



Guide to

Taking up a
Franchise

双赢

加盟特许经营

在商业竞争日趋激烈的今天，加盟特许经营提供了一条快速进入市场的成功之路！特许经营可以让加盟商更加专注于内部经营和管理，而由总公司在战略层面上全力发展，这是一个双赢方法。

本书全面介绍加盟特许经营的知识方法和应该注意的所有问题，从出版至今已经再版14次，可以说是权威之作。

科林·巴罗 等著 马乐为 等 译

 中国市场出版社
China Market Press

The background features several large, stylized circular elements. At the top left is a small solid black circle. Below it is a large, textured gray ring. To the right of this ring is a large, solid black Chinese character '赢' (win). Below the '赢' character is a horizontal line with arrowheads at both ends. Underneath the line is the text '加盟特许经营' in a bold, black, sans-serif font. Below this text is another large, textured gray ring. At the bottom right is a small solid black circle.

双 赢

加盟特许经营

图书在版编目 (CIP) 数据

双赢：加盟特许经营/(英) 巴罗等著；马乐为，雷华，马可为译. —北京：中国市场出版社，2008.5

ISBN 978-7-5092-0346-0

I. 双... II. ①巴... ②马... ③雷... ④马... III. 专卖—商业经营—基本知识 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 051686 号

First and second editions © Godfrey Golzen, Colin Barrow and Jackie Severn, 1983, 1984

All other editions © Godfrey Golzen, Colin Barrow, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1996, 1999, 2000

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *GUIDE TO TAKING UP A FRANCHISE*, revised thirteenth edition is published by arrangement with Kogan Page Ltd.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2008-1723

书 名：双赢：加盟特许经营

著 者：[英] 科林·巴罗

译 者：马乐为 雷 华 马可为

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16 20 印张 288 千字

版 次：2008 年 5 月第 1 版

印 次：2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0346-0

定 价：60.00 元



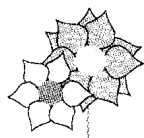
为什么要做 特许经营生意

在开始本书正文之前，我想以一位英国商人——史密斯先生一天的行踪为引子，来展示当今社会特许经营无所不在的现状。

一到机场，史密斯先生便入住Holiday Inn（假日酒店）并在那里过夜。由于离家时私车出了故障，所以他只好到一家叫做Budget Rent a Car的汽车租赁公司挑了一部小车，然后便径直驶向了自己的办公室。此时他的私人秘书已经将一些产品促销传单打好，预备运往史密斯先生位于英国中部的一些销售分公司。史密斯先生将这些传单的原件送到Prontaprint印刷公司进行印制。最后的印刷品如果通过普通的邮局寄到各个分公司，周期将会很长，为了加快时间，史密斯先生选择了一家叫做Business Post（商务邮政）的专门从事邮政速递业务的公司去完成这些成品的速递业务。

在从Business Post回办公室的路上，史密斯先生在Tie Rack商店特意为秘书购买了一条围巾以感谢她近期的加班。当然，史密斯先生也没有忘记给家里打个电话，电话中他得知太太正忙于重新装修起居室，而且已经就此和Colour Counsellors（色彩顾问公司）进行过讨论，除此之外，她还准备为孩子们们在Clarks Shoes公司选购鞋子。

在电话中，史密斯太太提醒他：顺便到Snappy Snaps（一家照片冲洗公司）去看看他们暑期里拍的照片是否已经冲洗好了。此时的史密斯先生还有大量的文书工作必须在回家之前忙完。为了省事，史密斯先生叫办公室的服务人员为自己在麦当劳要了一份外卖，吃这种盒装的快餐不会将食物弄得满桌子都是，从而也减轻了晚



双赢：加盟特许经营

Guide to Taking up a Franchise

间Safeclean公司的打扫工作。此时史密斯太太正为家里的春季大扫除而与一家叫做Service Master的家政服务公司讨价还价。

史密斯先生的这些早间活动所涉及的服务单位或公司无一例外都是某种商业形式的特许经营方式。而且可以毫不夸张地说：史密斯先生每个星期生活和工作中相当大的一部分都可能涉及642种商业特许经营形式中的某一种或几种。而英国第一家真正的主流特许经营公司Wimpy（译者注：Wimpy一词来源于一个爱吃汉堡的卡通人物J. Wellington Wimpy，该公司在1954年由英国人J. Lyons创立，是一家主要从事快餐零售的连锁企业。）成立于20世纪50年代，距今不过50年的历史；美体小铺成立也还不到30年，而特许经营的完整概念则仅仅在最近十多年中才得以慢慢地发展和完善。

特许经营的形式起步虽然较晚，但发展速度却是惊人的，比大多数人所能意识到的要快得多。当你翻阅本书最后几章所给出的很多特许经营公司名称及其详细资料时，你会不无惊讶地发现，原来自己熟悉的许多公司正是特许经营的授权人公司。在这里可以毫不夸张地说：如果你拿着这份由本书提供的详尽名单在大街上或购物中心随意逛逛，一定会发现不少特许经营连锁店。在伦敦和英国的东南部、西南部、西北部、西部以及中东部，特许经营活动随处可见。伦敦和英国东南地区占据着英国整个特许经营行业总数的29%，同过去相比，这个数字正在趋向平稳和更加合理：在过去5年内，伦敦与英国东南部特许经营所占的份额从42%开始下降，而威尔士、苏格兰以及北爱尔兰的特许经营正在增加。

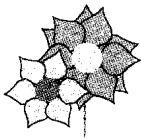
国家威斯敏斯特银行（译者注：威斯敏斯特是伦敦市的一个行政区，也是英国议会所在地）以及英国特许经营协会最新的年度行业调查显示：获得特许经营权的单位数量在上一年中已激增到35 200家，这是从20世纪90年代初至今最大的一次全面增长。去年整个特许经营行业营业额增长的比例高达20%，达到89亿英镑，这一数字远远超过了同时期的通货膨胀率。

当就业成为一个普遍问题时，特许经营以一种不温不火的方式给人们描绘了一

幅振奋人心的图景。特许经营行业直接或间接提供的就业机会达到了316 900个。但是特许经营领域的范围取决于你如何界定。有迹象显示：英国特许经营的界限正在扩展，像特许加油站、资产管理、邮政服务、职业中介机构、人员培训以及某些特定的法律服务领域如遗嘱文书服务等都被包括进来（译者注：国外的遗嘱文书服务不是我们想象的立遗嘱，它包括的内容很多：突然死亡时的遗愿、企业业主出现意外时的应急方案等，而服务项目有遗嘱文书工作、篆刻以及用精美盒子的封装，配套的法律有企业业主猝死法案、遗嘱法案等）。另外，纳税申报单准备过程中的自报（self-assessment）形式的出现也正在改变着过去那种必须依靠会计事务所进行税务审计的状况，从而为个人税务准备业务提供了绝好的机会，这一业务在美国的拓展已经成为了现实。如果类似的业务能够继续开展，那么，特许经营的定义将会更加宽泛，正如本书第1章中提到的那样。这样的话，它将在整个服务行业中占据真正的主导地位，例如，在美国，仅零售行业中特许经营就瓜分了12%的市场份额。

那么，特许经营行业是否是一个你应当迫不及待地跃入的潮流呢？我想还是应当首先擦亮自己的眼睛看个究竟。应当看到：一些靠不住的特许经营项目诱惑你的恰恰就是所能提供的良好就业途径，但是一般来说，如果你仅仅是因为找不到合适的工作而加入特许经营的行列则是十分不明智的举动，在这方面，你应当看看本书的一些章节，例如第3章“多问几个为什么”、第4章“经济可行性”及第5章“自我评估”，将就此问题作详细说明，同时也将提醒那些天真的、易受骗的或过分乐观的人们在特许经营行业中所存在的种种陷阱。然而不可否认的是：对于个体经营者，特别是那些虽有经商经验却并未实际主管过公司的人——通常是那些想寻求更好发展前途的公司职员来说，特许经营可谓是一条通向自我经营的捷径。80%的独资特许经营受许人都是这么做的，因为他们想开创自己的事业，只有20%的特许经营者把是否被“解雇”当作一个首要的考虑因素。

特许经营业务的开展总是从一种绝对的孤立中获得激励和独立，在本书第5章中将就此话题作详细阐述。特许经营受到广泛关注的最主要原因就在于它容易获得



双赢：加盟特许经营

Guide to Taking up a Franchise

成功，这使得特许经营及对它的投资呈上升趋势。90%的新特许经营都有赢利，而70%的其他新商业活动都是亏损的。特许经营的成功有时是依靠特许人为你拔除了那些妨碍成功的障碍，因为这也是特许人的利益所在。你从特许人那儿得到好处而不是相反，你所得到的将不是那些空泛的建议，而是更为实际的帮助，因为特许人在你这里有其自身的利益，他必须为你解决销路方面的问题，否则的话，受许人的整个经营状况都会受影响。无疑，当通常的就业机会减少时，对那些有足够资金开创自己事业的人来说，从事特许经营是一个富有吸引力的选择。

应当看到的是，特许经营的确可以减少自我经营在学习阶段中那些消耗大量金钱和时间的灾难性错误，但从特许经营中获利也并非一件容易的事情，更何况特许经营中也存在着很大的压力和风险。总之，特许经营有利有弊，这一点与独资经营或受雇于他人的利弊得失是一样的。另外，只要存在着没有经验的、盲目的投资人，就会出现一些缺少职业道德的特许人。虽然有一些不体面的特许经营方式现在已经受到了法律的制约，例如金字塔似的销售形式〔译者注：金字塔销售模式（Pyramid selling），是指在特许经营中受许人被招募来用出售“销售权”，而被分销的实际产品或服务仅充当第二角色或可能根本没有独立存在〕但仍然可能存在一些逃过法律视线的缺乏职业道德的特许人，从而使加盟者（受许人）所得的回报寥寥无几。因此，本书的写作目的不仅是想告诉那些打算加盟特许经营的人们，到底什么是特许经营、特许经营的运作方式，以及谁是主要的特许经营特许人，而且更重要的是想提醒他们存在的种种陷阱。如果你能正确地提出问题，就能避免这些陷阱。一旦你签订了特许权合同并交纳了加盟费，再要后悔已是不可能的了，事后诸葛亮总不如事先把眼睛擦亮，因此，本书的宗旨就是传授一些有关特许经营方面必要的、应当掌握的知识。



目录 CONTENTS

第1部分 特许经营适合你吗 1

1 什么是特许经营 3

特许经营的类型

商务模式的特许经营

2 从事特许经营的利弊 15

特许人

受许人

特许人与受许人的互相依赖性

第2部分 特许经营的机会评估 21

3 多问恰当的问题 23

产品或服务

区域专营权

经营场所

受许人与特许人之间的关系

特许经营一揽子协议

特许人

其他受许人的经验

4 经济可行性 41

特许人账目的解读

接管现有的特许经营场所

业绩总结

5 自我评估 53

独立经营的适应性

家庭支持

领导能力与纪律性

个性特征

问卷调查

6 特许人的期待 59

合适的申请者

个人品质

人口学数据

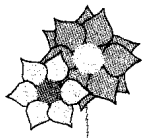
受许人概况

7 人员培训机会 67

受许前的培训

受许后的培训

团队



双赢：加盟特许经营

Guide to Taking up a Franchise

人员培训方法

信息技术与互联网

培训计划

帮助与建议

第3部分 公司创建 81

8 特许权合同 83

采购协议

特许协议

9 特许经营的融资 95

你需要多少资金？

特许经营如何融资

增加你的外部融资机会

特许人对融资的作用

消费信贷法案

企业投资管理计划

10 法律、税收及雇用问题 119

公司的法律组织形式

基本税务问题

专家建议

人员雇用

第4部分 当前机遇 135

11 最新特许经营指南 137

为何要着眼于特许人公司

你应掌握什么

特许经营公司及其业务简介

12 英国特许经营的发展与机遇 181

市场因素

成功案例

存在的问题

13 国际机遇 189

全球市场

特许人为何选择国际市场

技术

受许人的获利途径

国际市场评估

法律问题

14 英国特许经营协会 201

正式会员

准会员

预备会员名录

15 有用的组织机构与出版物 205

海外服务部

有用的组织机构

案例分析：特许经营机遇 207

译后记 307

第 1 部分

特许经营适合你吗

Is Franchising For You



ESPRIT
esprit.com.hk

Clarks

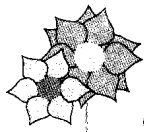




1 什么是特许经营

特许经营的类型

在前言中所提到的是经营模式特许经营 (business format franchising)。像著名的Wimpy餐饮连锁、Prontaprint印务公司以及美体小铺公司采取的就是这种特许经营形式，而且人们通常所说的特许经营也是这种类型。然而，特许经营的类型还有很多，区别各种类型的特许经营模式是十分重要的。特许的方式非常多样，人们将自己所拥有的某种产品、工艺技术、服务，甚至是具有特定内涵的一个名称（如一些著名运动员的姓名）授予其他人使用并从中获取回报。回报可以是直接的——以加盟费的形式或以特许权使用费的形式获利，也可以是间接的——以强制义务规定受许人购买特许人的某种服务或产品，从而使特许人从中获得利润。人们最为熟悉的“连锁”酒吧便是后一种回报形式的例子。在这里，受许人酒吧必须按规定从特定的酿酒厂购买所需的酒水。值得一提的是，这种商业协定在英国已经有大约150年的历史了，如此看来，英国的特许经营历史远比Wimpy餐馆的出现久的多。



双赢：加盟特许经营

Guide to Taking up a Franchise

受证人 (licensee) 与发证人 (licensor) 之间的各种关系也经常被描述成特许关系，虽然这种关系与经营模式的特许经营有很多共同点，但两者的差别仍然是明显的。

最近，英国特许经营协会 (BFA) 的调查附带地显示出：如果把以上这些形式的特许经营都算作一个总的行业的一部分的话——就像美国那样——那么整个英国特许经营行业的年销售额将高达大约600亿英镑，占整个零售业的29%。

特许经营行业的主要特点归纳如下：

1. 对特定产品的发售权 (如汽车)，这是一项法律上相互独立的双方的协议，就如同买方和卖方的关系，但不同的是，在特许经营中买方可以得到卖方的广告宣传、促销活动以及有可能的人员培训等多方面支持，但买方也必须为这些区域性的特权付出代价，它必须持有一定量的卖方的股票，并保证在自己的经营中反映出卖方的产品或服务的优良品质。
2. 授许人在某一区域和时间范围内被授权制造某一特定产品，并有权获得制造工艺中的全部秘密以及使用授权人的产品品牌，代价是交纳特许权使用费。
3. 利用知名度来提高产品在销售时的吸引力和质量保证——至少是暗示性的。最常见的一个例子便是使用体育明星签名 (endorsement) 的形式，在与其运动项目有关的器械上标识该明星的名字，而产品制造商也将为之付出一定的特许权使用费。

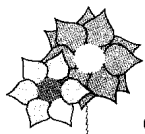
商务模式的特许经营

虽然特许经营的形式层出不穷，但经营模式的特许经营 (business format franchising) 已成为特许经营的主导，并且是扩展最快的类型。它的主要特点如下：

1. 受许人在规定的时间和地区内有权使用特许人的名称以及任何与之有关的商

标或标识。1989年，欧共体第4087/4088号条例，即《特许经营大宗豁免条例》（Franchise Block Exemption）正式生效，该条例允许有资质的特许人的商业条款可以包含与1957年的《建立欧洲经济共同体条约》（又称《罗马条约》）第85条的有关规定相冲突的条款。而《罗马条约》第85条对限制性贸易、限定性价格以及在指定区域内的独家经销权等方面的问题均进行了明确的规定。

2. 被特许的内容应当是一项商业活动，但通常都是某种形式的服务项目，这一项目应当在别的地区已被尝试过，并且已摸索出一套行之有效的经营方式。
3. 特许人应提供一套完整的此种经营方式（通常也可称为“经营蓝图”）的理念，以便指导受许人的经营活动。例如，在快餐行业中，特许人所提供的食品的“秘密”配方的成分应该被受许人严格地执行，就像就餐的环境布置也应严格地按照特许人所提供的样本进行设计一样。
4. 特许人应教会受许人如何根据经营蓝图中提供的方法进行运营。一般来说，经营蓝图应在达成协议后由特许人提供给受许人的操作手册中体现出来。
5. 特许人还应提供受许人必要的服务支持，以确保其经营运作的顺利进行。这种支持应包括广告宣传、普遍品牌意义上的促销活动，以及在受许人当地对某些特别项目的促销活动。这些支持往往还包括以下许多方面：以改善财政状况为目的的经营建议、以确定经营场所的吸引力为目的的市场调查、协助受许人进行租赁谈判及获得建筑用地许可证、对经营场所的开发、提供建设计划和环境布置的条款、提供标准的会计结算体系。可以说特许人所应提供的支持服务内容包括进行一个新的商务活动时所涉及的方方面面。
6. 在特许人提供业务计划和服务支持的同时，作为代价受许人必须进行初期的业务投资，并在此之后主动地按周或按月付给特许人一定数额的特许权使用费，费用的多少视受许人的营业额而定。除此之外，受许人还有义务从特许人指定的供应商那里购买部分或所有的原材料和设备。当特许人充分地发挥



双赢：加盟特许经营

Guide to Taking up a Franchise

了其批发商的作用并从中获得了足够多的利润后，特许权使用费将降低，在有些情况下还可以完全免除该项费用。

7. 虽然特许人参与了公司的创建，但这并不意味着特许人拥有该公司，公司仍然归受许人所有，受许人有权自由支配公司。但与此同时，受许人也可能必须赋予特许人对公司的优先购买权，并且如果特许人不放弃自己的权利，那么受许人必须就出售公司的买主人选征得特许人的同意。

经营模式的特许经营类型

工作型特许经营

在英国，工作型特许经营所需的投资大约在7 000 ~ 20 000英镑之间，这种投资较少的方式通常被称作“买工作”，它同样会受到特许人给予的各种支持，如人员培训、提供客户线索、广告宣传等。这种类型的特许经营特别适合资金量少，但具有某一特定领域内的专业技术或期望得到某些专业技术培训的人员，例如清洗行业、汽车修理和保养服务等业务范围。

商务型特许经营

商务型特许经营要求的资金量相对较大，一般要求有70 000 ~ 120 000英镑用于股票、设备或交纳保证金；商务型特许经营的行业类型非常多，如各种零售业、餐饮服务业以及类似街头照片冲洗店，等等。

投资型特许经营

这里我们所说的投资型特许经营的初期投资均在120 000英镑以上，其中一些跻身于这一类型前列的宾馆以及一些大型的、装修豪华的快餐店的初期投资更达到750 000英镑之多。

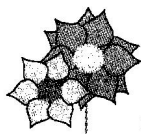
特许经营的定义

英国特许经营协会有关特许经营的正式定义如下：

一方（特许人）授权给另一方（受许人）的契约性许可，包括：

- a. 允许或要求受许人在一定时期内从事某种特定的业务，这种业务涉及的名称属于特许人或与特许人有关；
- b. 在受许人开展隶属于特许人的特许经营业务期间，特许人有权对其经营方式进行不间断的控制；
- c. 特许人有义务对受许人所进行的特许经营的业务给予必要的支持（这种支持包括对受许人的业务组织情况、人员培训、销售规划及经营管理等诸多方面）；
- d. 在特许经营期间，受许人必须按期付给特许人一定数额的特许权使用费，其计费标准应按特许经营状况或按特许人提供给受许人的商品或服务来计算；
- e. 特许人与受许人之间的商业协定不同于控股公司及其从属单位之间的关系（根据1948年《公司法案》第154节的定义），也不同于一个控股公司的各个从属单位之间的关系或个人与其掌握的公司之间的关系。

上述定义中的最后一个条款，即条款e建立了特许经营与代理经营之间最重要的一种区别。虽然上述官方定义有一定作用，但它并未提到一些在真正从事特许经营的人士看来是非常重要的方面，它没有指出在通常情况下，受许人在开始经营之前就要付一定的加盟费，同时该定义也没有强调特许经营的项目应当是一种已经尝试并验证过的商业经营行为（虽然经营过某些小规模的业务项目是成为英国特许经营协会——BFA成员的条件之一）。而且，上述定义也没有指出特许公司一经建立便是受许人所有的财产，同时并未说明根据条款b，受许人在何种程度上受特许人



控制。另外，受许人从其所付出的特许权使用费中理应期望得到的支持服务的范围在定义中也只字未提。换言之，按上述定义不足以检验一个特许经营合同的有效性，就此问题我们还将第8章中进行详细阐述。

英国特许经营协会期望其成员能够执行如下的行为准则：

1. 英国特许经营协会的行为准则（BFA Code of Practice）是以广告标准协会（Advertising Standards Association, ASA）所确定的原则为基础制定的，也应经常性地按照ASA标准的变化而变化。

除非在一些特殊问题上，否则英国特许经营协会必须严格遵守广告标准。除非是BFA委员在全委会上一致认定ASA条款在某些特殊问题上与公众的最大利益或特许经营业务的最大利益相背。在这种情况下，特许经营协会必须正式通知广告标准协会，并陈述其违反标准的具体原因。

2. 在任何情况下，英国特许经营协会成员不得以任何名义从事在意图上、能力上或实际效果上误导或欺骗消费者或潜在消费者的销售、促销或分发任何产品或服务及其相关活动的行为。
3. 英国特许经营协会成员不得以任何方式或形式从事对其他特许人的商标、名称、公司标识、口号标语或其他标记的模仿，否则将被认为在意图上或能力上构成误导或欺骗。
4. 在执行任何有约束效力的文件之前，特许人应在一个合理的时间范围内将所有有关特许经营关系的信息材料以全面和精确的书面形式提交给可能的受许人。
5. 特许经营协议应清楚地表达出特许双方的各自义务和责任以及双方关系的其他细则，这种表达不能有任何不明确性。
6. 特许经营协议以及以此为基础形成的所有有关经营安排及双方关系的实质性内容的材料，均应以书面和执行副本的形式告知受许人。