

THOMSON

(美) Robert T. Justis Richard J. Judd 著
张志辉 王丹 等译

特许经营管理

(第3版)

Franchising (3rd edition)



清华大学出版社

F717.6
26

特许经营管理

(第3版)

(美) Robert T. Justis 著
Richard J. Judd
张志辉 王丹 等译

清华大学出版社

北 京

Robert T. Justis, Richard J. Judd
Franchising, Third Edition
EISBN: 0-759-32021-7

Copyright © 2003 by Thomson Custom Publishing, a division of Thomson Learning.
Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有，盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-265-245-0

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2004-1524

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

特许经营管理(第3版)/(美)贾斯特斯,(美)贾德著;张志辉,王丹等译. —北京:清华大学出版社, 2005.1
书名原文: Franchising, Third Edition

ISBN 7-302-09784-4

I. 特… II. ①贾…②贾…③张…④王… III. 专卖—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第108666号

出版者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编: 100084
社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 王晓娜

封面设计: 王 岚

版式设计: 孔祥丰

印刷者: 北京四季青印刷厂

装订者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 24 字数: 806千字

版 次: 2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-302-09784-4/F·973

印 数: 1~4000

定 价: 43.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或(010)62795704

本书简介

本书全面介绍了特许经营管理的知识和技能，各章以特许经营中实际遇到的问题为线索，详细介绍如何识别特许经营机会、编制商业计划、营销调研、特许经营运营、联合品牌塑造，以及店址选择、特许经营财务管理、特许经营信息系统等内容。内容翔实、实用，有助于读者有效地进行特许经营管理。本书适合管理类专业学生和对特许经营感兴趣的从业人员。

作者简介

Robert T. Justis 工商管理博士，路易斯安那州立大学国际特许经营论坛理事，路易斯安那州立大学工商管理学院管理系和创业研究所教授。目前致力于特许经营、创业管理、国际商务等领域的研究。同时还是英国伦敦金斯頓大学的客座教授。他经常被尊称为“小企业之父”，最近则被冠以“特许经营管理之父”的称号。

组稿编辑：毛尧飞

文稿编辑：王晓娜

封面设计：王 岗

版式设计：孔祥丰

前 言

特许经营的魅力就在于它是购买经过验证的有效的经营创意。尽管它刚刚兴起不久，但却丝毫不影响它成为一种成功的经营策略。这一独特的经营方式已遍及全球，并成为当今世界上发展最为迅速的经营模式。

本书的目标读者群是特许经营学的学习者、特许人、受许人以及潜在的受许人。本书全面阐述了与特许人一受许人关系相关的三个方面：一、特许人和受许人都是独立的经营者，他们必须各自开展自己的经营活动；二、在成功的路上，特许人和受许人彼此相互依赖；三、特许人一受许人的这种授权关系决定了双方在法律上相互依赖，并都要履行一定的合同义务。

很多有意成为受许人的读者对学习特许经营都表现出极其浓厚的兴趣。各项研究、访谈和观察都表明这些人应当：(1)认识到特许经营的实质；(2)了解特许人的职责；(3)确定自己是否具备一个成功受许人的素质。本书旨在帮助读者对特许经营概念和特许人的职责有一个清楚地了解，阐述了若干条真知灼见，从而帮助读者做出是否涉足这一领域的决定。本书采用回答特许经营主要问题的方式安排内容。

本书分为七大部分，即特许经营周期的七个阶段。

1. **特许经营的实质。**无论是特许人还是受许人，在开始特许经营之前，都有必要了解特许经营模式的本质。任何特许经营企业都具有不同于一般独立所有者/经营者经营企业的独特特征。另外，投身特许经营领域也无疑利弊共存。详细内容见第1章及第2章。

2. **涉足特许经营。**对于任何特许人和受许人来说，最振奋人心的决定莫过于决定涉足特许经营领域。不论采用什么样的方式，他们一定要理解并且完成成功涉足特许经营领域的必要步骤。成功的特许人和受许人应当制订正确的商业规划，必须懂得如何进行恰当的市场营销、企业管理、销售以及经营工作。想要取得成功，这些都是必不可少的因素。详细内容见第3章至第8章。

3. **特许人的具体运作。**这一部分介绍了经营区域确定、选址、会计、财务管理和信息系统等重要知识。第9章至第12章阐述了特许经营体系的基本运作过程。这对特许经营系统的合理发展及扩张至关重要。

4. **特许经营及相关法律。**什么是统一特许经营权提供公告？定义特许经营的文件都有哪些？为什么商标往往被视为特许经营的核心？为什么商业秘密可以转交受许人？哪些合法行为有助于或有碍于特许经营？什么是知识产权？对于特许经营来说，它为何如此重要？与特许经营有关的法律涉及到方方面面；包括合同要求，遇到民事侵权行为发生时特许人和受许人享有的权利，商标、注册要求、反垄断、经营区域权利、定价，以及签订协议等内容。具体内容见第13章和第14章。

5. **受许人。**本书的第15~18章将主要论述受许人以及特许人所希望受许人应当具备的素质。本书介绍了特许经营机会、专利权使用费、广告宣传、员工培训、市场营销、企业管理和其他涉及受许人利益的内容。本书还讨论了融资方法，以及受许人应当具备并培养的企业管理和市场营销才能。这一部分还深入探讨了受许人的合法权利及其在企业正常经营过程中可能遇到的问题。

6. **特许人/受许人关系。**特许经营要想成功地发展起来，最重要的方面之一就是建立一个稳固的特许人/受许人关系。第19章和第20章从业务角度和法律角度分析了特许人和受许人之间的多重关系，同时还探讨了建立及处理这种特殊关系的各种不同方法。公平、沟通、发展是处理特许人/受许人关系的关键词。

7. **当前问题。**特许经营中还有许多十分重要的问题。对很多美国特许经营企业来说，国际市场已经成长为重要利润源。对于特许经营的发展来说，政府规章制度仍然非常重要。特许经营模式会在全球范围内继续繁荣。(第21章和第22章)

本书还介绍了一些成功事例，旨在增加实践方面的知识，提供关于特许经营的独特视角。通过这些人物略传，再联系所在章节主题，可以了解到一些个人及特许经营企业的发展经历，以及他们的经营活动如何推动这一新兴领域的发展。章节最后还提供了一些案例分析，帮助读

者分析特许经营形势、使他们在处理特许经营事务中遇到问题时做出合理判断。附录列举了一些关于特许经营、互联网、公开销售的特许经营公司以及若干特许经营贸易组织的相关资料。

致谢

本书是爱、汗水和泪水的结晶。编写本书的主要动力来自于那些对特许经营感兴趣并愿深入了解该领域的特许人和受许人。特别感谢在本书的编写、整理过程中付出辛勤汗水的作者们：安迪·卡菲、耶肖·陈、乔伊斯·扬和奥德艾氏·K.帕斯万。此外，我们还要感谢为本书作校订和改写工作的托尼·马丁内斯和布赖恩·奥斯本，书中很多图表也是由他们所作。需要特别感谢的还有艾里恩·赫伯特、迈尔斯·法尔、布伦达·加特林和苏珊·萨特韦尔，他们负责本书的录入和书中各部分的编排工作。另外，本书作者之一理查德·贾德还要在此感谢伊利诺斯大学斯普林菲尔德分校的迪安·罗恩·麦克尼尔、戴安·费尔克、马克·帕克里克和阿德什尔·洛拉斯毕以及乔·伯伦博士。

作者谨把本书献给他们的家人：苏珊、吉尔和杰里·贾斯特斯；还有安德里亚、劳拉、弗朗辛、理查德与雷切尔·贾德，并感谢他们的爱与支持。

罗伯特·T.贾斯特斯
理查德·J.贾德

目 录

第 1 章 特许经营历史及概论	1
开篇案例	1
特许经营简史	1
当前热点	7
成功范例：麦当劳传奇	18
复习题	19
第 2 章 识别特许经营机会	21
开篇案例	21
引言	21
业务联合关系	21
特许经营基础知识	22
特许经营的优势和劣势	22
特许经营你的业务	27
是否做好特许经营准备	30
哪些业务适合特许经营	32
投资于特许经营	32
成功范例：戴夫·托马斯(Wendy 公司)	39
复习题	41
案例分析：里克的便利食品店	42
第 3 章 特许经营商业计划	44
开篇案例	44
引言	44
特许经营可行性研究	47
特许经营 PERT 图	58
成功范例：保罗·霍根	60
复习题	60
案例分析：近邻食品公司	61
第 4 章 特许人管理、组织和行政政策	68
开篇案例	68
引言	68
如何成为成功的特许人	69
特许人的发展	70
作为管理者的特许经营企业家	72
确定战略决策的优先级	74

合理制定规划·····	75
受许人选择·····	79
成功范例：威廉·罗森伯格·····	85
案例分析·····	86
复习题·····	87
第5章 特许经营营销过程·····	89
开篇案例·····	89
引言·····	89
特许经营战略规划·····	90
战略规划步骤·····	93
确定市场营销组合·····	100
成功范例：路易斯·迪安吉洛·····	105
复习题·····	106
案例分析：Dunkin 多纳圈·····	106
第6章 特许经营销售和营销调研·····	109
开篇案例·····	109
引言·····	109
销售文件集·····	110
销售计划书·····	111
销售是一场游戏·····	113
营销调研·····	114
成功范例：达林·彼得森·····	119
复习题·····	121
案例分析：万豪集团的公平旅馆·····	121
案例问题·····	121
第7章 品牌联合·····	123
开篇案例·····	123
引言·····	123
品牌建设·····	124
品牌联合的出现·····	125
品牌联合的方法·····	126
合作程度·····	128
成功范例：到达顶峰！·····	129
复习题·····	130
案例分析：小凯撒和凯玛特·····	131
第8章 特许人运作过程管理·····	134
开篇案例·····	134
推广文件集·····	134
运作文件集·····	138

成功范例：巴德·哈德菲尔德	148
复习题	149
案例分析：Certain-teed 租赁体系	149
第 9 章 店址选择	152
开篇案例	152
引言	152
定位和选址需要考虑的因素	153
地理位置选择	154
特许经营的选址	159
选址比率：销售额/成本	162
售货亭、卫星店和手推车	163
成功范例：斯蒂芬·库瑙	165
复习题	167
案例分析：妮娜墨西哥风格饭店	167
第 10 章 会计和财务报表的编制与应用	172
开篇案例	172
引言	172
财务报表	173
损益表	173
资产负债表	174
现金流量表	176
店址选择比率：销售额/成本	181
成功范例：特里·贝尔斯	182
复习题	183
案例分析：美发店	183
第 11 章 财务管理与财务计划工具和技术	185
开篇案例	185
引言	185
营运资金管理	185
财务计划	190
预估报表	190
成功范例：阿尔·克普兰	192
复习题	195
案例分析：您的特许经营企业的现金流	195
第 12 章 特许经营信息系统	197
开篇案例	197
引言	197
初创特许经营企业的信息系统	197
大型特许经营企业的信息系统	203

特许经营电子商务战略	205
信息系统与电子商务投资	206
成功范例：迈克尔·沃尔	208
案例分析	209
第 13 章 特许经营法律文件	211
开篇案例	211
引言	211
信息披露文件	212
合同	214
成功范例：律师 Andrew A. Caffey	216
第 14 章 商标、版权、专利与商业秘密	218
开篇案例	218
引言	218
商标	219
商标设计与保护	219
版权	221
商业秘密	222
专利权	223
特许经营知识产权	224
反托拉斯法和特许经营	224
成功范例：吉姆·L·皮特森	226
第 15 章 特许经营机会调研	227
开篇案例	227
引言	227
加盟特许经营	228
成功范例：朱蒂·谢泼德·密瑟特	244
案例分析：休的南方厨房	245
第 16 章 受许公司融资	251
开篇案例	251
引言	251
受许人财务义务	251
特许经营融资协议	253
受许人的融资渠道	255
店址选择	260
拟定融资计划	260
租赁	265
成功范例：克雷格·高默克	265
复习题	266
案例分析：One-Hour Martinizing*	267

第 17 章 受许公司营销	269
开篇案例	269
引言	269
营销	270
营销史	274
营销战略	275
市场细分	276
目标市场	277
特许人营销支持系统	277
成功范例：查理·L.瓦路兹	285
复习题	286
案例分析：本杰利公司(Ben and Jerry's)	286
第 18 章 受许公司管理	288
开篇案例	288
引言	288
特许人与受许人之间的关系	289
特许经营协议	290
特许经营防护手册	291
管制特许经营的相关法律	293
受许人最常见的法律问题	295
管理：思想和行为的体系	297
特许经营为女性和少数人种带来的机会	310
成功范例：佛劳琳·马克	313
复习题	315
案例分析：成功受许人的主要特点	315
第 19 章 特许经营关系	318
开篇案例	318
特许人和受许人	318
特许经营关系的几个阶段	319
特许人关系营销	321
C.A.R.E	323
成功范例：史蒂夫·汉莫斯坦	324
复习题	326
案例分析：Smoothie King®	326
第 20 章 特许人支持服务	328
开篇案例	328
受许人支持	328
沟通	332
区域代表	335

受许人培训	335
成功范例：皮特与劳拉·韦克曼	341
复习题	342
案例分析：7-ELEVEN：一种生活方式	342
第 21 章 社会责任和商业道德	345
开篇案例	345
引言	346
成功范例：劳伦斯·“道克”·科恩	355
复习题	357
第 22 章 国际特许经营	359
开篇案例	359
引言	359
国际市场	360
国际特许经营的演进	360
影响跨国经营的因素	361
国际营销决策	362
国际特许经营壁垒	366
国际特许经营的前景	366
成功范例：拉塞尔·J·弗瑞斯	367
复习题	368
案例分析：代家老年护理公司	368
附录 A	370
附录 B	373

第 1 章

特许经营历史及概论

本章学习目标

- 了解特许经营的历史
- 了解特许经营的定义
- 学会区分不同的特许经营类型
- 逐步了解如何将特许经营概念应用于不同的零售业

开篇案例

在大学期间，弗朗辛曾在几家饭店里做过兼职及全职工作。从最初的默默无闻到出类拔萃的成长过程中，她学到了很多知识。她逐渐了解到良好的管理、整洁的环境、有效的经营以及优质的客户服务、能够为员工的成长和进步提供机会的工作环境是非常重要的。在一家成功的特许经营饭店里，她从事着自己最感兴趣并受益匪浅的工作，还被提升为当班经理。

作为一名艺术专业的大学毕业生，在为顾客提供精美的菜单设计、合适的装潢、早中晚不同的餐桌氛围以及优秀服务质量的过程中，弗朗辛发现她对烹饪的兴趣和对艺术的研究在饭店工作中得到了完美的结合。因此，她进步得很快，她甚至想做一名独立的特许经营受许人，从而开创自己的事业，而且还没准就同最近聘用她的那家特许经营企业合作。从实际经验角度考虑出发，她认为这家特许经营企业的成功是她决定从事这份职业的首要原因。

弗朗辛认为特许经营业是美国商业模式的先锋典范。她希望同一流的公司合作，从而成为特许经营业中的一员。弗朗辛相信自己能够成为一个成功的饭店老板和受许人。她想要独立经营，但同时意识到自己需要在商业实践中进一步的学习，在竞争异常激烈的食品服务业中不断获得锻炼，无论该行业是否景气。她虽然对受许人的业务运作方式有一定的了解，但是她清楚自己需要更多的知识、培训和经验。另外，她也不清楚特许人希望选择一个什么样的受许人。尽管如此，弗朗辛仍然相信，凭借自己强烈的求知欲和兢兢业业的工作态度，她一定会成功。

弗朗辛一直梦想能给自己放一次长假，到欧洲、亚洲或是南美洲去游玩一番。她清楚实现这个梦想还很遥远。而目前，她的首要任务是学习怎样锻炼成为一名成功的饭店业受许人。

特许经营简史

特许经营业的历史就是通过商业扩张而加速成长的发展之路。最近的预测表明特许经营个体势必会更快地发展，其增长率在 21 世纪会达到 12%~14%。

20 世纪 50 年代以来，特许经营一直占据商业的先锋地位，在总销售额和市场份额中均显示了可观的增长率。在经济低迷时期，特许经营业通过紧缩利润显示了该行业的弹性特征——降低经营成本，增加单位销售量，在经济复苏过程中又重新占据主导地位。最近，全球经济发展呈现前所未有的强劲势头。经济预测专家、政府官员和商界领导都注意到准备加入受许人大军的人越来越多，这本身势必会扩大特许经营业。在经济深度调整时期，特许经营业也很可能

会占领最前沿阵地，对提高美国商业在海内外的整体实力和活力起到重要作用。

国际特许经营协会教育基金会的主席威廉·切卡斯基(William Cherkasky)认为特许经营是商业成功的关键。美国有大约 70 万家特许经营商业机构，还有约 15 万家分散在世界各地，这些机构都带有美国特许经营体系的标志。切卡斯基认为：

“关键在于典型的受许人在该行业中投入了他们全部的体力、精力、时间，以及家庭储蓄和贷款能力。受许人信任特许人，认为他们会以行之有效的理念移交特许经营权；他们的管理服务将拉开商业活动的序幕并使之得以持续发展(包括广告、公共关系、人事和购买决策)；他们的勤奋、聪明才智是商业成功的关键。”¹

美国的这 70 万家商业机构的年销售额大约有 10,000 亿美元，占零售业总销售额的 40% 强，约占国内生产总值(GDP)的 17%。这个数字未免太大了吧？你一定这样想。实际上，特许经营业是采用特殊商业体系的经济活动中的重头戏。

人们往往认为特许经营业是单一产业。事实上并非如此。千万不要认为特许经营业仅限于麦当劳、汉堡王(Burger king)、Dunkin 多纳圈连锁店和 Wendy 快餐。它遍及 65 种不同的行业，从快餐连锁业到保健护理、旅馆、汽车、家庭保洁、教育、休闲时间服务、居家装饰、旅游、宠物护理、葬礼服务、印刷、会计、电子商务等。几乎任何一种你能想象到的合法商业形式——如果它是成功的——就存在着特许经营方式。

某些企业中的特许经营方式发展得非常成功，以至于该公司发展成为相应行业中的龙头企业，例如，福特汽车公司、通用电气公司、安休舍·布希公司、可口可乐、假日旅店、百事可乐和赫兹租车等公司都发展成为突出的领军企业，在经营范围和销售量上能够和美国工商业的传统龙头企业，如联合碳化物公司、IBM、通用食品公司、美国铝业公司和美国钢铁公司相媲美。

美国拥有 3,000 多家特许人(特许经营企业)。特许人利用受许人的商誉、金融资产、商业定位及个人动力和动机来扩展特许经营体系。受许人利用特许人的商标或品牌、行之有效的经营方式、营销资源和技术指导，来开创、发展和保持客户需求，并最终在该行业中成为一名成功的小商业拥有者/经营者。受许人往往有机会成为“交钥匙”经营方式的组成部分(地址、楼房、建筑、设备、工作流程和客户服务计划等等完全由特许人统筹安排)，虽然他们资金有限，经验不足，但他们都有绝佳的成功机会。

特许经营的定义

特许经营(franchising)可以被定义为一种商业机会，是指某种服务或经过商标注册的产品的所有者(生产商或者分销商)将指定区域的分销和销售其服务或产品的专有权授予某人，该人要向所有者支付一定的报酬或专利使用费，并保证达到服务或产品的质量。其中授予他人特许权的个人或企业被称为特许人(franchisor)，被授予商业经营权力并采用指定的方法生产或销售产品或服务的个人或企业被称为受许人(franchisee)。

美国商务部提出了一个更宽泛的定义：“特许经营是一种从事商业活动的方法，即受许人被授予在由特许人指定的营销模式下从事提供、销售或分销特许人的商品或服务的权力。特许人允许受许人使用其商标、名称及广告。”²

另外，特许经营还可以根据特许人和受许人的目标进行研究。对于特许人来说，特许经营有助于单一部门的商业理念和经营模式发展成为多地区和销售多产品或多服务的大规模经营模式。对于受许人来说，特许经营给他们提供了应用经过验证的商业运营模式，大规模、影响广泛的广告宣传，被认可的品牌或商标，以及持续不断的管理和技术援助的机会。这些优点一般不属于那些独立的小规模的商业业主，他们可能销售相似的产品或服务。

从这两个商业目标来看，特许经营相当有吸引力。对于特许人来说，这种经营方式使得企业通过不断拓展的销售体系得到发展。同样，特许经营对于渴望成为独立企业主的个人来说也很有吸引力。特许经营理念为受许人提供了成为成功的小企业主的机会，因为他们可以利用特

¹ William B. Cherkasky. "Franchising: a Key to Business Success" in *Franchising Research* (West Yorkshire, England: MCB University Press), Vol. 1, No. 3, 1996, p. 5.

² Andy Kostecka. U.S. Department of Commerce, *Franchising in the Economy*, 1985-1987, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1987), p. 2.

许人提供的知识、方法、竞争经验和广告宣传。特许经营方式提供了一种协议,通过这种协议,特许人和受许人各自的强项都能在企业规划中得到发挥,从而对双方都有利。

这种企业规划,或称为特许经营机会,由三个主要部分组成:1)商标或标志,2)根据营销计划来经营某一商品或服务,3)费用或专利使用费。无论是汽车和卡车的销售、便利食品店、餐馆、清洁服务还是汽油零售,这三个部分都构成了特许经营的核心。

表 1-1 总结了特许经营的几种定义。每种定义都具有可操作性,使读者对特许经营的性质能够有所了解。本书的作者们更倾向于第一种定义:特许经营可以被定义为一种商业机会,某种服务或者某种经过商标注册的产品的所有者(生产商和分销商)将指定区域的分销和销售其服务或产品的专有权授予某人,该人要向所有者支付一定的报酬或专利使用费,并保证达到服务或产品的质量。这个定义比其他定义涵盖的内容更广,同时明确指出了主要参与方(特许人和受许人)的活动内容。本书将通篇选用这个定义。

表 1-1 特许经营的几种定义

商业机会	特许经营可以被定义为一种商业机会,某种服务或者某种经过商标注册的产品的所有者(生产商和分销商)将指定区域的分销和销售其服务或产品的专有权授予某人,该人要向所有者支付一定的报酬或专利使用费,并保证达到服务或产品的质量
商业运作模式或方法	受许人被授予在特许人指定的市场营销模式下从事提供、销售、分配商品或服务项目的权利
特许经营机会	三个主要部分组成:1)商标或标志,2)根据营销计划来经营某一商品或服务,3)费用或专利使用费——构成了特许经营活动的核心
授权关系	某种产品、服务或商业模式的特许人赋予其经销商(受许人)销售权;这些权利通常包含进入某一特定地理区域的专有权
长期合作关系	特许人为受许人提供商业运作的合法特权、管理和技术支持及培训,并收取一定的报酬

特许经营的种类

在美国,商品商标型特许经营(product-and-trade-name franchising)已经从供应商和经销商签订销售合同的基本层次发展成为买卖某种产品或产品线的层次。在这种关系中,经销商从供应商那里获得商号、商标和/或产品。经销商(受许人)通过产品线与供应商(特许人)建立联系。过去,这种特许经营模式包括由一个供应商(生产商)直接或通过地方供货中心向多个经销商分销产品(见表 1-1)。供应商的目标之一便是在每个社区和地区拥有一个经销商(或代理商),为某个地点、地区或者整个国家的所有潜在顾客提供产品。这种特许经营模式已被应用在汽车、卡车、软饮料、轮胎和汽油服务等行业中。

据估计,产品和品牌特许经营方式在 2000 年创造了约 4,200 亿美元的销售额,占美国国内特许经营总销售额的 50% 左右。在这个总数中,软饮料企业创造了约 415 亿美元的销售额,汽油加油站创造了约 1,844 亿美元的销售额,汽车和卡车经销商创造了约 1,928 亿美元的销售额。³

由于人口老龄化、行业竞争和美国人口增长速度的减慢,软饮料商们认为,消费率有可能只增长 2%~2.7%,远远低于 20 世纪 80 年代。从 20 世纪 90 年代到 21 世纪初,生活方式的改变、消费者的老龄化使得该行业的潜在增长能力不断降低。

到 20 世纪 90 年代,共计 14,850 家主要代理商获得了 24,000 项代理权,代表了 50,000 家特许经营企业。这些特许经营企业平均销售的车辆数急剧上升。1986 年,约 20% 的代理商创造了汽车零售额的 80%。由于规模经济效应、农村代理权和聚集人口的减少,使代理权的重心转移到了大城市。⁴在 20 世纪 90 年代中期,近 90% 的汽车和卡车代理商拥有超过一家特许经营企业。这是因为通过代表多家特许经营品牌,代理商们试图使他们的商业风险达到一种平衡,因而多重特许经营就得到迅速发展。这使得一个代理商能同时经营不同的市场领域,从而受许人能够不完全依靠某一个特许人来维持生计。

³ Ibid.

⁴ Ibid.

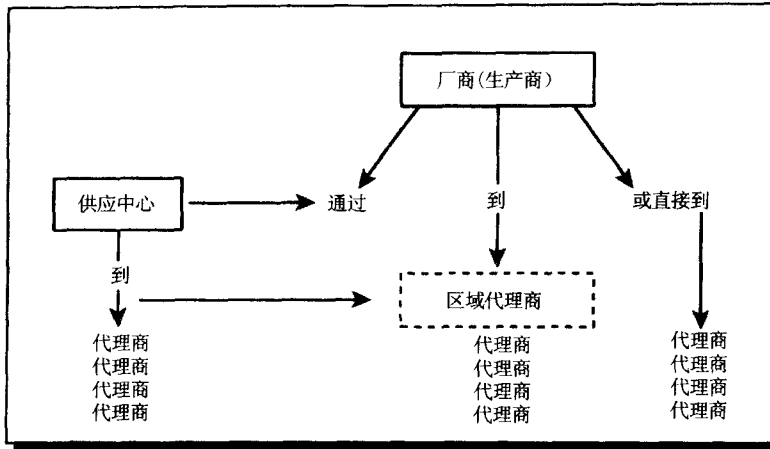


图 1-1 典型的产品和品牌特许经营

如表 1-1 所示，经营模式型特许经营 (business-format franchising) 就是对商业机会的主要要素进行特许经营。这种特许经营类型涉及到受许人为顾客提供特许人的产品或服务线时所使用的模式或方法。商业模式型特许经营在特许经营自 20 世纪 50 年代以来的巨大发展中起到了重大作用。这种特许经营类型使得饭店业、食品服务业、旅馆/汽车旅馆业、印刷业、零售业和房地产业都得到了迅速的发展。

今天的各种特许经营协议大多数都属于商业模式型特许经营。在过去 25 年中，商业模式型特许经营得到了长足的发展。1972 年，共有 189,640 家特许经营机构，总销售额为 287 亿美元。15 年后，1987 年，特许经营公司的数量大概增加了 163,000 个 (约 86%)，销售额增长到 1,708 亿 (近 600% 的增长率)。1997 年，美国约有 380,000 家特许经营公司，创造了约 4,100 亿美元的总销售额。有约 100,000 多家美国特许经营公司在世界的其他各个地方运作。⁵

特许经营的起源可以追溯到中世纪的贸易法典和普通法。当时地方政府有一种普遍接受的惯例：地方政府发给重要人物 (这些人也可能是教会的高级官员) 特许证，授予他们维持社会秩序、决议和征收税款，并课征其他特别税的权利。特许证持有人 (受许人) 从征收的税款中支付特许证颁发者 (特许人) 一定数量的费用，以获得军队或者其他形式的保护。通过这种方式，一个国王可以通过收取税收收入同时提供保护的方式来控制他的领地。

19 世纪早期，英国的客栈和酒吧老板们都遇到了财务危机。在英国法律的规定下，许多人没有足够的资金维持其客栈和酒吧的经营。结果，很多客栈和酒吧老板都向啤酒酿造商请求财务支持。作为对财务支持的回报，客栈和酒吧的老板们要从特定的啤酒酿造商那里购买所有啤酒。但是，酿酒商并没有以任何别的方式规范或限制这些老板们的行为。老板们可以自由地根据自己的意愿进行经营。这种安排保证了酿酒商的产品销售渠道。随着时间的推移，很多酒店都被啤酒酿造商所收购，然后再出租给承租人经营。

美国特许经营的萌芽

也许美国最早的特许经营公司就是麦考密克收割机公司 (McCormick Harvesting Machine Company)，1850 年前后，麦考密克收割机公司授权“地方独家代理”⁶ 销售并维修它的机器。麦考密克收割机公司的典型受许人是独立的企业家，除了销售麦考密克收割机之外，他们通常还有其他的经营项目。麦考密克收割机公司后来设立了自己的店铺来进行分销和销售其产品。

第一个利用特许经营分销体系的消费品公司是胜家者缝纫机公司 (Singer Sewing Machine Company)。19 世纪 50 年代，胜家者缝纫机公司在推销新产品时遇到了困难。因为缝纫机是一种创新产品，胜家者缝纫机公司首先需要让潜在的顾客了解使用机器缝纫的好处。因为当时缝纫机行业还处在发展的萌芽时期，胜家者缝纫机公司没有足够的资金聘用大批营销人员，或

⁵ Cherkasky, op. cit., pp. 5-6.

⁶ Nancy Suway Church, *Future Opportunities in Franchising: A Realistic Appraisal*, (New York: Pilot Industries, Inc. 1979), p. 11.