

# 特许经营理论与实务

欧阳文章 徐邦杰 著

廣東省出版集團  
廣東經濟出版社

## 序

认识欧阳文章先生，是在北京的一个冬天。那是去年11月，江苏卫视新闻主播徐浩然先生到北京后告诉我，原在江苏省委办公厅工作的欧阳文章先生，是我国的一位直销理论专家，正在写《法治下的中国直销》一书。我国直销法规刚颁布两个月，欧阳文章先生就写了此书，我为他对中国直销事业的那种责任感所感动。后来我看到了这本书，书中的真知灼见以及严谨的逻辑让我体悟到了作者经济学理论的深厚功底。

前不久，欧阳文章先生将《特许经营理论与实务》的书稿给我，要我写个序。我问欧阳文章先生：“你不是研究直销理论的吗，怎么写起特许经营了？”欧阳文章先生这样回答我：“中国的许多中小直销企业因为进入直销的门槛高，被挡在了直销的门外，我这本书是为他们写的。”我明白了，又一次为欧阳文章先生对中国直销事业的那种责任感所感动，欣然同意为此书写序。

特许经营发源于美国，在我国的发展也有10多年的历史了。我们国家特许经营的发展从总体上看是健康的，但由于理论的指导还不是很强，在推进特许经营过程中总会遇到这样那样的困难和问题。欧阳文章先生认真研读了我国商务部于2004年颁布的特许经营行政法规后，从经济学理论角度对此

作了研究。我认为这本书的一些基本理论是比较新颖的，对我们拓宽特许经营的理论研究，能起到一定的推进作用。这是我推荐这本书的第一个原因。

第二个原因，是因为这本书有独到的地方。现在书架上特许经营的书很多，但大多没有什么新见。但欧阳文章在这本书中用了大量的篇幅，运用项目工程的经济学原理来阐述特许经营，这是在其他关于特许经营的书中所没有的。运用项目管理的要求去进行特许经营的操作，这本来没有什么奇特的，因为只有这样才能规避特许经营的许多风险。但是，此书从理论上阐述这一道理，我在其他的特许经营的书很少看到。这是这本书的一个贡献。

2  
↑  
欧阳文章先生与企业家共同写作此书，这是一个新的亮点。这是我推荐这本书的第三个原因。徐邦杰先生我不是很熟悉，但芬格欣的品牌我很熟悉。听说徐邦杰先生运用这本书的基本原理，在北京成立了“北京芬格欣生物科技有限公司”，把他们与上海复旦大学一起研发的生物工程保健产品，用加盟连锁的方式进行营销，造福于中国的老百姓。这种真正意义上的理论联系实际，在中国的企业界和商业界还是不多的。所以，我为此感到由衷的高兴。如果我们的理论界和企业界真正能“捆绑”研究经济理论，那我们的社会就会前进得更快一些。

欧阳文章先生是个多产的经济理论专家。今年以来，我在许多经济理论杂志上看到他撰写的直销经济理论文章，涉及的内容和领域都很广，我想，对我国的直销事业的发展会起到一定的促进和推动作用的。欧阳文章先生告诉我，他最近正在撰写《中国直销经济学》一书，一些出版社相继约他签订出版

合同。直销经济学是一门新型的学科，在中国尚未建立，如果这部专著问世，那么可以这样说，欧阳文章先生就是我国的直销经济学的奠基人了。在此，我对他表示衷心的祝贺！

范庆桦

2006年4月18日写于清华园

(序作者系清华大学职业经理培训中心教授、《清华卓越领导》杂志主编)

## 目 录

第一章 特许经营的定义、类型及经济本质 .....	(1)
第一节 特许经营的定义 .....	(3)
第二节 特许经营的类型 .....	(6)
第三节 特许经营的经济本质 .....	(8)
第四节 特许经营与其他经营模式的区别 .....	(11)
第二章 国内外特许经营发展现状 .....	(15)
第一节 国外特许经营发展现状 .....	(17)
第二节 中国特许经营发展现状 .....	(26)
第三节 中国特许经营发展的思考 .....	(31)
第三章 特许经营的项目管理（一） .....	(37)
第一节 特许经营项目的定义、特征及风险管理 .....	(39)
第二节 特许经营项目的生命周期 .....	(46)
第三节 特许经营项目的范围、沟通和集成管理 .....	(51)
第四节 特许经营项目的时间、成本和质量控制 .....	(70)
第四章 特许经营的项目管理（二） .....	(85)
第一节 特许经营的人力资源管理及职能外包 .....	(87)
第二节 人力资源规划的理论表述 .....	(94)

第三节	特许经营人力资源的获得与配备	·····	(103)
第四节	特许经营的人力资源开发与激励	·····	(112)
第五章	特许经营合同的基本要素	·····	(117)
第一节	特许经营的法律关系	·····	(119)
第二节	特许经营合同的分类和合同主体	·····	(121)
第三节	特许经营合同的主要内容	·····	(125)
第四节	商标、商号、专利	·····	(135)
第五节	特许经营的费用	·····	(140)
第六章	特许经营的营销管理	·····	(143)
第一节	特许经营营销的核心概念	·····	(145)
第二节	特许经营的市场营销管理	·····	(154)
第三节	特许经营的客户管理	·····	(159)
第七章	特许经营企业财务与会计	·····	(163)
第一节	财务管理与会计管理的区别与联系	·····	(165)
第二节	特许经营的财务管理	·····	(170)
第三节	特许经营的会计管理模式	·····	(172)
第四节	特许经营企业会计网络化	·····	(177)
第八章	特许经营操作规范	·····	(187)
第一节	特许人业务操作规范	·····	(189)
第二节	受许人业务操作规范	·····	(196)
第三节	特许人与受许人关系规范	·····	(204)
后记	·····	·····	(208)

# 第一章

---

## 特许经营的定义、类型及经济本质

## 第一节 特许经营的定义

什么叫特许经营，各国的表述是不一样的。下面我们介绍几种有代表性的定义：

### 1. 国际特许经营协会的定义

国际特许经营协会的最新定义是：特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约，特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权，并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助，受许人向特许人支付相应费用。

### 2. 欧洲特许经营联合会的定义

欧洲特许经营联合会所下的定义是：特许经营是一种营销产品和（或）服务和（或）技术的体系，基于在法律和财务上分离和独立的当事人、特许人和他的单个受许人之间紧密和持续的合作，依靠特许人授予其单个受许人权利，并附加义务，以便根据特许人的概念进行经营。即双方经过财务上的交换协议，由特许人授予其单个受许人商号和（或）商标和（或）服务标记以及经营诀窍、商业技术方法、持续体系、其他工业和（或）知识产权，这些权利都规定在双方一致同意

而制定的书面特许经营合同之内。

### 3. 中国商务部的定义

中国商务部在颁布的《商业特许经营管理办法》中给出的定义相对全面：特许经营是指通过签订合同，特许人将有权授予他人使用的商标、商号、经营模式等经营资源，授予被特许人使用；被特许人按照合同约定在统一经营体系下从事经营活动，并向特许人支付特许经营费。

4

尽管以上这些定义各有特色，隐含着不同的侧重，但各方定义在特许经营所必须涵盖的法理基础、基本要素、本质和特征方面还是体现了相当的一致性。遗憾的是，这些权威定义共同遗漏了三个重要特征：特许双方权利和义务的相对有限性、特许权的价值性以及受许方的相对独立性。另外，关于特许经营的本质是“一种销售商品和服务的方式”的说法也是不够准确的，也不能解释经营模式输出（business format franchising）这种当前主流的特许经营模式。有鉴于此，有必要对特许经营的定义给出一个更完整、更明了、更直达核心的表述。我们的定义是：特许经营是指特许人基于合同约定有限授权受许人有偿运用特许人的专有品牌、专有技术、专有产品等经营资源相对独立地从事经营活动以获得经营保证的商业合作方式。

这个定义包含了特许经营如下重要内涵：

（1）双方是一种法律上的契约关系。双方因缔约建立关系，因解约解除关系，合作期间依约行事。特许合约是特许经营的基础。

（2）双方是一种本质上的交易关系。特许体系虽然在形

式上是一体化的，但无论是特许权的转让，还是运营中持续的管理、培训、服务和支持，特许双方自始至终都不是管理与控制的层级关系，而是一种客户关系，体现的是平等互利、等价有偿的交易关系。

(3) 双方是一种内涵上的知合关系。特许体系从实质上说也是一种经营实体，但这类实体既不同于以人合方式设立的会计师事务所、律师事务所等，也不同于资合方式设立的有限公司，而是一种知合关系，以专有品牌、专有商号、专有技术、专有商品经营权、公共关系等无形资产为主要内容的知识合作。知识合作是特许经营的内涵，而品牌是特许经营的内核。

(4) 双方是一种利益上的双赢关系。好的特许体系必须均衡体现特许双方的利益，必须保证特许双方通过资源互补共生共赢，任何没有这种合理的利益安排或保证的特许体系都不可能获得长久的成功。双赢是特许经营的保证。

(5) 双方是一种责任上的有限关系。双方自始至终体现的是一种有限权利、有限义务。特许人的授权有时间、地域和再转让的限制，从而对于管理、控制及收益的分享也是有限的；同理，受许人承担的是有限义务，对于特许方的授权必须有偿使用。有限关系是特许经营的特征。

(6) 双方是一种结构上的相对关系。一方面，特许经营必须保持形象、品质的一致性；另一方面，加盟企业是自我投资、自负盈亏的独立法人，在保持统一形象、统一品质的前提下自主经营。统一性是特许经营的前提，独立性是特许经营的灵魂。后面将会进一步分析为什么这种相对独立性正是特许经营的活力所在。

## 第二节 特许经营的类型

特许经营的类型可以按以下方式划分：

### 1. 按特许权授予方式分类

(1) 一般特许经营：这是最常见的形式，即特许人向受许人授予产品、商标、店名、经营模式等特许权，由该受许人使用这些特许权进行经营，并支付一定费用。这种方式随着特许经营的发展，逐渐演变为构成其他特许经营方式的基础。

(2) 委托特许经营：特许人把自己的产品、商标、店名等特许权出售给一个代理人，授予该代理人特许权，允许该代理人负责某个地区的特许权授予，该代理人可以代表特许人向他所负责地区内的加盟申请者授予特许权。在法律上，这个代理人的行为相当于特许人自身的行为。

(3) 发展特许经营：是指受许人在向特许人购买了特许经营权的同时，也购买了在一个区域内再建若干家分店的特许权。有了这个权利，当受许人的事业发展顺利时，就可以直接在该地区建立分店，而不必向特许人重新申请。

(4) 复合特许经营：这是指特许人将一定区域内的独占特许权授予受许人，受许人在该地区内可以独立经营，也可以再次授权给下一个加盟者经营特许业务。

(5) 分配特许经营：这是指特许人不仅授予受许人特许经营权，还授予受许人建立批发仓库或者配送中心，向其他受许人分配货物的权利。

## 2. 按特许人与受许人的身份分类

(1) 制造商和批发商：制造商授权受许人在特定的区域使用它提供的某种原料进行生产成品并销售，受许人的工作就是用制造商提供的原料组织生产，然后按照制造商的要求分销最终产品。

(2) 制造商和零售商：这种被称为第一代特许经营，美国的汽车制造业为了解决面临的销售窘境，首先开发了这种特许形式，建立了所谓的特许经销网。制造商(特许人)负责全部产品的生产，然后把产品分包给若干零售商(受许人)完成销售。

(3) 批发商与零售商：这个类型与上一个类型没什么区别，只不过制造商换成了批发商，但主要应用于计算机商店、药店、超级市场和汽车维修等行业。

(4) 零售商之间：这种类型是典型的经营模式特许，代表业是快餐业，比如肯德基、麦当劳等。

## 3. 按特许的内容分类

(1) 产品商标型特许经营：是指特许人向受许人转让某一特定品牌的制造权和经销权，特许人向受许人提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权，对受许人的生产经营活动并不做严格的规定。

(2) 经营模式特许：第二代特许经营，目前人们常说的

特许就是这种类型。要求受许人必须按照特许人规定的质量标准、经营方针进行生产或服务，受许人购买的不仅仅是商品的销售权，而是整个模式的经营权。

### 第三节 特许经营的经济本质

对于特许经营本质的认识，关系到特许经营成败。因为，没有对特许经营本质的深刻认识，就无法正确处理特许双方的利益关系，无法设计科学合理的特许经营体系，无法保持特许体系持久的生命力。

特许经营“特许”什么？为什么受许人愿意付出加盟金购买特许权？为什么受许人同意让渡部分经营管理权，接受特许人的管理和控制？为什么特许人通过知识产权等无形资产能够得以控制受许人的金融资本和人力资本？双方交易的动力是什么？真正标的又是什么？这些问题既是考察特许经营经济实质的出发点，也是归结点。

#### 1. 从特许经营的定义看

如前所述，多数定义表达的特许经营的本质是“一种销售商品和服务的方式”，这种定义或许可以从表面上解释产品特许，但无法解释品牌特许、经营模式特许、不从零起步特许等特许形态，也无法就加盟金、权益金等作出令人信服の説明。

## 2. 从特许经营的渊源来看

特许经营是一种特别权利的许可经营。“Franchise”原本为法文，英文意为特别的权利，即封建时期帝王、君侯、领主等赋予个人的特权。这个特征清楚地继承和体现在现代公用事业的特许经营中。

## 3. 从特许经营实践来看

特许经营许可的是特许人的专有品牌、专有技术、专有产品经营权。特许方为什么能够出让这些无形资产？这些无形资产的价值体现在哪里？实质上，这些无形资产意味着一个现实的市场机会，一个可预期的收益。这些无形资产对于受许方的意义何在？在于获得经营成功的保证，从而降低经营风险，提高经营胜算率。这是受许人加盟的根本动因。

英国特许经营专家马丁·门德尔松明确指出：“特许经营提供给潜在受许人一个已通过高风险期考验、降低了‘学费’、被特许人创造并成功证明的商业良机……受许人是在购买一个由特许人开发的研究成果，因而降低了从事新业务时的固有风险。”美国特许经营专家罗伯特·L·普尔温一再强调，只有“经过事实验证的”“确保双方成功的”特许体系才是积极的、好的特许体系。CCFA 秘书长裴亮更为旗帜鲜明：“一切的努力，都是为了加盟者的成功。”而所有的特许宣传和加盟招商也都众口一词地宣扬特许经营令人称奇的所谓经营成功率。国际经营协会（IFA）宣称，特许经营的成功率高达95%；门德尔松也承认加盟企业的失败概率只有非特许企业的1/8~1/6；而麦当劳则表示，其加盟店可以在5年内收回成

本，尽管其加盟金高达 340 万元人民币。

归根结底，特许经营的经济本质乃是预期市场收益权转让。风险性是市场固有特征，市场的确切性也即风险系数大小决定了投资人投资回报率，而规避风险是投资人的本能。于是，特许人通过开发专有品牌、专有技术、专有产品从而创造一个成熟的、可预期的、可控制的、收益确定性较高的市场机会，受许人通过一定的付出受让这个市场机会以降低市场风险从而得以获得预期收益。这个交易过程，从特许方来说，是预期市场收益的贴现，是开发孵化市场的价值回报；就受许方来说，是降低市场风险的成本，是提高成功率的投资。特许双方交易的契合点是双方对特许项目收益确定性的共同预期，但并不意味着没有风险。形象一点，独立经营是原始生产，而加盟经营或是来料加工或是半成品再加工；独立经营是自学成才，加盟经营是师从名门；独立经营是另辟蹊径，改走加盟经营则是驱车收费高速路。

因此，特许权交易价值取决于两个因素：一是特许权的交易价值取决于特许机会的成熟度，与特许项目的成功率成正比。品牌越响、运作越成熟、加盟商经营成功率越高的特许权，价值越高，加盟权益金要价越高。二是特许权的交易价值取决于特许权的垄断度，与特许项目的回报率成正比。顾客需要竞争，企业规避竞争。企业总是设法谋求垄断以提高利润。特许权的价值正是体现在其具有一定程度的独占和垄断特征。作为特许权内涵的品牌、技术、产品等无形资产的专有性使得特许方能够以此来控制和引导市场，为受许方提供赢利保证。因此，特许权的垄断度决定了特许体系成功保证系数，也决定了特许权的转让价值。特许标的专有性越强，垄断程度越高，

特许经营成功率越高，特许权价值越大。

## 第四节 特许经营与其他经营模式的区别

### 1. 特许经营与直营连锁的区别

(1) 产权构成不同：直营连锁经营是指同一资本所有，由总部集中管理，共同开展经营活动的高度组织化的零售企业。同一资本所有是区别直营连锁店与其他经营形式的关键，也是特许经营本质的差别。

(2) 管理模式不同：特许经营的核心是特许权的转让，特许人（总部）是转让方，被特许人（加盟店）是接受方。特许体系是通过特许人与被特许人签订特许合同而形成的，各个加盟店的人事和财务关系是独立的，特许人无权进行干涉。被特许人需要对特许人授予的特许权和提供的服务以某种形式支付报酬。而在直营连锁经营中，总部对各分店拥有所有权，对分店经营中的各项具体事务均有决定权，分店经理作为总部的一名雇员，完全按总部意志行事。

(3) 涉及的经营领域不同：直营连锁经营的范围一般仅限于商业和服务业，而特许经营的范围则宽广得多，在制造业也被广泛应用。

(4) 法律关系不同：在特许经营中，特许人和被特许人

之间的关系是合同双方当事人的关系，双方的权利和义务在合同条款中有明确的规定。而直营连锁不涉及这种合同（分店经理与总部的雇佣合同则另当别论），总部和分店之间的关系由公司内部的管理制度调整。

（5）发展方式不同：特许经营通过招募独立的企业和个人加入而扩大体系，特许人不仅需要吸引潜在的被特许人，还需选择被特许人，并为被特许人提供培训和服务；通过直营连锁扩大规模则要筹集足够的资金，配备大批的管理人员。相比之下，特许经营是利用他人资金扩大市场占有率，所需资金较少。而直营连锁的发展更易受到资金和人员的限制。

### 2. 特许经营与代理、经销的区别

代理人是根据他人授权、按他人意志行事的人。授权的范围可能很小，只是完成两三样特定的工作，也可以通过普遍授权，使代理人拥有充分的行动权力。最根本的一点，代理人不是根据自己的利益行事，在第三方看来，代理人与授权人是没有区别的，代理人所说和所做的对授权人有完全的约束力。代理人和授权人双方的权利义务在合同中有明确的规定，但第三方不用考虑这方面的问题。而在所有的特许合同中，双方都要尽力保证不会有代理关系出现。事实上，特许合同中必须明确一点，被特许人不是特许人的代理人或伙伴，没有权力代表特许人行事。合同要明确被特许人的身份，以便在同消费者打交道时不致发生混淆。

代理的概念和特许的概念一样，经常被人错误地使用，尤其是在设计分销体系的时候。分销商包括所有权独立、财务自主的批发商和零售商，分销商与制造商之间的关系是卖方和买