



上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

LIANSUO JINGYING GUANLI CONGSHU

特 许 经 营 原 理 与 实 务

Texu Jingying Yuanli Yu Shiwu

(第二版)

曹 静 编著

立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

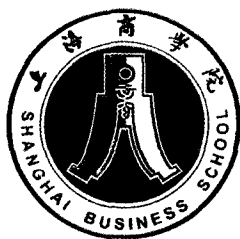
上海市连锁经营教育高地建设项目

连锁经营管理丛书

特许经营原理与实务

(第二版)

曹 静 编著



立信会计出版社
LIXIN KUAJJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

特许经营原理与实务/曹静编著. —2版(修订本).
—上海:立信会计出版社,2006.9
(连锁经营管理丛书)
ISBN 7-5429-1018-3

I. 特… II. 曹… III. 专卖-商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 111913 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64388409 (021)64391885(传真) (021)64695050
网上书店	www.Lixinbook.com (021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	14.5
插 页	2
字 数	265 千字
版 次	2006 年 9 月第 2 版
印 次	2006 年 9 月第 3 次
印 数	6 101—8 100
书 号	ISBN 7-5429-1018-3/F·0929
定 价	22.50 元

如有印订差错 请与本社联系

丛 书 编 委 会

主 任：方名山

副主任：宋文官

编 委：（以姓氏笔画为序）

方名山 刘 斌 吴建国 宋文官 沈荣耀

张晔清 易艳红 郑 蓓 胡学庆 曹 晖

曹 静 董惠良

序

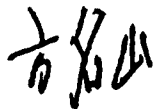
零售业已成为推动我国国民经济迅速发展的一个重要部门,它的发展趋势反映了一个国家的总体经济走向。连锁经营作为我国近年来零售业发展中变化最快、最具生气的经营形式,在短短的十几年时间里,跨越了西方上百年走过的发展道路,各种业态和业种的快速出现和发展极大地改变了我国零售业的面貌。加入WTO以后,我国零售业也已全部放开,世界零售100强中,已有半数以上的企业进入我国,作为世界上发展最快且最具潜力和吸引力的市场之一,可以预期,中国市场上连锁企业的竞争将异常激烈。

连锁经营作为西方的舶来品,如何结合我国国情、为我国企业所用,是连锁经营管理理论研究和连锁企业界多年来一直在不断探索的一个重要问题。同时,随着我国连锁企业的迅速发展,企业对于人才的需求将呈几何级数增长。人才是企业未来竞争中的决定性因素。因此,上海商学院在新世纪初就获教育部批准率先设立了“连锁经营管理”专业,并组织一批有丰富教学经验、长期关注连锁企业发展的骨干教师编著了一套既具有一定理论深度,又具有实践操作性的教材,得到了广大师生和连锁业界的普遍好评。

这套“连锁经营管理丛书”,在原有基础上,总结了这几年连锁企业实践操作经验,融入了连锁企业的最新发展趋势与特点,更新了许多陈旧的知识 and 操作方法,补充了“信息管理”等新内容,增加了更适合企业实战的经典案例和适合专业教学的内容,使丛书在体系和内容上更加完善。

这套丛书文笔流畅、思路清晰,既可作为高校学生系统学习连锁经营管理的专业教材,也适合拥有一定实践经验的企业管理者使用。广大读者一定能够在阅读中学到知识、得到启示。在此我很高兴地向广大读者推荐这套深入浅出、通俗易懂的教材,相信它能成为我国广大零售业从业人员、研究人员和在校学生的良师益友。

上海商学院院长
上海商界同仁协会会长



前 言

连锁经营作为商业的一种现代经营形式和组织形式,在我国兴起于20世纪80年代末90年代初。在这十几年的发展过程中,全国从南到北,从东到西,连锁经营几乎遍布全国城乡。它对于推动生产,引导消费,降低生产和经营成本,完善有序竞争的流通秩序起到了巨大的作用。

特许经营作为一种规模化、低成本和智慧型商业扩张方式,它利用知识产权的转让,充分调动一切有利的资本并将其实现最优化的组合,完全符合知识经济条件下企业发展的方向,是一种非常有潜力的企业发展模式。事实上,在国外,特许经营已取得了很大的成功,并且已经成为许多国家一种强有力的商业经营模式。我国入世以后,许多国外的特许经营企业将陆续进入我国,与我国现有的企业进行竞争,因此可以预测:特许经营必将成为我国经济发展的一种新的增长方式,它将创造更多的创业机遇,有着巨大的前景与潜力。

目前对于特许经营的理解大多流于形式,真正了解其内涵及运作关键的企业为数甚少,而目前市场上大多数关于特许经营方面的书籍也过于注重理论。本书力求从实务的角度阐明特许运作的实质及技巧,主要具有下列特点:一是在内容安排上,理论与实际紧密结合,在理论阐述的同时,强调实践操作性;二是在业态、业种选择上,重点与一般兼顾,在以超级市场与便利店业态为重点对象的同时,也兼顾到专业店等业态和餐饮业、服务业等业种,尽量考虑到特许经营原理的通用性。

在本书的编著过程中,查阅了大量相关的国内外文献及资料,包括网上资料,由于许多资料的作者不详,在此无法一一注明并表示谢意,望这些作者予以谅解。

本书的编写得到了顾国建教授、杨谊青教授、胡学庆老师等的大力

支持,在此一并表示感谢。

由于特许经营的理论和实践发展变化迅速,目前许多方面有待于进一步探索,加之时间仓促以及学术水平有限,书中不足和疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编 著 者

目 录

第1章 特许经营概述	1
1.1 特许经营的含义	1
1.2 特许经营的类型	2
1.3 特许经营的基本特征	7
1.4 特许经营与其他商业形式的区别	9
1.5 特许经营的行业分布	12
思考题	15
第2章 特许经营的发展历史及现状	16
2.1 特许经营起源与发展特点和趋势	16
2.2 特许经营在欧美的发展历史	21
2.3 特许经营在日本的发展历史	23
2.4 我国特许经营的概况	24
2.5 国内外特许经营比较	29
思考题	30
第3章 特许经营的评价	31
3.1 特许经营的制度优势	31
3.2 特许经营对受许人的优势	32
3.3 特许经营对特许人的优势	34
3.4 特许经营对消费者的好处	36
3.5 特许经营对受许人的不利之处	36
3.6 特许经营对特许人的不利之处	39
思考题	41
第4章 加盟总部的选择	42
4.1 特许经营信息的获得	42

4.2 加盟总部的考察·····	44
4.3 加盟总部的评估·····	48
4.4 判断加盟总部的标准·····	51
4.5 加入加盟体系前应注意的问题·····	54
4.6 个人参与加盟的注意要点·····	56
4.7 访问加盟店·····	58
思考题·····	60
 第5章 加盟者的招募与利益计划书 ·····	 61
5.1 加盟者的条件·····	61
5.2 加盟者调查·····	62
5.3 特许经营营销规划·····	64
5.4 特许经营产品和服务·····	67
5.5 利益计划书·····	72
5.6 加盟者评估·····	75
5.7 申请加盟的程序·····	76
思考题·····	79
 第6章 加盟契约 ·····	 80
6.1 加盟契约应注意的事项·····	80
6.2 加盟契约的基本内容·····	82
6.3 受许人享有的主要权利·····	83
6.4 特许经营产品的作价·····	92
6.5 特许经营利益的转移·····	96
6.6 特许经营的期限与终止·····	98
6.7 避免加盟契约之间的纠纷·····	101
6.8 国际商会标准国际特许经营合同·····	104
6.9 加盟契约样本范例·····	117
思考题·····	127
 第7章 加盟总部的经营管理 ·····	 128
7.1 如何成为成功的特许人·····	128
7.2 连锁加盟系统开发的步骤·····	131
7.3 加盟金的计算·····	134

7.4 加盟总部的组织结构	137
7.5 连锁店铺的目标市场定位与分析系统	140
7.6 连锁标准店模式的设计	143
7.7 特许加盟的推进	144
思考题	147
第8章 加盟店的经营管理	148
8.1 立地调查与店铺企划	148
8.2 加盟店督导	150
8.3 营业手册	154
8.4 提高加盟店的计划完成度	158
8.5 确保加盟店的业绩与利润	159
8.6 做个成功的加盟店主	161
思考题	163
第9章 加盟系统的完善	164
9.1 加盟系统成功要素	164
9.2 如何成功引进国外连锁经营的 Know-how	166
9.3 连锁加盟店的情报系统	170
9.4 推动员工特许加盟制度	172
9.5 加盟系统失败原因探讨	174
思考题	179
第10章 特许经营案例	180
10.1 7-11 便利店	180
10.2 麦当劳公司	183
10.3 创记录的中国肯德基炸鸡店	186
10.4 走向世界的北京全聚德集团	190
10.5 东来顺百年老店加盟连锁	193
10.6 绿丹兰: 全方位的特许经营体系	195
10.7 国际药品: 以病人为中心, 以盈利为导向	196
10.8 三联商社: 演绎中国家电第一店	198
附录一 商业特许经营管理办法	202

附录二 商务部关于加强对特许经营活动管理的通知·····	209
附录三 中华人民共和国商标法·····	211
参考书目·····	220

第1章 特许经营概述

学习目标

- (1) 掌握特许经营的含义
- (2) 了解特许经营的分类
- (3) 掌握特许经营的特征
- (4) 了解特许经营与其他商业形式的区别
- (5) 了解特许经营的行业分布

1.1 特许经营的含义

特许经营一词译自英文 Franchising, 目前国内对这个词的翻译和理解大致有以下两种方法:

第一种方法是把 Franchising 译为特许连锁或加盟连锁。这种译法认为特许连锁是连锁店的一种组织形式, 与直营连锁、自由连锁并列为连锁的三种类型。但在西方, 这几种经营形式各自定义不同, 在实践中各自特点也不同, 是有严格区别的。

第二种方法是把 Franchising 译为特许经营。把特许经营组织与连锁店、自由连锁、合作社等并列, 属于所有权不同的商店的范畴。这种译法与西方市场营销学的界定是一致的。特许经营一词的内涵也与英文 Franchising 的含义相符, 是一种常用的翻译方法。

特许经营是一种销售商品或服务的方法, 而非一个行业。特许经营这种现代商业销售形式在过去几十年内取得了长足的发展, 无论是发达国家, 还是发展中国家的实践都证明, 特许经营是一种行之有效的分销商品与服务的方法。同时, 特许经营还对经济发展起到了积极作用。

特许经营作为一种商业经营模式, 在其经营过程和方法中有以下四个共同点:

(1) 特许人对商标、服务标志、独特概念、专利、商业秘密、经营诀窍等拥有所有权。

(2) 权利所有者授权其他人使用上述权利。

(3) 在授权合同中包含一些调整和控制条款,以指导受许人的经营活动。

(4) 受许人需要支付权利使用费和其他费用。

特许经营的定义有很多种,目前广泛通用的定义是国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)的定义。该定义如下:

特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,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的费用。

还有一个比较有名的定义,即欧洲特许经营联合会(European Franchise Federation, EFF)的定义。该定义如下:

特许经营是一种营销产品、服务或技术的体系,特许人和他的单个受许人在法律和财务上相互独立,但他们之间保持紧密和持续的合作,受许人依靠特许人授予的权利和义务,根据特许人的概念进行经营。双方通过直接或间接财务上的交换,受许人可使用特许人的商号、商标、服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业或知识产权,在经双方一致同意而制定的书面特许合同的框架和条款内进行经营。

根据商务部令 2004 年 12 月 30 日发布的第 25 号《商业特许经营管理办法》,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。

1.2 特许经营的类型

1.2.1 按特许的内容分类

1.2.1.1 商品商标型特许经营

商品商标型特许经营(Product and Trade Mark Franchising)由来已久,最早是一种供货厂商和代销商的契约关系,是商人为供货厂商代销某种产品的关系。随着时间的发展,代销商就逐渐集中为一个供货厂商服务。这样,供销两家就签订契约协议,代销商专门为一个供货厂商销售商品,或者代销商就直接使用供货厂商的字号、商标,成为供货厂商的一个销售部门。这样,代销商与供货厂商就形成了母公司和子公司的关系,就产生了最初的特许经营,因此也被称为“第一代特许经营”。

营”。现在,商品商标型特许经营通常是由一个大制造商,为其名牌化的产品寻找销路,与加盟者签订合约,授权加盟者对特许商品或商标进行商业开发的权利,作为回报,加盟者定期向特许人支付费用。这类特许经营主要包括名牌饮料的特许、汽车销售的特许、汽油服务站的特许等,比较著名的有可口可乐、百事可乐等饮料生产商、通用及福特汽车制造商、美孚石油公司等。

1.2.1.2 经营模式特许经营

经营模式特许经营(Business Model Franchising)被称为“第二代特许经营”,目前人们通常说的特许经营就是这种类型。经营模式特许经营不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,而且加盟店的商店标志、店名、商标、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等,都要按照总店的规定,亦即加盟店购买的不仅仅是商品的销售权,而且是整个模式的经营权。这种经营模式特许经营范围广泛,尤其在零售行业、快餐业、服务业中最为突出,其中消费者较为熟悉的麦当劳、肯德基、比萨饼快餐店和“7-11”便利店都属于这种形式。

经营模式的特许经营可分为:工作型特许经营、业务型特许经营和投资型特许经营三种类型:① 工作型特许经营只需受许人投入很少的资金,通常可在受许人的家中开展业务,受许人实际上为自己买了一份工作;只需一个人手的业务,如家务服务等,并不需要一个营业场所。② 业务型特许经营需要相对较大的投资,用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所。因其经营规模比工作型特许经营大得多,因此受许人需要雇佣一些员工以便进行有效的经营。这种类型的业务范围相对较广,包括冲印照片、会计服务、洗衣店以及快餐外卖等。③ 投资型特许经营需要的资金数额更高。投资型受许人首要关心的是获得投资回报,而不是为自己找到一份工作。旅店业可作为投资型特许经营的典型。许多快餐店也可被认为是投资型特许经营,因为在许多情况下,建一个快餐店的费用也相当高。

经营模式特许经营具有如下特征:

(1) 一个包含业务经营所有方面内容的合同,合同中还明确规定了双方的义务。

(2) 受许人被允许使用特许人的商号、经营方式等在限定的区域和时间内进行业务经营。

(3) 特许人提供包含经营各方面内容的全套方案,该方案通常包括在操作手册中。受许人必须遵守这些规定,以保证所有分支店提供的商品和服务保持同一质量标准。

(4) 特许人提供的经营模式需在其直营店中经过全面的测试,并被证明是成功的,才能出售给受许人。

(5) 在受许人开业之前,须由特许人对他进行培训。

(6) 特许人在受许人开业以后应提供持续不断的支持和协助。这些支持包括各种必要的服务以及广告和促销活动。

(7) 受许人得益于特许人的良好商誉。

(8) 受许人应为特许权、特许人的培训及其他服务支付首期特许费和后续的年金,并应为特许人安排的广告和促销活动提供资金支持。

(9) 特许人可要求受许人为其业务经营投入自己的相当一部分资金,并在日常经营中积极工作。

(10) 受许人在法律上与特许人相互独立,受许人拥有自己的业务,可自由处置其业务。

在过去几十年特许经营的整个销售额中,商品商标型特许经营大约占 70%,其中绝大部分是汽车销售额,而经营模式特许经营的销售额大约占 30%。根据最近 10 年来的发展表明,前者正呈逐渐衰落的趋势,而后者发展较快,成为颇引人注目的特许经营方式。

1.2.2 按授予特许权的方式分类

1.2.2.1 一般特许经营

这是我们最常见到的形式,即总店向加盟店授予产品、商标、店名、经营模式等特许权,由该加盟店使用这些特许权进行经营,并支付一定费用作代价。

1.2.2.2 委托特许经营

这种方式总店把自己的产品、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,代理人可以代表总店向他所负责地区内的加盟申请者授予特许权。可以说,这个代理人是中间人,他既是总店的特许权使用者,又是该地区的特许权授予者,但他自己并不直接经营,而是采取转嫁他人的方式开发和经营。总店之所以采取这种方式,是因为总店面向众多加盟者出售特许权比较繁杂,而总店集中向一个代理人出售特许权比较省事。美国特许连锁公司向海外扩张时,常常采用这种方法,先向外国当地的代理人出售特许权,再由该代理人负责一个国家或一个地区的特许权授予业务。例如,美国 Hisby 乳果公司在 1986 年授予了一家日本公司开设 2 000 家分店的特许权。我国目前也有类似例子,如广东省饮食服务公司就以此方式购买了“7-11”便利店在全省的特许经营权(深圳除外),正在逐步推行其特许经营业务。

1.2.2.3 发展特许经营

这是指加盟店在向总店购买了特许经营权,同时也购买了在一个区域内再建

若干家分店的特许权。加盟店有了这个权力,一旦事业发展顺利,就可以在该地区内,根据本店经营发展的需要,再建若干家分店,而不必向总店重新申请。

1.2.2.4 复合特许经营

这是指总部将一定区域内的独占特许权授予加盟者,加盟者在该地区内可以独自经营,也可以再次授权给下一个加盟者经营特许业务。也就是说,该加盟者既是受许人身份,同时又是这一区域内的特许人身份。加盟者支付给总部的特许费一般根据区域内的常住人口数量确定,若他再将特许权转让给他人,那么,原先这位加盟者从他人手中收取的特许费以及年金费须按一定比例上交给总部。

1.2.2.5 分配特许经营

这是指总店不仅授予加盟店特许经营权,还授予加盟店建立批发仓库或配送中心,向其他加盟店供应分配货物的权力。

1.2.3 按加入特许契约联盟成员不同分类

1.2.3.1 制造商—零售商特许系统

这种经营系统由制造商发起并提供特许经营权,零售商则是特许经营人。它在汽车行业最为普遍,如在美国,特许汽车经销商是很常见的。

1.2.3.2 制造商—批发商特许系统

特许人仍是制造商,但特许经营人则是批发商。饮料行业常采用此种特许经营系统。例如可口可乐公司把浓缩糖浆销售给瓶装厂(批发商)后,由瓶装厂进行灌装并分销到商店、自动售货机、酒吧和旅馆等零售行业,它所采用的就是这种制造商—批发商特许经营系统。

1.2.3.3 批发商—零售商特许系统

它是由一个批发商发起同时吸收大量零售店加入所形成的经营系统,如 Rex-all Rugs、Sentry Hardware 等。

1.2.3.4 服务特许系统

这种特许经营系统由一个创造出独一无二服务概念的公司发起建立,它通过特许经营协议授予特许经营人使用总部的商业名称和专长的特权,总部则收取一定的加盟费作为补偿。服务特许经营形式最近几年在美国发展甚快,主要是由于快餐店、便利店、饭店和汽车、旅馆等行业的迅速增长。

1.2.4 按授予特许权的范围分类

按授予特许权的范围分类,可分为单位特许、区域开发特许、代理特许和二级特许。表 1-1 是这四种形式的比较。

表 1-1

特许经营四种形式比较

基本形式	单位特许 Unit by Unit Franchising	区域开发 Area Development	代理特许 Master Franchising	二级特许 Sub Franchising
概念	特许者赋予被特许者在一个地点开设一家加盟店的权利	特许者赋予被特许者在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利	特许代理商经特许者授权为特许者招募加盟者	特许者赋予被特许者在指定区域销售特许权的权利
被特许者的主要特征	被特许者亲自参与店铺的运营;相当一部分是在原有网点基础上的加盟,加盟者的经济实力普遍较小	由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点;该被特许者不得再行转让特许权;开发商要为获得区域开发权交纳一笔费用;开发商要遵守开发计划	特许代理商作为特许者的一个服务机构,代表特许者招募加盟者,为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持	二级特许者扮演着特许者的角色;对特许者有相当的影响力;要支付数目可观的特许费
应用范围	在有限的区域内发展特许网点	在一定的区域(如一个地区、一个省乃至一个国家)发展特许网络;该种方式运用得最为普遍	开展跨国特许的主要方式	开展跨国特许的主要方式
特许合同	由特许者与加盟者直接签订合同	特许者与区域开发商首先签署开发合同,赋予开发商在规定区域、时间的开发权;当每个加盟网点达到特许者要求时,由特许者与开发商分别就每个网点签订特许合同	特许者与特许代理商签订代理合同,特许者与加盟者签订特许合同,合同往往是跨国合同,必须了解并遵守所在国法律;代理商不构成特许合同的主体	特许者与二级特许者签订授权合同;二级特许者与加盟者签订特许合同
优点	特许者直接控制加盟者;对加盟者的投资能力没有限制;没有区域独占;不会给特许者构成威胁	有助于开发商尽快实现规模效益;发挥开发商的投资开发能力	扩张速度快;减少了特许者开发特许网络的费用支出;对特许权的销售有较强的控制力;能够对被特许者实施有效控制而不会过分依赖代理商;能够方便地中止	扩张速度快;特许人没有管理每个受许人的任务和相应的经济负担;二级特许人可根据当地市场改进特许体系;降低被起诉的风险
缺点	网点发展速度慢;总部支持管理受许人的投入大;限制了有实力的受许人加盟	在开发合同规定的时间和区域内,特许人无法发展新的受许人;对开发商的控制力较小	特许人要对代理商的行为负责;要承担被受许人起诉的风险;要承担汇率风险和战争风险	把管理权和特许费的支配权交给了二级特许人;过分依赖二级特许人;特许合同的执行没有保证;特许收入分流;降低了特许费、汇率和税收的收入