

FRANCHISE

FRANCHISE

21世纪特许经营管理系列教材

特许经营 体系设计与构建

侯吉建 著

FRANCHISE

F R A N C H I S E

21世纪特许经营管理系列教材

特许经营 体系设计与构建

侯吉建 著

F713.3
402

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营体系设计与构建/侯吉建著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4
21 世纪特许经营管理系列教材
ISBN 978-7-300-18496-8

I. ①特… II. ①侯… III. ①特许经营-教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 057529 号



21 世纪特许经营管理系列教材

特许经营体系设计与构建

侯吉建 著

Texu Jingying Tixi Sheji yu Goujian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京诚顺达印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 12

字 数 208 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2014 年 4 月第 1 版

印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价 27.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪特许经营管理系列教材 编委会

主 编 王学思

副 主 编 石元蒙

编委会成员 (排名不分先后)

侯吉建	扈立家	孟子敏	肖永添	肖小文
李 昊	袁 东	范大良	徐 琳	陆剑宝
熊 科	于 雯	赵 宇	张基辉	陈晓静
崔 宇	黄 晨	胡 勇		

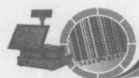
序言



特许经营管理在中国可谓是一门新兴学问，成为高校专业课程前后也不过十多年的历史。但是特许经营对于商业来说无疑是一支极为重要的力量和一门专门的学问。透过这种商业模式，特许经营完成的是知识产品价值的再创造，不但激发特许人创造知识的热情，也使受许人乃至全社会在广泛的知识传播与分享中获取充分收益。不过，尽管特许经营最早的贡献源自于商业领域，但其影响范围和受到的重视却远远超出了商业范畴。作为一种建立在契约基础上的协作关系，特许经营融合了市场经济的法治精神、诚信品格，考验的是现代商业社会中人与人、企业与企业或是企业与人之间的伦理道德。在这里，不仅有鹏程高远的商业志向、激情洋溢的商业智慧、先进专业的商业技术，还有缜密严肃的市场法制、兼容并蓄的商业环境，更有人类最美好的生活理想与道德情操。

那么，对于身处于深刻变革中的每一个参与特许经营的中国企业和公民来说，我们究竟应该交出一份怎样的答卷呢？当今的中国已是全球第二大经济体，也是世界上最大的特许经营市场。短短 30 年，我们走完了西方耗时 150 余年的历程，经历的是一番跳跃式的成长。然而正如同一个在青春期快速成长的孩子，长得太快自然体格就不会很健壮。在蓬勃发展的中国特许经营市场上，欺诈、运作不规范和急功近利等现象并不鲜见。作为一名在中国从事多年特许经营专业教育的教师，这样的现象引起我深深的思考。

特许经营的英文是 franchise，最早是西方中古时期用于指代政治特权授权现象的词汇。大约在 19 世纪中叶，franchise 一词的含义发生了性质上的巨大转变，被用于指代企业商业权利授权所引发的商业模式。但无论词汇含义如何演变，授权一直是特许经营的核心，没有授权也就没有特许经营。与一般意义上的授权有所区别，现代商业领域中的授权是建立在企业知识产品基础上的，通过授权契约，企业在不动摇知识产品所有权的前提下，将知识产品的使用权、部分处置权和收益权授予受许人行使，不仅使知识产品得以摆脱其他生产要素而单独创造价值，而且促进知识产品在全社会的广泛流通和利用，从而推动整个社会的共同进步。



特许经营的模式支柱包括商业契约和商业运营,两者联系紧密并以契约为核心。在特许经营中,特许人和受许人之间并非合作关系而是协作关系。合作以过程为导向,参与各方并不会刻意计较各自的得与失,道德是维持合作关系的检验准绳,自治是合作关系的典型特征;与之相比较,协作以结果为导向,参与其中的各方以各自利益为出发点,在一定的限定条件下以博弈的方式最终达成共同目标。可见,协作需要依靠强制外力来限制各方私利和博弈行为,他治成为协作关系的必需条件。特许经营中的这种强制外力主要来自于契约。通过契约,特许人确立起协作关系中的己方权利和对方义务,保证其知识产品得以成功复制和规范操作。也就是说,契约制定了特许人和受许人间的“游戏规则”,而双方开展的一切商业运营协作,无外乎都是在这种“游戏规则”下的具体操作。从这个意义上说,我们应该感谢当年将 franchise 翻译为“特许经营”一词的那个中国人,他不但准确地理解和表达了 franchise 蕴涵的深刻含义,还以“特许”和“经营”这样的先后排列顺序为中国特许经营实践指出了路径。

然而我们也应该看到,与上述认识不同的是,很多中国企业和社会公众在理解这两个模式支柱时,经常认为它们是一种并列关系而非从属关系。是并列,就会有选择,或者契约在前,或者经营在前。这种先后顺序上的刻意或非刻意选择,既是中国本土特许经营实践经常出现种种偏差现象的思想根源之一,也折射出中国特许经营教育的匮乏。古人云:“虽云色白,匪染弗丽;虽云味甘,匪和弗美。”意思是说,丝虽然白,但是不加漂染就不会靓丽;美味虽然甘甜,但不加调和就不会可口。不懂得特许经营的模式内涵,再绚烂的成功也只是昙花一现;违反特许经营规律的操作,就会把中国特许经营实践引入歧途。普及特许经营知识是本科教育义不容辞的责任,在当今国家经济转型和产业升级的大背景下,这个任务显得尤为迫切。

2013年,我和诸位致力于中国特许经营本科教育的同仁们一起创建的北京师范大学珠海分校特许经营学院已经走过了十年历程。创建这所学院的目的,一是集合一批科研力量推动特许经营中国本土化的理论探索和研究;二是培养具备高素质、能适应中国特许经营企业多方面需求的高等专业人才。十年树木,百年树人!特许经营学院如同一粒播撒在中国热土上的种子,逐渐发芽和成长起来。我很欣慰地看到,历经十年的探索,我们已经摸索和提炼出一整套中国特许经营本科教育的基本模式,支撑专业的课程体系也已经建立并逐渐成熟。特许经营是一门交叉性很强的综合专业,它的主干学科来源于经济学、管理学和法学,课程设置向工商管理、市场营销、法律乃至心理学和美学等应用领域延伸,这是适应本科教育重视基础广博面的体现;在课程体系设置上,以特许经营专业课程为核心,以专项应用能力为导向,覆盖特许经营的核心知识和专业实践能力培养,这是适应应用型本科专业人才教育导向的体现。

本次出版的“21世纪特许经营管理系列教材”一共有9本,绝大部分都是在前期原有教材的基础上,经过反复研究和教学实践提炼而改版或重新撰写的成果。



系列教材具有以下两个特点：第一，突出对学生特许经营专业理念和专业实践技能的培养。教材是教学的依据，也是学院育人观念的体现。本系列教材涵盖了特许经营本科教育的核心课程，根据特许经营内在运作规律进行内容取舍与编写，凸显特许经营专业知识点和实践能力点。第二，大量吸收国内外与特许经营相关的理论研究和实践成果。理论是规律的总结，是指导实践的依据。特许经营学院通过与国际特许经营学会的紧密合作，积累了大量的国外特许经营研究成果，又通过与企业间的互动，获取了丰富的企业实践资料。这些成果和资料都被借鉴和吸收到系列教材的编撰内容中，用以开拓学生视野，紧密联系实践。

写一本书要感谢很多人，而建设一个特许经营本科教育事业则需要感谢整个团队和更多的人。感谢北京师范大学珠海分校的领导和当年初创学院的团队成员们，是你们秉持坚定的信念、勇于开拓的精神和十年来的鼓励与支持，才使中国特许经营本科教育事业萌芽并发展壮大！感谢全社会所有支持学院发展的学者、专家和企业界的朋友们，你们的诉求和建议就是我们努力的方向与动力，是你们不断的实践为特许经营本土化开辟了道路，为中国特许经营的本科教育提供了源源不断的启迪和素材！感谢中国人民大学出版社的编辑们，你们的认同与指导是对我们工作的高度肯定与鼓励！感谢特许经营学院的全体教师们，是你们的辛勤努力才使得本系列教材得以问世，更使得特许经营学院有了今天的发展！感谢特许经营学院的全体学生们，你们是中国特许经营的未来，是你们求知的渴望激励着学院全体教师努力奉献、开拓进取！

最后，在特许经营学院即将迎来十周年华诞和本系列教材出版在即之时，我想借用一句古语来表达我的心情，并与所有关注和支持中国特许经营本科教育事业的朋友们共勉：“敬教劝学，建国之大本；兴贤育才，为政之先务。”这是我们所有特许经营教育与研究人员的使命，也是我们孜孜以求的人生目标！

北京师范大学珠海分校教授
北京师范大学珠海分校特许经营学院院长

前言



在开始编写这本教材的时候,正值特许经营学院着手准备迎接建院 10 周年。2003 年,作为创业团队成员之一,我参与了北京师范大学珠海分校特许经营学院和特许经营管理专业创建的全过程,并于 2004 年告别了管理咨询师的职业,全身心地投入特许经营学科的建设。10 年来,特许经营学院教师团队坚持探索和不断创新,逐步深化了对特许经营本质和运行规律的认识,并成功地实践了全新的大学商科教学模式。

本教材的产生与“特许经营体系设计与构建”课程的开发是完全同步的。

在特许经营学院最初的几年中,“特许经营体系设计与构建”只是作为“特许经营概论(现在的特许经营导论)”课程中三个教学单元之一来讲授的,课程内容比较单薄,课程特色也不鲜明。2007 年,“特许经营体系设计与构建”从“特许经营概论”课程中剥离出来,成为一门 3 个学分的独立课程。到 2012 年,“特许经营体系设计与构建”的课程结构基本定型,内容也日臻丰富和充实。

经过 5 年多的不懈努力,“特许经营体系设计与构建”已经形成两个鲜明的课程和教材特色:其一,将商业设计的概念引入大学商科教学中;其二,在课程教学过程中加入实践教学环节,采用任务导向的模式,引导学生自己动手开展模拟设计。相应地,本教材的附录“实践教学指导书”供学生使用。

目前,“特许经营体系设计与构建”课程的教学目标已经十分清晰:其一,使学生深刻认识和理解特许经营体系设计与构建的原理,初步掌握特许经营体系设计与构建的一般性流程、步骤和方法;其二,使学生初步形成对所学的经济学、管理学、市场营销学、特许经营导论、会计学等课程知识的综合应用能力;其三,使学生初步形成文案制作、商务沟通、财务预算、讲演、团队组织和协调等职业能力。

“特许经营体系设计与构建”课程(以下简称本课程)及教材的理论支撑主要



来自两个方面：一是戴明（William Edwards Deming, 1900—1993）的系统理论。^①在这个理论的指导下，本课程及教材发展出特许经营体系结构模型、单店系统模型、总部系统模型、单店运营管理系统模型和总部运营管理系统模型。二是《发现利润区》的作者提出的影响企业盈利的四个战略要素：客户定位、业务组合、获利模型、战略控制。^②在这个理论的指导下，本课程及教材发展出单店经营模式的定义和总部经营模式的定义。

本课程及教材内容的展开，基于特许经营体系设计和构建的四大步骤：第一步，企业发展战略规划；第二步，单店系统设计与构建；第三步，总部系统设计与构建；第四步，特许经营体系推广活动策划。与之对应的是五个教学单元，见表 0—1。

表 0—1 “特许经营体系设计与构建”课程及教材总体结构

教学单元	主题	涵盖内容	教学重点等级 ^③
第一教学单元	原理	第 1 章	★★
第二教学单元	规划	第 2 章	★★
第三教学单元	单店系统设计	第 3 章至第 8 章	★★★★
第四教学单元	总部系统设计	第 9 章至第 11 章	★
第五教学单元	体系推广	第 12 章	★

本教材第 1 章对应本课程的第一教学单元——原理。从表 0—1 可以看出，本教学单元的内容系本课程的教学重点之一。

第 1 章首先通过对作为交易客体的特许权及其商业特性进行分析，揭示特许经营体系的本质属性和结构；然后通过对特许经营体系的一般形成过程进行分析，揭示特许经营体系设计与构建的若干必要条件；接着用一定的篇幅介绍了特许经营体系设计与构建应当遵循的理念和原则，包括系统化设计原则、3S 设计原则和创意原则；最后给出了特许经营体系设计与构建的基本路线图。

本教材第 2 章对应本课程的第二教学单元——规划。从表 0—1 可以看出，本教学单元的内容系本课程的教学重点之一。

第 2 章首先给出企业发展战略规划的概念，并指出制定企业发展战略规划是特许经营体系设计和构建的第一步；然后通过对正（马兰拉面）、反（红高粱）两个案例的分析，说明制定企业发展战略规划的必要性及重要意义；最后详细介绍了制定企业发展战略规划的五项任务。

本教材的第 3 章至第 8 章对应本课程的第三教学单元——单店系统设计。从表 0—1 可以看出，本教学单元的内容系本课程的教学核心与重点。

①参见 [美] 彼得·斯科尔蒂斯著，钟汉清译：《戴明领导手册》，北京，华夏出版社，2001。

②参见 [美] 亚德里安·斯莱沃斯基等著，凌晓东等译：《发现利润区》，北京，中信出版社，2007。

③教学重点等级的划定基于大学商科二年级学生的认知特点及课时安排。



第3章首先给出了单店系统的定义,接着用少量篇幅对单店在整个特许经营体系中扮演的五个重要角色以及单店的三种类型进行了探讨,最后介绍了单店系统设计与构建的流程。

第4章首先给出单店经营模式的定义,指出单店经营模式是单店系统中的一个子系统,由单店的客户定位、单店的商品/服务组合、单店的获利模型以及总部对单店的战略控制这四个要素组成,然后对这四个要素的设计分别展开深入讨论。

第5章首先根据戴明的 SIPOC 组织系统模型给出单店运营管理的概念,指出单店运营管理系统的设计就是对单店系统的客户、单店系统的输出、单店系统的流程、单店系统的输入、单店系统的供应者这五个部分以及各部分之间的相依互动关系和单店经营目标进行设计,然后对这五个部分的设计以及单店经营目标的设计分别展开深入、细致的探讨。

第6章首先从系统的角度给出单店识别系统的概念,指出单店识别系统由商标、商号、店铺识别系统这三个部分以及三者之间的相依互动关系所构成,然后对这三个部分的设计分别进行了简要介绍。

第7章首先给出受许人权益的函数公式,指出单店受许人权益的设计就是对受许人的主体权益、时间权益、区域权益以及特许经营费的设计,然后对这四个部分的设计分别进行简要介绍。

第8章首先指出单店对受许人来讲是投资的对象,而作为投资人的受许人最关心的是投资规模、投资回收期和投资回收率;然后给出单店投资回收模型的定义,即五个财务分析模型;最后依次对这五个财务分析模型的设计进行深入的探讨。

本教材第9章至第11章对应本课程的第四教学单元——总部系统设计。从表0—1可以看出,本教学单元的内容对于大学商科二年级学生属一般性教学要求。

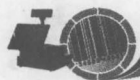
第9章首先给出总部系统的定义,接下来用较大的篇幅对总部在整个特许经营体系中扮演的七大角色及总部的八大功能进行深入的探讨,最后给出了总部系统设计与构建的五大步骤。

第10章首先给出总部经营模式的定义,指出总部经营模式的设计就是对总部客户定位、总部业务组合、总部获利模型、特许人对整个特许经营体系的战略控制这四个部分以及它们之间的相互关系进行设计,最后对这四个部分的设计分别进行了简要介绍。

第11章首先根据戴明的 SIPOC 组织系统模型给出总部运营管理的概念,指出总部运营管理系统的设计就是对总部系统客户、总部系统输出、总部系统流程、总部系统输入、总部系统供应者这五个部分以及各部分之间的相依互动关系和总部经营目标进行设计,最后对这五个部分的设计以及总部经营目标的设计分别进行了简要介绍。

本教材第12章对应本课程的第五教学单元——体系推广。从表0—1可以看出,本教学单元的内容对于大学商科二年级学生属一般性教学要求。

第12章首先给出特许经营体系推广活动的概念,接着介绍了根据全球特许经



营实践总结、提炼出来的特许经营体系推广活动的两个阶段共八个步骤，最后分别对这两个阶段的活动策划做了简要介绍。

需要特别指出的是，在学习以上 12 章内容之前，学生应该完成以下前置课程的学习：（1）特许经营导论；（2）市场营销学；（3）会计学。另外，在本课程的学习过程中，学生应以研究小组的形式在教师的指导下结合课堂授课内容在课下进行模拟设计演练。本教材各章后面的作业全部是小组作业。

本教材的开发和出版得到了北京师范大学珠海分校特许经营学院各位领导、同事、学生的大力支持和协助。在此，首先要感谢特许经营学院的领导王学思教授、石元蒙博士和范大良老师，感谢他们多年来对特许经营学科建设所作出的不懈引导、推动和支持。感谢我的同事袁东老师为本教材的策划和出版所作出的辛勤努力。感谢我的教学科研伙伴萧永添博士和孟子敏博士不断为我提供各种教学科研项目机会，得以验证本教材提出的各种理论创新和设计模型框架。感谢我的学生为本教材中案例的编纂和书稿的整理所提供的帮助，他们是 2009 级姜岫同学及她带领的研究小组，2010 级谌宸辰同学及他带领的研究小组。

最后，在本教材出版发行之际，我还要特别感谢我的太太肖丽老师，感谢她 10 年来对我工作和事业的默默支持和真诚奉献。

由于本人水平有限，本教材难免存有疏漏之处，恳请各位读者批评指正。

侯吉建

2013 年 3 月于京师家园

教师信息反馈表

为了更好地为您服务，提高教学质量，中国人民大学出版社愿意为您提供全面的教学支持，期望与您建立更广泛的合作关系。请您填好下表后以电子邮件或信件的形式反馈给我们。

您使用过或正在使用的我社教材名称		版次	
您希望获得哪些相关教学资料			
您对本书的建议（可附页）			
您的姓名			
您所在的学校、院系			
您所讲授课程的名称			
学生人数			
您的联系地址			
邮政编码		联系电话	
电子邮件（必填）			
您是否为人大社教研网会员	☐ 是，会员卡号：_____ ☐ 不是，现在申请		
您在相关专业是否有主编或参编教材意向	☐ 是 ☐ 否 ☐ 不一定		
您所希望参编或主编的教材的基本情况（包括内容、框架结构、特色等，可附页）			

我们的联系方式：北京市海淀区中关村大街甲 59 号

文化大厦 1508 室

中国人民大学出版社教育分社

邮政编码：100872

电话：010-62515210

网址：<http://www.crup.com.cn/jiaoyu/>

E-mail：jyfs_2007@126.com

目 录

第 1 章 特许经营体系设计与构建原理	1
1.1 特许经营体系设计与构建的概念	1
1.2 特许经营体系设计与构建的必要条件	3
1.3 特许经营体系设计与构建的基本原则	4
1.4 特许经营体系设计与构建的基本路线图	8
1.5 本章要点回顾与习题	8
第 2 章 企业发展战略规划	10
2.1 企业发展战略规划概述	10
2.2 团队的组建与学习	13
2.3 战略回顾	14
2.4 行业环境分析	15
2.5 战略研讨	18
2.6 战略规划	19
2.7 本章要点回顾与习题	19
第 3 章 单店系统设计与构建概述	21
3.1 单店系统的定义和构成	21
3.2 单店系统的分类	21
3.3 单店系统扮演的重要角色	23
3.4 单店系统设计与构建的流程	23
3.5 本章要点回顾与习题	24
第 4 章 单店经营模式设计	26
4.1 单店经营模式设计概述	26



4.2	单店客户定位设计	28
4.3	单店商品/服务组合设计	30
4.4	单店获利模型设计	32
4.5	总部对单店的战略控制设计	36
4.6	本章要点回顾与习题	37
第5章	单店运营管理系统设计	39
5.1	单店运营管理系统设计概述	39
5.2	单店系统客户部分的设计	41
5.3	单店系统输出部分的设计	42
5.4	单店系统流程部分的设计	44
5.5	单店系统输入部分的设计	54
5.6	单店系统供应者部分的设计	58
5.7	单店经营目标的设计	60
5.8	本章要点回顾与习题	62
第6章	单店识别系统设计	64
6.1	单店识别系统设计概述	64
6.2	商标的设计	65
6.3	商号的设计	69
6.4	店铺识别系统的设计	70
6.5	本章要点回顾与习题	71
第7章	单店受许人权益设计	73
7.1	单店受许人权益设计概述	73
7.2	主体权益的设计	74
7.3	时间权益的设计	75
7.4	区域权益的设计	75
7.5	特许经营费的设计	76
7.6	本章要点回顾与习题	76
第8章	单店投资回收模型设计	78
8.1	单店投资回收模型设计概述	78
8.2	单店投资预算模型的设计	80
8.3	单店5年损益分析模型的设计	80
8.4	单店5年现金收益分析模型的设计	83

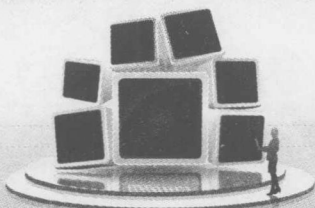


8.5	单店5年投资回收分析模型的设计	83
8.6	单店初始投资预算模型的设计	84
8.7	本章要点回顾与习题	86
第9章 总部系统设计与构建概述 87		
9.1	总部系统的定义与构成	87
9.2	总部扮演的重要角色	88
9.3	总部系统的功能	89
9.4	总部系统设计与构建的步骤	90
9.5	总部系统设计与构建的特点	90
9.6	本章要点回顾与习题	91
第10章 总部经营模式设计 92		
10.1	总部经营模式设计概述	92
10.2	总部客户定位的设计	93
10.3	总部业务组合的设计	95
10.4	总部获利模型的设计	100
10.5	特许人战略控制的设计	100
10.6	本章要点回顾与习题	101
第11章 总部运营管理系统设计 102		
11.1	总部运营管理系统设计概述	102
11.2	总部系统客户部分的设计	103
11.3	总部系统输出部分的设计	104
11.4	总部系统流程部分的设计	105
11.5	总部系统输入部分的设计	109
11.6	总部系统供应者部分的设计	111
11.7	总部经营目标的设计	112
11.8	本章要点回顾与习题	114
第12章 特许经营体系推广活动策划 115		
12.1	特许经营体系推广活动概述	115
12.2	特许经营体系推广活动的准备	116
12.3	特许经营体系推广活动的实施	120
12.4	本章要点回顾与习题	122



附录 实践教学指导书	124
一、实践教学任务及目标	124
二、实践教学形式及基本要求	125
三、实践教学内容	126
第一单元 行业环境分析研究	128
第二单元 对等店单店经营模式设计调查研究	133
第三单元 对等店单店运营管理系统设计调查研究	140
第四单元 对等店单店识别系统设计调查研究	152
第五单元 对等店单店受许人权益设计调查研究	156
第六单元 对等店单店投资回收模型设计调查研究	161
第七单元 单店系统模拟设计	167

参考文献	173
------------	-----



特许经营体系设计与构建原理

道生一，一生二，二生三，三生万物。

——老子

本章对应本课程的第一教学单元。在这一章中，我们将集中研讨特许经营体系设计与构建的原理，主要内容如下：

- 特许经营体系设计与构建的概念
- 特许经营体系设计与构建的必要条件
- 特许经营体系设计与构建的基本原则
- 特许经营体系设计与构建的基本路线图

1.1 特许经营体系设计与构建的概念

1.1.1 特许经营体系的定义

特许经营作为人类的一种商业活动，有其特殊的交易客体——特许权。

特许权作为一种买卖双方的交易客体，有别于有形的物品和有形的物理空间，不具有交易的排他性。因此，特许权可以在一个特许人与多个受许人之间平行地实现交易，如图 1—1 所示。

在这种一对多的商业关系的基础上就形成了一个有规模的、具有新型产权结构的经济组织，我们称其为特许经营体系。

人们发现，尽管不同行业当中存在着众多不同的特许经营体系，但这些特许经营体系赖以生存、发展的架构却是相似的或者说是同构的。就如同服装是可以设计的，恰恰在于不分男女老幼和肤色，人体的骨架都是同构的一样，这种存在于不同特许经营体系中的相同的体系架构为特许经营体系的设计与构建提供了重要的可行性前提。