



21世纪
高等院校工商管理精品教材



Franchise Management

特许经营管理

(第二版)

肖 怡 编著



本书从最基本的概念及理论逐步深入、递进,全面系统地介绍了现代特许经营管理的理论体系和运作技巧,立足于中国特许经营管理的时机问题,借鉴国内外特许经营的成功经验和最新研究成果,并辅之以大量图表进行解释,深入浅出,读者更容易掌握理论在实际中的运用情况。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press





21世纪
高等院校工商管理精品教材



Franchise
Management

特许经营管理

(第二版)

肖 怡 编著



 东北财经大学出版社
Press

© 肖 怡 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营管理 / 肖怡编著. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 9

(21 世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1680-4

I. 特… II. 肖… III. 特许经营-连锁经营-高等学校-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 198646 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连永盛印业有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 344 千字

印张: 16 3/4

2014 年 9 月第 2 版

2014 年 9 月第 3 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 吴 焕

责任校对: 刘 洋 刘咏宁

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1680-4

定价: 28.00 元

特许经营被视为商业活动中最富有活力和最具有成长潜力的经营方式，在世界各国广泛流行，成为许多国家商业经营的一种主流形式。特许经营自20世纪80年代传入中国以来，经过20多年的发展，已经日益显现出其强大的生命力和巨大的发展潜力。

“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，用这句诗来形容特许经营在中国的发展一点也不过分。今天，中国特许经营的发展不仅涵盖了所有的类型和所有的模式，而且逐步从零售业、餐饮业迅速向其他服务行业（如教育培训、经济型酒店、房地产中介、家装、汽车维修与保养、休闲健身、干洗、美容与化妆品等）发展，遍布60多个行业。与此同时，多个本土特许经营企业开始走出国门，迈向国际市场。

然而，在我们为国内特许经营的发展深感欣慰的同时，也发现了其在发展的过程中存在的诸多问题。由于发展速度过快，经过20多年的时间，中国已经成为全球拥有特许经营品牌最多的国家，一些企业难免出现因为经验不足或超速发展而陷入困境甚至折戟沉沙的现象，也难免出现鱼龙混杂、泥沙俱下的复杂局面。事实上，中国的特许经营正处于一个规范化、有序化发展的转折期，急需学术界总结过去的经验教训并给予企业以适当的理论指导，以避免走弯路，更好地利用特许经营这一有力的武器实现企业快速扩张的目的。

幸运的是，如今已经有越来越多的理论工作者正致力于特许经营领域的研究，而越来越多的高校开始重视培养特许经营的专业人才。自《特许经营管理》（第一版）出版以来，得到了众多读者和教育工作者的反馈，他们对本书既给予了充分的肯定，同时也提出了许多宝贵的意见。鉴于近几年国内特许经营发生的巨大变化，作者结合自己多年的研究和教学心得，在充分结合同行与读者意见的基础上对《特许经营管理》（第一版）教材的内容进行了修改和完善。

《特许经营管理》（第二版）基本上沿用了第一版的内容体系，只对个别章节的内容做了一些调整。本书内容共分为8章。第1章主要介绍特许经营的概念、类型及优劣分析，国内外特许经营发展的历程；第2章主要介绍特许经营的概念及其应具备的特征、特许经营项目的可行性研究报告、特许权及特许经营的模式设计、特许经营的运作流程；第3章主要介

绍特许经营费用构成及其影响因素、加盟总部如何确定特许经营费用；第4章主要介绍特许经营合约的基本内容和格式、加盟双方的权利与义务、签订特许经营合约时的注意事项；第5章主要介绍加盟总部的招募计划、招募渠道、招募宣传书的撰写，招募计划的实施及招募流程，如何培训加盟商；第6章主要介绍加盟总部如何建立内部控制系统以及督导制度、加盟关系的发展、加盟总部如何维护和拓展特许经营体系；第7章主要介绍加盟商的投资决策、如何评估特许业务、开业资金的准备及店址选择、加盟店如何提升经营业绩；第8章主要介绍特许经营的风险来源、加盟总部和加盟商如何规避特许经营风险。

《特许经营管理》（第二版）一如既往地秉承了如下特点：

第一，强调系统性与逻辑性。本书从最基本的概念及理论逐步深入、递进，全面系统地介绍了现代特许经营管理理论的体系和运作技巧，每一章的内容均兼顾了“知识点”、“技能点”和“能力点”，各章节有机组合在一起，存在内在的逻辑联系，方便学生学习和理解。

第二，理论性与实务性高度结合，注重时效性。本书立足于中国特许经营管理面临的实际问题，借鉴国内外特许经营的成功经验和最新研究成果，并辅之以大量的图表进行解释，深入浅出，使读者更容易掌握理论在实际中的运用情况。

第三，为了满足案例教学的需要，本书采集了大量的案例。第二版教材对大部分案例进行了调整和更新，采用了国内外最新的企业经营案例，将成功经验和失败教训融入案例中，供读者思考和借鉴。

第四，为了方便教师开展教学活动，本书专门配备了教学辅助资料，包括详细的电子教案、每章知识题和案例分析题的参考答案，供教师参考。详情请登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询。

在本书的编写过程中，多位同行和企业界朋友提供了大量珍贵的资料并提出了宝贵的意见，我的研究生们也帮忙收集了大量最新的案例资料，在此表示衷心的感谢。另外，本书在编写的过程中，由于研究的需要，参考了大量的相关论著、资料和网站论文，在此向作者们表示深深的谢意。

《特许经营管理》是东北财经大学出版社出版的“连锁经营系列教材”中的一本。作为一项毕生的事业与追求，作者希望该套教材以最完美的形式呈现出来，并真正为中国连锁经营发展尽一份绵薄之力。本书力求将特许经营管理各要素合乎逻辑且清晰地联系在一起，在文字表达上也力求新颖独特而又简明易懂，但由于学识有限，时间仓促，错误和缺点仍然在所难免，恳请读者批评指正。

联系方式：广东财经大学工商管理学院 肖怡教授（510320）

E-mail: xy_gd@126.com

编著者

2014年7月

目 录

第1章 特许经营导论	1
学习目标	1
1.1 特许经营的概念及类型	2
1.2 特许经营的优劣剖析	12
1.3 特许经营的起源及发展	23
本章小结	37
主要概念和观念	37
基本训练	37
第2章 特许经营体系设计	40
学习目标	40
2.1 特许商业的概念及其可行性研究	41
2.2 特许权与特许经营业务模式	47
2.3 特许经营运作流程	58
本章小结	66
主要概念和观念	67
基本训练	67
第3章 特许经营费用	71
学习目标	71
3.1 特许经营费用构成	72
3.2 特许经营费用的影响因素	75
3.3 如何确定特许经营费用	81
本章小结	92
主要概念和观念	92
基本训练	92
第4章 特许经营合约	95
学习目标	95
4.1 特许经营合约的特征及内容	96
4.2 加盟双方的权利与义务	104
4.3 签订合约的注意事项	114
本章小结	121
主要概念和观念	121
基本训练	121

第5章 招募与培训加盟商	124
学习目标	124
5.1 加盟商招募计划	125
5.2 加盟商招募实施	137
5.3 培训加盟商	150
本章小结	156
主要概念和观念	156
基本训练	156
第6章 加盟总部管理策略	159
学习目标	159
6.1 特许经营内部控制系统	160
6.2 特许经营督导制度	168
6.3 特许经营体系的维护与拓展	173
本章小结	188
主要概念和观念	189
基本训练	189
第7章 加盟店经营策略	192
学习目标	192
7.1 加盟商的投资决策	193
7.2 加盟店的业务运作	202
7.3 加盟店的业绩提升	213
本章小结	224
主要概念和观念	224
基本训练	225
第8章 特许经营风险规避	227
学习目标	227
8.1 特许经营的风险来源	228
8.2 加盟总部的风险规避	238
8.3 加盟商的风险规避	244
本章小结	257
主要概念和观念	257
基本训练	257
主要参考书目	260

学习目标

知识目标

- 了解特许经营的概念及核心术语，掌握不同特许经营类型的基本特点；
- 掌握特许经营与其他连锁经营方式的特征及区别；
- 深入理解特许经营对加盟总部与加盟商的优势与劣势；
- 了解国内外特许经营的起源和发展近况。

技能目标

- 能区分特许经营的不同类型，并了解这些类型的具体特点；
- 能分析一个特许经营体系失败的主要原因。

能力目标

- 能比较不同连锁经营形式对某连锁企业发展的主要作用；
- 能根据一个特许经营体系的具体发展情况分析其存在的优势和劣势。

1.1

特许经营的概念及类型

案例 1-1 麦当劳诠释特许经营的概念

提起特许经营，就不能不提到麦当劳这个最初也是最成功的实践者。麦当劳在 1930 年由麦氏兄弟创办时，还只是一家汽车餐厅。麦氏兄弟针对当时汽车餐厅越来越混乱的市场状况，大胆引入了特许经营机制。但在克洛克进入麦当劳之前，麦氏兄弟的特许经营并不理想，几家开业的加盟店几乎都一败涂地。

1955 年，克洛克接手麦当劳之后，便着手调整麦当劳的特许经营体系，他进行的一系列改革为特许经营业注入了革命性的新观念。当时，由于出售特许经营权特别容易赚钱，美国市场上到处存在着以建立特许经营模式投机的商人。克洛克并没有随波逐流，而是明确了麦当劳的定位：一个稳定、以品质划一而著称的公司。他的具体做法是：鼓励单体加盟店先赚取利润，以此来带动整个系统的成功。为此，他反对将公司的盈利来源放在推销产品、器材和高价的特许权上，而是将盈利来源放在加盟店的经营业绩上。克洛克经常这样说：“我认为我必须尽力帮助加盟者，加盟者的成功将保障我也成功。”

依据这一理念，他重新设计了麦当劳特许经营体系的收费制度：对于每一家加盟店，加盟总部收取 950 美元之后，获得的利润是从加盟店开张之后的营业额中收取 1.9% 的服务费。由于加盟总部的利益是建立在加盟者利益的基础之上，于是加盟总部和加盟者的利益是完全一致的，二者是一个和谐的整体。克洛克的改革带给特许经营一个全新的经营观念：加盟总部不应该剥削加盟者，而应该想方设法地帮助加盟者取得成功，这样，自己才能取得成功。这种观念让麦当劳一直走到了今天，成为享誉全世界的最著名的快餐企业。

如今，麦当劳已经成为了特许经营的代名词，而麦当劳加盟总部对特许经营有着自己独特的理解，它给特许经营下的定义是：把一整套的快餐服务技术及店面标准系统授权给想加盟麦当劳的人使用，加盟者向麦当劳支付首期特许费用 2.25 万美元，此后按月销售额的 3.5% 交付特许使用费，并按月销售额的 8.5% 交付房租，麦当劳支持每一个加盟者取得成功——这就是特许经营。

如今，麦当劳与加盟商形成了互惠共赢的合作机制，总部不仅全方位地支持每一个加盟者取得成功，同时也鼓励加盟者在经营管理中不断创新，并刻意收集他们成功的新创意。麦当劳的许多品牌形象创新、产品种类创新和管理模式创新就是在这种制度的驱动下产生的。加盟者对总部的合理建议能被及时采纳，增强了麦当劳品牌的市场竞争力，成为麦当劳特许经营体系持续发展的原动力。

资料来源 [1] 李维华. 特许经营学——理论与实务全面精讲 [M]. 北京：中国发展出版社，2009.

[2] 许新宇. 特许经营体系培育加盟商的机制研究——以麦当劳为例 [J]. 江苏商论，2011 (7)：9-10.

麦当劳一直是人们公认的最早、最好和最充分运用特许经营的公司，它的成功促使特许经营模式迅速走向全世界。如今，特许经营被视为商业活动中最富活力和最具成长潜力的经营方式，在世界各国广泛流行，成为许多国家商业经营的主流形式。可口可乐公司、肯德基公司、7-11 便利店、耐克公司等世界著名的企业，都是特许经营的成功实践者，它们向世界展示了特许经营的巨大魅力，也引起了人们对特许经营内涵的探究。

1.1.1 特许经营的概念及核心术语

特许经营是一个舶来词，其英文单词“franchise”本意是指“特别的权利”。这个词用在商业上又被赋予了许多新的含义，常被视作一种商业经营模式。我国 2007 年 5 月 1 日实施的《商业特许经营管理条例》将特许经营定义为：拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业，以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者使用。被特许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营，并向特许人支付特许经营费用的经营活动。

目前，世界各国对特许经营的定义表述不完全一样，下面介绍几个比较常用的定义。

国际特许经营协会（International Franchise Association, IFA）所下的定义是：特许经营是特许人和被特许人之间的一种契约关系，在这个关系中特许人提供一种经许可的商业经营特权，并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助以作为从被特许人获得报酬的回报。

美国特许经营协会（American Franchise Association, AFA）所下的定义是：特许企业把自己开发的商品、服务和商业系统（包括商标、商号等企业形象的使用，经营技术，商业场所和区域）以合同的形式授予加盟者在规定的区域内经销和营业，加盟者则应交纳一定的营业权费用，承担规定的义务。

欧洲特许经营联合会（European Franchise Association, EFA）所下的定义是：特许经营是一种基于在法律和财务上独立的特许人和受许人之间持续紧密的合作而形成的营销产品、服务和技术的体系，依靠特许人授予受许人权利并附加义务，以便根据特许人的概念进行经营。

日本特许经营协会（Japanese Franchise Association, JFA）所下的定义是：特许经营指的是这样一种系统，即特许经营加盟总部与加盟店以合同的形式规定，加盟总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征，以相同的企业形象从事经营活动的权利。加盟总部负有对加盟店进行经营指导和向加盟店长期提供商品（包括服务和其他资料）的责任。获得上述权利和服务后，加盟店须向加盟总部支付规定的加盟金、保证金和权利金。

上述定义虽然表述不一样，但实质内容是一致的。这些定义涉及以下几个重要术语：

（1）特许人（franchisor）。

特许人也称加盟总部，指拥有可授予他人使用的商标、商号、经营模式、专利

和专有技术等经营资源并授予他人使用的一方，包括特许人和二级特许人。各国政府管理条例和法律上经常使用特许人概念，而企业界多用加盟总部概念。本书后面的内容中涉及特许人概念时多称为加盟总部。

(2) 受许人 (franchisee)。

受许人也称被特许人、加盟者、加盟商，是指获得他人授权，使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源从事经营活动的一方。本书后面的内容中涉及受许人概念时多称为加盟者或加盟商。

(3) 加盟店 (franchised outlet)。

加盟店是被特许人获得特许人授权后，使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源建立的经营场所和设施。

(4) 特许权 (franchise)。

特许权是指加盟总部所拥有或有权授予别的组织及个人的商标、商号、CIS 系统、专利、经营诀窍、经营模式等无形资产，以及与之相配套的有形产品、无形服务等。特许权又有广义和狭义之分。广义的特许权是上述无形资产和有形产品及无形服务的组合；狭义的特许权仅包括商标、商号、CIS 系统、专利、经营诀窍、经营模式等无形资产。“franchise”一词有多重含义，既可译为特许权，也可译为特许经营。IFA 网站上明确指出，“franchise”指特许权，而“franchising”指特许经营模式。

(5) 特许经营费用 (franchise fee)。

特许经营费用是指在特许经营合同期限内，加盟者为取得特许权并正常经营而向加盟总部交纳的所有费用，一般包括加盟金、特许权使用费（权利金）、保证金及其他费用。

(6) 特许经营合约 (franchise contract)。

特许经营合约也称特许合同、特许合约，这是加盟总部和加盟者签订的用于规定双方在特许经营关系过程中的权利和义务、确定双方特许经营关系的法律契约。它往往由一系列的合同组成，包括特许经营主合同和辅助合同。

(7) 特许经营体系 (franchise system)。

特许经营体系是在统一的品牌和经营模式下，由加盟总部和加盟商共同经营的一个连锁管理和运营系统。在本书中也被称为特许体系。

1.1.2 特许经营类型

特许经营涉及的领域十分广泛，其具体形式又呈现出多种多样的特点。我们可以根据不同的标准，将其划分成不同的类型。

1) 按特许内容划分

特许经营按照特许内容，可以分为商品商标特许经营 (product and trade name franchising) 和经营模式特许经营 (business format franchising) 两种。

(1) 商品商标特许经营。

商品商标特许经营是指受许人使用特许人的商标、生产配方和营销方式来生产

和销售特许人的产品，或对商品商标进行多种形式的商业开发，作为回报，受许人应定期向特许人支付费用。一般来说，受许人仍保持着原有企业的商号，单一或非单一地生产销售特许人取得商标所有权的产品。

商品商标特许经营由来已久，最早是代销商为制造商代销某种产品的契约关系，如我国常见的“特约经销商”。随着时间的发展，代销商逐渐集中为一个制造商服务，成为制造商的一个销售部门。代销商与制造商因此形成了类似母公司和子公司的关系，产生了最初的特许连锁经营，它也被称为“第一代特许经营”。如今，这种特许经营模式又演变出几种形式来：

① 商标特许。

商标特许是指商标注册人许可他人使用其注册的商标进行商业开发，双方签订商标使用许可合同，被授权使用他人商标的受许人必须交纳一定的使用费。采用商标特许形式的加盟总部一般只对商标的使用方法提出具体的要求和限制，对加盟商的经营活动并不做严格规定。史努比（Snoopy）就是商标特许的典型代表。史努比是由美国著名卡通画家查尔斯·舒尔茨创作的卡通小狗形象，自从1950年他的漫画作品一炮而红后，他便将这一形象作为商标向外转让。至今，已有超过2万种与史努比有关的商品，包括婴儿服装、家用纺织品、文具、背包、钟表、体育用品、主题电脑、特色手机、休闲食品、特色机车、主题公园以及各种各样的儿童玩具和用品，每年加盟总部的利润高达11亿美元，而加盟商还在年年增加。类似史努比这样的商标特许的例子还有很多，如米老鼠、流氓兔、凯蒂猫、皮卡丘、机器猫和蓝猫等。

② 商品销售特许。

商品销售特许主要是指加盟总部将自己生产的商品授权给加盟商销售。加盟总部一般会对商品的销售方式、销售价格、销售区域及售后服务有要求，有时会对加盟商的销售模式有特别的要求，如汽车行业的4S店。这种形式的特许经营通常是一个大制造商为其名牌产品寻找销路，常见的有汽车专卖店、加油站、服装专卖店等。

③ 商品生产特许。

商品生产特许是指加盟商获得许可，自己投资建厂，使用加盟总部的专利、技术、设计和生产标准或产品配方来加工或制造取得特许权的产品，并使用加盟总部的商标销售该产品。商品生产特许与商品销售特许不同的是，商品生产特许权不仅包括商品的销售，还包括产品的生产。著名的可口可乐公司就是商品生产特许的典型代表。诞生于1886年的可口可乐公司为了满足日益扩大的市场需要，降低生产地与销售地之间的运输成本，于20世纪初尝试引入了商品生产特许，向一些地方性企业授予装瓶和销售的独家经营权以及按固定价格供应浓缩液的承诺，由此建立了一个全国性乃至全球性的装瓶商网络。这种经营模式使可口可乐取得了巨大的成功，并迅速走向全世界，成为美国文化和美国生活方式的代表。

(2) 经营模式特许经营。

经营模式特许经营被称为“第二代特许经营”，目前人们常说的特许连锁经营主要就是这种类型。经营模式特许经营不仅要求加盟商经营加盟总部的产品和服务，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加盟总部的全套方式进行，亦即加盟店购买的不仅是商品的销售权，而且是整个模式的经营权。加盟店必须交纳加盟费和后继不断的权利金（特许权使用费），这些费用使加盟总部能为加盟店提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种经营模式特许经营范围广泛，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、肯德基和 7-11 便利店都属于这种形式。目前，第一代特许连锁经营也有向第二代经营模式特许经营转化的趋势。

在过去几十年特许经营的整个销售额中，商品商标特许经营大约占 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%。最近 20 多年的发展表明，前者正呈逐渐衰落的趋势，而后者发展较快，成为引人注目的特许经营方式。

2) 按授予特许权方式划分

特许经营按授予特许权的方式不同，可分为如下类型：

(1) 单体特许。

单体特许是指加盟总部赋予加盟商在某个地点开设一家加盟店的权利。加盟总部与加盟商直接签订特许合同，加盟者亲自参与店铺的运营，加盟商的经济实力普遍较弱。目前，在该类加盟商中，相当一部分是在自己原有网点的基础上加盟。单体特许适用于在较小的空间区域内发展特许网点。其优点是：加盟总部直接控制加盟者，对加盟商的投资能力没有限制，没有区域独占，不会对加盟总部构成威胁。其缺点是：网点发展速度慢，加盟总部支持、管理加盟商的投入较大，限制了有实力的加盟商的加盟。

(2) 区域特许。

区域特许是指加盟总部赋予加盟商在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利。由区域加盟商投资、建立、拥有和经营加盟网点，该加盟商不得再转让特许权，加盟商要为获得区域开发权交纳一笔费用并遵守开发计划。这种方式十分普遍，适用于在一定的区域（一个地区、一个省乃至一个国家）内发展特许网络。加盟总部与区域加盟商首先签署开发合同，赋予加盟商在规定区域、规定时间的开发权。当加盟网点达到加盟总部的要求时，由加盟总部与加盟商分别就每个网点签订特许合同。这种特许方式的优点是：有助于加盟商尽快实现规模效益；能发挥加盟商的投资开发能力。其缺点是：在开发合同规定的时间和区域内，加盟总部无法发展新的加盟商；对区域加盟商的控制力较小。

(3) 二级特许。

二级特许是指加盟总部赋予加盟者在指定区域销售特许权的权利。二级特许者扮演着二级加盟总部的角色，要支付数目可观的特许费，它是开展跨国特许的主要

方式之一。加盟总部与二级特许者签订授权合同，二级特许者再与加盟者签订特许合同。这种特许形式的优点是：扩张速度快；加盟总部没有管理每个加盟者的任务和相应的经济负担；二级特许者可以根据当地市场的特点改进特许体系。其缺点是：把管理权和特许费的支配权交给了二级特许者；过分依赖二级特许者，特许合同的执行没有保证；特许收入分流。

(4) 代理特许。

代理特许是指特许代理商经加盟总部授权成为加盟总部的招募加盟者。特许代理商作为加盟总部的一个服务机构，代表加盟总部招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持，它是开展跨国特许的主要方式之一。加盟总部与特许代理商签订代理合同，加盟总部与加盟者签订特许合同，合同往往是跨国合同，必须了解和遵守所在国的法律，代理商不构成特许合同的主体。这种特许形式的优点是：扩张速度快；减少了加盟总部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；能够对加盟者实施有效控制而不会过分依赖代理商；能够方便地中止特许合同；可以直接收取特许费。其缺点是：加盟总部要对代理商的行为负责；要承担被加盟者起诉的风险；要承担汇率等其他风险。

3) 按加盟双方成员的关系划分

特许经营按加盟双方关系的不同，可分为如下类型：

(1) 制造商-零售商特许系统。

制造商-零售商特许系统是由制造商发起并提供特许经营权，零售商作为受许人经营制造商的商品而形成的特许经营体系，这种体系在汽车销售行业最为普遍。

(2) 批发商-零售商特许系统。

批发商-零售商特许系统是由一个批发商发起同时吸收大量零售店加入所形成的特许经营体系，如 Rexall Rugs、Sentry Hardware 等。

(3) 零售商-零售商特许系统。

零售商-零售商特许系统是由一个零售商发起并大量吸收零售加盟商所形成的特许系统，也是最普遍、最典型的经营模式特许，代表企业是 7-11 便利店。

(4) 服务特许系统。

服务特许系统主要应用于纯服务行业，由一个创造出自己独一无二服务概念的服务企业发起建立，通过特许经营合同授予特许经营人使用加盟总部的商业名称和专长的特权，加盟总部则收取一定的特许权使用费作为补偿。最近几年服务特许经营形式在我国发展速度很快，如儿童教育机构、房产中介所、家居清洁、旅行社、美容业等。

1.1.3 特许经营与其他连锁经营模式的区别

尽管特许经营的应用领域十分广泛，并演化成多种形式，但通常我们看到的特许经营主要是经营模式的特许经营。经营模式特许经营一般是连锁商店采用的一种连锁经营方式，称为特许连锁经营。由于特许经营在商业连锁经营中的广泛应用，

这里我们主要从商业连锁经营几种不同连锁方式的比较视角来考察特许经营的特点和内涵。

连锁经营是连锁商店（包含零售业、饮食业及其他服务业的连锁商店）所采取的一种经营方式和管理制度，它是指由同一加盟总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动。连锁经营最初是以单一所有权形式，即直营连锁形式出现的。随着长期的发展实践，逐渐形成了三种形式并存的局面，即直营连锁、自由连锁和特许连锁。

1) 特许经营的基本特征

在连锁经营的范畴中，特许经营被称为特许连锁经营（franchise chain, FC），这种连锁形式也称为合同连锁、加盟连锁、契约连锁，是加盟总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种形式。风靡世界的肯德基、麦当劳、7-11 便利店等都是特许连锁经营的典型代表。一个特许连锁系统必须具有如下特征：

(1) 特许经营的核心是特许权的转让。

特许权的转让方是加盟总部，接受方是加盟者。加盟总部转让的特许权一般包括商标、专利、商业秘密、技术秘密、经营诀窍等无形资产。如果加盟总部没有形成这些无形资产，就不会出现特许经营模式。这些无形资产都属于知识产权范畴，因此，特许经营的核心实际上是知识产权的转让。它推出的是一个活生生的样板店，如肯德基、麦当劳，人们很容易就会发现这一经营模式所带来的效益，于是，人们很容易接受这样一种无形资产的转让。

(2) 加盟总部与加盟店之间的关系是通过签订特许经营合约而形成的纵向关系。

特许连锁经营加盟店与加盟总部之间的关系是以特许经营合约为纽带的，这个特许经营合约是加盟总部与加盟者之间签订的一个协议书。根据协议，加盟总部称为特许权所有方或特许人，加盟者称为特许权使用方或受许人。这个协议具有法律效力，它将加盟总部与加盟者紧紧地连在一起。正因为特许经营是通过加盟总部与加盟店签订一对一的特许合同而形成的，因而加盟总部与加盟店之间的关系是纵向关系，而各加盟店之间不存在横向关系。

(3) 特许经营的所有权是分散的，但经营权高度集中，对外要形成一致形象。在特许连锁系统里，加盟者对自己的店铺拥有所有权，经营权则高度集中于加盟总部。加盟店是独立法人，是资产的所有者，店主对自己的经营成败负责。当店主认为加盟连锁组织比独立经营更有利时，就会对市场上现有的特许连锁组织进行调查、比较，最后决定向哪家特许连锁组织提出加盟申请。尽管特许经营的所有权是分散的，但表面上与直营连锁相似，对外形成同一资本经营的形象，使公众把加盟店看作是加盟总部的有机组成部分。例如，麦当劳快餐店在全世界有上万家分店，它们的标记、商标、布局、风格都一模一样。它们既有直营的连锁门店，也有特许的连锁门店，除了加盟总部知道两者的区别外，消费者是无法对两者分辨清楚的。

(4) 加盟总部提供特许权许可和经营指导,加盟店要支付一定的费用。

一旦加盟总部和加盟者签订特许经营合约,就意味着加盟总部许可加盟者使用加盟总部特有的商标、店名和字号,使用加盟总部开发的生产、加工、销售、服务及其他经营方面的技术,加盟总部在合约有效期内应持续提供各种指导和帮助,这种后续服务的目的在于帮助加盟者了解、吸收和复制特殊技术,并在开业之后尽快走上正轨,取得收益。加盟者在取得这些权利时要付出一定的代价,即要向加盟总部交纳一定的费用。一般情况下,加盟者在签订特许经营合约时,要一次性交纳一笔加盟金,各特许连锁组织的加盟金视自身情况而定。对于加盟总部提供的指导、服务,统一开展的广告宣传,加盟店则要按合约规定每月向加盟总部交纳特许权使用费和广告费等。

特许连锁经营在国外萌芽较早,已有一百多年的历史。但直到20世纪80年代,特许连锁经营才如脱缰之马,飞速发展起来。目前在美国,几乎每过几分钟就有一家特许加盟店开业。特许连锁经营已经渗透到商业、服务业的各个领域,并被认为是欧美最好的连锁形式。特许连锁之所以能如此飞速地发展,主要是因为它具有其他连锁形式无法比拟的优越性。直营连锁以单一资本向市场辐射,易受资金、时间、人力的限制。而特许连锁以特许权向市场辐射,对加盟总部而言,企业无需投入大量的资金和人力,可以借助他人的力量,将已成熟的规范化管理方式和独具特色的经营技术以及名牌化的品牌通过特许的方式占领市场,是一种安全而迅速地扩大知名度、拓展市场的经营方式。对于加盟店而言,业主无需拥有一定的技术和经验,只需支付一定的加盟费就可以直接套用他人成功的经验和管理技术,得到加盟总部的长期指导和服务,“借他人之梯,登自己发展之楼”,从而省去探索的时间,降低投资的风险。因而特许连锁经营对双方都有吸引力,成为目前国际上最为流行的连锁经营方式。

2) 直营连锁的基本特征

直营连锁(regular chain, RC)又叫正规连锁,是连锁经营的基本形态。这是连锁企业的加盟总部通过独资、控股或兼并等途径开设门店、发展壮大自身实力和规模的一种连锁形式。连锁企业的所有门店在加盟总部的直接领导下统一经营,加盟总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。直营连锁都具有以下特点:

(1) 同一资本开设门店。

同一资本开设门店是直营连锁与特许连锁和自由连锁之间最大的区别。直营连锁各门店之间是以资本为主要联结纽带的,资本又必须属于同一个所有者,归一个企业、一个联合组织或一个人,由同一个投资主体投资开办门店,各门店不具备独立的法人资格。

(2) 经营管理高度集中统一。

加盟总部对各门店拥有全部的所有权、经营权、监督权,实施人、财、物与商流、信息流、物流、资金流等方面的集中统一管理,门店的业务必须按加盟总

部的指令行事。因此，直营连锁企业必须建立合理的分工体制，即加盟总部必须设置分工明确、专业精细的内部管理机构及各门店的层级管理制度、各类责任制度、分配制度和规范的门店管理制度，以联结加盟总部与各职能部门和门店的统一运作。

(3) 统一的财务核算制度。

在人事关系上，直营连锁各门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者，所有门店的店长均由加盟总部委派，其工资、奖金由加盟总部确定。店长无权决定门店的利润分配，因为整个连锁企业实行统一的核算制度，各个门店的工资、奖金由加盟总部依据连锁企业制定的标准来决定。

直营连锁商店的上层组织形式主要有两种：一种是由母公司直接管理，不再另设加盟总部；另一种是没有母公司，而是设立加盟总部，由加盟总部统一管理下属各门店成员。在大型的直营连锁集团中，其组织结构一般设为三层：上层是加盟总部，负责公司的长远发展规划；中层是负责若干门店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构；下层是各门店成员。

采取直营连锁方式经营的好处是显而易见的，它的高度集权管理可以统一调度资金，统一经营战略，统一管理人事，统一开发和利用企业整体性资源，具有雄厚的实力，易于同金融机构、生产厂家打交道，可以充分规划企业的发展规模和速度，在新产品的开发与推广、信息管理现代化方面也能发挥整体优势。但直营连锁也有其难以克服的缺陷，由于直营连锁是以单一资本向市场辐射的，各门店由加盟总部投资兴建，因而易受资金、人力、时间等方面的影响，发展规模和速度有限。此外，各门店的自主权小，利益关系不紧密，其主动性、积极性、创造性难以充分发挥出来。

3) 自由连锁的基本特征

自由连锁 (voluntary chain, VC) 又称为自愿连锁，其原意是自发性连锁或任意性连锁。自由连锁是企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体，各成员店是独立法人，具有较高的自主权，只是在部分业务范围内合作经营，以达到共享规模效益的目的。

自由连锁主要有两种形式：第一种是以几家中小企业联合为龙头，开办自由连锁的总店，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一的物资配送中心，所需资金可以在分店中集资解决；第二种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿的原则下，结成连锁集团，批发企业作为加盟总部承担配送和服务指导的功能。无论哪一种形式，自由连锁都必须具有以下特征：

(1) 成员店拥有独立的所有权、经营权和核算权。

一个自由连锁组织往往拥有众多分散的成员店，这些成员店一般是小型的，但是独立的，门店的资产归门店经营者所有。各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权，每年须上