

高等院校特许经营管理系列规划教材

总主编 沈 珺

特许经营管理师认证培训指定教材

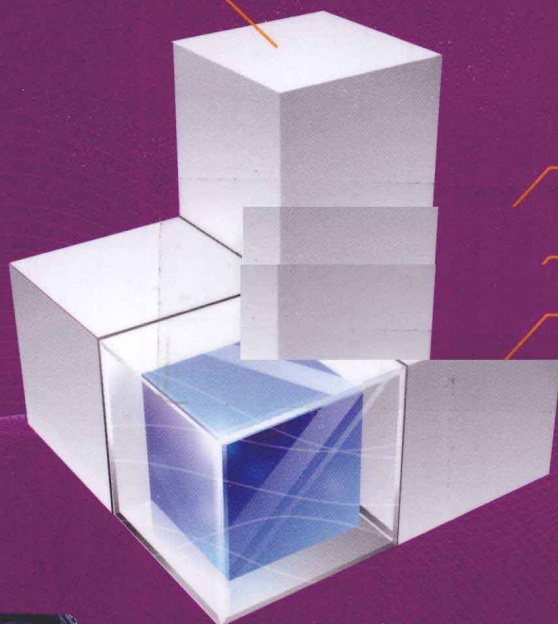
特许经营体系 构建与推广

TEXU JINGYING TIXI GOUJIAN YU TUIGUANG

冯 梅 沈 珺

编著

刘 芳 陈 尉 秦素云



清华大学出版社 • 北京交通大学出版社

高等院校特许经营管理系列规划教材

特许经营管理师认证培训指定教材

总主编 沈 珺

特许经营体系 构建与推广

冯 梅 沈 珺 编 著
刘 芳 陈 尉 秦素云

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书从特许经营企业管理的角度出发,根据管理的系统论、控制论、方法论、价值论、主客体论等原则,依据理论适度够用、重在职业技能培训的理念,主要介绍了特许经营体系构建的首要条件、特许经营体系构建的基本条件、特许经营可行性分析、特许经营开发规划、特许经营运营管理体系设计、特许经营门店的开发与设计、样板店设计与单店运营设计、特许权组合设计、特许经营品质管理、特许经营手册的编写、特许经营的备案制度与信息披露、加盟商的招募与选择、特许经营合同的制定、特许经营培训体系的建设、特许经营督导体系的建设、特许经营关系管理等内容。

本书是供连锁经营管理专业(特许经营管理方向)教学使用的教材。同时,本书也是特许经营管理师认证培训指定教材,适合连锁经营、特许经营企业培训使用,也可作为有关人员学习的参考书。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

特许经营体系构建与推广/冯梅等编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2011.2

(高等院校特许经营管理系列规划教材)

ISBN 978-7-5121-0054-1

I. ①特… II. ①冯… III. ①专卖-商业经营-高等学校-教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第011501号

责任编辑:张利军

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:环球印刷(北京)有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×243 印张:23 字数:574千字

版 次:2011年2月第1版 2011年2月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0054-1/F·616

印 数:1~4 000册 定价:35.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

《高等院校特许经营管理系列规划教材》

顾问

- 李子彬 中国中小企业协会会长、国家发改委原副主任
- 保育钧 全国政协原副秘书长、中国民（私）营经济研究会会长、第八届全国工商联副主席
- 王治国 第八届全国工商联副主席
- 张维新 世界中小企业联合会执行主席、中国民营企业国际合作发展促进会执行会长、中国公共关系协会副会长
- 梁金泉 中央统战部原常务副部长
- 甘国屏 中国个协第三届理事会会长、国家工商总局原党组副书记、副局长
- 瞿怀明 全国工商联直属会员商会会长、全国工商联副主席
- 解思忠 国务院国有大型企业监事会主席
- 沈国放 世界知识出版社总编、驻联合国前副代表、大使
- 陆 德 国务院特殊津贴经济学专家、中国民促会常务副会长
- 常大林 中国民促会副会长
- 刘延宁 中国行政管理协会副秘书长
- 王德荣 中国交通运输协会常务副会长、中国物流与采购联合会副会长
- 郭振英 国务院经济局原局长
- 李保国 国家质量监督局原局长
- 狄 娜 国家发改委中小企业司巡视员
- 胡修干 国家工商总局个体司巡视员
- 常文光 中华炎黄文化研究会副会长、澳门中华传统文化研究会理事长
- 张力奎 郑州航空工业管理学院党委书记
- 刘 勇 中国商业联合会商业职业鉴定中心主任
- 吴 栋 清华大学经济管理学院原党委书记、教授、经济学家
- 冯 梅 北京科技大学教授、经济学家

《高等院校特许经营管理系列规划教材》 编委会

丁 军	王正志	王立明	王宏刚	王慰陈	白喜波	冯 梅
朱明侠	刘 芳	刘 勇	刘东林	刘延宁	刘海鸥	刘豫生
许韵欣	李 童	李保国	李艳秋	李维华	吴 栋	何绍三
沈 珺	沈梦龙	张 卯	张 巍	张力奎	张俊义	张清林
张维新	陆 德	陈 尉	陈建平	苟仲武	林 晓	周 放
周传山	周丽丽	周淮山	赵 耀	胡岫清	段平生	姚 歆
秦素云	莽大庆	高以道	郭丽霞	崔 苗	崔 霖	崔海峰
韩 刚	程 红	路晓辉	蔡 晏	裴 亮	暴 桦	

中国特许经营管理的一项基本建设

——《高等院校特许经营管理系列规划教材》序一

中国改革开放后，随着沃尔玛、家乐福、麦当劳、肯德基、可口可乐、壳牌石油、假日酒店等外资企业的进入，一种新的商业模式——特许经营，逐渐被国人接受，并且逐步起而仿效。如今，国内已有相当一批企业采用这种商业模式。有的做得很成功，在不太长的时间内取得了显著的效果，规模迅速扩张，取得了良好的经济效益和社会效益；有的做得很不成功，甚至亏了血本，闹得四分五裂、官司缠身。这也难怪，发展速度太快，先天不足，后天失调，难免失败。究其原因，主要是理念准备不足，缺乏规范的经营管理。要帮助这些企业端正经营管理理念，提高经营管理水平，就需要一套适用的教材。而国外通行的、国内引进的教材，内容几乎完全是针对成熟市场经济国家公共管理的和专业管理的，讲得很有道理，但是在中国很难用得好、对得上茬。

在这种情况下，中国民营企业国际合作发展促进会特许经营研究中心的专家、中国商业联合会负责培训认证的专家、特许经营管理师协会负责标准审定的专家、《中国民营经济》副主任编委沈珺博士组织人力，花了大量工夫，既按照特许经营管理的一般规律，又结合中国的实际，编写了这套教材。可以认为，这套教材是中国特许经营管理的一项基本建设。

中国最大的特色是什么呢？我认为主要是两个：一是正在转轨过程中，即从计划经济向市场经济过渡的过程之中，商品市场基本开放，但不少要素市场尚未完全开放，权力配置资源的现象比比皆是；二是民营经济在消失近30年之后重新复苏，成为市场经济的重要组成部分，但它还没有取得与公有制经济完全平等的竞争地位，自身还有不少局限、弱点和毛病。在这种大背景下出现的特许经营企业，不可能不带有时代的特殊烙印。这套教材的可贵之处，就在于通过对目前中国特许经营企业治理现状的分析，找出了中国特许经营企业治理水平不高和管理落后的原因——企业产权制度和治理结构不匹配。中国的许多特许经营企业，在工商局登记的是公司制企业，但那仅仅是一种形式而已，实际上，其产权结构、内部组织、权力分配、激励与约束机制等现代企业管理，与真正的公司制内涵相去甚远，而家族式的治理

却时隐时现，有的甚至十分明显。针对这种现状，这套教材没有简单化、程式化空讲大道理，而是坚持对具体情况具体分析，有的放矢，对症下药。概括地讲，就是因企而异，因时而异。因企而异，是从横向看，对不同的特许经营企业要采取不同的治理模式，不能理想化地用同一种所谓最优的治理模式去套各种不同的企业。因时而异，是从纵向看，对于同一个特许经营企业的不同发展阶段，应根据内外条件的变化，选择最适宜的产权结构和治理模式。

根据中国民（私）营经济研究会前后8次历时16年的全国抽样调查，我国民营企业中有八成是家族企业，其基本特征是所有权、决策权、经营权集中于企业主一身。家族企业与现代企业制度能否兼容？这是一个很现实的问题。在这个问题上，人们往往有两种片面性。一种观点认为，家族企业是一种落后的企业组织形态，它产权封闭、任人唯亲、急功近利，屡屡兄弟反目、父子分手，最后导致失败。另一种观点认为，家族企业产权清晰、决策灵活、管理成本低、团队意识强，是一种理想的企业组织形式，适合中国家文化源远流长的国情。这两种观点都可以拿出自己的根据，在现实生活中也很难统一，因为现实生活中确有采纳了激进学者的建议，如法炮制西方国家普遍采用的利益相关者共同治理模式，却因“水土不服”而不欢而散、尴尬失败的实例。而另一方面，我们也发现把现代企业制度的核心内容——公司治理嫁接到家族企业取得成功的案例。这里的奥妙就在于坚持从实际出发，扬长补短，既保持和发扬家族企业的优势，又吸取现代企业制度的精髓，建立并坚持了一整套适应消费者需求、合作共赢、诚实守信的制度。由此可见，一切从实际出发，才是治本之道。

中国是一个家文化传统非常悠久的国家。家文化对中国人心理和行为的影响之深，是西方国家难以比拟的。在这种背景下，在私有产权名义受到保护实际上仍难全部做到的现实情况下，简单地以分离所有权与经营权而实行利益相关者的共同治理，不是唯一的正确途径。妥善的办法是因势利导，在实践中探索创新，创立具有中国特色的现代企业制度。

中国有657万户民营企业（截至2008年年底），其中从事批发零售的有233万户，约占全部民营企业的36%。这些企业中很有可能出现特许经营的品牌企业。但条件是引进人才，建立诚信，因为人才和诚信是中国民营企业建设中的两个致命弱点。谁要想在特许经营领域里做出成绩，谁就要在这两个方面下真功夫、苦功夫。品牌的打造，无捷径可走，企图通过广告的狂轰滥炸来打知名度，鲜有成功的。唯一正确的途径就是从最基础的工作做起，坚持以人为本、诚信为本，让每个员工在企业里找到归属感，让每个管理人员在企业里找到发挥潜能的机会。上下同欲者胜，上下同欲者顺。这里的关键是领导者（出资者）要学会与员工分享，与客户分享，

追求合作共赢。有了这种分享与共赢的境界，诚实守信、打造品牌就不难了。

特许经营管理是一个庞大的系统工程。这套教材不可能穷尽这个领域中所有的问题，它只是为从事或即将从事特许经营的人员，尤其是特许经营管理者或企业家提供了入门的向导。希望有更多的专家、学者和企业家来关注、研究特许经营管理这门学科，在中国催生出一批特许经营品牌企业。

全国政协原副秘书长
中国民（私）营经济研究会长
第八届全国工商联副主席

A large, stylized handwritten signature in black ink, reading '保育钧' (Bao Yujiao).

2011 年 2 月

国际化特许经营的运作是特许经营企业 国际合作发展的重要途径

——《高等院校特许经营管理系列规划教材》序二

特许经营在国际上迅速得到普及和推广，成为一种风靡全球的经营模式和商业运营手段；其发展速度越来越快，逐步呈现多行业化、市场化和国际化的发展趋势。国际化特许经营的运作作为特许经营的高级阶段，是特许经营企业国际合作发展的重要途径。国际特许经营作为一种成功的商业运营模式，为跨国公司赢得了竞争优势，一些国际上知名的特许经营企业就凭借特许经营的跨国经营迅速实现了规模经济的扩张。当然，只有在有正确理由的基础上，以充足的资源为后盾并进行适当的运营，才能及时获得理想的回报。在实践中，有许多特许人在开展海外特许经营的过程中都犯了致命的错误，这其中不仅包括被人们认为缺乏经验的小企业，而且某些著名的大型特许经营企业在其他国家推广其成功的模式时，也往往会遭遇到意想不到的困难。那些规模较大的企业有资源和时间去最终发现和解决问题，而规模较小的企业则没有资源和时间去更正它们的关键错误。因此，有必要在进行国际化特许经营的决策前考虑一下在业务中和实践中的问题。

首先，必须有一个拓展国际业务的合适理由。对于试图通过获得这种地位而夸耀自己是一个国际化特许人的理由是不充分的，应该有更好的理由，如国内市场已经饱和或接近饱和；国内的经营状况良好，而且具有一定的可持续发展的空间和潜力；具备抓住时机走出国门向海外发展的经济实力；国外有更多真实的市场机会，不应错失良机。

许多特许人都将其原来在国内发展出来的成功模式原封不动地照搬到其他国家，这在某些情况下是可行的，而在另一些情况下则需要进行适当的修改以适应当地的具体情况。例如，快餐连锁在不同国家的菜单就可能会略有不同，不会一成不变，因为它要照顾到当地的饮食习惯、风俗等。当然，也存在一些自身特别适合以一种国际化规模进行运作的特许权，诸如在零售或批发层次上的产品分销特许权，还有迎合国际商务游客和观光者的旅馆和汽车租赁公司。

实现国际化或渴望实现国际化运作的原因只是为了宣称在发展的竞赛中领先于

竞争对手吗？答案是否定的。由于存在自我主义的羁绊，这可能是一条危险的路径，特别是当其他有关要素被忽视，而只是盲目乐观地认为这是一项容易完成的工作时。

从事国际化特许经营的一项原则是特许经营企业不应将其视为医治业务不良状况的万能药——可以获得即时的现金流来解决问题。一个企业在国内市场上难以做到的事在国际市场上同样难以做到。很难想象一个在本国尚未做成功的企业，能够走向国际。

如果特许经营国际化的扩张没有选对时机或做得不是足够好，那么它就有可能明显地剥夺国内运营的资源，阻碍其在国内的发展。特许人的声誉会因在一个或更多海外国家的失败而受到损害，这意味着那些国家的商人至少在相当长的一段时期内不会再对加盟该特许经营企业感兴趣。

一般来说，特许经营在国际业务中取得成功需具备一定的先决条件。特许人必须有一个雄厚和成功的国内业务基础，可以获得充足的利润。特许人的财务状况是安全的，能够从其国内需求中调拨出剩余的资源。特许人必须意识到从其做出国际化扩张决定的那一刻起，就将开始投资，寻找最合适的国家并派人到那里调研都需要支出费用。在特许人所做的工作开花结果之前，各种费用支出会很多，因此需要有一份现实的预算将它们考虑在内。特许人必须有足够的人力资源来单独从事国际化特许经营的操作，最重要的是，必须要有足够的耐心。耐心是特许人在国际市场进行特许经营运作时的必备素质。过于匆忙地和受许人签订合同常常会导致失败并付出高昂的代价。在国际特许经营中选择错误的成本往往要大于在国内特许经营中选择错误的成本。在目标区域找到正确的“合伙人”，这是基本要素，但这并不容易。要想选择一条合适的结构化途径以与大部分合适的潜在受许人发生联系是困难的。

国际市场的开发往往需要耗费特许人比最初预期更多的财力和人力资源，特许人事先很难将这些花费完全准确地估计到，这种情况特许人也应当充分予以考虑。

国际化经营的建设需要时间，这是因为，如同国内经营需要先行试点一样，在目标国家中进行运作也必须同样谨慎。特许人需要承受试点经营的费用，这也是与潜在受许人进行谈判的一部分工作。试点经营非常重要，它不仅确定特许经营业务是否能在一个新的国家生存下来，而且也可以在运作中进行调节以适应当地的风俗习惯、文化传统、市场的实际情况和法律要求。同时，还需解决以前不曾面临过的工作，比如将运营手册和其他书面材料翻译、校订为当地语言。

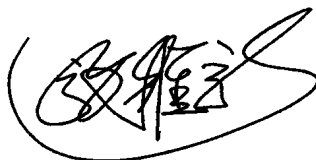
特许人要注意掌握特许经营国际化的措施，如根据目标国家的市场状况，采取不同的特许经营进入方式。当特许人决定要在国际市场上寻找商业机会以扩展其特许经营体系时，首先要弄清楚自己所要进入的国家或市场是否适合和相容。因此，

特许人首先要选择好目标国家。对于目标国家的选择，应建立在对各国的政治稳定性、政治和法律环境、经济发展周期及目标市场的需求等因素进行深入分析的基础之上。除此以外，特许人还要对潜在的市场、潜在的销售、未来市场、费用和成本的估算、潜在的利润、潜在的投资与回报进行分析和估计。

特许人要注意国际市场扩张途径的选择，如二级特许、代理特许、出售特许权、建立合资企业等，同时也要注意通过本土化策略更好地融入目标国市场。本土化策略就是特许经营体系进行国际扩张时，应根据目标国家的市场需求和法律规定等要求，努力将特许经营进入目标国家的方式和该特许经营体系所生产的产品或提供的服务根据各国的实际情况进行调整，以满足市场需求，让该特许经营体系更好地融入到目标国家的市场并为目标国家的消费者所接受。

所以，特许经营企业必须认真探讨特许经营国际化的运营模式，结合产品或服务的特点，结合企业自身的实际，通过特许经营的渠道分析和市场细分，努力实现特许经营国际化的战略目标。

世界中小企业联合会执行主席
中国民营企业国际合作发展促进会执行会长
中国公共关系协会副会长



2011年2月

前 言

《高等院校特许经营管理系列规划教材》是我国第一套高等院校特许经营管理专业方向、特许经营管理师、店长资质认证共同适用的双证书系列规划教材。

《高等院校特许经营管理系列规划教材》是我国部分特许经营相关部门的领导、专家、学者及特许经营市场的主要推动者、特许经营行业协会、特许经营企业、特许经营法律法规专家、特许经营管理理论研究专家、特许经营管理教育专家、特许经营管理培训专家等经过7年多的共同研讨、共同探索开发出的具有集体智慧结晶的成果。

《特许经营体系构建与推广》是《高等院校特许经营管理系列规划教材》之一。

并不是所有的企业都能够进行特许经营。一个企业或个人如果不想追随他人，而是自己开发特许经营项目，必须首先对自身的条件有一个清醒的认识，看自己是否具备实施特许经营的条件。开创特许经营事业是非常艰难的，而管理一套特许经营系统远比管理一家企业更为复杂得多。

特许经营涉及的行业比较广，不同的企业应该采取不同的特许经营体系构建与推广，不存在适用于所有特许经营体系构建与推广的最优办法，只有适合潜在特许人的特许经营体系构建与推广的方法，当然最好是在相关专家、律师等的协助下进行特许经营体系的构建与推广。

一家企业要进行特许经营，一般都是自己首先创办一两家直营店，在直营店取得成功的基础上总结经验，建立样板店，再发展特许经营系统。在这里，资金、人力资源是特许经营体系建设的首要条件。

特许经营的核心问题是如何建立成功的特许经营体系，让众多的中小企业在一个大型的企业体系之下生存发展，分担风险，共享利益。

特许经营体系构建的首要条件是该企业的法人代表或主要投资者具有一定的企业领导能力。潜在特许人从经营一个独立的门店系统到运用特许经营模式变为特许人不仅仅是运作模式的变化，不仅仅是管理层面的变化，不仅仅是经营管理店面数量的变化，而是经营管理发生“质”的变化。经营一个相对独立的运营系统和开展特许经营运营是不同层面的问题，在很大程度上是由管理者向领导者过

渡的问题，其组织结构也由直线制向直线职能制或更高的相应结构过渡，是需要一个强有力的执行力组织来运营才能实现特许经营模式的成功。

特许经营可行性分析报告是特许经营项目前期工作的最重要的内容。它要解决的主要问题是：为什么要进行这项特许经营？特许经营产品或服务的市场需求情况如何？特许经营的计划规模有多大？本特许经营企业各种资源的供应条件怎样？采用的工艺技术是否先进可靠？该特许经营项目的筹资融资渠道、盈利水平及风险性如何？

特许经营运营管理体系的构建是特许经营体系构建的主要步骤，也是特许经营的核心阶段。在特许经营总部，特别是特许权组合设计构建后，就要按照设计好的模式进行实际运营管理体系的构建，包括特许经营总部和单店运营管理流程的整体设计与建设，特许经营体系和物流配送体系的建设及组织、制度、人员、财务、营销和企业文化等的建设。

特许经营运营管理涉及诸多流程，包括组织职能流程、授权流程、物流配送流程、客户管理流程、人力资源管理流程、信息管理流程、营销策划流程、培训与督导流程等主流程，还包括财务管理流程和行政管理流程等辅流程。这是特许经营总部为获得预期的总部系统输出而必须进行的一系列工作任务，只有设计好主辅流程，才能保证高效率地完成特许经营总部的运营与管理。特许经营实际上是特许权经营，特许权设计实际上就是特许人核心竞争力的构筑。特许权实质上是特将特许人的有形资产转化为无形资产，是特许人无形资产的有偿转让。

特许人在开展特许经营体系建设之前必须编写出自己的特许经营手册，因为特许经营手册对于特许经营体系来说至关重要，它是特许人自身知识和经验的回顾、总结、提炼与升华，是特许人知识产权的物化表现形式，也是特许人和受许人之间特许权成功转移和体系运营的主要依据和重要保证。

特许经营体系的生存和发展是由特许人和加盟商的这种“伙伴”关系决定的。因此，能否招募到合格的加盟商并高质量地营建加盟店是特许经营体系成功的关键一步，也是最基本的一步。其次，要充分认识到，如果没有招到合适的加盟商，既影响了整个加盟体系的健康发展，又让加盟商陷入困境，更影响区域加盟的布局 and 区域资源的匹配。

特许经营合同不是合同法上定型化的合同类型，属于许可合同但又不能归入知识产权许可合同的范畴，它概括了在特许经营系统运营中特许人与被特许人间的权利义务关系。

通过培训，特许经营企业能够在企业内部推动变革、推进战略发展、促进企业融合，还能够推广特许人品牌输出等。对于特许经营企业而言，其整体的营运能力、

营运基础的稳定性、对各个店面远程化的管理与控制还必须通过督导发挥作用

特许经营关系的管理既有特许人与受许人的关系管理,也有客户关系管理及整个特许经营价值链的关系管理。

特许经营企业的竞争势必涉及特许人与特许人之间的竞争,任何一个特许人的倒下必然会给其特许经营系统的加盟商带来灭顶之灾,尽管市场是决定特许人能否成功的决定因素,但特许人的内因也是决定特许人能否成功的主要因素。

本教材是学历教育与职业资格证书培训的双证教材的有益尝试。通过本教材的学习,旨在拓宽学习者的知识面,培养学习者的经营意识和管理能力,提高学习者的综合素质,使学习者成为既具有一定基本理论知识又掌握一定基本技能的实用型、技能型劳动者。

本教材适合财经类、连锁经营管理类,特别是特许经营管理等专业方向教学使用,同时也是特许经营管理师资认证培训指定教材及店长资质培训指定辅导教材。

本教材由冯梅、沈珺负责全书提纲的拟定和定稿,并编写了全书大部分章节;刘芳、陈尉、秦素云参与编写,其中刘芳编写了第14章,陈尉编写了第15章,秦素云编写了第16章。

本教材的编写要感谢很多人的支持和帮助:感谢教育家易可佳先生,是他给我们提供了特许经营管理专业研究和实践的平台,提供了学科建设、专业建设的实训基地、实践教学基地等,为我们研究特许经营管理提供了机遇和操作的具体研发;感谢吴栋教授,是他十年前带领清华大学经管学院课题组研究连锁经营管理理论,并结合天津大港ECC连锁经营管理项目的研究,使得我们能从商业研究的基础理论入手,深入细致地研究特许经营管理理论;感谢李维华博士、朱明侠教授、王正志律师、林晓律师、崔霖等特许经营管理的研究专家,他(她)们为我们提供了特许经营管理理论和实践的论著,应该说我们很多的研究和实践是基于他(她)们的研究成果基础之上的进一步深入的探讨;感谢中国商业联合会商业职业技能鉴定指导中心的刘勇主任及有关领导、专家,他们对本教材的策划、立意、具体编写工作都起到了相当重要的作用,没有他们的大力支持,本教材恐怕还无法面世。在此,对以上领导、专家、学者表示真挚的谢意。

本教材在编写过程中,参阅了大量专家、学者的有关著作、教材及案例,并通过互联网学习和借鉴了很多有益的资料,在此也一并表示谢意。同时,也真挚地希望能够“抛砖引玉”,恳请有关专家、学者赐教并参与本教材的修订(联系邮箱:shenjun99@263.net)。在我国,从事特许经营的国内企业做得很好且能够走向国门、享有一定品牌优势的企业不多。我们现在看到的只是特许经营管理体系的“冰山”一角,特许经营管理是一个庞大的系统工程,随着人们对特许经营

管理的进一步认识，我们将继续努力挖掘这一利国利民的“源泉”，使得特许经营管理为中国经济的发展做出更多的贡献。

限于作者水平，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

沈 珺

2011 年 2 月于清华园



第1章 特许经营体系构建的首要条件	(1)
1.1 领导概述	(2)
1.1.1 领导的定义	(2)
1.1.2 领导的科学与艺术	(2)
1.1.3 领导的理性与感性	(3)
1.2 有关领导的深层理解	(4)
1.2.1 领导的主要职能	(4)
1.2.2 领导过程分析的三要素	(4)
1.2.3 领导的教育与经验	(6)
1.2.4 领导的研究与实践	(6)
1.2.5 领导的主要方式或手段	(7)
1.2.6 领导与管理的区别	(8)
1.3 与领导相关的认识	(10)
1.3.1 领导与共事者的关系	(10)
1.3.2 领导与价值约束的关系	(11)
1.3.3 领导与价值观的关系	(11)
1.3.4 领导与组织价值观的关系	(12)
1.3.5 领导与情商的关系	(12)
1.3.6 领导的人格魅力	(13)
1.3.7 领导的行为分析	(14)

1.4 特许经营企业领导者应用实务	(14)
1.4.1 特许经营企业领导者与企业家	(14)
1.4.2 与特许经营企业领导者相关的应用	(18)
1.4.3 塑造特许经营企业领导者形象的具体方法和途径	(20)
1.4.4 特许经营企业领导者辨识危险的指标	(22)
思考与练习	(23)
第2章 特许经营体系构建的基本条件	(24)
2.1 企业的经营资源	(25)
2.1.1 企业的含义	(25)
2.1.2 企业经营资源的利用	(27)
2.2 特许经营企业的经营资源	(29)
2.2.1 对特许经营资源的认识	(29)
2.2.2 注册商标	(30)
2.2.3 企业标志	(31)
2.2.4 专利	(34)
2.2.5 专有技术与专利技术	(36)
2.3 经营模式	(38)
2.3.1 经营模式的含义	(38)
2.3.2 经营模式的分类	(38)
2.4 对“两店一年”政策的理解	(41)
2.4.1 具有“两店一年”资质的必要性	(41)
2.4.2 如何认定特许经营企业的“两店一年”资质	(42)
2.4.3 涉及“两店一年”的法律责任	(43)
思考与练习	(44)
第3章 特许经营可行性分析	(45)
3.1 可行性报告概述	(45)
3.1.1 可行性报告的基本特点	(45)
3.1.2 可行性报告的写作原则与写作过程	(46)
3.1.3 企业家应重视的可行性报告的几个方面	(47)
3.1.4 可行性报告普遍存在的问题	(48)
3.1.5 可行性报告的主要内容	(48)
3.1.6 特许经营可行性分析报告的应用格式	(49)