



FDS世界特许经营发展服务组织指定特许经营专业丛书



北师大珠海分校国际特许经营学院指定教材

新世纪特许经营丛书 **100**

丛书主编 刘文献 李维华

特许经营 指南



(原书第6版)

The Guide to Franchising

(英)马丁·门德尔松 著
(Martin Mendelsohn)

李维华 陆颖男 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



FDS世界特许经营发展服务组织指定特许经营专业丛书
北师大珠海分校国际特许经营学院指定教材

新世纪特许经营丛书 100

丛书主编 刘文献 李维华

特许经营指南

The Guide to Franchising

(英)马丁·门德尔松 著
(Martin Mendelsohn)

李维华 陆颖男 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是关于特许经营理论与实践方面的经典读本,是马丁·门德尔松著名的《特许经营指南》的第6版亦即最新版,该书通俗易懂、内容实用。其首次出版是在30年前,最新的这一版可以说是凝聚了马丁·门德尔松一生对英国及国外特许经营的研究精华。对于任何考虑从事特许经营业务或职业的人来说,它都是一本必备的参考书与实用指南。

The Guide to Franchising by Martin Mendelsohn.

Copyright © Martin Mendelsohn 1970, 1979, 1982, 1985, 1992, 1999.
Reprinted 2003 by Thomson Learning.

Published by arrangement with Thomson Learning. Simplified Chinese translation copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Thomson Learning 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版社书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2004-0559

981-254-6871

图书在版编目(CIP)数据

特许经营指南/(英)门德尔松(Mendelsohn, M.)著;
李维华,陆颖男译.—北京:机械工业出版社,
2004.10

(新世纪特许经营丛书100)

书名原文:The Guide to Franchising

ISBN 7-111-15456-8

I.特… II.①门…②李…③陆… III.专卖—
商业经营—指南 IV.F717.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第107458号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:霍永明 责任校对:程俊巧

封面设计:李世辉 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·10.75印张·1插页·344千字

0 001—5 000册

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

新世纪特许经营丛书 100

编委会

丛书顾问：于献忠 艾 丰 苗中正 Roy. Seaman 杨国昌
严驳非 张征宇 郑永刚 李桂莲 Frank Hoy
祝 链 何永智 钱跃宏 王文斌 李 奇 杨建荣
Albert. Kong 何才庆 魏 林 杨子云 陈大鹏
周海汇 周成建 蒋衡杰 张玉卿 余龙文 高德康
胡援东 王承敏 杨 纡 朱明春 刘国雄 李明杨
梁 勇 张树武 池 洋 陈金平 田永浩 周少雄
Luigi PROIETTI 古川云雪 席 殊 徐秀清
黄华坤 李 欣 钱学农 王宇峰 屈云波 李禧华
张 葳 郭一鸣 姜恩颖

主 编：刘文献 李维华

执行主编：李维华

编 委：罗天宇 侯吉建 王春辰 董佳羽 仇 一 蓝润洪
徐重九 何赵萍 余汉华 张志平 丁 镇 张 然
李卫东 常淑茶 贾秋萍 徐远翔 肖振阁 余年初
严 格 王 云

序 1

刘文献总裁和他的同事李维华博士策划出版了这套旨在教育特许人和受许人的特许经营丛书。他们通过翻译引进与自己创作的方式，开发出一套详尽的特许经营丛书，该丛书具有极高的实战价值。

人们为什么需要这套丛书？原因之一就是，目前在中国缺乏关于特许经营方面的书籍；原因之二是，国外已经出版的特许经营书籍通常是为了适应本国特色而编的，因此，那些书具有浓厚的地域特色；原因之三是，特许经营教育书籍的普遍性欠缺。

关于特许经营教育书籍的普遍性欠缺，从全世界的角度来考察，我们发现，商业培训者们并没有认识到特许经营架构和商业运作模式的特性。典型的现象是，他们假设合理的商业与管理原理可以在所有条件下有效地适用。比如：

- 寻找合适的特许经营合作者
- 特许经营合同的谈判
- 理解特许经营的国内外法律关系
- 履行合同的规定
- 退出一个失败的联盟

上述这些以及更多的问题在刘文献总裁和李维华博士的这套特许经营丛书中得到了很好地解释，同时，他们还用案例与具体的详细步骤来对一些抽象的概念予以进一步说明。他们给读者展示了作为特许经营的基本理论及其模式，介绍了为进入一个特许经营而需要的最基本知识，同时也全面地解释了在运营与管理单店及特许经营体系时的关键性方面。除了翻译那些在国外已很有权威的特许经营书籍之外，他们还邀请了一些特许经营相关业界的知名人士来写作。

特许经营在全球呈现不断增长的趋势。目前，美国近 50% 的零售额来自

于特许经营。特许经营为个人及群体提供了良好的做老板与创造财富的机会。特许经营创造了就业岗位，特别是为那些以前不曾有过工作经验的人们创造了入门机会。特许经营甚至扮演了一个教育者的角色，亦即它在管理的实战方面培训雇员，这些培训将引导他们进入未来的创业。正是认识到了这些效果以及通过特许经营发展经济的潜力，他们才推出了这套丛书。我为他们对中国特许经营教育所做的努力而鼓掌。



弗兰克·霍伊

美国贸易研究会主席

美国德克萨斯大学 El Paso 分校 (UTEP) 的企业
发展、提高、研究与支持中心主任

UTEP 工商管理学院院长

北师大珠海分校国际特许经营学院副院长
管理与创业学教授

曾任乔治亚州小商业发展中心主任

研究领域包括：特许经营、创业与经济发展、
家庭商业、战略联盟与社会创业

序 2

过去，有位哲人说：FDS 在中国的道路，是“特许经营苦旅”。FDS 是世界特许经营发展服务组织（Franchise Development Services International Ltd.），作为全球特许经营发展服务的领导者和专业机构。FDS 中国，是 FDS1999 年进入中国后构建的全球第二十家地区中心，当然，中国必将成为全球最热门的特许经营中心市场。

如同世界著名的麦肯锡咨询顾问集团，我们在推进一种专业技术、专业思想、专业模式或专业经济方面遇到了本土化及其综合的挑战。FDS 中国有许多轰轰烈烈的特许经营导入或构建服务工程，比如被中国连锁经营协会多年评为全国最佳盟主的“杉杉集团”与“重庆小天鹅火锅”等特许经营工程，但我们也有一些因为诸多原因进行得不够“成功”的项目。但其实，即使是“成功”的项目，也更多是因为盟主自身的成功基础；即使我们占第一推动力的“成功”项目，也仍然有许多未完成的遗憾。而虽然那些当时“不成功”项目的董事长，在事过多年后仍认为 FDS 的到来带来了革命性的变化，这样的鼓励也仍然不能掩盖 FDS 整体性的责任与孤独。

“一个板凳四条腿，有一条腿不一般齐都不行。”用这个民间的谚语形容中国特许经营市场发育的不均衡也许颇有道理。对于构成这一市场的各方：政府、专业服务机构、盟主、加盟商及潜在投资人和专业从业人员来说，对特许经营的认识、需求很不相同，在发展特许经营的准备、能力、法律意识等方面都不均衡，在特许经营的监管方、特许商、受许方、潜在受许方、从业方、专业力量方都存在较大的差异和时空错位。这种紊乱产生了极大的市场激情和市场波动，置身于其中，就如置身于巨大的冰河：冰山、浮冰、残雪、雪水，在春天的融化下，汇合着泥沙、植被和溪流浩浩荡荡，层层叠叠，碰撞，融合，归入大海。

加入 WTO 后，中国因取消国际特许经营市场准入而将成为被引爆的“全球最热门的市场”，我们深感应改变“理论落后于形势，实践落后于国际，成

功难以克隆，失败不断重复”的局面，共同致力于让特许经营在科学的、系统的、规范的、实践创新的、社会生态均衡的轨道中发展，最终成为我国知识经济或新经济的主流力量。有着百年历史的北京师范大学是教育创新的代表，2003年，北师大联合 FDS，开创了全亚洲第一所国际特许经营学院——北师大珠海分校国际特许经营学院。北师大珠海分校被国家教育部赋予中国教育创新基地的使命，并将引进更多的国际特许经营先进资源，致力于中国的特许经营学科体系、专业运用和专业人才的建设。国际特许经营学院和 FDS 致力于在全球范围内遴选特许经营权威著作，在全国范围内编选特许经营研究与探索的精品，在理论构建、实际案例、教学培训、专业应用、法律监督、行业特征、产业发展、国家战略等方面出版一套特许经营系列丛书，希望能帮助特许经营在中国完成其重要的使命。机械工业出版社则敏锐地发现了特许经营的学术价值、实际价值和社会经济价值。

FDS 的研究表明，特许经营的发展，在一个国家是与其社会经济及产业的全球化、市场化、知识化程度相关的。美国商务部认为特许经营是美国经济的主流力量，是美国国家战略、知识经济战略、经济及产业结构调整战略、全球化扩张战略及社会资源重组与就业战略的重要工具与模式。

在一个国家的特许经营导入期或个体自发起期，由于外来特许经营样板的影响，特许经营成为许多企业和创业者迅速发财的“梦想”，这个时候的特许经营，更像一种简单的思想或口号，经常被视为一种产品营销或渠道管理的工具与模式，中国的这一阶段应为 1979 ~ 1999 年。

在特许经营的成长期或产业化时期，一个国家的主管部门会出现（如中国连锁经营协会），一些国际专业公司（如 FDS）会进入市场，会出现专门的学院或专业（如北师大珠海分校国际特许经营学院）、专业的门户网站（如中国特许经营网）、专业的丛书和媒体（如《中国特许经营年鉴》、《中国特许经营大全》及本套丛书）。更重要的是大批的国际特许经营企业将正式进入市场，本土的特许经营企业也将形成一定的产业规模。这个时候的特许经营更多的是一种企业经营管理的模式与工具，中国的这一阶段应为 2000 ~ 2008 年。

在特许经营的成熟期或社会化时期，特许经营将成为国家经济的主要力量，对国家战略扩张、资源重组、经济、产业、企业及大众的专业知识化程度，对国家可持续就业与创业、国家经济等级、国家进出口贸易、国家商业文

明等都有重要而可持续的贡献。特许经营是美国国家战略的重要工具或重要构成，是新加坡、马来西亚等国家的国策。这一时期的特许经营，将更多被视为一种新经济思想和新的社会经济重要发展模式，是国家营销与社会管理的重要工具与模式。在我国，应抓住 2008 年北京奥运会及 2010 年上海世界博览会这两个重要契机，全力发展特许经营。

感谢北京师范大学和机械工业出版社致力于特许经营的正规化建设，这将是一件富有长期战略意义的事情。

感谢全球商业巨子迈克·戴尔，在我作为他中国总代理工作的 5 年时间里，这位大师使我深刻地认识到经营模式可以改变一个企业甚至一个国家的命运。

感谢杉杉集团郑永刚先生，他以一个企业领袖的远见卓识在中国第一个启动了深具影响的特许经营系统工程。

感谢大杨集团李桂莲总裁，她为 FDS 提供了广阔的特许经营探索空间。

感谢恒基伟业董事局主席张征宇博士，作为知识经济型的工商企业领袖和北师大珠海分校国际特许经营学院的首任院长，他正致力于推动国家特许经营战略。

感谢重庆小天鹅何永智总裁，她的成功证明特许经营和中国文化、中国企业、中国社会的结合将会取得更大的成功。

感谢同仁医院的韩德民院长和同仁科技开发中心的焦志毅先生，他敢于把同仁眼镜这样一个百年名牌和特许经营这样一个最新经营模式进行大胆结合，而 FDS 中国和同仁共同的合作则使同仁获得了更大的成功。

感谢中天特车集团的王宇峰董事长和姜恩颖先生，我们共同进行了一个非常有创新意义的神州之旅露营车俱乐部项目，这充分体现了特许经营的应用是没有疆界的。

感谢山东今日集团李欣总裁和香港左右家居的黄华坤总裁，他们都一直致力于如何让自己的企业更成功并且获得同行业的领先地位。我们经常一起探讨，相互勉励和相互学习，他们代表了更多追求卓越的成长中的中国民营企业。

感谢 Frank Hoy，作为全美商贸研究会主席和著名的国际特许经营高等教育专家，他是本套丛书的主要规划者之一。

感谢 Roy Seaman 和江进兴先生，他们分别作为全球 FDS 创始人和亚洲总

裁，把 FDS 的精神、理念、技能、案例和全球近千家客户资源导入了中国。

感谢普林斯顿大学钱跃宏教授，他是我的同窗好友，他为丛书提供了宝贵的国际资料。

感谢艾丰先生，作为中国名牌事业的主要奠基人，他最早肯定了特许经营对国家的重要性。

感谢苗中正、杨国昌、严驳非、祝链、张葳等领导和专家，感谢 21 世纪中国企业家论坛主席何才庆先生，他们赋予的机会，将在未来显现其更重要的价值。

感谢中国连锁经营协会、新加坡特许经营协会、英国特许经营协会和国际特许经营联合会。感谢《中国企业家》杂志、《财经》杂志、《商界》杂志、《中国经营报》、中央电视台、中国特许经营网、《人民日报》市场版。

感谢我的同事和朋友罗天宇、李维华、侯吉建、王春辰，他们被称为 FDS 中国的“F4”，还有王学思、夏阳、曾军、余德水、王乃军、王云、何赵萍、徐重九、张然、林屹松、张志平、王秋波、王晓民、王俊秀、余汉华、余年初、陈红朝、刘文勇、捍燕钧，没有他们对特许经营的执着追求和无私奉献，就没有丛书的出版。

感谢仇一先生，他荣获了全国最佳特许经营职业经理人称号，他多年来信仰和投身特许经营，他信赖 FDS，他是国际特许经营学院学生发展的榜样。

感谢董佳羽先生，他对特许经营事业的投资敢为人先。

感谢杜豪先生，他支持出版的《中国特许经营大全》对中国特许经营的发展有着启蒙的作用。

感谢北师大珠海分校国际特许经营学院的首届 201 位学员，他们是被新浪教育称为“特许经营黄埔军校”的首批成员，将影响中国特许经营的未来。

感谢黄国雄、李禧华、牛海鹏、李飞等所有已在或正在研究特许经营的学者、专家，欢迎赐教。

感谢所有帮助、支持、信任和建设特许经营的朋友，感谢每一个坚持读完这篇序言的读者。

感谢红高粱快餐的乔赢总裁，他喊出要做中国的麦当劳，曾是美国《时代周刊》报道的焦点人物，他的失败和不幸，更加证明本套丛书出版的必要性。

特许经营是一门实践性、复合性、先导性以及国际性特点很强的学科，是

一门新兴的学科,欢迎各界朋友对丛书的相关专题进行交流和探讨,共同促进特许经营的理论建设,迎接特许经营时代的到来!

感谢国家商务部、国家质检总局、全国工商联、共青团中央、中国名牌战略推进委员会、中国企业家协会;感谢北京市人民政府、上海市人民政府、辽宁省人民政府、大连市人民政府、成都市人民政府、珠海市人民政府及北海市人民政府等地方政府的相关领导同志,在你们所领导或所开创的经济发展建设事业中,“国家特许经营”的思想或框架正在逐步成形并付诸于卓有成效的实践。

感谢所有的正在创造特许经营历史的中外特许经营盟主、加盟商和专业精英,你们是特许经营理论研究真正的源泉。

最后,我借此序言,重申我在 1999 年 21 世纪中国企业家论坛上的倡议:特许经营应成为 21 世纪知识经济中国的基本国策!



FDS 中国总裁

北师大珠海分校国际特许经营学院常务副院长

大杨创世股份有限公司常务副总裁

CEIM 中国教育投资管理集团执行董事

上海时尚联合会副秘书长

中国著名特许经营专家、FDS 中国特许经营发展
服务事业的第一人

研究领域: 特许经营国家战略、特许经营体系构建、特许经营行业应用、特许经营文化、特许经营品牌营销、特许经营发展服务规划、特许经营知识管理、服装业特许经营、单店管理、城市战略与行业战略、资源整合等

序 3

本书是马丁·门德尔松（Martin Mendelsohn）著名的《特许经营指南》的第6版。其首次出版是在30年前，最新的这一版可以说是凝聚了他一生对英国及国外商业模式特许经营的研究精华。对于任何考虑从事特许经营业务或职业的人来说，它都是一本必备的参考书与实用指南。

在这里，我需要强调一下“实用”的含义。门德尔松先生是米德塞克斯大学商学院（Middlesex University Business School）研究特许经营管理的访问教授。作为一位学者，他学风严谨，作为一名事务律师，他协助引导英国的特许经营走向成熟与成功。他洞悉与此相关的各种问题，如果你有任何困惑，请打开本书参阅阐述如何成为受许人以及特许人-受许人关系的第9、第10两章，这些章节几乎都围绕特许经营中的问题而展开。门德尔松先生没有使特许经营听起来像是一个“偷车兜风”的行为，而是对特许经营进行了系统严格的分析。

按照他谨慎的作风，他倾向于淡化特许经营在建立和维持企业赢利方面所取得的成就。不错，他承认有证据显示特许加盟企业经营失败的机率是非特许企业经营失败机率的 $1/6 \sim 1/8$ 。但他同时也认为，不应让人们以为特许经营是“快速致富的简单之路”。“在人生中，”门德尔松先生补充说：“没有什么东西是可以轻易得到的……许许多多成功的受许人都是通过艰苦工作才获得了引人瞩目的成就的。”

尤其打动我的是这本《指南》是如此的通俗易懂。门德尔松先生不是一个在困难面前退缩的人，他始终高度关注特许经营的发展。作为英国特许经营协会的主席，我对他为特许经营所做的工作深表感谢。很明显，特许经营的成功正在继续，每一次我眨眼之后，特许经营的增长记录似乎都在朝着更好的方向变化。我确信这本书将会有助于特许经营的进一步发展。

伯纳德·英厄姆（Bernard Ingham）

英国特许经营协会主席

前 言

本书的第1版完稿于1969年，出版于1970年，它的原文仅有84页。令人饶有兴趣的是，现在回过头来重览此书，我们会发现，该书中的某些内容在今天依然适用。

有关试点经营（pilot operation）的含义如下：

它的本质是特许人投入自有资金，建立属于他自己的业务，并在实践中彻底检验其体系的合理性。特许人有必要在不同的地点对业务体系进行检验，以便在进行特许权销售之前获得在不同情况下最大范围内的运作经验。

这里有四个案例可供参考：预约租车（Budget Rent-a-Car）、五分钟洗车（Five Minute Car Wash）、威姆派（Wimpy）和迪诺·罗德（Dyno-Rod）。预约租车在本版中占有重要角色，威姆派也仍然在以它一贯的餐饮服务模式运营，就如同它1970年所做的一样，迪诺·罗德的特许经营业务还在不断的拓展当中。只有五分钟洗车没能在激烈的市场竞争中生存下来。

这里有一段关于建立行业组织的呼吁：

建立英国特许经营行业组织的需求已经很清晰了……在英国，这个组织将建立特许经营标准并承担保护公众的责任。该组织除了承担保护公众的责任外，也会向公众提供很有价值的信息服务。此外，它还能使全行业在所有关系到行业利益的问题上以同一个权威的声音发言。总的来说，英国的特许经营正沿着正确的路线发展。如果该行业能够适当地组织起来，那么毫无疑问，它将更快地得到公众的重视。

此后，1977年英国特许经营协会的成立回应了我的这一呼吁，我所提倡的各项功能也均被引入。

到1985年第4版发行时，本书的正文已增加到211页，并附有102页的附录。在从第1版到第5版的21年时间里，特许经营的发展是如此显著，以至

于我们不应看到此书页数的继续增长而感到惊讶。

本版的修订工作涉及到以下几项：某些内容被删去，某些篇章进行了架构的重新组织；每一章都在某些方面进行了更新，补充了新的重要内容。有些重要内容来自于《特许经营世界》中的论述，有些来自于我在世界各地参加研讨会时所做的演讲。大卫·艾森（David Achison）与我合作编写了小册子《如何进行特许经营》，其内容均已包含在第4版中，我已根据情况变化做了相当的升级改动。

让我感到荣幸的是，过去遇到过很多特许人和受许人对之前的各版《指南》表示感谢。我希望本版如果不能更出色，至少也不能逊色于以前的版本。希望它不仅能对首次接触特许经营的人士有用，也能够继续帮助那些已经从事特许经营的人们。该书是在过去35年里我在特许经营事业中承担不同角色时的实践经验的总结与提炼。

我要对许多人的帮助深表谢意，感谢他们拿出自己的宝贵时间帮我准备研究案例，他们是：化学制品公司（Chemex）的莱斯·格瑞，卡尔·克威克（Kall Kwik 英国）公司的托罗斯·亨里克森，完美比萨公司（Perfect Pizza）的马丁·克雷顿，标志公司（Recognition Express）的泰里·沃斯，服务大师公司（Service Master）的里萨·泰姆布里尼，预约租车公司（Budget Rent-a-Car）的谢里·扬和泰里·克拉克以及爱子公司（Mothercare）的克里夫·里维特。我也要感谢银行业负责特许经营的经理们，他们给我提供了有关他们活动的最新信息。

在这里，我不能不提到鲍勃·罗森博格，他是美国 Allied Domeq 公司的主席和首席执行官（CEO）。多年之前，当他担任邓肯甜甜圈（Dunkin' Donuts）公司（现在是 Allied Domeq 公司的一部分）的主席时，他和我之间就进行了有关特许经营的第一次研讨。我不相信那个时候我们能猜出特许经营将给我们各自的未来带来什么。我现在能做出的一个负责任的结论就是，我们都走上了一条正确的道路。特许经营带给了我“相交满天下”的私人友谊，他们中有特许人、律师、专家、会计师、记者以及商界人士，没有他们，我的人生将会黯然失色。

我要感谢英国特许经营协会（BFA）的主任委员布里安·斯马特先生，他为我提供了与英国特许经营协会（BFA）有关的各种信息，给了我极大的帮助。我感谢我宽容的妻子菲丽丝，她一直坚定不移地支持我。我也感谢我在伦

敦办公室中的文字秘书朱莉·伍德丝姐妹的帮助。

最后，要特别感谢伯纳德·英厄姆先生，亦即英国特许经营协会的主席，他为本书作序，并为本书的最终完成做了很多工作。

马丁·门德尔松

谨将本书献给：

菲丽丝、保罗、赛拉、戴维、苏珊、拉菲、丹尼尔、塔马尔、索菲、艾维和简娜

目 录

序 1	
序 2	
序 3	
前言	
第 1 章 特许权和特许经营的含义	1
第 2 章 特许经营的发展历史	16
早期历史	16
特许经营的种类	17
特许经营的发展	17
第 3 章 为什么要进行特许经营	22
第 4 章 为什么从事特许经营	27
第 5 章 什么能被特许	31
制造商和批发商之间的交易	31
制造商和零售商之间的交易	32
批发商和零售商之间的交易	32
零售商之间的交易	32
第 6 章 如何成为一个特许人	47
基本业务构想	47

试点经营	50
特许权组合的开发	52
操作手册的制定	59
营销特许权的确定	62
选择受许人	65
发展特许组织	69
毛收入	71
盈利和亏损报告	72
资金开支	74
特许权销售	74
产品和服务行销	75
经营（包括革新）	76
第 7 章 特许经营财务	78
特许经营初始费（加盟金）	80
特许权组合的销售	82
营业场所的租赁	83
融资安排	84
特许经营持续费	84
广告基金	86
银行的角色	87
第 8 章 特许人对受许人的服务	93
初始服务	94
后继服务	98
第 9 章 如何成为受许人	104
如何做一个不同于经营自有非特许企业的受许人	104
反省（SELF-EXAMINATION）	107
业务类型	111