

从冰激凌 到因特网—— 如何打造成功的特许体系



斯科特·A·沙恩 著
(Scott A. Shane)

苏霜 俞小龙 译



FROM ICE CREAM TO THE
INTERNET

*Using Franchising to
Drive the Growth and Profits of
Your Company*



中国人民大学出版社



管理者前沿阅读

从冰激凌 到因特网—— 如何打造成功的特许体系



斯科特·A·沙恩 著
(Scott A. Shane)

苏霜 俞小龙 译



FROM ICE CREAM TO THE
INTERNET

*How to Franchising to
Drive the Growth and Profits of
Your Company*

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从冰激凌到因特网：如何打造成功的特许体系/沙恩著；苏霜，俞小龙译．

北京：中国人民大学出版社，2007

(管理者前沿阅读)

ISBN 978-7-300-07881-6

I. 从…

II. ①沙…②苏…③俞…

III. 专卖-商业经营

IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 019721 号

管理者前沿阅读

从冰激凌到因特网

——如何打造成功的特许体系

斯科特·A·沙恩 著

苏霜 俞小龙 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京易丰印刷有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2007 年 3 月第 1 版

印 张 15.25 插页 1

印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

字 数 201 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

推荐序

特许经营自 20 世纪末进入中国以来，已经得到了迅速发展。据中国连锁经营协会的统计数据显示，至 2005 年底，国内的特许体系达到 2 300 多个，覆盖了零售、餐饮、教育培训、洗染、家居家装、房屋中介、汽车售后服务、经济型酒店、休闲健身、服装和药品零售等等行业和业态。但与特许经营在美国 100 多年的发展史相比，我国的特许经营仍处在不断学习进步的阶段。

特许经营最大的优势在于集合特许者的经验与各个特许加盟商的优势，形成互补，以实现多赢的目标。在竞争异常激励的今天，特许经营凭借自身的优势，已成为世界各国的主要商业模式之一。

本书在阐述特许经营理论的基础上，运用了大量的案例和数据进行说明和解释，并对各行各业采取特许经营模式的常规做法进行了对比性解说。阅读本书不仅能让读者明白特许经营是什么，还能让他们学以致用。毫不夸张地说，这是到目前为止，在特许体系建设方面最务实、最具价值的操作指南书籍之一。

作者从特许经营是什么、有什么优劣势讲起，接着分析哪些行业或商业概念更适合采用特许经营模式，然后对特许体系建设中的各个要素进行了逐一解释，并阐述其中的关键点，如特许经营费、授权模式、特许加盟商的选择等，这些核心要素的设计将直接影响特许者与特许加盟商这两个不同经济主体的获益及合作效率。另外，作者通过大量实证分析，总结出特许者应如何正确处理与特许加盟商的关系、应向特许加盟商提供哪些方面的服务和支持，以及应如

何实施等。

更难能可贵的是，作者对来自美国各行各业众多特许经营体系的案例进行了归纳总结，对比了不同行业和业态的企业在采用特许经营模式时，收取特许加盟费、特许权使用费的金额或比例的不同，采用单店特许、区域开发，或分特许的授权模式的区别，等等。

本书还详细列举了美国及各州的特许经营法律和政策规定，这对于国内学术界和政府主管部门研究和制定政策具有很好的借鉴作用。

另外，与学术专著或教科书不同，本书语言朴实流畅，深入浅出，将关系复杂、内涵深刻的特许经营表达得准确易懂。因此我相信，阅读完本书，你对特许经营的认识和理解将更深刻。

吕一林

于中国人民大学商学院

2006年6月

致 谢

在决定写本书之前，我已经花了十多年的时间研究特许经营。十多年来，我分别在佐治亚理工大学、麻省理工学院、马里兰大学，以及凯斯西储大学（Case Western Reserve University）研究、执教。我做了一项关于如何设计正确的战略和组织结构以使特许体系运作成功的研究。这项研究似乎引起了众多企业家和管理者的共鸣。我的一些研究成果在一些热门出版物上引发了热烈的讨论，这些出版物包括《纽约时报》（*New York Times*）、《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）和《企业家杂志》（*Entrepreneur Magazine*）。我也参加了一些电台、电视台的节目，与大家一起讨论特许经营。许多有意从事特许经营的人和已开展特许经营的特许者因此与我取得了联系，并邀请我做他们的商业顾问。

在做商业顾问的那些日子中，我了解到了一些让我非常吃惊的情况。许多从事特许经营的老手居然还不知道，要设计一个有效的特许体系有哪些基本规则。但是，这些规则早在多年前就已被学术界的研究人员所知晓，他们在一些学术性文章中阐述过这些规则，并且得到了令人信服的证明。例如，如何为一个特许体系确定合适的特许权益使用金比例这个问题，学术研究早就提供了基于一系列影响因素的、强有力的根据。这些影响因素包括：特许者将要提供的支持，特许者授权业务的利润率，特许者品牌的价值，以及特许者所在行业的性质，等等。可是，当我问到这些特许经营的老手为什么要制定这样或那样的特许权益使用金比例时，他们会告诉我：

之所以选择这样的比例是因为“这个数字听上去不错”，或者是“差不多大家都用这个数字”。当然，这些老手也时常会来找我，说他们的特许权益使用金定得太低了，以至于总部不能获得盈利，请我出个主意。我想，其实他们应该利用那些学术研究成果——如果他们能够找到一些平实易懂的信息资料，就能自己解决这个问题。

可是，当我四处寻找资料，以便给客户讲解说明时，却发现迄今为止还没有很好的、可供人们阅读的特许经营方面的书籍或文章。那些学术文章里充斥着数学公式、复杂的数据分析和神秘莫测的理论，让人们读这样长篇累牍、枯燥无味的学术文章显然不是一个解决问题的好方法。虽然我们（学术研究者）对如何建立有效的、可盈利的特许体系已经了解了许多，但是仍然没有一本书或一系列文章是用简单、直白的语言来对这些知识作出总结的。当然，如果有这样的总结性文章，人们就可以获取他们所需要的、能使他们的特许经营获得成功的关键信息。我也找到了一些大家都能看得懂的书籍和文章。可这些书籍和文章要么是从特许加盟商的角度，仅仅围绕如何购买特许经营权而撰写的；要么只是从特许者或特许经营的专业律师的角度，提出一些个人观点，其中一些观点得来的依据是不确定，甚至让人怀疑的。因此，我下定决心撰写这本书。

在本书的写作过程中，我得到了许多人的关心，并受到他们的影响，这些影响对于本书的问世都是至关重要的。首先，我要感谢那些特许经营的管理者、企业家，以及报社和杂志社的记者们。正是他们使我有了动力，把我在特许经营方面的学术研究成果写成通俗的简单规则，以便从事特许经营的人们借以建立一个成功的特许体系。

我还要感谢那些致力于特许经营方面的研究者和实践者。在确定本书的框架时，我从他们的研究成果和工作心得中受到很大的启发，并借鉴了一些有价值的思想。还有许多人对本书中的有关观念、想法作出了贡献。其中，特别值得一提的是：Jeffrey Bradach, Jim Brickley, Rajiv Dant, Erik Gordon, Francine Lafontaine, 以及

Patrick Kaufmann。他们的著作给了我灵感，对本书中相关观念和想法的形成起了巨大的促进作用。

在多年的研究工作中，我从众多不同背景的合作者那里学到了不少关于特许经营的知识。尤其是 Maw-Der Foo、Venky Shankar 和 Chester Spell 使我受益匪浅。还有我的一些同事，毫不吝惜地付出他们宝贵的时间，跟我讨论特许经营。这些对本书中许多观念、想法的成型和成熟帮助甚大。这些同事包括：Susan Athey，Simon Johnson 和 Scott Stern。在此，我向所有在我写作本书的过程中给予过帮助的人表示感谢，因为没有他们的帮助，也就不会有本书的问世。

同时，我还要借此机会感谢本书的编辑——Jim Boyd。当我有了这个想法，要把那些特许研究者和有创见的特许实践者的思想、心得写成一本实用的书，来帮助人们更好地对他们的业务开展特许经营的时候，Jim 不仅对此想法的可行性深信不疑，而且提了不少有用的建议。他帮助我完成了本书的初步设计，还提供了大量的注释和例子，以使本书对读者来说不至于太过晦涩难懂。他的辛勤努力，对我来说是无价的。

最后，我还要感谢我的妻子 Lynne，我的女儿 Hannah，以及我的小儿子 Ryan。他们都用各自的方式给予我支持和帮助。Hannah 是我快乐和灵感的源泉（她还是我理想的玩伴，当我写作累了时，我们会一起玩耍，以得到很好的休息）。我的小儿子 Ryan 是个特别乖的小宝宝，使我能够安心于本书的写作及修改。我的妻子更是随时乐意就我所写的内容与我进行讨论，提出意见和建议。同时，在我写作的过程中，她还不断地给予我鼓励和支持。

序 言

在美国，特许经营已经成为零售领域中企业家创业的主要形式。目前，在某种程度上看，从事特许经营的企业数量多得出人意料。根据最新的统计，全美有将近2 300家公司从事特许连锁经营，涉及80多个行业。这些公司的特许加盟商总数达767 000家，雇用了1 000万员工——这跟所有耐用品制造企业雇用的员工总数一样多。^[1]更令人吃惊的是，这些特许体系每年创造的销售额高达1万亿美元，约占全美零售总额的40%。^[2]

作为一种经营模式，特许经营在经济生活中已变得越来越普遍。1980—2003年，美国国内从事特许经营的门店数量已经增长了146%，平均每年增长6%。在快餐业、银行业、因特网服务业、汽车修理业及眼部护理业等多个行业中，特许经营已经取代了单个、独立工商企业的统治地位。事实上，如今美国平均每8分钟左右就有一家特许经营的门店开张。

近年来，特许经营的增长仍处于加速状态。在1980—1991年这11年间，美国经济中特许经营的门店数量仅增长了28%；而在1991—2002年这11年中，特许经营的门店数量增长了92%。^[3]

特许经营的跨国发展更为迅速。美国众议院小企业委员会还因此把特许经营确定为美国出口增长最为迅速的项目之一。目前，大约有500家美国公司在海外经营着超过5万个特许门店。美国所有从事特许经营的企业中，90%都有计划在接下来的十年中进行国际扩张。而在过去的10年中，美国公司设立的特许门店有近50%位于海外。

特许经营的行业分布也十分广泛。目前, 特许体系已经在超过 80 个不同的行业中经营运行, 而且每年都有新行业的企业开始尝试特许经营。近年来开始特许经营的行业有电话在通话等待期间的广告和三维超声波视频店 (三维超声波视频是让人们能够看到即将出生婴儿的高科技新设备)。

人们常常把特许经营看做只有小企业才做的事。而实际情况却出人意料, 相当多的大企业把特许经营作为一种经营战略来采用。《财富》500 强中的一些企业, 如阿西兰石油 (Ashland Oil), 第一州际银行 (First Interstate Bancorp), 麦当劳, 美信医药国际 (Medicine Shoppes International), 美林 (Merrill Lynch), Ponderosa, Postal Instant Press, 保诚人寿 (Prudential Insurance), S. C. Johnson, Shoney's, Snelling and Snelling, 天使冰王 (TCBY Enterprises), 联合碳化 (Union Carbide) 及温迪国际 (Wendy's International) 已经或正准备把特许经营作为一种经营模式。^[4]所有从事特许权经营的企业中有 5% 是上市公司, 其中包括: 本·富兰克林商店 (Ben Franklin Stores), Big O Tires, Doubletree Hotels, Gymboree, Microage Computer Centers, Staff Builder's International, 以及 Swisher International。^[5]但具有讽刺意味的是, 特许经营同时也是私人权益基金把上市公司私有化并使其退市的一种手段。特许经营还是一种为管理层收购提供融资以及进行收购的手段。最近, 经私人权益基金运作, 采用了特许经营的企业有: The Dwyer Group, Cottman Transmission Systems, Carvel Ice Cream, Sylvan Learning Centers, El Pollo Loco, Chem-Dry, Meineke Car Care, Ruth's Chris Steakhouse, Nutri Magic, Money Mailer Systems。^[6]

写作本书的目的

显而易见, 作为一种重要的经营模式, 特许经营正被更多行业中的企业所采用。然而, 特许经营之所以让人特别有兴趣去谈论、

研究，却另有一个原因——不同企业对待特许经营的态度截然不同：一些企业开展特许经营，并将它视为重要的战略性经营选择，而另外一些企业却坚持不开展特许经营。例如，虽然美国至少已有 12 家咖啡店企业开展特许经营，星巴克却始终拒绝采用这种战略。结果，许多开展特许经营的咖啡店企业，如 Seattle's Best Coffee，不得不与一个由公司直营咖啡店组成的庞大连锁企业展开激烈的竞争。类似的情况在餐饮业也存在：虽然大多数餐饮企业对它们的业务（餐饮门店）实施特许经营——全美 100 家最大的餐饮连锁企业中只有 13 家没有开展特许经营，但是通用磨坊（General Mills）坚持对它旗下的 Olive Garden 和 Red Lobster 连锁品牌采用直营策略。^[7]这使得通用磨坊作为一个直营连锁企业，需要与其他许多开展特许经营的餐饮连锁企业展开竞争，而采取直营连锁的企业与采取特许连锁的企业在经营管理中存在着巨大的差异。

在市场竞争中，一些公司会选择特许经营来发展业务，而另一些公司会选择直营方式来发展业务。所以，公司之间在竞争策略选择方面的不同引发了我写作本书的第一个目的，即希望通过本书来解释，对于一个企业来说，在什么情况下开展特许经营是一个好战略，在什么情况下不是。特许经营有好的一面，也有不利的一面，而所有这些都可能会影响到企业在市场竞争中应该采用的方式以及企业竞争的成败。无论是作为正在创业的企业家，还是经营企业的管理者，你都应该知道，在没有开展特许经营的时候，你如何才能使自己在与开展特许经营的企业的竞争中取得最有利的地位；而在采取特许经营模式时，你又该采用什么手段才能使自己在与直营企业的竞争中取得最好的结果（反之亦然）。

而且，你可能还特别想知道，如果在你的企业经营中开展特许经营，结果是不是会更好。本书接下来的章节将会帮助你回答这类问题：我应该用特许经营模式来发展我的业务吗？我们通过探讨你所在的行业是否适合采用特许经营模式、特许经营有哪些优缺点、国家或地方对特许经营的法律法规要求，以及开展特许经营可能遇

到的管理难题等，来帮助你分析、理解你的公司开展特许经营是否会更好。

当然，你可能已经决定要对你的业务开展特许经营（或者因为阅读了本书的前几章，你就已决定开始采用这种经营模式）。这时你一定已经认识到，要想成功地开展特许经营，你必须设计一个有效的特许体系。那么，本书也将通过仔细讨论那些创造一个成功的特许经营体系所必需的政策和战略，来帮助你设计一个有效的特许体系。

设计一个有效的特许体系是非常重要的。因为尽管开展特许经营的公司非常多，真正取得成功的公司却出人意料地少。调查的实际情况是，全美国每年都有 200 多个特许体系建立，其中 25% 的特许体系支撑不到一年，大约 3/4 的特许体系在十年内倒闭，而仅有 15% 的特许体系的运营时间能超过 17 年。由于大多数从事特许经营企业的表现令人失望，你不得不回答这么几个问题：为什么会有这么多新近从事特许经营的企业（特许者）失败？成功的特许者和不成功的特许者在经营管理中有什么不同？本书通过探讨成功的特许者所采用的政策和战略，以及与不成功的特许者相比，这些政策和战略有什么区别，从而为企业家和管理者提供一个框架，帮助他们理解如何建立一个成功的特许体系。对那些正在为自己低效的特许体系而苦恼的企业家和管理者来说，本书也可以作为一本指南，帮助他们重新设计体系以取得成功。

■ 本书与其他书籍有何不同

市面上已经有了一些关于特许经营领域的著作。所以，对读者来说，了解本书与其他有关特许经营书籍的不同之处，还是比较重要的。其中，我认为最为显著的不同之处在于，本书的视角是从特许者一方而非特许加盟商一方出发，而绝大多数特许经营方面的书籍是站在特许加盟商的角度写的。管理者 and 企业家希望了解如何才

能使他们的公司成功地开展特许经营，这些关注特许加盟商的论述对他们来说没有多大用处。从特许加盟商角度写的书籍，一般集中论述个人想要成为一个特许加盟商，起步时该做些什么；或者寻求诸如下列问题的解答：“如何选择适合自己的特许加盟店来购买？”，“现阶段特许经营领域中哪些行业、企业比较热门？”，等等。至于管理者和企业家考虑的如何使公司通过特许经营获得发展，或如何把特许经营用作一种战略来增强公司的盈利能力等问题，这些书籍就没有太大的指导作用。与此相反，在帮助管理者和企业家评估特许经营是否适合作为企业的竞争战略等方面，本书提供了切实可行的指导。

同时，本书与那些关注操作细节的“怎么做特许经营”之类书籍也不尽相同。关注“怎么做”的书籍偏重于实际操作，这些书会告诉特许者如何去操办每一件具体的事情，当然这些也非常重要，诸如：“我如何在展览会上为我的特许权做广告？”，或者“我如何填写《特许经营权提供公告》(UFOC)？”但是，它们对于帮助管理者和企业家获取成功效果甚微。因为遗憾的是，“怎么做”才能促使特许体系成功本身就是个秘密，对“怎么做”的问题是给不出答案的。对如何成功的观察和理解更倾向于从“为什么”这类问题的答案中去寻找。所以，如果仅仅按照这类“怎么做”书籍中给出的建议来操作，就想提高特许经营的胜算，是非常困难的。

想要成功地开展特许经营，你需要掌握特许经营背后的经济学原理和商业规则。因此，你迫切需要的是一本能告诉你这些原理和规则，并解释如何应用这些理论来设计有效的特许体系的书籍。本书就提供了这些原理、规则，并帮助你对它们加以利用，以设计有效的特许经营方式。

而且，本书意在通过提出一个成功特许经营的理论框架来严格地说明这些原理、规则，并加以解释以及说明如何应用。成功特许经营的理论框架是基于严谨的学术研究得出的。此框架解释了为什

么某些行为会导致成功，并提供了有说服力的证据。本书将运用这个研究框架来明确特许经营的决策规则，主要内容包括：特许经营是否适合你所从事的行业，特许经营带来的利益是否大于它的成本，你是否拥有一个适合特许经营的商业概念，以及为保证特许经营成功应采取哪些政策和战略。这些决策规则将在随后的章节中加以论述，弄清这些规则将帮助你在今后的实际经营中做出正确的决策：对于你的特许经营权来说，特许权益使用金比率和特许加盟费应该定在多少才合适；为了发展你的特许体系，你是应该采用主特许经营、区域开发协议，还是分特许经营；为了控制特许加盟商的经营行为，你的特许体系应该采取什么政策。

❏ 本书没有涉及的内容

以上介绍了本书将要涉及的内容，同时你也应该知道本书没有涉及的内容。本书没有论述一个特许体系的日常管理工作，也没有告诉你建立一个特许体系时必须要做的每件具体事情该如何操作，因为市面上已经有许多特许经营的书籍能告诉你如何去做这些事。而且，还有众多靠提供此类服务为生的特许经营方面的专业顾问和律师能帮你解决这些问题。阅读其他关于特许经营的书籍或者向特许经营顾问和律师咨询，将是非常有用的。事实上，还没有咨询过特许经营专业律师就想开始从事特许经营的想法，是非常糟糕可怕的。当然，向这些专家咨询并不表示你就可以不用看本书了。这些专家提供给你的信息并不能代替本书中的内容。你还是需要进行有效、合理的分析，研究你是否该对你的业务采用特许经营模式；而且如果你准备开展特许经营，如何与那些不进行特许经营的企业竞争（反之亦然）；一旦你决定开展特许经营，还需要决定采取怎样的体系政策和战略。本书中各个章节所包含的内容就是帮助你解决这些问题的。

■ 谁应该阅读本书以及何时阅读

不论是一位企业家还是一个现有公司的管理者，如果你正在考虑是否应该对你的业务开展特许经营，就应该阅读本书，因为本书将帮你弄明白特许经营对你的公司来说是不是一个好战略。如果你已决定开展特许经营，它能帮助你了解应该采取哪些政策和战略。如果你已经在经营一个特许体系，而这个体系表现不佳，也应该阅读本书，因为你将很可能从本书中看到一些实用的小建议，可以运用这些小建议来改善现有特许体系的运营。即使你并不准备对你的业务开展特许经营，但你的竞争对手采用的是特许经营，那么你还是应该阅读本书，本书将为你提供有用的信息，使你了解特许经营作为竞争战略时的一些劣势，在竞争时你就能对这些劣势加以利用。甚至，如果你正在考虑是否应该成为一个特许加盟商，或者你现在就是特许加盟商，也应该读一下本书；尽管本书是从特许者的角度来论述特许经营的，但是如果你能了解特许者是做什么的及他们为什么这样做，对你也是有帮助的，因为这些知识将让你在处理与特许者的关系时，尽可能地减少冲突。

最理想的情况是，在你刚开始考虑是否要开展特许经营时，就阅读本书。因为本书的论述集中在：弄清楚适合特许经营的行业、能应用特许经营的商业概念、特许经营模式的优劣势，以及为使特许经营模式收到更好的效果所需采取的体系政策和战略。并且，本书中涉及的工具和理念在实践中已经得到了较好的验证，所以通过阅读本书，你在采用某种特定的特许经营模式前就能了解到这些理念和工具。书中接下来所写的框架内容，以及书中各章节后小提示栏中“该做什么和不该做什么”的建议和自问自答的内容，都意在帮助你思考是否应该采取特许经营模式，或者（如果你已决定开展特许经营）怎样才能建立起一个成功的特许体系。

然而，即使你已经建立了一个特许体系，而且这个系统不容易

改变，或者你的竞争对手采取了特许经营模式而你没有将特许经营作为经营战略，你阅读本书也为时不晚。因为即使你的特许体系已经开始运行，本书各章节中仍有许多内容对于企业家和管理者来说是非常有价值的。

■ 本书涉及内容的来源

我在前面已经提到过，为了帮助人们决定是否应该开展特许经营，或者在其决定采取特许经营模式后，帮助设计一个有效的特许体系，本书写作中利用了一些学术研究成果来搭建文章的框架，所以在这里也应该介绍一下本书涉及资料的来源。

本书有两个特定的资料来源。其中的部分框架、内容和举例、引证基于我自己的原创研究。十年来，我站在特许者的角度已经做了不少特许经营方面的研究。这些研究得出了许多对特许经营实践非常有用的结论，例如：是否应该采取允许特许加盟商不亲自经营加盟店这种消极做法的政策，或决定何时对你的特许体系进行海外扩张。

本书另外一些资料来源基于其他学者所做出的特许经营方面的研究。我从成百上千的研究中总结了特许经营的关键步骤。如果你是一个特许者，就可以遵循这些步骤来提高你在特许经营方面的业绩。

除了这些资料来源，本书还从大量其他的学术论文和书籍中搜集了相关资料，并对它们进行整理编辑，用平实易懂的语言加以表达。因此，当你想要弄明白是否应该用特许经营模式来发展你的业务、如何经营一个成功的特许体系，或者如果你不开展特许经营应该如何与特许经营的公司相竞争等问题时，你会发现，本书已用通俗的语言、简洁的方式对这些问题一一作了总结，并加以解释。

主要内容

成功的特许者之所以能与众不同地从事特许经营并胜人一筹，并不是因为他们的员工比其他公司的员工更聪明，而是因为他们掌握了成功的特许经营的精髓——包括开展特许经营的时机、开展特许经营的理由，以及开展特许经营的方式。本书阐述了对一家公司来说，想要通过特许经营模式取得事业成功必须遵循的 11 条规则。本书用了 11 章的篇幅分别详细阐述这 11 条规则。

这 11 条规则是：

1. 选择合适的行业。
2. 了解特许经营的优势。
3. 注意特许经营的劣势。
4. 弄清你的商业概念是否适合特许经营。
5. 采用合适的政策来管理你的特许经营体系。
6. 找到合适的方法为你的特许加盟商提供支持和帮助。
7. 设计正确的特许经营区域发展战略。
8. 为特许经营权制定合理的价格。
9. 为特许体系扩张制定合适的战略。
10. 了解特许经营所面临的法律和制度环境。
11. 有效地招募、挑选和管理特许加盟商。

章节概要

本书中阐述的关于特许经营的第一条规则是：要弄明白你所在的行业是否适合开展特许经营。与其他行业相比，有一些行业会更适合特许经营模式。按行业内特许企业的数量排名，全美所有特许者有一半集中在十个行业中。目前在一些行业中，特许连锁经营企业已占据行业内企业数量的一半以上。这些行业包括税务申报、打