



[高等院校国际经贸专业规划教材]

特许经营

■ 朱明侠 魏铁梅 编著

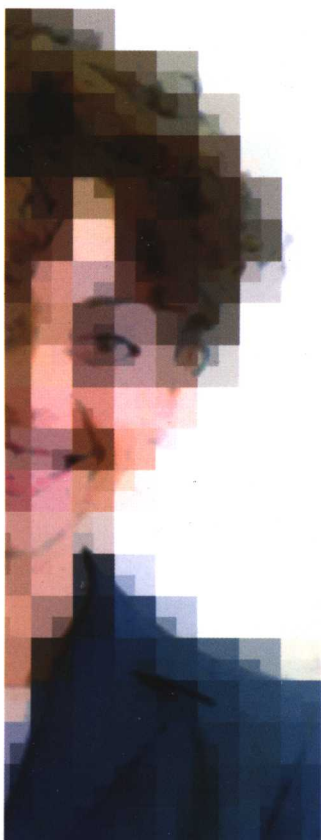
Franchising

- 集科学性、系统性、时效性于一体的最新知识
- 阐述特许经营成功的关键
- 揭秘特许人与被特许人的相处之道



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press



[高等院校国际经贸专业规划教材]

特许经营

Franchising

朱明侠 魏铁梅 编著



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press



图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营/朱明侠, 魏铁梅编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007
高等院校国际经贸专业规划教材
ISBN 978-7-81078-941-7

I. 特… II. ①朱…②魏… III. 专卖 - 商业经营 - 高等学校 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 123126 号

© 2007 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

特 许 经 营

朱明侠 魏铁梅 编著

责任编辑: 曹 麦

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 18 印张 351 千字

2007 年 8 月北京第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-941-7

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 29.80 元

总 序

奉献在读者面前的这套教材,由对外经济贸易大学国际经济贸易学院教师根据多年的教学科研经验精心编写,从我国加入世界贸易组织五年过渡期结束后的2007年初开始陆续出版,是一项重要的教材建设工程。它与我国改革开放的新时代同步发展,标志着我院为国家培养创新型高等人才所作出的一份特殊贡献。

我院历来重视教材建设,秉承50多年学科建设的经验积累,在国际经济与贸易、金融、国际运输与物流、经济学等专业领域先后出版了大量教材,在全国产生了较大的影响。如《国际贸易实务》、《国际贸易》等累计发行近150万册,先后被评为国家级精品课程。本系列教材的出版,是对我院近十年来学科建设成果的一次检阅。自“九五”以来,以“211工程”建设为契机,我院对本科和研究生教育进行了认真全面的梳理和课程体系优化,以面向新世纪、面向全球化、面向提升学生职业生涯竞争力为导向,在课程建设和教材建设方面视野开阔、目标明确、标准严格、工作扎实,老中青三代学者共同努力,基本完成了学院所开设专业课程的教材和教学辅助资料的编写工作。回顾我院“九五”以来课程体系建设,我们走过了一条清晰的发展之路。首先是课程群的界定和建设,我们抓住20世纪90年代中期我国全面推进改革开放所带来的对外向型经济人才的需求急速增加的机遇,围绕着我院长年积累的在国际经济与贸易、国际金融、国际运输与物流等专业所形成的专业优势,借鉴国际上高水平大学的课程建设经验,设定了培养学生具有国际竞争力所需要的课程群。在此基础上狠抓师资队伍建设和通过海内外招聘和支持现有教师在国内攻读博士学位,以国际化的标准打造了一支高水平的师资队伍,凝聚了学科建设的核心力量。然后以国际高水平大学的科研和教学标准评价师资队伍,以高水平科研促进高水平教学,实现科研与教学的相互促进。随着学科建设的不断进步,我院的专业领域和课程覆盖面均有了很大的突破。

进入21世纪,我院的国际贸易学学科被教育部列为在本领域唯一的国家重点学科,为我院的学科群建设和课程建设提供了巨大的推动力。通过“十五”、“211工程”建设,我院以国际上先进的研究群(research cluster)的模式,开展了学科建设,

涌现了大量的研究成果，对课程建设和教材建设产生了直接的推动作用。本套系列教材的问世，得益于“211工程”建设所带来的师资队伍水平的提高、科研成果的丰富和国际学术交流的经验分享。这些教材的作者，都是我院教学科研第一线的骨干教师，他们积累了丰富的教学经验，对本课程的核心问题都有深入的研究，对教学中的疑点和难点问题有着深刻的理解，并将其体现在教材的体例安排和知识点的表述之中。我们在组织这套教材的编写过程中，一直坚持建设精品教材、方法与国际接轨、内容面向我国全面对外开放新时代的原则，相信使用这套教材的教师和学生会有切实的体会。

本套教材的出版得到了对外经济贸易大学出版社的大力支持，从社长、总编辑到责任编辑都倾注了大量的心血，这也见证了我院和出版社长期的精诚合作关系。

使用这套教材的国内各高校教师和学生将最有资格发表评论，我们也真诚地欢迎你们建设性的批评意见和建议，使这套教材再版时日臻完善，随岁月的流逝和中国的崛起而成为经典。

赵忠秀

对外经济贸易大学国际经济贸易学院
院长、教授

2007年1月25日

前 言

特许经营的核心吸引力是花钱买一个经过验证的成功经营理念,这种独有的业务方式已风靡全球,它的发展已超越了只是做生意的初衷,而成为当今发展最快的业务方式。特许经营作为一种现代营销形式,以其独特的经营机制显现出强大的生命力。从当今世界商业的发展趋势来看,特许经营不仅是进一步扩张企业规模的主要途径,也是国际商业发展的一个新的经济增长点。

特许经营在我国出现的时间并不长,但发展速度很快。特别是2000年以来,特许经营在我国进入高速增长期。据统计,截至2006年年底,全国已有2320个特许经营体系,如肯德基、麦当劳、全聚德、华联超市、马兰拉面、吴裕泰茶叶、福奈特洗衣、东易日盛装饰等,涉及餐饮、零售、洗衣、室内装饰、休闲健身等60多个行业、业态,特许加盟店约16万家。特许经营的发展,在调整和改善流通结构、促进中小企业发展、扩大就业等方面发挥了积极的作用。越来越多的人开始对特许经营产生了浓厚的兴趣。为此,我们编写此教材,希望能从理论与实践上给有志于从事特许经营的人士以理论与实践上的支持与帮助。

全书自始至终贯穿着三个观点:一是特许人和被特许人是自己独立管理自己业务的独立商人;二是特许人和被特许人的相互依赖是特许经营成功的关键;三是特许人和被特许人的关系是依靠合同条款维系的。

全书共分为十一章,由六个主要部分构成:(1) 特许经营的实质;(2) 涉足特许经营;(3) 特许人经营;(4) 特许经营的有关法律;(5) 被特许人经营;(6) 特许人与被特许人的关系。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授、魏铁梅副教授编著。本书自2001年出版后,为六年来的教学与实践起到了一定的指导作用。鉴于国内外特许经营呈现新的发展态势,并产生新的研究成果和法律法规等现状,作者在第一版的基础上,对本书进行了更新与补充。施红对本书的修订做了许多工作,在此表示衷心的感谢。在编写与修订的过程中,作者参阅了国内外专家的有关著作和文章,也在此表示衷

2 特许经营

心的感谢。

读者在使用本书时如发现疏漏和不足，望及时提出宝贵意见，以便再次修订时充实和完善。

编者

2007 年 5 月

目 录

第一章 特许经营概论	1
第一节 特许经营的含义、类型及特征	2
第二节 特许经营与其他商业形式的区别	10
第三节 特许经营的起源	13
第二章 开展特许经营的时机与利弊分析	17
第一节 正确认识开展特许经营的时机	17
第二节 特许经营对特许人的优劣势	23
第三节 特许经营对被特许人的优劣势	27
第三章 开展特许经营可行性分析	34
第一节 成为特许人的条件	34
第二节 做一个成功的特许人	42
第三节 特许经营成功要素分析	49
第四章 特许经营权销售与品牌建设	58
第一节 特许人的销售目标	59
第二节 销售研究	63
第三节 共有品牌	72
第五章 特许经营运作管理	79
第一节 管理一揽子协议	79
第二节 运作一揽子协议	85

第三节 拓展特许经营体系 96

第四节 特许经营的终结 100

第六章 被特许人加盟、融资和进货决策 108

第一节 成为被特许人应具备的条件 108

第二节 加盟特许经营决策 112

第三节 被特许人融资决策与管理 121

第四节 进货决策 132

第七章 店址选择决策 139

第一节 店址选择的一般标准 139

第二节 店址的选择决策 147

第三节 确立目标经营市场 156

第八章 特许经营财务管理 169

第一节 财务和会计管理 170

第二节 财务计划工具和技术 179

第三节 特许经营信息系统 187

第九章 特许企业市场营销管理 199

第一节 特许企业市场营销概论 199

第二节 特许经营营销管理内容 206

第三节 特许经营营销策略 209

第十章 特许经营中的社会责任和商业道德 214

第一节 社会责任和道德规范 214

第二节 特许经营中的欺诈行为 219

第三节 防范特许经营欺诈的措施 226

第四节 特许经营中的危机处理 230

第十一章 特许经营法律问题研究 238

第一节 知识产权分析 238

第二节	特许经营合同的类型及一般性条款	249
第三节	中国有关特许经营的相关立法	259
第四节	特许经营需要的法律服务	270
参考文献		277

第一章 特许经营概论

✓ 本章摘要

商业特许经营是指拥有注册商标、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。本章围绕特许经营的含义、类型及本质特征，阐述了特许经营与其他商业形式的区别，并介绍了特许经营的起源。

✓ 本章关键词

特许经营 特许人 被特许人 产品商标型特许经营 经营模式特许经营 转变型特许经营 单体特许 区域开发特许 二级特许 代理特许 正规连锁 自由连锁 直营连锁

✓ 学完本章，你需要掌握：

- 了解特许经营的含义、类型及特征
- 了解特许经营的起源
- 掌握特许经营与其他经营方式的区别

特许经营是一种销售商品或服务的方法，而非一个行业。特许经营这种现代商业销售形式在过去几十年中取得了长足的发展，无论是发达国家，还是发展中国家的实践都表明：特许经营是一种行之有效的分销商品与服务的方法。同时特许经营还对经济发展起到了积极作用。

第一节 特许经营的含义、 类型及特征

一、特许经营的概念

特许经营一词译自英文 Franchising, 也有人将其译为特许加盟。2007 年 5 月 1 日起施行的《商业特许经营管理条例》(以下简称 2007《条例》)将特许经营定义为:商业特许经营是指拥有注册商标、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。企业以外的其他单位和个人不得作为特许人从事特许经营活动。^①

特许经营通常有两方关系人,其中赋予他人权利的个人或企业称为特许人(Franchisor),被赋予经营权并根据选择的方法生产或销售产品或提供服务的个人或企业称为被特许人(Franchisee)。

下面是国际特许经营协会和其他各国对特许经营概念的界定。

(一) 国际特许经营协会的定义

国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)把特许经营定义如下:特许经营是特许人和被特许人之间的契约关系,对被特许人经营中的如下领域(经营诀窍和培训)由特许人提供并有义务保持联系。被特许人的经营是在特许人的控制下按一个共同标记、经营模式和(或)过程进行的,并且被特许人从自己的资源中对其业务进行投资。

(二) 欧洲特许经营联合会的定义

欧洲特许经营联合会(European Franchise Federation, EFF)把特许经营定义如下:特许经营是一种基于在法律上分离和独立的当事人之间紧密而持续的合作基础之上的营销产品、服务和(或)技术的体系,依靠特许人授予其单个被特许人权利,并附加义务,以便根据特许人的概念进行经营。此项权力经由直接或间接财务上的交换,给予迫使单个被特许人在双方一致同意而制定的书面特许合同的框架之内,使用

^① 摘自《商业特许经营管理条例》,自 2007 年 5 月 1 日起施行。

特许人的商号商标或服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业和知识产权。

（三）美国特许经营协会的定义

美国特许经营协会（American Franchise Association, AFA）把特许经营定义如下：特许企业把自己开发的商品、服务和营业系统（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店在规定区域内经销和营业，加盟店则应交纳一定的营业权费用，承担规定的义务。

美国商务部提出了一个更宽的定义：“特许经营是一种从事商业活动的方法，即被特许人被赋予在由特许人设计的营销模式下从事提供、销售或分销产品或服务的权利。特许人允许被特许人使用其商标、名称和广告。”

（四）日本特许经营协会的定义

日本特许经营协会（Japanese Franchise Association, JFA）把特许经营定义如下：特许经营总部以合同的形式规定，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。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和服务的责任。作为上述权利和服务的回报，加盟店需向总部支付规定的加盟金、保证金和权力金。

（五）特许经营的其他描述

特许经营可以被看作是一种许可关系。在这种许可关系中，产品、服务或方法的所有者（特许人）赋予会员经销商（被特许人）以分销的权利。权利所有者通常被赋予排他性进入某一个特定地理区域市场的权利。特许经营也可以被描述为特许人和被特许人之间的一种持续关系，特许人向被特许人提供从事特定商业的特许权利，并提供组织、培训、销售规划和管理方面的支持，被特许人向其支付报酬作为回报。

每一种有关特许经营的描述都能作为操作性定义，让读者至少能理解特许经营的本质。本书以2007《条例》的定义为准。这个定义在我国具有法律意义，并涵盖更多的内容，而且将双方当事人即特许人和被特许人特定化。

二、特许经营的类型

特许经营按特许权的内容划分为三种基本类型：产品商标型特许经营、经营模式型特许经营和转变型特许经营。

(一) 产品商标型特许经营 (Product and Trade Name Franchising)

产品商标型特许经营又称产品分销特许,是指特许人向被特许人转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许人向被特许人提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权,对被特许人所从事的生产经营活动并不作严格的规定。

产品商标型特许经营是由供应商和经销商签订买卖一定商品或商品系列销售协议的方式演变而来的。在特许经营关系中,经销商从供应商处获得商标和(或)商品。这种特许经营方式历来由单一供应商或制造商向大量的经销商直接供货或通过地区供应中心的分销组成。供应商的目标是在每一社区或地区拥有一个经销商或经销关系,以向该地理区域、地区或整个国家所有潜在消费者提供商品。这种特许经营方式曾被用于汽车—卡车、软饮料、轮胎和汽油服务行业。

在产品商标型特许经营中,被特许人以专有或非专有的形式经营特许人的产品,与供销关系中经营者可以经营几种产品甚至是竞争性产品的情况不同。随着销售多个品牌的汽车分销权的发展,这种差别变得模糊起来。但是产品商标型特许经营的被特许人与公司的品牌名称紧密相联,从特许人处获得的服务多于经销商从供应商处获得的服务。供销关系通常在经营机会关系中出现。

20世纪90年代,将近90%的汽车—卡车经销商拥有一个以上的特许经营权。这种多个特许经营权的存在是由于经销商们试图通过多个特许经营品牌,同时服务于多个细分市场,减少对某一个特许经营权的依赖性以达到分散经营风险的目的。由于竞争的加剧以及汽车—卡车经销商的集中,许多新的特许经营会员企业即使在销售额可能增长的情况下也只能赚取很小的利润。以后这一商业领域的竞争将更趋激烈。目前在国际上这种模式发展趋缓,并逐渐向经营模式型特许经营演化。

(二) 经营模式型特许经营 (Business Format Franchising)

经营模式型特许经营又称为第二代特许经营,是关于商业机会方式主要要素的特许经营。它不仅对被特许人经营总店的产品和服务有要求,质量标准、经营方针等都要按照特许人规定的方式进行,而且还要缴纳加盟费和后续不断的特许权使用费。这些经费使特许人能够为被特许人提供培训、广告、研究开发和后续支持。经营模式型特许经营包括被特许人向客户提供特许人的产品和服务时运用的模式或方法。目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。

在产品商标型特许经营中,最重要的部分是特许人生产的产品。经营模式型特许经营也使用特许人的商标和标识,但更为重要的一点是,它获得整个销售产品或服务以及经营管理体系。正是这个系统产生了一致性——一致性是特许体系成功的基础。

(三) 转变型特许经营 (Conversion or Affiliation Franchising)

尽管这并不是真正的第三类特许经营,但它是标准特许关系的变型。在转变型特许经营中,在许多情况下,新的被特许人,可能是老练的经营者,不愿意做出特许人所要求的所有变化或转变,只接受体系的服务或商标、广告计划、购买关系、培训和严格的客户服务标准以及广告应用等。转变型特许经营的行业有房地产中介业、花卉经营业和贸易、房屋重新装修业、水管装修业和电器业,等等。

三、特许经营的构成

(一) 特许经营按特许双方构成划分

1. 制造商和批发商

软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是,制造商授权被特许人在指定地区使用特许人所提供的原浆并装瓶出售,装瓶厂的工作就是使用制造商的原浆生产饮料并装瓶,再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

2. 制造商和零售商

汽车行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网。在石油公司和加油站之间亦有同样的特许关系。汽车行业特许的许多特征同经营模式型特许有相似之处,并且越来越接近这种方式,汽车制造商指定“分销商”的方式已经成为经营模式型特许。

3. 批发商与零售商

这种类型的特许主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务。

4. 零售商与零售商

这种类型是典型的经营模式型特许,代表性企业是快餐店。

(二) 特许经营按授予特许权的方式划分

特许经营按授予特许权的方式分为单体特许、区域开发特许、二级特许和代理特许等类型。

1. 单体特许

单体特许是指特许人赋予被特许人在某个地点开设一家加盟店的权利。特许人与加盟者直接签订特许合同,被特许人亲自参与店铺的运营,加盟者的经济实力普遍较弱。目前,在该类被特许人中,相当一部分是在原有网点基础上加盟。单体特许运用

于在较小的空间区域内发展特许网点。

单体特许的优点：

- (1) 特许人能够直接控制加盟商；
- (2) 对加盟商的投资能力限制不多；
- (3) 没有区域独占；
- (4) 不会给特许人构成威胁。

单体特许的缺点：

- (1) 网点发展速度慢；
- (2) 总部支持和管理加盟者的投入较大；
- (3) 限制了有实力的被特许人的加盟。

2. 区域开发特许

区域开发特许是指特许人赋予被特许人在规定区域、规定时间开设规定数量加盟网点的权利。由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点，该加盟商不得再行转让特许权。开发商要为获得区域开发权交纳一笔费用，并需遵守开发计划。该种方式运用得最为普遍，适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络。特许人与区域开发商首先签署开发合同，赋予开发商在规定区域、时间内的开发权；当每个加盟网点达到特许人的要求时，由特许人与开发商分别就每个网点签订特许合同。

区域开发特许的优点：

- (1) 有助于开发商尽快实现规模效益；
- (2) 有利于发挥开发商的投资开发能力。

区域开发的缺点：

- (1) 在开发合同规定的时间和区域内，特许人无法发展新的加盟商；
- (2) 特许人对开发商的控制力较小。

3. 二级特许

二级特许是指特许人赋予被特许人在指定区域销售特许权的权利。在该区域内，二级特许人扮演着特许人的角色并对特许人有相当的影响力。二级特许人要支付数目可观的特许费。特许人与二级特许人签订授权合同，二级特许人与加盟商签订特许合同。它是开展跨国特许的主要方式之一。

二级特许的优点：

- (1) 扩张速度快；
- (2) 特许人没有管理每个加盟商的任务和相应的经济负担；
- (3) 二级特许人可根据当地市场特点改进特许体系。

二级特许的缺点：

- (1) 把管理权和特许费的支配权交给了二级特许人；
- (2) 过分依赖二级特许人，特许合同的执行没有保证；
- (3) 特许收入分流。

4. 代理特许

特许代理商经特许人授权为特许人招募加盟商。特许代理商作为特许人的一个服务机构，代表特许人招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持。特许人与特许代理商签订代理合同，特许人与加盟商签订特许合同。合同往往是跨国合同，双方必须了解和遵守所在国法律。代理商不构成特许合同的主体。它是开展跨国特许的主要方式之一。

代理特许的优点：

- (1) 扩张速度快；
- (2) 减少了特许人开发特许网络的费用支出；
- (3) 对特许权的销售有较强的控制力；
- (4) 能够对被特许人实施有效控制而不会过分依赖代理商；
- (5) 能够方便地中止特许合同；
- (6) 可以直接收取特许费。

代理特许的缺点：

- (1) 特许人要对代理商的行为负责；
- (2) 要承担被加盟商起诉的风险；
- (3) 要承担汇率波动等风险。

四、特许经营的特征

特许经营主要是生产企业或批发企业向加盟商有偿提供商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源，属于一种独特的知识产权形式的转让。特许经营一般需要一种特殊的技能，这种技能是特许人通过经验获得的，它可以转让，不可被公众立即掌握，受专利权保护，能改善被特许人的竞争地位，帮助其进入一个新的市场。特许人向被特许人转让特殊技术后，应同时给予被特许人后续的技术上或商业上的援助，包括人员培训、厂址选择、原料供应和广告推广等。

(一) 特许经营的本质

特许经营是以特许经营权的转让为核心的一种经营方式。其本质可从以下三个方