

FRANCHISE

商业特许经营 加盟商投资指南

中国连锁经营协会 编

主 编 韩雨廷
编写人员 戴以诚 孙益训 王贵斌

- ★ 如何正确投资特许加盟
- ★ 如何选择行业、选择品牌、签订合同
- ★ 如何选择店址、筹建开店、经营管理



中国商业出版社

序 言

特许加盟是一种投资行为，也是以创业带就业的有效途径。投资难免有风险，创业难免有曲折。相对于投资股票和房地产，加盟开店更具象，更实在，而且有总部的支持，遇到困难也能有所倚靠。投资创业不仅可以得到经济上的回报，从追求人生体验的角度讲，起起伏伏的商海还能磨砺人的意志，培育自信，丰富人生。

特许经营在中国大面积推广只是近十年的事，相对稚嫩，不规范的加盟行为也时有发生。有意跨入特许加盟市场的人士，一方面需要了解特许加盟的运作规律，包括国家的有关法律和规定，规避加盟陷阱；另一方面也要抱持开放的心态，立足长远的发展，积极面对合作中的问题和困难。

帮助特许者和加盟商和谐发展，合作双赢，是协会的使命，也是协会的价值所在。在这个目标的引领下，协会聚合社会各界的力量，通过培训、研讨、展会、出版书刊等方式，提升特许者的规范化水平，为特许加盟双方寻求合作创造机会。本书在《商业特许经营管理条例》即将实施之际推出，是协会继《特许经营百问百答》、《特许经营法律实务》、《特许体系名录》之后，结合最新法律，专门针对加盟商和潜在投资人出版的工具书。虽然只有七万余字，但凝聚了作者和业内专家的大量心血。主编韩雨廷先生，为本书尽其多年特许管理和咨询的经验及心得，更注入了自己的激情和对事业的执着。朱丽筠女士、陈实先生、朱舫女士、张曦文女士、王贵斌先生、刘雅文女士等专家，把自己的真知灼见奉献给本书，并藉此书传递给广大的加盟商。本书在写作中数次“三堂会审”，几易其稿，目的就是要做到言之有物、言之有据、言之有理，不堆砌，不照搬，把中国人自己的经验和智慧进行提炼和总结。

“哲学家是用不同的方式解释世界，而问题在于改造世界”（马克思语）。我们的专家和大家分享了他们长期积累的经验，但能否取得加盟事业的成功，关键还取决于每位参与者的实践、智慧和一点点的运气。我想，对于加盟商来说，成功的50%源于选对了适合自己的好品牌，50%取决于双方的合作与努力。愿广大投资人和特许者携手合作，共享特许加盟市场的繁荣带给大家的丰厚回报！

中国连锁经营协会秘书长 裴亮

引言

记得九年前，我在美国21世纪不动产中国总部接待意向加盟商时，需要先讲一个小时特许经营的基本原理后，才能进入加盟洽谈的主题。而今，“特许经营”早已家喻户晓、众所周知了，然而，正因为对于其特性的模糊认识、似是而非的理解，使很多投资人在加盟某特许体系后并没有实现自己的目标、目的和梦想，反而以失败告终。究其原因，是不能全归结于特许商的。其实，在投资加盟特许经营的过程中，投资人要经历几个重要阶段，在每个阶段应如何选择与实施，是十分重要的，这都关系到投资加盟的成功与否。

为了帮助投资人选择一个优秀的特许品牌，并走好加盟创业的每个环节，避免因选择、操作不当而导致失败，本书编著者在总结多年实操经验与咨询案例的基础上，按照投资人投资加盟特许经营的实际行动过程，在关键的步骤及环节上，通过精练的篇幅、平实的语言、实用的工具表格及重点提示，试图向投资人介绍一套切实可行的在中国投资加盟商业特许经营的行动指南，并使得投资人能简单、准确地掌握特许经营的特性及运作规律，规避加盟风险，早日迈入成功加盟商之列！

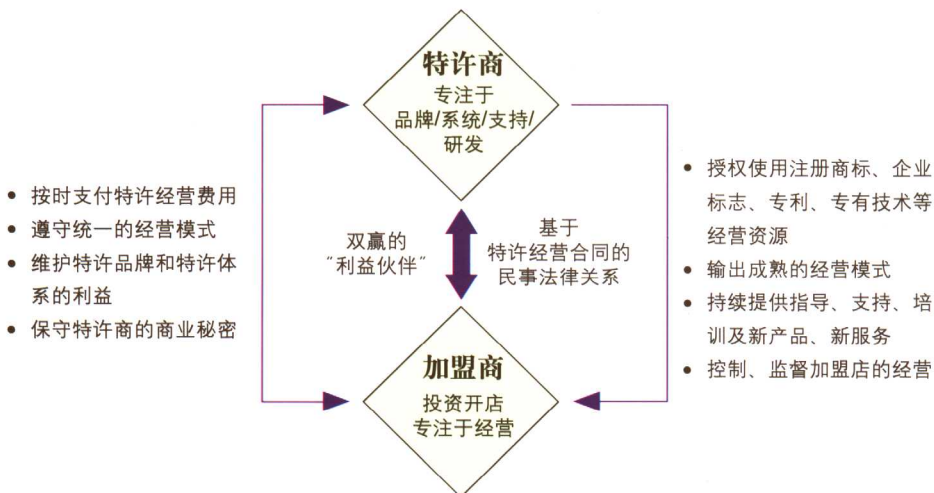
“志存高远，脚踏实地”

——愿与所有关注商业特许经营的朋友共勉！

韩雨廷

2007年3月12日

和谐的商业特许经营关系



投资加盟特许经营的常见过程



CONTENTS

目 录

序	I
---------	---

引言	II
----------	----

第一部分 商业特许经营概述

第一节 商业特许经营的由来与发展	2
------------------------	---

第二节 商业特许经营的概念

一、商业特许经营在中国的法律定义	3
------------------------	---

二、商业特许经营的本质特征	3
---------------------	---

第三节 商业特许经营的类型	4
---------------------	---

第四节 商业特许经营与其他经营形式的区别

一、商业特许经营与连锁经营的区别	5
------------------------	---

二、特许连锁与直营连锁的区别	6
----------------------	---

三、商业特许经营与市政公用事业特许经营的区别	6
------------------------------	---

四、商业特许经营与代理的区别	7
----------------------	---

五、商业特许经营与经销的区别	7
----------------------	---

六、商业特许经营与直销的区别	8
----------------------	---

七、商业特许经营与传销的区别	9
----------------------	---

第五节 特许经营对加盟商的优劣势

一、加盟特许经营带给投资人的优势	10
------------------------	----

二、加盟特许经营带给投资人的劣势	10
------------------------	----

第六节 中国商业特许经营发展状况

一、中国商业特许经营起步晚，发展迅猛	11
--------------------------	----

二、商业特许经营在中国已涉及六十多个行业或业态	12
-------------------------------	----



三、中国已经成为最大的国际商业特许经营市场之一	14
四、中国商业特许经营在快速发展中存在诸多问题	14
五、中国商业特许经营的主管部门及协会组织	15

第七节 中国商业特许经营的相关法律

一、国内立法情况	17
二、《商业特许经营管理条例》简介	18

第八节 支付给特许商的费用

一、加盟费	19
二、特许权使用费	20
三、保证金	22
四、广告基金	23
五、其他费用	24

第九节 投资与回报

一、资金投入	25
二、投资回报	27

第十节 正确理解与特许商的关系

一、特许经营是一个动态的过程	29
二、“E 因素”模型	29

第二部分 意向加盟阶段

第一节 自我分析

一、选择特许经营前的自我分析	33
二、投资前的心态调整	36

第二节 初步获取行业和品牌的信息

一、特许经营展会	40
二、商务主管部门网站公布的备案特许经营企业名单	41
三、中国连锁经营协会	41
四、特许品牌的连锁店	42
五、特许品牌的广告宣传	42
六、互联网	42
七、应收集的基本信息	43

第三节 行业分析与品牌初步筛选

一、行业分析与品牌筛选的原则	44
二、2005年中国特许经营行业特点简述	46
三、2005年中国主要行业特许经营状况分析	46
附录 投资特许经营前的自我测试	52

第三部分 准加盟商阶段

第一节 考察意向特许项目

一、和特许商的初次接触	57
二、访问该特许经营体系的加盟商	57
三、正式加盟洽谈	58
四、评估特许商是否真正具备开展特许经营的条件	63
五、最终决定	64

第二节 商圈调查与门店选址

一、商圈调查	64
二、门店选址	66

第三节 特许经营合同谈判与签约

一、特许经营合同的基本内容	69
二、应注意的事项	73
三、几点建议	74

附件一 主要路段客流调查表	75
附表二 道路截点流量登记表	75
附表三 店面调查分析表	76

第四部分 正式加盟商阶段

第一节 筹建加盟店

一、登记注册	79
二、门店装修	79
三、人员招聘	81
四、初期培训	83
五、新店开业	85

第二节 加盟店的日常经营

一、使用特许经营操作手册	86
二、日常财务管理	87
三、员工管理与激励	89
四、日常经营管理	91
五、日常经营遇到问题时的处理	91

第三节 利用好特许商的支持

一、参加持续的培训	92
二、与特许商积极配合以获得及时的帮助	92
三、参与体系内的良性竞争	92

第四节 如何处理好与特许商的关系

一、摆正位置	93
二、按合同约定缴纳特许经营费用	93
三、实现有效的沟通	94
四、正确对待特许商的监管	95
五、以“情感因素”处理双方的关系	96
六、加盟商与特许商之间的常见矛盾或纠纷	96

第五部分 续约与合同终止

第一节 续约的相关事宜

- 一、续约的重要性和意义 99
- 二、合同的审查与谈判 99
- 三、把店交给后代 100

第二节 合同的终止

- 一、特许经营关系的终止 100
- 二、终止合同的原因 100
- 三、中途解约后的责任划分 102
- 四、合同终止后的善后事宜 102

第六部分 投资人权益保护

第一节 意向加盟阶段的权益保护

- 一、特许经营加盟欺诈（诈骗）的一些特征 104
- 二、如何防范加盟欺诈（诈骗） 106

第二节 签署合同阶段的权益保护

- 一、保证特许经营合同条款的完整性 107
- 二、关于“冷静期” 108
- 三、关于特许商产品配送或服务提供 109

第三节 正式加盟后的权益保护

- 一、通过补充协议进一步明确特许商在筹建阶段的义务 110
- 二、筹建时接受特许商的指导和监督 110
- 三、保留双方的书面证据，有备无患 110
- 四、在日常经营中的常见权益侵害 111

附 录 113

后 记 118

第一部分
商业特许经营概述



第二部分
意向加盟阶段



第三部分
准加盟商阶段



第四部分
正式加盟商阶段



第五部分
续约与合同终止



第六部分
投资人权益保护



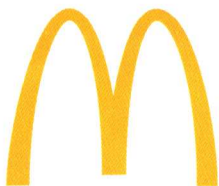


Franchising 商业特许经营概述

第一节 商业特许经营的由来与发展

商业特许经营这种商业模式起源于19世纪的美国，也是在美国逐步发展成熟。因此，美国特许经营的发展史就代表了特许经营商业模式的发展历程。

美国早期的特许经营主要是以产品为中心，以分销产品或服务为目的，特许商并不要求所有受许人在经营的一致性方面严格遵守固定的规则。

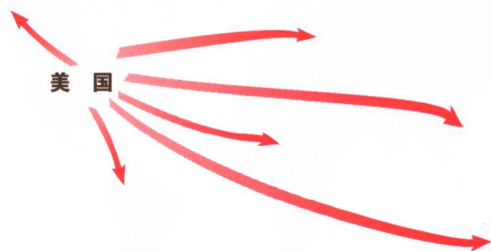


20世纪30年代，并不围绕或并不完全围绕产品的推广，而是以经营模式的“克隆”为中心的特许经营在美国开始出现。直到第二次世界大战结束后，50年代以麦当劳、肯德基、假日酒店开展特许经营为代表的，真正具有现代意义的特许经营——“商业模式特许”诞生，并在全美获得了高速发展和超常扩张。

60年代，各种行业都开始加入到特许经营的行列。但由于发展迅速，大批的投机商和肆无忌惮的投资人开始转向特许经营，他们采取各种不道德的方法以迅速获取利润，导致出现严重的欺诈问题。直到70年代各州实行登记制度，美国特许经营才得以健康发展。

70年代以来，特许经营发展势头更为强劲，先是在美国，而后在欧洲，到了80年代已经席卷了整个世界。

目前，全球特许经营发展最成熟的国家仍然是美国。到2004年，美国已有2500多个特许经营体系，其中有500个特许商已经实现了跨国经营，而且美国全部零售业销售额的一半是在特许加盟店中实现的。



中国特许经营的起步,是以20世纪90年代上海“荣华鸡”等国内快餐企业推行特许经营,以及肯德基等“洋快餐”的进驻中国为标志的。截止到2005年底,中国已拥有2320个特许经营体系,涉及我们日常生活中的很多行业领域。



第二节 商业特许经营的概念

一、商业特许经营在中国的法律定义

关键词

2007年5月1日开始实施的《商业特许经营管理条例》对“商业特许经营”(以下简称“特许经营”)的定义是:拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(以下称被特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(以下称被特许人)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。

* 法律定义上的“特许人”在本书中统称“特许商”,“被特许人”在本书中统称“加盟商”。

二、商业特许经营的本质特征

商业特许经营是拥有产品或服务的企业以经营资源使用权的授予为核心,以相对低的成本达到快速市场扩张目的的一种商业模式。其本质特征可从以下几个方面来理解:

- 特许商必须是拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业,企业以外的其他单位和个人不得作为特许商从事商业特许经营活动。
- 特许经营是特许商利用自己的经营资源与加盟商的资本相结合,来进行市场扩张的一种商业模式。因此,特许经营是市场份额和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。
- 特许商和加盟商之间是一种合同关系,特许经营本质上是一种民事行为,双方的关系是依赖于特许经营合同而存在及维系的。
- 特许商与加盟商是相互独立的法律主体和财务主体,各自独立承担对外的法律和财务责任。

- 加盟商作为投资人对加盟店拥有所有权，但加盟店应当按照合同约定在特许商统一的经营模式下经营。
- 特许经营的核心是无形资产的输出，而很少涉及有形资产或其使用权的输出。特许商对双方合同涉及的授权事项（注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源）拥有所有权，加盟商通过合同获得的只是使用权，以及基于该使用权的收益权。
- 特许商是以其成功的经营资源、成熟的经营模式来开展特许经营的，最终目的是获利。因此，加盟商必须向特许商缴纳一定的特许经营费用，如果没有这些收入，特许商就不会去发展和维持该特许经营体系，以满足加盟商的持续经营和成长。
- 成功的特许经营应该是双赢的合作，特许商只有让加盟商持续获得比独立经营更多的利益，双方的特许经营关系才能有效地长期维持，即特许商需要在经营资源、经营指导、技术支持和业务培训上不断地给予加盟商支持。

第三节 商业特许经营的类型

按照特许商对加盟商授权方式的不同，商业特许经营通常分为三种类型，即直接特许、区域特许和复合特许。见下表：

类 型	定 义	品牌举例
直接特许 (单店授权)	特许商将特许经营权直接授予加盟商，加盟商按照特许经营合同规定的内容投资设立一个特许经营网点，并开展经营活动，但不得向他人转授特许经营权。	肯德基、全聚德烤鸭、华联超市、福奈特洗衣
区域特许 (区域授权)	特许商授予加盟商在指定的地域和时间内，直接投资设立并经营特许经营合同中约定数量的特许经营网点，但不得向他人转授特许经营权。	洋话连篇英语培训、若石足道、273二手车中介
复合特许 (区域二级授权)	特许商将指定地域的特许经营权授予某个加盟商，允许该加盟商按照特许经营合同的规定，作为分特许商在指定的地域招募新的加盟商；即该加盟商既能以区域加盟商的身份设立若干加盟店，也可作为分特许商再次向他人转授特许经营权。	21 世纪不动产、东方金子塔儿童潜能培训

第四节 商业特许经营与其他经营形式的区别

“连锁经营、特许连锁、市政公用事业特许经营、代理、经销、直销、传销”等词汇频繁出现在媒体报道或广告宣传之中，但由于国人对这些商业名词的理解存在很大差异，常与“商业特许经营”混淆，造成认知和使用上的混乱与困惑。因此，投资人有必要对这些商业概念有所了解。

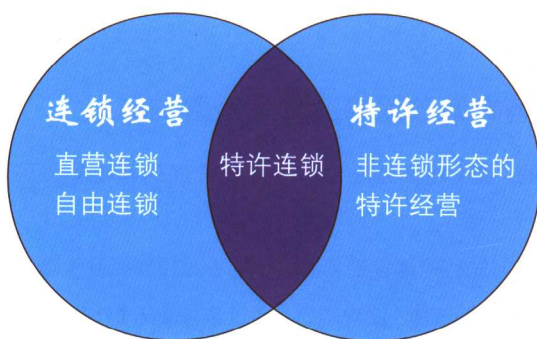
一、商业特许经营与连锁经营的区别

按照国际上通行的划分方法，连锁经营分为三种形式：直营连锁、特许连锁（也称特许加盟）、自愿连锁。

在全球采取商业特许经营模式的大多数为连锁经营企业，但也有非连锁经营形态的企业开展商业特许经营，因此不能简单认定“特许经营”等于“特许连锁”。



连锁经营一般是指经营同类商品或服务的若干个店铺，以一定的形式组合成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工的基础上实施集中化管理，使复杂的商业活动简单化，以获取规模效益。（*引自中国连锁经营协会网站）



商业特许经营与连锁经营的关系图

二、特许连锁与直营连锁的区别

商业模式 比较项目	特许连锁	直营连锁
连锁总部与连锁店的关系	连锁总部与特许连锁店的关系是一种平等主体间的民事法律关系，双方的权利与义务由签订的特许经营合同约定。	连锁总部和直营连锁店之间的关系由企业内部的章程、制度来规范和调整。
所有权	特许连锁店由加盟商投资开设，因而加盟店（主要指有形资产）归投资人所有。但连锁总部依照合同授权加盟商使用的很多经营资源（主要指无形资产）的所有权是归连锁总部所有，加盟商只有使用权。	直营连锁店由连锁总部或其分公司、子公司投资开设，因而连锁店的有形资产和无形资产实际上都归连锁总部所有。
经营权	特许连锁店由加盟商自主经营、自负盈亏，但必须按照合同约定在连锁总部统一的经营模式下开展经营。	连锁总部对直营连锁店的各项经营事务均有决定权，连锁店的经营模式通常高度统一。
资金和人员需求	采取招募独立的企业或个人加盟来扩大连锁体系规模，利用加盟商的资金、资源和精力投入来快速占领市场，连锁总部用于开店资金投入和人员储备相对较少。	采取直营连锁的模式扩大连锁体系规模，要快速占领市场，连锁总部需要投入足够的开店资金，并储备大批的门店经营管理人员。

三、商业特许经营与市政公用事业特许经营的区别

在中国市场除常见的“商业特许经营”外，还有一个特殊领域采取了“特许经营”模式，即“市政公用事业特许经营”。

根据2004年5月1日起施行的建设部《市政公用事业特许经营管理办法》的规定，“市政公用事业特许经营”是指：政府按照有关法律、法规规定，通过市场竞争机制选择市政公用事业投资者或者经营者，明确其在一定期限和范围内经营某项市政公用事业产品或者提供某项服务的制度。城市供水、供气、供热、公共交通、污水处理、垃圾处理等行业，依法实施特许经营的，适用本办法。

“市政公用事业特许经营”与“商业特许经营”虽然都是特许经营，都会以特许经营合同（或协议）的形式明确特许商与受许人的责权利，但在中国法律环境下两者有本质上的差异，属完全不同的领域，主要表现在：

- 特许商与受让人不同。“市政公用事业特许经营”的特许商是直辖市、市、县人民政府，受让人只能是企业法人；而“商业特许经营”的特许商只能是企业法人，受让人既可以是企业法人，也可以是个人。
- 受让人产生机制不同。《管理办法》规定“市政公用事业特许经营”的受让人只能由市政公用事业主管部门以公开招标的方式产生，而法律对“商业特许经营”的受让人产生没有限制。
- 适用的行业不同。“市政公用事业特许经营”只适用于城市供水、供气、供热、公共交通、污水处理、垃圾处理等行业，而“商业特许经营”主要适用于商业和服务业。

四、商业特许经营与代理的区别

特许经营与代理是两种不同的商业模式，招募特许加盟商不是招募代理商。特许经营的双方不是委托人和代理人的关系，加盟商不能以特许商的名义进行经营，也不代表特许商进行经营，其经营结果、风险与法律责任通常也完全由加盟商自己承担，这与代理关系是根本不同的。

在很多行业的特许经营中存在商品的销售关系，但通常是特许商和加盟商之间的分销关系，而不是代理关系。加盟商通过销售特许商的商品获得差价利益，而不是获得代理佣金。



代理是指委托人和代理人之间的一种委托关系。代理人以委托人的名义为委托人开展经营活动或完成某些事务，并获得代理佣金或报酬，但代理人在法律上是独立的，除非代理合同有约定，否则代理人不承担这些活动的法律后果。

五、商业特许经营与经销的区别

经销关系的双方不是代理关系，也不是特许经营关系，而是买卖关系。经销商从制造商或批发商处购进产品，支付货款，并向第三方进行销售，赚取转售产品的差价，而不是佣金，并且对销售产品的行为自担风险和责任。

在特许经营中经常存在产品的经销（或分销）关系，但产品的经销关系不是特许经营的全部，特许经营是由经营资源、经营模式、商业秘密的授权，特许商的监督、管理、支持、服务等一系列关系和诸多要素所构成的综合系统。



经销是指制造商或批发商将销售某种产品的权利授予给某一销售商，由其在约定的经销期限和地区范围内销售商品的一种商业模式。

六、商业特许经营与直销的区别



2005年12月1日

起施行《直销管理条例》对“**直销**”的定义

是：直销企业招募直销员，由直销员在固定营业场所之外直接向最终消费者推销产品的经销方式。

特许经营与直销的区别在于：直销仅涉及商品销售权的授权使用，而特许经营不仅涉及商品销售权的授权使用，还涉及到经营资源和经营模式的授权使用。

企业在中国开展直销的门槛很高，必须经商务部审核通过，颁发可能限制经营地域的直销经营许可证。获得直销资格的企业名单会在商务部的直销管理网站上公布。(查询网址：<http://zxgl.mofcom.gov.cn/zxnet/>)

说明

2005年12月开始施行的《直销管理条例》第二章第七条规定，申请成为直销企业，应当具备下列条件：

- 投资者具有良好的商业信誉，在提出申请前连续5年没有重大违法经营记录；外国投资者还应当有3年以上在中国境外从事直销活动的经验；
- 实缴注册资本不低于人民币8000万元；
- 依照本法律规定在指定银行足额缴纳了保证金（第五章第二十五条规定：保证金的数额在直销企业设立时为人民币2000万元；直销企业运营后，保证金应当按月进行调整，其数额应当保持在直销企业上一个月直销产品销售收入15%的水平，但最高不超过人民币1亿元，最低不少于人民币2000万元）。

