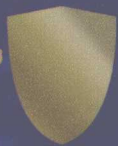




特许 连锁经营 运作操典



程爱学 徐文锋◎编著

TEXU LIANSUO
JINGYING YUNZUO
CAODIAN



北京大学出版社

特许连锁经营 运作操典

特许经营作为一种全新的现代商业模式，最初起源于美国。自20世纪90年代进入中国以来，其经营的领域已经从早先的餐饮、洗衣，发展到今天的超市、便利店、汽车服务、教育培训、美容美发、家居家装、服装服饰等几十个行业，呈现出快速扩张的态势。统计显示，目前中国已有2000多个特许体系，涉及行业60余种，加盟店总数多达16万家以上，从而一举成为世界上特许体系最多的国家。

特许经营是利用自己的品牌、专有技术、经营管理模式等与他人的资本相结合来扩大经营规模的一种商业模式。特许经营对特许人来说，是技术和品牌价值的扩张以及经营模式的克隆。由于特许企业的存在形式具有统一形象、统一管理等基本特征，因此也称之为特许连锁经营。

本书就特许连锁经营概述、特许连锁经营项目开发、特许连锁经营的购买、受许人的评价与招募、特许经营合约的拟订与订立、特许经营双方关系的处理、特许连锁经营的融资、特许连锁经营的法律问题、特许连锁总部的运作、特许连锁分店的运作等方面，作了详细介绍，对特许连锁经营进行了全面的阐述，言简意赅。

本书旨在帮助全国特许产业迅速掌握新政策下的游戏规则，帮助企业将自身的特许项目做大做强，推动整个特许经营健康有序发展。

TEXU LIANSUO JINGYING
YUNZUO CAODIAN

上架建议 市场营销 / 企业管理

ISBN 978-7-301-12918-0



9 787301 129180 >

定价：49.00元



特许 连锁经营

运作操典



程爱学 徐文锋◎编著

TEXU LIANSUO
JINGYING YUNZUO
CAODIAN

 北京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许连锁经营运作操典/程爱学等编著. —北京: 北京大学出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-301-12918-0

I. 特… II. 程… III. 专卖—连锁商店—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168527 号

特许连锁经营运作操典

著作责任者: 程爱学 徐文锋 编著

责任编辑: 张慧卉 刘 伟

标准书号: ISBN 978-7-301-12918-0/F·1761

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 22.75 印张 361 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

特许经营作为一种全新的现代商业模式，最初起源于美国。自 20 世纪 90 年代进入中国以来，其经营的领域已经从早先的餐饮、洗衣，发展到今天的超市、便利店、汽车服务、教育培训、美容美发、家居家装、服装服饰等几十个行业，呈现出快速扩张的态势。统计显示，目前中国已有 2320 个特许体系，涉及行业 60 余种，加盟店铺总数达到 16.8 万个，从而一举成为世界上特许体系最多的国家。

特许经营是利用自己的品牌、专有技术、经营管理模式等与他人的资本相结合来扩大经营规模的一种商业模式。特许经营对特许人来说，是技术和品牌价值的扩张、经营模式的克隆而不是资本的扩张。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一形象、统一管理等基本特征，因此也被称之为特许连锁。

商业特许经营按其特许权的形式、授权内容与方式、总部战略控制手段的不同，可以分为三种类型：

(1) 生产特许。受许人投资建厂，或通过 OEM (Original Equipment Manufacture, 原始设备制造商) 的方式，使用特许人的商标或标志、专利、技术、设计和生产标准来加工或制造取得特许权的产品，然后经过经销商或零售商出售，受许人不与最终用户（消费者）直接交易。典型的案例包括：可口可乐的灌装厂、奥运会标志产品的生产。

(2) 产品—商标特许。受许人使用特许人的商标和销售方法来批发和零售特许人的产品。作为受许人仍保持其原有企业的商号，单一地或在销售其他商品的同时销售特许人生产并取得商标所有权的产品。

(3) 经营模式特许。受许人有权使用特许人的商标、商号、企业标志以及广告宣传,完全按照特许人设计的单店经营模式来经营;受许人在公众面前完全以特许人企业的形象出现;特许人对受许人的内部运营管理、市场营销等方面实行统一管理,具有很强的控制性。

经营模式特许被称为第二代特许经营,目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,而且质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。受许人缴纳加盟费和后继不断的权利金,这些经费使特许者能够为受许人提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种模式目前处于快速发展中。

2007年1月31日国务院正式通过《商业特许经营管理条例》,并于同年5月1日起正式实施,我国特许经营二十年来第一部法律法规的诞生,标志着特许经营整个业态的洗牌,同时也必将推进我国特许经营向法制化、规模化、规范化迈进。

本书就“特许连锁经营概述、特许连锁经营项目开发、特许连锁经营的购买、受许人的评价与招募、特许经营合约的拟订与订立、特许经营双方关系的处理、特许连锁经营的融资、特许连锁经营的法律问题、特许连锁总部的运作、特许连锁分店的运作”等方面,作了详细介绍,对特许连锁经营进行了全面的阐述,言简意赅。本书旨在帮助全国特许产业链条迅速掌握新政策下的游戏规则,帮助企业将自身的特许项目做大做强,推动整个特许经营业健康有序发展。

Contents

目录

第1章

1

特许连锁经营概述

- 1.1 连锁经营与特许经营 1
- 1.2 特许经营的基本类型 8
- 1.3 特许经营的基本特征 14
- 1.4 特许经营的优势 17
- 1.5 特许经营的缺陷 26

第2章

31

特许连锁经营项目开发

- 2.1 特许经营项目的行业分布 31
- 2.2 特许经营实施的条件 35
- 2.3 特许经营可行性分析 41
- 2.4 特许经营开发计划的制订 50
- 2.5 特许经营手册的编写 57
- 2.6 特许费用的确定 65

第3章

69

特许连锁经营的购买

- 3.1 受许人自我评估 69
- 3.2 特许经营调查 73
- 3.3 特许人的选择 84

3.4 特许经营的购买程序	96
3.5 特许经营申请加盟	104

第 4 章

受许人的评价与招募

4.1 受许人应具备的条件	107
4.2 受许人的评价	111
4.3 受许人的招募	116

第 5 章

特许经营合约的拟订与订立

5.1 特许经营合约的类型与格式	125
5.2 特许经营合约的基本内容	127
5.3 特许经营合约的拟订	131
5.4 特许经营合约的订立	137
5.5 特许经营合约样本	140

第 6 章

特许经营双方关系的处理

6.1 特许经营双方的权利与义务	155
6.2 特许经营双方的定位	158
6.3 特许经营的主要问题及其处理	160
6.4 特许经营关系处理的方法途径	167

第 7 章

特许连锁经营的融资

7.1 特许经营的基本费用	173
7.2 受许人的融资渠道	176
7.3 特许人的融资渠道	180
7.4 受许人的融资要点	200
7.5 受许人融资管理	208
7.6 特许人的资金管理	209

第 8 章 215

特许连锁经营的法律问题

- 8.1 知识产权保护问题 215
- 8.2 企业法律组织形式问题 229
- 8.3 税收问题 232
- 8.4 劳动用工问题 239

第 9 章 243

特许连锁总部的运作

- 9.1 特许连锁机构的设置 243
- 9.2 特许连锁总部的战略运作 259
- 9.3 特许连锁总部的财务运作 268
- 9.4 特许连锁总部的人事运作 284

第 10 章 293

特许连锁分店的运作

- 10.1 特许连锁分店开业运作 293
- 10.2 特许连锁分店日常运作 303
- 10.3 特许连锁分店卖场运作 314
- 10.4 特许连锁分店促销运作 320
- 10.5 特许连锁分店服务运作 329

附录一：中华人民共和国国务院令 第 485 号 339

《商业特许经营管理条例》

附录二：中华人民共和国商务部令 2007 年第 15 号 345

《商业特许经营备案管理办法》

附录三：中华人民共和国商务部令 2007 年第 16 号 349

《商业特许经营信息披露管理办法》

参考文献 353

后记 354

第 1 章

特许连锁经营概述

特许连锁经营是连锁经营的一种经营管理方式，它几乎涵盖了所有行业，包括各种经营方法与手段。特许连锁经营已成为世界上许多商品和服务领域的一支主导力量。

1.1 连锁经营与特许经营

连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个店铺，以一定的形式组成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工基础上实施集中化管理，使复杂的商业活动简单化，以共享规模效益。特许连锁经营，简称特许经营，是连锁经营的一种形式。特许连锁经营作为一种商业组织形态，是指拥有者（特许人）授予其他人（受许人）按照其规定的具体条件销售某种产品或服务的权利或特权（特许）。

1.1.1 连锁经营的基本类型

连锁经营最初是以单一所有权形式即正规连锁形式出现的，经过长期的实践、发展，逐渐形成了一个三种形式并存的局面，即正规连锁（regular chain）、自由连锁（voluntry chain）和特许连锁（franchise chain）三者并存。其中，特许连锁发展势头最为强劲，大有后来居上

之势。

1. 正规连锁

正规连锁又称直营连锁、公司连锁，它是连锁经营的基本形态。目前，许多大型国际连锁组织如美国的西尔斯公司、日本的大荣公司都属于这种连锁形式。美国商务部将其定义为“由总公司管辖下的许多分店组成，它往往具有行业垄断性质，利用资本雄厚的特点大量进货、大量销售，具有很强的竞争力”。

正规连锁主要有以下特点：

(1) 所有分店必须归一个公司、一个联合组织或一个人所有，各分店不具备法人资格；

(2) 连锁总部对各店铺拥有全部所有权、经营权、监督权，实施人、财、物与商流、信息流、物流、资金流等方面的集中统一管理，分店经理必须按总部指令行事；

(3) 整个连锁集团实行统一核算制度，工资、奖金由总部确定；

(4) 分店所有员工由总部统一招聘，分店经理也由总部委派；

(5) 各分店实行标准化管理，如商店规模、店容店貌、经营品种、商品档次、销售价格、服务水平等必须高度统一。

正规连锁商店的上层组织形式主要有两种：一种是由母公司直接管理，不再另设连锁总部；另一种是没有母公司，但设立连锁总部，由总部统一管理下属各分店成员。在大型的正规连锁集团中，其组织结构一般设为三层：上层是公司总部，负责公司的长远发展规划；中层是负责若干分店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构；下层是各分店成员。

采取正规连锁方式经营的好处是显而易见的。它能够实现高度集中的管理，易于统一调度资金，统一经营战略，统一管理人事，统一开发和利用企业的整体性资源，且便于同金融机构、生产厂家打交道，充分规划企业的发展规模和速度，在新产品开发与推广、信息管理现代化方面也能发挥出整体优势。但正规连锁自身也有其难以克服的缺陷，由于正规连锁是以单一资本向市场辐射，各分店由总部先后投资兴建，因而受资金、人力、时间等因素的影响，发展规模和速度有限。此外，各分

店自主权小,利益关系不密切,其主动性、积极性、创造性也难以发挥出来。

2. 自由连锁

自由连锁又称为自愿连锁,它主要是中小商业企业为了保护自己的利益而联合起来,通过组织连锁,获得规模效益,以便与大资本商业企业抗衡、争夺市场而产生的。美国商务部将其定义为“由批发企业组织的独立零售集团,即所谓批发企业主导型任意连锁集团,零售店铺成员经营的商品全部或大部分从该批发企业进货。作为对等条件,该批发企业必须向零售企业提供规定的服务”。

自由连锁主要的特点是,各成员企业拥有自己的经营自主权和独立权,不仅独立核算、自负盈亏、人事自主,而且在经营品种、经营方式和经营策略上也有很大的自主权,但要按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金及指导费。连锁总部则应遵循共同利益原则,统一组织进货,协调各方关系,制定发展战略,搜集相关信息并及时反馈给各成员企业。

美国自由连锁商店总部的职能大致可以归纳为12项:

- (1) 制定大规模销售计划;
- (2) 组织共同进货;
- (3) 联合开展广告宣传等促销活动;
- (4) 业务指导,包括店内装修、商品陈列等;
- (5) 物流管理;
- (6) 教育培训;
- (7) 信息反馈;
- (8) 资金融通;
- (9) 开发店铺;
- (10) 财务管理咨询;
- (11) 劳保福利管理;
- (12) 劳务管理。

由此可见,各成员企业向总部上交的加盟费又以其他形式返还给各成员店铺。

自由连锁商店主要有三种模式：一种是以大型零售企业为骨干，利用大企业在进货渠道和储运设施方面的优势开设总店，再以自由连锁方式吸收中小企业加盟；第二种是以几家中小企业联合为龙头，开办自由连锁的总店，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一的物资配送中心，所需资金可以通过分店集资予以解决；第三种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下，结成连锁集团，批发企业作为总部发挥配送中心和服务指导的功能。

3. 特许连锁

特许连锁，又称合同连锁、加盟连锁、契约连锁。比如，风靡世界的“肯德基”、“麦当劳”都是特许连锁经营的典型代表。美国商务部将其定义为“主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统（包括商标、商号、经营技术、营业场所和区域等），以合同的形式授予加盟店在规定区域的经销权和营业权，加盟店则缴纳一定的营业权使用费，承担规定的义务”。

事实上，特许连锁的所有加盟店都是以独立的所有者身份加入的，在人事、财务上，各店铺保留自主性；在经营业务及方式上，各店铺必须保持高度统一，接受加盟总部的指导和控制。加盟店与加盟总部以特许合同为连锁关系的纽带基础，系统内各加盟店之间没有任何横向关系，只存在加盟店与加盟总部之间的纵向联系；加盟双方都是独立的事业者，必须在合同的规则下形成一个资本统一经营的外在形象，实现企业联合经营的规模效益。

特许连锁经营模式在国外已有一百多年历史，但直到 20 世纪 80 年代才如奔腾之马，飞速发展起来。现在，美国几乎每 6.5 分钟就有一家特许加盟店开业。特许连锁已经渗透到了商业、服务业的各个领域，并被认为是欧美最看好的连锁业态，具有其他连锁形式无法比拟的优越性。正规连锁以单一资本向市场辐射，易受资金、时间、人力等因素的限制；而特许连锁以特许权向市场辐射，加盟总部无须投入大量资金和人力，可以借助他人的力量，通过转让和受让规范化的管理方式、独具特色的经营技术以及已经名牌化的品牌占领市场，获得较强的市场竞争力，是一种安全而迅速地扩大知名度、拓展市场的经营方式。对于加盟

店而言, 业主无须拥有太多的技术和经验, 只要支付一定的加盟费就可以直接套用他人的成功经验和管理技术, 并得到加盟总部的长期指导和服务, “借他人之梯, 登自己发展之楼”, 从而省去大量探索的时间和精力, 降低了投资风险。由于对加盟总部和加盟店双方都具有吸引力, 特许连锁因此而成为目前国际上最为流行的连锁经营方式。

4. 三种连锁形态的比较

表1-1 是对三种连锁经营形态的比较。

表1-1 三种连锁形态的比较

连锁形态	正规连锁	自由连锁	特许连锁
决策	总部作出	参考总部旨意, 分店有较大自主权	以总部为主, 加盟店为辅
资金来源	总部出资	加盟店出资	加盟店出资
分店经营权	非独立	独立	独立
分店经理	总部任命	加盟店主	加盟店主
商品来源	由总部供应	大部分由总公司供应, 部分自己进货	由总部供应
价格制定	总部规定	自由制定	原则上总部规定
促销	总部统一实施	自由加入	总部统一实施
总部与分店的关系	完全一体	任意共同体	经营理念共同体
分店建议对总部的影响	—	大	小
分店上交总部的指导费	—	5% 以下	5% 以上
合同约束力	总部规定	松散	强硬
合同规定加盟时间	—	多为1年	多为5年以上
外观形象	完全一样	基本一样	完全一样

1.1.2 连锁经营的特征

真正的连锁经营需具备以下四个条件。

1. 经营理念连锁

连锁应先连心、连想法、连观念。只有先有令员工、加盟者、消费者、社会大众一致认同的经营理念, 才能实现无限连锁、永续经营。此经营理念是指:

- (1) 产业定位：连锁的目的；
- (2) 企业定位：为顾客提供的产品；
- (3) 理念定位：企业理念和消费者理念；
- (4) 宗旨定位：企业经营的使命及最终目的。

2. 企业识别连锁

对于看得到、感受得到的事物和行为每个分店都要一致，如此才能使连锁更坚固，这包含招牌、装潢、标准色彩、外观、商品陈列、布置、包装材料、手提购物袋、制服、收银台、铭牌、标志卡、意见箱、垃圾箱等硬件，以及礼节、口号、招呼等行为或语言都能识别出连锁企业的味道。

3. 商品服务连锁

每一家连锁分店都必须提供一致的商品及公平合理的待遇。

4. 经营管理连锁

从总部到每一个分店，一切的行为和做法都要遵从总部所颁布的各项规章制度，一切标准化、系统化、简单化，从而实现管理一元化、一致化、一贯化。

1.1.3 连锁经营的优势

连锁经营的优势主要有议价能力强、能发挥批量采购和多店经营的规模效应、管理智能化、能利用多种媒体降低宣传成本、有自己的管理理念、抗风险能力强等。

1. 议价能力强

由于年购买量大，许多连锁企业与供应商交易时可进行讨价还价。因而，新产品一推出，这些连锁企业就可以立即获得经销权，再购要求也能马上得到满足，还能获得供应商提供的后续服务、销售支持及可能的最优价格。此外，大型连锁企业还能得到特殊商品的独家经销权，或让供应商按连锁企业品牌生产。例如，美国的西尔斯让制造商以 Kenmore 品牌生产家用器具，以 Craftsman 品牌生产工具。

2. 可以通过批发降低成本

直接向制造商大批量采购商品，或通过参加由供应商举办的贸易展览了解、采购新产品，这些只是批发商能够承担的部分批发活动。通过履行这些职能，连锁企业有时能越过批发商，获得供应商直接向零售商提供的低价格。这样，连锁企业支付的商品采购成本常常比独立企业低，且不会触犯《反不正当经营法》。

3. 经营高效化

连锁企业的经营高效率主要来自其仓储设施的共享、标准化商店设备、员工制服等的大量购买，以及集中化采购和决策等重要因素。通常总部经理在整体人事、采购、定价及广告决策方面具有广泛的权利。

4. 经营成本低

由于连锁企业财力雄厚、交易量大，因而能更好地将计算机应用到订货、盘存、预测、收款和簿记工作中，从而提高工作效率，降低经营成本。

5. 宣传成本低

大量销售和大面积的市场覆盖的特征使得连锁企业更易于采用各种形式的媒体工具进行宣传，从而节省宣传费用，降低营造成本。

6. 经营连续性好

多数连锁企业，无论是集中决策还是分散决策，都有明确规定的管理制度。它们往往会制定一个详细的总体战略，对员工职责也有明确规定。此外，管理人员缺席或退休时，由于存在人员补充及合理的继任计划，通常能确保连锁企业经营的良好延续性。

7. 抗风险能力强

许多连锁企业都会花大量时间和资源进行长期规划。它们往往从长远考虑，指定某些专业人员从事制定长期规划的工作，因此使机遇与威胁都得到了细致、系统的监控。

1.1.4 连锁经营的劣势

连锁企业也存在许多劣势，主要是：灵活性不强、投资成本较高、控制力弱、独立性有限。

1. 灵活性不强

连锁企业一旦建立，其灵活性就受到限制，很难找到新的不重叠的店铺位置；所有分店必须奉行统一的战略——每个分店的定价、促销和产品组合策略也必须基本统一。此外，实行集中决策的连锁企业，还有可能在适应本地需求方面存在困难，例如，很难同时照顾到城市和农村地区顾客在生活方式上的差别。

2. 投资成本较高

相对一般独立企业而言，连锁企业的投资成本较高，主要体现在店铺的租金、设备、产品组合和员工雇用上。此外，由于许多分店必须备有存货，因此商品采购成本也相对较高。

3. 控制力弱

连锁企业的管理控制困难，特别是分店在地理上较为分散的连锁企业。其高层管理者也不可能像独立企业控制唯一店铺那样维持其对各分店的控制。在制定和实施决策方面，沟通不足与时间延误是连锁企业两个特有的问题。

4. 独立性有限

大型连锁企业的员工工作独立性有限。许多情况下，连锁企业所提供的商品或服务都已程式化、规范化，并强调作业流程的统一性和标准化，忽视了企业的独立个性。



1.2 特许经营的基本类型

特许经营的类型多种多样，不同的类型特许的内容和回报的方式也