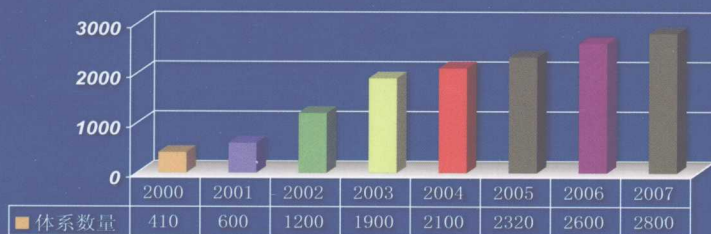


本书着眼于特许企业的体系建设,如特许体系包括哪些组成部分,应如何建立各个部分?如何实现产品和服务的标准化?如何招募加盟商?如何订立特许加盟合同?如何维护加盟商的关系?如何运用现有的法律保护知识产权?海外特许企业有哪些先进的操作方式,它们又是如何面对中国本土化发展的?……

特许经营 中国实践

中国连锁经营协会 编著



中国特许体系增长图(2000年-2007年)



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

《特许经营法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的基本形成。《商业特许经营管理条例》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的进一步完善。《商业特许经营管理办法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的最终确立。《商业特许经营法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的最终完善。

《商业特许经营法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的最终完善。《商业特许经营法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的最终完善。《商业特许经营法》的颁布，标志着我国特许经营法律体系的最终完善。

特许经营 中国实践

中国特许经营发展报告 2013



资料来源：中国连锁经营协会《2012-2013中国特许经营发展报告》

数据来源：中国连锁经营协会《2012-2013中国特许经营发展报告》

中国连锁经营协会
CHINA FRANCHISE ASSOCIATION

中国
特许经营
发展报告

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

2013

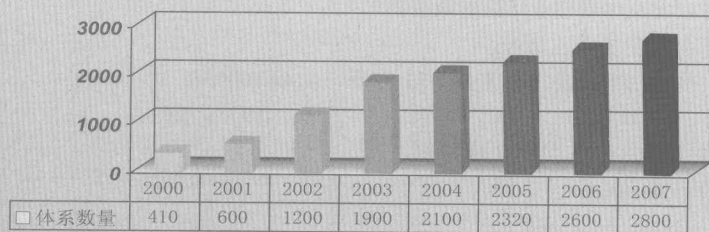
2013

2013

本书着眼于特许企业的体系建设，如特许体系包括哪些组成部分，应如何建立各个部分？如何实现产品和服务的标准化？如何招募加盟商？如何订立特许加盟合同？如何维护加盟商的关系？如何运用现有的法律保护知识产权？海外特许企业有哪些先进的操作方式，它们又是如何面对中国本土化发展的？……

特许经营 中国实践

中国连锁经营协会 编著



中国特许体系增长图（2000年—2007年）

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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。

图书在版编目（CIP）数据

特许经营中国实践 / 中国连锁经营协会编著. —北京：电子工业出版社，2008.5
ISBN 978-7-121-06249-0

I. 特… II. 中… III. 专卖—商业经营—研究—中国 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 037804 号

责任编辑：王慧丽

印 刷：北京智力达印刷有限公司

装 订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：13 字数：197 千字

印 次：2008 年 5 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序

“特许经营”是舶来品。二十年前，当肯德基、麦当劳进入中国，带来一种新的生活方式的同时，还带来了特许经营这样一种全新的商业模式。

今天，特许经营对于多数中国企业来说已不再是一个新的名词。特许经营成为不少企业扩张壮大的“加速器”，甚至一些企业因此绝处逢生。同时，也有许多企业在特许经营的实施中遇到种种困难，导致发展受阻，甚至夭折；即使是在国外经营非常成功的特许企业，来到中国发展也不得不面临本土化的难题。

同样采用了特许经营，结果却大相径庭，为什么？本书着力于特许经营企业的体系建设，如特许体系包括哪些组成部分，应如何建立各个部分？如何实现产品和服务的标准化？如何招募加盟商？如何订立特许加盟合同？如何维护加盟商的关系？目前国内有哪些法律规定？如何进行完整有效的信息披露？如何运用现有的法律保护知识产权？海外特许企业有哪些先进的操作方式，它们又是如何面对中国的本土化发展等，书中通过系统的理论阐述、知名企业的操

作实践的案例呈现，试图帮助已经开展或是准备开展特许经营的企业寻找更好的解决方案。

德鲁克在《旁观者》一书中说：一个人，无论是博学的，礼貌的……还是普通的，粗俗的……当他们讨论到自己所感兴趣或擅长的东西时都一样会滔滔不绝，激动万分。这本书正是要通过对特许经营感兴趣、擅长的企业与人来凝聚、发展更多的同仁。协会在“引导行业、服务会员、回报社会、提升自我”的宗旨下，通过书刊、研讨、培训、展会等方式，传递更多、更新的知识、资讯和案例，力求为企业的发展决策提供更为全面的依据。

这两年，资本市场与特许企业频频传来佳音。无论你是想引来资本的青睐，或仅是为招募更多更好的加盟商，夯实完善你的特许体系都是最为关键的一步。

“以人为鉴，可明得失”，阅读本书，希望能让你站在他人的肩膀上，看得更高，走得更远！

中国连锁经营协会会长

郭戈平

2008年3月30日

前言

1987 年底，第一家肯德基快餐店进驻中国；2007 年，我国第一部特许经营专门法律《商业特许经营管理条例》（以下简称《条例》）颁布实施。

这二十年，中国特许经营在曲折的道路中不断摸索、学习与前进，特许企业的数量在不断上升、规模在不断扩大，特许经营为企业带来财富的同时，也为社会创造了更多的就业岗位。根据中国连锁经营协会的调查显示，截至 2007 年年底，中国的特许体系数量超过 2800 个，加盟店近 23 万个，分别比 2006 年增长 7.7% 和 15.8%。特许企业向社会提供就业岗位超过 350 万个。中国特许体系的增长如图 0-1 所示。

配合《条例》的贯彻执行，2007 年 5 月 1 日，《商业特许经营备案管理办法》（以下简称《备案办法》）与《商业特许经营信息披露管理办法》（以下简称《信息披露办法》）颁布并实施。同期，中国商务部委托中国连锁经营协会起草的行业标准《特许经营管理体系指南》（以下简称《指南》）正式发布并推行。

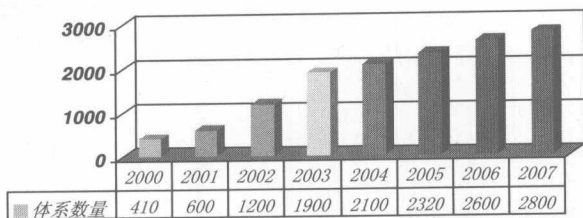


图 0-1 中国特许体系增长图（2000—2007 年）

值此，中国连锁经营协会策划编写了《特许经营中国实践》一书，旨在以《指南》的体系建设为基本框架，结合现行的《条例》及两个办法的规定，借助协会会员企业平台，通过特许领域内发展了一定时期、取得了一定成绩的特许企业的发展经历与经验教训的呈现，引导督促企业规范经营的同时，帮助新兴企业建设特许体系，缩短摸索期，提升特许领域整体发展水平。

相比国内现有的特许经营图书，本书在时效、实用与充实方面更具特点：

1. 时效——以国内最新的法律政策为背景，国内新兴行业的代表性特许企业为案例企业，如培训教育业的北大青鸟 APTECH，房产中介服务行业的 21 世纪不动产，经济型酒店业的速 8 以及汽车后市场业的澳德巴克斯；

2. 实用——特许经营方式引自于国外，本书选用的案例企业既有一定的国外背景，又有在中国的实际操作经验，这将更有助于国内企业和从业人员的学习和借鉴；

3. 充实——文字篇幅不长，却浓缩了大量的企业真枪实战、行业调查数据、知识理论概念，为读者在有限的时间内提供更为丰富的信息。

本书对以下企业和人员将会有所帮助：

- 国内已开展特许经营的企业——它将有助于提升和完善企业的特许体系；
- 准备通过特许经营发展的企业——它将帮助企业决策特许经营是否适合自己，如何建立特许经营管理体系；
- 想进入中国发展特许经营的海外企业——书中介绍的海外特许企业在中国的本土化实践，无疑提供了最好的参照和借鉴；

- 欲选择加盟项目的潜在投资人——它将帮助你在选择项目时做出理性决策；
- 从事特许经营领域研究的人员——它将为你带来最新的理论、数据与案例。

中国连锁经营协会希望能为广大的特许经营行业的有识之士提供更多、更新的信息，希望本书能为读者提供一些帮助。

附：中国特许经营发展历程

20 世纪 80 年代末，肯德基、麦当劳等外国著名特许连锁品牌进入中国市场；

20 世纪 90 年代初，中国本土企业开始尝试特许连锁，如全聚德等；

1997 年，原国内贸易部颁布《商业特许经营管理办法》（试行），建立了中国特许连锁基本规则和框架；

1997 年，政府批准的中国零售业和特许经营的唯一全国性行业组织——中国连锁经营协会成立；

1999 年，中国连锁经营协会举办了首届中国特许展览会，特许经营在大城市和沿海地区快速发展；

2002 年，中国连锁经营协会颁布《特许经营道德规范》，规范行业发展；

2003 年，中国特许体系数达到 1900 个，成为特许体系最多的国家；

2004 年 12 月，中国商务部颁布《商业特许经营管理办法》；

2007 年 2 月，我国第一部特许经营专门法律《商业特许经营管理条例》颁布，同年 5 月实施；

2007 年 5 月，《商业特许经营备案管理办法》、《商业特许经营信息披露管理办法》颁布并实施；

2007 年 5 月，《特许经营管理体系指南》（行业标准）发布并推行。

目 录

上篇 体系建设篇

第 1 章 授权系统	3
1.1 特许权的组成	3
1.2 授权方式	6
1.3 被特许人招募	8
1.4 特许经营费收取	12
1.5 特许合同	17
第 2 章 运营系统	21
2.1 赢利模式设计	21
2.2 单店要求	24
2.3 单店运营	24

第3章 支持系统	27
3.1 品牌支持	29
3.2 营销支持	30
3.3 培训支持	32
3.4 督导支持	39
3.5 开店支持	40
3.6 采购与配送支持	42
3.7 信息技术支持	43
3.8 特许体系创新	44
3.9 融资支持	46
第4章 特许体系关系管理	47
4.1 沟通	47
4.2 控制	48
4.3 手段与方式	48
4.4 特许关系的建立与维护	49

下篇 案例实操篇

第5章 北大青鸟：标准化造就IT培训知名品牌	55
5.1 双轨制经营模式：连锁加盟+院校合作	56
5.2 品牌建设	60
5.3 1400项详细标准打造标准化	64
第6章 21世纪不动产特许体系的“金三角”：品牌、系统、支持	77
6.1 品牌——获得客户	78
6.2 系统——保留客户	81
6.3 支持——促进客户持续增长	86
第7章 理念、策略与运营打造了速8中国的快速发展	95
7.1 赢利模式	96

7.2 品牌建设与维护	101
7.3 对加盟商的支持体系	106
7.4 培训和质量管理	108
7.5 加盟商沟通渠道	114
第8章 步入中国成长快车道的澳德巴克斯	123
8.1 澳德巴克斯品牌宣传	125
8.2 全方位的支持	128
8.3 “同志式结合”的加盟商关系	135
8.4 立足中国，开展本土化建设	138
8.5 澳德巴克斯加盟体系	139

附录 法律政策篇

附录 A 《商业特许经营管理条例》	149
附录 B 《商业特许经营备案管理办法》	155
附录 C 《商业特许经营信息披露管理办法》	159
附录 D 立法路程及法律解释	163
附录 E 特许经营相关名词术语的定义	171
附录 F 发展数据	175
附录 G 常见问答	187
老总感言	191
中国连锁经营协会简介	193

体系建设篇

上篇

第 1 章 授权系统

1.1 特许权的组成

特许权通常包括注册商标、企业标志、字号、专利、专有技术的使用权；单店经营管理模式与经营秘诀的使用权；其他知识产权的使用权；持续享受特许人的支持等。

特许人授予被特许人使用特许权时，应包含时效期、业务范围和区域的约定。特许人应充分传授经营秘诀、专有技术以及版权等商业秘密和知识产权，保证被特许人充分理解并掌握使用方法，确保被特许人达到特许人向顾客提供产品和服务的水平。特许人应通过模式导入和持续的培训与督导，使被特许人

的单店经营管理符合特许体系统一的单店模式。被特许人加入特许体系后，应持续享受特许人提供的支持。

案例 1-1

来自日本的汽车后市场服务特许品牌——澳德巴克斯（AUTOBACS）特许权内容包括：

- （1）澳德巴克斯经营理念与服务系统。
- （2）含有“澳德巴克斯”、“AUTOBACS”和“オートバックス”称号的店名、服务标志、外观设计及其他标志的使用。
- （3）通过统一的市场营销活动进行的店铺选址、市场调查、建筑设计、布局规划、商品规划等有关店铺设立的市场策略方面的指导。
- （4）店铺内外的设计、色彩搭配、内装修及店内布局、设备、陈列、展示、货架分配、服务的提供方式方法，以及店铺内外的牌匾标示等设计及其宣传推广方法。
- （5）客户管理系统及客户接待方面的统一标准，客户的评价及统一的商业形象：所有店铺都提供统一质量、品种及服务的产品。
- （6）与澳德巴克斯品牌产品的销售及市场相符的商品品种、商品构成及其供应。
- （7）社训集、方针书、《AUTOBACS 特许加盟店运营手册》及各种指导文件中所示的经营系统、顾客管理系统、销售方法、教育培训等员工管理系统以及统一标准下的计算机信息管理系统。
- （8）其他与汽车用品销售、汽车维修及装饰等有关的经营管理系统。
- （9）“AUTOBACS”商标，注册证号：3305356；“澳德巴克斯”商标，注册证号：3827208。

授权过程中，特许人要注意对自身体系的知识产权、商业秘密等经营资源的保护。

案例 1-2

澳德巴克斯 (AUTOBACS) 对特许权采取的保护措施包括如下几个方面:

1. 关于商标和标示等的使用

(1) 合同有效期内, 总部许可加盟法人在店铺的经营范围内, 按总部指定的方式在提供服务的场所、店铺牌匾、招牌 (signature pole)、指示牌、店铺设计、装饰品、店内广告、印刷品 (包括宣传媒体)、店铺名称、主页、提供服务的其他物品上非排他性地使用总部指定的商业标志、色彩控制、设计及总部所有的商标、服务标志、外观设计、符号及用于公共关系的音像、影像等。

(2) 总部对加盟法人的商标使用许可方式为非独占、非排他的普通许可, 加盟法人不得将商标及标志等进行转让、抵押和再许可。

(3) 加盟法人只能按照总部指定的方法使用商标及标志等, 不得对商标及标志等擅自进行更改。非经总部书面同意, 加盟法人不得以总部指定以外的其他方法使用商标及标志等。总部的特别同意必须以书面文件的形式做出, 加盟法人不得向总部主张口头同意或默认、事实上的同意等。

(4) 对商标的使用范围、近似商标注册申请等的禁止都有明确规定。

2. 关于统一性确保

通过培训来确保。开业前培训达不到总部规定要求, 将不允许开业; 开业后培训也及时跟进。

3. 关于保密措施、竞业禁止等

在本合同有效期间及本合同终止后 5 年以内, 加盟法人应将总部提供的有关澳德巴克斯体系的专有技术及信息作为商业秘密进行保密, 不得将其泄露给其他人。

在本合同有效期内, 未经总部事先书面同意, 加盟法人及加盟法人的关联方不得从事与总部及店铺相同或类似的经营。