

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

F 特许经营 教程

朱明侠

编著

r
a
n
c
h
i
s
i
n
g



经济科学出版社

特 许 经 营 教 程

朱明侠 编著

经 济 科 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营教程 / 朱明侠编著 .—北京: 经济科学出版社, 2003.1

(特许连锁经营系列教程)

ISBN 7-5058-3364-2

I. 特… II. 朱… III. 专卖-商业经营-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 003309 号

前 言

特许经营 (Franchising) 是特许人和特许加盟商之间的契约关系。特许人将自己所拥有的商标 (包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予特许人使用; 特许加盟商按特许经营合同规定, 在特许人统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许人支付相应的费用。特许经营从产生、兴起到迅猛发展不过一百多年的历史, 却已渗透到社会的各个行业; 所影响的国家不仅从其发源地美国扩展到英国、法国和日本等发达国家, 而且还扩展到中国、印度等发展中国家。特许经营作为一种新兴而独特的经营方式, 具有极大的市场渗透力, 是一种较传统经营更为安全、迅速的市场拓展策略, 被人们誉为“第三次商业革命”。

随着中国经济的对外开放, 麦当劳、肯德基、可口可乐、家乐福以及柯达等在国际上成功运营的特许经营体系相继登陆中国市场, 并在短短的十几年中, 迅速扩大市场占有率, 成为中国市场各自行业中的领头羊。它们所取得的骄人业绩令中国各界开始关注特许经营。1997 年 11 月 14 日, 中国国内贸易部发布了《商业特许经营管理办法 (试行)》, 掀起了特许经营在中国发展的高潮。但中国本土特许经营体系与国外特许经营体系相比, 明显缺乏竞争力, 很多本土特许经营体系甚至在短时间内纷纷夭折。中国本土特许经营的发展形势不容乐观。为此, 我们编写此书, 希望能从理论与实践上给有志从事特许经营的人士以支持和帮助。本书也可用做大学

特许经营教程

有关专业学生的教科书和参考书。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授编著。财政部科学研究所何利辉，财政部科学研究所研究生苏琳、严红，湖北经济学院李盾，对外经济贸易大学李艺、董月清、陈赣萍等同志参加了本书的资料搜集和整理工作。在编写的过程中，作者参阅了国内外专家的有关著作和文章，在此表示衷心地感谢。

读者在使用中如发现疏漏和不足，望提出宝贵意见，以便充实和完善。

编 者

2002年8月



第一章 特许经营概述	(1)
第一节 特许经营的含义	(1)
第二节 特许经营与其他连锁经营的区别	(12)
第三节 特许经营在各国和地区的发展	(18)
第二章 特许经营可行性研究	(30)
第一节 特许经营可行性研究计划的构成	(30)
第二节 成功的特许加盟商应具备的条件	(42)
第三节 特许加盟商加盟利弊分析	(50)
第四节 特许经营机会的审查	(59)
第三章 特许经营体系拓展策略	(69)
第一节 特许人应具备的条件	(69)
第二节 特许人管理决策	(76)
第三节 特许企业成功要素分析	(90)
第四节 特许企业的营销计划	(94)
第四章 特许加盟商加盟策略	(103)
第一节 特许经营成功的前提条件	(103)
第二节 评估特许人	(106)
第三节 加盟前的评估	(109)

特许经营教程

第四节 特许加盟商的加盟决策·····	(127)
第五章 特许经营权的销售决策·····	(134)
第一节 特许经营市场调研·····	(134)
第二节 销售特许权的步骤·····	(140)
第三节 特许权销售决策·····	(150)
第六章 特许体系的管理与运作·····	(159)
第一节 管理一揽子协议·····	(159)
第二节 运作一揽子协议·····	(165)
第三节 建立特许经营体系的步骤·····	(179)
第七章 特许加盟方式及其融资管理·····	(191)
第一节 特许加盟商业调研的范围·····	(191)
第二节 特许加盟方式选择·····	(198)
第三节 特许加盟商融资决策·····	(208)
第四节 特许加盟商融资管理·····	(220)
第八章 店址选择决策·····	(229)
第一节 如何选择合适的店址·····	(229)
第二节 店址选择应考虑的因素·····	(234)
第三节 选址后的工作·····	(243)
第四节 进货决策·····	(247)
第九章 信息系统在特许经营中的应用·····	(254)
第一节 特许经营信息系统的发展·····	(254)
第二节 特许支持信息系统·····	(259)
第三节 特许加盟商业系统管理·····	(264)
第四节 特许财务软件·····	(269)

目 录

第十章 特许企业市场营销管理	(277)
第一节 市场营销概述	(277)
第二节 特许经营营销管理内容	(281)
第三节 特许经营营销策略	(287)
第四节 顾客导向的经营思想	(292)
第十一章 特许经营有关法律法规问题	(306)
第一节 知识产权分析	(306)
第二节 特许经营合同	(325)
第三节 中国有关特许经营的相关立法	(335)
第十二章 国际特许经营	(340)
第一节 国际特许经营现状	(340)
第二节 开展国际特许经营	(343)
第三节 影响国际特许经营的因素	(353)
附录：特许经营常用术语	(356)
参考文献	(363)

第一章 特许经营概述

▼ 本章重点:

- 特许权和特许经营权的含义
- 特许经营与其他连锁经营的区别
- 特许经营的历史及其发展

第一节 特许经营的含义

美国和其他发达国家和地区以及许多发展中国家多年来的实践已经证实, 特许经营作为一种切实可行的分销商品和劳务的方式, 能够通过创造新的产业和就业机会来对经济发展产生积极的影响。特许经营经过了一次又一次的经济低迷时期, 其功效也得到了加强。多年来, 特许经营会员资格的优越性是十分明显的。许多商业部门的收益能够获得稳定增长, 其主要原因归结于这种市场营销方式的迅速发展和运用。

从法律或市场营销的角度看, 特许经营 (Franchising) 并不是一个新的概念, 然而, 这个概念却常常被许多人误解。特许经营不是一种产业, 而是一种分销商品和服务的方式。

一、“特许经营”一词的由来

一般认为, “特许经营”一词来源于英文的 Franchise。实际上, 英文 Franchise 是由法文 Franc 演变而来的。Franc 本意是“不受奴

役”，发展到 Franchise，就有了“特许”和“自由”的含义。最初仅指“特别的权利”，即封建帝王赋予他人的特权；后来演变为特许经营权，使特许加盟商免受薪水阶层的劳役之苦，自由地开创自己的事业。

中文“特许经营”一词不知源于何时。罗竹风先生主编的《汉语大词典》收录“特许”一词，其解释是：“特别许可。康有为《大同书》乙部第二章：‘然交通日繁，故邮政、电线、商标、书版，各国久已联通，特许专卖及博士学位之类，皆各国合一；欧美先倡，日本从之’”。可见“特许专卖”一词在我国出现较早，不过，“特许经营”一词正式在我国出现并作为一种先进的商业运作模式来研究还只是近十年来的事情。

目前国内对 Franchising 这个词的翻译和理解大致有两种：一种译为特许经营，把特许经营组织与连锁店、自由连锁、合作社等并列，属于所有权不同的商店的范畴。这种译法与西方市场营销学的界定是一样的，是一种常用的翻译方法。另一种译为特许连锁，认为特许连锁是连锁店的一种组织形式，与公司连锁、自由连锁并列连锁的三种类型。本书采取第一种理解，因为这种理解符合西方市场营销学的界定，并有助于将特许经营同连锁经营有效地区分开来。

二、特许经营的概念

在可以查阅到的资料中，我们可以发现许多种对特许经营所下的定义。一些有关特许经营的组织、企业对特许经营有自己专门的定义。作者选择了其中几个比较有代表性的定义介绍如下：

（一）国际特许经营协会

国际特许经营协会（International Franchise Association, IFA）将特许经营定义为：特许经营是特许人和特许加盟商之间的一种契约关系，特许人受契约约束，应向特许加盟商提供商业诀窍和培训

并保持对特许加盟商的关注；在特许经营中，特许加盟商在特许人拥有和控制的共同的商标、模式或程序下经营，特许加盟商将用自己的资源做实质性的投资。

这个定义十分简明，但有许多问题它无法回答并忽略了许多应包含的特点。例如，对于特许加盟商要在自己的生意中投资这一点，定义中并没有提到特许加盟商一定要有自己的生意。作为特许经营基本特点的这一条，是隐含的而没有明确提出。另外一个基本特点，由特许加盟商向特许人支付费用或其他报酬也被忽略了。这个定义的好处在于，对那些已经有基本的商业特许经营理论知识的人而言是非常容易理解的，但不适用于那些寻求进一步了解的人。

现在我们分析一下国际特许经营协会的定义要素：

1. 特许经营是一种契约性关系。起初特许经营关系很明显是以合同为基础建立的，而且合同法通常是这种关系的适宜基础。在合同的表述方式上它与其他合同没什么区别。特许经营合同包含的每一个条款都十分的重要，因为特许经营合同要求合同的参与者履行一段非常长的时间。在许多情况下，特许人要向特许加盟商提供应获得的权利以助特许加盟商实现其梦想，因此，任何重要的遗漏都将影响他的生活。

2. 特许人受契约约束，应向特许加盟商提供商业诀窍和培训并保持对特许加盟商的关注。当然，特许人一定要对特许加盟商的业务保持持续关注。但是首先要使生意开始，这是定义中忽略的一点。特许人有职责向特许加盟商介绍并帮助他开创这一新的事业。特许人还有义务判断未来的特许加盟商是否真的是一个符合特许经营这一特殊形式的企业。对两者而言，最糟糕的是将不适合此工作的人放在这一岗位上。特许人有职责向特许加盟商提供前期培训，介绍与特许人的生产诀窍相关的知识，使特许加盟商能够比较圆满地建立其业务并进行运营和管理。

单就诀窍一词而言，没什么实际含义，但在每种具体情况下，它具有明确的内容，其含义就变得十分明显了。例如，每一种快餐

的生产诀窍都是不同的，比萨饼和汉堡的生产工艺是不同的，即使同为汉堡的生产诀窍，每一个生产厂家的生产也都是不同的。

在特许加盟商从事这项交易之前，特许加盟商一定要购买整个发展蓝图中非常重要的特殊生产诀窍。从广义上讲，生产诀窍的特许经营，用于特殊经营的商品，适合于这种特许经营的商业管理应用原则、经营管理方法、会计程序、交易方式、特许人的秘诀和秘密制度、方法和其他的配方或秘诀。在特许加盟商完全自己经营之前一定要得到这些方面的充分培训，而且当他自由地经营自己的业务时应该能够得到立即的帮助以使其成功。

为了达到这一目的，特许加盟商应当完全掌握在这项经营中会用到的技能。特许人应当不断地坚持一种有规律的、更新的服务，向特许加盟商提供支持，帮助特许加盟商克服将会遇到的困难，并为了其和特许加盟商的共同利益而尽力向公众宣传这种经营方式的好处。

3. 在特许经营中，特许加盟商在特许人拥有和控制的商标、模式或程序下经营。在所有的特许经营中都会有商标、服务标志或商号名称，无论何处的特许加盟商实施这种经营都会具有这种特点。这种特点使特许加盟商经营的每个分店都成为整个特许经营体系的一部分。

定义的这部分是这种经营方式的基本组成部分，我们可以清楚地将这种经营方式与其余大量类似的经营方式加以区分。当然，这种经营能够一天天运行的优势是以其所有者为基础而不是以管理者为基础。

品牌、经营模式和程序是由特许人所有，但是通常是由特许加盟商使用。无论特许人对任何一个特许加盟商实施的管理、控制程度有多深，他都不应在他认为合适时，以他的能力对特许加盟商的业务进行干涉，尽管特许加盟商事实上并不享有独立经营者所享有的自由。进行特许经营的特许加盟商获得使用他人的名称和方式进行经营的权利。为了保持这种经营方式的统一，特许加盟商必须同

意在特许人建立的框架下从事经营管理。任何一个不想接受或者没有准备好接受这种规则的人都不可能成为一个合格的特许加盟商。

特许加盟商必须理解，特许人与所有的特许加盟商必须相互依靠方可获得成功。一旦某一加盟店失去了某位顾客，这个体系也就失去了这位顾客。因此，特许人和所有的特许加盟商要联合起来服务于消费者。如果某个消费者从某特许经营体系的一个加盟店得到高质量的产品或服务，即使当他来到另外的地方，他也是会光顾此体系的其他加盟店而不是这个体系的竞争对手。对特许加盟商进行管理和控制是这种商业模式取得成功的关键。

4. 在特许经营中，特许加盟商将用自己的物质或资金资源做实质性投资。特许加盟商拥有自己的特许经营业务，所有的资产都会在这一业务中得到运用。他会获得一定的与这些实质性投资相关的权利。在此，最好先清楚地讨论一下“经济价值”这个容易混淆的问题。在特许经营中有两种经济价值。

第一种经济价值与特许经营权相关，也就是与对商标、服务标志或贸易名称和体系的制度相关。既然商标和制度属于特许人，那么经济价值就是由于使用商标等特许经营权而获得的收益当属特许人的积累。特许加盟商认为特许人应给予其使用商标和分享与他们相关的经济价值的权利。特许加盟商将会加入到体系而且最终会离去，不论出于什么原因，当他们离开时，他们会失去继续使用商标的权利，也不可能再从经济价值中获益。

特许加盟商将怎样离开这一体系是与对另一种经济价值的考虑相关的。这种经济价值的提出是出于财务目的的。当一笔交易发生时，其价格会超过其净资产的价值，超出的部分就叫做经济价值。如果一个特许加盟商从事特许经营，总的来讲超过了其净资产的价值，超出部分属于特许加盟商。这代表特许经营这项事业的价值，而且获得它也是特许加盟商的动机之一。

(二) 中国特许经营的定义

在我国，国内贸易局在其 1999 年 11 月 14 日颁发的《商业特

许经营管理办法（试行）》中，将特许经营定义为：特许经营是指特许人将自己所拥有的商标（包括服务商标）、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予特许加盟商使用，特许加盟商按合同规定，在特许人统一的业务模式下从事经营活动，并向特许人支付相应的费用。

从上面这两个定义可以看出，尽管在文字叙述上有繁简不同，但它们对特许经营的描述有几个基本的共同点：

1. 特许经营是特许人和特许加盟商之间的一种契约行为；
2. 特许人拥有自己的商标、产品、专利和专有技术、经营模式等并授予特许加盟商使用；
3. 特许人和特许加盟商双方协调一致进行经营活动；
4. 特许加盟商需向特许人支付一定的费用。

三、特许人的含义

特许人（Franchisor）是指在特许经营活动中，将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志授予特许加盟商使用的组织或个人。

按国际特许经营协会（IFA）的定义，特许人即为特许经营权的拥有者和授予者，他是通过颁发特许经营许可（License）而实现的。成为特许人的实质要件是：

1. 特许权的授予；
2. 特许经营专有权（总经销权和区域专有权）的销售；
3. 特许权期限的确定；
4. 特许权期限的重审。

四、特许加盟商的含义

特许加盟商（Franchisee）是指特许经营活动中，被授权使用

第一章 特许经营概述

特许人的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业标志的组织或个人。

国际特许经营协会（IFA）将特许加盟商称为 Franchisee 或 Licensor，意即特许经营许可证持有者或拥有者。按其规定，成为特许权的使用者，其获得的所有权标志包括：

1. 区域内商标注册的申请；
2. 标志的使用；
3. 所有权。

特许加盟商的基本权利是：

1. 使用特许者授权的商标、商号及特许者提供的经营技术和商业秘密的权利；
2. 获得特许者所提供的培训和指导的权利；
3. 独立处理合同约定以外事项的权利；
4. 获得特许者承诺提供统一广告的权利；
5. 在合同约定的范围内行使特许者所赋予的权利。

特许加盟商的基本义务是：

1. 遵守国家的相关法律、法规 and 规定；
2. 保护及推广商标的使用；
3. 确保《营运手册》及其他商业资料不会流失、被盗用；
4. 遵守特许经营系统的营运规定；
5. 维护特许经营业务的良好声誉；
6. 妥善保存适当的经营业务记录，以备特许者的核查；
7. 按合同约定按时支付特许权使用费及其他各种费用；
8. 接受特许者的指导和监督。

五、特许经营的基本类型

一般说来，特许经营按照特许权的内容划分，可以分为两种基本类型：商品商标型特许经营和经营模式型特许经营。

(一) 商品商标型特许经营 (Product and Trademark Franchising)

商品商标型特许经营已经有很长的历史, 也被称为“第一代特许经营”, 是指特许人向特许加盟商转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。在这种形式的特许经营中, 特许人通常是一个制造商, 或者是一个产品部件生产商。特许人授权特许加盟商对特定产品或商标进行商业开发的权利, 而特许加盟商需要定期向特许人支付费用。特许人仍然保留对商标的所有权, 而且与该商标相连的商誉的任何增加都主要由特许人完成。这类特许形式的典型例子包括有汽车经销、加油站以及饮料的罐装和销售等。应用商品商标型特许经营的著名企业有福特汽车、可口可乐、百事可乐等。目前在国际上这种模式的发展趋势放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。在这种特许经营形式下, 特许人授权特许加盟商使用其商号、经营方式等在限定的区域和时间内进行业务经营。特许人向特许加盟商提供包括经营管理各个方面内容的全套方案, 该方案通常包括在操作手册中。特许加盟商必须遵守这些规定, 以保证所有分支店提供的商品和服务保持同一质量标准。特许人提供的经营模式需在其直营店中经过全面测试, 并被证明成功以后, 才能出售给特许加盟商。特许人应在特许加盟商开业之前和之后向其提供培训和连续的支持和协助, 包括各种必要的服务以及广告和促销活动。特许加盟商应为特许权、特许人的培训及其他服务支付首期特许费和后续的费用。特许加盟商拥有其业务, 在法律上与特许人相互独立, 他可以在一定程度上自由处置其业务。

根据所需的资金额, 经营模式型特许经营可以分成三种类型:

1. 工作型特许经营: 特许加盟商只需投入很少的资金。典型例子为家政服务。

第一章 特许经营概述

2. 业务型特许经营：特许加盟商需要投入相对较大的资金，用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所。典型例子为洗衣店、照片冲印等。

3. 投资型特许经营：特许加盟商需要投入资金的数额要求更高。典型例子为快餐店和饭店业。

另外，特许经营按照授予特许权的方式可以分为单体特许（Unit-by-unit Franchising）、区域开发特许（Area Development Franchising）、二级特许/分特许（Sub-franchising）和代理特许（Master Franchising）等类型。这四种基本形式的概念和特征见表 1-1。

表 1-1 特许经营四种基本形式比较

形式	单体特许	区域开发特许	代理特许	二级特许
概 念	特许人赋予特许加盟商在某个地点开设一家加盟店的权利	特许人赋予特许加盟商在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利	特许代理商经特许人授权为特许人招募特许加盟商	特许人赋予特许加盟商在指定区域销售特许权的权利
特许加盟商的主要特征	特许加盟商亲自参与店铺的运营；相当一部分是在原有网点基础上加盟；特许加盟商的经济实力普遍偏小	由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点；该开发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	特许代理商作为特许人的一个服务机构，代表特许人招募特许加盟商，为特许加盟商提供指导、培训、咨询、监督和支持	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；要支付数目可观的特许费
应用范围	在有限的空间区域内发展特许网点	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；该种方式运用得最为普遍	开展跨国特许的主要方式之一	开展跨国特许的主要方式之一
特许经营合同	由特许人和特许加盟商直接签订特许合同	特许人和区域开发商首先签署开发合同，赋予开发商在规定区域和时间的开发权；当每个加盟网点达到特许人要求时，由特许人与开发商分别就每个网点签订特许合同	特许人与特许代理商签订代理合同；特许人与特许加盟商签订特许合同；合同往往是跨国合同，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	特许人与二级特许人签订授权合同；二级特许人与特许加盟商签订特许合同