

连锁经营管理丛书

LIANSUO

JINGYING GUANLI CONGSHU



曹 静 编著

特 许 经 营 原 理 与 实 务

TEXU JINGYING YUANLI YU SHIWU

立信会计出版社

连锁经营管理丛书

特许经营原理与实务

曹 静 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

特许经营原理与实务/曹静编著. —上海:立信会计出版社, 2002. 7

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-1018-3

I. 特… II. 曹… III. 专卖-商业经营-基本知识

IV. F717. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 045190 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	10.75
插 页	2
字 数	207 千字
版 次	2002 年 7 月第 1 版
印 次	2002 年 7 月第 1 次
印 数	3 100
书 号	ISBN 7-5429-1018-3/F·0929
定 价	19.20 元

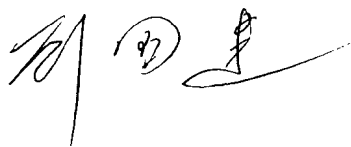
如有印订差错 请与本社联系

序

连锁经营在中国商业和服务业中的发展已经取得了很大的成绩,在新的世纪里,连锁经营的方式将会在更广泛的领域得到运用和发展。规模化、标准化、信息化运作的连锁企业将会在我国现代流通体制中发挥越来越大的作用。

特许经营作为连锁企业扩张的一种方式,已被越来越多的企业所认可。特别是对于我国现存的大量中小零售商业实现规模化扩张,具有重要的推动作用。加入 WTO 以后,国外大批连锁企业的进入,必将加速国内连锁企业与国外连锁企业以及国内连锁企业之间的竞争,为此,更多的企业将投入到特许经营的运用及实践中去。

上海商业职业技术学院的青年教师曹静根据自身的教学及实践编著的《特许经营原理与实务》一书,正适应了当前特许经营发展的形势,具有一定的理论水平及可操作性。值得欣喜的是,已有更多的青年教师投入到连锁经营的研究中,中国连锁事业的发展将后继有人。



前 言

连锁经营作为商业的一种现代经营形式和组织形式,在我国兴起于 20 世纪 80 年代末 90 年代初。在这十几年的发展过程中,全国从南到北,从东到西,连锁经营几乎遍布全国城乡。它对于推动生产,引导消费,降低生产和经营成本,完善有序竞争的流通秩序起到了巨大的作用。

特许经营作为一种规模化、低成本的智慧型商业扩张方式,它利用知识产权的转让,充分调动一切有利的资本并将其实现最优化的组合,完全符合知识经济条件下企业发展的方向,是一种非常有潜力的企业发展模式。事实上,在国外,特许经营已取得了很大的成功,并且已经成为许多国家一种强有力的商业经营模式。我国入世以后,许多国外的特许经营企业将陆续进入我国,与我国现有的企业进行竞争,因此可以预测:特许经营必将成为我国经济发展的一种新的增长方式,它将创造更多的创业机遇,有着巨大的前景与潜力。

目前对于特许经营的理解大多流于形式,真正了解其内涵及运作关键的企业为数甚少,而目前市场上大多数关于特许经营方面的书籍也过于注重理论。本书力求从实务的角度阐明特许运作的实质及技巧,主要具有下列特点:一是在内容安排上,理论与实际紧密结合,在理论阐述的同时,强调实践操作性;二是在业态、业种选择上,重点与一般兼顾,在以超级市场与便利店业态为重点对象的同时,也兼顾到专业店等业态和餐饮业、服务业等业种,尽量考虑到特许经营原理的通用性。

在本书的编著过程中,查阅了大量相关的国内外文献及资料,包括网上资料,由于许多资料的作者不详,在此无法一一注明并表示谢意,望这些作者予以谅解。

本书的编写得到了顾国建教授、王锡麟副教授、杨谊青副教授、胡学庆老师等的大力支持,在此一并表示感谢。

由于特许经营的理论和实践发展变化迅速,目前许多方面有待于进一步探索,加之时间仓促以及学术水平有限,书中不足和疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

作 者

目 录

第一章 特许经营概述	1
一、特许经营的含义	1
二、特许经营的类型	2
三、特许经营的基本特征	6
四、特许经营与其他商业形式的区别	8
五、特许经营的行业分布	11
第二章 特许经营的发展历史及现状	15
一、特许经营起源与发展特点和趋势	15
二、特许经营在欧美的发展历史	19
三、特许经营在日本的发展历史	21
四、我国特许经营的概况	22
五、国内外特许经营比较	27
第三章 特许经营的评价	28
一、特许经营的制度优势	28
二、特许经营对受许人的优势	28
三、特许经营对特许人的优势	30
四、特许经营对消费者的好处	32
五、特许经营对受许人的不利之处	32
六、特许经营对特许人的不利之处	34
第四章 加盟总部的选择	36
一、加盟总部的考察	36
二、加盟总部的评估	40
三、判断加盟总部的标准	43
四、加入加盟体系前应注意的问题	44

五、个人参与加盟的注意要点	45
六、访问加盟店	47
 第五章 加盟者的招募与利益计划书	49
一、加盟者的条件	49
二、加盟者调查	50
三、利益计划书	51
四、加盟者评估	54
五、申请加盟的程序	55
 第六章 加盟契约	58
一、加盟契约应注意的事项	58
二、加盟契约的基本内容	59
三、受许人享有的主要权利	62
四、特许经营产品的作价	68
五、特许经营利益的转移	71
六、特许经营的期限与终止	73
七、避免加盟契约之间的纠纷	76
八、国际商会标准国际特许经营合同	78
九、加盟契约样本范例	91
 第七章 加盟总部的经营管理	100
一、连锁加盟系统开发的步骤	100
二、加盟金的计算	102
三、加盟总部的组织结构	105
四、连锁店铺的目标市场定位与分析系统	108
五、连锁标准店模式的设计	110
六、特许加盟的推进	112
 第八章 加盟店的经营管理	115
一、立地调查与店铺企划	115
二、加盟店督导	117
三、营业手册	120
四、提高加盟店的计划完成度	124

五、确保加盟店业绩与利润	125
六、做个成功的加盟店主	127
 第九章 加盟系统的完善	129
一、加盟系统成功要素	129
二、如何成功引进国外连锁经营的 Know-how	131
三、连锁加盟店的情报系统	134
四、推动员工特许加盟制度	136
五、加盟系统失败原因探讨	138
 第十章 特许经营案例	142
一、7-11 便利店	142
二、麦当劳公司	145
三、创记录的中国肯德基炸鸡店	148
四、走向世界的北京全聚德集团	151
五、东来顺百年老店加盟连锁	153
六、绿丹兰：全方位的特许经营体系	155
七、国际药品：以病人为中心，以盈利为导向	156
八、三联商社：演绎中国家电第一店	158
 参考书目	161

第一章

特许经营概述

一、特许经营的含义

特许经营一词译自英文 Franchising,目前国内对这个词的翻译和理解大致有以下两种方法:

第一种方法是把 Franchising 译为特许连锁或加盟连锁。这种译法认为特许连锁是连锁店的一种组织形式,与直营连锁、自由连锁并列为连锁的三种类型。但在西方,这几种经营形式各自定义不同,在实践中各自特点也不同,是有严格区别的。

第二种方法是把 Franchising 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致的。特许经营一词的内涵也与英文 Franchising 的含义相符,是一种常用的翻译方法。

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内取得了长足的发展,无论是发达国家,还是发展中国家的实践都证明,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。

特许经营作为一种商业经营模式,在其经营过程和方法中有以下四个共同点:

- (1) 特许人对商标、服务标志、独特概念、专利、商业秘密、经营诀窍等拥有所有权。
- (2) 权利所有者授权其他人使用上述权利。
- (3) 在授权合同中包含一些调整和控制条款,以指导受许人的经营活动。
- (4) 受许人需要支付权利使用费和其他费用。

特许经营的定义有很多种,目前广泛通用的定义是国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)的定义。该定义如下:

特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,根据契约,特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,受许人向特许人支付相应的费用。

还有一个比较有名的定义,即欧洲特许经营联合会(European Franchise Federation, EFF)的定义。该定义如下:

特许经营是一种营销产品、服务或技术的体系,特许人和他的单个受许人在法律和财

务上相互独立,但他们之间保持紧密和持续的合作,受许人依靠特许人授予的权利和义务,根据特许人的概念进行经营。双方通过直接或间接财务上的交换,受许人可使用特许人的商号、商标、服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业或知识产权,在经双方一致同意而制定的书面特许合同的框架和条款内进行经营。

原国内贸易部在1997年11月发布的《商业特许经营管理办法(试行)》中,将特许经营定义为:特许经营是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务标志)、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被特许者使用,被特许者按合同规定,在统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者交付相应的费用。

二、特许经营的类型

(一) 按特许的内容分类

1. 商品商标型特许经营

商品商标型特许经营(Product and Trade Mark Franchising)由来已久,最早是一种供货厂商和代销商的契约关系,是商人为供货厂商代销某种产品的关系。随着时间的发展,代销商就逐渐集中为一个供货厂商服务。这样,供销两家就签订契约协议,代销商专门为一个供货厂商销售商品,或者代销商就直接使用供货厂商的字号、商标,成为供货厂商的一个销售部门。这样,代销商与供货厂商就形成了母公司和子公司的关系,就产生了最初的特许经营,因此也被称为“第一代特许经营”。现在,商品商标型特许经营通常是由一个大制造商,为其名牌化的产品寻找销路,与加盟者签订合约,授权加盟者对特许商品或商标进行商业开发的权利,作为回报,加盟者定期向特许人支付费用。这类特许经营主要包括名牌饮料的特许、汽车销售的特许、汽油服务站的特许等,比较著名的有可口可乐、百事可乐等饮料生产商、通用及福特汽车制造商、美孚石油公司等。

2. 经营模式特许经营

经营模式特许经营(Business Model Franchising)被称为“第二代特许经营”,目前人们通常说的特许经营就是这种类型。经营模式特许经营不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,而且加盟店的商店标志、店名、商标、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等,都要按照总店的规定,亦即加盟店购买的不仅仅是商品的销售权,而且是整个模式的经营权。这种经营模式特许经营范围广泛,尤其在零售行业、快餐业、服务业中最为突出,其中消费者较为熟悉的麦当劳、肯德基、比萨饼快餐店和“7-11”便利店都属于这种形式。

经营模式的特许经营可分为:工作型特许经营、业务型特许经营和投资型特许经营三种类型:① 工作型特许经营只需受许人投入很少的资金,通常可在受许人的家中开展业务,受许人实际上为自己买了一份工作;只需一个人手的业务,如家务服务等,并不需要一个营业场所。② 业务型特许经营需要相对较大的投资,用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所。因其经营规模比工作型特许经营大得多,因此受许人需要雇佣一些员工以

便进行有效的经营。这种类型的业务范围相对较广,包括冲印照片、会计服务、洗衣店以及快餐外卖等。③ 投资型特许经营需要的资金数额更高。投资型受许人首要关心的是获得投资回报,而不是为自己找到一份工作。旅店业可作为投资型特许经营的典型。许多快餐店也可被认为是投资型特许经营,因为在许多情况下,建一个快餐店的费用也相当高。

经营模式特许经营具有如下特征:

- (1) 一个包含业务经营所有方面内容的合同,合同中还明确规定了双方的义务。
- (2) 受许人被允许使用特许人的商号、经营方式等在限定的区域和时间内进行业务经营。
- (3) 特许人提供包含经营各方面内容的全套方案,该方案通常包括在操作手册中。受许人必须遵守这些规定,以保证所有分支店提供的商品和服务保持同一质量标准。
- (4) 特许人提供的经营模式需在其直营店中经过全面的测试,并被证明是成功的,才能出售给受许人。
- (5) 在受许人开业之前,须由特许人对他进行培训。
- (6) 特许人在受许人开业以后应提供持续不断的支持和协助。这些支持包括各种必要的服务以及广告和促销活动。
- (7) 受许人得益于特许人的良好商誉。
- (8) 受许人应为特许权、特许人的培训及其他服务支付首期特许费和后续的年金,并应为特许人安排的广告和促销活动提供资金支持。
- (9) 特许人可要求受许人为其业务经营投入自己的相当一部分资金,并在日常经营中积极工作。
- (10) 受许人在法律上与特许人相互独立,受许人拥有自己的业务,可自由处置其业务。

在过去几十年特许经营的整个销售额中,商品商标型特许经营大约占 70%,其中绝大部分是汽车销售额,而经营模式特许经营的销售额大约占 30%。根据最近 10 年来的发展表明,前者正呈逐渐衰落趋势,而后者发展较快,成为颇引人注目的特许经营方式。

(二) 按授予特许权的方式分类

1. 一般特许经营

这是我们最常见到的形式,即总店向加盟店授予产品、商标、店名、经营模式等特许权,由该加盟店使用这些特许权进行经营,并支付一定费用作代价。

2. 委托特许经营

这种方式总店把自己的产品、商标、店名等特许权出售给一个代理人,授予该代理人特许权,允许该代理人负责某个地区的特许权授予,代理人可以代表总店向他所负责地区内的加盟申请者授予特许权。可以说,这个代理人是中间人,他既是总店的特许权使用

者,又是该地区的特许权授予者,但他自己并不直接经营,而是采取转嫁他人的方式开发和经营。总店之所以采取这种方式,是因为总店面向众多加盟者出售特许权比较繁杂,而总店集中向一个代理人出售特许权比较省事。美国特许连锁公司向海外扩张时,常常采用这种方法,先向外国当地的代理人出售特许权,再由该代理人负责一个国家或一个地区的特许权授予业务。例如,美国 Hisby 乳果公司在 1986 年授予了一家日本公司开设 2 000 家分店的特许权。我国目前也有类似例子,如广东省饮食服务公司就以此方式购买了“7-11”便利店在全省的特许经营权(深圳除外),正在逐步推行其特许经营业务。

3. 发展特许经营

这是指加盟店在向总店购买了特许经营权,同时也购买了在一个区域内再建若干家分店的特许权。加盟店有了这个权力,一旦事业发展顺利,就可以在该地区内,根据本店经营发展的需要,再建若干家分店,而不必向总店重新申请。

4. 复合特许经营

这是指总部将一定区域内的独占特许权授予加盟者,加盟者在该地区内可以独自经营,也可以再次授权给下一个加盟者经营特许业务。也就是说,该加盟者既是受许人身份,同时又是这一区域内的特许人身份。加盟者支付给总部的特许费一般根据区域内的常住人口数量确定,若他再将特许权转让给他人,那么,原先这位加盟者从他人手中收取的特许费以及年金费须按一定比例上交给总部。

5. 分配特许经营

这是指总店不仅授予加盟店特许经营权,还授予加盟店建立批发仓库或配送中心,向其他加盟店供应分配货物的权力。

(三) 按加入特许契约联盟成员不同分类

1. 制造商—零售商特许系统

这种经营系统由制造商发起并提供特许经营权,零售商则是特许经营人。它在汽车行业最为普遍,如在美国,特许汽车经销商是很常见的。

2. 制造商—批发商特许系统

特许人仍是制造商,但特许经营人则是批发商。饮料行业常采用此种特许经营系统。例如可口可乐公司把浓缩糖浆销售给瓶装厂(批发商)后,由瓶装厂进行灌装并分销到商店、自动售货机、酒吧和旅馆等零售行业,它所采用的就是这种制造商—批发商特许经营系统。

3. 批发商—零售商特许系统

它是由一个批发商发起同时吸收大量零售店加入所形成的经营系统,如 Rexall Rugs、Sentry Hardware 等。

4. 服务特许系统

这种特许经营系统由一个创造出独一无二服务概念的公司发起建立,它通过特许经

营协议授予特许经营人使用总部的商业名称和专长的特权,总部则收取一定的加盟费作为补偿。服务特许经营形式最近几年在美国发展甚快,主要是由于快餐店、便利店、饭店和汽车、旅馆等行业的迅速增长。

(四) 按授予特许权的范围分类

按授予特许权的范围分类,可分为单位特许、区域开发特许、代理特许和二级特许。图表 1-1 是这四种形式的比较。

图表 1-1

特许经营四种形式比较

基本形式	单位特许 Unit by Unit Franchising	区域开发 Area Development	代理特许 Master Franchising	二级特许 Sub Franchising
概念	特许者赋予被特许者在一个地点开设一家加盟店的权利	特许者赋予被特许者在一定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利	特许代理商经特许者授权为特许者招募加盟者	特许者赋予被特许者在指定区域销售特许权的权利
被特许者的主要特征	被特许者亲自参与店铺的运营;相当一部分是在原有网点基础上的加盟,加盟者的经济实力普遍较小	由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点;该被特许者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;开发商要遵守开发计划	特许代理商作为特许者的一个服务机构,代表特许者招募加盟者,为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持	二级特许者扮演着特许者的角色;对特许者有相当的影响力;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	开展跨国特许的主要方式
特许合同	由特许者与加盟者直接签订合同	特许者与区域开发商首先签署开发合同,赋予开发商在规定区域、时间的开发权;当每个加盟网点达到特许者要求时,由特许者与开发商分别就每个网点签订特许合同	特许者与特许代理商签订代理合同,特许者与加盟者签订特许合同,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	特许者与二级特许者签订授权合同;二级特许者与加盟者签订特许合同

续表

基本形式	单位特许 Unit by Unit Franchising	区域开发 Area Development	代理特许 Master Franchising	二级特许 Sub Franchising
优点	特许者直接控制加盟者;对加盟者的投资能力没有限制;没有区域独占;不会给特许者构成威胁	有助于开发商尽快实现规模效益;发挥开发商的投资开发能力	扩张速度快;减少了特许者开发特许网络的费用支出;对特许权的销售有较强的控制力;能够对被特许者实施有效控制而不会过分依赖代理商;能够方便地中止	扩张速度快;特许人没有管理每个受许人的任务和相应的经济负担;二级特许人可根据当地市场改进特许体系;降低被起诉的风险
缺点	网点发展速度慢;总部支持管理受许人的投入大;限制了有实力的受许人加盟	在开发合同规定的时间和区域内,特许人无法发展新的受许人;对开发商的控制力较小	特许人要对代理商的行为负责;要承担被受许人起诉的风险;要承担汇率风险和战争风险	把管理权和特许费的支配权交给了二级特许人;过分依赖二级特许人;特许合同的执行没有保证;特许收入分流;降低了特许费、汇率和税收的收入

三、特许经营的基本特征

(一) 特许经营的核心是特许权的转让

特许权的转让方是加盟总部,接受方是加盟店。总部转让的特许权一般包括商标、专利、商业秘密、技术秘密、经营诀窍等无形资产,如果总部没有形成这些无形资产,就不会出现特许经营模式。这些无形资产都属于知识产权范畴,所以,特许经营的核心实际上是知识产权的转让。

在我国,目前还有一部分人对无形资产认识不够,擅自使用别人注册的专利、商标等侵权现象时有发生。而特许经营是将无形资产完全用有形资产体现出来的一种经营方式,它推出的是一个活生生的样板店,而这些样板店经实践证明都有一定的盈利水平。就像肯德基、麦当劳,人们很容易看到这一经营模式所带来的效益,于是也就容易接受这样一种无形资产的转让。

当然,一些人也可以依葫芦画瓢模仿着经营,但由于得不到公认的商标、商誉和技术上的帮助以及总部的各种支持和特殊的商品供应,管理水平也跟不上,很难被消费者所接受。结果,模仿者还是要从头创牌子,走总部已经走过的路,这样就要冒一定的风险。所

以,接受别人已经成熟的特许经营权的转让对希望能迅速成功的加盟者来说是一个稳妥的方法。

(二) 特许经营加盟双方的关系是通过签订合同而形成的

特许经营的加盟店与加盟总部之间的关系是以签订特许合同为纽带的,这个特许合同是总部与加盟者之间签订的一个协议书,根据协议,总部称为特许权所有方(Franchiser)或特许人,加盟者称为特许权使用方(Franchisee)或受许人,这个协议具有法律效力,它将加盟总部与加盟者紧紧地连在一起。

通过合约,总部允许加盟店使用自己的全套软件,并要求加盟店不折不扣地按自己的模式去经营,总部对加盟店有监督、指导的权利,并有培训加盟者、向加盟者提供合同规定的帮助和服务的义务。特许合同的基本条款是由总部制定的,为维护连锁的统一性,加盟申请者对合同条款几乎没有修改的余地,必须服从特许合同的约定,根据总部提出的销售或技术上的计划来经营企业。

(三) 特许经营的所有权是分散的,但对外要形成同一资本经营的一致形象

特许经营中,加盟总部将自己开发的产品、服务、商标和经营模式等许可给加盟店去经营,加盟店需出钱购买,因此,总部与加盟店不是同一资本。一般来说,特许连锁系统里,加盟店对自己的店铺拥有所有权,经营权则高度集中于总部。加盟店是独立法人、资产的所有者,店主对自己的经营成败负责,当店主认为加盟连锁组织比独自经营更有利,就会对市场上现有的加盟连锁组织进行调查、比较,最后决定向哪家连锁组织提出加盟申请。

也有另一种情况,即总部将自己经营一段时间的店铺或承租并装修、添置设备后的店铺许可给加盟者,由加盟者出钱购买,加盟者拥有销售、人事和分配权,但经营决策权则高度集中于总部。麦当劳常用这一方法招募加盟者,“7-11”便利店在中国也准备用这种方法推出自己的特许经营计划。无论是哪种加盟形式,加盟店都自出资金、自担费用、自负盈亏。

尽管特许经营的所有权是分散的,但在表面上与直营连锁相似,要对外形成同一资本经营的形象,使公众把加盟店看作是加盟总部业务的有机组成部分。例如,美国麦当劳快餐店在全世界有1万多家分店,它们的标记、商标、布局、风格都一模一样,像一个模子压出来的,这里面有的是直营连锁分店,有些是特许连锁分店,除了总部知道它的区别外,消费者是无法分辨两者的。当然,加盟店在加盟后为了取得与总部一样的声誉,会努力按总部的要求标准去做,因为他们知道这是取得成功的关键。

(四) 加盟总部提供特许权许可和经营指导,加盟店为此要支付一定费用

当店主提出加盟申请后,加盟总部为了慎重起见,往往要对申请加盟的店铺或投资者进行十分严格、周密的调查研究。例如:店铺的地理位置、与公司合作的诚意、店主或投资者的财务状况、销售能力等,在综合考查上述诸多因素后才予以敲定。一旦总部接受加盟

者的申请,就可以允许加盟店使用总部特有的商标、连锁店名和字号,使用总部开发的生产、加工、销售、服务及其他经营方面的技术,总部在合约有效期内应持续提供各种指导和帮助,这种后续服务目的在于帮助加盟者了解、吸收和复制特殊技术,并在开业之后尽快走上正轨,取得收益。

加盟店在取得这些权利时要付出一定代价,即要向总部交纳一定费用。一般情况下,加盟者在签订特许合约时,要一次性交纳一笔加盟金,各特许连锁组织的加盟金视自身情况而定。对于总部提供的指导、服务、统一开展的广告宣传,加盟店则要按合约规定每月向总部交纳特许权使用费和广告费等,这些费用将根据加盟连锁组织开发的先后、加盟店数的多少、总部知名度的高低、总部服务内容的不同而不同,有的是按毛利、销售额提成,有的则是制定一个定额。

总之,特许经营要取得成功,关键在于加盟总部和加盟者双方的通力合作。一方面总部本身要经营有方;另一方面需要加盟者全力配合,共同努力。成功的连锁总部,一定会十分重视每一加盟店的经营情况,不是撒手不管,任其发展,而是将自己的利益与加盟店的利益连在一起,加盟店生意好,总部才有利可图,如果加盟店生意欠佳,总部的利润也会受影响。只有共同努力,总部和加盟店之间才能建立一个互利互惠的关系,双方才会为同一个目标努力把特许事业搞好。

四、特许经营与其他商业形式的区别

(一) 特许经营与代理

代理人是根据他人授权,按他人意志行事的人。授权的范围可能很小,只是完成两三样特定的工作,也可能普遍授权,从而代理人有无限制的行动权力。基本上,代理人不是根据自己的利益行事,也不是代理本人的产品的买者或卖者。在第三方看来,代理人与本人是没有分别的,代理人所说和所做的对本人有完全的约束力。在代理人和本入之间,双方的权利义务由合同明确规定,但第三方根本不用考虑这些问题。

在所有的特许协定中,双方都要尽力保证不会有代理关系出现。事实上特许合同中必不可少的一点就是受许人不是特许人的代理人或伙伴,没有权力代表特许人行事。合同中要求受许人明确他的身份,以便在同消费者打交道时不致发生混淆。

代理的概念和特许的概念一样,经常被人错误地使用,尤其是在涉及分销安排的时候。分销商通常是所有权独立、财务自主的批发商,被授予分销某种产品的特定权力。分销商与制造商之间的关系是卖者和买者的关系,分销商是完全独立的商人。与代理不同,在分销商的经营中,他并不受给他分销权利的人的约束,他可以为许多制造商分销产品。他的业务是他自己的业务,因此在他是否接受分销合同的限制时,他所考虑的是自己的商业利益。分销商用自己的钱买进产品,并承担能否从销售中得到足够盈

利的全部风险。买卖关系也可能出现在特许关系中,但这只是其特征之一,而不是特许协定的实质。

(二) 特许经营与许可证交易

许可的含义与代理差不多。许可证交易是指一方授权另一方执行某项特定功能。这些交易起源于专利和商标的开发利用,通常是授权制造某种产品或某种设备。被许可人同时还可能有其他业务,被许可制造的产品可能只是他生产的其他产品的补充或附件。被许可人也是独立的商人,他努力自己经营业务,不按照给予他权利人的意志行事。总之,许可证交易与经营模式特许经营很相似,但被许可人没有采纳和遵从某个模式或体系的义务。

(三) 特许经营与传销

特许经营的核心在于授权人向被授权人转让知识产权;而多层传销是公司向购买者销售分销商资格。具体区别如下:

(1) 利润来源不同。特许经营的受许人只能从业务经营中获得利润;而多层传销是传销商从销售商品以及销售传销资格中获得利润。

(2) 发展方式不同。特许人可通过多种方式发展体系,如广告、展览、直接沟通、他人介绍等;而传销一般是通过直接沟通,方式较为单一。

(3) 权力内容不同。特许经营的核心是知识产权,包括商标、商号、管理模式、商业秘密、专利等;多层传销的核心是销售某种商品的资格。

(4) 包含的要素不同。特许经营需要合同,需一定的投资(设备、场地、产品、加盟费);多层传销则无需合同,但需花钱购买一定数量的产品。

(5) 涉及的范围不同。特许经营涉及制造业、服务业、流通业,对象包括个人和组织;而多层传销涉及销售某种或某几种产品,对象为个人。

(6) 工作的内容不同。特许经营根据合同要求经营好自己的业务;而多层传销则是寻找下线,偶尔也会推销产品。

(7) 法律关系不同。特许经营是受法律保护的;而多层传销不受法律保护。

(8) 其他方面不同。特许经营有长期的合作与支持,透明度很高,产品和服务一般为名牌或市场急需的;多层传销的产品往往质次价高,很难卖掉。

(四) 特许经营与直营连锁

直营连锁是指连锁公司的店铺均由公司总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营的形式。总部对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。直营连锁作为大资本运作,利用连锁组织集中管理、分散销售的特点,充分发挥了规模效应。一般来说,特许经营与直营连锁的区别如下:

(1) 定义不同。直营连锁,其含义是指同一资本所有,经营同类商品和服务,由同一个总部集中管理领导,共同进行经营活动的组织化的企业经营形式。这个定义中的关键