

创业新思路 轻松做老板
只要你愿意，你也可以拥有麦当劳和肯德基

特许经营系列丛书

特许经营101

Franchising 101: the Complete Guide to Evaluating,
Buying and Growing Your Franchise Business

(美) 安·杜根 编著 李维华 王林花 译 窦莹 审校

一本关于评估、购买和发展特许经营生意的全方位指导用书
18位特许经营专家合力奉献 美国中小企业发展中心联合会指定教材



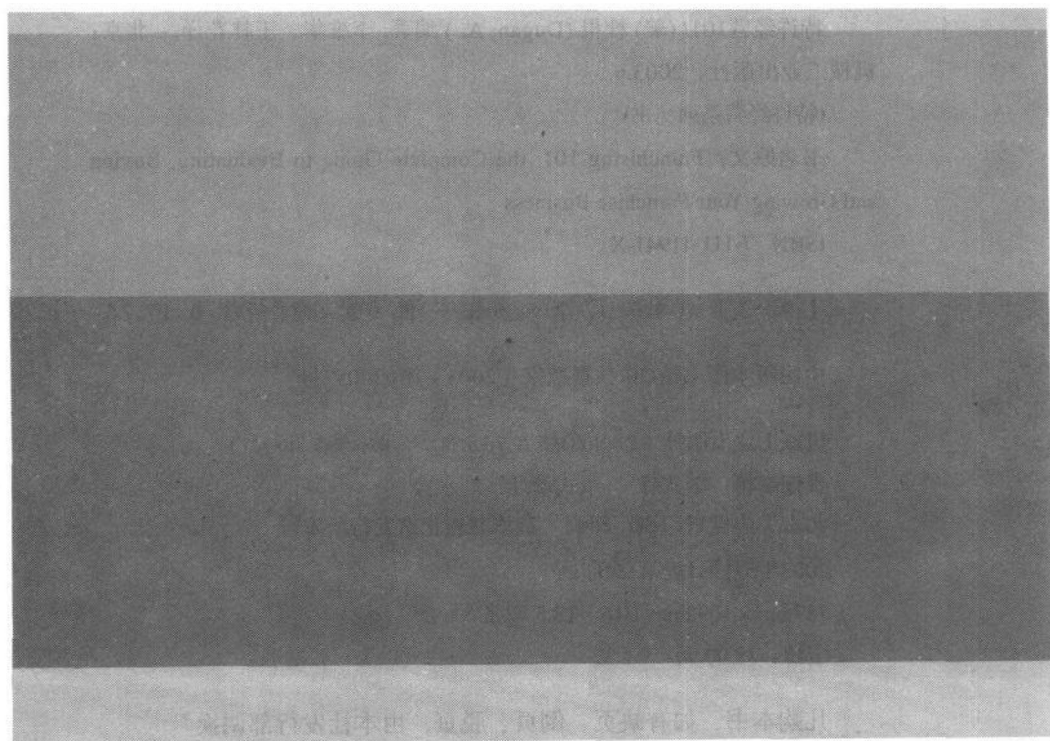
机械工业出版社
China Machine Press

特许经营系列丛书

特许经营101

Franchising 101: the Complete Guide to Evaluating,
Buying and Growing Your Franchise Business

(美) 安·杜根 编著 李维华 王林花 译 窦莹 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Ann Dugan. Franchising 101: the Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing Your Franchise Business.

Copyright © 1998 by Dearborn Financial Publishing, Inc.

Published by Dearborn, a Kaplan Professional Company

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

本书中文简体字版由Dearborn Financial Publishing, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4200

图书在版编目(CIP)数据

特许经营101/(美)杜根(Dugan, A.)编著;李维华、王林花译.-北京:机械工业出版社, 2003.6

(特许经营系列丛书)

书名原文: Franchising 101: the Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing Your Franchise Business

ISBN 7-111-11941-X

I. 特… II. ①杜… ②李… ③王… III. 专卖-商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第024057号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年6月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18.5印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

前言

你能打开本书就表明你在思考或致力于拥有一种特许经营生意，还表明了你有取得事业成功的愿望。你肯定听说过成千上万的人发现特许经营是使他们拥有自己生意的一种令人满意且赢利的方式，但你可能也听说过太多的关于人们因为未能处理好特许经营关系而失去一生积蓄的可怕故事。你阅读本书是因为你想成为讲述特许经营故事的统计资料中幸运而不是令人伤心的一部分。

当本书的编著者安·杜根（Ann Dugan）与小企业发展中心联合会（Association Small Business Development Centers, ASBDC）的领导人就出版本书的问题进行接触时，我们都在自问是否这个世界真的还需要一本关于如何购买特许经营的书。在检查完充斥着“如何……”的书籍之后，我们发现大部分的出版物缺乏对于特许经营客观的正反两方面的褒贬。许多书都是从有销售机会者的角度来检查特许经营；我们想从消费者的角度来看待特许经营，并使受到自我保护教育（protection-educated）的消费者能做出更好、背景信息更充分的选择。

ASBDC是小企业管理局的一个合伙人机构，它通过遍布全国的950多个学院与大学里的中心为小企业提供1对1（one-on-one）式的咨询与培训计划。许多寻求我们的免费、保密咨询的个人都对购买一个特许经营感兴趣，但他们却真的不知道特许经营都包括些什么内容。我们认为，帮助他们研究各种机会，理解其差别以及协助他们对目标特许经营的特定产品与服务进行市场分析是我们的使命。最终，通过这样的程序使得特许人与受许人建立一个互相满意的关系。本书为你及遍布美国的小企业开发中心所开发的调研程序提供指导。

让我们共同为你成为成功的受许人而努力！

伍迪·麦卡琴（Woody McCutchen）

ASBDC执行理事

致 谢

在为小企业发展中心（Small Business Development Centers, SBDC）以及其他单位提供特许经营方面的全国性讲座的过程中，我经常被要求就所演讲的内容编写成书。我的回答通常都是我真的没有时间来作这件事。

1997年初，我偶然碰到了另一位受许人，他卷进了一个发展很差的特许经营体系而不知道下一步该怎么做。就像我经常问其他人一样，我问他为什么会选择这样一个特许经营。他的回答是我从美国每个地方都一遍又一遍地听过的：“我能买得起，而且销售人员告诉我，如果我不抓住这个机会，那么会有别人感兴趣的，我没有时间来认真调研这个体系。”

我知道已经到了该写一本综合性手册的时候了，该手册不仅对那些不能参加我讲座的潜在受许人有所帮助，同时，SBDC也可用此来协助对特许经营领域感兴趣的消费者。我决定召集一批我在美国各地所认识的知名特许经营专家来写作本书。我最为感谢的就是他们为此而付出的时间与奉献，感谢他们让读者分享他们多年的经验。希望我们集体的努力能帮助有兴趣做特许经营的人们做出最好、最明智的选择。这些作者是约瑟夫·莱伯（Joseph Lamble），柴瑞R. 巴布科克（Cheryl R. Babcock），奥瓦尔·巴叙克（Howard Bassuk），哈里斯J. 切尔诺夫（Harris J. Chernow），凯特J. 卡努斯（Keith J. Kanouse），理查德·罗恩（Richard Rosen），L. 塞思·施塔佛尔（L. Seth Stadfeld），科文R. 尹波劳斯（Kevin R. Yeanoplos），托马斯·克里曼（Thomas Crimans），詹妮斯·德怀尔（Janice Dwyer），罗纳德L. 诺尔（Ronald L. Noll），兰茨·温斯洛三世（Lance Winslow III）与查伦·格罗斯（Charlene Gross）。特别地，我要感谢哈里斯J. 切尔诺夫，感谢他作为一名作者的宝贵贡献以及在编辑过程中所给予的帮助。

我还要向支持我们工作以及将其想法贡献于我们工作的许多人表示最真挚的谢意：

- 感谢ASBDC的领导者们，包括Greg Higgins, Sam Males, Hank Logan, Jim

King与Woody McCutchen，他们的鼓励、支持与自发的帮助在关键的时候发挥了作用并得到了我们极大的认同。

- 感谢Upstart出版公司（Upstart Publishing Company）的Robin Nominelli与Danielle Egan-Miller，感谢他们在我们长期的写作过程中给予的支持与鼓励。特别地，我要感谢Anne Basey，作为一名作者，其在将由13个不同写作风格的作者的作品编辑成一本成功的书时所给予的编辑上的帮助是至为重要的。
- 感谢必须每天面对书写与承受最终期限煎熬的匹兹堡市的那些在我身边的人。我的助手，Davinna Pearson与John Dobransky；我的家人，James，Maria，Eleni，Larisa，Kerry，Jamie，Katie Dugan；我的父母，Bob与Lil Meyers以及许多无数的其他人，感谢他们令我吃惊的耐心。最后感谢的就是我的居于佐治亚州布伦兹维克（Brunswick）的祖母Marie Lang，感谢她教会了我生活的许多知识，她是上天对我的真正祈福。

安·杜根

引言

本书旨在帮你决定特许经营是否适合于你，以及现在是否是购买的好时机，在本书中你就会找到从选择正确的特许经营机会一直到成为一名成功的受许人与商人的全过程中你所需要的所有指导，其前提是你已经具备了相应的技术、兴趣与能力。

在开始时，我们请你不要对你见到的第一个机会一见钟情，不要把警告当做耳旁风，在没有完成本书介绍的分析之前就签约。你正考虑自我雇佣的机会，但你可能正以成为一个特许经营中一群人的一分子的方式把自己置于风险之中。“特许经营”这个词的意思表明的就是这些个人都在为了一个共同的目标而在一起共事：以其完全相同的标记、LOGO、颜色、理念以及一种统一的方式为公众提供相同的产品与服务来提升商业品牌。在一个不完善的特许经营体系里，这些目标是不存在的。最坏的情况，特许人或销售人员的首要目标是，把某样东西卖给一个没有产生疑心的投资人之后就消失。

本书将帮你选择、获得与管理你的特许经营。第一部分，将帮你区别好坏机会，同时帮你找到一个最适合且最可能使你在所关注的市场中赚钱的特许经营。

第二部分将引领你关注你在特许经营购买初始阶段中的一些细节，这些细节经常被那些初次接触法律合同或准备长期投资的新手所遗漏、误解或忽视。这部分对于那些发现他们自己没有熟悉特许经营法律的律师或顾问的人们特别有用，把这部分内容拿给你的律师以便他或她能更好地帮你理解特许经营文件。

尽管本书太过简短，以至于无法告诉你管理你的特许经营而需要的所有知识，但第三部分将给你一个好的开端。通常情况下，即使最好的特许人也不会教给每位受许人在商业管理上所需要知道的全部知识。大多数的特许人都提供大约两周的培训。这么短的时间必须集中于特许经营产品或服务的技术性，并且仅仅简要地包含了生意的内容。我们把我们的经验写进了这些章节中，以使你完成作为一名新受许

人的初始培训。

本书为你提供了选择与购买特许经营时所需要的所有工具，本书经验丰富的作者们为你展示了特许经营领域里成功的经验与失败的教训，只要你跟随着他们，你就一定会在成为一个老板的路上走得更好。

现在，让我们开始本书的课程吧！

目 录

前言
致谢
引言

第一部分 选择适合你的特许经营

第1章 特许经营：过去、现在与未来	3
1.1 常见的特许经营神话	3
1.2 特许经营：现实世界	5
1.3 特许经营市场与特许经营关系	6
1.4 特许经营市场：过去、现在与未来	7
1.5 当代特许经营	11
1.6 关于未来的好消息	12
1.7 你的特许经营的前景	14
第2章 你适合成为受许人吗	15
2.1 你适合成为受许人吗	15
2.2 你具备做一名被特许的生意所有人的素质吗	17
2.3 你是企业家还是受许人	20
第3章 如何找到适合自己的特许经营	22
3.1 明确你想要什么	22
3.2 开发三级战略	23
3.3 你期望从特许人那里得到什么	24

3.4 研究各种机会	29
3.5 选择一个特许经营的四步计划	30
3.6 需要多长时间	34
第4章 成为受许人的成本	36
4.1 受许人—特许人安排	36
4.2 估计收益	37
4.3 从零开始一个特许经营	37
4.4 购买一个已有的特许经营	40
4.5 你能承担该特许经营的成本吗	42
第5章 该特许经营有需求吗	44
5.1 市场调研的价值	45
5.2 利用市场调研全方位研究特许经营机会	46
5.3 理解营销的4P	52
第6章 选址	55
6.1 评估你的地址	56
6.2 为你的地址筹资	58
6.3 建设你的地址	59
第7章 寻找好买先生：特许经营选择的个人经历	61
7.1 生来就为了拥有	61
7.2 一个让人难忘的夜晚	61
7.3 做更多的家庭作业	62
7.4 爱情与特许经营都是公平的	63
7.5 下定决心	64
7.6 继续前进	64
7.7 学到的教训	65

第二部分 取得特许经营权

第8章 理解特许经营文件	71
8.1 联邦贸易委员会标准模板	71
8.2 州注册页	72
8.3 UFOC的23个条款	72
第9章 特许经营文件的谈判	88
9.1 在运动场上保持平衡	88
9.2 谈判的潜在条款	89
第10章 租约谈判	108
10.1 租约谈判中需考虑的条款	109
10.2 购物中心与商业街的租约条款	128
10.3 与特许人转租有关的条款	130
第11章 选择拥有与运营特许经营的最佳实体	133
11.1 合伙企业的细节	135
11.2 创建并维护你的商业实体	137
11.3 向实体转让特许经营合同	138
11.4 虚拟名称、商号或假定名称注册	138
第12章 钱从何而来，如何取得	140
12.1 债务融资和权益融资	140
12.2 贷方期待什么	141
12.3 你需要多少钱	142
12.4 申请贷款	143
12.5 特许人需要提供何种财务信息	144
12.6 资金来源	144

第13章 特许经营商业计划	150
13.1 执行概要	152
13.2 第一部分 企业	153
13.3 第二部分 财务数据	159
第14章 编制你的收益和现金流量计划	161
14.1 拟制的损益表	161
14.2 现金流量计划	166

第三部分 管理你的特许经营

第15章 寻找和培养优秀职员	177
15.1 到何处寻找职员	178
15.2 确定任职资格	179
15.3 准备面试问题	180
15.4 进行面试	183
15.5 管理激励你的职员	184
第16章 寻找并发展顾客	188
16.1 发展你的生意	188
16.2 市场营销计划	189
16.3 制定宣传计划	190
16.4 选择你的宣传战略	192
第17章 处理税、银行、保险和簿记	196
17.1 你在税务当局进行企业注册	196
17.2 开设银行账户	197
17.3 为你的生意投保	197

17.4 保存会计记录	199
17.5 雇用专业人员	202
第18章 与你的特许人建立一个互惠互利的关系	205
18.1 沟通为什么重要	205
18.2 良好沟通的益处	206
18.3 善待每个人	207
18.4 如何有效地抱怨	208
18.5 联系其他受许人	209
附录 特许经营合同范例	212
作者简介	280

第一部分



选择适合你的特许经营

购买特许经营是一个人生命中的一次重大决策，需要三思。不幸的是，许多人花费在垃圾股票上的时间要远远多于调研特许经营机会的时间——即使某个特许经营将在以后的许多年中占用大量资产。

此部分内容将帮助你做出一个有理的、有逻辑的决策。以下各章将帮你评估你自己的兴趣，以便你能选择一个适合你与你自己生活方式的特许经营，并帮你实现财务与个人目标。它也将帮助你全面地调研特许经营体系，以便能确保你最终选择的特许经营是一个真正的机会。

无论如何，仅仅因为某个特许经营体系出现在一个营利性杂志的“最热门特许经营”列表上，并不能意味着对你而言它就是一个好机会，它实际上表明的只是该特许人拥有优秀的销售人员。但是，它真能给你带来幸福吗？

商业成功有三个要素：激情、责任与全身心投入。你需要对你的生意充满激情并渴望每天都在那里——甚至还需要你的家人、朋友，你身边的其他人的鼓励与支持。你还需要在生意好或生意萧条时都致力于你的生意。最后，你需要非常熟悉你的生意与所属行业，并随时把握其脉搏。你不能成为站在边上的没有激情的旁观者。你对你生意与行业的理解要足够你能尽早地预测其趋势：预测销售的增长以便你能在你自己的店中创造动力，并尽早意识到危机的征兆并采取相应的行动以应付可能到来的巨大风暴。

筛选并最终找到一个合适的机会需要艰苦的工作，这部分内容将帮你找到一个可以成为一种生活而不仅仅是一个致富计划的生意。

第 1 章

特许经营：过去、现在与未来

罗伯特 L. 普尔温

特许经营在美国具有卓著的声誉。调查显示95%的特许经营是成功的^①，业内更宣称特许经营是“拥有自己的生意但不必自己经营”。于是特许经营点燃了成千上万梦想成为小企业主的发财梦。但正如1849年的加利福尼亚州淘金热与20世纪20年代后期的大牛市一样，期望与现实会有巨大的差距。

1.1 常见的特许经营神话

通过探索关于特许经营的大量庸俗的神话，你可以学到特许经营关系的动力学并避免那些可能影响受许人的一些“绊脚石”。

1.1.1 神话1：购买一个特许的生意是成功的保证

如果运用得当，特许经营可以是一种无与伦比的商业扩张方式，但它并不是商业成功的万能药。尽管有许多受许人经营成功并积累大量的财富，但另外一些人却失去了他们一生的积蓄。那些成功者是一份经过事实验证的详细规划、适当的融资与艰苦工作以及一点点好运促成的；而那些失败者缺少前述内容的一些或全部，并且通常假设购买一个特许生意就会确保成功与能掩盖所有的疏忽。

但特许经营本身并不保证成功。如果把一种经过事实验证的产品或服务方法特许给一位处于最佳经营地点的勤奋、有良好资金实力的受许人，那么你就可能

^① International Franchise Association, *Franchising in the Economy*, 1991; and the Department of Commerce, *Franchising in the Economy*, 1984-1986.

第一部分 选择适合你的特许经营

拥有一位真正的赢家。但对于一个拥有新的或未经测试的产品或服务的、设计低劣的特许经营计划，也许还没有完全解决经营中的各种问题，如果将这样的体系许可给一位财务状况很差并且没有受过良好培训的运营者的话，就会招致灾难，而且很快。其原因就是，特许经营是一种商业克隆的方式，克隆一个劣质概念与克隆一个成功概念一样容易，或许前者更容易一些。

简而言之，特许经营是一种分销产品或服务的方式。许多生意通过批发商到零售店终端销售的方式来分销其产品。此种情况下，产品的销售状况取决于零售商。当某产品或服务需要对分销程序有更多的控制时，生产这些产品的公司就频繁地开发它们自己的零售通路。但开发连锁零售店所要求的资本可能是极为巨大的并可能会限制企业的成长。通过特许经营，一个公司可以将经营业务的权利授予或许可给一个当地的企业主，由其利用他或她自己的资本、管理与商誉去开发分销通路。克隆的结果就是，公司可以以非常快的加速度成长而同时对分销程序施加相当的控制。

商业克隆可以导致成功——但如同美丽一样，存在于目睹者的眼中。对于收益于每一美元销售额的特许人而言，一家商店只要其还开张那么它就是成功的。因而，早期特许经营公司的调查宣称，所有仍在开张的店都是“成功的”，即使受许人已经在赔本销售或在巨大损失中维持开张。实际上，最近的关于特许经营拥有者的收益性研究发现，“在目前市场上”作为一个群体的受许人要比没有接受特许的独立商业的赢利少^①。这并不是说，特许经营不能增加你商业成功的几率；简单的原因就是并不是所有的特许经营都是公平的。

1.1.2 神话2：特许经营是一种生意所有权形式

特许经营不是一种生意所有权形式。实际上，有些时候特许经营根本就不转让给受许人真正的所有权。

谁拥有特许的生意要取决于特许经营协议。特许人可能会根据交易而保留或转让所有权。一般的规则是，特许经营企业越成熟，转让的所有权就越不现

① Dr. Timothy Bates, "Franchise Startups: Low Profitability and High Failure Rates," *EGH News*(Dec. 1993), p.9.