

企业基本业务

国际化操作规范丛书

特许经营

操作规范

钟复台 等/编

OZUOGUIFAN


中国经济出版社
www.economyph.com

F-717.6
Z68

企业基本业务国际化操作规范丛书

特许经营操作规范

钟复台等 编



A1058307

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营操作规范/钟复台等编. —北京: 中国经济出版社,
2003.1

ISBN 7-5017-5726-7

I. 特… II. 钟… III. 专卖-商业经营-规范 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076619 号

责任编辑: 后东升

(h67@sohu.com)

封面设计: 谭雄军

特许经营操作规范

钟复台等 编

*

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 8.875 印张 235 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1~5000

ISBN 7-5017-5726-7/F·4592

定价: 20.00 元

《企业基本业务国际化操作规范丛书》

编 委 会

钟复台	甘长江	刘昊昌	范普森	魏 伟
杨艺明	舒文娟	樊伟伟	李 路	张道深
熊婉芬	程日芳	傅珠军	赵望海	斯廉松
谭美凤	乔世荣	龙梅林	袁良喜	金耀华
沈宏昌	徐怀明	钱丹舟	林 静	马世泰
王露晓	鲁耘耕	方木黎	田良中	花永芳
汤玉升	黄宏深	孔会伯	姜本立	范宏喜
孙方圆	高克敏	沈冉由	华特欣	卫辉球
夏南星	韩得谊	尹尚连	曹立芳	郑洛宁
蒙正久	肖亚敏	牛 准	于干天	宋方士
胡今声	由晓强	熊午书	戴松衮	周亚芬
贾凤喜	林慧洲	冯伯如	罗斯点	石成军

编写说明

《特许经营操作规范》主要是向读者介绍特许经营的操作规范、技术,内容实用、可操作性强。读者如果是行业中人,读这本书,有助于自己了解这一行规范的做法,从而有所借鉴;读者如果是有志于加盟这一行的人士,或是求职者,读了这本书,有助于自己清理思路,尽快入门;对于大学生来说,在教材之外读读这类书,对自己求职择业也是有帮助的。

本书结构紧凑,语言精炼,篇幅精干,可读性强。

本书属于《企业基本业务国际化操作规范丛书》,该丛书还包括《企业采购操作规范》、《特许经营操作规范》、《销售代理操作规范》、《企业招投标操作规范》、《企业并购操作规范》。

编 者

2002 年 9 月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 特许经营概述	(1)
一、特许经营的特征	(2)
二、特许经营的类型	(6)
第二节 特许经营与连锁经营	(11)
一、正规连锁经营	(12)
二、自愿连锁经营	(13)
三、特许经营与其它两种连锁经营的区别	(15)
第三节 特许经营行业类型	(17)
第二章 特许人业务操作规范	(20)
第一节 特许人业务的拓展	(20)
一、特许人(总部)应具备的条件	(20)
二、自我业务评估	(21)
三、拥有实力品牌	(22)
四、制定操作手册	(23)
第二节 组建特许经营加盟店的步骤	(24)
一、选定地址	(24)
二、选定加盟者	(28)
三、特许总部制定经营计划	(33)
四、特许经营的三种配送模式	(34)

第三节 特许经营制度的建立和维护	(35)
一、特许连锁企业组织系统的设置原则	(35)
二、特许连锁企业组织设计	(36)
三、在运作中完善组织体系	(42)
四、维护特许经营组织制度	(43)
第四节 完善特许总部的功能	(46)
一、总部的机能	(46)
二、完善总部的服务	(48)
三、特许总部组织的扩张	(49)
四、督导制度	(51)
五、各部门工作职能	(53)
六、总部的集权与分权	(57)
第五节 特许人与受许人的关系	(61)
一、双方的权利和义务	(61)
二、特许人向受许人提供的服务	(63)
三、总部对加盟店的管理	(67)
第六节 特许人与受许人的沟通与协调	(68)
一、导致双方关系紧张的问题	(68)
二、双方冲突的产生	(69)
三、冲突的解决措施	(72)
四、双方的沟通	(73)
五、双方理念的一致	(75)
六、特许经营中的控制	(77)
第三章 受许人业务操作规范	(89)
第一节 加盟特许经营的可行性分析	(89)
一、受许人的自我评价	(89)
二、自查危险因素	(91)

三、测试你的创业精神	(93)
第二节 受许人的条件和权利	(98)
一、受许人的基本条件	(98)
二、受许人的基本权利和义务	(103)
第三节 评估特许人	(106)
一、评估特许人资格	(106)
二、评估特许经营的产品与服务	(107)
三、评估特许人业务计划	(109)
四、评估特许经营的投入产出比	(112)
五、评估特许企业的竞争力状况	(113)
第四节 加盟特许经营的步骤	(115)
一、加盟的基本步骤	(115)
二、申请加盟程序	(117)
三、成为受许人的具体工作	(119)
第五节 资金的筹集	(123)
一、资金预算	(123)
二、资金筹集	(126)
第六节 加盟店的建立	(128)
一、加盟店类型分析	(128)
二、分析潜在顾客数量和客流规律	(129)
三、分析竞争程度	(130)
四、网点布局原则	(132)
五、建立特许经营加盟店的步骤	(133)
六、店面设计	(136)
第四章 订立特许经营操作规范	(140)
第一节 特许经营订立的原则和条件	(140)
一、特许加盟流程	(140)

二、订立合同的原则和目的	(142)
第二节 特许经营合同的内容	(144)
一、特许合同基本内容	(144)
二、合同中的重要内容	(147)
三、特许合同的基本格式	(149)
第三节 特许合同中的权利义务关系	(151)
一、合同中规定的法律问题	(151)
二、特许人公平行为的责任	(153)
三、受许人的法律地位	(153)
四、特许合同的商业保密	(154)
五、特许经营费用的议定和支付	(155)
第四节 特许合同的期限与终止	(157)
一、合同的延展期与终止	(157)
二、加盟者中途解约应承担的责任	(158)
三、终止合同的正当原因	(160)
四、特许人可以单方面终止合同的情形	(161)
第五章 特许经营日常管理操作规范	(163)
第一节 店面作业管理	(163)
第二节 商品质量管理	(166)
第三节 店面人员工作职责	(168)
一、员工岗位职责	(168)
二、总体工作规则	(171)
三、顾客服务规则	(173)
第四节 特许经营的营销管理	(176)
一、选择目标市场	(177)
二、商圈营销策划	(178)
三、商圈营销方法	(180)

四、促销策略	(182)
第五节 特许经营的财务管理	(185)
一、特许人的费用控制	(185)
二、筹资管理	(190)
三、资金管理	(193)
四、现金管理	(195)
五、存货管理	(199)
六、财务经营分析	(200)
第六章 特许经营人力资源管理操作规范	(208)
第一节 雇员的招聘与离职	(208)
一、雇员的招聘	(208)
二、雇员的能力评估与筛选	(210)
三、雇员的离职	(211)
第二节 雇员的培训	(214)
一、课程设置	(214)
二、培训项目	(214)
三、培训方式	(215)
四、培训的方法	(216)
五、培训的内容	(217)
六、顾客服务培训	(218)
第三节 雇员管理	(223)
一、人员使用原则	(223)
二、考核与奖励	(223)
三、创造舒适安全工作环境	(226)
四、人员流失的因应措施	(227)

附 录	(230)
一、特许经营标准合同	(230)
二、国际商会标准国际特许经营合同	(249)
三、国际特许经营协会道德规范	(268)

第一章 绪 论

从 19 世纪 80 年代开始,美国胜家公司建立了第一个经销人网络,这些经销人付费给胜家公司以换取在一定区域内出售的权利,这是历史上第一例特许经营。采用特许经营的方式之后,胜家公司产品非常迅速地为广大消费者所接受,很快占领了国内市场。从此,特许经营便以其并不成熟但已十足的魅力为广大美国企业所看好和纷纷效仿。其中,美国餐饮业和汽车行业都像胜家公司一样在美国开始尝试着建立特许经营的网络销售体系,并且随着体系的建立和完成,都取得了或大或小的成功。

第一节 特许经营概述

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(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,对受许人经营中的特定领域、经营诀窍和培训,特许人有义务提供或保持持续的兴趣;受许人的经营是在由特许人所有和控制下的一个共同标记、经营模式和(或)过程之下进行的,并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。

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个人对商标、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。

一、特许经营的特征

特许经营主要是大生产企业或批发企业向中小企业有偿提供商标、专利、字号等无形资产，属于一种独特的知识产权形式的转让。特许经营一般需要一种特殊的技能，这种技能是特许人经过经验获得的，它可以转让，不可被公众立即掌握，不受专利证书保护，但会改善受许人的竞争地位，帮助其进入一个新的市场。特许人向受许人转让特殊技术后，应同时给予受许人后续的技术上或商业上的援助，包括人员培训、厂址选择、原料供应和广告推广等。

（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。

特许经营是将无形资产完全用有形资产体现出来的一种方式，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，人们很容易就看到这一经营模式所带来的效益，于是，人们很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店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，走总店已经走过的路，这样是要冒一定风险的。

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) 特许合约维系特许双方关系

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约为纽带基础的，这个特许合约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或特许人，加盟者称为特许权使用方或受许人，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，总店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，总店对加盟店有监督、指导权利，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。特许合约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，他必须服从特许合约的约定，根据总部提出的销售或技术上的计划来经营企业。

以下分述特许经营主体的权利与义务：

1. 特许人掌握经营权

特许人开发产品，受许人出钱购买。总部和店铺不属于同一资本。各受许人对自己的店铺拥有所有权，经营权则高度集中于总部，由总部直接统一制定企业识别标志、管理制度及促销推广计划。加盟店之间，没有横向联系，但对外要形成统一资本经营的一致形象。

2. 受许人拥有所有权、自主权

受许人是独立的法人，对自己的经营负责，自出资金、自负费用、自负盈亏，以独立的身份进行投资，对加盟店拥有所有权，加盟店与总店之间相互独立。特许人与受许人之间是合同关系，双方的关系是依赖于双方合同而存在和维系的。

受许人对加盟店的日常经营活动拥有自主权。特许人与受许人之间不存在有形资产关系，而是相互独立的法律主体，有各自独立对外的法律责任。

3. 总部提供经营指导和帮助

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。一旦总店接受加盟者的申请，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。

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、加盟店数量的多少、总店知名度的高低、总店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法；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间加盟店的经营情况，而不是撒手不管，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。只有这样，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。

特许人向受许人转让特殊技术时应同时给予技术上的或商业上

的帮助。这样做的目的在于帮助受许人了解、吸收和复制特殊技术，在受许人的企业营业之前和之后应提供这种帮助。

营业前的帮助指的是工作人员的培训、厂址选择的帮助、寻找投资的帮助以及对现场的调研等等。

营业后的帮助指的是技术或商业上的帮助；法律、税务、财会等方面的意见和建议；销售方法上的建议；广泛宣传帮助；内部沟通、组织领导和供应原材料。

4. 经营模式及形象保持一致

受许人按照特许经营合同规定的经营模式进行经营，即总店与所有加盟店的经营模式都是统一的。特许人对双方合同涉及的授权事项拥有所有权及（或）专用权，而受许人通过合同获得使用权（或利用权）及基于使用权的收益权。

虽然加盟店与总店在所有权上相互独立，但对外要形成统一资本经营的一致形象，包括商店外观、店堂设计、产品包装、服务规范乃至营业人员的服装等。受许人应维护特许人在合同中所要求的统一性。

（三）特许经营的特殊技术

特殊技术是现代特许经营不可分割的一部分，人们常常把它定义为有关产品服务及其生产、商业化、管理和财务办法等实践知识的总和。这种技术手段是特许人通过经验获得的，它可以被转让，不可被公众立即掌握，不受专利权保护，会给掌握者带来竞争方面的利益。

二、特许经营的类型

特许经营类型

分类方式	类 型	特 点
按联盟 成员分类	制造商和批发商	制造商指定受许人按要求分销最终产品
	制造商和零售商	制造商为解决销售问题而建立了特许经营网
	批发商与零售商	与上一类型相似，制造商换成了批发商
	零售商与零售商	即业务模式特许经营
按特许权授 予方式分类	普通特许经营	常见类型，总部授予特许权，受许人交费使用
	代理特许经营	总部授予代理人特许权，由代理人负责某地区的特许权授予
	区域特许经营	加盟者在购买特许经营权时也购买了在一定区域内再建分部的特许权
	区域授权特许经营	加盟者取得一定区域内的独占特许权授予权
按特许内容 分类	产品商标的特许经营	大制造商为名牌化产品寻找销路，授权加盟者进行商业开发的权利
	经营模式的特许经营	加盟者要按总部的全套经营模式进行经营