

〔印度〕普拉默德·克拉若 著  
胡世宏 译

# 特许经营

企业快速发展之路

## FRANCHISING

The Route Map to  
Rapid Business Excellence

- 特许经营的背景
- 特许经营框架
- 选择、建立特许经营单位
- 特许经营的受许方
- 建立特许经营网络
- 控制和支持的结构
- 特许经营法律问题
- 国际特许经营
- 利用互联网为特许经营服务

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 特许经营

## 企业快速发展之路

[印度] 普拉默德·克拉若 著  
胡世宏 译

人民邮电出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营: 企业快速发展之路 / (印) 克拉若著; 胡世宏译.

—北京: 人民邮电出版社, 2004.1

ISBN 7-115-11952-X

I. 特… II. ①克… ②胡… III. 专卖—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108061 号

### 特 许 经 营 企业快速发展之路

---

著 (印度) 普拉默德·克拉若

译 胡世宏

责任编辑 张宏巍

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 880×1230 1/32

印张: 4.75 2004 年 1 月第 1 版

字数: 110 千字 2004 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2003-4544 号

ISBN 7-115-11952-X/F · 499

---

定价: 15.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

谨以此书献给阿博泰克公司的全体同仁和商业伙伴，是他们竭尽全力，共同奋斗，才使阿博泰克茁壮成长。

# 序

特许经营作为分销方法已经存在了几十年，但是直到 20 世纪 90 年代初期，特许经营方式的作用依然没有得到应有的发挥，人们对它的概念仅仅是“与土地所有权有关”、“没有发展前途”。随着世界经济的发展，最近几年特许经营的发展环境发生了翻天覆地的变化。本书顺应了这一时代潮流，向人们展示了这一日趋完善的经营方式。

人们的创业天赋与生俱来，能量无限。在当今时代，特许经营极大地促进了经济的飞速发展，因为它鼓舞了私人创业，满足了企业走向顾客的要求，充分发挥了极有本地化色彩的受许方潜能，有利于建立产品和服务的全球化标准。目前特许经营方式迅速地流行起来，在我们周围就有很多成功的应用例子，比如教育、食品、保健、娱乐、健身、导游之类的行业。

像所有商业关系一样，特许经营也是两个商业群体的合作关系，即特许方和受许方。前者提供产品或服务的品牌、技术、培训和系统，后者是销售前端，根据商人天生的睿智管理自己的销售点和专卖店。为了建立互利长久的合作关系，特许方和受许方要明确各自的权利和义务。

正是在这样的大环境下，我深信本书会对业界产生重要的指导

作用。本书作者有着丰富的特许经营经验，他对特许经营的各个重要方面，从特许经营的历史和演进，到有关特许经营的概念性框架（比如产品/服务是否适合特许经营），都进行了深入研究。本书字里行间都显示出作者的睿智机敏，他有条不紊地向人们介绍了特许经营的重要因素：受许方的选择；双方关系顺利进展的标准；特许方的控制功能；包括特许经营协议在内的重要法律文件以及其他法律方面的问题；特许方和受许方各自的权利和义务。对于这些因素，作者根据自己的实战经验做出了令人满意的诠释。最后，本书还指出，要利用互联网为特许经营服务，这反映出作者独具匠心的思考。

基于以上原因，我很荣幸向各位读者推荐这本书，因为它除了能为特许方和受许方提供实用正确的指导外，对于那些想在特许经营上有所长进和成就的专业人士和学生来说，也是不可多得的良好益友。

佩尔

印度特许经营协会主席

# 前 言

特许经营，这一概念在 20 世纪 60 年代首次出现在美国。麦当劳使特许经营的艺术达到极致，它不仅向美国，也向全世界证明：特许经营是最理想的产品分销渠道。

在印度，直到 20 世纪 80 年代末还没有出现特许经营。那时产品分销行业通常由经销商和零售商包办，通常也能收到良好的效果。但是随着服务业的迅速发展，人们感到越来越有必要寻找一种新的产品分销渠道。

计算机培训业就是其中一个。为了在边远地区也能满足计算机培训的需求，这个行业采取了特许经营作为扩张的工具。但是那时没有现成的经验可以借鉴，所有的经验都是从美国的发达市场传过来的，况且印度也没有特许经营网络。

我在这个行业中努力奋斗了 15 年，不仅经历了初期的特许经营活动，也发展了成功的特许经营框架。在数不清的实验、试验、失败和错误之后，特许经营框架越来越完善；没有它，整个特许经营网络就会陷于瘫痪。

我们面临第二个挑战，即将这个特许经营框架运用到国际扩张中去。在印度适用的东西并不一定适用于全世界。因此我们对该框架进行调整，使其更具有灵活性，能适应不同国家的要求，事实证

明该框架取得了成功。

因为特许经营领域实在太缺乏现实有用的参考资料,于是我决心将自己的经验和认识写成一本书,以弥补这个缺陷。我的本意就是向读者介绍特许经营的信息,创建一个以实例做支撑的原理化框架。本书共分为10章,既可以作为一个整体阅读,又可以分开来阅读。

第一章是“特许经营的背景”,介绍了特许经营的起源以及它在不同行业和国家中的发展。本章重点介绍了特许经营的现状,并预计了它的发展潜力和未来前景。在说明特许经营对特许方和受许方有何利益之前,介绍了特许经营的几种方式。

第二章是“我的产品可以特许经营吗”,对于那些想利用特许经营分销自己产品的组织来说,本章极为重要。组织要考虑好一系列要素:产品、品牌和经营模式。本章讨论了这些要素,为组织提供了判断标准,帮助组织决定是否要走特许经营的发展之路。

第三章是“特许经营框架”,介绍了适用于任何一种产品的特许经营模式。组织需要考虑投资、运作、支持、人力和其他影响特许经营的因素。特许方可以在本章提供的特许经营框架基础上,准备自己的特许经营文件。

第四章是“选择、建立特许经营单位”,向读者介绍了特许方选择受许方和经营场所、建立销售点或专卖店并使其正式投入使用的过程。在建立每个特许经营单位时,特许方都要重复这些重要步骤,它们可以奠定坚固的特许经营网络基础。

第五章是“特许经营——从受许方的角度”,从受许方的角度观察了特许经营。一个人怎样决定是否应该选择特许经营?怎样选择合适的特许方?即使自己建立了特许经营单位,受许方在运作单位时还是要面临诸多问题。本章内容解决了许多受许方的困惑。



第六章是“建立特许经营网络”，说明合理的支持机制、受许方的全身心投入可以保证特许经营网络健康发展。特许方有许多方法奖励受许方的销售业绩，特许经营就是方法之一。

第七章是“控制和支持结构”，本章讨论了要有效地履行控制监督功能，特许方所需具备的系统。信息技术使这些系统能自动操作，有利于规范受许方的行为。本章还分别讨论了企业的总部结构以及组织的分权化。

第八章是“法律方面”，涵盖了特许经营的最重要因素。美国的特许经营法律框架最完善。即使在其他市场上发展特许经营，特许方也可以遵循美国的特许经营指导方针。本章详细介绍了特许经营协议、总特许经营协议以及一些纠纷的处理方法。

第九章是“国际特许经营”，非常适合当今世界全球化大浪潮的背景。国际特许经营方式是许多经营者非常感兴趣的、有利可图的方式，它是特许经营在国内成功开展的延伸。因为各国国情不同，特许方在选择国家和市场时要格外谨慎，因为他们要在所选择的国家里投入大量的资金，做出极大的努力。国际特许经营要在当地市场中采取本地化的竞争行为，从产品、营销和定价三个方面着手。完整的法律文件、当地机关的许可、国际法律的知识都是国际特许经营的重要因素。

第十章是“利用互联网为特许经营服务”，这一章既有现实意义，又有未来意义。互联网使所有商业能量都得到了释放。世界变成了一个地球村，网络使企业和顾客的距离缩短了。特许方怎样利用互联网提高特许经营机制的效率？本章在研究这个问题的同时，向人们解释了怎样使特许经营网络充分利用互联网的优势。

我希望这本书能成为那些现有的、潜在的特许方和受许方的参

考书。今天，一些管理类学校也意识到了特许经营重要的营销、分销作用，它们也开设了特许经营课程。我由衷地希望这本书能成为管理类师生的学习资料，为特许经营的发展尽一份微薄的力量。

普拉默德·克拉若

## 致 谢

本书是对我 15 年来从事特许经营事业的经验总结。在这 15 年里，我认识了很多，包括我的同事、朋友，上司、下属，特许经营关系中的受许方、特许方，以及咨询顾问和管理专家，他们都给了我很大帮助，从他们身上我学到了很多特许经营的知识，本书就是这些知识和智慧的凝聚。我对所有对我写作本书提供支持帮助的人表示感谢，虽然在此无法一一列出他们的名字。

我想要特别感谢拉杰什·尼沙(Rajesh Nishar)和阿杜尔·尼沙(Adul Nishar)，他们是阿博泰克有限公司(Aptech Limited)的创立者，是他们提出了公司特许经营框架的基本指导方针。我在本书中表现出的特许经营的精髓思想，即特许经营是企业快速发展之路这一理念，就是得益于他们的智慧。

我还要感谢贝罗斯(Bayross)和拉杰什·巴克西(Rajesh Baxi)，他们分别在特许经营机制和法律方面给了我很大的帮助。此外，还要感谢阿博泰克有限公司的克莱希曼(R. Krishnan)、麦格劳·希尔公司(McGraw-Hill)的苏伯拉曼扬博士(Dr. N. Subrahmanyam)、印度特许经营协会的佩尔(C. Y. Pal)、塞米加咨询公司(Samsika Consultants)的杰迪普·卡普尔(Jagdeep Kapoor)，以及来自麦格劳·希尔公司的狄柏(V. Deepa)，他们的努力使我倍受鼓舞。

最后我要感谢我的妻子明娜(Minna)，她对我的支持使我克服了挫折和困难。没有她的帮助和鼓励，这本书就无法完成。

普拉默德·克拉若

## 作者简介

**普拉默德·克拉若**是阿博泰克有限公司的执行董事，该公司全球培训和教育部的现任首席执行官。阿博泰克公司已经在 40 个国家建立了 2 150 多个培训中心，绝大部分是特许经营中心。普拉默德·克拉若为该公司建立国际特许经营网络及该公司特许经营的健康发展做了积极的贡献。

普拉默德·克拉若是印度信息产业的一员，因其对该行业有渊博的知识和经验而享有很高的声望。他在德里的印度技术学院 (Indian Institute of Technology, Delhi) 取得理工学士学位，在班加罗尔的印度金属学会 (Indian Institute of Metals, Bangalore) 取得硕士学位。普拉默德·克拉若勇于创新 and 创业，在 1994 至 1996 年间曾在印度建立了电视购物网络。他在营销、特许经营、教育和信息技术等领域都有着丰富的经验。

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>特许经营的背景</b> .....	1
	特许经营的历史 .....	1
	什么是特许经营 .....	2
	特许经营的利益 .....	4
	特许经营——独特的合作关系 .....	5
<b>第二章</b>	<b>我的产品可以特许经营吗</b> .....	7
	成功的特许经营 .....	8
	特许经营的要素 .....	9
	特许经营查看列表 .....	14
	教育特许经营 .....	17
<b>第三章</b>	<b>特许经营框架</b> .....	19
	产品管理和运作 .....	19
	品牌和品牌管理 .....	21
	特许经营机制 .....	23
	特许经营框架 .....	24
<b>第四章</b>	<b>选择、建立特许经营单位</b> .....	31

	特许经营供给的营销 .....	32
	选择受许方 .....	41
	经营场所的选择 .....	44
	建立特许经营单位 .....	45
<b>第五章</b>	<b>特许经营——从受许方的角度 .....</b>	<b>49</b>
	为什么要接受特许经营 .....	50
	选择、建立特许经营 .....	52
	管理特许经营 .....	57
<b>第六章</b>	<b>建立特许经营网络 .....</b>	<b>60</b>
	扩张 .....	61
	直接参与 .....	65
	支持 .....	67
	奖励突出表现 .....	69
	总特许经营 .....	71
<b>第七章</b>	<b>控制和支持结构 .....</b>	<b>75</b>
	监督特许经营网络 .....	76
	控制特许经营网络 .....	79
	有效特许经营管理的结构 .....	84
<b>第八章</b>	<b>法律方面 .....</b>	<b>93</b>
	美国经验 .....	94
	特许经营协议 .....	96
	总特许经营协议 .....	101
	纠纷及处理 .....	103

---

经典纠纷个案 .....	107
<b>第九章 国际特许经营 .....</b>	<b>111</b>
辨别潜在市场 .....	112
产品本地化 .....	117
法律方面 .....	122
印度和其他新兴市场中的特许经营问题 .....	126
<b>第十章 利用互联网为特许经营服务 .....</b>	<b>128</b>
营销 .....	129
监督控制 .....	132
走近顾客 .....	134



# 第一章 特许经营的背景

本章介绍了特许经营的起源以及它在不同行业和国家中的发展历史，重点介绍了特许经营的现状，并预计了它的发展潜力和未来前景。企业从什么时候开始把特许经营作为一种分销方法？本章在说明特许经营对特许方和受许方有何利益之前，首先介绍了特许经营的几种方式。特许经营是特许方和受许方之间的独特的“商业合作关系”。受许方的成功和发展促进了特许方的成功和发展，双方的诚信是成功的关键。特许方有责任使受许方享受到特许经营模式的客观回报，有责任为受许方提供良好的发展机会。

雷·克洛克(Ray Kroc)曾经是奶昔生产机的销售员。他于20世纪50年代购买了麦当劳公司免下车餐馆的特许经营权。麦当劳公司蒸蒸日上的同时也促进了特许经营方式的发展。时至今日，特许经营已经成为公认的、最有效的产品和服务分销方式。

## 特许经营的历史

20世纪后半期，特许经营迅速发展，这种势头到现在仍很强劲。“特许经营”这个词起源于中世纪，来源于法语单词，意思是“特