



How to
Compile the Franchising Handbook

丛书主编 李维华

李维华 著

如何 编制 1 特许经营手册

107 问



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



How to
Compile the Franchising Handbook

丛书主编 李维华

李维华 著

如何 编制 特许经营手册

107 问

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是全面介绍特许经营手册编制相关知识的工具箱,对手册编制工作中的编制人员、编制计划、编制方法、编制流程、编制时间、编制数量、编制内容、编制技巧和排版、格式及外观设计等内容均进行了详细的讲解。

作者还向读者公开了其近 8 年来作为咨询顾问编制特许经营手册的部分目录模板。

图书在版编目(CIP)数据

如何编制特许经营手册 107 问/李维华著. —北京:机械工业出版社,2006.6

(特许经营世纪精品丛书)

ISBN 7-111-19274-5

I. 如... II. 李... III. 专卖—商业经营—手册—编制—问答

IV. F717.6-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 057845 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:贾秋萍 版式设计:黄玉军 责任校对:肖新民

封面设计:李世辉 责任印制:李妍

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

169mm × 239mm · 6.25 印张 · 2 插页 · 205 千字

0001—5000 册

定价:26.00 元

凡购买本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

1987年年底,第一家肯德基快餐店进驻中国。当时,人们并没有意识到,那正是商业模式的特许经营在中国发展的起点。此后的十几年里,特许经营在中国以意想不到的速度飞速发展,取得了有目共睹的成就。有关机构的不完全统计资料显示,我国社会商品零售额的5%左右是特许加盟店所创造的。2000年底,我国有特许经营企业410家,店铺11 000多个,涉及30多个行业。到2001年6月,我国共有特许经营企业600多家,涉及40多个行业。2002年,国内特许经营企业超过1 000家,所涉及的行业超过50个。至2003年10月,我国特许经营企业在1 500家左右,加盟店约为7万家。2003年底,我国的特许经营企业在1 900家左右,加盟店8.2万家,数量居于世界前茅。2004年底,我国的特许经营企业突破2 000家,加盟店12万家。2005年,中国特许经营企业已突破2 100家。最新数据显示,目前的中国已有2300多家特许人企业,成为世界上特许经营体系最多的国家和特许经营发展潜力最大的市场。

特许经营在中国的蓬勃发展,既带来了盟主与加盟商数量的快速上升,老字号与新品牌的崛起,也提出了诸如法律法规、人才培养、物流配送、协会建立、地区与行业差异等相关问题。因此,解决特许经营在实践与理论中的脱节问题就成为了当务之急。

目前,市面上有关特许经营类图书的数量不少,其中不乏优秀作品,但尚没有一套系统、全面介绍特许经营相关理论与实践的图书,本丛书的出版填补了这一空白。

至今,本套丛书已经正式出版了《特许经营理论与实务》、《餐饮特许经营实务》、《特许经营概论》、《企业全面资源运营论》、《如何开一家成功的餐饮店》、《如何开一家成功的时装店》、《特许经营致富》、《特许经营在



如何编制特许经营手册 107 问

中国》、《特许经营指南》、《如何避免特许经营欺诈》、《特许经营手册》等书籍，得到了市场的肯定与认同。更多的相关图书也正在编写、审校、制作之中，相信很快就会与读者见面。

丛书出版以来，无数的热心读者就一直在与我就特许经营的相关内容进行交流，同时也给我提出了许多极其宝贵的建议，这其中包括企业家朋友、国内外的盟主与加盟商、特许经营业界的专家学者、教育界的同仁、我的同事、出版社的编辑、在各地作演讲与培训时的听众、参加特许经营高级经理人班或店长培训班以及特许经营沙龙的学员、中国政法大学商学院的大学生与研究生、我的特许经营顾问咨询客户、中国特许经营第一网（www.texul.com）的读者、中国政法大学特许经营研究中心的专家等，他们给了我很多颇为有益的启发与建议。

本套丛书有两个基本宗旨：

第一，为致力于特许经营行业的人士奉献一套相关理论与案例，力求权威、前沿，作为在实战中的指导，以便让特许经营在中国展现积累财富的巨大魅力，填补国内特许经营书籍市场空白。

第二，联合高水平的业内人士，博采众长、编研结合、写译并举，使其成为一套融合百家之长的精品系列，并尽可能使所有行业和背景的读者都能在本套丛书里找到需要的、适合自己的理论或案例。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。虽然参编专家都是特许经营理论研究者和实践者，其致力于研究特许经营的理论，总结各类实战经验，但由于丛书涉猎范围广泛及编者水平所限，其中疏漏之处在所难免，恳请大家指正。

最后，请允许我表达对如下人士的真诚谢意：

感谢本套丛书的新老读者！

感谢所有已出版书籍和即将出版书籍的作者、译者、编者朋友们！

感谢所有和我交流过的中外企业家、业内专家与职业经理人朋友们！

感谢一直对我高度支持的《连锁与特许》杂志社的牛志敏先生和罗荷子女士！

感谢中国政法大学商学院和中国政法大学特许经营研究中心的诸领导和同

事们!

感谢所有对本丛书作出贡献的朋友们!

最后,感谢我的父亲李克臣、母亲董广英、我的夫人忻蕊以及亲朋好友,你们的关怀与支持为我提供了主编此套丛书的源源动力。

李维华

2006 年 3 月

前 言

在我从事特许经营顾问的职业生涯中，碰到最多的就是如何编制“特许经营手册”的问题。

许多特许人或潜在特许人在找我给他们做咨询时，他们最感困惑、问得最多、了解最少以及他们最大需求的焦点之一，就是特许经营系列手册的编制。给特许人或潜在特许人造成困惑的原因固然有很多，但其中一个主要原因是，在目前中国的特许经营市场上，关于手册的认识颇为混乱。许多人都大讲自己对于手册的定义与理解，而且每个人都强调自己的合理性，规避自己的缺陷。更可怕的是，哪怕那些根本没写过一本手册，甚至根本就没见过手册是什么样的人，都敢自称是编制特许经营手册的“专家”。在如此的信息混乱状态之下，本来对手册就困惑的特许人和潜在特许人就更加困惑而不知所从了。不知所从的最常见结果便是盲从。于是，很多企业请来了外在的“专家”指导他们编制手册，但高价的背后并不见得都是满意。比如，曾有许多朋友拿着他们花高价请“专家”“编制”的手册向我诉苦：手册太不实用，内容全是从别的书上抄来的，根本不符合我企业的实际情况，太理论化了等。严格地说，造成这种结果的原因除了有“专家”的不“专”之外，还有特许人或潜在特许人的自身对手册编制的许多误解，比如缺乏对“专家”关于手册“知识”的辨别能力等。所以，学习编制手册的基本知识是特许人或潜在特许人的一堂必修课，是利用特许经营模式创造财富和实现成功的事业基石。

非但特许对手册有许多误解，加盟商或潜在加盟商对于手册也存在着诸多误区。因为他们不懂手册的基本知识，所以在配合手册编制、手册使用、手册优劣辨别，并进而辨别真假优秀盟主等方面常常会犯错。这种错误的后果往往非常严重，有的还会导致加盟事业的失败。所以，学习编制手册的基本知识也是加盟商与潜在加盟商的一堂必修课。

除了特许人（或潜在特许人）和加盟商（或潜在加盟商）之外，特许经营行业的其他组织和个人，包括项目中介机构、行业协会、研究所（或中心）、学院、顾问咨询公司或咨询师等，也都应把学习手册基本知识作为一堂必修课，纠正自己原来对于手册的错误看法，提高自己的业务或专业水平，以推动中国的特许经营事业向前发展。

本书的出版正是符合了特许经营市场中的上述三大主体对于编制特许经营手册知识的迫切需求。我真心希望本书能给中国的特许经营市场助一把力，能给对特许经营手册缺乏了解的人们一些有益的借鉴与指导。

本书有以下两个特点：

（1）全部叙述采用问答式。书中所列的 107 个问题都是笔者从事特许经营多年来所碰到的关于手册的最常见问题，笔者在书中都对它们一一作了详尽、明确的回答。

（2）提供了大量编制手册的模板。为了对读者起到真正的指导作用，本书向读者公开了笔者近 8 年来在咨询过程中积累的手册目录模板，这也是笔者首次公开的手册目录模板。

最后，衷心祝愿所有的朋友都能从特许经营中真正获得成功，衷心希望本丛书的新老读者能一如既往地继续关注和支持“特许经营世纪精品”丛书！

李维华

2006 年 4 月于北京

研究领域：特许经营、企业文化、资源运营、企业战略、人力资本、市场营销、顾问咨询、商业计划、创业学、资本运作等

联系方式：liweihua169@126.com

中国特许经营第一网：www.texul.com

目 录

丛书序

前言

- 1 什么是特许经营手册? // 1
- 2 手册对特许人的意义是什么? // 1
- 3 手册对受许人的意义是什么? // 3
- 4 手册分为哪几类? // 4
- 5 手册是“写”出来的,还是“设计”出来的? // 7
- 6 手册的内容是“what”、“how to”还是“why”? // 7
- 7 手册必须要在招募加盟商之前编制吗? // 8
- 8 手册的编制是单独进行,还是应与特许经营体系的构建同时进行? // 9
- 9 不同手册的编制应在特许经营体系构建的什么阶段开始最好? // 9
- 10 先编制哪本手册? // 13
- 11 编制手册到什么时候算完成? // 13
- 12 具体到某一本手册,其详细的编制流程是什么? // 15
- 13 一本手册要多长时间才能编制完? // 18
- 14 系列手册的全部初稿要多长时间才能完成? // 18
- 15 为什么把手册称为“傻瓜式”手册? // 20
- 16 谁来编制手册? // 20
- 17 手册编制人应具备的基本素质是什么? // 21
- 18 手册编制组需要多少人? // 23

- 19 编制手册时一定要请专业顾问吗? // 24
- 20 如何找到好的专业顾问? // 25
- 21 手册编制者应在什么地方工作? // 27
- 22 谁来修正、完善手册? // 28
- 23 编制手册时为什么要经常讨论? // 31
- 24 如何召开手册的讨论会? // 31
- 25 编制手册时要遵守一些什么样的原则呢? // 33
- 26 手册的数量是多好还是少好? // 37
- 27 手册的字数以多少为最适宜? // 38
- 28 先编制合同,还是先编制手册? // 38
- 29 怎么解决手册内容的重复问题? // 40
- 30 哪本手册最重要? // 41
- 31 手册细化到什么程度? // 42
- 32 如何处理手册内容中理论与实战的问题? // 42
- 33 如何制定手册的编制计划? // 44
- 34 如何实施手册编制过程的有效控制? // 48
- 35 如何区分手册的不同版本? // 52
- 36 如何保存手册? // 53
- 37 手册如何保密? // 54
- 38 编制手册的成本大概是多少? // 55
- 39 加盟商的加盟金买的就是手册吗? // 56
- 40 对加盟商培训时,完全按照手册就可以了吗? // 57
- 41 哪些手册要交付给单店加盟商? // 58
- 42 哪些手册要交付给分部加盟商? // 59
- 43 手册应在何时交给加盟商呢? // 59
- 44 交给加盟商的手册是纸质的还是电子版的? // 60
- 45 加盟商对于手册的改进的产权属于谁? // 61



如何编制特许经营手册 107 问

- 46 任何人只要获得了手册,就可以和我做得一样好吗? // 61
- 47 手册的语言是用口语式的白话,还是用“文绉绉”的语言? // 62
- 48 手册是图表居多,还是文字居多? // 63
- 49 手册里的有些内容好像是从书上摘抄来的,为什么? // 64
- 50 手册印刷成什么样的外观更好呢? // 65
- 51 一次印刷多少本手册? // 66
- 52 手册的排版、格式很重要吗? // 68
- 53 在手册的排版、格式上应注意什么技巧? // 68
- 54 手册印制成黑白的,还是彩色的? // 75
- 55 如何使用手册的模板? // 75
- 56 如何处理手册中引用内容的知识产权问题? // 76
- 57 编制手册时需要哪些基本的工具? // 80
- 58 编制手册前需要企业提供哪些资料? // 81
- 59 如何巧妙地借用网络资源? // 82
- 60 做内部访谈时要注意哪些事项? // 85
- 61 不同行业的手册之间可以借鉴吗? // 87
- 62 加盟商在经营过程中的任何问题都可以依据手册来解决吗? // 88
- 63 手册内容更新时,如何让加盟商手中的手册也同步更新呢? // 88
- 64 手册更新时,哪些人、应在什么时间知道这些更新? // 89
- 65 手册是免费给予加盟商的吗? // 90
- 66 如何实现手册编制的全面质量管理? // 90

- 67 特许经营终止后,加盟商的手册要全部退还吗? // 95
- 68 《公司介绍手册》的内容应包括哪些? // 95
- 69 单店手册分为哪几类? // 96
- 70 单店的 CIS 是什么意思? // 97
- 71 《MI 手册》应包括哪些内容? // 102
- 72 《BI 手册》应包括哪些内容? // 103
- 73 《VI 手册》应包括哪些内容? // 103
- 74 《SI 手册》应包括哪些内容? // 106
- 75 《AI 手册》应包括哪些内容? // 108
- 76 《BPI 手册》应包括哪些内容? // 110
- 77 《单店开店手册》应包括哪些内容? // 111
- 78 《单店运营手册》应包括哪些内容? // 118
- 79 《单店店长手册》应包括哪些内容? // 124
- 80 《单店店员手册》应包括哪些内容? // 127
- 81 《单店技术手册》应包括哪些内容? // 130
- 82 《单店制度汇编》应包括哪些内容? // 130
- 83 《单店常用表格》应包括哪些内容? // 134
- 84 《加盟指南》应包括哪些内容? // 138
- 85 《加盟指南》还有什么特殊要求? // 145
- 86 《加盟常见问题与解答》应包括哪些内容? // 147
- 87 《特许权要素及组合手册》应包括哪些内容? // 150
- 88 《分部运营手册》应包括哪些内容? // 152
- 89 《总部总则手册》应包括哪些内容? // 158
- 90 《总部人力资源管理手册》应包括哪些内容? // 159
- 91 《总部行政管理手册》应包括哪些内容? // 159
- 92 《总部组织职能手册》应包括哪些内容? // 160
- 93 《总部财务管理手册》应包括哪些内容? // 162



如何编制特许经营手册 107 问

- 94 《总部商品管理手册》应包括哪些内容? // 163
- 95 《总部产品知识手册》应包括哪些内容? // 165
- 96 《总部招募管理手册》应包括哪些内容? // 166
- 97 《总部营建管理手册》应包括哪些内容? // 175
- 98 《总部销售管理手册》应包括哪些内容? // 175
- 99 《总部样板店管理手册》应包括哪些内容? // 176
- 100 《总部物流管理手册》应包括哪些内容? // 176
- 101 《总部信息系统管理手册》应包括哪些内容? // 177
- 102 《总部培训手册》应包括哪些内容? // 177
- 103 《总部督导手册》应包括哪些内容? // 179
- 104 《总部市场推广管理手册》应包括哪些内容? // 184
- 105 《总部 CI 及品牌管理手册》应包括哪些内容? // 184
- 106 《总部产品设计管理手册》应包括哪些内容? // 185
- 107 《总部产品生产管理手册》应包括哪些内容? // 185



什么是特许经营手册？

特许经营手册，指的是特许人所编制的一系列用于指导、规范、监督、考核、介绍特许经营体系并使之顺利运营的文件，是特许人对于自己的特许经营业务的全面性的知识、经验、技能、创意、状况等以文本、图形或音频、视频等形式出现的总结、创造与升华，是特许人工业产权和/或知识产权的物化形式。它们可以有多种的分类方式，比如可以分为《加盟指南》、《单店系列手册》、《分部或区域加盟商系列手册》、《总部系列手册》等四大部分。



手册对特许人的意义是什么？

无论对于特许人，还是对于受许人，手册都具有非常重要的意义。比如对特许人而言，手册至少具有如下这些意义：

（一）经营上的意义

（1）手册是特许人的核心资源和核心竞争力。从形成过程来讲，这些手册的编制和完善需要特许人全体人员的努力，甚至需要几代人的辛苦付出，经过无数次的更新和修改，特许人为之付出了大量的人力、物力和财力，因此，这样一套凝聚了特许人企业心血的系列化手册对于特许人的意义是生死攸关的。

从内容上来讲，系列手册是整个特许经营体系得以复制的“DNA”，是特许经营体系得以成功实施的直接或间接的表现形式，是特许经营模式的“灵魂”



如何编制特许经营手册 107 问

和核心竞争力所在，是特许人全体人员的心血、知识、智慧的凝聚，是每个将来复制的单店得以成功的必备要素，所以它无疑地成为特许人的核心资源之一。

(2) 手册是特许经营“复制”、“克隆”、统一化的依据和保障。特许人要想把成功的模式“复制”、“克隆”给众多的加盟店而不走样，有一套事先编制好的“既定”标准是必须的。只有按照这些事先规定的“游戏规则”，特许经营体系才能有效地保障其统一性，从而奠定加盟店成功的基础。系列的手册则正起到了这个依据和保障的作用。

(3) 手册是培训受许人的主要教材。为了使受许人按照特许人的规定模式运作并获得成功，特许人必须给予受许人关于整个特许经营模式的一整套培训，而从各个角度总结、提炼或设计出的关于特许经营模式的系列手册就当然地成为受许人接受培训的最主要教材。

(4) 手册是提升特许经营体系质量的有效手段。特许人在编制系列手册的过程中，必然要对自己特许业务的历史、现状和未来进行认真地总结、分析和研究，对于特许业务的宏观和微观两个方面都进行仔细地梳理与科学化，因此，编制手册的过程本身其实就是对于特许业务的一种流程优化和科学研究。实践证明，每一个特许人都在编制手册的过程中对自己的特许业务有了更深刻、准确、科学的认识，也因此而做了大量的改进与提高，最终则效果显著地提升了特许体系的质量。

(5) 手册是招募加盟商的有力手段。因为手册对于特许经营体系、对于加盟商经营成功的重要性，所以许多潜在受许人在选择盟主时的其中一个重要考察因素就是：特许人是否有一套完善的手册。从实践上来看，手册在目前早已成为特许人招募加盟商的一个重要手段，也是潜在加盟商选择盟主时的主要依据之一。

(6) 手册是个人资源公司化的有效手段。特许人可以通过手册来汇集不同员工的个人资源精华，这些资源又不会因个别或更多员工的变动而受到损失，长年累积下来，那些凝聚了企业从创业开始的所有人员的技术、知识、经验、创造等的手册的价值是不言而喻的。

(二) 安全上的意义

(1) 保证经营安全。人员的跳槽，尤其是关键岗位、技术性岗位的人员缺失是非常令人头疼的，在一些人员流动率大的行业就更是如此。但有了手册之

后就可以部分甚至完全解决这种因人员变动而给企业经营带来的不利影响，这是因为有了手册之后，新进的补位人员就可以通过对手册的学习和掌握而以最快的速度达到已流失员工的人力资源状态，从而使企业的人员配套得到及时、迅速和保证质量的修补，保证经营安全。如此，企业就不会再对某些个人形成不可替代的依赖，也不用时时担心某些人员的跳槽了。

(2) 保证知识安全。因为技术、知识、经验等的载体是人，所以企业人员缺失、流动的另一个不利之处就是附着在人身上的技术、知识经验等也会随之缺失和流动。对于一个企业的知识管理而言，如果事先把每个人的技术、知识经验等用手册的形式记录下来，那么，企业就可以最大限度地减少因人员的变动而给企业带来的技术、知识等的缺失、流动等风险。

(三) 法律上的意义

中国商务部令 2004 年第 25 号《商业特许经营管理办法》的第二章第十条明文规定了特许人的义务，“……提供代表该特许经营体系的营业象征及经营手册”。对于外商投资企业申请以特许经营方式在中国境内从事商业活动的，《商业特许经营管理办法》规定它们必须提交的材料之一就包括“特许经营操作手册”。

非但中国，国外的特许经营相关法律法规也对手册作出一些强制性的规定，比如美国联邦贸易委员会（FTC）颁布的特许经营法规就规定“为了在保持特许经营体系的统一性和连续性的同时，使本体系得到不断地发展，以适应不断变化着的市场形势，需要一份单独的特许经营单店操作手册，作为特许经营协议的附件。”

因此，编制手册是特许人经营合法性的一个必备条件。



手册对受许人的意义是什么？

对受许人而言，手册同样具有非常重要的意义。



如何编制特许经营手册 107 问

特许经营系列手册是受许人经营过程中的指导性“宪法”和“圣经”。

之所以说是受许人的“宪法”，是因为特许人对受许人的督导会主要依据手册来进行，受许人在其经营过程中，必须严格遵照手册的规定，否则就是严重地违反了特许经营体系的统一性，所以手册是保证整个特许经营体系有序运转的“宪法”。

之所以说是受许人的“圣经”，是因为受许人在其经营过程中发生的主要问题和解决办法，都由特许人事先在手册里编制好了，所以受许人在碰到经营的疑难问题和困惑时，可以随时求教于特许经营手册。



手册分为哪几类？

按照不同的划分标准，特许经营的系列手册可以有不同的分类结果，下面仅举几个常用的例子。

（一）按主要使用者分

在了解此类划分之前必须要知道的是：有些手册并不仅仅限于某一或几类使用者，而是可以几方共用的，比如同一本手册可能既属于总部手册，也属于单店手册（见表1）。下面的分类只是就一般情况而言对于主要使用对象的一种划分结果。

（1）加盟指南：又称为招募文件、招商指南等。是由特许人编制并向潜在加盟商群体公布的精练、概括地介绍自己特许经营体系状况并吸引潜在受许人加盟的文件，受许人可以根据招募文件的资料大致地了解特许人的状况，并按照上面的联系方式（电话、传真、e-mail、地址、申请表等）与特许人进行进一步的加盟商谈。通常，特许人会将其印刷成非常精美的寥寥数页的小册子或彩色折叠纸，目的是引起潜在加盟商对本特许经营体系的兴趣。其主要内容是对本特许经营体系的全面性概略介绍，可分为三大部分：正文文字、图案和通常