

新世纪特许经营丛书

100

丛书主编 刘文献 李维华



原书由国际特许经营协会(IFA)授权编写



FDS世界特许经营发展服务组织指定特许经营专业丛书



北师大珠海分校国际特许经营学院指定教材

特许经营 THE FRANCHISING HANDBOOK 手册

(美)安德鲁 J. 谢尔曼 主编
(Andrew J. Sherman)

李维华 张恒 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





丛书主编 刘文献 李维华



FDS世界特许经营发展服务组织指定特许经营专业丛书



北师大珠海分校国际特许经营学院指定教材



原书由国际特许经营协会(IFA)授权编写

特许经营 THE FRANCHISING HANDBOOK 手册

(美)安德鲁 J. 谢尔曼 主编
(Andrew J. Sherman)

李维华 张恒 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是关于特许经营理论与实践方面的一本美国经典图书，是国际特许经营协会（IFA）推荐的特许经营工具书。

本书由许多在其各自领域都最为出色的实践者和顾问们所撰写，它是一本为特许经营界的人们所准备的工具书。书中每一章都经过精心规划，旨在刺激出新的思想，分享不同的方法，为读者提供不同的分析工具，作者们的集体经验与建议在你最需要的时候为你带来第一流的资源。本书的宗旨在于使你的特许经营计划更强有力以及使你的管理团队更加高效。

The Franchising Handbook by Andrew J. Sherman.

Original English Language Edition Published Copyright © 1993 by Andrew J. Sherman.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

Chinese edition is published by arrangement with Andrew J. Sherman. Simplified Chinese translation copyright © 2004 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Andrew J. Sherman 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。未经出版社书面许可，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：01-2004-0608

图书在版编目（CIP）数据

特许经营手册/（美）谢尔曼（Sherman, A.J.）主编.
—北京：机械工业出版社，2005.1
（新世纪特许经营丛书 100）
ISBN 7-111-15991-8

I. 特… II. 谢… III. 专卖—商业经营—手册
IV. F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 000522 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 责任校对：姚培新

封面设计：李世辉 责任印制：洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 18.125 印张 · 2 插页 · 575 千字

0 001—5 000 册

定价：58.00 元

凡购本书，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
封面无防伪标均为盗版

《新世纪特许经营丛书 100》

编委会

丛书顾问：于献忠 艾 丰 苗中正 Roy. Seaman 杨国昌
严驳非 张征宇 郑永刚 李桂莲 Frank Hoy
祝 链 何永智 钱跃宏 王文斌 李 奇 杨建荣
Albert. Kong 何才庆 魏 林 杨子云 陈大鹏
周海汇 周成建 蒋衡杰 张玉卿 余龙文 高德康
胡援东 王承敏 杨 纤 朱明春 刘国雄 李明杨
梁 勇 张树武 池 洋 陈金平 田永浩 周少雄
Luigi PROIETTI 古川云雪 席 殊 徐秀清
黄华坤 李 欣 钱学农 王宇峰 屈云波 李禧华
张 葳 郭一鸣 姜恩颖

主 编：刘文献 李维华

执行主编：李维华

编 委：罗天宇 侯吉建 王春辰 朱明侠 杜 豪 王秋波
王俊秀 董佳羽 仇 一 蓝润洪 徐重九 何赵萍
余汉华 张志平 吴汉生 丁 镇 张 然 李卫东
常淑茶 贾秋萍 徐远翔 肖振阁 余年初 严 格

序 1

刘文献总裁和他的同事李维华博士策划出版了这套旨在教育特许人和受许人的特许经营丛书。他们通过翻译引进与自己创作的方式，开发出一套详尽的特许经营丛书，该丛书具有极高的实战价值。

人们为什么需要这套丛书？原因之一就是，目前的中国缺乏关于特许经营方面的书籍；原因之二是，国外已经出版的特许经营书籍通常是为了适应本国特色而编的，因此，那些书具有浓厚的地域特色；原因之三是，特许经营教育书籍的普遍性欠缺。

关于特许经营教育书籍的普遍性欠缺，从全世界的角度来考察，我们发现，商业培训者们并没有认识到特许经营架构和商业运作模式的特性。典型的现象是，他们假设合理的商业与管理原理可以在所有条件下有效地适用。比如：

- 寻找合适的特许经营合作者
- 特许经营合同的谈判
- 理解特许经营的国内外法律关系
- 履行合同的规定
- 退出一个失败的联盟

上述这些以及更多的问题在刘文献总裁和李维华博士的这套特许经营丛书中都得到了很好的解释，同时，他们还用案例与具体的详细步骤来对一些抽象的概念予以进一步说明。他们给读者展示了作为特许经营的基本理论及其模式，介绍了为进入一个特许经营而需要的最基本知识，同时也全面地解释了在运营与管理单店及特许经营体系时的关键性方面。除了翻译那些在国外已很有权威的特许经营书籍之外，他们还邀请了一些特许经营相关业界的知名人士来写作。

特许经营在全球呈现不断增长的趋势。目前，美国近 50% 的零售额来自

于特许经营。特许经营为个人及群体提供了良好的做老板与创造财富的机会。特许经营创造了就业岗位，特别是为那些以前不曾有过工作经验的人们创造了入门机会。特许经营甚至扮演了一个教育者的角色，亦即它在管理的实战方面培训雇员，这些培训将引导他们进入未来的创业。正是认识到了这些效果以及通过特许经营发展经济的潜力，他们才推出了这套丛书。我为他们对中国特许经营教育所做的努力而鼓掌。



弗兰克·霍伊

美国商业贸易研究会主席

美国德克萨斯大学 El Paso 分校 (UTEP) 的企业

发展、提高、研究与支持中心主任

UTEP 工商管理学院院长

北师大珠海分校国际特许经营学院副院长

管理与创业学教授

曾任乔治亚州小商业发展中心主任

研究领域包括：特许经营、创业与经济发展、家庭商业、战略联盟与社会创业

序 2

过去，有位哲人说：FDS 在中国的道路，是“特许经营苦旅”。FDS 是世界特许经营发展服务组织（Franchise Development Services International Ltd.），是全球特许经营发展服务的领导者和专业机构。FDS 中国，是 FDS1999 年进入中国后构建的全球第二十家地区中心，当然，中国必将成为全球最热门的特许经营中心市场。

如同世界著名的麦肯锡咨询顾问集团，我们在推进一种专业技术、专业思想、专业模式或专业经济方面遇到了本土化及其综合的挑战。FDS 中国有许多轰轰烈烈的特许经营导入或构建服务工程，比如被中国连锁经营协会多年评为全国最佳盟主的“杉杉集团”与“重庆小天鹅火锅”等特许经营工程，但我们也有一些因为诸多原因进行得不够“成功”的项目。但其实，即使是“成功”的项目，也更多是因为盟主自身的成功基础；即使我们占第一推动力的“成功”项目，也仍然有许多未完成的遗憾。而虽然那些当时“不成功”项目的董事长，在事过多年后仍认为 FDS 的到来带来了革命性的变化，这样的鼓励也仍然不能掩盖 FDS 整体性的责任与孤独。

“一个板凳四条腿，有一条腿不一般齐都不行。”用这个民间的谚语形容中国特许经营市场发育的不均衡也许颇有道理。对于构成这一市场的各方：政府、专业服务机构、盟主、加盟商及潜在投资人和专业从业人员来说，对特许经营的认识、需求很不相同，在发展特许经营的准备、能力、法律意识等方面都不均衡，在特许经营的监管方、特许商、受许方、潜在受许方、从业方、专业力量方都存在较大的差异和时空错位。这种紊乱产生了极大的市场激情和市场波动，置身于其中，就如置身于巨大的冰河：冰山、浮冰、残雪、雪水，在春天的融化下，汇合着泥沙、植被和溪流浩浩荡荡，层层叠叠，碰撞，融合，归入大海。

加入 WTO 后，中国因取消国际特许经营市场准入而将成为被引爆的“全球最热门的市场”，我们深感应改变“理论落后于形势，实践落后于国际，成

功难以克隆，失败不断重复”的局面，共同致力于让特许经营在科学的、系统的、规范的、实践创新的、社会生态均衡的轨道中发展，最终成为我国知识经济或新经济的主流力量。有着百年历史的北京师范大学是教育创新的代表，2003年，北师大联合 FDS，开创了全亚洲第一所国际特许经营学院——北师大珠海分校国际特许经营学院。北师大珠海分校被国家教育部赋予中国教育创新基地的使命，并将引进更多的国际特许经营先进资源，致力于中国的特许经营学科体系、专业运用和专业人才的系统建设。国际特许经营学院和 FDS 致力于在全球范围内遴选特许经营权威著作，在全国范围内编选特许经营研究与探索的精品，在理论构建、实际案例、教学培训、专业应用、法律监督、行业特征、产业发展、国家战略等方面出版一套特许经营系列丛书，希望能帮助特许经营在中国完成其重要的使命。机械工业出版社则敏锐地发现了特许经营的学术价值、实际价值和社会经济价值。

FDS 的研究表明，特许经营的发展，在一个国家是与其社会经济及产业的全球化、市场化、知识化程度相关的。美国商务部认为特许经营是美国经济的主流力量，是美国国家战略、知识经济战略、经济及产业结构调整战略、全球化扩张战略及社会资源重组与就业战略的重要工具与模式。

在一个国家的特许经营导入期或个体自发期，由于外来特许经营样板的影响，特许经营成为许多企业和创业者迅速发财的“梦想”，这个时候的特许经营，更像一种简单的思想或口号，经常被视为一种产品营销或渠道管理的工具与模式，中国的这一阶段应为 1979 ~ 1999 年。

在特许经营的成长期或产业化时期，一个国家的主管部门会出现（如中国连锁经营协会），一些国际专业公司（如 FDS）会进入市场，会出现专门的学院或专业（如北师大珠海分校国际特许经营学院）、专业的门户网站（如中国特许经营网）、专业的丛书和媒体（如《中国特许经营年鉴》、《中国特许经营大全》及本套丛书）。更重要的是大批的国际特许经营企业将正式进入市场，本土的特许经营企业也将形成一定的产业规模。这个时候的特许经营更多的是一种企业经营管理的模式与工具，中国的这一阶段应为 2000 ~ 2008 年。

在特许经营的成熟期或社会化时期，特许经营将成为国家经济的主要力量，对国家战略扩张、资源重组、经济、产业、企业及大众的专业知识化程度，对国家可持续就业与创业、国家经济等级、国家进出口贸易、国家商业文

明等都有重要而可持续的贡献。特许经营是美国国家战略的重要工具或重要构成，是新加坡、马来西亚等国家的国策。这一时期的特许经营，将更多被视为一种新经济思想和新的社会经济重要发展模式，是国家营销与社会管理的重要工具与模式。在我国，应抓住 2008 年北京奥运会及 2010 年上海世界博览会这两个重要契机，全力发展特许经营。

感谢北京师范大学和机械工业出版社致力于特许经营的正规化建设，这将是一件富有长期战略意义的事情。

感谢全球商业巨子迈克·戴尔，在我作为他中国总代理工作的 5 年时间里，这位大师使我深刻地认识到经营模式可以改变一个企业甚至一个国家的命运。

感谢杉杉集团郑永刚先生，他以一个企业领袖的远见卓识在中国第一个启动了深具影响的特许经营系统工程。

感谢大杨集团李桂莲总裁，她为 FDS 提供了广阔的特许经营探索空间。

感谢恒基伟业董事局主席张征宇博士，作为知识经济型的工商企业领袖和北师大珠海分校国际特许经营学院的首任院长，他正致力于推动国家特许经营战略。

感谢重庆小天鹅何永智总裁，她的成功证明特许经营和中国文化、中国企业、中国社会的结合将会取得更大的成功。

感谢同仁医院的韩德民院长和同仁科技开发中心的焦志毅先生，他敢于把同仁眼镜这样一个百年名牌和特许经营这样一个最新经营模式进行大胆结合，而 FDS 中国和同仁共同的合作则使同仁获得了更大的成功。

感谢中天特车集团的王宇峰董事长和姜恩颖先生，我们共同进行了一个非常有创新意义的神州之旅露营车俱乐部项目，这充分体现了特许经营的应用是没有疆界的。

感谢山东今日集团李欣总裁和香港左右家居的黄华坤总裁，他们都一直致力于如何让自己的企业更成功并且获得同行业的领先地位。我们经常一起探讨，相互勉励和相互学习，他们代表了更多追求卓越的成长中的中国民营企业。

感谢 Frank Hoy，作为全美商贸研究会主席和著名的国际特许经营高等教育专家，他是本套丛书的主要规划者之一。

感谢 Roy Seaman 和江进兴先生，他们分别作为全球 FDS 创始人和亚洲总

裁，把 FDS 的精神、理念、技能、案例和全球近千家客户资源导入了中国。

感谢普林斯顿大学钱跃宏教授，他是我的同窗好友，他为丛书提供了宝贵的国际资料。

感谢艾丰先生，作为中国名牌事业的主要奠基人，他最早肯定了特许经营对国家的重要性。

感谢苗中正、杨国昌、严驳非、祝链、张葳等领导和专家，感谢 21 世纪中国企业家论坛主席何才庆先生，他们赋予的机会，将在未来显现其更重要的价值。

感谢中国连锁经营协会、新加坡特许经营协会、英国特许经营协会和国际特许经营联合会。感谢《中国企业家》杂志、《财经》杂志、《商界》杂志、中国经营报、中央电视台、中国特许经营网、人民日报市场版。

感谢我的同事和朋友罗天宇、李维华、侯吉建、王春辰，他们被称为 FDS 中国的“F4”，还有夏阳、曾军、于德水、王乃军、王云、何赵萍、徐重九、张然、林屹松、张志平、王秋波、王晓民、王俊秀、余汉华、余年初、陈红朝、刘文勇、捍燕钧，没有他们对特许经营的执着追求和无私奉献，就没有丛书的出版。

感谢仇一先生，他荣获了全国最佳特许经营职业经理人称号，他多年来信仰和投身特许经营，他信赖 FDS，他是国际特许经营学院学生发展的榜样。

感谢董佳羽先生，他对特许经营事业的投资敢为人先。

感谢杜豪先生，他支持出版的《中国特许经营大全》对中国特许经营的发展有着启蒙的作用。

感谢北师大珠海分校国际特许经营学院的首届 201 位学员，他们是被新浪教育称为“特许经营黄埔军校”的首批成员，将影响中国特许经营的未来。

感谢黄国雄、李禧华、牛海鹏、李飞等所有已在或正在研究特许经营的学者、专家，欢迎赐教。

感谢所有帮助、支持、信任和建设特许经营的朋友，感谢每一个坚持读完这篇序言的读者。

感谢红高粱快餐的乔赢总裁，他喊出要做中国的麦当劳，曾是美国《时代周刊》报道的焦点人物，他的失败和不幸，更加证明本套丛书出版的必要性。

特许经营是一门实践性、复合性、先导性以及国际性特点很强的学科，是

一门新兴的学科，欢迎各界朋友对丛书的相关专题进行交流和探讨，共同促进特许经营的理论建设，迎接特许经营时代的到来！

感谢国家商务部、国家质检总局、全国工商联、共青团中央、中国名牌战略推进委员会、中国企业家协会；感谢北京市人民政府、上海市人民政府、辽宁省人民政府、大连市人民政府、成都市人民政府、珠海市人民政府及北海市人民政府等地方政府的相关领导同志，在你们所领导或所开创的经济发展建设事业中，“国家特许经营”的思想或框架正在逐步成形并付诸于卓有成效的实践。

感谢所有的正在创造特许经营历史的中外特许经营盟主、加盟商和专业精英，你们是特许经营理论研究真正的源泉。

最后，我借此序言，重申我在 1999 年 21 世纪中国企业家论坛上的倡议：特许经营应成为 21 世纪知识经济中国的基本国策！



FDS 中国总裁

北师大珠海分校国际特许经营学院常务副院长

大杨创世股份有限公司常务副总裁

CEIM 中国教育投资管理集团执行董事

上海时尚联合会副秘书长

中国著名特许经营专家、FDS 中国特许经营发展
服务事业的第一人

研究领域：特许经营国家战略、特许经营体系构建、特许经营行业应用、特许经营文化、特许经营品牌营销、特许经营发展服务规划、特许经营知识管理、服装业特许经营、单店管理、城市战略与行业战略、资源整合等

序 3

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扩张,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,我国特许经营企业410家,店铺11000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1000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1500家左右,加盟店约为7万家。2003年底,我国的特许经营企业在1900家左右,数量居于全世界前茅。毋庸置疑,中国将成为世界上最大的特许经营市场!

特许经营在中国的蓬勃发展,即带来了盟主与加盟商的数量迅速增加,老字号的新生与新品牌的崛起,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,成为当务之急。

目前,市面上有关特许经营类图书的数量不少,也不乏优秀作品,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。而更多的图书也正在编写、审校、制作之中,相信很快就会与读者见面。

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，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，他们是朱明侠、仇一、谢文辉、侯吉建、丁浩、王云、陆颖蕊、陆颖男、文志宏、赵红卫、徐重九、孙连会、郭泳言、毛伶俐、张恒、徐哲萧、高鸿雁、唐奇等。

感谢所有和我交流过的中外企业家与职业经理人朋友们。

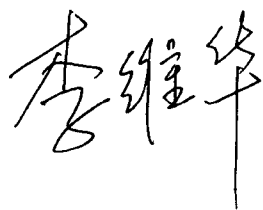
感谢一直对我高度支持的《连锁与特许》杂志社的牛志敏先生和罗荷子女士。

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。

感谢对外经济贸易大学的朱明侠教授。

感谢对本套系列图书的出版与发行做出过贡献的朋友们，他们是 Frank Hoy、Ye-Sho Chen、钱跃宏、彭森、徐春霞、冯丽娟、李世辉、孔彦、赵雅、王林涛、戴虹、郭金龙、何赵萍、郑元学、许斌、魏强、顾奎琴、王军、仇一、刘传涛、王一见、陈实、陈东奎等。

最后，感谢我的父亲李克臣先生、母亲董广英女士、我的夫人忻蕊以及亲朋好友，你们的爱、信任和支持为我提供了主编此套丛书的源源动力。



研究领域：特许经营、资源运营、企业文化、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

前言：21 世纪的特许经营管理

特许经营作为一种商业增长方法，我们必须研究它在新世纪所面临的一些事项和挑战。在 25 年的快速成长之后，特许人必须仔细审视他们的管理与财务结构，以确保他们为下一个 25 年的无限成功作好了准备。

在成为商业媒体的宠儿以及创造小企业、解决就业的助推器达 25 年之后，特许人必须重新检查他们的特许经营关系战略与法律实务，以确保当前的势头能够继续下去。

在领导全球市场与统治国内零售经济 25 年之后，特许经营界必须仔细审查它的培训计划、运营手册及计算机体系，以确保它为更大的美国与国际市场份额作好了准备。

《特许经营手册》由特许经营界的专家与实践者共同撰写，旨在为特许经营界的专家与实践者提供帮助。本书的每一章都经过精心规划，旨在刺激出新的思想，分享不同方法，为分析提供不同的工具以及用杠杆效应放大每一个作者的经验，但其统一的宗旨都在于使你的特许经营计划更强有力以及使你的管理团队更加聪敏。

尽管潜在的与新生的特许人都应仔细研究本《手册》的内容，但它却不是仅仅一本关于如何做特许经营的书；尽管本书对服务于特许经营界的律师与会计师而言是一本必备参考书，但其内容却并不是惟一地在论述法律与财务事项；尽管任何当前或潜在的想深知特许经营关系力学的受许人都希望阅读本书，但其却并不仅仅是一本关于潜在受许人如何选择特许经营的指南。

本书由许多在其各自领域都是最出色的实践者和顾问们所撰写，它是一本为特许经营界的人们所准备的工具书。作者们的集体经验与建议在你最需要的时候为你带来第一流的资源。

特许经营作为一种成长战略

许多公司都过早地把特许经营选作其成长的方式，他们然后就随机地拼凑出特许经营计划并对外发布。别的公司也在不合格的顾问或参谋人员的怂恿下开展特许经营，但这些顾问或参谋们更感兴趣的却是他们获取的职业报酬而非特许经营计划的长期成功。这样就导致了特许人和受许人双方的财务困境与失败，最终的结果常常是双方对簿公堂。特许经营界的当前与未来业者都必须对其特许经营计划的创立与发展采取负责任的审慎态度。

在减少特许人与受许人双方的争执时，必须致力于公平以及特许人、受许人双方的有效沟通的承诺。当前与潜在的特许人必须致力于为他们卖出的特许经营提供支持与服务。制定战略计划时只关心受许人与扩张数量而忽视受许人与培训质量的特许人肯定会倒霉。本书全文都会强化贯穿这些特许经营的管理哲学。

在 2000 年开展特许经营

在为 2000 年作准备时，新的、刚出现的及成熟的特许人都必须高度致力于其受许人的成功以及特许经营计划的增强。他们必须在下述各个方面切实负起责任来：研究与选择受许人、培训并雇佣运营与支持团队以及管理营销团队。负责任的特许经营是特许人与受许人能够在 21 世纪和谐共处的惟一途径。负责任的特许经营意味着，特许经营计划的发布必须存在一个安全可靠的基础，此基础的关键部分如下：

1. 特许经营计划要有一个经过验证的原型场所（或连锁店）为基础。该店或该组店必须经过验证、改善并成功运营及持续营利。原型成功不应过分依赖体系创建人的人为因素或专长。

2. 一个由内部主管与经理们（包括合格的顾问）组成的强大管理团队，他们了解公司运营的特定行业，也了解作为一种扩张方法的特许经营的法律及

商业特性。

3. 发布与维持特许经营计划的**充足投资**，以确保特许人有可得的资本来实施对受许人的初始、持续的支持以及帮助（许多特许人破产的首要原因通常就是因为缺乏精心编制的商业计划与充足的资本结构）。

4. 一个**鲜明且受保护的商业识别**，包括联邦及州的注册商标以及统一的商业外观、标记、宣传口号、服装与全部形象。

5. 拥有自己具备产权且经证实的**运营与管理方法**，该方法能够压缩成一本全面的运营手册，不能被竞争者轻易地模仿，能够对受许人具有长期价值，并通过明文规定及客观的质量控制标准得以强制实施。

6. 对受许人的**全面培训计划**，既有在公司总部的培训，也有在受许人提议场所的现场的培训；既有在双方关系开始时的培训，也有在关系持续过程中的培训。

7. **区域支持团队**，他们是熟练的培训人员及沟通者，他们必须能够拜访、经常帮助受许人，并监督质量控制标准。

8. 一套**全面的法律文件**，该文件反映出公司的商业战略与运营政策。提供文件的编制必须遵守适用的联邦与州的披露法，而特许经营合同则应该在特许人与受许人双方的权利和义务上寻求一个精妙的平衡。

9. 由特许人开发并将由受许人分销的产品和服务需要有一个**经过论证的市场需求**。特许人的产品与服务应满足某个最小数量标准而不能受消费者偏好（例如风尚）的影响，同时这些产品与服务还应是特许人所有的。

10. 一套基于市场研究与人口统计报告之上的**精心开发的选址原则与建筑标准**，它们使得地址在如今的竞争性房地产市场里容易得到并能负担得起。

11. 对于**竞争（直接或间接的）的真正理解**，亦即特许人所面临的竞争是营销并销售特许权给潜在受许人，同时，受许人面临营销产品与服务的压力。

12. 和**供应商、出借人、地产开发商以及相关关键资源的关系**，这些关系将通过集体购买计划与折扣、融资与选址以及全国性的广告集资等使所有受许人受益。

13. 一个**受许人概括与审查体系**，其目的是为了确定成为一个成功受许人所需要的最低财务资格、商业头脑以及对行业的了解。

14. 一个**有效的报告与记录体系**，其目的是保存受许人的业绩并确保权益

金得到精确报告与及时支付。

15. 通过特许经营网络并持续基于顾客基础上的引进新产品与服务的研发能力。

16. 一个沟通体系，它提供了一个与受许人的持续且公开的对话，该体系包括特许经营协会、全国与地区性会议、随机的电话与拜访以及支持特许经营概念的义务等。

17. 全国性、区域性与地方性广告、营销以及公关计划，旨在吸引潜在的受许人以及把顾客吸引到受许人运营的店里。

了解 2000 年的受许人

避免失败的一条途径是真正了解未来受许人的概描。一旦了解了某些基本的假设，成长中的特许人就能制定大量的营销、计划、运营与战略决策。一个一般的规则是，如今竞争性市场中的受许人正变得越来越聪明而非越来越迟钝。受教育程度越高，受许人就越会是更好的投资者。因为特许经营已经成熟了，所以潜在受许人在信息和教育方面就比以前拥有了更多的资源（比如研讨会、媒体文章、商业展览以及国际性特许经营协会计划等）。这些新的、复杂的受许人和其父辈受许人之间大大的不同。这些新一代们受到了更好的培训，亦即知道如何询问全部正确的问题以及雇佣正确的顾问来调研和谈判特许经营合同。这些新受许人也更好地武装起来，且更可能自发地组织协会并在他们得不到需要的支持及帮助时采取行动。如同本书的第五部分所论述的那样，没有参照这些新受许人的特点来塑造销售与支持体系并继续以旧方式行事的特许人正在走向灾难与诉讼。

降低早期特许人的失败率

本书的一个基本假设是，成功的特许经营拥有正确的计划、资本与管理。在以后的章节中，各类特许经营界的宿将们将论述一个成功特许经营计划的不