

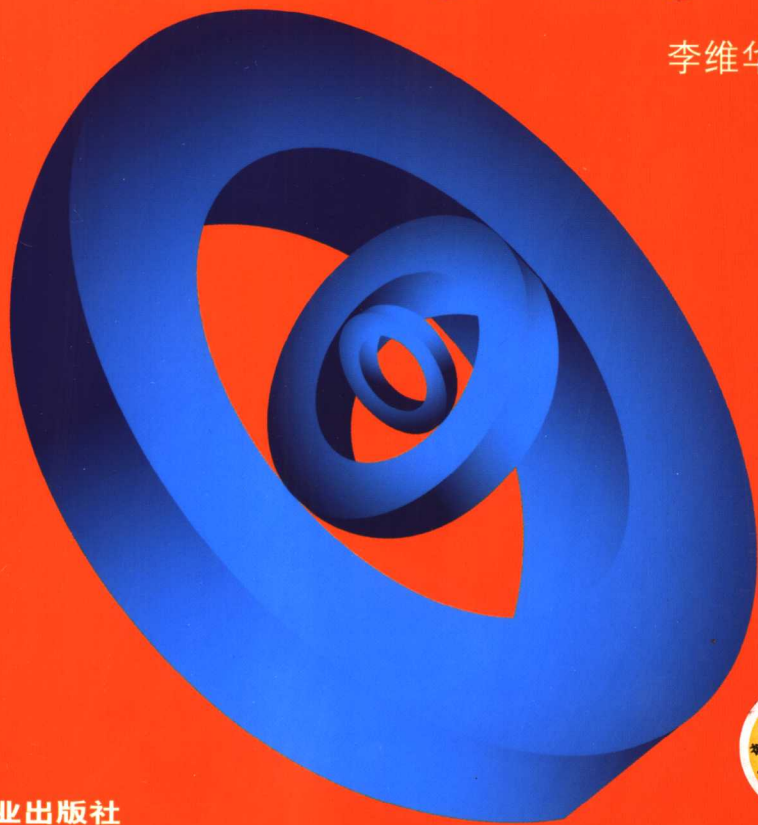
FRANCHISING
THEORY AND PRACTICE

丛书主编 李维华

● 特许经营世纪精品丛书 ●

特许经营 理论与实务

李维华 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



FRANCHISING
THEORY AND PRACTICE

丛书主编 李维华



● 特许经营世纪精品丛书 ●

特许经营 理论与实务

李维华 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书在融会了关于特许经营的中外最新学说和论述的基础上,对特许经营所涉及的内容,尽可能地进行了全面深入的阐述。全书分为理论篇和实务篇,理论篇内容主要包括特许经营的基本知识、历史演变、特许经营关系、特许经营法律等;实务篇由特许人如何成功构建特许经营体系、受许人如何成功加盟两大部分组成。

本书既可作为特许经营的各类教学、研究、培训、学习用教材或参考书,也可作为企业与个人等投资者实施或进入特许经营的实战指导。

图书在版编目(CIP)数据

特许经营理论与实务/李维华著. —北京:机械工业出版社, 2005.4
(特许经营世纪精品丛书)
ISBN 7-111-16483-0

I. 特… II. 李… III. 专卖-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 036107 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:霍永明 责任校对:程俊巧
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 6 月第 1 版·第 1 次印刷
1000mm × 1400mm B5·15 印张·581 千字
0 001—5 000 册
定价:39.00 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

前 言

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,数量居于世界前茅。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,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,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其复制、积累、传播、创造财富的巨大魅力,并填补国内特许经营书籍的市场空白。

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,并尽可能地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及总结各类实战经验，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、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、吴思阔、范兰东等。

感谢所有和我交流过的中外企业家与职业经理人朋友们。

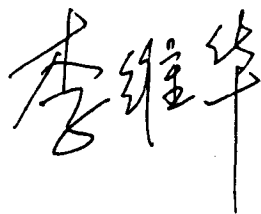
感谢一直对我高度支持的《连锁与特许》杂志社的牛志敏先生和罗荷子女士。

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努力的朋友们，他们是 Frank Hoy、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、魏强、许斌、顾奎琴、王军、仇一、刘传涛、王一见、陈实、陈东奎、朱学东、江岭、陈富云、陈实、陈莉莉、于建等。

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。



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

目 录

前言

理论篇 特许经营基本理论与知识必读

第 1 章 什么是特许经营	1
1.1 字源考究	1
1.2 特许经营的定义	4
1.3 特许经营的常用术语简解	10
[案例] 小天鹅——锻造中餐连锁的辉煌招牌	13
第 2 章 特许经营的类型	16
2.1 总论	16
2.2 政府特许经营	17
2.3 商业特许经营	22
2.4 可口可乐、史努比、迪斯尼和流氓兔如何借 特许经营创造传奇?	28
第 3 章 特许经营历史回溯	33
3.1 古代的特许经营雏形——源于封建社会的 政府特许	33
3.2 近代意义的特许经营——始于胜家	38
3.3 现代意义的特许经营——始于麦当劳	41
3.4 当代特许经营——以商业经营模式特许经营为主	46
第 4 章 海外特许经营的发展	49
4.1 特许经营成为全球流行的商业模式	49
4.2 美国特许经营	52
4.3 欧洲特许经营	56

4.4	亚洲特许经营	62
4.5	世界其他各地特许经营	69
第 5 章	中国特许经营的发展	76
5.1	中国特许经营发展历史综述	76
5.2	中国特许经营发展特点	86
5.3	中国特许经营发展历史的阶段划分与预测	90
5.4	我国特许经营发展的症结所在	93
5.5	中国发展特许经营的若干建议	98
第 6 章	特许经营的教育培训及学科建设	102
6.1	国外的特许经营教育培训	102
6.2	国内的特许经营教育培训	110
6.3	我国建设特许经营学科的充分必要性和 战略意义	112
6.4	特许经营学科建设的相关问题	113
第 7 章	特许经营与其他方式的比较	117
7.1	特许经营与连锁经营、直营连锁、自由连锁 的比较	117
7.2	特许经营与代理的比较	121
7.3	特许经营与经销、直销、传销、包销的比较	123
7.4	特许经营与设立分公司的比较	125
第 8 章	特许经营本质及其与行业关系	127
8.1	特许经营的本质	127
8.2	特许经营与行业	133
第 9 章	特许经营利弊及双方的权利和义务	138
9.1	特许经营的益处	138
9.2	特许经营的弊端	142
9.3	特许经营双方的权利和义务	144
第 10 章	特许经营的原则与统一	149
10.1	“3S 原则”	149

10.2	“双重”原则与其他原则	153
10.3	特许经营的统一	158
第 11 章	特许权、特许经营费用及期限	164
11.1	特许权	164
11.2	特许经营费用及计算	166
11.3	特许经营期限及计算	178
第 12 章	特许经营手册	182
12.1	特许经营手册的分类及内容	182
12.2	特许经营手册之一系列：招募文件	183
12.3	特许经营手册之二系列：总部手册	185
12.4	特许经营手册之三系列：分部或区域加盟商手册	193
12.5	特许经营手册之四系列：单店手册	195
12.6	手册编写的原则	199
第 13 章	特许经营法律文件	203
13.1	统一特许经营提供公告（UFOC）	203
13.2	特许经营主合同	210
13.3	特许经营中的辅助合同	213
第 14 章	特许经营关系	216
14.1	特许经营关系及意义	216
14.2	特许经营关系的六个阶段	220
14.3	如何创造并维持良好的特许经营关系	225
第 15 章	特许经营的未来展望与国际化浪潮	231
15.1	特许经营的未来展望	231
15.2	特许经营国际化现状	240
15.3	特许经营国际化的原因	242
15.4	特许经营国际扩张的方式	243
15.5	国际特许经营涉及的法律问题	246

实务篇 成功构建特许经营体系五步法和成功加盟

第 16 章	成功构建第一步：特许经营准备	251
16.1	可行性分析暨特许经营战略规划	252
16.2	组建项目工作组	274
16.3	制定特许经营工作计划	277
	[实例] 某特许经营体系构建的五步法项目工作全程规划书	282
第 17 章	成功构建第二步：特许经营理念的导入和体系五大设计	294
17.1	特许经营理念的导入	294
17.2	特许权设计	296
17.3	单店设计	308
17.4	区域分部设计	317
17.5	总部设计	319
17.6	特许经营管理体系整体设计	331
	[案例] “错”的成功哲学——刘传涛和“摸错门”	337
第 18 章	成功构建第三步：特许经营管理体系的建立	340
18.1	样板店建立、试运营以及完善单店手册	340
18.2	总部及网络体系的建立、试运营并完善总部手册	342
第 19 章	成功构建第四步：特许经营加盟推广体系的设计和营建	344
19.1	加盟招募相关文件的设计和撰写	344
19.2	招募营建计划的制定与实施	347
19.3	加盟商培训	354
第 20 章	成功构建第五步：督导体系的构建和全面质量管理	357
20.1	督导体系的建立与运行	357
20.2	特许经营体系全面质量管理	361

第 21 章 加盟前须知	368
21.1 全面客观认识特许经营	368
21.2 成功特许经营的特征	371
21.3 受许人与独立创业人的不同——你是否适合 做受许人	374
21.4 受许人应该具备的基本资源	377
[示例] 麦当劳对加盟商的财务资源要求	378
第 22 章 如何成功购买特许经营权	384
22.1 成功购买特许经营权的九步攻略	384
22.2 受许人制定特许经营商业计划	395
附录	399
附录 A 商务部令 2004 年第 25 号 《商业特许经营管理办法》	399
附录 B 《市政公用事业特许经营管理办法》	405
附录 C 国内其余特许经营相关法律法规、政策	409
附录 D 美国特许经营的若干法规	462
参考文献	468

理 论 篇

特许经营基本理论与知识必读

第 1 章

什么是特许经营

[本章要点]

本章首先介绍了国内外关于特许经营的各种不同定义，然后在此基础上归纳出商业模式特许经营的几大特点。同时，本章也对特许经营的常用术语进行了简要的讲解。目的是使读者清晰、准确、深刻地理解特许经营的定义。

1.1 字源考究

特许经营是一个起源于外国的“舶来词”，其现在的英文单词是“franchise”（意思是“特许权”）。尽管随着时代的变迁，特许经营的含义已经发生了许多改变，但从字面上分析，我们仍然可以由“望文生义”的方式来了解特许经营的起源以及特许经营的大致意思。

在金山词霸的美国传统词典（双解）里，我们可以查到如图 1-1 所示的关于 franchise 的解释。

给予……特权，政府正式赋予个人或一个集团的权利或特权，尤指：

- (1) 选举权，宪法或法律规定的选举权。
 - (2) 公司法则，公司赖以存在的法则。
 - (3) 公司权，赋予公司一定的权利和权力。
 - (4) 特许权，免除奴役、负担或其他限制。
 - (5) 特许经营权，特许给某人在特定的领土内销售商品或提供服务的权利，被授予特权的企业在这种特权下建立或管理的一个或一组企业。
 - (6) 特区，可以享有豁免权、特权或权利的区域范围。
-

图 1-1 金山词霸的美国传统词典（双解）里对 franchise 的解释

从上面对于 franchise 的英文解释,我们可以清楚地看到:

(1) 特许经营最早的意思是政府或当权者所行使的一种特别许可,亦即特许经营的起源是和政治或行政有关的,这一点恰与汉语对于特许一词的“有关当局给予的特别许可”的解释相一致。最早的政府特许的特许人是政府;受许人既可以是个人,也可以是集团。这 and 现代经济领域内的特许经营的权利义务双方很相似。

(2) “特权”的授予是要“正式”地进行。与此相类似,现代经济领域内的特许经营关系的建立也要“正式”进行,包括双方签订严格的特许经营合同与一系列相关法律协议。

(3) franchise 无疑是一种特殊、特别的权利和权力,它带有特许人对受许人进行奖赏、鼓励、支持的意味,这一点在现代经济领域内的特许经营里也有突出表现。

(4) franchise 在翻译为汉语时,它有多重意思,比如可译为特许经营权(或特许权)、特许经营(指其模式),有时它也可以有单店、区域的意思。具体翻译结果则要视 franchise 所在的上下文来校正,而不能只理解为某个单一的意思。但在国际特许经营协会(IFA)的网站上则明确地说明:“franchise”指特许权,“franchising”指特许经营这种模式。

但需要注意的是,现在特许经营的含义早已经突破了政治、行政的局限,而更多地指企业、个人等的经济行为。在商业上,特许经营通常被理解为特许人(盟主)赋予受许人(加盟商)的一种特权,其更类似于上图 1-1 中第 5 条的解释,“特许经营权,特许给某人在特定的领土内销售商品或提供服务的权利,被授予特权的企业在这种特权下建立或管理的一个或一组企业。”

目前国内对 franchise 这个词的翻译和理解大致有以下两种:

第一种是把 franchise 译为特许连锁或加盟连锁,这种译法认为特许连锁是连锁店的一种组织形式,与公司连锁、自由连锁并列为连锁的三种类型。但在西方,这几种经营形式各自定义不同,在实践中各自特点也不同,是有严格区别的。

第二种是把 franchise 译为特许经营。把特许经营组织与连锁店、自由连锁、合作社等并列,属于所有权不同的商店的范畴。这种译法与西方市场营销学的界定是一致的。特许经营一词的内涵也与英文 franchise 的含义相符,是常用的翻译方法。

1.2 特许经营的定义

关于特许经营的定义,可以说是众说纷纭、见智见仁,即使到现在为止,也

没有一个能令各个国家和地区都信服的统一解释。虽然关于特许经营的定义各自强调不同特许经营类型的不同方面,但其要表达的意思却有许多相同之处,因此,了解各方对于特许经营的不同定义,可以使我们更好地理解与掌握特许经营的深刻内涵。下面是几个具有代表性的关于特许经营的定义。

一、国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)的定义

特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约,特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,受许人向特许人支付相应的费用。

这个定义的特点是它首先非常明确地肯定了特许经营的契约性特征,这与西方商业运行中重视法律、重视合同的环境是相一致的。其次,这个定义也明确、简单地指明了特许人与受许人双方的由契约所规定的义务:特许人给予受许人指导与帮助,受许人向特许人交纳费用。

但这个定义却没有详细地列出特许经营的核心——特许权的内容都包括哪些,而只是概括、含糊地将特许权解释为“独特的商业经营特许权”。

二、美国联邦贸易委员会的定义

1979年美国联邦贸易委员会规定,凡属于下列两种连续性关系之一的,肯定为特许经营。

第一种包括下列三个特征:

(1) 特许经营的受许人出售的货物或服务项目要求达到特许经营的特许人所规定的质量标准(指受许人按照特许人的商标、服务标记、商号名称、广告或其他商业象征经营商业)或出售标明特许人标记的产品或服务项目。

(2) 特许人对受许人企业的经营方法行使有效的控制或给予有效的协助。

(3) 在业务开始的六个月内,受许人要向特许人或其成员支付500或500美元以上的费用。

第二种也包括三个特征:

(1) 受许人出售由特许人或与特许人有关的商人供应的货物或服务项目。

(2) 特许人为受许人找到开立账户的银行或为受许人找到自动售货机、货物陈列架的地点或位置,或向受许人介绍能够办妥上述两件事的人员。

(3) 在业务开始后的六个月内,受许人要向特许人或其成员支付500或500美元以上的费用。

第一种描述中包含了商业模式特许经营的概念,而第二种描述则把特许经营的概念进行了较大的拓展,因为根据第二种描述,商业模式特许经营显然只是特许经营中的一种。但这两个定义都明确地指出受许人必须在规定的时间内向特许

理论篇 特许经营基本理论与知识必读

人交纳一定数额的费用却是很有价值的，因为这反映的不仅是受许人的义务，也同时表明，获得特许人所授予的特许权是需要一定代价的。因此，特许权是一个可以为特许人获得价值的源泉。

另外，这两个定义也分别简明地描述了特许经营双方的权利和义务，这说明，特许经营是一个相互给予、相互合作的关系。其中，特许人的“帮助”是特许经营得以顺利进展的一个重要条件。

最后，这两个定义中的认为特许经营是一种“连续性关系”也值得关注。

三、美国第一个制定特许经营法的州——加利福尼亚州关于特许经营的定义

美国各个州关于特许经营的定义虽然略有不同，但大体还是非常相似的。为代表性起见，此处列举美国第一个制定专门特许经营法律的州即加利福尼亚州关于特许经营的定义。在《加利福尼亚商业与职业法》（2001版）中，特许经营被赋予如下定义。

特许经营意味着一份合同或契约，无论口头或书面，它都在两个或以上的个体之间采用如下方式明示或暗示：

（1）受许人被授权从事所提供的生意，以某种实实在在规定好的营销计划或体系来出售或分销产品或服务。

（2）受许人按照这个计划或体系，切实运营关系到特许人的商标、服务标记、商业名称、标志、广告或别的表明特许人或其分支机构特色的象征物的生意。

（3）受许人需要直接或间接地支付特许经营费用。

契约以及受许人必须支付费用再一次被强调，受许人按照特许人的某种规定来经营也被反复地提及，而这些都对我们研究特许经营的本质具有很强的启发作用。

四、欧洲特许经营联合会的定义

特许经营是一种营销产品和（或）服务和（或）技术的体系，基于在法律和财务上分离和独立的当事人——特许人和他的单个受许人——之间紧密和持续的合作，依靠特许人授予其单个受许人权利，并附加义务，以便根据特许人的理念进行经营。此项权利——经由直接或间接财务上的交换——给予并迫使单个受许人商号和（或）商标和（或）服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系和其他工业和（或）知识产权，在双方一致同意而制定的书面特许合同的框架和条款之内。

此定义首先突破了特许经营仅仅看作为“营销”体系这个传统的看法之外，具有很好的启发和拓展作用。其次，这个定义也对特许权的内容进行了详细的描

述，可以说是诸多定义中描述特许权最为完善的一个。其准确、严谨的语言描述也使我们深受其强烈的影响。

但它强调了特许经营的契约是“书面特许合同”这一点却是和有些方面的定义是不同的。

五、马来西亚特许经营协会的定义

特许经营是指两人或两人以上之间，无论以口头或书面形式，达成的明示的或暗示的合同或协议：

(1) 特许人授予受许人在特许人规定的期限内按照特许人确定的特许经营体系开展经营的权利。

(2) 特许人授予受许人使用特许人所拥有的或与其有关的标识、商业秘密、机密信息资料或知识产权的权利，包括特许人作为任何工业产权和/或知识产权的登记使用者或经他人许可的使用者，将其拥有的该工业产权和/或知识产权的使用权授予受许人。

(3) 特许人有权在特许经营协议期限内，按照特许经营体系的要求保持对受许人业务活动的管理。

(4) 特许人有义务协助受许人开展经营，包括提供资料、服务、培训以及销售、业务或技术上的支持。

(5) 特许人可要求受许人支付一定费用或用其他形式作为代价，以作为对授予权利的回报。

(6) 受许人独立于特许人开展经营。受许人与特许人之间的关系在任何时候不应视为合伙、服务契约或代理关系。

这个定义也首先肯定了特许经营的契约性特征。其次，它罗列了特许经营双方的代表性权利义务并以此作为特许经营的定义本身，也在再一次强调特许经营契约性特征的同时，表明特许经营是对双方的一种相互的约束和促进。定义的最后，旗帜鲜明地提出特许经营不同于“合伙、服务契约或代理关系”，具有一定借鉴价值。

六、日本连锁加盟协会（JFA）的定义

特许经营是指，总公司和加盟人缔结合同，将自己的店号、商标以及其他足以象征营业的东西和经营的诀窍授予对方，使其在同一企业形象下销售其商品。而加盟店在获得上述权利的同时，相对地需付出一定的代价给总公司，在总公司的指导及援助下，经营事业的一种存续关系。

这个定义集中地体现出了商业模式特许经营的特点。