

Texu Jingying Shiwu



创新人才培养规划教材 · 连锁经营

特许经营 实务

曹 静 ○主 编
沈荣耀 郑 蓓 ○副主编



本书以工作任务分析为基础，以系统的理论知识为核心，按照工作过程的需要来设计实践性训练，融专业技能训练、综合职业能力与专业理论学习于一体，力图实现理实一体化，使学生从纯粹的学习者角色向学习者与工作者统一的角色转变。



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Texu Jingying Shiwu



创新人才培养规划教材 · 连锁经营

特许经营 实务

FE

东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 曹 静 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营实务 / 曹静主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 2
(创新人才培养规划教材·连锁经营)
ISBN 978 - 7 - 81122 - 842 - 7

I. 特… II. 曹… III. 专卖 - 商业经营 - 教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 217172 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm

字数: 322 千字

印张: 15 1/2

2010 年 2 月第 1 版

2010 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 张旭凤 龚小晖 时 博

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 842 - 7

定价: 26.00 元

前 言

特许经营作为一种规模化、低成本的智慧型商业扩张模式，在西方发达国家已有上百年的历史，并且在许多国家成为一种强有力的商业经营模式。从 20 世纪 90 年代开始，特许经营陆续进入我国，成为推动许多企业快速扩张的主要方式之一。但在这个过程中，特许经营发展的相对不成熟、不规范等许多问题也逐渐暴露出来。因此，无论是从理论上还是实务上，都有必要澄清特许经营的一些基本概念和关键操作要点，以理清人们的思路，促进特许经营健康、有序的发展。

《特许经营实务》一书，从特许经营的基本概念入手，分别介绍了特许经营的发展历史、特许经营方案的规划与设计、特许经营合同、特许经营手册、总部特许经营系统管理、门店特许经营系统管理、特许经营系统的维护和推广、特许经营法律法规、特许经营系统的选择等内容。

全书在内容和体例的设计上，突出应用型人才的培养目标，力求克服理论说教的空洞。既强调实践操作，又有理论支撑，做到理论和实践的结合；既兼顾不同的业态和业种，又重点突出超市业态，做到重点与一般兼顾。教材灵活设置了引例、案例精析、基础训练、实践训练等栏目，特别注重案例的选择、编撰和分析，重视实践训练的针对性、操作性与应用性。本书可供应用型本科院校使用，也可供高职高专相关专业使用，并可作为特许投资者、研究人员及相关实践工作人员的学习参考书。

全书由上海商学院副教授曹静博士主编，她承担了本书大纲和第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 9 章的编写工作，并负责全书统稿。沈荣耀老师编写了第 4 章、第 5 章和第 10 章，郑蓓老师编写了第 6 章、第 7 章和第 8 章。上海商学院连锁经营管理专业是上海市本科教育高地建设项目之一，本书是上海市本科高校教育高地三期建设成果之一。本书在编写过程中，参阅了不少文献资料，得到了上海商学院有关领导、专家和老师的支持，东北财经大学出版社张旭凤编辑给予了大力帮助，在此一并致谢！

由于时间仓促，加之作者水平有限，不妥与疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正，以便进一步修订完善。

编 者

2009 年 8 月

目 录

第1章

特许经营概述 / 1

学习目标 / 1

引例 / 1

1.1 特许经营的含义 / 1

1.2 特许经营的类型 / 2

1.3 特许经营的基本特征 / 7

1.4 特许经营的一般性原则 / 8

1.5 特许经营与其他商业形式的区别 / 10

1.6 特许经营的行业分布 / 12

 本章小结 / 18

 主要概念 / 18

 基础训练 / 19

 实践训练 / 19

第2章

特许经营发展历史及现状 / 21

学习目标 / 21

引例 / 21

2.1 特许经营发展历史 / 21

2.2 特许经营在国外的发展现状 / 24

2.3 特许经营在中国的发展现状 / 27

2.4 特许经营对特许人的优势和劣势 / 29

2.5 特许经营对受许人的优势和劣势 / 32

2.6 特许经营的社会效益 / 36

 本章小结 / 38

 基础训练 / 38

 实践训练 / 39

第3章

特许经营方案规划及设计 / 41

学习目标 / 41

引例 / 41

3.1 特许经营总体规划概述 / 41

3.2 特许经营总体规划步骤 / 43

3.3 特许经营总体规划内容 / 51

3.4 特许经营体系结构的设计 / 58

 本章小结 / 65

 主要概念 / 65

 基础训练 / 65

 实践训练 / 66

第4章

特许经营合同 / 67

学习目标 / 67

引例 / 67

4.1 特许经营合同概述 / 68

4.2 特许经营合同类型 / 70

4.3 特许经营合同的内容 / 72

 本章小结 / 84

 主要概念 / 84

 基础训练 / 84

 实践训练 / 85

第5章

特许经营手册 / 86

学习目标 / 86

引例 / 86

5.1 特许经营手册概述 / 88

5.2 特许经营招募计划书 / 90

5.3 单店手册 / 96

 本章小结 / 104

 主要概念 / 105

 基础训练 / 105

 实践训练 / 105

第 6 章

总部特许经营系统管理 / 107

学习目标 / 107

引例 / 107

6.1 总部在特许经营体系中扮演的重要角色 / 107

6.2 特许经营总部的组织结构 / 109

6.3 特许权组合的设计 / 111

6.4 特许经营费用及计算 / 122

6.5 总部督导管理 / 132

 本章小结 / 139

 主要概念 / 139

 基础训练 / 139

 实践训练 / 140

第 7 章

门店特许经营系统管理 / 141

学习目标 / 141

引例 / 141

7.1 受许人的选择 / 142

7.2 受许人的监督和控制 / 145

7.3 加盟店绩效评估 / 149

 本章小结 / 168

 主要概念 / 168

 基础训练 / 168

 实践训练 / 169

第 8 章

特许经营体系的推广和维护 / 170

学习目标 / 170

引例 / 170

8.1 特许经营体系推广概述 / 170

8.2 特许经营体系推广活动的准备 / 171

8.3 特许经营体系推广活动的组织实施 / 175

8.4 特许经营体系的维护 / 177

 本章小结 / 186

 主要概念 / 186

 基础训练 / 186

 实践训练 / 187

第9章

特许经营系统的选择 / 194

学习目标 / 194

引例 / 194

9.1 特许经营信息的获得 / 194

9.2 特许总部的考察 / 196

9.3 判断特许总部的标准 / 200

9.4 特许总部的评估 / 203

9.5 申请加盟的程序 / 206

9.6 加入特许经营体系前应注意的问题 / 207

9.7 个人参与特许的注意要点 / 208

 本章小结 / 215

 主要概念 / 215

 基础训练 / 215

 实践训练 / 215

第10章

特许经营法律法规 / 217

学习目标 / 217

引例 / 217

10.1 规范特许经营行为的相关法律 / 217

10.2 特许经营法律规范概述 / 220

10.3 特许经营活动 / 221

10.4 信息披露 / 224

10.5 特许经营常见法律问题 / 227

 本章小结 / 232

 主要概念 / 233

 基础训练 / 233

 实践训练 / 234

综合实训 / 235

主要参考文献及网络 / 237

第 1 章

特许经营概述

学习目标

通过本章学习，理解特许经营的含义、类型、基本特征、一般性原则，了解特许经营与其他商业形式的区别以及涉及的行业。

引例

中国每年通过特许经营这种营销方式卖出去的商品达 200 多亿元。近几年从市场上传来的种种信息表明，国内投资者对特许经营十分看好，中国特许经营发展潜力巨大，并将给传统的商业经营方式带来冲击。

无论是企业，还是普通投资者，都对特许经营予以热切关注。据中国连锁经营协会资料显示，中国 20 世纪 90 年代起开始出现特许经营，涉及的行业有餐饮、酒店、超市等，一些知名企业已摸索出适合中国国情的特许经营经验。近几年，特许经营发展迅速，每年在全国都举办若干场大型特许经营展览会，数百家企业参展推销自己的产品、树立品牌，观者如潮。

有专家指出，中国被特许阶层已经出现，他们不具备自我创业的能力，但手上又积累了数十万元到数百万元的资本，渴望投资赚钱，这就为特许经营的发展提供了巨大的发展空间。在最近举行的中国国际特许经营展上，上万名观众当场与特许经营者达成加盟意向，准备在冷饮、电脑、洗涤等领域投资开办特许连锁店，意向加盟金达数亿元。观众高涨的投资热情让国内外众多参展企业喜出望外。这表明，特许经营正迎来一个新的发展时期。

资料来源 《特许经营冲击传统销售方式》，www.hktdc.com，2000-01-15。

1.1 特许经营的含义

特许经营一词译自英文 franchising，目前国内对 franchising 这个词的翻译和理解大致有以下两种：

第一种方法是把 franchising 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的定义不同，在实践中各自的特点也不同，是有严格区别的。

第二种方法是把 franchising 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 franchising 的含义相符，是一种常用的翻译方法。

特许经营是一种销售商品或服务的方法，而非一个行业。特许经营这种现代商业销售形式在过去几十年内取得了长足的发展，无论是发达国家，还是发展中国家的实践都证明，特许经营是一种行之有效的分销商品与服务的方法。同时特许经营还对经济发展起到了积极作用。

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特点：

第一，特许人对商标、服务标志、独特概念、专利、商业秘密、经营诀窍等拥有所有权。

第二，权利所有者授权其他人使用上述权利。

第三，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。

第四，受许人需要支付权利使用费和其他费用。

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（International Franchise Association, IFA）的定义。该定义如下：特许经营是特许人和受许人之间的合同关系，根据合同，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。

欧洲特许经营联合会（European Franchise Federation）的定义是：特许经营是一种营销产品和（或）服务和（或）技术的体系，特许人和他的单个受许人在法律和财务上相互独立，但他们之间保持紧密和持续的合作，受许人依靠特许人授予的权利和义务，根据特许人的概念进行经营。双方通过直接或间接财务上的交换，受许人可使用特许人的商号、商标、服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业或知识产权，在经双方一致同意而制定的书面特许经营合同的框架和条款内进行经营。

根据2007年5月1日开始实施的《商业特许经营管理条例》，商业特许经营是指拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业（以下称特许人），以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者（以下称受许人）使用，受许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营，并向特许人支付特许经营费用的经营活动。

1.2 特许经营的类型

特许经营从不同的角度有不同的分类。

1.2.1 按特许的内容分类

1) 商品商标型特许经营（product and trade mark franchising）

商品商标型特许经营是指受许人使用特许人的商标/标志和销售方法来批发或

零售特许人的产品,作为受许人的加盟店仍保持原有的商号,单一地或在销售其他商品的同时销售特许人生产并取得商标/标志所有权的商品。商品商标型特许经营由来已久,最早是一种供货厂商和代销商的契约关系,是商人为供货厂商代销某种产品的关系。随着时间的发展,代销商就逐渐集中为一个供货厂商服务。这样供销两家就签订契约或协议,代销商专门为一个供货厂商销售商品,或者代销商就直接使用供货厂商的字号、商标,成为供货厂商的一个销售部门。这样代销商与供货厂商就形成了母公司和子公司的关系,就产生了最初的特许经营,因此也被称为“第一代特许经营”。现在,商品商标型特许经营通常是由一个大制造商,为其名牌化的产品寻找销路,与加盟者签订合约,授权加盟者对特许商品或商标进行商业开发的权利,作为回报,加盟者定期向特许人支付费用。这类特许经营主要包括名牌饮料、汽车销售商、汽油服务站等,比较著名的有可口可乐、百事可乐等饮料生产商,通用及福特汽车制造商,美孚石油公司等。

2) 经营模式型特许经营 (business model franchising)

经营模式型特许经营被称为“第二代特许经营”,目前人们通常说的特许经营就是这种类型。经营模式型特许经营是指受许人完全按照特许人设计好的单店经营模式来经营。受许人以特许人的形象在公众中出现,特许人对受许人的内部运营管理、市场营销等方面实行统一管理,具有很强的控制力。受许人不仅有义务维护特许人的商标/标志等不受侵犯,还有义务服从特许人的统一管理。亦即加盟店购买的不仅仅是商品的销售权,而且是整个模式的经营权。这种经营模式型特许经营范围广泛,尤其在零售行业、快餐业、服务业中最为突出,其中消费者较为熟悉的麦当劳、肯德基、比萨饼快餐店和“7-11”便利店等都属于这种形式。

经营模式型特许经营可分为三种类型:工作型特许经营、业务型特许经营和投资型特许经营。

工作型特许经营只需受许人投入很少的资金,通常可在受许人的家中开展业务,受许人实际上为自己买了一份工作。只需一个人手的业务,如家务服务等,并不需要一个营业场所。

业务型特许经营需要相对较大的投资,用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所。因其经营规模比工作型特许经营大许多,因此受许人需要雇佣一些员工以便进行有效的经营。这种类型的业务范围相对较广,包括冲印照片、会计服务、洗衣店以及快餐外卖等。

投资型特许经营需要的资金数额更大。投资型受许人首要关心的是获得投资回报,而不是为自己找到一份工作。旅店业可作为投资型特许经营的典型。许多快餐店也可被认为是投资型特许经营,因为在许多情况下,开建一个快餐店的费用也相当高。

经营模式型特许经营有如下特征:

- ①一个包含业务经营所有方面内容的合同,合同中还明确规定了双方的义务。
- ②受许人被允许使用特许人的商号、经营方式等在限定的区域和时间内进行业

务经营。

③特许人提供包含经营各方面内容的全套方案，该方案通常包括在操作手册中。受许人必须遵守这些规定，以保证所有分店提供的商品和服务保持同一质量标准。

④特许人提供的经营模式需在其直营店中经过全面的测试，并被证明是成功的以后才能出售给受许人。

⑤在受许人开业之前，须由特许人对其进行培训。

⑥特许人在受许人开业以后应提供持续不断的支持和协助。这些支持包括各种必要的服务以及广告和促销活动。

⑦受许人得益于特许人的良好商誉。

⑧受许人应为特许权、特许人的培训及其他服务支付首期特许费和后续的年金。受许人也应为特许人安排的广告和促销活动提供资金支持。

⑨特许人可要求受许人为其业务经营投入自己的相当一部分资金，并在日常经营中积极工作。

⑩受许人拥有其业务，在法律上与特许人相互独立，可自由处置其业务。

在过去几十年特许经营的整个销售额中，商品商标型特许经营大约占 70%，其中绝大部分是汽车销售额，而经营模式型特许经营大约占 30%。最近 10 年来的发展表明，前者正呈逐渐衰落的趋势，而后者发展较快，成为颇引人注目的特许经营方式。

1.2.2 按授予特许权的方式分类

1) 一般特许经营

这是我们最常见到的形式，即总店向加盟店授予产品、商标、店名、经营模式等特许权，加盟店使用这些特许权进行经营，并支付一定费用作代价。

2) 委托特许经营

总店把自己的产品、商标、店名等特许权出售给一个代理人，授予该代理人特许权，允许该代理人负责某个地区的特许权授予，代理人可以代表总店向他所负责地区内的加盟申请者授予特许权。可以说，这个代理人是中间人，他既是总店的特许权使用者，又是该地区的特许权授予者，但他自己并不直接经营，而是采取转嫁他人的方式开发和经营。总店之所以采取这种方式，是因为总店面向众多加盟者出售特许权比较繁杂，而总店集中向一个代理人出售特许权比较省事。美国特许连锁公司向海外扩张时，常常采用这种方法，先向外国当地的代理人出售特许权，再由该代理人负责一个国家或一个地区的特许权授予业务。例如，美国 Hisby 乳果公司在 1986 年授予了一家日本公司开设 2 000 家分店的特许权。我国目前也有类似例子，如广东省饮食服务公司最近就以此方式购买了“7-11”便利店在全省的特许经营权（深圳除外），逐步推行其特许经营业务。

3) 发展特许经营

这是指加盟店向总店购买特许经营权的同时也购买了在一个区域内再建若干家分店的特许权。加盟店有了这个权力,一旦事业发展顺利,就可以在该地区内,根据本店经营发展的需要,再建若干家分店,而不必向总店重新申请了。

4) 复合特许经营

这是指总部将一定区域内的独占特许权授予加盟者,加盟者在该地区内可以独自经营,也可以再次授权给下一个加盟者经营特许业务。也就是说,该加盟者既有受许人身份,又有这一区域内的特许人身份。加盟者支付给总部的特许费一般根据区域内的常住人口数量确定,若他再将特许权转让给他人,那么,从他人手中收取的特许费以及年金费须按一定比例上交给总部。

5) 分配特许经营

这是指总店不仅授予加盟店特许经营权,还授予加盟店建立批发仓库或配送中心,向其他加盟店供应、分配货物的权力。

1.2.3 按加入特许契约联盟成员不同分类

1) 制造商—零售商特许系统

这种经营系统由制造商发起并提供特许经营权,零售商则是特许经营人。它在汽车行业最为普遍,如在美国,特许汽车经销商是很常见的。

2) 制造商—批发商特许系统

特许人仍是制造商,同时特许经营人也是批发商。饮料行业常采用此种特许经营系统。例如,可口可乐公司把浓缩糖浆销售给瓶装厂(批发商)后,由瓶装厂进行灌装并分销到商店、自动售货机。酒吧和旅馆等零售行业,所采用的也是这种特许经营系统。

3) 批发商—零售商特许系统

它是由一个批发商发起、同时吸收大量零售店加入所形成的经营系统,如 Rexall Rugs、Sentry Hardware 等。

4) 服务特许系统

这种特许经营系统由一个创造出独一无二服务概念的公司发起建立,它通过特许经营协议授予特许经营人使用总部的商业名称和专长的特权,总部则收取一定的加盟费作为补偿。服务特许经营形式最近几年在美国发展甚快,主要是由于快餐店、便利店、饭店和汽车旅馆等行业的迅速增长。

1.2.4 按授予特许权的范围分类

按授予特许权的范围分类,可分为单位特许、区域开发特许、代理特许和二级特许。表 1—1 是这四种形式的比较。

表 1—1

特许经营四种基本形式比较

基本形式	单位特许 Unit by Unit Franchising	区域开发特许 Area Development Franchising	代理特许 Master Franchising	二级特许 Sub franchising
概念	特许者赋予被特许者在一个地点开设一家加盟店的权利	特许者赋予被特许者在一定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利	特许代理商经特许者授权为特许者招募加盟者	特许者赋予二级特许者在指定区域销售特许权的权利
被特许者的主要特征	被特许者亲自参与店铺的运营；相当一部分是在原有网点基础上加盟，加盟者的经济实力普遍较小	由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点；被特许者不得再行转让特许权；区域开发商要为获得区域开发权交纳一笔费用；开发商要遵守开发计划	特许代理商作为特许者的一个服务机构，代表特许者招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持	二级特许者扮演着特许者的角色；对特许者有相当的影响力；要支付数目可观的特许费
应用范围	在有限的区域内发展特许网点	在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络；该种方式运用得最为普遍	开展跨国特许的主要方式	开展跨国特许的主要方式
特许经营合同	由特许者与加盟者直接签订合同	特许者与区域开发商首先签订开发合同，赋予开发商在规定区域、时间的开发权；当每个加盟网点达到特许者要求时，由特许者与开发商分别就每个网点签订特许经营合同	特许者与特许代理商签订代理合同，特许者与加盟者签订特许经营合同，合同往往是跨国合同，必须了解和遵守所在国法律；代理商不构成特许经营合同的主体	特许者与二级特许者签订授权合同；二级特许者与加盟者签订特许经营合同
优点	特许者直接控制加盟者；对加盟者的投资能力没有限制；没有区域独占；不会对特许者构成威胁	有助于开发商尽快实现规模效益；发挥开发商的投资开发能力	扩张速度快；减少了特许者开发特许网络的费用支出；对特许权的销售有较强的控制力；能够对加盟者实施有效控制而不会过分依赖代理商；能够方便地中止	扩张速度快，特许人没有管理每个受许人的任务和相应的经济负担；二级特许人可根据当地市场改进特许体系；降低被起诉的风险

1.3 特许经营的基本特征

1) 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。

在我国，目前还有一部分人对无形资产认识不够，擅自使用别人注册的专利、商标等侵权现象时有发生。而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。

2) 特许经营加盟双方的关系是通过签订合约而形成的

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基础的，特许合约是总部与加盟者之间签订的一个协议书，根据协议书，总部被称为特许权所有方（franchiser）或特许人，加盟者被称为特许权使用方（franchisee）或受许人，这个协议书具有法律效力，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。

3) 特许经营的所有权是分散的，但对外要形成同一资本经营的一致形象

特许经营是特许总部将自己开发的产品、服务、商标和经营模式等许可给加盟店去经营，加盟店需出钱购买，因此，总店与加盟店不是同一资本。一般来说，特许连锁系统里，加盟店对自己的店铺拥有所有权，经营权则高度集中于总部。加盟店是独立法人、资产的所有者，店主对自己的经营成败负责，当店主认为加盟连锁组织比独自经营更有利，就会对市场上现有的加盟连锁组织进行调查、比较，最后决定向哪家连锁组织提出加盟申请。

也有另一种情况，即总店将自己经营一段时间的店铺或承租并装修、添置设备后的店铺许可给加盟者，由加盟者出钱购买，加盟者拥有销售、人事和分配权，但

经营决策权则高度集中于总部。麦当劳常用这一方法招募加盟者，“7-11”便利店在中国也准备用这种方法推出自己的特许经营计划。无论是哪种加盟形式，加盟店都是自出资金，自担费用，自负盈亏。

尽管特许经营的所有权是分散的，但在表面上与正规连锁相似，要对外形成同一资本经营的形象，使公众把加盟店看作加盟总部业务的有机组成部分。例如，美国麦当劳快餐店在全世界有1万多家分店，它们的标记、商标、布局、风格都一模一样，像一个模子压出来的，这里面有的是正规连锁分店，有些是特许连锁分店，除了总部知道它的区别外，消费者是无法分辨两者的。当然，加盟店在加盟后为了取得与总店一样的声誉，会努力按总店的要求标准去做，因为他们知道这是取得成功的关键。

4) 加盟总部提供特许权许可和经营指导，加盟店为此要支付一定费用

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，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。一旦加盟总部接受加盟者的申请，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，这种后续服务的目的在于帮助加盟者了解、吸收和复制特殊技术，并在开业之后尽快走上正轨，取得收益。

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，另一方面加盟者要全力配合，双方共同努力。成功的连锁总部，一定会十分重视每一家加盟店的经营情况，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。

1.4 特许经营的一般性原则

1.4.1 “3S” 原则

“3S”是简单化（simplification）、标准化（standardization）、专业化（specialization）三个词的英文第一个字母的组合。