

特许经营 与许可经营

在任何经济形式下, 拓展业务的两种强有力方式

Franchising & Licensing

Two Powerful Ways to Grow Your Business in
Any Economy, Fourth Edition

(第4版)

(美) 安德鲁·J·舍曼 (Andrew J. Sherman) 著

李维华 黄乙峰 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

特许经营 与许可经营

在任何经济形式下，拓展业务的两种强有力方式

Franchising & Licensing

Two Powerful Ways to Grow Your Business in
Any Economy, Fourth Edition

(第4版)

(美) 安德鲁·J·舍曼 (Andrew J. Sherman) 著
李维华 黄乙峰 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Andrew J. Sherman: Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, Fourth Edition

Copyright © 2011 Andrew J. Sherman

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

本书中文简体字版经由 AMACOM 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5414

图书在版编目（CIP）数据

特许经营与许可经营：第4版 /（美）舍曼（Sherman,A.J.）著；李维华，黄乙峰译. —北京：电子工业出版社，2012.4

书名原文：Franchising & Licensing:Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, Fourth Edition

ISBN 978-7-121-16122-3

I. ①特… II. ①舍… ②李… ③黄… III. ①特许经营 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 034826 号

责任编辑：晋 晶

文字编辑：吴亚芬

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：20.75 字数：407 千字

印 次：2012 年 4 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

第 4 版前言

很难相信，从 1991 年本书第 1 版出版到现在，已经过去 20 年了。技术和全球化的冲击对特许权关系的动态产生了永久性的影响。当 20 世纪 80 年代后期，我的手稿第一次出版时，我没有想到当今的特许权关系、行业和公司的多元化中会有这么多变化。我很荣幸能与各行业、各阶段的许多公司——从刚成立的公司到世界 500 强公司——一起实施特许经营计划。

最近的事件和趋势正在影响国内外的特许经营。

- 从特许人的角度看，脆弱的资本市场限制了更多的传统增长战略所需资源的获得，因而特许经营成为解决这一问题和建立品牌的一种战略和规定，使未来的受让人能获得发展所需资本。
- 从受让人的角度看，在经济衰退期（平均每月有 30 万人失业），更多的家庭想要更好地掌控自己的命运，并将多种特许权机会作为其业务的一种方式。
- 脆弱的房地产市场促进了家庭服务特许人类型的发展，美国民众投资较少的资源可使其家庭发展得更好。
- 在麦道夫时代之后，信任建设、恰当的管理和领导，都变得异常关键。特许人在与受让人的互动中，必须诚实守信，否则他们的体系会崩溃。
- 轻松获取技术和避免去商场的麻烦（恐惧）的意愿，促进了产品和服务的在线销售。特许经营的重点集中在提供场所，它促进了电子商务并达到与受让人分享新的销售和客户的平衡。
- 因特网技术和智能手机的改进，改变了招募受让人、举行会议和收集数据的方式。
- 因特网对特许权销售（和相关的法律应用）的影响，将在本书新增的第 6 章和第 10 章中讨论。

自本书第 3 版出版以来，相对全球和美国国内经济发展的不稳定来说，特许

经营保持着相对稳定的发展。每年数以百计新成立的公司实施了特许经营计划，并且数以千计的家庭投资于特许经营项目并将其作为实现梦想的第一步。甚至随着新技术的发展，特许经营将一直成为关于相互承诺、信任、公平和交流的独特内部依存关系，而这些关系已经促进经济发展近 100 年了。

历史已经表明，无论经济状况是强还是弱，知识资本的利用都是促进企业发展的一种有效方式。各行各业、各种规模的公司现在都意识到，它们的无形资产是一种新的收入和利润的来源，因而它们给分销渠道带来更大的控制、预测和忠诚。采用这种更有战略性前景的管理和利用知识资本的重要性，在第 1 章中会更加详尽地讨论。

安德鲁·J·舍曼
马里兰州贝塞斯达

目 录

第 1 篇 特许经营的基础

第 1 章 利用知识资本创造新的增长机会和收入来源	2
---------------------------------	---

第 2 篇 建立特许经营项目

第 2 章 特许经营的前提	10
特许经营的原因	11
特许经营的基础	12
特许经营的战略性先决条件	13
特许经营战略合作关系	14
控制早期特许人的失败率	16
了解未来受让人	17
保持创造性或竞争性的承诺	17
第 3 章 操作和培训计划的制定	19
指南的准备	20
起草操作指南：选择主体	24
谁应当准备操作指南	25
设计有效的培训计划	28
第 4 章 系统标准和实施质量控制的制定	32
制定和实施体系标准	32
实施质量控制和体系标准的方法	35
技术和软件系统对质量控制和关系管理的影响	40
特许权体系中质量控制标准实施的其他方法	43

将价格作为质量控制的实施工具.....	50
美国最高法院对最低零售价的转变.....	51
第 5 章 特许经营的规则	54
简介.....	54
注册所在州.....	57
修正的联邦贸易委员会规则的范围.....	57
决定特许权的准则.....	58
修正的联邦贸易委员会规则下的分析.....	59
美国各州的特许权法律.....	62
准备特许经营披露文件.....	63
实施特许经营计划时的数据收集.....	64
注册过程.....	68
特许权体系的小企业管理局中心注册处.....	69
影响特许人和特许经营体系的美国联邦和各州的法律.....	71
各州关于特许经营费和版权的税收.....	71
第 6 章 合规	72
合规中的特别内容：财务业绩表现.....	75
合规中的特别主题：重大变动.....	76
非注册州的合规.....	77
注册州的合规.....	77
合规中的特别主题：广告规则.....	82
合规中的特别主题：网上特许权销售和市场营销.....	84
第 7 章 构建特许权协议、区域发展协议和相关文件.....	86
单一特许权协议的主要构成.....	87
特许经营中普遍使用的样本补充协议概述.....	92
区域发展协议和分特许权.....	98
管理多当事人的特许经营.....	104
第 8 章 特许经营体系的知识产权保护	105
商标和服务标志.....	105
商业外观.....	114
商业秘密.....	115

版权	121
特许经营体系中的专利	123
知识产权和因特网	126
制定知识资产管理体系和知识产权审查	127
第 9 章 管理纠纷	129
引发诉讼的问题	129
诉讼计划和策略	137
诉讼地的选择条款	140
诉讼机制	140
诉讼选择	142
仲裁	145
调解	148
私人判决	149
主持和解会议	150
小额索赔事宜	150
第 10 章 销售和营销策略的制定	151
营销的含义	153
营销计划的主要组成部分	154
当今的营销工具和技术	168
变化的景象	172
第 11 章 国际特许权计划	173
避免纸上谈兵的综合征	173
制定国际特许经营战略	177
构建国际重大特许经营关系	181
国外特许经营的规则	181
保护国外的知识产权	188
第 3 篇 财务战略	
第 12 章 增长的特许人的商业和战略计划	192
了解商业计划	193
持续的战略计划过程	195

第 13 章	筹资战略	200
	初始和持续的特许经营成本	200
	筹资过程	202
	风险资本	206
	私募股权基金	208
	业务增长的特许人的债务融资选择	209
	已确定的特许人收入的证券化	211
	业务增长的特许人的第一次公开发行	212
	准备注册报告	213
	融资计划促进受让人和区域发展人员的增长	219
	租赁	220
	保理	223
	联邦小商业局计划概述	226
第 14 章	建立成功的特许经营组织的管理和领导问题	231
	建立一个管理团队	233
	建立董事会和咨询委员会	235
	新时代中审议的公司治理和报告：理解 Sarbanes-Oxley 法实施 后特许人的义务	238
	对于有效的和合乎道德的决策制定的最佳实务	241
第 15 章	首席财务官的作用及相关的财务、行政管理问题	244
	提高受让人赢利能力的步骤	247
	首席财务官的额外责任	249
	了解雇佣法的基本内容	250
	制作员工手册	252
	制作主要的雇佣协议	254
	构建员工招募和选择计划	256
	恰当终止雇佣的方针	258
第 16 章	并购中的特殊问题	261
	一个或多个目标公司的分析	263
	尽职审查	264
	受让人在拟议的兼并和收购中的作用	266
	收购过程中与受让人和特许权体系有关的特殊问题	267
	不充分的计划和尽职审查会导致的后果	268

准备并购文件	270
第 17 章 管理转让和延期的过程	273
转让和延期的监管方面	273
管理延期过程	276
管理转让过程	277
第 18 章 特许经营的战略和结构的选择	282
与商标许可相比较的特许经营	283
与产品分销相比较的特许经营	283
与雇佣关系相比较的特许经营	284
与伙伴关系和合资公司相比较的特许经营	284
与代理关系相比较的特许经营	285
分销、代理、销售代表	285
合作企业	286
多层次的营销计划	288
多层次的营销法规	288
商业机会法案	289
传销法	290
咨询和培训服务	292
员工所有权和利润分成	292
第 19 章 构建许可计划和协议	293
技术转让和许可协议	295
技术许可协议的关键元素	296
许可带来的好处	299
在谈判和草拟技术许可协议中的特殊问题	300
商品和人物许可协议的谈判和准备中的特殊问题	303
品牌延伸许可	305
第 20 章 合资公司和战略联盟	311
合资公司与战略联盟的区别	312
选择合资公司或战略联盟合作伙伴之前的尽职审查	314
构建协议之前草拟一份谅解备忘录	314
构建合资公司和战略联盟	316
联合品牌	320

第 1 篇

特许经营的基础

Franchising
& *Licensing*



第 1 章

利用知识资本创造新的增长 机会和收入来源

知识资本包括人力资本、知识产权（Intellectual Property, IP）和关系资本，在任何类型的经济状况下，它们都是促进增长和实现股东价值最大化的关键性资产。

在经济衰退期，许多公司面临的最大挑战是如何保持公司的持续增长。本书主要聚焦两个战略，特许经营和许可经营，并将其作为公司的知识资本转化为新的收入来源、市场机会和利润中心的方法。多年来，不同行业、不同规模的公司都不知道怎样获取无形资产。按照惯例，它们只是相对被动地把这些资产当做一种保护市场份额的方法，而非积极地将其视为一个新的发展机会。

知识资本的运用作为一种战略性观点在董事会中进行讨论，已有 30 多年了，如表 1-1 所示。

表 1-1 知识资本过去、现在和未来的战略性观点对比

阶 段	战略观点
过去	消极被动法：知识产权资产能增加公司的市场竞争优势、提高竞争地位的防御能力（知识产权作为公司进入壁垒和保护市场份额的防御之盾）
现在	积极主动法：知识产权资产不仅应当用于防御目的，也应被视为一种通过许可经营或其他渠道，而能够被货币化和形成价值的重要资产和利润中心，还应当被认为值得花费时间和资源去发现这些机会的战略性举措，尤其是那些现在还不是公司核心竞争力或重点关注的潜在知识产权资产

续表

阶 段	战略观点
未来	核心战略法：知识产权资产是公司内部战略的首要考虑因素，它围绕人力资本、机构/组织资本、客户/关系资本而展开。知识资产管理体系需要建立和不断完善，以保证知识产权资产能够被用于国内和国际市场，保护和防御公司的竞争地位，以及以一种有效的资金运用方式开拓新的市场、分销渠道和收益源流来实现股东价值最大化

公司的首席执行官（CEO）和领导者经常为犯了一个非常严重的战略性错误而内疚不已：如未能成功实施公司知识产权的合理保护、开发和获取。这种情况尤为突出地发生在技术导向和消费导向型公司。1997—2001 年，数以亿计的资金进入风险资本市场和私人资本市场，而企业家主要都将其用于知识产权和无形资产的研发。8 年以后，由于单一地注重公司的核心业务、缺乏发现或识别其他应用方向或分销渠道的战略性视野或专业知识，多数情况下，新兴公司和中型市场公司却未能将这种知识资本转化为收入来源、利润中心和市场机会。

企业家和成长型公司的领导者可能缺乏理解和分析公司知识资产的合适工具。纽约大学 Baruch Lev 教授最近的一个研究发现，标准普尔 500 指数公司（S&P500）的“真实价值”，只有 15%体现在财务报表中。就一家标准普尔 500 指数公司（S&P500）的资源而言，越小的公司其无形资产嵌入得越深，非上市公司的无形资产嵌入程度可能低于 5 个百分点。假如你准备出售你的公司（或者引入风险资本和战略投资），考虑结果和机会成本的因素，你公司的内在价值只有 95%会体现在财务报表上。获取与反映这种隐含价值的差异，指出了对新兴公司知识产权组合进行法律分析和战略分析的重要性。

知识资产管理（Intellectual Asset Management, IAM）是对一系列知识产权资产进行创造、组织、优先考虑和提取的体系过程。成长型公司的知识资本和技术秘诀是它最宝贵的财富，也是实现股东价值的最重要凭证，它们会给公司带来最核心的竞争优势。然而，公司却恰恰难以在适当的位置提供合适的人员、资源和方法，来合理地管理和利用这些知识资产。知识资产管理能帮助成长型公司，确保其识别、发现和获得战略性增长机会，并将之转化为新的收益源和全新市场。

如图 1-1 所示，获取知识资本的回报是一个战略性过程，为了得出一个关于公司的无形资产广度和深度的综合性意见，它必须从公司的管理层团队或有资格的外部顾问的盘存开始。当股东对管理层或上市公司的董事会产生怀疑和感到失望时，公司的领导者将其归咎于股东发现隐含价值。例如，领导者不知道是否存在“地下室的毕加索作品”，除非同时满足两个条件：① 抽出时间确定地下室的知识资产

库；② 拥有区分毕加索的画与小孩的作品的知识资本团队。只要这些资产被恰当识别，知识资产管理体系就应当确保其能被公开交流并实施战略性管理。

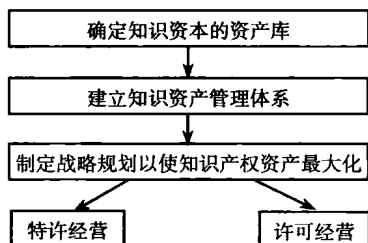


图 1-1 获取知识资本的回报

进行知识资产管理的审查包含以下的分析：

- ☐ 当前恰当的知识资产管理的体系、操作步骤和团队是什么？
- ☐ 如何及何时研制这些体系？
- ☐ 公司内部谁将对此体系的管理负责？
- ☐ 保证恰当的体系内外部交流与合作需要到何种程度？
- ☐ 过滤掉何种创意、技术及创新决策分析（关于何时向前发展、准备预算、分配资源、制定时间进度表）是合适的？
- ☐ 获得和利用知识资产的战略和过程是消极被动的还是积极主动的？
- ☐ 提高知识资产管理运行与操作的真正或能察觉到的内部障碍（政治、烦琐操作步骤、预算流程、组织结构）和外部障碍（市场状况、目前发展水平的快速变动、竞争者的策略）分别是什么？
- ☐ 怎样消除或降低这些障碍？

制定一个有效的知识资产管理体系，第一步是对知识产权实施审计。对知识产权实施审计是一个多专业参与的过程，需要收集数据并对特许权授予人的知识产权做出反映，以恰当地、有力地管理和利用知识产权。对知识产权实施审计，也包括对某一特许人相对于其他特许人和竞争的非特许人的知识资产库的强度和深度的竞争性评估。这种竞争性评估可能在资产重组或并购交易的预测中，表现得尤为突出。这种竞争性评估也是一种有用的工具，可以用来直接决定未来的研发经费和品牌预算，也可以用来确定某一特许人的知识产权组合失去竞争优势、存在明显漏洞及致命缺陷的程度。随着公司的不断成长壮大，对应的知识资产库也应当更加强大、更有深度，而不是越来越肤浅，以保护其市场地位，以及在与客户、供应商和渠道合作伙伴的关系维系中持续提供和保持其价值诉求。

战略规划过程加上知识资产管理体系，将帮助公司发现市场增长机会（见图

1-2 ~ 图 1-4)。其中的关键问题包括：

- ❑ 什么专利、体系和技术具有非竞争性的应用，且能许可为 3 个部分（见图 1-3）以创造新的收益源、合资公司、合作机会、分销渠道及利润中心？
- ❑ 什么品牌能提供扩大许可或品牌共享的机会？
- ❑ 假如公司拥有更强的自控能力或能给自身提供额外的支持和服务，什么分销渠道或合作机会将被执行？
- ❑ 公司的竞争者会采取什么类型的增长和扩张战略？为什么？
- ❑ 公司当前的许可关系和联盟关系中的战略（经营）差距在哪儿？

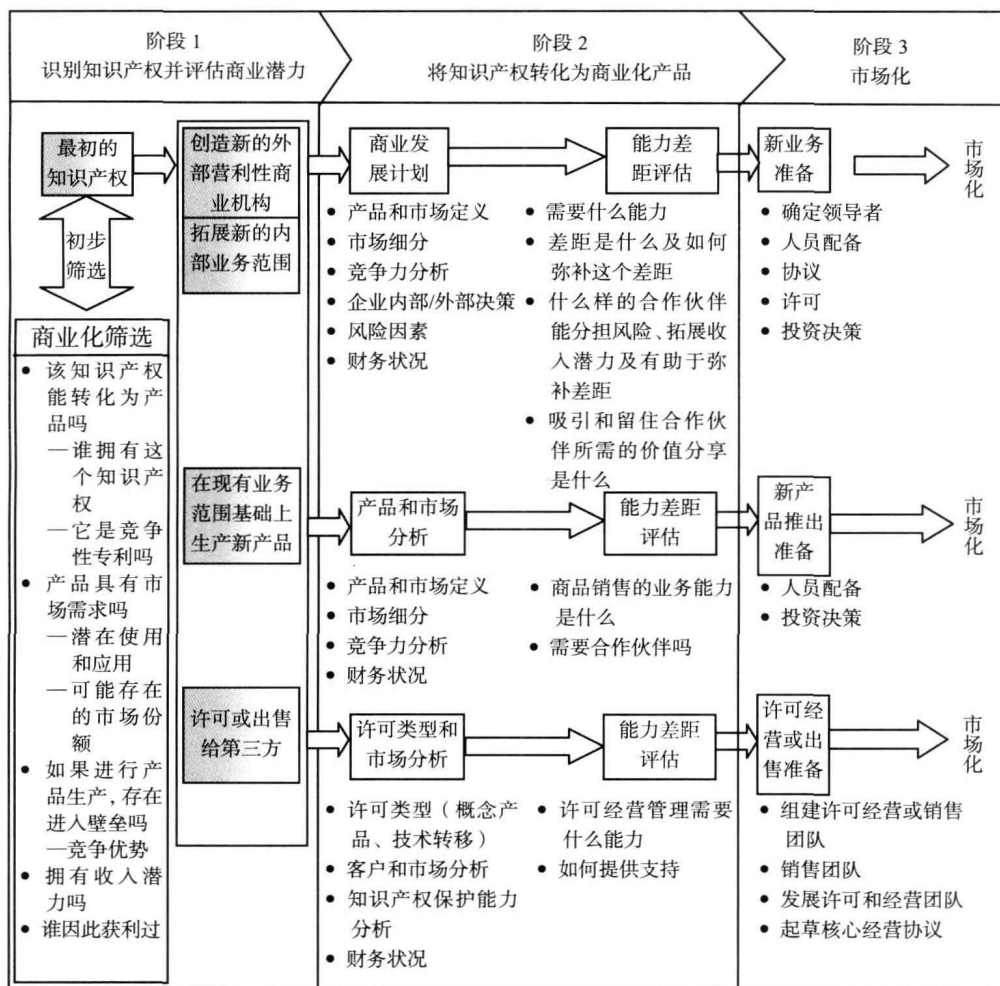


图 1-2 知识产权开发过程

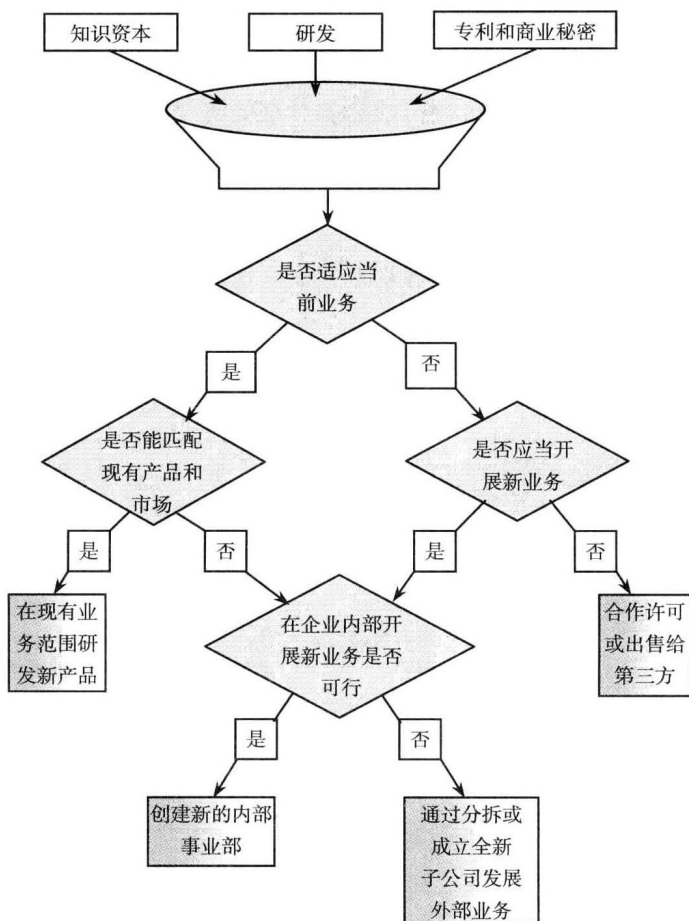


图 1-3 知识资本回报的分析过程

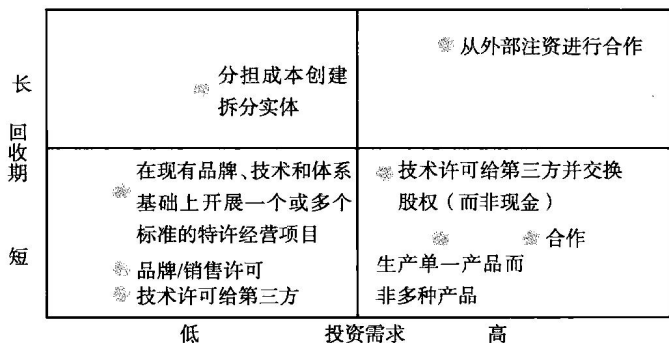


图 1-4 阶段 2 战略选择

如图 1-5 所示，战略规划过程有助于识别保护知识产权的不同类型，并利用其寻找新的市场机会。

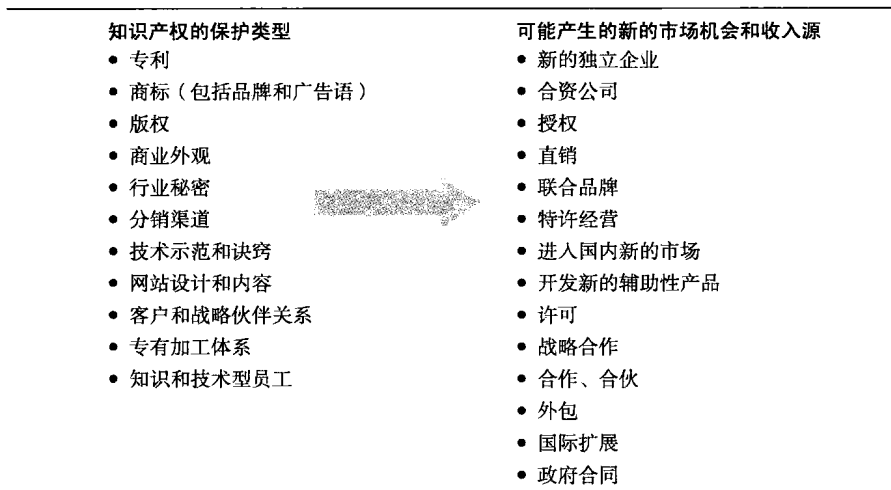


图 1-5 战略规划 and 知识资产管理

本书的剩余部分主要研究知识资本经营策略的不同类型，第 2 ~ 17 章重点关注特许经营的商业模式，第 19 章讲述许可经营，第 20 章阐述合资公司和战略联盟。