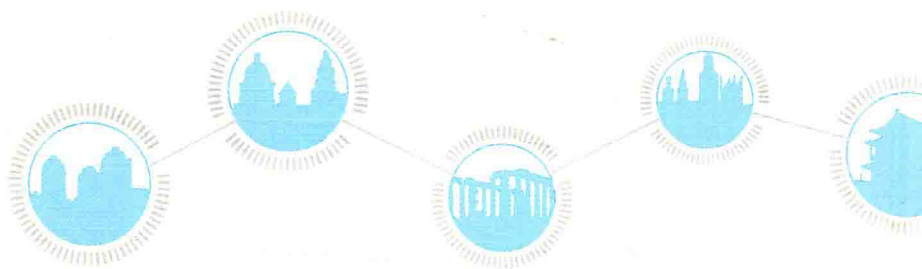


LYYOU JIUDIAN DE
TEXU JINGYING WANGLUO
LILUN YU SHILI

旅游酒店的 特许经营网络

理论与实例

贺小荣 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

LYYOU JIUDIAN DE
TEXU JINGYING WANGLUO
LILUN YU SHILI

旅游酒店的 特许经营网络

理论与实例

贺小荣 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

责任编辑：刘 爽

责任校对：董志英

封面设计：杨晓霞

责任出版：卢运霞

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游酒店的特许经营网络：理论与实例/贺小荣著. —北京：

知识产权出版社，2013. 9

ISBN 978-7-5130-2353-5

I. ①旅… II. ①贺… III. ①旅游饭店—特许经营—研究 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 236974 号

旅游酒店的特许经营网络

——理论与实例

贺小荣 著

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

责编电话：010-82000860 转 8125

印 刷：知识产权出版社电子制印中心

开 本：700mm×1000mm 1/16

版 次：2014 年 1 月第 1 版

字 数：251 千字

ISBN 978-7-5130-2353-5

邮 编：100088

邮 箱：Bjb@cnipr.com

传 真：010-82005070/82000893

责编邮箱：Liushuang@cnipr.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：13.25

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价：38.00

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

前 言

特许经营 (franchising), 又称特许连锁, 其最初的实践活动于 1851 年起源于服务业最发达的美国, 但关于特许经营的理论研究成果则晚了一百多年。一般认为, 第一篇关于特许经营理论的经典性研究论文发表于 1968 年。实际上, 直到今天, 关于特许经营理论的研究仍然滞后于特许经营实践的发展。

著名未来学家约翰·奈斯比特 (John Naisbitt) 曾预言, 特许经营将成为 21 世纪的主导商业模式, 并称之为第三次商业革命。的确, 这场革命正在改变酒店业的经营方式和扩张模式, 酒店经营的组织结构、经营平台、运作模式都在发生革命性的变化。传统的酒店运营方式和扩张模式, 其市场竞争力已经遭到严重挑战, 世界各国旅游酒店因此正在经历历史性转型, 西方发达国家的酒店业无疑走在这场变革的前列。依据美国《HOTELS》杂志的统计结果, 长期排名全球前十的跨国酒店集团几乎都有特许经营业务。可以说, 特许经营已成为众多国际酒店品牌实现快速扩张的利器。许多酒店正是通过品牌的特许与受许, 借助合作、网络的力量实现了共赢和发展。特许酒店 (总部或盟主) 借着受许酒店 (加盟者) 的资金、网点、管理能力等资源, 实现了低成本快速扩张; 而加盟者则搭乘盟主的品牌、技术、经营模式的快车, 成就低风险的创业梦想。

随着科学技术的发展和企业管理实践的需要, 企业的组织形式正逐渐由市场—科层制的两分法向第三种组织形式——网络组织形式演化。诺里亚 (Nohria) 与阿克里斯 (Eccles) 曾指出, 未来的企业组织将会变成一个不稳定的网络, 所有的联结几乎都有机地形成和更新, 就像人类神经系统的分支一样, 这其中会出现新的权威和某种等级制度, 但陈旧的组织形态——金字塔型组织将不复存在。网络组织理论的研究因此成为经济学、管理学、社会学等理论界研究的一个重点课题。而旅游酒店特许经营正是各个加盟店围绕在总部周围, 以特许经营协议为基础, 以特许经营权的授受为主要内容所形成的一种联盟网络关系。这些建立在特许经营协议之上

的特许经营旅游酒店就是一种典型的联盟网络组织。旅游业在我国的第三产业中是龙头产业，在很多省区市被列为支柱产业，而酒店业又是旅游业的重要组成部分。在特许经营正在成为促进我国国民经济快速发展的一种重要模式，并在旅游行业得到广泛应用的情况下，从理论层面研究特许经营旅游酒店网络组织如何形成、运作和治理等，就是一个十分紧迫的理论和现实问题。

本书从特许经营理论与网络组织理论出发，通过对基于特许经营模式的、依靠特许经营协议联结而成的特许经营旅游酒店及其联盟网络组织的形成、运作的分析和绩效的评价，建立一个基于特许经营的旅游酒店联盟网络的理论分析框架，重点探讨了特许经营旅游酒店联盟网络的治理理论及其环境建设问题。

目 录

前言

第一章 导论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 我国旅游产业的发展面临大好形势	1
1.1.2 旅游酒店的管理实践提出了新的研究课题	2
1.1.3 理论研究的不足使本书具有现实目标	4
1.2 研究目标	5
第二章 旅游酒店特许经营网络的概念、特征与现状分析	7
2.1 旅游酒店特许经营网络的概念	7
2.1.1 特许经营的定义	8
2.1.2 特许经营旅游酒店的概念界定	12
2.1.3 旅游酒店特许经营网络的概念界定	14
2.2 旅游酒店特许经营网络的基本特征	17
2.2.1 特许经营的特征	17
2.2.2 特许经营旅游酒店的特征	20
2.2.3 旅游酒店特许经营网络的主要特征	22
2.3 特许经营旅游酒店的优势劣势分析	26
2.3.1 特许酒店的优势和劣势	26
2.3.2 受许酒店的优势和劣势	27
2.4 旅游酒店特许经营网络的现状	28
2.4.1 国外旅游酒店的特许经营及其联盟网络现状	28
2.4.2 国内旅游酒店的特许经营及其联盟网络现状	32

第三章 旅游酒店特许经营网络的形成与竞争优势分析	36
3.1 旅游酒店特许经营网络产生的背景与动因	36
3.1.1 宏观背景	36
3.1.2 微观动因	40
3.2 旅游酒店特许经营网络形成的理论解释	44
3.2.1 经济学和管理学解释	44
3.2.2 特许经营旅游酒店的特许经营体系形成过程	47
3.3 旅游酒店特许经营网络的组织形式	49
3.3.1 组织结构	49
3.3.2 旅游酒店特许经营网络的联结机理	55
3.4 旅游酒店特许经营网络的竞争优势	59
3.4.1 组织优势	59
3.4.2 管理优势	62
3.4.3 成本优势	63
第四章 旅游酒店特许经营网络的运行	65
4.1 特许经营旅游酒店的运行	65
4.1.1 特许酒店的联盟行为分析	65
4.1.2 受许酒店的联盟行为分析	75
4.2 旅游酒店特许经营网络的运行机制	82
4.2.1 品牌特许与管理机制	82
4.2.2 服务支持与激励机制	83
4.2.3 知识学习与创新机制	86
4.3 旅游酒店特许经营网络的运行平台	88
4.3.1 知识共享平台	88
4.3.2 信息管理平台	90
4.3.3 持续创新平台	91
第五章 旅游酒店特许经营网络运行绩效的评价	93
5.1 旅游酒店特许经营网络运行绩效的含义及其表现形式	94
5.1.1 网络绩效含义的研究现状	94
5.1.2 旅游酒店特许经营网络运行绩效的含义及表现形式	94

5.2 影响旅游酒店特许经营网络运行绩效的关键因素分析	96
5.2.1 研究设计	97
5.2.2 测项分析过程	103
5.3 旅游酒店特许经营网络绩效的评价模型	109
5.3.1 网络绩效评价的难点与特点	109
5.3.2 旅游酒店特许经营网络绩效评价方法的选择	110
5.3.3 旅游酒店特许经营网络绩效的评价指标体系	111
5.3.4 旅游酒店特许经营网络运行绩效的模糊综合评价模型	113
5.3.5 特许经营联盟网络绩效得分	119
第六章 旅游酒店特许经营网络的治理	120
6.1 旅游酒店特许经营网络治理的理论框架	122
6.1.1 网络治理理论的发展	122
6.1.2 旅游酒店特许经营网络治理的理论框架	123
6.2 网络的治理动因与治理模式	124
6.2.1 治理动因	124
6.2.2 治理模式	127
6.3 网络的治理理念和治理结构	129
6.3.1 治理理念：“控制决定成败”	129
6.3.2 治理结构	135
6.4 旅游酒店特许经营网络的治理机制和治理目标	138
6.4.1 治理机制	138
6.4.2 治理目标	143
第七章 特许经营旅游酒店网络的治理环境建设	145
7.1 网络内部环境建设	147
7.1.1 注重客户关系管理，为客人创造良好的消费环境	147
7.1.2 建设开放的企业文化，为酒店营造良好的工作环境	148
7.1.3 强化酒店周边合作，为酒店发展创建良好的社区环境	149
7.1.4 深化特许行为治理，为成员酒店提供良好的网络环境	149
7.2 网络外部环境建设	150
7.2.1 法律环境建设	150
7.2.2 经济环境	154

7.2.3 社会环境	156
第八章 旅游酒店特许经营网络治理的实例分析：以“如家”“速8”酒店网络为例	160
8.1 如家酒店	161
8.1.1 如家酒店的背景	161
8.1.2 如家酒店的发展	162
8.1.3 如家酒店的特许经营体系及其运行	164
8.1.4 如家酒店的网络建设	169
8.1.5 如家酒店的网络绩效	170
8.1.6 如家酒店的网络治理	171
8.2 速8酒店	173
8.2.1 速8酒店的背景	173
8.2.2 速8酒店的发展	174
8.2.3 速8酒店的特许经营体系及其运行	177
8.2.4 速8在中国的网络建设	181
8.2.5 速8酒店的网络绩效	183
8.2.6 速8酒店的网络治理	185
8.3 几点启示	186
参考文献	190
后记	197

导 论

1.1 研究背景

1.1.1 我国旅游产业的发展面临大好形势

旅游业是第二次世界大战后迅速兴起的一个新兴产业。发展旅游业，不仅可以促进各国人民之间的友好往来，而且在经济发展、环境保护上有着重要的作用，被誉为“无烟工业”或“无形出口业”，受到各国政府的普遍重视。

中国的旅游业是随着中华人民共和国的成长壮大而向前发展的。在党中央的领导下，在中央和地方各有关部门的大力协同和积极支持下，经过旅游战线广大干部和职工的努力奋斗，中国旅游业从发展初期、停滞徘徊，进入了全面发展的新时期。特别是1978年十一届三中全会以后，在改革开放的总方针指引下，中国旅游业快速发展，新型业态不断涌现，产业体系日趋完善。

当前我国正处于工业化、城镇化快速发展时期，日益增长的大众化、多样化消费需求为旅游业发展提供了新的机遇。为充分发挥旅游业在保增长、扩内需、调结构等方面的积极作用，2009年12月，国务院颁布了《关于加快发展旅游业的意见》，肯定了旅游业“资源消耗低，带动系数大，就业机会多，综合效益好”的产业优势，首次明确要“把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业。”2012

年10月,中共“十八大”报告把生态文明建设摆在总体布局的高度来论述,明确提出了建设“美丽中国”的总体目标,使得旅游业在国民经济中的发展定位更加清晰。为满足人民群众日益增长的旅游休闲需求,2013年2月,国务院颁布《国民旅游休闲纲要(2013—2020)》,提出了“不断促进国民旅游休闲的规模扩大和品质提升,促进社会和谐,提高国民生活质量”的指导思想,到2020年“国民旅游休闲质量显著提高,与小康社会相适应的现代国民旅游休闲体系基本建成”的发展目标,以及“推进国民旅游休闲基础设施建设”、“加强国民旅游休闲产品开发与活动组织”、“完善国民旅游休闲公共服务”等主要举措。这一系列政策性文件的出台,表明我国旅游业的发展正面临着前所未有的战略机遇。

1.1.2 旅游酒店的管理实践提出了新的研究课题

目前,我国旅游企业为了获取竞争优势,尤其是迫于外国旅游品牌的强势进入,纷纷对企业的竞争关系进行战略性调整,由过去的对立竞争逐渐走向大规模的合作竞争,寻求建立大规模的企业战略联盟。特许经营模式正是我国旅游企业建立战略联盟时普遍采用的模式。在国际旅游企业中,旅行社、旅游车船公司都有通过特许经营迅速大规模获得发展的成功例子,但更广泛地采用特许经营模式进行扩张的旅游企业应该是旅游酒店,尤其是经济型酒店。

特许经营作为一种商业经营模式,自20世纪90年代进入我国以来,取得了迅猛的发展。商务部商业改革发展司与中国连锁经营协会联合发布的《2011中国特许经营年度发展报告》显示,2010年我国特许特系已超过4500个,加盟店总数40万家以上,覆盖的行业业态超过70个,特许企业直接创造的就业岗位超过500万个。我国已成为世界上特许体系最多的国家。根据国家商务部的不完全统计,目前全国以特许经营方式建立的连锁公司已有3.8万多家分店,销售额3000多亿元,约占社会商品销售总额的8%^①。在现代旅游业中,特许经营也逐渐进入快速发展期。在酒店业,特许经营在中低档酒店市场中十分常见,尤其在西方旅游业发达国家,特许经营更是成为许多经济型酒店、旅游客栈的主要经营形式。国际品牌在进入中国市场时都使用经济型品牌作为问路石,快捷假日、宜必思、戴斯、豪生等都通过特许经营的形式进入中国中小城市及低星级酒店市场。而中高档品牌在我国进行特许经营扩张虽还不多见,但也渐成气候,主要有华美达、国际假日、雷迪森等几个品牌;与此同时,国内品牌特许经营的发展也呈

^① 资料来源:特许网(www.texu.com.cn),2012年12月23日。

现相同的情况。经济型品牌如锦江之星、如家快捷发展势头迅猛,七天、莫泰 168 也在迅速扩张;中高档品牌也有“嘉柏”一枝独秀。据我国国家发展和改革委员会《2006 年中国经济型酒店调查报告》显示,目前国内已经形成连锁品牌的经济型酒店所占比例不到酒店总数的 1%。而据美国酒店与住宿业协会(American Hotel and Lodging Association, AHLA)的统计,2005 年底,美国共有各类酒店和住宿设施 47590 个,其中各类连锁酒店和住宿设施大约 37500 个,约占总数的 78.80%;单体酒店和住宿设施仅约 1000 个,二者的比例将近 4:1^①。因此,我国酒店业特许经营的发展空间还非常大。在经营模式上,报告认为,我国“经济型酒店品牌企业平均 70% 的直营比例是中国经济型酒店发展初期阶段市场驱动的必然选择,同时也为下一阶段以品牌特许为‘车轮’的高速扩张预留了空间。”据统计,2006 年 7 月时,我国市场上共有经济型连锁酒店品牌 47 家,其中本土原创品牌 40 个,跨国公司品牌 7 个,共有门店 575 家。如家、锦江和莫泰三家主要运营商的市场占有率分别是 25%、23.7% 和 5.2%,三家门店数为 310 个,占经济型酒店市场的 53.9%^②。截至 2009 年年末,中国住宿业市场上共有现代意义上的经济型酒店连锁品 303 个,已开业酒店数超过 3757 家,同比增长 33.94%,已开业房间总数 412840 间,同比增长 31.93%。2009 年年底和 2010 年年初,随着国内经济的转好,部分地区的经济型酒店的出租率甚至重新上升到 85% 以上。从 2001 年至今,我国经济型酒店整体规模年均增速远超 50%,这在世界经济型酒店发展史上是罕见的。2010 年 4 月份,商务部出台了《关于加快住宿业发展的指导意见》,提出以品牌化、连锁化、便利化经营为重点,力争用两到三年时间,将我国经济型酒店比重由现在的不足 10% 提高到 20% 左右。

虽然旅游酒店已经在不断地运用特许经营模式进行网络式扩张,取得了规模经济效益,但是,随着规模不断扩张,特许酒店对网络的管控难度也在不断加大,各种“乱象”不断滋生,比如统一化、标准化经营日益式微,经营环境、管理环境不断恶化等,致使酒店品牌形象大受影响,从而迫使一些酒店品牌不得不改特许为直营,比如“速 8”。但我国的旅游理论界尚没有对旅游酒店特许经营中的这些“乱象”如何治理进行系统研究。因此,我国旅游酒店借助于特许经营实现网络化扩张后的管理实践给我们提出了一个新的研究课题。

① 美国酒店与住宿业协会网站 (<http://ahlaradio.hsyndicate.com/list/11-20/154000320.html>)。

② 戴斌,束菊萍等著,《经济型酒店——国际经验与中国的实践》,旅游教育出版社,2007 年,第 211 页。

1.1.3 理论研究的不足使本书具有现实目标

经济的全球化,以及信息技术、网络技术等的迅猛发展,企业正在面对全球市场变化加速、竞争加剧的外部环境。为了应对日益激烈、多变的外部竞争环境,企业的竞争方式也因此而日趋多样化。传统的企业竞争方式是企业依靠自身的内部资源采用一切可能的手段,打败对手并把它们逐出市场,因此,企业的成功是以竞争对手的失败甚至消失为前提和代价的。而事实上,在这种你死我活式的企业竞争中,获胜的企业在与竞争对手长时间的较量中也往往会伤筋动骨甚至元气大伤。更可怕的是,这种单纯竞争的企业生存方式,往往会使企业陷入竞争的泥沼而不能自拔,失去许多宝贵的市场机会,削弱企业自身的生存和长远发展的基础。随着现代信息技术、网络技术的出现,企业的竞争手段也不断创新。企业为了适应日益复杂的竞争环境,其竞争手段和方式正在进行根本性的变革。越来越多的企业正在认识到,单凭企业自身的力量很难在日益激烈的竞争环境中获得很好的生存和发展机会。企业为了维持或改善其在市场中的生存状态,不仅要依赖于自身的资源和能力,而且要依赖于与其他企业的合作,这甚至包括竞争对手,各种联盟形式因此日益受到企业的青睐和重视。小企业联合、特许加盟、虚拟企业、企业集群、合作网络等各种企业间的联盟合作形式迅猛发展,尤其是20世纪90年代以来,以美国为代表的西方发达国家的国内、国际间的企业合作正以每年25%的增长率快速发展^①。企业间的竞争正由传统的你死我活的对立竞争向既有竞争又有合作的合作竞争转变。

战略联盟作为一种重要的合作竞争组织形式,被誉为“20世纪20年代以来最重要的组织创新”。到目前为止,各种战略联盟理论具有以下特点:

首先,从战略联盟的理论发展来看,现在还很难有统一的框架来解释战略联盟存在的种种原因。出现这种现象,一方面是因为战略联盟的形式本身复杂多样,从短期的合约到合资或股权投资,都可以看作是战略联盟的表现形式;另一方面,战略联盟中各个公司的动机很复杂,很难用一个统一的框架进行分析。因而,目前出现的各种理论观点在一定范围内和一定程度上都是成立的。

其次,主流观点更重视企业内部,新观点更强调外部环境。例如交易费用观、资源观和知识学习观更重视企业的内部特征,但比较而言,资源观比交易费用观具有更强的理论解释力。资源观认为战略联盟是将企业的价值创造能力集中到一起,联盟企业的资

^① 张爱玲,《企业进入战略联盟时代》,《中外管理》,1999年第2期。

源特征决定了联盟的形式。而交易费用理论只能预测到联盟的出现,无法对具体形式做出规定。另外,交易费用观也忽略了联盟中的价值创造。

再次,现有的文献大多数是解释战略联盟形成的原因,而很少揭示联盟的形成过程和发展趋势的,更少有人研究基于特许经营的战略联盟的形成过程及其网络化的结构特征。

近年来,发达国家战略联盟呈现出新的发展趋势。主要表现:①由产品联盟发展为知识联盟。随着科学技术的迅猛发展,现代技术的综合性、复杂性使得单个企业研究与开发的难度越来越大,因此企业间的战略联盟更多地表现为以品牌合作和研究成果共享为特征的知识联盟,从战略上保持品牌创新的能力和技术领先的地位成为联盟各方所追求的首要目标。在现实商业界中,很多企业管理者开始摒弃原先那种“综合性大企业”的观念,转而从知识和网络的角度考虑战略联盟的问题,形成基于知识产权共享的企业战略联盟。②由联盟链发展为全方位的联盟网络。所谓联盟网络指联盟各方围绕在具有主导影响力的某一方(联盟中心)周围,根据各自的核心专长,以及所处研发或生产的不同环节而形成的距离不等、错综复杂的网络,联盟伙伴不仅包括了公司制企业,同时也包括了大学、研究机构,甚至企业工会等。③从“硬约束”的实体联盟发展为“软约束”的虚拟联盟(即涉及所有权的、以法律作约束力的、彼此相互依存的联盟关系)。虚拟联盟改变了实体联盟主要靠股权、合作协议等具有法律效力的契约约束,维系虚拟联盟更多的是靠对行业法制、法规的塑造、对知识产权的控制以及对产品或技术标准的掌握实现的,通过这些“软约束”协调联盟各方的产品和服务。

理论界虽然对战略联盟的发展趋势有了一些认识,但现有的研究成果中,对知识联盟、联盟网络、虚拟联盟等战略联盟的这些新的发展趋势的研究还很少。本书拟以特许经营形式的旅游酒店为研究对象,通过对特许经营旅游酒店内部运行结构的分析,运用网络组织理论来探讨这种特殊形式的战略联盟以及由此形成的网络结构问题。

1.2 研究目标

在现实中,旅游酒店特许经营网络已经广泛存在,尤其是在经济型酒店领域,特许经营已经成为经济性酒店发展的一种主要形式。据德勤(Deloitte Touche Tohmatsu)公司早在2004年对英国经济型酒店的调查显示,所有的酒店经营者都认为未来的酒店发展仅仅依靠酒店业主自己经营是不可能的;67%的被调查者认为,特许经营和业主经

营将共同促进经济型酒店的未来发展；33%的被调查者认为，未来经济型酒店的增长将由品牌特许驱动。经济型酒店的经济性集中体现在经营上的经济性，而经营上的经济性的一个重要表现就是经营模式上的连锁经营。在连锁经营发展最早也最好的美国，经济型酒店占全国酒店总数的比例在60%以上，而其中70%以上是实行特许（连锁）经营，通过品牌特许的方式，构建遍布全国甚至全球的酒店联盟网络。尤其是进入21世纪后，经济型酒店进入了新一轮快速发展时期。这主要表现在经济型酒店在发展中国家的市场开拓和本土品牌的发展。在中国、东南亚等地区，经济型酒店的扩张非常迅速。世界著名的经济型酒店品牌陆续进入，如雅高集团的宜必思（Ibis）、方程式1（Formula 1）、圣达特集团的速8（Super 8）、天天客栈（Days Inn）、洲际集团的假日快捷（Holiday Inn Express）等都纷纷瞄准了亚洲市场。同时，一些亚洲本土的经济型酒店品牌也开始发展，例如中国的“锦江之星”和“如家快捷”等。但国内的很多经济型酒店仍处于“单兵作战”的状态，这极不利于我国旅游酒店的持续健康发展。经济型酒店依靠什么降低成本？“连锁”和“品牌”是经济型酒店成功的两个要件：前者可以使企业做大规模，通过统一采购、统一订房降低成本、提升出租率；后者可以提高企业知名度，增加客源，提高竞争力。但是中国现存的大量经济型酒店却处于单体状态，没有统一采购系统、订房系统和品牌的支援。在市场旺盛的情况下它们可以衣食无忧，一旦市场趋于饱和，就会面临被淘汰的危险。因此，网络化是我国酒店业，特别是经济型酒店的必由之路。

在理论上，传统理论框架下由企业内部的资源及管理和市场所决定的行为绩效模式正在受到挑战，因为企业间的网络关系构成了其市场竞争环境中非常重要的一个组成部分（李新春，2000）。而理论界对于网络理论的研究，自从1988年《战略与管理》杂志上发表了雅里络（Jarillo）的经典论文——《战略网络》一文之后，引起了战略研究者对网络问题的研究兴趣。但是目前的研究现状，正如Nohria和G. Pont（1991）所指出的，被一些作者称之为“网络”的概念主要是理论意义上的，很少有分析性的内涵。对网络理论的认识，目前还主要是探讨其存在的理由或意义，很少努力理解或解释这些网络为何这样构成，以及这对企业的行为和绩效会有何影响（李新春，2000）。网络的概念化问题主要在于建立一个微观的理论模型上的困难（Porter，1981）。战略管理学者对网络概念应用较少，其主要原因在于很难将网络概念放入竞争战略的一般框架之下（Jarillo，1988）。本书将以我国旅游酒店（主要是经济型酒店）的特许经营网络为研究对象，旨在尝试对旅游酒店特许经营网络及其绩效进行定义，分析基于特许经营的旅游酒店联盟网络的形成，及其运行机制和平台，并构建一个基于模糊数学的旅游酒店特许经营网络绩效的评价模型，提出促进我国旅游酒店特许经营网络持续健康发展的策略。

旅游酒店特许经营网络的概念、特征与现状分析

特许经营模式的诞生绝非来自富有创意者的一时冲动，它是企业经营者们为解决在业务运作和发展中出现的各种问题而经过长时间的不断探索和努力，才最终找到的一个可行性方案。回溯历史，我们能够发现很多与特许经营类似的商业实践活动，早在 12 世纪的伦敦就已出现了有关的行业协会，当时的“捆绑式公共房屋体系（The Tied Public House System）”就是一个典型的特许经营的实例。近代意义上的特许经营则起源于南北战争后的美国，胜家缝纫机公司（Singer Sewing Machine Company）最早建立起零售特许经营网络。现代意义上的特许经营则起于麦当劳，其“克隆”经营模式的特许经营的出现使特许经营的内容由过去的产品特许过渡到了经营模式的特许。随着 20 世纪初期汽车业、饮料业、药品零售业的不断成长，新形势为特许经营业务的发展注入了催化剂。到 20 世纪四五十年代，各类特许经营巨头就已经在世界各国出现。今天，虽然某些地方的特许经营还处于起步阶段，但特许经营已经以各种方式在 140 多个国家的各种行业中运行，并且其数量还在不断地增加。

2.1 旅游酒店特许经营网络的概念

“特许经营”是一个舶来词，源于法文，原意是奴隶（吕志壖，2005）。其现在的英文单词是 franchise，意为 to make or set free 或 to invest with a franchise or privilege。它应用到商业领域则至少应追溯到中世纪，当时，政府把特许经营作为政府特权授予的一

种形式，以获取某种服务，比如收税、修路等^①。在古代的英国，严格的法律条款将“特许权”解释为君主授予的权力。在将近 12 世纪的时候，特许经营就开始被用于指“一种分销方法”^②。现在，特许经营也更多地用来指企业或个人的经济行为，通常被理解为特许人（总部）赋予受许人（加盟商）的一种经营特权。在现代汉语翻译中，特许经营既可以理解作为一种法律特权，又可以理解作为一种经营模式，具体的含义要根据具体的语境来理解和区分。但是，在商业和经济领域，尤其是在现代商业企业中，特许经营通常都是指一种商业经营模式（Business - Format Franchising）。

2.1.1 特许经营的定义

关于特许经营的定义还是仁者见仁，智者见智，没有一个统一、能令各个国家（地区）机构和研究人员都信服的解释。

（1）官方的定义。长期以来，一些国际性的特许经营机构或是国家（地区）特许经营管理部门都对特许经营下过定义，具有代表性的主要有以下几个：

国际特许经营协会的定义。国际特许经营协会认为，特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系，特许人由此承担起向受许人持续提供经营诀窍、培训等方面支持的义务；受许人则由此在一个为特许人所有和控制的共同商号标识、经营模式及生产流程下运营，开展业务的基础投资来自受许人自身的经济资源。这个定义明确地肯定了特许经营的契约性特征，也指出了特许人、受许人双方由契约所规定的义务，但它对特许权的内容的解释过于简单和含糊。

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就肯定是特许经营。第一种包括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）或出售表明特许人标记的产品或服务项目；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；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 美元或 500 美元以上的费用。第二种包括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；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

① Thomas S. Dicke, Franchise in America: The Development of a Business Method, 1840—1980. The University of North Carolina Press, ppl.

② U. S. Department of Commence, Franchise in the Economy, 1985—1987, p. 2.