

Franchise Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

肖怡 编著

特许 经营管理

本书从最基本的概念及理论逐步深入、递进，全面系统地介绍了现代特许经营管理的理论体系和运作技巧，立足于中国特许经营管理的实际问题，借鉴国内外特许经营的成功经验和最新研究成果，并辅之以大量图表进行解释，深入浅出，使读者更容易掌握理论在实际中的运用情况。

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



Franchise Management

21世纪高等院校工商管理精品教材

肖怡 编著

特许 经营管理

© 肖 怡 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营管理 / 肖怡编著. — 大连: 东北财经大学出版社, 2011.5

(21世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-0325-5

I. 特… II. 肖… III. 专卖-商业经营-高等学校-教材
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 041215 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

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 320 千字 印张: 15 1/2

2011 年 5 月第 1 版

2011 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 王昭元

责任校对: 赵楠 王娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0325-5

定价: 26.00 元

1987年，当中国人还不知特许经营为何物时，肯德基第一家中国快餐店在北京前门开业。这个凭借特许经营迅速发展起来的全球最大的炸鸡快餐连锁企业，在给中国人民带来西式快餐概念的同时，也带来了一种全新的商业经营模式——特许经营。

进入20世纪90年代以来，随着李宁、全聚德等第一代中国特许经营企业的成功尝试并迅速崛起，特许经营企业如雨后春笋般迅速在中国各大城市发展起来。众多企业开始尝试特许经营业务，如华联、联华、东来顺、马兰拉面、荣昌洗染等，都快速地发展自己的特许加盟店。特许经营在国内开始与直营连锁并驾齐驱，成为中国商业经营发展的主流方向。与此同时，特许经营逐步由零售业、快餐业向其他业态和行业渗透。

有资料显示，1998年6月，我国特许经营体系大约50家；2000年，特许经营体系已达410家；2002年，特许经营体系超过1000家；2004年年底，特许经营体系突破2000家；2006年年底，特许经营体系总数超过2600家；2008年年底，特许经营体系达到3500家，加盟店总数在30万家以上。特许经营体系迅速遍布在餐饮、便利店、服装、药店、教育培训、经济型酒店、房产中介、家装、汽车维修与保养、休闲健身、干洗、美容与化妆品等60多个行业和业态。同时，多个本土特许经营企业开始走向国门，迈向国际市场。

目前，国内有关特许经营管理的理论与实务书籍层出不穷，许多学者和企业界人士在此领域做了大量富有创造性的探讨，为我们的研究打下了坚实的基础。但是，多数特许经营管理教材偏重企业实际运作，缺乏对理论与实际的有机结合的探讨；也有相当一部分成果偏重连锁经营理论，而对特许经营这种现代商业模式缺少相对独立的理论阐述。今天，笔者有幸承担东北财经大学出版社精心策划的《特许经营管理》教材的编写工作，十分高兴。它不仅将自己多年的研究心得与大家分享，而且有助于实现笔者推动连锁经营教育事业发展的的心愿，也算是为中国特许经营的发展尽一份绵薄之力。

本书内容共分为8章。第1章主要介绍特许经营的概念、类型及优劣分析，国内外特许经营发展的历程；第2章主要介绍成功的特许商业概念应具备的特征、特许经营项目可行性研究报告、特许权及特许经营模式设计、

特许经营运作流程；第3章主要介绍特许经营费用构成及影响因素、加盟总部如何确定特许经营费用；第4章主要介绍特许经营合约的基本内容和格式、加盟双方的权利与义务、签订特许经营合约时的注意事项；第5章主要介绍加盟总部的招募计划、招募渠道、招募宣传书的撰写，招募计划的实施及招募流程，如何培训加盟商；第6章主要介绍加盟总部如何建立内部控制系统以及督导制度、加盟关系的发展、加盟总部如何维护和拓展特许经营体系；第7章主要介绍加盟商的投资决策、如何评估特许业务、开业资金准备及店址选择、加盟店如何提升经营业绩；第8章主要介绍特许经营的风险来源、加盟总部和加盟商如何规避特许经营风险。

本书是《企业连锁经营与管理》（东北财经大学出版社，2009年第二版）教材的姊妹篇，在编写风格上力求突出四大特色：

第一，强调系统性与逻辑性。本书从最基本的概念及理论逐步深入、递进，全面系统地介绍现代特许经营管理理论体系和运作技巧，每一章内容均兼顾“知识点”、“技能点”和“能力点”，各章节之间有机组合在一起，存在内在的逻辑联系，方便学生学习和理解。

第二，理论性与实务性高度结合，并注重时效性。本书立足于中国特许经营管理面临的实际问题，借鉴国内外特许经营的成功经验和最新研究成果，并辅之以大量图表进行解释，深入浅出，使读者更容易掌握理论在实际中的运用情况。

第三，为了满足案例教学需要，本书采集了大量案例。本书大量采用了国内不同行业的成功企业案例，包括李宁、小肥羊、美宜家、全聚德、如家、金象、北大青鸟、东方爱婴、谭木匠、彬彬、哎呀呀、迪欧、丑丑、象王、海底捞等；也采用了国外著名特许企业案例，如麦当劳、肯德基、7—11便利店、星巴克等。希望尽量将国内外著名特许经营企业的成功经验和失败教训归纳于书中，供读者思考和借鉴。

第四，为方便教师教学，本书专门配备了教学辅助资料，包括详细的电子教案、每章知识题和案例分析题的参考答案，供教师参考。详情请登录东北财经大学出版社网站（www.dufep.cn）查询。

在本书的编写过程中，多位同行和企业界朋友提供了大量珍贵资料并提出宝贵意见，我的研究生们也帮助收集了大量最新案例资料，在此表示衷心的感谢。另外，本书在编写过程中，由于研究的需要，参考了大量的相关论著、资料和网站论文，在此向作者们表示深深谢意。

由于笔者水平有限，书中疏漏和不足之处在所难免，恳请读者批评指正。

联系方式：广东商学院工商管理学院 肖怡 教授（510320）

E-mail: xy_gd@126.com

编著者

2011年3月于广州

第1章 特许经营导论

学习目标	1
1.1 特许经营的概念及类型	2
1.2 特许经营的优劣剖析	11
1.3 特许经营起源及发展	22
本章小结	30
主要概念和观念	30
基本训练	30

第2章 特许经营体系设计

学习目标	33
2.1 特许商业概念及可行性研究	34
2.2 特许权与特许经营业务模式	40
2.3 特许经营运作流程	49
本章小结	58
主要概念和观念	58
基本训练	59

第3章 特许经营费用

学习目标	61
3.1 特许经营费用构成	62
3.2 特许经营费用的影响因素	65
3.3 如何确定特许经营费用	70
本章小结	80
主要概念和观念	81
基本训练	81

第4章 特许经营合约

学习目标	83
4.1 特许经营合约特征及内容	84
4.2 加盟双方的权利与义务	92
4.3 签订合同注意事项	102
本章小结	109
主要概念和观念	109
基本训练	109

第5章 招募与培训加盟商	
学习目标	112
5.1 加盟商招募计划	113
5.2 加盟商招募实施	125
5.3 培训加盟商	137
本章小结	141
主要概念和观念	142
基本训练	142
第6章 加盟总部管理策略	
学习目标	145
6.1 特许经营内部控制系统	146
6.2 特许经营督导制度	154
6.3 特许经营体系的维护与拓展	158
本章小结	173
主要概念和观念	173
基本训练	173
第7章 加盟店经营策略	
学习目标	177
7.1 加盟商的投资决策	178
7.2 加盟店的业务运作	187
7.3 加盟店的业绩提升	196
本章小结	207
主要概念和观念	207
基本训练	208
第8章 特许经营风险规避	
学习目标	210
8.1 特许经营的风险来源	211
8.2 加盟总部的风险规避	220
8.3 加盟商的风险规避	226
本章小结	237
主要概念和观念	238
基本训练	238
主要参考书目	

学习目标

知识目标

- 了解特许经营的概念及核心术语，掌握不同特许经营类型的基本特点；
- 掌握特许经营与其他连锁经营方式的特征及区别；
- 深入理解特许经营对加盟总部与加盟商的优势与劣势；
- 了解国内外特许经营的起源和发展近况。

技能目标

- 能区分特许经营的不同类型，并了解这些类型的具体特点；
- 能分析一家特许经营体系失败的主要原因。

能力目标

- 能比较不同连锁经营形式对某连锁企业发展的主要作用；
- 能根据一家特许经营体系的具体发展情况分析其存在的优势和劣势。

1.1

特许经营的概念及类型

案例 1—1 麦当劳诠释特许经营概念

提起特许经营，就不能不说到麦当劳这个最初也是最成功的实践者。麦当劳在 1930 年由麦氏兄弟创办时，只是个汽车餐厅。麦氏兄弟针对当时汽车餐厅越来越混乱的市场状况，大胆引入了特许经营机制，但在克洛克进入麦当劳之前，麦氏兄弟的特许经营并不理想，好不容易开业的几家加盟店几乎都一败涂地。

1955 年，克洛克接手麦当劳之后，便着手调整麦当劳的特许经营体系，他进行的一系列改革带给特许经营业革命性的新观念。当时，由于出售特许经营权的钱容易赚，美国市场上到处充斥着以建立特许经营模式投机的商人。克洛克并没有随波逐流，而是明确麦当劳的定位：一个企业稳定、以品质划一而著称的公司。他的具体做法是：鼓励单体加盟店先赚取利润，然后再导致整个系统的成功。为此，他反对将公司的盈利来源放在推销产品、器材和高价的特许权上，而是将盈利来源放在加盟店的经营业绩上。克洛克经常这样说：“我认为我必须尽力帮助加盟者，加盟者的成功将保障我也成功。”

依据这一理念，他重新设计了麦当劳特许经营体系的收费制度：对于每一家店，加盟总部收取 950 美元之后，获得的利润是从加盟店开张之后的营业额中收取 1.9% 的服务费。由于加盟总部的利益是建立在加盟者的利益基础之上的，于是，加盟总部和加盟者的利益完全一致起来，成为一个和谐的整体。克洛克的改革带给特许经营全新的经营观念：加盟总部不应该剥削加盟者，而应该想方设法帮助加盟者成功，从而塑造自己的成功。这种观念让麦当劳一直走到今天，成为享誉全世界的最著名的快餐企业。

如今，麦当劳已经成了特许经营的代名词，而麦当劳加盟总部对特许经营有着自己的独特理解，它给特许经营下的定义是：把一整套的快餐服务技术及店面标准系统授权给想加盟麦当劳的人使用，加盟者向麦当劳支付首期特许费 2.25 万美元，并按月销售额的 3.5% 交付特许使用费并按 8.5% 交付房租，麦当劳支持每一个加盟者取得成功——这就是特许经营。

资料来源 李维华：《特许经营学——理论与实务全面精讲》，5 页，北京，中国发展出版社，2009。

麦当劳一直以来是人们公认的最早、最好和最充分运用特许经营的公司，它的成功促使特许经营模式随着它的脚步迅速走向全世界。如今，特许经营被视作商业活动中最富活力和最具成长潜力的经营方式，在世界各国广泛流行，成为许多国家商业经营的主流形式。我们今天所见所闻的可口可乐、肯德基、7—11 便利店、耐

克等世界著名企业，都是特许经营的成功实践者，它们向世界展示了特许经营的巨大魅力，也引起了人们对特许经营内涵的探究。

1.1.1 特许经营概念及核心术语

特许经营是一个舶来词，其英文单词“franchise”本意是指“特别的权利”。这个词用于商业上又被赋予了许多新的含义，常被视作一种商业经营模式。我国2007年5月1日实施的《商业特许经营管理条例》将特许经营定义为，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，以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者使用。被特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。

目前，世界各国对特许经营的定义表述不完全一样，下面介绍几个比较常用的定义。

国际特许经营协会（International Franchise Association, IFA）所下的定义是：特许经营是特许人和被特许人之间的一种契约关系，在这个关系中特许人提供一种经许可的商业经营特权，并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助以作为从被特许人获得报酬的回报。

美国特许经营协会（American Franchise Association, AFA）所下的定义是：特许企业把自己开发的商品、服务和商业系统（包括商标、商号等企业形象的使用，经营技术，商业场所和区域）以合同的形式授予加盟者在规定的区域内经销和营业，加盟者则应交纳一定的营业权费用，承担规定的义务。

欧洲特许经营联合会（European Franchise Association, EFA）所下的定义是：特许经营是一种基于在法律和财务上独立的特许人和受许人之间持续紧密的合作而形成的营销产品、服务和技术的体系，依靠特许人授予受许人权利并附加义务，以便根据特许人的概念进行经营。

日本特许经营协会（Japanese Franchise Association, JFA）所下的定义是：特许经营指的是这样一种系统，即特许经营加盟总部与加盟店以合同的形式规定，加盟总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征，以相同的企业形象从事经营活动的权利。加盟总部负有对加盟店进行经营指导和向加盟店长期提供商品（包括服务和其他资料）的责任。作为获得上述权利和服务的价格，加盟店须向加盟总部支付规定的加盟金、保证金和权利金。

上述定义虽然表述不一样，但实质内容是基本一致的。这些定义涉及以下几个重要术语：

(1) 特许人（franchisor）。它也称加盟总部，指拥有可授予他人使用的商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源并授予他人使用的一方，包括特许人和二级特许人。各国政府管理条例和法律上常用特许人概念，而企业界多用加盟总部概念。本书后面内容中涉及特许人概念时多称为加盟总部。

(2) 受许人（franchisee）。它也称被特许人、加盟者、加盟商，是指获得他人授权，使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源从事经营活动的

一方。本书后面内容中涉及受许人概念时多称为加盟者或加盟商。

(3) 加盟店 (franchised outlet)。被特许人获得特许人授权后, 使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源建立的经营场所和设施。

(4) 特许权 (franchise)。这是指加盟总部所拥有或有权授予别的组织及个人的商标、商号、CIS 系统、专利、经营诀窍、经营模式等无形资产, 以及与之相配套的有形产品、无形服务等。特许权又有广义和狭义之分。广义的特许权包括上述无形资产和有形产品及无形服务的组合; 狭义的特许权仅包括商标、商号、CIS 系统、专利、经营诀窍、经营模式等无形资产。“franchise”一词有多重含义, 既可译为特许权, 也可译为特许经营。IFA 网站上明确指出, “franchise”指特许权, 而“franchising”指特许经营这种模式。

(5) 特许经营费用 (franchise fee)。这是指在特许经营合同期限内, 加盟者为取得特许权并正常经营而向加盟总部交纳的所有费用, 一般包括加盟金、特许权使用费 (权利金)、保证金及其他费用。

(6) 特许经营合约 (franchise contract)。它也称特许合同、特许合约, 这是加盟总部和加盟者签订的用于规定双方在特许经营关系过程中的权利义务、确定双方特许经营关系的法律契约。它往往由一系列合同组成, 包括特许经营主合同和辅助合同。

(7) 特许经营体系 (franchise system)。在统一的品牌和经营模式下, 由加盟总部和加盟商共同经营的一个连锁管理和运营系统。在本书中, 也称为特许体系。

1.1.2 特许经营类型

特许经营涉及的领域十分广泛, 其具体形式又呈现出多种多样的特点。我们可以根据不同的标准, 将其划分成不同的类型。

1) 按特许内容划分

特许经营按照特许内容, 可以分为商品商标特许经营 (product and trade name franchising) 和经营模式特许经营 (business format franchising) 两种。

(1) 商品商标特许经营。商品商标特许经营是指受许人使用特许人的商标、生产配方和营销方式来生产和销售特许人的产品, 或对商品商标进行多种形式的商业开发, 作为回报, 受许人定期向特许人支付费用。一般地, 受许人仍保持原有企业商号, 单一或非单一地生产销售特许人取得商标所有权的产品。

商品商标特许经营由来已久, 最早是代销商为制造商代销某种产品的契约关系, 如我国常见的“特约经销商”。随着时间的发展, 代销商逐渐集中为一个制造商服务, 成为制造商的一个销售部门。代销商与制造商因此形成了类似母公司和子公司的关系, 产生了最初的特许连锁经营, 它也被称为“第一代特许经营”。如今, 这种特许经营模式又演变出几种形式来:

① 商标特许。这是指商标注册人许可他人使用其注册商标进行商业开发, 双方签订商标使用许可合同, 被授权使用他人商标的受许人必须交纳一定的使用费。采用商标特许形式的加盟总部一般只对商标的使用方法提出具体要求和限制, 对加盟

商的经营活 动并不作严格规定。史努比 (Snoopy) 就是商标特许的典型代表。史努比是由美国著名卡通画家查尔斯·舒尔茨创作的卡通小狗形象, 自从 1950 年其漫画作品一炮而红后, 作者便将这一形象作为商标向外转让。至今, 已有超过 2 万种与史努比有关的商品, 包括婴儿服装、家用纺织品、文具、背包、钟表、体育用品、主题电脑、特色手机、休闲食品、特色机车、主题公园以及各种各样的儿童玩具和用品, 每年加盟总部利润高达 11 亿美元, 而加盟商还在年年增加。类似史努比这样的商标特许例子还有许多, 如米老鼠、流氓兔、凯蒂猫、皮卡丘、机器猫和蓝猫等。

②商品销售特许。这主要是指加盟总部将自己生产的商品授权给加盟商销售。加盟总部一般会对商品的销售方式、销售价格、销售区域及售后服务有要求, 有时会对加盟商的销售模式有特别要求, 如汽车行业的 4S 店。这种形式的特许经营通常是一个大制造商为其名牌产品寻找销路, 常见的有汽车专卖店、加油站、服装专卖店等。

③商品生产特许。这是指加盟商获得许可, 自己投资建厂, 使用加盟总部的专利、技术、设计和生产标准或产品配方来加工或制造取得特许权的产品, 并使用加盟总部的商标销售该产品。商品生产特许与商品销售特许不同的是, 这种特许权不仅包括商品销售, 而且还包括产品生产。著名的可口可乐公司就是商品生产特许的典型代表。诞生于 1886 年的可口可乐公司为了满足日益扩大的市场需要, 降低产地与销地之间的运输成本, 于 20 世纪初尝试引入商品生产特许, 向一些地方性企业授予装瓶和销售的独家经营权以及按固定价格供应浓缩液的承诺, 由此建立了一个全国性乃至全球性的装瓶商网络。这种经营模式使可口可乐取得了巨大成功, 并迅速走向全世界, 成为美国文化和美国生活方式的代表。

(2) 经营模式特许经营。经营模式特许经营被称为“第二代特许经营”, 目前人们常说的特许连锁经营主要就是这种类型。经营模式特许经营不仅要求加盟商经营加盟总部的产品和服务, 而且加盟店的商店标志、店名、商标、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等都要按照加盟总部的全套方式进行, 亦即加盟店购买的不仅是商品的销售权, 而是整个模式的经营权。加盟店必须交纳加盟费和后继不断的权利金 (特许权使用费), 这些费用使加盟总部能为加盟店提供培训、广告、研究开发和后续支持。这种经营模式特许经营范围广泛, 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 便利店都属于这种形式。目前, 第一代特许连锁经营也有向第二代经营模式特许经营转化的趋势。

在过去几十年特许经营的整个销售额中, 商品商标特许经营大约占 70%; 其中绝大部分是汽车销售额; 而经营模式特许经营的销售额大约占 30%。最近 20 多年的发展表明, 前者正呈逐渐衰落的趋势, 而后者发展较快, 成为引人注目的特许经营方式。

2) 按授予特许权方式划分

特许经营按授予特许权方式，可分为如下类型：

(1) 单体特许。这是指加盟总部赋予加盟商在某个地点开设一家加盟店的权利。加盟总部与加盟商直接签订特许合同，加盟者亲自参与店铺的运营，加盟商的经济实力普遍较弱。目前，在该类加盟商中，相当一部分是在自己原有网点基础上加盟。单体特许适用于在较小的空间区域内发展特许网点。其优点是：加盟总部直接控制加盟者；对加盟商的投资能力没有限制；没有区域独占；不会对加盟总部构成威胁。其缺点是：网点发展速度慢；加盟总部支持、管理加盟商的投入较大；限制了有实力加盟商的加盟。

(2) 区域特许。这是指加盟总部赋予加盟商在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利。由区域加盟商投资、建立、拥有和经营加盟网点，该加盟商不得再转让特许权，加盟商要为获得区域开发权交纳一笔费用并遵守开发计划。该种方式十分普遍，适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络。加盟总部与区域加盟商首先签署开发合同，赋予加盟商在规定区域、规定时间的开发权；当加盟网点达到加盟总部要求时，由加盟总部与加盟商分别就每个网点签订特许合同。这种特许方式的优点是：有助于加盟商尽快实现规模效益；能发挥加盟商的投资开发能力。其缺点是：在开发合同规定的时间和区域内，加盟总部无法发展新的加盟商；对区域加盟商的控制力较小。

(3) 二级特许。这是指加盟总部赋予加盟者在指定区域销售特许权的权利。二级特许者扮演着二级加盟总部的角色，要支付数目可观的特许费，它是开展跨国特许的主要方式之一。加盟总部与二级特许者签订授权合同，二级特许者再与加盟者签订特许合同。这种特许形式的优点是：扩张速度快；加盟总部没有管理每个加盟者的任务和相应的经济负担；二级特许者可根据当地市场特点改进特许体系。其缺点是：把管理权和特许费的支配权交给了二级特许者；过分依赖二级特许者，特许合同的执行没有保证；特许收入分流。

(4) 代理特许。这是指特许代理商经加盟总部授权为加盟总部招募加盟者。特许代理商作为加盟总部的一个服务机构，代表加盟总部招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和支持。它是开展跨国特许的主要方式之一。加盟总部与特许代理商签订代理合同，加盟总部与加盟者签订特许合同，合同往往是跨国合同，必须了解和遵守所在国法律；代理商不构成特许合同的主体。这种特许形式的优点是：扩张速度快；减少了加盟总部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；能够方便地中止特许合同；可以直接收取特许费。其缺点是：加盟总部要对代理商的行为负责；要承担被加盟者起诉的风险；要承担汇率等其他风险。

3) 按加盟双方成员关系划分

特许经营按加盟双方关系不同，可分为如下类型：

(1) 制造商—零售商特许系统。这是由制造商发起并提供特许经营权，零售

商作为受许人经营制造商的商品而形成的特许经营体系。这种体系在汽车销售行业最为普遍。

(2) 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特许经营体系，如 Rexall Rugs、Sentry Hardware 等。

(3) 零售商—零售商特许系统。这是由一个零售商发起并大量吸收零售加盟商所形成的特许系统，也是最普遍、最典型的经营模式特许，代表企业是 7—11 便利店。

(4) 服务特许系统。这种特许系统主要应用于纯服务行业，由一个创造出自己独一无二服务概念的服务企业发起建立，通过特许经营合同授予特许经营人使用加盟总部的商业名称和专长的特权，加盟总部则收取一定的特许权使用费作为补偿。服务特许经营形式最近几年在我国发展很快，如儿童教育机构、房产中介所、家居清洁、旅行社、美容业等。

1.1.3 特许经营与其他连锁经营模式的区别

尽管特许经营应用领域十分广泛，并演化成多种形式，但通常我们看到的特许经营主要是经营模式特许经营。经营模式特许经营一般是连锁商店采用的一种连锁经营方式，称为特许连锁经营。由于特许经营在商业连锁经营的广泛运用，我们这里主要从商业连锁经营几种不同连锁方式的比较视角来考察特许经营的特点和内涵。

连锁经营是连锁商店（包含零售业、饮食业及其他服务业的连锁商店）所采取的一种经营方式和管理制度，它是指由同一加盟总部领导下的若干分支企业或门店构成的联合体为实现规模效益所进行的统一的商业经营活动。连锁经营最初是以单一所有权形式，即直营连锁形式出现的，随着长期的发展实践，逐渐形成了三种形式并存的局面，即直营连锁、自由连锁和特许连锁。

1) 特许经营的基本特征

在连锁经营范畴中，特许经营被称为特许连锁经营（franchise chain, FC），这种连锁形式也称为合同连锁、加盟连锁、契约连锁，是加盟总部与加盟店之间依靠契约结合起来的一种形式。风靡世界的肯德基、麦当劳、7—11 便利店等都是特许连锁经营的典型代表。一个特许连锁系统必须具有如下特征：

(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，接受方是加盟者。加盟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，如果加盟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。它推出的是一个活生生的样板店，如肯德基、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。

(2) 加盟总部与加盟店之间的关系是通过签订特许经营合约而形成的纵向关系。特许连锁经营加盟店与加盟总部之间的关系是以特许经营合约为准的，这个特许经营合约是加盟总部与加盟者之间签订的一个协议书。根据协议，加盟总部称

为特许权所有方或特许人，加盟者称为特许权使用方或受许人。这个协议具有法律效力，它将加盟总部与加盟者紧紧地连在一起。正因为特许经营是通过加盟总部与加盟店签订一对一的特许合同而形成的，因而加盟总部与加盟店之间的关系是纵向关系，而各加盟店之间不存在横向联系。

(3) 特许经营的所有权是分散的，但经营权高度集中，对外要形成一致形象。在特许连锁系统里，加盟者对自己的店铺拥有所有权，经营权则高度集中于加盟总部。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时，就会对市场上现有的特许连锁组织进行调查、比较，最后决定向哪家特许连锁组织提出加盟申请。尽管特许经营的所有权是分散的，但表面上与直营连锁相似，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，麦当劳快餐店在全世界上万家分店，它们的标记、商标、布局、风格都一模一样，如同一个模子刻出来的。它们既有直营连锁门店，也有特许连锁门店，除了加盟总部知道两者的区别外，消费者是无法分辨两者的。

(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的费用。一旦加盟总部和加盟者签订特许经营合约，就意味着加盟总部许可加盟者使用加盟总部特有的商标、店名和字号，使用加盟总部开发的生产、加工、销售、服务及其他经营方面的技术，加盟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。加盟者在取得这些权利时要付出一定代价，即要向加盟总部交纳一定的费用。一般情况下，加盟者在签订特许经营合约时，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。对于加盟总部提供的指导、服务，统一开展的广告宣传，加盟店则要按合约规定每月向加盟总部交纳特许权使用费和广告费等。

特许连锁经营在国外萌芽较早，已有一百多年历史，但直到 20 世纪 80 年代，特许连锁经营才如脱缰之马，飞速发展起来。目前在美国，几乎每过几分钟就有一家特许加盟店开业。特许连锁经营已经渗透到商业、服务业的各个领域，并被认为是欧美最好的连锁形式。特许连锁之所以能如此飞速发展，是因为它具有其他连锁形式无法比拟的优越性。直营连锁以单一资本向市场辐射，易受资金、时间、人力的限制。而特许连锁以特许权向市场辐射，对加盟总部而言，企业无需投入大量资金和人力，可以借助他人的力量，将已成熟的规范化管理方式和独具特色的经营技术以及名牌化的品牌通过特许方式占领市场，是一种安全而迅速扩大知名度、拓展市场的经营方式；对于加盟店而言，业主无需拥有一定的技术和经验，只要支付一定的加盟费就可以直接套用他人成功的经验和管理技术，得到加盟总部的长期指导和服务，“借他人之梯，登自己发展之楼”，从而省去探索时间，降低投资风险。因而特许连锁经营对双方都有吸引力，成为目前国际上最为流行的连锁经营方式。

2) 直营连锁的基本特征

直营连锁 (regular chain, RC) 又叫正规连锁, 是连锁经营的基本形态。这是连锁企业的加盟总部通过独资、控股或兼并等途径开设门店、发展壮大自身实力和规模的一种连锁形式。连锁企业的所有门店在加盟总部的直接领导下统一经营, 加盟总部对各门店实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。直营连锁都具有以下特点:

(1) 同一资本开设门店。这是直营连锁与特许连锁和自由连锁之间最大的区别。直营连锁各门店之间是以资本为主要联结纽带的, 资本又必须属于同一个所有者, 归一个企业、一个联合组织或一个人, 由同一个投资主体投资开办门店, 各门店不具备独立的法人资格。

(2) 经营管理高度集中统一。加盟总部对各门店拥有全部所有权、经营权、监督权, 实施人、财、物与商流、信息流、物流、资金流等方面的集中统一管理, 门店的业务必须按加盟总部指令行事。因此, 直营连锁企业必须建立合理的分工体制, 即加盟总部必须设置分工明确、专业精细的内部管理机构及各门店的层级管理制度、各类责任制度、分配制度和规范的门店管理制度, 以联结加盟总部与各职能部门和门店的统一运作。

(3) 统一的财务核算制度。在人事关系上, 直营连锁各门店的店长是连锁企业的雇员而不是所有者, 不是老板, 所有门店的店长均由加盟总部委派, 其工资、奖金由加盟总部确定。店长无权决定门店的利润分配, 因为整个连锁企业实行统一的核算制度, 各个门店的工资、奖金由加盟总部依据连锁企业制定的标准来决定。

直营连锁商店的上层组织形式主要有两种: 一种是由母公司直接管理, 不再另设加盟总部; 另一种是没有母公司, 而是设立加盟总部, 由加盟总部统一管理下属各门店成员。在大型的直营连锁集团中, 其组织结构一般设为三层: 上层是加盟总部, 负责公司的长远发展规划; 中层是负责若干门店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构; 下层是各门店成员。

采取直营连锁方式经营的好处是显而易见的, 它的高度集权管理可以统一调度资金, 统一经营战略, 统一管理人事, 统一开发和利用企业整体性资源, 具有雄厚的实力, 易于同金融机构、生产厂家打交道, 可以充分规划企业的发展规模和速度, 在新产品开发与推广、信息管理现代化方面也能发挥整体优势。但直营连锁也有难以克服的缺陷, 由于直营连锁是以单一资本向市场辐射的, 各门店由加盟总部投资家家兴建, 因而易受资金、人力、时间等方面的影响, 发展规模和速度有限。此外, 各门店自主权小, 利益关系不紧密, 其主动性、积极性、创造性难以充分发挥出来。

3) 自由连锁的基本特征

自由连锁 (voluntry chain, VC) 又称为自愿连锁, 其原意是自发性连锁或任意性连锁。自由连锁是企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体, 各成员店是独立法人, 具有较高的自主权, 只是在部分业务范围内合作经营, 以达到共享规模

效益的目的。

自由连锁主要有两种形式：第一种是以几家中小企业联合为龙头，开办自由连锁的总店，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一物资配送中心，所需资金可以在分店中集资解决；第二种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下，结成连锁集团，批发企业作为加盟总部承担配送中心和服务指导功能。无论哪一种形式，自由连锁都必须具有以下特征：

(1) 成员店拥有独立的所有权、经营权和核算权。一个自由连锁组织往往拥有众多分散的成员店，这些成员店一般是小型的，但是独立的，门店的资产归门店经营者所有。各门店不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权，每年须上交一定费用给加盟总部以享受合作带来的规模效应。自由连锁组织创立初期，各成员店可以使用各自的店名商标，但是，当自由连锁发展到合股建立一家能为成员店提供服务的商业机构时，使用不同店名商标的成员店将转换成使用统一店名商标的连锁店。

(2) 加盟总部与成员店之间的关系是协商与服务的关系。自由连锁的加盟总部与成员店之间不存在经营权的买卖关系，而是靠合同和商业信誉建立一种互助互利关系，以达到规模经营的目的。加盟总部应遵循共同利益原则，统一组织进货，协调各方面关系，制定发展战略，搜集信息并及时反馈给各成员店。美国自由连锁商店加盟总部的职能大致可以归纳为 12 项：①决定组织大规模销售计划；②共同进货；③联合开展广告宣传等促销活动；④业务指导，包括商店内部装修、商品陈列等；⑤组织物流；⑥教育培训；⑦信息反馈；⑧资金融通；⑨开发店铺；⑩财务管理咨询；⑪劳保福利；⑫帮助劳务管理。由此可见，各成员店向加盟总部上交的加盟费又以另一种方式返还给各成员店。

(3) 维系自由连锁经营的经济关系纽带是协商确定的合同。加盟总部与各成员店是通过合同作为纽带联结在一起的，合同是各成员之间通过民主协商制定的，而不是特许连锁那样的定式合同。其合同的约束力比较弱，一般以合同规定的加盟时间一年为单位，加盟店可以随意退出自由连锁组织，在自由连锁的合同上并未规定随时退出具体的惩罚细则。

自由连锁形成的原因，是众多中小企业在与一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业的竞争中，由于势单力薄，竞争力不断下降，占有的市场份额日益萎缩，为了摆脱困境，若干企业共同投资设立机构，负责共同进货，开展共同促销和广告宣传等活动，以降低成本，提高利润。可见，自由连锁主要是中小商业企业为了维护自己的利益，联合起来，通过连锁经营形式，获得规模效益，以便与大型连锁企业抗衡、争夺市场而产生的。

自由连锁的优势在于，其门店的独立性强、自主权大、利益直接，有利于调动各门店的积极性和创造性；连锁系统集中管理指导，有利于提高门店的经营水平；统一进货、统一促销，有利于各门店降低成本，享受规模效益的好处。因此，自由连锁具有较好的灵活性、转换性和发展潜力，它既具有连锁经营的规模优势，同时