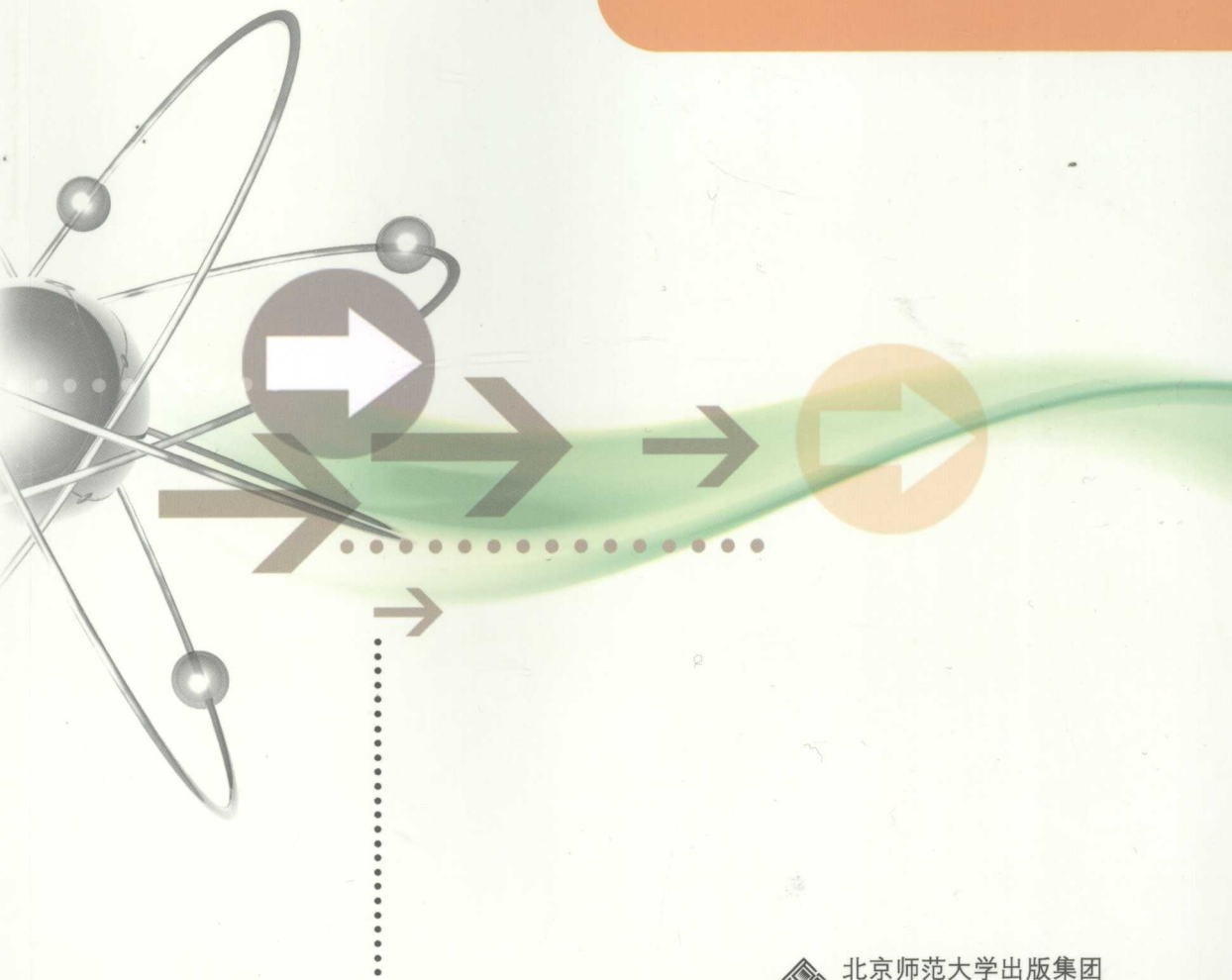


→ TEXU JINGYING DAOLUN

特许经营导论



石元蒙 王学思 © 编 著



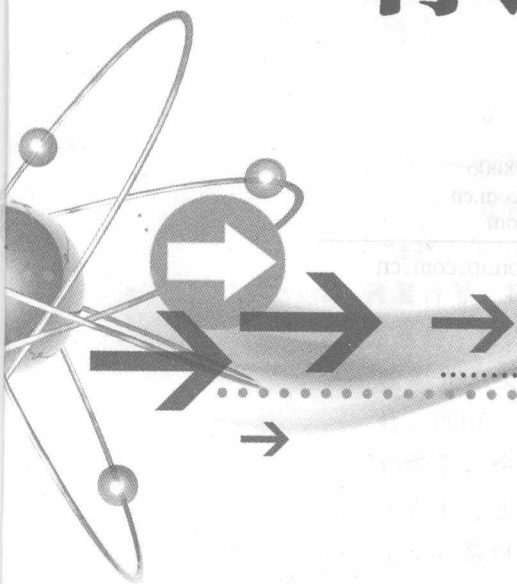
北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图例 (CIP) 目录页并图

大京師出版 北一 著編思學王 建元江 的得求最著特
128X 978-7-303-10420-7

TEXU JINGYING DAOLUN 特许经营导论

石元蒙 王学思 © 编 著



特 著 石元蒙 王学思
副 著 高 露 高 露 高 露
编 著 高 露 高 露 高 露

北京师范大学出版社

北京师范大学出版社

北京师范大学出版社

北京师范大学出版社

北京师范大学出版社

北京师范大学出版社



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

特许经营导论/石元蒙,王学思编著.—北京:北京师范大学出版社,2009.9

ISBN 978-7-303-10456-7

I. 特… II. ①石… ②王… III. 专卖—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 161563 号

营销中心电话 010-58802181 58808006
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com.cn>
电子信箱 beishida168@126.com

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码:100875

印刷:北京京师印务有限公司

经销:全国新华书店

开本:170 mm × 230 mm

印张:16.5

字数:273 千字

版次:2009 年 9 月第 1 版

印次:2009 年 9 月第 1 次印刷

定价:26.00 元

策划编辑:戴 轶	责任编辑:戴 轶
美术编辑:高 霞	装帧设计:高 霞
责任校对:李 茵	责任印制:李 丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-58800697

北京读者服务部电话:010-58808104

外埠邮购电话:010-58808083

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-58800825

前言

传统市场营销学于 20 世纪初起源于北美。在那个时代，生产制造活动一直是经济体系的核心，因此，农产品和消费品等这些有形产品的营销成为研究对象。直到 1956 年，美国工作在技术、管理和行政职位上的白领阶层人数首次超过了蓝领工人，服务业开始出现惊人的增长。到 21 世纪初，美国服务业的就业人数已超过总就业人数的 80%，其产值超过国民生产总值的 75%。美国《新闻周刊》作出了这样的评论：“麦当劳拥有的员工比美国钢铁公司还要多；美国经济的标志是那两道金色的拱门，而不是烈焰熊熊的炼钢高炉。”目前，在北美、西欧等发达地区，已有 70% 以上的劳动力受雇于服务行业，制造业的员工也有 70% 左右正在从事各种隐性服务活动。在这些国家，相对于制造业，服务业已经占据了压倒性的优势，这些国家已经步入了服务经济时代。

一般认为，特许经营商业模式起源于 19 世纪中叶的美国，在美国得到蓬勃发展，并迅速在世界各地传播，特许经营被认为是 21 世纪重要的商业模式。为什么特许经营能在全球市场迅速兴起，又为什么特许经营被称为是 21 世纪重要的商业模式呢？当我们将思路从工业经济时代转到服务经济时代时，就会发现问题答案。

在服务经济时代，服务产品势必逐渐替代有形的工业产品占据主要地位。在工业经济时代，有形产品的大规模生产和大规模销售是其典型特征，那么，在服务经济时代，同样存在着服务产品规模化生产和规模化销售的需求。事实上，特许经营正是服务产品实现规模化生产及规模化销售的方式。

接踵而来的问题是，既然特许经营不过是服务产品的规模化经销方式，为何一定要称这种方式为“特许经营”，它与我们熟知的有形产品的生产商和经销商的经销关系又有何分

别呢？在特许经营关系中，服务产品的初始生产商我们称之为“特许人”，服务产品的经销商我们称之为“受许人”或“加盟商”，特许人和受许人之间存在着“加盟费”和“特许权使用费”的利益关联。特许经营合同、信息披露制度、单店手册、培训与督导等要素在良好的特许经营关系中起着举足轻重的作用。而在我们熟知的有形产品的生产商和经销商结成的经销关系中，似乎没有这么复杂的问题。正是服务产品的规模化经销方式看起来与我们熟知的有形产品的经销关系非常不同，人们才将其命名为“特许经营”。

究竟是什么导致了服务产品的规模化经销方式看起来与有形产品的经销方式不同的表现呢？答案正在于服务产品本身具有的与有形产品相比截然不同的特征。正是服务产品独特的性质，导致了服务产品规模化经销模式与有形产品相比有着不同的特点。

特许经营在 20 世纪 80 年代中期进入我国，经过 20 多年的发展，显示出强大的生命力和巨大的发展潜力。目前，我国已经成为世界上特许经营体系最多的国家。但是，我们也看到，与世界其他国家相比，中国的服务业仍然处于较低的水平，我国企业的服务管理水平并不高，对于如何营销服务这种无形产品，大部分服务组织既缺乏理论指导，也缺乏实践经验。

本书主要从特许经营是服务经济时代服务产品的规模化销售方式这一角度，详细分析了特许经营关系中的诸多重要因素的性质与作用，例如单店及其构成、单店手册、培训与督导、特许经营合同、信息披露制度等。本书适用于特许经营管理专业教学用书，也可作为经济与管理类专业学生的学习用书。同时，本书还可以帮助服务企业和潜在受许人了解特许经营的本质，推动特许经营事业在中国市场上的不断发展。

在本书的编著过程中，参考了大量的国内外有关著作和论文，并引用了其中的一些材料和内容，在此向其著作者和出版者表示由衷的感谢。由于编著者水平和实践调研的限制，书中可能存在不妥或谬误之处，敬请广大读者和专家学者不吝赐教。

石元蒙

2009 年于珠海京师家园

E-mail: shy928@163.com

目 录

第 1 章 什么是特许经营 /1

【本章学习要点】	1
1.1 “特许经营”一词的由来	1
1.1.1 法文“Franc”的含义	1
1.1.2 英文“Franchise”的含义	2
1.1.3 “特许经营”一词的含义	3
1.2 商业特许经营的定义	3
1.2.1 国际特许经营协会（IFA）的定义	4
1.2.2 欧洲特许经营联合会的定义	4
1.2.3 日本连锁加盟协会（JFA）的定义	4
1.2.4 中国政府的定义	5
1.2.5 针对各种定义提出的问题	5
1.3 商业特许经营的产生	5
1.3.1 胜家（Singer）缝纫机经销中遇到的问题	5
1.3.2 商标商品特许经营方式的产生	7
【阅读材料 1-1】胜家（Singer）小史	8
【阅读材料 1-2】汽车 4S 店	9
1.4 商业特许经营的发展	10
1.4.1 人类消费需求心理的升级特点	10
1.4.2 产品生命周期理论	10
1.4.3 产品升级理论及升级方法	11
1.4.4 产品有形程度连续谱系理论	12
1.4.5 经营模式特许经营的产生	14

【阅读材料 1-3】 特许经营的行业分布	14
1.5 商业特许经营的种类和本质	16
1.5.1 商业特许经营的种类	16
1.5.2 商业特许经营的本质	16
【阅读材料 1-4】 特许经营在各地的发展	18
【本章小结】	22
【本章复习题】	23

第 2 章 服务产品的特征及其营销挑战 /24

【本章学习要点】	24
【阅读材料 2-1】 服务的分类	24
2.1 无形性 (Intangibility) 及其营销挑战	25
2.1.1 什么是无形性	25
2.1.2 无形性带来的营销挑战	25
2.1.3 对无形性问题的可能解决办法	26
2.2 不可分离性 (Inseparability) 及其营销挑战	27
2.2.1 什么是不可分离性	27
2.2.2 不可分离性带来的营销挑战	28
2.2.3 对不可分离性问题的可能解决办法	29
2.3 变异性 (Variability) 及其营销挑战	30
2.3.1 什么是变异性	30
2.3.2 变异性带来的营销挑战	30
2.3.3 对变异性问题的可能解决方法	31
2.4 易损失性 (Perishability) 及其营销挑战	31
2.4.1 什么是易损失性	31
2.4.2 易损失性带来的营销挑战	32
2.4.3 对易损失性问题的可能解决方法	33
【阅读材料 2-2】 全美十大最受赞誉公司所传递的信息——服务 经济的来临	34
【阅读材料 2-3】 认识服务产品的特征	36
【本章小结】	38
【本章复习题】	38

第3章 特许经营体系中的单店 /39

【本章学习要点】	39
3.1 加盟商的再生产职能	39
3.1.1 有形产品经销商的职能	39
3.1.2 服务产品经销商（加盟商）的职能	40
3.2 单店及其复制	41
3.2.1 什么是单店	41
3.2.2 加盟商的再生产前提——复制单店	41
3.2.3 单店的构成	41
3.3 有形证据的设计与管理	42
3.3.1 有形证据	42
3.3.2 有形证据的作用	43
3.3.3 服务场景的环境要素	45
【阅读材料 3-1】开发有形证据前需要回答的问题	47
3.4 服务体系的设计与管理	48
3.4.1 服务体系	48
3.4.2 服务蓝图	51
3.4.3 服务标准	56
【阅读材料 3-2】超级市场确定顾客排队时间标准	61
【阅读材料 3-3】联邦快递的服务绩效评估指数	63
【阅读材料 3-4】星巴克咖啡厅的服务场景设计	64
【阅读材料 3-5】麦当劳的餐厅设计	68
【本章小结】	69
【本章复习题】	70

第4章 特许经营授权体系结构 /71

【本章学习要点】	71
4.1 销售网络的组成成分及分销渠道的类型	71
4.1.1 销售网络的组成成分	71
4.1.2 分销渠道的类型	72
4.2 单店授权体系结构（Single Unit Franchising）	73
4.3 区域授权体系结构（Area Franchising）	74
4.4 区域主授权体系结构（Master Franchising）	76

4.5	其他授权体系结构	77
4.6	如何选择授权体系结构	78
4.6.1	确定授权体系结构	78
4.6.2	评估授权体系结构模式	79
4.6.3	系统设计授权体系结构	80
	【阅读材料 4-1】赛百味的特许经营体系	82
	【阅读材料 4-2】杉杉——渠道改革的崎岖之路	85
4.7	特许经营体系中的信息系统	86
4.8	特许经营体系中的物流配送	88
4.8.1	配送中心的组织结构	88
4.8.2	配送中心的类型	89
4.8.3	特许经营企业配送中心的一般作业流程	90
	【阅读材料 4-3】沃尔玛的物流配送和信息管理	91
	【阅读材料 4-4】7-11 连锁店铺的信息管理系统平台	94
	【阅读材料 4-5】7-11 的物流战略体系	95
	【本章小结】	98
	【本章复习题】	99

第5章 特许经营中的单店手册、培训与督导 /100

	【本章学习要点】	100
5.1	加盟商再生产服务产品的质量风险	100
5.1.1	有形产品再生产中的质量风险	100
5.1.2	服务产品再生产中的质量风险	101
5.2	服务产品再生产方法——单店手册	101
5.2.1	什么是单店手册	101
5.2.2	单店手册的内容	102
	【阅读材料 5-1】麦当劳的选址要诀	103
	【阅读材料 5-2】麦当劳的柜台服务	105
	【阅读材料 5-3】麦当劳店铺运作的主要内容	108
5.3	服务产品再生产方法的传授——培训	111
5.3.1	特许经营培训的性质	111
5.3.2	特许经营培训的两个层次	111
	【阅读材料 5-4】对加盟者进行培训的机构	111

【阅读材料 5-5】开发培训计划前的基本问题	112
【阅读材料 5-6】麦当劳汉堡包大学培训	113
【阅读材料 5-7】麦当劳管理人员的培训	117
5.4 特许经营中的督导	122
5.4.1 督导的角色	122
5.4.2 督导的任务	123
5.4.3 督导需要的顾问技能	124
【本章小结】	126
【本章复习题】	127
第 6 章 特许人获取收益的风险及其控制 /128	
【本章学习要点】	128
6.1 特许人的收益	128
6.1.1 加盟费	128
6.1.2 特许权使用费	129
6.2 特许人获取收益的风险	130
6.2.1 加盟费获取风险	130
6.2.2 特许权使用费获取风险	130
6.3 特许经营合同对特许人利益的保护	131
6.3.1 特许经营合同对特许人的重要性	131
6.3.2 特许经营合同中涉及的主要知识产权问题	131
6.4 建立知识产权体系	133
6.4.1 权利的登记和注册	134
6.4.2 单店手册的撰写	134
6.4.3 特许经营主合同及其他合同的撰写	134
【阅读材料 6-1】特许经营合同中的知识产权保护条款	135
【阅读材料 6-2】商业秘密许可使用协议示范文本	141
【阅读材料 6-3】竞业禁止协议示范文本	144
6.4.4 保密制度的建立	147
6.4.5 建立发现、追究侵权行为的长效机制	147
6.5 特许权使用费获取风险控制	147
6.5.1 有效的培训与督导体系	147
6.5.2 要求加盟商提供财务信息	148

6.5.3 不断开发新的利益增长点	149
6.6 特许经营合同范例	149
6.6.1 上海市商业特许经营合同	149
6.6.2 国际商会标准国际特许经营合同	162
【本章小结】	176
【本章复习题】	177

第7章 受让人获取收益的风险及其控制 /178

【本章学习要点】	178
7.1 受让人的收益及其获取风险	178
7.1.1 受让人的收益	178
7.1.2 受让人的收益风险	178
【阅读材料 7-1】“庄信娃娃”案	179
【阅读材料 7-2】“得意馆”案	179
7.2 为特许经营立法	180
7.2.1 特许经营立法背景	180
7.2.2 FTC 特许经营条例简介	181
7.2.3 UFOC 简介	185
7.3 加盟特许经营的可行性分析	192
7.3.1 评价自己是否适合做一个受让人	192
【阅读材料 7-3】成功受让人个性特点	194
【阅读材料 7-4】不适于做特许经营受让人的个人品质	195
7.3.2 购买特许经营权前的准备	195
【阅读材料 7-5】选择特许人的四步计划	196
【阅读材料 7-6】我国的商业特许经营信息披露管理办法	198
【本章小结】	201
【本章复习题】	201

第8章 特许经营案例 /202

8.1 肯德基	202
8.1.1 肯德基的历史	202
8.1.2 肯德基在中国的特许经营模式	203
8.1.3 “不从零开始”的加盟条件	204
8.1.4 加盟商的成本核算	205

8.1.5 对加盟商的培训	205
8.2 马兰拉面	206
8.2.1 马兰拉面创业回顾	206
8.2.2 马兰拉面中式快餐连锁经营的特点	209
8.2.3 取得的业绩	213
8.2.4 存在的问题及挑战	214
8.3 邓肯甜甜圈公司诉帕纳戈库斯案	215
8.3.1 案由	215
8.3.2 事实	215
8.3.3 判决意见	216
8.4 林奎斯特·克莱戈酒店和度假公司诉假日酒店特 许经营公司	218
8.4.1 案由	218
8.4.2 判决意见	220
8.5 关于侵犯商标专用权纠纷案	224
8.5.1 案由	224
8.5.2 判决意见	225
附录一 商业特许经营管理条例	229
附录二 零售业态分类	234
附录三 连锁超级市场、便利店管理通用要求术语规范	243
附录四 连锁经营名词、术语 100 例	247
参考文献 /251	
教师用免费教材样本申请表 /252	

第 1 章 什么是特许经营

【本章学习要点】

- “特许经营”一词的由来。
- 商业特许经营的定义。
- 商业特许经营的产生。
- 商业特许经营的发展。
- 商业特许经营的种类和本质。

1.1 “特许经营”一词的由来

中文“特许经营”一词译自英文“Franchise”，而英文“Franchise”则是由法文“Franc”演变而来。

1.1.1 法文“Franc”的含义

法文“Franc”的意思是“免于奴隶、苦役的身份”（Free from servitude）。这一含义反映了西欧封建社会后期封建主和农奴的关系发生改变的情况。

西欧封建社会是以农业经济为基础的社会，庄园是基本的生产组织形式。庄园里的劳动者有各种称呼，如 Familia、Servus 等，这些都是罗马人对奴隶的称呼。但这些人已经不是古典式的奴隶，他们被安置在份地上，被称为农奴。庄园的土地分成两部分：一部分是封建领主的自营地，另一部分是农奴份地。事实上，领主对农奴的房屋、耕地、草地等有最终所有权，农奴领有它们须向领主负担一定的义务——主要是劳役，即劳动者要用自己的农具、牲畜到封建领主的自营地上无偿为其劳动。劳役种类繁多，大致有耕作劳役、割草劳役、运输任务等。许多庄园对各种劳役的时间和定额有详细规定，农奴没有自由决定的权利，例如什么时候出工、什么时候收工，都是封

建领主规定好的。如果是挖沟，则规定应有多长、多深、多宽；如果是打谷，则规定一日应打完多少捆庄稼。封建领主正是通过这种定额规定来监督农奴劳动的。

随着商品生产与货币关系的日益发展，封建领主和农奴之间的关系也在缓慢变化。由于封建领主开始越来越多地迁入城市居住，城市生活支出较大，因此封建领主对货币的需求量越来越大。这些变化使得有些地方的封建领主开始把以劳役为主的租金改变为直接收取货币地租。这就使得农奴虽然人身仍然不自由，仍然没有基本的生产资料——土地，但他们在土地上经营的自由度大大增加了。也就是说，封建领主将土地的经营权授予了农奴，农奴可以自由决定在土地上种植什么，同时，他们在支配个人的劳动和时间方面也有了较大的自主性。只要作物能够卖得出去并换来足够的货币，只要能给封建领主缴纳足够的货币地租，不管农奴种植什么，也不管农奴以何种方式安排劳动，这是由他们自己来决定的。因此，法文“Franc”反映的正是西欧封建社会末期的这种社会变化，以往只有封建主拥有的土地经营权，如今，只要农奴按时缴纳货币地租，农奴就获得了土地经营权，农奴正是因为获得土地经营权而表现出比以往更多的自主和自由，因此“Franc”的含义是“免于奴隶、苦役的身份”，这个含义的另一面正是指农奴获得土地经营权这个历史现象。

1.1.2 英文“Franchise”的含义

英语单词“Franchise”，其词根正是法语“Franc”。现代英汉综合大词典中“Franchise”有“公民权、选举权、参政权、经销权、特权”等含义。既然法语“Franc”是其词根，那么这些含义与“Franc”的“免于奴隶、苦役的身份”的含义有何关联呢？其实，这些含义正是反映了欧洲历史从封建时代向近现代转变过程中历史的连续性特点。其中“公民权、选举权、参政权”的含义典型地反映了欧洲封建社会末期转型到现代社会早期的历史特点，而“经销权、特权”的含义则反映了现代社会建立后的历史特点。

欧洲社会从封建时代向现代社会的转型过程，正是个体自由平等的民主政治经济制度替代封建等级制度的过程。这个过程就是原来由国王贵族独享的权利不断被人民获得和行使的过程，这些权利表现为“公民权、选举权、参政权”等。封建时代，这些权利是国王贵族独享的，现代社会中正因为每个个体都拥有这样相同的权利，从而实现了个体间的平等和自由。获得权利即意味着获得自由，免除了被奴役的身份，因此，反映历史经验的英语单词“Fran-

chise”，其词根正是法语“Franc”。其含义为“公民权、选举权、参政权”，反映的是人民不断获得权利，从而“免于奴隶、苦役的身份”（Free from servitude）的历史事实。

如果说“公民权、选举权、参政权”的含义反映了欧洲社会从传统向现代转型过程的特点，那么“经销权、特权”的含义则反映了现代社会建立后的现实经验，包括两个方面：一是指企业将自己产品的经销权授予其他企业或个人来行使；二是政府将自己拥有的某项特别权利授予企业或个人来行使。现代英汉综合大词典中是这样释义的：Franchise [n] permission given by a company to sb. who wants to sell its goods or services in a particular area; formal permission given by a government to sb. who wants to operate a public service as a business. （公司授予的）商品或服务的经销权；（国家授予的）公共服务经营权。

1.1.3 “特许经营”一词的含义

从欧洲封建社会后期“免除奴役身份”的含义到现代社会初期“公民权、选举权、参政权”的含义，再到现代社会后期“经销权、特权”的含义，这里需要解释一个问题，即同一个单词，为何有着互不相干的几种含义？

不同的含义正是反映了不同历史时期的具体历史特点，而用同一个概念指称不同表现的现象，正是说明这些现象虽有不同的表现形式，但它们具有相同的本质，这个本质就是原来由一方所有的某项权利授予另一方行使的权利转移关系特征。例如，原来由封建领主拥有的土地经营权，在缴纳货币地租的条件下，封建主授予农奴来行使；原来由封建国王贵族拥有的政治权力，转移到人民手中来行使；商品生产商拥有的商品经销权转移到经销商手中来行使；公共产品经营权利由政府授予企业来行使，等等。

因此，“特许经营”的含义可以概括为：一方拥有的某项权利在一定条件下特别许可给另一方使用的权利转移关系。

1.2 商业特许经营的定义

上一节提到，“Franchise”在现代英汉综合大词典中有两层释义：一是指（公司授予的）商品或服务的经销权；二是指（国家授予的）公共服务经营权。

对应于这两层含义，可以分别使用两个概念：“商业特许经营”和“政府特许经营”。应该说，商业特许经营反映的是现代社会市场经济体制下平等个体之间的商品经销权利转移关系。而政府特许经营反映的是现代社会市场经济体制下政府与个体之间有关公共产品经营权利的转移关系。

19 世纪 50 年代以来，商业特许经营越来越成为经济生活中重要的商业模式，也因此，人们大多时候对于“特许经营”一词就是在“商业特许经营”的含义上使用的。下面我们来看看各种组织对商业特许经营进行的定义。

1.2.1 国际特许经营协会 (IFA) 的定义

特许经营是一种双边协议或一项执照，给予某一个人或团体（受许人）使用另一方（特许人）的商标和运营方法，来经营一项产品或服务；为了换取这种权利，受许人有义务向特许人支付加盟金和特许权使用费。

1.2.2 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与独立的当事人——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，以便根据特许人的概念进行经营。此项权利——经由直接或间接财务上的交换——给予单个受许人商号，和（或）商标，和（或）服务标志，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经营合同的框架和条款之内。

1.2.3 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，在总公司的指导和援助下，经营事业的一种存续关系。

1.2.4 中国政府的定义

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，也就是特许人，通过订立合同，将其拥有的这些经营资源许可其他经营者也就是受许人使用，受许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营，并向特许人支付相应费用的经营活动。

1.2.5 针对各种定义提出的问题

就“Franchise”在现代英汉综合大词典中的第一层释义来看，商业特许经营就是一方将其商品或服务的经销权授予另一方，这本是一个非常简单清晰的解释，为何各个组织给出的定义却是那样复杂？“Franchise”在现代英汉综合大词典中的第一层释义与各个组织给出的定义之间的这种差别该如何阐释？这种差别背后究竟隐藏着“商业特许经营”怎样的本质？这需从商业特许经营的产生与发展中去发现。

1.3 商业特许经营的产生

1.3.1 胜家（Singer）缝纫机经销中遇到的问题

美国在南北战争结束之后，迅速在全国范围内建立了庞大的铁路系统，形成了四通八达的交通运输网络，极大地推动了美国国内统一市场的形成，促进了国内商业的空前繁荣。而此时美国制造业劳动生产率的不断提高，也使得商品数量激增，消费量相应上升，这些都对美国的流通业提出了新的要求，促使零售贸易方面发生相应变化，从而出现了之后的多种新型零售商业形式。而美国的特许经营商业方式正是在这样的背景下产生的。

一般认为，胜家是商业特许经营方式的鼻祖。在胜家公司开创的时代，产品的流通是依赖生产商与经销商结成的经销关系来完成的，如图 1-1 所示。