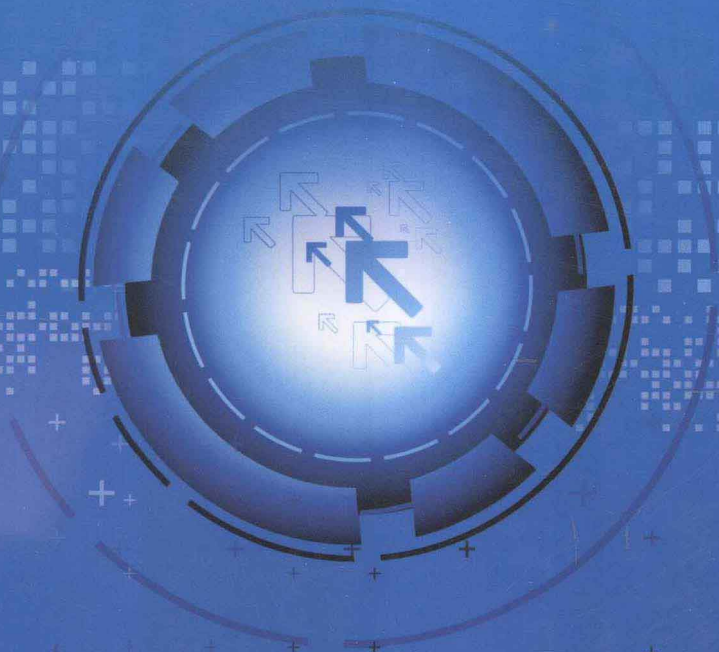


高职高专连锁经营与管理专业系列教材

特许经营原理与实务

TEXU JINGYING YUANLI YU SHIWU

►► 潘渝棱 主编



重庆大学出版社
<http://www.cqup.com.cn>

特许经营原理与实务

TEXU JINGYING YUANLI YU SHIWU

◎ 潘渝棱 主 编

◎ 王 蓉 副主编

常州大学图书馆
藏书章

重庆大学出版社

内 容 提 要

本书共7章,主要内容为特许经营总论、特许经营法律实务、特许经营合同、特许经营项目的准备、特许经营手册、特许经营体系的建立、特许经营体系的加盟。各章开篇即明确学习目标和知识点,根据章节内容配有大量典型案例,部分章节还对特许经营流程进行了手册式介绍,章后既有案例的思考题又有本章思考练习题,注重学练结合。

本书为高职高专连锁经营管理专业系列教材,是高职高专院校连锁经营管理专业师生的教材和参考用书,也可作为中职、企业培训的教材或参考资料。此外,本书还可作为从事特许经营活动的企业和个人投资者的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

特许经营原理与实务/潘渝棱主编. —重庆:重庆大学出版社,2011.6

高职高专连锁经营与管理专业系列教材

ISBN 978-7-5624-5973-6

I. ①特… II. ①潘… III. ①专卖—商业经营—高等学校:技术学校—教材 IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第019264号

高职高专连锁经营与管理专业系列教材

特许经营原理与实务

潘渝棱 主 编

王 睿 副主编

策划编辑:梁 涛

责任编辑:李定群 龙沂霖 版式设计:梁 涛

责任校对:谢 芳 责任印制:赵 晟

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023)65102378 65105781

传真:(023)65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn(营销中心)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×960 1/16 印张:13 字数:269千

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 978-7-5624-5973-6 定价:24.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

1865年,从胜家缝纫机公司以5 000美元的价格转让个体特许经营权开始,特许经营已经走过了近150个年头。时至今日,特许经营以极强的渗透力进入各个行业,成为企业开拓国际市场的有效方式,未来特许经营业中将广泛采用高新技术,服务业和信息产业将成为未来特许经营发展的主要领域。1987年,肯德基在北京设立了在中国的第一家餐厅,20世纪90年代初,一些中国内地的企业开始涉足特许经营。虽然,特许经营在我国仅有20几年的历史,却已连续多年成为全球特许经营体系总数最多的国家。截至2009年底,中国的特许体系数量已突破4 000个,店铺总数达到33万家。生产企业导入特许经营建立分销网络、提升品牌价值,成为推动特许经营发展的新力量。

特许经营是利用自己的知识产权与他人的资本相结合,扩大规模的一种经营模式:一方面特许总部可以在不直接投资的情况下,迅速复制式发展,实现低风险、低成本扩张;另一方面加盟商也可在基本保持其独立经营的同时,分享总部品牌、服务、信息等方面的优势,降低自身的经营风险。正因为如此,特许经营自产生后便显示出了强大的生命力。特许经营的迅速发展,产生了对特许经营理论和实务的适应性需求。本书的最大特点是理论紧扣实践操作,以案例、流程辅助理论,既是教材,又有操作手册,有助于特许经营初学者快速入门,也可以辅助理论研究和实践应用。

本书是专为高职高专院校经济管理类专业学生编写的,也可作为中职、企业培训的教材或参考用书。此外,本书还可为企业和个人投资者从事特许经营活动提供可操作的指导。

本书按照从理论到实务的思路,从3个方面对特许经营进行阐述:第一部分,内容包括特许经营的基本概念、基础理论;第二部分,将特许经营涉及的法律实务、特许经营合同进行了典型性分析;第三部分,内容包括特许经营项目的准备、特许经营手册的编制,以及特许经营体系的建立和特许加盟,对特许经营总部的准备、体系和流程构建、加盟流程进行了全面细致的介绍。

本书由潘渝棱担任主编,负责编写大纲和统稿工作,王蓉担任副主编。潘渝棱编写第1,4,6章;王蓉编写第2,7章;陈寒凝编写第3,5章。

本书在编写过程中,参考了大量的文献资料,借鉴了许多专家学者的研究成果,在此谨向他们表示衷心的感谢。由于特许经营在发展过程中还会不断出现新问题,加之笔者在知识和经验方面的不足,书中还存在一些不完善的地方,恳请读者批评指正。

编 者

2010年11月

第1章 特许经营总论	(1)
1.1 特许经营的历史	(3)
1.1.1 特许经营的产生	(3)
1.1.2 特许经营的发展	(4)
1.1.3 特许经营现状	(4)
1.1.4 中国特许经营的发展	(5)
1.2 特许经营的概念、特点及其专业术语	(6)
1.2.1 特许经营的概念和特点	(6)
1.2.2 特许经营的专业术语	(8)
1.3 特许经营的类型	(11)
1.3.1 按特许的内容划分	(11)
1.3.2 按授予特许权的方式划分	(12)
1.3.3 按特许双方的构成划分	(14)
1.4 特许经营的基本原则	(15)
1.4.1 “3S”原则	(15)
1.4.2 其他原则	(16)
本章小结	(17)
第2章 特许经营法律实务	(20)
2.1 特许经营的本质	(22)
2.1.1 特许经营的多种本质说	(23)
2.1.2 特许经营的本质	(27)
2.2 知识产权及其法律保护	(28)
2.2.1 产权	(28)
2.2.2 知识产权	(29)
本章小结	(36)
第3章 特许经营合同	(39)
3.1 特许经营合同概述	(40)
3.1.1 特许经营合同的基本概念	(40)
3.1.2 特许经营合同的类型	(41)
3.2 特许经营合同纠纷的类型与产生原因	(43)

3.2.1 特许经营合同纠纷的类型	(43)
3.2.2 特许经营合同纠纷产生的原因	(45)
3.3 特许经营合同内容	(46)
3.3.1 特许经营合同的基本内容	(46)
3.3.2 特许经营合同样本	(51)
本章小结	(56)
第4章 特许经营项目的准备	(59)
4.1 实施特许经营的条件	(60)
4.1.1 拥有较高知名度的商标	(60)
4.1.2 产品或服务独具特色	(61)
4.1.3 形成自己的经营特色	(61)
4.1.4 拥有特殊的经营技能	(62)
4.1.5 维持总部良好业绩	(62)
4.1.6 建立一套高效率的物流信息系统	(63)
4.2 特许经营的可行性分析	(64)
4.2.1 简介或前言	(64)
4.2.2 企业基本情况	(65)
4.2.3 特许经营项目背景、发展概况	(65)
4.2.4 企业的SWOT分析	(66)
4.2.5 市场分析	(66)
4.2.6 实施特许经营的必要性分析	(68)
4.2.7 特许经营发展构想	(69)
4.2.8 特许经营项目技术分析	(69)
4.2.9 特许经营项目经济分析	(69)
4.2.10 社会效益和社会影响分析	(70)
4.2.11 附件	(70)
4.3 特许经营项目的实施方案设计	(71)
4.3.1 设置总部组织结构	(71)
4.3.2 建立自己的样板店	(72)
4.3.3 准备特许经营所需文件	(73)
4.3.4 确定开店战略	(75)
4.3.5 宣传推广,招募加盟	(75)
本章小结	(76)
第5章 特许经营手册	(79)
5.1 特许经营手册概述	(80)
5.1.1 特许经营手册的概念	(80)

5.1.2	特许经营手册的性质	(80)
5.1.3	特许经营手册的基本分类	(81)
5.1.4	特许经营手册的设计原则	(81)
5.1.5	特许经营手册的有关规定	(82)
5.2	特许经营总部手册	(85)
5.2.1	特许经营培训手册	(85)
5.2.2	特许经营营销手册	(86)
5.2.3	特许经营广告手册	(87)
5.2.4	特许经营地区支持手册	(88)
5.2.5	特许经营质量控制手册	(88)
5.2.6	特许经营现场检查手册	(89)
5.2.7	特许经营报告手册	(89)
5.2.8	特许经营信息系统手册	(89)
5.2.9	特许经营加盟招商手册	(93)
5.3	特许经营单店手册	(96)
5.3.1	门店开店手册	(96)
5.3.2	门店营运手册	(99)
	本章小结	(100)
第6章	特许经营体系的建立	(105)
6.1	特许经营体系的设计	(106)
6.1.1	特许权设计	(106)
6.1.2	区域各分部设计	(109)
6.1.3	总部设计	(110)
6.1.4	特许经营管理体系设计	(119)
6.2	特许经营效益分析	(120)
6.2.1	加盟总部收入模式分析	(120)
6.2.2	加盟总部支出模式分析	(124)
6.2.3	加盟总部总营业收入的测算	(125)
6.3	特许经营推广体系的架构	(127)
6.3.1	撰写加盟招募相关文件	(127)
6.3.2	招募营建计划的制定与实施	(133)
6.4	特许经营管理制度设计	(141)
6.4.1	责任的分配	(141)
6.4.2	人事安排	(142)
6.4.3	培训加盟商及其员工	(144)
6.4.4	监察	(145)

6.4.5 保持对体系的控制能力	(146)
本章小结	(147)
第7章 特许经营体系的加盟	(150)
7.1 概述	(152)
7.1.1 特许经营体系加盟的概念	(152)
7.1.2 特许经营体系加盟活动的一般步骤	(152)
7.2 特许经营体系加盟活动的准备	(156)
7.2.1 学习特许经营知识	(156)
7.2.2 受许人自我评估	(156)
7.2.3 目标市场定位	(158)
7.2.4 选择特许经营体系	(160)
7.3 特许经营体系加盟活动的组织实施	(162)
7.3.1 筹措开店资金和选址	(162)
7.3.2 签订加盟合同	(172)
7.3.3 接受特许人的培训	(175)
7.3.4 加盟店开业	(181)
本章小结	(184)
附录	(187)
附录一 商业特许经营管理条例	(187)
附录二 商业特许经营备案管理办法	(191)
附录三 商业特许经营信息披露管理办法	(194)
参考文献	(197)

第1章 特许经营总论

特许经营,21世纪的主导商业模式。

——奈斯比特[美]

学习目标

- 掌握特许经营的基本概念、相关专业术语。
- 能够识别不同类型的特许经营方式。
- 熟记特许经营的基本原则。

知识点

特许经营的概念、特征、专业术语、类型和基本原则。

案例导入

肯德基的发展史

20世纪30年代,生于美国印第安纳州的哈兰德·森德斯发明了一个烹饪鸡肉的秘方,森德斯还给这种深受大家喜爱的“南方炸鸡”取名为肯德基炸鸡。由于修建高速公路,森德斯炸鸡店原经营店铺的位置被关闭。1950年,森德斯决定通过特许他人使用这种新奇秘方来赢利。到1963年为止,他已经售出了700个特许权,这就是世界上餐饮加盟特许经营的开始。

1964年,74岁的哈兰德·森德斯最终同意以200万美元附带一项终身薪金的价格出售自己的企业。买主是肯塔基州的律师约翰·布朗,以及他的资金支持者杰克·马歇尔。

1971年,布朗和马歇尔以2.75亿美元的价格把肯德基公司(Kentucky Fried Chicken, KFC)转售给了休伯莱恩公司(Heublein)。

1. 国内外的挑战

在收购肯德基公司后不久,休伯莱恩公司就把肯德基公司的国际部人员合并到自己在康涅狄格的庞大国际集团中。尽管休伯莱恩公司严格控制肯德基的运作,但是,

对于将美国式的店铺设计、菜单和销售方式运用到有文化差异的其他国家的做法,各国经理人员都深为困惑。对公司控制的抵制情绪潜增暗长,许多海外分公司店铺开始设计自己的菜单。在承受了巨大的利润损失后,1975年肯德基公司从香港市场全面撤退,其在日本的分支机构在20世纪70年代的大部分时间里也处于亏损状态。

各国经理人员和公司管理者关系紧张。20世纪70年代,肯德基公司在美国也面临着更为严峻的市场环境。随着乔奇炸鸡特许连锁店在全国范围内的出现,以及其他几个强有力的地方竞争者的加入,快餐业的竞争越来越激烈。麦当劳(McDonald's Corporation)汉堡包日渐增多的市场份额,也冲击着肯德基。20世纪70年代初到1976年,肯德基销售额每年减少8%,利润每年减少26%。更糟的是,快速的膨胀式发展带来的是:质量不稳定、卫生条件差,并产生了一大批令人厌恶的被特许人,而这些人名下的销售额占肯德基销售总额的80%。

2. 经营转轨

随着国内外经营的迅速恶化,休伯莱恩公司于1975年秋任命迈克尔·麦尔斯来拯救这个连锁企业。虽然,迈克尔几乎没有国际经营经验,但他在战略规划方面声名卓著。他在1975年末的主要任务是,通过提高公司的支持率和加强控制来提高国际经营的稳定性。

麦尔斯战略的基本要点是在菜单选择、质量、服务及清洁卫生的承诺上回到以前的基本立场,以保持公司初期的良好声望。这一战略的目的是,让消费者注意到一个营养更丰富、更以顾客为中心的肯德基公司,它所经营的产品——鸡块的品质是任何竞争者都不能比拟的。

转轨战略的结果是发生了戏剧性的变化。到1982年,肯德基公司已成为休伯莱恩公司发展最快的部门,实际增长率为2.3%,从1978年到1982年,公司自营店的销售额平均增加了73%。特许分店的销售额几乎平均增长了45%。增长主要来自于肯德基的国际经营,公司海外分店的数量甚至超过了麦当劳公司的海外分店数。到1982年,肯德基在日本有近400家分店,在新加坡有23家特许分店。

3. 国际扩张

尽管肯德基有了惊人的发展,但其进一步扩张却因休伯莱恩公司严格的资金扩张而受阻。肯德基获得的大部分利润被用来恢复休伯莱恩公司的烈性酒生产上。那是他们自己的产品,而且正面临着销售不畅和竞争加剧的威胁。1982年,肯德基每年只有5000万美元的扩张资金,而麦当劳公司每年却投入4亿美元用于扩大再生产。肯德基公司自己所有的分店与其特许分店的比率,在这一行业中也是最低的。许多特许分店在设备更新方面动作缓慢,而且,投资的主要部分得用来保证整个肯德基网络的完整性。在1982年末,温斯顿·斯尔姆公司的R.j.雷罗斯公司以14亿美元收购了休伯莱恩公司。

雷罗斯公司巨额资金的支持促进了肯德基公司的进一步发展。雷罗斯公司认为,有健康意识的顾客将会更多地消费鸡肉类食品,于是制订了一项雄心勃勃的全球扩张

计划,并决定在5年内注入10亿美元的资金,扩张计划的重点放在美国本土之外。

与国内经营一样,特许经营在肯德基公司的国际扩张中起到了重要作用,在许多政治风险较大和文化分隔较严重的地区,特许经营成为许多市场的首选经营方式。特许经营的另一个保证,在投资很少的情况下确保得到稳定的收入,这对现有的经营状况产生了杠杆作用。

选自:东方企业家网

“特许经营”被美国未来学家奈斯比特,誉为21世纪最主要的商业经营模式。作为一种经营方法,它可以向任何行业领域扩张。在特许经营发源地美国,其特许商现在分布于世界上150多个国家,而且数量还在上升。在德国,特许经营也以每年25%的速度发展。在中国,仙踪林、小肥羊、谭木匠、保狮龙(bossini)等众多品牌也通过特许经营模式获得了极大成功。

1.1 特许经营的历史

1.1.1 特许经营的产生

特许经营的概念源于封建社会时期,但当时的特许经营主要是在政治领域,特许人是行政当局,它最早的含义乃是当权者对臣子的一种恩赐。

近代意义的特许经营首先出现并兴盛于美国。据历史记载,1850年前后,麦尼考尼克收割机公司授予当地代理商销售他们的机器,并提供相关的售后服务的独占性权利。后来,当代理人自己建立直营店来销售和分销产品时,人们就把麦尼考尼克收割机公司的授权行为认为是特许经营。

但在大多数研究结论中,胜家缝纫机公司(Singer Sewing Machine Company)被公认为现代意义上的经营模式特许经营的鼻祖。

1851年,美国工人衣萨克·胜家发明了锁式线迹缝纫机,并随后成立了胜家公司。然而,此时的胜家在市场推广时碰到了两个巨大的障碍:一是,消费者在其想购买之前必须被教会如何使用该项新发明;二是,胜家缺乏批量制造新机器所需的资金。为了解决培训消费者以及缺乏拓展资金这两个问题,胜家想出了一个绝妙的计策。这就是,胜家把销售机器及培训用户的权利,以一定的价格出售给当地商人,他称他们为“受许人”。这样,他的两个问题就迎刃而解了:培训缝纫机用户的事项转给了受许人负责,而胜家只需培训这些受许人。同时,受许人为购买许可权而支付的费用被用作胜家批量制造新机器所需的资本。商业特许经营模式乍一出现,立刻就充分展现了自己的魅力和巨大优势。

1865年,胜家以5 000美元的价格转让个体特许经营权。受让人不仅接受如何使用胜家缝纫机的全套培训,还接受如何经营一家缝纫中心(加盟店的雏形)的培训——提供有关缝纫店的经营、管理、市场等方面的课程和建议。胜家的缝纫中心网络为他的产品提供了分销渠道,也同时为他提供了大量的企业发展资金。在这种新的经营模式之下,胜家的企业迅速地扩张了。

由于胜家所取得的巨大成功,“特许经营”这一模式开始被其余企业模仿。在19世纪末20世纪初,特许经营模式因其巨大的实际效果而得以迅速地在若干个行业中的扩展。

1.1.2 特许经营的发展

以胜家缝纫机公司为代表,拉开了特许经营新模式的序幕。当时欧洲的一些主要啤酒酿造商,将销售啤酒的专卖权授予一些小酒店,也属于特许经营的雏形。20世纪前期,在饮料行业中,一些饮料公司受到胜家特许经营方式的启发,也开始授权给消费地的小工厂,允许他们按照自己的配方生产饮料并可以使用自己的商标。这种特许经营方式给饮料行业拓展市场带来了巨大成功,今天著名的可口可乐公司,在当时也是通过将产品的生产和分销权授予2 000多个罐装厂的方式,使其市场份额得以快速扩张,从而奠定了世界饮料业巨头的基础。汽车制造行业和石油公司也纷纷以授予洗车分销权和加油站经营权的方式,建立了大规模的营销网络。20世纪20年代,福特汽车公司(Ford)第一个开发出流水生产装备线,并用同样的方式传授至整个汽车行业,使得汽车生产效率大大提高。这一时期的特许经营集中在商品流通领域,其特点是以产品的分销权、产品商标使用权为特许经营授权的主要内容,这一时期为“产品—商标特许”。

20世纪中期,特许经营进入了一个全面发展的时期,在众多的行业展开特许经营模式。在餐饮行业中,以肯德基和麦当劳为代表的快餐业,都是在20世纪50年代初期,通过授予特许权而迅速发展起来的。紧随其后的还有服务业,可以说是它们将特许经营带到了一个新的发展阶段。在此之前,各特许经营总部的加盟店除了店名相同和商品相似以外,其经营管理是各行其道的,服务与产品的质量参差不齐。肯德基和麦当劳在授权加盟店时采取了一种全新的管理模式,即要求加盟店出售的食品、饮料及服务品质完全一致,店铺装修设计和服务员的服装业也都严格要求一致。这一阶段的特许经营的特点是:①特许经营授权的内容在“产品—商标特许”的基础上,更增加了单店经营模式和运营管理体系的使用权;②特许人在对受让人提供培训的同时,更加强了对加盟店的管理和控制,实行统一的经营管理模式,从而保证了特许人品牌的核心竞争力。这一阶段的特许经营可归纳为“经营模式特许”。

1.1.3 特许经营现状

目前,特许经营已超越了20世纪六七十年代第一段繁荣时期以餐饮为主的局面,

以极强的渗透性进入各个行业,成为企业开拓国际市场的有效方式,未来特许经营业中将广泛采用高新技术,服务业和信息产业将成为未来特许经营发展的主要领域。

进入 20 世纪 80 年代后,特许经营进入了一个崭新的时期,一个显著的特点就是行业的广泛性。以目前特许经营最发达的美国来说,其特许经营所涉及的行业包括:餐饮业、旅店、汽车旅馆、露营地、休闲旅游、汽车用品及服务、商业服务、印刷、影印、招牌服务、人力中介、管家、清洁服务、住宅新建、改装、便利商店、洗衣店、教育用品及服务、汽车租赁、机器设备租赁、零售店(非食品业)、零售店(便利店以外的食品零售)、健身、美容服务、房地产经纪及其他。

特许经营的又一大国——日本,其行业的分布也十分广泛。日本新兴的特许经营行业主要包括干洗店、洗衣店、清洁用具租赁、汽车租赁业、旅店业、美容美发业、房屋修缮、唱片出租店、搬家业、运输快递业等,其他国家的发展势头也和美国十分相似。可以说,特许经营运用范围越来越广,普及的行业也越来越多。

20 世纪 80 年代开始,由于计算机网络技术在商业上的广泛应用和电子商务的迅猛发展,特许经营在全球范围内进入了一个迅速发展期。这一期间,随着高新技术诸如条形码、POS 机、数据库、ERP、EOS、CRM 系统等在商业上的广泛应用,特许经营出现了蓬勃发展态势。在这一期间,国际上的优势企业不再局限于自有资本的规模,而将其成熟的品牌商业、管理模式、技术手段、文化理念和服务体系以特许经营合同的形式输出,迅速在全球范围内形成特许经营。在这一期间,特许经营也第一次跨出一般的商业领域,进入到非营利性组织的市场化运作当中,奥运会特许经营项目就是典型的案例。在这一阶段,借助 IT 和网络技术,特许经营以空前的速度、规模以及强大的市场渗透力向前推进,发展成为全球化经济中的一股创新性的重要力量。

1.1.4 中国特许经营的发展

商业模式特许经营在中国的出现最初是由于国外企业的启迪。其中最值得一提的就是肯德基和麦当劳。

1987 年 11 月 12 日,肯德基在北京前门的繁华地带设立了其在中国的第一家餐厅,这是中国本土上的第一家特许经营企业的单店。第一家肯德基“不用从零开始经营”的中国地区特许经营加盟店于 2000 年 8 月 1 日,在常州溧阳市正式授权转交,溧阳泰丰餐饮有限公司正式成为溧阳肯德基餐厅掌权人,总经理顾祥成为肯德基的第一位中国加盟商。2009 年 6 月 16 日,肯德基在中国开设的第 2 600 家餐厅正式落户郑州国贸中心,至此,肯德基已在中国内地除西藏外的 30 个省、直辖市、自治区的 500 多个城市开设了连锁餐饮店。到目前为止,肯德基已经是中国市场上规模最大、发展最快的快餐连锁企业。

麦当劳于 1990 年在深圳开设第一家中国分店,1992 年,北京王府井开设了当时世界上面积最大的麦当劳餐厅(当日的交易人次达 13 000 次,打破了麦当劳餐厅开业的世界纪录)。2003 年 8 月,中国的第一个加盟商——天津的孙蒙蒙女士出现了。2008

年11月14日,麦当劳在中国市场的第1 000家店在广东东莞正式营业。目前,麦当劳在中国的餐厅分布在100多个城市。这些餐厅的经营模式主要有3种:经营双方各50%股份的合资经营模式、合同式合资经营模式、外商独资经营模式。未来几年,麦当劳将重点发展特许经营模式。

目前,在我国有一定规模和知名度的国际特许品牌数量有100多个。其中,来自美国的特许经营品牌约占53%(集中在餐饮、酒店、教育培训等领域),来自法国、西班牙等欧洲国家的国际特许经营品牌约占33%(集中在服装、珠宝首饰、家具、洗衣等领域)。在亚洲国家中,日本输入我国的特许经营品牌数量最多(集中在餐饮、便利店、汽车用品零售和汽车服务等领域)。总之,在这些国际上著名的特许经营企业的启迪与带动之下,中国本土企业开始关注并投入到特许经营之中。

20世纪90年代初,一些中国内地的企业开始涉足特许经营。其中,两个最早尝试特许经营模式的典型例子分别是:李宁(新品牌)和全聚德(老品牌)。这两个例子同时也充分说明,特许经营这种模式对于新、老企业都具有适用性。在李宁和全聚德的带领与示范之下,中国的更多本土企业纷纷开始采用特许经营的模式,比如,华联、联华、东来顺、马兰拉面、荣昌洗染等企业都快速地发展了特许加盟店。中国特许经营所实现的销售额也以年均40%左右的速度增长,大大超过全国社会消费品零售总额10%的增长率。特许经营被人们誉为“中国继股票、房地产、互联网之后的第4个最有前景的发展行业。”

截至2009年底,全国的特许体系数量已突破4 000个,连续多年成为世界上特许经营体系总数最多的国家,店铺总数达到33万家。生产企业导入特许经营建立分销网络、提升品牌价值,成为推动特许经营发展的新力量。

1.2 特许经营的概念、特点及其专业术语

1.2.1 特许经营的概念和特点

1) 特许经营的概念

关于特许经营,至今没有一个能令各个国家和地区、各个阶层的人们都信服的统一定义。下面介绍几个具有代表性的定义:

日本特许经营协会的定义是:特许经营,是本部与加盟店之间签订合同,授予加盟店使用自己的商标、店号、其他成为象征的标志以及经营技术,在统一的形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店则相应地支付一定的报偿,对事业投入必要的资金,在本部的指导和援助下开展事业活动。

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,肯定为特许经营:

①包括下列3个特征:第一,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)或出售标明特许人标记的产品或服务项目;第二,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;第三,在业务开始的6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。

②包括下列3个特征:第一,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;第二,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,或向受许人介绍能够办妥上述两件事的人员;第三,在业务开始后的6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。

第一种描述中包含了商业模式特许经营的概念,而第二种描述则把特许经营的模仿进行了较大的拓展,因为根据第二种描述,商业模式特许经营显然只是特许经营中的一种。但这两个定义都明确地指出:受许人必须在规定的时间内,向特许人交纳一定数额的费用是很有价值的。因为,这反映的不仅是受许人的义务,也同时表明,获得特许人所授予的特许权是需要一定代价的。因此,特许权是一个可以为特许人获得价值的源泉。

欧洲特许经营协会认为:特许经营是一种营销产品,服务或技术的体系,特许人和其他的单个受许人在法律和财务上相对独立,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,受许人可以使用特许人的商号、商标、服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系以及其他工业或知识产权,在经双方一致同意而制订的书面特许合同的框架和条款内进行经营。

国际特许经营协会(IFA)在其网站上专门给出了“商业模式特许经营”的定义:在商业模式特许经营中,特许人为受许人规定了一个完全的方案或模式,以用于受许人对其商业的管理与运营。该方案描述了特许经营主要方面的详尽运作程序,以及在考虑到了绝大多数可能发生的管理问题的基础上,为受许人提供了一个完全的管理决策参考范例。购买商业模式特许经营的好处是,该体系及分销产品或服务的方法是经过开发与验证的,并且已经和商标融合在一起。因此,与直营式扩张相比,一个成功的零售模仿能够实现更快速的扩张。

这个定义对于商业模式特许经营的几点定性是非常有启发意义的。

我国《商业特许经营管理条例》在第三条给特许经营下的定义是:商业特许经营(简称: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(即特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(即被特许人)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。

2) 特许经营的特点

(1) 特许经营是一种特许人与受许人之间的合同关系

特许人和受许人是相互独立的市场主体,双方通过订立特许经营合同,确立各自的权利和义务。因此,特许经营本质上是一种民事行为。

(2) 特许经营是利用自己的知识产权与他人的资本相结合扩张经营规模的一种商业发展模式

特许人必须拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源,并通过合同形式许可被特许人使用上述资源。

(3) 特许经营是以经营权控制所有权的一种组织方式

特许人对双方合同涉及的授权事项拥有所有权,而受许人通过合同获得使用权,以及基于该使用权的收益权。特许经营店铺的所有权归受许人,但管理权仍由特许者掌握。

(4) 受许人应当按照特许人的要求,在统一的经营模式下开展经营

特许经营是一种高度系统化、组织化的营销方式,统一的经营模式是其核心要求之一,也是保证服务的规范性、一致性以及维护品牌形象的需要。这种统一的经营模式体现在各个方面,大到管理、促销、质量控制等,小到店铺的装潢设计甚至标牌的设置等。

(5) 受许人应当向特许人支付相应的费用

特许人拥有的经营资源一般都经过了较长时间的开发、积累,具有较高的商业价值。受许人经许可使用这些经营资源也是为了开展经营活动,因此,需要支付相应的费用。支付费用的种类、数额以及支付方式,由双方当事人在合同中约定。

特许经营的核心内容可以概括为 BOST: B 代表品牌 (Brand)、O 代表运营 (Operation)、S 代表支持 (Support)、T 代表培训 (Training)。作为应用最广泛的“规模复制”形式,特许经营的一个核心要点便是 BOST 的高度统一。特许人将统一的品牌形象授予加盟商使用,配送一致的产品和服务,并向加盟商提供培训支持。

1.2.2 特许经营的专业术语

1) 特许人 (Franchisor)

特许人也称盟主,指将特许权授予出去的主体,即在特许经营活动中,将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式,以及其他营业标志等授予受许人使用的一方。特许人是特许权的真正所有者。

2) 受许人 (Franchisee)

受许人也称加盟商、被特许人等,指加盟某一特许经营体系的独立法人或自然人,