ICS 03.100.20
A 10
备案号:20175—2007

SB

# 中华人民共和国国内贸易行业标准

SB/T 10410—2007

# 特许经营管理体系指南

Franchise system managerial guide

ccfa

2007-01-25 发布　　2007-05-01 实施

中华人民共和国商务部　发布

# 目　次

前言 …… I
引言 …… II
1　范围 …… 1
2　术语和定义 …… 1
3　授权系统 …… 2
4　运营系统 …… 4
5　支持系统 …… 5
6　特许体系关系管理 …… 7
7　文件与手册 …… 7
参考文献 …… 10

ccfa

# 前　言

本标准由中华人民共和国商务部提出并归口。

本标准的起草单位：中国连锁经营协会。

本标准主要起草人：裴亮、尹虹、陈实、尹春洪、张平、武瑞玲、杨青松、苏霜。

ccfa

# 引　言

随着特许经营在中国的迅速发展，对特许经营企业和其管理体系的规范已成为市场和行业管理重要内容。国务院已出台了《商业特许经营管理条例》，本标准的制定有利于落实《商业特许经营管理条例》，有利于进一步规范特许经营在我国的发展，有利于保护投资者和特许经营企业的利益。

ccfa

# 特许经营管理体系指南

## 1 范围

本标准规定了商业特许经营管理体系相关术语和定义、授权系统、运营系统、支持系统、特许体系关系管理和文件与手册。

本标准适用于在中华人民共和国境内从事商业特许经营的企业(不含加油站)。

## 2 术语和定义

下列术语和定义适用于本标准。

2.1

**商业特许经营 business format franchising**

拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业(以下称特许人),以合同形式将其拥有的经营资源许可其他经营者(以下称被特许人)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。

2.2

**特许经营体系 franchise system**

在统一的品牌和经营模式下,由特许人和被特许人共同经营的一个管理和运营系统。

2.3

**特许人 franchisor**

拥有可授予他人使用的经营模式以及注册商标、字号、专利、专有技术等并授予他人使用的一方。

2.4

**被特许人 franchisee**

获得他人授权,使用其经营模式以及注册商标、字号、专利、专有技术等来从事经营活动的一方。

2.5

**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。

2.6

**特许经营费 franchise fee**

被特许人为获得特许人的商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源的使用权而向特许人支付的费用。包括:加盟费、使用费及其他约定的费用。

2.6.1

**加盟费 up-front franchise fee**

被特许人为获得特许人的商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源的使用权而向特许人支付的一次性费。

2.6.2

**使用费 on-going royalty fee**

被特许人在加盟特许经营体系后,为获得由特许人提供的持续服务和支持,按合同双方约定,如期

向特许人支付的费用。

2.6.3

**其他约定的费用　other fee**

被特许人根据合同约定，为获得特许人提供的相关货物供应或服务而向特许人支付的其他费用。

2.7

**保证金　guarantee fee**

为确保被特许人履行特许经营合同，特许人向被特许人收取的一定费用。合同到期后，按合同约定退还被特许人。

2.8

**授权方式　way to approach franchising**

特许人以某种方式授予被特许人开展特许经营活动。

2.8.1

**单店特许　unit franchising**

特许人授予被特许人使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源开设一家单店。被特许人不可再转让特许人的商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源。同时，单店特许的被特许人可向特许人申请增开单店。

2.8.2

**区域开发　area development**

特许人授予被特许人在某个地理区域内使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源开设加盟店，并要求被特许人在规定的时间内开设规定数量的特许加盟店。被特许人不可再转让特许人的商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源。

2.8.3

**二次特许　sub-franchising**

特许人授予被特许人在某个地理区域内使用其商标、商号、经营模式、专利和专有技术等经营资源开设加盟店，并要求被特许人在规定的时间内开设规定数量的特许加盟店。并且，被特许人在此地理区域内可授权他人开设加盟店。

2.9

**信息披露　information disclosure**

特许人在进行特许经营前应按照我国特许经营法律、法规的相关条文向申请人进行信息披露。

## 3　授权系统

### 3.1　特许权

#### 3.1.1　商标的使用权

该使用权应有时效期、业务范围和区域的约定。

#### 3.1.2　经营秘诀与专有技术的使用权

特许人应充分传授经营秘诀与专有技术等商业秘密，保证被特许人充分理解并掌握使用方法，确保被特许人达到特许人向顾客提供产品和服务的水平。

#### 3.1.3　单店经营管理模式的使用权

特许人应通过模式导入和持续的培训与督导，使被特许人的单店经营管理符合特许体系统一的单店模式。

#### 3.1.4　其他知识产权的使用权

特许人应充分授让版权、专利等其他知识产权，保证被特许人充分理解并掌握使用方法，确保被特许人达到特许人向顾客提供产品和服务的水平。

3.1.5 **持续享受特许人的支持**

被特许人加入特许体系后，应持续享受特许人提供的支持。

3.2 **授权方式**

3.2.1 **单店特许**

特许人对被特许人应有开设新店和再特许方面的限制。

3.2.2 **区域特许**

特许人对被特许人应有区域开发的进度及质量方面的要求。

3.2.3 **二次特许**

特许人应有保证加盟店利益不受损害的措施，保证特许体系内所有店铺经营管理的一致性。

3.2.4 **其他**

以上模式及其他方式的混合使用。

3.3 **被特许人招募**

3.3.1 **信息发布**

宣传须准确、真实、合法，不得有任何欺骗、遗漏重要事实或者可能发生误导的陈述。

3.3.2 **信息披露**

依照国务院条例的规定进行信息披露。

3.3.3 **基本程序**

招募被特许人应遵守以下基本程序：

a) 面谈，以了解准被特许人的基本情况、价值观、人生态度、对经营风险的承受能力及加盟心态等；

b) 调查与考核，以了解准被特许人的实际情况，如个人品质、资金能力、经营管理能力及组成一个被特许人的各合伙者之间的协调能力等；

c) 签订合同，确立特许关系。

3.4 **特许经营费收取**

3.4.1 **加盟费**

在签订特许经营合同后，按合同约定一次性收取。

3.4.2 **使用费**

合同须规定其收取的固定周期，可以按被特许人营业额或其从特许人处采购原料金额的一定比例收取，也可以按固定数额收取。

3.4.3 **其他约定的费用**

合同约定其缴纳方式及金额，并且在合同中应明确所收取费用的使用原则及对使用的监督进行规定。如：管理费，培训费，广告促销费等。

3.5 **保证金**

在签订合同后，按合同约定缴纳；合同解除时，被特许人无合同约定的违约行为发生时，应全额退还。

3.6 **特许合同**

3.6.1 应包括："特许经营合同"、"商标许可使用合同"，也可根据需要签订"专利许可使用"类、"技术引进"类、"原材料、设备配送"类、"培训"类等其他合同。

3.6.2 特许人不得利用特许合同从事限制竞争行为。

3.6.3 特许人与被特许人签订的合同应约定以下内容：

a) 授权约定：特许权的内容、使用期限、使用地点、使用范围及特许费的收取内容、方式和保证金的返还条件等；

b) 特许人的权利、义务约定：培训，手册、文件的提供，以保证体系的发展的持续的支持，体系创

新，体系的控制等；

c) 被特许人的权利、义务约定：遵守运营规则，保守商业秘密，按时支付费用，正确使用特许品牌，避免不正当竞争等；

d) 转让约定；

e) 保密条款；

f) 合同终止与竞业禁止；

g) 违约条款及后果；

h) 仲裁与诉讼；

i) 条例中要求特许经营合同应当包括的主要内容。

## 4 运营系统

### 4.1 特许人盈利模式

4.1.1 特许人的主要盈利来源包括以下几方面：

a) 特许经营费；

b) 自行开发的关键设备、关键原料的配送；

c) 规模配送产生的差价；

d) 以上几个盈利来源的组合；

e) 其他合理的费用来源，如维修费、培训费等。

4.1.2 特许人应通过为被特许人提供相应服务并提高特许体系的竞争力，来实现自己的盈利和特许品牌的升值。

### 4.2 单店盈利模式

特许人须设计单店的盈利模式，保证一定的市场竞争优势；同时，单店盈利模式应有完全可复制性。

### 4.3 单店要求

特许体系的单店应做到经营管理模式基本一致，包括以下几方面：

a) 单店形象与环境；

b) 产品或服务、服务组合及质量标准；

c) 顾客群体定位；

d) 单店选址标准；

e) 组织结构；

f) 基本管理制度；

g) 基本作业流程与操作；

h) 价格与营销政策。

### 4.4 营业组织工作

特许人应设立营运部门专门负责特许体系的营业组织工作，主要包括以下几方面：

a) 制订与考核营业目标；

b) 预测营业周期并采取相应对策；

c) 协调各支持部门对单店的营业支持；

d) 处理营业危机；

e) 体系加盟网络的开发；

f) 体系监控与维护。

### 4.5 单店营业支持

特许人应为单店提供相应支持，包括资源支持、营销支持、营运支持等（见第5章支持系统）。

4.6 单店营业控制

4.6.1 特许人应策划、总结单店的营业模式、营业标准，形成管理制度、相应程序、操作细则、标准等文件，通过会议、培训贯通执行。

4.6.2 通过督导、神秘顾客、顾客热线、数据分析等措施控制并规范单店营业，促进单店营业，保证整个特许经营水平。

4.7 利益分配

4.7.1 特许人应根据营业系统的分工制订合理的利益分配措施。

4.7.2 被特许人应自负盈亏，完全拥有营业成果。

4.7.3 向被特许人提供的营业支持，特许人可按照支付的费用和双方约定的金额收取费用。

4.7.4 属于特许人代收或集中支付的费用，例如：广告费、特定的研发费等，特许人按合同约定来管理，并在特许体系范围内定期公布费用收支情况。

4.7.5 特许人与被特许人之间的其他交易应遵守法律、法规、规章及市场规则。

## 5 支持系统

5.1 总则

特许人对单店的支持不区分加盟店和直营店。

5.2 品牌支持

5.2.1 品牌维护

5.2.1.1 应建立商标和识别标志的技术指标，及在经营使用中的标准，并准确描述商标和体系的特点，以防止不正当使用。

5.2.1.2 建立并完善质量管理系统，以保持顾客满意。

5.2.1.3 建立并完善品牌维护督导系统，以规范和指导单店运营。

5.2.1.4 建立并完善品牌保护机制，以维护特许人和授权许可使用的被特许人的利益。

5.2.2 品牌价值提升

5.2.2.1 根据品牌定位保持品牌的竞争差异性，并不断丰富其内涵。

5.2.2.2 建立并推广企业形象(CI)和店铺形象(SI)识别系统。

5.2.2.3 建立专项费用预算以保证品牌推广。

5.2.3 公共关系与企业形象

5.2.3.1 建立并完善公共关系管理，以维持特许体系在社会和市场中的良好公共关系，随时了解企业形象的状态，并及时予以调整。

5.2.3.2 建立危机处理系统。

5.3 营销支持

5.3.1 市场调查与研究

建立市场调研的方案和机制，以随时监督市场环境的变化。

5.3.2 产品或服务设计与开发

根据特许体系的发展战略，由特许人统一规划，不断设计和开发新产品或服务，以提高特许品牌的竞争力。

5.3.3 广告与促销策划

根据特许体系的发展战略，由特许人统一规划特许品牌的广告宣传以及门店的促销活动。加盟店自己的广告与促销方案须事先获得特许人的准许。

5.3.4 广告与促销费用管理

特许人应统一管理特许体系的广告费用，区域和单店的广告支出应由特许人审批(自筹费用除外)，要计算广告支出与加盟商收益的比例。收取广告费的特许人应按年度公布广告费的使用情况。

5.4 培训支持

5.4.1 培训目标

特许人须建立完善的培训系统，以实现如下目标：

a) 形成特许体系内的共识；

b) 让各级员工熟悉特许体系的营运标准；

c) 提高员工的整体素质。

5.4.2 培训内容

5.4.2.1 开业前培训

企业文化类、基本制度类、产品或服务的知识类、商标、专利及经营管理的应用类、员工上岗前培训等。

5.4.2.2 营业中培训

体系持续发展所需要的各方面内容。

5.4.2.3 专题培训

体系创新所涉及的各方面内容。

5.4.3 培训师资

5.4.3.1 特许人应建立专兼职培训员队伍，保证各级培训员在相应级别员工总数中的比例。特许人可通过各种方式将各级管理人员和业务骨干发展为培训员。

5.4.3.2 特许人应制定并执行对培训员管理与培训的制度。

5.4.4 培训对象

培训的对象不仅仅是基层员工，还应该包括管理人员，甚至部分供应商。

5.5 督导支持

5.5.1 总则

根据行业、业态的特点来建立营运规划和督导系统，以周期性督促、指导下属分支机构和被特许人的工作，达成特许体系的标准化运作。

5.5.2 督导内容

加盟店的人员、环境、设施设备等资源状况；门店业绩，如营业额状况，利润水平；顾客的满意状况；产品及服务的质量水平；运作的规范性；视觉识别系统(VI)的正确应用和品牌形象的维护；所在商圈的状况和门店竞争力等。

5.5.3 督导方式

通过门店巡访、神秘顾客、区域会议和消费者反馈等；还可利用统计技术，通过报表、报告等数据、信息进行数据加工监控等方式实施。

5.5.4 督导员

选派熟悉业务的专业人士作为督导员，并制定实施对督导员培训与管理的相关制度和流程，以确保督导员的能力及整个督导队伍与体系发展相一致。

5.5.5 督导结果的处理

制定督导结果的处理程序，记录督导结果，以此作为奖惩的依据。

5.6 开店支持

单店拓展应在特许人的规划和控制下进行，内容包括：市场规划、商圈规划、单店选址、开业筹备等。

5.6.1 市场规划

5.6.1.1 依据

特许体系的目标、特许人的支持能力等。

5.6.1.2 内容

开店拓展的目标城市、各目标城市的单店数、直营店与特许店的比例等。

5.6.2 商圈规划

5.6.2.1 依据

营业业态、顾客群体定位、城市功能分布与规划、单店选址标准、同类企业的商圈分布等。

5.6.2.2 内容

城市商圈的分布、目标商圈的单店资源状况、各个商圈进入策略等。

5.6.3 单店选址

单店选址应按照信息收集——谈判——比较——审批的基本流程进行，比较和审批阶段应充分征求营运部门意见。

5.6.4 开业筹备

包括开业法律手续、装修工程、员工配置、设备调试、期初物料准备、开业促销、开幕典礼等。

5.7 采购与配送

5.7.1 采购要求

特许人应制定物资采购标准、流程并进行控制，并保证特许人和被特许人按照相对稳定的标准采购或在控制状态下采购。特许体系的主要供应商应由特许人统一评估。

5.7.2 配送要求

特许人应规定一定比例的核心原材料、商品、设备或其他物品由特许人统一配送，以达到特许体系的质量标准。

5.8 信息技术支持

5.8.1 加盟店应有时点销售信息管理(POS)系统和以此为基础上的加盟店管理信息系统，基本满足营业需要，实现特许人与加盟店的业务数据交换。

5.8.2 一定规模的特许体系应借助信息技术协助管理，如：财务、营业、进销存、人事、行政、顾客关系等。

5.9 特许体系创新

特许人吸纳被特许人的意见和建议，定期评估分析特许体系的策划结果与运行情况，并随时关注市场的发展，引进先进的经营管理思想、方法和工具，以保持商业模式、经营管理方法及产品或服务的先进性，维持特许体系的市场竞争优势。

## 6 特许体系关系管理

6.1 与被特许人的沟通

6.1.1 特许人建立特许体系的企业文化，明确提出自己的企业规划、经营理念、价值观等企业文化要素，并通过管理模式的嫁接和与被特许人的沟通等途径，将企业文化建设的范围延伸到被特许人。

6.1.2 特许人组织不同形式的沟通活动，以让被特许人了解特许人的文化、政策和营业要求并及时了解被特许人的需要和建议等。

6.2 特许控制

特许人应通过法律手段和督导手段来实施控制，特许人的控制应达到三个效果：

a) 保护特许体系的知识产权；

b) 保证特许人的体系标准得以执行；

c) 保证合同义务的履行。

## 7 文件与手册

7.1 基本要求

7.1.1 特许人关于特许体系运行与管理的策划结果应形成文件，文件可采用各种形式的介质。特许人应保证文件的系统性。

7.1.2 特许人应按照相关规定管理特许体系文件，文件至少应包括：

a) 所有文件发布必须经过相关权力机构评审，文件必须标明起草人、持有人、操作人、版本次数、发行生效日期等；

b) 文件正式生效后要开展体系内培训；

c) 建立体系文件的沟通渠道，随时收集体系内各操作岗位对文件反馈的信息；

d) 定期修改更新文件，修改前须经过重新审批才能生效，并保持文件与现实的符合以及适应体系发展的需要；

e) 关于新增文件的实施措施，以及旧文件的处理措施；

f) 体系文件与手册的保密控制。

7.1.3 特许体系的文件详细程度可根据行业、业态、企业所处的阶段及企业员工的素质等因素而异。

### 7.2 企业规划类文件

企业规划类文件应包括以下内容：

a) 总体战略规划；

b) 品牌规划；

c) 市场拓展规划；

d) 商圈规划；

e) 产品或服务目录与产品或服务库规划；

f) 单店模式设计；

g) 特许经营模式设计。

### 7.3 企业基本制度

特许人须制订企业基本制度，以规定特许企业的人事、财务、营业、资讯、后勤等基本管理，基本制度可汇总成册，也可散见于各构成模块。主要基本制度包括：

a) 组织结构与组织制度；

b) 人力资源管理制度；

c) 岗位说明书与岗位作业指导手册；

d) 产品或服务开发与质量管理制度；

e) 培训管理制度；

f) 督导管理制度；

g) 采购与配送制度；

h) 企业安全与保密制度；

i) 知识产权管理制度；

j) 单店营业制度；

k) 单店值班制度；

l) 财务管理制度；

m) 信息管理制度。

### 7.4 特许体系管理类文件

特许体系管理类文件应包括以下内容：

a) 特许管理的宗旨、目标与法律依据；

b) 特许管理的组织与职能；

c) 授权系统应至少包含本标准第3章中内容；

d) 运营系统应至少包含本标准第4章中内容；

e) 支持系统应至少包含本标准第5章中内容；

f) 特许体系关系管理应至少包含本标准第6章中内容。

### 7.5 工作执行中的标准类文件

企业标准是特许体系的重要文件，是特许体系运行的依据，是特许经营中复制和控制的工具。应包括：

a) 原材料质量标准；
b) 产品或服务质量标准；
c) 设备、器材用品标准；
d) 产品或服务制作标准；
e) 门店选址标准；
f) 门店装修标准；
g) 服务操作标准；
h) 商品陈列标准；
i) 门店的环境与卫生标准；
j) 顾客服务标准(包括顾客投诉的处理等)。

ccfa

## 参 考 文 献

[1]《商业特许经营管理条例》中华人民共和国国务院令 第485号
[2] 商业特许经营备案管理办法 中华人民共和国商务部令[2007] 第15号
[3] 商业特许经营信息披露管理办法 中华人民共和国商务部令[2007] 第16号
[4] 朱明侠.特许连锁经营.北京:对外经济贸易大学出版社,2001年.
[5] Stephen Spinelli, Jr., Robert M. Rosenberg, Sue Birley. Franchising: Pathway to Wealth Creation. Prentice Hall PTR. 2004.
[6] Robert T. Justis, Richard J. Judd. Franchising. Thomson Learning Custom Publishing. 1998年.
[7] Dr. Scott A. Shane. From Ice Cream To The Internet: Using Franchising To Drive The Growth And Profits Of Your Company. Prentice Hall PTR. 2004.

ccfa

ccfa

中华人民共和国国内贸易
行业标准
**特许经营管理体系指南**
SB/T 10410—2007

*

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街16号
邮政编码:100045
网址 www.spc.net.cn
电话:68523946 68517548
中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/16 印张 1 字数 22 千字
2007年7月第一版 2007年7月第一次印刷

*

书号:155066·2-17905 定价 16.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换
版权专有 侵权必究
举报电话:(010)68533533

SB/T 10410-2007