

【SP()】【HT4”】6】

【WM】

特许经营激励约束机制和运作机制的探讨及启示

张志军 指导教师：翁君奕教授【SP】

【LM】【HT】【KMB】

【HJ*4/5】【WM】【HT4】学校编码：10384【JY】分类号【CD#F4】密级【CD#F2】

学号：9615042【JY】UDC【CD#F8*2/3】

【HT2SS】【JZ()】学 位 论 文

【HT0, 2” XBS】特许经营激励约束机制和运作机制的探讨及启示

【HT2K】张 志 军【JZ】

指导教师姓名：翁君奕教授【WB】【CM(7)】

【DW】申请学位级别：硕士【CM(7)】

【DW】【CM6-4】专业名称：工商管理(MBA)【CM(7)】

【DW】论文提交日期：1998年 月【CM(7)】

【DW】论文答辩日期：1998年 月【CM(7)】

【DW】学位授予单位：厦门大学【CM(7)】

【DW】学位授予日期：1998年 月【CM(7)】

【JY】答辩委员会主席【CD#F4】

【JY】【CM7-3】评阅人【CD#F4】

【JZ】1998年11月

【LM】

【HT】【HJ1】【HT4” SS】

【SM()】【HT4” K】特许经营激励约束机制和运作机制的探讨及启示【SM】

【DM()】论 文 摘 要【DM】【AM】

【BT1】论 文 摘 要

特许经营作为我国经济发展中出现的一种新事物，已经随着改革开放进程的深入和发展，在我国大地上产生并兴旺起来。与此同时，我们也应该看到，特许经营在我国的引入和发展是在相关的理论介绍与研究滞后的背景下发生的，因此对特许经营进行探讨，具有一定的现实意义。本文通过对特许经营激励约束机制与运作机制的探讨，揭示特许经营的独特竞争优势，并得出有意义的启示。

全文分四部分：

【HTH】第一部分 特许经营概述。【HTSS】本部分从特许权的概念着手，主要辨析特许经营的一般概念和特许经营的历史与发展。

【HTH】第二部分 特许经营激励约束机制探讨。【HTSS】本部分首先介绍了代理理论与激励约束机制；其次分别对特许经营的激励机制和约束机制进行探讨，揭示出特许经营最大的激励机制在于受许人拥有剩余索取权，最有力的约束机制在于特许权的契约约束，认为特许经营是一种高能激励和硬性约束的经营方式；最后指明特许经营由于交易费用的限制和应变

能力的缺乏只能局限于标准化、简单化、专业化的业务范围。

【HTH】第三部分■特许经营运作机制探讨。【HTSS】本部分从特许权的开发、转让、监督、展期和回收等整个特许经营运作过程进行探讨。特许权的开发中先指明特许权开发的条件；其次介绍开发的重要环节试点经营；最后是开发结果的总结即经营手册的编制。特许权的转让里探讨了受许人的招募和培训问题并介绍了特许经营合同，另外对特许权的定价问题进行了初步探

讨。特许权的监督主要是从会计制度、审计制度、专员巡视等方面来探讨的。本部分最后探讨了特许权的展期和回收问题。

【HTH】第四部分■对发展我国特许经营的启示。【HTSS】首先阐明发展我国特许经营具有一定的现实意义，指明特许经营(1)可以是我国名牌企业发展的一种战略；(2)可以缓解一些企业面临的资金紧缺问题；(3)可以促进我国中小企业的发展；(4)可以克服正规连锁的缺陷促进我国连锁经营的发展；(5)可以抑制假冒伪劣商品的泛滥。其次对发展我国特许经营存在的认识问题、品牌问题和法律问题进行探讨并提出对策。

【HTH】关键词：【HTSS】■特许权■特许经营■合同【AM】

【LM】【AM】

【LM】【HT】

【AM】【HJ1】【HT4” SS】

【DM(】目■■■■录【DM)】

【BT1】目■■■■录

【HT4” H】前言【JY.】1

第一部分■特许经营概述【JY.】2 【HTSS】

一、特许经营的一般概念【JY.】2

■■■1. 特许权【JY.】2

■■■2. 特许经营【JY.】3

■■■3. 特许经营的分类【JY.】5

二、特许经营的历史与发展【JY.】6

【HT4” H】第二部分■特许经营激励约束机制探讨【JY.】8 【HTSS】

一、代理问题与激励约束机制【JY.】8

二、特许经营激励约束机制的内容【JY.】10

■■■1. 特许经营激励机制【JY.】10

■■■2. 特许经营约束机制【JY.】12

三、特许经营激励约束机制的局限性【JY.】14

【HT4” H】第三部分■特许经营运作机制探讨【JY.】17 【HTSS】

一、特许权的开发【JY.】17

■■■1. 开发条件【JY.】17

■■■2. 试点经营【JY.】18

■■■3. 编制经营手册【JY.】19

二、特许权的转让【JY.】20

■■■1. 招募【JY.】20

■■■2. 培训【JY.】22

■■■3. 特许经营合同【JY.】23

■■■4. 特许权的定价【JY.】24

三、特许权的监督【JY.】 26

■1. 会计制度【JY.】 26

■2. 审计制度【JY.】 26

■3. 专员巡视【JY.】 27

四、特许权的展期与回收【JY.】 27

■1. 展期【JY.】 27

■2. 回收【JY.】 28

【HT4” H】第四部分■对发展我国特许经营的启示【JY.】 29 【HTSS】

一、发展我国特许经营的意义【JY.】 29

■1. 名牌企业发展的一种战略【JY.】 29

■2. 缓解一些企业面临的资金紧缺问题【JY.】 30

■3. 促进中小企业的发展【JY.】 30

■4. 正确选择连锁经营方式【JY.】 31

■5. 对假冒伪劣商品的抑制【JY.】 32

二、发展我国特许经营应该注意的问题与对策【JY.】 32 【WM】

■1. 认识问题与对策【JY.】 33

■2. 品牌问题与对策【JY.】 33

■3. 法律问题与对策【JY.】 34

【HTH】结语【JY.】 36

主要参考资料【JY.】 37

后记【JY.】【HTSS】 39【AM】

【LM】【YM5BZ.， S】

【DM(】前■言【DM)】

【BT1】前■言

特许经营在美国等西方发达国家的发展极为迅速。随着我国社会主义市场经济的进一步发展，特许经营初露端倪。一些国际特许经营组织开始进入中国市场，国内一些企业也开始尝试以特许经营的方式拓展业务。但目前国内无论对特许经营的基本概念、运作原理还是对国外成功经验的介绍都还相当缺乏，国内学者此方面的研究也少，这使得很多企业经营者对特

经营知之甚少或根本不了解，更不知道如何利用特许经营的方式开展业务寻求企业的发展。

本文通过对特许经营激励约束机制和运作机制的探讨，旨在揭示特许经营独特的竞争优势及运作机理，同时指明特许经营适用的条件，并提出对发展我国特许经营的有益启示。

【LM】

【DM(】第一部分■特许经营概述【DM)】

【BT1】第一部分■特许经营概述

自八十年代后期，国际上的一些特许经营组织开始进入我国市场，主要在餐饮业、冲印洗相服务、服装专卖、便利店等方面做了一些探索，如麦当劳、肯德基、比萨饼等快餐店，鳄鱼

、金利来、皮尔·卡丹、米奇妙等服装专卖店，富士、柯达、柯尼卡等洗相专卖店，“7-11”便利店等。我国的一些企业也逐渐接触到特许经营，并开始业务的初步尝试，如北京的

全聚德烤鸭、天津的狗不理包子、上海的荣华鸡等。但由于国内在特许经营方面缺乏比较全面的相应的法规和操作方法的介绍，国际上的特许经营组织在中国多通过境外投资者以直营或联营、合资等变通形式发展分店，国内企业的特许经营则表现出不规范的一面，难以体现特许经营的优势。如何认识特许经营，如何体现特许经营的优势，成为摆在人们面前的问题。

【BT2】一、特许经营的一般概念

【BT3】1. 特许权

特许权(Franchise)原指政府所给予的允许使用公有财产或准许专业经营的特殊权利。在英语中，特许权使用费的词是royalty，本身的含义就是国王的特权。从特许权的产生来看，它

是一种行政权的延伸，是一种能产生垄断性经济效益的权力的授予。随着市场经济的发展，出现了愈来愈多的与行政权无关的经营业务，从行政权力延伸发展成纯商业性的经济权益，形成了纯商业性特许权，包括特许生产权和特许营销权。但无论是行政性的特许权还是

商业性的特许权，作为特许权来讲都是无形资产，往往能在经营中取得超过一般同行业企业的超额收益。本文所指的特许权皆为纯商业性的特许权，即一个企业所授予另一个企业许可其从事某项专业经营的特殊权利。它涉及到四方面的内容：

(1) 特许权所有者即特许人(franchisor)对某个企业的商标(Trade Mark)、商号(Trade Name)、专利(Patent)、技术秘密(Know-How)、经营诀窍(Trade Secret)、经营模式(Business Format)等无形资产的所有权。

(2) 特许人在一定期间、一定地域内有偿授予另一个企业即受许人(franchisee)使用上述无形资产的权利。

(3) 受许人必须严格按照特许人的规定(商业上的合同约定)进行经营操作，并支付一定的报酬，违反合同约定的将被终止经营业务。

(4) 特许人对受许人的开业及开业以后所涉及的人员培训、营销管理、业务调整和相关的经营活动提供长期持续的指导和服务。

在一般的许可中，被许可人没有采纳和遵从某个经营模式或体系的义务，被许可人在拥有许可业务的同时还可有其他业务。因此，特许权是一种特殊的许可。除必须符合一般许可条件之外，还对被许可人有特殊限制。

另外，特许权是市场经济发展的产物，具有较强的时效性，这与特许权涉及的产品的生命周期有关，因此，特许权的价值与剩余的许可有效期限密切相关。就转让和贸易来讲，它与其他无形资产相比具有期限和区域的限制，因为特许权的使用只能限于一定的期限和一定的区域内。

对于特许权，国家需要通过法律控制的内容，主要集中在两个方面，即出卖(转让)特许权的过程及以后双方在商业上的合作。这两个层面是特许权所独有的。我国对特许权尚无法律规定，国外除美国外大部分国家也没有专门的法律规定，管理的标准主要是国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)建议的专业守则。美国除普遍适用的经济法规如《公司法》、《注册法》、《经济合同法》等以外还制定了联邦政府的专项法规和州政府的专项法规。

【BT3】2. 特许经营

特许经营(Franchising)是以特许权为手段的拓展业务的经营方式。国际特许经营协会对特许经营所下的定义如下：“特许经营是特许人和受许人之间的契约关系，对受许人经营中的如下领域(经营诀窍和培训等)，由特许人提供并有义务保持关注；受许人的经营是在特许人控制下按一个共同标记、经营模式和过程进行的，并且受许人以自己的资源对其业务进行

投资。”

我国国内贸易部 1997 年 11 月发布的《商业特许经营管理办法(试行)》中规定“特许经营是指将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利、专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。”

从这些定义中可以看出,特许经营是一种根据合同进行的以特许权的转让和控制为核心的经营方式,特许人和受许人之间是利益和风险共同承担的合作关系。受许人自己对业务进行投资并拥有其业务,受许人需要向特许人支付特许权费(Franchise Fee),也叫加盟费,作为获得特许权的报酬,和支付特许使用费(Royalty)作为使用特许权的报酬,而特许人必须提供长期持续的指导和服务。特许人和受许人在保持其独立性的同时,经过特许合作双方获利,特许人可以按其经营模式顺利扩大业务,受许人则可以减少在一个新领域投资而面临的市场风险。特许经营就是主导生产企业或商

业企业为拓展自身业务以向中小企业有偿提供特许权为前提的,如转让商标、商号、独特概念、技术秘密、经营诀窍、经营模式等无形资产的使用权,而组成具有一定的强制性和技术系统特色的独特的企业纵向联合体的经营方式。

正是由于这一企业纵向联合体具有连锁店的经营同类商品、使用统一商号、在同一总部的管理下的特点,特许经营被看作是连锁店的一种组织类型,即与正规连锁、自愿连锁相并列的特许连锁。国内贸易部 1997 年 3 月发布的《连锁店经营管理规范意见》中将特许连锁定义为:“连锁店的门店同总部签订合同,取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权,经营权集中于总部。”所以从连锁店划分的角度可以把特许经营看成是特许连锁。

【BT3】3. 特许经营的分类

一般来说,特许经营可分为两种类型:商品商标型特许经营(Product and trademark franchising)和经营模式特许经营(Business format franchising)。

(1) 商品商标型特许经营

商品商标型特许经营是一种传统的经营方式,被称为“第一代特许经营。”在这种形式中,特许人和受许人的关系有如制造商和经销商,特许人是产品制造商或产品部件生产商,并把品

牌化的产品分销给经销商即受许人,特许人提供某种形式的广告、管理协助和培训,受许人则作为一个独立的分销商经营业务。这种形式的特许经营中,特许人授权受许人对特定产品或商标进行商业开发的权利,作为回报受许人需定期向特许人支付费用。属于这种类型的特许经营有可口可乐公司、百事可乐公司的软饮料经销商;爱克森公司、壳牌汽油公司的汽油专卖商;通用汽车公司、福特公司的汽车经销商等。

(2) 经营模式特许经营

第一代特许经营毫无疑问是分销产品的重要手段,但从国际特许经营协会和我国国内贸易部给出的定义,特许经营主要指的是经营模式特许经营。这种形式的特许经营中,特许人不仅提供给受许人使用商标、商号的权利,而且提供全套的经营模式,包括业务经营哲学、产品的

生产、行销的制度、人员培训、广告、企业文化、财会制度等全套方案,该方案通常包括在经营手册中。受许人得到的是特许人有关产品服务及其生产、商业化、培训和财务方法等在实践中检验行之有效的经验知识,因而受许人可以克服专

门化知识的缺乏,降低建立新

业务的风险,消除各种不必要的花费,并保持产品或服务的统一标准,而特许人使用他人的财务和人力资源并通过培训使受许人较好地完成业务,可以只用较少的资源在较大范围内快

速发展组织，获得市场占有率。所以是一种通过彼此合作双方获利的经营方式。属于这种类型的特许经营有麦当劳、肯德基、比萨饼等快餐店；假日饭店、希尔顿饭店等旅店；“7-11”便利店等零售店。

【BT2】二、特许经营的历史与发展

现代的特许经营一般认为起源于美国。胜家缝纫机公司(SINGER SEWING MACHINE COMPANY)被认为是第一个采用特许权方式进行分销的企业。南北战争结束不久是美国近现代工业重要发展时期。许多机器如缝纫机、农业机械等都实现了大规模生产，但制造商受资金、人力资源等条件的限制，只凭自己的能力无法建立起广阔的经销网络和雇佣大量的经销人员，胜家缝纫机公司就用特许经营方式建立了第一个经销商网络。这些经销商付费给胜家公司获得在一定区域销售“胜家牌”缝纫机的权利。尽管胜家的特许经营体系推出 10 年后被弃之不用了

，但它为人们在实现大规模生产后如何改革流通形式以及如何在流通中创造规模效益提供了新思路。

至 19 世纪末，美国的汽车业、石油业和软饮料业都纷纷采用特许经营的方式建立一个

较完整的销售网络，同时，通过特许权的授予，各地的特许经销商始终都在制造商的控制之下，他们所做的一切努力都有利于提高商品和商标在市场上的知名度。总体上说，20 世纪 50

年代之前，美国的特许经营以商品商标特许经营为主，即制造商向经销商转让经销权，销售制造商规定的产品，利用制造商所提供的商品及其商标。

第二次世界大战以后，随着美国社会的变化，商品商标特许经营的发展势头逐渐减弱。由于人的流动性和其对服务的依赖，使得服务性特许经营得到迅速发展，形成了经营模式特许经营。总公司向投资者转让全套经营体系，建立由投资者经营的特许店，总公司对特许店进行规范化和标准化的管理。这类特许经营广泛地应用于快餐业、旅馆、汽车修理店、设备租赁、洗染店、印刷及复印等行业。

美国特许经营的迅速发展，不仅极大地方便了消费者，而且为投资者提供了良好的发展机会，推动了美国现代大工业的发展和流通产业的现代化。但是，美国特许经营的发展过程中也出现了一些问题。尤其是 60 年代，某些特许经营公司利用投资者的盲目求利心理，大量出售

特许权，以收取巨额的特许权费，但为特许店提供的服务却十分有限，使投资者遭受极大损失。在这种背景条件下，美国的州政府及联邦政府才于 70 年代制订了旨在规范特许经营公司

的行为，保护公平竞争和投资者合法权益的特许经营专项法规。

自 80 年代开始，美国的特许经营由于法律法规的建立和健全，出现了新的繁荣。1980—1989 年 10 年间，特许经营销售额的年均增长率达到 17%。199

4 年特许经营销售额已超过 8000 亿美元，在全美零售额中的比重已达到了 42%，【ZW()】资料来源：周勇，《连锁超市运作规范》，立信会计出版社 1997 年 3 月第 1 版，第 111 页。【ZW()】预计到 2000 年，特许经营销售额将达到 1 万亿美元，占全美总零售额的 50%。【ZW()】资料来源

：付克俊，“从西方零售商业演化看国内连锁经营发展”，《中国煤炭经济学院学报》

，1998 年第 1 期，第 52 页。【ZW()】同时，特许经营的范围不断扩大，服务对象

和服务内容越来越广阔。随着社会分工的细化，特许经营也越来越专门化，并且特许经营的国际化发展也使其有了更广阔的发展空间和应用前景。

【LM】【DM()】第二部分 二 特许经营激励约束机制探讨 【DM()】

【BT1】第二部分 特许经营激励约束机制探讨

主导企业为拓展自身的业务，一般情况下是以全资或控股的投资方式设立分支机构(如正规连锁中的直营店)，并通过所有权的控制委派经理负责日常管理活动。与此方式不同，特许经营是通过特许权的授予，采用受许人的资金设立分支机构(如特许连锁中的特许店)，并在特

许权的控制下受许人负责日常经营管理活动，由于受许人的投资，受许人拥有分支机构的所有

权。正是这些特点，导致了特许经营独特的激励约束机制，显示其优越性，同时也存在一定的局限性。

【BT2】一、代理问题与激励约束机制

特许经营激励约束机制的理论出发点在于代理理论。在现代经济学中，委托人——代理人(principi-agent)关系存在于“所有组织中和所有合作性工作中，存在于企业的每一个管理层次上。”【ZW(】迈克尔·詹森、威廉·梅克林，“企业理论：管理行为、代理成本与所有权

结构”，陈郁编，《所有权、控制权与激励——代理经济学文选》，上海人民出版社，1998年3月第1版，第6页。【ZW(】在委托人与代理人关系中出现

的动力问题就是所谓代理问题(agency problem)。这个问题就是，委托人如何促使代理人采取适当的行为，最大限度地增加委托人的效用。

委托代理理论认为，代理问题的形成基于如下两个前提假定。假定I：市场中存在两个相互独立的个体，且双方都是约束条件下的效用最大化者，在这两个个体中，其中之一(代理人)必须在许多可供选择的行为中选择一项预定行为，该行为既影响自身收益，也影响另外个体(委托人)的收益；假定II：委托人和代理人都面临市场不确定性和风险，且他们二者之间掌握的信息处于非对称状态。第一，委托人不能直接观察代理人具体操作行为；第二，代理人不能完全控制选择行为的最终后果。因此委托人不能完全根据对代理行为后果的观察判断代理人付出的努力。

从假定I看，由于委托人与代理人是两个独立的个体，拥有不同的行为偏好和目标函数，且他

们都是效用最大化的经济人，因此，当代理人利用委托人的授权为增加私利而侵害委托人利益时，就出现了代理问题；从假定II看，信息的非对称性，使委托人对有关代理人的信息了解是有限的，如代理人的努力程度、经营管理才能等，而代理人则掌握着信息优势。因此，代理人为自己的利益利用信息优势不履约或“偷懒”(shirk)，从而损害委托人的利益。鉴于这两个原因，委托人为了防止代理人侵害自己的利益，就需要通过严密的契约关系和对代理人行为的严密监督来限制代理人的行为。但这样做必然要付出成本，即代理成本。詹森和梅克林把代理成本分成三个部分：(1)委托人的监督费用；(2)代理人的担保费用；(3)剩余损失，即委托人因代理人代他决策而蒙受的损失。一般讲，委托人限制或严密监督代理人行为而引致代理成本过高，则对双方都产生负面效应。因此委托人如何建立一套既能有效地约束代理人的行为，又能激励代理人按委托人的目标和为委托人的利益而采取的适当行为，最大限度地增加委托人效用，从而降低代理人成本的制度安排即激励约束机制就成为代理问题的关键。

所谓激励约束就是一个或一些人推动另一个人采取或不采取某一行为的过程。激励约束机制，就是激励者、约束者与被激励者、被约束者之间的一种特定的关系或相互作用方式。通过这种关系或相互作用，双方都力图达到使对方的行为符合自己效用最大化的目标。

在特许经营中，特许人(委托人)是如何激励约束受许人(代理人)按委托人的目标和利益(如克服偷懒努力工作并保证产品或服务的品质，维护特许人品牌的信誉等)采取适当行为为增

加委托人的效用的呢?这就是下文所要探讨的问题。

【BT2】二、特许经营激励约束机制的内容

【BT3】1. 特许经营激励机制

激励机制是激励者和被激励者之间的一种关系,它表明激励者如何推动被激励者采取某种经济行为。特许经营最大激励机制在于受许人拥有剩余索取权。

现代企业的生产关系是各种要素所有者之间的协作关系,他们是作为一个群体出现在生产过程中的(如提供劳动力的人工,提供固定资产的受许人),这是难以观察和计量每个要素贡献大小的技术性原因。并且在生产过程中,一个人的活动和行为(如努力程度)会影响到协作群中其他人的生产力。于是就出现了一个问题:如何给协作群的成员按劳付酬从而刺激其工作效率。在协作群生产中,每个人都有一种偷懒的动机,尽量使他人多付劳动,从而搭个“便车”。这样一种机会主义【ZW(】“机会主义”在经济学中被定义为这样一种行为,即以欺诈手段追求自身利益的行为倾向。【ZW)】的动机在协作群生产中较难克服,除非能够有效地监督和计量每个人的行为和努力程度。只要难以从技术上观察到从而决定每个要素的努力程度,就不可能避免偷懒和搭便车,而要充分发挥企业的效率潜力,必须克服偷懒和搭便车。这就需要一种可监督的结构,尤其是使某些人的职能专业化即专门从事监督其他要素所有者的工作绩效,但如果以监督其他要素成员的努力程度作为自己专业职能的监督人只是协作群的成员,那监督的效果就要大打折扣,因为这样的监督人也和其他要素所有者一样怀有偷懒的动机。要设法使该监督人的偷懒动机变得对自己没有利,从而达到双方的激励相容性。

一种有效的制度约束就是特许经营借助于产权的安排,赋予受许人剩余索取权(residual claimant right)。剩余索取权,指的是对企业收入在扣除所有固定的合同收入索取权支付(如原材料成本、固定工资、利息等)后的余额的要求权。这样,通过受许人的专业化,加上享有剩余索取权,就可以克服偷懒。因为协作成员以工资形式获取劳动的报酬,而受许人则获取扣除工资等之后的剩余收入,这样一来,协作群成员的生产越有效率,受许人的剩余越多,从而受许人越有动机去监督协作群成员的行为和努力程度,这又反过来促进协作群生产的效率,造成良性循环。这一过程的特点是由于监督而提高的劳动效率所带来的收益全部归受许人而不是在全体成员之间分配,这是有效监督的源泉。

拥有剩余索取权的受许人是企业设备的投资者,因为即使在企业亏损时,剩余索取权的拥有者也有能力偿还所雇(或租)要素的价值,即以机器、设备和其他生产资料的形式抵押偿还。但是劳动力却不适宜于偿还,因而劳动力多以雇佣形式使用。更进一步,耐久资源如机器设备一般不宜租用,因为如果没有所有者的监督而由它的非所有者使用(比如租用),那么资源的

消耗要比它的所有者亲自使用大得多,这导致企业主对该资源的所有而不是租用。对企业主来说,自己投资于机器设备等生产资料而不是租赁这些生产设施,雇佣劳动力而不是出卖自己劳动力,是为了节约交易费用。在生产要素并非属于企业主一人的情况下,必须减少或消除其他要素的偷懒动机,提高劳动生产力,因而要在产权的结构上制造一种监督装置,即让企业主成为剩余索取者。

以上分析可以看出,特许经营的高能激励是归因于受许人拥有剩余索取权,相对于所有权控制下所委派的经理来说,受许人更能克服偷懒动机,更能监督协作群成员的行为和努力程度,从而促进特许店的工作效率。因为不确定性和信息非对称性的存在,利润不仅取决于经理本

人努力以及他的能力,而且受到多种经理不能控制的因素的影响,如自然条件、市场行情的突变、前任经理留下的未被发现的设备隐患、职工素质隐患、商誉的破坏等减利因素,这些因素究竟发生了多大作用又很难精确判断,因而不能凭利润指明经理实际选择的努力水平。

同时，资本所有者也不能完全直接观察到经理的行为并证明实际选择的努力水平。在这种情况下，假如资本所有者给经理的报酬不与企业利润挂钩，则经理可以得到完全保险(fully insured)——不管利润如何，他的收入是不变的，既然“干多干少一个样”，经理当然会尽量

选择“少干”。正如麦当劳公司的主席弗雷德·特纳所说的：“经营一个麦当劳餐厅是一件

一年365天的业务，因此一个受许人受其自我利益的驱动，要比一个公司下属的分店经理工作得更好。”

〔BT3〕 2. 特许经营约束机制

约束机制是约束者和被约束者之间的一种关系，它表明约束者怎样推动被约束者不采取某种行动。特许经营最有力的约束机制在于特许权契约的硬性约束。

特许人通过合同(特许人制定的定式合同，即非双方议定合同)授权受许人获得和使用特许权，两者是特许权委托人和特许权代理人的关系，特许人的效用函数除了从受许人的努力工作中获利，如从销售额中获得一定比例的特许权使用费之外，还要维护特许权的利益，如牌子的

信誉、商品或服务的质量保证、技术秘密、经营诀窍的安全性等，而受许人的效用函数只是利润。由于明确界定产品或服务的质量等契约中基本要素的困难，对于机会主义的受许人来说，就会存在如下倾向，通过提供比契约规定要低的产品或服务的质量来欺诈特许人。因为一个共同的特许经营手段使用的是一个共同的商标，所以这样的行为就会降低特许人的信誉，从而降低特许人的未来现金流量。

特许人的契约约束就显得异常重要，其实质在于通过终止商业关系的威胁来防止机会主义行为。如果一个交易者从一种关系中得到的未来现金流量的预期贴现值大于中止合同的获利，他就不会欺诈。靠撤除未来商业机会而把资本损耗强加于潜在的欺诈者就足以防止欺诈行为。

特许人要求受许人一开始就支付的特许费(Franchise fee)相当于特许人可随时没收的抵押债券。如果受许人不搞欺诈活动，他就将得到该债券的一个正常收益率，但如果他搞欺诈活动，而且受到中止契约的惩罚，那么该债券就将被没收。

契约约束的另一种更为关键的形式是特许人要求受许人投资于专用性的固定性资产。资产的专

用性表明当一项耐久性投资被用于支持某些特定的交易时，假如交易过早地终止，所投入的资产将完全或部分地无法改作他用。因此契约关系的连续性就显得意义重大。契约双方中有一方投入了专用资产时，另一方根据合同有理由提前终止交易，投资一方就要蒙受损失。即对资本成本的罚款要大于任何能获得的短期收入时，就产生了防止受许人进行欺诈活动的一种抵押担保方式。在由受许人一方来保证产品或服务的情况下，重要的是要让受许人意识到这种意义上的特许契约的中止肯定是不公平的。加之于受许人的能成功地制止欺诈行为的资本成本必须大于受许人从欺诈活动中得到的收入，中止契约就能成为一种有相当制裁作用的措施，强烈到足以使得来自欺诈活动的预期净收益为零。因此，在特许经营中受

许人往往采取遵守合同约定的行为，不进行欺诈活动。而这正是承包制所不能类比的地方。

在所有权控制情况下的资本所有者与经理的关系中，资本所有者为了能提高经理的积极性，克服经理得到完全保险的弊病，很自然想出一个解决办法：承包——把利润承包给经理，超额

完成者奖，没有完成者罚，让经理享受剩余索取权和承担经营风险，让他们自己监督自己。

根据马克思的经济理论，〔ZW(〕马克思：《剩余价值理论》，《马克思恩格斯全集》第26卷(III)，第565页。〔ZW〕使用权和所有权的分离，只能是使用权和法律上的所有权的分离，而不是使用权和经济上的所有权分离。因为在两权分离之后，企业如直营店要能成为一个独立核算的商品生产者和经营者，它必须具有经济上的所有权，否则企业就不可能有效地进行生产经营，也无法处理企业间互相发生的经济关系或利益关系，因而也无法进行独立的经济核算。这也就是说，企业在经济上的所有权，是企业享有自主经营权即使用权的基础。在实际的经济过程中，单纯的使用权的分离是不存在的，它的分离必然给使用者带来经济上的所有权。经济上的所有权有一个重要特点，这就是使用者只有当他使用资本的时候才享有经济上的所有权。拿承包制来说，在承包期内承包者才享有经济上的所有权，

过了承包期他就不再享有经济上的所有权。这种状况必然引起承包者在承包期内过度地利用，甚至滥用他所取得的经济上的所有权，从而使“有权不用过期作废”这个人们痛斥的不良行为在承包制企业中反而有了客观经济基础。这就是承包人较为普遍存在短期行为，搞掠夺性经营，搞个人分配最大化的根本原因所在。同时，机会主义即以欺诈手段追求自身利益的行为倾向的存在，承包人在承包制的旗帜下，实施私有化，侵害所有者的利益。例如，直营店

承包人降低产品或服务的质量从而使整个连锁系统牌子跌价。但却缺乏契约的中止及所暗示的市场惩罚机制，不能对承包人的资本成本进行惩罚，因而承包合同没有特许契约的硬约束性。

总之，承包制在使承包人拥有企业剩余索取权的同时，发包者(资本所有者)无法仅通过承包合同对承包者实施有效的监督和约束，因此承包制企业缺乏内在的自我发展和自我约束的能力，是一种缺乏约束的制度安排。所有权控制的正常途径应该不是采用承包制的方式，而是采用资本所有者的定价过程和利用经理市场竞争来对经理进行激励和约束。前者如固定薪金、奖金、股权、期权、退休金计划等货币激励手段；后者是资本所有者运用对经理人选的决定权，聘用和解雇迫使经理面对经理市场的竞争情况下采取有利于资本所有者利益的

行

为。尽管如此，所有权控制下的约束相对特许经营的约束机制仍是软性的。

〔BT2〕三、特许经营激励约束机制的局限性

从以上的分析，可以看出特许经营存在着高能激励和硬性约束的机制，因而表现出其高效率的一面。反观所有权控制的情况下，特别是在经理市场和资本市场不完善的情况下，资本所有者对经理的激励约束过程只能是低能激励和软性约束的。但特许经营激励约束机制也有其局限性。特许经营是通过合同来转让特许权和控制特许权的，其约束机制就在于契约约束。这就不可避免地发生一次交易费用。所谓交易费用指的是事先发生的为达成一项合同而发生的成本和事后发生的监督、贯彻该项合同而发生的成本，它们区别于生产成本，即为执行合同本身而发生的成本。具体内容包括以下各项行为所引起的成本支出：

- (1)进行市场调查，获取关于商品和劳务的价格分布和质量的信息，寻找潜在的买者和卖者，获得与他们的行为有关的各种信息。
- (2)当价格可以商议时，为确定买者和卖者的真实要价而进行的讨价还价过程。
- (3)起草、讨论、确定交易合同的过程。
- (4)监视合同签署人，看其是否遵守合同上的各个条款。
- (5)贯彻合同，在一方未履行合同并因而造成另一方损失时，后者提出起诉，要求赔偿。
- (6)保护双方权益，防止第三方侵权，如防止剽窃等。

显然，过高的交易费用将阻碍特许经营激励约束的顺利实施。特许经营的鼻祖美国胜家缝纫

机公司的特许经营系统夭折的原因就在于它所涉及的交易费用过高。在当时缝纫机这种新产品必须事先进行示范，然后销售，售出之后还需要专家的服务和修理，这很难详细清楚地规定合作各方的责任和义务，并达成彼此同意的价格。然而肯德基、麦当劳、假日酒店等公司的标准化业务操作易于辨清合同各方的责任和义务，降低契约的不完全性，即明文条款的

略微含糊和不够全面之处，因而可达成一致的价格，并在执行合同过程中易于监督和贯彻，交易费用较低。这也是特许经营生产或服务过程之所以采取标准化、简单化、专业化的原因所

在。标准化就是业务流程各程序实行统一的标准。简单化就是业务流程各环节、各工作岗位的经营活

动尽可能单一，操作规则简明。所谓专业化就是各种职能分工明确，各个环节职责清楚。所以业务的标准化、简单化、专业化的要求成为特许经营的局限性，一般适用于第三产业，而不像所有权控制情况下资本所有者可以从事任何行业的业务开拓。特许权契约约束的另一方

面在于缺乏应变能力。应变能力可从契约关系的完整性角度来理解。在契约执行过程中，有可能发生订立契约时未曾料到的情况，契约中的某一方也可能采取机会主义行为，这些都会导致契约双方的争执。应变能力指的就是当契约关系的连续性完整性面临这种危机时，使契约关系作出调整，得以连续和完整地贯彻的能力。市场契约关系的双方发生这类争执时只能诉诸法庭裁决，即缺乏应变能力。企业内部的契约双方则具有多种共同利益和经济联系，内部组织的较高层级的决策者可以使用多种

手段调整契约关系。例如命令常常比无休止的讨价还价或诉讼更能有效地解决细小的冲突。由于契约关系破裂造成的损失与交易所涉及的资产专用性有关，所以交易所涉及的资产专用性越高的一方，受契约的控制、约束愈强，越处于不利的一面，这种情况下的受许人所受的控制性就愈强。综上所述，特许经营这种利用他人的资金通过特许权的转让和控制来拓展业务的经营方式成功地将剩余索取权与契约约束相结合，克服了所有权控制情况下的，特别是资本市场与经理市场欠缺效率的情况下，资本所有者对经理只能是低能激励和软性约束的弊端，呈现出高能激励和硬性约束的激励约束机制。但契约约束导致的交易费用和缺乏应变能力使特许经营只能局限于标准化、简单化、专业化的业务范围。

【LM】【DM(】第三部分 特许经营运作机制探讨【DM)】

【BT1】第三部分 特许经营运作机制探讨

特许经营是特许人与受许人相互合作、彼此获益的经营方式。受许人通过特许权的转让，获得专业经营的权利和知识，避免市场的高风险并且得益于特许人已建立起来的品牌和企业形象，易于打开市场。据国际特许经营协会统计，国外普通的小企业，第一年的破产率达 35%，

5 年后的破产率达 92%，而特许店的第一年破产率是 4%~6%，5 年后也只有 12%。【ZW(】资料来源：向欣、孟扬，《特许经营：商业发展的国际化潮流》，中国商业出版社，1997 年 3 月第 1 版，第 141 页。【ZW)】

特许人通过特许权的转让无需冒很高的风险仍可以获得稳定的合理利润，借用别人的资本快速发展业务，并且只需建立一个紧密而精简的总部组织，通过特许权的控制以保持完整的企业形象和保证产品或服务的品质标准。所以，特许经营实质上是以特许权的转让与控制为核心的经营方式，即通过特许权的转让来获益，通过特许权的控制来保持企业的形象与产品或服务的品质，并

且使特许权在业务发展中得到增殖。以下从特许权的开发、转让、监督和回收等方面具体分析特许经营的运作机制。

【BT2】一、特许权的开发

【BT3】1. 开发条件

特许经营的效率体现在剩余索取权与契约所含的市场实施机制上，而后者所导致的交易费用又成为特许经营的约束条件。详细清楚地规定合作各方的责任与义务的需要使特许经营局限于标准化、简单化和专业化的业务过程，这是特许权开发的首要条件。

其次，特许经营依赖于特许权的市场需求。一是特许权的市场定位即目标市场是否清楚，受让人购买特许权用于开创何种业务，这种产品或服务本身是否有市场。二是特许权的经济含量是否充分，是否具有一定的竞争优势。比如商标代表商品的质量和信誉，直接影响到商品的销售，是否具有一定的知名度；技术秘密是指企业生产经营中使用的未公开的、未申请专利的知识和技巧，是否能使产品在激烈的市场竞争中处于有利地位，是否具有技术上非同一般的“先进性”，以解决生产过程中的某项特殊问题。与此类似，经营诀窍是否具有管理技术、营销技术上的先进性，以解决管理中的特殊问题。这些无形资产能否给企业带来一定的收益，体现着特许权的价值与竞争优势。受让人购买特许权是因为预期特许

权所带来的未来收益的现值大于特许权费与特许权使用费现值之和。所以特许权能带来的未来收益愈高，特许权愈有市场前景。就是说，所开发的特许权必须能实质性地改善受许人

的竞争地位，帮助受让人开创新的市场。缺乏竞争优势的特许权不满足开发的条件

。

【BT3】2. 试点经营(pilot operation)

独特的企业概念、技术秘密、经营诀窍及经营模式是特许人对其产品或服务的生产、商业化、经营管理等实践知识的总结，是特许人通过经验获得的，它们是构成特许权的重要因素，对它们进行科学的总结和检验是特许权开发的关键，这一过程通过试点经营来完成。

试点经营就是针对目标市场设立样板店，经过样板店的经营总结和检验特许权的有效性。一般审慎起见，会设立若干个试营点，分布在不同的地域以克服地域片面性，并保证有一定的试营期以克服季节的片面性。

试点经营是达到如下目标的过程：(1)可以确定特许经营业务的市场定位，明确产品或服务本身的消费群，了解

真正的市场需求情况；(2)明确经营中的困难与障碍，为可能发生的问题寻找解决的方法；(3)找出有关设备和设施的最佳组合，确定最佳的装饰与陈列的方法，设计最合理的活动路线，通过动作研究和运筹学总结和完善经营模式；(4)可获得实际经营经验和不同类型地点的经营潜量方面的认识，包括最佳营业时间、各岗位所需人手、店址的选择、日常费用支出方式等；(5)发展和修订出最具效率的财会制度，存货管理与控制方法，为制订全面的规章制度

提供基本资料；(6)检验该特许权是否能够成功。即能否使受让人获得合理的投资回报，能否使受让人获得合理的劳动报酬，能否使受让人能支付特许权费与特许权使用费，能否使特许人从受让人所交费用中获得足够利润；(7)检验该特许权所涉及的经营模式和方法能否成功地传授给他人即经营模式与方法是否简明、易懂，是否符合标准化、专业化和简单化的要求。

总之，通过试点经营进一步总结和完善特许权所涉及的企业概念、经营诀窍、技术秘密和经营模式，并检验该特许权的生命力。

【BT3】3. 编制经营手册(operating manual)

特许权的开发结果总结成经营手册，以此作为开展特许经营业务的执行标准和控制依据，实际上是将经营的经验、技巧上升为明确的理论和原则即科学化过程，因而经营手册受到版权法的保护，它是保障特许权所涉及到的知识产权的法定形式。经营手册力求全面，尽量涵盖特许经营业务日常运营的每一个细节，详细地阐述各个岗位各个员工的操作程序。一般包括如下内容：

(1)简介。简介是对业务的基本特征和经营哲学的简要介绍，指出特许人对受许人的要求与期望，即企业的性质与顾客的服务宗旨。

(2)业务体系。说明业务体系的各个细节，如业务如何建立、它的各个组成部分如何相互配合。

(3)设备。说明业务经营所需的设备、详细解释什么样的设备具有什么样的功能及如何操作，还给出设备失灵或有缺陷的时候如何处置的指导。

(4)经营指令。详细的营运指导。包括营业时间、员工上下班及轮换安排，标准工作形式和程序，对员工仪表的要求，员工培训程序，招聘和处罚员工的程序，订价策略，采购政策及交货安排，产品或服务的质量标准，员工职责，特许权使用费的支付方法，财务会计制度，广告与促销方法，营业场所的风格要求及使用商标、商号的方式，存货控制程序等。

(5)特许人的信息。说明特许组织结构体系及主要联系人。

通过经营手册，有效地科学化地总结企业概念、商业诀窍、技术秘密和经营模式，并按标准化、专业化、简单化的要求建立经营程序，将各种不可控制的因素降到最低点，将在经验基础上的作业的随意性消除，避免个人因素对整个特许组织的营运造成危害，以严格的管理模式保证标准化的实施，以标准化的作业为消费者提供品质稳定的产品和服务，以此确定特许权的竞争优势。比如麦当劳经营手册中几乎可以查到所有的工作细节：如何追踪存货，如何准备现金报表，如何准备其他财务报告，如何预测营业额以及如何制定工作进度表，甚至可以在手册中查到如何判断盈亏情况，了解营业额中有多少百分比用于雇佣人员，有多少百分比用于进货，又有多少是办公费用。在具体操作上，如作业员应该如何去拿杯子，开机器，关机器，直到最后做成一杯完整的奶昔交给顾客手里，如何煎汉堡包，如何炸薯条，一步一步都在手册中作了严格规定。在品质要求上，如烹煮食物的温度与时间，每一份食物的份量，汉堡上面洒的洋

葱有多少盎司，炸好的薯条只补烤几分钟，30秒钟结束为顾客的服务，每3分钟店内的空气

换一次，面包厚度在1.7厘米，面包中的气孔在0.05厘米，与汉堡包一起卖出的可口可乐保

持在4℃，每隔一天必须擦一遍所有的不锈钢器材等等保证品质的要求，几乎完整地包含了所有操作细节，全面地涉及了每一个岗位，每一个作业人员。

【BT2】二、特许权的转让

【BT3】1. 招募(recruiting)

特许权能否成功地转让是特许经营业务能否顺利开展的关键，正确地选择受许人成为发展特许经营业务中极其重要的一环。由于在开发特许权和开设试营店等方面花费了大量的时间和投资，特许人自然很希望尽快扩展特许经营网络并取得投资回报，所以容易操之过急，轻率地接受受许人的加盟，等今后清除不合格的受许人毕竟是有损于特许经营业务的。

招募的第一步是确定潜在的受许人是什么样的人。这是根据特许经营业务的具体要求来建立选择标准的。比如不同的特许经营业务对受许人的年龄、创业资本、性格特征就有不同的要求。这需要针对细分市场进行确定。同时要考虑受许人的初始投资以及对投资回报的要求。在此基础上，建立选择的标准，如年龄、过去工作经历、相关基础知识、个性、信誉、财务资源、组织能力等。麦当劳公司的挑选标准如下：“良好的商务背景，特别注意人际交往技

巧

和财务管理；愿成为受许人并把个人的时间和精力投入到餐厅的日常经营上；能适应在广泛的地区范围内的搬迁，以寻找开设新餐厅的合适机会；有企业家精神及强烈的成功欲望；愿参加为期两年或两年以上的业务培训及评估项目；能满足财务上的要求”。〔ZW(〕苏同华，《连锁店经营管理》，立信会计出版社1996年12月第1版，第167页。〔ZW〕

招募的第二步是如何找到潜在的受许人。一般情况下可以通过以下途径来进行：报纸上的广告或新闻评论，杂志期刊上的分类广告或展示，特许人举办的相关讨论会，各种品牌、商标的展览会，在潜在特许人出没的地方进行卡片问答，公共关系或其他公共活动。由于对选择潜在受许人标准的确定，可以针对性地选择广告媒体如潜在受许人较关心的行业报纸与杂志等，另外卡片式的回收广告往往可以收到一定的实际效果。常用的吸引潜在受许人注意的方式还有花费适度的大型试点经营的开业仪式所能造成的一个公共事件以及第一个受许人的开

业仪式的隆重效果。另外，特许人为特许经营业务的产品或服务做的大众广告，也能起到吸引潜在受许人注意的效果。

招募的第三步是从潜在的受许人中选择出参加培训的受许人。对于特许人来说，在选择标准方面决不可轻易地放松或妥协。特许人往往会对首批加盟者予以特别的优惠以求尽快扩大特许经营业务收回投资回报，但这样做的后果是特许人继续控制这类加盟者时，往往会遇到极大的困难，这些受许人将自己视为特许组织中拥有特权的一群，因而想当然地认为自己应当受到特别的对待。此外，肯定会使后来的加盟者感到不满，认为受到了不平等的对待。因此特许人通过给予特殊交易的方式吸引人们加入是一个错误的做法，特许人只应选择那些符合标准的人作为受许人，而不是谁想加入就卖给他特许权。特许人可以通过笔试、面谈进一步了解潜在受许人的能力、素质与潜力以及个性。是否具有强烈的创业欲求，是否更关心收入的增长，是否乐于接受意见以及是否具有较强的经营管理能力。另外加盟者是否值得信任与易于沟通也是很重要的因素。总之，受许人具备一定的独立经营能力、能够自主管理其企业，另一方面又具有一定的依赖性，愿意接受特许权的控制。

〔BT3〕2. 培训(Training)

培训的目标涉及到三个方面。首先是改善受许人的技能(skills)，使其成为在所提供的产品或服务方面的真正专家。其次是修正受许人的价值观和知识体系，让其具有本企业的经营价值观，如麦当劳的“QSCV”、“TLC”等，这会促进特许经营本身的发展和业务增殖。最后是传递给

受许人相关的信息，包括一些设想、意见、成功的经验、失败的教训，增添受许人对特许经营业务的信心和对未来的把握。

培训的内容以经营手册为主，使受许人真正理解特许经营业务的独特企业概念，掌握相关的技术秘密和商业诀窍，能够运用经营模式进行现场管理，另外通过企业文化的传导，增添受许人的忠诚度和凝聚力。

培训的方式有课堂教学与岗位培训。如麦当劳公司的培训项目的大部分在离其居住地很近的麦当劳餐厅进行。正式的课堂教学大部分在地区培训中心进行，最后两周的课程在汉堡包大学进行。课堂教学主要是掌握相应的概念与基础知识，以及对采购、促销方式、顾客沟通、库存控制、财务记录、公共关系等各方面的认识。岗位培训实际上是干中学(learning by doing)，也是将知识技

能化的一个环节。一般情况是教员解释和示范操作程序、分析错误操作的成因，每个受许人上岗重复操作过程，并逐渐熟练化及标准化。同时，实际的演示也是特许人对受许人能力的考察机会。特许人往往要求受许人达到各阶段各岗位的操作标准之后，才同意签定合约。如麦当劳公司积极鼓励受许人在培训期间保留其原来的工作职位，当受许人的培训项目圆满完

成时，麦当劳公司才会考虑授予其特许权。

【BT3】3. 特许经营合同

特许经营合同是特许经营业务发展的基础，是特许人和受许人的主要联结纽带。合同是由特许人制定的定式合同，而非双方议定合同。合同是特许人与受许人一对一签订的。通过合

同，特许人有偿授权受许人使用特许人提供的全套经营技术，从商标、商号到经营模式等一系列内容，这些内容中包含有特许人的知识产权，受法律保护，不得随意使用，必须通过契约形式正式转让。同时，为了维护特许人和受许人双方各自的利益，如特许权的保护和受许人所需的各种援助能否有保证，也有必要制定特许合同。因此，特许经营合同是双方权益的法律保证。

一般特许经营合同主要涉及以下六部分内容：

(1) 受许人的权力。通过签订正式合同，受许

人就得到了按照特许人所提供的方法经营业务的特许权。这一权利赋予受许人竞争优势。

(2) 特许人的义务。特许人在受许人进行下列属于特许经营范围内的业务时必须对其予以援助：受许人的业务调整，受许人的人员培训，受许人的营销管理，其他相关的活动。

(3) 受许人的义务。这是体现特许权控制的核心，要求受许人必须遵守特许人规定的方法和标准进行营业。受许人的义务涉及到：必须对特许经营场所进行定期保养和维修；必须保持统

一的营业时间；必须使用标准的会计系统；必须实行最低限度的保险；受许人的地方性广告必须得到特许人的同意；执行强制性的人事政策；允许特许人进行不定期的检查；必须接受地区限制；必须服从特许人的价格政策；必须向特许人支付特许权费和定期的特许权使用费；必须销售符合特许人制定的最低质量标准的产品或服务。

(4) 受许人的经营限制。对受许人的经营限制是为了减少对特许人的竞争威胁，一般禁止受许人销售特许人竞争对手的产品；禁止受许人在结束特许经营的一定时期内再进行同一业务的经营；禁止一个受许人雇佣另一受许人的员工；禁止向第三方泄露经营诀窍和技术秘密。

(5) 特许权转让条款。这项条款允许特许人保留对受许人的选择权力，不允许受许人未经特

许人同意将特许权转让给第三者。假如受许人愿意出售自己的业务，特许人将有优先的购买权

(6) 特许合同的终止。通常确定合同终止的原因。典型的原因主要有：受许人无法按规定营

法经营；受许人无法达到既定的最低业绩限额；受许人无法维持规定的服务和品质水平；受许人无法维持足够的营业时间；受许人不能以充足的时间经营业务；受许人不能交付各种特许费用。

【BT3】4. 特许权的定价

特许权的定价问题实际上是特许人和受许人如何分配受许人的投资收益问题。对于受许人来说，他通过获得特许权的方式创业，所得的收益要弥补受许人的劳动报酬和付给特许人的特许权费、特许权使用费以及获得一定的投资回报。对于特许人来说，他所获得的特许权费和特许权使用费除弥补特许权的开发成本、转让成本、管理费用(包括对受许人持续支持与控制的费用)、税收费用等之外，也要获得一定的投资回报。

假定受许人将获得特许权的所需费用一次性全部支出，计为 X ，即特许权的价格，则受许人要求：

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+WACC)^t} - X + \frac{X}{(1+WACC)^n}$$

S+F

$$\begin{aligned} & \left[\frac{X}{(1+WACC_1)^n} - I_0 - X \right] \geq 0 \\ \text{即 } X & \leq \sum_{t=1}^n \left[\frac{DD_t}{(1+WACC_1)^t} \right] \left[\frac{NCF_t}{(1+WACC_1)^t} \right] + \left[\frac{S+F}{(1+WACC_1)^n} - I_0 \right] = P_{\text{买}} \quad \text{【JY】(1)} \end{aligned}$$

其中:

NPV₁——受许人在整个经营期的现金净流入

NCF_t——第 t 期的税后营业现金净流入

S——流动资金回收

F——固定资产回收

n——总期数

I₀——不包括 X 的初始现金流出

WACC₁——受许人的加权平均资本费用

P_买——受许人接受特许权的最高价格(ceiling)

特许人要求:

$$\begin{aligned} \text{NPV}_2 & = X - \sum_{t=1}^n \left[\frac{DD_t}{(1+WACC_2)^t} \right] \left[\frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4}{(1+WACC_2)^t} \right] \\ \text{CC}_2 & = \left[\frac{X}{(1+WACC_2)^n} - C_2 - C_3 - C_4 \right] \geq 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{即 } X & \geq \sum_{t=1}^n \left[\frac{DD_t}{(1+WACC_2)^t} \right] \left[\frac{C_1 + C_2 + C_3 + C_4}{(1+WACC_2)^t} \right] + C_2 \\ & \quad + C_3 + C_4 = P_{\text{卖}} \quad \text{【JY】(2)} \end{aligned}$$

其中:

NPV₂——特许人在本受许人经营期的现金净流入

C_{1t}——第 t 期的管理费用摊销部分

C₂——特许权开发成本的摊销部分

C₃——特许权转让成本的摊销部分

C₄——税费

WACC₂——特许人的加权平均资本费用

P_卖——特许人转让特许权的最低价格(floor)

(1)式与(2)式显然是特许经营成立的必要条件。而特许权能否成交,则要求 P

卖 ≤ P_买。因此, P_卖 ≤ 特许权的价格 X ≤ P_买

买。X 究竟为多少,取决于双方的谈判地位即讨价还价能力。

关于 X 如何分割为特许权费和特许权使用费,要考虑到受许人初

始投资的资

本实力,这实际上是市场对特许权的需求问题。另外特许权费的大小还与特许人的控制相联系。

关于特许人成本的摊销,涉及到特许经营发展的规模,这与该业务的市场大小、市场份额和特许人采取的经营策略有关。

【BT2】三、特许权的监督

特许权通过合同转让之后,如何对特许权在使用过程中进行监督,是实施特许权控制的具体手段问题,主要涉及以下几方面内容:

【BT3】1. 会计制度

特许人在开展特许经营系统时,提供统一的会计制度。设计及编制一整套标准化的会计科目与报

表,目的在于有效反映每一家特许店的业务经营和财务状况,及时了解监督和比较各特许店

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库