在互联网、数据化、智能化时代，连锁企业不但要具备强大的复制能力，还要有把握时代趋势的能力，实现差异化、多样化的创新升级，从单店起步走向模式裂变，再到平台运营，最终打造出品牌生态圈。

传统运营模式要怎样升级，才能进化到智能商业模式呢？

- 实体门店升级，提高商品力和顾客的体验；
- 全渠道融合发展，线上线下全盘打通、融合；
- 打造社区生活链接器，实现想到即刻得到的体验；
- .....

对连锁企业来讲，必须要锻造出自身强大的复制系统能力，再结合外部环境的变化，不断对自身进行升级。

连锁企业的经营者，有不少都经历过这样的困局：开五家店的时候赚钱，眼见着发展势头不错，就扩张到了十家店。

结果，好势头一去不复返，店开得多了，反倒赔钱了。

为什么会这样呢？

原因就是，随着门店数量的增加，人才、经营和管理等方面的问题日益凸显，店长和门店经营团队人才不足，跟不上门店的扩张速度。

这必然导致沟通效率低下，监管成本过高，员工的积极性和创新动力不足。

平庸的员工就在店里混日子，优秀的员工看不到前景，通常就会另寻他路，或者

自立门户。

怎样才能够聚集更多优秀的经营人才呢？

怎样才能驱动门店不断创新，激励店长把门店当成自己的门店来经营？

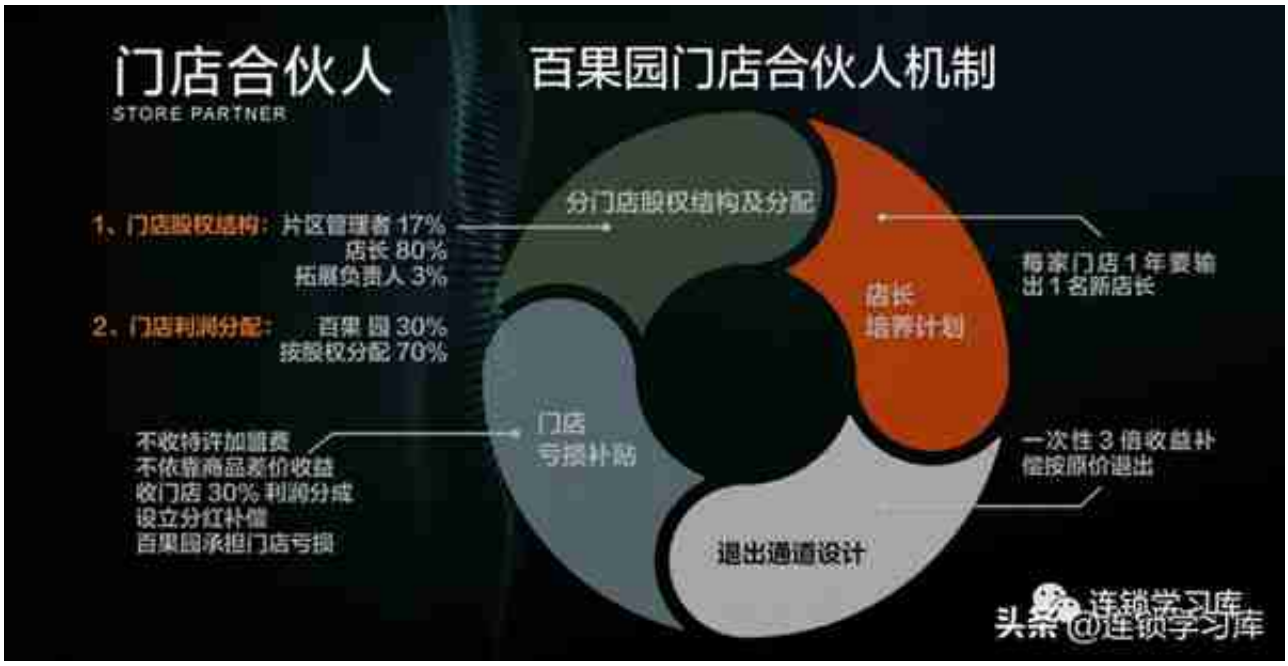
答案就是三个字：合伙制！

百果园2019年才全面放开做加盟模式，2019年以前3000多家直营门店，很多都实行门店合伙人模式。

1. 门店股权结构

参与门店投资有3方：拓展负责人、片区管理者和店长。

门店股权结构及分工如下：



3. 补贴门店亏损

百果园承诺，门店亏损由总部承担，具体政策如下：

① 加盟店若亏损，亏损额由百果园承担，3年后若还亏损，则评估是否闭店。

② 百果园不收特许加盟费，收益来自门店每年利润的30%分成；（构成了商业模式蓄水闭环）

③ 不依靠商品差价收益，百果园从门店获得的利润分成占百果园总利润的80%左右；

④
设立分红基数，6400元分红基础利润，基础利润根据门店运营情况一年一评定；

4. 门店股权退出机制

公司专门设定股权流动评估体系：店长股权退出时，店长早期投入资金按原数返还，同时可一次性获得门店分红收益的3倍补偿。

例如，店长从一家门店获得的年分红收益是10万元，要让他放弃这家门店的股份，去开拓新市场，百果园一次性补偿给他30万元，相当于这家门店未来3年的收益，同时早期投入资金原数返还。

定机制：

责权、退出机制（如何退伙）

退出情形	退出情形界定	合伙人投资款	合伙分红	授权
主动退出	1、个人申请中途退出合伙人身份转为员工、公司同意	退回 分两次退回	个人核算分红 ×50%×2	终止
	2、请假，考勤迟到／旷工／任何假期超15天	正常返岗：70% 非正常返岗：50%	个人核算分红 ×70%／50%	
	3、调岗／委派拓展等	调岗，退回本金 委派，保留一年	50%	
被动退出	1、被公司开除	不退回	无	终止
	2、辞职	退回一半	个人核算分红×50%	终止
	3、违反《合伙人协议》被强制退出	不退回	按协议处理	终止
	4、降职，连续2个月不达标／重大失误	原有分红降低1%	个人核算分红×50%	终止
	5、退休：达到法定退休年龄			
当然退出	合伙人不可抗拒的原因无法继续履行《合伙协议》，重大疾病、病故、判刑等	按实际月均业绩核算、结算退回本金	个人核算分红×100%	终止
协议退出	双方协商达成一致退出	协商		

头条 @连锁学习库

店长、员工需要上升、升职通道。

能力强、有更多零售经验的店长，需要更多发挥他的价值，让他开拓新市场，承担更多“挑战”。

但这些能力强的店长，在原有门店能获得很好收益，通常都不太愿意让出原有门店的股份给新店长。

因此，从制度设计上，要鼓励能力强的店长勇于“挑战”。

“退出机制”实际相当于门店拓展“加速器”，让更优秀的员工冲锋市场一线，提升门店拓展成功率。

当然，不同阶段的企业，应该采取不同的合伙模式。

03

特许经营模式

特许经营，是指企业通过契约的形式，授权其他企业在特定地区提供其产品和服务，通过契约的形式规定双方的权利和义务。

特许经营既是连锁企业的扩张战略之一，也是加盟进行创业的重要途径之一。

特许经营是全球经济中不可忽视的重要力量，许多发达国家将特许经营作为知识经济的核心商业形态。

特许经营相较直营连锁而言，最大的益处在于，它的经营范围很广泛，不只限于商业和服务业，在制造业也被广泛使用。

而且，
通过特许经营，企业可以降低抢占市场的时间和成本，增加资本应用效能。

换句话说，从产品到服务，再到流程和品牌，以及人才培养，都是由连锁总部做输出，这就是百分百复制。

不少连锁企业的加盟商也能达到几十个或上百个，但最后却常常变成一盘散沙。

究其原因，很多都是只输出产品，而在人才输出、流程创新、团队建设、品牌服务等方面做得不足，忽略了加盟连锁的价值在于投资性收入，而不是经营性收入。

做加盟未来一定要在品牌费和管理费上下功夫，而做好这两方面的前提就是，打造你的加盟商运营系统，培养人才，输出团队。

只有这样，才能够降低加盟商的创业风险，使加盟商更容易赚取经营性收入，连锁企业才能在投资性收入中赚到更高的利润。

3.融资性收入

无论是7-11便利店，还是麦当劳，它们最终都必须赚到融资性收入。

就麦当劳而言，大量的门店都是自己持有或长期租赁，且最初的门店都是在CBD商圈，商业地产的价值是麦当劳整个收入中排在最高段位的。

二. 加盟模式

百果园加盟模式分为两种：

① A模式（加盟商全额投资，加盟商负责经营）

② B模式（百果园提供门店设备和装修，加盟商负责经营）

三. 百果园加盟政策

① 租金平衡政策

用于对租金较高门店的特许权使用费的减免。

在计算门店特许权使用费时，对租金较高门店，即门店月租金/月销售额超过6%的门店，超出部分可享受租金平衡政策，从应缴纳的特许权使用费中减免。

② 资金支持政策

帮助加盟店平稳渡过养店期而设立了资金支持政策。

四. 百果园加盟服务支持

① 品牌支持

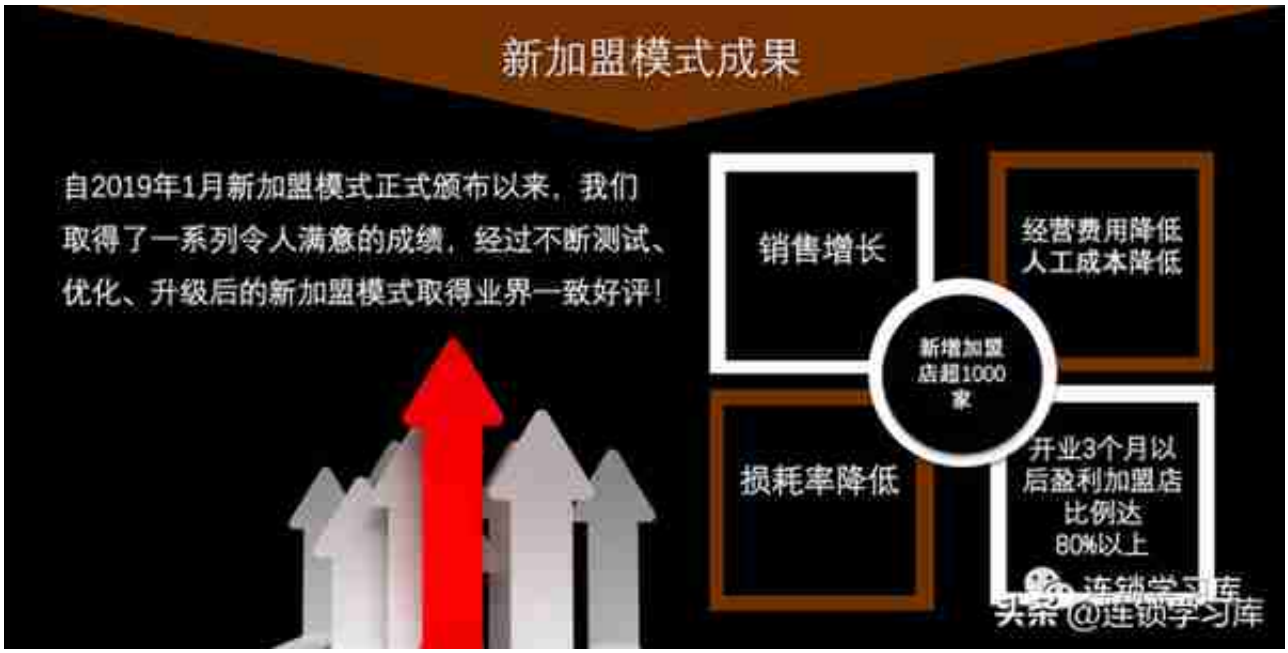
品牌影响力，公司进行了全产业链布局，严格执行采购，配送，销售，营销运营等标准，运营管理体系化，标准化，全产业链科技数据化，平台化。

② 管理支持

标准化的管理、优秀的管理团队，助力加盟商运营管理。

③ 开业支持

拥有专业的开业团队，为加盟商提供开业支持与帮助。



①销售增长；

②损耗率降低；

③新增加盟店超1000家；

④开业3个月以后盈利加盟店比例达80%以上；

⑤经营费用降低，人工成本降低；

连锁企业扩张模式的设计，有时候决定企业的命运，当然，不同阶段的模式选型是不一样的。

……

连锁运营咨询

↓↓↓咨询↓↓↓

连锁经营全套工具包
连锁专业视频三套+表单手册
第一板块
战略模式
第二板块
标准化体系
第三板块
训练督导
第四板块
招商加盟
第五板块
门店合伙人
连锁系统专业视频 3 套 36 节
招商工具 26 份
门店合伙 27 份
总部手册 13 份
门店手册 13 份
团队打造 48 份
战略工具 76 份
训练工具 60 份
督导工具 33 份
头条@连锁学习库