

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。

门店所处阶段	合伙模式	应用场景
初创阶段	共创模式	单店模式新颖，有潜力，但平台较弱，可以吸引多方资源共同合伙开店
	裂变模式	单店模式进入门槛较低，市场规模偏小，需快速占领市场，形成品牌领先地位
扩张阶段	卖店模式	直营门店占比过重，团队逐渐过大，管理很难及时跟上
	裂变模式	单店盈利模式成熟，需要快速的市场广度开发和市场深度开发，解决人才培养和新店成长问题
	区域模式	小店模式，区域内密集开店，且门店各自为战，造成管理资源和市场资源浪费，没有形成区域品牌力量
变革阶段	对赌模式	在短时期内让门店人员积极性的积极性提高，提升门店业绩
	裂变模式	单店盈利模式成熟，需要快速的市场广度开发和市场深度开发，解决人才培养和新店成长问题
	区域模式	小店模式，区域内密集开店，且门店各自为战，造成管理资源和市场资源浪费，没有形成区域品牌力量
	卖店模式	直营门店规模保证了现有市场地位的打造，形成较强的品牌力，为抽离或调整资源进行利增值

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**！

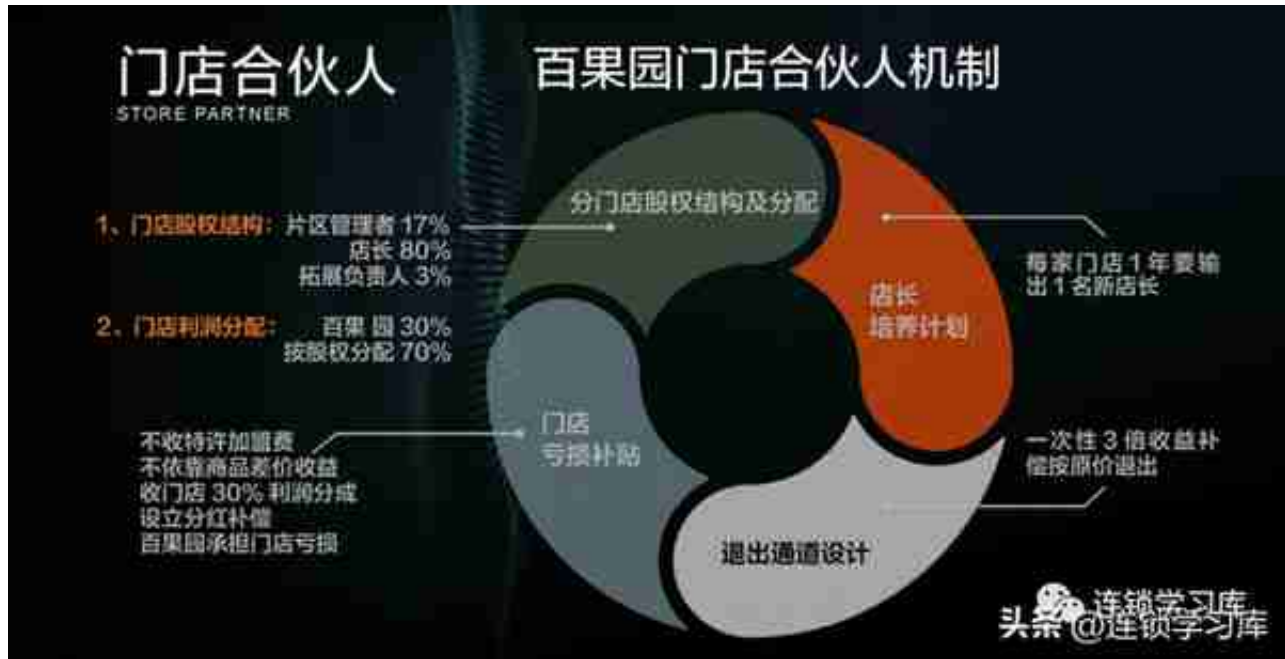


百果园2019年才全面放开做加盟模式，2019年以前3000多家直营门店，很多都实行门店合伙人模式。

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	退股 登两次退股	个人核算分红 ×50%×2	终止
	2. 请假：考勤迟到/旷工/任何假期超过15天	正常退伙：20% 非正常退伙：30%	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7个月不达标/重大失误	原有分红降低	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， 清算退回本金	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

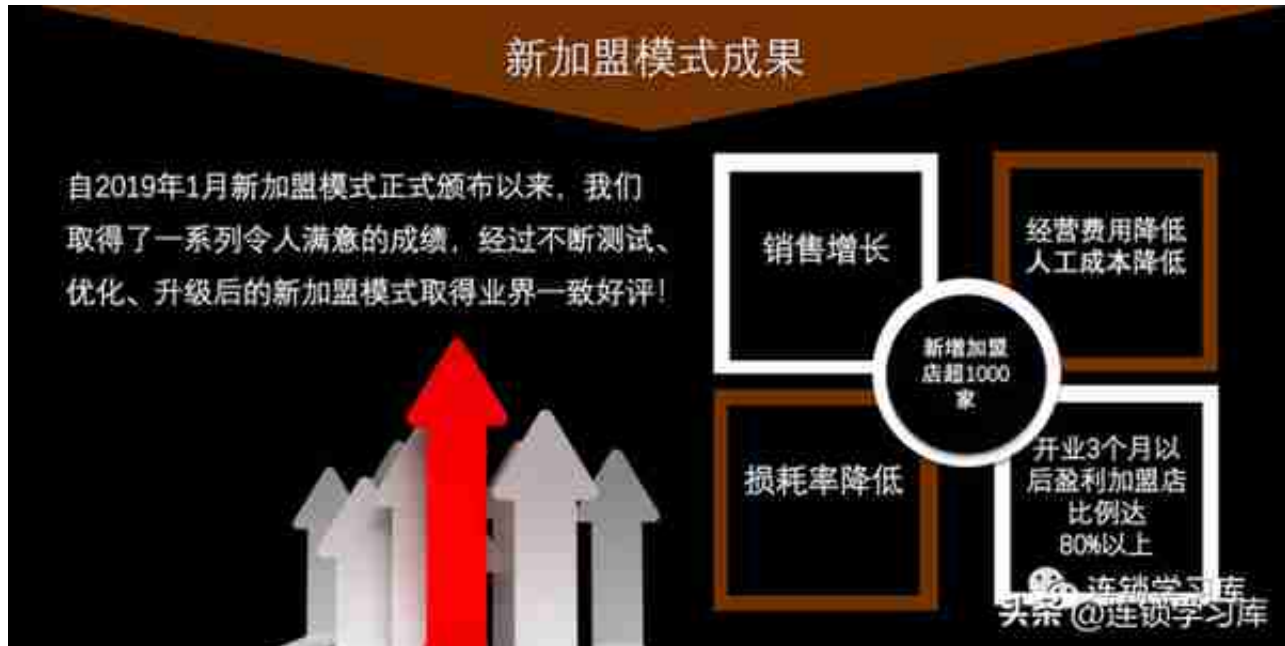
品牌影响力，公司进行了全产业链布局，严格执行采购，配送，销售，营销运营等标准，运营管理体系化，标准化，全产业链科技数据化，平台化。

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

<p>✓ 视频：连锁大未来</p> <ul style="list-style-type: none"> 第一讲 连锁企业成长趋势 第二讲 品牌战略规划，做好产品服务 第三讲 选择优秀合作伙伴 第四讲 打造连锁企业的核心竞争力 第五讲 连锁企业的发展战略和规划 第六讲 针对连锁经营商业模式 	<p>✓ 视频：连锁标准化</p> <ul style="list-style-type: none"> 第一讲 连锁运营标准化体系设计 第二讲 可执行人才复制的岗位体系 第三讲 针对特质的店面识别体系 第四讲 科学高效的选址标准化体系 第五讲 有效的选址体系如何设计 第六讲 低成本高效率的建店体系 	<p>✓ 视频：连锁复制秘诀</p> <ul style="list-style-type: none"> 第一讲 “万有律法”的标准化复制 第二讲 完善连锁复制的复制设计 第三讲 建立清晰的复制复制流程 第四讲 持续不断的日常化复制 第五讲 设计科学的复制训练机制 第六讲 真正复制化的训练方式 	
连锁系统专业视频 3套 36节			<ul style="list-style-type: none"> 1. 单店投资回报分析表 2. 加盟谈判评估表 3. 加盟商筛选标准工具表 4. 加盟商调查工具表 5. 培训团队组织说明表 6. 招商会业务流程表

<ul style="list-style-type: none"> 制定战略落地推进纲要 新商业模式结构 战略目标制定步骤 战略目标体系 战略目标实施规划 战略目标的分解结构 战略规划的框架结构 寻找利润区-战略控制指数 寻找利润区-企业设计 行业集中度分析2 行业集中度分析1 五力分析模型 微观环境分析图 事业部型组织结构 企业资源与能力分析矩阵 企业外部环境分析图 企业内部分析内容及程序 平衡计分卡框架 年度战略落地操作流程表 连锁成功要素计分表 客户关系管理 竞争者分析模型 价值链分析 混合型组织结构 宏观环境关系图 宏观环境分析 (PEST模型) 核心竞争力识别工具 服务的四种性态 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 采购物流手册模板 2. 选址评估手册模板 3. 建店手册模板 4. 开店手册模板 5. 人力行政手册模板 6. 招商手册模板 7. 总部财务管理手册模板 8. 总部储运手册模板 9. 总部客户服务管理手册模板 10. 总部区域主管手册模板 11. 总部展店手册模板 12. 总部直营经理手册模板 13. 总部组织结构手册模板 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 门店安全管理手册模板 2. 门店财务管理手册模板 3. 门店陈列手册模板 4. 门店导购手册模板 5. 门店店长手册模板 6. 门店会员管理手册模板 7. 门店集客设备管理手册模板 8. 门店商品管理手册模板 9. 门店收银工作手册模板 10. 门店卫生管理手册模板 11. 门店用品管理手册模板 12. 门店综合管理手册模板 13. 销售导购脚本模板 	<ul style="list-style-type: none"> 《门店合伙人》手册 01-门店合伙经营协议 02-有条件分红协议书 03-商业保密协议 04-竞业禁止协议 05-自愿参与股权激励承诺书
总部手册 13份		门店手册 13份	门店合伙 27份

<ul style="list-style-type: none"> 1. 团队PK工具表单 2. 早中夕会工具表单 3. 成长会工具表单 4. 欢聚会工具表单 5. 表彰会工具表单 6. 战略发布会工具表单 7. 演讲比赛工具表单 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 测试考核工具表单 2. 训练DV规划工具表单 3. 训练复制系统升级工具表单 4. 训练管理制度工具表单 5. 训练课程设置及内容开发 6. 训练团队规划工具表单 7. 训练组织工具表单 8. 教材一览表 9. 年度培训计划 10. 培训成果总结报告 11. 训练手册模板 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 督导工作计划工具表单 2. 督导检查汇报工具表单 3. 督导行政管理工具表单 4. 督导整改评估工具表单 5. 门店优秀员工考评表三 6. 督导标准落地计划 7. 督导人员月工作计划 8. 督导巡店工作计划表 9. 督导执行贯标推进计划 10. 辅导活动执行计划表 11. 督导手册模板 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 团队PK工具表单 2. 早中夕会工具表单 3. 成长会工具表单 4. 欢聚会工具表单 5. 表彰会工具表单 6. 战略发布会工具表单 7. 演讲比赛工具表单 8. 连锁经营团队建设手册
训练工具 60份		督导工具 33份	团队打造 48份

<ul style="list-style-type: none"> 1. 团队PK工具表单 2. 早中夕会工具表单 3. 成长会工具表单 4. 欢聚会工具表单 5. 表彰会工具表单 6. 战略发布会工具表单 7. 演讲比赛工具表单 8. 连锁经营团队建设手册 	<ul style="list-style-type: none"> 商业新突破万利连锁 连锁组织设计密码 连锁赢利标准化密码 连锁训练与督导密码 连锁选址密码 连锁特许经营招商密码 		
战略工具 76份		头条@连锁学习库	