

项目三 特许经营加盟模式设计

【学习目标】

知识目标

- 理解特许经营加盟模式设计的原则及重要性。
- 掌握特许经营加盟模式设计的内容。
- 掌握特许经营各种加盟模式的概念。
- 熟悉特许经营各种加盟模式的特征及各自的优缺点。
- 熟练设计特许经营企业的加盟模式。

技能目标

- 能根据连锁经营企业的不同背景状况，从实际经营角度出发，设计适合连锁经营企业发展的特许经营加盟模式。
- 能将已经学到的知识用于完成新的工作任务。

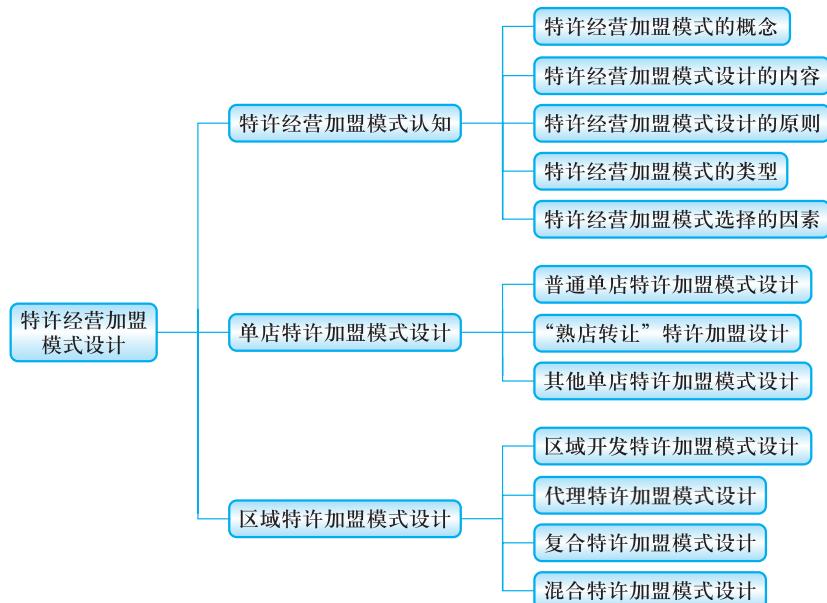
素养目标

- 在特许经营加盟模式设计中追求持之以恒、不畏困难的工作精神
- 在特许经营加盟模式设计中保持善于沟通、精益求精的工作态度

【关键概念】

加盟模式 单店特许 熟店转让 区域开发特许
二级特许 复合特许 混合特许

【体系结构】



项目概述

特许经营加盟模式是对特许人和受许人合作双方基本权利和义务的设计，是保证特许经营持续、有序进行的基础。当企业特许经营战略规划制定以后，特许人就要根据自身特点和经验，设计适合企业自身发展规律的加盟体系。一个持续发展的特许经营体系，需要特许人对整个特许经营体系具有较强的控制能力，而特许经营加盟模式是对特许经营体系进行控制的关键枢纽。

项目分析

特许经营加盟模式的选择是整个特许经营体系成功的重要因素，特许经营加盟模式按照特许双方的构成可划分为：制造商与批发商特许、制造商与零售商特许、批发商与零售商特许、零售商与零售商特许；特许经营加盟模式按特许权的内容可划分为：单店特许加盟模式、区域开发特许加盟模式和

其他特许加盟模式。本项目重点讲述单店特许加盟模式、区域特许加盟模式。通过本项目的学习，学生可熟悉特许经营加盟模式的各种加盟方式，熟知各种加盟模式的特征及各自的优缺点，掌握特许经营授权模式选择需要考虑的关键因素，并能够根据企业的实际经营状况设计出适当的特许加盟模式。

任务分解

为完成这一项目，可分解为如下任务：

任务一：认知特许经营加盟模式

任务二：单店特许加盟模式设计

任务三：区域特许加盟模式设计

下面，将分别对这些任务的目标进行确认，并对任务的实施给予理论和实际操作指导。

任务一 特许经营加盟模式认知

任务布置

特许加盟模式往往影响特许经营体系的发展速度以及稳定性，因此这个环节很关键。

当企业特许经营战略规划制定以后，随着特许经营单店模式设计的完成，特许加盟模式的设计也要随后确定。

知识点

一、特许经营加盟模式的概念

模式是指某种事物的标准形式，特许经营加盟模式是指开展特许经营的企业（特许人）与加盟商（受许人）之间的合作形式，是特许人对受许人进行特许经营授权的内容和方式，是特许人和受许人合作双方权利、义务关系

的总和。

二、特许加盟模式设计的内容

设计是把一种计划、规划、设想通过视觉的形式传达出来的活动过程，设计是某种造物活动进行预先的计划。特许加盟模式设计是指特许人在开展特许经营之前，预先按照公司的经营战略规划，制订出具体加盟模式的方案和计划。

特许加盟模式的设计主要包括三个方面：一是采取什么样的特许加盟模式，是单店特许加盟还是区域特许加盟，是直接特许还是熟店转让等；二是特许加盟授权的具体内容，即特许权，如商标、商号、经营模式、经营诀窍的使用，产品或服务的专营，特许授权的期限、地域限定等；三是加盟者需要缴纳的费用，如加盟金、保证金、特许权使用费、广告基金等。



动画：特许
加盟授权的
具体内容



微课：广东
烧鹅仔裁在
特许经营上



阅读链接

特许经营权

特许经营权又称特许权或者特许权组合，是为了实现一定的商业目的，由特许人拥有并授予受许人使用的、具有市场竞争力的全部商业要素的组合。特许经营权是特许加盟模式的基础。

构成特许经营权的具体内容为特许权要素。特许权要素包括特许人的商标、商号、专利、管理和技术诀窍、单店运营管理系统、特许人商品/服务的经销权、特许人商标/标志产品的生产权和分销权，以及特许人区域市场的开发权、管理权等，这些要素都属于特许人的重要权益。特许经营权可分为基础性权益和限制性权益两大类。

所谓基础性权益，指的是特许经营权的核心要素，包括品牌识别、商品服务、技术、运营管理模式、设备设施等内容。品牌识别即特许经营体系的形象识别系统，如商标、商号、品牌形象系统等；商品服务指的是单店向消费者出售的商品或服务；技术指的是特许人的专利技术、技术诀窍等；运营管理模式指一个单店日常运营管理的方式方法和诀窍等；设备设施主要包括有关一个单店运营的原料、设备、工具等。

所谓限制性权益，主要是针对受许人而言的，即特许人在授予受许人特许经营权时会对其有一定的限制，包括时间限制、开店数量限制、区域限制和其他限制等。时间限制指受许人可以使用特许权的年限；开店数量限制指受许人可以开设的单店数量；区域限制指受许人使用特许权的区域范围；其

他限制指是否允许再特许等。

(资料来源：<http://texujingying.h.baike.com/> 特许经营百科。)

特许加盟模式设计对特许人与受许人来说，均具有重要的意义。

(一) 特许经营加盟模式是特许经营体系快速发展的前提

一个合适的特许加盟模式，如同一种适销对路的商品，能够很快地获得市场的认同和青睐，从而使特许经营网点得到迅速发展和扩张。

(二) 特许经营加盟模式是特许人和受许人建立长期合作关系的基础

特许经营加盟模式是对特许人和受许人合作双方基本权利和义务的设计，是双方长期合作的基础。

(三) 特许经营加盟模式是对特许经营体系的关键控制点之一

一个持续发展的特许经营体系，需要特许人对整个特许经营体系具有较强的控制能力，而特许经营加盟模式是对特许经营体系进行控制的关键枢纽。



微课：特许
加盟模式设
计的意义

三、特许加盟模式设计的原则

(一) 双赢原则

双赢原则是特许加盟模式设计最基本、最重要的原则之一。特许经营是以特许经营合同为基础的一种长期的商业合作关系，在这种独特的商业合作机制中，特许经营将特许人和受许人的利益紧密地结合在一起，双方属于一荣俱荣、一损俱损、唇齿相依的合作关系，受许人如果不成功，特许人也难以获得持久的发展；同样，特许人不成功，受许人也难以获得成功。因此，在考虑特许加盟模式设计时，需要平衡特许人和受许人的权利和义务关系以及商业利益，过于倾斜于任何一方，都可能不利于特许人和受许人双方的长期合作。

(二) 吸引力原则

特许经营的本质是利用受许人的资源和能力进行市场扩张。要使受许人愿意投入资金和资源，就必须使特许加盟模式对受许人来说具有吸引力。

一般来说，特许加盟模式的吸引力来源于以下三个方面。一是要有特色，不管特许经营是销售商品还是提供服务，也不管特许经营销售的是自有品牌，还是引进别人的品牌，都必须具有特色，有特色就具有市场竞争力。例如，7-Eleven在其所提供的产品和服务方面就有自己的清晰特色——“便利”，正是靠着这个特色，它才能成为当今最成功的便利店典范之一。二是要能盈利，受许人之所以选择加盟，为的是商业上的盈利目的，所以特许加盟模式必须使受许人相信获得授权后能够产生盈利。三是有支持，受许人的

成功需要特许人的支持，否则受许人完全没有必要来加盟，所以在模式设计上需要体现对受许人相应的支持。

（三）可控性原则

特许加盟模式设计是对特许经营体系进行控制的源头。不同的特许加盟模式，意味着特许人和受许人之间不同的权利和义务关系的组合，意味着特许人对受许人不同的控制和把握程度。例如，在一个特许经营体系发展初期，特许人自身的实力还不够强大，相对而言，采用单店特许加盟比区域特许加盟更加容易控制。即便同样是单店特许加盟，有的还可能采取熟店转让或托管特许的方式，以进一步控制特许经营可能存在的风险。另外，在不同的特许经营体系中，通过特许加盟模式的设计对原材料、客户资源、技术资源等关键经营要素进行限定或控制，也能够起到控制作用。例如，在有的餐饮特许经营体系中，要求受许人必须使用特许人提供的汤料和原材料等。

（四）合法性原则

特许加盟模式的设计需要符合开展特许经营所在国家的法律法规要求，并能够取得法律的保护。例如，商标权是特许经营权的关键要素之一，而在中国，只有注册商标才能拥有商标权并得到保护，因此，要在中国市场开展特许经营，就需要按照中国的商标法进行商标注册。

案例展示

案例：1996年4月始创于江苏常州的大娘水饺，20多年来，为具有悠久传统文化的水饺注入了时尚元素和标准化的内涵，引领了中式快餐的新潮流。大娘水饺是以中国传统食品水饺为主打产品，融合西式快餐理念，是致力于品质标准化、管理现代化、品牌国际化的中国快餐十佳品牌企业。



大娘水饺面皮制作脱胎于北方水饺，全部采用手工擀制，厚实而有韧劲。饺馅更融合了南方风格的细腻多汁、清爽可口的特点，从而集南北风味之长，使水饺超越了地域之分，不仅吸引了南方人，而且吸引北方人及外国人。现在，大娘水饺有100多个品种，根据季节的变换，每天的供应品种在20种以上。其中既有青菜、韭菜、白菜等大众水饺，也有三鲜、香菇、虾仁

等中高档品种。

大娘水饺提供的两种供餐形式——个性点餐方式与即点即取方式，分别适应闹中取静的休闲顾客和现代都市讲究效率的快节奏生活方式。大娘水饺至今已在南京、上海、北京等上百个城市开设了300多家连锁店，每年光顾大娘水饺的消费者超过了5 000万人次。

点评：特许加盟总部需具备较高的管理能力，这主要体现在单店盈利、单店运营标准化以及对整个体系的支持控制等方面。这种管理能力的建立和提升，需要以完善的特许连锁管理体系为基础，以完善的特许连锁管理体系为基础的区域加盟模式有助于快速扩张。大娘水饺之所以在较短的时间内迅速开展加盟业务，就是得益于其特许总部强大、高效的管理能力。

四、特许经营加盟模式的类型

(一) 特许经营加盟模式按特许双方的构成分类

1. 制造商和批发商

软饮料制造商建立的装瓶厂特许经营体系属于这种类型。具体方式是，制造商授权受许人在指定地区使用特许人所提供的糖浆并装瓶出售，装瓶厂的工作就是使用制造商的糖浆生产饮料并装瓶，再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

2. 制造商和零售商

汽车行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网。在石油公司和加油站之间有同样的特许加盟关系。它的许多特征与经营模式特许有相似之处，并且越来越接近这种方式，汽车制造商指定“分销商”的方式已经成为经营模式特许。

3. 批发商与零售商

这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务等。

4. 零售商与零售商

这种类型是典型的经营模式特许，代表企业是快餐店、便利店等。

(二) 特许经营加盟模式按特许权的内容分类

特许权包括特许人的商标、商号、专利、管理和技术诀窍、单店运营管理系统、特许人商品/服务的经销权、特许人商标/标志产品的生产权和分销权，以及特许人区域市场的开发权、管理权以及特许期限等。



特许双方构成分类

1. 单店特许加盟模式

单店特许是指特许人赋予受许人在某个地点开设一家加盟店的权利。特许人与受许人直接签订特许经营合同，受许人亲自参与店铺的运营。受许人的经济实力普遍较弱。目前，在该类受许人中，相当一部分是在自己原有网点基础上加盟。单店特许适用于在较小的空间区域内发展特许网点。

2. 区域开发特许加盟模式

在该模式下，特许人赋予受许人在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利。由受许人（亦称区域开发商）投资、建立、拥有和经营加盟网点；该受许人不得再行转让特许权；受许人要为获得区域开发权交纳一笔费用并要遵守开发计划。该种模式运用得最为普遍，适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络。特许人与受许人首先签署开发合同，赋予受许人在规定区域、时间的开发权；当每个加盟网点达到特许人要求时，由特许人与受许人分别就每个网点签订特许合同。

3. 其他特许加盟模式

其他特许加盟模式包括复合特许加盟模式、混合特许加盟模式和代理特许加盟模式等。

开展特许经营的企业在设计特许加盟模式时要根据公司的战略发展规划、品牌的影响力、所拥有的资源和控制能力等实际情况做出具体选择。不同的特许经营企业，在不同的发展时期和阶段、不同的市场可能采取不同的特许加盟模式。同一品牌在不同的时期和不同的区域也会采取不同的特许加盟模式。

五、特许经营加盟模式选择的因素

（一）战略发展规划

特许经营加盟模式作为一种商业模式，是为公司战略服务的。在进行特许加盟模式选择时，首先要考虑其能否与公司战略匹配，能否有助于公司战略目标的实现。从某种程度上讲，公司战略决定特许加盟模式的选择。

发展初期阶段的特许经营体系，应当以单店特许加盟模式为主，这既有利于特许人对特许经营体系的管理与控制，也有利于受许人专心致志地经营其加盟店。

当一个特许经营体系发展到一定规模后，可以考虑采取区域开发特许加盟的模式。例如可以从某区域现有的单店受许人中，选择一个成熟且具有实力的受许人，授予其在某一区域开设多家单店的权利。

当一个特许经营体系发展到更大规模之后，并且需要进行更大或更快的市场扩张，例如开展跨国业务时，特许人可以考虑采用二级特许加盟模式或

复合特许加盟模式，但在这些加盟模式下，特许人需要承担非常大的品牌风险，这对特许人的管理控制能力提出了巨大挑战。

（二）单店模式

单店模式需要考虑两大因素：一是单店模式复制的难易程度。例如，服务型模式比产品销售型模式复制起来要难一些，因为服务型模式往往对人的依赖性更强，标准化程度相对较低，如果采取区域授权较容易失控。二是单店规模，包括投资规模和经营规模。如果单店规模小、投资少、运营管理相对简单，那么采取区域授权可以达到降低成本、快速发展的目的。反之，如果单店规模大，采取单店加盟方式可能更合适。

（三）受许人能力素质

不同的特许经营项目，对受许人在理念、资金、经营管理等方面的能力素质要求往往有较大的差异；即使是同一项目，对单店特许受许人和区域特许受许人的能力素质要求也不一样。因此，在选择特许经营加盟模式时，需要考虑按能力素质的要求能否找到合格的受许人。否则，不仅达不到“借力”的效果，还容易使整个特许经营体系和品牌受到伤害。像肯德基等国际特许经营品牌，之所以在中国采取“不从零开始”的“熟店转让”模式，主要也是考虑目前中国市场还处在尚未成熟的阶段，受许人在单店开业运营前期的经营能力有局限性。

（四）资源状况

特许经营加盟模式的选择需要结合总部（特许人）的资源，特别是人力、资金等方面资源状况。在开发一个新的市场而资源相对缺乏或对当地市场缺乏了解时，一般采取区域特许加盟模式，例如，星巴克、必胜客等，在刚开始进入中国市场发展时，就是采取区域特许加盟的模式；当资源丰富并且自身能力较强时，可以由总部（特许人）在区域市场建立区域总部（管理中心），采取单店特许加盟模式进行发展。例如，肯德基在中国各个区域市场建立的数十家分公司或子公司充当区域总部的角色，负责对区域内的单店进行运营管理。

（五）竞争状况

从市场竞争角度看，“攻其短”是一种重要的竞争策略，加盟模式本身也是一种竞争武器。假如竞争对手采取单店特许加盟模式，其弱点往往是扩张慢，市场覆盖面窄，缺乏规模效应，那么这时可以根据自身情况，考虑区域特许加盟模式进行快速扩张，抢夺市场，快速形成规模效应。反之，若对手采取区域特许加盟模式，市场覆盖面宽，战线长，往往对加盟店终端的管控能力弱，在这种情况下，采取聚焦市场、精耕细作的单店特许加盟策略，更容易将貌似庞然大物的对手击垮。



微课：特许经营加盟模式设计要遵循的原则

（六）管理能力

总部需具备较高的管理能力，主要体现在单店盈利、单店运营标准化以及对整个体系的支持控制等方面。这种管理能力的建立和提升，需要以完善的特许连锁管理体系为基础。以完善的管理体系为基础的区域加盟模式有助于快速扩张；反之，如果特许连锁管理体系不到位、管理能力弱，采取区域加盟模式则易失去控制。

阅读链接

特许经营职业道德与素质

构建一个成功的特许经营体系，既需要有其自身必然的独特属性，也需要特许人与受许人双方的通力协作。成功的特许经营体系不仅使特许人和受许人受益，实现双方共赢，而且能丰富社会的物质和服务资源，使消费者受益。在成功的特许经营体系中，特许人和受许人都必须遵守的经营道德规范有：

- （1）党的二十大报告指出：弘扬诚信文化，健全诚信建设长效机制。开展特许经营必须遵循公平、诚信的原则；
- （2）不得以任何可能欺骗或误导潜在受许人的明示或暗示的陈述销售或推广特许经营权；
- （3）不得抄袭或模仿他人的商标、商号、广告或其他识别符号以欺骗或误导潜在受许人和消费者；
- （4）特许合同必须以书面形式签订，并明确各方的权利和义务；
- （5）特许人和受许人必须尽一切努力，以诚信友好的态度解决争议。必要时可考虑通过调解、仲裁甚至诉讼解决争议。

作为特许经营的特许人，在特许经营中必须遵守的道德规范有：

- （1）特许人在招募加盟商的过程中，应以书面方式向潜在加盟商提供尽量充分的信息，包括特许人的基本情况、合同基本内容、已开店铺的运营情况、加盟所需投资额、收益预测等，但不仅限于这些信息；
- （2）向潜在加盟商提供的信息，包括广告等宣传资料，应当真实、准确，凡直接或间接含有历史或预期的投资收益、经营业绩的数字或资料，应明确来源和依据，加盟商的投资额及其构成应详尽说明；
- （3）特许人应鼓励潜在加盟商和现有的加盟商接触，使其更深入地了解将要从事的特许业务；
- （4）特许人在选择加盟商时，应重点考察其能力、性格、资金实力、事业心等，不应因性别、民族等原因而予以歧视；
- （5）为保证加盟店所销售的产品和服务保持良好品质，特许者应不断对

加盟商进行督导；

(6) 为使加盟商不断获得适当的收益，特许者应不断改进产品、服务和营销，并向加盟商提供指导、援助和合理的培训；

(7) 特许人必须根据合同规定，向加盟商提供优质的材料、产品和服务；

(8) 特许人应能及时收到来自加盟商的信息并给予解答，应建立一种增进双方沟通、理解和合作制度的机制。

作为特许经营的受许人，在特许经营中必须遵守的道德规范有：

(1) 受许人在经营特许业务时，必须遵守国家的法律法规；

(2) 受许人必须详尽、坦白地披露所有被视为在特许人挑选合适的受许人时不可或缺的信息；

(3) 严格按照特许合同规定及手册标准开展经营活动，接受一切必需的培训及特许人的指导和监督，以维护体系的声誉和统一形象；

(4) 受许人必须遵守与特许经营权有关的一切资料的保密原则，无论特许经营关系是否终止，除非得到特许人的书面同意，否则不得披露或许可相关人员披露任何该类信息；

(5) 按时支付加盟费、特许权使用费和其他应缴费用。

(资料来源：中国连锁经营协会. 特许经营道德规范[S]. 2005.)



微课：特许经营道德规范

举一反三

7-Eleven公司是世界上最大的便利店特许企业，截至2021年年底，7-Eleven在全国的数量为2 893家。在我国的深圳，该公司自1992年起，就开始以自营的方式开展业务，并以出售区域特许权的方式在中国开展特许业务。

7-Eleven便利店的店铺营业面积按总部统一规定，基本上都是100平方米左右。商店的商品构成为：食品75%，杂志、日用品25%。商店的商圈为300米，经营品种达3 000种，都是比较畅销的商品。另外，总部每月要向分店推荐80个新品种，使经营的品种经常更换，能带给顾客新鲜感。商店内部的陈列布局，由总部统一规定和设计。商店的建设、管理遵循以下四项原则：①必需品齐全；②实行鲜度管理；③店内保持清洁明快；④亲切周到的服务。这四项原则即是7-Eleven便利店成功的秘诀。

请认真阅读上述材料，查找相关资料，完成下列任务：

1. 7-Eleven特许经营总部系统如何设计？
2. 7-Eleven主要经营模式是什么？
3. 肯德基、可口可乐、21世纪房地产中介、伊呀呀饰品、优衣库分别属于哪种类型的特许经营加盟模式？

任务二 单店特许加盟模式设计

任务布置

单店特许加盟模式是最常见的一种加盟模式，在特许经营企业的发展初期，往往采用单店特许的加盟模式，这是因为：一是在起步阶段，特许的产品还不为市场所认识，顾客对特许经营产品有个认知和认可的过程；二是特许经营企业在该阶段特许还处在品牌认可和加盟经验积累的时期，不适合大规模的发展特许经营。

知识要点

单店特许加盟模式也称单元式特许模式，是指特许人与受许人直接签订特许经营协议，特许人向受许人授予产品、商标、店名、经营管理模式等特许权，使受许人拥有在某个地点开设一个单店的权利，受许人使用这些特许权进行经营，并为此支付一定的费用（见图3-1）。

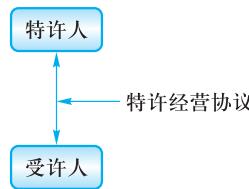


图3-1 单店特许加盟模式

单店特许加盟模式适用于在较小的市场区域内发展特许网点。采用单店

特许加盟模式时要考虑每家特许店的地理布置。如果授权区域过于稀疏，加盟店的经营能力就不足以辐射该区域；如果授权布点太密，就会导致同一特许经营品牌的恶性竞争。因此，特许人在考虑单店加盟时，首先要进行区域分析，确定单店经营需要多大的市场和商圈来支撑，其次还要结合市场竞争状况来设计具有竞争优势的合理开店布局。

单店特许加盟模式在具体操作中，可以分为普通单店特许加盟模式、“熟店转让”特许加盟模式及其他单店特许加盟模式。

案 例 展 示

案例：2009年年底，谭木匠控股有限公司（下称“谭木匠”）登陆香港联交所，这多少有些让人意外，一家“依靠小店卖木梳”的特许经营企业也能上市？作为一家以制造、销售木梳为主的企业，截至2016年12月31日，已拥有专利66余项，通过866家专卖店向国内外300多个大中城市提供服务，而加盟店是其唯一的销售渠道，其创始人谭传华是如何让300位加盟商甘心跟随，成就这一“小店上市”的传奇呢？

1995年出身于木匠世家的谭传华正式注册了“谭木匠”商标，并选择木梳作为唯一的产品。在销售方式上尝试沿街叫卖、主动进商场、被迫开专卖店，逐渐站稳了脚跟。1998年5月，一位四川南充的顾客主动要求在老家为谭木匠开分店，谭传华的承诺是：“不收加盟费，装修费由加盟商承担，进货先打款，卖不出去可以退货。”对店铺位置、装修等也没有特别要求。第一家加盟店随之诞生，并很快在两年内突破了100家。

对谭木匠的加盟商来说，在开店初期耗些精力，等生意走上正轨，也就没太多可操心的地方，CIS系统为店主们减少了很多麻烦，再加上没有频繁的促销，价格统一“一口价”等，使得谭木匠的店铺管理难度并不高，出现任何问题找片区经理或督导就可解决。

谭木匠的加盟商中很少有人只开一家店，对他们来说，管理一家店与管理四五家没有太大区别，而由于单店的利润率不高，多店能让加盟商有更好的回报。北京市场95%以上的店能盈利，一年半左右即可收回投资，因此多开一家店就可以减少投资风险。

点评：谭木匠的成功，归功于它的单店特许加盟模式经营业务的开展。在单店特许加盟模式下，特许人可以直接控制加盟店，而且对受许人的资金实力要求相对较低，便于快速开辟市场，形成规模效应。又因为没有区域独占，受许人不会给特许人构成威胁，便于特许人对整个特许经营体系的控制。



微课：普通单店特许加盟模式设计

一、普通单店特许加盟模式设计

（一）普通单店特许加盟的概念

普通单店特许加盟即特许人授权受许人投资开设一个新的单店，或者在受许人原有门店基础上按照特许人的统一模式和要求改造新的单店，由受许人负责加盟店的日常经营管理。这是最普遍和常见的一种特许加盟模式。

（二）普通单店特许加盟模式的特征

特许人与受许人直接签订特许合同，受许人亲自参与店铺的日常经营管理；受许人的经济实力普遍较弱，适合广大的创业投资者加盟，也适合一些传统业态的门店进行整体升级，因而具有很大的发展空间。

（三）普通单店特许加盟的优缺点

（1）优点：特许人可以直接控制加盟商；对受许人的资金实力要求相对较低，因为没有区域独占，不会给特许人构成威胁。

（2）缺点：网点发展速度慢；特许人对受许人进行支持管理的投入较大，并且单店特许经营限制了有实力的受许人加盟特许经营体系。

过去特许经营企业往往对单店加盟的店铺标准、加盟费和品牌定位做“一刀切”的规定。这类企业往往定位偏中高端，对加盟商的资质审核也较为严格。虽然这样可以保证品牌形象的统一，但也将为数不少的中小投资者挡在了门外。在当前加盟回报期继续延长的情况下，不少特许经营企业开始推出多种加盟规格的单店特许，拓展加盟店的数量。例如，象王洗衣在投资规模方面划分为小型店、中型店、大型店三种投资类型，这三种投资类型除了店铺租金和装修等费用外，投资额分别为30万元、46万元、57万元左右。此外，不少特许经营企业将加盟店铺分成创业店、标准店、形象店、旗舰店和豪华店等不同规格，供不同层次的加盟商选择；一级店、二级店、三级店的加盟方法也是特许经营企业开始逐渐采用的方式。

如此分档定位对不同经济水平的加盟商来说比较“通吃”，也适合加盟者循序渐进，从创业开始做大做强，都有相应的成熟模式做范本，为其保驾护航。不同规格的店铺所针对的消费者也是有一定差异的。

阅读链接

永和大王的单店特许加盟模式

永和大王目前仅接受单店特许加盟，经过批准和培训的受许人，需要自己选址，开设一家新的永和大王餐厅。一家餐厅的加盟期为10年，10年期满，双方都有意继续合作，可再多续10年。特许人要求受许人亲自参与加盟

餐厅的日常营运管理，也没有限制加盟城市。不过，受许人需要考虑的是，如果加盟店所在城市距离最近的永和大王配送中心超过500公里，则需要独立承担超过部分的货物运输费用。

一、申请人条件

- (1) 年龄：30~50岁；
- (2) 国籍：中国；
- (3) 教育：大专或以上学历；
- (4) 喜欢餐饮行业，喜欢与顾客及员工交流，有成就一番事业的激情及与永和大王一起成长的雄心壮志；
- (5) 有3年或以上的跨国企业工作经验，熟悉并掌握人员管理技巧，理解财务报表；
- (6) 有在海外教育或工作经验的、有在连锁快餐店任职店长以上职位经验的（至少在管理岗位3年）优先；
- (7) 能专职致力于餐厅的日常营运管理。



二、加盟费用

加盟一家永和大王餐厅需要受许人准备的前期固定投入约170万元（包括一家餐厅的设备、装修、桌椅、招牌、装饰、环保、消防等投资），流动资金约80万元（包括加盟费18万元，保证金18万元，以及员工招募、培训、薪资以及宣传、房租等投资。）

三、加盟流程

- (1) 申请人登录永和大王官方网站了解详情；
- (2) 申请人在线完整填写资料表；
- (3) 总部人力资源部甄选申请人资料，并联系通过初选的申请人；
- (4) 邀请双方都有意向的初选人到永和大王上海总部参加特许经营项目简报会，并面对面交流申请人关心的相关问题；
- (5) 安排初选人到永和大王一家餐厅完成3天的岗位实习评估，双方进行了解；
- (6) 邀请通过岗位实习评估的初选人参加面试；
- (7) 通过面试的候选人与永和大王签订培训协议，并到一家永和大王餐厅完成为期4个月左右的培训，完成从员工到餐厅经理的所有实地培训及课程，永和大王会在候选人培训期满2个月和4个月时，会对候选人进行两次实习鉴定；
- (8) 通过永和大王全面鉴定的候选人注册公司、验资并与永和大王签订特许经营合同；



微课：永和
大王的单店
特许加盟模
式

- (9) 受许人选址（必须经永和大王批准）并与业主签订租赁合同；
- (10) 受许人在永和大王的协助下招募、培训员工，设计、装修餐厅；
- (11) 受许人在永和大王的协助下新店隆重开业；
- (12) 受许人在经营期间接受永和大王管理团队的指导、鉴定和协助，并按时支付相关费用和与供应商结算。

二、“熟店转让”特许加盟模式设计

（一）“熟店转让”特许加盟模式的概念

“熟店转让”特许加盟模式即特许人将原来属于自己的经营成熟的直营店，整体转让给受许人经营的模式。

在中国，“熟店转让”的经典案例是肯德基，它实行所谓“不从零开始”的特许经营策略，即将一家成熟的正在营业的肯德基餐厅，按照评估价格整体转让给通过了资格评估的加盟申请人，同时授权其在原餐厅位置使用肯德基品牌继续经营。也就是说，不是受许人自行选地址，不是受许人提供门面房，不是受许人自己装修……而是通过“转让”的形式获得一家现有的肯德基餐厅。肯德基采取“不从零开始”的加盟策略，使得加盟店的成功率接近100%。这是现阶段肯德基在中国市场开展特许经营的一个最佳模式。

阅读链接

肯德基“不从零开始”的加盟模式

一、肯德基加盟申请流程

肯德基加盟申请流程如图3-2所示。

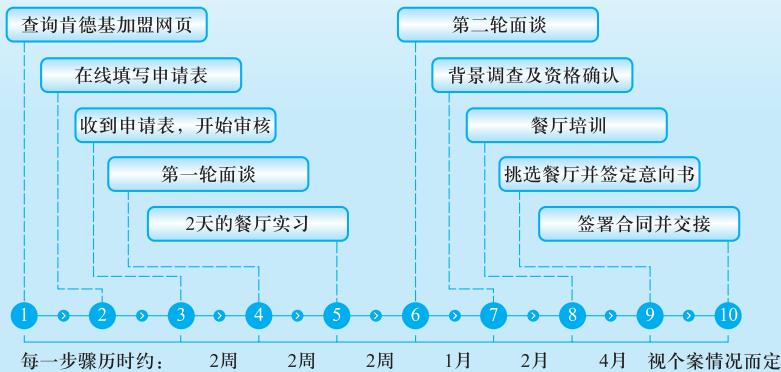


图3-2 肯德基加盟申请流程

二、肯德基加盟费用

肯德基加盟费用包括两部分，即加盟初始投入和持续经营期间需缴纳费用。

(一) 加盟初始投入

- (1) 加盟初始费；
- (2) 接店前的餐厅培训费用；
- (3) 人民币 200 万元以上的餐厅购入费用。

(二) 持续经营期间需缴纳费用

- (1) 特许经营持续费：按餐厅营业额的 6%；
- (2) 广告及促销费用：不低于餐厅营业额的 5%。

每个餐厅的购入费会根据该餐厅的具体情况进行计算。加盟商可自行安排一定比例的贷款，但是加盟商在该项目中投入的自有资金的比例不能低于 50%。加盟商也可以找合伙人一同申请，但自有资金比例必须大于 30%。在加盟成功后，主申请人需担当“主要经营者”角色，即负责处理日常经营事宜及亲自管理餐厅，合伙人将不参与餐厅的日常经营管理。

肯德基为加盟商提供一家正在营业的餐厅、首期 10 年的加盟权、培训体系、部分餐厅营运团队、餐厅管理系统、追踪和考核系统、统一的采购/配送、房产租约谈判协助。

三、加盟地区选择

根据肯德基加盟发展规划，从现有的肯德基餐厅挑选适合的“备选加盟店”。针对通过了资格评估的加盟申请人，会在“备选加盟店”范围内推荐餐厅供其选择。加盟申请人不可指定某一家餐厅或者某一个城市进行加盟。目前，北京、上海、无锡、苏州及浙江全省、西藏自治区暂不开放加盟，即不会从上述区域选择“备选加盟店”。

目前肯德基仅开放“不从零开始”的加盟模式，不受理指定在某一地区开新店的加盟申请。肯德基采取单店加盟模式，所有的特许加盟商都不享有区域性的或商圈的专有权。

四、培训是成功的关键因素

成功的候选人在经营餐厅前将被肯德基要求参加一个内容广泛的为期 13 周的培训项目，13 周的餐厅培训使加盟商有效掌握肯德基营运手册中的相应部分，包括汉堡工作站、薯条工作站等各个工作站的学习。加盟商接手餐厅后，还要安排长期的餐厅管理实习。在培训过程中，未来的特许经营商将承担自己的费用（培训费、交通费用和生活费用）。整个申请、培训、审查的时间过程需要 8 个月左右。



微课：肯德基在中国的
熟店转让加盟模式



熟店转让运营模式图

（二）“熟店转让”特许加盟模式的特征

受许人是接手一家已在营业的经营状况良好的加盟店，而不是开设新的店面。新店开业一般需要较长时间的暖店期，开店前期一般会面临较大的亏损，有时候因注册资本小，甚至净资产会因此变为负数。“熟店转让”受许人无须从零开始筹备建店，避免了自行选址、开店、招募及培训新员工等大量的工作，从而降低了加盟的风险，提高了成功的概率。不过因为接手的是一家经营状况良好的“熟店”，加盟费用会比较高。

（三）“熟店转让”特许加盟的优缺点

（1）优点：“熟店转让”模式可以避免受许人因经营不善而可能给品牌带来的负面影响；更容易为受许人接受，因为加盟店在已经盈利的状况下转让，受许人看得到投资回报；“熟店转让”模式能大幅度提高特许加盟费。

（2）缺点：特许人前期开店的投资和风险较高，因而要求特许人在单店经营管理上具有极高的能力，否则一个单店无法盈利，也就无法进行“熟店转让”了。

阅读链接

影响加盟费标准的主要因素

影响加盟费标准的主要因素是多方面的，一般来说有以下几个：

1. 品牌价值

品牌价值对加盟费有着重要影响。在某种意义上说，加盟费实质是一种“入门费”，体现的是特许人所拥有的品牌价值。品牌价值高，知名度和美誉度高，愿意加盟的人就多，加盟费就高，反之就低。

2. 单店盈利能力

如果单店盈利能力强，加盟投资回报率高，投资回报周期短，受许人往往愿意接受相对更高一些的加盟费。

3. 开发成本及其他支出

即开发特许经营权所投入的成本，包括品牌、商标、形象系统、专利技术、经营模式等。总体来说，开发成本越高，加盟费可能越高。

其他支出包括特许推广与加盟招募费用、加盟店开业前培训支出等方面的费用等。

4. 区域范围与合同期限

一般来说，授权区域越大，加盟费越高，反之则越低。同样，特许经营

期越长，加盟费也越高，反之则越低。

总的来说，特许人的市场价值和品牌价值越高，受许人越愿意支付的加盟费也越多；特许人规模越大，加盟费越多。加盟期越长，加盟费越多；加盟的区域范围越广，加盟费越多。

三、其他单店特许加盟模式设计

在特许经营的具体实践中，特许人常常根据具体情况进行加盟模式的创新，如在不同地区、特许经营发展的不同阶段，因地制宜地采取不同的加盟模式，或将上述几种类型加盟模式，甚至将特许经营和直营连锁加以变形，或进行混合使用。

（一）托管特许加盟模式

所谓托管特许，是指在特许经营合同的基础上，受许人与特许人再签订委托经营管理合同，委托特许人对加盟店进行管理，由特许人派出人员负责加盟店的日常经营管理。托管特许经营是国际酒店业非常流行的一种方式。例如，如家、锦江之星等经济型酒店，很多的加盟店就是采用托管特许加盟模式。在其他行业，如餐饮业，一方面可能受许人本人不想过多参与加盟店的日常运营，另一方面特许人也想加强对加盟店的管理和控制，因而也会采取托管特许加盟模式。例如，国内的全聚德、谭鱼头等餐饮企业，以及7天连锁酒店也采取托管特许加盟模式。

托管特许加盟模式的特点是：受许人之间以及受许人与特许人之间的资产都是相互独立的；特许人拥有各加盟店的经营权，但不对赢利承诺；各受许人只有建议权、监督权和利益分享权，并需要支付管理费和各项费用；除主要管理人员，其他人员都由特许人指导招聘，但人员归各受许人管理，特许人不负担人员工资及其他责任。

托管特许加盟模式的优点是有利于总部对加盟商的运营管理掌控，但缺点是受许人没有经营自主权，工作的自主性受到限制，还会增加对特许人的依赖；另外，特许人需要有很强的管理控制能力、人员开发与培训能力，因而对特许人的要求也非常高。

（二）委托加盟模式

委托加盟模式是指特许人将现有的直营店委托给合适的受许人来经营，受许人本身并不需要准备店面或负担租金，以发挥受许人的最大能动性，最终由特许人和受许人之间分配营业利润。这种加盟模式与普通单店特许加盟模式不同之处在于，受许人省去了在加盟之初的资金和实物投入。实际上，“委托加盟”是一种反托管存在的形式，比较多地出现在更多依赖于自身灵



动画：托管
特许加盟模
式

活经营的便利店的特许加盟业务中，7-Eleven便利店就比较多地采用了这种模式，委托加盟模式也是国内比较少见的加盟管理模式，其好处是：特许人可以为受许人提供一个获利稳定、风险低的创业机会，也可以让受许人发挥其优秀的经营管理能力。

举一反三

上海喜士多便利连锁有限公司于2001年4月在上海成立，并以上海为中心，辐射华东、华南等地区。

华东区于2002年成立杭州、苏州、昆山分公司，2006年成立无锡分公司，2008年拓展至宁波、绍兴地区，2009年拓展至嘉兴、常州地区，2010年拓展至张家港；华南区于2013年成立广州喜市多便利连锁有限公司，2015年拓展至深圳、佛山地区。



喜士多目前主要针对上海、杭州、昆山、苏州、无锡、广州、深圳、宁波、佛山、绍兴、嘉兴、常州、张家港等13个地区开放加盟业务。喜士多每天营业24小时，365天全年无休，以提供消费者最便利之服务业，因此不能无故暂停营业或歇业。至目前喜士多已拥有直营店及加盟店等相关网点近600家，成为便利连锁行业的后起之秀。喜士多引进日本及中国台湾地区先进的管理与技术，目标是成为国内领先的便利店连锁体系。

请认真阅读上述材料，查找相关资料，完成以下列任务：

1. 喜士多目前采取单店特许加盟模式发展特许经营，单店特许加盟模式可以采用哪些形式？
2. 请你针对喜士多目前的发展状况，为其未来特许经营发展重新设计单店特许加盟模式组合。

任务三 区域特许加盟模式设计

任务布置

不同区域的消费者会有不同的消费需求，当特许人加盟店的数量发展到一定规模时，特许人在单店特许加盟模式的基础上可设计分区域管理，进行区域特许加盟模式建设。根据具体的区域特许加盟模式内容和方式的不同，区域特许加盟模式可以分为区域开发特许加盟模式、二级特许加盟模式、复合特许加盟模式、混合特许等加盟模式等。因此，区域特许加盟模式也是特许经营中最常见的加盟模式。

知识要点

区域特许加盟模式是指受许人被许可在一个独占的市场区域内开设并运营多个单店。在区域特许加盟模式中，区域受许人往往也被称为区域加盟商。

相对于单店特许加盟模式，区域特许加盟模式的优势在于特许人能够利用区域受许人的能力和资源，获得更快的发展，但不利之处在于这种模式对特许人的控制能力提出了巨大挑战。

根据具体的区域特许加盟模式内容和方式的不同，区域特许加盟模式可以分为区域开发特许加盟模式、二级特许加盟模式、复合特许加盟模式、混合特许加盟模式等。

一、区域开发特许加盟模式设计

(一) 区域开发特许加盟的概念

区域开发特许加盟模式是指特许人赋予受许人（区域开发商）在规定区域、规定时间开设规定数量的加盟网点的权利。其特点是由受许人（区域开发商）自己直接投资、建立、拥有和经营加盟网点，该加盟者不得再行转让特许权；受许人（区域开发商）要为获得区域开发权交纳一笔费用；受许人（区域开发商）要遵守开发计划。区域开发特许加盟模式如图3-3所示。

区域开发特许加盟模式适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络，通过借助区域开发商的资金、资源和市场开发能力，使经营网点得到迅速发展，迅速获得规模效应。另外，对特许人来说，利用这种方式来开拓新市场的前期风险也比较小。星巴克、必胜客在早期进



微课：小肥羊特许经营模式分析



小肥羊加盟历程图



微课：区域开发特许加盟模式设计

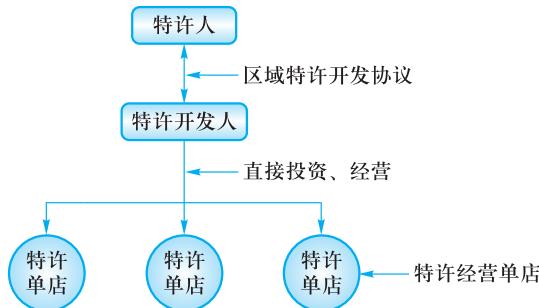


图 3-3 区域开发特许加盟模式

入中国市场的时候，均采取了区域开发特许加盟模式。但采取区域开发特许加盟模式，当区域开发商将经营网点发展到一定规模时，特许人对这些经营网点的控制力非常弱，非常容易造成对品牌的威胁，也不利于特许人对整体市场进行统一规划和协调。

阅读链接

京客隆便利店的特许加盟模式

“京客隆便利店”是北京京客隆商业集团股份有限公司所属的社区购物中心、大卖场、综合超市、便利店四种业态之一。“京客隆便利店”的加盟方式有单店特许加盟、多店特许加盟、区域开发特许、合资合作等。

一、加盟条件

- (1) 自愿申请加盟京客隆连锁体系；
- (2) 具有独立经营能力和经营所需的管理人员、财务人员、销售人员；
- (3) 有足够的经济实力开设加盟店；
- (4) 有适合零售店铺的场所和外部环境，卖场面积为50~500平方米；
- (5) 加盟者认同京客隆的经营理念，无条件执行京客隆的有关管理规范及其他规章制度。



二、合作理念

平等互利、优势互补、合作双赢、共同发展。

三、加盟原则

- (1) 加盟方自行投资，产权自有；
- (2) 保持京客隆统一形象、统一标识、统一经营管理模式、统一进货渠道、统一商品配送；
- (3) 共享京客隆成熟的管理技术，共享京客隆规模经营的综合优势；
- (4) 受许人进行经营管理，并承担经营中的风险及社会法律责任。

四、加盟期限

每一期加盟3~5年，到期可以续签。

五、加盟费用

- (1) 加盟金：按店铺营业面积每平方米60元计收（一次性交纳）；
- (2) 保证金：150平方米以下2万元，150~300平方米4万元，300平方米以上6万元；
- (3) 计算机系统集成费：1万~1.5万元；
- (4) 特许经营权使用费：加盟店铺营业额的1.5%~2%（按月收取）；
- (5) 培训费：200~1000元。

六、京客隆超市加盟支持

京客隆对加盟商提供以下支持：

- (1) 京客隆超市内外装潢装修设计方案；
- (2) 京客隆超市卖场布局设计；
- (3) 京客隆超市经营设备配置图；
- (4) 京客隆超市投资测算；
- (5) 京客隆超市开店作业指导；
- (6) 京客隆超市经营技术输入（包括市场信息，分析市场动向，制订营销及促销方案，传授经营技巧，确定服务方式、动作方式及运营计划，导入新研发的经营管理技术等）；
- (7) 京客隆超市日常运营指导（即总部派督导员定期巡店，对店铺进行业务指导和管理指导）；
- (8) 新品开发导入（即调整商品结构，促进效益增长）；
- (9) 开业一月后一次性收回直配滞销商品；
- (10) 系统提供京客隆卡的销售和刷卡消费功能。

（二）区域开发特许加盟模式的特征

特许人与受许人（区域开发商）首先签署开发合同，赋予受许人（区域开发商）开发商在规定区域、时间的开发权；当每个加盟网点达到特许人要



动画：区域

特许加盟

求时，由特许人与受许人（区域开发商）分别就每个网点签订特许经营合同。

（三）区域开发特许加盟的优缺点

（1）优点：有助于特许人尽快实现规模效益；发挥受许人（区域开发商）的投资开发能力。

（2）缺点：在开发合同规定的时间和区域内，特许人无法发展新的受许人；对受许人（区域开发商）的控制力较小。

案例展示

案例：特许经营常见的授权体系结构有三种：单店加盟方式、区域授权方式和区域主授权方式。其中区域主授权方式更适合国际特许经营。赛百味并没有仅推行区域主授权方式，而是创新式地引入了发展代理制。

赛百味山东总代表魏佳说，发展代理必须首先确定受许人，这一点与区域主加盟商是类似的，但发展代理并不和区内其他加盟商发生特许契约关系，只负责开发区域市场，督导区内众多加盟商。仅此而言，发展代理的角色更像区域总监，但不同之处在于其并非赛百味内部职员，与特许人之间并不存在行政隶属关系，而是监督管理权。

赛百味总部对于发展代理的要求、职能范围以及如何获得收益等均做了严格的规定。若想成为发展代理，首先必须经营加盟店半年以上，在考察期内，其加盟店运营必须完全符合总部的各项苛刻条件。每个月总部都会派匿名的调查代表到单店中去视察，确保其卫生状况和运营情况都符合规章标准。运营审核通过后，加盟商需要将详细的企划书呈交给总部。其中一项硬性指标即其所在区域内的赛百味单店数量不得少于区内最大竞争对手的店铺数量，这无形中对店铺运营能力提出了更高要求。

赛百味总部对这类区域发展代理的选择确定非常谨慎，目前在中国包括香港在内，仅有13个发展代理，多数地区仍是空白。赛百味总部每周大约有1 000份加盟申请，但获得批准的却寥寥无几。

点评：赛百味加盟体系设计的核心在于控制加盟商，从事前筛选到事后监督辅导不一而足。加盟商资质由总部统一筛选，加盟者首先填写申请表，总部决定批准与否，获得准许后将向各个准受许人发布公告。这份繁长厚重的公告显示了赛百味的所有信息，甚至包含诸多与受许人之间的各种法律纠纷事宜，类似透明做法目的是防范日后的法律纠纷。

二、二级特许加盟模式设计

(一) 二级特许加盟模式的概念

二级特许也叫分特许或分区特许，是指特许人赋予受许人在指定区域销售特许权的权利。特许人与二级特许人(分特许人)签订授权合同，二级特许人(分特许人)要向特许人支付数目可观的特许费；二级特许人(分特许人)在其获得授权的区域范围内扮演着特许人的角色，与受许人签订特许合同(见图3-4)。二级特许加盟模式是开展跨国特许经营的主要方式之一。



动画：二级
特许加盟

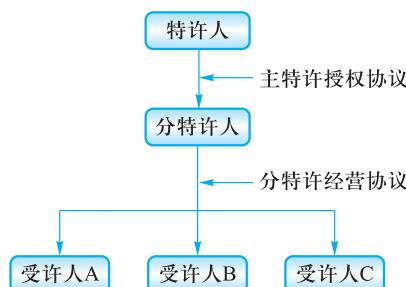


图 3-4 二级特许加盟模式

(二) 二级特许加盟模式的特征

特许人与二级特许人签订特许授权协议；二级特许人与受许人签订特许经营协议。

(三) 二级特许加盟模式的优缺点

(1) 优点：网点扩张速度快；特许人没有管理每个受许人的任务和相应的经济负担；二级特许人可根据当地市场特点改进特许体系；

(2) 缺点：把管理权和特许费的支配权交给了二级特许人；过度依赖二级特许人，特许经营协议的执行没有保证；特许经营的收入被分流。



微课：二级
特许加盟模
式设计

阅读链接

麦当劳（中国）公司发展式特许经营

2011年8月，麦当劳（中国）公司宣布正式在中国大陆启动发展式特许经营模式。昆明诺仕达集团副总裁任剑媚女士成为麦当劳在云南省的被特许发展商，也成为中国大陆首位麦当劳被特许发展商。借此，中国成为麦当劳全球首个拥有直营餐厅、传统特许经营和发展式特许经营三种业务模式的市场。

作为世界一流的特许经营品牌，麦当劳在特许经营业务上具有丰富经验。全球超过80%的麦当劳餐厅是由被特许人经营管理的。麦当劳的发展式特许经营业务在全球已有超过30年的发展历史，它不同于传统的特许经营，是指在一个特定的地理范围内（例如一个省），授予被特许发展商运营现有餐厅和开设新餐厅的权利。而麦当劳则按照协议在总营业额中提取一定比例作为特许经营费用。

根据麦当劳被特许发展商的选择标准，昆明诺仕达集团副总裁任剑媚女士凭借其丰富的当地餐饮和零售市场经验、良好的商业信用，以及对麦当劳品牌的热诚，成为中国大陆首位被特许经营商。任剑媚女士表示：“目前麦当劳在云南共拥有11家餐厅，未来5年内我们计划在云南开设20家新店，与麦当劳一起加速在中国的发展。我相信，发展式特许经营也将给云南当地的就业和经济发展带来积极的影响，实现双赢。”

在发展式特许经营模式下，麦当劳和被特许发展商都承诺将把麦当劳品牌在当地的发展放在首位。麦当劳将提供全球一流的专业培训、供应商体系以及成熟的特许经营经验，推动麦当劳品牌在当地市场的长远发展。

三、复合特许加盟模式设计

（一）复合特许加盟模式的概念

复合特许加盟模式是区域开发特许加二级特许（分特许）的复合模式，是指特许人将一定区域内的独占特许权授权给受许人，受许人一方面作为区域特许开发商，在该区域内可以自行投资开设加盟店，另一方面也可以作为二级特许人（分特许人）再次授权给下一个受许人投资和经营加盟店（见图3-5）。受许人支付给特许人的特许费一般根据区域内的常住人口数量确定，若受许人再将特许权转让给他人，那么原先该受许人从他人手中收取的加盟费和权益金必须按一定比例上交给特许人。

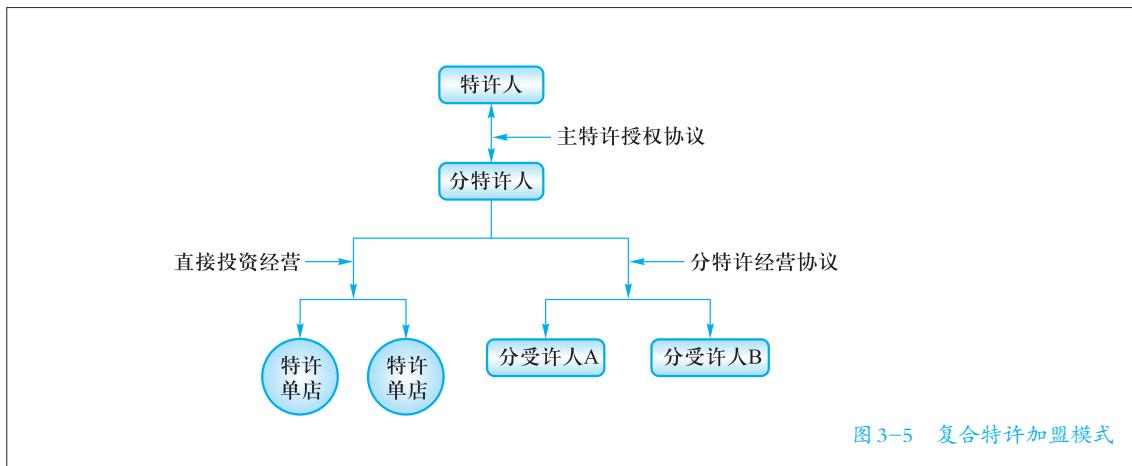
7-Eleven在中国台湾和香港等地，即采取复合特许加盟模式。在中国台湾，7-Eleven的区域受许人是台湾地区的统一超商，从1978年开始，统一超商以自营和加盟的方式发展7-Eleven便利店。亚洲著名的零售集团——香港牛奶有限公司在取得7-Eleven在中国香港、澳门及中国内地广东地区的特许经营授权后，也同样以自营和加盟的方式进行发展。

（二）复合特许加盟模式的特征

即该受许人既是受许人身份，同时又是这一区域内的特许人身份。



复合特许加盟模式



(三) 复合特许加盟模式的优缺点

(1) 优点: 复合特许加盟模式兼有区域特许加盟模式和二级特许加盟模式的优点, 能够借助区域受许人的资源和力量快速拓展市场, 在特许经营体系的发展上具有一定的灵活性, 容易适应当地市场。

(2) 缺点: 和区域开发特许和分特许一样, 对总特许人来说, 不容易对特许经营体系进行掌控, 从这点来讲, 该模式主要适合于像 7-Eleven 这样的大品牌。另外特许经营体系的收入也被区域受许人分流。因此, 7-Eleven 在中国除了分别授权牛奶国际和台湾统一超商开发广东和上海市场以外, 在北京、天津、四川、山东, 7-Eleven 是采取合资的方式来直接开发市场。



微课: 复合
特许加盟模
式设计

阅读链接

特许经营模式与合资模式比较分析

特许经营模式和合资模式是两种不同的国际特许经营企业拓展方式。从特征上看, 二者的核心都是特许权的转让。特许经营模式是特许人把特许权转让给被特许人; 合资经营模式是特许人把特许权转让给特许人和合资方成立的合资企业。二者的不同点主要有以下几个方面:

一、控制权不同

特许经营模式下, 特许人与被特许人是相互独立的, 特许人对被特许人的控制权较低; 而合资经营模式下, 董事会是其最高权力机关, 有权决定企业一切重大问题, 合资各方在企业经营中的地位、参与管理权限的大小, 一般是由其投资比例决定的, 掌握多数投资份额的一方通过对董事会的控制来

控制企业的管理决策。

二、风险不同

特许人和被特许人是两个各自独立的法律实体，被特许人是其企业的所有人，特许人没有责任和义务为其企业投资，因而他们没有投资可能带来的风险，也不用承担被特许人的债务，虽然有时特许人帮助被特许人筹措资金，但这属于借贷性质或特许人只起到中间人的作用；在合资经营模式下，特许人作为合资方，必须对合资企业进行投资，并以投资额为限对企业债务承担有限责任。

三、利润分配不同

在特许经营模式下，特许人主要收取各种费用，包括特许经营初始费、特许权使用费、广告基金等，其中特许权使用费有两种方式缴纳：一种是规定固定的金额，另一种是按照一定的比例交纳，如国内一般是按照营业收入的1%~5%最为普遍，而合资企业是将净利润按照各方的股权比例进行分配。

(资料来源：李鹤.特许经营与合资模式比较分析[D].北京：对外经贸大学出版社，2005.)

四、混合特许加盟模式设计

(一) 混合特许加盟模式的概念

混合结构特许加盟模式是指特许人将一定区域内的独占特许权授权给分特许人，分特许人自己并不直接经营特许业务，而是再次授权给下一个分受许人去经营特许业务。在下一个分受许人中，一部分分受许人自己投资经营特许业务，另一部分也可以在授权范围内再次授权给更小的分受许人去经营特许业务(见图3-6)。

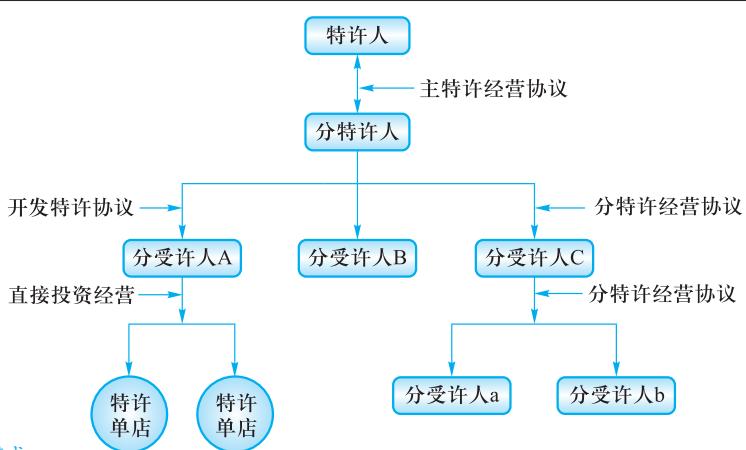


图3-6 混合特许加盟模式

(二) 混合特许加盟模式的特征

混合结构特许加盟实质是二级特许加盟模式与复合特许加盟模式的结合，其结构非常复杂，一般适用于跨国特许经营业务。

(三) 混合特许加盟模式的优缺点

- (1) 优点：能够利用分特许人的资源进行市场拓展。
- (2) 缺点：总特许人对特许经营体系的控制权比较弱。

阅读链接

其他类型的特许加盟模式——代理特许加盟模式

一、代理特许加盟模式的概念

代理特许加盟模式中，特许代理商经特许人授权为特许人招募受许人。特许人与特许代理商签订代理合同，特许代理商作为特许人的一个代理服务机构，代表特许人招募受许人，为受许人提供指导、培训、咨询、监督和支持。而与受许人建立的特许经营合同，则由特许人与受许人直接签署，特许代理商不构成特许合同的主体（见图3-7）。

美国快餐店赛百味是采取代理特许加盟模式的典型。数据显示，2010年，赛百味全球收入为152亿美元，是连续17年被美国《企业家》杂志评选为第一名的连锁加盟机构。截至2011年6月，这个以经营三明治为主的国际快餐巨头在全球98个国家内拥有近3.5万家店铺，比行业巨头麦当劳多出1 012家。赛百味的快速发展得益于其运用代理特许加盟模式。

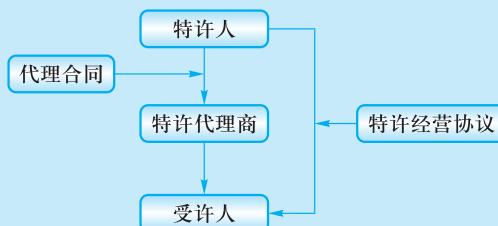


图3-7 代理特许加盟模式

二、代理特许加盟模式的特征

代理特许加盟模式的本质不是特许经营授权，而是商业代理行为。特许人与特许代理商签订的是代理合同。

代理特许加盟实际是为特许人寻找特许代理商，主要负责开发特许网络，不参与实质的企业经营，跨国特许中常采用此种方式。

三、代理特许加盟的优缺点

(1) 优点：特许人利用特许代理商的资源可以进行快速扩张；减少了特许人开发特许网络的费用支出；特许人对特许权的销售保持较强的控制力，并对受许人实施有效控制而不会过分依赖特许代理商；可以直接收取特许费，并能够方便地中止特许合同。

(2) 缺点：特许人要对特许代理商的行为负责，并要承担被受许人直接起诉的风险；由于大多属于跨国性代理加盟业务，特许人还需要承担汇率等方面的风险。

举一反三

德克士战略转变：进军一线城市 坚持加盟

重返一线

1996年，顶新集团收购了已经进入中国市场的美国快餐品牌“德客士”，更名为“德克士”，进行重新定位。1997年开始，德克士撤出北京等城市，大力发展二三线城市。

2011年北京阜成门店开业时，打出“舒食”概念，强调健康、舒适，整个门店装修也突出绿色；食谱上则比麦当劳、肯德基添了更多的蔬菜，并推出现点现做的服务。北京阜成门德克士的开张，是德克士重返一线城市的标志性事件。

坚持加盟

德克士一直以来都是靠加盟实现快速发展的。与麦当劳与肯德基动辄几百万元的加盟费相比，德克士的加盟费只有25万元，外加保证金20万元，这也是德克士能在二三线城市遍地开花的原因。目前，加盟店在德克士2 000家门店中占90%，而直营店只占10%。

对于加盟商的选择，用德克士总经理魏应行的话来说，“不问出身，只要适合”。但什么样的人才“适合”？这一点，德克士也不能免俗，资金充沛，当地人脉广，最好还有那么一点管理经验。德克士的加盟商则是每家店的最直接负责人，不仅要投入资金，还要投入精力来打理门店，而德克士输出的只有标准和前期的人才培养。

德克士还有一种加盟方式是合作加盟，主要面向顶新餐饮事业部的内部员工。第一种加盟方式是一种投资，投资回报率是其目的；而合作加盟则有

通过自己人力的付出获取利润的分成。

德克士的管理者认为，只有自己当老板才会充分发挥主观能动性，同时反应速度更快，这也是德克士能够迅速扩张的秘密。而要留住和吸引更多的加盟商，一线城市门店的示范意义开始显得重要。德克士的一位加盟商罗莉曾经在成都的双流机场以920万元的高价赢得了竞标，而目前这家德克士餐厅也成为一个模范店。目前，能够将加盟店发展得这么好的企业，很难找出第二家。这一方面与其经营的西餐容易标准化管理有关，另一方面顶新多年的管理经验是德克士坚持加盟的有力支撑之一。当小肥羊、俏江南等大型连锁餐饮都在收回自己的加盟店，并将其变成直营店时，德克士将会一直坚持发展加盟店，不会改变这一策略。

（资料来源：《经济观察报》。）

请认真阅读上述材料，查找相关资料，完成下列任务：

1. 德克士的加盟制度目前采用的是单店特许加盟模式，请结合德克士案例，分析单店特许加盟模式的优缺点。
2. 从德克士的目标出发，谈谈随着德克士特许经营的发展，还可以设计什么样的特许经营加盟模式。



微课：德克士的加盟模式

项目实训

选择当地一家有多家分店的餐饮企业或者便利店，在对该企业进行调研的基础上，为其设计一个适合的特许加盟模式。

实训目标：

通过实训，使学生进一步掌握特许经营加盟模式设计等实际操作能力，并能撰写企业的特许加盟模式设计报告，掌握特许加盟模式设计的基本原则和方法。

实训环境：

多媒体“教学做练”一体化实训室

实训组织：

1. 指导老师应讲解清楚实训的目的要求，协助学生分组并选出组长。



微课：特许经营加盟模式案例汇报——如家快捷酒店

2. 组长应充分发挥小组成员积极性，取得成员的配合、支持。
 3. 学生调研、讨论发言的参与度应计入平时分数。

实训任务：

1. 收集调研企业的背景资料。
 2. 分析该企业的特点以及经营管理上的优势。
 3. 设计适合该企业发展的特许加盟模式。
 4. 撰写该企业的特许加盟模式设计报告书。

实训要求:

1. 组内每个成员都有参与。
 2. 组长应考虑小组成员特长合理分配任务。
 3. 小组间可开展技能竞赛。

实训指导:

1. 复习相关知识，精心组织，合理确定小组成员。
 2. 确认将要调研的企业。
 3. 指导调研所要收集的内容资料。
 4. 对调查信息进行处理和分析。
 5. 根据分析结果撰写特许加盟模式设计报告书。
 6. 召开总结会议，进行交流评比。

同步训练

一、单项选择题

1. () 是特许人对受许人进行特许经营授权的内容和方式, 是特许人和受许人合作双方权利义务关系的总和。
A. 特许经营加盟模式 B. 特许加盟模式
C. 单店特许加盟模式 D. 以上都是
 2. 特许人授权受许人投资开设一个新店, 或者在原有门店基础上按照统一模式改造新店的特许模式是()。
A. 普通单店特许加盟模式 B. 熟店转让特许加盟模式
C. 托管特许加盟模式 D. 区域特许加盟模式

3. 下列属于特许加盟模式的是 ()。
 - A. 单店特许加盟模式
 - B. 区域特许加盟模式
 - C. 熟店转让加盟模式
 - D. 以上都是
4. () 是指受许人被许可在一个独占的市场区域内开设并运营多个单店。
 - A. 单店特许加盟模式
 - B. 区域特许加盟模式
 - C. 熟店转让加盟模式
 - D. 托管特许加盟模式
5. 在中国台湾, 7-Eleven的区域受许人是台湾的统一超商, 从1978年开始, 统一超商以自营和加盟的方式发展7-Eleven。由此可见, 7-Eleven采取的是 ()。
 - A. 区域开发特许加盟模式
 - B. 二级特许加盟模式
 - C. 复合特许加盟模式
 - D. 代理发展加盟模式

二、简答题

1. 特许加盟模式设计的内容和原则是什么?
2. 列举几种主要的特许经营加盟模式并阐述其各自的优缺点。

