

特许加盟的理论 与实践研究

赵明晓◎著



特许加盟的理论与实践研究

赵明晓◎著



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

特许加盟的理论与实践研究 / 赵明晓著. — 北京 :
九州出版社, 2020.10
ISBN 978-7-5108-9586-9

I . ①特… II . ①赵… III . ①特许经营—研究 IV .
① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 182570 号

特许加盟的理论与实践研究

作 者 赵明晓 著
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
发行电话 (010) 68992190/3/5/6
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 北京虎彩文化传播有限公司
开 本 170 毫米 × 240 毫米 16 开
印 张 10.25
字 数 188 千字
版 次 2021 年 5 月第 1 版
印 次 2021 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5108-9586-9
定 价 54.00 元

★版权所有 侵权必究★

前 言

万物得其本者生，百事得其道者成。2019年我国《第三代数字化特许经营报告》正式发布，意味着“特许加盟”这种起源于美国的商业经营模式在中国得其本、成其道，通过数字化转型领跑“第三代”特许加盟。目前，中国特许百强企业销售规模每年以两位数速度增长，2018年特许百强销售规模更是突破4300亿元，中国最大的便利店企业“美宜佳”2019年11月，连锁店数超过19000家，这个规模在世界范围内也是首屈一指。

特许加盟因其简单、快速和高效的发展模式，一直都是零售服务业扩张的主要选择，电子商务的迅猛发展没能阻挡特许加盟在中国的发展脚步。借助大数据和数字化连锁，加盟总部更容易赋能受许人，特许加盟体系更加规范化，连锁纽带更加紧密化发展，未来特许加盟体系将帮助更多的中小投资人实现创业梦想。

但作为一种专业化的商业管理模式，特许加盟远没有想象的那么简单，每年全国法院审理并公开的特许经营合同纠纷案件都在2000件左右（2018年2034件，2017年2640件），特许加盟的成功案例不超过1%。把模式优势转化为治理效能，要真正发挥特许加盟的规模、经济和效率性，还需要真正读懂“加盟”的经济规律、市场运作、操作规范和法律监管，懂是用的基础，懂是发挥其价值的根本。

2020年1月中国连锁经营协会启动特许经营管理师（初级）课程培训，同时CCFA数字化特许推进工作也在紧张进行中，这一系列工作的开展都是促进特许加盟进一步发展，再上一个台阶的有力举措。本书创作初衷是让更多的中小企业者和更多的创业加盟人，能深入了解“特许加盟”模式，慎重选择加盟项目，保持稳扎稳打、互利双赢的良好心态，真正发挥特许模式的商业价值，创社会效益最大化，减少不必要的损失和失败。

全书共五个部分，除第五个部分选取的代表性案例外，其他四个部分是从事加盟活动应该看清的真谛、具备的理念、掌握的方法、遵守的规则，即其经济规律、市场运作、操作规范和法律监管四个方面。

全书对特许加盟模式的解读，没有单刀直入论述特许加盟的概念、历史发展和操作指南等，这种书籍体系更适合理论研究者。本书另辟蹊径，从“实践者”的角度，对一种商业模式的本源、经济规律、操作方法、实践运作、法律监管等实用性较强的内容，一一铺陈论述，理论解读深入，观点独特，便于理解，认知度高，力求做到理论分析“即专业又通俗易懂”，操作方法“即可行又有理论支撑”，让读者知其然也知其所以然。

本书在编写过程中参考了许多相关著作、论文和研究资料，并得到大连职业技术学院资助，在此一并表示感谢！由于作者水平有限，书中难免存在不足，敬请各界同仁、广大读者批评指正。

赵明晓

2020年6月

目 录

第一部分 特许加盟的经济规律	1
第一章 特许加盟的本源分析	1
第二章 特许加盟的模式分析	9
第三章 特许加盟的盈利分析	14
第二部分 特许加盟的市场规则	25
第四章 特许加盟的启动时机	25
第五章 特许加盟的选择原则	32
第六章 特许加盟的成长管理	41
第七章 特许加盟的合作基础	51
第三部分 特许加盟的操作规范	59
第八章 特许加盟店的筹备	59
第九章 特许加盟店试运营	67
第十章 特许加盟的效益提升	83
第四部分 特许加盟的法律监管	95
第十一章 特许加盟的法律约束	95
第十二章 特许加盟的合同管理	100
第五部分 特许加盟的案例分析	113
附 录	123
1. 《商业特许经营管理条例》	123

2.《商业特许经营备案管理办法》·····	128
3.《商业特许经营信息披露管理办法》·····	132
4. 特许加盟合同范本·····	136
参考文献 ·····	155

第一部分 特许加盟的经济规律

胜家缝纫机和可口可乐通过产品和商标授权，建立分销网络，开创新一代商业特许经营模式，自此“特许加盟”因其不受地域、时间、文化和国别的限制，而广泛应用于各行各业，成为中小投资者创业的首选，更是商业、服务业扩大规模、提升核心竞争力的最主要方式；麦当劳借鉴工业流水线的方法，建立了标准化的餐厅经营模式，再授权给加盟商，实现千店一面，万店一面，以麦当劳为代表的加盟模式步入第二代特许经营阶段；随着移动互联网和数字化时代的到来，传统的生产方式和生活方式都在发生根本性变化。特许经营利用互联网、数据技术和移动支付，正在构建全新的特许加盟管理和运营体系，以数字化为核心特征的第三代特许经营已经到来。

第一代特许经营的关键是品牌和授权，品牌的知名度是加盟成功的重要保证，加盟人本质是品牌代理商或经销商，特许人通过品牌授权实现规模效益；第二代特许经营是标准和管控，成熟的特许加盟是盈利模式的输出，越成熟的加盟人越需要在标准化的运营模式下严格遵照特许人要求运营；第三代特许加盟的关键是精准和赋能，特许人通过数字化重构与加盟人、客户和品牌关系，通过资源共享、平台组织和品牌生态链实现多赢。

第一章 特许加盟的本源分析

授人以鱼不如授人以渔

特许加盟（Franchise）本质是无形资产的使用与输出，无形资产的输出人（特许人）以合同约定形式，允许被特许经营者（受许人）有偿使用其特许权从事商业经营活动。特许加盟中授权人与被授权人间是包括知识产权在内的无形资产的使用权（或利用）授予，而非有形资产或其他资产使用权的交易；授权人（特许人）对双方合同涉及的授权事项拥有所有权及（或）专用权，而被授权人（受许人）通过合同获得使用权（或利用权）及基于该使



用权的收益权；被授权人有根据双方合同向授权人交纳费用的义务，被授权人应维护授权人在合同中所要求的统一性。

特许加盟方式是一种典型的以经营权控制所有权的经营模式。加盟双方是独立的法人主体，各自对外承担独立的法律责任。二者因为共同的经营目标而联合在一起，以统一的形象对外开展产品与服务营销，二者对立统一。特许加盟因为“特许权”的授予而产生契约关系，即加盟关系，在加盟关系中，双方的权利义务通过“加盟合同”来规范。

一、复制 + 规模

（一）成功经营模式的标准化复制

有人形象地把特许加盟比喻成“扩印底盘”，即借助特许人的商标、特殊技能、经营模式来反复复制，以此扩大规模。特许加盟其最大的魅力就在于“复制”。特许加盟的优势来自成功模式的复制与加盟商优势资源的整合。

特许加盟的复制是经过实践检验的成功经营模式的复制，复制人（特许人）实现复制过程中收益的增加和整个加盟体系的规模扩大。成功加盟模式的复制帮助一批中小投资人，使他们在没有技术经验的情况下，依然可以依靠强大模板的“复制”，实现创业梦和致富路。

连锁企业在复制经营模式时可以借助自有资金发展壮大，也可通过授权交易的模式来发展壮大。1859年大美国茶叶公司开启直营连锁之路，企业通过自有资金实力，在全美主要城市开设直销门店，他们因为规模的扩大实行集中进货，以大批量的进货数量和品种获得较高的进货折扣，从而使其以低于其他同类茶叶公司的价格将商品销售给消费者，获得极大的竞争优势，从而迅速成长为美国最大的茶叶销售公司。

直营连锁在获得稳步发展时，会受制于资金，从而降低其发展速度，特许加盟应运而生。拟通过加盟方式拓展规模的连锁企业（特许人），把自己的经营技术、品牌、经营模式等，形成特许权，授予加盟人，与加盟人共同将企业规模做大。

直营连锁与加盟连锁，无论哪种模式，可复制是连锁经营的第一前提条件。

复制首先需要将复制内容标准化。标准化的复制易于服务终端与模板保持统一，这种统一不仅仅是形同还需神似，要做到经营理念的统一、经营管理方式统一、经营商品和服务的统一，以及企业形象系统的统一，这样才能给消费者形成规范、集聚效应，最终形成压倒性优势。



特许人复制的加盟商数量也是一个优质连锁企业的重要标志。美国贸易法规定：连锁商店至少在一家总店控制下具有十家以上经营相同业务的分店。中国连锁经营协会发布的“2019年中国特许连锁百强榜单”中显示，加盟店数量超过12万个，同比增长12%，其中河北叁陆伍网络科技集团有限公司便利店加盟数已经高达14950家，加盟店数位居国内榜首。

加盟人复制了成熟的选址模式，让加盟商在最短时间内迅速占领消费主阵地。俗话说“一步差三市”“酒香也怕巷子深”。选址做错了，加盟店有如输在起跑线上，所以加盟后的第一件事就是选址。星巴克是咖啡连锁店的翘楚，其有着严格的选址模型，运用了数学家的功力，通过建立“选址数学模型”，把各项影响选址的要素设计进一套决策模型中，每次对目标店址进行判断时，只要将相关数据带入模型，就能得到较为明确的开店建议。

加盟人复制的核心技术是特许人成熟的市场运营技术和管理支持，这些都是创业者避免风险的重要保证。加盟复制的最大优势是少走冤枉路、少花冤枉钱。加盟商的运营一开始就是站在巨人肩膀上，背后还有特许人的扶持。加盟人在加盟运营中除了获得技术，更重要的是获得市场运营、管理经验，以及如何在懂技术的情况下管理好一家门店。

加盟连锁因复制了特许人的形象、品牌，所以低成本获得加盟品牌声誉。消费者的“熟知”效益给企业带来巨大的经济效益和较高的创业成活率。连锁经营高度集中的经营决策和高度统一的企业识别系统（CIS），有利于企业内强素质、外塑形象，提升企业品牌价值。连锁经营突出强调“四个统一”的运营模式，使所有门店在商号、门面及店堂设计、商品组合、商品价格、商品陈列、服务设施和服务项目、促销措施、广告宣传、服务规程和业务流程等保持高度一致，形成了统一的经营特色和管理风格，维持了较高的服务质量，从而树立起品牌鲜明、独特的企业形象，达到深入人心、深得人心的制胜效果。

连锁经营的跨地域扩张，为扩大品牌知名度和美誉度创造了更多机会。如世界知名连锁品牌星巴克、肯德基、沃尔玛、罗森等零售（餐饮）企业，因国际化的连锁加盟模式，使之成了几乎“地球人”都熟悉和信赖的知名品牌。连锁经营十分有利于开发自有品牌（PB）商品。特许加盟企业可利用自身的品牌价值和企业声望开发、定制产品品牌，并借助于跨地域扩张的市场模式，迅速提升自有品牌知名度和影响力。目前，世界上声名显赫的大型连锁零售商都热衷于实施自有品牌战略，所开发的自有品牌种类由食品、杂品、日用品、厨房用品和服装扩展到小家电、电脑及配件等。



（二）有效资源整合的规模效益

特许加盟企业通过将自己成熟的经营权授予加盟人，利用加盟人的资金优势和管理团队短时间内迅速复制，形成大面积的市场占有。这极利于发挥企业的批量销售、批量采购的价格优势，符合消费的分散性和方便购物的消费习惯，增强了消费者与加盟企业的黏性，有效解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

加盟企业集中了所有加盟商的采购权，因采购数量巨大以及更多加盟店的成本分摊，可以更广泛领域寻找优质供应商，可以有更大的议价能力，获得供应商更多的供货支持，可以间接减少采购人员、降低采购次数，减少采购成本，实现规模采购的优势。

特许人在集中采购的基础上，可以合理布局仓库位置和仓库规模，实现合理库存，这使得加盟企业可以发挥规模仓储优势，更节省仓储面积；同时特许人可以通过集中配送选择最有利的运输路线，充分利用运输交通工具，节省物流配送的费用，实现规模物流优势。

由于特许加盟企业分布在更广泛区域，数量众多，特许人可以选择更大的媒体平台进行强大的宣传攻势，取得更好的广告效应及影响力。而广告费用却因众多加盟商的分摊，而使宣传推广费用并不高，实现规模广告优势，这对于中小企业来说是难以企及的。

特许人是个大的研发体，为保证持续的市场竞争能力，特许企业要在软硬件开发、新品研制、门店运营模式等方面不断迭代精进，这些高昂的技术开发费用，因为有众多加盟团队的加入，可以复制拓展到更多的门店内，取得更多的经济效益，享有研发的规模优势，也减少了中小投资人因依靠经验主义带来的运营错误。

特许企业总部与加盟商间有严格的分工，总部要完成加盟店的采购、配送、促销设计、广告推广、人员培训等所有后勤、服务性工作，还包括企业政策制定、样品研发和战略制定等工作，而加盟商只要严格按照特许人的培训，做好市场营销工作即可，这种模式本身就是社会大生产原理在商业流通业的应用，实现社会大生产的规模优势。加盟人改变“麻雀虽小五脏俱全”的组织模式，减少众多部门的设置和人员的使用，有效降低人员用工成本，发挥组织结构优势。

特许加盟模式属于先进的经营方式和组织形式，它是流通方式现代化的重要标志之一，体现了现代流通业发展的必然趋势。连锁加盟模式大大提高了流通业的组织化程度和产业集中度，造就出一个又一个在社会经济生活中产生举足轻重影响的商业巨头，有效地改善了传统经营时代流通主体小、散、



差，不适应现代化大市场、大流通的落后状态，为政府产业政策的制定及其指导作用的发挥，为市场经济条件下，商业企业竞争公平性、有序性的实现创造了基础条件，对于引导和促进流通业健康发展具有重大意义。

连锁加盟的复制能力和规模效应也不是无往不胜，并不是所有企业都适合走体系加盟之路。特许加盟的前提要求是可复制，可授权，能实现规模效应，及特许人和加盟人间能实现 $1+1>2$ 的协同效益。那些不能复制的项目，无法标准化的产业，不具备规模能力的行业，就不适合采用加盟连锁方式。这也是为什么加盟连锁多是在零售、餐饮服务业应用较好的原因。对于一些手工业，主要依靠手艺人的现场操作能力取得核心竞争力的企业不适合走加盟连锁，一是技术的标准化很难提炼，二是即使是提炼出来，也不是所有加盟人能迅速学会并复制的。规模效应也不是所有行业都具备，例如技术更新较快、商品迭代速度较快，这些产品很容易饱和或过时，不易发挥规模效应。这类商品走加盟连锁之路，难以产生可持续盈利能力。一些技术门槛较低，不具核心竞争力的企业，其核心产品很容易被模仿，也不适合通过加盟方式实现规模效应。

二、授权 + 多赢

（一）平等自愿主体下的规范授权

特许加盟关系产生的基础是特许权的授予。在特许权的授予中有三个关键因素缺一不可，即独一无二、平等自愿、收益和费用。

成熟企业在自身复制扩张的过程中，形成了稳定的盈利模式，特许人将其拥有的盈利模式，即特许权授予加盟者在一定地区一段时间使用。能够成为加盟授予的特许权是独特的，有自己独立的品牌商标，核心的经营技术，差异化的商品或服务，并经市场检验，该使用权能为加盟人带来比独立经营更高的收益或更大的成功可能性。

我国《商业特许经营管理条例》明确规定，特许加盟企业要想开启“加盟之路”，首先至少要拥有两家直营店且已经经营一年以上。这项规定严格规范特许人资格，保持特许加盟企业的“特许权”已经经过直营店的检验，被确认具有一定的市场竞争力。

特许权可以是单一的业务元素，如商标、专利等；也可以是若干业务元素的组合，包括商标、商号、品牌、专利、商业秘密、经营模式、单店运营管理系统、单店的形象识别系统等。特许权的具体组成和特许经营的模式有关，不同的特许经营模式对应着不同的特许权。遵照特许权由简单到复杂的



顺序,按单一元素到综合模式级别,特许经营有六种基本类型,商标特许经营、产品特许经营、生产特许经营、品牌特许经营、专利及商业秘密特许经营和经营模式特许经营。

特许权是一种无形资产,通常企业会将特许经营的知识产权浓缩为“特许经营手册”。常见的特许经营手册有《加盟指南》《单店系列手册》《分部或加盟商系列手册》《总部系列手册》等。特许经营手册将特许体系涵盖的知识、经验、技能、创意、状况等以文本、图形、音频、视频等形式进行总结、创造和升华,是特许人工业产权或知识产权的物化形式。这些手册是特许人编制用于介绍、指导、规范、监督、考核特许经营体系并使之顺利运营的文件,是特许人宝贵的无形资产。

在特许加盟的授权关系中,加盟双方签订一对一特许经营合同,形成独立主体间的契约关系。尽管特性合同的制订由特许人单方完成,但二者间权利义务关系平等。盟主是特许权的拥有者,盟主和加盟人以加盟合同为主要联结纽带。加盟人对加盟店拥有所有权,经营权归加盟总部统一要求。加盟人须按照特许总部的规定进行经营,特许总部有义务传授给加盟者完成事业的信息、知识和技术等一整套经营系统,同时授予加盟店使用店名、商号、商标和服务标记等一定区域的垄断使用权。特许合同存续期内,特许人持续提供经营指导,加盟人有义务缴纳包括加盟费在内的各项特许经营费用。

(二) 互利合作多方共赢

特许加盟之所以盛行 150 多年,一是它符合经济社会运行规律,二是能带来加盟双方的共赢,所以有着巨大的市场需求及政策支持。特许加盟对整个社会的贡献是实现多方利益团体的多赢。

特许加盟有利于整个社会经济体系经济、健康、规范发展。通过特许加盟方式来发展商业、服务业终端数量,可以发挥大企业的管理优势和规模经济,摒弃各种小作坊式、靠经营者自有经验经营的不节约经营模式,改变落后的管理方式,提高中小企业的组织化程度。特许加盟方式打破低效率的物流运作体系,完善经营机制,有利于社会经济健康稳定发展。同时在成熟商业模式管控下的中小加盟商,更容易实现创业成功,减少创业失败所造成的经济发展不均衡和浪费现象。

特许加盟有利于加盟人创业成功。加盟者之所以愿意在缴纳费用的基础上,还要遵照特许人规范要求运营,其主要原因在于“特许权”的使用比自己创业更容易获得收益,是一种较好的投资方式。

对于加盟者来说,尤其是那些具有一定资本,希望从事商业活动但又苦



于没技术、没经验的企业和个人，加盟是一个很好的发展机会。一旦加盟，既可以利用总部成熟的技术、品牌和商誉开展经营活动，又享有总部全方位的服务指导，享受连锁系统的广泛信息，成功机会大、经营风险小、利润比较稳定。另外，由于加盟店是独立的经营实体，有内在激励和发展机制，因而不需要总部在调动其经营积极性方面花费精力。

特许加盟有利于连锁企业快速发展。对于特许人来说，通过加盟拓展企业规模，可有效解决企业在发展中的资金不足等问题。特许人通过加盟，可以利用加盟人的资金和人员优势迅速壮大自身规模，又可以通过“特许权”无形资产的授予换取加盟费等有形资产，收益明显。连锁企业发展特许加盟，相当于网罗很多有志创业或者有资金能力的创业人，共同完成更有意义的经营事业，越是优秀加盟商的加入，越是能促成连锁企业的迅速壮大。

三、赋能 + 可控

（一）强大的总部后台管理系统赋能

特许人作为后台管理系统，输出规范统一的管理系统，强化加盟商的管理，进而提高管理效率，赋能加盟店。特许加盟作为标准化的连锁模式，无论直营店抑或加盟店，经营活动的标准化、简单化和专业化是基础要求。整个连锁系统统一的标准是可复制的基本要求；而简单化意味着企业复杂的经营活动化繁为简。从繁到简的过程是排除浪费、去掉不经济环节的需要。简单化方便规范化，同时也是实现科学规范化的条件。企业财务、采购、物流、信息等各个工作环节尽量简化，便于加盟体系推广，提高复制效率；专业化体现在特许人与加盟人的专业化分工以及各个部门、岗位、员工之间的职责分工。

特许加盟企业由特许总部、加盟商和物流配送中心三大基本组织部分构成。三部分有严格的专业化分工。特许总部是特许人全面管理特许运营的总控制中心，通常设置营运部、采购部、开发部、信息部、人力资源部、财务部等部门，负责企业发展战略制订，加盟商管理和组织运营，是企业的大脑和中枢神经，其管理能力决定了连锁企业的核心竞争力和规模化发展能力；加盟店是连锁企业的重要组成部分，尽管其所有权归加盟人所有，但经营活动要接受总部的管理和控制，是在总部运营管理下的独立核算、自负盈亏的企业单位，完成终端客户服务；物流配送中心是连锁企业的物流系统，负责所有门店商品采购配送工作，是连锁企业规模效益取得的重要保证部门，也是连锁企业重要的第三利润源。



第三代数字化特许模式下，强大总部后台不仅是管理输出。特许人通过强大的数字化服务能力，从顾客获取到商品服务，从门店管理到精准营销，将全面全程赋能门店。特许人数字化赋能特许经营的过程，是特许总部重构组织架构和职能的过程。

第三代数字化特许，总部不仅输出品牌和模式，也输出客流；不仅参与门店的运营，也参与客户的运营。因此，总部加大了数字化人才的引进和培养，充分利用社交网络触达和链接更多消费者，做好流量的生产与维护，强化 SCRM 系统、DMP 系统的建设等。

数字化赋能特许经营的过程，是特许总部升级运营管理系统和业务模式的过程，既包括培训督导系统、开发和营销系统、数据安全系统，也包括业务模式的迭代，强化了面向数字化客群延伸产品和服务，为加盟商创造更多收益的能力。

第三代数字化特许赋能的过程，也是改变总部和加盟商伙伴关系的过程，双方以合作分享的理念为基础，围绕流量闭环和业务闭环建立新型加盟关系。近两年京东小店、天猫小店在全国范围内特别是农村市场迅速拓店，就是利用其强大的总部后台管理系统，赋能原有的“路边店”“夫妻店”，为加盟店供应商品、输出管理、统一形象、精准营销，实现整个便利店系统的升级换代。

（二）可控性保证加盟体系健康发展

健康发展的特许加盟体系需要“监管和控制”，做到加盟体系可控，加盟活动可控，加盟人的经营行为可控。

媒体曾报道过“黑龙江省张亮餐饮有限公司加盟模式管理松散，总部的管理约束力不足、监管不足，而出现一系列负面消息‘打人事件、刀片事件、后厨青菜不清洗等事件’”；无独有偶，黄记煌多家加盟店面被曝出存在严重的食品安全以及操作不规范等问题，黄记煌也承认是监管不足所致；还有一家餐饮企业五十七度湘也因为旗下“水货”品牌加盟商问题频出，已经停止了“水货”品牌的加盟。

“加盟可控”需要商业信用体系完善做基础，整个商业环境的诚信文化是特许加盟健康发展的沃土。特许加盟过程中，加盟双方都需具备一定的诚信精神，如果商业诚信体系缺失，特许双方都从小集体利益出发，破坏整个加盟体系的经济秩序。特许人缺少诚信体系，让特许加盟模式成为骗子圈钱的工具，他们可能会将不成熟或者根本就是纸上谈兵的模式，拿出来做加盟，不管能否盈利，赚了加盟费再说。加盟商缺少诚信意识，可能学会经营技术



后不遵守保密原则，自己另起炉灶，换个品牌免费使用加盟体系的核心技术。

“加盟可控”需要加盟总部管控体系的建立。加盟商在加盟运营中往往出现两大类问题，一是实际经营能力有限，无法满足加盟企业发展需要，很难发挥企业特许权优势，往往导致其经营失败，甚至破坏整个特许体系的商业价值；二是加盟目的不单纯，并不是真正把其当作一份事业来完成，而是来“偷艺”的，一旦学成就会马上与特许人分道扬镳，让加盟事业受到重创；三是加盟人往往关注短期利益，只是为了获得投资回报，经营中不严格执行标准化的运营流程，甚至背离实际的商业模式，导致加盟品牌声誉受损。

连锁行业做加盟，在借助加盟人资源扩大企业规模上具有一定优势，但机会与风险并存。加盟商在法律上是独立法人，与总部关系是平等的，有自己的利益诉求点，在执行和操作过程中难免出现一些影响品牌的行为。加盟总部除了通过合同完善法律约束外，必要的培训与教育不可缺少，最重要的就是日常经营中的巡视和督导，这是保证加盟商执行总部运营标准，保证服务质量的必要条件。

要想规避加盟风险等问题，加盟管控体系的建立必不可少，是加盟运营不偏离轨道的重要保证。特许加盟企业通常会通过建立督导员队伍，采用定期督导，全程监控的方式，保证特许权的严格执行，和商业利益的保护。特许总部要有一定的风险防范意识，做好问题出现后的危机公关，必要时要敢于进行问题加盟商的切割，以防直接伤害到总部。加盟风险防范是一个系统工程，从未雨绸缪到现场督导，再到事后跟进，需要全方位的打造，降低加盟商不规范操作对品牌的伤害概率。

第二章 特许加盟的模式分析

战略决定生死、模式决定速度、管理决定份额

特许加盟的商业模式非常重要，因为技术的变化只能带来百分比的增长速度，模式的变化却能带来几何级的增长速度。特许加盟企业卖产品不如卖模式，加盟企业不单纯是产品的输出，依靠产品获取利润，更多的是模式的输出，靠管理体系保驾护航。

一、加盟与自主创业

这是一个“大众创业、万众创新”时代。拼多多从诞生到上市仅用了三年的时间；文化使者李子柒不仅将中国文化传播到世界各地，更为自己带



来上亿的年收入；口红一哥李佳琪拥有直播5分钟卖光了15000支口红的纪录，是真正的带货王。面对互联网众多创业奇迹，多少人蠢蠢欲动要加入创业大军。

自己创业真的那么容易吗？十个创业九个死，赚钱的是少部分，他们成功的背后可能是你想不到的艰难！心理压力方面的煎熬，身体上的劳累都是必须要承担的，一夜间让所有的投入和付出都付之东流的例子不乏少数！

特许加盟模式作为一种创业投资，因其有加盟总部的保驾护航，成功的概率更大。那么加盟与自主创业有何不同？

（一）角色定位不同

作为投资创业人，如果采用自主创业方式，你的身份较简单，就是投资人、创业企业的所有者，你的投资目标是较高的投资收益，你要为你的股东赚钱。至于经营模式，不会有人限制你，你可以采用合伙制、还是只投资不经营都是可以的。

如果你采用加盟方式创业。你在成为独立投资人身份前，你首先是加盟人，是经济合同的履约人。加盟人需要按特许人的要求，按照总部的运营规则，遵照特许企业的经营模式运营，在运营管理上你没有太多的自主权。做好加盟人的同时，你又是创业企业的投资人和所有者，你需要对投资收益负责。所以加盟者在加盟创业中是双重角色。

（二）风险大小不同

和自主创业相比，加盟创业的风险通常更小些。这主要是因为加盟中，我们选择的特许人有一定的经营经验和运营模式，特许总部会在加盟企业经营上给予受许人一定的指导和帮助。特许总部也会根据市场发展，不断开发新产品和适时促销。找到成功的总部加盟，就像给自己的创业找到了保险，成功的概率非常高。但前提是加盟创业选到了“好”总部，如果没选对，可能又多增加了一层风险；作为自主创业，未来市场的所有变化，都需要自己独自面对，一切都是未知，加之经验有限，可能没有“背靠大树好乘凉”的方便，所以风险会大一些。

（三）工作重点不同

自主创业，创业所有的工作都要投资人亲力亲为，从设计到执行，要自己规划店面、选购商品、培训员工、市场开发等等，工作的重点是创业项目的运营。加盟创业，因为有总部成熟的经营模式授权，所以加盟项目的运营都会得到总部的支持，会对其运营进行全程的指导、规划和帮助，加盟人工