

重复加盟——德克士的共赢之道

2005年1月20日，随着江苏徐州加盟店的开业，中国西式快餐第三品牌德克士的开店数量已经达到400家。

加盟店在德克士的发展中发挥了重要作用。在2004年新增的102家店中，加盟店占了93家，其中57家为重复加盟。据统计，重复加盟开店占2004年德克士新开店总数的55.8%、占新开加盟店总数的61.2%。截至2005年11月20日，德克士重复加盟店总数已达到200多家，在500家德克士店中占据半壁江山。

所谓重复加盟，就是指某加盟者在第一个加盟店开业后，继续加盟德克士，开店数量达到2家以上（含2家），这些加盟者已经成为加盟商甚至是德克士的子公司。重复加盟现象突出，是德克士成为优秀特许加盟品牌的有力见证。重复加盟加速现金流动

众所周知，在发展特许加盟方面，肯德基、麦当劳都要求投资者一旦加盟，必须专注于此。而德克士并无此类要求，许多投资者在加盟后，仍然继续经营着其他企业。但是，随着时间的推移，许多加盟者选择了继续加盟德克士，甚至将自己其他企业的利润也用于德克士的拓展，从最初的加盟者变成加盟商。

1998年，在中国连锁经营协会举办的展会上，大庆加盟商汪卫平知道了德克士这个品牌。当时，麦当劳、肯德基在北方地区开店较少，而在大庆，西式快餐更是空白。

经过一番调查，汪卫平决定投资德克士。第一个加盟店很快于1999年6月18日签约，9月7日开业，该加盟店创造了德克士有史以来最快的投资回收期。

2000年9月11日，汪卫平的第二个加盟店签约，于2000年12月24日开业；

2005年2月5日，汪卫平的第七家店开业，而第八个加盟店也已签约。

郑州加盟商许长春第一次接触德克士是在2000年，当时，德克士在郑州火车站开了一家加盟店。2002年年底，许长春开始考虑业务转移，德克士成为两个备选目标之一。他也考虑过加盟肯德基或麦当劳，但是它们的总投资至少是德克士的两倍，而投资回报率却没有德克士高。

有实际经营案例为证，再加上德克士直属顶新集团的做背景，许长春最终选择了加盟德克士——

2003 年 7 月，许长春与德克士签约，2003 年 11 月，第一家德克士加盟店在濮阳开业；2004 年 12 月，第五家德克士加盟店开业。

目前，许长春的第六家加盟店业已签约，打算开在濮阳。之所以选择濮阳，是因为 2004 年 9 月 11 日，肯德基来到濮阳开店，而且就开在许长春的第一个加盟店的对面。肯德基的开业，对德克士的经营影响不大，目前这个店的业绩在德克士郑州分公司的业绩排名中仍然位居前列。许长春之所以要在濮阳开第二个店，目的就是要提高德克士在濮阳的市场占有率，“我可以肯定的是肯德基绝对吃不掉德克士，要干就干到底。”许长春说。

据统计，2004 年新开 2 个加盟店（含）以上的加盟商有 11 人，最多的一个集团公司新开 8 家，该集团公司自 2000 年 8 月开第一家加盟店开业至今，开店总数已达 20 家。

他们之所以选择重复加盟德克士，原因是多方面的。首先，德克士加盟店给他们带来了满意的收益率和大量的现金流，成为企业的“造血机器”；其二，由于加盟德克士而带来的管理理念及方式上的变革，提高了他们的管理水平和企业运行效率；第三，德克士完善的企业管理制度、员工培训制度以及各分公司对加盟店的督导、帮助，使得加盟商不必被某个店铺拴住，可以将精力主要用于市场拓展。 管理体系成功嫁接

“就企业管理而言，如果没有成熟的管理制度和管理体系，很难持续发展下去。而通过加盟德克士，就把大企业的管理体系顺利地移植到自己的企业中。”汪卫平这样总结道。加盟德克士的 5 年来，包括德克士加盟店在内，汪卫平的公司先后有 20 多家店开业，以餐饮、娱乐等服务业为主，拥有员工 800 多名。在汪先生的事业拓展过程中，德克士加盟店提供了将近一半的现金流。

而许长春的企业已经将未来的发展重点转向德克士，“因为德克士的可信度高，加盟体系好，双方关系非常融洽”，许长春说，“目前，仅德克士加盟店就拥有员工 160 多人，如果延续以前的家族经营方式是无法管理的。正是加盟了德克士，才将大企业的管理理念、管理体系嫁接到自己的企业中。借助德克士的品牌和平台，自己很容易上手，顺利实现了业务转移。如果自己投资建立一套体系，一则投资巨大无力承担，二则即使资金到位也未必能够建立起来，因为其中融合了许多优秀人才的智慧。所以，我认为加盟金交的很值。”“子系统工程”让加盟者取利

从加盟者演变为加盟商的过程，就是投资者自身实力不断壮大以及市场控制能力不断提高的过程，是由弱到强的过程。他们由最初的单店业主成为加盟商，即德克士子系统的负责人，从而与德克士缔结了更深层次的合作关系。

在这个过程中，他们通过德克士这个品牌，或者使自己的企业成功转型，或者使资金稳定增值，并对西式快餐产生了深刻的认识。而德克士，也借助这些的加盟商的努力扩展了市场份额，使品牌价值迅速增值。

德克士在餐厅干部的培训方面与肯德基和麦当劳也有所不同。为了使加盟商真正成为德克士的子系统，就必须帮助他们培养一批经营人才，即店长。德克士店长接受的培训不仅仅是日常的业务管理，还包括如何让店铺更赚钱。“要培养店长的企业家精神，他是这个店的主人，要对这个店的损益负责，而不是只对 QSC 负责。加盟店开业之初，德克士会派一个经验丰富的店长过去，并帮助加盟者培养一个店长。”德克士开发部协理邓仁荣说。

目前，开店两家以上的加盟者已超过 60 人。德克士计划培养 50 位这样的合作伙伴，他们当中至少会有 1/3 的人以较快的速度拓展。

这些加盟商一旦启动起来，就会越来越顺利：首先，已开店铺会给他带来一定的现金流；其次，亲朋好友愿意给他注入资金；第三，他本人积累了一定的管理及选址经验；四拥有一批成熟的人才，以三、四个店的人才储备去开一两家新店，是比较容易的。所以，他的事业版图会越来越大，根基会越来越稳固。

据邓仁荣介绍，在以后的发展中，重复加盟会是德克士发展的主要趋势。现在已经有加盟者发展到了 20 家店的规模，在他们的带动下，一些拥有一、二家店的加盟者会受到影响，继续开店。

尤其值得注意的是，德克士的最新加盟者已经发生了变化，实力明显增强，一签约至少就是两、三家的规模，并且打算在近期内迅速扩展。邓仁荣说，这些高起点的加盟者观察这个行业、观察德克士已经很久了，所以他们不加盟则已，一旦加盟就要站在高起点上——最近一位湖南的加盟者一下就签约了 3 个加盟店，并打算在该区域发展到 10 家店。