



华夏智库
CHINA THINK TANK

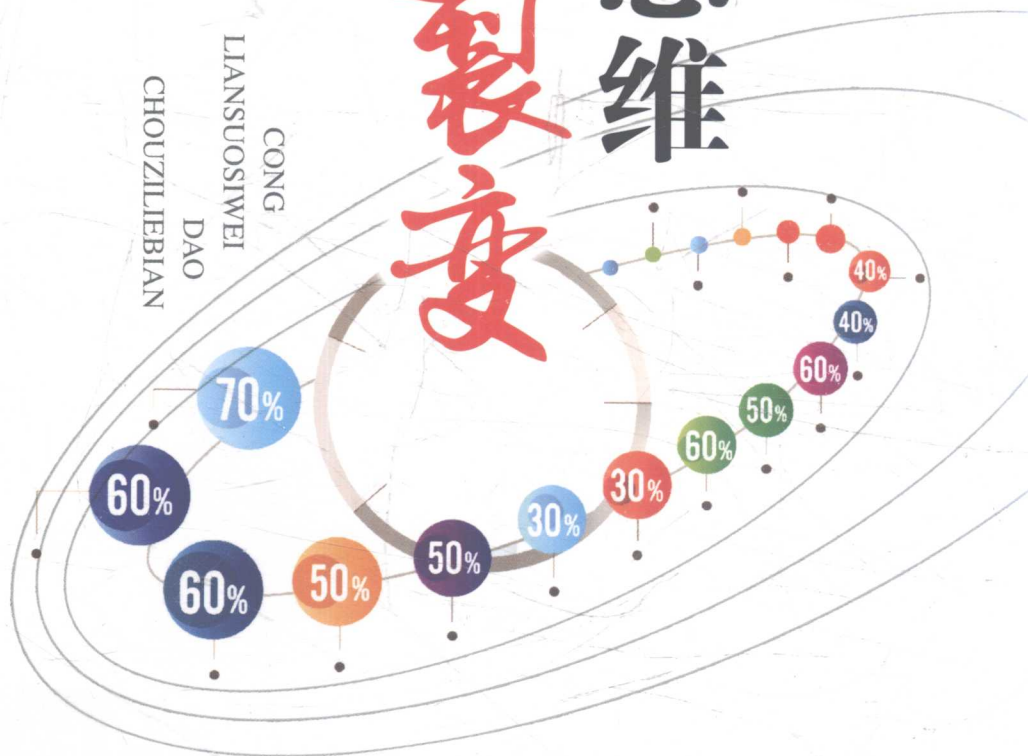
华夏智库·新经济丛书

陈伦珠 刘海棠 肖红兵 著

从连锁思维

到 筹资 裂变 变

CONG
LIANSUOSIWEI
DAO
CHOUZILIEBIAN



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



华夏智库·新经济丛书

陈伦珠 刘海棠 肖红兵 著

从连锁思维 到筹资裂变

常州大学图书馆
藏书章

CONG
LIANSUOSIWEI
DAO
CHOUZILIEBIAN



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从连锁思维到筹资裂变/陈伦珠, 刘海棠, 肖红兵著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-5096-5656-3

I. ①从… II. ①陈…②刘…③肖… III. ①连锁店—商业经营 IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 015867 号

组稿编辑: 张 艳

责任编辑: 丁慧敏

责任印制: 黄章平

责任校对: 张晓燕

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 12.5

字 数: 165 千字

版 次: 2018 年 4 月第 1 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5656-3

定 价: 38.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序

一位连锁品牌创始人的创业告白

如果用一句话来概括本书的写作目的，那就是希望读者从中学会一种创业思路。无论是创业小白还是成功创业者。在创业的路上，我们需要做的无非是科学招聘和管理人、智慧筹集资源、安全筹集资金，做到这些才能将小生意做成大生意，把大生意做成遍地开花的连锁生意。

作为诚睿广告和响当当连锁集团创始人，笔者在企业经营带团队的过程中，以及在给众多创业者、企业家授课的体验里逐渐感知到：市场竞争越来越激烈，中国商业时代的特征越来越明显，选择自主创业的人也越来越多。在这些创业方式中，连锁加盟作为一种低风险高回报的投资，越来越受到人们的瞩目。

但是，随着连锁品牌与加盟店数量的增多，连锁加盟的竞争压力也日渐凸显。在连锁企业中，两极分化现象屡见不鲜：有的连锁店顾客络绎不绝，而有的则门可罗雀；有的越开越多，有的还未来得及扩张就偃旗息鼓。

这种两极分化的状况不仅体现在不同品牌的连锁店，在同一品牌的连锁店更是彰显无遗。那么，是什么造成的这种状态呢？我们需要追溯根源。很多人都以为只要加盟了一家连锁店就可以坐收其利，却忽略了要想成功经营一家连锁店，同样需要通过自身的努力去把握和调控。

随着时代的不断变化，经济市场的风起云涌，互联网和移动互联网的大

肆兴起，传统的创业和经营思路已经发生了很大的改变。如果我们还是墨守成规，在思维和创新意识上不敢有突破或找不到突破的点，那么，很可能在“大众创业、万众创新”的时代大潮里变成被拍死在沙滩上的前浪。

以前人们都说未来是电商的天下，现在看来，电商红利时代正在悄然隐退，原本被“打劫”的实体企业渐渐复苏，对于连锁裂变是一种利好现象。如何做到线上线下双线合并，既借互联网的东风又能把实体店发扬光大，需要创业者审时度势。而这个势，无非是对内会带兵打仗，对外会嫁接资本。不管梦想多大，没钱就不可能让梦想照进现实。有钱才任性，才敢试错后重来，才敢大刀阔斧开疆拓土。所以，这也是笔者编写这本书后半部分重点强调的融资能力。

中国大资本时代已经呼啸而来，新三板转板制度呼之欲出，IPO注册制渐行渐近，如果一个创业者不懂天使投资，不懂VC、私募，不了解创业板上市等金融知识，又怎么能打造一个“被投资的企业”呢？

企业的成功上市造就了很多亿万富豪，创业板的推出更促使无数企业走上了“阳光财富”的资本大道。成功上市更凸显了企业家的成就，使企业有希望获得跳跃性发展。企业上市，能广泛吸收社会资金，迅速扩大企业规模，提升企业知名度，增强企业竞争力。这也为创业者想要连锁裂变打下了坚实的基础。

笔者目前是多个公司的创始人，也是一个讲师，经常把自己的创业理念和管理经验分享给小伙伴。但笔者更想说：“我是一个创业者，一直在路上。”

希望通过这本书跟大家分享一些管理理念，让读者熟悉一些投融资事宜，因为创业的精髓不在于扩张了多少连锁店，而在于把一个店做精、做好，吸引投资，一切才可能水到渠成。

响当当连锁品牌联合创始人：陈伦珠、赖源旺、杨鹏、刘海棠

目 录

上篇 未来与连锁

第一章 优秀老板看未来 | 3

要点 1 传统实体的危和机 | 3

要点 2 线上线下，双线合并 | 7

要点 3 连锁裂变：一次新的革命 | 9

要点 4 用户社群：老板用户一家亲 | 11

要点 5 价值共享将成主流 | 13

要点 6 连锁思想永不凋零 | 15

第二章 连锁就是造网络 | 21

要点 1 “连锁+互联网”，天生一对好工具 | 21

要点 2 先做强做大，才有复制和连锁 | 23

要点 3 实体网络才是大未来 | 26

要点 4 用连锁创新迎接实体红利 | 29

要点 5 连锁思维是互联网思维的新发展 | 32

要点 6 老板聚变，事业裂变 | 34

要点 7 新零售带来的新连锁 | 35

中篇 创业筹资

第三章 创业是个机会要素的组合 | 41

要点 1 创业九死一生，因为不会整合 | 41

要点 2 人两脚，钱四脚，学好资本运作 | 43

要点 3 既要利润，也要市值 | 45

要点 4 做事之前，先想用人 | 47

第四章 做正确事，正确做事 | 51

技巧 1 选一个互联网名字 | 51

技巧 2 用一句话解决用户痛点 | 54

技巧 3 为品牌喊一句响亮的口号 | 56

技巧 4 做个调查，听用户表达 | 59

第五章 打造一支优秀团队 | 63

重点 1 究竟需要打造一支怎样的团队 | 63

重点2 办事人、谋事人、融资人、渠道人 | 66

重点3 找合伙人，还是投资人 | 68

重点4 老板思维：企业就是人事 | 72

第六章 建立样板店，基础要扎实 | 75

步骤1 榜样经营，有样板才能做连锁 | 75

步骤2 找个合适的人做店长 | 78

步骤3 影响力：连锁之前做品牌势能 | 80

步骤4 做营收：打造口碑和可信度 | 83

步骤5 融资：时刻存有融资加盟意识 | 86

下篇 融资运作

第七章 融资之前要三思 | 91

事情1 融资之前懂资本运作 | 91

事情2 股权是最贵的融资 | 94

事情3 选择什么样的投资者 | 96

事情4 企业找钱需要财务官 | 100

事情5 理清募投管退流程 | 102

第八章 连锁融资的四种方式 | 105

方式1 从自筹资金到众筹融资 | 105

方式 2 向机构找钱，要熟知投资者的喜好 | 108

方式 3 债权融资：借贷有讲究 | 110

方式 4 连锁筹资：借钱借人借资源 | 113

第九章 打动投资者必须做好六个方面 | 117

内容 1 连锁需要核心竞争力 | 117

内容 2 完善商业计划书 | 120

内容 3 做好融资路演 | 123

内容 4 明确具体项目 | 127

内容 5 提高创业团队素质 | 129

内容 6 打造魅力人格体 | 133

第十章 选择符合当下商业环境的路演方式 | 137

方式 1 概念营销，怎么做 | 137

方式 2 新媒体时代需要微路演 | 140

方式 3 枯燥的项目，精彩的路演 | 142

方式 4 不仅讲得精彩，更要讲出未来 | 144

方式 5 路演的最重要听众——投资者 | 146

第十一章 简单直接的融资——内部融资 | 151

手段 1 引入合作伙伴 | 151

手段2 给员工股权激励 | 154

手段3 供应链融资 | 157

手段4 留存盈余融资 | 159

第十二章 能者善用天下财——股权众筹 | 163

技巧1 股权众筹——让创意变成资金 | 163

技巧2 了解股权众筹的交易模式 | 166

技巧3 掌握股权众筹成功的核心 | 168

技巧4 做好股权众筹的风险管控 | 171

第十三章 初创企业如何走上市之路——连锁企业的上市规划 | 175

内容1 企业上市带来的光明前景 | 175

内容2 国内新三板上市 | 177

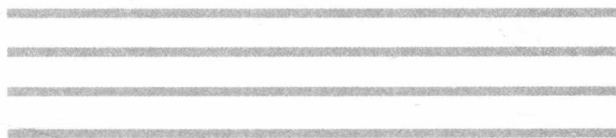
内容3 国内创业板上市 | 180

内容4 中国香港创业板上市 | 182

内容5 美国上市 | 185

参考文献 | 189

上篇 未来与连锁



第一章 优秀老板看未来

要点 1 传统实体的危和机

随着互联网经济的蓬勃发展，尤其是 2014 年以来，电商的大潮已经汹涌澎湃地向各个行业袭来，诸多传统实体企业或店面遭遇了前所未有的市场危机，甚至有人预计未来各个行业互联网企业将完全替代实体企业。全球管理咨询公司麦肯锡 2015 年发布了《中国数字消费者调查报告》，很多人纷纷参与讨论，那就是：实体店已死。无论是经济学家还是一些互联网大佬都放出豪言：电商或将完全替代实体店。为此，短短两三年传统实体店就出现资金周转不灵，关店潮频发，很多知名企业要么断臂自救，要么土崩瓦解，可谓哀鸿遍野。

互联网的发展使得信息交换速度大大加快，这时候不少传统零售商把视线转移到电商这一平台上来。互联网的不断发展、不断创新，为传统零售业转入线上提供了绝佳的契机。但传统零售企业转型互联网时，难免遇到以下困境：

1. 单纯依附第三方平台竞争激烈，管控严，无法沉淀用户数据，品牌效应难塑造。

2. 实体店与线上业务相冲突，线上线下未打通，数据难共享。

3. 销售模式单一，无法跟踪客户消费信息；线下渠道囤货，库存难清，资源无法整合。

4. 线下店铺受时间、空间影响，客流来源单一，回头客少。

在这个“以销定产、以产订购”的模式中，我们看到的是一个通过信息网络资源而形成的完整高效供应链体系，其信息反馈之高效、供应链体系之完善，令其他实体零售企业望尘莫及。

不待传统实体店喘息，移动互联网又开始大肆入侵，对于那些会用手机购物的人而言，实体店只是个展厅，只有 15% 的人会在线下掏钱埋单，其余的人都会用手机解决自己的消费饥渴。例如，你正在商场里购物，发现了一件名牌服装很合心意，不过价钱贵得离谱，一般情况下你可能忍痛放弃了，但若你这个时候拿出手机，扫描了这件衣服的标牌，结果发现网上同款衣服的价格要比实体店便宜一半多，你在狂喜中按了购买键。就这样，商场在不知情中成为了电商免费的商品陈列和体验室。不难想象的是，假以时日这家商场的前途会一点点被用 APP 武装到牙齿的电商企业蚕食掉。智能移动终端（智能手机和平板电脑）时代，传统的产品营销版图甚至是电商版图将彻底被颠覆。

越来越多的实体店主抱怨生意难做，然而电商营造消费热潮的行动却不会因此而减少：“京东 618”、“双十一”、“双十二”、圣诞、元旦等，近些年，这些促销日已成为商家与消费者之间不成文的“约定”。显而易见的是，线上成为交易的主要平台，实体店、专柜等线下消费空间则很难从中瓜分到太多利益。因此，传统百货、鞋业、服装等实体店的“关店潮”已持续很长一段时间。这就是传统实体在互联网冲击下出现的困境和危难。

经济发展与阴阳平衡同理，物极必反，任何一个发展如火如荼的事物，到了顶峰必然回转，互联网催生的电商企业和平台也是如此。

曾几何时，淘宝不知道圆了多少中国人的“创业梦”，使无数“草根”走上了自力更生的道路，实现了经济独立。又不知道有多少人从小小的“淘宝店主”做起，摸爬滚打、勤勤恳恳地成了电子商务的佼佼者，富足又踏实。而现在，互联网格局瞬息万变，800万淘宝店主再次遇到了生存瓶颈，这种心情就如同当年他们开淘宝店铺之前一直犹豫是否要自主创业一样纠结。更糟糕的是：当年遇到的是发展瓶颈，现在却生存堪忧！

2016年的后半年到2017年，线上的红利期已经渐渐远去，整个流量关系从线上到了线下，从投资角度讲，现在更要关注的是谁有线下流量。而从未来趋势看，未来围绕线下便利店的圈地运动会更加激烈。日本也曾有过实体店衰退期，但调整几年后，重新稳定崛起，当下的中国正如同当年的日本，虽然电商的冲击给实体店造成了一定的压力，但这是不可避免的现实问题。然而，最坏的时代一定是最好的时代，实体店不会消亡，未来的赢家最终还是实体店。

例如，目前我们响当当广告服务的“1小时手机服务连锁”逆势开线下实体店。“1小时手机服务连锁”创立于2014年，以手机服务为切入点，以线下门店为主导，充分利用自身的技术实力，不断深入挖掘智能产品的各类刚需并开展相关业务。目前业务遍布全国26个省（直辖市、自治区），200多个地级市，门店数量近500家，截至目前，保持每月新增加盟门店50家左右，正开启全新的线下体验式逆袭模式。

这说明了什么？说明传统实体企业出现了转机与新的机遇。

其实，线上线下并非对立，更非替代，融合分享是大趋势。网购也好，实体也罢，客户是同样的，商业原理是相通的。割裂与对立必将两败俱伤，融合与分享才能共赢共进。同时，互联网创业泡沫被挤掉不少以后，市场也由混乱走向规范。O2O商业模式不再是烧钱大战，拥有丰富的线下资源且在线上逐步摸到门路的实体零售企业，可以针对符合自身优势的O2O业务进行

资源整合，通过差异化的商业模式和产品服务，在市场上占据一席之地。

所以，当互联网泡沫的浮华散去，传统实体企业的转机即将来临。

其一，新崛起的消费时代，给实体企业带来新的机遇。

“90后”、“00后”新生力量偏好超前消费，注重体验，在意互动。消费的喜好及习惯已大大不同，正是当下实体店逆袭崛起的最好时机。

其二，互联网巨头带来的风向标。

马云一年六次加码实体企业，从海淘超市到 O2O 的生鲜超市，到开咖啡店，到联手鹏欣开体验式商场，再到买下肯德基。

其三，实体店大大增收。

移动互联外卖模式正帮商家史无前例地增收，原本的店铺辐射范围大大扩大，业务量大增，甚至单店几倍增长。无论是路边小店，还是商场大牌，都站在同一起跑线上，点击量就是口碑值。如今甚至有商家 70% 的利润来自移动外卖订单。而且，越来越多的商家更加理性地操作，不拼低价及折扣，而是通过外卖平台把线上流量导入线下，反而增加了实体店的收益。

其四，政策扶持力度。

国务院颁布《关于推动实体零售创新转型的意见》。国家也在推动零售改革升级，新零售时代扑面而来，是机会也是挑战。正引导传统销售场所向社交体验、家庭消费、时尚消费、文化消费中心等转变。培育线上线下融合发展的新型市场主体。以市场化方式盘活现有商业设施资源，减少公有产权商铺转租行为，有效降低商铺租金。放宽对临街店铺装潢装修限制，取消不必要的店内装修改造审批程序。同时，营造线上线下企业公平竞争的税收环境。

其五，电商开始出现关店潮。

电商的成本越来越高。电商已经突飞猛进了很多年，现在的电商成本之高已不低于实体店：人工 11%、天猫扣点 5.5%、推广成本 15%、快递 12%、

售后 2%、财务成本 2%、水电房租 2%，加上税务，如果没有 50% 以上的毛利率，电商根本没有办法持续经营。“大鱼吃小鱼”的现象，正在电商行业快速上演！

其六，线下商铺的展示价值被本土商家看中。

实体店的展示体验价值越来越被看重，已成为品牌突破发展瓶颈的有力武器。有商家直接开出体验店，只为培养下一代品牌消费及情感沟通，甚至有商家直接租下店面打造体验式的线下试衣体验店。说明对电商来说，线上客户增长很可能已达瓶颈，再不拼实体店市场，就真要落后了。

所以，传统实体店既在互联网冲击下有了危机，也让大家看到了新的机会。

要点 2 线上线下，双线合并

前面我们谈了传统实体企业在互联网冲击下，大部分在危机中倒闭和消失，还有一部分借着新生的机会重生。逆袭的传统企业就是汲取了互联网的精华为己所用，并结合线下实体店的优势，进行整合和融合。所以，一个企业最需要解决的就是如何实现线上与线下的完美融合。不然，总会带给消费者线上线下两张皮的距离感。如此，客户体验就会大打折扣，也不能使线下线达到完美结合，虽有转机也不一定能做大做强。

从 2017 年开始，互联网公司做线下零售的案例越来越多，从 Amazon Go 到无人超市、无人便利店，从小米之家到京东百万便利店。电商零售的战火已经从线上烧到了线下，持续点燃消费者的激情，一场新的零售革命正在到来。

互联网经过多年的发展已经在线上积累了很多经验和方式方法，但在转