

New Business Breakthrough  
Chain of High Profits

# 商业新突破 万利连锁

马瑞光/著

**新连锁 新零售 新场景**

让天下所有企业都连锁  
帮助所有企业都成为领袖品牌

# 商业新突破 万利连锁

马瑞光/著

New Business Breakthrough  
Chain of High Profits



图书在版编目 ( CIP ) 数据

商业新突破: 万利连锁 / 马瑞光著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2020. 2  
ISBN 978-7-5158-2662-2

I. ①商… II. ①马… III. ①连锁企业—零售企业—企业经营管理  
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 278158 号

商业新突破: 万利连锁

---

作 者: 马瑞光

策划编辑: 于建廷

项目支持: 长尾研究社

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 付德华

营销总监: 姜 越 闫丽丽

营销企划: 阎 晶 徐 涛 司小拽

销售推广: 赵玉麟 王 静

封面设计: 周 源

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 唐山富达印务有限公司

版 次: 2020 年 2 月第 1 版

印 次: 2020 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000 mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN 978-7-5158-2662-2

定 价: 58.00 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-58302978

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: y9001@163.com (第七编辑室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

斗 转星移，岁月如梭。

静下心来写这篇序时，我才意识到，踏入连锁经营研究领域至今已有二十余载，逸马品牌连锁集团成立至今也有十六载。而目前商业环境发生了翻天覆地的变化，互联网化、智能化扑面而来，我们该如何乘势而上，成就领袖品牌？

这些年来，我们服务过的连锁门店已超过 420 万家，也先后出版了连锁专业研究书籍 24 套。我们的初衷一直都很明确，就是要打造贯穿连锁企业发展的连锁经营成功系统，为中国连锁走向世界而奋斗。

回顾之前出版的作品，多以教材和工具书为主，着眼点多在门店复制、标准化等问题。近几年里，我们没有再着笔撰写过这些技能方法的内容，不仅是因为时间的限制，更因为我们在思考：能否跳出技能层面，从思维模式上带给连锁从业者一些全新的启示，以适应与引领新的商业潮流？未来已来，领先未来。

正所谓：“授之以鱼，不如授之以渔。”

真正有意义的跨越，不只是技能上的跨越，更是思维模式上的跨越。就像管理界人士经常说的一句话：战术上的勤奋，永远弥补不了战略上的缺失。

放眼世界，做大做强的企业，走的几乎都是连锁之路。然而，提起“连锁”二字，我们本土的连锁经营者和从业者中，有相当多的一部分人，第一时间想到的依然是“开店”。在大家的思维模式中，连锁就意味着开分店，连锁企业发展壮大的标志就是“店满天下”。

为什么大家会有这样的认知？原因很简单，做连锁就是做复制，我们看到的那些世界百强连锁企业无一不是呈现出了“店满天下”的形态。然而，做连锁仅仅是开分店吗？

其实不然，这里面还隐藏着一系列值得思考的问题：

在这个产品同质化的时代，如何打造一家成功单店？

在实现规模扩张的过程中，如何保证复制裂变不走样？

完成了模式裂变后，接下来的路要怎么走？

实现了门店的规模化扩张，是否能实现规模效益递增？

鉴于对上述这些问题的思考，基于优秀的逸马中联汇会员切身的实践，我们总结提炼了“万利连锁”的模型。为了让更多的连锁经营者也能够对整个产业和连锁经营有全新的思考，我们将万利连锁模型的内容整理成了书面作品。

我们一直坚信，分享才能共赢。所以，大家现在看到的这本书，既涵盖了逸马与中联汇会员们实践后的心得体会，也涵盖了新零售时代经营的新思路，为本土的连锁经营者提供了一个全面看待连锁的视角。

逸马的使命一直很坚定，就是希望本土的每一家连锁企业，都能够从单店赢利做到复制赢利，从复制赢利走到模式裂变，再从模式裂变发展到平台运营，最终从平台运营实现品牌生态，走向世界。对连锁经营者而言，这也是一个从大本小利到大本微利，从大本微利到小本大利，再从小本大利到一本万利，最终从一

本万利到无本万利的过程。

最后，希望每一位翻开此书的朋友，都能够从中受益，获得某种启发。

未来的岁月，逸马仍将——不忘初心，砥砺前行。

让我们一起连赢天下，锁定未来。在新的商业世界中，一起构建世界级的连锁产业生态圈，服务社会，成就内心充实、自由自在的自我。

在新的商业环境中，实现新的突破，新的增长，新的竞争优势。

让天下所有企业都连锁，帮助所有企业都成为领袖品牌。

## 第一章

# 思维变革 | 连锁改变 世界，世界 正在连锁

- |                |     |
|----------------|-----|
| 第一课：颠覆连锁的“旧观念” | 002 |
| 第二课：连锁，正在改变世界  | 006 |
| 第三课：让所有的企业都连锁  | 009 |
| 第四课：我们的连锁刚刚开始  | 013 |

## 第二章

# 从无到有 | 打造 IP： 连锁帝国的 “入场券”

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| 第五课：锻造无形资产，从打造IP开始  | 020 |
| 产品与IP的关系            | 020 |
| IP是如何影响品牌的？         | 022 |
| 第六课：链锁定天下，IP赢未来     | 026 |
| 连锁+超级IP的合力共赢        | 026 |
| 自建优质IP，打动用户的心       | 028 |
| 隋炀帝炒饭：当炒饭遇上“皇宫IP”   | 029 |
| 小猪佩奇：IP动漫爆款+全产业链的标杆 | 031 |
| 牵手热门IP，借力上青云        | 033 |
| 首旅如家：漫趣乐园，空间有了新可能   | 034 |
| 优衣库：与KAWS联名款的疯狂抢购   | 036 |

第七课：连锁品牌IP化的商业逻辑	038
先做IP聚粉丝，再做门店好生意	038
心智时代，得粉丝者得天下	041
喜茶：比你更懂年轻人	043
罗森：小众化IP，撬动高黏性客群	045
成长兔英语：更名背后是教育品牌IP化	046
打造有生命力、有价值的IP	048
连锁品牌IP化的五个步骤	051
浙商银行：首席发现官“小红人Red O”	053
从无到有，是万利连锁的开始	055

### 第三章

## 模式裂变 | 从“细胞 复制”到 “生命进化”

第八课：复制+进化=一切机体的终极使命	060
从细胞复制到生命进化	060
做连锁，就是做复制	063
连锁经营的复制模式	066
复制不是简单的COPY	073
复制决定连锁的境界	076
连锁进化论：在复制中升级	080
第九课：要裂变，不要剧变！	082
连锁扩张裂变的两种模式	082
雇佣制是火车，合伙制是动车	084
永辉超市：超额分红制	086
百果园：店长合伙人制	087

喜家德：“358”合伙人机制	090
易快修：合资合作制	092
爱尔眼科：股权激励制	093
苏宁电器：启动“1200工程”储备人才	094
真正的连锁从“特许”开始	096
JAN-PRO：多倍速的特许裂变	098
<b>第十课：防止复制与裂变“走样”</b>	<b>100</b>
既要仰望星空，也要脚踏实地	100
形成标准化，才能规模复制	102
林清轩：门店运营离不开标准化	105
木屋烧烤：从一家店到全国百家店	107
贵阳CC英语：走出贵州，迈向全国	108
放缓扩张速度，避免落入陷阱	109
文化的力量：复制形VS复制魂	112

#### 第四章

## 平台运营 | 想活在未来，就要 打破边界

<b>第十一课：无界连锁，相融共生</b>	<b>116</b>
不打破边界，就会被局限	116
屈臣氏：线上线下打通战略	118
百瑞源：全面升级成就行业领军枸杞品牌	119
无界连锁的思维与观念	121
融合：连锁经营的新业态	123
超级物种：餐饮+超市	126
新氧：内容+社区+电商	127

途虎：电商平台+上门服务+线下门店	130
米派快装：售后服务平台+在线业务运作	131
连锁零售的数字化运营	132
良品铺子：全渠道背后的数字化力量	133
资本赋能连锁企业成长	135
强森医疗：社区医疗未来的缩影	137
好产品始终是核心竞争力	140
<b>第十二课：一切在于人，一切为了人</b>	<b>142</b>
模式眼花缭乱，商业本质不变	142
满足不断变化的客户需求	145
李宁：跟上用户群体的变化	148
从“卖货思维”到“用户思维”	149
孩子王：以用户经营为考核	151
跳出来，重新定义好产品	154
<b>第十三课：卖什么都不如卖体验</b>	<b>159</b>
从“卖东西”到“卖体验”的变革	159
怎样打造极致的用户体验	162
个性化定制里隐藏的心理密码	166
当“五感体验”撞上营销理论	169
平台的本质，即创造更好的客户体验	172

## 第五章

品牌生态 |  
无本万利，  
连锁的  
终极境界

- 第十四课：品牌生态，生态无边 ||| 178 |||
- 连锁是品牌的强大基石 ||| 178 |||
- 从品牌价值到品牌溢价 ||| 180 |||
- 成功品牌的共性：占领心智 ||| 184 |||
- 连锁品牌的航母效应 ||| 189 |||
- 华住集团：多品牌战略布局 ||| 192 |||
- 品牌生态，无形资产成盈利主流 ||| 195 |||
- 麦当劳：不为人知的“秘密” ||| 199 |||
- 万利连锁：从无到有，从有到无 ||| 201 |||

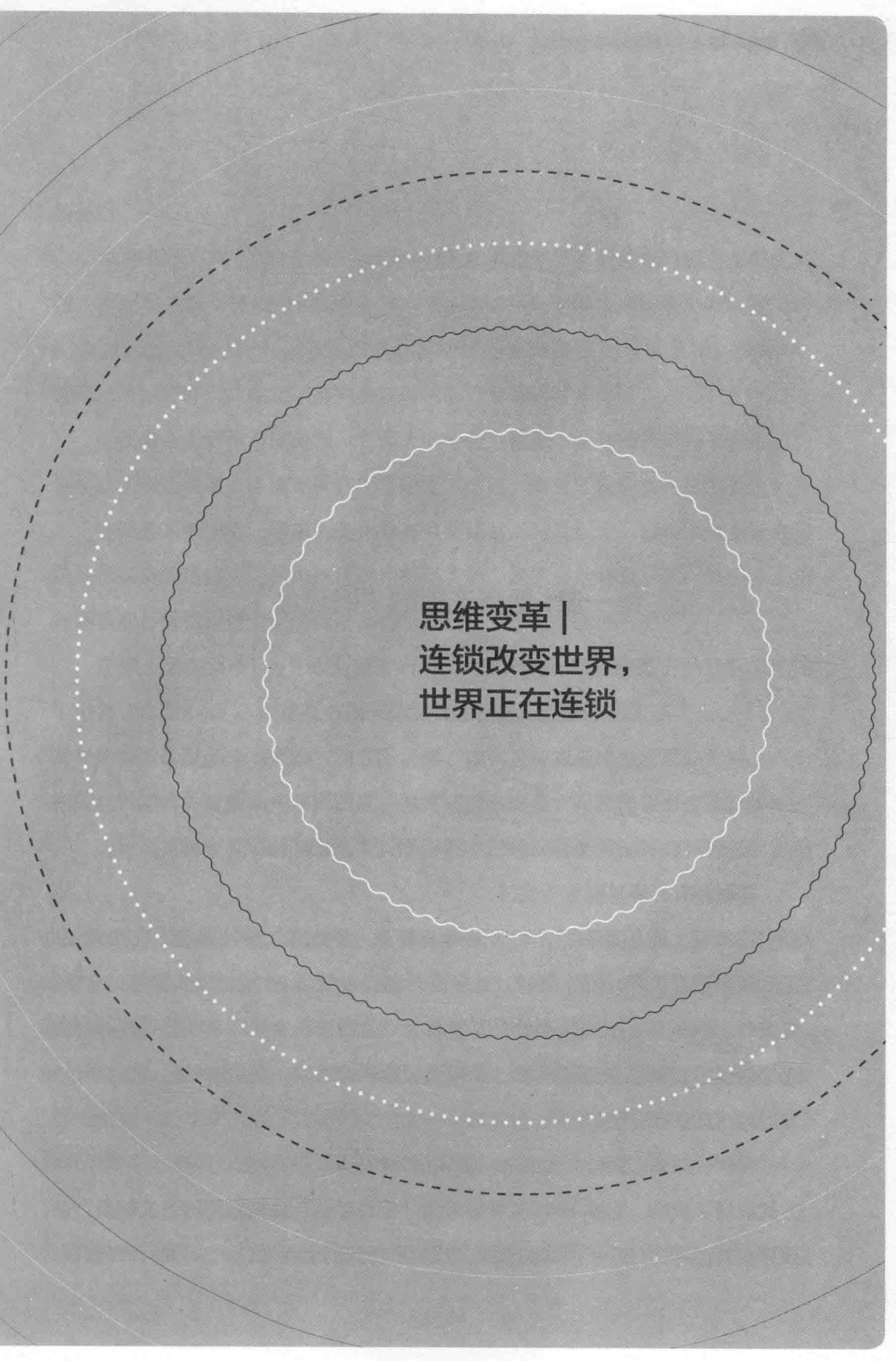
## 第六章

连锁哲学 |  
万物生于有，  
而有生于无

- 第十五课：万物生于有，而有生于无 ||| 206 |||
- 万物生于有，而有生于无 ||| 206 |||
- 保罗·罗默：内生增长理论 ||| 209 |||
- 无本万利，万法归宗 ||| 211 |||
- 第十六课：人是万物的尺度 ||| 213 |||
- 人的感觉怎样，事物就是怎样 ||| 213 |||
- 衡量事物的标尺永远是相对的 ||| 214 |||

## 后记

- 连锁联盟，占领高地 ||| 217 |||



思维变革 |  
连锁改变世界，  
世界正在连锁

## 第一课：颠覆连锁的“旧观念”

连锁是一种组织形式，  
是一种成为行业领袖的组织形式。

——逸马“万利连锁”

深耕任何一个行业，都有必要了解一下它的发展历史。

连锁经营，最早诞生于美国。

1859年，美国的乔治·F. 吉尔曼与乔治·亨廷顿·哈特福特，在纽约创办了大美国茶叶公司。六年之后，这家公司已经发展了26家正规连锁店，全部经营茶叶。1869年，大美国茶叶公司更名为“大西洋和太平洋茶叶公司”，而它的连锁店已越过阿巴拉契亚山脉，延伸到了更远的地方。到1880年，该公司已经发展到100多家分店的规模。

在同一时期，另外一家名为“胜家缝纫机公司”的企业，也通过连锁经营的方式取得了成功。它在1865年开始采用“特许经营”分销网络的方式销售产品，效果显著，迅速打开了产品的销路，成为该行业的引领者，也成为特许经营模式

的鼻祖。

20世纪50年代,麦当劳、肯德基引入连锁经营体系,公司得到了空前的发展,同时也完善了连锁经营业态。到了20世纪六七十年代,连锁经营以超强的生命力,由美国向日本、马来西亚、新加坡等亚洲国家和地区蔓延。1984年,首家以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店开业。

连锁的强大力量不容忽视,它强大的生命力催生了全球范围的连锁行业,甚至超越了商业领域,渗透到社会生活的方方面面,改变了人们的生活方式。

连锁进入中国后,带来的变化是有目共睹的。与此同时,国内本土企业在连锁经营探索的道路上,付出的代价也是巨大的。最明显的现象就是,许多本土的连锁企业,犹如划过天空的流星,转瞬就消失了在茫茫的市场中。

许多人都在思考:为什么会屡屡出现这样的情况?是不是西方的经营方式到了中国“水土不服”,很难与中国文化融合?答案是,不尽然。

不可否认,条件不成熟、理念不清晰、连锁企业家战略经营思路欠缺,都是招致连锁经营失败的一些客观因素。但究其根本而言,问题还是出在认知层面。

为什么这样说呢?道理很简单:意识决定方向,思维决定行为,行为决定结果。

不少连锁企业一直在做连锁,做了很多年,但对于连锁的认识,仍停留在“经营”的范畴。换而言之,在许多人的脑海中,“连锁”就是多开几家分店,或直营或加盟。

没错,这是连锁的一部分,但也只是狭义上的连锁经营,即经营同类商品或服务的若干企业,以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工的基础上实施集中化管理,把独立的经营活动组合成整体的规模经营,从而实现规模效益。

然而,深入了解和探索,我们就会发现,真正的连锁,不止于此。连锁不仅

是一种经营方式，也是一种组织形式，更是一种思维方式。它以一种特别的方式介入整个社会，既存在于商业领域，也在文化领域、科学领域、社会组织领域广泛地存在着。

举个例子，德国法兰克福书展，现如今是世界各地出版商寻找新接触机会、新合作伙伴的渠道与平台，为世界各地的出版商提供面对面沟通交流、相互学习和借鉴的机会。它是出版商、书商、作者、版权经理人、新闻杂志记者等多方与出版相关人士的大聚会，也是出版产业链各个环节的一次大聚首，为图书出版行业的跨界发展，提供了宝贵的机会。

法兰克福书展的存在，让参展方了解了更宽范围内的出版情况，相互学习和借鉴，体现了文化复制的可能性；从图书向影视的转化过程，又体现了资源的整合性。

很显然，这就是连锁思维在文化领域的应用。

广义的连锁，其实是仿生学，仿生的核心是复制。在文化领域，信息共享复制了文化传递；在生物领域，细胞分裂复制了生命延续；在商业领域，模式化生产复制了滚动利益；在学校、军队、企事业单位等社会组织领域，单个组织复制了社会系统。

不夸张地说，连锁复制是一套在各个领域内都可运用的系统，是将复制、创新、融合联结起来，转化为社会现实力量，并给实际生活和环境带来改变的行动。连锁不仅是狭义上的，企业内部从一个门店到另一个门店的连锁经营复制，还包括企业的管理模式的复制，乃至从一个企业到另一个企业的复制。

从这个角度上来看，连锁代表的是一种无限复制与传播的可能性。

看到这里，你有没有从观念上对连锁建立一个全新的认知？

你还会认为，连锁只是“开分店、扩大规模”那么简单吗？

这样的误读，是对连锁的断章取义。现在，我们需要颠覆旧观念，打破思想

的藩篱，从广义的层面去解读连锁，意识到连锁思维的重要性与广泛受用性。

唯有带着全新的视角去看连锁，用开放的思维去做连锁，你才会惊奇地发现——连锁，犹如细胞分裂，不只是形态上的增加，更是能量的翻倍和生命的进化。

## 第二课：连锁，正在改变世界

21 世纪做企业就是做连锁，  
做连锁就是做天下。

——逸马“万利连锁”

前面我们提到了，无论是商业领域、文化领域、科学领域，还是社会组织，都渗透着连锁的特质。故而，可以这样讲：我们生活在一个连锁的世界里。

世界是连锁的，连锁也在改变世界。

亚当·斯密在《国富论》的开篇中就谈到了“论分工”，并指出“分工是国民财富增进的源泉”。他认为，国民财富积累最重要的原因是劳动生产率的提高，而劳动生产率的提高就来自于分工。

我经常提到这样一个案例——

过去，桌子是怎么生产的？一个人把木头劈开、推好、装好，刷上油漆，检验一下，桌子做好了。我们把这个制作桌子的人，称之为“木匠”。

现在，桌子是怎么生产的？分工合作。有人负责劈，有人负责推，有人负责