

世界500强的成长史，
就是连锁的历史。

世界 是连锁的

马瑞光◎著

The World is a Chain

麦当劳、肯德基是连锁，沃尔玛是连锁；
微软不是连锁？中国移动、中国银行、富士康不是连锁？它们都是！

20年前，连锁经营登陆中国，实现企业新变革
今天，全新连锁思想将催生中国企业二次革命



要么做连锁
要么被连锁

世界 是连锁的

马瑞光◎著

The World is a Chain

麦当劳、肯德基是连锁，沃尔玛是连锁；
微软不是连锁？中国移动、中国银行、富士康不是连锁？它们都是！

20年前，连锁经营登陆中国，实现企业新变革
今天，全新连锁思想将催生中国企业二次革命



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界是连锁的/马瑞光著. —深圳:海天出版社,
2012.10
ISBN 978-7-5507-0558-6

I. ①世… II. ①马… III. ①连锁企业—企业管理
IV. ①F717.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第235791号

世界是连锁的

SHI JIE SHI LIAN SUO DE

出品人 尹昌龙
责任编辑 张绪华 廖 译
策划编辑 赵同敏
责任技编 梁立新
执行策划 李 广 胡兰花

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址 www.htph.com.cn
设计制作 兰萍
印 刷 深圳市汇亿丰印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16
字 数 220千
版 次 2012年11月第1版
印 次 2012年11月第1次
定 价 36.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

自序

连锁进入中国之时，已经在国外发展了很多年。回顾整个世界的连锁经营发展的历史，其广泛而深远的现实影响已然可见一斑。连锁给欧美、日本等国家和地区已经带来了重大的影响和变化，催生了一大批具有世界级影响力的大企业，给众多行业格局也带来了新的变化甚至洗牌，也改变了很多人的生活方式和轨迹，甚至带来了不同国界的文化的交互传播。

连锁进入中国，也带来了巨大的变化，尽管国内本土企业在连锁经营探索的路上，也付出了较多代价。条件不成熟、理念不清晰、连锁企业家战略经营思路欠缺，致使我们很多本土连锁企业犹如短时间内昙花一现，出现又消失了。

就是在这种背景之下，我进入了连锁事业的轨道，并慢慢地从中发现了连锁经营的巨大魅力及它将给社会带来的全新变革。尽管连锁是从西方过来的经营方式，但它与中国文化未尝没有融合的可能。作为中国的企业家，恐怕要寻找到企业强大之路，离不开自我的探索 and 环境的调适。然而连锁过去在众多人的观念里，都一直都停留在“经营”的范畴，它是以一种企业经营的概念和方式出现于商业视野。连锁经营就意味着开分店，直营或是加盟。

我一直认为，这个世界上最大的秘密就是仿生学，仿生学的基本特质就是复制，而这也是连锁的基本内涵。麦当劳、肯德基把自己的餐厅开遍全世界只利用了一套系统和一种模式，每天数以千万计的人为了自己的日常生活选择走进同一个地方——沃尔玛，超越了空间的同步，及至各种类似的组织不断地涌现，社交网络以疯狂的速度风靡全球，世界范围内的复制已经带来了全球化的态势。

然而连锁将不止于此。

越是深入了解和探索连锁，我越发现它不仅代表了一种经营方式，更是一种精神。互联网时代的到来与网络电子技术大行其道已经大大缩短了世界的空间距

离，时代大潮不可逆转。而正是在这种高速运转的情形之下，连锁精神以一种特别的方式介入整个社会，不仅在商业领域，而且将会扩大到文化领域、科学领域、社会组织领域乃至宗教领域，它代表了一种无限复制和传播的可能性。当然，如果简单地把连锁等同于复制这是不科学的看法，因为连锁复制是一套在各个领域内行之有效地运用的系统，是将复制、创新、融合结合起来并转化为社会现实力量并带来实际生活和环境变化的行动。如同一个细胞分裂成两个细胞，它不只是形态上的增加，更是生命能量的翻倍，是动态而有机的过程。

我相信连锁精神会成为广泛影响人们思考和行动的一种方式，因此将“世界是连锁的”这一概念提了出来。虽然我们还暂且迫不得已地还是在很大程度上停留于商业领域，来阐述“世界是连锁的”这一概念，但是我相信随着时间的推移，只要人们意识到连锁精神的重要性和广泛受用性，连锁带来的社会变革将指日可待。

世界是连锁的，这就是由来。

成功是有模式的，世界是连锁的

一叶扁舟在大海中航行是孤单的，一棵大树在森林中的位置是微不足道的。渴望心灵的沟通、灵魂的默契，它们都在呼喊“不是一个人的战斗”。而现在企业发展到一定的阶段，从最初的小作坊到探究现代管理制度，放眼世界，商业巨头们为我们做出了表率、树立了标杆，成功是有模式的，连锁就是捷径，连锁就是通途。

什么是连锁，连锁长什么样？如何连锁，连锁的策略和要求又是什么？所有的疑问和困惑都可以在《世界是连锁的》这本书里面找到答案。该书把连锁的现状、问题、模式及其实质都借用案例做了非常精彩的阐述。在互联网时代，企业的发展离不开技术，但是，正如书中所言：“技术的变化只能带来百分比的增长速度，模式的变化才能带来几何级的增长速度。”所以说技术只是一种手段、方式，模式才能带来根本性的变化，而这种模式就是连锁。

只有连锁，才能使企业做大做强。纵观所有的企业，从餐饮连锁、超市连锁、酒店业连锁、快递业连锁到家居、建材、珠宝、便利店、医药等行业，无不告诉我们一个深刻的道理，连锁拉动了企业成长脚步，连锁推动着企业发展壮大。

只有连锁，才能克服企业发展的危机。在经济全球化的今天，竞争无处不在、无时不在，“不要把鸡蛋放在同一个篮子里”，分散风险，化整为零，以四两拨千斤的韧劲克服外部恶劣环境。因此，面对挑战，企业必须优化资源，这样不仅可以解决生存问题，而且也为发展奠定了基础。

连锁关键还在于企业家的精神。既然“连锁经营管理已经成为企业的普遍趋势”，那么“企业家必须要有理想，要保持理想主义者的特征”，充分认识连锁、

实践连锁、创新连锁，不断整合企业的资源，把连锁发挥到淋漓尽致的境界。

每个企业都渴望成功，成功模式在哪里，连锁里面找答案；连锁之谜如何解，《世界是连锁的》找谜底！

上海交通大学继续教育学院书记 王福胜

关注连锁就是关注企业未来

“连锁”这个词我们并不陌生。西方发达国家的连锁经营在商业经营中占有很高的比例。在我国，作为改革开放以来的新兴经营模式，连锁经营拥有广阔的发展空间，每年以 50% ~ 60% 的速度蓬勃增长。根据商务部的有关数据，我国目前已成为世界上连锁经营市场增长率最高的国家。

作为一种成熟的商业模式，连锁需要同时实现终端标准化和后台统一化，是超级分权和超级集权的有机统一。远的如麦当劳、肯德基，近的如经济型酒店等，无不在这两方面下足了工夫。而失败者，往往也是这两方面出现了问题。

近年来，连锁模式出现了一些新的演化：例如，在连锁店的职能安排上，以往的连锁店绝大部分是涵括运营、人力、财务等职能的全功能业务单元，近来出现职能逐渐单一化的新连锁模式，连锁店只负责业务运营，人力和财务等由总部统一统筹，甚至，有的连锁店只是接触客户的一个触点，配送、安装等均交由后台服务。再如，连锁终端的治理结构也发生了一些变化，以前连锁通常分为直营店、加盟店、合作店等，现在至少出现了两个演化，一个是类似于星巴克的实物期权，可以把加盟店逐渐变成参股店、控股店直至直营店，另一个是出现了股权之外的核心控制方式——关键原材料控制，核心人才控制，核心合作伙伴控制，核心商业地产控制等……其他的，诸如线上、线下的共舞，产品销售和便民服务的叠加等等，都是值得关注的新演化。

作为一种能深度介入人们生活的经营实体，连锁经营体系在产品（或服务）的制造商（或供应商）与终端客户之间，建立了一个经常、长期、亲密的关系。很多产品和服务都可以通过连锁经营体系扩散到世界各个角落。连锁终端，是联

系客户最直接、最广泛的关键触点之一。即使在泛互联网时代，也不会改变这个事实，甚至，连锁终端的重要性还会得到加强。因此，未来的经济生活，绝不能忽略连锁的存在。关注未来的企业和企业家，必须关注连锁。

《世界是连锁的》让你换个角度与维度去思考问题，能给你的连锁经营提供一些启迪思维，一些创新思想。开卷必然有益。

是为序。

北京大学汇丰商学院副院长 魏炜

连锁：企业的爆发力

在演艺行业中，我对其中的两个人印象比较深刻：一个是赵本山，他连续17年上春晚，堪称春晚“不倒翁”，是我国著名笑星、表演艺术家。他把东北的二人转推广到全国，并创建了“刘老根大舞台”，参演并拍摄了《马大帅》、《乡村爱情故事》系列电视剧，在创作和商业上取得了巨大的成功；一个是冯小刚，我国著名的电影导演，独辟蹊径，看准春节的一段时间，开创了“贺岁片”这样一个概念，并连续7年获得了贺岁片票房的冠军，曾风靡一时的《天下无贼》票房过亿，为我国的电影行业开创了一片新天地。

一样的行业，一样的明星，为什么会有不一样的境遇、不一样的成就？我想是经营模式的不同造就了他们不一样的境遇、不一样的事业、不一样的生活。其实，我们每个人都在通过不同的方式经营自己的生活、事业与人生。企业，也是有生命的，也有属于自己的经营模式。

如今，我国的中小企业，虽然有着旺盛的生命力，也具有迅速成长的潜质，但是大部分的中小企业往往中途落马，黯然神伤，以致于中小企业三五年的命运似乎成为一种宿命、一种定局。一番角逐、大浪淘沙后，留给我们的则是水落石出的几个不景气的企业，以及深深的思考：我国的中小企业究竟是怎么了，该如何才能做大、做强、做久？我想这也是有一个经营模式的问题在里面。

20世纪80年代末，麦当劳、肯德基等国际连锁巨头率先将连锁经营模式引入中国，经过20多年的发展，国内有些企业经过不断地实践与探索，已经涌现出了如国美、苏宁、如家、小肥羊等一些连锁品牌，并已成为了行业的领军者。而且这种连锁经营的模式已经在零售、食品、餐饮、家居、服装、家电等众多行业广泛应用。

如果我说，一家商店一年营业额有 4218.49 亿美元，你一定会认为我是个疯子，或者是个骗子，但是我要说的是 9000 家店，你则可能会说，连锁真的是威力无穷啊！

连锁，是商业模式的一次革命

连锁经营，以基本一致的服务和产品满足不同地区人群的需要；连锁经营，可以更加强有力地掌控终端渠道，第一时间了解并满足客户的需求；连锁经营，可以给消费者、客户提供更具针对性和个性化的便利服务；连锁经营，可帮助企业强化品牌形象，分担企业风险；连锁经营，可以整合资源，实现低成本扩张，实现共赢。

连锁，是一种仿生学

从生物学上讲，仿生其实就是复制，应用到企业发展中，复制“天天平价”这一商业模式，沃尔玛成为全球最大的连锁零售商；复制“汉堡文化”，麦当劳成为全球最大的快餐连锁企业；复制管理，微软在世界各国建立了分公司；复制团队，如家走上快速发展的道路；此外，企业要扩大规模，提高规模效应，还要复制门店、复制知识、复制规律，甚至跨企业、跨领域进行复制，连锁的本质就是复制。

连锁，是对企业经营实践的深度总结，是规模经济的隆中对，是企业做大、做强、做久的保证，是企业未来的出路。

马瑞光先生是连锁实战经营领军人，著有《无限连锁》、《复制连锁帝国》、《中国式连锁》等连锁著作。在这些著作中，马瑞光先生的思想始终是发人深省，一脉相承的。这些著作为我们展现了连锁经营的理论、思想、方法，为实践者指明了道路。在此，我很高兴为大家推荐《世界是连锁的》这本书，我认为，该书与一般的畅销书不同，是一本颠覆“连锁”旧观念的书；是实践与研究的总结；是悟“道”渗透；是一本探寻中国企业出路的书。为此，我非常希望，也很乐意和大家分享“连锁经济性”这一重大发现。

如家酒店 CEO 孙 坚

目录

第一部分 连锁正改变世界

显性连锁企业 4

- 4 汉堡文化席卷全球
- 6 快餐连锁的产品大复制
- 10 普适低价策略下的连锁效应
- 14 酒店业连锁的高低端选择
- 17 快递业连锁的迅速复制
- 18 复制就是规模的扩充?

隐性连锁企业 21

- 21 被忽略的连锁
- 22 世界 500 强都是连锁
- 25 国内的隐形连锁
- 29 复制，不是简单的 COPY

连锁进化论 32

- 32 连锁是什么
- 35 连锁复制
- 37 复制的要求
- 40 连锁进化论：在复制中创新

无形的连锁	43
43 “仓库 + 物流”模式的连锁电子商务	
46 无仓库模式的商务中间站	
49 互联网领域的跨界复制	
53 从企业到人的连锁：网络社交的无限扩大	
54 非营利组织的连锁模式	
连锁大世界	57
57 商业领域的连锁	
59 文化领域的连锁	
61 生物科学的连锁	
62 社会组织领域的更多连锁	
64 纵向连锁与横向连锁	
66 连锁大世界	

第二部分 企业的爆发力

连锁繁殖效应	72
72 门店繁殖	
75 分部繁殖	
77 文化繁殖	
80 模式繁殖	
连锁思维变革	83
83 创新，企业的命脉？	
85 创新，从复制开始	
90 复制的升级	
连锁：企业大未来	94
94 企业的迷思	
96 管理的匮乏	
98 连锁大道	
101 企业爆发力	

第三部分 低成本的扩张系统

连锁：低成本的复制扩张 106

106 低成本复制

107 复制行动

110 知识复制与规模复制

连锁复制规律 112

112 模仿

115 融合

117 创新

120 输出：再模仿

三位一体的连锁体系 123

124 战略

125 4C 格局

128 模式

132 系统

创新思维 137

137 盲目的“创新崇拜”

139 伟大的创造力

第四部分 连锁境界

连而不锁 145

145 乱象

146 制造商与大卖场的连锁

148 连而不锁

既连又锁 151

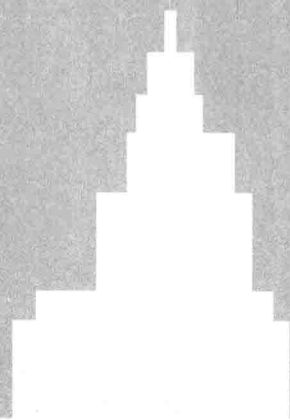
151 渠道新模式？

153 有形标准化

155既连又锁	
不连而锁	158
158创造市场	
159无限扩张	
162多线驾驭	
166不连而锁	
衍生力量	168
168品牌力	
173组织力	

第五部分 企业家精神

企业家的目标连锁	180
180标杆性人物	
183从个人到群体	
186事业共同体	
企业智慧的连锁	189
189先锋力量	
192共享智慧	
关于新商业文明	195
195猎富时代	
200新商业文明的探索	
204企业家的理想	
项目案例	207
逸马连锁服务体系	221
客户见证	233
文化产品	237



第一部分 连锁正改变世界

技术的变化只能带来百分比的增长速度
模式的变化才能带来几何级的增长速度

1940年，美国两兄弟在加利福尼亚州开设了一家名为“Dick and Mac McDonald”的餐厅。1952年，一位名叫雷·克洛克的人走进这家餐厅，这一次接触，开启了该餐厅的新时代。仅仅通过在此基础上不断复制该餐厅的经营模式，雷·克洛克如今已经让它成长为全球最大的快餐连锁品牌，在全球一百多个国家开设了数万家餐厅。

1950年，一位名叫山姆·沃尔顿的人开设了他的第一家特价商店。1962年，沃尔顿以“Wal-Mart”为名在美国阿肯色州又开办了一家沃尔玛平价商店，其后通过不断地复制，沃尔玛渐渐成了全球巨头，山姆·沃尔顿也将他的“帮顾客节省每一分钱”的宗旨通过沃尔玛传播到了全世界。

.....

在此之后，连锁经营的方式在全球逐步地加快了发展的脚步，短短若干年，就带来了完全不同的世界商业面貌。连锁经营方式的出现对世界产生了巨大影响。大约一个半世纪里，这种方式从美国迅速蔓延到了其他欧美国家，及至日本和中国台湾、香港等地。相比而言，中国内地连锁经营起步比较晚，20世纪80年代才有了开端。

连锁正在改变世界。连锁改变世界，主要在于它的复制性。追根溯源，我们可以回顾到19世纪中叶。1859年，美国的乔治·F·吉尔曼和乔治·亨廷顿·哈特福特在纽约创办了大美国茶叶公司，用6年时间发展了26家正规连锁店，并更名为“大西洋与太平洋茶叶公司”，然后进一步把它的连锁商店延伸到更远的地方，越过了阿巴拉契亚山脉。到1880年，该公司已经发展了100多家分店，这些分店都是复制而来。可以说，这是历史上第一家颇具规模的连锁商店。