

聚焦

中国连锁业



■ 郑灿朝 高景远 主编



中国商业出版社

聚焦中国连锁业

郑灿朝 高景远 主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

聚焦中国连锁业/郑灿朝,高景远主编. —北京:
中国商业出版社,1999. 11

ISBN 7-5044-3989-4

I. 聚… II. ①郑… ②高… III. 连锁商店-研究-
中国 IV. F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67987 号

责任编辑:姚意克

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京北商印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 12.5印张 322千字

1999年11月第1版 2000年2月第2次印刷

定价:20.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

中 美
合 资

洛阳哈斯曼制冷有限公司

合资公司简介

洛阳哈斯曼制冷有限公司是洛阳高新技术产业开发区重点项目之一。公司由原国内贸易部洛阳制冷机械厂与世界上最大的食品陈列柜制造商——美国哈斯曼公司合资兴建。1994年12月经国家政府机关批准签署50年合资合同，1995年1月8日挂牌正式运作。

洛阳哈斯曼制冷有限公司一期投资1200万美元，占地42100平方米，总建筑面积46000平方米，是国内规模最大的食品冷冻冷藏陈列柜专业生产企业之一。公司拥有5条陈列柜生产线，2条压缩机组生产线，一条冷库生产线和一条自动喷涂线，年生产能力17000台套。产品有36大系列，280个品种。自1997年以来，产品出口新加坡、新西兰、马来西亚、澳大利亚、俄罗斯等国家，出口量名列前茅。



产品简介

国际顶级技术

直接采用美国哈斯曼公司九十年代国际专利，世界顶级技术生产，结合中国国情，无空调环境使用设计，抵抗夏季高温，同行业独一无二；采用双柔涡旋制冷压缩机，容积效率高达100%，高效节能，节能达30%以上，可靠性高，寿命长；先进的模块化设计，确保柜内制冷强劲，温度均匀，并始终与美国哈斯曼公司在技术上保持同步发展。

优秀的内在品质

为了确保产品的优秀内在质量，食品陈列柜的心脏部件，压缩机、柜内蒸发器、防结露玻璃、热力膨胀阀、压力控制器、融霜时间控制器、电磁阀、温度控制器、交流接触器、风扇电机等关键部件全部采用进口国际名牌产品，进口件使用率达80%以上，确保心脏强健，经久耐用，故障率低。

国际最新流行款式

采用欧美九十年代流线形最新外观设计，精美豪华，柜体色彩丰富，可与任何一家商场融为一体。



CD5EN 系列 立式风幕柜



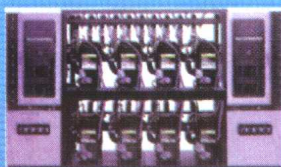
3M、RL 系列 五门玻璃门柜



LI 系列 宽岛柜



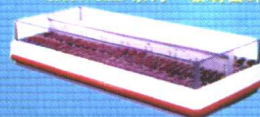
LWUC 系列玻璃窗组合岛柜



大力神节电王系列
并联涡旋制冷机组



CMINCEZ 系列 玻璃窗鲜肉柜



LWG 系列 玻璃窗双岛柜

哈斯曼服务全世界客户

北辰购物中心是北京地区有影响力较大规模的购物商场，是我国首家采用哈斯曼专利产品“大力神节电王系列涡轮并联机组”的卖场。



北京·利客隆超市



北京·北辰购物中心

北京利客隆超市是我国推行食品冷链的第一家试点超市，它无论从占地面积、使用设备上都是符合中国国情的，是国家认定的样板工程。



武汉·佰汇商场

中山·星宝购物中心



深圳·人人乐购物广场



美国·圣路易斯 Hart 连锁店

前 言

超市连锁,作为现代零售业一种全新的销售方式和经营管理方式,已在我国由导入期迅速过渡到成长期。各地超市及以超市形式经营的仓储店、便利店快速发展,并相继采用连锁组织形式,更使得超市如虎添翼,焕发出勃勃生机。专家预计,今后五至十年,连锁经营必将成为我国经济发展新的增长点,在大中城市和沿海发达地区,连锁经营将逐步占据零售服务业相当比重,并进而带动整个流通产业乃至国民经济的加速发展。而在我国连锁经营发展中,大型综合超市、仓储店、便利店将成为发展最迅速的连锁经营业态。

从世界流通业发展态势看,超市以其开架销售、集中结算、方便快捷、价格便宜、一次性购足等优势,加之连锁经营所带来的高度协调运作能力和规模效益,有力地推动了大生产和大流通的发展,从而成为全球零售业主流。在发达国家,连锁商业实现的销售额一般要占到社会商品零售总额的 30% 至 50%。

当前,我国超市连锁业正处在一个十分关键的发展时期,一方面超市连锁业经过近十年发展,已取得一些突破性进展,生命力和竞争力正逐步显现出来。市场前景广阔,潜力巨大;另一方面,其进一步发展又面临着诸多难题,如营销策划、店铺开发、卖场规划、采购配送、运营体系、现代技术运用、人才培养等等,这些都有待于我们进一步去探讨和摸索,以便总结出一套行之有效、适合中国国情的管理办法。

为适应超市连锁业发展需要,中国商报社于 1997 年元月份创办了《超市与连锁专刊》。该刊以超市、连锁店及相关业态店、设施厂商管理层为读者对象,突出权威性、指导性、实用性、服务性,旨

在通过对超市连锁业及相关设施、产品的宣传报道,促进我国连锁业健康快速发展。

两年半来,在广大读者、相关企业和政府部门的鼎力支持下,《超市与连锁专刊》一步一个脚印,取得了可喜的成绩。该刊组织的专题系列报道“各行各业连锁实践”、“我国连锁业及其相关产业解析”、“洋超市启示录”、“多种经济成分办连锁”、“商品防窃引出的话题”等,在业内引起强烈反响,天津、上海、广州、重庆、西安、安徽等地主管财贸的领导都曾做过重要批示,要求当地商贸系统组织学习和研讨。该刊设立的一些小栏目如“连锁店店长训练专题讲座”、“三洋超市论坛”、“富连京零售店铺设计”、“保点防窃技巧讲座”、“超市连锁店计算机管理技术”等等,被众多超市、大商场、连锁企业收存,作为企业员工培训专题教材。国家经贸委副主任(原国内贸易部部长)陈邦柱为该刊题写发刊词:“希望大家充分利用好《超市与连锁专刊》这块阵地,各抒己见,集思广益,为提高我国连锁经营管理水平献计献策,为我国连锁业的健康发展贡献自己的力量。”国家国内贸易局局长杨树德在许多重要场合对《超市与连锁专刊》给予充分肯定,高度评价该刊在引导我国超市、连锁企业发展中起到的举足轻重的作用。

如今的《超市与连锁专刊》已在业内家喻户晓,备受欢迎。我们几乎每天都能收到大量读者来函来电,特别是希望得到《超市与连锁专刊》合订本的读者与日俱增。

正是在这种背景下,《聚焦中国连锁业》一书应运而生。本书以目前我国超市、连锁企业发展现状、存在的问题、发展趋势以及国外同类型企业发展实例为重点,强调聚焦中的比较借鉴作用。

全书共分七辑,依次为:概况与趋势、各行各业实践与探索、多种经济成分办连锁实例、“洋超市”启示录、带动相关产业发展、问题·观点·建议、国外连锁超市发展借鉴。

本书既可作为超市、连锁企业及相关业态店培训管理人员和

职工的教材,也可供国内外零售业研究设置有关机构参阅,特别适用于超市、仓储店、便利店、大商场管理层和商业策划、咨询机构以及经济类院校师生阅读。

编 者

1999年7月

目 录

第一辑 概况与趋势

中国连锁经营发展现状及趋势	向 欣(1)
连锁来到中国	曹建强 徐 涵(9)
'98 中国超市发展特点	郭戈平(13)
数字解析中国连锁企业	郭戈平 余清权(16)
20 世纪末我国商业业态简述	洪 涛(20)
我国商业经营的五种类型	洪 涛(23)
国外品牌专卖店 走进中国百姓生活	陈 渊(26)
国际连锁集团将给我们带来些什么	陈 烁(31)
特许经营 步入希望的田野	高景远(35)
会员制商店 购物新概念	高景远 余蓓蓓(40)
台湾地区连锁店发展概况	林泰生(46)
香港的名牌专卖店	王东才(50)

第二辑 各行各业实践与探索

马兰拉面 抓住特许造大船	高景远(57)
马兰拉面能拉多长	陈 实(63)
北京图书大厦 感受现代图书超市	高景远 肖冬梅(69)
戎泉正圆连锁梦	高景远(72)
爱多阳光店 辉映连锁	高景远(74)
光大通信天地 连锁成气候	高景远(79)
有本无车怎么办 世纪通开车不是梦	高景远(82)
“一致药店”的连锁效应	高景远(87)

第三辑 多种经济成分办连锁实例

联华走过八年间	姚静明(93)
上海华联超市 靠加盟创效益	王家敏(104)
三联商社 演绎中国家电第一店	高景远(108)
华榕超市 捡来的金娃娃	高景远(114)
城乡联动 步步为营	高景远(118)
人说华宇风光好	郑灿朝 高景远(122)
武汉中商集团配供效应	张万新 高景远(127)
“步步高” 步步登高	刘国强(131)
阜阳华联超市 连起城乡大市场	姚意克(136)
苏果超市 撑起城乡半边天	高景远 管云林 王曾斌(140)
成商扩张 超市担纲	高景远(146)
深圳华润万方超市重组“三步曲”	何震寰(150)

第四辑 “洋超市”启示录

家乐福 万客隆 谁比谁棒	李 飞(155)
华堂商场带来什么	高景远(166)
走进沃尔玛	余蓓蓓(172)
沃尔玛 不仅仅是低价位	高景远(177)
沃尔玛故事讲不完	高景远(183)
到普尔斯马特 体验会员制	高景远(188)
麦德龙配销模式	高景远(193)
八百伴破产为我们留下什么	郑灿朝(198)

第五辑 带动相关产业发展

无限商机在连锁	高景远(201)
配送中心建设造就大市场	高景远(205)
借东风 食品陈列柜行业做大	郑灿朝 高景远(209)

洛阳哈斯曼 中国食品陈列柜巨人	卫国英 杨 湃(214)
防盗设施 形成新市场	高景远(222)
货架 撑起超市大卖场	高景远(227)

第六辑 问题·观点·建议

连锁扩张走慢点	平 君(231)
超市该怎样发展	郑灿朝(236)
连锁突破 寻找最佳规模点	李 飞(241)
思辩连锁经营的几个问题	李骏阳(245)
连锁经营方式辩证观	苏 民(248)
连锁业支持系统有待强化	高景远(253)
特许加盟 必备元素	许大金(259)
实现特许加盟六大步骤	申 勇(261)
仓储式销售莫走偏	李 飞 陈 渊(265)
面对超市竞争 便利店何去何从	顾国建 侯丽敏 郭 毅(271)
超市防窃 任重而道远	高景远(277)
超市购物顾客烦恼多 经营者消协分诉缘由	榆 林(282)
超市不能没有停车场	陈镜波(285)
市场经济背景与连锁商业发展	黄国雄(291)

第七辑 国外连锁超市发展借鉴

世界连锁业的发展给我们带来什么	陈镜波 郑灿朝(295)
世界零售业百强	鉴 涛(299)
零售业国际化步伐加快	陈镜波(305)
未来世界四种销售渠道	陈 渊(307)
发达国家连锁商店成功之道	李 征(311)
欧洲连锁经营便览	陈 渊(314)
欧盟各国折扣商店增长迅速	陈镜波(320)

德国零售业发展特点	王 斌(322)
德国零售业十强	鉴 涛(325)
法国最大连锁企业——家乐福集团	秦仲云(327)
普乐美德 称雄法兰西	陈镜波(330)
马莎 成功的零售商	王燕平(333)
英国头号超市——特斯科	陈镜波(338)
西班牙零售业十强	鉴 涛(341)
跨国超市阿赫德	鉴 涛(343)
日本连锁经营新趋势	榆 林(345)
日本 7-11 不断创新	陈 文(349)
新加坡的 1.99 新元商店	孤 山(352)
美国超市五大动向	陈镜波(354)
美国超市大购并	陈镜波(359)
美国超市困境中寻求发展	陈镜波(363)
美国超市走马观花	范识字 高景远(371)
超市防窃 未了的话题	潘 霞(377)
巴西超市大型化	鉴 涛(380)
外资连锁蜂拥墨西哥	鉴 涛(383)
外商竞逐智利零售业	鉴 涛(385)
后记	(387)

第一辑 概况与趋势

中国连锁经营发展现状及趋势

向 欣

一、现状及其特征

中国的连锁经营目前正处在一个十分关键的发展时期。一方面连锁经营经过近十年的发展,已取得了一些突破性的进展,生命力和竞争力正逐步显现出来,市场前景广阔;另一方面,其进一步发展面临着诸多方面的严峻挑战。在充分肯定我国连锁经营发展阶段性成果的同时,需要我们冷静、理智地分析和研究进一步发展所面临的重大问题。惟有如此,才能比较深刻地把握中国连锁经营跨世纪发展的基本脉络,并采取积极的应对措施,赢得主动。

规模扩张显效益

连锁经营由导入期进入发展期,一部分连锁企业步入规模性扩张阶段,规模效益开始显现。据不完全统计,到1997年底,全国连锁企业1000多家,店铺数发展到15000个,比上年同期分别增长了43%和50%。1997年全国连锁企业实现销售420亿元,连续三年递增率都在40%以上。1997年底全国店铺数在50个以上的连锁企业有21家,年销售1亿元以上的有56家,其中销售10亿元以上的企业有3家,尤其是上海、北京、广东、福建等大城市和沿海发达地区形成了一批成规模的连锁企业,并且在店铺

发展、运营体系、营销策划、人才培养等方面摸索和积累了一套行之有效并适合中国国情的管理办法，对全国连锁经营的发展形成带动之势。

突破体制求发展

连锁经营作为新的流通方式和流通生产力的代表，其发展冲破了原有体制的种种束缚，在所有制形式、企业机制、管理方式、经营范围等方面引入了全新的概念，开始按照市场法规，在全社会范围内进行流通资源的优化配置，表现出较强的生命力和扩张能力。

一些以国合商业为母体发展起来的连锁企业，从一开始就以全新的管理体制和经营方式来运作，脱离传统企业的母体形式和先天不足，主要依靠市场的力量，运用经济的办法寻求发展，在竞争中站稳了脚跟，如上海的华联超市、江苏供销社的苏果超市公司等。

近两年国内的连锁企业抓住了产业结构调整、商业布局变化的有利时机，通过收购、兼并、租赁、联合、加盟等多种方式，把商品经营和资本经营结合起来，利用闲置厂房、车间、仓库开店，跨地区、跨所有制购并中小城镇的商场，加速业务系统的扩展，实现低成本扩张，如上海联华超市公司、东莞美佳超市公司等。

许多社会商业、民营企业采用股份制的公司形式，在连锁经营发展中崭露头角，成为一支重要的力量，如上海农工商超市公司、上海星地超市股份有限公司、福州华榕连锁公司、广州岛内价连锁公司。

经营形式多元化

连锁经营以超市、便利店为主，转向多业态发展，行业领域不断拓宽。从业态形式看，超市、便民店在大中城市，沿海经济发达地区发展很快，作为一种新的购物方式受到消费者的普遍认同。同

时,各类品牌专卖店、专业连锁店、百货店和货仓式商店的连锁经营也开始起步,有了一定发展。武商集团、大商集团都利用自己的优势向周边地区中小城市拓展连锁经营,并取得了积极成效。从行业领域看,连锁经营由零售行业向服务业拓展,由有形商品的经营向服务产品经营拓展。

除百货、餐饮、饭店等起步较早的行业外,图书、药品、洗衣、加油、旅游、彩色冲印、汽车租赁和维修服务、家电维修、家庭装修、家政服务、家庭教育、美容美发、健身娱乐等行业连锁经营发展也很快。从经营方式看,直营连锁仍是超市、便利店起步阶段的主导方式,伴随其发展,特许经营也开始起步。尤其是一批品牌专卖店,以厂家为龙头,与代理商相结合,主要采用特许经营方式,在全国已形成连锁经营网络。如上海桑塔纳、一汽大众、李宁体育用品、中华自行车、鄂尔多斯羊绒衫、深圳海王药业、“三枪”、“双星”、北京百花鞋业集团、汽车租赁行业的“今日新概念”等。

相关产业一体化

新的经营观念、营销方式、管理手段和管理技术被连锁业率先采用,并向整个零售服务业传导,尤其是 POS 系统、电子订货系统、配送平台等信息技术、物流技术的应用,使商业活动的业务流程、管理方式及传统意义上的批零关系、仓储功能、工商关系、农商关系等产生了革命性的变化,由此引发了全国范围内以流通社会化、现代化和逐步与国际市场接轨为主要内容的流通革命,许多连锁企业通过工业品定牌生产,生鲜食品产加销一体化经营,以及经营管理技术的创新带动了计算机、电子软件、商品制造与包装、商用设备等相关行业的发展,使流通对国民经济尤其是上游产业的导向作用增强。

直面迎接新挑战

我国连锁经营的发展虽然面对比较好的市场机会,但连锁企

业在成长过程中存在明显的体制性障碍，多数连锁企业尚未形成规模。首先是我国的连锁企业比较分散，大多数达不到盈亏临界点，连锁企业在发展中特别是在起步阶段，缺少资金投入和发展后劲。二是有相当一部分连锁企业仍沿用原有的经营机制和管理模式，有名无实，缺乏竞争力。三是现行的政策体制环境不利于连锁企业的市场拓展，地区封锁不同程度地存在，现行的工商登记、财税体制在很大程度上限制了连锁企业的跨区域发展。部分商品的垄断经营使连锁企业在经营范围上还受到许多限制，阻碍了业务发展。

我国连锁企业与国际连锁集团的差距主要表现在经营规模、资金实力、技术手段等诸多方面，其核心是管理水平上的差距。我国的连锁企业近些年来在经营网点、统一供货等方面摸索了些经验，但体系建设、规范管理仍是薄弱环节，尤其是采购配送系统、信息管理系统、生鲜食品经营系统及营销的策略和营销方式等方面比较落后，急需重点加强，有所突破。

目前我国连锁经营的业态结构仍比较单一，行业领域偏窄，经营方式、商品结构、网点布局不适应产业发展和消费需求变化的要求。消费品市场在低水平上出现了相对过剩，市场经济条件下经济运行方式的转变要求流通功能的重新定位，增强对生产的导向性。从消费需求看，我国居民的生活消费正处于由温饱型向小康型的转变时期，且地区间、城乡间有明显的层次差异。我国传统商业依靠百货店单一业态的数量扩张已出现结构性和区域性的市场饱和，实施结构调整的任务已摆上日程。产销关系及消费需求的变化从客观上要求连锁企业扩大经营规模，在流通功能转变和开拓市场方面担当重任。

发达国家的连锁经营走过了上百年的路程，经营和管理技术都比较成熟。进入 90 年代，中国市场成为跨国连锁集团拓展业务的首选目标之一，国内市场国际化的特征已十分明显。从近几年的情况看，连锁经营的国际化趋势对我国连锁经营发展产生了深刻

影响。今年以来,在零售业全线不景气的情况下,外商合资开办的大型超市、仓储超市销售增长依然强劲。从引入的业态形式看,成功率比较高的属于国际上比较成熟的大型超市、仓储超市等当代主力模式,在经营中与跨国公司联手,把商品采购的国际化与商品经营的本土化结为一体,使进入国内市场的经营成本更低,竞争优势更加明显,相对于我国连锁企业的发展水平具有明显的超前性。

如此看来,国内企业与跨国连锁集团的遭遇战不可避免,其结果一是使两个不具对等实力的竞争对手置于同一市场,双方存在着较大的实力悬殊。二是加速了我国连锁业态的导入期和成型期,各种的业态的生命周期缩短,更替加快,使中国连锁经营的发展带有明显的跳跃性,要寻求超常规的发展道路。

二、今后趋势展望

连锁经营将成为拉动我国经济增长的一个热点

我国经济从产业构成的角度看,农业基础薄弱,加工工业重复建设严重,技术层次较低,第三产业不发达。产业结构调整的首要任务,一方面要加快第三产业发展对经济增长及增加就业的拉动作用,另一方面要形成市场需求对产业发展的有效地导向机制。连锁经营作为商业服务业领域新的经营组织方式,作为现代流通产业发展的火车头,在我国整个经济发展中具有十分重要的地位和作用。特别是东南亚金融危机的影响使中国更加注重国内市场的作用,进一步发掘自身市场潜力的一个很重要方面,就是要利用连锁经营适用性强、行业分布面广及带动性强、导向性强的特点,加速经济发展。发达国家连锁商业的销售一般要占到社会商品零售总额的 30% 至 50%,我国目前仅为 1.5%。可以预计,连锁经营必将成为我国经济发展新的增长点。在我国大中城市和沿海经济发达地区,连锁经营将逐步占据零售服务业的相当比重;今后我国商业服务的竞争将主要是连锁企业之间的竞争;连锁经营对流通产