



普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
高等学校经济与管理专业系列教材

# 企业连锁 经营与管理

主 编 顾国建 刘 斌  
副主编 张晔清

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材  
高等学校经济与管理专业系列教材

# 企业连锁 经营与管理

主 编 顾国建 刘 斌  
副主编 张晔清

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT

CHAIN OPERATION AND MANAGEMENT



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

企业连锁经营与管理/ 顾国建, 刘斌主编. —北京: 高等教育出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-04-021857-2

I. 企… II. ①顾…②刘… III. 连锁商店—企业管理—高等学校—教材 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 118923 号

策划编辑 刘悦珍 责任编辑 肖春茂 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号		021 - 56964871
邮政编码	100011	免费咨询	800 - 810 - 0598
总 机	010 - 58581000	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
传 真	021 - 56965341		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
			<a href="http://www.hepsh.com">http://www.hepsh.com</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 刷	上海港东印刷厂	畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	787 × 960 1/16	版 次	2007 年 8 月第 1 版
印 张	20.75	印 次	2007 年 8 月第 1 次
字 数	420 000	定 价	28.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

**版权所有 侵权必究**

物料号 21857 - 00

# 前 言

连锁经营自 20 世纪 90 年代初在我国出现以来,显示出强大的生命力和发展潜力。特别是“十五”期间,连锁经营在开拓市场、扩大销售、促进产销结合、规范流通秩序、提高人民生活质量、吸纳就业等方面发挥了重要作用。它不仅改变了我国传统零售业、服务业的行业结构,而且加速了工业结构的调整和新兴产业的发展。中国连锁业经过十多年的发展,作为现代流通产业的代表带领着流通业跨入了 21 世纪。在新世纪里,推进连锁经营这种现代流通经营方式和组织形式,是我国流通领域带有方向性的一项改革。“十一五”时期是我国国民经济和社会发展的一个重要时期,加快推进连锁经营的发展,对于改善流通结构,进一步提高流通产业的组织化程度和现代化水平,适应我国加入世界贸易组织的新形势,促进国民经济健康发展,具有重要的作用和意义。然而,我们也清清楚楚地看到,近年来有相当多的连锁企业不得不上走上了倒闭或被兼并之路。同时,一些已在争夺市场、赢得消费者青睐方面取得成功的连锁企业,也面临着商圈重叠、经营管理方式相似和商品雷同等问题。因而,这样的企业更应该居安思危,不仅需要借鉴国外发达国家先进的管理理论与方法来管理企业,而且更应扎实和熟练地掌握连锁经营的基本策略,不断地探求适合本企业的管理技术,创造差别化竞争优势,最终在竞争激烈的市场上立于不败之地。在这样的背景下,作者编写了本书。

本书主要介绍连锁经营的实质与特征、基本模式、主要业态、门店营运技术等连锁经营管理的基本内容,共分 11 章,具体内容有:连锁经营概述、连锁经营基础、连锁经营业态选择、连锁经营系统设计、商圈分析与店铺选址、卖场布局与商品陈列、销售与促销、门店营运管理、顾客满意系统与投诉管理、门店店长管理和门店营运管理的控制。

本书的第 1、2 章由顾国建编写;第 3、4、5、6 章由刘斌编写;第 7、8、9 章由张晔清编写;第 10、11 章由钱艳涵编写。全书由顾国建负责统稿。

本书可作为高等院校连锁经营管理、电子商务、物流管理、工商管理等专业的专业课教材和选修课教材,也可作为连锁企业管理人员培训的参考书。

由于作者水平有限,书中不足之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

作 者

2007 年 5 月

# 目 录

第 1 章 连锁经营概述	1
1.1 引导案例:肯德基的快速发展	1
1.2 第一节 国内外连锁经营的发展历程	2
1.3 第二节 连锁经营的实质与特征	10
1.4 第三节 连锁经营的基本模式	18
1.5 复习题	27
第 2 章 连锁经营基础	28
2.1 引导案例:麦当劳的市场定位	28
2.2 第一节 经济学基础与经营战略	29
2.3 第二节 连锁经营的市场营销策略	32
2.4 第三节 连锁经营与品牌战略	38
2.5 第四节 商品定位与组合	47
2.6 复习题	55
第 3 章 连锁经营业态选择	56
3.1 引导案例:书店连锁经营的业态选择	56
3.2 第一节 连锁业态的战略定位	57
3.3 第二节 连锁超级市场	58
3.4 第三节 连锁便利店	66
3.5 第四节 连锁专营店	75
3.6 第五节 连锁百货商店	81
3.7 复习题	88

<b>第 4 章 连锁经营系统设计</b> .....	89
引导案例:以门店为基地的培训模式 .....	89
第一节 连锁企业总部的设计 .....	90
第二节 连锁经营组织结构设计 .....	100
第三节 连锁经营运行系统设计 .....	108
复习题 .....	120
<b>第 5 章 商圈分析与店铺选址</b> .....	121
引导案例:欧倍德与宜家家居的共生关系 .....	121
第一节 商圈分析 .....	122
第二节 商圈调查的方法 .....	125
第三节 店铺选址 .....	131
复习题 .....	140
<b>第 6 章 卖场布局与商品陈列</b> .....	141
引导案例:家乐福的卖场布局 .....	141
第一节 连锁商店的卖场布局 .....	142
第二节 连锁商店的商品陈列和维护 .....	157
复习题 .....	185
<b>第 7 章 销售与促销</b> .....	186
引导案例:家电卖场促销 打出“鸳鸯”牌 .....	186
第一节 销售管理 .....	187
第二节 门店促销 .....	195
复习题 .....	209
<b>第 8 章 门店营运管理</b> .....	210
引导案例:某公司门店生鲜管理工作 .....	210
第一节 门店进货与存货作业管理 .....	211
第二节 商品盘点作业管理 .....	225
第三节 门店防损作业管理 .....	236

复习题.....	243
<b>第9章 顾客满意系统与投诉管理</b> .....	244
引导案例:家乐福的顾客服务 .....	244
第一节 顾客满意度系统.....	246
第二节 顾客投诉与意见的处理方法.....	251
复习题.....	267
<b>第10章 门店店长管理</b> .....	268
引导案例:如何成为一名金牌店长? .....	268
第一节 门店店长职责与资质要求.....	269
第二节 门店店长工作流程.....	275
第三节 店长作业化管理内容.....	284
复习题.....	294
<b>第11章 门店营运管理的控制</b> .....	295
引导案例:怎样做一个合格的优秀的店长 .....	295
第一节 门店营运管理的目标和标准.....	296
第二节 门店经营指标分析.....	306
第三节 预算管理与控制.....	312
复习题.....	318
<b>参考文献</b> .....	319
<b>教学课件索取单</b>	



# 第 1 章

## 连锁经营概述

### 学习目标:

1. 了解国内外连锁经营发展的历程;
2. 掌握连锁经营的实质与特征;
3. 掌握连锁经营的基本方式;
4. 理解连锁经营模式的比较分析。

### 引导案例: 肯德基的快速发展

肯德基独立经营的时间并不长,然而发展却极为迅猛(肯德基是百胜五大下属快餐品牌之一,而百胜则是百事软饮料、小食品、快餐三大业务系统之一),1998年百胜才从百事公司正式剥离并在纽约证券交易所独立上市,2001年百胜即在全球100多个国家拥有32500多家连锁店,营业额达到200亿美元,跻身全球五百强之列。2002年百胜的全球营业额更高达330亿美元,成为世界上最大的餐饮集团,其边际利润率也由三年前的11%增加至16%,居世界餐饮业之首。

在中国,肯德基的表现更加超过其全球的发展基调。1987年11



月12日,肯德基作为第一家“洋快餐”进入中国(5年以后麦当劳才姗姗而至),其在北京前门开设的第一家餐厅,可谓是中国快餐行业的开山之作。16年后,肯德基已成为中国发展最快、规模最大的快餐“双冠军”。截至2003年1月,肯德基已在中国设有32家肯德基有限公司,管理并经营着全国近200多个城市里850多家连锁餐厅。

## 第一节 国内外连锁经营的发展历程

当今世界,连锁经营方式已在现代零售业和服务业中占有主导地位。超级市场、便利店、专卖店、快餐店等连锁商店比比皆是,连锁经营已成为当今世界最富有活力、发展最迅速的一种经营方式。连锁经营是指经营同类商品或服务的若干个门店,通过一定的联结纽带,按照一定的规则,组合成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在此基础上实施集中化管理和标准化运作,最终使复杂的商业活动简单化,以提高经营效益,获得规模效益。连锁商店正是以连锁经营方式,彻底改变了世界零售业的经营观念和面貌,经过140多年的发展,已形成了世界范围的连锁经营潮流。

### 一、连锁经营的起源与发展

连锁经营是近代产业革命所带来的经济高速发展的产物,是社会化大生产的产物。在产业革命所带来的经济高速增长的推动下,连锁经营作为一种现代流通业新的企业组织形式和经营方式,产生于美国,由于它一不受国家和地区的限制,二不受文化传统的限制,三不受民族的限制,四不受商业习惯的限制,五不受行业的限制,六不受零售业态的限制,所以很快传遍了世界,在一切具备条件的地方和领域都产生了连锁经营。

#### (一) 美国

从全球范围来看,美国在连锁经营的发展中始终充当着“领头羊”的角色,迄今为止,美国仍是世界上最发达的连锁经营大国。连锁经营在美国的发展过程,大致经历了五个阶段:

##### 1. 1859年的连锁经营萌芽期

1859年,美国诞生了世界上最早的一家连锁店,它就是由两个美国人乔治·F. 吉尔曼和乔治·H. 哈特福特在美国纽约创办的“大美国茶叶公司”,10年后该公司更名为“大西洋和太平洋茶叶公司”。当时,美国基本已经完成全国范围的铁路网建设,随后又建成全国范围的通讯网络。新式快捷的交通工具和先进的通讯工具的广泛运用,为连锁经营的发展创造了良好的外在环境和必要条件。它们可以与更远的供货商建立密切的业务联系,实行集中进货,以大批量的进货数量和品种获得较高的商品价格折扣,从而降低了进货成本;可以用新的运输工具和通讯设施为其他地区的零售店集中配送;最终以较低的价格(低于其他同类茶叶公司1/3的价格)将商品提供给消费者,获得有利的竞争优势。

## 2. 1859年至1930年的传统连锁创立期

连锁机制的建立与健全使大美国茶叶公司赢得了对单个零售店的竞争优势。1865年,该公司已拥有25家门店,全部位于百老汇大街和华尔街一带,并且专营茶叶。1880年该公司发展到100家门店,1900年猛增到200家门店,年销售额达560万美元,经营品种扩大到咖啡、可可茶、糖和各种浓缩果汁等。这家茶叶公司是以同一资本开办门店,进行连锁经营,其形式后来被称为直营连锁。

1865年,美国南北战争结束,国内统一市场进一步形成,美国胜家缝纫机公司,为了在全国进一步扩大产品的推销,在全美各地设置了有销售权的特约经销店,公司凭借其产品特许经营权,把一批商店组织起来,实行连锁经营,这就是世界第一家特许连锁店。

1887年,美国又有130多家独立的食物零售商,自愿联合,共同投资开办了一个共同进货的食品批发公司,对参加者实行联购分销,成为美国的第一家自由连锁店。

在这一时期,美国相继于1879年由伍尔沃兹兄弟开办了廉价杂货连锁店,1887年开办了巴尔的摩杂货批发公司和纽约曼哈顿药品联合公司连锁店,1898年开办了辛辛那提杂货批发公司等一批连锁店。到1900年,全美连锁企业已发展到58家,完成了美国传统连锁经营的创立期。

## 3. 1930年至1950年的超级市场导入期

1930年8月,在美国经济危机中,具有几十年经营食品经验的美国人迈克尔·库仑在美国纽约长岛的牙买加开设了世界上第一家超级市场。以开架自选、价格低廉为特征的第一家超级市场诞生后,到1939年美国的超级市场已发展到5000多家,销售额占到食品杂货类销售额的20%以上,并发展到一般商店和大型商场都开设超级市场。同时,连锁经营很快与超级市场相结合,形成并扩展为遍布美国各地区各行业的连锁超级市场和连锁超级商店、连锁超级商场,连锁经营与超级市场如同一对孪生兄弟,携手并进共同发展。连锁经营与超级市场的结合,是这一时期美国连锁店发展最显著的特征。

## 4. 1950年至1980年的现代连锁期

20世纪50年代,随着美国二战后经济的重建和繁荣,人口的增长以及城市人口向郊区的迁移,给连锁经营的发展带来了新的契机。此时,连锁集团下的各公司的经营趋于规范化、统一化、标准化,不仅强调销售方式的统一,而且开始使用统一的公司名称和商标,严格执行总部的全套标准化管理制度,如统一进货、地点选择、店面设置、人员培训、广告促销、销售标准化、融资等。1954年,今日麦当劳的真正缔造人克罗克得到了为麦当劳发展连锁店的权利,从此麦当劳呈现出高速、高效的发展势头,在全世界掀起了一场商业革命。同时自由连锁、特许连锁等形式在这段时期也有了一定的发展,连锁经营逐步进入成熟、规范的轨道。

## 5. 1980年以后的全面国际化连锁期

20世纪80年代,连锁经营进入全面国际化连锁时期。相对于30年代以前的“传

统连锁”和 50 年代流行的“现代速食连锁”，80 年代的连锁业可以说是迈入了新的“连锁加盟时期”。其特点就是经营手法多样化，已不再局限于速食餐馆等少数特定行业，而扩充到非食品零售业、酒店业、不动产业、商业服务业等各个领域。在这一时期，服务业开始崭露头角。针对消费者和企业的各项需要应运而生的服务业，成为这一时期加盟连锁的生力军。

90 年代后期以来，连锁的国际化成为一大潮流。世界经济国际化的要求，带动了连锁业在世界范围的发展。资讯手段的现代化、科技的发展，无疑为连锁业的国际化发展注入了一针强心剂。无论从哪方面看，1962 年由美国人山姆·沃顿创办的沃尔玛都是一个令人望而生畏的庞然大物。沃尔玛的气势不在于它 2001 年以 2 200 亿美元的营业额雄踞《财富》500 强第一位，也不在于它高达 54 亿美元的利润，更重要的是，沃尔玛是一个由卫星指挥的商业帝国。20 世纪 80 年代初，沃尔玛总部就建立了自己的商业卫星系统，它力图以美国人对机器和数字的偏执来精心规划自己的每一秒钟。沃尔玛拥有世界上最为庞大的民用数据库，通过硕大的电脑屏幕，沃尔玛的管理人员可以随时得知万里之外任何一家门店的运转情况。沃尔玛这样做的目的只有一个，即随时控制库存和进货，降低成本，让自己的每一美元都以最快的速度增殖。美国的连锁企业在雄心勃勃地开拓海外市场的同时，也注意协调国际化与本土化的关系，使美国的连锁业在国际化发展中逐步走向成熟。美国连锁企业的国际化不仅为世界各国带去商品，推动了商业经营的技术进步，而且在全世界范围内传播消费文化，推动了世界文明的发展。

## （二）西欧

欧洲连锁经营的发展比起美国毫不逊色。1862 年伦敦建立起欧洲第一家连锁经营企业——无酵母面包公司。二战以后，连锁商店在英国迅速发展起来，尤其是在 19 世纪六七十年代，连锁经营发展很快，整个零售商业结构是以连锁商店为主。1977 年，虽然独家零售商店有职工 293 万人，而连锁店职工只有 151.2 万人，但连锁商店的销售总额要占到零售业总额的 2/3。到 1984 年，拥有 10 家以上门店的大型连锁企业有 1 200 家，其营业额占整个零售业的 69%。英国最大的连锁商店马狮公司在全英设有 260 家商店，每周接待顾客约 1 400 万人次，占有英国整个服装销售额的 62%，其中裤袜系列大约占英国整个裤袜销售额的 1/4，内衣系列大约占英国整个内衣销售额的 1/3，围裙系列大约占英国整个围裙销售额的 50%，食品大约占英国整个食品销售额的 37%，该公司逐步形成了巨大的垄断销售网。

德国、荷兰、法国等连锁商店也都比较发达，并在欧洲市场具有相当的势力。例如，成立于 1920 年，总部设在慕尼黑的卡尔斯塔特百货公司(Karstadt)是德国最大的连锁商业集团，目前在全国有 186 家门店，年销售额达 210 亿德国马克。“阿尔迪”连锁商店(ALDI)是德国最大的以经营食品为主的连锁商店，1948 年开始经营阿尔迪廉价食品，其销售额占到联邦德国全部居民在饮食方面年开支的 12%以上，20 世纪 80 年代中

期,其年销售额超过 170 亿德国马克,如今,阿尔迪连锁店在全德已有 4 000 家分店,年销售额高达 510 亿马克,占全国零售总额的 1/4。在德国零售商中,阿尔迪虽然排行老六,但每平方米营业面积的利润是同行的 2 倍。此外,成立于 1964 年的麦德龙(Metro)则是德国大型连锁超市,经营从食品、生活日用品到建筑材料、电器等多种多样的商品,是世界上第四大贸易集团,今天麦德龙已拥有 2 144 家门店,年销售额达 917 亿德国马克,已是世界第三、欧洲第一的商业集团,是世界百强企业之一。

在法国,由家族企业演化而来的法国大商场很早就意识到连锁经营的优势,最近几十年当中,发展连锁商店已经成为它们的既定战略。欧洲最大的购物中心拉法耶特集团(Lafayette)目前在全国拥有 60 家规模不等的连锁店,巴黎总店的营业面积达到 5 万平方米,中等城市的门店则为数千平方米。春天百货集团(Printemps)也拥有 20 余家百货商店,设有 120 家大众商店,1998 年销售额达 165.41 亿欧元。世界著名的家乐福公司(Carrefour)1963 年成立于法国。它问世之初,就以一种新的零售业态——高级大型综合百货超市——面对消费者,受到广泛的瞩目和青睐。它采用连锁这一先进的经营形式,快速地在法国国内繁衍。1973 年起,开始向海外扩张,现在其海外销售额已占公司总销售额一半以上。目前在中国开了 26 家大店,年销售额超过 60 亿元人民币。1999 年,该公司收购了另一家法国大型零售超市公司,使之在世界零售业中的排名由第六位跃升至第二位,年销售额 470 亿欧元(合人民币 3 500 多亿元),仅次于美国的沃尔玛。

在荷兰,目前最大的连锁企业阿霍德(AHOLD)创建于 1887 年,主营食品饮料和药品批发,兼作食品生产商,目前在全世界拥有 3 927 家门店,其中在全荷兰有 612 家门店,2000 年排在全球零售业第 4 位。近年来,荷兰阿霍德通过跨国收购兼并,企业规模迅速扩大,2001 年中国连锁经营协会公布的一项数据显示,荷兰阿霍德集团通过收购 Brunno's 和 Alliant Foodservice,2001 年 1—6 月份的销售额比 2000 年同期上升了 46.4%,已超过了法国家乐福公司的 335 亿欧元销售额,达到 343 亿欧元,一跃成为世界第二大零售企业。

总之,连锁经营已成为欧洲每一个发达国家最为活跃的零售业经营方式。

### (三) 日本

日本称得上是连锁经营发展的后起之秀。日本连锁业在 20 世纪 50 年代才真正起步,但时至今日,日本的连锁经营在规模、管理、经营等方面都处于发达国家前列。连锁经营在日本的发展大致经过了以下四个阶段:

#### 1. 1929 年至第二次世界大战,连锁经营的雏形期

日本在 20 世纪初实现了产业革命,并进入了垄断资本主义阶段,在学习和赶超发达国家的过程中,于 1929 年开始引入连锁经营方式。这一年,在日本东京成立了“大东京洋品商联盟”,从而拉开了日本连锁经营的序幕,也是亚洲第一家连锁企业。该企业是为了对抗百货店大资本而成立的,是以零售为主导型的、自由连锁形式的企业。在



1937年,为了对抗大垄断资本,又相继出现了大东京文具连锁、大东京瓷品连锁、大东京鞋业连锁店联盟以及和服共同进货联盟等自由连锁企业。但由于当时经济条件恶劣,加上第二次世界大战的爆发,这些企业都被当时的统制经济逐步吞没,日本从自由连锁起步的连锁经营没有发展起来。

### 2. 1955至1964年,连锁经营的起飞阶段

1956—1964年是日本经济腾飞的第一阶段,是日本为实现现代化而准备的起飞阶段。这一阶段日本围绕重工业、化工业,进行了大规模的设备投资和设备更新,为国民经济的全面现代化奠定了物质技术基础。1956年以后,日本出现了被称为“神武景气”(1956—1957年)和“岩户景气”(1959—1961年)的两次经济发展高峰。1964年,日本的国民生产总值比1956年翻了一番。“神武景气”和“岩户景气”不仅带来了日本工业生产技术的突飞猛进,更促进了日本的社会化大生产,还有力地改变了国民生活方式,形成了大众消费社会。在这10年中,日本商业界的有识之士抓住机会,不断加大对零售业的投资。著名的大荣、伊藤洋华堂都是这一时期成立的。为了适应大量生产、大量消费和大量流通的需要,这些公司及时地引进了连锁经营,其经营管理者们纷纷赴欧美学习连锁经营技术与管理方法,并不断地开设或吸收门店,不断扩大销售网点。

### 3. 70年代,连锁经营的重组期

为了适应大型连锁企业的发展需要,1967年日本设立了正规连锁协会,当时有72家连锁企业参加。1972年,依靠正规连锁经营的大荣公司,经过多年的努力,销售额超过了有300多年经营历史的三越百货商店,位居日本零售商业首位。与此同时,日本积极地从国外引进著名的连锁公司如麦当劳、肯德基等,将连锁经营由零售业扩大到服务业、餐饮业,从而健全了日本的连锁体系。

### 4. 80年代至今,连锁经营飞速发展期

80年代,日本连锁业在经历了第二次流通重组、第三次流通变革之后,连锁店纷纷向信息化发展,销售信息管理系统(POS)和企业内部信息通讯网(LAN)逐步列入连锁业中,并迅速得以推广。例如,伊藤洋华堂于1985年在全部125家门店中引入8000台POS机,大荣公司于1987年在全部169家门店中引入POS系统。

如今,日本的连锁经营具备了相当的规模与水平,其门店数量、营业人员、销售总额均处在发达国家前列。

## 二、中国连锁经营的发展历程

改革开放以来,我国经济有了迅速的发展,生产的社会化程度逐步提高,市场规模不断扩大。20世纪80年代后期开始,连锁经营便在我国悄然起步,进入90年代,连锁经营在大中城市和沿海开放地区兴起。率先发展连锁经营的广东东莞的“美佳”,北京的“希福”,上海的“联华”、“华联”等连锁企业已经形成了一定的规模,初步具备了连锁经营的特征。截至2005年底,我国零售连锁企业发展到1416家,门店数90476个,销

售额 7 810 亿元。现阶段中国的连锁经营企业主要集中在东部沿海地区和大城市。上海、北京、广东等地连锁经营的发展速度、规模和水平要明显高于其他地区,其中上海是目前中国连锁经营发展最快的地区。而西部部分省份的连锁企业与发达地区相距甚远。从上海、广东和北京等地连锁经营的发展情况看,连锁经营适合中国现阶段国情和生产力发展水平,连锁经营在中国已显示出强大的生命力和竞争力,具有很大的发展潜力。

### (一) 上海

在中国现代史上,上海历来是商业新形态的发祥地和导入地。在连锁经营和超级市场的发展中,上海又一次走在了全国的前列。1991年9月,上海联华超市商业公司在—个居民区开设了第一家真正意义上的超级市场,在800平方米的营业面积内供应近3000种日用工业品和副食品,开业1个月内顾客天天要排队进店购物,由此掀起了上海“超市热”。进入1993年,中国百货业巨子上海华联商厦投巨资于超市业,创下了一天同时开设6家超级市场的盛况,并在1年内增加到11家,从而把上海的“超市热”推向了高潮。从那以后,全上海几乎以每3天开设一家超级市场的速度发展连锁业。

从上海、北京、珠江三角洲三个地方的对比中可以看出,上海连锁企业每平方米的年平均销售额最高,2000年上海连锁企业每平方米的年平均销售额为22374元,北京为15157元,珠江三角洲为11289元。2005年上海连锁经营继续保持两位数增长,连锁经营的门店总数15767个,比2004年净增1490个,增幅为10.4%;连锁经营全年实现销售额1564.39亿元,同比增长15.2%,增长速度比全市商业销售平均增长率高出9.2个百分点。同时,连锁经营零售额占社会零售总额比重不断上升,经营范围的业态种类也已扩大到90种。上海在商业连锁经营方面始终走在全国的前列。

上海在推进商业流通现代化过程中,以发展连锁经营为突破口,积极推进商业规模化、集约化经营,提高商业流通的组织化、效率化水平。

### (二) 北京

1992年,北京西城区副食品公司开办了第一家连锁店——希福连锁店,之后多种行业、多种业态、多种形式的连锁企业纷纷出现,为北京市商业的发展注入了活力。经营生活必需品为主的连锁超级市场、便民店,促进和带动了其他行业连锁经营的发展。连锁经营的行业覆盖面迅速扩大,不仅仓储式商场的连锁经营已崭露头角,以快餐为主的餐饮业连锁经营和服务、修理业的连锁经营都稳步发展,而且一大批不同档次、各种类型的专业店、专卖店的连锁经营也如雨后春笋般地蓬勃发展起来。有以名厂、名店、名牌商品为龙头的特许连锁;有以大型企业集团、批发公司为主导的连锁,也有区域性大店带小店的连锁;有人、财、物集中统一管理,并逐步走向规范化的直营连锁,也有多种形式的加盟连锁。北京商业连锁经营的发展,取得了良好的社会效益。已经发展起来的超级市场、便利店的—市场定位面向广大消费者,实行综合经营,普遍采用了自助售

货,延长营业时间,增加了洗衣、彩扩、代收公用事业费、公用电话等多种服务功能,被群众称为生活的“百宝箱”、家门口的“好邻居”,深受广大群众的欢迎。同时,国有中小企业以发展连锁经营为契机,在困境中起步,已逐步走出了加快发展的新路。

然而北京市的商业连锁企业发展多年,却始终没有形成像上海华联和联华那样有规模的龙头企业,加入 WTO 以后,这种状况难以同世界零售业巨头同台竞争。按照《北京市“十五”时期商业发展规划》,北京市迫切需要培育起 1 至 2 家年销售额在 100 亿元、3 至 5 家年销售额在 50 亿元以上的连锁龙头企业。为了扩大商业规模,北京已等不及市场慢慢整合,北京市政府也已出面加快连锁进程。经过整合,效果明显。2000 年中国百强企业中北京连锁企业有 18 家,但企业规模偏小,只有国美电器以 23 亿元销售额排在第 8 名。连锁超市中北京规模最大的北京超市发连锁股份有限公司以 13 亿元的销售列第 18 位。到了 2005 年,中国连锁百强中,北京有 12 家企业入榜,北京国美、北京华联、物美分别位于排名的第 2、第 6 和第 7 名。尤其是国美全年销售额 498 亿元,增幅为 109%。

### (三) 广东

广东是我国连锁商业发展较早、较快的地区之一,截至 2006 年,广东已经有各种业态的商业服务业限额以上批发零售业、餐饮业连锁门店达 7 058 家,全年的销售额约 610 亿元,占社会商品零售额的 28%,门店数比上年增长 12.2%,营业面积增长 20.7%,从业人员增长 18.9%。此外,广东率先在全国推行了连锁经营的医药行业,经过两年多的发展,现已粗具规模。如深圳一致连锁公司,1997 年 3 月创办时仅有 25 家店,如今已发展到 100 多家店;广州原先只有健民和采芝林两家连锁公司,现又增加了东采、康宁、博爱三家。这些连锁店严格质量管理,知名度和信誉大增,净化了当地医药市场。目前,大多数连锁药店都引进了现代化经营手段,采用电脑联网、集中配送等方式,力争与国际接轨,大大地改善了经营条件,加快了药品流通。据统计,广州健民医药连锁店 1998 年销售收入达 2.4 亿元,实现利润 1 400 万元;深圳一致医药连锁店的销售收入 1998 年达 2.2 亿元,实现利润 1 000 万元。在现有的 12 家连锁公司中,有 3 家被评为全国文明窗口的示范单位。广东鼓励连锁药店办到城市的新区、乡镇和广大农村去,吸纳和改造社会上有经营权的零售药店,使全省医药连锁经营更加健康、迅速地发展。

然而,有关专家指出,广东省的社会消费品零售总额约占全国的 1/10,在这巨大的购买力面前,广东的流通业却显得苍白无力。现在国内最大的百货集团达到年销售额百亿元的规模,而广东最大的百货集团才有 10 多亿元、20 亿元的规模。为此,广东省经济发展的重点之一就是流通业。广东在巩固发展现有连锁经营的基础上,将在石油、医学、烟草、家电、图书、音像制品、装饰材料、汽车、各种生产资料的销售以及快递和旅游等服务领域,广泛推广连锁经营,积极推动连锁经营从传统零售业、餐饮业向第三产业的多个领域渗透。特别是加快传统粮油、副食品和蔬菜店向连锁超市或便利店转型,支持农业产业化经营龙头企业进城发展产品销售连锁店。同时该省将鼓励企业采取多



业种业态的发展形式,通过并购加快直营连锁步伐,以特许连锁加快向省内外、国内外扩张,重点扶持 10 家左右投资主体多元化、规模大、核心竞争力强的大型连锁经营企业迅速做大做强。

#### (四) 港台地区

香港,具有独特的政治地位和地理优势。在 20 世纪 60 年代出现连锁经营,70 年代经济腾飞,连锁经营开始迅速发展。经过了三十多年的发展,出现了惠康、百佳两大有名的超级市场连锁店,其门店数都在 500 家以上,市场占有率达 40% 以上,几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。进入 90 年代,日资、美资等大零售商不断进入香港,使连锁经营成为零售业的主流。近年来,亚洲各国的零售业普遍萧条,这就使得港台地区的商家更加重视在祖国大陆的发展。有的直接在内地开办连锁企业,有的则与内地企业或是在香港的中资企业进行合作,来拓展内地的庞大市场。例如,已经在欧美打开市场的香港思捷集团,就与大陆的华润集团进行合作,合资在内地开办 Esprit 服饰连锁专卖店。此外,集团式酒楼、便利店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、面食店、影视器材商店、冲印店、美容店及珠宝店、大百货店均已导入了连锁经营方式。例如,谢瑞麟、周生生、周大福、六福、景福等店均有多年历史,信誉上佳。由于采取连锁经营,在香港街头随处可见它们的连锁门店。

台湾连锁店在 20 世纪 70 年代以后进入快速成长期。根据台湾连锁店协会的最新资料显示,目前台湾的连锁店数已达到 27 000 家,较上一年成长了 32%,预计未来几年这个数目还会往上增长。此外,台湾财政部统计处调查指出,2002 年台湾的百货公司与连锁店(仅计算超市、仓储店及便利商店)的总营业额就达到 6 568 亿元,超过台湾整体零售市场总销售额的 1/2。若再将其其他类型的连锁店纳入统计,比例将更为惊人。然而台湾连锁店发展得晚,不论质或量,都不算成熟,因此,在面对国外连锁体系的竞争时,台湾的连锁业者往往显得力不从心。从百货公司、快餐店到超市,几乎都是外商的天下。但是,近几年台湾的百货企业在祖国大陆颇有收获。例如,太平洋百货集团是台湾太平洋建设集团旗下的公司之一。1988 年 11 月首创合资模式引进日本崇光(SOGO)百货,创设台湾首家大型连锁百货——太平洋(SOGO)百货公司。此后太平洋相继在台湾和祖国大陆以及东南亚地区开店 12 家,已建立了一个涵盖台湾全岛并各具区域型、社区商场特征的完整连锁百货零售体系,在台湾的总业绩居于全台之冠。从 1993 年起,太平洋百货拓展到祖国大陆市场,在上海、成都、重庆设立了 6 家店,并且都拥有不俗的业绩。它是目前祖国大陆百货业内,少有的几家成功地实现了百货业态全国范围连锁经营的企业。

继太平洋 SOGO 百货在大陆大获成功后,台湾新光三越百货(新光集团与日本三越百货合资,全台 12 家连锁店)、远东百货(上海纺织公司 1949 年去台湾,发展成为远东集团,全台 11 家连锁店)两大龙头也到大陆投资开店。另外,台湾力霸衣蝶百货、来来百货也陆续在大陆投资开设连锁门店。

## 第二节 连锁经营的实质与特征

连锁经营的成功,就在于它较为完善地解决了流通中规模与灵活、效率与方便之间的矛盾。连锁经营在发展中所表现出来的强大生命力,除了受连锁经营自身的革命性突破、经济发展水平支撑等各种客观条件影响之外,也是由它的实质和特征所决定的。

### 一、连锁经营产生与发展的条件

连锁店发展了上百年才成为发达国家零售业的主宰,说明连锁经营是需要一定的生长条件的。连锁经营作为社会化大生产的产物,其成功得益于社会化大生产的发展、市场制度的变化、消费水平的提高、各种技术的进步以及业态的创新与发展,这是推动连锁经营成功与发展的客观条件。

#### (一) 社会化大生产的发展

流通是联结生产和消费的桥梁和纽带,在不同的经济发展阶段,必然会产生与这个阶段的生产和消费相适应的流通组织形式和经营方式。连锁经营的产生是生产力发展到一定水平时,社会化大生产对社会化大流通提出的客观要求。欧美主要国家产业革命的完成和经济的高速发展,对流通领域的变革提出了迫切的要求,同时也提供了重要的物质技术条件。其主要表现为消费品的生产方式发生变化,由原来的工场手工业转变为机器大工业,产品的数量猛增,品种增多,质量提高。如流水线生产方式实现了工业生产的大转变,高的生产效率带来了日益丰富的产品。如何有效地把这些产品运输到不同地区,销售给不同销售者呢?大规模生产必定要与大规模的流通、大规模消费相适应。连锁店的产生与发展正是顺应了这种生产能力不断提高、产品不断丰富的发展趋势。

#### (二) 市场制度的变化

##### 1. 卖方市场转入买方市场

随着生产效率的提高,产品的供给能力不断扩大,人类社会从物质短缺的时代逐步发展到物质充足的时代,于是,逐渐出现了供过于求,产品积压的局面。买方市场的出现呼唤零售企业以更为便捷有效的方式为消费者服务,促进大量消费,而连锁经营正是适应了这一要求而出现的。

##### 2. 社会稳定,市场有序

二战后,各发达国家经济发展较快,社会稳定,基本上未出现大的动荡,因而为连锁店提供了一个统一的有序的市场,连锁店在国内跨区域扩张遇到的阻碍很小。

市场的扩大以及贸易量的增加对流通业提出了新的要求。从规模上讲,大规模生产要求商业的规模也相应地扩大,从商业组织形式来说,工厂制度的建立和市场的急速扩大、迫切要求建立专业的营销队伍,并通过专业化管理来获得更高的经济效益。世界各国的连锁经营正是在这样的条件下产生的。