



连锁公司 快速成长奥秘

网状组织结构、
统一管理、规模经济、
三赢价值链与渠道冲突控制

周殿昆 等著



中国人民大学出版社



国家自然科学基金资助项目 79970062
西南财经大学“十五”211工程建设项目

连锁公司 快速成长奥秘

网状组织结构、
统一管理、规模经济、
三赢价值链与渠道冲突控制

周殿昆 等著

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁公司快速成长奥秘/周殿昆等著.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07136-8

I. 连…

II. 周…

III. 连锁商店-商业经营

IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 016288 号

国家自然科学基金资助项目 79970062

西南财经大学“十五”211 工程建设项目

连锁公司快速成长奥秘

——网状组织结构、统一管理、规模经济、三赢价值链与渠道冲突控制

周殿昆 等 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2006 年 3 月第 1 版

印 张 21.25 插页 1

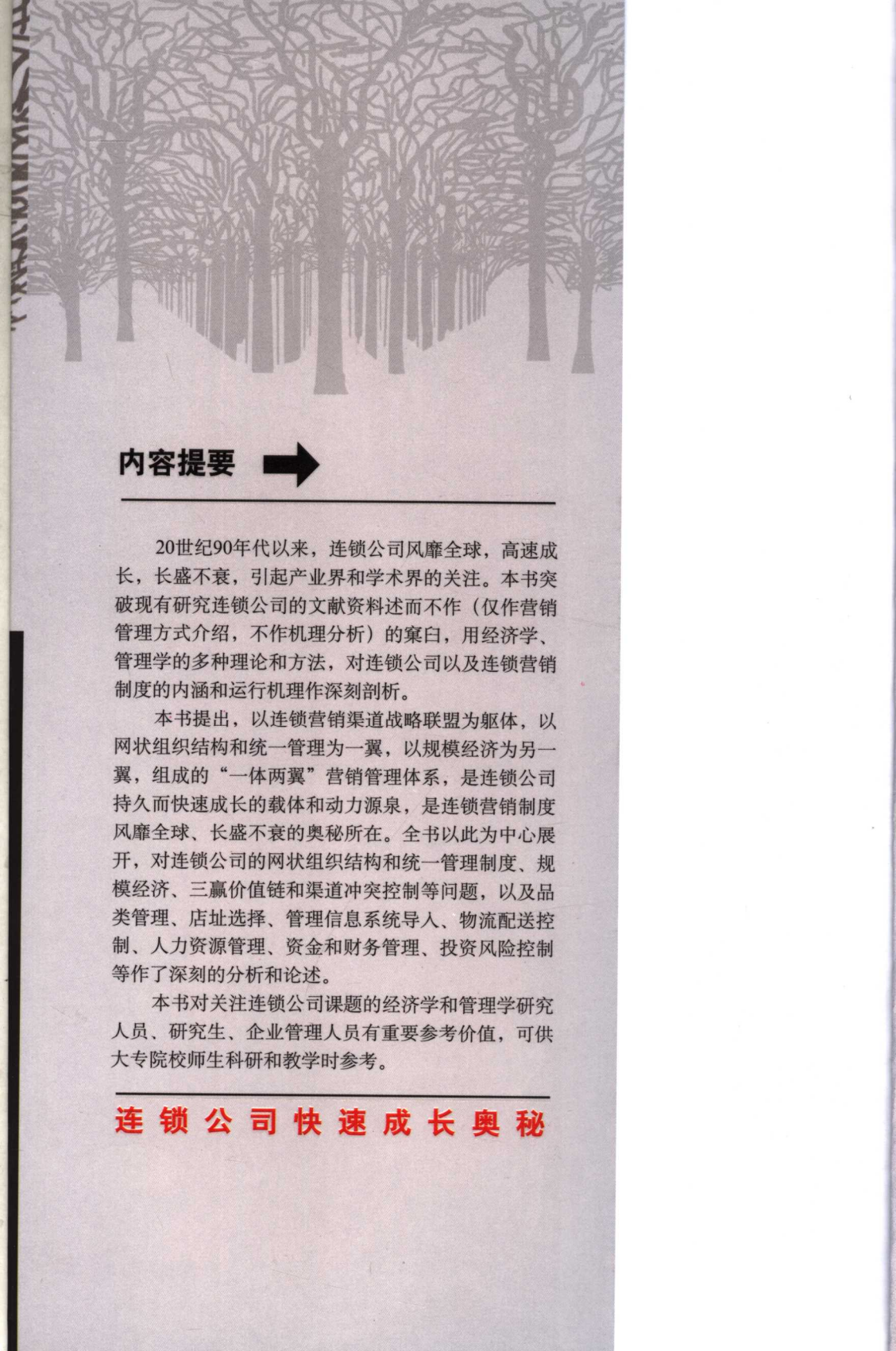
印 次 2006 年 3 月第 1 次印刷

字 数 301 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



内容提要



20世纪90年代以来，连锁公司风靡全球，高速增长，长盛不衰，引起产业界和学术界的关注。本书突破现有研究连锁公司的文献资料述而不作（仅作营销管理方式介绍，不作机理分析）的窠臼，用经济学、管理学的多种理论和方法，对连锁公司以及连锁营销制度的内涵和运行机理作深刻剖析。

本书提出，以连锁营销渠道战略联盟为躯体，以网状组织结构和统一管理为一翼，以规模经济为另一翼，组成的“一体两翼”营销管理体系，是连锁公司持久而快速成长的载体和动力源泉，是连锁营销制度风靡全球、长盛不衰的奥秘所在。全书以此为中心展开，对连锁公司的网状组织结构和统一管理制度、规模经济、三赢价值链和渠道冲突控制等问题，以及品类管理、店址选择、管理信息系统导入、物流配送控制、人力资源管理、资金和财务管理、投资风险控制等作了深刻的分析和论述。

本书对关注连锁公司课题的经济学和管理学研究人员、研究生、企业管理人员有重要参考价值，可供大专院校师生科研和教学时参考。

连锁公司快速成长奥秘

作
者
简
介



周殿昆 1944年3月生，四川省荣经县人，1969年毕业于北京经济学院。现为西南财经大学贸易经济研究所所长、研究员、教授、博士生导师、校学术委员，四川省科技顾问团顾问，省学术带头人，中国商业经济学会和中国市场学会常务理事。长期从事商贸流通产业和企业管理理论与体制改革研究。个人主持研究并完成国家自然科学基金课题一项，国家社会科学基金两项，加拿大国际发展研究中心（IDRC）资助课题一项，国家级重点课题多项。在《经济研究》、《财贸经济》、《经济学家》、《改革》等刊物上发表论文220多篇，独立或合著专著八部。获得中国社科院设立的“蒋一苇企业改革与发展学术基金”优秀论文奖一项，四川省人民政府设立并颁发的哲学社会科学优秀成果二等奖三项、三等奖四项，其他类型的优秀成果奖多项。

策划编辑 于 波
责任编辑 武为民 邢伯春
封面设计  博生工作室
版式设计 赵星华



前 言

奉献给读者的这本书，是我承担的国家自然科学基金课题《连锁公司规模经营与统一管理理论和数学模型研究》（项目批准号：79970062），以及西南财经大学“十五”211工程建设项目课题的最终研究成果。

美国学者认为，虽然原始连锁营销制度发端于两千多年前的中国西汉初期，但现代连锁营销制度产生并完善于美国，至今已有140多年的历史。20世纪90年代以来，连锁营销制度进入了最辉煌的发展时期。在国际上，2001年沃尔玛跨国连锁公司首次超越一直雄踞榜首的制造业企业，坐上了全球100强大公司的头把交椅。其后，该公司的销售额每年以10%以上的超高速增长，2003年达到2630亿美元，至今一直雄踞全球100家大公司之首。与此同时，法国的家乐福、荷兰的阿霍德、英国的塔斯科等跨国连锁公司也跻身全球100家大公司行列，2003年排名分别为第



22, 37 和 59 位。在国内,从 1990 年广东东莞佳美食品连锁店成立算起,中国引入现代连锁营销制度仅十几个年头,但是,到 2002 年,连锁公司已占据了零售业 100 强公司中的 59 席;餐饮业中已有营业额上亿元的名牌连锁公司 10 多家;医药业已有药品零售连锁公司 200 多家,店铺 5 000 多间。连锁营销已经成为中国商业、餐饮业和其他服务行业的主要营销渠道和企业组织形式。2002 年,全国限额以上的零售和餐饮连锁公司达 1 232 家,拥有店铺 34 551 间,年销售额达到 2 469 亿元。其中,年销售额在 50 亿元以上的公司有 14 家,40 亿元以上的公司有 20 家,20 亿元以上的公司有 34 家,10 亿元以上的公司有 55 家。连锁公司的销售规模和行业的市场集中度都上了一个台阶。此外,连锁营销制度有很强的普适性,几乎适用于商业和服务业的各种行业、业种甚至业态。据文献资料介绍,我国台湾地区就有大大小小 130 多种行业成功地移植了连锁营销制度,取得良好绩效。连锁营销制度何以有如此强大的生命力,能够风靡全球,长盛不衰?本书力图突破现有的研究连锁公司的著作述而不作的窠臼,用现代经济学、管理学等的理论和方法破解其中的奥秘。

本课题研究涉及两大类问题:一是解读连锁营销制度充满活力的内在机理;二是探讨中国连锁公司如何才能真正植入连锁营销制度的精髓,实现持久而快速的成长。对前一类问题,本书采用实证的分析方法予以回答。即用经济学、管理学等的理论和方法分析实际资料,揭示连锁营销制度的内涵和本质、连锁公司的内在运行机制,进而揭示推动连锁公司快速扩张销售规模的持续动力来源。对后一类问题,则用规范的分析方法予以回答。即以美欧发达国家的跨国连锁公司为参照系,找到中国本土连锁公司的差距所在,找出符合中国国情、能够切实推动中国本土连锁公司快速成长的路径、方法和具体措施。经过 5 年的深入研究,本书形成了以下有独创性的学术观点:

1. 本书认为,网状组织结构和统一管理制度犹如鸟之一翼,是连锁公司的一条生命线。连锁公司是以公司总部、采购部门和配送中心为轴心,由成百上千间直营、特许加盟或自由连锁店铺组成的网状组织结构的商业服务业公司。网状组织结构,决定了必须由公



司总部对所有店铺、采购部门和配送中心的采购、配送、营销、价格和财务等各种业务活动实行集中统一管理。惟其如此,才能使连锁公司庞大的网状组织系统凝聚成巨大的合力,产生传统单店零售企业不具备的优势,获得它们不可能得到的高效率和高收益。现代计算机网络信息技术的应用,大幅度提高了连锁公司统一管理的效率,使统一管理不仅是必要的,而且是切实可行的。书中第2章,分析了连锁公司网状组织结构和统一管理制度的经济学特征和功能:(1)通过企业替代市场,把原来批发与零售企业间的市场交易关系,内部化为公司总部与店铺、采购部门和配送中心间的行政协调关系,实现长期合同替代短期合同,从而节约大量交易费用。(2)按照工业化、标准化、专业化原理进行样板店复制,实现低成本店铺数量扩张,创造高于传统单店零售企业的效率和收益。因此,现代连锁营销制度是经济学、管理学、系统论、控制论、信息技术等共同的产物,是现代科学技术在商业服务业领域内应用、创造的现代文明成果。

2. 本书认为,规模经济犹如鸟之另一翼,是连锁公司的另一条生命线。书中第3章系统分析和论证了连锁公司追求规模经济的必要性,测定了近6年中国本土连锁公司的最佳规模范围,提出了区域内和跨区域跨国连锁公司规模经济的几何模型,探讨了中国连锁公司进行规模扩张的有效途径。本书认为,连锁公司追求规模经济的基本原因是:(1)庞大的专用性基础设施具有不可分割性,它们所形成的巨额固定成本,需要巨大的销售额予以分摊。(2)学习效应、专业化分工协作效应、采购和配送效率,都与连锁公司的销售规模正相关。(3)扩大销售规模产生的正效应远大于负效应,能使连锁公司在有效规模范围内平均总成本下降或保持不变,总收益增长。因此,连锁公司存在追求规模经济的内在冲动。本书提出,区域内连锁公司的规模经济的几何模型是一条浴缸形曲线;跨区域或跨国连锁公司规模经济的几何模型,则是一条由多个首尾衔接的浴缸形曲线组成的连续曲线。书中对这些假设作了分析论证。本书在介绍了规模经济状况判定和最大利润额求解方法之后,用斯蒂格勒创立的“生存技术法”,测定了1997—2002年度中国本土连锁公司



的最佳规模范围。得出的结论是：占中国 100 强连锁公司总销售规模 1%~6% 的三个规模等级，是目前中国连锁公司的最佳规模范围。在介绍了扩大（规模）路线方程之后，本书指出连锁公司扩大营销规模的基本路径是：区域内扩张应采取直营连锁与特许加盟连锁双管齐下的战略；跨区域或跨国扩张，连锁集团公司总部应以自身强大的实力和经验，支持进入新区域或新国家的分公司尽快做大做强，跨越盈亏平衡点；政府应消除行政性市场壁垒，支持连锁公司快速扩大营销规模。

3. 本书认为，导致连锁公司与供应商频繁发生冲突的根本原因是，连锁营销渠道成员之间的权力结构失衡；治理渠道冲突的根本路径是，提高供应商、顾客的组织化程度，纠正过分偏置的渠道权力结构使之趋于均衡。本书第 10 章运用营销渠道理论和博弈模型，分析了连锁营销渠道中供应商与连锁公司之间、连锁公司与顾客之间的渠道权力结构状况。得出的结论是：处于分散化状态的单个供应商，相对于拥有成百上千间店铺和数十亿销售额的连锁公司来说，明显处于弱势地位。因此，连锁公司得以凭借自身的渠道权力优势，随意乱收费、乱压价，侵犯供应商的利益；供应商则只有被迫接受屈辱条件，签订城下之盟。同样，由于中国消费者权益保护协会的维权能力较弱，单个顾客在与连锁公司博弈中也是弱势方，他们的选择权和“退出”行为的威慑力被弱化，无法触动连锁公司的痛痒，让它关注顾客的利益诉求。因此，治理连锁营销渠道冲突的根本路径是：在不造成垄断的前提下，引导供应商建立行业协会，提高组织化程度，增强讨价还价能力；增强消费者权益保护协会的维权能力，降低顾客维权成本，增强顾客选择权和“退出”行为的威慑力，使渠道权力结构趋于均衡。在渠道权力结构趋于均衡的条件下，辅以规范和约束渠道成员（尤其强势方）行为的法律监督，从根本上制止连锁公司随意侵犯供应商、顾客利益的行为发生，减少乃至消除渠道冲突。

4. 依据“价值链”和“顾客关系”管理理论，本书认为，供应商、连锁公司和顾客三方共同参与了连锁营销渠道价值的创造，因而渠道收益应在三方之间合理分割，而不能由连锁公司一方独享。



为此,本书提出了构建连锁营销渠道“三赢价值链”,进而构建和谐稳固的渠道战略联盟的理论设想和对策建议。本书指出,当渠道权力结构趋于均衡之后,在公平、公正的市场秩序中,供应商、连锁公司和顾客经过反复博弈,最终总能导致渠道收益在三方之间合理分配,形成和谐而稳固的渠道战略联盟,从而使三方都有推动渠道销售规模持久而快速地扩张的内在动力。

5. 本书认为,中国本土连锁公司应当成为学习型组织,要善于不断跟踪、学习、移植发达国家连锁公司的先进营销理念和经营管理方式,用以改进本土公司的营销管理体制,提高效率,增强竞争能力。书中各章分别介绍了一些适合中国本土连锁公司采用的国外先进的营销理念和经营管理方式。例如,第4章介绍了美国食品营销协会倡导的商品管理新方法——品类管理,建议本土连锁公司把它移植过来,改进并提高自身商品管理的精细化水平。第5章借鉴国外企业导入管理信息系统的经验,就本土连锁公司如何导入计算机管理信息系统,尤其是ERP的路径、步骤和方法作了具体分析和阐述。第7章依据人力资本和人力资源管理理论指出,连锁公司内部交织着员工个人人力资本所有权与公司人力资源所有权的矛盾,公司必须综合运用当代和早期的各种激励理论,设计并构建功能健全的激励体系和激励相容机制,对全体员工进行分层次分类型的激励,才能产生激励相容的效果,增进绩效,加快公司发展。书中设计了功能健全的激励体系模型。此外,书中有关章节还对合理选择店铺和配送仓库地址,提高物流配送、资金和财务管理效率,控制专用性设施投资建设风险等问题,作了具体的分析和阐述。

6. 总括全书,笔者认为,以“三赢价值链”营销渠道战略联盟为躯干,以网状组织结构和统一管理为一翼,以规模经济为另一翼,组成的“一体两翼”营销管理体系,是连锁公司持久而快速成长的载体和力量源泉,也是连锁营销制度风靡全球、长盛不衰的奥秘所在。

本书本想尽可能多地用我国连锁公司的案例和数据资料分析论证问题,无奈我国连锁公司发育时间尚短,积累的经典案例较少,而且数据资料不全;国家统计局机关尚未建立关于连锁公司的统计指



标体系，连锁经营协会提供的统计资料又比较粗略，书中某些章节只好引用一些外国文献上的例证和例题，适当加以修改后作为论据资料使用，请读者谅解。

本书付梓，历时5年的研究工作告一段落。愿本书起到抛砖引玉的作用，推动学术界对连锁公司这一课题进行更深入的研究。本书由周殿昆拟定研究提纲，组织课题组成员写作。各章撰稿人如下：

第1、2、3、10章：周殿昆（研究员、教授、博士生导师）

第4章：周殿昆、张剑渝（博士、教授）

第5章：李胜（博士、教授）

第6章：孔杰（博士）

第7章：周殿昆、卿卫平（副教授）

第8、9章：曾晓宁（博士、教授）、周殿昆

颜安、谢庆红、江才分别参加了第6、8、9章的修改；李学敏、张小义为整理资料、打印书稿付出了辛劳。

全书由周殿昆精心修改和定稿。

本书的课题研究，得到了中国自然科学基金会管理科学部、西南财经大学“十五”211工程建设项目资助；本书的正式出版和发行，得到了中国人民大学出版社的大力支持。在此，对为本书做出贡献的所有单位和个人表示衷心的感谢。

由于学识和能力有限，本书难免有局限性和不当之处，敬请读者批评指正。

周殿昆

2006年2月



目 录

第 1 章	连锁营销制度在西方的发展和中国的兴起..... (1)
1.1	人类社会交易制度创新的历史进程 (3)
1.2	西方国家连锁营销制度发展的历史沿革和现状 (8)
1.3	中国引入连锁营销制度的必要性与作用..... (19)
1.4	中国本土连锁公司的发育状况与未来发展路径..... (25)
第 2 章	连锁公司生命线之一：网状组织结构与统一管理制度 (34)
2.1	连锁营销的类型与特点..... (34)
2.2	连锁公司的网状组织结构 ... (39)
2.3	网状组织结构的经济学特征与功能..... (42)



	2.4 实行统一管理的必要性和可行性	(45)
第3章	连锁公司生命线之二：规模经济	(51)
	3.1 规模经济概述	(51)
	3.2 连锁公司规模经济模型	(58)
	3.3 规模经济状况判定与最大利润额求解	(62)
	3.4 中国连锁营销行业最佳规模范围测算	(67)
	3.5 连锁公司扩大经营规模的路径选择	(72)
第4章	连锁公司的品类与店铺管理	(79)
	4.1 导入 ECR 与品类管理理念	(80)
	4.2 品类管理的构成及含义	(84)
	4.3 品类管理方式的导入与实施	(90)
	4.4 商圈调查与店址选择	(105)
	4.5 店铺运营管理	(112)
第5章	连锁公司物流配送系统管理	(118)
	5.1 物流配送系统概述	(118)
	5.2 配送仓库选址	(122)
	5.3 采购与库存控制	(127)
	5.4 仓储规划与成本控制	(130)
	5.5 配送控制与路线规划	(141)
第6章	连锁公司管理信息系统的结构与导入路径	(151)
	6.1 管理信息需求分析	(152)
	6.2 管理信息系统的内涵和功能	(156)
	6.3 管理信息系统的基本架构	(162)
	6.4 系统导入前的准备工作	(176)
	6.5 系统导入实施及运行管理	(182)



第 7 章	连锁公司人力资源管理	(195)
	7.1 连锁公司人力资源的特点	(196)
	7.2 制定并实施科学合理的人力资源规划	(198)
	7.3 优化人力资源配置	(202)
	7.4 加强对员工的培训	(204)
	7.5 建立功能健全的激励体系和激励相容机制	(208)
第 8 章	连锁公司的财务管理	(215)
	8.1 财务管理概述	(215)
	8.2 货款结算与现金管理	(220)
	8.3 商业信用和应收账款管理	(227)
	8.4 成本控制	(237)
	8.5 营业收入及利润管理	(244)
	8.6 评价连锁公司效益的财务指标体系	(247)
第 9 章	连锁公司的资本运营与投资风险控制	(252)
	9.1 资本运营概述	(253)
	9.2 资本筹措	(257)
	9.3 店铺扩张资本的规划与管理	(266)
	9.4 经营性设施投资的管理与风险控制	(272)
	9.5 无形资产管理	(289)
第 10 章	连锁营销渠道的冲突与控制	(294)
	10.1 连锁营销渠道权力结构状况	(296)
	10.2 渠道冲突根源及显化原因剖析	(305)
	10.3 渠道冲突治理：构建“三赢价值链”和 冲突消解机制	(307)
	10.4 追求渠道管理最高目标：建立和谐稳固的 渠道战略联盟	(317)



第 1 章

连锁营销制度在西方的发展和中国的兴起

在国内已有的文献中，人们通常把围绕连锁公司进行的商业服务业活动称为“连锁经营”，本书则把它们称为“连锁营销”。因为，“经营”通常仅指企业对内部经济事务的谋划和运作。^①而现代市场营销理论认为，“营销”（营销学中称为“现代微观市场营销”或“市场营销”）则是包括“销售前（或生产前）活动”（如市场调查、需求预测、与供应商谈判签约、采购等），企业内部的经营管理活动，“销售后（或生产后）活动”（如售后服务，回访顾客和公关联谊等）在内的全过程。^②可见，“营销”所涵盖的经济活动流程，比“经营”更长、更全面。因此，用“连锁营销”比用“连锁经营”能更确切地描述商品和服务通过连锁公司的采购——配送——销售网络系统，实

① 参见《辞海》，1164页，上海，上海辞书出版社，1980；《现代汉语词典》，599页，北京，商务印书馆，1985。

② 参见邝鸿主编：《现代市场营销大全》，1~2页，北京，经济管理出版社，1990。



现由生产领域向消费领域转移的全部实际流程。所以，本书以“连锁营销”概念取代人们常用的“连锁经营”概念。

本书把连锁营销定义为，植根于商业服务业中的一种先进的管理制度和企业组织形态，理由来自于两位著名的经济学教授的制度观。^①其一，斯坦福大学经济学教授青木昌彦先生把制度定义为共有理念的自我维系统。显然，连锁营销是连锁公司全体员工，以及供应商和广大顾客的共有理念。而连锁公司的组织结构和管理制度，以及表征它们的章程和规定；连锁公司与供应商及广大顾客之间文字或口头的契约，则是共有理念（连锁营销）的自我维系统。可见，把连锁营销定义为一种管理制度，是符合青木昌彦教授的标准。其二，诺贝尔经济学奖得主诺斯教授从博弈论的角度，把制度定义为博弈规则，并把博弈规则分为两类：正式规则（法律、产权制度和契约）和非正式规则（规范和习俗）。制度是博弈的正式规则和非正式规则的协同系统。以国家间的制度移植为例，即使一国从国外引入成功的正式规则，如果本土的非正式规则因惰性而未发生适应性变化，那么，新引入的正式规则势必与旧有的非正式规则发生冲突，难以形成有效的新制度。用诺斯教授的制度观，可以科学地解释中国能够成功地从国外移植连锁营销制度的根本原因。连锁营销本质上是连锁公司、供应商、顾客之间的博弈规则，在西方国家已有 140 多年的历史。中国是在改革开放十几年后，在城市居民收入成倍增长，消费习俗和行为规范（本土非正式规则）发生了适应市场经济的积极变化的条件下，引入连锁营销制度这一正式规则的。由于得到了本土非正式规则的支持，因而发育成长为一种本土化高效率的营销制度。可见，把连锁营销定义为一种先进的营销管理制度，也是符合诺斯教授的制度观的。但是，连锁营销制度必须植根于一种恰当的企业组织结构，才能付诸实施并且顺畅运转，否则，就是水上浮萍、空中楼阁。现实中，连锁营销制度是植根于连锁公司的网状组织结构，才充分展现其优越性，成为高效率营销渠道的。因此，连锁营销是植根于商业服务业中的先进营销制度和企

^① 诺斯和青木昌彦教授的制度观，参见〔日〕青木昌彦：《什么是制度？我们如何理解制度》，载《经济社会体制比较》，2000（6）。



业组织形式的总称。这是本书对连锁营销的定义。为了行文方便，简称为连锁营销制度。

连锁营销制度有广泛的适应性。它不仅适应商业餐饮娱乐业，而且适应旅游（观光）、饭店、售票、美发美容、洗浴、电器修理、住宅装修、加油、洗车、修车等众多服务行业。有文献记载，中国台湾地区有 100 多种商业服务业业态和业种实行连锁营销制度。连锁营销制度所依存的企业组织形态是连锁公司，其基本特征是：以公司总部为轴心，以资产所有权或营销权契约为纽带，通过实行规模经营和统一管理，把众多店铺连结起来形成的网状营销系统。它一头连结众多供应商（多数是制造商），另一头连结广大顾客（消费者），以自己高效优质的服务，使商品完成由生产制造领域向消费使用领域转移，实现马克思所说的由商品转换成货币的“惊险跳跃”。本书主要以商业连锁公司为对象，展开分析和论述。

在美欧经济发达国家中，连锁营销制度走过了 140 多年的发展历程，趋于成熟和完善。它已经深深植根于商业服务业中，成为最主要的营销渠道、管理制度和企业组织形态。在这些国家中，连锁营销渠道的销售额，一般都占市场总销售额的 1/3 以上，高者如美国超过 60%。中国是正在向市场经济转轨，努力实现现代化的国家，获取“追赶效益”（或“后发效益”）的主要途径之一是学习发达国家先进的营销制度，把它们移植到中国企业中来，使之与中国的本土文化和环境条件相结合，实现制度创新，构建新型营销渠道，提高营销效率。本章首先简要追溯人类社会交易制度创新的历程，述评美欧国家连锁营销制度发展状况，然后分析论证中国移植连锁营销制度的必要性和可行性，述评其目前的发育状况及未来的发展趋向。

1.1 人类社会交易制度创新的历史进程

迄今为止，人类社会在其历史长河中，经历了如图 1—1 所示的一系列重大的交易制度创新活动。每一次交易制度创新都克服了当时商品流通领域内的障碍因素，节约了交易费用，提高了商品流通