

连锁经营管理丛书

LIANSUO
JINGYING GUANLI CONGSHU



张晔清 编著

连锁经营管理原理

LIANSUO JINGYING GUANLI YUANLI

立信会计出版社

连锁经营管理丛书

连锁经营管理原理

张晔清 编著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营管理原理/张晔清编著. --上海:立信会计出版社,2002.8

(连锁经营管理丛书)

ISBN 7-5429-1021-3

I. 连… II. 张… III. 连锁商店-经济管理

IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 061354 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	<i>lxa ph@sh163c. sta. net. cn</i>

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×960 毫米 1/16
印 张	10.25
插 页	2
字 数	196 千字
版 次	2002 年 8 月第 1 版
印 次	2002 年 8 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1021-3/F·0932
定 价	18.40 元

如有印订差错 请与本社联系

序

连锁经营是当今社会普遍采用的一种商业和服务行业的经营制度。目前国际连锁业的发展出现了大型化、国际化和专业化的趋势,行业领域越来越广泛,呈现出极为广阔的发展前景。

中国的连锁业起步较晚,是以连锁经营的方式从零售业和餐饮开始导入的,并以先进的商业业态——超级市场为发展的突破口。经过十多年的发展,连锁经营在中国商业和服务业中已经取得了很大的成绩。加入世界贸易组织后,中国的连锁业又面临新的竞争与挑战,我们不仅需要加快中国连锁业的进一步发展,也需要更多的人来研究国内外连锁业的发展,更需要培养熟悉和了解连锁经营系统知识的专门人才,这是中国连锁经营健康、快速发展不可或缺的一部分。

为适应这些方面工作的需要,张晔清同志编著了这本《连锁经营管理原理》,该书详细论述了连锁经营的发展历程、实质与特征、基本模式、组织结构设计以及主要管理系统,并结合国内外连锁企业的成功案例,重点分析了连锁超级市场、便利店、专营店、百货商店四种业态形式,在此基础上针对目前中国连锁业所面临的市场环境,提出了进一步发展连锁经营的对策。相信本书能够成为广大读者了解连锁经营的参考读本,成为连锁企业运用连锁经营提高市场竞争能力和实现流通国际化、现代化的有益工具。

上海市人民政府商业委员会主任

张晔清

2002年8月

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“九五”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、满足需求和提高人民生活质量、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 10 多年的发展,以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。“十五”时期是我国国民经济和社会发展的重要时期,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。

本书主要介绍连锁经营的实质与特征、基本模式和主要业态等连锁经营管理的基本原理,共分十章,具体内容有:国内外连锁经营的发展历程、连锁经营的实质与特征、连锁经营的基本模式、连锁经营的组织结构设计、连锁经营的主要管理系统、连锁超级市场、连锁便利店、连锁专营店、连锁百货商店以及 WTO 与中国连锁商业的新一轮发展。本书中收集整理了一些典型案例,基本上以介绍国内优秀的连锁企业为主,把这些连锁企业在推行连锁经营过程中的宝贵经验和经营特色介绍给大家,希望给大家带来一点启发和帮助。在此,我要特别感谢杭州华商集团家友超市公司章百惠同志、深圳万佳百货股份有限公司董事长徐刚同志、上海可的便利有限公司总经理邱源昶同志及其同仁为本书提供了经典的案例,感谢他们给予的无私帮助。

本书可作为高等院校,尤其是高等职业技术学院、职业技术学院的专业课教材和选修课教材,也可作为经济类、企管类专业的参考性教学读本,还可作为连锁企业管理人员培训的教材或参考书。本教材建议课时为 54 课时。

内 容	课 时
第一章 国内外连锁经营的发展历程	3
第二章 连锁经营的实质与特征	3
第三章 连锁经营的基本模式	6
第四章 连锁经营的组织结构设计	6
第五章 连锁经营的主要管理系统	6
第六章 连锁超级市场	6
第七章 连锁便利店	6
第八章 连锁专营店	6
第九章 连锁百货商店	6
第十章 WTO与中国连锁商业的新一轮发展	3
	3(机动)
合 计	54

全书的编写得到了我的老师顾国建教授的支持和帮助,同时上海市人民政府商业委员会主任蔡鸿生同志和上海财经大学国际工商管理学院副院长陈信康教授为本书的编写也给予了精心的指导,并提出了宝贵的建议,在此我向他们表示衷心的感谢。

本书的编写得到了上海联索经营管理咨询有限公司国际连锁经营学院以及许多连锁超市公司的大力支持。此外,我还要感谢上海家家乐商业发展有限公司营销科科长周斌同志、上海好美家装潢建材有限公司营运总监谢羽同志、上海恒大集团有限公司总裁助理(总工程师)严威同志、上海商业职业技术学院物流教研室主任刘斌博士、上海时代广场营运部业务主管陈健同志、上海海博实业有限公司董事长张海驹同志以及上海天超文化艺术进修学校校长郭德珠同志,他们为本书提供了许多关于连锁经营主要管理系统的实际素材。本书的编写还得到了上海商业职业技术学院商经系主任王锡麟副教授的大力支持。上海市人民政府商业委员会食品流通处副处长杨庆云同志为本书的写作提供了许多宝贵的资料。在此,谨向他们表示真诚的谢意。

由于本人水平有限,书中错误和缺点在所难免,恳请广大读者批评指正。

作 者

目 录

第一章 国内外连锁经营的发展历程	1
一、连锁经营的起源与发展	1
二、中国连锁经营的发展历程	5
三、国内外连锁经营发展的比较与启示	10
第二章 连锁经营的实质与特征	18
一、连锁经营产生与发展的条件	18
二、连锁经营的实质	21
三、连锁经营的基本特征	22
第三章 连锁经营的基本模式	28
一、直营连锁	28
二、特许连锁	29
三、自由连锁	32
四、连锁经营模式的主要特征比较	33
第四章 连锁经营的组织结构 设计	37
一、连锁经营组织结构设计的程序	37
二、连锁总部的组织结构设计	38
三、连锁门店的 组织 结构设计	43
四、连锁配送中心的 组织 结构设计	43
典型案例：	
探索本土化的连锁超市配销之路——杭州华商集团家友超市公司	47
第五章 连锁经营的主要管理系统	51
一、连锁经营的开发系统	51

二、连锁经营的供货系统	53
三、连锁经营的营运系统	55
四、连锁经营的培训系统	57
五、连锁经营的财务系统	59
典型案例:	
不断开发与完善管理系统,创办中国特色的连锁超市 ——上海华联超市股份有限公司	64
第六章 连锁超级市场	69
一、超级市场的定义与设立条件	69
二、超级市场的业态特征	70
三、超级市场的业态模式	73
四、我国超级市场的发展前瞻	77
典型案例:	
大型综合超市前景广阔——万佳模式的推广	81
第七章 连锁便利店	84
一、便利店的定义与设立条件	84
二、便利店的业态特征	85
三、便利店的市场竞争优势	88
四、我国便利店发展时机的把握和趋势展望	90
典型案例:	
可的便利——不断跨越,探索便利业的发展之路	94
第八章 连锁专营店	98
一、连锁专营店的业态细分	98
二、连锁专营店的业态特征	99
三、专卖店和专业店的区别	101
四、我国导入连锁专营店的要点	102
典型案例:	
传播文化信息的专业店——上海美亚音像连锁经营有限公司	105
第九章 连锁百货商店	108
一、百货商店的定义与设立条件	108

二、连锁百货商店的业态特征	109
三、连锁百货商店与大型综合超市的区别	111
四、我国开创百货商店业态改良的新思路	112
典型案例： 灵活应变的大型多角化连锁集团——美国西尔斯公司	116
第十章 WTO 与中国连锁商业的新一轮发展	118
一、WTO 对中国商业流通业的总体影响	118
二、加入 WTO 后,中国连锁商业面临严峻挑战	120
三、中国进一步发展连锁商业的必要性	122
四、目前中国连锁商业面临的主要问题	124
五、中国连锁商业新一轮发展的对策研究	127
附录一 连锁店经营管理规范意见	141
附录二 企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	143
附录三 上海市商业连锁企业若干规定	147
参考书目	150
后记	152

第一章

国内外连锁经营的发展历程

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,谋取规模效益的一种经营方式。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,并经过了 140 多年的发展,至今已形成了世界范围的连锁经营潮流。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。

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和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,美国连锁经营的发展始终充当着“领头羊”的角色,迄今为止,美国仍是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,美国基本上已完成了全国范围的铁路网建设,随后又建成了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和必要条件。他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;最终是可以以较低的价格(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. 1859~1930 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,全部在下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。这家茶叶公司由于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 多家独立的食品零售商,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创立期。

3. 1930~1950 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 5 000 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大型综合超市、连锁仓储式商场,连锁经营与超级市场如同一对天然的孪生兄弟,携手并进共同发展。因此,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. 1950~1980 年的现代连锁期

20 世纪 50 年代,随着美国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,而且所有门店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,在全世界产生了一场商业革命。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,连锁经营进入了一个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。

近 10 年,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。通讯手段的现代化、科技的发展,无疑为连锁业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个秒钟。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繁殖生息。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。第二次世界大战以后,连锁商店在英国迅速发展起来,尤其是在 20 世纪 60、70 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的。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系列销售额的 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。例如在德国,成立于 1920 年、总部设在慕尼黑的卡尔斯塔特(Karstadt)百货公司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,相当于 107 亿欧

元。“阿尔迪”(ALDI)连锁商店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,当时其销售额占西德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,相当于86.9亿欧元。如今,阿尔迪连锁店在全德已有4000家分店,年销售额高达510亿德国马克,相当于261亿欧元,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,但阿尔迪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2144家门店,年销售额达917亿德国马克,相当于468亿欧元,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(Lafayette)集团目前在全国拥有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(Printemps)百货集团也拥有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。另一家世界著名的家乐福(Carrefour)公司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,它开始向海外扩张,现在其海外销售额已占公司总销售额的一半以上。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3500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3927家门店,其中在全荷兰有612家门店,2000年其排在全球零售业第四位。近年来荷兰阿霍德通过跨国收购兼并,企业规模迅速扩大,根据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的连锁经营雏形期

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,它也是亚洲第一家连锁企业。该企业是为了对抗百货店的大资本而成立的,是以零售为主导型的、自由连锁形式的企业。之后,在1937年战时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. 1956~1964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、化学工业,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,同时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. 20世纪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年日本设立了直营连锁协会,当时有72家连锁企业参加。1972年,依靠直营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. 20世纪80年代至今的连锁经营飞速发展期

20世纪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)逐步列入到连锁业中,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2001年底,我国连锁企业已发展到2100家,门店数32000个,销售额2300亿元,占社会商品零售总额的6.7%。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的发展水平,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,由此掀起了上海的“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。2000年上海连锁企业年人均销售额为722509元,远高于北京的330792元和珠江三角洲的274507元。看来上海在商业连锁经营方面始终走在全国的前面。

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(见图表1-1)。

图表1-1

上海连锁商业的经营规模

(1991~2001年)

年 度	连锁业态(种)	连锁网点(个)	销售额(亿元)
1991	2	2	0.02
1992	2	9	0.22
1993	3	350	10.9
1994	4	1365	23.35

续表

年 度	连锁业态(种)	连锁网点(个)	销售额(亿元)
1995	6	2 188	44
1996	7	2 400	80
1997	11	2 600	140
1998	16	2 700	185
1999	25	3 200	270
2000	45	4 460	410
2001	50	5 400	520

数据来源：上海市人民政府商业委员会历年统计资料。

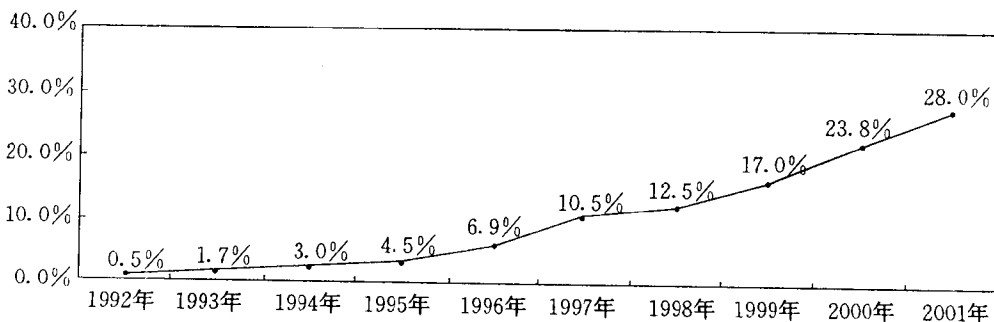
自1991年联华超市成立之后,各类连锁经营的超市、便利店、快餐店、专卖店相继在上海涌现。2000年,全市连锁商业网点已发展到4460家,其中连锁超市门店1750家,连锁业态已扩大到45种,全年连锁商业销售额达到410亿元,比上年增长51.9%。上海的联华、华联、农工商等已成为全国最大的连锁超市公司。至2001年末,本市连锁商业网点已发展到5400个(其中连锁超市门店1090家,便利店1824家),年销售规模达到520亿元。连锁经营的业种业态已扩大到超市、大卖场、便利店、餐饮、旅馆、服务维修、医药、音像制品和书报刊等50个,商业集团由63家合并重组到40家,其中一些已成为业态结构合理、主业突出、具有核心竞争力的集团。

1992年上海连锁经营实现的销售额只占上海社会商品零售总额的0.5%,2001年上海通过连锁经营的销售额约占全国零售商品销售额的28%(见图表1-2),这个比例大大

图表 1-2

上海连锁商业占社会消费品零售总额的比重

(1992~2001年)



数据来源：上海连锁经营协会历年统计资料

领先于全国平均水平。专家预计,到2005年,上海连锁超市业实现的销售额就将占全国社会商品零售总额的35%左右,到时上海连锁超市业将成为零售业中的第一主力。当前,连锁超市和便利店已成为上海消费者购买日常生活必需品的场所。连锁超市所售的方便食品、休闲食品、卫生用品和日用杂品等的比重已占同类商品日常消费量的70%。

(二) 北京

北京自1992年北京西城区副食品公司开办了第一家连锁店——希福连锁店以来,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、便利店的定位面向广大消费者,实行面向大众的综合经营,普遍采用了自助售货方式,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连锁龙头企业,入世之后,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1~2家年销售额在100亿元、3~5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,目前北京市政府已不得不出面推进连锁进程。中国百强企业中,北京连锁企业有18家,但只有国美电器以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仅以13亿元的销售额位列18位。总体上讲,北京的连锁企业规模偏小,企业年平均销售额只有6.7亿元,发展速度相对较慢。

(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2000年,广东已经有了各种业态的商业服务业零售经营企业500多家,连锁店8000多家,全年的销售额约640亿元,占社会商品零售额的15%,目前已出现门店超过100家、销售额超过10个亿的连锁经营企业,其中最大的连锁企业的销售额达到了16.2亿元。此外,广东率先在全国推行了连锁经营的医药行业,经过近两年多的发展,现已初具规模。如深圳一致连锁公司,1997年3月创办时仅有25家门店,如今已发展到100多家门店;广州原先只有健民和采芝林两