

● 中国 ●

连锁经营的 理论与实践



主编 沙振权 陈洁光

华南理工大学出版社

中国连锁经营理论实践

华南理工大学出版社

国家自然科学基金资助项目

中国连锁经营的 理论与实践

主编 沙振权 陈洁光

华南理工大学出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国连锁经营的理论与实践/沙振权, 陈洁光主编. —广州:
华南理工大学出版社, 1998.10

ISBN 7-5623-1340-7

I. 中…

II. ①沙…②陈…

III. ①连锁经营-中国 ②市场营销

IV. F713

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编 510641)

责任编辑 罗月花

各地新华书店经销

华南理工大学印刷厂印装

*

1998年10月第1版 1998年10月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 9 字数: 223千

印数: 1—3000册

定价: 15.00元

编者的话

零售业在整个国民经济中占有极其重要的地位，中国零售业的现代化离不开零售技术和零售组织的现代化。鉴于此，本书考察改革开放以来中国城市零售业的改革历程，特别是发展连锁经营所面临的机遇和挑战，重点研究中国连锁经营与经济发展之间的关系，连锁经营组织及零售技术的国际转移，以及中国零售业的吸收转化问题，并探讨了境外商业资本和技术进入中国之后的利与弊及中国零售业应采取的策略。

1981年4月，广州友谊商店开设了中国第一家超级市场，这标志外国先进零售技术开始在我国出现。十多年来，零售业者不断努力，各种新的零售形式和组织结构，如连锁商店、超级市场、便利商店、仓储商店等，相继出现在中国大地上，为繁荣零售业作出了有益的贡献。也应看到，这些新的零售形式和组织大部分未能达到其原本的设想，零售业者因为缺乏理论指导而处于形式模仿的阶段。由于历史的原因，我国经济理论界对商业在国民经济中的地位研讨不多，对零售组织和技术的国际转移及作用、引进过程中的吸收转化等问题的探讨也很少见。

从60年代开始，国际上已有许多学者认为零售业在促进国家经济发展中起着催化作用，因为完善的零售体系可以增加消费者的福利，从而促进该国的经济发展。戈德曼等人认为，市场分销渠道的进化与经济发展之间存在着相互依存的关系。他们指出，零售业现代化程度可以用作衡量一个国家发展步伐的重要指标。而零售业的创新首先是在发达国家产生并带动这些国家的经

济发展，因此，发展中国家若能成功引进现代化的零售技术，便可以促进该国的经济发展。他们同时也强调，成功转移这种技术的条件是当地的使用者必须对本地的环境有深刻的了解，必要时对该引进技术作出改良以便与当地社会相适应。

本书的研究背景是：

1. 我国居民收入普遍增加，零售市场的潜力十分巨大。

2. 我国经济的成长，总是伴随着库存的积压，除了生产技术和产品素质不高等因素之外，也和分配的效率有关。零售业若能提高其分配的效率，并将消费者的需求情况转达给生产者，这种情况或许会改变。

3. 中国加入世界贸易组织（WTO）只是时间的迟早问题，零售业的对外开放势在必行。

改革开放以来，零售业曾经历了一次大的变革：十一届三中全会之后，国家鼓励发展多种经济成分搞活经济，流通领域中个体经济发展起来，个体经济的发展必然与国营经济竞争，推动了国营、集体零售业的改革，促进了市场的繁荣和兴旺。今天，我国零售业正面临第二次巨大变革：逐渐解除外资进入零售业的禁令，外国商业资本和技术迫使零售业在更高档次上展开竞争。中国要在这场流通领域的革命中达到预想的目的，必须灵活地运用各种先进零售技术和管理技巧，提高经营管理水平。如此，中国零售业的现代化便不会太遥远。

发展连锁经营等大规模零售，要求我们注意引进国际先进的零售技术。零售技术对于零售商而言，正如制造技术对于生产商一样重要。长期以来，中国忽视了对先进营销技术的引进。从发达国家的经验来看，大规模连锁经营的零售形式有超级市场、便利商店等，它们试图在零售业实施工业化的设想，用精心设计的系统服务取代个别劳动服务，以精确的科学技术去解决原本属于市场营销方面的问题。发展连锁经营等大规模零售业，不但有利

于发展国有商业的主导作用，对搞活批发业也有积极作用。同时，由于规模经济可导致价格降低，有利于启动市场。另外，大规模零售业可有效遏制假冒产品流入市场，保护消费者权益，从而使人民生活水平有实质性的提高。

自然科学及工程技术上的引进吸收问题已为中国重视及处理，管理技术的转移（引进吸收）问题虽然同样重要，却较不为人注意。从某种意义上来说，“软件”的转让比“硬件”更为困难和复杂，它牵涉到诸多社会因素的配合。中国零售业在多年的运用和改良西方先进零售技术中经历了成功和挫折，不折不扣地运用西方管理技术的中外合资企业也有不少，这些均对零售技术的国际转移的策略研究提出了迫切需要，又对系统深入地开展这方面的理论研究和案例研究提供了现实可能。

本书旨在理论上弥补我国社会主义市场经济模式下现代商业理论的不足，致力于充实和发展有中国特色的连锁经营理论和现代零售形式，实践上为商业企业提供案例和实践研究，以了解现代零售组织和技术的模式建立、系统设计和操作方法。相信本书的出版，对于中国零售业改革的顺利进行，对于搞活大中型商业企业，对于开发具有中国特色的零售技术，从而对整个国民经济的健康发展和提高人民生活水平，均有理论价值和实际意义。

本书的出版，是基于1996年12月香港浸会大学和华南理工大学联合举办的“中国市场营销及连锁经营研讨会”上所发表的论文，经编者的润色整理而成。

本书难免有错漏之处，尚祈读者不吝指正。

华南理工大学 沙振权
香港浸会大学 陈洁光

1998年8月

目 录

第一部分 中国连锁经营理论

中国零售机构演进的社会文化因素	沙振权 游汉明 (3)
连锁店在中国——问题及启示	沙振权 (17)
中国发展连锁经营的回顾与前瞻	叶万春 (32)
我国超级市场发展中的若干问题思考	程赐胜 (39)
我国特许经营发展的难点及对策	徐印州 萧 怡 (48)
我国发展特许经营中亟待解决的法律问题	于 建 (57)
连锁经营旨在谋求规模效益	张 逸 叶万春 (62)
中国国内分销渠道的选择	曾自信 关誉纲 张秀兰 (69)
外商在中国零售业的直接投资	曾自信 (80)
中外连锁经营比较分析：以武汉市为例	万后芬 叶世中 陆定光 (85)

第二部分 中国连锁经营概况

广东商业连锁经营发展回顾与思考	孙 雄 (95)
探索中等城市连锁经营的发展策略	
——关于常州市发展连锁经营的基本思路	钱增泉 (106)
连锁店在广东的现状和发展趋势	黄敬达 沙振权 (116)
深圳零售业连锁经营的发展及其分析	林 梅 (150)
发展中的上海连锁经营之若干问题	郭 毅 齐晓斋 (160)

连锁超市——从广东的实践看国内发展中的问题 及前景	梁世彬 萧 怡 (172)
试论大型购物中心在广州的发展前景	姚 友 (181)

第三部分 中国连锁经营实践

飞跃时装有限公司	萧伟森 谭锦铨 陈洁光 (189)
伍富连锁店在北京智密区发展	林功实 黄伟平 赵红旗 (197)
“聪明脆”(Smartfoods)——一个关于中国食品 分销的案例研究	邹朗丰 萧伟森 谭锦铨 (208)
红宇连锁店有限公司的运行机制与管理	黄锦云 厉以京 (213)
地方国有商业集团的出路——肇庆南方商业集团 战略调整与企业重组的启示	蓝海林 (229)
金融服务产品的开发——一个银行零售服务的案例	黄 宪 谭锦铨 (241)
广东太阳神集团有限公司企业发展战略	朱胜建 (248)
富佳连锁商场何以“富”、“佳” ——直营连锁经营案例	万后芬 (259)
管理人力资源的开发与用户导向——一个跨国食品 公司的案例研究	萧霍绮文 厉以京 (265)

第一部分

中国连锁经营理论

中国零售机构演进的社会文化因素^{*}

沙振权 游汉明

绪 言

19 世纪中叶，商业由分散的商贩经营发展为有组织的坐店经营，出现了第一家百货商店，被人们称之为零售业的第一次革命。将近 150 多年来，随着人类社会的进步，新的零售机构不断出现，为提高人们的生活水准作出了巨大贡献。经许多学者的研究发现，这些零售机构的出现并非偶然。为此，学者们提出了以下一些著名理论加以解释。

1. 零售轮 (The Wheel of Retailing) 理论

这是美国哈佛商学院 M. P. McNair 于 1958 年提出的。他认为零售机构的变革有一个周期性的像转动的车轮一样的发展趋势。新的零售机构以其创新的作业方式，最初都是以“低价、低毛利、低成本”进入市场，当它取得成功后，必然引起其他人的仿效，结果引起这种新型零售机构之间的竞争，这样就会促使它改善设施，美化店堂，提供更多服务。这就会增加成本，进而提

* 本文原载香港城市大学《“华夏文化与现代管理”论文集》。

高销售价格，最后就会和它所代替的旧零售机构一样，转化为高费用、高价格、高毛利的零售机构。与此同时，又有革新零售机构以低成本、低毛利、低价格为特色进入市场，于是轮子又重新转动。

零售轮理论确实能解释一部分新零售机构的发展过程，但是却无法合理解释以下现象：

(1) 一些创新零售机构和零售方式以高价进入市场也获成功，如便利店、自动售货机等。

(2) 同一创新零售机构在一些国家以低价策略进入市场，在另一些国家以高价策略进入市场。例如，中国的超级市场一开始便是以高价姿态进入零售市场^[8]。

(3) 创新零售机构出现后，能否健康成长，受到社会环境等多因素影响，决非零售轮理论中的简单变量所能解释。

2. 零售业生命周期 (Retail Life Cycle) 理论

零售业生命周期理论是由 W. R. Davidson, A. D. Bates, S. J. Bass 三人于 1976 年提出。该理论认为，一如产品生命周期一样，零售机构也有生命周期。随着社会的发展，零售机构会经历创新、成长、成熟、衰退四个阶段。该理论对各个阶段零售市场的特点都作了描述，并提出零售商的相应策略（包括投资和风险决策、中心业务管理、管理控制技术等方面的运用和组合）。该理论同时提到，零售机构的决策者们不仅在发展阶段要作出有效决策，而且在它走向衰落时，要主动放弃并寻求新的能适应环境的零售机构以掌握主动权。

以上理论所解释的是，在一个不变的经济体系中，零售机构随时间渐进推进的变化，它们虽然能解释美国等国的零售机构演进过程，但却难以解释中国所发生的情况。

中国自 1979 年开始经济体制改革，在这短短的 18 年中，经

济社会由封闭型转为开放型，零售业经历从计划经济向市场经济过渡的历史变革。普遍是落后、低效的零售机构突变为今天几乎世界上所有的先进零售机构同时在中国大地上登场。很显然，我们已不能用上述理论来解释中国零售机构的巨大变化。

除上述两种理论外，尚有单一、多重、全面结合型架构理论（The Simplex-Multiplex-Omniplex Scheme）、真空理论（The Vacuum Theory）、伸缩理论（The Accordion Theory）、辩证过程理论（The Dialectic Model）、零售业三轮理论（The Three Wheels of Retailing）、零售生态学理论（The Retail Ecology Model）等等。这些理论都从某一侧面揭示了西方零售机构的变革趋势，而不能说明所有——尤其中国零售机构发展变化的规律（本文此处不再一一批判），有必要建立新的理论加以解释。

1997年广州仟村等几家百货公司的倒闭更向人们提出了建立新理论的重要性：是否中国的百货零售方式业已走向衰退期，需要新的零售机构代替？还是非机构演进问题，或只是公司管理技巧问题？零售机构如何面对影响企业经营的诸多因素尤其是社会文化因素的变化及时作出调整？本文希望在面谈访问的基础上为这些问题建立分析框架，提出研究模式，回答上述问题。

中国零售机构演变模式

本文在搜集大量二手资料的基础上，选择广州、深圳两城市的10位资深零售业者进行深入面谈（In-depth Interview），以建立初步的研究框架。因此，这一分析基本上是定性分析（Qualitative analysis），其框架的准确性和稳定性尚须通过数量分析（Quantitative analysis）进一步验证。

许多学者认为，国家经济发展与零售业现代化息息相关，因此，先进零售技术和机构首先是在经济发达国家出现^[1,4]，随后

逐渐向发展中国家传播，而这种国际性的传播基本上通过两种途径：一种是无意识的扩散（Diffusion），一种是有意识的转移^[6]。以笔者的访谈调查及二手资料显示，中国零售的创新虽然也是依循这两种途径，但从诱因和方式上均赋予了新的内容（见图 1）。

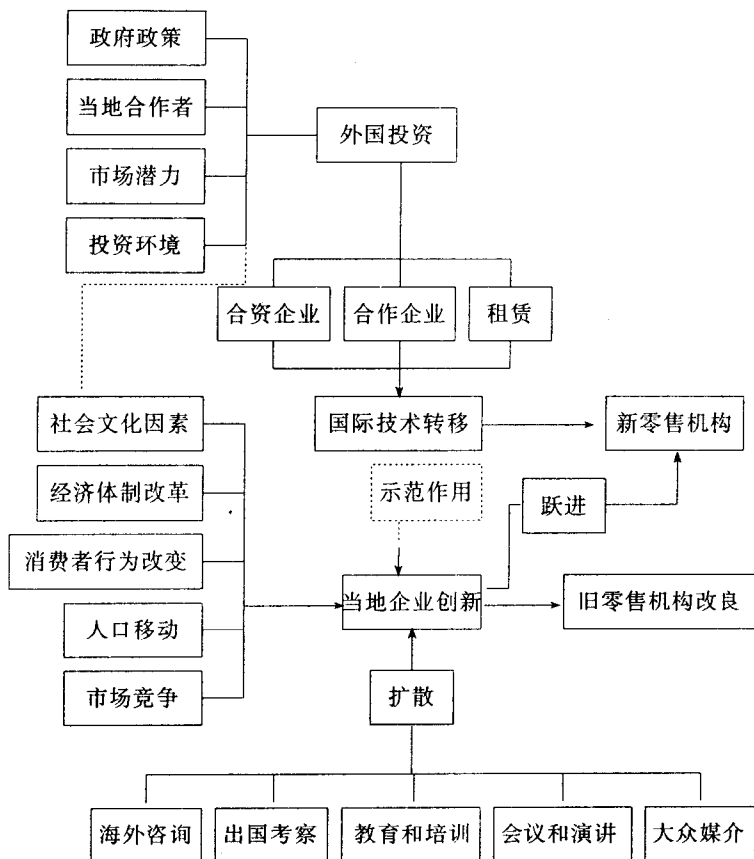


图 1 中国零售机构演变模式

如图所示，中国新零售机构的产生可分为三大模块。

第一模块的核心内容是国际技术转移，即中国零售业利用外资、外资进入中国后所建立的新零售机构。

1992 年，国务院提出国有零售企业利用外资的试点政策，政策的重点是：在指定的 6 个大中城市和 5 个经济特区，批准成立 14 家中外合资企业。随着中央政策的松动，各地提出了地方性的利用外资试办中外合资合作零售企业的意见，发展了一批商业零售企业利用外资的试点。除了由国务院和地方政府审批的中外合资合作零售企业外，中国各地还有许多由外商或三资企业以内联、承包、租赁等形式进入零售业的专业商店和专柜。以下是一些例子：

中外合资——北京燕莎友谊商城、上海东方商厦有限公司。

中外合作——上海曼克顿广场有限公司、上海华亭伊势丹。

租赁（柜台）——Le Saunda 制鞋有限公司、金利来制衣有限公司。

影响国际技术转移的因素主要有：

1. 政府政策

如上所述，中国政府 1992 年制定的零售业对外开放政策，是国际零售技术得以转入中国的先决条件。但这种开放相当有限度（全国仅 14 家）。在此情况下，上海首先走出勇敢的一步：境外合资合作零售企业投资额 500 万美元以下者（国务院审批 500 万美元以上），由市外经委审批，但该类企业无进出口权。之后，广东等省市仿效上海，纷纷制定“土政策”，由当地外经委审批境外合资合作零售企业，即使经济落后的贵州省也有一家这样的合资零售企业。因此，近几年来中国零售业利用外资的数量远远大于按照国务院 1992 年试点政策控制的规模，呈现了一定程度的失控。有鉴于此，1997 年，国务院重申了试点政策的控制规模，并将对地方政府批准的境外合资合作项目进行审查。虽然中

国零售业开放的大门不会再度关闭，但严格审批程序是必然的。政府政策影响由此可见一斑。

2. 当地合作者

国际技术转移是否成功，也取决于能否与当地合作者（即当地合资合作方）密切合作。日本八佰伴在北京的失败，其中原因之一是合作双方在许多管理理念方面的冲突。例如在聘用员工人数方面（日方要求减员，中方则希望保持原有就业水平）、工资分配方面等等。

3. 市场潜力

中国巨大的市场潜力是境外商业资本进入中国并由此而引起国际技术转移的主要动因，这几乎是无可争议的。

4. 投资环境

投资环境因素又可分为诸多变量，如政治稳定性、通胀水平、当地人力资源供应、当地货品供应、交通运输和通信等等。以当地货品供应为例。广州吉之岛日方经理认为，在广州最大的困难是好商品难入到货，原因是仅一间店的吉之岛要货量有限，当信息反馈某商品畅销补货时厂家方面已断货，或为照顾其他客户而未能及时供货给吉之岛（粤港信息时报 1997 年 3 月 9 日）。

以上为影响境外资本进入中国、国际技术转移的主要因素分析，以下从东道国角度看零售业国际技术转移带来的结果：

（1）将国外先进的零售技术带入中国，建立全新的零售机构。如沃尔玛与深圳市国际信托投资公司合资建立 Sam's Club 仓储式商场，泰国正大集团与广州粮油集团合资建立“正大万客隆”仓储式商场，这些商店带来营销技术、内部管理、店容店貌、商业设施的崭新面貌。

(2) 即使是百货公司模式(如广州 JUSCO 百货有限公司), 管理技术很先进, 国内企业与之相差很大。

(3) 这些企业的开业在消费者中引起巨大反响, 消费者接触并了解到现代零售企业的服务水平。一些商店开业或搞促销活动, 轰动一时, 需商店保安限制人数入店。

(4) 对国有零售企业的触动很大,企业高层领导纷纷前往“微服私访”。这些中外合资合作企业起到了很好的示范作用。

第二模块是国际零售技术向中国的扩散。

许多学者都为扩散下过定义，如 E M Rogers^[3] 等人。笔者在此基础上，给出扩散的定义如下：

扩散是一个假以时日的传播过程。在此过程中,创新通过某些渠道在社会系统的成员之间得以共享。

在中国，扩散主要以以下方式进行：

(1) 海外咨询。如广东连锁经营协会聘请台湾零售专家参与咨询工作；广州友谊商店每年聘请日本专家对本公司的经营情况进行咨询诊断。

(2) 出国考察。一些大型国有零售企业(如广州新大新百货公司和友谊商店)的高层管理人员每年都有出国考察计划,了解发达国家零售业的最新动态。

(3) 教育和培训。如广东连锁经营协会每年举办“国际超市博览会”及各种培训班,广州财贸干部管理学院也每年举办现代零售知识讲座。

(4) 会议和演讲。如广州华南理工大学举办“连锁经营国际研讨会”，有中外学者、广东省贸易委员会的政府官员、零售业界资深人士等参加。

(5) 大众媒介。国外先进零售技术也通过大众新闻媒介潜移默化地影响着人们的思维和行为。如广东珠江三角洲一带,许多居民收看香港电视,即使未深入其境,对“惠康”和“百佳”超