

## 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

业以及整个国民经济的带动作用会逐步显现出来。

### 提高组织化程度和经济效益是发展取向

一是鼓励大公司、大集团发展。以优势企业为龙头，采用购并、租赁、联合、输出管理等多种方式进行资产重组和股份制改造，扩大自身实力。同时国家对连锁集团要在兼并破产政策上给予倾斜，优先考虑上市公司指标，以促使其尽快长大，实现规模经营。

二是鼓励跨区域发展。对于已形成一定规模的连锁企业，向中小城镇扩展业务，各级政府要从政策上研究鼓励其发展的措施，打破市场壁垒，提供信贷、税收、工商登记等方面的支持。

三是鼓励中小企业通过自由连锁、共同配送等形式，走联合之路。这方面既可以通过量贩商店、批发仓储整企业对中小企业形成支持，也可以通过中介组织，形成自我服务系统，提高组织化程度。政府对中小企业的连锁经营应有专门的扶持和引导手段。

### 业态形式和行业领域呈现多极化的格局

今后 5 年到 10 年，在我国连锁经营发展中，便利店、大型综合超市和仓储式超市将成为发展最迅速的连锁经营业态，市场潜力很大。据估计，到 2005 年，上海连锁超市实现的销售额将占到当地社会零售总额的 20% 左右。同时，专业性的建材超市、居住品超市、衣料超市及图书、药品、化妆品超市等会有发展。在发达地区，仓储式会员制的量贩超市也将得到一定的发展。

各种连锁专卖店、专业店有加快发展的趋势。这类企业以品牌或专业特色为优势，主要集中在大中城市形成全国性的经营网络，尤其是加油站、图书、药品、鞋类、服装、家电、电子电讯产品的销售会以这种方式赢得新的发展。

服务行业的连锁经营会成为新的热点，并且有系统化组合配套发展的趋势。一是以家务劳动社会化为主线的系列，会形成以社

区服务为中心的连锁组合,包括餐饮、洗衣、美发美容、家庭服务等。二是以文化、教育、休闲娱乐等时尚性服务的连锁经营系列,包括健身、旅游、教育及专业培训等。三是以汽车消费服务为主的连锁经营体系,包括销售、维修、清洗、加油、停车、装饰等。四是以家庭住房为中心的购房、中介、咨询、代理、装修、设计等为一体。此外,支农产品、农资技术以及农业产业化发展为主的连锁经营服务也是一个重要的经营领域。

### 特许经营将成为最具增长潜力的连锁经营形式

从国际连锁业的发展来看,当直营连锁店发展到一定规模,形成自身品牌及成型的管理软件后,一般都转向以特许经营为主拓展市场。在现代社会条件下,特许经营是更大范围内吸纳社会资本,实现低成本扩展经营规模的一种方式,尤其对中小企业发展更具吸引力。在劳动密集型的服务行业中,特许经营唱主角,中小企业充当主力军,更是大势所趋。

特许经营需要建立健全相应的法规规范,维护加盟双方合法权益,保证健康发展。此外还要认真研究现有法律对特许经营的适用问题,包括商号登记、商标及专利的保护。还要积极培育各类中介服务机构,包括咨询、策划、教育培训、订货、配送、信息及法律服务等,为特许经营的发展创造必要的条件。

### 连锁企业的技术创新将迈向新的水平

今后中国的连锁经营要在加快信息系统和物流系统的建设方面形成突破。为此,要加快商业应用软件、连锁企业管理软件的开发,重点解决信息技术与业务管理的融合问题。同时要加强对政府有关部门的引导,积极推进条码技术的应用和电子数据的标准化。在物流系统建设中,要加强宏观指导,上海、北京、天津等大城市应把物流设施建设作为流通基础设施纳入城市的整体规划,通过政策引导,避免分散投资和重复建设。

## 连锁经营的对外开放步伐会进一步加快

目前国家经贸委正会同有关方面研究《流通领域利用外资管理办法》及《中外合资零售、批发管理办法》准备在进一步规范的基础上适当加快流通领域对外开放的步伐。在加强中外合资商业企业的管理中，连锁企业是重点，特别是对其发展节奏要有所控制，避免过快推进对国内连锁企业造成的冲击。但同时，我们也要看到，中国连锁经营的发展方向最终是要与国际市场接轨，过度依赖保护对国内连锁企业的发展也会产生负面影响。所以，当务之急是要加快自身的发展，增强竞争实力。

（作者单位：国家经贸委贸易市场司）

## 连锁来到中国

曹建强 徐 涵

连锁这一全新的商业业态是百分之百的舶来品，130 多年前出现在美国，20 世纪 50 年代起在欧洲、美国和日本走向成熟并进入快速发展时期。

有个朋友曾用一个很古老的中国典故来诠释这一舶来的商业业态。典故曰：一老汉临死前叫来三个儿子，让他们一根一根折筷子，筷子应手而折，老汉又让他们折一把筷子，谁也折不折，老汉生动地留下了“团结力量大”的遗言含笑而逝。

朋友一语惊人：连锁也就是一把筷子。筷子喻三个儿子。当然也可喻一个个连锁分店，既然是同父兄弟，当然要统一名称、标识、装修格调等，模样一样了，一看就是一家子。再把一个个分散的小店用连锁这个方式“团结”起来，统一进货、配送、价格、核算、管理、服务等，力量就大了，就有了规模效益，个个都盈利赚钱了。别说，还真有那么点意思。

说好说，国内连锁商业探索者们的“拿来主义尝试”却远没有这般轻松。

### 连锁快车驶入正轨

得改革开放风气之先的广东，连锁业发展也最早，1984 年就注册成立了全国第一家连锁经营企业——深圳百佳超市有限公司。广东人将之归因于地缘上毗邻香港，香港的连锁企业对其起了最直接的引导和示范作用；广东市场发育比较早，市场功能比较强，连锁商业所需各种资源在市场上较易“筹措”。广东省连锁协会人士说：“连锁商业发展的最初和最主要推动力不是来自政府，而是来自市场，是一种企业自主、自发和自愿的行动。”

而全国连锁业的全面启动却在 90 年代,尤其是近两三年。这个时间差蕴含了一个理论依据:一个国家人均年收入达到 250—600 美元时,连锁商业就会出现;人均年收入达 600—850 美元时,大规模、国际化的连锁商业就会出现。正因为广东先富了起来,才早于全国其它省份先出现了连锁,正因为国内许多大中城市已经达到了这一水平,连锁业才有了更多适宜成长的土壤。截至目前,上海、广东、北京这三个连锁业较发达的城市也是全国较富裕的城市。商业竞争的加剧也促发了连锁业的萌芽。前一轮商业的热点是建大百货商场分割过于集中的客源,可北京要建“100 家燕莎”的“鸿图大志”还没达到就出现了大商场效益难以逆转的滑坡,商业游资开始寻找新的效益增长点;同时,已被逼上绝境的小商业网点也需要解救的灵丹妙药;大中城市消费者在过了一把逛豪华大商场的瘾后也呼唤“廉价、便利、快捷”的商业形式。于是,官方、商家不约而同地看上了连锁这一风行世界的全新商业模式。

连锁近两年在中国可谓膨胀式发展,连锁店已成为商品流通中的一种重要形式,并显示出旺盛的生命力和发展后劲。

### 行政力量的推动

行政力量的推动,是中国连锁业发展的一大特色,也为中国连锁业的发展提供了有利的大环境。

连锁经营在中国起步伊始,便受到了各级领导的广泛重视。

1995 年 3 月,李鹏总理在政府工作报告中明确提出:积极发展连锁经营。

目前全国连锁商业发展最好的地区——上海市更离不开当地政府的支持。上海市将新建 100 家超市和 500 家方便店列入市政府实事工程,并在资金、房租、税收等方面给予扶持政策,于是上海诞生了华联、联华中国连锁的两大巨擘。

广东省也将“由最初的企业自发进行,转变为政府有组织的推动”称为“可喜的转变与突破”。在谈到下一步工作意见时更提出:

加大对连锁商业发展的行政促进力度 增加对连锁商业的投入 进一步制订有利于连锁经营发展的政策 通过协调服务 帮助一批管理规范、规模大的连锁企业加快发展等等。

北京市商委直接指导和帮助朝阳区、海淀区按日本模式建了两家超市样板店，同时针对各连锁企业配送中心规模小的弱点搞社会化、专业化物流配送“八佰伴”物流中心、市食品配送中心、蔬菜配送中心及京日工有限公司物流中心纷纷启动，市商委直接领导下的物流配送中心体系正逐步形成。

然而 某些小环境的行政干预也制约了连锁业的发展。如地区封锁，一些城市各个区之间筑起各种藩篱 限制区外连锁公司在本地开店设点 有的城区负责人曾明令当地工商部门 外区的连锁企业来本区开店一律不予注册登记。凡此种种 使得为数不少的连锁企业只能小打小闹 很难形成规模。

### 连锁企业呼唤规模

连锁的核心是规模 连锁店与大百货抗衡的本钱也是规模 用连锁这一网络将成百上千个势单力薄的零售店聚集起来，形成集团军 才能做到降低成本 才有价格优势。而我国的连锁店最欠缺的也正是规模。

我国最大的连锁公司——上海华联超市公司 1996 年的门店数为 101 家，年销售额为 9.02 亿人民币；而且全国平均一个连锁企业拥有的店铺数量仅为 14 个，不少连锁公司仅有三四家店铺。在 700 多家连锁公司中，年销售额过亿元的不足 10%。而美国沃尔玛公司 全球有 3000 多家分店 67 万名员工，1996 年销售额达 940 亿美元。

广东在反省连锁业难上规模时的认识很深刻：资源丰富而使用分散，广东连锁商业发展吸引了各行业、各部门、多种经济成分参与 但条块分割、财力分散，一方面新的企业不断涌现 另一方面不少连锁企业开办四五间店后就停滞不前了，资源的规模效益不

高；效益好而后劲不足，市场主导下发展的连锁店，过于注重短期和投资回报率 盈亏临界点低 表面效益好 但面积不大 选用先进设施、设备谨慎 经营的技术含量不高 缺乏上规模的后劲。

而上海联华去年的超常规发展却形成了中国连锁业规模发展的 '96 兴奋点。联华从年初的 41 家发展到 120 家 成为全国闻名的大型超市公司，得益于其成功的资本经营。联华超市大胆地尝试与超市同行联手，以兼并和吸纳加盟的形式，走出了市、区企业联合的超市发展新路；还通过资本放大效应，吸收社会资本，在江苏扬州和上海的五个郊县组建了 8 个联华有限公司 形成了“农村包围城市”拓展全国市场的格局。

联华走出了一条通过联合扩大规模的新路，对于本身实力不强的中国连锁企业来说，兼并、直营发展太缓慢，而联合则是一条捷径。对于那些更弱小的连锁企业来说，与其不死不活的维持，不如主动投入到大连锁企业的旗下共同发展。也许这又会遇到以行政区域划分连锁区域的障碍，但原国内贸易部决定，要努力打破行业、区域和经济成分的界限 在对现有连锁企业进行调整、兼并、重组以及发展特许连锁的基础上，增加连锁企业中店铺的数量，实现经营规模化。

愿中国连锁业一路好走！

（作者单位 曹建强 中国商报  
徐 涵 经济日报）

## '98 中国超市发展特点

郭戈平

伴随着经济的发展和市场的建立，中国的超市也从起步走向发展 逐渐成熟。进入 1998 年，超市出现了一些新的特点和发展趋势。

商品结构变化 生鲜食品经营比重增加。超市在起步期 多以经营包装食品和日用小百货为主。这些商品保质期长，容易保管和经营，对初入超市的经营者来说便于起步，但也形成多数超市商品无特色，经营雷同。随着超市的竞争加剧和经营者管理能力的提高，超市作为满足消费者日常生活需求的功能也在不断完善。1998 年超市的商品结构将会发生变化，生鲜食品的经营比重将开始逐步上升。在上海，1997 年超市经营生鲜食品比重已达到 25% 比上年增加了 7 个百分点。在北京 伍富、宝记两大超市样板店 经过改造后 扩大了生鲜食品的经营 销售额大幅度上升。超市的经营者已经认识到，生鲜食品有助于形成经营特色 提高商店的集客力 增加销售额。消费者也逐步适应到超市购买冻品、鱼、肉和水果、蔬菜等。在北京、上海、广州、深圳等大城市，这种趋势已日渐明显。

单店营业面积增大 大型综合超市开始出现。前几年 超市的营业面积一般在 500 平方米左右，且效益较佳。现在，超市的面积正在逐渐增大，千米以上的超市数量增加很快。在广东，1998 年元旦前后，十几家大型超市开业，生意火爆。北京利客隆超市 营业面积近 500 平方米左右，且效益较佳。现在，超市的面积正在逐渐增大，千米以上的超市数量增加很快。在广东，1998 年元旦前后，十几家大型超市开业，生意火爆。北京利客隆超市，营业面积近 5000 平方米。1998 年 1 月以来，日销售额 200 多万

元。超市营业面积增大 有多方面的因素：一是家乐福、沃尔玛等大型超市的开业，为中国业者提供了开大店的经验；二是超市功能的不断完善，相应需要较大的经营空间；三是适合超市经营的商品品种增加，过去大部分超市的品种只有 5000 种左右 现在可达一万种左右；四是大店铺容易尽快形成经营规模，管理成本特别是社会交易成本比开小店要低（这里主要指非商品交易成本，如不管开大店或小店，都要办相同的手续，接受相同部门的检查、监督以及各种收费等）所以许多业者放弃小店开大店 以便尽快实现规模效益。

超市开始进入大型百货商店 传统百货业发生变化。过去 百货商店大多以经营日用工业品为主，很少经营食品和日杂商品，即使经营，也是以地方特产为主，满足流动顾客的需求。现在随着大型百货商场的增多，百货店的功能也在发生变化，特别是一些以满足当地居民消费为主的区域型百货商店，开始向大型综合超市的模式发展。一些百货店引进超市后，顾客流量和销售额都有增长。

超市毛利率普遍下降，竞争更加激烈。80 年代 超市刚在中国兴起时 被称为“超价”商场 仅维持了几年就消失了。90 年代超市又一轮发展时，大部分超市都明确提出了低价位的经营策略，商品价格一般都低于市场平均水平，但价格竞争并不激烈。至 1998 年以来，超市开始卷入价格大战的行列，毛利率普遍下降了 2~3 个百分点 近半数的企业毛利率降到 15% 以下。有些商品甚至无利销售，如大瓶装可口可乐，过去市场价 6 元左右，现在只卖到 4 元多。超市价格竞争，一是源于麦德龙、沃尔玛等大型洋店的开业，低价占领市场，迫使国内超市不得不降低价格；二是超市的快速发展，数量增多，特别是在同一商圈内，多家超市相互竞争；三是国内大的超市连锁企业已初步形成规模优势，低成本经营带动了价格的下降。今后，超市的价格竞争将会更加激烈，一些规模小、经营成本高的超市将难以为继。但一味

降价并不是超市的惟一出路，经营者应从降低成本、增加附加值、突出特色、强化管理上寻找出路。

超市发展的新特点应引起经营者的重视，以及时进行调整，但需从自身的实力和市场需求出发，切不可盲目跟风，要稳中求进，推动超市健康发展。

（作者单位 国家国内贸易局营销改革司）

## 数字解析中国连锁业

郭戈平 余清权

老师有得意的门生 工厂有心爱的产品 连锁企业则有出色的店铺。这就是我们常称的“样板店”“示范店”。每一个连锁企业都有自己的模式、自己的 know-how、自己的追求或风格 很难用统一的口径来评判谁更好，谁稍差。我们设计了一份封闭式问卷，选择了四个指标 每平方米年销售额、销售毛利率、业态和地理位置，请连锁经营协会企业会员高层管理人士作答，于是，就有了如下的调查结果。

### 平米年销售额

单位面积年销售额是考核零售企业劳动生产率的一个通用而重要的指标，我们设定了五个档次：1 万元以下、1 万元至 2 万元、2 万元至 3 万元、3 万元至 5 万元和 5 万元以上 本项调查中 93 家连锁企业的答卷有效，其中 59% 的最佳店铺每平方米销售额超过 2 万元；如单从个别档次而言位居前三名的分布是：1 万元至 2 万元占 31%；2 万元至 3 万元占 28%；3 万元至 5 万元占 18%。

调查结果还显示 辽宁、河北、天津、山东、江苏、上海、浙江、福建、广东、广西、海南、黑龙江和吉林等 49 份有效答卷 每平方米年销售额在 3 万元以上的最佳店铺比重占 36% 而北京、山西、河南、安徽、湖北、湖南、江西等 25 份有效答卷 只有 32% 高出 4 个百分点。

### 销售毛利率

本项调查设定了六个档次：5% 以下、5% 至 10%，10% 至 15%、15% 至 20%、20% 至 30% 和 30% 以上。调查结果 95 家连锁企业的答卷有效，其中沿海 49 家，中部地区 27 家，其它地区 19

家。调查结果表明，各连锁企业最佳门店的销售毛利率呈正态分布，且集中程度高，70%的最佳店铺的销售毛利率集中在10%至20%区间中，尤以15%至20%这一档次所占比重最高，达40%。

再从地区对比看，沿海地区的最佳门店的销售毛利率超过20%的比例为14%，而中部地区只有4%。中部地区最佳门店的销售毛利率在10%以下，比重仍有19%，而沿海地区只有6%。可见，沿海地区的连锁企业的最佳门店效益具有明显优势。

### 业态分布

在有效的99家连锁企业的调查问卷中位居第一的最佳门店的业态是便利店，占33%，超级市场次之，占32%，大型综合超级市场位居第三，占12%。

在沿海地区（ $n=51$ 家）连锁企业的最佳门店的业态分布中超市居首位，占39%，便利店次之，占37%，而中部地区则是大型综合超市居首位，占29%，其次超级市场占21%，再次便利店占18%。

值得特别注意的是，根据我国对国内2133家连锁经营店铺的统计分析，超级市场的数量比重只有30%，而在最佳门店中的数量比重中却占到了44%。可见超市的业态优势是十分明显的。

### 区域分布

成功的商人都深信，经商第一要诀是适当的店址。我们的调查题目给定了六个选项，分别是市区居民区、市中心商业区、市郊新建小区、卫星城镇、写字楼集中区和其他。从有效的97家连锁企业的答卷中统计，最佳门店的地理位置分布十分集中，95%以上分布在前三名中，它们是市内居民区位居榜首，占55%，市中商业区29%，名列第二，市郊新建小区占11%。

我们还发现沿海地区（50家）连锁企业的最佳门店的地理位置分布集中程度更为显著，60%的最佳门店分布在市内居民区中。