

上 篇

连 锁 之 道

第一章 连锁概论

本章将使读者认识连锁店，了解连锁店在世界范围内的发生发展，了解连锁店的种类、特点。通过本章的阅读将会使读者看到当今世界连锁商业发展的现状，连锁演变的动态，连锁店如何雄心勃勃地在世界范围内谋求发展；连锁店的不同种类及其产生发展情况，各有何特点；连锁店的产生与发展需要什么样的条件以及连锁店的发展方向等等。

第一节 席卷全球的连锁潮

一、连锁店主导发达国家零售业

连锁经营是一种并不新鲜、并不年轻的经营方式，然而却是当今世界最富有活力、发展最快的一种经营方式。本世纪 60 年代以来，连锁经营开始逐步在发达国家的零售经营中占据了主导地位，其销售额一般要占到零售总额的 $\frac{1}{3}$ 以上。时至今日已形成了世界范围的连锁经营潮流。据分析在本世纪结束之前，全世界营业额最大的公司不会是汽车制造公司、石油公司或电脑公司，而可能是一家采取连锁经营的零售公司。整个 80 年代美国 Wal-Mart 公司的销售额以高于 35% 的速度增长，1980 年其销售额只有 8.2 亿美元，1988 年已达 206 亿美元，1993 年达到了 670 亿美元，1994 年的销售额达 840 亿美元，估计 1995 年会达到 1000 亿美元。照此速度发展，再过 3.5 年，该公司完全可能成为《幸福》杂志排行榜上的世界最大企业。在一个市场饱和、经济增长率连 2% 也难以维持的

世界上，这不能不说是一个奇迹。

先看连锁店如何主导美国零售业。

1975年美国有 29 万个连锁商业网点，较之 1954 年增加了 74.3%。1977 年 50 家最大的零售企业共拥有连锁网点 4.3 万个，实现销售额 1344 亿美元，占零售总额 7099 亿美元的 17.3%；当年全美共有商业企业 157 万家，其中有 4.3 万家采取了连锁经营方式，仅占 2.8%，但所拥有的商业网点达 33 万个，占全美商业网点数的 17.9%，销售额占零售总额的 48%。到 1988 年，全美有商业网点 190 万个，其中采取各种连锁方式经营的网点已达 150 万个，而正规连锁店有 40 万个网点，占 20% 多；特许连锁店 70 万个，占 30% 多；自愿连锁店 40 万个，占 20% 多；独立的商店仅占 20% 的比例。从市场占有率看，正规连锁占到零售总额的 38%，特许连锁占 37%，仅两者合计就已在美国零售业中做到了四分天下有其三，如果再加上自愿连锁的市场占有率，完全可以说美国零售业是连锁经营的一统天下了。据美国《连锁店时代》杂志 1994 年 8 月的资料显示，1993 年全美最大的 100 家零售企业共有连锁网点 10 万个，平均每家零售企业有连锁网点 1000 个，共创造销售额 5830 亿美元，而 1985 年仅为 3250 亿美元。

再看连锁店如何主导日本零售业。

本世纪 60 年代中期以后，连锁经营在日本得到了迅速发展。1972 年“日本连锁加盟协会”成立，连锁店销售额已占全国社会商品零售额的第一位。1978 年日本有正规连锁企业 93 家，网点 3371 个，销售额 6.3 万亿日元，与 1971 年相比，网点增加 83%，销售额增加了 3 倍。1967 年，日本零售业的前 10 位企业均采用正规连锁经营方式，共有网点 107 个，销售额共计约 570 亿日元。到 1985 年，共有网点 927 个，销售额共约 6935 亿日元。到 1989 年，销售额已达 1.47 万亿日元。1987 年分布在各行业的连锁系统在商业零售业有 201 家，占 32.5%，餐饮业共 291 家，占 47%，服务业有 127 家，占

20.5%。自由连锁在日本有独到发展。据“日本自由连锁协会”统计,1974年有107个自由连锁组织,包括近2.7万家商店;1975年达116家;1985年达到587家。总的来看,60年代平均每年增加18家自由连锁组织,70年代平均每年增加40家。日本的大荣公司年销售额超过240亿美元;伊藤忠洋货堂每天接待顾客30万人次,1989年销售额达216.8亿日元;最大的百货商店三越1989年销售额达3495亿日元。80年代末期,日本有近8000家连锁加盟企业,共有11.6万个网点,销售额达5.1兆日元。

再看连锁经营如何主导英国零售业。

60、70年代以来,英国连锁店发展很快,整个零售商业结构是以连锁商店为主。1977年,独家零售商店有职工293万人,连锁店职工有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家以上分支商店的大型连锁企业有1200家,其营业额占整个零售业的69%,比1971年增加2.3倍。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1400万人次,占有英国62%的服装零售额,占裤袜销售额的1/4,占内衣、睡衣、胸罩销售额的1/3,占围裙销售额的50%,占食品销售额的37%。由此可见,连锁商店在英国零售业中的地位。

港台地区连锁经营也看好。

香港在60年代才开始连锁经营。惠康、百家两大超级市场连锁店都在500家以上,市场占有率达40%,几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。近年来集团式酒楼、超市、方便店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、影视器材商店、冲印店、理发店及珠宝店、大百货店均已采用了连锁经营。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。

台湾在70年代以后连锁店进入快速成长期。据不完全统计,目前分布在商业零售、餐饮、钟表、眼镜、电脑资讯、美容美发、电

器、冲印、书店文具、教育、鞋业等 90 家连锁企业 到 1993 年底共有直营网点 2360 家 特许网点 3423 家 其中 37 家连锁企业(含特许网点)1993 年的营业额达 932 亿元台币;其中直营店最多的是统一集团与美国 7—11 公司合资的统一 7—11,共有直营店 638 家 特许店 172 家,是台湾管理制度比较完善的连锁体系;拥有特许网点最多的是富士冲扩,共有 920 家特许网点。总的看来,台湾的连锁商业正处在发展时期。可以预言,在今后几十年内,台湾的连锁经营会有更大发展,并最终主导台湾零售业。

在其他国家,如德国,连锁商业也比较发达。总部设在慕尼黑的卡尔斯达脱百货公司(Karstadt)是德国最大的商业集团,在全国有 162 家分店;消费合作社拥有的连锁商店有 1173 家,销售额达 49 亿德国马克;阿尔迪 是德国最大的以经营食品为主的连锁商店,其销售额占到原西德全部居民在饮食方面年开支的 12% 以上,80 年代中期年销售额超过 170 亿德国马克。荷兰最大的连锁企业阿候德(AHOLD)在全荷兰有 612 家店铺。挪威的商品零售基本上由 4 家连锁企业完全控制。法国春天百货集团在全法有 20 余家百货商店 设有 120 家大众商店 还拥有连锁的 Prix-Sunic 杂货店。连锁经营在每一个发达国家都是最活跃的零售业经营方式。

二、零售业进入全球竞争时代

过去大多数的零售企业都是地区性的,或仅限于在国内发展,这主要是因为零售企业很担心能否迎合不同国家的文化和品味,故对开拓国际市场很少涉足。进入 90 年代后,这种情况发生了转变。零售企业日益强大,日益垂涎国际市场,并且不断进行开拓海外市场的业务。在这种情况下,跨国零售企业将会有强劲增长,而那些习惯和国内对手竞争的本土零售企业,前景则变得暗淡。零售业的全球竞争时代已经来临。扎根于英国的零售业顾问公司“管理视野”行政总裁瓦伦斯指出:“如果阁下想为 90 年代的零售业定出五六个最重要的目标,国际化几乎名列榜首。据零售业市场研究公

司‘公司情报’所发表的报告称，在 90 年代开始的最初 4 年，欧洲零售集团总共发动了 610 次拓展海外市场行动，而整个 80 年代，才发动了 611 次类似行动。研究报告发现，美国公司也不甘人后，1991 年只有 15 家美国零售集团在欧洲设有分公司。时至今日，数目已上升到近 50 家。目前，美国连锁业者尚无国际分店的，超过半数正策划国际性扩张；已有国际性分店的业者中，竟有 93% 的计划将继续扩增其国际分店。

导致零售业出现全球竞争的原因主要有以下 4 个。

1. 世界经济一体化和自由化进程推动了零售业的国际化。北美自由贸易协定签定后，美国零售企业立刻挥师北征加拿大，南伐墨西哥。到 1993 年底，Wal-Mart、Home Depot 等紧随 Kmart 和 Price/Costco 开展北美的国际业务，仅在 1993 年 Price/Costco 在加拿大就开了 8 家店，使其在加拿大的分店达 37 个，该公司计划沿美加边境再开 10—15 家分店，该公司在墨西哥有 5 家分店。欧洲经济一体化进程的加快也加速了欧洲各国零售业的跨国活动。1994 年 4 月结束的关税与贸易总协定乌拉圭回合谈判进一步放宽了服务贸易自由化的条件，1995 年元月成立的世界贸易组织将进一步推动世界经济自由化进程。进出口贸易的关税下降，就有利于零售企业跨国采购，运送货物。在投资方面，各国都普遍放宽了条件，为零售企业跨国开店提供了机会。总之，世界经济向自由化演进的趋势是有利于零售企业跨国投资，开拓国外市场的。

2. 通讯技术、信息技术的进步为零售企业的国际化创造了条件。信息技术使计算机的广域连网方便可行，通讯技术的进步可以使零售企业租用卫星通讯线路，通过国际线路对分布在各国的企业发布指令，收集情况，分析资料。总之，信息技术的进步使各种管理信息系统、销售时点系统（MIS、POS）均可方便地，在不同国家的分支机构间进行联网，通过“信息高速公路”等的传

递，有关商情可以在几秒钟内在连锁店总部与其跨国分店之间传播。在交通运输方面，各种运输技术的进步，如大型集装箱运输、海陆空联运等均使货物的跨国运输便宜、便捷。正是交通运输技术的进步和信息技术的进步实现了连锁店总部对其分店的及时控制、及时指导和及时支持。

3. “全球化生活方式”的出现以及不同地区消费者需求与行为趋同的现象为零售企业的国际化经营提供了可能性。发达的信息技术和交通技术使地球变得像一个村庄，不同国家的人民在生活方式、消费行为、需求偏好方面会互相学习、互相尝试。就像一个村庄中的左邻右舍在生活方式与消费需求方面相近一样，不同国家和地区的人民在频繁的跨国人际交往的活动中，在报纸、电视、广播、书籍、影视、音乐等传媒的示范与传播中在生活方式与消费需求上出现了相似的一方面，如饮食注重保健，各国时装流行类似，普遍注重健身活动等。全球化生活方式与消费趋同的原因还在于随着经济的发展，人们的工作方式趋向节奏紧张，因而形成了对快餐业的普遍需求。随着收入的提高，在衣、食、住、行方面追求更高品质的商品与服务。这种生活方式与需求相同的趋势为零售企业不同国家提供同样优质服务水平的服务与商品，充分发挥其在国内零售业中所积累的知识与优势提供了机会。

4. 国内零售市场日趋饱和、竞争日趋激烈形成了零售企业跨国扩张的巨大压力。在美国，1984年最大的10家零售商中，1980年有8家在前10名之内；1970年有7家在前10名之内；1960年则只有6家在前10名之内。到1993年，这10家最大的零售商中，只有5家仍处于全美10大零售商之列。美国零售业的竞争，由这10大零售商名次的不断变化可见一斑。以连锁店的方式在国内经营可以使业务快速成长，但最终会使商业网点日趋密集，市场日益饱和。在这种情况下，商业竞争出现了极激烈的现象，一个成功的新网点会把周围网点的业务吸收过来，导致其他网点关门；一个失

败的新网点则难以从周围的老网点中吸收业务，而以自己的关门告终。例如，由于麦当劳因加盟店与其总部为了新增的店影响老店的业务而产生不少纠纷，使得公司主管认识到，在美国，麦当劳的扩张已到了极限，再开新的网点会导致不同麦当劳店之间的自相残杀。公司要想扩张，只能到那些还没有麦当劳的市场上去。类似的情况在肯德基炸鸡店、在 Kmart、Wal-Mart 均已出现。所以，在国内市场饱和的情况下，为了成长，零售企业迈开了跨国远征的步子。

三、跨国连锁风正劲

早在 70 年代，美、日零售企业就开始了跨国连锁经营的步伐。美国南地公司 Southland Corporation 首创了 7-Eleven 方便店，目前在全世界有 1.3 万余家分店。1972 年南地公司把 7-Eleven 引进了日本，南地公司为日本的 7-Eleven 提供低息贷款，承担部分电力费用、店名、存货管理员、财务支持，到 1975 年其分店已发展到 15 家，到 1984 年已达到了 2000 家。较之主要竞争者多出 1200 多家，毛利率达 27%。南地公司在墨西哥、瑞典、香港、台湾、澳大利亚、加拿大等地均有分店。美国超市公司塞夫韦(Safe Way)在英国、加拿大、澳大利亚、德国、沙特阿拉伯、科威特、阿曼、墨西哥及其他地区均有分店，在 80 年代中期海外销售额仅占公司总销售额的 25%，但净收入却占公司净收入的 52%，单是加拿大分店就占了塞夫韦公司销售额的 15% 和净收入的 32%。另外，也有大量的外国零售商进入了美国市场。1984 年法国拥有 90% 股权的贝格“巨型市场”同时在辛辛那提和俄亥俄州开业，这个店有 1.86 万平方米，拥有 40 个收银出口和 6 万种商品。早在 1979 年德国腾尔曼公司就收购了大西洋与太平洋茶叶公司的主要股权，此外，加拿大的 Imasco，德国的 Huqo Maun 均在美国建立了连锁体系。现把 1988 年美国零售商跨国连锁情况归纳如下，由下表所示。

1988 年美国零售商跨国连锁情况

公 司 名 称	跨 国 连 锁 情 况
西尔斯(Sears, Roebuck)	1988 年在加拿大和墨西哥的分店总销售收入达 37 亿美元。
凯马特(Kmart)	1988 年在加拿大的 119 个分店收入达 10 亿美元,此外在澳大利亚的分店创造了 6 千万美元的收入。
潘尼(J. C. Penney)	在波多黎各开店。
塞夫韦(Safe Way Stores)	1988 年有 244 家店在加拿大开业。
伍尔沃兹(Woolworth)	到 1989 年 1 月在加拿大的 283 个百货店销售额达 20 亿加元,在德国的 258 家分店销售额达 12 亿德国马克,另外,在加拿大、德国、澳大利亚还拥有一些专卖连锁店。
南地(Southland)	在 1986 年,7—11 特许方便店在日本有 2924 家,在香港有 183 家,台湾 122 家,新加坡 44 家,马来西亚 31 家,澳大利亚 119 家,菲律宾 3 家,英国 52 家,挪威 10 家,瑞典 68 家,墨西哥 61 家。
麦当劳(McDonalds)	1988 年,来自美国外的 10 513 家特许店销售额达 160 亿美元,其中日本 653 家,加拿大 568 家,德国 295 家,英国 289 家,澳大利亚 225 家,法国 84 家。
“R”玩具(Toys“R”)	到 1988 年 1 月 31 日,有 37 家国际分店,其中加拿大 17 家,英国 13 家,德国 4 家,新加坡 2 家,香港 1 家,并计划在法国开店。
“K”循环(Circle“K”)	在英国 257 家分店,在芬兰有 1 家,在加拿大有 93 家。

进入 90 年代,美国连锁业的跨国经营发展到了新的水平。采用货仓式销售的 Price/Costco 在美国外有 43 家分店 其中 37 家

在加拿大，并计划再在美加边境开 10—15 家；在墨西哥有 5 家分店；1993 年与韩国一家百货公司签定了特许协议合作开办两家分店；1993 年 10 月在英国开了第一家分店，1994 年 6 月开了第二家，这两家均是与大英国的大超级市场商 little wood 合作开的；公司计划在西欧再开 4 家分店，在法国的分店将与法国“巨型市场”的领导者 Carrefour 合作，在 1996 年前该公司还计划在爱尔兰、西班牙和葡萄牙开出分店；在更长远的规划中该公司准备打进台湾、日本和意大利市场。美国折扣店大连锁商 Kmart 宣布将在东欧、远东地区开店，其在新加坡的分店已开张。美国最大的零售商 Wal-Mart 1993 年在加拿大收购了 100 家零售店铺，并在墨西哥开设了 40 家销售店，初步建立了连锁网络，之后又在香港成立了合作企业为其在日本、香港的分店供货，并准备开拓中国市场。该公司将在南美地区新建超级购物中心和 Sam's Club 货仓式销售分店。自从 1991 年 Sam's Club 开出第一家美国之外的分店以来，Wal-Mart 的海外连锁扩张计划日具野心，计划在阿根廷建店和在巴西开店，从而成为在这两个国家有分店的第一个美国零售商，还计划在智利开店。1996 年 8 月 12 日，Wal-Mart 在中国的第一家分店在深圳开业。随着 Wal-Mart 的远征，Sam's Club 将与 Price/Costco 在墨西哥、加拿大继续展开在仓储式销售方面的竞争。在美国零售企业大力开拓跨国连锁业务的同时，别国企业也在美国建立起了连锁网络。英国最大规模的食品零售集团桑斯伯里发动了第二次进军美国的行动，收购了一家以华盛顿为基地的超级市场连锁企业的五成股权。这次收购连同 1987 年兼并新英格兰的零售连锁店肖威斯，令其在美国市场上的排名上升到第 11 位。1994 年 2 月，荷兰 AHOLD 公司收购了拥有 5.85 亿美元销售额的 55 个分店的红色食品店连锁企业，加上该公司在美已拥有的“巨大”食品店等连锁体系，使公司 1994 年的销售额达到了 75 亿美元，成为全美第六大超市连锁商，而 1992 年排名仅为全美第九大超市连

锁商。但该公司并不满足，该公司董事长宣布将通过兼并和内部成长在 5 年内扩大两倍的规模，公司将选择美国东部地区年销售额在 10 亿美元左右的连锁店作为兼并对象。AHOLD 在荷兰有 612 家分店，平均面积均小于 1000 平方米，在美国有 536 个网点，平均面积为 2140 平方米。

80 年代以来日本零售企业也纷纷进军海外，SOGO、JASGO、西武百货店、西友、八佰伴均已在香港建立了分店，现在上海、天津也设立了分店。日本连锁企业的跨国经营始于 70 年代，最早的代表是八佰伴。1971 年 9 月 24 日八佰伴在巴西圣保罗市的第一个分店正式开始，从此踏上了跨国经营的征程。到 1991 年 5 月底，八佰伴集团的海外分店已分布 8 个国家，达 24 个，营业面积 305 182 平方米。在日本国内的直属连锁店 55 个，特许连锁店 37 个，但总的国内营业面积只有 167 573 平方米，海外营业面积是本土营业面积的 1.8 倍。据估计，该集团在海外的销售额在 1991 年已达 1665 亿日元，国内销售额为 2076 亿日元，海外销售额占总销售额的 44%。

除日本外，亚洲其他国家和地区，如新加坡、香港和泰国零售公司现已登陆西方市场。

在特许连锁方面，跨国的连锁体系已形成了全球性的连锁王国。1967 年麦当劳在加拿大开设了第一家国际餐厅；1969 年成立国际业务部指导负责跨国连锁业务；1980 年麦当劳在香港开设了第 1000 家国际餐厅，国外营业额突破了 10 亿美元；1990 年麦当劳在中国深圳和俄国莫斯科开设第一家快餐店。目前麦当劳在全世界近 80 个国家和地区拥有 19 000 家分店，平均每 8 个小时就有一家新餐厅开业，北至阿拉斯加，南到新西兰均可见到麦当劳餐厅。它每天为 3 千万左右的顾客服务，每天有 50 多万员工工作，每年都有约 800 家的餐厅在美国之外成立。肯德基炸鸡公司在全球 70 多个国家拥有 9000 多家分店，无论是日本边远的山村，巴黎繁

华的大道，还是波多黎各的海滩，均有肯德基炸鸡店。该公司计划未来 5 年内，在亚太区域的餐厅数将增至 3000 个 现已在中国大陆、台湾、香港、关岛、塞班、新加坡、泰国、日本、印尼、韩国、马来西亚等许多国家和地区经营，并正密切注视越南、巴基斯坦和斯里兰卡市场，计划在不久的将来打入这些国家。

就世界范围的特许连锁来看，1988 年美国有特许商 50 万家，其中在境外有特许网点的有 354 家 拥有 31 626 家分支机构 加拿大、日本、澳大利亚、英国、欧洲大陆尤其是法国、德国、荷兰、比利时是美国特许权受让商较集中的地区。80 年代以来跨国特许权贸易不断增加，现在美国在海外有特许机构的连锁总公司已达 400 家 总的特许分店在 35 000 家以上。

席卷全球的连锁潮值得我们思索与研究，席卷全球的连锁潮对中国零售业意味着什么，值得我们进行探讨。

第二节 连锁店初探

一、什么是连锁店

目前连锁店已成为中国商界、政府和学术界的热门话题，各式各样的连锁店也大量出现，我们有必要对连锁店的含义来一个透彻分析。

1. 连锁店的原义。

连锁店的英文为“Chain”，一般翻译为公司连锁、直营连锁或正规连锁。直营连锁是港台地区的译法，另两者是日本译法。

美国零售管理教科书一般这样定义公司连锁：公司连锁可被定义为使用集中化的采购与决策方式，由单一所有者共同拥有的多个零售分店。连锁组织主要有下列特征：(1) 在一个以上的网点销售类似商品；(2) 相同的建筑设计风格；(3) 集中采购；(4) 单一所有者共同拥有。

美国哈佛企业管理顾问公司出版的《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为：连锁商店是由两个或两个以上所有权与管理权集中的零售机构所组成的，通常是大规模的零售商。美国著名营销专家菲利浦·科特勒认为连锁店至少应有 11 家店铺，这也是国际连锁店协会所规定的数字。依据有关美国贸易法规，连锁商店是指至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。

英国考核连锁商店的标准主要有下述 4 条：(1) 单一所有 即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有；(2) 集中领导 统一管理；(3) 设立的商店要相同；(4) 有 10 个以上的成员店。

总的看来，在欧美国家连锁商店是同一所有者集中控制的多家店铺体系，通常具有统一店名、统一管理经营、集中进货的特征。这就是“Chain”的本义，通常把这种理解称为狭义的连锁店。本书中，我们将在正规连锁、公司连锁或直营连锁的意义上使用这一概念。

2. 连锁店的延伸含义。

连锁店的延伸含义包括了我们通常所讲的特许连锁和自愿连锁。前者称加盟连锁或合同连锁，后者称志愿连锁、志同道合等。可以在英文中找到特许（这里指特许连锁）的对应单词即“Franchise”，但自愿连锁则没有对应的英文单词。特许是一种特殊的商务经营方式，是法律上独立的经济主体之间的一种商业性合作。通过签订特许合同，特许方可以是生产制造商、服务商、零售商及其他经济组织，授权受让商（可以是制造商，也可以是零售商）使用特许权，如技术、品牌等方式，一般称为特许权贸易，其中凡受让方为零售企业的就会构成一系列的销售网点，即特许连锁店。随着正规连锁和特许连锁的扩张，中小零售商、批发商、生产商之间逐步走向合作，借鉴正规连锁和特许连锁的做法，采取某些一致的经营活动而形成了商店之间的协作关系，即自愿连锁。

在本书中我们所称的连锁店既指正规连锁，也指特许连锁和

自愿连锁。如果不明确指出，则是同时指这三种形式的连锁。

3. 连锁店的本质。

通过对上述三种连锁的简单认识，我们认为连锁经营就是通过企业内部分工协作或企业与企业之间的分工协作，以提高零售业的组织化水平，获取竞争优势的经营方式。通过明确的企业内部分工或零售企业之间的分工，形成一个具有密切联系的经营体系。这个体系的成员为消费者提供相同的产品和服务，在商品的采购、配送、促销方面采取集中化的做法。构成这个体系的成员有两类：即具有法人资格的特许店、自愿店和不具备法人资格的直营店，绝大多数连锁体系同时拥有这两种情形的分店。连锁店的成立改变了单个商店单兵作战，在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面，实现了多个网点的合成作战，形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。

二、连锁的三种形式及其产生与发展

1. 正规连锁及其产生与发展。

正规连锁即 Chain 而 Regular Chain, Direct Chain, Corporate Chain 均系同一含义，为非英语国家对正规连锁的英文称呼，可分别译为正规连锁、直营连锁、公司连锁。我国一般称其为联号商店。美国商务部对正规连锁的定义是：“由总公司管辖下的许多分店组成，它往往具有行业垄断性质，利用资本雄厚的特点大量进货，大量销售，具有很强的竞争能力”（《国际商业技术》1996年第1期）。日本通产省给正规连锁下的定义是“处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一经营资本及同一总部集中管理领导，进行共同经营活动，由两个以上单个店铺组成的组织化的零售企业集团”。国际连锁店协会对正规连锁的定义是：“以单一资本直接经营 11 个商店以上的零售业或饮食业组织”。

正规连锁的本质特点可以归结为所有权与经营权统一集中，即所有成员店必须是单一所有，由总部集中领导，各成员店经理是

雇员而不是所有者。

正规连锁具有下述优点：有较强大的议价能力、获取批发功能和多店铺销售的效率，可以利用传媒，便于计算统计，有明确的管理和长期规划。正规连锁的缺点主要在于缺乏灵活性，需要较高的投资，限制了个人的独立性。

正规连锁是世界上出现的最早的连锁形式之一。早在 1859 年美国“大西洋与太平洋茶叶公司”在纽约市威西街建立了两家茶叶店 目的是减少中间人 集中购买 分散销售。该公司直接从货船上购进来自中国或日本的茶叶（这种进货是相当低的货船到岸价），然后再分送到各个分店。由于价格低，经营非常有效，到 1865 年，这个公司的连锁分店发展到 25 个，到 1880 年达 100 个，到 1936 年有 5000 多家分店。大西洋和太平洋茶叶公司在 1900 年已横跨太平洋和大西洋，销售额达 560 万美元，产品包括咖啡、可可茶、糖、各种浓缩汁、发酵粉和茶叶。成功的经验引起了他人的仿效 其他茶叶公司相继建立了连锁商店，接着有人用同样的方法经营别的杂货。到 1890 年已有 6 家以上的杂货连锁店在美国营业。出售布匹、五金等的杂货连锁商店伍尔沃兹是第一家。1879 年 伍尔沃兹兄弟在宾州东南部开了 7 家出售五金、布匹等廉价商品的杂货店 到了 1900 年 营业额超过 500 万美元，到 1909 年其在美连锁商店达到 318 家，并开始在英国开出分店。在进入 20 世纪之前 类似的连锁商店已在药品、鞋子、珠宝、家具和雪茄的大量零售中出现。在 20 世纪头几年，连锁商店成长很快。1900 年 共有 58 家连锁企业 到 1920 年已剧增到 800 家 近 5 万个分店。这些连锁商店成为全美各大城市大街上主要的固定商店，在小城镇它们也控制着大部分零售公司，把成千上万的杂货店和小商贩从商业中排挤出去。

正规连锁商店从大型销售商店中脱胎出来，但在销售组织上已有了显著差别。连锁商店总店必须管理分布在不同地区的许多

分店。所有大型连锁商店均设有地区经理，并配有会计员和检查员。考核辖区内各家分店经理的销售和财务业绩，主要看库存周转的快慢。地区经理还要对市场营销政策、商品摆设、人员使用情况以及采购工作提出建议并深入检查，以保证货物及时送达各店。1925—1929 年间 成立了数以百计的连锁零售店。至此 美国连锁商店的主要形式是正规连锁店。二战期间连锁店数目有所下降，但战后正规连锁店继续蓬勃发展（见下表）。

1940—1963 年美国正规连锁店数目与销售额

年份	独立商店数目	正规连锁店数目与百分数	总的零售企业数	独立商店的销售额(10 亿 \$)	正规连锁店销售额与百分数(10 亿 \$)	总销售额(10 亿 \$)
1940	40.5 万	4.135 万 9%	44.635 万	5 830	3 180 35.3%	9 010
1945	36.5 万	3.34 万 8.4%	39.84 万	10 000	5 356 35%	15 350
1950	37.5 万	2.57 万 6.4%	40.07 万	16 950	10 140 37%	27 090
1955	32.4 万	1.88 万 5.5%	34.28 万	25 155	14 260 36%	39 415
1960	24.0 万	2.005 万 7.5%	26.005 万	32 150	19 550 38%	51 706
1963	21 万	2.1 万 9%	23.1 万	34 075	24 125 41%	582 000

注：表中“正规连锁店数目与百分比”中的百分比数是指正规连锁店作为零售企业占总的零售企业数目的比重；“正规连锁店销售额与百分数”中的百分比数是正规连锁店的销售额占所有商店零售额的比重。

进入 80 年代，美国正规连锁店的销售额占了百货店销售额的 98.1% 变量店销售额的 87.7%（变量店 英文为“ Varied Store”，港台地区也译为“量贩店”此种商店的主要特征是产品线宽而浅，以销售全国知名品牌商品为主），杂货店销售额的 75.7% 加油站销售额的 48% 家具店销售额的 41%。杂货店连锁商有 61 个 拥有 26 966 个分店，平均每一个正规连锁杂货店有 442 个成员店。1982 年连锁企业有 50 946 个，拥有全美零售网点的 20.9% 占全美销售额的 52.7%，1972 年仅占 45.1%。进入 90 年代 正规连锁店基本达到了饱和。