

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，美国仍是世界上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环境和必要条件。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·库伦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 2200 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 1200 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 1400 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 8 000 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 2 100 家 门店数 32 000 个 销售额 2 300 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 3 000 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 22 374 元 北京为 15 157 元 珠江三角洲为 11 289 元。2000 年上海连锁企业年人均销售额为 722 509 元 远高于北京的 330 792 元和珠江三角洲的 274 507 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	1 365	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。

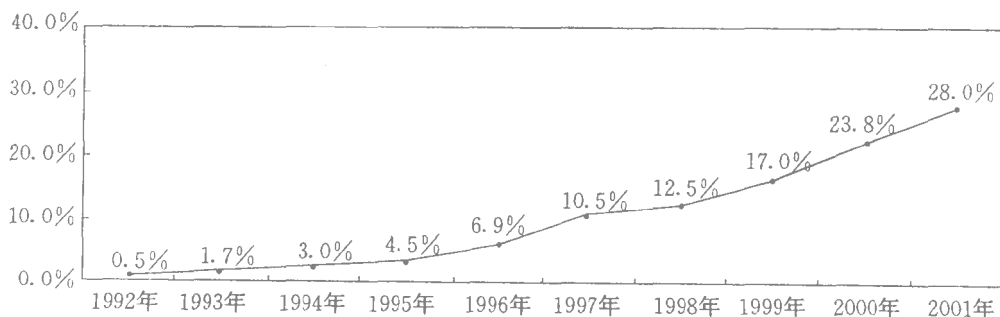
自1991年联华超市成立之后,各类连锁经营的超市、便利店、快餐店、专卖店相继在上海涌现。2000年全市连锁商业网点已发展到4460家,其中连锁超市门店1750家,连锁业态已扩大到45种,全年连锁商业销售额达到410亿元,比上年增长51.9%。上海的联华、华联、农工商等已成为全国最大的连锁超市公司。至2001年末,本市连锁商业网点已发展到5400个(其中连锁超市门店1090家,便利店1824家),年销售规模达到520亿元。连锁经营的业种业态已扩大到超市、大卖场、便利店、餐饮、旅馆、服务维修、医药、音像制品和书报刊等50个,商业集团由63家合并重组到40家,其中一些已成为业态结构合理、主业突出、具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”深受人民群众的欢迎。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 8 000 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

家连锁公司 现又增加了东采、康宁、博爱三家。这些连锁店严格质量管理 知名度和信誉大增，净化了当地医药市场。目前，大多数连锁药店都引进了现代化经营手段，采用电脑联网、集中配送等方式 力争与国际接轨 大大地改善了经营条件 加快了药品流通。据统计 广州健民医药连锁店 1998 年销售收入达 2.4 亿元 实现利润 1400 万元 深圳一致医药连锁店的销售收入 1998 年达 2.2 亿元 实现利润 1000 万元。在现有的 12 家连锁公司中有 3 家被评为全国文明窗口的示范单位。广东鼓励连锁药店办到城市的新区、乡镇和广大农村去，吸纳和改造社会上有经营权的零售药店，使全省医药连锁经营更加健康、迅速地发展。

然而，有关专家指出，广东省的社会消费品零售总额约占全国的 1/10 在这巨大的购买力面前，广东的流通业却显得苍白无力。现在国内最大的百货集团达到年销售额百亿元的规模，而广东最大的百货集团只有 10 多亿元、20 亿元的规模。为此，广东省 2001 年经济发展的重点之一就是流通业。省计委表示 广东省在 2001 年要大力发展连锁经营，推动连锁经营向多业种、多业态发展。广东在巩固发展现有连锁经营的基础上，将在石油、医学、烟草、家电、图书、音像制品、装饰材料、汽车、各种生产资料的销售以及快递和旅游等服务领域，广泛推广连锁经营，积极推动连锁经营从传统零售业、餐饮业向第三产业的多个领域渗透。特别是加快传统粮油、副食品和蔬菜店向连锁超市或便利店转型，支持农业产业化经营龙头企业进城发展产品销售连锁店。同时该省将鼓励企业采取多业种业态的发展形式 通过并购加快直营连锁步伐 以特许连锁加快向省内外、国内外扩张 重点扶持 10 家左右投资主体多元化、规模大、核心竞争力强的大型连锁经营企业迅速做大做强。

（四）港台地区

香港 具有独特的政治地位、地理优势。在 20 世纪 60 年代才出现连锁经营，70 年代经济腾飞，连锁经营开始迅速发展。经过了 30 多年的发展 出现了惠康、百佳两大有名的超级市场连锁店 其门店数都在 500 家以上 市场占有率达 40% 以上 几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。例如谢瑞麟、周生生、周大福、六福、景福等店均有多年的历史，信誉上佳。由于采取连锁经营，在香港街头随处可见它们的连锁门店。此外，集团式酒楼、便利店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、面食店、影视器材商店、冲印店、美容店及珠宝店、大百货店均已导入了连锁经营方式。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。近年来，亚洲各国的零售业普遍萧条，这就使得港台地区的商家更加重视在祖国大陆的发展。有的直接在内地开办连锁企业，有的则与内地企业或是在香港的中资企业进行合作，来拓展内地的庞大市场。例如已经在欧美打开市场的香港思捷集团，就与中资企业华润集团进行合作，合资在内地开办 Esprit 服饰连锁专卖店。

台湾连锁店在 70 年代以后进入快速成长期。根据台湾连锁店协会的最新资料显示，

目前台湾的连锁店数已达到 27 000 家,较上一年增长了 32%。预料未来几年的数目还会增长。此外,台湾有关部门调查指出,2001 年台湾的百货公司与连锁店(仅计算超市、仓储店及便利商店)的总营业额就达到 100 万元,超过台湾整体零售市场总销售额的 1/3。若再将其其他类型的连锁店纳入统计,比例将更为惊人。然而台湾连锁店发展得晚,不论质或量,都不算成熟。因此,在面对国外连锁体系的竞争时,台湾的连锁业者往往显得力不从心。从百货公司、快餐店到超市,几乎都是外商的天下。但是,近几年台湾的百货企业在祖国大陆颇有收获。例如,太平洋百货集团是台湾太平洋建设集团旗下的公司之一。1988 年 11 月首创合资模式引进日本崇光(SOGO)百货,创设台湾首家大型连锁百货——太平洋(SOGO)百货公司。此后太平洋相继在台湾和祖国大陆以及东南亚地区开店 12 家,已建立了一个涵盖台湾全岛并各具区域型、社区商场特征的完整连锁百货零售体系,在台湾的总业绩居于全台之冠。从 1993 年起,太平洋百货拓展到祖国大陆市场,在上海、成都、重庆设立了 6 家店,并且都拥有不俗的业绩。它是目前祖国大陆百货业内少有的几家成功地实现了百货业态全国范围连锁经营的企业。

继太平洋 SOGO 百货在祖国大陆大获成功后,台湾新光三越百货(新光集团与日本三越百货合资,全台 12 家连锁店)、远东百货(上海纺织公司 1949 年去台,发展成为远东集团,全台 11 家连锁店)两大龙头企业 2001 年也各自派遣数 10 位中高层管理人员到上海考察市场,准备投资开店。远东百货已决定开设其在上海的首家门店。另外,台湾力霸衣蝶百货、统一高岛屋百货、来来百货也有意在祖国大陆投资开设连锁门店。

三、国内外连锁经营发展的比较与启示

(一) 发达国家连锁业的总体发展

迄今为止,整个西方发达国家连锁经营业态体系不断适应向经济、便利、质量和个性等四个方面的要求而发展,呈现出橄榄形的演化趋势,即由传统型食品超市为主体和起点,分别向两极延伸,一极是向超大型的连锁经营业态适度延伸,另一极则向具有个性化特征的便利店和专门超市扩展,从而构成多元超市业态并存的局面。其中,大型的连锁商店的发展趋势主要有以下几个方面:

1. 发展速度快 销售规模大

国际大型连锁企业在 90 年代以后,呈现飞速发展的势头,已初步形成了覆盖全球的销售和采购网络。如从 1994~1997 年,美国的沃尔玛公司以平均每年新增 300 家门店,总销售收入以年均增长 12.3% 的速度迅速发展壮大。目前国际大型连锁商店的销售规模很大,据美国《财富》杂志刊登的 2001 年全球销售收入 500 强大企业排序,沃尔玛、家乐福等 59 家连锁商店榜上有名。

2. 门店数量多 地域分布广

目前,国际大型连锁商店的门店数量日益增多。通常国际大型连锁商店的门店总数

可达 3 000~4 000 个,且门店遍布全球,其采购范围亦几乎是全球性的。如 5 年前才进入中国的家乐福、沃尔玛 2000 年已赫然名列全国商业零售企业排名榜的第三位和第九位,2001 年,沃尔玛、家乐福、麦德龙都已在中国各地继续扩张其门店数量。

3. 业种和业态多元发展

国际大型连锁商店从 20 世纪初发展至今,其业种和业态呈多元发展。从业种看,国际大型连锁商店几乎囊括所有业种,如服装店、鞋店、食品店、药店、书店、五金店等等;从业态看,百货商店、超级市场、便利店、专业店等,各种业态几乎应有尽有,而且每种基本业态如超级市场,又有进一步分化发展的趋势,如折扣导向型超市又可分化为超超级市场、综合折扣商店、家居中心、批发俱乐部等。国际大型连锁商店的业种和业态多元发展,其目的是为了适应目标顾客的需求变化,也反映出大型国际连锁商店对采购商品要求的多样化。

中国加入 WTO 后,外资在商业上还可能会出现三种发展趋势:第一,目前已在我国开设连锁店的欧美商业集团会加快开店速度,并向一级以下的城市发展;第二,由于我国的连锁店,尤其是超级市场和便利店的业态发展速度较外国快,一些外国投资公司和商业公司会采取出资的方式购买我国的连锁企业,或实施投资控股;第三,欧美、日本、东南亚将有大量的专业和专卖店大规模地进入我国内地市场。

(二) 中国连锁业发展现状

1. 连锁商业的主导地位开始确立

1999 年中国零售业 50 强的业态分布如下:以经营连锁超市为主的企业 6 家,占 50 家企业的 12%;以经营大型综合超市为主的企业有 11 家,占 50 家企业的 22%;以经营连锁专业店为主的企业 3 家,占 50 家企业的 6%(见图表 1-3)。

图表 1-3

1999 年中国零售业 50 强中销售总额前 10 名企业情况

名次	企 业 名 称	年销售总额(亿元)	业 态 类 型
1	上海联华超市股份有限公司	73.1	超级市场、便利店、大型综合超市
2	上海市第一百货商店股份有限公司	61.2	百货店
3	家乐福(中国)	60.0	大型综合超市
4	上海华联商厦股份有限公司	42.8	百货店
5	华联超市股份有限公司	42.0	超级市场
6	上海豫园商城股份有限公司	40.0	百货店
7	三联商社	34.3	专业店
8	上海农工商超市有限公司	32.0	超级市场、大型综合超市
9	沃尔玛(中国)	30.0	大型综合超市
10	辽宁大连商场集团股份有限公司	29.2	百货店

资料来源:中国连锁经营协会《连锁》2000 年第 3 期“1999 年连锁企业基本情况表”。

从1999年中国零售业50强统计资料可以看出：连锁超市在国内零售业的领导地位开始确立。1999年，长期稳居国内零售龙头地位的上海市第一百货商店股份有限公司被上海联华超市公司取代。同时，排在零售业50强前10名的企业当中，连锁超市公司占有5席，分别排在第一、第三、第五、第八、第九位，百货店占有4席，分别处在第二、第四、第六、第十的位置，一直处在中国零售业主导地位百货店已开始让位于内资和合资的连锁超市公司。1999年中国零售业50强中增长最慢的10家企业，其中9家都是大型百货店，均为负增长；50强前10位中超市占了5席，一改过去由百货店居于主导地位的历史。同时，与传统百货店具有类似特征的集体商业的市场份额也呈现下滑趋势。

2000年中国零售业百强前10名的业态分布如下：以经营连锁超市为主的企业3家，占10家企业30%；以经营大型综合超市或仓储商场为主的企业有2家，占10家企业的20%；以经营连锁专业店为主的企业1家，占10家企业的10%（见图表1-4）。

图表 1-4

2000年中国零售业百强中销售总额前10名的企业情况

名次	企业名称	年销售总额 (亿元)	比1999年 (±%)	业态类型
1	上海联华超市股份有限公司	111.4007	52.5	超级市场、便利店、大型综合超市
2	上海华联商厦股份有限公司	65.1951	52.2	超级市场、百货店
3	辽宁大连商场集团股份有限公司	62.1430	23.1	百货店
4	上海市第一百货商店股份有限公司	58.4372	-2.9	百货店
5	上海农工商超市有限公司	54.0258	68.8	超级市场、大型综合超市
6	三联商社	53.1143	32.2	专业店
7	上海豫园商城股份有限公司	41.1080	2.6	百货店
8	江苏苏果股份有限公司	40.2000	60.8	超级市场
9	上海锦江麦德龙购物中心有限公司	37.4379	23.9	仓储商场
10	重庆商厦集团	36.5663	11.2	百货店

资料来源：中国连锁经营协会《连锁》2001年第3期“2000年中国零售百强名单”。

以上资料显示，中国连锁超市已成为国内连锁商业领域最具活力的业态。尤其是近几年来，大中型连锁超市企业销售规模逐年递增，销售增长明显高于社会商品零售总额的增长和传统百货商店的增长。自1994年开始，中国连锁超市业的平均增长速度在70%以上，其中2000年比1999年增长53%。上海连锁业的“三巨头”联华、华联和农工商超市分列全国零售业10强的第一、第二和第五位。连锁超市超过百货店，并已成为零售业

的第一主力。因此，国内连锁商业的领导地位已经确立。

2. 国内连锁企业迅速发展

从 20 世纪 90 年代中期起，在经济持续增长和国家政策的引导下，我国部分大城市和沿海地区连锁商业呈现出良好的发展态势（见图表 1-5）。

图表 1-5

国内连锁企业发展状况

年 份	连锁企业数量	门 店 数	销售额(亿元)
1994	150	2 500	30
1995	400	6 000	80
1996	700	10 000	300
1997	1 000	15 000	420
1998	1 150	21 000	1 000
1999	1 800	26 000	1 500
2000	2 100	32 000	2 300

数据来源：中国连锁经营协会历年统计资料。

1997 年全国连锁店达 1.5 万家 连锁企业实现销售额 420 亿元。1998 年 全国连锁企业的销售额达 1 000 亿元。其中超市、便利店、大型综合超市、仓储式商场的销售额为 600 亿元 比上年增长 43% 年销售额超亿元的连锁企业 71 家 比上年增长 27% 超亿元的企业销售总额 344 亿元 比上年增长 115% 销售在 5 000 万元以上的企业 121 家 比上年增长 27% 在销售超 5 000 万元的企业中，加盟店的数量占总门店的 31% 比上年同期增加 6.7%。1999 年连锁企业发展到 1 800 多家、拥有 26 000 个门店、年销售额为 1 500 亿元。2000 年中国连锁企业发展到 2 100 家 门店数 32 000 个 销售额 2 300 亿元 占社会商品零售总额的 6.7%。其中连锁 100 强的销售额达到 982 亿元、拥有门店 7 685 个。截至 2001 年上半年 我国连锁企业为 1 138 家 门店达 25 119 个 上半年销售额为 1 024.1 亿元，连锁经营已成为零售业、服务业普遍应用的经营方式和组织形式。国家经贸委有关负责人明确提出 力争经过 5 年的努力，初步确定我国连锁经营在商业和服务业中的主体地位 使连锁经营销售额、连锁企业数和门店数都要有较大幅度的增长 增长点达到 13% 左右。在今后的几年里，全国连锁企业门店数发展到 10 万个 销售额 7 000 亿元 占社会批发零售贸易和餐饮业零售总额的比重达到 20%。

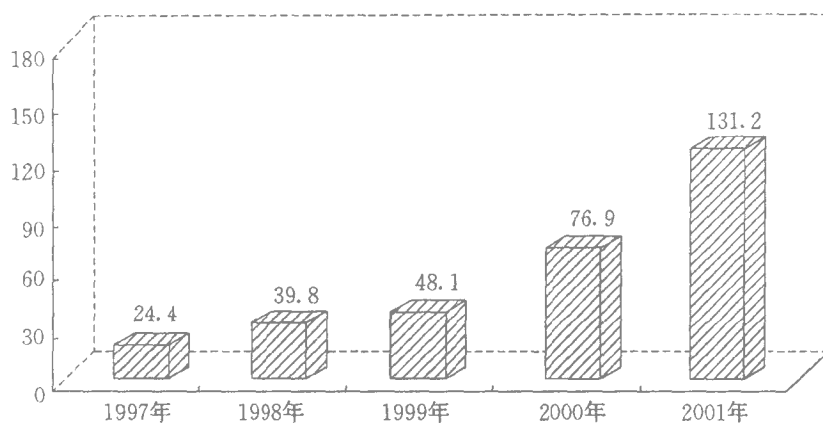
3. 百强企业的规模和实力普遍增强

2001 年连锁业百强销售额 1 620 亿元 门店总数 13 120 个，百强企业的规模和实力普遍增强（见图表 1-6、1-7）。

图表 1-6

连锁百强平均拥有店铺数 (个)

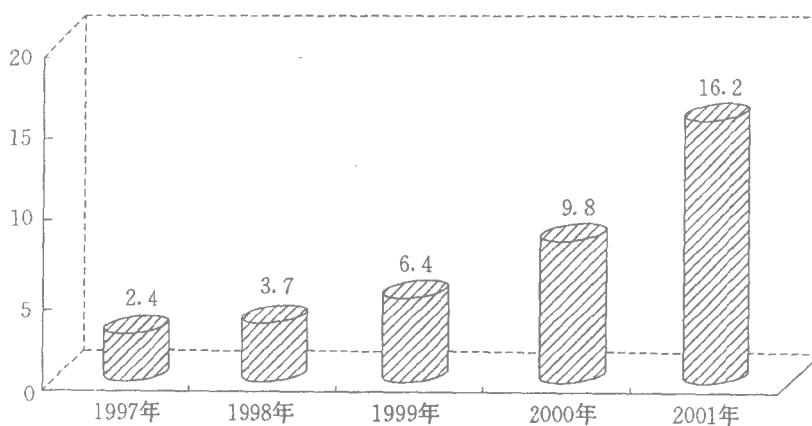
1997~2001 年



图表 1-7

连锁百强年平均销售规模 (亿元)

1997~2001 年



1997~2001 年 百强企业的年销售额平均增长了 70% 左右 其中, 2001 年比 2000 年增长 65%。2001 年, 百强企业的总销售额占社会商品零售总额的比例达到 2.9% 市场份额比 2000 年(2000 年百强企业占 2.0%)提高了 45%。

(三) 中美连锁业发展的比较

1. 连锁经营发展的类型比较

在美国的一些大型连锁企业中, 三种类型的连锁 直营连锁、自由连锁、特许连锁 往往是同时并存的。但是, 在不同行业中三种连锁方式则各有侧重。零售业中大多数为直

营连锁 自由连锁在便利店中比重较大 特许连锁在餐饮业、旅店中被较多地采用。但是,总的来说,美国政府对中小企业的保护意识弱,消费者又具有大批量、一次性购买的消费习惯,所以美国连锁经营的发展以直营连锁为主要形式,通过对中小企业的不断兼并、驱逐 形成了许多大型的垄断集团 如沃尔玛、西尔斯和麦当劳等 这也适应了资本主义经济由自由竞争走向集中垄断的发展趋势。

国外通行的三种类型在我国均有不同程度的发展。其中,在原管理型公司基础上组建或独资开办的直营连锁数量最多,如上海联华超市商业公司等。特许连锁主要在餐饮业和时装业,一些国外名牌时装多采用特许方式在中国销售。而自由连锁在我国发展最慢。

2. 连锁经营发展的业态比较

业态是经济发展的产物。随着消费者收入水平的提高,不断产生新的需求,对价格、质量、服务等各种要素的重视程度发生变化,因而导致新旧业态的交替。连锁经营在美国的发展已渗透到商业零售业、餐饮业和其他服务业等各个领域,而在零售商业中更具有代表性。美国零售业中有四种主要的业态 超市、折扣商店、货仓式商店、超级购物中心。在我国 连锁经营主要和超市、便利店、百货店、专卖店这四种业态结合在一起。其中 超市、便利店是主力业态。这两种业态的连锁门店占全国连锁门店总数的 70%以上。我国的连锁经营首先是从超市起步的。超市与连锁经营方式的紧密结合保证了这种新兴业态的持续发展。而政府扶持的原有国有副食、食品店改造而成的便民连锁店,由于规范化程度差,要真正冲破传统的经营模式和管理体制,形成规模效益很难。此外,百货商店是传统业态,要适应日趋激烈的市场竞争,必须要实现百货业由传统商业到现代商业的转变。近年来,随着我国企业经营意识的更新及技术水平的提高,国内名牌专卖店也在日益增多。

3. 连锁企业规模发展的水平比较

连锁的生命在于规模,规模经营产生规模效益,这是连锁店发展壮大、长盛不衰的重要原因。美国连锁企业的规模都很大。沃尔玛是美国排名第一,也是世界上最大的连锁企业 拥有各种形式的连锁店 2 600 个,1994 年销售额达到 840 亿美元,1996 年达到 960 亿美元,几乎是我国同期社会消费品零售总额的 1/3。沃尔玛公司目前已拥有 4 150 个门店 为全球第一大公司。沃尔玛在 2001 财政年度中的收入超过 2 200 亿美元 超过了美孚石油公司 成为《财富》杂志大公司排行榜上的第一位。排名第二的美孚石油在 2001 财政年度的收入为 2 129 亿美元。沃尔玛同时是第一家成为排名第一的非生产企业。目前,美国的一些连锁公司每年以新开上万家门店的速度向外扩张。从美国的现有情况来看 多数连锁企业的门店数量都在 10 个以上 而目前我国连锁企业相对来说 规模小 网点少 资金紧张。连锁企业门店数量普遍不多 门店数在 10 个以下的不在少数。

4. 连锁经营管理手段的比较

发展连锁经营,必须根据其本质要求强化规范化管理,提高规范化水平,使连锁企业

整体运作标准化、制度化，求得整体效率的提高。美国的连锁经营普遍采用了条形码管理系统、自动记账系统、存储自动化系统、销售时点管理系统等先进的管理手段。但是我国由于某些基本硬件的缺乏，导致连锁经营企业规范化水平相对较低，其中较为突出表现是配送中心的发展滞后和信息管理技术的落后。例如，目前美国的连锁企业平均配送率在 85% 以上而我国平均配送率达 50% 的为数极少 普遍在 15% 左右。管理的不规范 导致许多连锁企业只能惨淡经营，甚至倒闭。

（四）国内外连锁业发展比较的启示

连锁经营在中国流通业中主导地位的确立将通过自身不断的重组、改革和创新实现。通过对中美连锁经营比较的启示，可以得到如下一些启示：

1. 连锁经营方式将在商业、服务业和其他产业中规模化导入

未来流通领域的竞争将主要集中在以信息技术为手段的网络化市场上，因此在先行的连锁企业业绩的鼓舞下，将有更多的商业、服务业、制造业和农村流通组织会规模化地构筑自己的连锁网络，以建立企业得以生存和发展的生命线。目前，服务业中的连锁经营发展速度相当迅速 在银行服务、证券交易、票务销售、房产中介、旅行服务等众多方面都已取得长足发展；在工业的汽车销售和维修服务中都已建立了相当规模的连锁组织；农产品的流通也正在酝酿着一场连锁方式的革命；近几年来房地产业进入连锁业的势头也很猛，除了寻找新的投资方向和盘活存量房产外，进入连锁业可以获得对现金流量的掌握也是一个重要的诱因。

2. 连锁企业在企业制度和发展方式上的不断创新

建立以职工入股与多元化企业法人投资的现代公司制度，是全资子公司型的连锁企业理想的企业制度形式。这种企业制度在克服全资子公司企业制度弊病的同时，由于形成了合理的决策机制和利益激励机制，可以极大地推进连锁企业的发展。

在发展方式上，因为过多地依靠直营连锁店的发展，会受资金的制约大，所以可以通过中外合资、合作发展连锁经营，或以股份制形式创办连锁企业，甚至可以通过租赁、承包、兼并等形式发展连锁经营。同时，发展连锁经营还要与我国的经济状况和人们的消费水平、消费层次相结合。应把消费对象主要定位在“工薪阶层”把经济效益同社会效益相统一。

3. 在实行的直营连锁基础上，大力发展特许连锁和自由连锁

区别不同所有制、不同行业、不同地区、不同企业 因地制宜地选择连锁经营类型的其中一种。对于国有企业来说，可采取直营连锁形式。对于国有批发商业，可以吸引众多分散的中小零售商业企业，组建自由连锁店。另外，可以以生产厂家为主导，建立特许连锁商店。一方面可使工商之间建立新型的经济关系，另一方面也使消费者的利益得到保证。

特许经营将成为未来连锁业发展的主要方式。特许加盟的连锁方式必须要有它发展的市场条件，而这些条件正在中国流通业中不断地生成和成熟。首先，中国连锁企业中已

涌现出一批具有完整和高效营运系统的连锁企业 他们已创出了中国连锁企业的“品牌”，客观上已具备了“管理输出”发展特许连锁的水准与实力，如全国连锁超市的优秀企业上海华联超市把发展加盟店作为连锁的主要方式，成为中国连锁经营方式多元化发展的一个标志；其次，作为加盟者来说，已经具有了加盟规模性连锁企业共享资源利益的需求。因而，特许经营将成为未来连锁业发展的主要方式。

4. 尽快制定促进连锁经营发展的扶持政策，给连锁企业以广泛的支持

从美国的经验来看，在连锁商业的发展初期，政府通常在法律和经济方面予以大力支持。如美国的 14 个州都制定了连锁店加盟法。从我国发展连锁经营的长远考虑，政府应把扶持重点放在培育有利于连锁经营发展的外部环境和条件上，研究制定同连锁经营相适应的各种管理办法和服务规范，抓紧人才培养和管理软件的开发应用，尽早制定连锁商业的相应法规，尤其是急需从资金、网点及税收等方面制定一些政策，扶持连锁企业的进一步发展。