

襁褓中的呼唤(代前言)

有一种信念叫崇高，
有一种精神叫超越。

人类在不断追求理想、创造崇高，并在取得一个又一个成就之后，一次又一次地超越。社会在无止境的推陈出新、追求完善中前行，走向进步、文明……

中华民族就是这样前进了五千年。今天，发展了数十年的中国社会主义经济，在取得卓越成就的基础上，又开始攀登新的高峰——建立社会主义市场经济体制。

建立社会主义市场经济体制是一项系统工程，需要精心组织，抓住关键环节，有计划、有步骤地“施工”，才能全面推进，实现又一次超越。

流通体制改革是建立社会主义市场经济体制的一个关键环节。长期计划经济体制下所形成的我国流通体制，随着经济、社会的发展和经济体制改革的逐步深入，体制与发展的不适应性变得越来越突出。有没有比较成熟的、经过长期实践验证的流通组织形式、经营方式可资借鉴？探寻的目光投向了连锁经营和代理制这两种经过一个多世纪锤炼的流通经营方式和组织形式。

连锁经营是当今世界发达国家零售业最主要的经营方式，它的最大特点在于实行连锁化，即通过一定的联结纽带，按照一定的规则，将众多分散孤立的经营单位联结在一起，并按照一定规则要求运作，这是现代零售业的又一次革命。它把现代化大工业、大生产的组织、管理、经营原则应用于流通领域，达到提高协调运作能力和规模经营效益的目的。代理制是一种衔接产需、组织商品流通的贸易形式，它是流通企业通过合同等契约形式与生产企业订立代理协议，取得“销售权”，从而形成工商之间长期稳定的产销合作关系。它以利益机制将工商双方紧密地联系在一起，并使双方的权利和义务在正常的“运动”中达到一种新的动态的平衡。这两种经营方式和组织形式，较之其他流通经营方式和组织形式，具有明显的优越性，国外的经验和我国近年来部分企业初步的探索都证明了这一点。对我国

来讲，连锁经营、代理制尚处于襁褓之中，但经济发展的迫切需要 刺激它一次又一次强烈地“胎动”。襁褓中的它在呼唤着尽早出生、成长。国家也重视了这个问题，党的十四届三中全会、五中全会，都明确提出要“积极发展配送中心、产需间的直达供货、代理制、连锁经营等形式 提高规模效益 更好地为生产和生活服务”。发展商业连锁经营与代理制等多种经营方式已列入了经济改革总体规划之中 期望通过牵住这条“牛鼻子”解开我国产销衔接捉襟见肘的死结，从根本上解决我国流通体制中存在的深层次矛盾。

这册小书，尽可能比较系统地介绍这两种商业经营方式，组织形式，旨在为从事经济管理和生产、流通工作的广大干部职工，以及关心经济建设的各方人士，提供一个学习资料，希望她能对大家有所帮助。

由于介绍连锁经营和代理制的资料有限，加上笔者主要从事经济管理工作，对这方面的研究还不够深入，难免挂一漏万，不得要领，期望读者朋友和专家学者批评指正。

作 者

一九九六年九月

第一章 连锁经营及其产生与发展

在今天的世界上 无论是驱车在欧美、日本的高速公路或繁华闹市 还是漫步在香港、新加坡的购物中心或居民小区 都会有人们所熟悉的同一字号 同一标志的商店、餐馆、酒吧或夜总会，不时映入人们的眼帘。这 就是连锁商店。

连锁商店以其创造性的连锁经营方式，彻底改变了世界零售业的经营观念和面貌，并经过 130 多年的发展 成为发达国家和地区零售业的主宰 因而被经济界称为现代零售业的又一次革命。

第一节 连锁经营和连锁商店

连锁经营、连锁商店是生产力发展到一定水平时，

社会化大生产对社会化大流通提出的客观要求。社会化大生产实行专业化分工与协作，实行批量生产与均衡生产，客观上要求衔接产需的流通企业实行批量经营与规模经营，按社会化大生产的特点组织流通，经营商品，为专业化分工细、协作紧的生产企业和广大消费者提供优质、高效、满意的服务。

连锁经营和非连锁经营的最大区别，连锁店和零售店的最大区别，就在于实行连锁化，即通过一定的联结纽带，按照一定的规则，将众多分散孤立的经营单位联结在一起，并按一定规则要求运作。连锁经营是当今世界发达国家零售业最主要的经营方式，连锁商店则是当今世界发达国家零售业最主要的组织形式。

连锁经营、连锁商店把现代化大工业、大生产的组织原则、管理原则、经营原则应用于商品流通领域，达到提高协调运作能力和规模经营的目的。它实行店名、店貌、商品、服务的标准化，采购、送货、销售、决策、经营的专业化，商品、购销、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范的一致化，从而把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上每一个环节（每个生产工位或工序）那样相对简单的专业，以提高经营效率，实现规模效益。

连锁经营和连锁商店是适应社会化大生产需要的、最具代表性的一种现代化商品流通经营方式和组

织形式。

第二节 连锁经营的产生和确立

（一）连锁经营产生的经济背景

流通是联结生产和消费的桥梁和纽带，在不同的经济发展阶段，必然会产生与这个阶段的生产和消费相适应的流通组织形式和经营方式。连锁店和连锁经营，正是近代产业革命所带来的经济高速发展的产物，是社会化大生产的产物。

19 世纪 30 年代英国经过 80 年的经济变革，完成了资本主义的产业革命，机器大工业代替了工场手工业。随后，法国、德国和美国等主要资本主义国家也在 19 世纪下半叶，先后实现了产业革命。伴随着产业革命的高涨，经济也进入了高速发展期，自由竞争的资本主义达到了顶峰，并出现了垄断的萌芽。

欧美主要国家的经济高速发展，对流通领域的变革提出了迫切的要求，同时也提供了重要的物质条件：

- 1 消费品生产由工场手工业转变为机器大工业，产品的数量猛增，品种增多，质量提高，供求也随之由卖方市场转入了买方市场。

- 2 农业革命使大量农村人口流入城市，推动了城市化的进程，英、法、美等国产生了一批百万人以上的大都市，购买力向城市集中，集中采购的城市市场迅

速扩大。

3 城市有了大量的廉价劳动力 尤其是适合做商业售货员的妇女劳动力。

4 铁路在这个时期迅速发展起来，为商品广大区域性流通运输提供了条件，加上资产阶级政治革命的实现，推动了全国统一市场的形成。

5 通讯事业迅速发展起来，报纸成为重要的传媒，广告在招徕顾客、传播供求信息、扩大商品交易上作用巨大。

6 商业信贷发展了 股份制产生了 这为大规模筹集商业设施建设所需要的资金，以及大规模交易的结算，创造了条件。

7 产生了以新生资产阶级为代表的中等收入阶层，同时带来了新的消费水平、消费方式和消费观念。

8 建筑技术和建筑材料发展了，使大型商业设施建设成为可能。

所有这些变化，都在呼唤着一场流通革命的到来。要求抛弃过去那种与手工业小生产相适应的、以杂货店和衣料店为代表的传统商业方式，代之以与社会化大生产相适应的现代商业组织形式和经营方式，成了时代的强烈要求。

这场现代流通革命，首先从法国开始了。1852 年，巴黎开办了世界上第一家百货店，它一改传统的杂货

店和衣料店的经营方式 采取在一个大屋顶之下 公开陈列销售众多的商品，实行明码标价、自由进出选购、允许退换、现金交易、薄利多销的经营方式 获得了极大的成功，成为产业革命所带来的经济高速发展的第一个流通变革成果。百货店迅速在欧美国家传播开来，从 19 世纪后半期到 20 世纪 20 年代 这半个世纪 是世界百货店发展的黄金时期。

在法国诞生第一家百货店的同一时代，大洋彼岸的美国，一场流通变革的探索也开始了。

美国作为一个比欧洲后发展起来的资本主义国家 产业革命完成虽然迟一些 但它凭借本国得天独厚的自然资源，加上大量吸收欧洲国家的资本和先进技术，经济发展后来居上，实现了跃进式的超高速发展。从 19 世纪 50 年代到 19 世纪末 在 50 年间 工业总产值增长了 12 倍 比 1813 年增长了 20 倍 并于 1894 年跃居世界第一位。

超高速发展的美国经济，对流通变革和发展的要求更为强烈，而传统的商业在美国不像在欧洲那样年深日久 所以 美国商业界更少保守势力 更多的是革新探索精神。于是 在世界第一家百货店诞生 7 年后的 1859 年，美国纽约诞生了世界第一家连锁店——“大西洋和太平洋茶叶公司”。这是另一种崭新的现代商业组织形式和经营方式，它比百货店传入美国早了 4 年。

所以 连锁店与百货店一样 都是产业革命所带来的社会化大生产发展的产物，也都是现代流通业变革的产物。所不同的是 百货店以其自身的特点 更适应当时经济发展的环境 所以得到迅速发展 首先成为零售业的主导业态 占据了 50 年的统治地位；而连锁店因其自身的复杂性和经济环境的关系，却经历了一个较长的成熟期 只是后来经济发展又发生更新变化之后 才得以更迅速的发展。连锁店产生 130 多年才在发达国家成为零售业的主宰形式。正因为如此 人们通常把百货店称为零售业的第一次革命，把连锁店排在超级市场之后 称为零售业的第三次革命。但如果从产生的背景看 连锁和超市则是同一时代的产物。连锁店和连锁经营的成熟期是漫长的 这说明它需要生长的条件 其条件就是 社会化大生产的发展 市场体制的发展 消费水平的发展 科学技术的发展 商业行业和业态创新的发展。没有这“五大发展”连锁店和连锁经营是不能产生和生存发展的。而当这五个方面每向前发展一步，连锁店和连锁经营的发展就会得到新的生长机会和条件 使自己进入一个新的时期。

（二 连锁经营的创立

经济学界把连锁经营的创立期划为：1859—1900 年共 41 年 主要是以美国第一家连锁经营的“大西洋和太平洋茶叶公司”连锁店创立过程为依据划分的。

1859 年 美国人乔治·F·吉尔曼和乔治·亨连顿·哈特福特在纽约创办了“大美国茶叶公司”,10 年后更名为“大西洋和太平洋茶叶公司”。该公司由同一资本开设分店 实行统一管理 统一进货 分别销售 以低于其它同类茶叶公司 $1/3$ 的价格销售,很快取得了成功。1865 年发展到 25 家分店,1880 年发展到 100 家分店,1900 年猛增到 200 家分店,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分店,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推销产品,在全美各地设置了有销售权的特约经销店,公司凭借产品特许经营权,把一批店铺组织起来,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 多家独立的食物零售商,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愿连锁店。

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，全美连锁店公司已发展到 58 家，完成了美国连锁店和连锁经营从 1859—1900 年的创立时期。

连锁经营在美国诞生后，即与百货店形成对流，于 19 世纪 60 年代传到欧洲。欧洲第一家连锁店是英国伦敦开办的无酵母面包公司，后来于 1876 年创办的利普食品公司到 1890 年已拥有 245 家店铺；1895 年英国本土殖民地贸易公司创立，15 年后达到 600 家分店。欧洲有着浓厚久远的合作制传统，连锁经营传入后很快与合作制结合起来。1883 年，瑞士创办了共同进货合作社，实行联购分销，这一般被认为是世界上最早的自愿连锁组织。它比美国第一个自愿连锁店还要早 5 年，比世界上第一个连锁店（直营）晚 18 年。1888 年，在德国建立了一个共同进货合作社，1898 年经过进一步改组，成为“艾德卡”自愿连锁组织。到目前它已发展成为世界最大的自愿连锁集团。

综上所述，可以看到，在产业革命所带来的经济高速增长的推动下，连锁店和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，很快传遍了世界，它一不受国家和地区的限制；二不受民族的限制；三不受文化传统的限制；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，在一切具备条件的地方和领域都产生了连锁店和连锁经营。这个事实证明，连锁经营的产生是必然的，是不可

抗拒和阻止的。

第三节 连锁经营的发展

（一 连锁经营的初发展期 1900—1930 年）

1873 年，世界资本主义爆发了一次大规模的经济危机 在危机中大批企业倒闭 企业兼并加剧 产生了一批卡特尔垄断组织。1880 年开始，美国开始了从自由竞争资本主义向垄断资本主义的过渡。1900—1903 年 世界又一次爆发了大规模的经济危机 在新一轮企业破产和兼并中 卡特尔组织成了社会经济的基础 托拉斯也在美国产生并迅速地发展起来，资本主义实现了自由竞争到垄断的过渡。垄断和集中虽然是从生产领域开始 但很快就发展到流通领域。这一方面 因为生产的垄断和集中，必然要求流通领域也要实现垄断与集中 与之相适应 另一方面 流通领域同样激烈的破产和兼并，以及生产领域的垄断资本向流通领域加紧渗透 为商业流通领域垄断组织的发展 提供了机会和条件。

在流通领域实现垄断化的过程中，连锁店比百货店显示出更大的优势和适应性，因而也就得到了更多的发展机会。这是因为 百货店的发展要求一次性投资大 商店必须设立在人口和购买力集中的繁华区 这样首先在资金和选址上，限制了百货店的迅速膨胀和发

展。而连锁店，一是可以通过连续的较小规模的投资，形成较大规模的效果；二是可以通过特许经营方式，实现生产和流通领域的大资本对小零售商的控制，形成垄断规模；三是在核心大店的带动下，通过自愿连锁方式，形成规模化经营，虽然自愿连锁的初衷是对抗垄断，但结果却促进了新的垄断；四是众多分散的零售商，可以通过连锁发展成为大型垄断组织。所以，在1900—1930年垄断资本主义发展的初期，连锁店和连锁经营也迎来了自己的第一个发展时期。

连锁经营 30 年的初发展期有以下主要特点：

1 发展速度加快。美国 1910 年连锁店发展到 9900 个，到 1920 年增加到 36100 个，1929 年猛增到 159000 个。1929 年比 1910 年增长 15 倍。

2 连锁集团形成。美国的“大西洋和太平洋茶叶公司”到 1930 年已拥有 15737 家店，经营食品的“克罗格公司”拥有 5165 家店，德国的“艾德卡”公司拥有 250 个成员；英国的马莎百货公司 1914 年已拥有 170 多家店铺。

3 行业扩大。由初期的食品、衣料行业扩展到汽车配件、加油站、软饮料、医药品、服装、杂品、鞋业等行业，如美国著名的经营杂品的 F·W·伍尔沃斯公司，经营药品的沃格林公司等，都是在这一时期发展成连锁集团公司的。

4、业态扩大。由初期的食品、杂品专业店向百货店和邮购店发展，如当今世界上最大的百货连锁集团——美国罗巴特·西尔斯公司，就是由邮购连锁化发展起来，进而成为百货连锁公司的。

5类型多样化。除正规连锁、特许连锁、自由连锁和合作连锁都得到发展外，还产生了工厂主导型连锁、批发企业主导型连锁和零售企业主导型连锁。连锁化向纵、横两个方面发展。

6分布区域化。由开始在地区范围的连锁 逐步向较广泛的区域发展，如美国的汽车配件联合连锁组织，1924年已可控制全美 45 个地区的销售。

7走向成熟。在这一时期 连锁经营在集中采购配送、统一管理、集中信息、共同经营战略开发等方面 从组织结构到内部制度，都日渐成熟。

（二 连锁经营的调整发展期1930—1955 年）

1929—1932 年，爆发了世界资本主义历史上持续时间最长、破坏力最严重的经济危机，整个资本主义世界工业产量倒退了 30 年 其中 钢铁和煤炭产量分别下降了 30.6%和 64.8% 1/2 的工业设备闲置，2600 万工人失业 农产品大量过剩 价格猛跌 信用崩溃 货币贬值一半以上。危机中，美国经济受打击最重。经济危机沉重地打击了商业流通领域，百货店由于在几十年发展中变得成本越来越高，价格越来越贵，在危机中

首先开始走向衰落。另一方面,在 1930 年,美国产生了世界第一家超级市场,它以商店装修简陋、成本低、自选销售、价格低廉等特点,为零零售业带来了又一次变革。与此同时,其它形式的廉价店也产生和发展起来。但是,就在零售业产生新的变革而带来新的发展生机时,1939 年爆发了持续 6 年的第二次世界大战,整个世界资本主义经济陷入战时体制。在经济危机和战争的双重阴影里,连锁店的经营者在艰难中改革调整,探索新的生存发展之路。

连锁经营 30 年的调整发展期有以下主要特点:

1. 收缩门店,扩大规模。在经济危机和战争的环境下,资金和劳动力严重不足,民用建筑也受到限制,连锁店不能通过急速增加分店来扩大规模,只有采取适当收缩门店数量,扩大单个店铺规模来求得发展。如美国,1948 年同 1929 年相比,连锁店的店铺总数量由 159638 个减少到 105109 个,减少 34%,但销售额却由 10740 万美元增加到 29736 万美元,增长 177%。连锁店店铺由占社会零售业店铺总数的 10.8% 下降到 5.9%,但销售额比重由占 22.2% 上升到 22.8%。这其中除物价因素外,主要是店铺规模扩大了 1—4 倍。

2. 向新的行业发展。到 1948 年,美国的连锁店已发展到 30 多个行业,包括综合食品业、一般食品业、鱼肉业、乳酪业、点心业、果蔬业、杂品业、药品业、餐饮

业、衣料业、服装业、鞋业、家具业、家电业、汽车业、汽车配件业、酒业、五金业、木材业、加油站业、百货店业，等等。其中，尤以综合食品店业为最多，连锁店铺达 504439 个。

3、同超级市场相结合。在经济危机中，1930 年美国诞生了世界上第一个超级市场。由于它开架自选，价格低廉，到 1939 年就发展到 5000 多家，销售额占到食品杂品店的 20% 以上，并发展到一般商店和大型商场。这时，连锁店很快同超级市场相结合，形成了遍布各地区各行业的连锁超级市场、连锁超级商店和连锁超级商场，两者如同一对天然的盟友，携手共同发展。连锁店与超级市场相结合，是这一时期连锁店发展的最重要特点。

4、连锁经营传入了日本。日本在 20 世纪初实现了产业革命，进入了垄断资本主义阶段。在学习和赶超发达的资本主义国家过程中，于 1929 年引入连锁经营，这一年，在东京成立“大东京洋品商联盟”，成为日本和亚洲第一家连锁店。但它选择的不是正规连锁，而是自由连锁。1937 年在战时为了对抗大垄断资本，又相继成立了大东京文具连锁店、大东京瓷品连锁店、大东京鞋业连锁店等 30 多家自由连锁店。由于当时经济条件恶劣，垄断资本压制，加上战争影响，日本从自由连锁起步的连锁经营没有发展起来，但是，连锁经营却从此

开始传入了亚洲。

（三）连锁经营的全面发展期（1955—）

第二次世界大战以后，经过 10 年的经济恢复，从 50 年代中期开始，世界经济发展出现了重大变化：一是美国、日本、德国、法国等西方主要国家出现了新的经济发展和繁荣，如日本从 1955 年开始，经济持续高速发展 15 年；二是出现了新技术革命，以电子技术为基础的新技术革命，推动了发达国家产业结构的大规模调整，第三产业成为主导发展产业；三是垄断更加激烈，兼并、收购、合并更加普遍，垄断进一步强化，垄断组织国际化，垄断经营多角化；四是居民收入大幅度提高，出现了高收入水平的中产阶级，推动大众消费革命到来；五是以高速公路为代表，现代化交通网络更加发达；六是由于计算机的广泛应用，通讯信息现代化，改变了经济联系和交往的时间、空间和方式；七是城市化发展出现了郊区化现象，城市人口向郊区分散，中心商业区出现了衰落；八是在亚太地区，除 70 年代日本发展慢外，以香港、台湾、新加坡、韩国等为代表的亚洲经济快速发展起来。

以科学技术革命为基础所带来的经济新发展、新变化，为连锁经营提供了新的机遇和挑战。连锁经营抓住了机遇，战胜了挑战，终于使其成为发达国家零售业最主要的经营方式，连锁店成为最主要的组织形式。这