

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）。

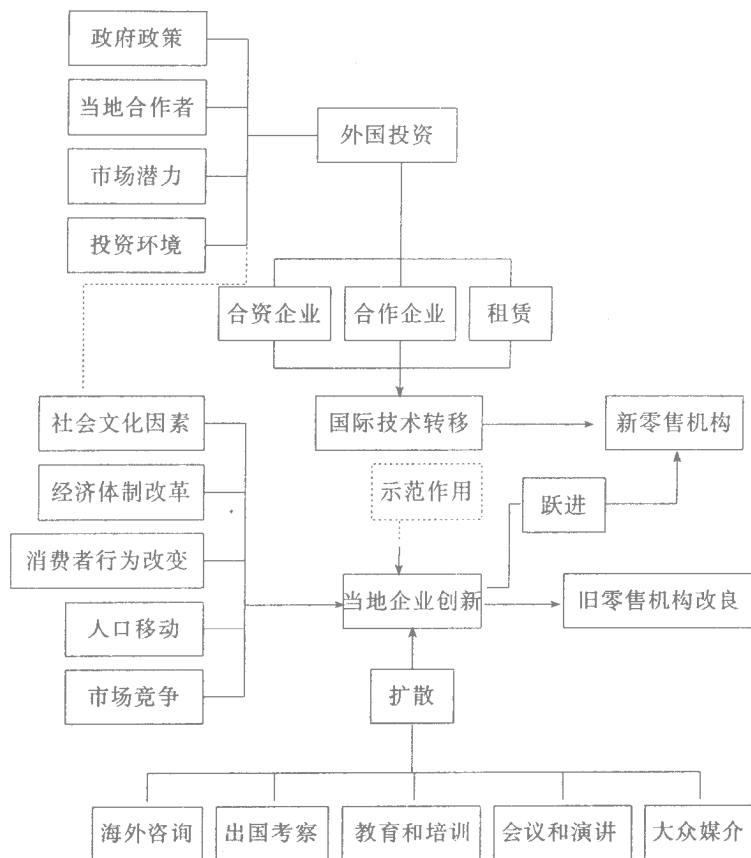


图 1 中国零售机构演变模式

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

级市场也非常熟悉。

第三模块是本地企业创新和跃进。

本地企业创新源于以下因素影响：

(1) 经济体制改革。中国国有零售企业通过近 18 年的体制改革，通过承包、租赁、股份制等企业改革形式，已经基本走出了计划经济体制的模式，发展为相对独立的经济主体。企业可自主决定投资方向。企业经理的位置也不再是不可动摇，迫使企业经理思考企业发展的新路子，吸收先进零售技术，改良本企业的管理和技术。

(2) 消费者行为改变。进入 90 年代后，中国消费行为发生较大变化，消费结构开始向享受需要和发展需要延伸。消费者不仅追求商品档次的提高与优良的服务，而且对购物环境的要求也越来越高^[10]。中国消费者有储蓄购物的习惯，要到信得过的地方去买信得过的产品，这就迫使零售企业不断创新，为顾客创造良好的购物环境。

(3) 人口移动。经济发展导致中国城市市区的面积不断向郊区扩充。以广州为例，改革开放初期，天河区还是一片农田，现在已是高楼林立，成为新的居民区和商业繁华地区，这就为零售企业扩充市场、建立新型零售企业创造了良机。

(4) 市场竞争。从 90 年代开始，人们逐渐认识到，零售业资金周转快，风险小，投资回报率高。以广州为例，1996 年 2 月 28 日前后一下子有四家百货公司开业，全年共新增营业面积 10 万平方米。各零售企业除了面临同业竞争外，还须应付来自各方面的竞争。各个行业纷纷进入零售市场，如制造业开始进入零售市场，特别是大型制造商直接进入最终零售环节（如广东威力电器有限公司自行开设电器连锁店），增加控制市场的能力；批发企业也向零售业转化，将产品直接卖给消费者。还有各种类型的流动市场，小摊小贩等仍充斥市场。以上压力迫使零售企业

尤其是国有零售企业努力创新及采用先进零售技术，以迎接挑战。

创新中引人注目的是：国有零售企业的发展未曾依循零售业生命周期理论或其他西方零售机构演进理论，它们却在中国超级市场尚未成熟时便投资经营便利店和仓储式商场（如广州南方大厦集团不但拥有多家百货公司，近年还投资超级市场、便利店、仓储式商场）。此为笔者解释中国零售机构演进的“跃进”理论，相信这一理论解释同样适用于一些经济发展迅速的发展中国家。

中国零售机构演进中的社会文化因素

许多学者认为，不同国家的零售机构及其运作方式均有不同，这是源于这些国家不同的经济水平以及社会、文化等环境。换句话说，一种零售机构的转移或创新是否成功，取决于当地居民的潜在需求及与其相适应的社会文化环境^[1,2,5~6]。零售业者必须留意这些环境因素的影响，必要时，必须对零售机构（创新和转移的）加以改良，以适应当地环境。

影响零售机构的社会文化因素的变量很多，笔者根据面谈调研结果，以中国超级市场为例分析如下：

1. 社会产品供应

80年代中国超级市场发展缓慢的原因之一是：国内生产的、适合超市售卖的产品太少^[1]。近年来，情况有所好转。据统计，近年轻工业开发出十几万种新品种，对542种工业品排队分析表明，供大于求和供求平衡的商品占95.8%，供不应求的商品仅占4.2%，粮、油、肉、糖等食品已放开经营^[10]。1996年，在上海工业系统“市场和拓展工作会议”上，上海市领导提出加强开发超市产品，大力抢占超市市场，号召上海工业企业“尽快开出开发超市产品的菜单”。可见，中国超市产品的供应将渐趋丰

富，“社会产品供应”将成为超市发展的有利变量。

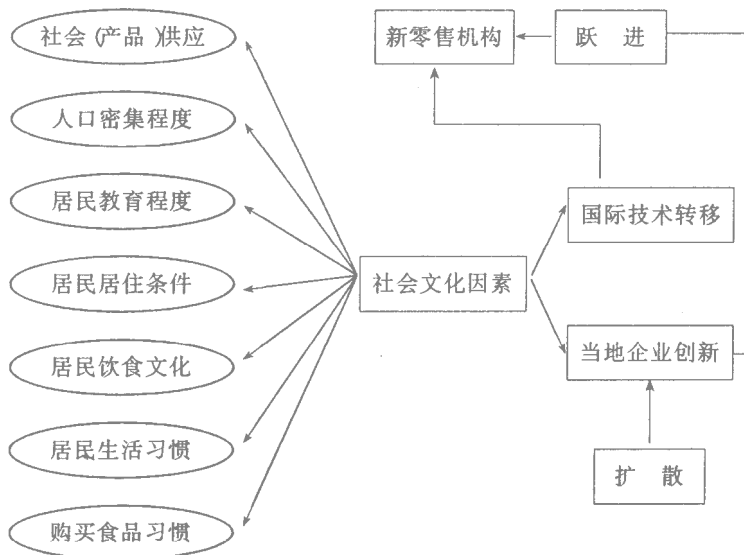


图 2 影响中国超级市场的社会文化因素

2. 人口密集程度

中国大陆城市像香港一样，人口非常密集，这对于任何形式的零售机构来说，都是极好的有利变量。

3. 居民教育程度

居民受教育程度一直作为发展超级市场的重要变量之一^[7]，其源于超级市场自助售货（一般无营业员介绍产品），顾客需有能力阅读产品标签及说明。中国城市普遍实行九年义务教育，这对中国发展超级市场是极为有利的。

4. 居民饮食习惯

居民饮食习惯也是社会文化因素的重要变量之一。例如，中国人喜吃新鲜肉类、鱼类及蔬菜，此点被认为是截至 1974 年超级市场在香港发展缓慢的原因之一^[7]。其实，同样是中国人，南方人和北方人在饮食习惯上又有区别，如表 1 所示。广东对超

表 1 广东与北京超市标准比较

	广东规定	北京规定
营业面积	300 平方米以上，其中经营冷冻、新鲜食品的面积不少于 10%	500 平方米以上，一般以菜市、副食品商场改造为主。其中经营生鲜食品、熟肉制品的面积不少于 30%
经营品种	3000 种以上。包括食品、副食品、日用百货、家庭药品、报刊杂志等	不少于 3000 种。包括肉类、禽蛋蔬菜、小包装粮油、日用小百货等
经营方式	以开架自选为主，配备必要的货架、冷柜、购物篮、购物车、收款机、空调设备和即食服务炉具等	以开架自选售货、集中收银为主，开架率在 70% 以上。配备具有识别条码功能的收银机，实行前台后台联网。配备相应的冷冻柜、冷风柜、保鲜柜及防盗设备等
经营方针	坚持薄利多销、优质服务，一般商品的价格不高于其他类型商店的价格；至少要有 15% 的商品的价格低于社会同类店铺商品价格的 10%	商品价格定位不高于周围其他类型商店，其中 10% 以上的人民生活必需品的价格要略低于其他商店。店堂整洁明亮，商品陈列科学、美观
营业时间	不少于 12 小时	

级市场经营冷冻新鲜食品所定的标准较低（其实这些标准也就是当地一些成功超级市场的成功做法），因为不管超级市场经营的是冷冻食品还是新鲜食品，当地市民们总以为街市的更为新鲜。北方人对食品的新鲜程度要求不那么高（也是北方的气候所致），因此，可加大此类产品的经营面积。因此，居民饮食习惯是超市经营者必须认真考虑的经营变量。

5. 居民居住条件

居民居住面积的大小，甚至冰箱的拥有量及容量，直接影响到居民每次采购量的大小。自改革开放以来，中国房地产业有巨大进步，住房面积有了很大改善^[9]。

6. 居民生活习惯

居民生活习惯影响零售企业的经营。例如：一般市民的作息会影响企业的营业时间的制定。据笔者调查显示，广东的便利店的营业时间在 15 小时以上，北京的营业时间只在 12 小时左右，显示广东的夜生活比北方长得多，零售企业的营业时间必须按这一生活习惯作出调整。

7. 购买食品习惯

美国居民购买食品的习惯是节省时间，减少购买次数；香港居民购买食品的习惯是保持食物新鲜，购买次数较多。中国北方冬天一直有储藏蔬菜的习惯，现在经济条件好了，新一代的家庭虽然无需再在冬天储藏食品，但这种大量采购的模式比南方为甚。表 1 中亦显示北方的超市将蔬菜作为主要品种来经营。

笔者以上讨论是希望业者了解社会文化因素的巨大影响，不论是当地企业创新或是国际零售技术转移，都应首先对当地社会文化环境作深入分析，考虑创新或技术转移的新的零售机构是否

能被当地所接受，是否需要为适应当地的环境加以改良。

笔者在访谈中注意到，境外技术转移所建立的超级市场，有些虽然开始时效益较差，但能够较快地适应当地市场调整策略，例如将商品的供应尽可能地本土化。这样，既可以降低成本，又能适应本地居民的口味。

结 语

一如本文解释，中国零售机构演进是“跃进”的方式，因此在西方国家经历 150 多年变革的各种零售机构，依循转移与扩散两种形式，在人们还来不及进行理解、消化、吸收便同时登场，传统国有零售业面对这种百舸争流的局面一下子难以应付。

由于中国商业网点建设曾一度落后，使前几年大型零售企业的销售超常规增长，导致盲目投资建设大型百货商场（截止 1996 年底，北京共有 65 家营业面积超过一万平方米的大型商场，并且数量还在不断增加）。

微观管理方面存在的问题在于企业缺乏娴熟的市场营销技术，经营管理上千店一面。例如，如何根据本地所在的社会文化环境制定具特色的经营策略等等还尚难做到。

我们以为，“百货公司是城市的象征，是商品文化的殿堂”。我们认为很难由此得出这样的结论：经济正处于迅速发展中的中国都市，百货公司这一零售方式已趋于没落；在跃进的过程中，一些新的零售机构的出现，不一定会导致其他零售机构的衰退，它们可同时存在以满足市民多样化的需要。

本文以定性研究方法建立模型，该模型分为三个部分，即外国商业资本进入中国导致的国际技术转移、本地企业创新及国外新技术的自然扩散，三种形式同时进行使中国零售机构的演进出现跃进现象。根据以上讨论，我们认为该模式可以解释近年中国

零售业出现的变化、所存在的问题的主因并推测将来的发展趋势。该模型的研究局限性在于没有对模型进行数量上的验证,但毕竟为后继研究提供了启示。

参 考 文 献

- 1 Cundiff, Edward W. Concepts in Comparative Retailing. *Journal of Marketing*, 1965, 29 (January), 59~63
- 2 Davidson, William R. and A. L. Rogers Changes and Challenges in Retailing. *Business Horizons* (January-February), 1981, 82~87
- 3 Everett M. Rogers Diffusion of innovation. The Free Press. 1983
- 4 Goldman, Arleh. Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case. *Journal of Retailing*, 1981, 57, (Summer), 5~29
- 5 Kacker, Madhav P. Transatlantic Trends in Retailing. Westport, Ct. : Greenwood Press. 1985
- 6 Kacker, Madhav P. International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. *Journal of Retailing*, 1988, 64, (Spring)
- 7 Mun Kin-Chok. Opportunities for Supermarket Development in Hong Kong. *Journal of the Chinese University of Hong Kong*. 1974 (Vol. 11, No. 11)
- 8 庐荣俊编著.服务市场学:香港—中国,香港:大学出版印务公司,1986
- 9 沙振权,厉以京.超级市场在中国——机会、问题、对策.香港工商管理学报,1992,(10)
- 10 黄维礼编著.零售管理.北京:经济科学出版社,1997

连锁店在中国 问题及启示

沙振权

绪 言

连锁店作为一种先进的商业组织形式，被称为继百货公司、超级市场之后零售业的“第三次革命”。

连锁商店在世界各国，尤其在发达国家的经济发展中扮演了重要角色，并且还在迅速地发展。美国未来学家托夫勒在《大趋势》一书中预言：到 2000 年连锁商店的销售额将占美国零售业销售额的一半。

近年来，连锁商店这一商业组织形式引起了中国政府、工商界及新闻媒介的极大重视。一些发展得比较好的连锁店被当作典型，得到政府的表扬、推广及媒介的宣传，一些不太景气的中小型零售业也纷纷挂出“连锁”的牌子，希望借此走出困境；一些外资连锁店挟其雄厚资本及管理经验，利用各种方式在中国诸城市“抢摊设点”，有的造成了轰动的效应……。

是什么诱因引致中国商业的连锁店热？它在发展当中遇到一些什么问题？这些问题对我们有什么启示？本文试图研讨这些问题。