

□ 刘志远

发达国家连锁经营的发展趋势及其启示

连锁经营一般是指流通领域中若干同行业店铺,以共同进货或授予特许权等方式联结起来,实现服务标准化、经营专业化、管理规范化,共享规模效益的一种现代经营方式和组织形式。本文就发达国家连锁经营的发展趋势及其对我国的启示作些探讨。

一、发达国家连锁经营的发展趋势

连锁经营产生于19世纪中叶的美国,以后传入欧洲、日本,在20世纪50年代后得到迅速发展,如今在发达国家已成为流通领域中重要的组织形式,显示了强大的生命力和广阔的发展前景。就目前态势来看,发达国家的连锁经营呈现如下几方面发展趋势:

1. 产权明晰化

依据所有权构成的不同,发达国家的连锁经营现可划分为正规连锁、特许连锁和自由连锁三种类型。

正规连锁,也称直营连锁、联号商店,是指总部与分店融为一体,在同一资本下开展的连锁经营。其主要特点是:一个正规连锁系统只有单一所有者,即总部或总店,各分店没有资产所有权;总部对各分店进行集中领导,实施人、财、物及产、供、销等方面的统一管理;分店只负责销售商品或提供服务,其经营决策和策略均按总部的旨意行事。

特许连锁,又称加盟连锁、合同连锁、契约联合店,是指主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号、经营技术、营业场所和区域等),以合同的形式授予加盟店使用,而加盟店则必须向主导企业缴纳一定的加盟费、保证金和特许权使用费,承担规定义务的连锁经营。其最大特点是:有一个主导企业或盟主,加盟店在财产和法律上是独立的(即加盟店对自己的店铺拥有所有权),但在经营上却受主导企业的支配,双方以特许合同为连锁关系的纽带基础。

自由连锁,亦称自愿连锁,是指保留单个资本所有权的各店铺的连锁经营。其主要特点是:总部与各成员店之间是协商、服务关系,统一进货和送货,统一制定销售战略,统一使用信息,统一广告宣传;成员店在所有权上独立,人事安排上自主,经营上有很大的自主权,但每年要按销售额或毛利的一定比例向总部缴纳指导费、广告费等;总部经营利润也要部分返还给各成员店。

以上三种类型的连锁经营,虽然都有各自的特点,但它们的产权都是明晰的。因此,产权明晰化是发达国家连锁经营的发展趋势之一。

2. 经营形式多样化

目前,发达国家连锁经营的形式多种多样,但归纳起来,其基本的经营形式仍不外乎正规

连锁、特许连锁和自由连锁三种。

正规连锁是美国连锁经营的基本形式,它主要集中于百货行业、食品杂货行业和妇女服装行业。如美国著名的“西尔斯·罗巴克百货公司”就是正规连锁店,其拥有 798 个分店、2367 个邮购中心。在欧洲,1980 年正规连锁店的市场占有率,最高的是英国为 20.8%,其次是瑞士为 11%,荷兰、法国和德国则分别为 8.5%、6.2%和 6%。在日本,1994 年有正规连锁企业 134 家,拥有店铺总数为 7722 个,店铺面积达 1501.4 万平方米,从业人员 422618 人,销售额 158714 亿日元。

特许连锁在美国有悠久的历史,20 世纪 50 年代它进入了兴盛时期,现全国约有特许连锁店 46 万余家。美国的“肯德基”家乡鸡、“麦当劳”汉堡包等,都是典型的特许连锁经营。这种连锁经营形式不仅在美国,而且在欧洲、亚洲的发达国家也颇为盛行。例如,日本特许连锁店最早出现于本世纪 60 年代初期,70 年代主要以零售业和餐饮业为主,进入 80 年代,在服务行业中也得到了很大发展。到 1993 年,日本特许连锁本部数达到 714 家,加盟店铺数为 139788 个,销售额为 114216 亿日元。

在美国,自由连锁主要集中在汽车、汽配、修理行业和加油站以及饮料行业。在欧洲,自由连锁店以批发企业为主导。而日本的自由连锁店主要有两种类型:一是以批发企业为主导;二是以零售企业为主导。据初步统计,1995 年日本有自由连锁企业约 130 家,加盟店铺约 6 万个。

上述可见,经营形式多样化是发达国家连锁经营的又一发展趋势。

3. 经营规模扩大化

随着连锁经营的不断发展,发达国家连锁经营的规模日益扩大。例如,1859 年在美国纽约创办的世界上第一家连锁店——大西洋及太平洋茶叶公司,经过 100 多年的发展,目前已有 4000 多家分店,年销售额达 50 多亿美元。“阿尔迪”商场是原联邦德国最大的以经营食品为主的连锁店,它自 1948 年开业以来,一直以薄利多销而驰名国内外,1986 年的营业额为 170 亿马克,占原联邦德国居民在饮食方面年开支的 12%。目前,“阿尔迪”商场拥有近 2000 家分店。依靠正规连锁经营发展起来的日本“大荣”公司,经过 15 年的努力,在 1972 年,销售额已超过了有近 100 年经营历史的“三越”百货公司,雄居日本零售业的首位。1974 年开设的日本“7-11”公司,到 1993 年底,在国内已发展到近 6000 个店铺,成为日本零售业中最有竞争实力的连锁企业之一。所以,经营规模扩大化已成为发达国家连锁经营的一种发展趋势。

4. 经营区域国际化

20 世纪 70 年代中期以后,西方发达国家的经济开始走下坡路,国内市场趋于饱和。于是,不少发达国家的连锁企业便将发展目光转向国外,以寻求新的市场空间。例如,创建于 1955 年的美国“麦当劳”汉堡包快餐店,积极开拓国内外市场,目前已拥有 13000 多个分店,遍布在世界 60 多个国家和地区,年营业额超过 200 亿美元,成为餐饮业的巨头。美国的“沃尔玛特”百货连锁集团,在境外开设的分店已有 100 多家,1995 年该连锁集团的销售额约为 1000 亿美元,是全球最大的百货连锁企业。英国最负盛名的零售连锁商店——马狮百货公司,不仅在本国拥有 260 家商店,而且在加拿大拥有控股商店 200 余家,另有 7 家商店分布在法国、比利时与爱尔兰。法国“家乐福”公司现已在世界上 13 个国家和地区开设了 247 家巨型连锁超市,每家超市的面积都在 8000—16000 平方米。日本“伊藤洋化堂”集团到 1995 年 11 月底共有连锁店铺 15377 家,其中海外店铺数就达 7860 家。目前,经营区域国际化的发展态势在发达国家的连锁

经营中更趋明显。

5. 经营管理规范化

为了使连锁企业的经营和管理纳入法制化、规范化的轨道,一些发达国家和不少连锁企业以及某些连锁协会都制定了有关的法规和规章。例如,1971年,美国的加州设立了第一个《连锁加盟投资法》,不久,其他的14个州亦紧随其后,制定了类似的法规。1979年,美国联邦政府又颁布了联邦贸易局有关连锁业的法规。该法规规定所有的连锁企业总部必须发行全国性的公开说明书,提供给可能的加盟者使用。正是这些法规的建立和完善,纠正了美国连锁经营发展中的不健康倾向,保障了投资加盟者的合法权益,促进了连锁经营的持续发展。美国、日本的连锁店基本上均制定了《经营手册》,将本店的组织原则、经营方略、宝贵经验、管理秘诀等都写进里面,使之成为每个员工的必备工具书和操作指南。此外,日本加盟连锁协会制定了《加盟连锁商店伦理纲领》,国际连锁加盟协会也制定了连锁企业道德规范等,从不同的角度规定了协会会员的权利、义务和职业道德等,因而加强了连锁业的自律性管理。可见,经营管理日趋规范化将是发达国家连锁经营的发展趋势。

6. 经营手段现代化

近几十年来,发达国家连锁经营的迅速发展,一个重要的方面是得益于计算机技术和通讯网络技术的发展,得益于条形码的开发和应用,得益于销售时点系统、电子转帐作业系统、电子订货系统和物流配送系统的发展。比如,美国“西尔斯·罗巴克百货公司”投入巨资建立起有数百台小型计算机和5万多台销售时点系统全日工作的计算机控制系统,并引进最先进的多媒体技术、卫星通讯网络,充分利用电脑使总部与各地的连锁分店以及供应商传递各种信息,做到其所属的连锁分店都处于实时控制管理之下。日本的连锁店在总部(本部)与各连锁分店、物流配送中心之间都实现了计算机网络化,使庞大的连锁店网络得以高效运作。日本“西友”公司在国内各地建立了11个物流配送中心,承担本公司及邻近地区其他连锁分店的进货、配货和送货任务。日本的“桔高”公司也利用设在全国各地的23个物流配送中心,向各加盟店提供近2/3的商品。可以断言,随着科学技术的进步,发达国家连锁经营手段将更趋现代化。

7. 政策扶持化

在连锁经营的发展过程中,不少发达国家的政府都从政策上对连锁经营给予一定的支持,尤其是日本政府更为积极。自20世纪60年代以来,日本政府一直把零售商业连锁化,作为推进流通合理化、现代化政策的一项重要内容。日本于1962年成立了中小商业振兴委员会,并制定了《流通合理化设想》的流通产业政策纲要,1963年制定了《中小企业现代化促进法》,1966年提出了零售商业连锁化政策,1973年颁发了《中小零售企业振兴法》,并相应地制定了一系列政策,从税收、贷款利率、设备更新、营业场所选择等方面扶持自由连锁的发展,对中小零售企业花费在市场调查研究、制定长期经营规划、建设信息系统和公用储运设施等方面的费用给予一定的补贴。因政府的政策扶持,故日本的自由连锁店发展得很快。日本在对中小零售企业连锁化采取扶持政策的同时,曾对采用正规连锁形式的大型超级市场采取不支持、不推广的态度,并将其列入1973年颁布的《大店法》的调整范围,加以限制。进入90年代以后,日本大型零售企业在社会经济生活中发挥着越来越大的作用。为了适应形势发展的需要,日本政府修改了《大店法》。其中,对大型企业在审批程序、营业面积等诸多方面放宽了限制。这一措施的实施,必将促进日本正规连锁的进一步发展。可以预料,随着连锁经营的不断发展及其功能的进一步发挥,发达国家政府在政策上将给连锁经营给予更多的扶持。

二、几点启示

从发达国家连锁经营的发展趋势来看,我认为,对我国连锁经营的发展有如下几点启示:

首先,要实行多种经济成份并存,并务必使产权明晰。目前,我国兴办的连锁企业仍以全民所有制为主体,其他所有制形式的连锁企业还为数不太多。今后,我国发展连锁经营应坚持以公有制为主体、多种经济成份并存的原则,在继续发展全民所有制连锁企业的同时,积极发展集体所有制的连锁企业,鼓励民营企业发展连锁经营,并以中外合资、中外合作经营方式引进国外现代连锁经营技术,来发展我国的百货、服装、餐饮、眼镜等零售连锁业务。从上海几家中外合资或中外合作经营的连锁企业的实践表明,这样做有利于引进外资、引进人才和引进先进的经营管理技术,有利于促进我国连锁经营的发展。但连锁企业无论是单一所有制的,还是混合经济成份的,其产权必须明晰,以切实维护投资者的利益。

其次,要合理选择连锁经营形式。从发达国家的实践来看,连锁经营一般采用正规连锁、特许连锁和自由连锁三种经营形式。这几种经营形式各有特点、各有所长,适用于不同的企业。目前,三种形式的连锁经营在我国都有发展,其中正规连锁数量最多。为创造出具有中国特色的连锁经营形式,各个企业应根据行业特点,充分考虑自己所从事的商品经营特色、企业规模和市场环境,选择适合自己发展的连锁经营形式。具体地说,一些大型的零售商业企业,应以发展正规连锁为主;一些拥有独特的商品或服务以及经营技术的饮食、服务企业,或知名度高的老字号商业企业,应以发展特许连锁为主;一些实力较强的批发企业,或一些中小型零售商业企业,应以发展自由连锁为主。总之,在发展连锁经营的过程中,必须从我国和企业的实际出发,采取多种经营形式,并允许各种连锁经营形式的互相交叉,以实现经营形式的多样化。

再次,要有一定的经营规模。发达国家的经验表明,连锁经营要降低成本,提高效益,显示其优势,必须要有一定的经营规模。为此,英国规定,有10个以上分店才可称为连锁商店;国际连锁协会也规定,有11个以上店铺的可称为连锁企业。由于受资金、网点等方面的制约,在我国不少连锁企业的经营规模还太小,如浙江省的连锁企业,平均每家只有4个店铺,因而规模效益难以发挥。所以,当前我国需要采取措施,鼓励有条件的连锁企业走集团化、集约化、规模经营的路子,以增强竞争实力,提高规模效益。如上海华联超市公司,经过3年多的艰苦创业,取得了超常规的发展速度和显著的经营业绩。到去年年底,该公司已拥有连锁分店101个,加盟店扩展到江、浙、皖三省,实现了规模经营和跨区域发展。据统计,1995年上海华联超市公司的销售额达4.54亿元,利润达1046万元,成为当年全国超市行业中规模最大、销售最多、盈利最好的连锁企业;1996年该公司又以销售超过9亿元、利润实现1751.7万元、分店超过100个的成绩,在全国同行中保持了规模第一、销售第一、利润第一。

第四,要抓规范化管理。我国现有的连锁经营,由于缺乏经验,以及客观条件的限制,存在着规范化程度不高的问题,以致影响了连锁经营功能的充分发挥。要促进我国连锁经营的健康发展,加快与国际接轨,今后一段时期内,必须一手抓规模经营,一手抓规范管理。单纯抓数量发展,虽然能形成规模,引起轰动效应,但规范管理跟不上,就不可能产生规模效应,乃至不能充分发挥连锁经营的功能。在抓规范化管理时,既要借鉴发达国家的经验,又要适合我国的实际情况。当前,拟主要从以下三方面入手:一是加强法规建设。国家应尽快制定连锁经营的标准、管理条例等法规,以规范我国的连锁经营。各省、市、自治区也可根据本地连锁经营的发展情况,在自己的权限范围内制定相应的地方性法规和条例。这样,我国连锁经营的发展便有了法

可依,有章可循。二是加强行业自律性规范。要建立有关行业的连锁协会,并依靠它们,制定本行业连锁协会的章程和有关连锁经营的规章,以规范会员单位的行为,指导会员单位的工作,协调各会员单位之间的关系。三是加强连锁企业内部规范。发达国家的连锁企业一般都做到统一店名、统一店貌、统一进货、统一配送、统一核算、统一管理、统一价格、统一服务、统一培训、统一信息和统一广告宣传等,这些统一都是规范化的要求。目前我国创建的各种连锁企业中,除少数企业达到这一规范化要求外,大部分企业都程度不同地存在着不规范的问题,有的甚至连统一进货也做不到,这就难以显示连锁经营的优越性。因此,现阶段加强我国连锁企业内部规范,就是要做到上述几个“统一”,其中最重要的是统一进货、统一配送、统一核算(指正规连锁)和统一管理,并在此基础上实行更规范化的管理。

第五,要加强配送中心和信息中心的建设。连锁经营作为一种现代经营方式,需要依靠科技力量来支撑,需要采用与其相适应的现代化手段来管理商流、物流、信息流等。为了提高我国连锁经营的规模效益,逐步实现连锁企业经营手段的现代化,当前应重点加强配送中心和信息中心的建设。连锁企业配送中心的主要功能是承担各连锁分店所需商品的采购、加工、分装、配送、仓储、保管、运输和装卸等任务。建立起高效的配送中心,有利于降低进货成本,减少储存费用,节省运输费用,降低销售成本,最大限度地提高连锁企业的经济效益。对于配送中心的建设,既可以由每个连锁企业自建,也可以借鉴日本的做法,引导连锁企业联合建立共用的配送中心,以充分利用社会有限的资源,为更多的连锁企业服务,提高规模效益。与此同时,还要加强信息中心的建设。在连锁经营过程中,获取和掌握信息对连锁企业经营成败至关重要。为此,一些发达国家的连锁企业都投入大量资金,建立起自己的信息中心或信息管理系统,以求最快地掌握市场动态和各连锁分店的经营情况,组织适销对路的商品,扩大市场占有率。因此,我国的连锁企业也应加快建设信息中心,以及时、畅通的信息流保证商流、物流的顺畅,努力实现经营管理的现代化、科学化。

第六,要积极稳妥地发展。连锁经营是20世纪80年代末90年代初在我国出现的。近几年来,我国连锁经营发展迅速。据初步统计,截至1996年5月,我国已有连锁企业400多家,连锁分店7000多个。当前,不少地方都制定了连锁经营的发展规划,要求加快推进速度。对此,我们一定要保持清醒头脑,防止一哄而起。这是因为,连锁经营是商品经济发展到一定阶段的产物,它的产生和发展既要受经济发展水平、市场环境、商品供求、消费方式、体制和资金等方面的制约,还要受通讯、运输、电子设备以及产品条形码等辅助条件的制约。所以,发展连锁经营,必须坚持因地区、因行业、因企业制宜的原则,一方面要抓住机遇,勇于实践,积极进行试点,另一方面要从实际出发,量力而行,稳妥推进,切不可不顾条件一味求快贪大,盲目发展。此外,在经营区域上,应先发展本地区的连锁经营,然后再发展跨区域乃至跨国界的连锁经营。

第七,要在政策上给予扶持。连锁经营是一种企业联合行为,应更多地依靠企业自身的力量,由企业自主地实行连锁经营。但从发达国家和上海等地的实践经验来看,也需要政府在一定时期内给予必要的政策扶持,以推动连锁经营的发展。根据我国连锁经营的现状,当前,各级政府应在资金、税收、网点、用房、工商登记等方面,制定相应的政策,扶持连锁企业的发展。例如,在资金上,有关专业银行可设立专项贷款资金,支持连锁经营的发展;对重点发展的试点连锁企业,还可优先贷款,或实行低息贷款。在税收上,对便民连锁店或便民连锁超市经营的粮油、蔬菜、副食品给予税收减免,或实行返税优惠;对试点连锁企业所必需的一些进口设备,在关税上予以一定的优惠。在网点上,对连锁企业计划设置的网点,城建部门应(下转第49页)

第二阶段,在国有独资公司的基础上,将总公司改造为拥有一号线和二号线全部形成资产的混合型地铁控股经营公司。由于全面引入商业化地铁开发经营机制,为有效地行使筹资、融资和投资的职能,地铁总公司应成立财务公司作为总公司下属的全资子公司,如果成立财务公司有困难,可先建立财务联网调度中心,统一调度全公司范围内的运作资金。另外,考虑到工程建设相对独立性,其业务地域并不局限在上海的特点,可酌情考虑将工程建设部改造为具有独立法人地位的“快速有轨工程建设公司”。这样,在总公司的框架下,形成财务公司负责筹资、融资;工程建设公司负责项目建设;运营管理部负责营运管理和投资返还的格局。当然如果考虑到融资或公开上市的便利性,亦可将运营管理部改造为总公司下属的具有独立法人地位的子公司,由于有较为确定的收益,故公开募股或发行债务就具有可能性,同时,总公司若推行商业化的开发机制,也可将其作为大规模融资的抵押物。

为顺利实现地铁开发模式的转变及更有效地完成财务战略的职能,地铁总公司在组织上应争取组建财务公司,同时培养和招聘精通现代金融的高级财务人才。

(作者系上海财经大学财经研究所教授,邮编为 200433)

~~~~~  
(上接第 40 页)在老区改造和新区建设的规划上予以安排。在用房上,对便民连锁企业租用的营业用房,在一定年限内给予房租优惠。在工商登记上,对拟设立的连锁企业,凡符合条件的,工商行政管理部门应尽量简化登记注册的手续。

总而言之,我国在发展连锁经营的过程中,既要学习和借鉴发达国家的成功经验,注意连锁经营的发展趋势,遵循一些共性的规律,又要结合我国的实际情况,进行创新,努力探索出一条有中国特色的发展连锁经营的路子。

---

#### 主要参考文献:

1. 姚成海主编:《连锁业经营与管理》,中国出版社 1994 年 6 月版。
2. 李晋源编著:《连锁店的经营与管理》,中国经济出版社 1994 年 2 月版。
3. 王利平主编:《发展连锁店的理论与实务》,中国商业出版社 1994 年 8 月版。
4. 金承华、郁长荣、杨本顺主编:《商业新视点:连锁经营》,中国商业出版社 1995 年 9 月版。
5. 中华人民共和国国内贸易部:《全国连锁经营发展规划》,载《商业经济研究》1995 年第 11 期。
6. 贾履让、李世谦:《发展我国连锁商店几个问题的思考》,载《财贸经济》1995 年第 9 期。
7. 郭冬乐、孙新、孙亮:《不断发展中的日本连锁商店》,载《财贸经济》1996 年第 8 期、第 9 期。
8. 向欣:《连锁经营的国际化趋势及对策》,载《管理世界》1996 年第 5 期。

(作者系上海财经大学《财经研究》编辑部副研究员,单位邮编为 200433)