

□ 方 逸

上海发展连锁商业的若干思考

一、连锁经营的功能

连锁商业是指零售商业、饮食业、服务业中若干同行业店铺,以共同进货或授予特许权等方式连锁起来,共享规模效益的一种商业经营制度。世界连锁业的发展,大体上经历了三个阶段。一是19世纪60年代到20世纪50年代,此期间是连锁商业萌芽与成长阶段,也称为传统连锁时代。创建于1859年的“大西洋与太平洋茶叶公司”发展到1914年已拥有连锁店2000家左右,支店约20000家,营业额近10亿美元。其间欧洲连锁商店开始出现,并在食品、衣料、鞋业、医药等商品领域迅速发展。二是本世纪50年代到70年代,连锁商业进入高速发展时期。二次世界大战后,随着美国第一个高速公路网的形成,汽车运输的迅猛发展,为美国连锁商业的发展提供了坚实的基础条件。这一时期连锁经营除经营范围和地域的扩展外,还包括电子技术的运用,超级市场销售技术的引入等,使连锁形成巨大的垄断销售网。其营业额、从业人员在零售业中占有举足轻重的地位。1972年日本正规连锁的大荣公司,销售额一举超过长达300年历史的三越公司,跃居日本零售业首位。三是从80年代起,进入现代连锁商业时代。连锁商业的发展除数量的增加外,一个显著特点是行业范围进一步渗透到餐饮业、各类服务业,经营范围趋向国际化、集团化。同时,由于科技的进步,连锁经营越来越多地运用电脑通讯系统等现代化技术,使经营规模和范围得以成倍增长。目前日本连锁商店的销售额约占社会零售总额的

30%,美国连锁店销售额占全美零售总额的38%。

国际成功的实践经验表明,连锁经营是现代市场经济中具有强大生命力和巨大发展潜力的一种流通组织形式和经营方式。连锁经营的本质特征是把工业化大生产原理运用到商业经营中,实现商业活动的标准化、专业化、集约化、规模化。

连锁经营的功能主要体现在:

(一)流通主导功能。它以最快的速度反馈市场信息,组织订货,衔接产销,它使经济活动重心迅速从制造商向经销商和零售商转移,从而实现流通主导型经济。

(二)科学管理功能。它把现代工业的流水线生产方式运用在商业经营上,把商业经营变成一种可管理的技术环节。连锁经营的“七统一”(统一标志、统一进货、统一核算、统一定价、统一商品陈列、统一服务规范、统一管理),把复杂的商业活动分解成一个个相对简单的环节,提高了经营效率,实现规模效益。

(三)扩大规模功能。它凭借连锁机制特有的优势,使商业资本、营销技术等联合优势迅速扩大,更有效地扩展业务,降低风险,使流通规模得以成倍扩大。

(四)促进消费功能。连锁经营无所不包的服务特性,使连锁店的经营范围不仅限于零售、餐饮等行业。同时,连锁经营特有的服务,适应了快节奏生活方式和消费特点,使消费者产生一种依恋型购买行为,成为商店固定的消费群。

二、上海连锁商业发展的现状

以连锁超市为代表的连锁商业是伴随着上海经济的快速发展和人民生活水平的大幅度提高而产生的。当前上海连锁商业得以迅速发展的基本条件是：

第一、经济发展，产品丰富，有一定物质基础。近三年来，上海的国内生产总值平均每年递增 14.7%，去年人均国内生产总值已达 14500 多元，已接近国外连锁商业发展初期的经济水平。经济的发展，带来商品丰富、市场繁荣。上海生产的小包装商品已超过 1 万种，适应了连锁超市的销售方式。

第二，消费观念变化，有一个市场基础。随着商品经济的发展和人民生活水平的提高，卖方市场开始向买方市场转化，消费者开始追求省时、便利、快捷的消费观念。包装商品、方便食品、冷冻食品被广泛接受。超市一次性完成购买的销售方式，使市民提高生活质量、实现家务劳动社会化的要求得到满足。

第三，科学技术发展，有良好的装备基础。现代化商业技术的推广应用，促使商品流通发生革命性的变化。为了扩大规模，提高效益，条形码、POS 系统，现代通讯网、电脑管理系统等高新技术产品受到了商界的欢迎和广泛使用，因而使商业经营连锁化成为可能。

目前上海已有各类连锁网点 1500 多家，年销售额约 14.5 亿元，占社会消费品零售总额的 1.9%。上海连锁商业的形式主要有五种：连锁超市、方便店、快餐店、专卖店、服务店，呈现大型购物中心、百货商店和五种连锁形式竞相发展的多层次、多样化的零售商业新格局。

连锁超市。目前上海共有 15 家连锁超市公司，网点已超过 500 户。华联、联华等公司的经营已进入良性循环。华联超市只用两年时间开出 24 户，年销售额达到 1.96 亿元，预计 5 年可偿还创业投资，其发展速度超过了国际公认的标准。

连锁方便店。全市 14 家网点达 689 户，经营规模较大的有宏良、家乐等。宏良便利连锁联营公司在一年半的时间里形成了 82 户连锁店的规模，经营面积 12000 平方米，并已在天津、芜湖等地设了点。

连锁快餐店。全市比较著名的连锁快餐公司有近 10 家，网点数 50 多户，并形成中西式快餐互相竞争、并驾齐驱的格局。上海肯德基公司，已滚动发展了 10 户连锁店，去年销售额达 1.46 亿元，成为肯德基经营业绩最好的海外公司。

连锁专卖店。全市有各类专卖店 250 多户，80 多个专卖系列，国外著名品牌的专卖店有克莉丝汀、香特利、鳄鱼、真维丝等。国内的三枪、开开也在向专卖店方向发展，并且已呈现良好势头。

连锁服务店。在修配、洗染、照相、扩印等服务性行业，已出现了 50 多家连锁门店。

上海连锁商业的发展是在逐步总结经验的基础上一步一步向前推进的。实践证明，连锁超市顺应了现代居民生活消费的需要，具有较强的生命活力和发展前景。连锁商业的发展，可以做到消费者满意、企业满意、政府满意。

(一) 连锁经营有利于让利于民。上海连锁商业以连锁超市、方便店为突破口，经营定位坚持大众化、坚持以主副食品和市民日常生活用品为主。市政府规定，新办的超市都要经营蔬菜和副食品，经营品种不得少于 3500 种。如华联超市和联华超市，经营品种多达 5000—8000 种，并且坚持中低档为主，使消费者感到超市确实是面向大众的。为方便群众购买，超市、方便店一般设在居民新村和地铁、车站等交通便利地段。去年上海新办超市、方便店有 83.5% 开设在居住区和边缘区。在价格定位方面，要求超市坚持薄利多销的经营原则，从规模经营中求效益。商品价格一般低于市场价。超市、方便店真正做到了方便购买、价格便宜、商品正宗，消费者感到满意。

(二)连锁经营有利于企业转制。连锁经营不是单纯的商业经营形式的改变,还涉及商业企业组织结构、管理制度、利益分配等一系列关系的调整与改变,将会促进国合商业转换经营机制。去年上海有60家菜场改建为超市,600多家粮店、油酱店改造为方便店后,摆脱了网点萎缩、经营亏损的局面,经济效益成倍增长。卢湾区3家菜场改建为连锁超市后,每天营业14小时,人均日销售额比改建前增长6.5倍,职工月工资收入增加2.1倍。三角地总公司所属的密云菜场,前几年承包经营后,由于管理不善,三分之二柜台出租,人心思走,年经营亏损40多万元。改建为连锁超市后,实行了进门见菜、菜篮扎把、门类齐全、集中收银的改革措施,摆脱了传统经营陋习,扩大了经营规模,实行全天营业,去年销售额达到1300万元,增长1.6倍。

(三)连锁经营有利于政府调控市场。连锁超市大批量进货、大批量销售,降低了商品的出厂价格,减少了销售环节,有效地防止了市场上不规范的商业行为。在遏制通胀、反对暴利、防止假冒伪劣、稳定物价方面发挥重大作用。同时,连锁超市直接掌握市场信息,对生产的引导作用日益提高,流通的市场导向作用开始显露。再者,连锁商业的发展,也带动了食品工业、电子工业、冷冻设备制造业、包装装潢业等相关行业的发展。总之,连锁商业的兴起,对整个经济的推动作用巨大的。

三、进一步推进上海连锁商业的建议

随着我国国民经济的高速发展,人民生活水平的不断提高,买方市场的形成,交通储运设施的改善,通讯设备的现代化,大力推进上海连锁经营的时机已来到。现阶段,应在学习借鉴国际连锁商业经验的基础上,不断探索既有国际连锁的基本特征和功能、又有上海特色的连锁商业。当前,要着重做好以下工作。

(一)切实抓好连锁商业的发展规划。当前上海商业网点已达15.8万个,销售额已达

770亿元,但连锁商业的网点比例和销售比例还很低。要根据不同连锁店的发展,作出总体规划布局,既要积极引导,反对垄断,也要防止过度竞争,避免企业自生自灭。对与人民生活密切相关的便民连锁商店,在网点配备上要通过规划给以保证,使全市连锁商店合理布局,健康、快速发展。

(二)坚持连锁经营的规范化管理。连锁商业发展初期,就应着眼于高起点、高标准,而其核心就是规范化管理。要参照国际通行的行业标准和服务规范,通过严格的科学管理,使企业的经营活动上一个档次。今年上海连锁商业的工作重点是抓规范,要在连锁商店发展的基本目标、基本标准的基础上,修改制定好服务规范和管理规范,特别要坚持实行统一采购配送和统一管理。此外要通过抓培训、抓交流,使管理规范、服务规范落到实处。要大力培训骨干、培训营业员,从而增强发展连锁商业规范意识,提高商业企业管理水平。

(三)结合产品结构调整,向广度发展。国际上连锁经营组织的发展,出现了大型化、国际化的趋势,并与跨国公司的组织形式相互融合,行业领域越来越广泛,成为世界上发达国家商业的重要组织形式。上海商业必须借助于连锁化,打破工商、工贸企业和区域分割壁垒,实行工商联合、商商联合、市区联合,以名牌产品为龙头,建立新的销售体系。通过连锁扩大上海产品的销售,吸收国际先进管理经验,壮大自己,参与国际竞争,开拓世界市场。

(四)结合机制转换,在深度上拓展。要借助连锁经营机制,加快转换企业经营机制,积极探索建立现代企业制度。不论是正规连锁,特许连锁还是自由连锁,都不是简单搞联营。配送中心的建设,也不是简单搞一个库房。而要紧扣连锁二字,通过横向、纵向配合,及时传递信息,合理组织商流、物流、信息流,把企业经营的内在活力调动起来。尤其要加快配送中心的建设。集中配送中心在进货、仓储运输等方面优势,为各连锁店采购、(下转第28页)

企业集团的过程中,还必须积极而慎重地处理以下若干个问题。

首先,企业集团大型化是最现代商品经济和社会化大生产发展的一大趋势,大型企业集团作为适应现代生产力规模经济和市场经济要求而产生的企业高级组织形式,是客观经济长期发展的结果。仅凭人们的主观美好的愿望,依靠行政手段来促使企业集团扩张,那是不会奏效的,这样的集团也不会具有生命力的。政府可以制订一系列政策,引导企业加速完成这一历史过程,但决不能拔苗助长。否则,相互间缺乏利益机制而奉命扩建的企业集团,不是继续在旧体制轨道上滑行的行政性翻版公司,就只是联而不合的企业群罢了。

尤其值得重点强调的是,股份制、公司制是企业集团形成的组织基础,股份制、公司制成熟与否,与企业集团的发展息息相关,而我国的股份制只是刚刚起步,公司制也只是在初步实施的阶段中。西方发达国家的股份制、公司制发展了数百年,如果没有科学的可行性分析和慎密的研究准备,我们想在短短的一、二年中就跨越这一整个历史时期,结果怕只能是欲速而不达。正确的方针应当是紧抓机遇又切切实实地分步前进。

其次,企业集团具备了组织规模扩张的动因和客观的条件后,还应形成科学而明确的企业集团战略发展的经营目标。由于方向不明确,或者由于种种原因使集团发展的目标变幻不定,集团发展也会困难重重,甚至半途夭折。前几年曾经创造过辉煌的某些集团公司,如今到了貌合神离、分崩离析的地步,有的运转数年,却至今连集团内企业间的法律框架都未定下来。究其根源,乃在于企业集团的发展没有战略目标。

再次,政府是宏观调控的主体,是确定支柱产业、制定并执行企业集团发展政策的主体;企业集团作为市场竞争的主体,则应是制定自我战略规划的主体。两者紧密相关,但不能互换其位。政府可以充分运用各种经济的、法律的手段,制定各种政策来诱导产业结构的调整。根据我国现阶段的情况,政府甚至也可用某些行政手段,来促使集团的组建和发展,以提高规模效益,加快新技术、新产品的开发,增强国际竞争能力。这就要求政府必须在科学决策的基础上形成的产业政策具有稳定性、连续性。

注:

“X低效率”是美国经济学家莱宾斯坦(H·Leibenstein)1966年提出的一个概念,指不是由狭义的市场因素引起的低效率,如组织低效率、激励低效率等。

(上接第54页)集配和送货,以使连锁经营的系统工程更加完善。

(五)抓紧人才培养和管理软件的开发应用。举办各种形式的培训班,普及连锁经营知识,组织学习连锁经营的本质特征和基本做法。采用走出去、请进来的办法,到国外考察,研究发达国家的成功经验。请国际著名企业管

理人员来沪讲课,并通过合资合作,引进管理技术,提高管理水平。连锁商业的发展与通讯技术和其他流通技术的发展密不可分,要加快电子计算机、收款机、条形码等硬件设施的开发与应用,进一步加快仓储、配送中心的建设,提高企业的财务管理、物流管理和信息管理的技术含量。