

连锁商业——流通领域方向性的改革

许一经

1995 年 3 月 25 日至 3 月 27 日,全国部分省市连锁商业座谈会在上海举行。会议认为,连锁商业是现代国际上普遍采用的一种商业经营形式,它一方面实现了商业服务活动的规范化、标准化,适应了现代化生产的需要,另一方面也改变了传统的批发零售关系和产销关系,把生产、消费与流通各个环节有机地结合起来,是改造传统商业实现流通革命的重要组织形式,在我国具有广阔的发展前景。

发展连锁商业,是社会主义市场经济体制下一项带有方向性的重大流通改革,也是建立现代流通产业的客观要求。本文就如何正确认识连锁商业,发展连锁商业的意义和作用,以及如何发展连锁商业等问题,谈谈个人的见解,并就教于同志们。

一、正确认识连锁经营

在繁华的大街上,到处招牌林立。在那琳琅满目的广告牌中,就有麦当劳、肯德基、可口可乐……这些世界著名的连锁店,为什么会有如此辉煌的业绩,都应归功于连锁经营的魅力。这项被《大趋势》一书作者奈思比特称为“有史以来最成功的营销观念”已越来越显示出强大的生命力!

自从 1859 年美国“大西洋及太平洋茶叶公司”创办连锁店形式以来,已有 130 年历史。在发达国家,连锁商业取得普遍成功,一般都占市场销售份额的 1/3 以上。一些发展中国家也引进了连锁商业。根据国外经验,一个国家人均年收入达到 250—600 美元水平时,连锁商业就开始发展。去年,我国城镇居民人均收入达到 3179 元人民币,约折合 370 美元。现在,我国沿海一些大城市已经发展了一批连锁商店,呈现了良好的发展势头。

连锁店的出现并不是偶然的。进入 90 年代后,我国社会主义经济的发展,市场的逐步发育,流通设施的改善,以及人们消费观念的变化,都为发展连锁商业提供必要的客观条件。据初步统计,全国现有连锁公司 100 多家,加盟店和直营店已有 1000 多个。连锁商业作为商业企业组织形式的较广泛的出现,是现行商业流通体制的一项重大改革,它将有助于我国大商业、大市场、大流通格局的形成。我们需要正确地认识和把握连锁商业的本质,才能正确地探索发展连锁商业的途径。

商业连锁经营指的是商业活动中若干同行业的店铺,以共同进货、共享统一的经营技术或是经营同一种(类)商品的方式连接起来,在同一企业形象下经营或服务,为达到规模效益而形成的经营组织形态。它的基本特征:

第一,它不是单个的商场或商店,而是一个范围广阔的销售网,在各个不同的地方开设同样的商店或店中店。

第二,实行店名、店貌、商品、服务方面的标准化。

第三,实行采购、送货、销售、经营决策各负其责的专业化。连锁总店负责进货、送货和经营

决策,分店负责销售,改变传统零售商业那种集买卖职能于一身的做法,降低进货成本,销售成本和管理费用,实现整体低成本经营。

第四,实行经营策略、信息汇集、广告宣传、员工培训、管理规范等方面的统一化。

连锁经营的本质,是把现代化工业大生产的原理应用到商业中来,改变过去那种购销一体、柜店服务、单店核算,主要依赖经营者个人经验和技巧决定销售的小商业经营模式,在扩大经营规模的同时,提高商业组织化水平;把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上的每个环节那样,使之相对简化,提高经营效率,实现规模效益。它解决了分散经营与规模效益的矛盾、规模与专业化的矛盾,同时也为在企业内部实行买卖分离创造了条件,使企业能把更多的精力集中于商品的销售。

概括地说,连锁店是一种不同于单店、多店的经营体系,具有多店铺的特色。连锁店就是在核心企业或总公司的领导下,由分散的、经营同类商品或服务的零售企业,通过规范化经营、实现规模效益的经济联合体组织形式,也称为公司联号。其中的核心企业称为总部、总店或本部,各分散经营的企业叫做分店、分支店或成员店等。

连锁店不同于单店、多店,在概念上具有四个鲜明的一致性:经营理念、CIS 企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具有连锁经营的基础,才能真正成为连锁店,充分发挥连锁店的魅力。

从上海的“联华”、“华联”、“华润”、“八仙”、“百花”等连锁超市公司来看,可分为紧密型连锁和松散型连锁两种类型。紧密型连锁店的特点是:(1)整个连锁公司系统为一个独立法人,公司总部对各门店实行“七统一”管理,即统一标识、统一经营管理、统一进货、统一核算、统一价格、统一人事管理、统一信贷和纳税。(2)连锁店基本开设在城乡结合部和居民密集的小区,特别是新建的居民小区。每个门店都有一定的规模,均装备现代化的设施。(3)连锁店在销售方式上均实行敞开式自选销售,即人们常说的“超级市场”或“超市”,以经营中低档小包装商品为主。由于实行集中进货、各店分销的经营方式,通过大批量统一进货,大大降低了商品的进货成本,使得价格水平低于同类商店 2—5 个百分点,形成了薄利多销的经营特点。(4)连锁公司各分店实行统一的标准化经营、规范化服务。松散型连锁店的特点是:公司总部下属的成员店是在原网点基础上改造而成的,各店仍保留法人地位,基本上享有经营自主权,在销售方式上也不要求实行敞开式自选售货,总部仅在业务上给予指导,对外统一标识,对内制定总的经营策略,各成员店自主经营。

二、连锁经营具有强大的生命力

连锁经营以其新的经营特点,适应了现代大工业发展的需要,是社会化大生产的必然产物。

首先,连锁经营具有规模优势,把分散的经营主体组织起来,形成群体合力。

连锁经营有利于发挥大型或知名度较高的企业的经营优势,通过连锁壮大规模,扩充实力,进一步适应市场竞争;有利于提高中小企业的市场竞争能力,扬长避短,实现企业资源的进一步优化配置。

连锁店有利于实现商业领域的规模经营。兴办连锁店,客观上要求迅速集中商业资本,通过较大数额的资金投入起步,迅速开发网点,扩大公司的经营规模尽快占领市场。连锁经营可以大批量进货,较快地摊销成本。以联华超市商业公司为例,由于网点开发启动资金大,1991 年公司开办第一家曲阳商场时,当年亏损 4.5 万元;1992 年又开办了 5 家连锁商场,年销售额 2020 万元,亏损 52 万元,1993 年公司拥有了 14 家商场,年销售额近亿元,盈亏基本持平,1994

年1—2月, 全公司销售额达到2400万元, 盈利近20万元。大额投入、迅速扩张、快速推销、由亏转盈, 初步体现了连锁经营的规模效益。

其次, 它利用现代科学技术, 完善专业分工, 科学合理地组织商流物流, 从而使商品流通费用下降, 也就是说, 它有利于企业在经营上用较低的消耗去提取较大的利润, 通过规模经营, 降低流通费用, 不断提高企业经济效益。

连锁店有利于实现企业现代化改造和科学管理。商业连锁店的组织和管理, 把现代化大工业生产的原理有机地运用于零售商业中, 实现了商业活动的标准化: 商品、陈列、服务、管理、标识等均按统一标准; 专业化: 采购、仓储、送货、销售等职能分离; 集中化: 资金、商流、物流、信息流相对于传统的、分散的独立商店高度集中; 单纯化: 使各个成员店以及各个环节、各个岗位的工作大大简化, 从而为提高效率奠定了基础。连锁店的大额投入、规模经营、超市的自选售货、成本的快速摊销, 使商业的现代化装备成为必需和可能。上海的连锁店大都配置了电子收银机、计算机, 商场的进销存靠与计算机沟通, 商店经理可以及时了解各种商品销售情况和备货情况。

再次, 它密切了生产和消费的联系, 增强了市场经济条件下企业的计划性和预见性。

最后, 它有利于实现“最佳服务”和最低价格。由于每个连锁公司销售总量都很大, 且都集中进货, 吸引了大批的生产厂家, 很多厂家愿意提供优惠的商品价格和供货条件。直接从生产企业大批量进货, 价格可比一般小批量进货低10个百分点左右; 同时还降低了采购成本, 进而减少了经营费用, 形成了连锁店商品低廉的优势。上海连锁店商品的销售价格, 一般都低于其他商场同类商品2—5个百分点。上海各大连锁公司都将企业的市场定位于大众化日常消费这最普通的市场领域。联华公司提出“以最普通的商品, 最优惠的价格, 最方便的购买, 最优质的服务, 为最大多数消费者服务”的经营宗旨。华联超市公司在进货上坚持以主副食品为主, 以百姓日常生活用品为主, 以中低档商品为主。连锁经营必须坚持便民利民。一些超市、便民店已开始经营书报杂志, 出售邮票, 供应常用药品, 提供电话、收取水、电、煤、气、房租等公用事业费, 为居民提供方便。从直接经济效益看, 这些项目是赚不了多少钱的, 但社会效益却十分明显。上海各连锁店的营业时间一般都比较长, 经营品种也比较齐全, 服务标准和服务质量也都比较高, 因此, 很受消费者的欢迎。

另外, 由于连锁店一般都采用集中配货的超市自选销售方式, 对商品的标准化提出了更高的要求, 带动了商品加工行业的发展和包装水平的提高。粮油食品要按照消费者不同的需求特点, 加工成不同份量的包装; 肉类需按不同部位分割包装冷冻后, 陈列在保鲜柜中; 蔬菜要加工洗净后捆扎成小份包装; 日用小商品也都拆整卖零。这些促进了我国的商品加工、冷冻保鲜、包装等技术的发展, 逐步适应现代消费习惯、消费方式发生的新变化。

总之, 连锁经营的实质, 是把社会化大生产和专业分工的原理应用于流通领域, 通过“规模化、专业化、统一化、系统化”, 达到提高经济效益, 降低流通费用的目的。连锁经营的发展, 将为我国流通结构的重组, 流通方式的调整和同类商业的改革, 注入新的现代化经营机制的活力。

改革开放以来, 我国流通体制改革进展很快, 初步形成了以市场为导向的流通体制。同时也必须看到, 我国流通领域还存在不少问题, 如商业网点分散, 组织化程度低, 经济效益差; 国有批发企业原有的组织形式基本上已“线断网破”, 市场占有率下降; 国营商业经营方式单一, 技术装备落后, 等等。因此, 通过零售为主导的连锁经营, 把大量分散经营的国合零售企业通过连锁经营机制联合起来, 联小为大, 就可避免无序竞争, 发挥规模效益, 更好地发挥国营商业的主渠道作用。

三、积极稳妥地发展连锁经营

发展连锁经营,要把握住它的基本特点,按照科学化、规范化的标准运行,切实保证这一新生事物的规范发展。特别必须指出的是,要按照我国国情,把发展连锁的重点放在以销售居民食品和日用消费品为主的“超市”和便民商店上,放在生产供货条件、基础设施、商业基础较好的大中城市和沿海地区。

目前,我国的连锁经营尚处在起步阶段,必须着重注重几个问题。

第一,组建连锁店必须有计划、有步骤地进行。从实际出发,先行试点,不可一哄而起。当前连锁商业发展势头迅猛。我们必须头脑清醒,量力而行,切不可一哄而起,盲目上马。连锁商业需要比较良好的交通、通讯、电子设备以及产品条码等相关条件,不能不顾客观物质条件一哄而起。需要在可行性论证的基础上,经过试点,逐步推广。必须按照“自愿、平等、互利、服务”的原则,本着“利益均沾、风险共担”的精神,最终形成整体性的规模经营和规模效益。

第二,优化内部经营机制。连锁店的生命力在于其内部经营机制的优化程度,必须慎重加以选择。在理顺领导体制的前提下,要切实解决好集权与分权以及利益分配关系。要充分认识经济利益分配是连锁店的凝结剂。内部的利益分配必须遵循等价交换、有偿转让、互惠互利、充分协调、兼顾各方利益的原则,使连锁店从利益上形成整体。发展连锁经营要以经济利益为纽带,不能采取行政手段“劫富济贫”、“抽肥补瘦”、“吃大锅饭”,尤其不能借连锁之名甩包袱。

第三,优化外部环境。首先要尽快制定促进连锁店发展的扶持政策。国家有关部门,社会有关单位要积极支持和引导。在发展中给予必要的政策和资金倾斜。重点扶持连锁店的骨干企业或核心企业,对于连锁店建设的仓库、运力、投资新网点,特别是新建小区的配套建设等方面,应予低息贷款等优惠政策,扶持发展。在税收制度、信贷制度和承包制度中给予适当优惠,使其成为优势并带动成员店。连锁店在发展规划、投资计划、资金使用、营销策略、进货计划、经营范围、价格权限、劳动工资分配等方面要有相对自主权。需要指出的是,连锁经营作为一种商业组织形式和经营形式,其引进和发展应是企业行为,要通过运用市场手段来完成。在发展初期,政府要加以扶持和帮助,但不能包办代替。

第四,发展连锁经营,必须搞好四个结合。一是与深化商业改革相结合;二是与调整企业营运结构相结合;三是与增强企业后劲相结合;四是与扶持国有中小商业企业相结合。

总而言之,必须提高对发展连锁商业重要意义的认识,它是流通领域中一种先进的经营形式和组织形式,在我国社会主义市场经济体制下,具有重要的现实意义和广阔的发展前景。从上海等地经验看,发展连锁经营的意义可以概括为“方便、放心、价廉、创效”8个字。发展连锁经营可以更好地体现流通满足消费、引导生产的职能,更好地发挥国合流通商业繁荣市场、稳定物价的主渠道作用。因此,发展连锁商业是社会主义市场经济体制下一项带有方向性的重大流通改革。