

# 关于我国农村批零业态实现连锁经营的思考

李芬儒<sup>1</sup>, 宋 榕<sup>2</sup>

(1. 河北经贸大学 工商管理学院, 河北 石家庄 050061; 2. 河北经贸大学 教务处, 河北 石家庄 050061)

**摘 要:**在我国农村批零业态发展连锁经营可产生低价格优势,提高其经营管理水平和竞争优势。在农村零售业态发展连锁店的主要途径:1. 城市大中型零售业态或有实力的连锁企业向农村发展连锁店;2. 充分利用供销社已有的系统和网络优势开办连锁店。农村批发业态发展连锁经营的主要途径:1. 大型商业批发商和零售业批发以连锁经营形式向农村扩展;2. 商业批发市场向农村发展连锁市场。

**关键词:**农村市场;零售业态;批发业态;连锁经营

**中图分类号:**F 723. 2

**文献标识码:**A

**文章编号:**1000-5587(2006)06-0043-06

## 一、农村批零业态建立连锁经营的理论分析

(一)规模经济效益将产生农村批零业态的低价格优势。现阶段我国农民收入水平普遍不高,且不稳定。农村新建立的批零业态例如廉价商店、便利店、仓储商店、超市、折扣百货店、仓储式批发商场、批发市场型大卖场、批发代理商等所提供的日用必需品的销售价格是否更便宜,成为影响广大农村消费者是否购买的首要因素。批零业态的低价格优势是可以透过大规模流通和经营方式的变革产生的。连锁经营方式运用现代工业大生产的原理,把众多小规模、分散的单体批零业态组织起来,使之标准化、专业化、简单化,达到提高协调运作能力和规模效益的目的。连锁经营实行的采购与销售职能的分离,一方面适应农民消费者分散性的特点,另一方面又保证批零业态的经营规模。这种经营规模优势表现在:首先,拥有几十个甚至几百个店铺的连锁总部统一采购,大批量进货,获得采购规模优势,取得供货方的较大折扣,降低商品进货成本,从而为降低商品售价打下基础。其次,连锁经营实行统一配送,节省了连锁

店铺的运输、库存费用,减少占压资金,加快商品流通,提高资金周转,从而降低了流通成本。再次,连锁经营统一使用信息及广告宣传,统一制定销售战略,统一店铺设施建设,实行资源共享,降低了单位商品销售的广告费、新技术专利、设备研制购买、信息资源开发费用等,从而也节省了经营费用。随着连锁经营的不断扩大,连锁企业采购销售批量越大,平均总成本越低,最终实现连锁经营的规模经济效益。这样就使实行低价格经营策略的连锁商店能够正常的营运和盈利,而单店经营则做不到。因而具有连锁经营形式的批零业态较之于单店批零业态,有更高的承受实行低价格经营的能力,这就为农村批零业态产生低价格优势带来了可能。

(二)规范化经营将促使农村批零业态管理水平的提高。目前我国农村批零业态仍以传统的杂货店、夫妻店、集贸市场、小型批发商、小商贩为主体的传统批发市场等业态为主,这些业态的运营管理主要以个体劳动、分散经营和经验管理为主,管理水平落后,在商品质量、服务保证、经营信用等方面存在大量问题。为了提高农村批零业态经营和管理水平,引进连锁经营的基本运营技术和

\* 收稿日期:2006-03-27

基金项目:河北省哲学社会科学规划研究项目《河北省农村消费品市场的发展研究》(批准号 200502018)的阶段性成果

作者简介:李芬儒(1954-),女,河北省石家庄市人,教授,主要从事商业经济理论研究。

方法是很有必要的。连锁经营受工业标准化思想的启示,按照标准化运作和统一管理的理念进行组织管理。批零业态通过连锁经营活动,一是可以做到对同一业态实施营运管理标准化,从店址选择、门店布局、商品陈列、服务操作、店名店貌等都制定统一标准,并严格按照标准加强管理。尤其对商品采取统一采购和配送,严格执行准入制度,加强动态监控,有效杜绝假冒伪劣商品进入,保证连锁店铺商品的质量,维护农民消费者的利益。二是可以做到用统一的管理制度去指导、监督和调控各批零业态的经营运作,推进管理科学化。例如,强化预算管理,对预算执行情况进行分析考核,形成严格制度;加强成本控制,建立严密的监控体系;加强对内部的财务及日常营运流程的监控,确保内部管理的规范化和有效性;把合理的管理流程和管理规模标准与先进的计算机相结合,实行技术管理,提高管理效率<sup>[1](P35)</sup>。三是可以做到连锁总部通过管理的及时输出,使得连锁企业的优秀管理制度、方法、经验能迅速有效地在各连锁店铺内贯彻实施,提升各个分店的竞争实力,使得整个连锁企业的经营管理能力始终保持在一个很高的水准上。

(三)连锁组织化将大大提高农村批零业态的竞争优势。现阶段我国农村批零业态如夫妻店、小杂货店、小型超市、小型批发商等,由于受到资本和经营方式的约束,大多数都是独立经营的单体小店,没有任何组织性,处于孤立和分散状态,面临着规模过小、竞争力差、效率低下的境地。因此,需要通过连锁经营制度,对农村众多小型批零业态进行整合、重组,形成有序、可控的统一系统,提高其组织化程度。利用连锁经营提高批零业态组织化的意义除了前面所述的规模经济以外,还有:第一,经营资源得以有效组织。连锁总部可以将经营活动的物流、商流、信息流、资金流、技术流等集中起来,统一调度,实现资源的最佳配置和统筹。打破企业间、区域间的限制,优化流通业务流程,消除不必要的没有附加值的中间环节,以及各种形式的浪费,从总体上对各经营业态实施计划、控制和监督,提高其竞争优势和流通效率;第二,整个连锁总部系统产生相乘效应。通过对各批零业态的整合,纳入到统一的管理机构内,流通的职能进一步明确,相互配合和协调有了保证,各店铺

之间的冲突、过度竞争明显减少,由此产生“整体大于各个孤立部分的总和”的效果。第三,连锁企业实现了单体业态无法实现的目标。连锁总部可以依靠其雄厚财力,从事广告营销、市场调研、产品开发、设施改造等活动;亦可以购置价格高、质量好、功率大的加工设备和质量检验设备;同时由于多个单体业态组织在一起有利于减少市场上买者(卖者)的数量,从而提高自身的市场地位,增强市场竞争力,降低经营风险。

## 二、农村零售业态发展连锁店的主要途径

(一)城市大中型零售业态或有实力的连锁企业向农村发展连锁店

城市连锁零售业态向农村发展连锁店的现实意义,首先表现在可以把大店、名店的良好信誉、优质服务、先进管理和丰富商品带到农村,利用本身高效的物流配送体系为农村零售业态提供配送服务,使城乡流通业的资源得到合理配置,形成高效的、城乡联动的零售组织和经营体系,彻底改变目前我国农村零售业态落后、低效现象。其次,城乡大中型零售业态可以根据当地农村消费者的需求特点和既有零售业态的状况,从商品、服务、企业形象宣传与维护等方面入手,进行错位经营,开展特色服务,提高农民消费欲望,激活农村市场。组织适销对路的商品下乡,为农民消费者提供质优价廉的日用消费品,让农民消费者享受到与城市消费者同样高质量的服务。第三,充分发挥城市连锁零售业态对周边农村零售业态的带动和辐射作用,利用形象优势和品牌优势,使新型业态逐步延伸到县城、小城镇和大的村落,彻底改变农村市场新型零售业态缺乏或比重过低的现状,加速改造调整传统零售业态的步伐。按照党的十六届三中全会提出的“统筹城乡发展”的要求,努力实现城乡一体化的流通网络。

1. 在县城和中心城镇发展正规连锁店(或称直营连锁店)。正规连锁是在同一投资主体领导下共同进行经营活动,集中管理程度高,通过分散经营单位,将成功经验进行复制,大型零售连锁企业能够实现空间上的最大扩展。对于资金雄厚的城市大中型零售业可以直接在县城、集镇建立直营连锁店,亦可以通过兼并联合、资产重组、参股

控股等形式建立连锁分店,对于资金紧张、进入风险较大的零售业,还可采用国际零售巨头沃尔玛初期发展的经验选择租赁方式建店。城市大中型零售业在农村发展连锁店可采取如下策略:(1)针对不同的消费群体,细分市场,准确定位,引入新的零售业态如连锁超市、便利店、仓储店、折扣百货店等,以改造原有的小百货店、杂货店和农村集贸市场。(2)选择在人口密集,经济收入达到一定水平,有较强购买力的县城、乡镇开办连锁店。上海华联超市在农村开办连锁店的基本条件是每平方公里的人口密度在2~3万以上,人均月收入在300~400元左右,其经验值得借鉴。(3)连锁分店的选址及装潢,一般应选择租金低而交通集中的地区或公路旁,装潢力求简单,不追求华丽、时尚,具有农村特色。(4)商品组合不能完全按照城市模式“复制”到农村,应针对不同地区农民的消费心理、消费习惯和消费水平,推出有针对性的商品,最大程度满足农民消费者需要。(5)在县城建立的直营店具有标杆示范作用,经营成功后可吸收周围乡镇经营者加盟,采取正规连锁与特许连锁并用的方式实现扩张,解决资金不足;同时直营店可充作商品集散、配送中心和加盟店管理中心。

2. 在集镇、经济发达村庄发展特许连锁。特许连锁是指掌握某种经营优势(品牌、技术)的总部与加盟店签订加盟经营协定,加盟店从总部获得商标、商号的使用权,总部则提供相应的业务技术、知识,进行经营指导,加盟店要受总部的管理控制。城市零售业态向农村发展连锁经营,最适宜采用的方式是特许连锁,吸引众多的农村小型零售业态加盟到自己的旗帜下共同发展。这种方式的优点是连锁总部既可以向农村集镇没有资金优势、没有规模优势的小型零售业态输出经营管理技术、统一配送优质价廉的商品,促进其发展;又能够充分利用集镇零售业态已有的销售渠道和经营设施,减少企业资金投入,降低风险,实现低成本扩张。实践证明,采取特许连锁经营方式在农村开办连锁店,是城市零售业态在现行体制下跨地区、跨行业、跨所有制发展,实现企业规模经营的有效途径。

城市零售业向农村发展特许连锁应采取的策略是:(1)在集镇、大的村庄现有的个体、私营零售业态中选择一些有一定营业面积、经营经验、诚实

可信的零售业态作为特许加盟店,以保证其发展的成功率。(2)发展特许连锁店,并不是取代集镇、大的村庄现有个体、私营零售业态,而是按照连锁经营方式对其进行整合、改造和再造,使它们获得稳定商品和经营指导,吸收最新的管理知识,提高它们的组织化、规范化经营程度<sup>[2](P15)</sup>。(3)由于加盟店的增加,战线拉长,配送压力增大,对农村加盟店的仓储和配送提出了更高的要求。应加大投入力度,建立名副其实的物流配送中心,为农村众多加盟店进行配送活动。总部既可以自己投资兴建配送中心,也可以对县城、城乡结合部原有的批零企业的仓储运输设备、装卸搬运设备进行改造和利用,组建配送中心。(4)总部与加盟店的关系必须建立在公正严肃的法律基础上。加盟契约是规范合作双方的法律文件,也是特许连锁制度得以存在和运作的重要保证。特许总部要详细、明确地规定契约的内容,向加盟者提供正确的信息,能够使加盟者正确地理解和判断契约内容。与此同时,加盟者也要认真评估契约内容,慎重检讨有关条款,双方都必须掌握必要的法律知识<sup>[3](P265)</sup>,要杜绝双方可能出现的机会主义行为而给对方造成不应有的损失。

(二)充分利用供销社已有的系统和网络优势把连锁店开办到农村

利用供销社系统发展农村连锁经营是最现实的方式,具有无法替代的优势。首先,供销社拥有遍布城乡、星罗棋布的经营网络。供销社基层社本身就具有连锁性质,具备统一采购、统一配送的某些特征,连锁总公司—分公司—支公司的特征在供销社系统也有体现,即供销社的省、地、县、乡的机构设置本身。任何组织如果建立如此庞大的营销网络,都需要投入巨额资金,而供销社系统所拥有的大量经营网点,就是发展连锁经营的最丰富的组织资源和渠道资源。其次,供销社系统初步形成了比较完整的综合服务体系。从全国总社、省社到县区级农村基层供销社梯度组织体系完备,另外还拥有各类专业公司、专业合作社、村级综合服务站、批发市场等。这一自上而下的服务体系,适应了我国农村地域广,生产、生活分散的特点,为发展连锁经营提供了强有力的组织保证。因此,农村供销社应将现代经营方式——连锁经营寓于合作制中,在现有网络优势基础上,以

利益为纽带,对孤立、分散的基层社和经营服务网点进行重组和布局结构调整。通过理念更新、设施改造、人员培训等手段,用连锁、配送的方式把新型业态引入供销社的经营中<sup>[4](P18)</sup>。

从目前供销社发展连锁经营的实践看,多元化、多形式的经营格局主要有三种:

1. 在供销社系统内部实行一体化联合,发展连锁经营。(1)以供销社现有实力雄厚的大型企业作为连锁总部,对其直属的县城、集镇基层供销社进行整合规范,建立直营连锁店或配送中心,把新型业态引入到农村。江苏“苏果”连锁企业通过改造农村传统供销社系统,把城市的超市业态通过连锁经营“克隆”到县城和农村大的集镇,并把供销社发展连锁经营和农业产业化融为一体,把开拓消费品市场与开拓农产品市场有机结合起来,一方面通过连锁网络把优质农产品销往城市,另一方面依托连锁配送体系建立消费品超市,提供优质廉价的商品,既解决了农民卖难,又解决了农民买难。(2)以县(市)供销社为连锁总部,以基层社的门店为分店实行连锁经营;或对已出租或出售的网点加以重新组合,采取特许连锁,纳入到连锁经营体系;或是吸引农村小企业和个体经营者加盟连锁企业,以改造原有的传统业态。以上做法不仅有利于企业发展规模经营,也是克服体制障碍的可行办法,还是解决资金短缺、重复建设、低成本扩张的有效途径。

2. 基层供销社可以以现有的大型商场、龙头企业、批发市场、专业合作社等流通经营主体与城市大型连锁企业联合或合作,通过外联内合、整体加盟的方式靠强联大。在农村建立起具有一定规模的现代连锁超市、便利店,在县城组建农村现代流通服务的物流配送中心,依托名牌企业的良好信誉、低廉价格、规范管理提升竞争力。

3. 供销社内外以产权为纽带发展连锁经营。对于目前农村一些资金相对雄厚、人才与管理基础较好、网点设施齐全、销售体系健全的供销社,应打破所有制、主管部门、地区的界限,以资本为纽带,进行优化组合,在农村组建一批组织化程度高、规模大、实力强、高效率的大型连锁企业集团,参与国内外市场竞争,并通过强强联合,朝着特大连锁企业集团迈进。

### 三、农村批发业态发展连锁经营的主要途径

(一)大型商业批发商和零售业批发应以连锁经营形式向农村扩展

商业批发商主要包括传统综合批发商和特许(或指定)经销商,前者对某一大类商品或某一产品线或几个相关专业产品线,进行批发经营,主要包括中低档服装、小家电、日用小百货、杂品类商品等;后者是由知名品牌或畅销商品的制造商,对批发商授予全国或地区特许经销权,进行专业批发<sup>[5](P110)</sup>。零售业批发是指一些大型连锁零售企业开办的批发公司,例如大型综合超市连锁、大百货店连锁、仓储会员店连锁、专业店连锁等,还有未实行连锁的大型零售企业单店或集团公司。这些零售企业的批发业务除供应本系统零售外,也兼向社会小批发商、团体采购者等批发销售。在以上批发企业中对于那些具备信誉、资金、设备、技术、销售服务等优势的批发商,可以通过连锁经营形式把农村众多小规模、分散的批发企业组织起来,使之整体化、专业化、规模化,有效地改变农村批发企业分散经营、无序竞争、成本过高、流通效率低下的状况,极大地提高农村中小批发企业组织化程度和市场竞争能力。其优势具体表现在:

第一,可以更好地满足农民消费的需要。连锁批发企业可根据农民消费者的需求,为千千万万规模小、网点分散的农村零售商寻求适销对路的产品,完成多样化和多频度的小批量商品配送,使商品的组合趋于合理,商品的流动更为有效;还要及时把农民消费者的特殊需求欲望反馈给厂家,使其生产经营适合农民生产、生活的产品;并且提供满足客户要求、方便交易的各项服务项目,降低农村零售商库存成本;提供快速有效的供货服务,减少交易次数,节约流通费用和交易成本,使农村零售商感到通过连锁批发商进货更为经济、方便。实际上,连锁批发企业的最终服务对象是农民消费者,而不是零售商,商品只有经过零售商被农民消费者认可接受后,连锁批发企业的自身价值才能真正实现。

第二,充分发挥农村中小批发企业的作用。农村中小批发企业实施连锁经营,在联合采购、统

一销售前提下,集中控制产品质量和服务水准,提供优质诚信服务和物美价廉产品,实现其“大进大出”、快周转、低成本的批发优势,取得规模经济效益,最大限度提高流通效率。同时,在我国农村现代化的发展进程中,中小批发企业在广大农村仍将会发挥重要的作用,尤其是在地处偏僻、交通不便、经济欠发达的地区更容易发挥它们的作用。通过连锁化经营,组织运行效率的极大提高,农村中小批发企业将以其经营灵活、填补市场空隙、充满生机和活力的特点,成为农村商品流通的主力军。

第三,城市零售业批发业态与农村批零业态做到有机结合。目前农村零售业业态开始趋向于多样化,这就要求批发商从经营结构和经营形态上做出相应调整,由“业种批发”向“业态批发”转变。由于城市零售业批发呈现出多种业态,这就为满足农村不同批零业态的需求打下了基础。城市零售业批发可利用本身的品牌、管理等优势向城乡结合部、城市近郊地区、县城等发展不同批发业态的连锁经营,这不但进一步找到自己的生存空间和发展天地,还为众多批发商就近采购商品提供了极大方便。农村批发商在零售业批发连锁总部的指导下,可以逐步走上规范化、标准化、低成本的道路,了解不同批发业态的交易条件或配送服务要求,开发适合特定批发业态的批发功能,更好地为农村不同零售业业态提供商品和服务。

## (二) 商品批发市场向农村发展连锁市场

批发市场是当前农村商品流通的主要渠道。在各种批发业态中,以批发市场最为特殊。批发市场是批发业的载体,它包容众多的单体批发商进行批发业务。农村市场存在的小商品市场、集贸市场等批发业态是我国农村市场体系中重要组成部分。目前我国农村大多数批发市场还存在着信誉不高、假冒伪劣产品屡禁不止、重收费轻管理、技术手段落后、市场主体的经营规模过小、市场集中度普遍过低等诸多问题。要解决这些现实问题,真正完成农村批发市场的业态提升、功能扩充、管理升级、创新发展的艰巨任务,实行批发市场连锁的方式是一条有效途径。目前我国一批竞争力强、知名度高、管理基础好的批发市场已经形成了自己的品牌效应,并利用其品牌效应进行市场扩张,发展连锁批发市场。例如义乌小商品城

已经形成成为全国小商品流通中心,在全国各地二、三级小商品批发市场开办了连锁商品批发市场。遍布全国各地的商品批发市场有七万多义乌经营者,全国20多个省、市、自治区设立的30多个小商品城连锁分市场和区域性配送中心,构成了义乌小商品城在全国的庞大流通网络。以义乌小商品城为首的批发市场在农村实施连锁经营的作用是:

第一,通过连锁形式扩大批发市场的经营规模。以大型品牌批发市场为龙头,通过低成本扩张发展农村连锁分市场,提高了批发市场规模化、集中度和组织化程度,彻底改变批发市场“小、散、乱、低”状况。通过连锁经营的整合,集中特殊优势,改组现有的众多专业批发市场和小商品批发市场,调整其原有市场主体的经营批量过小的组成结构,促进市场成交额向大批发商集中,引导他们参与更多品种、更大范围、更大批量的商品交易<sup>[6]</sup>。充分发挥规模经济效应,增强品牌批发市场的远程辐射功能,使得农村众多的小商品市场、专业批发市场成为经营规模大、产品品种多、价格低廉的连锁分市场,成为周边地区或更大区域的批发中心。

第二,通过连锁方式促进批发市场的提档升级。连锁批发市场通过品牌带动,对连锁分市场输出管理经验和先进的经营管理方式,推动农村的传统批发市场向现代化批发市场转变。一是从人治走向法治,从粗放管理走向规范化管理,创造一个公开、公平、公正的市场竞争环境,用名优产品支撑市场发展,提升市场品位,创造一个环境优美、服务优质的购物环境,形成良好的批发市场形象。二是农村的批发市场要逐步走出千篇一律的摊位制的手续交易模式,向“专业城、专业街、专营店、大众摊”模式转变<sup>[7](P285)</sup>;积极把连锁、代理制、配送制、拍卖、电子商务等现代经营方式引入到批发市场,并向着集采购、加工、仓储、运输、经销等环节为一体的功能多样化发展。三是推进批发市场的制度创新,实行批发市场投资主体多元化,采取股份制形式为核心的现代企业制度,改变现有的批发市场的治理结构,实现批发市场企业化运作,把市场经营管理提高到一个新的水平。

第三,通过连锁方式依托批发市场带动地区经济发展。我国义乌小商品城、白沟箱包批发市

场等都是走“依托市场,举办产业;做大产业,支撑市场”的路子,以“批发带动型的经济”来促进农村当地优势产业和产品的发展,形成各种具有区域特色的小商品生产基地,带动了众多产业和企业的蓬勃发展,加快了地区经济结构的调整和优化。通过连锁批发市场的经营方式可以把此种经济发

展模式推广到连锁分市场,加强依托本地市场的产业建设,找准产业发展方向,促进乡镇企业发展,大力发展商品生产基地,强化产业优势和产品特色,提高批发市场商品的质量和档次,促进本地区经济持续发展。

#### 参考文献:

- [1] 徐华.我国流通现代化与连锁经营发展中的问题[J].北方经贸,2003,(10).
- [2] 陈阿兴,黄国雄.以小城镇为依托构建农村现代零售产业组织体系[J].商业经济与管理,2003,(10).
- [3] 孙明贵.业态管理学原理[M].北京:北京大学出版社,2004.
- [4] 王晓东.商品流通渠道的整合与优化[J].商贸经济,2003,(10).
- [5] 高铁生,郭冬乐.中国流通产业发展报告[M].北京:中国社会科学出版社,2004.
- [6] 宋则.振兴批发业需要“倒过来”思维[N].中国商报,2005-02-18.
- [7] 洪涛.流通基础产业论——理论与案例[M].北京:经济管理出版社,2004.

[责任编辑 陈 曦]

## On the retail and wholesale chains in Chinese rural areas

LI Fen-ru<sup>1</sup>, SONG Rong<sup>2</sup>

(1. School of Business and Management, Hebei University of Economics and Trade, Shijiazhuang, Hebei 050061, China;

2. Department of Teaching Affairs, Hebei University of Economics and Trade, Shijiazhuang, Hebei 050061, China)

**Abstract:** It is argued that the chain of retails and wholesales in Chinese rural areas may help lower the price, and thus enhance the strength of management. And the approaches to the proposed retail chains development include: 1. the urban large or medium-sized retail business expands to the rural areas; 2. the proper use is made of the existing commercial cooperative systems and networks. Meanwhile the wholesale development may also have two approaches: 1. large-sized whole earners expand to rural areas via the sale chains; 2. commercial wholesales expand to the rural.

**Key words:** rural market; retail; wholesale; chains