

# 推进浙江连锁企业跨城市发展的制度设计

## 课题组

(杭州商学院, 浙江 杭州 310012)

**摘要:** 连锁企业要扩张成为一个大企业, 跨城市连锁是必经之路。浙江连锁企业的跨城市发展已经取得了一定的进展, 但是, 规模还十分有限, 发展速度也不快, 主要原因在于存在着税收征管体制、政府行政管理体制、企业财务管理体制以及专卖商品管理体制的约束, 要推进浙江连锁企业跨城市发展, 需从制度设计层面突破上述体制性障碍, 为此, 本文提出了推动供销社系统的连锁企业联合重组、连锁企业直营店实行包税制、简化申办证照手续、为连锁企业创造股票上市条件、成立浙江连锁经营协会、允许专卖商品在连锁企业内部跨地区划拨等制度设计方案。

**关键词:** 连锁经营; 跨城市连锁; 制度; 规模经济

**中图分类号:** F713.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-2154(2002)03-0005-06

### 一、连锁企业跨城市发展的必然性

连锁企业的店铺分布有两种模式: 一是“散点式分布模式”, 二是“密集型分布模式”。第一种模式适合于大型店铺的连锁, 如仓储式商场、百货商店、大型超市等, 他们把一个城市作为一个布点, 每一个点开设一家店铺(特大城市可开设若干家店铺), 例如, 目前已经进入中国大陆的外资零售企业多数以大型店铺作为其经营的主力业态, 在店铺分布上采取的就是“散点式分布模式”(参见表1)。

表1: 外资零售企业在中国大陆的城市分布(2001年底)

外资零售企业	业态	店铺数	主要分布城市
沃尔玛	超级中心, 仓储店	19	深圳、昆明、沈阳、大连、广州等
家乐福	特级市场	28	上海、北京、天津、沈阳、大连、重庆、武汉、南京、宁波、无锡、青岛、珠海、东莞等15城市
麦德龙	仓储店	14	上海、南京、武汉、成都、杭州、宁波、无锡、福州等
好又多	大型超市	31	广州、成都、北京、杭州、福州等
太平洋百货	百货店	9	上海、成都、重庆、大连、北京等5城市
百盛购物中心	百货店	21	北京、上海、广州、大连、沈阳、青岛、武汉、重庆、成都、贵阳、昆明、兰州、西宁、合肥等21城市

收稿日期: 2002-03-05

基金项目: 本文系浙江省自然科学基金项目课题的研究成果之一。课题名称为《促成浙江特大型跨城市连锁商业集团形成的制度设计》, 项目批准号为“799017”。课题负责人: 胡祖光; 课题组成员: 伍争荣、徐建伟、许新三、韩斌; 本文执笔人: 伍争荣。

作者简介: 胡祖光(1948-), 男, 浙江杭州人, 杭州商学院院长, 教授。

第二种模式适合于中小型店铺的连锁,如中小型食品超市、便利店、快餐店、专卖店等,他们在某个城市开设第一家商店后,一般并不急于扩张到其他城市,而是先通过密集开店的方式占领现有城市的市场空间,待一个城市的市场饱和之后,再跳到另一个城市密集型开店,并逐渐扩张。中国的连锁经营起步于上世纪90年代初的上海、北京等特大型城市,最先导入的业态是中小型食品超市,上海联华、华联、北京希福等连锁企业在发展早期采用的就是典型的“密集型分布模式”,先占领上海、北京等本地的市场空间。到九十年代末,大城市市场基本饱和了,就开始向周边城市扩张,上海的连锁食品超市扩张到了苏南和浙北的各个城市,连锁便利店则开进了南京、杭州等大城市,进入了跨城市连锁阶段。另外,九十年代末兴起的“大卖场热”促使各代表性连锁企业纷纷引入大卖场这一业态,而大卖场是适合于跨城市“散点式分布模式”的业态,为了发展这一业态,各连锁企业竞相挤进跨城市扩张竞争的行列,上海华联进军北京,上海联华进军济南、青岛,北京物美跨入杭州、苏州等都引起了业界的广泛关注。而国内连锁企业中跨城市连锁势头最猛的还应推家电专业店,北京国美、江苏苏宁两大家电分销巨头正在快速推进其全国性跨城市的连锁战略,原来规模最大的山东三联家电尽管占领了整个山东市场,但在省外的跨城市连锁方面已明显落后(参见表2)。

表2:国内著名连锁企业的跨城市分布(2001年底)

连锁企业	业态	店铺数	主要分布城市
上海联华	超市、大卖场、便利店	1225	上海、南京、杭州、宁波、济南、青岛、合肥等
上海华联	超市、大卖场	818	上海、北京、南京、杭州、南昌等
上海农工商	超市、打卖场	315	上海及周边中小城市、南昌、宁波、嘉兴、金华、湖州、江苏县级市、浙北县级市
华润超市	超市	344	香港、深圳、苏州、徐州、北京、天津等
北京物美	超市、大卖场	199	北京及周边中小城市、杭州、苏州
北京国美	家电专业店	74	北京、天津、上海、沈阳、西安、郑州、成都、重庆等
江苏苏宁	家电专业店	91	南京及江苏省内各城市、杭州、上海、成都、西安、广州、合肥、南昌等
北京王府井	百货店	8	北京、成都、武汉、广州

一个连锁企业,不论是外资连锁企业还是内资连锁企业,不论是“散点式分布模式”还是“密集型分布模式”,只要它想扩大规模,发展壮大,最终都将毫无例外地走上跨城市连锁之路。究其原因,主要有三个方面:

#### (一)发挥连锁经营的规模与品牌优势

连锁经营的优势在于规模经济。连锁经营的规模经济表现在三个方面:一是进货量越大,进货成本越低;二是销售量越大,占用供货商的流动资金越多,财务成本就越低;三是店铺数量越多,顾客就越多,商店品牌的知名度就越大,媒体的报道就集中,广告效应就越显著,从而广告促销成本就越低。因此,要发挥连锁经营的优势,就必须不断地开设新店,不断地扩大规模。新店开到哪里能更好地发挥规模经营优势?答案是:城市。因为城市的人口密度高,商店的销售量大,而且流动人口多,广告效果好。因此,跨城市连锁能够最大程度地发挥规模经营与品牌优势。

#### (二)城市市场是“高端市场”,是商家必争之地

尽管中国总人口的63.78%居住在农村(国家统计局,2001),但是,农村人口在基本食品方面是自给自足的,商品化程度很低,货币收入也很低,而城市家庭收入高,城市生活是高度商品化的,据统计,2000年我国城镇居民家庭人均可支配收入为6280元,而农村居民只有2253.4元(国家统计局,2001),因此,农村市场与城市市场相比,一个是“低端市场”,一个是“高端市场”。而且,越大城市,经济越发达,市民的购买力越强。

所以,连锁企业对零售市场的争夺,总是先抢大城市,再攻中等城市,最后才进入小城市。家乐福与麦德龙进入中国大陆的第一站选在上海,沃尔玛避开竞争选在深圳,这两个城市正是中国人收入最高的城市,目前这三大连锁企业在中国大陆的店铺总数已超过60家,全部分布于大城市以及富裕地区的中等城市。

### (三)城市市场的发展空间大

跨城市连锁的另一个重要因素是城市市场的发展空间巨大,前景看好。城市化是一个国家现代化过程的必然结果,中国正在大力推进城市化进程,可以预见,在未来的数十年里,中国的农村人口将大量进入城市,城市的规模将进一步扩大,城市的数量将进一步增加;而且,随着经济的进一步发展,城市人民的生活水平还将不断提高。连锁企业的跨城市发展是适应中国的城市化大趋势的。

## 二、浙江省连锁企业跨城市经营现状

浙江省的连锁经营是1995年开始起步的,发展到今天,超市、便利店、品牌服装专卖店、药店、摩托车专业店、百货店等业态的连锁经营有了一定的规模。在这些业态中,从连锁企业的锁销售额上看,超市与百货店的企业规模较大,并且已经有了一定程度的跨城市经营(参见表3),其他业态企业的规模较小。便利店仍然局限在大城市内;尽管品牌服装专卖店的连锁店数量多、分布广,但单个企业的销售规模不大;药店连锁还未成气候;摩托车专业店主要面向农村。所以,本文主要分析连锁超市与百货店两种业态的跨城市连锁问题。

表3:浙江主要连锁企业的跨城市分布(2001年底)

浙江连锁企业	业态	店铺数	主要分布城市
华商集团家友超市	超市	21	杭州、绍兴以及萧山、富阳、诸暨、桐庐等12个县级市
宁波三江	超市	17	宁波以及萧山、嵊州、诸暨、上虞等县级市
联华万家福	超市	57	杭州以及富阳、桐庐、安吉、兰溪、浦江、建德等浙中与浙西的县级市
解百集团	百货店	6	杭州、东阳、义乌
银泰百货	百货店	2	杭州、宁波

浙江省连锁超市的发展经历了三个阶段:第一个阶段(1995—1998)是模仿创业阶段:杭州、宁波等大城市出现了第一批连锁超市,通过模仿、学习上海的华联、联华以及家乐福等超市的店面设计、商品布局与经营管理,不断积累经验,但规模较小,一般都是亏损经营;第二个阶段(1999—2000)是行业重组阶段:有些超市成功地突破盈亏平衡店,开始赢利,另一些超市经营不善(如杭州兴合超市、宁波南大超市)被兼并重组(伍争荣,1999);第三个阶段(2000年至今)是跨城市扩张阶段:领头超市家友、万家福以及地方性超市宁波三江、温州人本、嘉兴百惠等均开始到外地城市开店,迄今,省内最大的连锁超市杭州家友已在杭州之外的城市开设14家店,联华万家福已开设10家店。

浙江省百货商店的跨城市连锁经营的起步要早于超市。1994年底杭州百大集团就已经开始了跨城市连锁经营的尝试,在嘉兴市中心开设了当地营业面积最大的百货商店——百大集团嘉兴购物中心;随后,当时浙江最大的百货商店——杭州解百集团在全国小商品集散中心的义乌市设立了它的第一家连锁店,并进一步在路桥、永康等地开设新店。但是,遗憾的是,百货商店的跨城市连锁失败的多,成功的少。百大集团嘉兴购物中心失败了,解百集团的路桥连锁店也失败了。2000年,杭州百货业的后起之秀——银泰百货的管理班子接管了宁波华联(已改称宁波银泰),开始了跨城市连锁经营的新尝试。

## 三、浙江省连锁企业跨越城市发展遇到的体制性障碍

阻碍和影响连锁企业跨城市发展的因素很多,有社会文化差异、购买力水平差异、社会治安状况、交通条件等,本课题组认为,对跨城市连锁影响最大的因素是体制性因素。

### (一)税收政策与税收征管体制对跨城市连锁的影响

连锁企业跨城市开设分店,就会产生了一个“分店就地纳税”还是“总部统一纳税”的问题。地方政府从自身利益考虑,要求当地连锁店就地纳税;但是,从推进连锁企业发展的角度,“总部统一纳税”优于“分店就地纳税”。因此,财政部、国家税务总局早就发布了《关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知》,规定直营连锁店由总部向总部所在地主管税务机关统一缴纳,但这条政策执行难度很大。据本课题组调查,在浙江省内只有宁波能够做到总部统一纳税,其他地区都要求在当地纳税。由于企业内部的规范管理要求外地直营连锁店每日向总部解款,而根据“分店就地纳税”的纳税体制的要求,纳税时销售款必须存于当地银行,这造成了一个企业内的资金在银行来回“搬家”的现象,抬高了企业的结算成本。另外,连锁企业总部向外地直营连锁店供货在财务上本来应该作“内部移库”处理,但如果外地直营店就地纳税,势必要求在连锁企业把“移库”改为“销售”,从而获得进项税款的抵扣,这样一来,财务成本就被抬高了。

现行税收征管体制对规范化经营的连锁企业不利,对没有规范化财务制度的个体经营者和小业主有利,因为前者要负责后者所不用负担的“规范化成本”,从而使两者处于不公平竞争的地位。一项重要的“规范化成本”是由于纳税方式的不同而提高的采购成本。规范化的连锁企业缴纳的是17%的增值税,有进项发票则可抵扣进项税,没有进项发票则无法抵扣,而目前大量的个体供货商和农民都无法开具发票,向他们采购就会增加纳税成本;但个体经营者和小业主一般都实行包税制,不管是向正规厂家还是向个体户和农户进货都不会增加纳税。前些年,为了支持农产品进超市,按财政部、国家税务总局有关文件精神,对连锁超市经营肉禽蛋、水产品和蔬菜业务的,增值税实行先征后返。但这一政策落实并不完全到位。

### (二) 地方政府对企业的行政管理体制对跨城市连锁的影响

连锁企业既然在总部所在地作为法人企业登记注册,其外地的直营连锁店不具独立法人资格,企业登记理应简化。例如,卫生许可证、烟草许可证、酒类经营许可证、零售书报及杂志经营许可证等,既然总部已经办理了,各连锁直营店都是按统一规范经营的,直营店理应可以免办上述许可证。但是,各地地方政府管理部门普遍按常规的企业登记要求来处理。这样的管理体制从两方面增加连锁企业的经营成本:一方面是增加办证费用,据调查,连锁企业办理各种证照的总费用平均每家店在1000元以上,年审每家店也要开支近500元;另一方面是增加连锁企业的“时间成本”,企业竞争,“时间就是金钱”,但政府管理部门的办证效率很低,“到工商行政管理局进行企业查名,工作日为10天;申请办理卫生许可证,工作日为30天;申请办理烟草许可证以及烟草经营许可证,工作日为30天;办理零售书、报及杂志经营许可证,工作日为10天;办理分支机构企业代码证,工作日为10天;正式办理企业分支机构营业执照,工作日为10天。”(贺劲松,2000)

另外,各种政府管理部门的检查太多,商店经理的很大一部分精力耗费在应付各种各样的检查上了,各级工商、技术监督、商检、卫生防疫等部门甚至居委会都有权搞检查,很大程度上干扰了连锁企业的正常经营活动。有的行政管理部門的不合理规定大大提高了连锁企业的经营成本,例如,各地物价主管部门都要求当地的商店使用的商品标价签在指定的当地印刷厂印刷,连锁店也不能例外,如果允许连锁企业由总部统一印刷的价格标价签在各城市的分店使用,就可以大大降低印刷成本,但是各地的物价部门都不接受外地的标价签,从而使企业的印刷成本被迫提高。

### (三) 连锁企业的财务运作体制极大地制约了跨城市经营的速度与安全

连锁企业跨城市开设直营店需要大量的资金投入,所以,要顺利地开展跨城市经营,必须要有提供长期资金的筹资渠道支撑。最理想的渠道当然是股市,但是,到目前为止,中国两大股市中尽管有近百家商业上市公司,多数是不开展连锁经营的百货商店,以跨城市连锁经营为主营业务的上市公司只有上海华联超市、北京王府井等为数不多的几家。既然得不到股市资金的支持,银行贷款也极为有限,连锁企业只有通过占用供货商的资金的办法开发新门店。目前,国内连锁企业已经基本上形成了由供应商先铺货、后付款,然后挪用供应商的流动资金投资新店的财务运作体制。例如,前不久刚垮塌的福建最大的连锁企业华榕超市重组时的净债务共5500万元,其中欠供货商货款高达4000万元,占债务额的70%以上,银行净债务只有650万元,仅占12%。这种用短期的流动资金进行长期投资的做法极大地影响连锁企业的运营安全,一旦

供货或销售环节受阻,资金链就会断裂,连锁企业就会面临破产危险,华榕超市就是因这个原因而垮的。但是,如果不采用这种财务运作体制,那就根本谈不上跨城市连锁,不能发展,那就只有坐以待毙。

#### (四)专卖商品管理体制限制了跨城市连锁企业的经营

目前,我国对卷烟、食盐、药品、音像制品、邮票等商品实行专卖或专营体制,超市对这类商品的经营受到很大的限制。一方面,即使连锁企业总部已经申请了这类商品的经营权,跨城市的直营连锁店仍然需要重复申请;另一方面,对卷烟、食盐等专卖商品,连锁企业总部不能统一进货,跨地区不能实行内部调拨。如果一个城市的直营店缺货而另一个城市的直营店滞销,总部却没有权利将商品从滞销的城市调剂到缺货的城市销售,那么,连锁经营还有什么优势?不仅如此,现在不少地区的烟草、药品、音像制品等批发(出版)环节的企业开始介入零售环节,在当地开设连锁零售店,这种批零纵向一体化的企业可以凭借其掌握货源的优势排挤零售环节的连锁企业的竞争,例如,畅销的产品优先供应下属连锁店或拒绝向外来连锁企业供货,这样就会将跨城市连锁企业置于不公平竞争的境地。

#### 四、推进连锁企业跨城市发展的制度设计

美国经济学家道格拉斯·诺斯指出:“制度是一个社会中的一些游戏规则;或者,更正式地说,制度是人类设计出来调节人类相互关系的一些约束条件。”(North, D. C., 1990)上文所分析的管理体制就是这样的“游戏规则”或“约束条件”。既然种种体制性因素阻碍了跨城市连锁的发展,就有必要对现有的体制加以考察分析,进行制度设计,以构建一个能够促进连锁企业跨城市发展的良好的体制环境。

本课题组曾经设想,一个强大的跨城市连锁企业集团是可以由通过县级(或地区级)国有商业系统成建制地加盟大城市(杭州、宁波等)的大型商业企业而形成的,浙江目前最大的连锁企业——家友超市最初的跨城市扩张走的就是这条路。但是,在“抓大放小”的思想指导下,经过这两年的“改制”,县一级的国有商业系统已经不复存在,这条路已经走不通了,对连锁经营的发展来说,这不能不说是一个令人遗憾的结局。这是因为,商业企业与工业企业存在本质的不同。工业企业的规模经济要求其在地域上集中布局,县级国有工业企业由于与中心城市相距较远,决定了其难于在生产上与中心城市的大型工业企业合为一体,即使被中心城市的大企业所兼并,仍然必须在当地进行小规模生产。因此,工业企业的跨城市兼并难以带来生产成本的下降,反而带来管理成本的上升。从一定意义上来说,对县级国有工业企业采取“放小”的政策,是可以理解的。但是,与工业企业集中生产的特点不同,商业企业的特点是面向消费者,因此要求分散销售。县级国有商业企业加盟中心城市大型商业企业,形成一个总部在中心城市的省级跨城市连锁商业网络,在经济上是完全合理的,其在经济上的增益完全可能超过管理成本的增加。对县级商业企业实行“放小”的政策,降低了流通产业的集中度,也使当前构建跨城市连锁集团失去了一条理想的路径。

目前,在连锁经营方面有一定基础的“准系统组织”只有供销社系统了。属于供销社背景的绍兴供销超市、嘉兴百惠超市、宁波的慈客隆超市、中联超市等均具备一定的规模,如果这些同一系统的连锁超市联手起来,建立共同采购联盟,或者通过换股操作组建股份公司,就有可能在构建跨城市连锁超市集团方面取得实质性的突破。在不少县级市,县城的最大商场均有供销社背景,如果这些县级百货商店联手起来,就有可能在百货商店的跨城市连锁方面走到前面。当然,这种联合绝不能通过上一级供销社组织的行政命令来实现,而应该在市场经济的原则下,使企业之间的联合成为一种自愿的企业行为。

在税收征管体制方面,连锁企业要求总部统一纳税并早已获得政策的支持,但是这种政策维护了连锁超市的利益却损害了直营店所在地政府的利益,当然难以被地方政府所接受,总部统一纳税的政策是一种失败的制度设计。解决这一问题有两种制度设计方案:一是“总部统一纳税,总部所在地与直营店所在地税务部门分成”,上海市内采取的就是这一方案,实质上是将原来由企业负担的纳税环节的“操作成本”转移给税务部门负担,浙江省面积比上海大,行政区域多,这一方案实行起来有一定难度;二是给连锁超市各地的直营店以包税制待遇,这一方案操作简单,既维护了地方政府的利益,又使连锁超市与竞争对手处于同一起跑线上,还能降低连锁企业的财务成本,是一个比较理想的方案。

在地方政府的行政管理体制方面,应该由省政府主管部门出台专门的政策规定,简化连锁企业直营店的申办证照手续,允许连锁企业的配送中心和直营门店实行由总部所在地统一登记,配送中心和直营店所在地备案即可营业的办法。这样的办法一方面降低了连锁超市的开店成本,另一方面也减轻了行政管理部門的工作负担,对企业和政府双方都有好处。

在连锁企业的财务管理体制方面,需要一个能够优化连锁企业资本结构的制度设计。最有效的方案是股票上市。通过股票上市,可以大大提高连锁企业的权益资本的比例,降低经营风险,加快发展速度。而且,由于取得上市资格的连锁企业数量是有限的,优势企业的上市将会进一步拉大与弱势企业的差距,迫使弱势企业加盟上市企业,加快具有强大竞争力的大型连锁集团的形成步伐。为了争取获得上市资格,协调连锁经营企业的整体利益,应该创造条件,成立浙江省连锁经营协会。

在专卖商品管理体制方面,由于专卖商品实行的是纵向管理体制,地区分割的现状是一个“外生变量”,但是,考虑到连锁经营的特殊性,可以设想出台专门的政策,允许连锁企业对有关专营专卖商品的批准文件(或许可证),由总部统一申请,审批机关在一个批文中予以办理,直营门店只需持有总部的相关商品经营批准文件(或许可证)复印件向所在地有关部门备案即可经营。而且,对卷烟、食盐等专卖商品,应允许连锁超市企业统一进货,实行内部调拨,并由总部承担责任。

#### 参考文献:

- [1] 伍争荣. 1999. 杭州超市重组年[J]. 改革月报, 1999, (4).
- [2] 徐建伟. 连锁商业企业跨城市发展初探[J]. 商业经济与管理, 2000, (10).
- [3] 贺劲松. 连锁业被谁绊住了脚? [J]. 连锁, 2000, (10).
- [4] 国家统计局. 2001 中国统计年鉴[M]. 中国统计出版社, 2001.
- [5] North, D. C.. Institutions Institutional Change and Economic Performance [J]. Cambridge University Press 1990

(编辑 鲍观明 校对 鲍观明)

## 戴尔公司的直销模式

1984年, 迈克尔·戴尔在建立公司时有一个很清晰的想法, 就是直接向客户销售电脑, 摒弃公司与客户之间的一切经销环节, 就这么简单。

从一开始, 他们的设计、制造和销售过程, 就以聆听顾客意见、迎合顾客所需为宗旨。他们从电话拜访开始, 到面对面的互动, 现在则借助于网络沟通, 这些做法让他们可以迅速得到顾客的反应, 及时获知他们对于产品、服务的建议, 并知道他们希望公司开发什么样的产品。

巴迪·格瑞芬——戴尔中国客户服务中心副总裁说:“有件事听起来好像不可思议。对于明天要生产什么产品, 我们今天白天都一无所知。因为订单可能要到头天晚上才会收到。在传统模式中, 订单可能在几个星期前甚至半年前就收到了。”

在传统模式中, 从厂商到客户要经过好几个环

节, 相互关系不是那么直截了当, 产品从厂商到消费者手中要达 60—90 天。而在戴尔模式中, 整个过程只需 7—10 天, 通常今天接订单 90% 以上的产品明天就可出货, 只有在需要进行特别测试时, 才会稍微延迟。

迈克尔·戴尔说:“其他公司在接到订单之前已经完成产品的制造, 所以他们必须猜测顾客想要什么样的产品。但在他们埋头苦猜的同时, 我们早有了答案, 因为我们的顾客在我们组装产品之前, 就明白表达了需求。”“其他公司必须预先估计何种配置最受欢迎, 但我们的顾客直接告诉我们, 他们要的是一个软盘驱动器还是两个, 或是一个轻驱加一个硬驱, 我们完全为他们度身定做。”

这就是戴尔的模式, 就这么简单。