

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

連鎖經營業與電子商務關聯性研究

(以中國為核心)

A Study of Relationship Between Chain Stores Operation with
E-commerce (China Based)

研究生：陳耀民

指導教授：陳安斌 博士

王文杰 博士

中華民國九十九年六月

連鎖經營業與電子商務關聯性研究
(以中國為核心)

A Study of Relationship Between Chain Stores Operation with
E-commerce(China Based)

研究生：陳耀民
指導教授：陳安斌
王文杰

Student : Chen Yao - Ming
Advisor : Chen An - Pin
Wang Wen - Chieh

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班



Submitted to Master Program of Management for Executives
College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

June 2010

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年六月

連鎖經營業與電子商務關聯性研究 (以中國為核心)

學生：陳耀民 指導教授：陳安斌 博士
王文杰 博士

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘 要

全球電子商務在資訊技術取得突破性進展後，使得人們對商務的方式及思想有了全新的概念及轉變。同時，隨著經濟的發展，零售業的重要性也越來越大，並有連鎖發展的趨勢。連鎖經營的優勢在於規模經濟性，而規模的經濟性不僅在於數量上的多少，而更重要的是在於連鎖企業是否實現低成本運營、高商品周轉率、功能的明晰和完整、管理體系的完善及提高單類商品的規模數量。電子商務的應用對於提高連鎖零售企業的競爭能力具有重要的效益。許多零售巨頭已經逐步形成了一定的網路規模，並欲進一步拓展市場，同時國際連鎖零售商大量投資於電子商務技術，使一些中、小規模連鎖零售企業更加感到巨大的競爭壓力。

本研究的目的是使連鎖零售企業瞭解當前的電子商務應用現狀，找出自身的不足，並實施改進策略，希望對連鎖零售企業電子商務應用達到一定的積極意義。

本文在第一章闡述了研究背景、研究思路以及研究方法；在第二章，首先分析了連鎖經營的內涵及其類型，特點及目前連鎖經營的現況分析，提出連鎖經營的發展趨勢。為全文連鎖經營和電子商務的聯合研究提供理論基礎和分析工具。在第三章，首先分析了電子商務的理論基礎。主要是以電子商務的概念內涵為根

據，從一個新的角度對分類以及目前全球的發展狀況進行歷史的回顧和分析，說明電子商務是引發連鎖經營變革的主要力量。在第四章是本文的對策部分，在前幾章的基礎上，對連鎖經營和電子商務的聯合發展戰略，目標，原則及對策措施，探討電子商務與連鎖經營協同運行的模式，分析其協同的基礎。

本文的初步研究成果在於：

- 1.對連鎖經營和電子商務的相關理論進行了系統的研究，分析了其特點。
- 2.分析了連鎖經營企業電子商務應用模式，將之分為兩類，比較了他們之間
的共同點和不同之處，針對其不足提出了解決問題的策略。
- 3.建立了連鎖經營和電子商務聯合經營的經營模式。

關鍵字：連鎖經營；電子商務；關聯性



A Study of Relationship Between Chain Stores Operation with
E-commerce (China Based)

Student: Chen Yao - Ming

Advisors: Dr. Chen An - Pin

Dr. Wang Wen - Chieh

Master Program of Management for Executives

National Chiao Tung University

ABSTRACT

The e-commerce is achieving an unprecedented development by the promotion of the world after the information techniques make great progress. At the same time, retail industry is playing a more important role than ever with the economic development. The importance of the retail industry is also growing and has chain trends. Chain management has the advantage of economy of scale. Economy of scale emphasizes not only the quantity itself but also low cost operations, high commodity turnover rate, function of the clarity and perfect management system, and increase the scale of the quantity of single commodity. The E-commerce applications plays an important part in improving the competitiveness of retail chains. Many retail giants have been gradually formed a certain network on the Internet with the view to further expanding the market. Meanwhile, the international chain retailers invest heavily in e-commerce technology, making a number of retail chain companies feel the enormous pressure of competition.

The purpose of this study is to make the chain retail enterprises understand the current status of e-business applications, identify its own deficiencies, and implement improvement strategies to the chain retail enterprises. We also hope that this research will have positive meaning for the e-commerce application of retail chains.

In the first chapter, I describe the research background, research process and research methods. In the second chapter, the content of chain operation and categories,

characteristics and the current status of chain are all analyzed. Besides, the trends of chain business development are proposed as the theoretical basis and analytical tools for joint research on the chain management and e-commerce. In the third chapter, the theoretical basis for electronic commerce is firstly analyzed. Then, the global development of e-commerce is reviewed historically and analyzed from a new perspective, which shows that the chain of e-commerce is a major force in business transformation. The fourth chapter in the response part of this article, based on the previous chapters the right chain operations and joint development of e-commerce strategies are explored.

The preliminary results of this study are:

1. The theory of chain management and e-commerce are systematically researched and their characteristics also are analyzed.

2. The application models of e-commerce in chain companies are analyzed, including, the similarities and dissimilarities. Some problem-solving strategies are revealed based on their shortcomings.

3. The combined model of chain management and e-commerce joint are also established.

Keywords : Chain store operation; Electronic Commerce; Link

致 謝

夢想的實現，來自於周邊人物的共同努力及付出；今天我可以順利完成 EMBA 學程，我要向每一位直接參與或間接參與的人說“謝謝”，沒有你們，我是辦不到的。

首先，我要對每位來上課的老師致最衷心的感謝。人生經驗是無法價量的，而你們卻無私的傳授給我。

再來，感謝我的論文指導教授 王 老師 文杰；方向、叮嚀、督促、耐心，成矣。同時也感謝小組助理 姿裴 小姐於百忙中的鼎力相助。

同時，也要感謝我的家人，在這兩年來，給我的支持及鼓勵。

我還要感謝我們同班的摯友們，他們一直給予我幫助和鼓勵，讓我渡過了愉快和充實的 EMBA 時光。

最後，衷心地感謝在百忙之中評閱論文和參加口試的各位師長、教授!

陳耀民

99 年 6 月

目 錄

摘要	i
ABSTRACT	iii
致 謝	v
目 錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 論文的選題背景及意義.....	1
1.2 國內外研究發展現狀.....	6
1.3 論文研究的目的.....	13
1.4 論文研究的內容.....	14
1.5 論文研究的方法.....	15
第二章 連鎖經營業現況與未來及所面對問題	16
2.1 連鎖經營的內涵及其類型.....	16
2.2 連鎖經營的三大原則.....	19
2.3 連鎖經營的三大變革.....	21
2.4 連鎖經營的特點.....	22
2.5 連鎖經營的業態.....	25
2.5.1 連鎖經營業態發展問題.....	26
2.5.2 促進連鎖經營業態穩定、平衡發展的對策建議.....	29
2.6 連鎖企業管理資訊系統分析.....	31
2.7 連鎖經營面臨的「三大困惑」	34
2.8 連鎖經營面臨的「六大障礙」	38
2.9 連鎖經營企業的未來發展趨勢.....	41
第三章 電子商務現況與未來及所面對問題.....	43
3.1 電子商務的概念內涵.....	43
3.2 電子商務的分類.....	43
3.3 電子商務對傳統價值鏈模型的再造.....	45
3.4 電子商務在全球的發展狀況.....	48
3.5 電子商務交易的過程.....	50
3.6 電子商務價值鏈分析.....	57
3.7 電子商務價值鏈特點.....	62
3.8 電子商務企業面臨的困境.....	64
3.9 電子商務企業發展的建議.....	70

第四章 連鎖經營與電子商務關聯探討.....	75
4.1 連鎖經營與電子商務結合的理論依據.....	75
4.2 連鎖經營發展電子商務的可行性研究.....	76
4.3 連鎖經營應用電子商務資訊系統的優勢分析.....	78
4.4 電子商務和連鎖經營概念的比較.....	81
4.5 電子商務和連鎖經營協同的基礎.....	83
4.6 電子商務與連鎖經營協同的條件.....	84
4.7 電子商務與連鎖經營協同運行模式探討.....	85
第五章 結論與展望.....	91
參考文獻.....	92
自傳.....	94



表目錄

表 1 連鎖經營與傳統經營模式的比較.....	17
表 2 不同標準的電子商務分類.....	44
表 3 全球歷年電子商務交易額.....	49
表 4 各國網上購物的互聯網用戶比例.....	50
表 5 電子商務交易的主體、客體和內容.....	51
表 6 交易過程表.....	56
表 7 上海聯華超市有限公司 1997—1999 年業績表.....	84



圖目錄

圖 1 三種典型的電子商務.....	45
圖 2 電子商務交易的構成.....	54
圖 3 電子商務的基本結構.....	57
圖 4 基本價值鏈.....	58
圖 5 電子商務與連鎖經營協同運作模式.....	88



第一章 緒論

1.1 論文的選題背景及意義

連鎖經營是零售的一種形式，世界零售業先後經歷過三次革命，第一次是零售店的出現；第二次是超商、超市的興起；第三次是連鎖店經營方式的出現，順應了社會化大生產的潮流，為商品的流通創造了更廣闊的空間。連鎖經營和超級市場，被稱為是「現代流通革命」的兩大標誌。20 世紀中期以後，現代連鎖經營在發達國家取得普遍成功。世界上最大的商業零售企業美國沃爾瑪公司，2000 年銷售總額達到 1913 億美元，超過了通用汽車公司。一家屬於傳統產業的零售企業，能夠在銷售收入上超過「製造業之王」的汽車工業，超過一些大銀行、保險公司等金融機構，超過引領「新經濟」的資訊企業，其中的關鍵因之一就是發展連鎖經營[1]。

從國際經驗看，商品流通對生產的指導和促進作用越來越大。不論是何種經濟和社會制度的國家，沒有現代化的大流通，就不可能有現代化的大生產。在建立市場經濟過程中，應該把商品流通擺在更加重要的位置上，加快發展連鎖經營，用新的經營組織形式改造傳統商業，提升現代商業的發展，堅定不移地推進連鎖經營，提高商品流通的組織化程度，發展現代流通組織形式和行銷方式。連鎖經營解決了大批量銷售與消費者分散需求之間的矛盾，實現了零售組織的重大變革，它通過標準化、簡單化、專業化原則提高經營效率，實現規模效益，有著其他零售組織無法比擬的競爭優勢，具有巨大的現實意義[2, 3]。

連鎖經營，特別是採取加盟連鎖方式，能使資本快速集中，易於抓住市場機會；連鎖經營能提高組織化程度，增強市場競爭能力；經營管理效率高，經營成本低；產品銷售能力強，具有服務優勢；使企業享有規模經濟帶來的經濟效益。21 世紀市場經濟的重要發展趨勢是知識化、網路化、數位化、虛擬化、創新化、全球化。在這種宏觀國際經濟環境下，流通業的企業組織形式和經營業態正發生根本性的變革，連鎖業也在接受嚴峻的考驗。在企業內部構建高效的物流系統，外部建立企業集團，發展規模經濟，對連鎖企業的整合和發展具有一定的參考價值[4]。

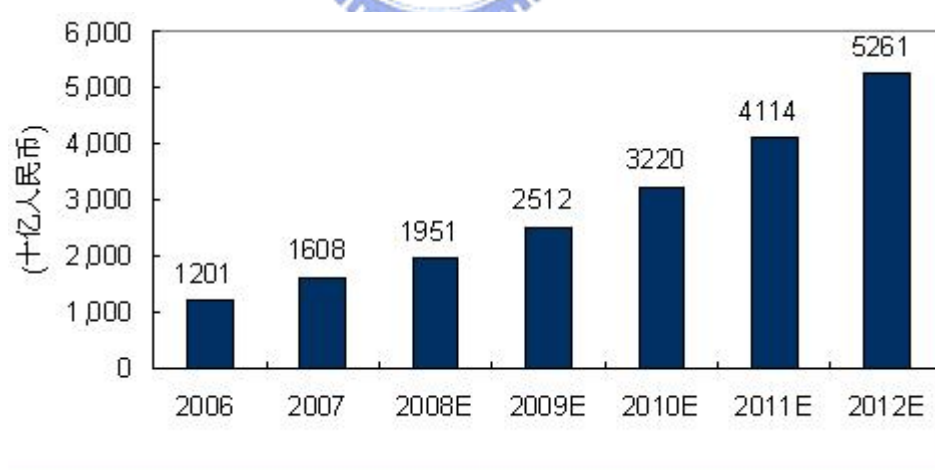
隨著網際網路的迅速發展，電子商務也有蓄勢待發的跡象。電子商務能夠為企業的經營和發展帶來許多機遇，它無限廣闊的發展前景引起世界各國的廣泛關注和重視，人們正在利用網際網路進行各種各樣的電子商務活動，迅速、廣泛、深入發展的電子商務正在動搖和豐富著人們千百年來形成的傳統商品交易方式，商家和企業的收入也需要通過開展電子商務活動來創造，人們普遍認識到電子商務的發展是新世紀全球經濟的巨大推動力量[5]。近幾年，在已開發國家紛紛推動並擴展電子商務作為第一國策，並配以政策傾斜、投資增加等一系列有力措施。在電子商務發展的大環境方面，認知水準、網路安全、網路基礎設施建設、社會信用意識、法制環境、網路支付、人才培訓等方面還不能滿足實際發展要求，這將直接影響到企業電子商務發展的實際狀況和企業市場競爭的能力。

二十一世紀是商業的世紀，今後改變世界格局的不是戰爭，而是商業。因為國際的所有交往、所有合作，都要經過商業來完成。沃爾瑪連續三年穩坐世界 500 強之首並不是偶然的，它標誌著世界經濟的重心已向零售終端傾斜。對於中國這樣一個大國來說，零售業更是一個戰略性的行業。目前，中國流通業對國民經濟

的貢獻率不足 9%，發達國家早在 20 世紀初就已達到 15% 以上，這說明中國的零售業還有很大的發展空間。隨著每年中國連鎖經營協會關於連鎖百強企業經營效益分析報告的推出，報告中最引人注目的不僅僅是連鎖零售企業獲得了空前的跳躍式的發展，同時，中國連鎖零售企業單店效益的不斷下滑問題也日益成為零售業的關注焦點。這直接反應出中國連鎖零售企業面對的主要目標已經不是如何規模化、如何多開店，而是怎樣才能使門店獲得更多的銷售額和營業利潤，怎樣才能滿足顧客日益上升的購物要求，怎樣才能使連鎖企業的規模經營轉化為規模效益 [3, 6]。黃國雄教授在《21 世紀百貨零售業在國民經濟中的地位、作用及發展空間和方向》一文中指出：經營百貨零售業的三大要素為科技、信心、服務，其中科技排在首位。隨著中國的零售業走向連鎖經營的道路，商業資本的競爭優勢不斷遞減。國內開始出現「反連鎖」現象，即零售門店越開越多，而企業效益卻越來越差。為什麼會出現這種現象呢？筆者認為是出現了管理和營運上的黑洞。連鎖經營的優勢在於規模經濟性，而規模的經濟性不僅在於數量上的多少，更重要的是在於連鎖企業是否實現低成本運營、高商品周轉率、功能的明晰和完善、管理體系的完善及提高單類商品的規模數量。因此未來的商業競爭將更多地在供應商資源、資訊流資源和物流資源的分銷全領域進行角逐，電子商務應用能力成為未來零售企業評估競爭力的依據。沃爾瑪之所以成為今天世界零售之王，根本因素並不是因為其具備的現有規模，而是因為其具備的以顧客需求為軸心的現代核心管理技術體系，支援著它們的店開一家成一家，不斷擴展，從而發展成為世界巨無霸。它們現在的規模效應只是結果而不是原因。因此，本文認為，在方興未艾的全球電子商務發展潮流中，以零售企業及內在的商務需求為中心，分析連鎖零售企業應用與發展電子商務的客觀環境與條件，研究適合連鎖零售企業應用和

發展電子商務的規律和模式，建立科學、完善的中國連鎖零售業電子商務應用與發展體系是目前電子商務研究的迫切任務[7]。

當前，全球電子商務交易額正以驚人的速度在增長，電子商務外資企業中的比例高達 60% 以上，中國電子商務也在 2005 年迎來了她的黃金發展期 [8]。據國際著名諮詢公司 Forrester 調查估計，2002 年全球電子商務交易額大約為 22935 億美元，到 2006 年則達到了 12.8 萬億美元，占全球零售額的 18%，年均增長率在 30% 以上。據非正式統計，2005 年中國電子商務交易額達 7400 億元，比 2004 年增長了近 50%，而截至 2006 年底，中國電子商務市場的交易額更達到 11000 億元人民幣，同比 2005 年又增長了 32.8%。如此強勁的勢頭不但沒有衰退的趨勢，還會隨著互聯網條件的不斷成熟和完善而更加迅猛[9, 10]。當今世界，除電子商務市場以外，其他任何市場都難有如此持續的高增長率，其市場前景極為可觀。



電子商務 B2B 模式快速發展的同時，網路使用者對電子商務接受程度的提高，使得越來越多的消費者適應了線上購物的便利生活方式，中國線民線上購物進入發展的黃金時期，2007 年中國線民線上購物花費的規模達到 576 億元。IDC 預計，

隨著電子商務在個人消費領域的普及，線上購物市場將保持較高的增長速度，B2C/C2C 中國電子商務交易額在 2008 年將保持約 30% 的增長。

電子商務快速發展，促進了網商群體的出現、繁榮和初步生態化（網商是指持續運用電子商務方式從事商務活動的個人，包括企業負責人、商人、個體經營者和業務操作者）。IDC 發現網商數量從 2004 年的 400 萬，發展到 2007 年底的 3550 萬，預計到 2008 年底，中國網商數量將超過 5000 萬，並將在未來幾年內保持穩定的增長，預計 2012 年底將達到 1 億，其中北京、上海、廣州、杭州等地是網商最為集中的地區。網商規模將同線民規模一樣呈現爆發式的增長態勢，網商群體在商業和社會生活中的影響力也不斷擴大，越來越多的中小企業和個人借助電子商務實現了業務增長和自我創業。



連鎖經營是近代產業革命所帶來的經濟高速發展的產物，是社會經濟發展的產物。在產業革命所帶來的經濟高速增長的推動下，連鎖經營作為一種現代流通業的新的企業組織形式和經營方式，由於它既不受國家和地區的限制，也不受文化傳統、商業習慣的限制，還不受行業、零售業別的限制，並以其專業化、發揮規模效應和分工優勢的特點正逐漸成為世界零售業發展的新趨勢。在中國，尤其是近年來，大、中型連鎖零售企業銷售規模逐年增加，銷售增長明顯高於社會商品零售兌額的增長，在零售領域的地位進一步提高。根據中國商務部商業改革發展司和中國連鎖經營協會 2007 年 3 月 27 日發佈的 2006 年連鎖百強報告顯示：2005 年中國連鎖百強銷售規模達到 7076 億元，比 2004 年的 4968 億元增長了 42%；2006 年中國連鎖經營 100 強銷售總規模達則到 8552 億元，同比增長 25%，大大高於社會消費品零售總額 13.7% 的增幅。這 100 強的門店總數達到 69100 個，同

比增長 57%，剔除個別企業超常規發展因素，調整後門店總數增長 26%，與銷售規模增幅基本持平；他們的營業總面積達 5170 萬平方米，同比增長 16%；員工人數達 204 萬人，同比增長 31%。由此可見，連鎖經營同電子商務一樣，也是蓬勃發展的經濟新貴，並且有著持續強勁的增長趨勢，連鎖零售企業必將成為零售業的主力軍。

雖然通過各種資料與生活現象我們都能看出電子商務與連鎖經營目前在中國的發展都非常迅猛，呈現出勃勃生機，但是他們也都出現了各自的瓶頸和問題。影響電子商務發展的主要有三個方面：物流、資訊流和資金流[11-14]。在傳統的連鎖零售企業，尤其是連鎖零售業，開設店面往往成本巨大，投資風險很高，需要做很多很煩瑣的調查工作。而且隨著店面和連鎖經營範圍的擴大，資訊收集與傳遞、指導控制力度和廣告宣傳等問題也會隨之成倍增加，造成風險的增大。隨著零售業走向連鎖經營的道路，商業資本的競爭優勢不斷遞減。開始出現連鎖增長負效應的現象，即連鎖門店越開越多，而企業效益卻越來越差，利潤反而越低，日益龐大和繁瑣的分支管理與效率低下的資訊化系統已經成為了一個突出的矛盾。而連鎖經營與電子商務的結合，將使二者互相補充，互相支持，相輔相成，使之成為一個強有力的整體。因此連鎖經營和電子商務間的關聯性研究變得非常重要[15-17]。

1.2 國內外研究發展現狀

1.2.1 全球電子商務發展概況

電子商務作為一種嶄新的商務活動方式，正在成為推動全球經濟增長的重要力量，一個巨大的電子商務市場正在全世界範圍內形成。電子商務被認為是未來

商務發展方向，世界各國都對電子商務給予極大的關注、支援和投入[7]。相對於傳統的商務活動而言，電子商務的發展是一次質的飛躍。電子商務是建立在電腦互聯網基礎上的極具變革性的商業運營模式，是綜合運用資訊技術，以提高貿易夥伴間商業運作效率為目標，將一次交易全過程中的資料和資料用電子方式實現，在商業的整個運作過程中實現交易無紙化、直接化。電子商務可以使貿易環節中各個商家和廠家更緊密地聯繫，更快地滿足需求，在全球範圍內選擇貿易夥伴，以最小的投入獲得最大的利潤。電子商務通過互聯網技術的應用，快速而有效地進行各種商業行為。它利用國際互聯網、企業內部網和局域網來解決問題、降低成本、增加附加價值並創造新的商機的所有商務活動，包括從銷售到市場運作以及資訊管理在內的諸多企業行為。

從 1999 年 1 月 1 日起，美國要求所有政府對外採購均採用電子商務方式，這一措施被認為是「將美國電子商務推上了高速列車」目前美國電子商務的應用領域與規模遠遠超過其他國家，1998 年其網上交易額達 170 億美元[8]。2002 年全美網上銷售和服務的營業額達 3200 億美元，網上電子交易 4 年內將為美國國民收入淨增 100 億至 200 億美元，節約 5-15% 的成本。早期美國經濟上最有競爭力的對手：日本，不甘落後，也在 1996 年投入 3.2 億日元推動電子商務有關計畫，1998 年企業對消費者的電子商務市場為 650 億日元(5.46 億美元)，約是美國的 3%，2003 年可達到 3.6 萬億日元，即在 5 年內增長 50 倍。

從全球電子商務交易額的增長，我們可以感受到全球電子商務的發展是何等迅捷:(IDC 的統計資料)

1995 年:全球通過電子商務交易額僅為 5 億美元；

1996 年:全球電子商務交易額達到 26 億美元；

1998 年:全球電子商務交易額上升為 430 億美元;

2000 年:全球電子商務交易額迅速增至 1560 億美元以上;


2001 年:全球電子商務交易額達 6000 億美元,其中 B2C 交易額首次突破 1000 億;

2003 年:全球電子商務交易額預計將超過 1.5 萬億美元。

在電子商務交易額中,80%以上是企業之間的交易額,而且還有不斷上升的趨勢。這表明了企業間電子商務在電子商務中的主體地位。

1998 年全球網民數量為 1.13 億人,2002 年底全球網民數量約 6.55 億人,達到全球總人口的 11%,估計到 2005 年全球網民數量將超過 10 億人,達到全球人口的 20%。Internet 網民數量的急劇上升,為電子商務市場發展創造了良好條件。

1.2.2 中國電子商務發展現狀



中國政府敏銳地意識到電子商務對經濟增長的巨大推動作用,於 1996 年 2 月推動成立中國國際電子商務中心,1997 年,國務院電子資訊系統推廣辦公室聯合 8 個部委建立了中國電子資料交換技術委員會,電子商務開始在中國啓動;2000 年 6 月,經國務院批准,在各部門的大力支持下,中國電子商務協會在北京正式成立,架起了國內外電子商務發展的橋樑,這些機構一經成立,就著力推廣電子商務及其應用,貢獻了大量的工作,有效地推動了中國電子商務的發展。中國電子商務是以國家公共通信網路為基礎,以國家金關工程為代表,以外經貿管理服務為重要內容逐步發展起來的。中國政府相繼實施了金橋、金卡、金關、金貿等一系列金字工程,為中國電子商務的發展作了良好的鋪墊,其中金貿工程致力於推進中國流通體制改革、流通體系建設和現代化。與北美、歐洲、日本等發達國

家的電子商務高速發展的現狀相比，中國的電子商務起步雖晚，但發展力量強勁。在短短幾年時間內，中國電子商務已從啓蒙階段迅速進入實施階段，新的電子商務網站如網上商店、商城、專賣店，拍賣店，網上訂票，旅遊、教育、醫療以及各種電子商務資訊和交易站點等，如雨後春筍般不斷湧現出來。

根據 CNNIC(中國互聯網資訊中心)的統計表明:截止到 2002 年 12 月 31 日, 中國 WWW 站點數為 371600 個, 和去年同期相比增長 34.1%, 站點進一步快速增長說明瞭中國互聯網發展。在目前公開的各國網民數量中, 中國 5910 萬網民在世界排名第二, 僅次於美國, 比去年同期增長了 75.4%, 比 97 年 10 月的 62 萬人增長 95 倍。其中 82%的網民經常或有時流覽電子商務網站, 11.5%的網民最常使用的網路服務是網上炒股, 在最近一年內通過購物網站(包括「網上商城」、「網上商店」等)購買過商品或服務的用戶為 33.8%, 調查表明: 廣大網民對在中國實現大規模電子商務充滿信心, 有 79%的網民認為未來 5 年內能實現大規模的電子商務, 60.5%的網民認為網上購物是將來最有希望的網上事業。

展望未來, 在綜合考慮宏觀政策、經濟發展、互聯網產業自身等因素的基礎上, 預計 2010 年互聯網產業和傳統產業的結合程度、互聯網的滲透程度將進一步增強, 網民數將達到 8630 萬, 增長率為 46%, 網民對互聯網的使用程度和依賴性將更強, 網民的特徵結構也將繼續向合理化方向發展。

從 2001 年到 2005 年的「十五」規劃明確提出: 中國要以資訊化帶動城市工業化, 加快傳統產業的提升和改造, 實現生產力跨越式發展。「十一五」計畫預計在 5 年中投資 10000 億美元, 資訊產業投資比例從現在的 4.5%加高到 7%。中國資訊產業將繼續保持 20%以上的高速增長。到 2010 年, 中國的資訊產業市場規模將比 2005 年成長一倍, 總產值占中國國內生產總值的比重將超過 8%。

今後五年，是電子商務應用蓬勃發展的五年。預計今後一個階段中國電子商務發展的主要特點有：

(1)互聯網及其應用繼續快速發展。預計 2015 年中國電腦裝機台數將達到 5000-6000 萬台，網路化程度將達到 30%-40%；互聯網用戶將達到 1.5-2 億左右。為電子商務的實施奠定基礎。

(2)B2C 的外部環境將會得到改善，支付和配送逐漸完善。B2C 網站的發展開始向各個方向延伸。如：旅遊招聘、金融服務、電子娛樂、網上專業服務、網上生活服務等，網上銷售向專賣連鎖發展。由原來的純網路公司主導變成由具有實體零售商背景公司和傳統郵購公司主導的多種形式並存的市場。一大批沒有自有資源僅靠風險資本建立的網路公司將會消亡，取而代之的是具有傳統資源實力的網路公司。

B2B 資訊平台向交易平台轉化。網上 B2B 平台在經歷了資訊型、簡易型後向成熟的交易型轉化是必然趨勢。交易型即是網上交易逐步趨向完善，支援線上交易、線上結算、訂單跟蹤、物流配送等功能的一種網上交易形式。


今後五年，隨著線上交易量的增加，服務形式的多樣，基於網路的電子物流將在中國興起，國外大型快遞公司的介入將促使中國的物流企業通過兼併與合作向集約化發展，第三方面物流將為企業提供全方位的服務。資訊化、自動化、智慧化的技術設備將裝備中國的物流企業。

加入 WTO 的中國，已成為世界經濟大家庭中一員，企業必須重視互聯網這種經濟、快捷的方式與國際市場接軌，提高競爭能力。中國政府已敏銳的意識到了資訊化及電子商務對經濟增長和企業競爭力的巨大影響，確定了中國發展電子商務以「政府規劃、企業為主體、市場為導向」的原則。國務委員吳儀在 2002

年 3 月全國推進流通現代化工作現場會上提出要求：「要立足建立完善社會主義市場經濟體制的高度，大力發展以連鎖經營、物流配送、網上電子商務為重點的現代流通方式和業態，積極穩妥地推進流通現代化。要求提高連鎖企業規模化和規範化經營水準，打破地區封鎖、營造有利於連鎖企業快速發展成長的市場環境，培育發展現代化大型連鎖企業集團」。

綜上所述，由資訊技術、商務技術和管理技術相結合而誕生的現代生產力 -- 電子商務正處在空前的發展時期，並以其強大的生命力推動著部門經濟、區域經濟、國民經濟和世界經濟的快速發展。而在整個電子商務發展中，商品流通領域電子應用具有先導性，推動流通領域的電子商務，不僅有助於它自身的發展，而且能夠加快電子商務向經濟生活領域的滲透和擴散。

1.2.3 連鎖經營的現狀和問題



在當今世界商業的發展中，連鎖經營已成為商業中一種重要的經營形式，尤其是在零售商業中表現得更為突出。在全世界銷售額排名前列的大零售商店，無一不是連鎖商店。在西方發達國家，由於市場競爭激烈，企業倒閉司空見慣。但統計表明，採用連鎖經營的企業倒閉率很低。在西方發達國家，連鎖經營的商品銷售額一般已占到該國社會商品零售總額的 1/3 以上，在美國已達到 70% 左右。連鎖經營的優越性已為業內人士所共識。20 世紀 60 年代以來，一些新興的工業化國家和地區先後引進連鎖經營，推動了商業的發展潮流[18]。

連鎖經營和超級市場，被稱為是「現代流通革命」的兩大標誌。世界上最大的商業零售企業美國沃爾瑪公司，2001 年銷售總額達到 2178 億美元，超過了通用汽車公司。一家屬於傳統產業的零售企業，能夠在銷售收入上超過「製造業之

王」的汽車工業，超過一些大銀行、保險公司等金融機構，超過引領「新經濟」的高科技軟體企業，其中關鍵之一就是發展連鎖經營。從國際經驗看，商品流通對生產的導向和促進作用越來越大。加快發展連鎖經營，用新的經營組織形式改造傳統商業，是現代商業發展的必然需求[19, 20]。

雖然現在各類連鎖層出不窮，尤其像連鎖餐飲、連鎖醫藥、連鎖書店和連鎖超市等更是發展迅速，但同時也出現了許多問題和癥結，並不是所有的連鎖經營都很成功，具體表現為：

一、對連鎖經營的實質理解不深，認為連鎖經營就是集權經營、集權管理，統一分配而已，忽視了連鎖經營的實質是要根據市場的客觀規律和實際需求合理地實現資源的配置。

二、只注重做表面形式，雖然店名、店貌相同，但沒有標準化的商品管理體制和服務規範，連而不鎖。許多連鎖店的資金結算方式為多區域中心結算、多門店結算、多銀行體系結算，有限的資金和信用資源被嚴重分割，造成資金分散、管道分散、物流分散、資金利用率和周轉率非常低。這樣的店面名為連鎖，實際並無統一標準的規劃，除了風格相似，其實各行其道，難以統籌兼顧，利用其資源優勢。

三、盲目擴張，規劃混亂。連鎖經營的規模沒有達到一定的數量以出現規模經營是不行的，但數量並不是越多越好。連鎖門店要在多少家以上才會出現規模效應，雖沒有定論，但明顯與連鎖成熟發展程度有關。據統計，美國在 1963 年的平均最佳規模為 11-25 家店，在 70 年代的兩個高峰期則為 26-50 個店和 51-100 個店。這裡的關鍵在於連鎖店的數量應與所處市場容量、佈局和連鎖總部的管理控制能力相適應。不管何種形式的連鎖，只要不是出於賣牌的考慮，穩步發展才

是最重要的。連鎖經營的優勢是高效率、低成本，規模效益不能是單純靠門店數量擴增來實現，更重要的是通過成熟可行的戰略策劃與實施，增加流通過程的附加價值。盲目擴展只能帶來額外的成本和多餘的開銷，添加負擔，甚至造成分店之間的利益衝突和惡性競爭，這必然會導致總效益的虧損，嚴重的還可能影響到連鎖品牌的形象和聲譽。

四、資訊化程度低，無法適應新的形式和市場環境。

零售行業的特點是市場競爭激烈，毛利率低。在連鎖零售企業快速發展的同時，中國零售業市場正式向外資全面開放，國內市場呈現國際化的競爭態勢，企業生存發展壓力進一步增大。中國零售業僅在全面開放的一年多時間裡，國家商務部批准入華的外資零售商高達 1027 家。而開放前 12 年入華外商企業總和僅有 314 家；2005 年批准入華的外商零售企業中，獨資企業達 625 家，在新批外資企業中的比例高達 61% 左右，且大多採用直營連鎖、自願連鎖和特許連鎖的經營形式[6, 21]。外資如此大規模的擴張，表現出強大的競爭態勢，對國內零售企業造成的衝擊成爲不爭的事實。

1.3 論文研究的目的

本文主要是從連鎖經營特徵和內涵入手，討論連鎖經營和電子商務的需求及特點，以及連鎖經營實現電子商務的必要性。然後，通過分析連鎖經營和電子商務的內涵，總結出連鎖經營和電子商務的關聯性，以便找出影響其發展的瓶頸所在，以使連鎖經營與電子商務之間能有更佳融合模式。

在八〇年代末期，兩岸開展民間性的互動交流，促使兩岸長期來因人爲的政治阻絕得到鬆綁，這種交流尤其是台商赴大陸投資的增加，而使得台灣也開始對

於陌生的大陸問題進行研究。的確，對於一個國家或地區法律制度的評價與研究很大的起因在於使用¹，因經貿上的往來，台灣已經成為頻繁使用大陸法律的國家之一，也許這是我們著手研究大陸的動機之一，但這些動機往往是出自於商業上的考慮，因實務上的需求，促使對於大陸法律問題的研究形成迫切的課題，但這僅僅是對實務上問題的解決，使得國內對於大陸問題研究往往停留於法律顧問層次之上，猶如便利商店的交易一樣，頻繁而沒有體系，無法讓我們進一步掌握其具體法制轉變的全貌。晚近，大陸經貿問題研究也逐漸吸引國內研究者的關心，進而對個別商業事務運作模式的研究成為國內學者與研究生們寫作或研究的主題，這些豐富的研究成果使我們更為深度地理解大陸制度的內涵。然而，當這兩者的經驗累積與研究成果達到一定程度時候，大陸多面向的商事變化與快速的社會經濟發展，促使我們必須開始思索更全方位的大陸法律制度的發展歷程，必須朝向一種不同社會秩序安排方式的關注，一種發自內心對於大陸商事制度發展更深層次的關注。

1.4 論文研究的內容

除引言外，全文共分三章：

第一章主要介紹連鎖經營的內涵及其類型，特點及目前連鎖經營的現狀分析，目前連鎖經營的困境及瓶頸，提出連鎖經營的發展趨勢。為全文連鎖經營和電子商務的聯合研究提供理論基礎和分析工具。

第二章是全文關於電子商務的理論基礎。主要是以電子商務的概念內涵為依據，從一個新的角度對分類以及目前全球的發展狀況進行歷史的回顧和分析，說

明電子商務是引發連鎖經營變革的主要力量。

第三章是本文的對策部分，在前幾章的基礎上，對連鎖經營和電子商務的聯合發展戰略，目標，原則及對策措施，探討電子商務與連鎖經營協同運行的模式，分析其協同的基礎。

1.5 論文研究的方法

本文採用了以下 2 種研究方法：

(1)系統分析法

電子商務是一項社會系統工程，它涉及到電子商務應用的外部環境和電子商務應用者的內部條件等多方面。因而電子商務應用研究必須借助於科學範疇的系統分析方法。

(2)比較分析

連鎖經營和電子商務在其各自方面存在顯著的差異和特點，本文通過對比兩者的差異和內涵本質，找出差異，尋求解決方法，提出兩者關聯的有效經營策略。



第二章 連鎖經營業現況與未來及所面對問題

2.1 連鎖經營的內涵及其類型

2.1.1 連鎖經營的內涵本質

連鎖經營是一種組織形式和經營制度，一般是指經營同類商品或服務的若干個行業，以一定的形式組成一個聯合體，通過企業形象的標準化、經營活動的專業化、管理活動的規範化以及管理手段的現代化，使複雜的商業活動在職能分工的基礎上實現相對的簡單化，把獨立的經營活動組合成整體的規模經營，從而實現規模效益所進行的一種商業經營活動[22]。這種連鎖經營形式近幾年來在中國發展迅速，造就了一大批成功的餐飲企業，形成了自己的經營特色和優勢。

連鎖經營的本質是把現代化大生產原理有效地應用到傳統商業中去，改變傳統商業那種購銷一體、櫃檯服務、單店核算、主要依賴經營者個人經驗和技巧來決定銷售的小商業經營模式，實現在店名、店貌、服務方面的標準化，商品購銷、資訊彙集、廣告宣傳、員工培訓、管理規範等方面的統一化。其統一性具體表現在經營理念、企業形象、採購與配送、經營管理幾個方面。連鎖企業實行店名、店貌、商品、服務的標準化，採購、配送、銷售、決策、經營的專業化，商品購銷、資訊彙集、廣告宣傳、員工培訓、管理規範的統一化，把複雜的商業活動分解得相對簡單，提高經營效率，實現規模效益。在這些統一中，最主要的是統一採購、配送，將採購配送與零售經營分開，同時實行統一核算，既相互制約，又

相互提升。

連鎖經營和傳統的商業經營模式相比，具有幾個基本特徵，即組織形式的聯合化和標準化、經營方式的一體化和專業化、管理方式的規範化和現代化。它們之間的比較，如表 1 所示。

表 1 連鎖經營與傳統經營模式的比較

特徵內容	傳統經營	連鎖經營
組織形式：聯合化與標準化	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 只是工商聯營（局部），引廠進店或合作開發等 ➢ 不具整體性 ➢ 各分支實體店名各異 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 由一個總部和總舵的店鋪構成一個企業聯合體系 ➢ 是整體性、穩定性、全方位的聯合 ➢ 用同一店名，具同意店貌，提供標準化服務和商品
經營方式：一體化和專業化	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 購、銷、調、存集中於同一單位（一對一的關係） ➢ 商店內部按業務性質分工，職責不明晰 ➢ 成本較高 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 採購、配送、批發、零售的一體化（一對多的關係） ➢ 企業內部智慧分離，總部負責集中進貨和配送，各連鎖店負責分散銷售 ➢ 成本較低
管理方式：規範化和現代化	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 各店都有一套模式，不具統一性 ➢ 電腦化程度低，店內處於鬆散和互不聯網狀態 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 連鎖總部強化各項管理功能，建立專業化職能部門，具有規範化管理制度和調控體系，並配備相應的專業人員 ➢ 實施資訊化管理，企業總部、配送中心以及各連鎖點都建有相應的電腦系統，並運用遠端通訊網路系統將整個公司構成體

資料來源：張擘清，連鎖經營管理原理，北京：立信會計出版社，2002[4]

2.1.2 連鎖經營的類型

連鎖經營是指由多數商店構成的、統一經營管理的零售商業組織形式。具體

地說，它是在一個核心企業的領導下，以共同的經濟利益為目標，將經營同類商品的眾多商店用過渡連鎖經營的方式組織起來，採取統一店名、統一標誌、統一裝飾、統一管理、統一進貨、分散經營等方式，實現商業企業的規模效益。

連鎖經營模式以資產為樞紐、以合同為樞紐可劃分為三種基本形式:直營連鎖、特許連鎖、自由連鎖。

(1)直營連鎖

所謂直營連鎖，又稱正規連鎖。它是一種以資本為主要的聯結樞紐(資本屬於同一所有者)，在組織上設立總部，統一事業規劃方針，實行從連鎖公司的人事、財務、投資、分配到連鎖公司的採購、促銷、物流、商流、資訊等方面高度集中統一的管理與經營；店鋪只負責銷售業務，嚴格經營同類商品與服務，進行共同的經營活動、統一管理模式、統一經營策略、統一經營字型大小、統一經營形象、統一陳列方式、統一服務標準、統一經銷價格的公司組織模式。

(2)特許連鎖

特許連鎖又稱加盟連鎖。它是指主導企業把自己開發的產品、服務和營業系統(包括企業形象的使用、經營技術和場所等)，以營業合同的形式，授權加盟店在規定區域內的經銷權或營業權，加盟店則向主導企業交納一定的使用費並承擔規定義務的一種連鎖經營方式。特許連鎖實質上是資本壟斷向技術、專利壟斷轉化狀況下產生的一種新型組織形式。主要適用於製造業、服務業、餐飲業及小型零售業領域。

(3)自由連鎖

自由連鎖又稱自願連鎖。它是指分散在各地的眾多零售商，既維持各自的獨立性，又聯結著永久性連鎖關係，使商品進貨和其他事業共同化，以達到共用規

模利益的目的。

以上幾種連鎖經營模式是歐美零售商業企業在幾十年來經營實踐中逐步發展形成的，有其歷史淵源和現實基礎，在理論上也有極大的指導意義，值得中國零售商業企業在實務中學習和借鑒。

2.2 連鎖經營的三大原則

連鎖經營的三大原則，可以簡稱為「3S」，即簡單化(Simplification)、標準化(Standardization)、專業化(Specialization)。

(1) 簡單化。是指為維持規定的作業，創造任何人都能輕鬆且快速熟悉作業的條件。以零售店為例，平日顧客來店時間較分散，而節假日比較集中。因此，店鋪在用人方面，就涉及如何合理配置、減少成本的問題。一般做法是在必要的時間段雇用臨時工。於是，店內就產生了計時工作管理系統。但是臨時不可能長期運作，這樣就需要將店內的作業內容簡單化，使初次來店工作的人員只要稍加訓練，就能迅速地熟悉作業內容，達到工作要求。對店鋪而言，雇傭臨時工則可以支付比熟練工少很多的費用，從而達到用人靈活，低成本經營的效果。

複雜的作業在短時間內難以掌握，增加練習的時間就加大了成本投入，解決這一難題的最有效的辦法，就是將作業內容簡單化。而強調簡單化決不意味著減少作業，因為節省基本作業就難以形成系統。所以，簡單化可徹底排除「浪費部分、過剩部分、不適部分」，以達到提高作業效率的目的。

(2) 標準化。是指為持續生產、銷售預期品質的商品而設定的既合理又較理想的狀態、條件以及能反復運作的經營系統。一般來講，設定最佳品質商品的規格較容易，但是，能始終確保持續性地生產、銷售最佳品質商品的企業卻很少。

因為對作業工藝、作業方法、作業條件等要求過高，使作業人員難以始終遵守，作業人員無論如何拼命地工作，也不能實現生產、銷售預期品質的商品。因此，作為連鎖經營，在實行標準化時，要確保其作業工藝、作業方法、作業條件等能夠持續地執行，作業人員能根據這個作業標準開展持續性的作業。這樣，就能向顧客提供所期望的品質的商品，還能在標準時間內提供商品，從而做到既能減少顧客的等待時間，又能減少製造成本和銷售成本，加快客流量的流動。

在連鎖網點建設和發展過程中，標準化非常重要，如在店鋪的規模、結構、服務標識、職能等所有系統都標準化的情況下，不同店的工作人員調到其他店工作，可以基本上不受任何影響，沒有任何障礙，從而利於工作的迅速展開。

採取連鎖經營的企業，需要設定較理想的、較高標準的規範。為達到這些要求，企業必須開展訓練、培訓，一旦連鎖店(或加盟店)達到標準化要求的水準，就會給消費者留下「無論到該連鎖企業的哪一家連鎖店，都能得到同樣品質的商品和服務」的好印象。

標準化有益於連鎖企業的店鋪選址，使開店簡單，店鋪建設時間縮短。另外，通過公司統一大量地訂購機械、設備等，可以降低成本，減少每一店鋪的設備投資，進而加速連鎖化的形成。

在國際上，採取連鎖經營的企業，都非常重視標準的水準和適用性，在設定了標準之後，還不斷根據現實情況加以修改、調整，同時努力克服個人隨意性的修改，防止標準化系統的支離破碎。所以，連鎖企業的標準制定及修改，必須依靠小型專家團體或組織。

(3) 專業化(也稱專家化)。是指連鎖企業為了在某方面追求卓越，將工作特定化，並進一步增強競爭能力和開發創造出獨具特色的技巧及系統。在市場競爭

激烈的條件下，企業必須要有自己獨特的特徵，而且要使這些特徵濃縮體現在某一領域，並努力防止其被其他企業模仿，這就需要專業化或專家化。

總之，簡單化、標準化、專業化是連鎖經營企業在擴大組織規模、發展連鎖網點、開展日常經營活動中，企業決策層、管理層，以及業務操作人員都必須堅持和遵守的原則。

2.3 連鎖經營的三大變革

2.3.1 經營原則的變革

傳統零售業的基本經營原則之一是追求「新、奇、特」。因為零售業生存、發展的前提條件是盡可能多地擁有顧客。顧客作為個體消費者，其購買行為在很大程度上受感性支配，因此，商店的經營內容、方式以及店容店貌的與眾不同便成為吸引消費者的最好方法。連鎖經營制度則主要要求企業經營與操作高度的統一化、規範化、標準化。這種經營原則不是在「新、奇、特」上下功夫，而是盡力方便顧客購買，追求大眾消費市場，這與傳統零售經營有所不同。

2.3.2 經營模式的變革

連鎖經營模式具有以數量管理為主的技術密集型產業的特點。一個連鎖店在確定經營內容和規模時，主要從現實商圈內的消費者人數、結構、收入水準、交通狀況、商品採購量以及銷售費用等實際的量化資料出發，制定出以數量目標為表現形式的營業日程表。在業務管理上，重視的是員工行為的規範化、標準化，而不是其個性能力與技能的發揮。傳統零售業確定經營內容和規模時，很大程度上是從經營者對市場的感性認識，即預計的消費趨勢和市場走向出發的。經營計

畫的制定和實施過程是以經營者的感性認識為基礎的「預期計畫」的制定、實施、調整的過程。行為管理主要以員工的個體行為和操作技能為對象。這種經營模式反映的是難以量化控制的勞動密集型產業的特點。因此，其不確定因素很多。

2.3.3 營業體制的變革

傳統的零售業，無論是獨立店，還是多店鋪的分店制企業，每個店同時承擔買進(採購)和賣出(銷售)兩種職能。這是傳統的商人營業特徵在現代企業中的延續。連鎖經營制度使這兩種職能分離，即總部負責買進，對該類商品的採購成本和成本利潤率負責；分店負責銷售，對銷售費用和銷售利潤率負責。這種職能分化打破了傳統零售店買賣一體的營業體制，這也是連鎖經營不同於傳統商業經營最基本的區別之一。



2.4 連鎖經營的特點

連鎖經營的最大特點就是把現代化生產的原理應用於流通領域，通過商業活動的標準化、專業化和簡單化為企業帶來規模經濟效益。連鎖經營可以通過集團採購降低經營成本，也可以通過在眾多店鋪中輸出標準化管理模式實現管理技術共用來提高經營效益。這一點從國外大型商業零售企業的成功經驗中也可以得到充分驗證。1999年，在《財富》評出的世界500強企業排行榜上，美國沃爾瑪公司1998年的銷售業績以1393億美元成為全球第四大公司，全美第三大公司。2001年，沃爾瑪銷售總額將超過2200億美元，即將成為世界500強第一。沃爾瑪之所以能取得如此矚目的成績，靠的就是其遍佈全美及世界各地的4000餘家連鎖店，其成功的經驗，足以成為中國的商業企業的榜樣。

連鎖企業以規模化、標準化、規範化為特徵。其經營、管理特點集中體現在十個「統一」上：

(1) 統一形象設計。形象一直是連鎖企業的基本特點之一、連鎖企業的形象設計由加盟中心負責。形象設計包括加盟分店的名稱、使用的吉祥物、店鋪的建築風格、使用的建築材料、室內裝潢、店面顏色、店堂內貨架結構、商品陳列方式、商品所用商標、營業員服裝等。

(2) 統一市場戰略。市場戰略由加盟中心制定，一旦確立，便成為整個加盟體系遵循的市場戰略。每個加盟中心都十分重視市場戰略的研究。研究市場戰略時，充分分析市場機會、服務物件、自身優勢和競爭對手，在充分論證的基礎上，細分市場，確定市場目標，確立市場戰略。

(3) 統一物流管理。實行連鎖經營的主要目的在於取得規模效益。德國連鎖企業加盟中心對物流管理是十分嚴格的，加盟分店經營何種商品及商品種類都必須由中心統一採購。各加盟分店需要購進商品時，只需提前向中心提出申請，中心將同類商品數量匯總後，通知供應商發貨，供應商按預訂的數量和時間直接送到分店。

(4) 統一價格管理。許多加盟體系內，價格管理權集中在加盟中心。各加盟分店經營商品由中心統一採購，進貨價格由中心與供應商商定。加盟中心購進商品後，一般按進貨價加上中心利益供應給分店，每種商品的價格都由中心確定，並明碼標價，分店一般無權浮動。在地區間，中心確定一定的地區差價。同一地區（城市）、同一加盟體系各分店經營商品的價格基本是一致的。

(5) 統一廣告促銷。德國連鎖企業十分重視廣告促銷活動，將此作為加盟體系的一項經營策略。在同一加盟體系內，廣告促銷的運作是高度統一的。首先，

廣告製作權集中在加盟中心，加盟分店無權製作廣告，只許使用中心統一製作的廣告；其次，爲了加大廣告宣傳力度，最大限度地提高體系的知名度，多數加盟體系還向加盟分店統一收取廣告費用，集中財力投入大廣告的製作；第三，加盟體系統一劃分廣告宣傳區域。

(6) 統一服務規範。爲了使顧客在加盟體系內任何分店都能享受到同樣的服務，增加整個體系的吸引力，各加盟體系在本體系內實施統一服務方式和標準。每個加盟體系內部都有統一的工作手冊，手冊由中心制定，供各分店共同執行。工作手冊十分詳盡，是加盟體系的「經營管理大全」。

(7) 統一勞動人事管理。連鎖企業人事管理除具有一般企業人事管理的基本屬性外，還具有自身的特殊性、統一性和層次性。各加盟店人事管理有一個統一的、整體的規劃，在加盟體系內部實行統一的用工制度、獎懲制度、晉升制度等各項人事制度。連鎖企業勞動人事管理還有一個重要特點：十分重視員工培訓。

(8) 統一財務管理。各加盟中心普遍實行電腦管理，各加盟分店的電腦終端均與中心聯網，特別是所有收銀機均與中心聯網。在高度發達的電腦管理中，分店發生的所有進貨及銷售業務輸入電腦，所有現金收付事項均通過電腦處理。中心對分店每天的銷售數量、營業收入、現金流量、存貨數量等財務狀況瞭若指掌，並據此進行財務分析，編制財務分析一覽表提供給分店店主，讓其充分瞭解自己的經營實績及財務狀況，以採取相應措施對經營管理加以強化和完善。

(9) 統一監控。在德國創辦企業的風險很大，企業年平均破產率約 9%，而連鎖企業年破產率僅爲 2%，連鎖企業如此高的成功率在德國是一個奇蹟。其中一個重要原因是連鎖體系具有科學、及時的監控，即加盟中心對加盟分店實行經營全程的跟蹤，發現經營不良跡象及時糾正，從而防止出現大的問題。從時間上

劃分，中心對分店的監控分短期監控、中期監控和長期監控。監控的具體內容有：商品品質監控、價格監控，服務品質監控、形象監控、財務監控、人事監控等。

(10) 統一網路化管理。絕大多數的連鎖體系中，加盟中心與職能部門、各加盟分店都實現了電腦聯網，有的加盟中心與固定的供應商、運輸公司、金融部門等相關單位也實現了聯網。加盟體系的商品採購、資料報表傳送、財務核算、各類資訊傳送都實行電腦網路管理。

2.5 連鎖經營的業態

連鎖經營業態是指零售企業為滿足不同消費需求，按照既定的戰略目標，有選擇地運用商品結構、價格政策、銷售方式、店鋪選址、規模及形態等手段，提供銷售和服務的種類化經營形態。零售業態與連鎖經營業態，不同學者有不同認知，部分學者認為連鎖經營本身就是一種業態，本文強調連鎖經營是零售的一種經營模式，它本身沒有業態之分。零售業態與零售連鎖經營業態並無本質區別，但從發展先後來看，零售業態先於零售連鎖經營業態出現。一種零售業態的出現並不一定伴隨零售連鎖經營業態的出現，如雜貨店這一零售業態發展近百年時間，但並沒有以連鎖經營形式出現。

從廣義角度分析，連鎖經營業態包括商品零售連鎖經營業態、餐飲零售連鎖經營業態和服務零售連鎖經營業態。商品零售業態形式已被廣泛關注和研究，中國國家質檢總局和國家標準委 2004 年公佈了 17 種商品零售業態，由於連鎖經營在商品零售領域發展已相當成熟，因此商品零售連鎖經營業態同樣包括這 18 種形式。餐飲零售連鎖經營和服務零售連鎖經營業態到目前為止並沒有形成統一的劃分，值得進一步研究。它們的形成特點與商品零售業態形成具有相同的共通

性，但同時具有自身特點。

根據世貿組織統計和資訊系統局提供的國際服務貿易分類表，服務可分為 11 大類 140 個服務專案，其分類方法主要根據具體行業進行劃分。而關於服務零售業態的分類目前還沒有統一的標準。根據服務零售連鎖經營業態形成因素分析並結合中國目前服務零售連鎖經營現狀、經營行為和行銷手段，筆者認為服務零售連鎖經營業態可以分為 6 種主要類型，包括：專業服務連鎖門店、租賃連鎖店、諮詢連鎖機構、培訓連鎖機構、家居連鎖服務公司、體驗式服務機構。每種業態在目標顧客、服務產品結構、服務方式等方面均有自身特點。

目前，中國餐飲業分類主要是基於傳統的飲食行業分類方法。如按消費內容大致分為中餐、西餐、日本料理、速食店及異國風味餐廳。按消費方式分為豪華餐廳、家庭式餐廳、自助餐廳等。按服務方式，則有餐桌服務、櫃檯服務等。按經營方向分為餐館、小吃店和飲料店。根據餐飲零售連鎖經營業態形成因素分析和不同的經營行為和行銷手段，結合中國目前餐飲零售連鎖經營現狀，中國餐飲零售連鎖經營業態可分為 8 種主要類型，包括：快賣連鎖店、速食連鎖店、小吃連鎖店、專賣連鎖店、休閒連鎖店、連鎖餐廳、連鎖酒樓、美食廣場。每種業態在目標顧客、商品結構、服務方式等方面均有自身特點。各業態根據經營食品種類的不同又可進一步劃分為不同的類別，但不能稱之為業態。

2.5.1 連鎖經營業態發展問題

1、連鎖經營業態總體發展不成熟

隨著中國改革開放後的經濟騰飛，一些發達國家在漫長歲月中逐步發展起來的主要零售業態，特別是服務與商品零售連鎖經營業態僅 20 餘年就全部湧入中

國，由於發展時間較短，許多零售業態總體發展還不夠成熟，主要表現在中國部份零售連鎖經營業態只是簡單的複製，其特徵不明顯，業態功能混合，引起這些問題的一個重要原因，是由於中國新業態的登場並非技術革新帶來的競爭優勢，而僅僅是追求銷售方式的改變，以吸引顧客[23]。很多企業只是模仿新業態的表面形式，並不具有銷售技術革新的能力。如連鎖超市加盟店數量少，發揮不出規模優勢，配送中心缺位和集中配貨比重低，閒置人員過多，使得連鎖超市在降低成本、提高效率方面的核心技術優勢未能體現。再如速食連鎖業態，模仿洋速食的品牌特徵多，包括：裝潢、形象、提供的食品等，但很少在核心的標準化與服務管理上下功夫，這樣就很難享受由技術革新帶來的成本降低、產品品質提高和規模優勢成果。

2、三種連鎖經營業態發展水準相差大

商品零售連鎖經營業態、服務零售連鎖經營業態和餐飲零售連鎖經營業態之間的發展水準有較大差異。中國商品零售連鎖經營業態受西方發達國家的影響，特別是近 10 年各類成熟的業態均有跨國企業進入中國，極大地帶動了該領域的發展和創新，在經營規模、技術創新、管理水準和盈利能力各方面，均較服務與餐飲連鎖業態更有突出表現。2006 年中國連鎖經營 100 強企業中，有 10 家企業屬於餐飲零售連鎖企業，沒有一家服務零售連鎖企業入圍。中國的餐飲文化與西方餐飲文化有較大差距，除以麥當勞為代表的速食業態在中國發展較好外，其他形式的餐飲業態主要受自身競爭發展需要而產生，如小吃連鎖店和連鎖酒樓等。由於沒有太多值得直接借鑒和參考的經驗，因此發展速度、發展品質和規模均滯後於商品零售連鎖業態[20]。

中國服務業隨著國家經濟的騰飛和消費者收入水準的整體提高，在近 10 年裡

得以快速發展，但服務行業整體水準遠遠落後於西方發達國家。中國服務零售的銷售額還不到總零售額的 10%，在西方這一資料早已超過 30%。商品零售連鎖經營業態、服務零售連鎖經營業態和餐飲零售連鎖經營業態之間發展不平衡的局面雖然在短時間內很難得以改善，但受利益驅使，經營者和投資者越來越多地把目光從相對競爭激烈的商品零售連鎖經營轉向了服務零售連鎖經營和餐飲零售連鎖經營，這也為業態之間的平衡發展創造了條件。

3、各連鎖經營業態之間發展不平衡

除了三種連鎖經營業態整體水準的差距問題外，各零售連鎖經營業態之間發展水準也相差較大。如服務零售連鎖經營有六種業態，專業服務連鎖門店由於投資小，便於管理，進入門檻較低，加之國外品牌的逐漸引入，發展時間較長，其發展速度較快，規模逐年擴大，如汽車美容連鎖店、洗衣連鎖店、沖印連鎖店等。近幾年發展起來的體驗式服務機構，雖然發展時間較短，但發展速度驚人，如經濟型連鎖酒店和健身連鎖中心，每年以成倍的速度擴大連鎖規模，成為整個服務連鎖經營的代表。而家居連鎖服務公司雖然起步早，需求也逐年增加，但目前不管是服務品質、連鎖規模、管理水準等都遠遠不能滿足市場的需求。餐飲零售連鎖經營業態有 8 種業態，發展水準也參差不齊。連鎖餐廳是餐飲零售連鎖經營業態的典型，也具有濃厚的中國特色，每年連鎖餐廳的銷售額可以占到整體餐飲零售額的一半以上。中國比較出名的湘菜、粵菜、川菜、東北菜等都以連鎖餐廳的形式在國內發展，如北京全聚德、東北黑天鵝、重慶秦媽火鍋、德莊火鍋、湖南毛家飯店、內蒙古小肥羊等等。速食連鎖店發展於 20 世紀 90 年代初，受到洋速食的影響，其發展速度和規模也較快。廣東真功夫、上海永和豆漿、臺灣德克士、藍與白算得上地道的中國速食連鎖。小吃連鎖店是中國發展最早的餐飲業

態，主要供應中國地方特色小吃，但是這種業態的經營者因為以家族企業為代表，經營管理者的經營理念和管理水準相對落後，目前仍主要以地方連鎖為主，走向全國的品牌較少，發展相對滯後。專賣連鎖店是一種以櫃檯式銷售為主的食品零售店，這種連鎖店近幾年在全國的發展速度也較慢，比較典型的全國品牌很少，如湖南的「久久鴨」「楚味鴨脖」，廣東的「黃振龍」涼茶店等。

4、地區連鎖經營業態發展不平衡

連鎖經營業態發展不平衡還表現為地區之間的發展不平衡。改革開放 30 年來，中國實施特殊的經濟形式和經濟體制，使得東西部地區、沿海與內地省市的各行業整體發展水準不一致，其中包括零售連鎖經營業態的發展。許多商品零售業態在沿海等大城市已相對成熟，而在內地各大城市卻發展緩慢。雖然中、西部地區及一些中小城鎮有所發展，但比較而言，上海、北京、廣東、浙江等地的商品零售連鎖業態發展速度和水準要明顯高於其他地區。便利店作為成熟的商品零售業態，在 90 年代中期進入中國，目前在廣東、上海、浙江等經濟發達地區發展穩定，而內地各省份和大城市才剛剛開始引入。受西方影響較少的餐飲零售連鎖經營業態其發展在地區之間又表現出不同的狀況。重慶、成都等西部大城市在傳統餐飲基礎上不斷摸索，其發展水準已在全中國餐飲零售連鎖經營行業居於前列，小吃店、專賣店等餐飲連鎖業態在中、西部等城市發展表現更為活躍。2006 年，中國餐飲連鎖經營 50 強企業中，前 10 強有 6 名來至西部城市，而商品零售相對發達的廣東地區卻只有一家入圍。

2.5.2 促進連鎖經營業態穩定、平衡發展的對策建議

1、加強對三種連鎖經營業態的認識和理論研究

關於連鎖經營業態的研究在國內外還處於初期。特別是在中國國內，連鎖經營發展相對於發達國家起步較晚，但發展迅速，各種業態的發展表現出明顯的差異性，國內理論研究已跟不上連鎖業的現實發展，研究點和麵出現不平衡狀態。主要體現在：(1) 零售業及零售連鎖經營概念較為模糊，到目前為止還沒有統一的分類，部分學者將服務業、餐飲業與零售業統歸為零售業，部分學者將其分為三個獨立的行業並分別研究其連鎖經營發展，但在深入研究中卻忽視了三者之間的共通性和差異性，出現一些邏輯錯誤；(2) 關於連鎖經營業態研究沒有站在連鎖經營的角度進行，而是只站在零售業的角度進行分析，並且主要集中於商品零售業態的研究。當前零售業態劃分主要包括便利店、百貨店、專業店、折扣店、購物廣場、購物商場、郵購等等，沒有一個是關於服務業及其餐飲業的業態，並且有的業態並沒有實現連鎖經營。關於商品零售業態研究比較典型的主要有：零售業態發展規律的研究，零售業態結構的研究，零售業態發展理論研究及零售業態應用研究等，其物件主要是商品零售，卻沒有針對服務與餐飲業進行連鎖業態的研究。只有先從理論上將三種零售連鎖經營業態分別進行深入研究和剖析，才能為實踐提供更加明確的操作與發展方向。

2 加強政府引導，促進三種連鎖經營業態在行業協會的統一管理

中國國家統計局每年、每月的統計資料中，商品零售消費價格指數是單獨進行分析統計的，沒有進一步區分餐飲與服務零售，這是與商品零售在整個社會宏觀與微觀經濟運行中的重要性有關的。但作為連鎖經營的相關行業組織，應充分認識到三種連鎖經營業態平衡發展的重要性。

只有加強政府正確引導和統一管理，才能促進整個連鎖經營的健康平衡發展。目前，服務連鎖經營在中國表現出強勁的發展潛力，例如汽車美容連鎖、房

產仲介連鎖、連鎖酒店等，他們所屬的業態隊伍還在不斷發展壯大。這些連鎖企業的企業家，特別是中國的本土企業家需要相關行業協會或政府部門創造一個平台，給予技術、管理、行業資訊溝通等方面更多的支持和幫助。但中國政府目前還沒有成立相關的委員會，在行業協會的相關統計資料、業態經營案例以及相關協會活動均較少涉及，資源分享度較低。

3、提高特許經營管理技術，保持新興業態的生命力

隨著連鎖經營的發展，特許經營成爲連鎖經營業態發展的重要途徑[24]。它幫助連鎖企業迅速積累資金、擴大連鎖規模、分擔風險，許多中國連鎖品牌分店加盟率達到 90% 以上。但龐大的加盟商隊伍的管理使得企業管理資源耗盡，許多連鎖品牌成爲特許經營的犧牲品。例如：中國的便利店業態發展較快，其品牌在上海是最多的，但最終所剩無幾，除了行業競爭激烈因素外，與過早採用特許經營方式擴大規模有很大關係。國外品牌在特許經營管理上要求甚嚴，並且加盟形式與中國便利店有較大差異，加盟商與特許方維持特殊的緊密關係，開店成功率較中國便利店高很多。再如近 10 年才發展起來的服務零售業態體驗式服務連鎖機構，包括美容美髮連鎖、健身連鎖，甚至目前發展能量迅猛的經濟型連鎖酒店，近幾年通過加盟快速擴張，但同時連鎖店倒閉的速度與擴張的速度一樣驚人，高利潤的經濟型酒店變成低利潤高風險。因此，要保持連鎖經營新興業態的成熟穩定發展，需要行業管理者正確引導，提高經營者管理水準，謹慎選擇規模擴大方式，不斷提高特許經營管理技術，實現連鎖經營。

2.6 連鎖企業管理資訊系統分析

爲了促進連鎖業健康發展，必須在連鎖企業中建立一個統一的、較完善的物

流管理系統[2, 25]。而縱觀世界上連鎖經營成功的經驗，在連鎖企業中建立統一的物流管理系統的核心和主體是建立和發展配送中心。

2.6.1 連鎖商業物流配送社會化成長模式

歐美國家連鎖經營中商品配送系統大致經歷了兩個階段：一是連鎖企業大多建有獨立的配送中心，發揮其集中訂貨、採購、決策等基本功能，各分店採取分權銷售的管理；隨著社會化物流配送體系的逐步完善，以加盟和自由連鎖形式經營的中小企業群體，因零散分佈程度較高，連鎖企業配送方式呈現出多元化、多管道及分店所擁有選擇部分配貨的權利等發展趨勢，而逐步進入連鎖商業的社會化和共同化配送階段。結合中國連鎖商業的社會化發展的規模、水準、特點，建立企業獨立的配送中心和社會化、服務化物流配送系統兩條腿走路的配送體系。

針對中國物流業經營資源的狀況，構建若干種社會化物流配送組織的思路，以供參考[26]:

(1) 專業批發市場服務多功能綜合化社會化配送中心之模式

改革開放，在中國大中城市的近、遠郊區及縣鎮湧現出規模各異的工業品和農副產品的專業批發市場，應發揮其資訊靈通、產品集散及區位優勢，儘快轉換經營機制，變單一的粗放型批發業，向綜合化、多功能化服務轉變，解決分散農戶的農副產品在批發市場中篩選、初級加工、保鮮處理、包裝、儲存、運輸等一條龍的配送服務問題，加大科技改革的力度，降低工農業產品的流通費用，提高配送商品進入連鎖店的比率。借鑒日本和韓國的經驗，為提高工農業產品批發市場的科技與服務含量，建立區域性農產品流通及配送中心，除提供農產品集散與批發銷售場地外，並提供貿易洽談、低溫倉庫、停車場、初級加工、包裝等集批

發、儲藏、運輸、銷售及配送一體的現代化流通設施。

(2) 批發企業組建社會化物流配送中心之模式

鑒於中國批發企業目前困難重重及經濟效益下滑的狀況，及時調整經營方針與定位，以綜合化、社會化服務作為其擴展與延伸市場區域的手段，建立以物流配送為主體功能的流通中心，實現其技術現代化、管理科學化、經營規模化，配送模式多樣化、服務功能綜合化的集商流、物流、資訊流於一體的專業化、社會化物流配送中心，並融合部分生產職能包括加工、分割、處理、包裝、倉儲管理、運輸及銷售的網路體系，充分發揮其在地域上得天獨厚的優勢，大力開發與利用現有的設施設備、專業技術及資訊網路等經營資源，廣泛開展物流配送業務。

(3) 儲運部門轉換經營機制，組建社會化物流配送體系之模式

中國儲運業自建國以來，形成了鐵路、交通、外貿、內貿(商業、糧食和物資)、供銷等諸多系統的儲運企業或部門。僅內貿和供銷系統儲運業 1993 年儲存商品價值 1600 億元。面對中國大力發展連鎖經營的新形勢，儲運企業必須提高商品流通的組織化程度和現代化水準，發揮行業自身特點及優勢，及時調整多種經營專案，實行規模化和一體化經營，對現有資產實行重組，推行橫向與縱向聯合，開展社會化商品配送業務，借助目前在地域佈局和周邊環境、設施設備和管理等優勢，形成跨地區、跨行業、跨所有制的社會化物流配送中心。依託地域、網路優勢，直接與生產領域連結，取得代理權，不斷擴大商品種類，組建配套合理的規模化經營、專業化協作、合理化分工、一體化經營、企業化管理、綜合化服務、社會化配送、內部協調一致的物流配送機構，堅持以經濟效益為核心。確立物流配送的集約化、集團化、社會化的經營目標，逐步擴大配送範圍，在條件成熟時，尋求跨地區的配送總代理及分支機構，橫向聯合，發展配送網路中的合作夥伴，

選擇已具備一定條件的流通組織作為其分支配送中心，在全中國範圍形成網路化配送體系，以推動連鎖商業成長的進程，實現 國父 孫中山 先生所主張所謂『貨暢其流』是也。

2.6.2 構築高效的物流配送模式

現代物流配送中心是利用電腦網路和先進的管理技術，針對社會需求，嚴格地、守信用地按顧客的定貨要求，進行一系列分類、存儲保管、裝卸搬運、包裝、整理、配貨等物流功能，定時、定點、定量地交給各類客戶，滿足其對產品的需求。海爾在全中國建立了 42 個配送中心，每天能夠將上百個品種 3 萬餘台的產品配送到全國 1330 個專賣店和 9000 餘個行銷網點。原配送到全國各地的貨物平均需 7 天時間，現在中心城市可實現 8 小時配送到位，區域內 24 小時配送到位，全國各地 4 天以內配送到位[16]。由於是按訂單生產及物流速度的提高，海爾的成品庫只是一個中轉配置庫，實現了零庫存管理，使資金周轉加快，大大提高了經濟效益[27]。

2.7 連鎖經營面臨的「三大困惑」

從國際上看，連鎖經營是大勢所趨。根據商業發展的規律，單店的銷售增長有著一定的極限，企業要想在市場化程度高的商業領域獲取市場空間，必須通過重組、實施擴張戰略來實現效益的增長，開辦連鎖店不失為一條有效的途徑。連鎖經營能做大做強企業，同樣，連鎖經營也能讓企業體會到倒閉的無奈和悲哀。探究其中緣由，理清連鎖經營「三個困惑」，就不難理解連鎖經營的真正內涵，就不會在連鎖經營上表現患得患失，舉棋不定。

2.7.1 困惑一：不「連」等死，「連」了找死

今天的商業企業比以往任何時候處境都要艱難，內憂外困，經營艱辛，效益下降。於是不少企業想借助連鎖經營尋求發展的突破。雖然連鎖經營是一個不錯的主意，可增加企業抵禦風浪的能力，帶來發展的轉機，從而達到做大做強，但真正實施起來又頗讓企業左右為難，守成不變無疑坐以待斃。孤軍作戰，很難改善競爭處境，更難以維持傳統優勢。有心做連鎖經營，心有餘而力不足：要麼缺資金、缺管理，要麼缺技術、缺人才，少一樣，連鎖經營都玩不轉。不做，又將面臨嚴峻的生存挑戰。不少企業就處在這種進退兩難的矛盾和尷尬的狀態中。

連鎖經營投資大，回報週期長，是一個長期的發展戰略，因而企業實施連鎖經營必須有自知之明。在實施連鎖經營戰略之前，需要認真掂量一下自己的實力和能力，進行科學的可行性研究和商圈分析，形成一套清晰、完整的運作思路。倉促上陣不會給企業帶來好處，同樣盲目迷信連鎖經營的作用，也足以斷送企業身家性命。現實中為什麼會出現實力並不太強的企業在連鎖經營上做得遊刃有餘，而在人們眼中有規模、有實力的企業卻在連鎖經營的道路上連連摔跤。這是企業選擇的切入口在發生作用。小企業做連鎖注重穩紮穩打，做自己熟悉和承受的經營市場，而大企業卻一口想吃大餅，盲目鋪攤子，做多業態方向發展。事實上，多業態市場不是不可以做，問題的關鍵在於你對這個市場領域認識多少，掌握多少，市場歡迎程度又是多少。

對廣大中小商業企業而言，真正的發展之道在於營造單體的經營優勢，集中精力和財力，在特色經營、專業經營上全力以赴，打造競爭的比較優勢和後發優勢，這樣才能賦予企業真正的活力。

2.7.2 困惑二：好業態為何沒有好回報

繼百貨業之後，超市、倉儲式超市、大賣場、便利店、折扣店等新的經營業態伴隨著大量外資商業兵團的湧入而不斷湧現，零售市場呈現「百花齊放」的繁榮景象。

新的經營業態宣導新的消費觀念，於是模仿、仿效、克隆之風也隨之日漸盛行，上演了一幕幕滑稽「醜劇」。江蘇南通有一家超市因經營不景氣，耗資數百萬元進行重新裝潢，把店名改爲 XX 超級購物中心。按照國際商業的通常做法，購物中心是集餐飲、娛樂、休閒爲一體的設施豪華，店堂典雅，寬敞明亮，實行賣場租賃制的經營業態。而這家超市除了商號改了，店堂佈局稍有變化外，基本上給人的感覺是「換湯沒換藥」，根本就沒有體現購物中心的業態特點，生意可想而知。

好的經營業態並沒有給企業帶來好運，更沒有給企業帶來預期的回報。什麼才是最適合自己的經營業態成爲影響和關係到商業企業連鎖經營成功與否的關鍵。無論沃爾瑪、家樂福、麥德龍、7-11 便利店等世界級的商業巨頭面對來自國內外商業兵團大舉「侵入」，眼見自己的一畝三分地都難有保障，還是中國國內的聯華、華聯等超市巨頭，都擁有一個共同特點：無不有自己的核心經營業態，有的甚至成爲最具注意力和影響力的經營業態。如提起大賣場，人們便想到家樂福，想做倉儲式會員制超市，又不可不學麥德龍，要發展便利店，自然關注 7-11 的做法。有些企業之所以在連鎖經營中吃虧不小，與自己模糊的經營方向不無關係，沒有形成成熟的核心經營業態，認爲擴張就能產生效益，連鎖就能圈到錢，並沒有想到如何科學地操作新的經營業態，只想到連鎖經營的好處，並沒有認識到如果忽視連鎖經營的原則同樣會給企業造成損失的事實。

2.7.3 困惑三:連鎖經營路在何方

企業在連鎖經營中碰到一系列的困擾和難題，連鎖經營這步棋究竟該怎樣走？目前，中國國內大多數企業的連鎖經營並沒有達到真正意義上的連鎖，甚至可以說與連鎖經營差距太遠。中國國內不少連鎖經營企業也只停留在門店設計裝潢統一，員工服飾統一，即 CIS 設計。連鎖經營最核心的管理和物流配送卻遠遠沒跟上連鎖擴張的腳步，導致商品競爭力不強，制約了中國企業連鎖經營的快速發展。

選擇好的經營業態，是企業連鎖成功的一半。但有的看似簡單的經營業態，自己運作起來卻未必感覺輕鬆。以便利店為例，無錫「家易得」吃虧不小，15 家便利店全部關門。便利店雖然在規模上，屬於小字輩，但在運作思路上卻有嚴格的區分。便利店，又叫方便店，是一個營業面積在 100-300 平方米左右的小型超市，營業時間一般在 16 小時以上，甚至 24 小時，終年無休日，除了經營與社區居民日常生活相關的食品、日用小百貨外，還設有諸如代收電費、煤氣費、水費、快遞、家電維修、公用電話等便民服務專案。

看似簡單的經營業態，真正要運作起來，需要具備三個條件：

- (1) 便利店的商品價格較一般超市要低，而且要開到一定數量後才能產生經濟效益，而規模數量的擴張，沒有實力的支持是難以實現的；
- (2) 便利店適宜在大城市和經濟發達、夜生活豐富的地區發展，因為夜市消費的強弱直接影響便利店的經營好壞；
- (3) 便利店真正吸引社區居民的是其所提供的商品和服務，確實體現方便、快捷，做不到這兩點，也就不能體現便利店的業態優勢。

連鎖經營事業要能做成功，全方面的管理是絕對必要的，也就是金流、物流、

資訊流及人流的充份掌控及管理。

2.8 連鎖經營面臨的「六大障礙」

2.8.1 企業規模較小，連鎖形式單一


連鎖的關鍵在於規模，規模經營才能產生規模效益。規模經營有利於降低企業的經營成本，如採購、儲運、廣告宣傳、會計核算，可以集中起來由總部統一操作，這樣眾多的店鋪共用一套管理機構，從總體上降低了企業的管理成本。其次，由於規模經營創造了大量銷售條件，所以總部可以通過大批量採購，從廠家獲得較低的批量價格，降低了經營成本。一般認為，連鎖分店發展到 14 家以上時，才開始盈利，才能產生規模優勢。中國現有的連鎖企業平均每家擁有店鋪數 20 個，但不少連鎖企業僅有 3 - 4 個分店，即使是規模最大的上海華聯超市公司和上海聯華超市商業公司，1998 年上半年連鎖店數量有 600 多家，但銷售額不到 5 億美元。而美國的沃爾瑪公司目前在世界上大約有 3000 多家連鎖店，1999 年其全球淨銷售收入為 1376.3 億美元，幾乎是中國同期社會消費品零售額的 1/3。相比之下，中國部分連鎖企業尚未達到盈虧平衡點，在規模上與國際連鎖企業差距很大，而且中國連鎖商業大多點多面廣，分散經營，單兵作戰，資金不足，難以形成規模優勢，常常處於競爭的弱勢。

2.8.2 規範化程度低，管理手段落後

規範化的連鎖經營要求統一店貌、統一採購、統一配送、統一價格、統一財務、統一服務和統一管理。商店的開發、設計、標準化的設備、陳列、產品、操

作秩序、技術管理、廣告設計等都由總部負責規劃。總部還始終不斷地對各連鎖店進行監督指導和交流，培訓工作，從而保證了各分店在產品、服務、店貌等方面的統一性，以滿足消費者對標準化的產品和服務品質的要求，吸引顧客，擴大銷售。中國連鎖企業有的組織形式上雖然開始了連鎖，但是經營方式上並沒有達到統一標準，使顧客在統一商號連鎖店裡，得不到一樣標準的服務。目前，中國已經發展起來的連鎖商業中大部分存在不規範的問題，主要表現在產權不明確，總部和分店之間關係複雜，責任義務不清晰，連鎖企業對連鎖經營的基本要求和內在規律缺乏深入研究，照搬單體商店的管理模式，難以適應連鎖經營多分店發展的需要。

2.8.3 管理人才缺乏，整體素質低落



市場競爭的關鍵是人才競爭，連鎖經營的特點和運作模式與其他形式的企業不同，要求員工具備一定的連鎖經營知識，特別是管理人員。目前，中國連鎖商業的管理人員主要是從以前的副食品、百貨商場轉移來的，缺乏現代化的管理技術。同時，目前連鎖經營發展迅速，輻射範圍廣，爲了實現統一店名、統一店貌、統一採購、統一配送、統一價格、統一財務、統一服務和統一管理的要求，必須建立資訊化的系統管理，而傳統的管理人員沒有接受專業化、針對性的培訓，顯然難以勝任。管理人才的不足已經成爲中國連鎖商業成長的障礙。

2.8.4 缺乏連鎖經營的戰略觀念

連鎖經營的戰略觀念包括:顧客滿意戰略、商業化、規模經營、標準化、專業化等。當連鎖企業鎖定目標市場後，就必須制定相應的經營戰略，來開拓搶奪目

標市場。中國上海的聯華超市提出了六大拓展戰略，其中「顧客第一，惟一的第
一」是聯華超市的經營理念，最近又指出了「顧客成本」的新思路，其目的都在
於指導商品品質和服務品質，降低商品成本。但中國有一部分連鎖企業缺乏這種
戰略觀念，經營只是作為短期的行爲，甚至有些連鎖企業拖欠供應商貨款，將資
金挪作他用，使企業走入破產境地。

2.8.5 配送中心建設落後，嚴重制約了連鎖企業的發展

連鎖企業的配送中心是連鎖經營的核心。配送是連鎖經營的中心環節，它一
端連著廠商，另一端連著店鋪，處於中心和樞紐的地位。理論上講，各連鎖店不
設倉庫，由統一配送中心按每日售貨品種進行補給。目前中國連鎖企業配送中心
建設滯後突出表現在：（1）統一配送率不高，配送規模小，一些地區連鎖企業的
配送比例只有 396 至 100 （2）配送規模較小 （3）配送技術落後，效率低下。有
的店連集中進貨也做不到，經營上相當分散；多數店沒有獨立的配送中心，或雖
有配送中心卻難以高效運用；配送中心建設與資訊系統建設滯後，已成為制約連鎖
企業發展的瓶頸。配送中心的配送效率低，倉儲管理自動化程度低等硬體問題還
普遍存在。

2.8.6 面臨國際巨型連鎖集團的巨大挑戰

20 世紀 90 年代初，隨著中國零售業的對外開放，國際巨型連鎖商業集團開
始挺進中國國內零售業。外國連鎖企業一般都是跨國公司，它們在國外大都已經
有幾十年資本積累的歷史，資金雄厚，經營規模龐大，經營方式和管理手段先進，
有價格優勢，能通過外國銀行低息貸款獲得充裕的資金，交易成本低，勞動效率

高，往往能先以低價格、低盈利，甚至虧損的策略，擴大銷售額，提高其市場佔有率，然後佔領市場。

相較之下，中國國內連鎖企業儘管數量多，布點廣泛，但規模都偏小，平均分店僅擁有 10 家左右，年銷售額最大的上海華聯超市集團也只有 111 億元人民幣，只及沃爾瑪 6% 左右，銷售額小的只有四、五千萬元。在企業經營方式、管理手段、經營經驗、擴張規模上，中國企業也很落後。

由此可見，中國連鎖企業如果不奮起直追，揚長避短，迅速提高核心競爭力，很可能要被「洋超市」全面打敗。

2.9 連鎖經營企業的未來發展趨勢

連鎖經營經過了幾十年來的發展，取得了長足的進步、積累了許多寶貴的經驗。縱觀過去發展歷程，可以預測連鎖經營將有如下發展趨勢：

(1) 連鎖商業會以越來越好的趨勢發展

連鎖組織在商業組織中的比例會越來越大。從銷售額來看，有些地方的連鎖組織已超過了傳統的商業業態，如百貨商場等。在這種發展態勢下，連鎖組織會滲透到各個行業。從傳統百貨流通到生產資料的各個行業，都會有連鎖組織的形態出現。以生產資料為例，傳統商業組織是各地區的物貿公司，連鎖組織經營正在包括混凝土、鋼材、木材、平板玻璃等市場逐步出現。幾年之後，連鎖經營滲透的廣度和力度都進一步擴大。

(2) 會有一個相對集中的趨勢

幾十年的發展就好像大浪淘沙，競爭會愈來愈激烈，最初涉足於連鎖經營的一些小企業、小公司會逐步退出，或是併入大的連鎖集團，如果所有的商業企業，

都去做連鎖，也是不正常的。中國的上海市政府就做出了相應的宏觀調控措施，在未來幾年之內，要把全市的連鎖商業控制在 5 家，由這 5 家大型連鎖企業組成上海市的連鎖組織。這勢必會使連鎖組織的行業界限淡化，這也是國際連鎖組織業態發展的趨勢，只要有足夠的資本、足夠的賣場，經營項目就會不斷擴大。

（3）有規模的連鎖企業開始擴展異地市場

從流通規模看，中國連鎖企業的規模仍然很小。全中國最大的上海一百的營業額才 60 億，根本無法和國外連鎖企業相比。這種在異地擴展市場的連鎖組織，目前只是一些相對規模較大、管理機制較成熟的企業，如上海華聯、北京全聚德。一些規模小、效益差的企業仍停留在原地徘徊。



第三章 電子商務現況與未來及所面對問題

3.1 電子商務的概念內涵

1997年11月6日--7日，國際商會在法國首都巴黎舉行了世界電子商務會議(The World Business Agenda for Electronic Commerce)。全世界商業、資訊技術、法律等領域的專家和政府部門的代表，共同探討了電子商務的概念問題。這是迄今為止電子商務最有權威的概念闡述。

電子商務(Electronic Commerce 或 e-commerce)，是指實現整個貿易活動的電子化。從涵蓋範圍方面可以定義為：交易各方以電子交易方式而不是通過當面交換或直接面談方式進行的任何形式的商業交易；從技術方面可以定義為：電子商務是一種多技術的集合體，包括交換資料(如電子資料交換、電子郵件)、獲得資料(如共用資料庫、電子公告牌)以及自動資料截取(如條碼)等。

電子商務涵蓋的業務包括：資訊交換、售前售後服務(如提供產品和服務的細節、產品使用技術說明、回答顧客意見)、銷售、電子支付(如使用電子資金轉賬、信用卡、電子支票、電子現金)、運輸(包括商品的發送管理和運輸跟蹤，以及可以電子化傳送的產品的實際發送)、組建虛擬企業(組建一個物理上不存在的企業，集中一批獨立中小公司的許可權，提供比任何單獨公司更多的產品和服務)、公司和貿易夥伴可以共同擁有和運營共用的商業方法等。

3.2 電子商務的分類

電子商務創新了傳統經濟活動的運作方式。因此，電子商務按照經濟活動的

類別可分為兩大類別：第一，企業與企業間的電子商務(B2B)，即企業與企業之間，通過網路進行產品或服務的經營活動。第二，企業與消費者之間的電子商務(B2C)，即企業通過網路為消費者提供一個產品或者服務的經營活動。

實際上，第一大類模式又可以分為兩種，第一種是企業之間通過網路進行產品銷售和購買，第二種是企業之間通過網路提供服務或得到服務。第二大類模式也可以分為兩種，第一種是企業與個人消費者通過網路進行產品銷售和購買，第二種是企業與個人消費者通過網路提供服務或得到服務。

這樣，電子商務就可以分為四類，即：第一類，企業與企業通過網路實施的產品經營活動；第二類，企業與企業通過網路實施的服務經營活動；第三類，企業與個人消費者通過網路實施的產品經營活動；第四類，企業與個人消費者通過網路實施的服務經營活動。

電子商務的分類還有其他多種分類方法，比如還可以按交易的物件、參與的主體、應用的平台，以及是否線上支付等進行分類，如表 2 所示。

表 2 不同標準的電子商務分類

分類標準	分類
按交易物件	數位化商品(完全 EC)；非數位化商務商品；網上服務
按參與主體	BtoB(B2B)；BtoC (B2C)；CtoC (C2C)；BtoG (B2G)
按應用平台	專用網(如 EDI)；互聯網(Internet)；電話網；電視網；三網合一
按是否線上支付	線上支付型；非線上支付型

目前應用最多，也是應用最廣泛的電子商務分類是：企業與企業間電子商務、消費者與企業的電子商務、政府與企業的電子商務，具體如圖 1：

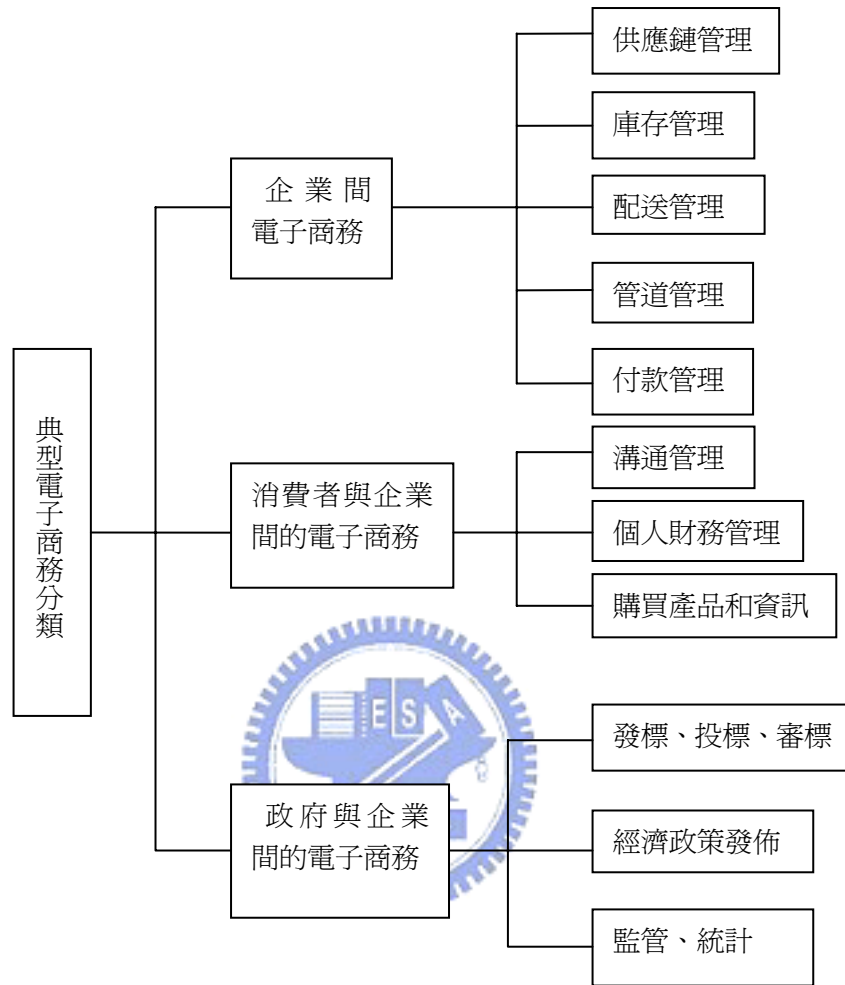


圖 1 三種典型的電子商務

3.3 電子商務對傳統價值鏈模型的再造

供應鏈管理是進入 21 世紀後企業適應全球競爭的一個有效途徑，作為一種新的管理模式，它從整個供應鏈的角度對所有節點企業的資源進行整合和定義，強調戰略夥伴協同、資訊資源整合、快速市場回應及為用戶創造價值等。但由於資訊技術應用和網路環境發展相對滯後於這種先進的管理模式，傳統的基於紙張、傳真的供應鏈難以實現企業與合作夥伴間資訊即時的、同步的共用。目前雖然一

些製造企業採用了 MRPII/ERP, CRM, SCM 等系統，但這些系統往往局限於企業內部與合作廠商之間線上的電子連接，而企業與顧客之間的介面薄弱，形成了一些供應鏈上的資訊孤島，不能充分支援和體現供應鏈管理的戰略優勢和系統特徵。

電子商務是企業未來提高國際競爭力和拓展市場的有效方式，電子商務的發展對現代供應鏈管理產生了深遠的影響，這不僅是因為它改變了商品交易的形式，同時也改變了物流、資訊流和資金流。之所以會出現這種狀況，是因為在電子式經營管理體制下，消費者或客戶對交易和服務的要求及內容發生了深刻的變化。如今，所有通過線上購物的顧客都希望在交易訂單下達之後，商品能直接配送到家，都能時刻跟蹤訂單。同時客戶也希望物流承運方能夠根據他們的需求改變運輸路線、確定交付過程費用、變更後的交付時間，甚至要求能夠根據多方交付位址拆散訂單，這樣就使得供應鏈組織運作的很多方面都發生了深刻的變化，因而大大擴展了物流管理活動的領域。

從通訊的角度看，電子商務的應用也促進了供應鏈的發展，彌補了傳統供應鏈的不足，通過先進的電子商務技術(如 XML 等)和網路平台，可以靈活地建立起多種領域間的電子聯接，如企業網站、Extranet、電子化市場等，將供應鏈上企業各個業務環節孤島聯接在一起，使業務和資訊實現整合和共用，使一些先進的供應鏈管理方法變得切實可行；從基礎設施的角度看，傳統的供應鏈管理一般建立在私有專用網路上，這需要投入大量的資金，只有一些大型的企業才有能力進行自己的供應鏈建設，並且這種供應鏈缺乏彈性，而電子商務使供應鏈可以共用全球化網路，使中小型企業以較低的成本加入到全球化供應鏈中。

3.3.1 電子商務環境下供應鏈管理的特點

1.更個性化的服務

在電子商務環境下，企業突破了時空的界限，生產過程和消費過程達到了穩定與和諧，使得企業的供應鏈更加簡潔、高效率、開放和靈活，為個性化服務創造了完美的條件。應用電子商務交換有關消費者的資訊成為企業獲得消費者和市場需求資訊的有效途徑，如會員制的運用。

2.管理方式的獨特性

與傳統的供應鏈相比，基於電子商務的供應鏈中的企業員工必須有較高的主動性和積極性，因為多變的環境需要員工自發的工作，供應鏈計畫也不再只是由企業少數幾個高層管理者來決定。

3.資訊高度共用和資訊整合

電子商務使整個交易過程實現電子化、數位化、網路化。電子商務大系統包含三個關鍵組成要素:資訊網、金融網和運輸網，對應的資訊流、資金流、物流交換的品質和效率是實施供應鏈管理的關鍵，三者之間的動態聯繫，為建立基於供應鏈管理的虛擬企業提供了概念和基礎。供應鏈管理的運作在很大程度上依據於網鏈上的資訊交換品質，電子商務的運用為實施供應鏈管理提供了資訊處理的有效手段，極大提高了資訊傳遞的效率和準確率。

4.高效率的行銷管道

企業利用電子商務與它的經銷商合作建立零售商的訂單和庫存系統。通過它的資訊系統可以獲知有關零售商商品銷售的消息，在這些消息的基礎上，進行連續庫存補充和銷售指導，從而與零售商一起改善行銷管道的效率，提高顧客滿意度。

3.3.2 電子商務環境下供應鏈管理功能

電子商務環境下的供應鏈管理具有如下幾個功能:

1.企業與其他供應商採購事務的協調，企業通過外部網域流覽供應商的產品目錄，根據需求簽發定單，並通過一定方式發送給供應商，合同審核人員通過企業內部網查看庫存情況、生產計畫情況和銷售商的信譽度來確定是否接受定單，並與供應商通過網路進行資訊交換、協商合同條款、簽定合同。

2.物料計畫人員與倉儲、運輸企業之間的業務協調通過企業的內部網，物料計畫人員可以查看倉儲情況，即時地安排物料的運輸；庫存管理人員根據原材料供應情況和產品銷售情況及時更新資料庫以便有關人員查詢。

3.銷售機構與其他產品批發商、零售商之間的協調銷售機構可以通過互聯網進行產品宣傳，與客戶進行交流，並將資訊回饋給生產計畫部門，來幫助計畫部門制定合理的生產計畫。

4.通過內部網，企業中的各部門可以進行及時資訊交換，實現「無紙辦公」。

5 通過互聯網，可以方便地接收客戶的回饋資訊，為客戶提供及時的服務。

3.4 電子商務在全球的發展狀況

在社會需求的推動和網路技術的催生下，電子商務作為一種嶄新的商務活動方式，正在成為推動全球經濟增長的重要力量，一個龐大的電子商務市場正在世界各地形成。最好的證明即電子商務交易額的增長速度[28]。從 1995 年到 2003 年的交易額如表 3 所示：

表 3 全球歷年電子商務交易額

年份	電子商務交易額（億美元）
1995	5
1996	26
1998	430
2000	1560
2003	15000

3.4.1 B2B 電子商務占主導地位

全球電子商務交易額中 80% 以上是企業與企業之間的交易，而且這個比例還有不斷上升的趨勢。這表明了企業間電子商務的主體地位[8]。據聯合國發佈的《2004 年電子商務及其發展狀況》報告顯示，在開發中國家，已經有越來越多的企業開始使用國際互聯網。但時至今日，他們的電子商務水準依就處在一個較低的水準。該報告顯示，對於中小型企業而言，如果將互聯網作為一種商業工具，那麼將在很大程度上提高企業的生產力。但目前的狀況是，這些企業因為安全、資金和技術等各方面原因而對此望而卻步。

3.4.2 B2C 電子商務日漸活躍

聯合國發表的《2004 年電子商務與發展報告》顯示，2003 年全球互聯網用戶已經增加到 6.6 億，其影響之一，就是網上零售業務日趨活躍，交易額呈現出不斷增大的趨勢。統計表明，在各國網民中，北歐國家、美國和英國的網上購物用戶比例最高，約占 38%。2002 年，美國人的網上購物消費已達約 434 億美元，歐盟約為 282.9 億美元，亞太地區約為 150 億美元，拉美地區約為 23 億美元，非洲最少，僅約為 400 萬美元。各國網上購物的互聯網用戶比例如表 4 所示：

表 4 各國網上購物的互聯網用戶比例

國家或地區	從網上購物的互聯網用戶比例 (%)
德國	48
瑞典	41
美國	38
英國	34
韓國	31
日本	31
中國	21
義大利	15
臺灣	13
澳門	11
新加坡	8
西班牙	6
智利	6
匈牙利	3

資料來源：世界互聯網工程，UCLA 通信政策中心，2004 年

3.5 電子商務交易的過程

爲了能更佳地理解網上商城電子商務企業創造價值的過程，我們先來看一下網上購物交易的構成要素和交易過程。

3.5.1 電子商務交易的構成要素

在網上商城電子商務交易的過程，必須具備進行交易的主體、客體和內容；同時還應當具備進行交易的物質技術條件，具體見表 5：

表 5 電子商務交易的主體、客體和內容

電子商務交易的主體	電子商務交易的客體	電子商務交易的內容
網上購物者 網上商城入駐商戶 提供交易平台的電子商務企業	入駐商戶提供的產品或服務	交易的利益

一般而言，進行電子商務交易應當具有下列五個構成要素；下面分別介紹它們在網上交易中的作用：

1、基礎要素--網路

由於電子商務是在 Internet 上進行的，因此網路是電子商務交易最基本的架構。網路主要包括電子商務的基礎 Internet、企業內部商務和業務資訊傳遞的載體場所--內部網 Intranet、企業與用戶進行商務活動的樞紐外部網 Extranet。

2、主體要素--用戶

用戶是電子商務交易的主體，網上商城電子商務用戶包括網上購物者、網上商城入駐商戶及網上商城電子商務企業。

(1) 網上購物者。就是使用流覽器、電視機頂盒、個人數位助理(PDA: Personal digital assistance)等接入互聯網，以獲取資訊、購買商品為主要目的的互聯網用戶。

(2) 網上商城入駐商戶。網上商城入駐商戶通過與電子商務企業簽訂協定，入駐網上商城，在網上商城發佈、宣傳產品或服務資訊，完成商品的銷售。他們主要是一些中小企業。在入駐網上商城時，電子商務企業需要確認商戶的各種有關企業經營和產品銷售的品質狀態，確保合乎法律和政府的規定。

(3) 網上商城電子商務企業。它的作用是發佈產品資訊並且接受訂單的站點。由於網上商城電子商務企業承擔了電子商務軟體發展和網上交易作業以及組織商品配送等功能，因此任何企業，無論其經營規模大小，都可以通過 Internet 建立一個跨越世界、沒有營業時間限制的電子商鋪。網上商城的出現給無數的中小企業帶來了無限商機。網上商城還為網上購物者提供了新穎的購物環境。它們除了提供豐富的商品資訊，還提供靈活方便的搜索方式、建立動態網頁、提供個性化服務，同時保證用戶私人資訊不會洩漏。網上商城還應提供自己的身份證明、獲取用戶身份證明的能力，還要保證用戶的訂單資訊在網上傳輸時不被竊取、修改；訂單一經發出便具有不可否認性，訂單到達後，必須有一套完善的處理方法和管理、保存機制；還要與銀行等金融機構合作，提供可靠的結算方式；還要保證網上購物系統與企業原有系統以安全、合理的方式整合，以保證企業網路資訊的安全。



3、支付要素--電子銀行

電子銀行在網上完成買賣雙方結算等傳統的銀行業務，但它與傳統的銀行相比較，有其獨特的優勢，它不僅為商務交易中的用戶和商家提供全天候即時服務，並且還降低了交易成本，保證了金融資訊的安全、完整，同時還確保內部資訊的安全。

第一，提供全天候即時服務。電子銀行在網路上實現一些傳統的銀行業務，突破時間和地點的限制，使普通用戶在世界上的任何地方都可以查看和管理自己的帳戶，使企業用戶不必進入銀行營業廳就能得到每週 7 天、每天 24 小時的即時服務。

第二，降低了交易成本。電子銀行減少傳統銀行在修建和維護營業場所、保

全、支付人員費用等方面的開銷，大大提高銀行的辦公效率。一項調查顯示，普通的全業務銀行一筆交易成本約為 1.07 美元，而網路交易成本為 0.01 美元，同時又能提供傳統銀行難以做到的個性化服務。

第三，保證了金融資訊的安全、完整。電子銀行與信用卡公司等協同合作，發行電子錢包，提供網上支付方式，為電子商務交易中的用戶和商家服務。由於金融資訊的重要性，電子銀行與企業、個人用戶之間的資訊傳遞就更要保證安全、完整、不可更改。

第四，確保內部資訊的安全。電子銀行在提供線上服務的同時，還要確保內部網路和資料的安全。

由於網路基礎安全措施有待完善和人們對網上交易風險的防範，目前除了線上支付外，還有貨到付款、郵局匯款、銀行轉賬、電匯以及新出現的手機支付幾種形式並存。



4、安全要素--電子簽名和認證

電子簽名用來保護在網上傳輸的資訊的完整性和識別發送人的身份。用散列演算法將要傳輸的資訊內容變換成一固定長度的資訊段，即資訊摘要，然後，用發送者的私有密鑰對資訊摘要加密，就生成電子簽名。接收方為驗證所收資訊，先用發送方的公開密鑰解密電子簽名，得到資訊摘要 X，再把收到的資訊用同樣的散列演算法計算，得到資訊摘要 Y，比較 X 和 Y，如果二者相同，表示資訊確實是該發送者發出的，而且在傳輸中未被修改。

電子證書就是一個數位檔，由特定的授權機構 -- 認證中心發放，具有法律效力，是電子商務交易中個人或單位身份的有效證明。電子證書是一個包含證書持有人的個人資訊、公開密鑰、證書序號、有效期和發證單位的電子簽名等內容

的數位檔。電子證書的管理不僅要保證證書能有效存取，而且要保證證書不被非法盜取。電子證書可存儲在信用卡中隨身攜帶並用密碼加以保護。

認證中心是法律承認的權威機構，負責發放和管理電子證書，使網上交易的各方都能夠互相確認身份。認證中心是不直接從電子商務交易中獲利的受法律承認的權威機構，負責發放和管理電子證書，使網上交易的各方能互相確認身份。

5、物流要素--配送中心

配送中心接受商家的送貨請求，組織運送無法從網上直接得到的商品，跟蹤商品流向，保證將商品送到消費者手中。

網上商城電子商務企業一般都是通過與物流專業公司合作，進行貨物的配送。根據國界範圍，配送可分為國內配送和國際配送兩種;根據收款方式，又可分為貨到付款(見到貨物付款)和特快專遞(先付款後配送)等種類;根據商家和網上購物者的相對地理位置，又可分為同城配送和異地配送。這都影響到配送費用的多少。一般情況下，配送費用由網上購物者與貨款一同支付。

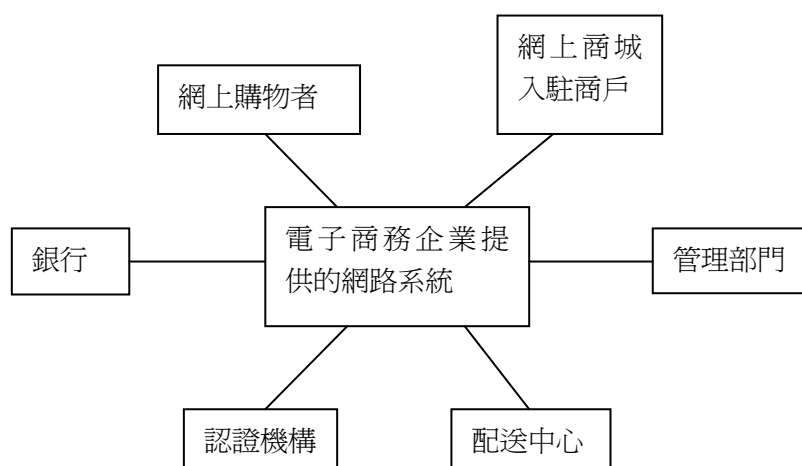


圖 2 電子商務交易的構成

3.5.2 網上商城電子商務交易的一般過程

電子商務交易是利用電子方式所進行的商業交易，其主要涉及三方面內容：商品及交易資訊流、物流和資金流。電子商務的交易過程基本上可分為三個階段：交易前、交易中和交易後。交易過程涉及三方主體：網上商城入駐商戶、電子商務平台、網上購物者。我們把不同交易主體在交易中的分工活動用表 6 加以歸納。

其交易過程，簡要總結如下：

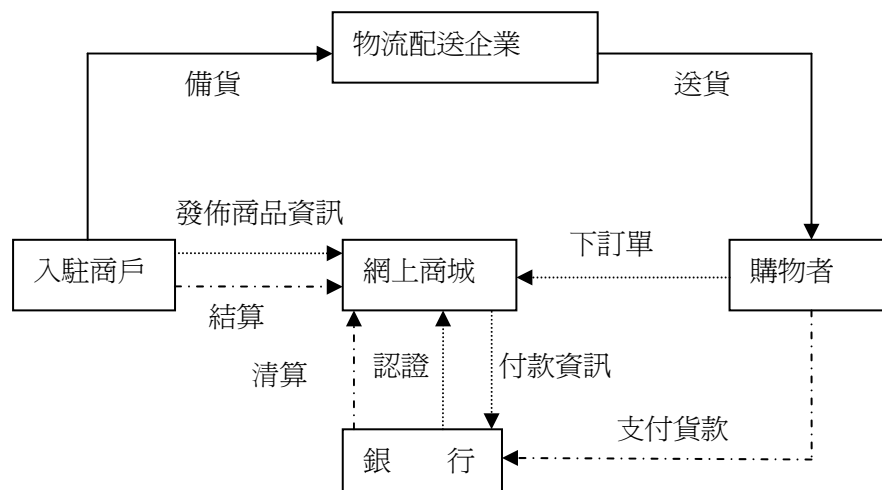
- (1) 交易前，主要指交易各方在交易合同簽訂前的活動，包括在電子商務網站上發佈和尋找交易機會，通過交換資訊來比較價格和條件，瞭解對方產品資訊、商業信譽等，如果是跨國交易還要瞭解對方國家的貿易政策，選擇交易物件。
- (2) 交易中，主要指交易的過程，涉及銀行、安全認證、海關等方面的電子單證交換，如 EDI。
- (3) 交易後，在交易雙方進行確認後，商品交付物流公司配送，銀行按照合同，依據提供的支付資金，出具相應的銀行單據，電子商務企業與商戶結算交易庸金，完成整個交易過程。



表 6 交易過程表

交易的客體及內容	交易主體	交易主體的活動		
		交易前	交易中	交易後
商品及交易資訊流	網上商城入駐商戶	發佈資訊宣傳、推廣商品資訊		
	網上商城電子商務企業	核實資訊	接受網上購物者的訂單，記錄交易資訊，通知產品銷售商訂貨資訊	保留交易資訊，進行售後服務
	網上購物者	搜索資訊、比較商品	在網上下訂單，同時選擇配送和付款方式	對商家進行評價
物流	網上商城入駐商戶	準備貨源		
	網上商城電子商務企業	與物流配送企業簽訂配送協議	通知物流配送企業配送資訊	
	網上購物者			接受貨物
資金流	網上商城入駐商戶			
	網上商城電子商務企業	與入駐商戶簽訂協議 與金融機構簽訂資金往來協議	收到貨款	與商家結算交易庸金
	網上購物者		線上支付貨款：如選擇貨到付款，驗貨合格後支付商品貨款	

以上交易過程中，物流、資金流和資訊流的流動方向可用下圖表示



圖例說明

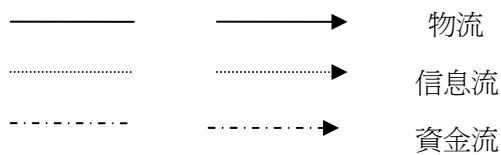


圖 3 電子商務的基本結構

3.6 電子商務價值鏈分析



3.6.1 價值鏈的定義和構成

價值鏈的概念是由美國哈佛商學院邁克·波特(Michael E. Porter) 教授在其著作《競爭優勢》中提出來的。基於製造業的觀點，邁克·波特視價值鏈為一系列連續完成的活動，是原材料轉換成一系列最終產品的過程。他認為企業每項生產經營活動都是其創造價值的經濟活動，企業所有的互不相同但又相互聯繫的生產經營活動，便構成了創造價值的一種動態過程，即價值鏈。

邁克·波特的價值鏈理論認為，企業的生產經營活動可以分成基本活動和輔助活動兩大類。基本活動是指生產經營的實質性活動，一般可以分為原料供應、生產加工、成品儲運、市場行銷和售後服務五種活動。這些活動與商品實體的加工流轉直接相關，是企業的基本增值活動。輔助活動是指用以支持基本活動而且內

部之間又相互支持的活動，包括企業投入的採購管理、技術開發、人力資源管理和企業基礎結構。如圖 4 所示，圖中的虛線表明採購管理、技術開發、人力資源管理三種支援活動既支援整個價值鏈的活動，又分別與每項具體的主體活動有著密切的聯繫。企業的基本職能活動支援整個價值鏈的運行，而不與每項主體直接發生聯繫。

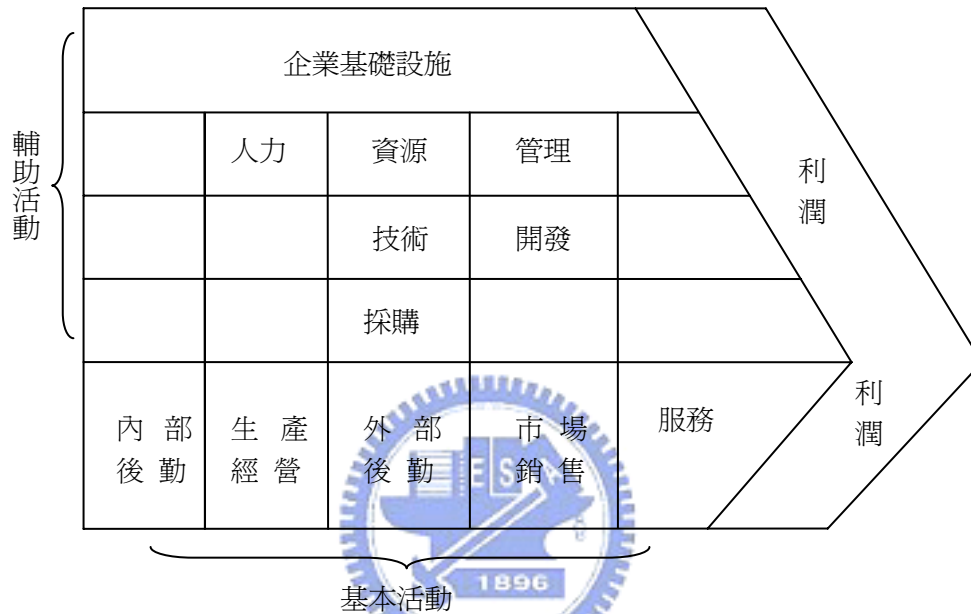


圖 4 基本價值鏈

一個完整的價值鏈始於原材料的供應商，止於最終用戶。價值鏈中存在著三個流：物流、資金流以及資訊流。除退貨和賒購等例外情況，物流一般從上游向下游流動，資金流從下游向上游流動。而資訊流的流動則是雙向的：需求資訊流自下而上流動，供應資訊流自上而下流動。即定單是從用戶向供應商移動，而定單收到通知、貨運通知和發票則是以相反的方向流動。

從運行機制來看，價值鏈是一個過程，即根據顧客訂單，通過原材料供應、存儲、產品生產，最終將產品送到顧客的一種物品的移動過程。價值鏈的目標是：時間、地點、數量、物料、交易物件。它既存在於製造行業，也存在於服務性行業，是一個實現最終客戶價值的綜合過程。

價值鏈反映出企業生產經營活動的歷史、重點、戰略以及實施戰略的方法，還有生產經營活動本身所體現的經濟學觀念。更具體地說，如果企業所創造的價值超過其成本、企業便有盈利;如果盈利超過競爭對手的話，企業便有更多的競爭優勢。

3.6.2 網上商城電子商務企業的價值鏈分析

1、基本活動分析

基本活動一般可細分為五種活動，而每一種活動又可以根據具體的行業和企業的戰略再進一步細分成若干活動。對於網上商城電子商務企業的生產經營活動可以比喻為一個軟體發展和銷售企業，只不過這個企業的軟體不但得到了銷售目的利益，以後入駐商戶和網路消費者每次使用軟體都要直接或間接付費，即商品交易庸金。

(1) 原料的供應是指智力的投入。軟體發展是一項智力工作，所要準備的原材料就是優秀的員工，還要準備的是軟體發展和營運的相應網路設備。

(2) 生產加工是指應用程式的設計、開發、測試過程。

(3) 成品儲運對網上商城電子商務企業非常簡單，使開發出的軟體與各營運中心共用即可。

(4) 市場行銷是指促進和引導購買者購買商品的活動，如廣告、定價、銷售管道等。

(5) 售後服務是指為了保持或提高商品價值有關的活動，如訂單的處理、銀行結算、商品配送、對消費者購買的產品進行售後服務等等。

對於網上商城電子商務企業來說，生產加工和售後服務是最重要的活動。生

產加工就相當於傳統的商場選定合適的地理位置並進行了合理的市場定位一樣；而售後服務又相當於傳統商場的運營管理能力一樣；以上兩點最能表現出企業的競爭力。

2、輔助活動分析

在任何行業理，輔助活動一般可以分爲四種，而每一種活動可依據行業的不同進一步細分成若干獨具特色的活動。

(1) 網上商城企業的採購既包括原材料的採購，也包括其他資源投入的管理。原材料的採購包括辦公用品等實物的添置；其他資源投入管理包括法律諮詢、聘請諮詢公司進行的市場調查和市場預測等都屬於採購管理；還有策劃的促銷專案或爲入駐商戶和網上消費者提供的應用服務實施前與有關企業的談判、合同的簽訂等等。

(2) 技術開發，是可以改進企業產品和優勢的一系列技術活動。這是一個廣義的概念，既包括生產性技術、也包括非生產性技術。因此，企業中每項生產經營活動中都包含著技術，只不過其技術的性質、開發的程度和利用的範圍不同而已。有的屬於網上交易方面的業務技術，有的屬於軟體發展方面的資訊技術，還有的屬於市場策劃技術以及企業各部門整合的管理技術。這些技術開發活動不僅僅是與企業最終產品直接相關，而且關係著企業的全部活動，成爲判斷企業實力的一個重要指標。

(3) 人力資源管理，是指企業員工的招聘、雇用、培訓、升遷和解聘等各項管理活動。這些活動關係著企業每項主體活動和支持活動，以及整個價值鏈。人力資源管理在調動職工生產積極性上有著重要作用，直接影響著企業的競爭力。

(4) 基礎結構，是指企業的組織結構、控制系統以及企業文化等活動。由於企

業高層管理人員能在這些方面發揮重要影響力，因此，企業高層管理人員往往也被視為基礎結構的一部分。企業的基礎結構與其他的支援活動不同，一般是用來支持整個價值鏈的運行。在多種經營的企業裡，公司總部和經營單位各有自己的基礎結構。

3.6.3 網上商城價值構成的七個環節

通過上以分析，可以將網上商城為入駐商戶和網上消費者提供附加價值的過程歸納為以下七個環節，這些環節分別提供了價值：

- (1) 開發電子商務交易軟體:將交易內容作為電子商務應用軟體的一部分進行打包，創建用於交易的產品和服務；
- (2) 提供交易市場:即向消費者提供產品和服務的中間介質 -- 網站，使交易雙方能夠獲得到各自所關心的產品和顧客的資訊；
- (3) 維護網上商城日常運營，使資訊及時更新、分類合理、訂單及時傳輸；
- (4) 為交易雙方作信用擔保，協調交易中產生的糾紛；
- (5) 通過網上商城仲介的集中作用，降低交易的物流和支付費用；
- (6) 為網上消費者提供增值服務:如購物搜索引擎、論壇、電子郵件等；
- (7) 為入駐商戶提供增值服務:如消費者統計資料、網路促銷方案等。

總之，網上商城的核心價值主要有兩個部分，一個是為消費者創造價值，另一個就是為入駐商戶創造價值。如果能為消費者創造價值，從長遠來看，就是在為入駐商戶創造價值。

3.7 電子商務價值鏈特點

3.7.1 傳統價值鏈的特徵

1、價值鏈冗長、分散

在傳統商務活動中由於價值鏈各個實體的物流、資金流和資訊流(尤其是資訊流)流動均受到時空限制，因此參與價值鏈活動的公司日益增多，複雜的網路系統往往包含著幾層供應商和分銷商結點，他們都在價值鏈中從事著增值活動。這種依賴於物化生產資料的工業經濟的本質特徵是迂回生產，即通過拉長生產和消費之間的中間鏈條來取得價值回報。分散、冗長的線形價值鏈在一定程度上解決了工業社會資訊交流受制於時空的問題，但卻相應造成了交易成本的提高和工業社會缺乏彈性的「批量化產品」。

價值鏈內部的多層金字塔式管理結構、價值鏈的分散、冗長不僅來自外部供應商和分銷商節點的增多，同時也來自內部製造商的多層金字塔式管理結構。傳統商務資訊交流的時空限制造成了企業內部有限的管理跨度(即一對一的資訊交流往往只能局限於 4-7 人)，因此爲了增加「管理跨度」，管理層的層次不得不相應增多。然而，這種金字塔式的管理結構同時帶來了企業管理成本的上升、對客戶需求及市場變化反應的遲鈍。

2、資訊起輔助支撐作用

在傳統價值鏈中資訊只是被看作一系列價值增值活動中的支援元素，資訊技術只是產生價值的輔助因素，其本身不是價值的來源。如:銷售資料制約生產，市場計畫則被用來決定原材料的庫存，但本身都不創造新價值。

3.7.2 網上商城電子商務價值鏈的新特徵

1、價值鏈縮短、虛化

資訊社會生產方式的本質特徵，是縮短生產和消費之間的中間環節，通過直接、快速接近目標來獲取價值。數位化網路為削減不必要的中間環節提供了實際可靠的基礎。電子商務下的價值鏈不再是二級甚至是三級的複雜網路，價值鏈會縮短並且虛化(即某產品製造商通過互聯網與某供應商結成戰略夥伴關係，但一旦交易完成，夥伴關係也隨著結束)，交易成本降低且廠家生產的產品更加趨於個性化。

2、價值鏈內部的扁平網路式結構

在電子商務中資訊交流不再受制於時空限制，企業內部的銷售、設計、製造和採購部門之間將溝通順暢，界限變得模糊，管理跨度得以延伸。因此，企業集團領導體制從過去的多層金字塔式變成基於資訊的扁平網路式即以事業部為經線，以製造平台、市場平台、行政平台為緯線進行管理。這種基於資訊的扁平網路式結構帶來的結果是：企業管理成本下降，對客戶需求及市場變化反應更為迅速。

3、資訊可創造新的價值

在電子商務下的價值鏈中，資訊不再只是起著輔助的支撐作用，資訊將通過聚合、組織、選擇、合成和分配後產生新的價值。電子商務企業在三個階段利用資訊增加價值：第一階段是市場需求的獲取更加直接、準確；第二階段是反應能力；第三階段是企業利用資訊技術建立新型顧客關係。工業經濟時代，價值增值體現在物質產品中的價值增值；而到了資訊時代，價值增值則越來越多地建立在資訊和知識的基礎上。

3.8 電子商務企業面臨的困境

3.8.1 網上商城電子商務企業面臨的困境

電子商務雖然有著誘人的前景，網上購物的環境也日益改善，但這些變化都是漸進式的，目前還制約著行業的發展[13]。網上商城電子商務企業的發展也面臨著來自各方面競爭的壓力。

3.8.1.1 市場環境的制約

目前電子商務普及率低，在某種程度上是受到基礎設施因素的制約。網上商城電子商務企業的發展也同樣受到客觀環境的影響[17]。

1、消費能力較低

目前國內網路消費群體尚未到位。中國人均相對 GDP 較低，2003 年是人均 1,062 美元，相比之下，2003 年美國人均 GDP 為 37,312 美元，世界水準是人均 5,649 美元。城市家庭的收入是農村地區家庭的三倍。城市家庭在教育、文化娛樂服務方面的支出，1990 年占總生活支出的 9%，2002 年增加到 15%，而典型的農村家庭還要把近一半的收入花在食物上，相比之下，美國家庭平均支出 13%。目前中國國內有消費意願和消費能力的網民多數處於 16-25 歲的低收入階段，而且消費偏好更傾向於網路遊戲、無線增值業務、線上影音娛樂等休閒娛樂服務。

2、個人電腦普及率不高

從硬體條件上講，較大的個人電腦安裝基數對電子商務的發展至關重要，而中國的電腦普及率仍然比較低。據估算，中國 2003 年個人電腦安裝基數為 6500 萬台，其中 1900 萬台是安裝在家中，占 29%。而美國的個人電腦安裝基數為 2.25

億台，其中 9500 萬台是安裝在家中，所占比例為 42%。另外，值得注意的是，在中國這些安裝在家中的個人電腦都集中在大城市。在北京、上海和深圳等大城市，按家庭計算，家庭電腦普及率大約為 50%。這就意味著從硬體的角度講，中國只在一些經濟上比較領先的城市具備了開展電子商務的條件。

3、誠信度不高

目前中國國內網路消費環境尚不完善，網上購物立法匱乏，與傳統購物環境相比，網上購物在售後服務、品質保障等方面仍然難以讓消費者放心。在購買者沒親眼看到的產品時，誠信度低和交易雙方的欺詐行為對電子商務構成了挑戰。

4、支付體系不健全

中國是一個以現金支付為主的經濟體，一是因為擔心交易雙方的欺詐，二是因為金融服務行業不發達。根據 CNNIC《第十五次中國互聯網路發展狀況統計報告》的資料，在互聯網上，網上支付在網上交易中占到 41.5%，現金支付與貨到付款和郵局匯款則占到 41.4%。根據中國銀聯的資料，截止 2003 年，流通的銀行卡為 6.5 億張，其中大部分是借記卡或儲蓄卡，其中 180 萬張是真正使用的信用卡並沒有存款要求，而且是循環信貸。中國網上支付系統的發展可能還需要很長的時間。

5、物流體系效率不高

與較發達的國家相比，中國的物流行業還處於初級階段，配送效率還很低。作為一家國有企業，中國郵政在中國有很大的覆蓋面，是中國主要的配送交易服務商。雖然，中國郵政已經實施了一系列改革措施，如辦理隔夜交寄、票據支付、存款等業務，並在努力全面加強技術方面的投入力度，但它的客戶服務品質仍有待大幅度提高[29]。其他小型的物流企業在配送範圍和業務種類方面都有一定限

制。

隨著中國逐步開放快遞市場，一些國際知名公司諸如敦豪速遞公司 DHL ,聯合包裹服務 UPS 及聯邦快遞 FedEx 已進入中國市場，並與一些電子商務企業進行了合作。但對他們來說，熟悉中國本地市場，提供周到全面的服務，還需要一段時間。

3.8.1.2 競爭環境

1、與傳統零售商業企業的競爭

儘管目前中國國內網上商品較多，但是品種細分卻還遠遠不夠，對比傳統的線下零售，可選擇的餘地相對還非常少，導致電子零售市場規模現階段仍然難以與傳統大型商場、超市所創造的經濟價值相提並論。

2、與傳統零售商轉型電子商務的競爭

隨著網上購物的興起，很多傳統商家紛紛加盟電子商務的行列。儘管日用百貨銷售價格較低、利潤空間較小，但相對於傳統百貨業，電子零售可以大大節約新增商店成本，具備無限制容納客流量、無限制陳列商品的優勢。參照國際上線上商店的發展經驗，消費需求較大的百貨商品同樣適合通過互聯網完成分銷。因此傳統零售商紛紛涉足電子商務領域，像家電零售商國美電器開辦的網上商城、西單網上商城、建材超市東方家園都是典型的例子。

下面以西單網上商城為例，來說明這種企業的優勢所在。北京西單電子商務有限公司(www.igo5.com)是由著名的大型國有商業企業北京市西單商場股份有限公司和北京西單友誼集團共同投資組建；公司在吸收原有西單商場電子商務業務的基礎上，致力於建設一個面向消費者個人、消費品廠商和工商企業的互聯網

商業企業；公司主要開展網上零售、為企業提供網上行銷平台、為商業企業提供電子商務和企業資訊化管理方案等綜合性電子商務業務和技術服務。

西單商場這種企業由於有傳統零售的經驗，因此在商業經營管理方面有很多資源優勢和成熟經驗。瞭解顧客的個性需求是他們的先天優勢，加以相應技術和網路行銷設計，可以建立顧客的資料庫，這個資料庫的價值要比零售企業通過POS系統和會員卡等手段收集到的顧客資訊更全面、有效，這樣他們不但擁有了新的顧客，還能為原有顧客提供更加全面的增值服務。另外，這些老字號大、小商業企業多年形成的良好商譽和品牌知名度也是其他新興企業一朝一夕之間難以超越的。

3、來自相似業務電子商務企業的競爭

(1) 來自國際的競爭

對於中商網這樣以技術為核心競爭力的新興電子商務企業，技術的領先性非常重要。因此，具有相似技術的電子商務企業都是競爭對手。

除了短信等少數業務是中國互聯網的創新外，中國互聯網產業在其他業務上的發展都是落後於開發國家的，因此很多業務模式也是從國外吸收借鑒來的。國際上知名的比較購物搜索引擎有十多家企業，這些電子商務企業雖然目前在中國還沒有開始業務，但它們對中國提供購物搜索引擎服務的企業來說，是合作夥伴還是競爭對手，都是一個未知數。

(2) 中國國內的競爭

現在競爭局勢很明顯的是國內的搜索購物電子商務網站之間的競爭。Internet上的某一個領域，做第一家、第二家、第三家，可能都是成功的，但是到第四家，可能就失敗了。能否抓住機會，擠進前幾名的位置，對參與競爭者非常重要。現

有的比較購物搜索引擎中，比較典型的有幾個：8848(www. 8848. com)、中商網(www . chinaec. com)、中搜購物(www. bfshopping. com) ,6688 (www. 6688. com) 。它們在產品、業務開展方式、目標客戶上重複性非常高，因此是同一市場的瓜分者，競爭關係非常明顯。

4、與行業購物網站的競爭

中小企業在加入電子商務的進程中的同時，它們也在尋找著對他們有利的電子商務仲介平台。這樣，一些專業的網上商城成了綜合性網上商城的有力競爭對手。專業的 IT 產品網站有搜易得 IT 數碼商城(www. soft. com. cn)、成人用品有七彩谷商城 (www. Icv. com) 等等。下面以搜易得為例，說明它的發展情況。

搜易得是中國電子商務領域的知名網站，創立於 2000 年。2003 年名列「中國網路電子商城五強」第一名，2004 年成為「中國最具競爭力的網上電子商城」以及「中國商業網站 100 強」。在 IT 數碼產品網上銷售中，更是以 50% 的佔有率名列第一。搜易得在 2008 年已經有 5 億的平台銷售額，同期收入也在 4000 萬人民幣以上。

搜易得提供了一個針對 IT 數碼產品的網路交易平台，在模式上早期類似於北京中關村的海龍、矽谷等傳統的 IT 賣場。近幾年，搜易得在策略上一直嘗試著進行策略上的改進。先是徹底停止每年高達數千萬的自營業務，專心經營商城業務，以圖在總體規模上取得突破。而在此之前，搜易得一直兩條腿走路，一邊自己賣產品，一邊為其他商家提供網上經營平台。2004 年 9 月份，搜易得在經過深思熟慮之後，做出一個比較大的決定：調整模式，徹底取消租金機制，只對線上的交易額收取 3% 左右的交易手續費。

5、與自營 B2C 電子商務企業的競爭

像當當網、卓越網這種自營的電子商務網站在消費者群體中還是有很高知名度的。由於這種自營電子商務網站本身是商品的集散地，這樣如果消費者同時購買多種商品，只要商品的物理屬性允許，就可以一次送達，這樣對消費者來說可以節省物流支付成本或是減化交接貨物的過程；售後服務的責任也更加明確。這恰恰是中商網這種仲介型網站的弱勢。如果消費者從不同商家那裡分別購買了一本書，而這兩個商家通常情況下不會在同樣的地理位置上，因此，物流配送是分開的。這樣，消費者要分別接收貨物；如果涉及售後服務，還要和不同的商家打交道，這對消費者來說不是很方便。

6、與門戶網站之間的競爭

中國著名的門戶網站，雖然沒有將電子商務作為主營業務，但也沒有放棄對電子商務的期待。新浪商城、搜狐商城、263 商城在網民中有著很高的知名度，它們在業務覆蓋地域上非常廣泛。對於急於樹立品牌的中小企業來講，開一間這樣的網上商店是不錯的宣傳方法。

3.8.1.3 企業自身需面對的困難

1、資金缺乏

資金上的缺乏使得網上商城企業不能迅速擴大業務規模和品牌效應，在未來電子商務產業進入高速成長期後，也難以滿足客戶們對商品、服務、價格方面的要求。

財務上的壓力使得中商網在市場拓展方面採取了低成本的策略，在廣告宣傳方面投入也有限。中商網沒有自己的行銷隊伍，依靠的是簽約的經紀人和代理公司。這種管理方法對於企業可以節省管理費用，但對於簽約經紀人沒有足夠的約


束力，這樣的團隊也不具備穩定性。

通過地區獨家加盟制度，雖然可以迅速佔領市場，擴大業務泛圍，但由於沒有強大的品牌知名度作保障，而市場開拓需要大量人員長期推廣，這對於急於盈利的加盟商也是一個考驗。

2、缺乏經驗

作為一個創新的業務模式，有它存在的價值，但也一定會因創新而帶來許多挑戰。雖然在創業初期，中商網招集了一些在原有領域各有所長的人才，但是隨著企業的成長，新問題的出現，對於企業中的每個崗位都會有新的挑戰，能否突破自我，不斷創新是企業高速成長的內在要求。

3.9 電子商務企業發展的建議



美國管理大師彼德·杜拉克說過：「巨大的問題產生巨大的市場」；新經濟潮流下，企業面臨不進則退的境地，電子商務是發展的必需之路，而網上商城的出現也正滿足了中小企業這種需求，但對於網上商城電子商務企業必竟還是發展初期，沒有可複製的成功經驗供以借鑒，怎樣整合價值鏈，取得成功的盈利模式是它們要不斷探索的課題，也是企業成敗的關鍵；從企業管理的角度來看，網上商城電子商務企業在發展過程中應注意運用以下策略。

(1) 企業的戰略定位要適當在網上商城電子商務中，企業與消費者之間的關係發生了深刻的變化，出現了新的價值連接，產生了新的價值機會。開展網上商城電子商務的首要問題就是對企業經營帶來什麼樣的價值進行戰略定位，是希望開拓新的產品或服務專案，還是延伸現有產品或服務的市場空間。不同的戰略定位將帶來不同的經營效果。

(a) 集中一點戰略

對於新生企業，在沒有大量獲得大量投資的情況下，應關注於細分領域，採取集中一點戰略。搜索購物雖然是中商網的主要業務，但我們在公司的網站上也可以看到其他兩項業務：「企業服務」和「生活服務」，這兩項業務前者是一種動態的企業黃頁形式；後者是專門針對第三產業即服務業的商務服務。

雖然，這兩項業務與購物服務並不矛盾，在一定程度上是一種有益的補充，但針對企業規模不是很大的時期，還不宜將三種業務平行展開，應專注購物服務展開，使其他兩項業務成為購物服務有益的助力。

(b) 解決雞生蛋或蛋生雞難題

對於網上商城企業來說，必須同時爭取買賣雙方的加入，一個較好的行銷方式是針對獲得利益較大的那一方多下工夫；一旦獲得一方的加入，要爭取另一方加入就變得相對容易了。可以看到中商網採取的策略是先爭取中小企業的加入。這樣做的好處是可以節約大量廣告投入。但迫於盈利的壓力，中商網開始吸納中小企業加入網上商店時，是要收年費的，即不管是否有成交額，每年都要支付固定的費用。這種做法對於有成熟消費者群體的網上商城是可以的，但對於中商網這樣知名度和訪問量都不是很高的網站來說，實施起來是非常有難度的。因此，建議中商網將入駐費取消，只收取交易庸金，這樣市場發展的效果會好一些。只要做到規模經營，都可以有效降低成本並且獲得盡可能多的顧客，從而取得好的收益。事實上，很多提供交易仲介平台的電子商務網站採取的都是這種做法，像著名的 IT 產品網上商城搜易得、C2C 交易網站淘寶網等，對入駐商戶都是只收取交易庸金。這樣做的好處是，能快速聚集大量商戶入駐商城；弊端是企業要增大資本投入。

(2) 擴充服務延伸性

網上商城電子商務企業的發展實現了對價值鏈的重新整合，但必然會出現與原有價值鏈發生對抗的過程。這就要求作為仲介平台的電子商務企業有解決矛盾的方案供入駐商戶參考，幫助它們順利完成網上商品銷售活動。增進和網上商城參與者關係的深度和廣度，為顧客提供互補性的服務，使他們覺得這個交易仲介平台可以獲得最全面的服務。這些服務也是網上商城企業的一項增值服務，也有利於網上商城企業迅速開拓市場。互補性服務可以包括資訊服務(如網路行銷知識和技巧的傳播)、財務服務(如付款處理、應收賬款管理、信用分析)、物流服務(如運輸、存儲)等。

(a) 幫助零售企業加快資訊化建設的步伐

B2C 電子商務可以看作是一種電子化的零售或者網上零售。網上零售不僅改變了傳統零售業的行銷方式和行銷理念，而且改變了傳統零售業的戰略發展方向和行業組織結構。網上零售和傳統零售相比，其運作規律和行銷策略都發生了變化，能否實現成功的網上零售需要很多條件。資訊資源和資訊交流系統的開發利用是企業開展網上銷售的一個核心要素。網上商城電子商務企業應主動為傳統企業提供這方面知識，為企業加快資訊化建設提供幫助。

(b) 為中小企業協調市場管道提供方案

B2C 電子商務的開展勢必導致入駐商戶市場管道的開拓和延伸，有可能對原有的管道關係造成一定的衝擊，這就需要企業管理人員進行有效的協調。B2C 電子商務的網路行銷管道可能會與原有的傳統行銷管道相互補充、相互促進，從而給企業帶來更大的收益。如零售企業在 Internet 上發表內容豐富、圖文並茂的產品資訊並及時進行更新，或利用 Internet 及時為消費者提供技術支援等，這些做

法能夠促進企業與消費者之間的交流，強化原有的市場管道，進一步提高市場份額。

但是，網路管道也可能與原有的市場管道產生一定的衝突，使企業面臨兩難抉擇。如生產企業在 Internet 上直接開展 B2C 電子商務時，與傳統零售仲介的關係由原來的合作關係轉化成合作與競爭關係，而原有合作夥伴的有關反應將影響 B2C 電子商務的應用效果。因此，企業在開展 B2C 電子商務時，應認真分析市場管道變化與協調所產生的成本與收益，參考成功經驗，從而做出正確的決策。網上商城電子商務企業在這方面也可為企業提供有益幫助。

(c) 為交易定價的管理提供解決方案

企業在開展 B2C 電子商務時，要時時發佈有關產品價格的資訊。企業在確定產品的網上銷售價格的時候，必須考慮到是否與傳統市場的產品價格結構相一致。在最簡單的情況下，企業可以在傳統市場和網路市場上採用標準化的定價策略。但這種方式可能導致與企業區域價格戰略的衝突。為避免產生不利於企業的市場反應，網上商城電子商務企業應能提供參考方案。

(3) 企業自身實力的提升

(a) 加強品牌建設

網上商城電子商務企業作為一個網上消費仲介，品牌的美譽度非常重要。尤其對吸引網路消費者有很重要作用。以中商網為例，該企業雖然在行業內有一定知名度，但對於廣大網路消費者還是陌生的。如果入駐商戶得不到較好的投資回報，電子商務企業的盈利是難以持續下去的。廣告的效力有限，需通過「內拉式」手法吸引顧客，加強與潛在的顧客的交流；對企業內部流程加以規範；與入駐商戶業務充分整合，改進轉移成本，維持與顧客之間的關係。

(b) 強化專業知識

豐富的專業技能是網站與上下游買賣雙方建立起互信、互助的夥伴關係的重要手段；另一方面也有助於形成進入障礙。有調查表明，通常正是一些不太引人關注的細節問題讓交易最終無法完成。在管理方面同樣存在不少問題，如顧客服務、線上服務、行銷策略、對用戶個人資訊的管理和利用、用戶行為和需求的認識等，這些都在一定程度上影響著電子商務的最終效果。因此，網上商城電子商務企業既要瞭解上游中小企業的業務細節，也要熟知網上消費者的消費心理，成為使雙方都可以放心愉快進行交易的服務提供者。

總之，對於網上商城電子商務企業的出現，無疑為中小企業的電子商務進程提供了解決方案，對於廣大消費者也提供了更多樣性的購物選擇。網上商城電子商務企業正用他們的智慧為中國經濟的發展貢獻力量！



第四章 連鎖經營與電子商務關聯探討

4.1 連鎖經營與電子商務結合的理論依據

電子商務概念在 1993 年首次引入中國，到了 1999 年，消費類電子商務市場全面啓動，並延伸出諸如 B2B, B2C, C2C 等幾種基本運作模式。2006 年 3 月，著名的商務網站 8848 重振旗鼓，提出 B2b2C 這種全新的電子商務模式，宣佈今後將把注意力轉向中小型銷售企業，實現 B2b2C 的戰略轉型。這裡的 B 是指原材料供應商和商品生產商，b 是各個銷售商，C 仍然是最終客戶。B2b2C 理論的提出對實現電子商務與連鎖經營的連結具有重大的理論價值和現實意義！

雖然 B2b2C 是不同於以前傳統電子商務模式的創新型模式，目前並不多見，但是卻具有深厚的市場基礎。首先，數量龐大的中小企業將給這種新模式創造了良好的生存空間。統計資料顯示，中國國內目前有一千七百萬家中小企業，經過這幾年的市場培育，電子商務的大環境逐漸成熟起來，利用電子商務進行市場開拓的傳統企業也越來越多，但一些中小企業由於自身條件和一些客觀原因的限制，沒法進行嘗試。因此，這將是一個巨大的市場；其次，市場需求催生了這種全新模式。目前，兩種力量決定著中國電子商務向成熟發展，一是結合經營管理經驗，提供專業電子商務資訊系統的廠商；一是大量為中小企業，提供互聯網服務的管道商。兩者的密切合作，將發揮彼此在商品技術和行銷能力上的優勢，大大加快中國電子商務事業的發展進程，B2b2C 這種全新的電子商務模式便應時而生。

B2b2C[30]模式是專門為廠商、經銷商和最終用戶提供從商品採購、銷售到最終支付和服務的電子商務資訊系統，同時也是一個線上配送的資訊管道和物流管道，這種模式可以很好的應用到連鎖超市的電子商務資訊系統上。連鎖零售企業是原材料提供商和商品生產商與實現電子商務之間絕佳的橋樑，承擔起具體的物流配送及銷售服務，完成 B 與 C 之間的傳遞，彌補了傳統 B2C 模式中的物流弱點和銷售困難的問題。連鎖零售企業內部物流作為 B2b2C 整個供應鏈中的一個環節，具有關鍵性的作用。人們通過上網訂購商品，來到附近的連鎖店取貨或由連鎖店的服務人員送貨上門，可以十分便利地完成購物過程，享受輕鬆快捷的銷售服務。

B2b2C 的交易模式打破了傳統交易模式的界限，將各個企業和零散的消費者集中在一個平台上進行合作與交易，讓電子商務與傳統商務虛實結合，互補長短。並且這種模式的出現使傳統的 B2B 與 B2C 模式之間的界限越來越淡化，打破了固有模式的思想壁壘，他的發展前景十分可觀。可以說，B2b2C 的交易模式正在成為電子商務的未來，也是連鎖零售業發展電子商務的重點方向[12]。

4.2 連鎖經營發展電子商務的可行性研究

要瞭解為什麼連鎖經營企業可以採用電子商務資訊系統，就首先要瞭解連鎖經營為什麼能與電子商務相結合。連鎖經營與電子商務結合的可行性主要表現為：

- 1、連鎖零售企業較完備物流配送系統。在應用電子商務的過程中，是否擁有先進完備的物流配送體系決定著電子商務的發展好壞與否。連鎖零售企業由於連鎖發展的需要，大多自建或租用倉存設施和內部配送中心，許多配送中心不僅

完成了從倉庫到連鎖店的配送任務，還統一對連鎖分店到消費者的配送過程進行控制，能夠及時滿足顧客需求[15]。因此，這就為在連鎖零售企業中應用電子商務提供了可行性。

2、連鎖零售企業相對具有較高的資訊化水準。由於連鎖零售企業一般都具有較大規模，在企業資訊化建設方面投入較多，也有這方面的實在需求。零售企業一般都會採用 POS 系統、OA 系統，MIS 系統或者配套的 ERP 系統，通過對業務單據、採購、分銷和庫存的管理為企業的統計、監管與決策提供準確有效的資訊。在這個基礎上，電子商務可以實現對企業的內部和外部資源進行有效整合，使企業內、外部的資源都能得到合理配置。而且連鎖經營企業大都有自己的資訊管理部門，都能達到具備相當程度的資訊化水準，為電子商務的應用創造了基礎和條件。

3、連鎖零售企業大多具有高效統一的經營方式。連鎖零售企業必須統一調動資金，制定統一的經營戰略，集中採購，通過自己配送中心將商品運送到各個連鎖店。在這種經營方式下，配送中心效率的高低直接決定了連鎖零售企業能否實現規模經濟。配送中心完成了從供應商購買商品，對商品進行分類、倉存、包裝，以及將商品發送到各個分店的整個的物流過程。在這個過程中涉及到採購管理、銷售管理、倉存入庫出庫管理、調運調撥管理和各個分店的核實，過程複雜多變，要實現對市場需求變化的快速準確反應，企業需要借助基於 Internet/Intranet/Extranet 的電子商務來進行資訊溝通、資料統計和電子交易。因此，在連鎖經營中運用電子商務既有其內在需求，又有其外在驅動力。

連鎖經營的高度發展是以其資訊處理效率大幅提高為基礎的。連鎖經營在十九世紀就已經出現，但由於當時條件不完備，管理水準低下，連鎖經營的發展

一直非常緩慢。直到二十世紀中期，資本的積聚與集中促進了連鎖經營的快速發展，但這時的發展主要表現為粗放式的數量型增長，地域分佈範圍廣，銷售網站多成爲其主要競爭優勢。隨著網點的增多，規模的擴大，連鎖經營管理者所要處理的資訊量呈幾何增長，對於管理水準的要求也越來越高。而電腦等通訊技術和工具的應用，特別是互聯網技術的迅速發展能極大地幫助連鎖經營業者解決那些海量資訊和及時回應困難的問題。互聯網技術的應用不但使資訊處理的效率得到提高，還能從現實世界延伸到互聯網世界，這使得連鎖經營如虎添翼，獲得了飛速的發展。

電子商務是建立在電腦互聯網基礎上的極具變革性的商業運營模式，是綜合運用資訊技術，以提高貿易夥伴間商業運作效率爲目標，將一次交易全過程中的資料和資料用電子方式實現，在商業的整個運作過程中實現交易無紙化、直接化，這其中包括了從採購、銷售到市場運作以及資訊管理在內的諸多企業行爲。電子商務可以使貿易環節中各個商家和廠家更緊密地聯繫，更快地滿足需求，在全球範圍內選擇貿易夥伴，以最小的投入獲得最大的利潤。

電子商務資訊系統通過互聯網技術的應用，快速而有效地進行各種商業行爲，並利用國際互聯網、企業內部網和電子商務資訊平台來解決連鎖經營企業中比較突出的總部與分店離散、門店之間隔離和資訊交換困難等問題，最終能夠降低成本、增加流通附加值，並創造新的價值。

4.3 連鎖經營應用電子商務資訊系統的優勢分析

電子商務資訊系統是一個綜合的概念，能給企業帶來許多便利與優勢，總合來說，電子商務資訊系統應用到連鎖經營企業，尤其是連鎖零售業的優勢主要表

現在以下幾個方面:

1、電子商務資訊系統可以整合企業內外資源，實現資源結構優化。

連鎖零售企業的總店與眾多門店、倉庫等所處地域分散，傳統的資訊溝通方式既費時又費力，效率很低，而電子商務資訊系統通過構建內部網，可以支援總部對分店、倉庫、配送中心等獨立或非獨立經營單位和職能部門的統一控制及商品採購、存儲、配送、銷售等環節中企業資源的整合和合理配置，輔助實現標準化的管理和服務。

2、電子商務資訊系統為連鎖零售企業和供應商之間建立合作關係提供了支援。

在傳統商務模式下，供應商與零售商的銷售資訊是相對孤立的。在互聯網和電子商務日益普及的今天，互聯網為企業之間的資訊溝通提供了便捷、低成本的技術支撐，因此供應商與零售商之間沿著供應鏈可以輕鬆實現資訊共用。零售商及時將銷售資訊回饋給供應商，改變缺貨和庫存配製不合理現象，提高整條供應鏈對消費者需求的回應速度和整體效率。

3、電子商務資訊系統為商家提供了新的銷售管道。

通過互聯網，連鎖零售企業可以建立電子商務銷售平台，消費者能在不與商家碰面的情況下，只需通過瀏覽器就可以進入互聯網接受服務。經營者利用電子商務無時空界限的特點開闢了自己的市場，通過網上的有效服務贏得顧客。顧客也可以通過瀏覽器終端直接對商品和服務提出意見和建議。所有這些，都改變了傳統零售業依靠經驗判斷需求，靠投入人力、財力進行市場調查、售後服務，不僅縮短了顧客需求資訊獲得的時間，而且縮短了供貨提前期，並提高了有效率。而且商家還可以通過顧客介面將顧客訪問、採購、諮詢等資訊儲存下來，根

據顧客的注意力分析顧客的需求動向。商家可以通過網際網路來進行所需的問卷調查，比在外面投放問卷調查要方便得多，成本也極其低廉，可以及時有效的掌握市場動態和消費者回饋。

4、電子商務資訊系統可以有效地降低企業成本。

電子商務資訊系統可以從幾個方面降低了企業成本:首先是降低了辦公成本。

通過檔案和資料傳輸的電子化，取代傳統的長途電話、信件郵遞以及傳真、出差等方式，大大節約了費用的同時還提高了效率。有關研究顯示，商貿檔的電子資料交換方式傳遞速度提高約 81%，檔成本降低約 38%，因錯誤或遺漏造成的經濟損失減少約 40%，市場競爭力提高約 34%；其次是降低了採購成本。通過內聯網，企業總部將各門店的銷售情況收集起來，便於統一進貨，充分發揮規模優勢，提高了採購過程中的談判地位，進而獲得最佳成本，而且，通過網上招標等採購方式，增加了採購過程中的透明度，可以尋求到更多物美價廉的商品；第三是減低了商品結構性的機會成本，也就是說滯銷商品的庫存成本和熱銷商品缺貨的經濟損失。通過電子商務，連鎖零售企業和供應商實現資訊共用，供應商可以瞭解銷售情況，及時調整貨源，降低庫存，減少缺貨狀況；第四是降低了物流成本。物流成本是衡量連鎖零售企業經營管理水準的重要指標，也是影響經營成果的重要因素。通過電子商務資訊系統，企業可迅速獲得各門店、配送中心的一切與經營有關的購銷存等詳細資訊，同時通過訂單管理、商品跟蹤等技術，及時調換貨，提高了及時性和準確性，也降低了成本；第五是時間成本的降低。因為電子商務的開展，對降低庫存，提高資金周轉率有非常突出的貢獻。尤其在中國，資金比較短缺，電子商務的開展對降低時間成本有很重要的作用。

5、電子商務資訊系統加快了零售業發展的國際化進程。

電子商務資訊系統為零售企業在全球範圍內進行各種生產要素的優化配置提供了條件，將市場的概念得以更新，打破了時空界限，從而將傳統意義上的商業圈打破，客戶一下子擴展到全國乃至全世界，真正意義上的國際市場得以形成。同時，在電子商務環境下，零售企業可以利用互聯網將自己的企業形象、自有品牌、經營特色、服務保證以及商品資訊迅速地宣傳介紹到世界各地，將市場拓展到全球，並利用互聯網與世界各地的生產商、供應商接洽，將供應鏈、需求鏈延伸到全國乃至全世界，最終實現全球採購和全球銷售，從而做到在適當的時候，以最低的價格組織市場最佳銷售的商品，迅速地銷往獲利最高的地區或消費者手中。

綜上所述，連鎖經營企業，尤其是連鎖零售業是非常有必要實行電子商務，電子商務資訊系統的實現可以消除影響連鎖零售企業價值鏈增值的因素，增加企業的競爭優勢，最終獲得新的發展機會。



4.4 電子商務和連鎖經營概念的比較

概念比較分析

1、由於電子商務還處於不斷發展與完善之中，對電子商務的內涵迄今為止尚沒有一個完整統一的定義。有兩個比較權威且被認可的有關電子商務的定義：

1997年7月1日，美國政府頒佈了《全球電子商務摘要》的重要文案，其中指出：「電子商務主指通過 Internet 進行的各項商務活動，包括廣告、交易、支付、服務等活動，全球電子商務將會涉及到全球各國。」世界貿易組織的電子商務專題報告中指出，電子商務就是通過電信網路進行的生產、行銷和流通活動，它不僅基於 Internet 上的交易，而且指所有利用電子資訊技術來解決問題、提升效

率、增加價值和創造商機的商務活動。包括通過網路實現從原材料查詢、採購、產品展示、訂購到出品、儲運以及電子支付等一系列的貿易活動。根據以上討論，可把電子商務界定為基於資訊網路下充分運用現代資訊技術，優化生產要素和經營資源的組合及生產、銷售、管理模式，創造更大利潤的一種經營手段。

2、連鎖經營做為已有數十年歷史的經營業態。國際連鎖協會對其定義是：連鎖經營就是通過分工協作或企業與企業之間的分工協作，以提高零售業組織化水準，獲取競爭優勢的經營方式。通過明確的分工形成一個具有密切聯繫的經營體系，這個體系的成

員為消費者提供相同的產品或服務，在商品採購、配送、促銷方面採取集中化做法，從而取得規模效益，從正規連鎖(Regular chain)中延伸的含義包括特許連鎖(Franchise chain)和自願連鎖(Voluntary chain)。近年來，尤其以特許連鎖發展最為快速，它以「克隆」成功的商業模式，實現企業的迅速擴張而成為連鎖經濟發展的新亮點。在特許連鎖體系中，主導企業與加盟企業以契約為樞紐，總部提供獨特的商業特權，如商標、產品、公司象徵等給加盟店使用，並給予員工訓練、商品供銷、組織結構、經營管理等方面的指導和協助，加盟者除享有總部賦予的權利外，也要付出相對應的回報並遵守總部的規定。

比較電子商務和連鎖經營的概念可看出，電子商務是在現代商務中應用先進的資訊

處理技術與資訊手段，進而影響整個社會經濟系統的運行規則；而連鎖經營是一種先進的經營組織方式，促進產品與服務的流通。先進的經營管理方式與先進的思維、技術手

段結合往往創造出更具競爭實力的企業，這將是連鎖經營與電子商務協同運作的

前景。

4.5 電子商務和連鎖經營協同的基礎

1、電子商務迅速發展。據美國商務部發表的《新興的數字經濟》報告統計，1997 年底美國和加拿大網上購物人數已增至 1000 萬人次，同時大量的公司開始在網路上進行電子商務活動，該報告推斷到 2002 年全球企業間電子商務數額將超過 3000 億美元，而作為電子商務重要組成部分的網上交易更將從 1996 年的 13 億美元一路攀升到 2001 年的 1760 億美元，預計 2000-2010 年網上交易額將達到 4500-6000 億美元。在中國，電子商務也有了明顯的發展，從 90 年代初開展的「企業資訊化過程」到「三金工程」，再到近期的「政府」、企業上網工程，絕大部分大中型企業已在網上運作，內部的管理資訊系統也日趨完善，到目前為止，中國上網的企業數已從 1995 年的 200 萬增至 1000 多萬家。〔31〕

2 連鎖經營已成規模。連鎖經營尤其是特許經營的持續增長使其在新興商業態中處於領先地位，1997 年美國特許企業達 3000 多家，加盟網點 25 萬個，年營業額近 5000 億美元。因此特許經營被人譽為「21 世紀的主導商業模式」。近兩年中國連鎖企業經營成績斐然，取得可喜成績。1998 年全國連鎖經營銷售額達 1000 億元。比上一年增長 43%，年銷售額超過億元的企業 77 家，也比上一年增加 27%，1999 年全國連鎖經營銷售額達 1500 億元，比上一年增長 50%，年銷售額超過億元的企業 122 家，總銷售額為 629 億元，同比增長 65%。

以中國最大的連鎖企業上海聯華超市有限公司為例，該公司 1997—1999 年業績如下表：

表 7 上海聯華超市有限公司 1997—1999 年業績表

年份	1997	1998	1999
銷售額（萬元）	240392	380000	730683
增長率（%）	/	58.1	92.3
企業門店數（個）	230	539	606
增長率（%）	/	134.3	68.8

資料來源：中國連鎖經營協會《1998 全國連鎖經營狀況》《1999 全國連鎖經營狀況》

從電子商務和連鎖經營的發展狀況中看出兩者都處於快速成長階段。它們在各自領域都存在著巨大的發展契機。這是兩者相互結合、優勢互補的重要基礎。

4.6 電子商務與連鎖經營協同運作的條件

電子商務在經濟活動中具有其重要地位，這是商務活動革新的原動力，其表現為如下特點：(1)實現商務資訊獲取多(全)、快(及時)、好(準確、安全、可靠)、省(省錢、省力、省人、省事)。(2)易於實現實物商品的優化配送，提高運輸效率，減少運輸費用。(3)對電子商品(如音樂、軟體等)可以直接通過網路配送。(4)有利於消除企業競爭的無形壁壘。在一定程度上降低了新企業和中小企業進入競爭市場的初始成本。(5)改變了企業與企業之間，企業與客戶之間的合作形式，準確、及時的資訊交流使合作的穩定性大大增強(6)有利於消費者「足不出戶，貨比三家」，實現電子訂貨，提高社會效益。(7)有利於實現生產要素的最佳配置和有效地節約特質能源等。

組織形式的聯合化和標準化、經營方式的一體化和專業化、管理方式的規範化和現

代化是連鎖經營的三大特點：連鎖經營一般要求做到統一採購、統一配送、統一商店標識、統一經營方針，統一銷售價格等。這些「統一」旨在把繁雜的商業活動分解為像工廠生產流水線，每一個相對簡單的環節有它一定的作業程序，以提高經營效率，以特許經營為例，它要求特許者有著良好的品牌信譽度和認知度，有合理規範的管理模式。對於特許者來說，特許經營是一本萬利的事情；而對於受許人來說則是萬利一本的事情，他們只須購買一個成功的特許經營模式；受許人「不必摸著石頭過河」，花錢直接享受他人成功的經營模式即可，大大地降低了創業風險。

在對電子商務和連鎖經營的特點比較中看出兩者協同運作將是特點優勢的有機結

合，地域分佈廣闊的特許連鎖加盟店為網上的虛擬商域提供實際意義的配送功能，使網上購物空間無限成為現實，充分實現品牌的嫁接與合作，在更大的範圍內展開戰略合作。兩者結合形成一種創新的經營形態，為供應商、經銷商、消費者提供一種全新的客戶關係模式。

4.7 電子商務與連鎖經營協同運作模式探討

電子商務與連鎖經營在過程中以兩者其協同運作的主體地位不同而分兩種方式：物流導向的電子商務和資訊導向的經營連鎖化。

4.7.1 物流導向的電子商務化

這類企業通常是一些傳統企業。他們擁有豐富的生產、銷售經驗，成型的市場基礎，

通過連鎖經營或特許經營建立起來的完善的銷售和服務網路。

在網路經濟發達的美國來看，大型傳統企業涉足電子商務雖然起步較晚，但也大有後來居上的驅勢。美國大型零售商沃爾瑪（Wal-Mart）就是很好的例證。這類企業導入電子商務至少能帶來以下的好處。

1、利用電子商務整合企業內部資源。借助於企業資源製造計畫(ERP)，電腦集成製造系統（CIMS），電腦輔助設計（CAD）等，對研發、生產、供應、行銷、服務等環節進行連鎖管理，對人力、物力、財力和技術等資源進行優化。

2、用電子商務整合企業外部資源，通過加強企業與企業間的供應鏈管理，客戶資源管理，跟蹤技術、客戶、市場、確保對市場變化的及時瞭解和迅速反映，保持競爭優勢。通過 Internet 在同行業間，上下游企業間開展貿易和業務，減少中間環節，消除資訊障礙，實現資訊共用、共享。


3、在網上銷售環節上帶來的效益更多。利用互聯網線上銷售突破了地域的限制，擴大銷售量，贏得了更多的消費者，同時也使品牌得到了延伸。可交互性：用戶可以方便地通過互聯網查尋產品和價格。產品資訊：互聯網可以提供當前產品的詳盡的規格，技術說明，保修資訊，使用方法等，甚至對常見的問題提供解答。更靈活的市場行銷：產品和種類、價格和行銷手段等可以根據客戶的要求、競爭環境或庫存情況進行及時調整。個性化服務：線上銷售可有效跟蹤每個客戶的購買習慣和偏好，通過建立客戶資料庫使「一對一」的行銷模式（one-to-one Marketing）成爲可能，有針對性地調整行銷手段和內容，最終有效滿足每一位消費者。

在這方面美國戴爾(Dell)電腦公司的「戴爾直銷」模式是個典型案例。該公司提供了一項特別服務：網路上的客戶可以根據自己的喜好和需要配置電腦，公司

最後提供配置結果的硬體圖和系統性能預估報告。有了這種網上即時的自我定義設計之後，使得設計師任務大大減輕，Dell 工廠綜合服務能根據客戶的硬體圖，安裝和配置標準化的硬體設備，並且提供終端介面以及客戶的系統性能報告和其他增值服務。在過程的最終階段，將由他們符合 ISO9002 標準化的工廠組裝，通過便捷的連鎖店及時地送到客戶手中。

這種服務的優點很多，其中最大的一項就是產品設計初始就已經實現產品的客製化，試想要是沒有一個這樣的電子商務平台，這樣繁鎖的中間環節根本無法被克服。

4.7.2 資訊流導向的經營連鎖化



這類企業通常是新興的網路企業，企業中聚集了大批專業化的技術人才。掌握了高科技的資訊技術。並且在同類企業網站中小有名氣。但是資訊技術上的優勢不足以轉化為企業經營上的優勢，必須有恰當的經營模式相輔助才能給企業帶來持續的發展。BtoC 的成功要素，足以形成盈利的有效市場區分，豐富合理的網上行銷，高附加價值的服務及高效率的配送體系等。無疑這些都是 COM 公司難以在短時期內具備的，而這正是傳統商業企業特別是特許連鎖經營企業得天獨厚的優勢。這類網站企業技術的先進性也能保證特許連鎖經營商業統一管理要求的實行。有充分理由相信以品牌網站為基礎，以專家服務及特許連鎖加盟為銷售支援是典型的可獲利的電子商務運營方式。網站企業導入連鎖經營(多以特許經營為主)後會有很多優勢的產生。

1、特許企業的加盟使得專業的網站在組織貨源方面表現優異，採購品種越

多，集中合約採購更有談判空間和優勢。另一方面許多廠商也十分願意把經銷商轉給這些網站企業再通過他們發展全國的經銷商。

2 商品資訊的全部電子化，網站為每種商品設置相應的屬性說明，特徵描述及產品照片，為消費者提供最便捷及有效的購物方式，也能為特許加盟者帶來機會。

3 網站企業通過特許經營企業完善了自身的物流配送體系和售後服務體系。

4 網站企業用發展特許經營加盟店的方式可以降低宣傳成本，品牌的知名度可以通過特許加盟店得以有效傳播和鞏固。

5 作為特許權授予者的網站企業另一個重要收益就是特許經銷費。而且隨著加盟店的數量越多，收益也越豐厚。

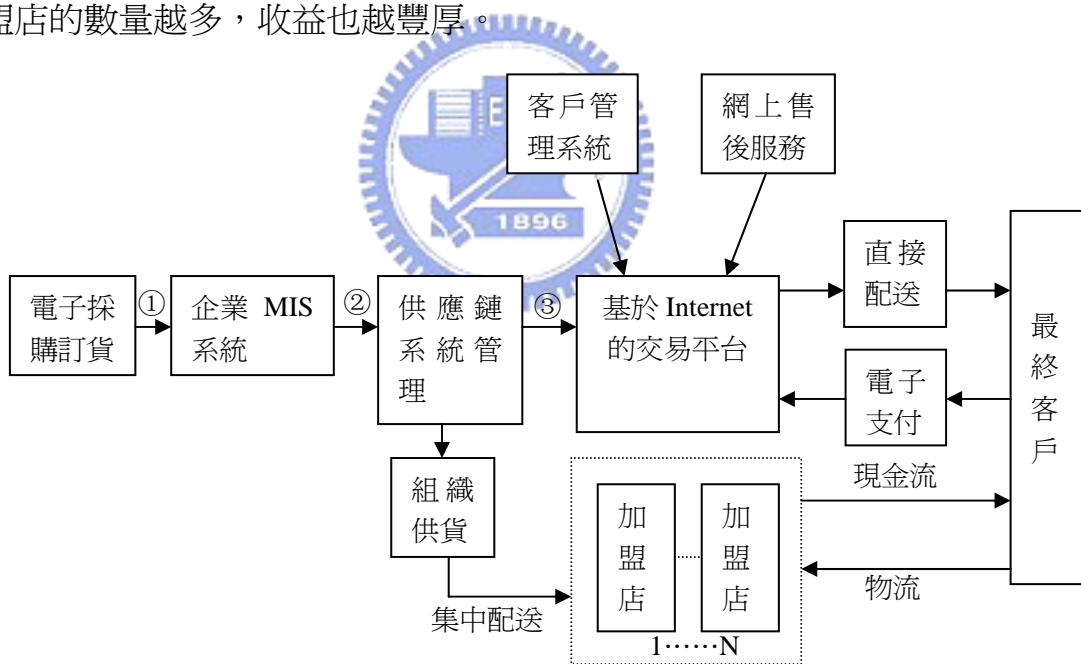


圖 5 電子商務與連鎖經營協同運作模式

這方面日本電子商務做法值得借鑒。「雅虎一日本」與「7.11 日本超商連鎖店」共同建立 e-shopping 的新公司，顧客在網際網路上選購自己喜愛的圖書，「雅虎一日本」把消費者的購書資訊通過 Internet 及時傳送到離消費者最近的一家「7.11」連鎖店，消費者可以親自到「7.11」連鎖店付款取書或由連鎖店送書上門，而其

中「7.11」遍佈整個日本的 8000 多家連鎖店無疑是實現這一功能的重要關鍵因素，此運作模式的意義在於：首先，在消費者對網上支付體系的認可程度不是很高的情況下，這種靈活的支付方式便於廣大消費者接受；其次，這種配送方式大大縮短了配送時間和降低了配送成本，突破了物流配送的瓶頸。

綜上所述，兩種類型的電子商務和連鎖經營協同運作方法，儘管結合中主體地位不盡相同，但存在相同的運作模式。

同時這兩種結合還必須有效管理好網上的售後服務。網上售後服務必須是 24 小時開放的，消費者可以隨時上網尋求或接受服務，免除冗長等待的煩惱；網上售後服務可以綜合運用多人(而不是某個售後服務人員)的知識、經驗和以往客戶出現問題的解決辦法，由於網上售後服務是自動和開放的，可大大減少管理費用和人工費用；開展網上售後服務還能大量收集客戶資訊，有利於降低企業成本。



4.7.3 中國中小企業發展的選擇途徑 -- 電子商務和特許經營

中國的中小企業規模有限，在資金和管理方面的實力較弱。電子商務則可以為中小企業的經營和管理打開新局面。利用網際網路開創市場。創造出新的行銷模式，參與到大企業的競爭環境中，這正日益成為中小企業新的商務發展目標。但中小企業由於自身實力的限制，在謀求電子商務發展的時候網站無人問津，交易不成是十分正常的事。因此，借助於他人成熟的電子商務平台為己所用，成了企業實現電子商務的首選。與此同時，選擇特許經營型的加盟模式可為中小企業獲得集團優勢和保持自身獨立提供了可行性。另一方面，資訊流為導向的企業也十分渴求與傳統企業結合，使得在節省資金投入的情況下迅速提高知名度和佔有市場。而廣大的中小企業可以籍此成為知名企業的代表，在同個交易平台上獲得

更多的資訊和優勢。謀求更大的經濟效益。

以在 8848.net 的網上商城中開店的企業為例，他們可以借助 8848 強大的電子商務實力最有效率地獲得競爭優勢。例如，目前上海聯華超級商場連鎖中心已經開始實施電子商務訂單，凡供應商必須通過電子訂單方式進行單據操作，這些大企業的採購部通常會通過 8848 等這些知名網站進行採購。加入 8848 的中小企業可以優先獲得資訊獲取訂單，結果極有可能擊敗其他的競爭對手，並獲得大企業的重視。同時中小企業還可以加入該網站連鎖的物流配送體系，也能獲得更大的收益。

電子商務與連鎖經營各具獨特的優勢，兩者協同運作能將各自的優勢充分發揮，這種結合是種「雙贏」的策略，「電子商務+連鎖經營」這個「1+1」的結果必將大於「2」。但是，在具體協同運作過程中，各種合理化問題，諸如怎樣有效地找出兩者業務結合的切入點，結合中的擴張速度與企業經營相適應等問題，都有待進一步研究。



第五章 結論與展望

電子商務與連鎖經營雖然已經有不少企業開始進行嘗試，但大都還處於摸索階段，雖然各自有一些經驗和心得(如提出了 B2B2C 模式的電子商務)，但就整個行業而言，還缺乏一個具有概括性、綜合性和能值得廣泛借鑒的「連鎖經營 -- 電子商務」應用模式，而這正是本文探討的重點，同時本文還嘗試將應用系統從整體框架到具體功能模組都設計實現出來，以做探討。

雖然近幾年連鎖經營飛速發展，但與之相配套的金融、法律、配送、信用等體系也還很不週全，在一定程度上制約著他們的發展。很多連鎖零售企業還在實行傳統的進銷合一、兩級管理、三級核算的管理模式，沒有建立中央採購體系，各連鎖店各自為政，連鎖經營的優勢很難發揮作用。另外，消費者仍然喜歡直接接觸和感受超市所提供的商品和服務，在觀念與習慣上短期內大多數人還沒有普遍接受網上購物的方式。而且現階段連鎖企業的總體資訊化程度還不高，對電子商務的理解更是陌生。目前只有先加強進行企業的資訊化建設，建立健全企業資訊化系統，探索合適自身情況的發展方向與模式，在政府相關體制逐漸成熟之後，連鎖經營發展企業對消費者的 B2C 才有現實意義。反之，若企業在電子商務上盲目投資，必然帶來銷售成本的增加和利潤的降低。因此，連鎖企業一定要依據自身的狀況來發展電子商務，探索電子商務與連鎖經營的結合之路，在吸收國內外同行經驗的同時，還需在適合自身現狀、符合今後發展趨勢的基礎上進行。

參考文獻

- [1] 盧泰宏 邱，「沃爾瑪大事記」，中國經營報，第 16 卷，2002 年。
- [2] 馬春光，「論連鎖經營集團化」，遼寧教育學院學報，第 17 卷，28～30 頁，2000 年。
- [3] 李勃，陳虹，「試論連鎖經營發展的新出路」，環渤海經濟瞭望，第 5 卷，43 頁，2002 年。
- [4] 張擘清，連鎖經營管理原理，北京，立信會計出版社，2002 年。
- [5] 薑旭平等，電子商務基礎教程，北京，機械工業出版社，2003 年。
- [6] 馮瑞，「中國連鎖企業發展狀況和趨勢的分析與思考」，江蘇商論，第 12 卷，6～7 頁，2004 年。
- [7] 宋玲，電子商務—21 世紀的機遇與挑戰，北京，電子工業出版社，1999 年。
- [8] 劉遠航，「電子商務在國內外的發展狀況與趨勢」，商業研究，第 6 卷，56～57 頁，2003 年。
- [9] 邵兵家等，電子商務概論，北京，科學出版社，2003 年。
- [10] 石道元等，電子商務概論，北京，北京大學出版，2005 年。
- [11] 方家平，「發展連鎖經營對接電子商務」，國際商業技術，32～33 頁，2002 年。
- [12] 勾昱，魏儉，「電子商務環境下的供應鏈管理研究」，商場現代，538，66，2008 年。
- [13] 秦彩虹，「電子商務發展的瓶頸」，國際商業技術，2000 年。
- [14] 宋華，「電子商務環境下的供應鏈管理變革」，商業經濟與管理，第 12 卷第 16 期，4～7 頁，2003 年。
- [15] 鄭華勝，「電子商務+連鎖經營-全新的經營模式」，商業研究，第 12 卷，138 頁，2001 年
- [16] 王長濤，「電子商務環境下連鎖超市的企業模型淺析」，現代管理科學，第 2 卷，47 頁，2002 年
- [17] 滕景良，「連鎖超市企業電子商務應用與存在問題」，市場週刊·理論研究，第 6 卷，2006 年。
- [18] 嚴鴻和，汪瀚，「中國連鎖企業的現狀和發展趨勢」，生產力研究，第 4 卷，178～180 頁，2005 年
- [19] 張慧文，「中國連鎖商業的戰略選擇」，企業改革與管理，第 1 卷，12～13 頁，2002 年。
- [20] 童年成，王琦，王瑞，「連鎖經營中值得注意的幾個基本問題」，中國流通經濟，第 5 卷，44 頁，2000 年。
- [21] 方家平，「中國連鎖經營之軟肋」，經貿世界，38～39 頁，2002 年。
- [22] Taylor DH. Global cases in logistics and supply chain management International Thomson Business Press ,1999.
- [23] 秦隴一，「中國連鎖業發展的階段特徵及面臨的挑戰」，蘭州商學院學報，2002 年。

- [24] 山棟明，「電子商務與特許連鎖經營」，國際商業技術，2001 年。
- [25] 喬紅，「電子商務環境中的物流配送」，現代管理，第 4 卷，76 頁，2004 年
- [26] 上官學進，「論連鎖商業的配送中心建設」，商品儲運與養護，2002 年。
- [27] 吳忠，汪明豔，「電子商務中的物流配送瓶頸及其解決方案」，商業研究，第 22 卷，76~77 頁，2004 年。
- [28] 梁光嚴，「推動電子商務趨向卓越」，環球管理，第 1 卷，54~58 頁，2002 年。
- [29] 韓曉莉，「連鎖經營與物流配送中心建設」，商業研究，第 11 卷，141~143 頁，2002 年。
- [30] 周建良，「B2B2C——電子商務企業的贏利模式」，太遠市職業技術學院學報，第 1 卷，143~144 頁，2006 年。
- [31] www2.ccw.com.cn/1994/9/127257.shtml



自 傳

自從民國 84 年(1995)與幾位朋友共同創業以來，看到幾家認識的公司非常快速的成長，或上櫃或上市，前景一片看好。也看到有幾家公司慘淡經營或收拾關門，常自問，我公司會是怎樣的未來？

大約七年前即與大陸公司有所生意往來，雖然沒有亮麗成績但也差強人意。兩年前有機會接觸到中國零售連鎖通路的經營管理，這行業對我來說非常陌生與新鮮，但也極俱挑戰。過去的管理與業務，都只限於台灣，像在中國這種大地區長距離的管理還是第一次。

有很多狀況與經驗是在台灣從來沒經歷過或面對過的。像出差的交通管理，同事之間的價值觀，人事的安排與訓練，都得重新思考過。

去年(2009)，又接觸到另外一種新行業：電子商務，與連鎖通路可以視為天羅與地網。此二者皆為最近幾年新起的經營模式，與北京同事閒聊過，連鎖通路就像一部超大拖拉車，要如何牽動它，並讓它跑起來？電子商務就像螞蟻搬大象，積少成多，也就是能量的累積。

過去幾年，看著中國的成長，現在融入在她的成長中，當身處實地，才真正感受到她成長的力量之強，似乎隨時可以淹沒你，但也可以載著你乘風飛翔，而我會在哪裡？

旺報頭版有一段話：大陸市場不一樣了！她既是台灣人的挑戰，也是你我共同的機會。無論你是在大陸有投資，或對大陸未來有憧憬；你是懷有中華民族情感，或是對大陸抱有疑慮，都不能不認識她、關心她。誠如 文杰 老師所說：一定要以平常心來看中國，而且要緊緊認定人民幣是有價證券，爭取它並擁有它絕對是不會錯。

這篇論文裡有我在這段期間參與在這兩類領域裡的一些經驗與想法，也有一些來自中國學者、專家的精華理論，希望對有心在中國這兩類領域經營的台灣朋友有所助益。

