

中文摘要

随着中国经济的快速发展,市场容量不断扩大,特别是我国加入 WTO 以后,各种新兴零售业态在短时期内蜂拥而至进入我国市场,我国百货业面临着严峻的挑战。天虹商场有限公司是一家大型中外合资百货零售商业企业,面对国内外同业竞争者的进入,需对本企业的发展进行系统的研究,制定出一套切实可行的企业发展战略。本文旨在通过对天虹商场发展战略的研究,为公司在制定战略决策时提供参考。

本文以战略管理及连锁经营的理论框架为指导思想,结合天虹商场有限公司的实际情况,对天虹商场有限公司内、外部环境进行了深入的分析,提出相应的发展战略并对战略的实施提出了建议。论文基本框架主要分为六个部分,第一部分是引言;第二部分综述企业战略理论及连锁经营理论的研究成果;第三部分对企业外部环境及行业面进行分析;第四部分分析企业内部环境;第五部分分析天虹商场有限公司的战略选择;第六部分为结论,希望能够为天虹商场以及其它商业企业提供帮助和参考。

天虹商场面临的战略环境是机遇与挑战并存,同时在资源和能力方面具有自身的实力,应走以百货零售为主业的相关多元化发展道路,并通过加速异地连锁、进行业态创新、实施精益管理、提升信息化水平、加强人力资源管理和开展文化营销等战略措施的落实,经过 3~5 年的发展,努力使公司成为主业突出多业态共同发展的,集商流、物流、资金流、信息流于一体的,跨区域的现代商贸流通集团公司。

关键词: 零售业态; 百货零售; 发展战略

分类号: C93

ABSTRACT

With the in-depth transformation of China's planned economy into market economy, particularly after China's entry into the WTO, various newly emerged retail modes have swarmed into China's market in a short span. The general merchandise industry in China is therefore facing rigorous challenges. Rainbow Department Store Ltd. is one of the two major retail flagships that were formed in the state-owned general merchandise enterprise restructuring. Based on the research on the development strategies of Rainbow Department Store Ltd., the present paper aims to provide suggestions for the company in its strategic decision-making.

The whole paper consists of six parts. The first part provides the context and significance of the research. In the second part, the strategies of corporation management and the theories and practices of chain operation have been discussed. In the third part, Potter's Industry 5-Power Model are used in analysis of the macro environment and the industrial climate the company has been faced with. The fourth part deals with the strategic strength the company has from the perspectives of resources and strength. In the fifth part, the mission and goal of Rainbow Department Store Ltd. are raised, together with a discussion of Rainbow's development strategies as well as business portfolio strategies based on the SWOT strategic combination analysis method. And also corresponding countermeasures and suggestions for implementing the strategies are made in areas including management structure, innovation in business modes, brand marketing, human resource management and cultural marketing. The last part of the paper is the conclusion.

The paper argues that Rainbow Department Store Ltd. is facing both challenges and opportunities in its strategic environment. Marketing so that through 3 to 5 years of development, the company may grow to a cross-regional and cross-industrial modern merchandising group company combining business flow, resource flow, capital flow and information flow, which is focused on the main business area and at the same time, has achieved common development of multi-business modes.

KEYWORDS: Retail business mode, general merchandise retailing, business and commercial circulation, development strategies

CLASSNO: C93

致谢

本论文的工作是在我的导师宫小全副教授的悉心指导下完成的，宫老师严谨的治学态度和科学的工作方法给了我极大的帮助和影响。在此衷心感谢宫老师对我的关心和指导。

在撰写论文期间，陶海滨等同事对我论文中的部分数据收集工作给予了热情帮助，在此向他们表达我的感激之情。

另外也感谢妻子夏红与女儿佳绮，他们的理解和支持使我能够在繁忙的工作之余利用大部分的业余时间专心完成我的学业。

1 引言

零售业是一国经济发展的晴雨表，也是近年来发展最快、最具生气的行业之一，以至于几乎每个人都能感觉到中国零售业近年来发生的变化，并且因这种变化而提高了自己的生活质量。但中国的零售业的现代化还处于起步期，面对大量国外现代零售业企业的进入，如何适应市场环境，企业发展战略研究将成为零售企业的重要课题。

1.1 论文研究的背景

百货店作为一种重要的零售业态，在西方国家已经有 150 多年的历史，主要以规模宏大、商品丰富、服务周到、购物舒适为特征，长期占据零售业的龙头地位。但是，由于全球信息化浪潮的推动和企业经营理念的变迁，当前的市场已渐渐地由卖方市场转向了买方市场，消费者的个性化程度和消费者讨价还价的砝码越来越强，消费日趋多样化，对价格、质量、品种、方便、服务等各种流通要素的重视程度不断增加，从而引起原有零售经营业态的不断推陈出新，使百货店的领先地位开始动摇，促使如八百伴等世界著名百货公司的倒闭。而作为零售业最发达的美国，百货业近几十年来在零售额中所占比重一直徘徊在 7%~10%左右，特别是进入 20 世纪 90 年代以来，比重在不断下降。西方的百货店业态已经进入了成熟或衰退期。

在深圳，虽然商贸流通业一直保持着较高的投资增长，但传统的百货店的绝对主导地位却在大幅削弱。国内外零售巨头看好深圳市场，并没有因为竞争激烈而退缩，美国的沃尔玛、法国的家乐福、台湾的好又多、香港的百佳和深圳的茂业、万佳、新一佳等国内外的零售巨子纷纷抢占深圳市场。深圳百货业面临着诸多外资、内资零售巨鳄的严峻挑战。

由于历史、体制和认识等主客观因素的影响和制约，天虹商场自组建以来一直没有对本企业的发展战略进行系统的、科学的研究。面对国内外同业竞争者的进入，区域商品流通业格局发生的新变化，制定出一套切实可行的企业发展战略已成为公司的当务之急。为此，本文试图对天虹商场的主营业务百货零售业等进行实证研究，并通过运用经济学、管理学、营销学等相关理论，尝试性地提出了天虹商场的发展战略，并对其实施给予了对策和建议。希望能为天虹商场的高层在制定战略决策时提供有价值的参考，以加快提升公司的核心竞争优势。也希望能够给我国商贸流通企业在制定企业发展战略时提供有益的借鉴和启示。

1.2 论文研究的意义

百货零售业过去在中国是受保护程度最高的行业，但入世后又是开放的最快的。加入 WTO 后，外资零售企业依仗其强大的资本、技术、人才及价格等优势，把中国的生产、流通纳入其庞大的生产流通体系，加快了其实施全球战略的步伐。外资零售企业在中国的经营战略目标，主要着眼于中国的未来，从长期考虑出发制定企业战略。目前国内的学者和专家对于零售企业中存在的各种问题以及营销技术、管理方法等战术方面的研究较多，比较而言，对零售企业在总体发展上究竟应该采取什么样的战略这一问题的研究上却显得相对薄弱与不足。本文在较为详尽地研究分析了我国零售业的现状、外资零售企业及我国大型零售企业发展状况的基础之上，提出天虹商场的总体发展战略及其战略重点。希望能为面对激烈竞争形势的我国大型零售企业制定并实施正确的企业发展战略提供一点借鉴。

尤其是近两年来，中国的百货业随着经济的高速发展及由于人们的收入增加而呈现全行业复苏的迹象，许多研究型学者和企业界人士对百货业未来的发展表现出极为乐观的态度。作为城市化的象征的百货业仍然有广阔的发展空间，百货商店与其他新兴业态相比，仍然具有自己的核心能力，通过带动消费时尚、创造消费热点、引导消费潮流等就可以在业态竞争中重塑核心能力。通过对发展战略的研究，对百货企业有着极其重要的意义：

1. 资源合理分配

由于在企业战略中确定了企业在一段时间内的总体目标和企业资源的分配，从而使企业的成员都能了解自己在规定时间内应完成的任务，因而可以激励他们积极主动地寻找高效率地完成途径。

2. 目标明确

战略管理使企业和各部门的战略性活动优先得到实施；战略的全局性使企业人员能主动考虑到与其他部门进行决策协调，从而有助于培养员工的整体观念。

3. 根据战略目标的实现进行绩效考评

高层管理部门能够根据战略需要在各部门之间合理分配资源，并以战略目标的实现情况为依据对资源的使用效率进行监督和评价。

4. 通过战略回顾对战略目标实行动态管理

使企业不仅能对竞争对手、顾客和技术等环境的变化作出反应，更能具备影响市场环境，进而主动影响市场环境变化的能力。

1.3 论文研究的框架

本文以战略管理的理论框架为指导思想,结合天虹商场有限公司的实际情况,对天虹商场有限公司内外部环境进行了深入的分析,提出相应的发展战略并对战略的实施提出了建议。论文基本框架主要分为六个部分,第一部分是引言;第二部分综述企业战略理论和连锁经营理论的研究成果;第三部分对企业外部环境及行业面进行分析;第四部分分析企业内部环境;第五部分分析天虹商场有限公司的战略选择;第六部分为结论,希望能够为天虹商场以及其它商业企业提供帮助和参考。

1.4 论文的创新点

笔者在导师的指导下,研读了大量1999年以来关于百货业发展战略的相关学位论文以及期刊论文,在学习其论文写作方法的同时,也对诸如太平洋百货、成商集团、北京北辰购物中心等国内著名百货公司的内外环境及其发展战略有了进一步的认识,对工作也产生了较好的指导作用。

本篇论文有如下几个方面是在关于百货业发展战略的著述中较少见到的:

1. 更全面的评估外部环境

在对天虹商场的外部环境的讨论中,加入了对其目标发展区域的市场条件及商业发展水平的评估。这是对跨区域发展百货公司制定发展战略必需要考虑的因素,因为中国不同地区的人口数量、购买力及消费习惯有着相当大的差异,这会对百货企业的经营产生重大影响,也是造成许多连锁零售企业水土不服的重要原因。

2. 平衡计分卡的引入

百货企业可以根据内外部环境制定较为详尽的发展战略,从目标到策略应有尽有,但如何落实就不得而知了。比如我读到的一篇2002年《深圳××城发展战略研究》,连锁发展战略目标及策略都研究得很透彻。但五年过去了仍就还是一家店。可见,执行更加重要。而平衡计分卡就是化战略为行动的最有力的工具。

3. 监督与评价体系的建立

有了好的战略目标、衡量标准及行动方案,再经过自上而下的宣传贯彻,使企业中的每一个人都做着对总体战略目标有意义的工作。然而,定期的回顾与监督评价就像保健医生一样能够看到我们各部门在执行战略过程中的成功与问题,从而可以及早采取纠正预防措施。

2 企业战略和连锁经营的理论研究综述

研究天虹商场有限公司的发展战略，首选应当对企业战略管理和连锁经营的理论及其发展历史与现状进行一个总体的回顾。只有充分把握企业战略管理和连锁经营的理论精髓，才有可能联系实际指导我们具体的实践，使我们能够融汇贯通，得出企业发展的正确方向与实现之方法。

2.1 企业战略的理论研究综述

企业战略的理论关系到企业长远的发展方向，在企业的经营管理活动中无处不在，无时不有。它包含了企业存在的价值、长远的目标及整套的行动方案。因此，企业的战略决定着企业的生死存亡。

2.1.1 企业战略的涵义

战略：(Strategy)原意是指对战争全局的筹划和指导。

美国著名的管理学者钱德勒(A. D. Chandler)在他的《战略与结构：工业企业史的考证》一书中为战略下的定义是：决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。

美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)在他的《企业战略论》一书中认为：企业战略是决定企业干什么和为什么要干。

我国许多学者对企业战略也做出了各种描述：

- ◇ 企业战略是为了适应未来环境的变化，企业在充分了解市场环境和分析自身条件的基础上制定企业的长远发展目标和总体方案。
- ◇ 企业战略是在研究企业经营全局性规律的基础上为有效地组织和利用企业内部的各种资源，使之适应外部环境，做出的指导整个企业经营活动的总体谋划。
- ◇ 企业战略是指在商品经济条件下，企业为谋求长期的生存和发展，在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，结合企业经营专长，高瞻远瞩地做出的总体谋划。

综合而言，企业战略是指企业在考虑各种资源的情况下，根据企业的目标、目的制定实现这些目标、目的的方式。简而言之，企业战略是企业发展的长期性和全局性的谋划^[1]。

2.1.2 企业战略管理理论的流派

1. 设计学派

1962年,钱德勒(Chandler)在其所著的《战略与结构》书中指出,企业的经营战略要适应环境的变化,企业的组织结构形成必须随企业的战略需求的变化而改变。根据这一观点,设计学派的代表人——哈佛大学商学院的安德鲁斯在1965年编写哈佛教科书时,提出了市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任等战略的四种构成要素,充分考虑了企业的内外部环境对制定战略的影响。此外,他还把战略分为制定和实施两个阶段,认为制定战略就是围绕发展核心能力,使内外部平衡,实现匹配的过程。

设计学派认为战略制定是领导者有意识但非正式的构想过程,并建立了知名的SWOT战略形成模型。这一模型也是计划学派的基础。该模型表明,形成战略最重要的因素是使外部因素和组织因素相匹配。正如安德鲁斯所指出的那样,“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于他所处的环境之中”。因此,该模型考虑了企业面临的威胁与机会(外部评价)和企业本身的优势与劣势因素(内部评价)。有关这一模型的主要假定也反映了该学派的主张:

1) 战略形成应当是一个受到控制的有意识的思想过程。因此,企业组织即不能靠直觉发展战略,也不能以自然形成的方式实现。相反,企业组织应当经过尽可能仔细慎重的考虑才能形成战略。

2) 主要的领导人应当承担整个战略形成过程的责任。他不承担具体战略计划的制定工作,但他应当是整个战略计划的设计者。

3) 制定战略时,必须经过充分的设计。在勾画和选择了某种特别的战略,即完成“决策”过程之后,制定过程也就告以结束。

4) 战略应该是清晰的、易于理解和传达的。战略必须简明扼要。只有这样才能对其进行争议或检验,使其不断得到改进。同样,战略的形成模型也应当是简明的。

设计学派对于战略管理理论的发展作出了很大贡献,尤其是SWOT模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。形成了一句至今仍有相当影响的佳句:“企业战略是组织自身的条件与所处环境的机会相适应”。但是,设计学派将战略管理静态地划分为两个阶段,从而割裂了战略形成和实施间的动态联系,只能是对管理现实的初步反映^[2]。

2. 计划学派

计划学派与设计学派的出现时间大体相近,其最早的代表著作当属安索夫1965年出版的《企业战略》。安索夫提出,战略应当包括四个构成要素:

1) 产品与市场范围, 即确定企业在所处行业中的产品与市场的地位。

2) 增长向量, 企业经营的方向和趋势。

3) 协同效果, 即“大于由公司各部分资源独立创造的总和的联合资源回报效果”。在各业务间存在资源、技术、管理和价值链活动的各环节间的匹配关系时, 可以实现各因素的联合、共享和节约, 产生 $2+2>4$ 的效果。

4) 竞争优势, 是指企业及其产品和市场所具备的不同于竞争对手的能够为企业奠定牢固竞争地位的特殊因素。这不仅发展了战略理论, 而且对当时西方企业的管理活动以至现在的企业管理都起到了很重要的指导作用。从战略要素的内容可以看出, 设计学派和计划学派都将市场环境、定位和内部资源能力视为战略的出发点, 并且这两个学派对于战略形成的看法也是很相似的。

不同于设计学派的是, 计划学派认为:

1) 战略的形成应当是一个受到控制的、有意义的、详细具体正规化的过程。该过程可以分解成为几个主要的步骤, 每个步骤要考虑大量的因素和各种技巧。

2) 原则上是由主要领导人承担整个过程的责任。在实践中, 则由计划人员承担实施的责任。

3) 需要详尽清楚地阐明这一过程形成的战略, 以便具体地落实目标、预算程序和各种运作计划, 并加以实施。

在此观念指导下, 计划学派在最大程度上追求战略决策的正规化、条理化。相对于设计学派那种松散的战略形成框架, 计划学派则列出了一系列精心设计的步骤和必须考虑的因素。安索夫最早描绘的战略计划模型使用了57个小方块和大量的箭头及图解详细地描述了战略决策的过程, 充分地体现了这一点。在以后的十年中, 计划学派的理论得到广泛的推广。在斯坦那(Steiner)、艾考夫(Ackof)等人的推动下, 该理论进一步与实际相结合, 产生了如经验曲线、增长一份额矩阵、市场份额与获利能力的联系(PIMS)等概念和研究方法, 大大丰富了战略管理理论。

3. 学习学派

计划学派的战略过程是制定战略—战略实施—实现战略的过程。但根据对战略过程和效果的研究, 在现实中, 许多企业组织预先制定的战略并未得到实现, 却实现了一些没有经过正式制定过程而自然显示的战略。由此, 20世纪70~80年代的那种计划观点越来越受到怀疑和批评, 许多学者开始研究组织的有限理性, 政治、权力和选择中出现的机会以及战略实施中的变化, 并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上, 逐渐形成了学习学习派。这一学派各观点的代表人物和著作很多, 主要观点有:

1) 自然选择观点

这一观点认为组织所处的环境具有很强的力量和不可预测性，任何综合性的战略都难以应对。因此，在不断的冲击中，组织不得不进行反应，仅靠计划是难以适应的。同时，从内部来看，组织所拥有的资源、文化、权利中心、流程和系统都各不相同。在同样的环境下，这些因素的不同组合所产生的效果也不相同，从而导致有的企业能够生存，有的则走向灭亡。

2) 逻辑渐进的观点

这一观点认为组织和环境非常复杂，战略家们无法制定出一套全面综合的可供企业选择的方案，并且人类的能力和行为了降低了数学优化结果的准确性，无法使企业挑选最好的方案。因此，计划法并不能切合管理的实际，应当实行“逻辑渐进主义”，即高层管理人员首先确定其组织的未来发展目标，然后通过不断调整其核心业务，控制新的经营范围的增加而达到目标。

3) 文化和政治的观点

这一观点认为组织文化作为一种由许多个体长期形成的共享信息或组织特点，会主宰管理人员的战略决策，并且很难迅速改变。组织可以借此应对不确定性。但这种文化也约束了管理人员的思想，阻碍了组织的变革和对变化的适应。组织中的政治因素则会导致属于不同政治团体的决策者从各自利益出发进行战略决策。因此文化和政治都是战略研究中不可忽略的因素。

4) 想象的观点

这一观点认为，有些理性的分析方法和技巧在应对组织内外环境的变化时是难以发生作用的。因此，高级管理人员决策时，应该凭借自己的直觉和想象。这是战略制定中不可忽略的重要成分。特别是，当外部环境发生间断性的变化时，领导人的想象更为重要。这些高层管理人员很难再依靠正式的系统帮助决策，而要靠自己的经验，直觉地寻找机会^[9]。

总之，学习学派实际是将战略视为一个复杂的、进化的、渐进的、文化和政治的、想象的过程，这些为高层管理人员的决策提供了更全面的视野。

4. 定位学派

该学派是以哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授为代表的学派。波特身受以美国的梅森(Mason)和贝恩(Bain)为代表的产业结构学派的影响。1980年，他提出，企业在考虑竞争战略时必须将企业与所处的环境相联系，而行业是企业经营的最直接的环境；每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业潜在的利润水平。在这种思路下，企业战略的核心是获得竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是在行业内的相对竞争地位。因此，企业要获得竞争优势就必须选定有吸引力的行业。这就是说，战略管理的一项首要任务就是选择有着潜在高利润的行业。围绕这一

命题, 该学派采用了各种方法和技巧, 分析企业所处行业的状况。其中, 最著名的方法是波特行业五种竞争力模型。这一模型说明行业的盈利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者这五种因素。企业需要考虑的第二个战略任务就是如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了盈利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均盈利低的情况下, 定位适当的企业仍可以获得较高的盈利。此时, 企业可以结合具体形势, 选择适当的战略, 以增强或削弱其在行业内的竞争地位。

低成本、差异化和集中等三种战略则为最常用的一般战略。波特教授在其20世纪80年代出版的两本著作《竞争战略》和《竞争优势》中详尽地说明了这种战略过程^[4]。

相对于战略的制定过程, 该学派更集中于战略内容(差别化, 集中, 低成本等)的研究上。它在战略形成方面的意义在于, 在制定战略时给出了分析的一种优先顺序, 使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁, 合理选择适用的战略。此外, 定位学派将战略分析的重点第一次由企业转向行业, 强调了外部环境的重要性, 并且为战略的选择过程提供了诸如公司地位、行业吸引力矩阵、价值链分析等极为有用的分析技巧, 有效地指导了企业的实际经营活动。

5. 资源学派

早在1937年, 科斯(Coase)就提出, “通过形成一个组织并运用某些权利指导资源的运用, 就可以节省某些市场成本”, 这是对企业资源最早的认识。后来的设计学派、计划学派也都将内部资源的培养和管理视为企业健康竞争的基础因素。20世纪80年代, 库尔(Cooper)和申德尔(Schendel)通过对制药业若干企业的研究, 进一步确定了企业的特殊能力是造成它们业绩差异的重要原因。1990年, 普莱哈莱德(Prahalad)和哈默(Hamel)在对世界上优秀公司的经验进行研究的基础上提出, 竞争优势的真正源泉在于“管理层将公司范围内的技术和生产技能合并为使各业务可以迅速适应变化机会的能力”。90年代, 随着越来越多的企业因发展核心竞争能力而获得效益, 资源学派也日益受到人们的关注。该学派认为, 每个组织都是独立的资源和能力的结合体, 这一结合体形成了战略的基础。另外, 该学派也假定各个公司的资源和能力是各不相同的, 同一行业中的公司不一定拥有相同的战略资源和能力。这样, 资源差异和公司利用这些资源的独特方式就成为公司竞争优势的来源。因此, 战略管理的主要因素是培植企业对自己拥有的战略资源的独特的运用能力, 即核心能力。

作为竞争优势的源泉, 核心能力可以外生出许多以其为中心的技术、产品和行业, 从而可以为企业进入和退出多个市场的潜在途径, 使其可以在更多的市场中获得强有力的竞争地位。核心能力实际上是企业在特定经营中的竞争力和

企业的多方面技能、互补性资产和组织运作机制的有机融合。

企业的核心能力不同，产生战略的基础就不同，也就会产生不同的竞争战略。企业选择战略的原则应当有利于最大限度地培养和发展核心能力。此外，核心能力的形成并不是一朝一夕的事情，需要不断地积累战略制定所需要的各种资源，不断地创造、学习和磨练。只有达到一定程度后，企业会通过一系列的组合和整合形成自己独特的、不易被人模仿、替代和占有的竞争能力，获得持续的竞争优势^[6]。

随着组织向“复杂的适应性系统”转变，资源学派形成了20世纪90年代的战略管理思维。但是，在看到资源学派对战略管理理论的贡献的同时，也要看到其不足之处。资源学派过于单一地强调资源的建设，而不顾企业在动态环境中的市场定位，会在一定程度上损害企业的竞争力。

2.1.3 企业战略的基本类型

根据在企业中研究的范围和层次不同，可以将企业战略分为如图2-1所示的三个不同的层次和类型：

1. **公司战略**：决定企业在什么领域经营及如何经营，是总体战略。
2. **竞争战略**：决定各部门如何进行各项业务活动以保持竞争优势的持久。
3. **业务战略**：主要是指各职能单位的战略。

三个层次的战略中每个层次又可分为进攻型战略、防御型战略、渗透型战略、反应型战略和退却型战略。根据企业发展速度又分为增长型战略、稳定型战略和紧缩型战略，也可以根据经营特点分为聚焦战略、差异化战略、成本领先战略和联合经营战略等。

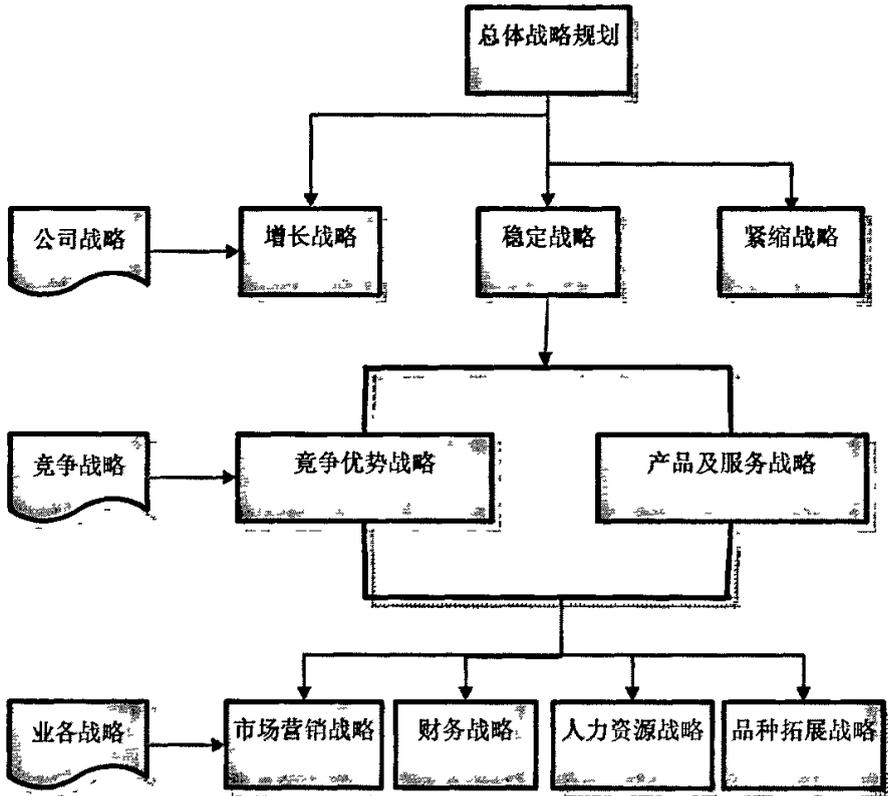


图2-1 企业战略类型系统

Figure 2-1 type system of the business enterprise strategy

2.1.4 企业战略管理的内容与过程

对战略管理的内容和过程的阶段划分，不同的研究学派和学者有不同的划分方法。本文的研究对战略管理的内容和过程分为如图2-2所示的三个阶段：战略分析与制定、战略实施和战略的评价与反馈。

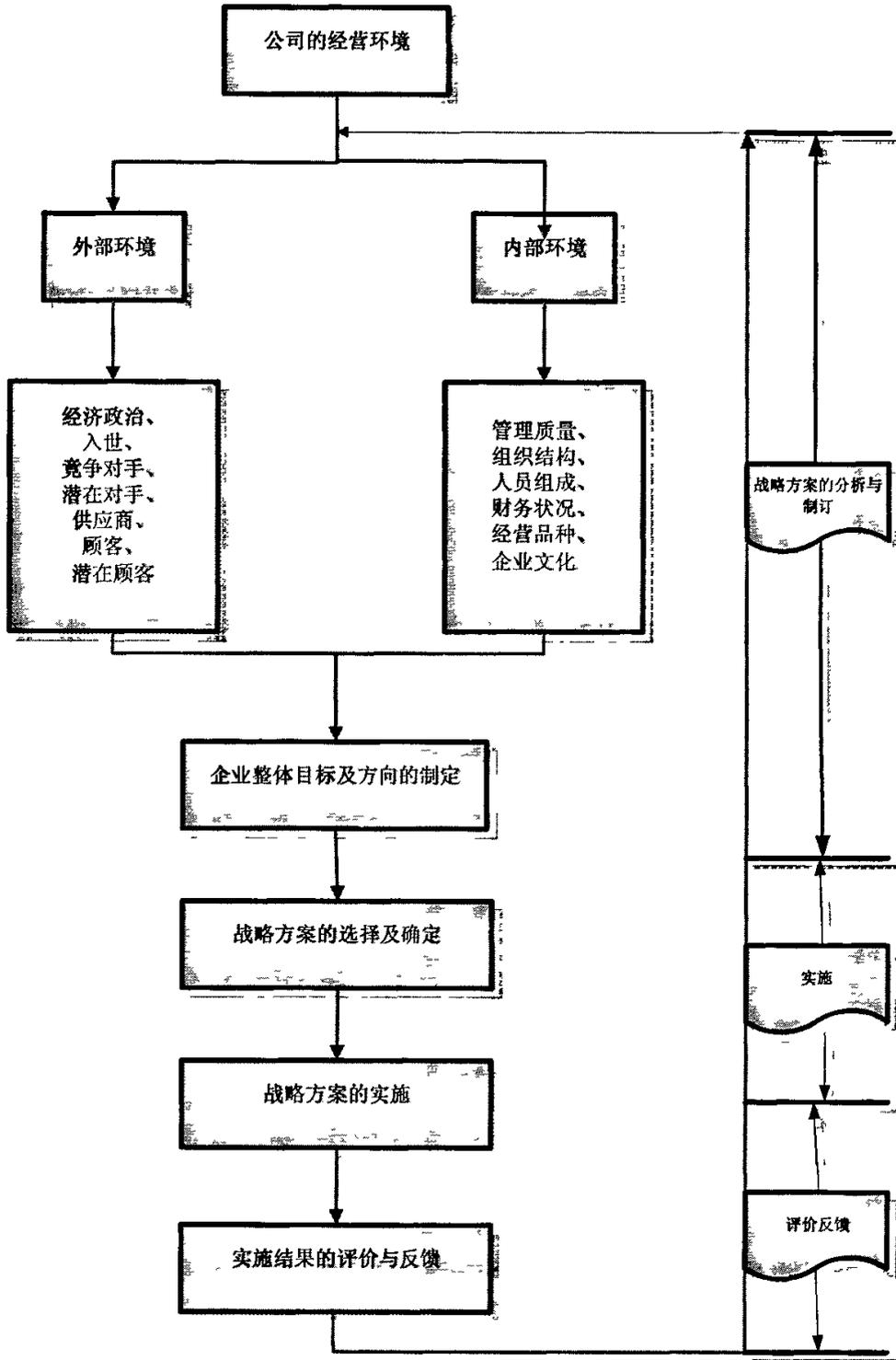


图2-2 战略管理内容图解
Figure 2-2 the graph of strategy management contents

2.1.5 企业战略管理在中国的发展

在我国，随着市场经济体制的建立和发展，企业的外部环境发生了重大变化，并对企业的生存与发展产生极大的影响。由此，企业战略管理应运而生，并经历着初创、推进和新的过程^[6]。

20世纪80年代初期，国家对宏观经济的数量及结构进行大幅度的调整，市场供求关系发生了根本性变化，过去企业产品那种“皇帝女儿不愁嫁”的现象逐渐消失，各行业争夺市场份额的竞争日趋激烈。针对这一情况，企业不得不重新考虑生存问题，一方面开始注重研究企业的外部环境，估量环境对企业的重大影响；另一方面进一步探索企业的长远发展。此时，一些抗变性较强的国有大中型企业开始转变生产经营管理方式，直接或间接地学习国外先进管理技术，尤其是企业战略管理的最新理论、方法和技术，并根据本企业的实际情况将其直接应用于管理实践，从而初创了少数企业在经济结构大调整中的企业战略管理雏型^[7]。

20世纪80年代中期，中国改革开放政策的步幅进一步加大，企业既增强了活力，也面临着市场竞争的巨大压力。为了首先在国内市场站稳脚跟，并能在竞争中保持优势地位，企业在战略管理的实践上进行了艰苦探索。在这期间，不少企业根据当时的宏观经济形势，立足企业优势，应用科学预测、数量计算的方法来确立新的企业战略。在企业战略管理逐步推进的同时，结合国外的理论和我国企业的实际，大量有关企业战略管理研究方向的书籍也陆续问世。对战略的内涵、实施、控制方面做了有益的理论探索，但重点还是放在定性的研究，战略管理的方法与技术等方面的定量研究仅初露头角，并在实践中起到了一定的指导作用。企业战略管理理论的出现与向各个领域的拓展，对战略管理的实践大有裨益^[8]。

20世纪80年代后期，西方发达国家的经济结构调整使其劳动密集型产业和产品逐步向劳动力素质相对较高而费用较低的发展中国家或地区转移，我国改革开放的不断推进，为我国企业的发展提供了新的机遇和挑战。特别是全球经济一体化进程的加快，科技的发展，通讯交通方式的转变，要求企业更应该首先从全球市场角度去考虑其战略的可行性和适应性。在国际、国内经济形式的紧逼之下，中国企业逐步由国内经营转向国际经营，越来越重视企业的战略管理，在更为广阔的世界经济舞台上实施其外向型企业战略管理。外向型企业战略管理的发展也是一个循序渐进的过程，经历了外向探索阶段，出口导向阶段和跨国经营阶段^[9]。

在我国企业的经营实践中，不少企业结合自身的实际情况，积极借鉴西方各流派的战略管理理论，不断探索和尝试企业战略管理，制定并实施了卓有成效的企业发展战略，取得了很好的业绩。例如：走在国内商业企业前列的大商集团是中国最大零售业集团之一，被多家媒体和分析报告称为“中国零售业最具发展实

力的无敌军团”。就是通过股票上市、组建集团、合资合作、异地扩张、业态创新等战略措施，推动企业快速健康发展。已经实现了“大连第一、东北第一、全国一流、世界轻量级、世界中量级”五阶段发展战略的前三个阶段，现在正在向第四阶段迈进。2006年销售突破360亿元，利税突破10亿元，连续15年保持销售年均递增30%以上的高速度。北京王府井百货经过股份制改造，面对日趋激烈的竞争和国际零售业巨头的迫近，自1996年起，公司就开始在全国范围内推进百货连锁规模发展战略，实现由地方性企业向全国性企业，由单体型企业向连锁化、规模化、多元化企业集团的转变。现已成为国内专注于百货业态发展的最大零售集团之一。

然而，现代企业面临的是一个社会、经济和科学迅速发展的环境，我国又处于体制转轨时期，这进一步增加了环境的不确定性。因此，我国企业必须尽快树立战略管理观念，将战略管理作为企业经营的首位活动，培育和创造长期、持续的竞争优势。

2.2 连锁经营的理论综述

连锁经营是一种商业组织形式和经营制度，是通过企业形象的标准化、经营活动的专业化、管理活动的规范化以及管理手段的现代化，使复杂商业活动在职能分工的基础上实现相对的简单化。把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。连锁经营是零售业发展的必然趋势，是企业提高经济效益的有效途径，通过连锁化经营可以最大限度地方便顾客的购买，最大限度地满足社会需求，最大限度地获取利润，从而赢得经济效益和社会效益双丰收。

连锁经营可分为三种类型：一是直营连锁(简称RC)，即总公司直接投资开设连锁店。二是特许连锁(简称FC)，即以经营权的转让为核心的连锁经营。三是自由连锁(简称VC)，即保留单个资本所有权的连锁经营。美国习惯上把连锁经营都称特许连锁，但在实际运行中则有公司拥有的连锁商店(Company-owned chain store)和特许转让经营的连锁商店(Franchise chain store)之分。

2.2.1 连锁经营的基本特征

连锁经营与传统的商业形式相比，有以下三个特征：

1. 组织形式的联合化和标准化

连锁经营的组织形式是由一个总店和众多分店构成的一种企业联合体。因此，“联合化”是连锁经营的一个基本特征。并且这种联合是整体性、稳定性、全方

位的联合，所有的连锁店都使用同一个店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，而且，企业的形象一旦确立便以一贯之。

2. 经营方式的一体化和专业化

连锁经营实现了采购、配送、批发、零售的一体化，从而形成了产销一体化或批零一体化的流通格局。同时又是一对多的关系，连锁总部向外面对众多的供应商，向内面对众多的连锁店，承担着商品集散的功能，并在公司内部实行购销职能分离，即连锁总部负责集中进货和配送，连锁店负责分散销售，集中进货使连锁店获得了低成本的优势，连锁店覆盖面广量大，深入消费腹地分散销售则迎合了消费的分散性和就近购买的消费习惯。一体化经营与专业化分工从根本上改变了传统的经营方式。

3. 管理方式的规范化和现代化

一体化经营和专业化分工的有效性，主要取决于连锁公司的管理水平。由于购销职能的分离，就必然要求连锁总部强化各项管理职能，如经营方针和经营规划的制订，以及计划、人事、培训、采购、配送、加工、包装、保管、分拣、促销、财务、会计、保险、店铺的选择、设计及装修、商品配置与陈列等工作的规划、服务、调控和发展等各项职能都由连锁总部来承担。为此，连锁总部必须有一套规范的做法，建立专业化职能管理部门。规范化管理制度和调控体系，并配备相应的专业人才。现代化的管理手段，即实施电脑化管理，公司总部、配货中心以及各连锁店都建立相应的信息管理系统，并用远程通讯网络系统将整个公司构成一个整体。大型的连锁公司如果没有信息管理系统，就难以有效地实施管理，因而也难以获得连锁经营的效益。

总之，连锁经营是通过规模经营获取规模效益的。组织形式的联合化和标准化是连锁经营的前提条件；经营方式的一体化和专业化是连锁经营的核心内容；管理方式的规范化和现代化是获得连锁经营规模效益的基本保证。

2.2.2 连锁经营的优势

连锁经营是追求整体经营规模，即通过广泛布点、组合经营、分散销售来实现规模效益。其最显著的优势在于能有效地解决规模经营与消费分散性之间的矛盾。一方面，区域上相对分散的众多连锁店深入消费腹地，适应了消费的分散性、区域性和多中心化等特征；另一方面，连锁公司的统一管理能将分散性、小规模的商业机构组合成为一个规模庞大的营销系统，形成在集中前提下的分散和分散基础上的集中的规模经营格局。因而，它具有下述经济意义和社会效应。

1. 共享效应

连锁经营的共享效应主要表现为以下三个方面：

1) 企业形象：连锁店采用统一的企业形象，具有比其他独立企业较高的知名度。

2) 对广告宣传：广告对商业的重要性人人皆知的，但并不是每一种企业都有能力支付巨额的广告费用的，尤其是独立经营的小规模商店，一般都没有能力在大众传播媒介做广告宣传。连锁公司的广告宣传一般都由总部统筹负责，费用由各连锁店分担，所以，连锁公司的规模越大，就越有能力进行广告宣传。

3) 技术服务：连锁公司能为连锁店提供一系列技术服务，如统一采购、集中配送、资金融通、财务指导、商店设计、商品陈列、业务培训等等。

对于公司总部来说，只要设计出一套标准化的模式就可以普遍应用，大大降低了公司的设计费用。

2. 扩张效应

连锁经营的扩张效应主要表现为以下三个方面：

1) 广泛地吸引合作者：由于连锁经营具有统一的企业形象、良好的企业商誉、广泛的销售网点以及巨大的销售数量，所以能广泛地吸引供应商、中间商和投资者。

2) 较低的投资风险：由于连锁经营所追求的是整体的经营规模，单体经营规模不必求大，无论创立、改组及经营风险等方面都比大规模的单体经营具有更强的适应性、灵活性和简便性。经营的成功率较高，而投资风险较低。

3) 标准化的扩张：有了一套标准化的经营模式和经营技术，就能使连锁公司的经营规模像细胞分裂那样迅速扩张。而且每一家连锁店都能够保持一致。

3. 整合效应

连锁经营的整合效应主要表现为两个方面：

1) 提供统一的消费模式：连锁经营能为消费者提供标准化的商品和服务，从而为消费者建立了统一的消费模式。如麦当劳速食店，公司向客人保证，无论在哪个地方的麦当劳速食店吃汉堡包，其大小、份盘、质量和味道完全一样。

2) 整合企业的市场行为：连锁公司可以把分散的零售商组成一体，用统一的质量标准、服务水平以及价格管理准则等，去指导、监督和调控所属企业的市场行为。使其趋向公平、合理、规范和有效，从而提高了市场的组织化程度，增强了消费者的信心和满意程度。

2.2.3 三种连锁经营形式的不同特征

1. 直营连锁的特征

直营连锁的特征主要表现在以下三个方面：

1) 直营连锁具有资产一体化的特征，即每一家连锁分店的所有权都属于同一主体，归一个公司、一个联合组织或单一个人所有。

2) 直营连锁实行总公司统一核算，各连锁店只是一个分设的销售机构，销售利润全部由总公司支配。

3) 直营连锁总公司与其下属分店之间的关系属于企业内部的专业化分工关系，所以在经营管理权方面基本上高度集中，各连锁店不仅店名、店貌等完全统一，经营管理的决策权，如人事权、进货权、定价权、财务权、投资权等也都高度集中在公司总部，公司总部为连锁店提供全方位的服务，以保证公司的整体优势。

2. 特许连锁的特征

1) 特许连锁具有资产独立性的特征，即特许连锁店之间以及连锁店与总公司之间的资产都是相互独立的。

2) 特许连锁实行独立核算，特许连锁店与其总公司都是独立核算的企业，特许店在加盟时必须向总公司一次性交纳品牌授权金，并在经营过程中按销售额或毛利额的一定比例向总公司上缴“定期权利金”。

3) 特许连锁公司与其授权成立的特许店之间的关系是平等互利的合作关系，所以在经营管理上往往不采取强制性的措施，一方面通过特许合同规定双方的权利和义务，另一方则是通过有效的服务、指导和监督来引导特许店的经营行为，因此，对特许连锁公司来说，最重要的是特许转让合同，并树立为特许店服务的观点。

3. 自由连锁的特征

自由连锁的原意是：自发性连锁或任意性连锁。因此，自由连锁也称“自愿连锁”、“志同连锁”等。自由连锁实际上是一种横向发展合约系统，既可以由某一批发企业发起而组成批零一体化的合约关系，也可以由众多的零售企业联合组成一个具有采购和配送等功能的商业机构，为零售企业服务。自由连锁一般具有以下三个基本特征：

1) 成员店的所有权、经营权和财务核算都是独立的；

2) 总店或主导企业与成员店之间并不存在经营权的买卖关系，他们主要是靠合同和商业信誉建立一种互助互利关系，以达到规模经营的目的。

3) 总店与成员店之间是协商和服务的关系，总店主要负责统一进货和配送，各店铺在核算、盈亏、人事安排、经营品种、经营方式及经营规模、经营策略上都具有很大的自主权。

3 企业外部环境分析

考察发展天虹商场实施发展战略的条件和基础，必须从我国经济总体上长期稳定发展的前提出发，着重于两个方面，一是当前宏观经济运行状况分析，这是关系到天虹商场能否走向全国的前提；二是竞争环境分析，这将决定天虹商场发展形式和发展模式的主要依据。

3.1 宏观经济分析

2000年以后，中国百货行业逐步走出经营困境，进入较快发展的轨道。到2005年，中国百货行业进入了正常、稳步发展阶段，亏损面在逐年缩小，利润增长稳定。

3.1.1 市场规模持续快速增长

在中国经济继续保持平稳快速增长的带动下，全国市场规模持续扩大。2005年，我国实现国内生产总值（GDP）183084.8亿元，比2004年增长10.2%，增速比2004年提高0.1个百分点，也是近十年来的最快增速。与此同时，全国社会消费品零售总额达到67177亿元（人民币），同比增长12.9%（如表3-1所示）。

表3-1 2000—2005年全国消费品零售总额增长与GDP增长比较

Table 3-1 2005-2006 years the retail sales of national consumer goods growth and GDP growth comparison

	GDP 增长幅度 (%)	全国消费品零售总额增长幅度 (%)
2000年	8	11.4
2001年	7.5	11
2002年	8.3	13.3
2003年	9.5	9.2
2004年	9.5	14.5
2005年	10.2	12.9

数据来源：《中国统计年鉴2006》

3.1.2 居民收入连续上升

随着经济持续发展,我国城镇居民收入继续增长,但增长幅度有所下降。根据国家统计局公布的数据显示,2005年我国城镇居民人均可支配收入达到10493元(人民币),同比增长11.2%,扣除价格上涨因素,实际增长9.6%,这一增长幅度比2004年上升了1个百分点(如表3-2所示)。

表3-2 2000-2005年全国城镇居民人均可支配收入增长状况

Table 3-2 2000-2005 years the growth condition of the per capita disposable income of urban resident whole country

	城镇居民家庭人均可支配收入(元)	实际增长幅度(%)
2000年	6280	6.5
2001年	6860	8.5
2002年	7703	13.2
2003年	8472	9.0
2004年	9422	7.9
2005年	10493	9.6

资料来源:根据《中国统计年鉴2006》数据整理

3.1.3 消费支出倾向明显

伴随居民收入持续增加,居民的消费性支出结构也发生了明显的变化,食品等基本生活支出比例继续下降,2004年全国居民家庭恩格尔系数为37.7%,2005年为36.7%,同比下降了1%,全国城镇居民的 average 生活水平有了进一步提升。

值得注意的是,近年来居民在医疗保健、教育、居住方面的支出比例明显上升。据统计,在1994年~2004年的10年间,医疗方面的支出增长了155.2%,教育方面的支出增长了63.6%,居住方面的支出增长了52.2%,其增长幅度已经远远超过了居民可支配收入的增长水平。与此同时,全国城镇居民衣着方面的支出比例呈现出持续下降的态势,2004年达到9.6%,比10年前下降了29.9%。2000年以后,下降幅度趋缓,2004年同比下降了4%(如表3-3所示)。

表 3-3 1994~2004 年全国城镇居民消费支出构成表 (%)

Table 3-3 1994-2004 years the consume expenditure constitute form of urban residents whole country

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
食品	49.9	49.9	48.6	46.6	44.7	42.1	39.4	38.2	37.7	37.1	37.7
衣着	13.7	13.6	13.4	12.4	11.1	10.5	10	10.1	9.8	9.8	9.6
家庭设备	8.8	8.4	7.6	6.7	7.1	7.3	7.5	7.1	6.4	6.3	5.7
医疗保健	2.9	3.1	3.7	4.3	4.7	5.3	6.4	6.5	7.1	7.3	7.4
交通通信	4.7	4.8	5.1	6	6.4	7.3	8.5	9.3	10.4	11.1	11.7
教育文娱	8.8	8.8	9.5	11.3	12.2	13	13.5	13.8	15	14.4	14.4
居住	6.7	7.1	7.7	9.5	10.5	11.1	11.3	11.5	10.4	10.7	10.2
杂项	4.5	4.3	4.4	3.2	3.3	3.4	3.4	3.5	3.2	3.3	3.3

资料来源：根据《中国统计年鉴 2006》数据整理

居民在消费支出方面表现出明显的倾向性，一方面是由于国家在医疗、教育、住房方面的政策调整后，在社会保障体系仍然很薄弱的情况下，居民必须为自己的医疗费和未来的退休开支做储备，从而使居民的储蓄存款率持续增长，消费热情受到抑制。据中国人民银行公布的统计数字显示，2005 年全国居民储蓄存款余额首次超过 15 万亿元，同比增长 16.7%，是历年来的最高水平。另一方面，居民收入的增长幅度低于 GDP 的增长幅度，许多人对未来家庭的财务状况担心，导致消费动力不足。据麦肯锡公司的一项调查显示，尽管国内消费者近期对房、车等大件商品仍有强烈的消费意愿，但是对未来财务状况的担心影响了他们的消费模式，仅有 37% 的受访者对未来自己的经济状况有信心，这使得居民的实际消费还相当谨慎。

3.1.4 新消费群体正在形成

2005 年，中国的社会生活异常活跃。透过喧闹繁华的表象，显现出新的消费群体正在孕育成长，新的商机等待挖掘。

1. 想唱就唱的“后 80”

2005 年“超级女声”海选活动风靡全国、轰动一时，其中最活跃的人群是那些 80 年代后出生的年轻人。“想唱就唱”体现出这一群体追求自我实现、彰显强烈个性的价值观，他们用行动告诉世界：时代变了！随着这一代消费者的成长和成熟，传统呆板的消费模式必将过时，强调体验、重视参与的消费方式会大行其道。因此，深入了解变革中的社会，寻找新一代消费者的消费动力，成为企业在新的市场环境下取得成功的关键。

2. 中产群体浮出水面

2005 年是中产群体受到极大关注的一年。无论中国新兴的中产群体还面临多少困惑，中产群体的生活品质已经毋庸置疑地显示出了强大的吸引力和商业价值。

根据中国社会科学院和统计局的抽样调查，目前中国中产阶层人群数量已占总体人口的 15~18%。法国巴黎百富勤公司将中国的中产群体定义为人均年收入 2.5~3 万元、家庭年收入 7.5~10 万元、受过高等教育、参与企业决策管理或从事脑力劳动的专业技术人员及白领，符合这一标准的人数占全国总人口的比例约为 13.5%。

在全球化、城市化和服务产业快速发展的时代背景下，超过 2 亿人的中产群体带来的消费规模和消费潜力，以及对生活品质和生活品味的追求，为以经营奢侈品、个性化精品为主的百货零售业带来了福音。谁能与“中产”共舞，适应和满足他们的需求，谁就能获得巨大的经济效益。

3.2 竞争环境分析

2004~2005 年间，中国零售行业的竞争环境依然严峻。在宏观经济增长的带动下，零售行业总体市场规模保持了 12.9% 的增长，高于经济增长 3 个百分点。在这种背景下，不同业态的发展、外资集团的进入和新营销模式的兴起，使百货企业的竞争环境变得更加复杂，对百货行业的发展产生了不同影响。

3.2.1 市场份额基本稳定

从整体情况看，2004 年国内百货零售业的份额保持了基本稳定的态势。据中国百货商业协会统计，2004 年中国零售百强企业中，百货企业实现销售额占百强企业销售总额的 47.4%，与 2003 年基本持平。在 2005 年全国商业连锁企业 30 强中，百货企业数量占 36.7%，占 30 家企业总销售额的比重为 39.3%。另据国家统计局的统计，在 2004 年全国限额以上连锁零售企业中，百货企业的市场份额

为 13.3%，与 2003 年相比略有增长。

3.2.2 业态差异化程度增强

经济发展不仅带来了市场的繁荣，也使消费需求多元化成为不可逆转的潮流。为了适应市场变化，满足消费者的不同需求，越来越多的中国零售企业采取了多业态发展策略，零售市场从过去的百货商店、副食店一统天下的局面迅速发展成为多业态并存的市场格局。据统计，1999 年中国零售百强企业前 50 位中，单一业态发展的占 82%，多业态发展的占 18%；到 2004 年，单一业态发展的比例下降至 61%，多业态发展的比例上升至 39%。根据对 2004 年中国百货企业 100 强的统计，进行多业态发展的比例约为 30%，与中国零售行业的整体水平非常接近。

多业态发展可以在一定程度上体现零售企业产品和服务的差异化，因而提高了零售企业控制市场的能力，降低了企业的经营风险。

3.2.3 外资零售业进入提速

2000 年以来，外资大大加快了进入中国零售业的步伐。据国家商务部公布的数据显示，2005 年，商务部批准设立的外资企业达 1027 家，这个数字是前 12 年批准设立的外资商业企业总数的 3 倍，其中外资独资商业企业共 625 家，占新批企业数量的 61%。

除了直接投资建店外，部分外资还通过收购的方式扩大在中国零售市场的占有率，2005 年商务部共批准了 24 起外资在零售领域的收购案。此外，英国 TESCO 以通过境外收购“乐购”25 家大型超市 50% 股权的方式进入中国；英国百安居境外收购了德国欧倍德在中国的 25 家建材专业店，进一步扩大了在中国的扩张版图。

截至 2005 年底，全球 50 家最大的零售企业中的 80% 已经进入中国。外资零售业的大举进入，虽然为国内零售业带来了先进的管理理念和营销方法，但也加剧了国内零售市场的竞争。可以预见，百货零售业未来的经营环境将变得更加复杂，竞争会更加激烈。

3.2.4 新型业态带来冲击

1. 购物中心、专业店发展迅速

2004 年~2005 年间，购物中心、专业（卖）店等新型业态继续保持快速发展势头，特别是专业店发展速度大大高于百货商店。据统计，2004 年限额以上的连

锁零售企业中，专业店的销售规模、零售规模、利润等三项指标的增长幅度分别比百货商店高 14.7%、11.1%、5.7%，发展非常迅速，最为典型的例子是 LVMH 集团所属的丝芙兰（Sephora）化妆品专业店。2005 年 4 月，Sephora 在上海淮海路开设了其在中国大陆的第一家店铺，迪奥、娇兰、兰寇、雅诗兰黛、倩碧等众多国际一线化妆品品牌悉数亮相。时隔仅 4 个月，Sephora 在中国的第二家店在上海古北家乐福店中开业，该店营业面积约 260 平方米，装修精致，首开了高档化妆品专卖店在大卖场中营业的先河。特别是 Sephora 进入中国后，正在努力实现其在欧洲市场的一贯策略——不断争取一线品牌的“独家先售权”，即争取一线品牌的最新产品首先投放到 Sephora，而不是百货商店，这种策略极大地挑战了百货商店原有的渠道优势。

由于专业店的扩张速度、产品线深度和自有品牌开发能力，以及服务的专业化都对消费者具有极大的诱惑力，更为重要的是，专业店所经营的商品品类和品牌与百货商店有极大的重合性，造成了专业店与百货商店在顾客资源上的直接竞争。因此，尽管目前 Sephora 等专业店在国内零售市场份额还微不足道，其经营模式和盈利前景还不够明朗，但百货商店的经营者仍应对专业商店的发展动向给予足够关注。

此外，2004 年~2005 年间大型购物中心在北京、上海、重庆等直辖市，以及其他省会城市大量涌现，甚至在局部地区的三级城市中也出现了十万平方米以上的大型购物中心。购物中心的大量开发与运营，在一定程度上分流了百货商店的客流，特别是定位在中高端消费群体的高档购物中心，在硬件设施、品牌组合、服务功能上具有更优越的先天条件，因而更容易吸引著名品牌的目光，与高档百货商店、精品百货商店形成了一定的竞争。位于北京金融街的四季购物中心、东长安街的华贸购物中心等都将招商重点定位在国际一线品牌。面对有限的优质品牌资源，购物中心与购物中心之间、购物中心与中高端百货商店之间在品牌商和顾客方面的争夺将日趋激烈。

2. 网上购物发展迅速

伴随电子商务的重新崛起，网上购物也开始进入飞速发展阶段。交易人数、交易量增长速度惊人。据统计，2004 年中国网上购物用户数达到 563 万人，与 2003 年相比增长率为 96.9%，预计到 2007 年，网上购物的用户人数将达到 1621 万人。2004 年，中国网上购物的市场规模实现了 165% 的增长，远远超过了任何一种传统零售业态的增长幅度，全年成交金额从 2003 年的 17 亿人民币激增至 45 亿。初步预期，国内网上购物今后三年的市场规模年均增长率将达到 87.5%，2007 年总市场规模约为 296 亿人民币。这是任何一种传统贸易形式都无法企及的增长速度。

网上购物的兴起和迅速普及，对百货商店来说，既是挑战也是机会。一方面，

由于网上购物具有便利、实惠、信息量大等特点，对消费者，特别是 35 岁以下的年轻顾客产生很强的吸引力，促使他们放弃或者减少光顾百货商店的频率，从而导致传统店铺客流、交易量开始下滑。但另一方面，在现有条件下，无论 BtoC 或 CtoC 模式，在品牌信誉、支付手段等方面还不规范、不完善，传统百货商店恰好可以发挥品牌优势，充分利用互联网这一新的销售模式谋求新的发展和突破。

3.3 发展方式分析

由于国内经济发展的不平衡性导致零售业发展区域也相对集中于消费能力较强的地区。然而通过开店的方式其增长速度终有所限制，因而，实力雄厚的大型零售企业更多的选择收购、兼并的方式迅速扩大自己的势力范围。

3.3.1 发展区域相对集中

由于地区间的经济发展水平存在很大差异，居民收入差距较大，国内各区域间的零售业发展也显现出不平衡的状况。据统计，华东、华南、华北地区占有国内零售市场 77% 的市场份额，拥有绝对的发展优势，其中华东地区的市场份额是西北地区的 9 倍，而华东地区的居民人均可支配收入是西北地区的 1.5 倍，市场份额与收入水平表现出较高的相关性。

从百货行业的情况看，大型百货零售企业基本分布在上海、江苏、北京、山东等地。在中国商业联合会公布的 2004 年全国零售企业 100 强中，以百货零售业为主的企业共 59 家，其中上海占 32%，北京占 14%。在 2004 年中国百货零售百强中，上海、北京的百货企业的市场份额合计约为 46%，充分体现出上海、北京百货零售企业的竞争优势。

在大型百货连锁零售集团中，地区发展不平衡的现象也很明显。根据《2005 年中国连锁零售业统计年鉴》的数据统计，42% 限额以上百货连锁集团分布在华东地区，华南地区占 26.1%，而西北地区仅占 4.3%。百货连锁门店有 71.8% 集中分布在华东地区。

3.3.2 兼并收购成为重要的扩张方式

2005，国内百货零售行业的竞争仍很激烈，整个行业已经处于微利状态。企业效益的增长、市场份额的提升，除了提高现有门店的销售规模和盈利水平外，通过兼并、收购，使门店数量和规模在短期内得到爆发性增长，已经成为百货零

售企业实现发展目标的重要战略手段。

2005年2月,上海百联集团出资购买大商国际有限公司60%股权,成为大商国际第一大股东,实现间接控股大商股份;

2005年6月,北京华联集团投资控股有限公司以400万元美元的价格收购了新加坡嘉德置地拥有的西友新加坡百货公司;

2005年8月,南京中央商场收购三家百货大楼,使百货连锁店数量达到9家,总经营面积超过20万平方米。

另据《中国市场统计年鉴》资料显示,在零售百强企业中,2004年较2003年经营面积有所扩大的企业占43.4%,营业面积减少的企业仅占18.1%。在规模扩张的过程中,已经从过去自己新开店铺的单一模式,延伸至自己开店与兼并重组相结合的方式。中国政府鼓励大型零售企业,通过参股、控股、承包、兼并、收购、特许经营、托管等方式扩大规模,导致零售业并购重组事件越来越频繁地发生。

3.4 经济效益分析

企业的市场占有率、销售增长率与利润被称为衡量企业发展水平的最重要的三项指标。对百货企业经济效益的分析能够让我们看到整个行业的兴衰与发展趋势。

3.4.1 盈利规模保持增长

2004年~2005年中国百货企业的盈利规模继续保持增长态势,主要表现为:

1. 行业整体稳步增长

据中国百货商业协会对200家会员企业的统计,2004年实现销售收入总额增长12.7%;主营业务利润增长19.6%;利润总额增长达9.9%。

2. 局部地区表现突出

从局部市场看,部分地区、部分百货企业的盈利状况比较突出。据上海市商业信息中心公布的数据显示,2005年上海百货(单体)店销售排行前10名的企业,平均增长幅度达18.5%。

此外,在一线城市中的部分百货企业业绩突出:广州广百集团2005年销售额超过23亿元,同比增长超过20%;杭州大厦购物中心2005年全年销售额达到21.6亿元,同比增长14.5%;利润总额达到2.5亿元,同比增长39.4%。

3.4.2 运营效率小幅度增长

2004~2005 年间,中国百货零售企业的运营效率仍有小幅度增长。据中国百货行业协会 40 家会员企业数据统计,2005 年部分百货企业的运营效率继续提升,总资产周转率达到 2.9,同比增长约 34.5%。2004 年百货零售企业的人均劳效和人均创利水平有小幅度提升,分别达到 5.1%和 8.75%,2005 年部分百货企业的人均创利水平有较高增长(如表 3-4 所示)。

表 3-4 2001~2005 年全国 200 家大中型百货零售企业人均劳效统计

Table 3-4 2001-2005 years the statistics of per effects of 200 big and medium-sized general retail enterprises whole country

	2001	2002	2003	2004	2005*
人均劳效(万元/人,年)	42.20	41.41	52.05	54.8	73.25
人均获利(万元/人,年)	0.50	0.67	0.73	0.80	1.85

注: *为 2005 年中国百货商业协会 40 家会员企业数据统计

运营效率体现了企业内部的管理水平。多年来,国内百货零售企业受体制、观念、资金和技术手段的限制,内部管理水平参差不齐,与世界零售百强企业仍有较大差距。据统计,在 2004 年世界零售百强企业中,部分百货企业的人均获利水平约为 21.15 万美元,折合人民币 173.4 万元,是中国百货企业平均水平的 93.73 倍(如表 3-5 所示)。因此,中国百货企业要想取得竞争优势,还需要在内部管理上花更大的力气、下更多的功夫。

表 3-5 2004 年世界著名百货企业人均获利情况统计

Table 3-5 2004 the statistics of per profits of the world famous retail enterprises

2004 年世界 零售百强中位置	企业名称	国别	人均获利(万美 元/人*年)
8	西而斯(Sears)	美	5.2
27	巴黎春天(PPR Group)	法	34.6
37	彭尼百货(J. C. Penney)	美	12.2
42	Karstadt Quelle	德	198.2
44	联邦百货(Federated department store)	美	139.6
49	五月百货(May Department store)	美	10.9
51	马莎(Marks & Spencer)	英	21.2
58	Kohl' s	美	12.32
68	西友(Seiyu)	日	282.4
85	拉法耶特(Lafayette)	法	19.2
89	Sak' s	美	12.38
93	伊势丹(Isetan)	日	646
96	哈森贝(Hudson' s Bay)	加	7.95
(未上榜)	梅西百货(Mace' s)	美	13.2

3.4.3 获利能力进一步增强

2004~2005 年国内百货零售企业经过调整转型, 经营业绩继续好转, 获利能力进一步增强。据中国百货商业协会对 200 家会员企业的统计显示, 2004 年销售利润率为 1.5%, 同比增长 6.7%, 2005 年初步统计结果显示, 主营业务利润率的增长幅度达 9.2%, 销售利润率增长了 40%, 高于国内零售行业的平均水平约 5 个百分点(如表 3-6 所示)。

表 3-6 2001~2005 年全国 200 家大中型百货零售企业获利能力统计

Table 3-6 2001-2005 years the statistics of profits of 200 big and medium-sized general retail enterprises whole country

	2001	2002	2003	2004	2005*
主营业务利润率 (%)	8.2	7.6	7.7	8.0	9.2
销售利润率 (%)	1.4	1.5	1.4	1.5	2.5

注：*为 2005 年中国百货商业协会 40 家会员企业数据统计

获利能力的增长，一方面得益于消费需求的增长，特别是白领群体对时尚性商品的需求有比较明显的增长，使现代百货商店有了获利的市场基础；另一方面，国内诸多百货商店在 2005 年进行了不同程度的调整转型，从硬件设施、商品结构和品牌组合等不同途径，对店铺进行重新定位和营销规划，从实际结果看，这些调整取得了一定成效。

3.5 波特五力分析

根据前面对天虹商场所处的外部宏观环境以及行业整体发展现状的分析，下面我们将运用波特五力模型，结合百货零售业、竞争对手以及天虹的实际情况，对天虹商场面对的五种竞争力量进行讨论。

波特五力分析属于外部环境分析中的微观环境分析，主要用来分析本行业的企业竞争格局以及本行业与其他行业之间的关系。根据波特的观点，一个行业中的竞争，不止是在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量：潜在的行业新进入者、替代品或服务的竞争、买方议价能力、供应商议价能力以及现有竞争者之间的竞争。这五种基本竞争力量的状况及综合强度，决定着行业的竞争激烈程度，从而决定着行业中最终的获利潜力以及资本向本行业的流向程度，这一切最终决定着企业保持高收益的能力。

3.5.1 潜在竞争者分析

潜在竞争者的影响因素包括：行业壁垒、价格优势、资金投入、政府政策保护、规模、分销渠道、报复性对抗等。

零售业进入壁垒“一高两低”。规模经济壁垒高：零售业的一个显著特征就是增加销量后，边际销售成本下降较快，因而零售业存在着明显的规模经济效应；技术壁垒较低：零售业的经营方式主要是劳动密集型为主，技术含量较低；政策

壁垒低：零售业是我国最早进入市场化改革的领域之一，各级政府对零售业的发展也一直持鼓励的态度，而零售业的全面开放，国家放宽外方投资者股权限制，取消企业注册资本和投资者规模等限制性要求，降低了外资企业进入我国零售市场的政策壁垒。

地产商、供应商和制造商最有可能成为零售业的新进者，他们与零售业关系密切，并对零售业有一定的了解。国内地产商开发商业物业并自己经营的例子很多，如茂业百货、湾畔百货。而供应商和制造商则多与零售商合作，2004年5月，家电零售大腕苏宁与中国家电第一品牌海尔向媒体宣布，双方将共同组建海尔苏宁销售管理公司。业内专家认为，强强联手组建专门经营推进部门，这对整个家电业将产生巨大的影响。

多元化经营是零售企业竞争扩张的方式之一，零售企业采取多业态经营，可以优势互补，增强竞争；例如人人乐以前只做超市，现在开始经营百货；再如物美集团携手长益科技进军百货连锁市场，第一家百货店于2004年12月底在北京正式开业；现有零售企业进行多元化经营，利用优势互补，增强自身的竞争力，对其他零售企业构成了竞争威胁。

对于国内零售企业来说，最大的威胁来自于国际零售巨头。零售业的全面开放，外资企业势必大量涌入，对国内零售企业造成巨大冲击。外资企业在规模、资金、管理等方面都有优势，并通过收购、兼并等途径扩展，扩大市场份额。

零售业竞争日趋激烈，零售企业为扩大市场份额，疯狂扩张，在全国范围内布点，跨区域扩张，对区域内已有的零售企业产生竞争压力。

天虹商场目前将珠三角、长三角和东南片区作为重点发展区域，这三个区域是我国经济较为发达的区域，零售业发展比较成熟，已有众多零售企业即潜在竞争对手；同时，各大商家比较看好这三个区域的零售市场，纷纷进入，增添大量潜在竞争对手。

随着我国零售市场全面开放步伐的加快，外资企业将会更大数量、更大力度地涌入，成为对国内零售企业威胁最大的潜在竞争者；现有零售企业多元化发展和跨区域扩张，只是局部的竞争威胁，威胁性较小。

3.5.2 替代品或服务分析

影响替代品或服务的因素包括：顾客转换成本、顾客对替代品或服务的偏好、替代品或服务的性价比等。

在零售业中，通常同类商品可以有不同业态的不同零售企业经营，例如电器，顾客在超市、专业店、专卖店和百货商场均可以买到，同时商家数量众多，相互

之间的可替代性较强，造成顾客的转换成本比较低。

在商品高度同质化、服务大体相同的条件下，顾客对各个零售企业不存在偏好，选择面很大。

电视购物、网络商务、直销等新兴业态的发展，对现有商业业态产生竞争威胁，替代品或服务的威胁进一步提升。

替代品或服务的竞争威胁主要指经营同类商品的不同业态零售企业间的竞争威胁，这种竞争威胁已经存在；而由新兴业态的发展所带来的竞争威胁相对较小。

3.5.3 供应商议价能力分析

影响供应商议价能力的因素包括：供应商数量、品牌知名度、商品集中度、转换成本、商品数量对供应商的重要性、分销渠道、原料等。

我国特有的品牌区域代理制，在不同区域有不同的供应商，在一定程度上限制零售企业跨区域发展，提升了供应商的议价能力。

供应商数量众多，零售企业可选择面很大，总的来说，供应商议价能力较弱；但区域代理制提升了供应商的议价能力，况且某些品牌知名度高、拥有多种商品的供应商拥有较强的议价能力，增加零售企业招商的难度。

3.5.4 顾客议价能力

影响顾客议价能力的因素包括：侃价能力、购买数量、掌握信息、价格敏感度、行业竞争度等。

零售业已经进入买方市场，零售企业数量众多，提供的商品和服务同质化，顾客有很大的挑选余地，转换成本较低。

零售业竞争激烈，价格战时常发生，不但降低了零售企业的利润，也提高了顾客的价格敏感度，购物通常“货比三家”。

现在通讯技术、网络技术相当发达，顾客掌握充分的市场信息，提升了他们的议价能力。

某些顾客需要购买大批量或者高价格的商品，对零售企业来说，这些顾客是重点顾客，这会提升顾客的议价能力，他们会要求商家提供折扣或更优质的服务。

消费市场已经进入买方市场，商家众多并竞争激烈；顾客掌握的市场信息充足，对商家的选择面很广，并拥有较高的价格敏感度，因此顾客的议价能力很强。

3.5.5 现有竞争对手间的竞争程度

影响现有竞争对手间的竞争程度的因素包括：行业增长速度、行业集中度、差异化、转换成本、品牌认知度、退出壁垒等。

由前面的分析得知，我国经济形势发展良好，居民收入持续提高，中产阶级队伍逐步壮大，提高其消费需求；同时城市化步伐加快，人口空间集中，城市规模不断扩大，商业地产快速发展。以上种种都将促进零售的快速发展。

1997年至2005年，社会消费品零售总额稳步增长，年均增长速度高达9.5%。截至2005年，社会消费品零售总额已达67176.6亿元，比2004年同期增长12.9%。据中国商业联合会的预测，“十一五”期间我国社会消费品零售总额年均名义增长率在12.5左右，2010年将达12万亿元人民币左右，2020年将达20万亿元人民币左右。零售业发展前景看好。

零售业竞争白热化，零售企业数量众多，竞争者运用各种手段（价格、质量、环境、服务、担保、广告、销售网络、促销创新等）力图在市场上占据有利地位和争夺更多的消费者。

现有竞争者间的差异较小，提供的商品和服务同质化，加剧了相互之间的竞争。零售业具有明显的规模效应，现有竞争者都需投入大量的资金、人力以提升自身的竞争力，如果退出将损失惨重，因此退出壁垒较高。

现有竞争者之间的竞争力量是企业所面对的最强大的一种力量。现有零售企业数量众多，但相互之间的差异不明显，零售企业间的竞争已白热化；再加上零售业发展前景看好，吸引更多投资者，加剧了行业竞争。

3.6 区域零售业的发展状况分析

自上世纪七十年代末起，我国东南沿海地区经过近二十年的改革开放，已形成长三角、珠三角、环渤海三个颇具规模的经济带，引领着中国经济的发展；世纪之交，随着“西部大开发”以及“振兴东北”战略的提出，中国已形成五个各具特色和优势的经济带，那么这五大经济带究竟有着怎样的特点及优势，对于身处五大经济带中的企业和即将投资的企业，又拥有怎样的“区域竞争力”以及投资发展潜力，如表3-7所示：

表 3-7 五大经济带特点及优势

Table 3-7 five economy belts' characteristics and advantages

经济带	历史文化	资源优势	劣势	优势产业	发展引擎
长三角	商贸传统 国际化眼光 长远发展思想	产业链发达 投资环境完善 港口集群 进出口发达	能源、电力 缺乏 产业同构 缺核心技术	服务、金融、IT 制造、石化、钢铁、轻纺	上海世博 龙头效应
珠三角	崇尚商贸 开放的市场观念 思维活跃 市场触觉敏锐	产业链、制造业发达 外贸发达 港口集群	文化底蕴 吸引力不大 缺资本、技术密集型产业	IT 制造、电子、轻工制造、农业、轻纺	CEPA、大珠三角、产业升级 珠港澳大桥
环渤海	政治气息 市场化程度弱	自主知识产权、信息发达 高素质人力资源丰富	市场意识淡薄 “关系”观念重	IT 技术 信息业 农业	奥运 IT 生物等高新技术研发
东北	计划经济思维 深厚	重工业基础好	观念滞后	重工业 制造业 农业	振兴东北政策
西三角	偏小农经济 诚信 深厚 多样化文化 底蕴	能源、矿藏、旅游资源丰富 水路交通便利	外贸环境差	能源、电力 物流 旅游	三峡 开发、西部开发 政策

中国零售市场庞大，且由于国土距离、运输条件、竞争环境以及地理、气候、种族、文化差异等因素，而形成产业成熟度不同，区域市场特性也存在极大差异。

从商业发展的环境来说，长三角、珠三角、环渤海商业氛围较好，目前也是中国经济发展较活跃的区域，但环渤海地区市场意识淡薄，政治氛围浓厚，如果进入，需要做大量前期工作；东北的优势产业是工业、制造业和农业，政治、经济环境与沿海地区存在较大差异；西三角地处“西部大开发”的前沿，政策上有极大优势；长三角、珠三角是中国经济发展的主力军，零售市场发展活跃，居民收入、消费水平较高。

长三角、珠三角由于拥有巨大的消费市场和较大的经济活力吸引了众多商家，国内外知名零售企业都在上述区域抢滩布点，东南片区北接长三角，南衔珠三角、

东引台港澳与海外，西连内陆省份的区域经济一体，巨大的民生需求造就巨大商业发展。下面，重点分析天虹已进入的这三个区域商业发展的现状。

3.6.1 长三角区域

1. 长三角地区商业概况

2005 年长三角地区在全国 2.1%的土地上，以全国 10.4%的人口，为国家做出了巨大贡献，GDP 占全国 22.1%，财政税收占全国 24.5%，进出口贸易占全国 28.5%。长三角 2005 年的人均 GDP 达到 3710 美金，已经超过世界规定的初步现代化指针（1000 美金）水平。从资源要素的相关联度和消费总量、增量上看，长三角俨然已具备国际都市圈所需的市场规模和商业跨区域发展的基本条件。

2. 长三角地区商业发展特点

第一、百货店仍然是主导业态，新兴业态被不断引入并得到快速发展。购物中心、大卖场、百货店、连锁超市、便利店、专业店、折扣店等业态构建成为较为完整的零售业体系；

第二、百货商场基本都集中在商业中心区域，消费者习惯“扎堆”消费。所以，商业中心区域的百货效益较好，比如南京新百商场 2005 销售额约 14 亿；

第三、长三角城市经济发达，消费潜力巨大，国内外百货巨头纷纷抢点布局。金鹰、百盛、新世界、大洋已经占据了有利的地理位置，但在市场定位、本土化过程上和本地企业还有一定差距，所以本土零售企业仍然占据主导地位；

第四、“国字号”企业多，南京、苏州、无锡这些城市都在对国有商业企业进行改制，如南京对新百集团、中央集团进行改制，欲将所有国有资本撤出；

第五、百货与超市的业态分明，几乎没有百货+超市这种混合业态的商场；

第六、竞争激烈，本土商业扩张求生存。随着中国加入 WTO，外资在长三角拓展商业版图可谓马不停蹄。欧尚、麦德龙、易初莲花、家乐福等外资零售巨头早已纷纷落户长三角。在外资面前，长三角本土的商业企业无论规模还是效益，都显得黯然失色。要在区域商业竞争中保留属于自己的市场份额，必须要跨区域发展，壮大规模。

3.6.2 珠三角区域

1. 珠三角地区商业发展概述

珠三角土地面积为 2.2 万平方公里，占国土总面积 0.23%；人口 2625 万人，占全国 2.04%。从 GDP 的角度来看，珠三角低于长三角，但其各城市的 GDP 都较高，

均在 400 亿元以上，就人均 GDP 来看，珠三角实力最强，为 36440.31 元。

2. 珠三角地区商业发展特点

第一、起步早，发展快、规模小

作为最早接受现代商业零售业经营理念和方式的珠江三角洲地区，由于有丰富的商品资源、购买力资源和商业资源，其商业企业的组织、规模和经营方式的变革等，曾在全国商业行业居前列。从近年的情况看，零售企业发展放缓，数量减少，规模缩小，与长三角零售企业发展差距越来越大。

第二、业态齐全，适应能力强

既有呈规模发展态势的大卖场、连锁超市、便利店和大百货店，又有连锁药店和其它各种专业店，新兴的生鲜超市和社区超市正在不断培育市场，别具特色的传统街市门店也有其生存空间，各种业态会随着当地消费水平和特点的不同做出本地化调整，丰富的零售业态多样性反映出广东良好的商业“生态环境”和兼容性。

第三、商业核心区域仅广州、深圳

珠三角的连锁商业中，广州、深圳是目前商业发展程度较高，市场环境成熟的城市，也是零售市场竞争最为激烈的地区。东莞、惠州、佛山等二级市场正在逐步成为零售市场拓展的焦点，并显示出较大的市场发展空间。

第四、单店面积小，且销售额较低。珠三角的商场面积一般在 2-4 万平方米之间，且单店销售额较低。

第五、消费者的消费意识，消费能力较强。由于商业网点众多，商业企业“扎堆”效应不太明显，消费者选择购物场所比较随性。

第六、商业地产发展迅速，但由于缺少对零售业运作的了解，开发商往往不考虑入驻商家的实际需求和经营业态，缺少统一规划和综合管理，结果造成商业地产空置率居高、土地资源严重浪费。

3.6.3 东南片区

1. 东南片区商业发展概述

相对其它区域，东南片区城市规模较小，经济实力一般，比如福州、厦门、泉州三个城市来说，其人口都不足 200 万，在一定程度上限制了零售业的发展。

东南片区没有一家零售企业进入全国连锁 30 强名单，说明其本土企业的经营能力比较落后，随着零售业全面对外开放日期的到来，福建零售业面临新一轮的洗牌，本土超市（永辉）快速扩张、外资零售巨头的纷纷进驻、传统国有百货商

场的相继倒闭，此时也是天虹在福建快速扩张的最好时机；江西的零售商业整体经营管理水平较低，尽管大型百货商场数量较多，但真正得到市民认可、在市场上有较大影响力的商场只有百货大楼、大众和洪客隆三家商场，零售市场还有较大的发展空间。随着国内外知名零售企业进入南昌市场，以及市场环境的变化，那些经营管理不力、实力较差的企业将面临新的选择。在业态上，百货仍是主导业态，超市、便利店、专卖店等业态发展迅速，而综合性仓储式商场在江西还没有出现。

2. 东南片区商业发展特点

第一、业态全、发展势头良好

零售业正处于发展阶段，超市业态发展势头强劲，本土企业（永辉超市）凭借优势，扩张速度非常快，已有 34 家分店，门店数量居超市业的首位，好又多、沃尔玛、麦德龙、家乐福等知名超市已经进入市场，并疯狂扩张；百货业却逐渐丧失龙头地位，市场份额日益减少；专卖店的发展潜力较大，成为竞争热点；购物中心正处于起步阶段，将为零售市场注入新鲜活力。

第二、商业网点布局不合理

商业虽然竞争激烈，但依然存在商业网点布局不合理、购物环境差、业态单一、缺乏特色等不足。

第三、居民收入水平较低，购买力不强，消费档次低，这与当地百货商场少，且缺乏高档购物场所有关。

第四、福建的商业地产处于快速发展阶段，正在招商和已进入建设阶段的商业项目多。

综上所述，作为中国经济核心区域，中国改革开放的前沿阵地，长江三角洲区域零售市场发展的现状和趋势代表了中国零售业的发展方向；珠三角居民消费能力强大，市场上升空间极大；东南片区区位优势明显，经济发展势头良好，其商业虽然竞争激烈，但依然存在商业网点布局不合理、购物环境差、缺乏特色等不足，正是因为这些劣势的存在，说明该区域零售市场还有较大的发展潜力。以上三个区域江西省社会消费品零售总额，商业发展水平最次，一方面因为其经济实力落后，居民收入水平低，另外，其商业规划、经营管理水平低。

4 企业内部环境分析

前面分析了天虹商场所处的外部宏观与微观环境，本章将讨论天虹商场内部环境，最终使我们对天虹商场的优势与不足有清晰的认识。这是天虹商场发展战略的基础保证。

4.1 天虹商场有限公司简介

天虹商场是由中国航空技术进出口深圳公司与香港五龙贸易公司合资经营的大型综合性商业企业，是深圳中航企业集团的主要成员之一。公司成立于1984年，注册资本8,800万元。随着我国改革开放的步伐以及深圳经济特区的腾飞，经过近二十三年的发展，已在珠三角、厦门、福州、南昌、嘉兴等地拥有25家分店。

4.1.1 天虹商场发展历程

1984年5月2日，公司注册成立；1985年1月18日，深南天虹商场开业，正式开启零售业的征程；

1994年1月，制定了“质量第一、用户至上”的经营方针，坚持“商品质量上乘、品种齐全、价格合理、服务快捷”的经营特色；

1999年7月31日，面积达两万平方米的深南天虹商场全面复业，成为福田区第一家集购物、饮食、娱乐、休闲于一体的大型商场，是天虹从传统百货迈向现代百货的重要标志；

2000年4月29日，首家大型连锁分店——东门天虹商场开业，从此天虹迈向了连锁发展的道路；

2002年10月1日，首家跨区域连锁分店南昌天虹商场开业；次年9月12日，厦门天虹商场开业。异地连锁店的成功开业，为天虹的异地连锁发展奠定了坚实的基础；

2006年9月28日，“嘉兴天虹百货”入驻江南MALL，标志着天虹商场向长三角的迈进；

2006年12月22日、23日，福州天虹百货、厦门大西洋天虹百货相继成立，天虹在东南市场的影响力进一步扩大；

2006年12月18日作为第25家分店的南昌中山路天虹百货签约,成为天虹商场最大的城市中心店。

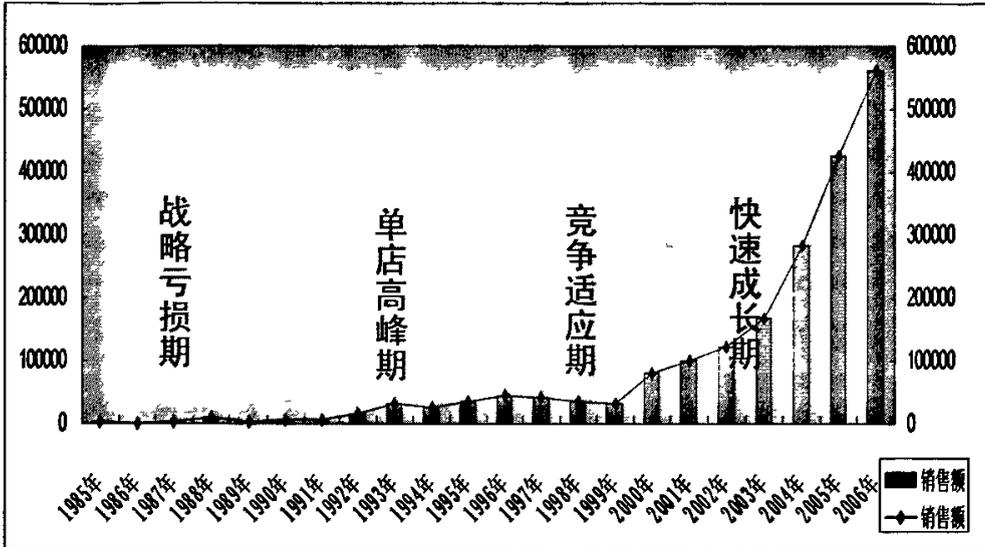


图 4-1 天虹发展历程

Figure 4-1 the development process of Rainbow

4.1.2 企业财务状况

天虹商场 2006 年末帐面资产总额 67 亿元, 负债总额 51 亿元, 净资产 16 亿元, 资产负债率 76.12%; 2006 年营业额 56 亿元, 利润 2.59 亿元, 位居全省百货零售企业首位, 相当于全国零售百强企业的第 43 位。但是, 从整体来看, 天虹商场的资产负债率比较高, 仍有几家跨区域公司是处于亏损状态, 财务状况不容乐观。尤其是目前高速发展的情况下, 资金尚不充裕, 尤其是相对于国外发达国家的商品流通企业, 它们经过长期经营和对外扩张, 积累了雄厚的资本, 并利用这一优势不断加大投资力度, 扩充经营网点, 形成规模经济优势。

4.1.3 公司组织机构

如图 4-2 所示是天虹商场目前的组织结构。天虹商场坚持走专业化的发展道路, 对自身的发展战略和组织结构进行了扁平化、专业化整合, 建立起专业化的管理体系, 包括: 招商采购、商场管理、信息管理、财务管理等方面。但总部各职能部门单位的力量还不够强大, 需要进行一定的调整与加强, 才能更好地利用

企业的各种资源和要素，以更好地实现组织的战略目标。

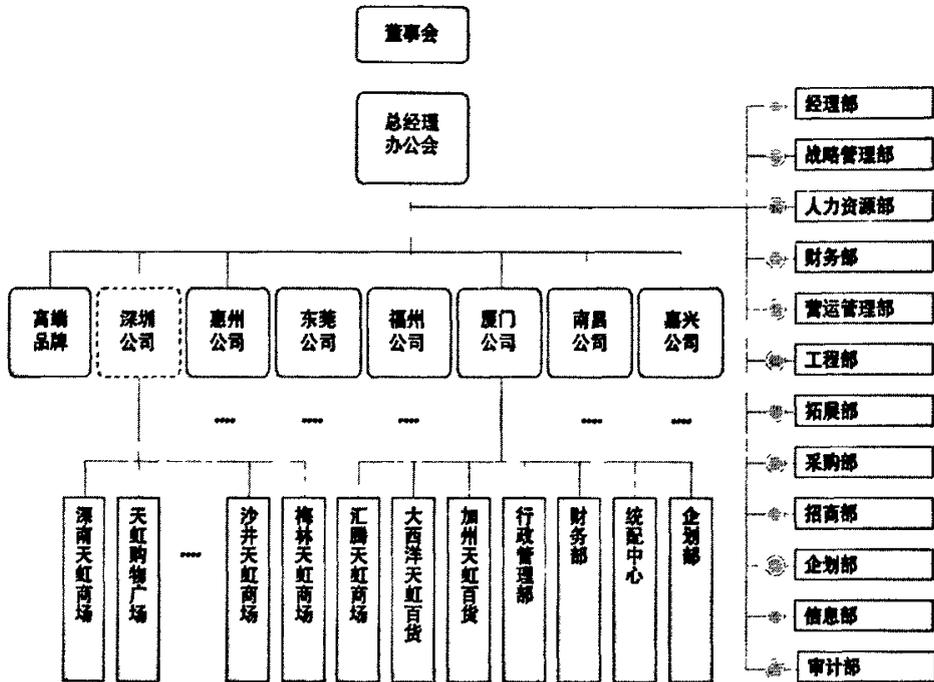


图 4-2 天虹商场的组织架构
Figure 4-2 the organization structure of Rainbow

4.1.4 员工素质

天虹商场目前拥有自营员工 6500 人，专柜员工 13000 人，合计 19500 人。由于目前天虹商场是以百货为主的多业态经营模式，要求公司必须拥有百货零售业、物流配送、超市连锁等多方面经营管理人才。但是天虹商场在人力资源方面缺少高级管理人才，外聘的职业经理人虽然有从事超市行业经历，但专业知识与管理水平欠全面。人力资源的严重不足，这是造成个别商场亏损的主要原因之一。

4.2 天虹商场有限公司发展现状分析

天虹商场共拥有 25 家分店，其中深圳 15 家，东莞 3 家，惠州 1 家，厦门 2 家，福州 1 家，南昌 2 家，嘉兴 1 家。以下我们将通过研究天虹的主要财务指标对比分析、盈利模式、业态规划及营运状况来分析天虹的优势与不足。

4.2.1 主要财务指标对比分析

在国内的连锁百货行业中，大商集团与王府井始终保持着较高的发展速度与良好的盈利能力。尤其是在品牌与规模上远超过天虹商场，因此，天虹商场将他们列为标杆企业。根据上市公司对外发布的信息，我们整理出如下数据对比。

1. 与标杆企业销售额的对比

天虹商场销售额尽管年增长较快，但在总额上不及大商集团的一半。虽然逐年接近王府井，但仍有不小差距，如表 4-1 所示。

表 4-1：天虹与标杆企业销售额历年对比

Table 4-1: the comparison of annual sales between Rainbow and aim enterprise through the years

公司	总量：亿元人民币				标杆企业总量/天虹总量		
	天虹	大商	王府井	Walmart	大商	王府井	Walmart
2000 年	6.7	13.6	22.7	12934.5	2.0	3.4	1922
2001 年	7.8	19.8	31.0	14965.8	2.5	4.0	1909
2002 年	9.8	30.5	33.3	16888.3	3.1	3.4	1732
2003 年	13.1	51.4	31.8	19007.9	3.9	2.4	1446
2004 年	20.9	63.5	41.2	21219.3	3.0	2.0	1017
2005 年	31.1	85.8	50.1	23020.0	2.8	1.6	740
2006 年	40.9	107.2	63.2	24855.7	2.6	1.5	608

2. 净资产收益率比较

天虹商场在深圳经营多年，拥有非常好的商誉。由于如前所述的财务标杆效应，使天虹的净资产收益率能够远远超过大商、王府井以及行业先进水平。如图 4-3 所示。

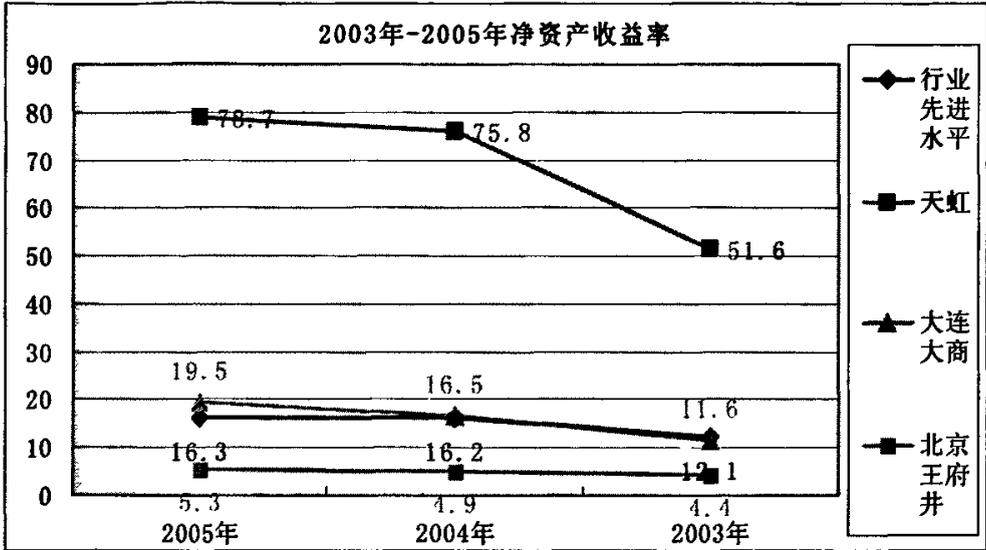


图 4-3: 净资产收益率比较

Figure 4-3 the yield of net assets value comparison

3. 销售利润率比较

天虹的主要分店集中在经济发达的珠三角，顾客大多有较强的购买力，尤其是近年来对相对毛利较高的百货类商品需求旺盛，使得天虹与供货商的议价能力较高，在合同约定的提成率较高，从而最终取得很高的销售利润率。如图 4-4 所示。

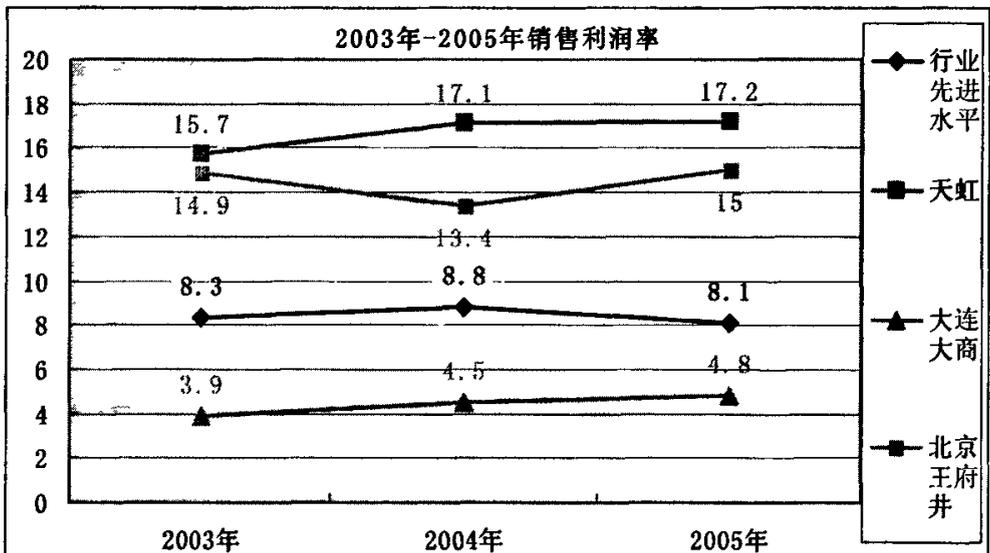


图 4-4: 销售利润比较

Figure 4-4 the comparison of sale profits

4. 资产负债率比较

多年以来,天虹一直保持着较高的负债率,一方面说明天虹的资本实力较弱,另一方面也说明天虹的抗风险能力较弱。需要尽快通过上市融资来改善这种状况。如图4-5所示。

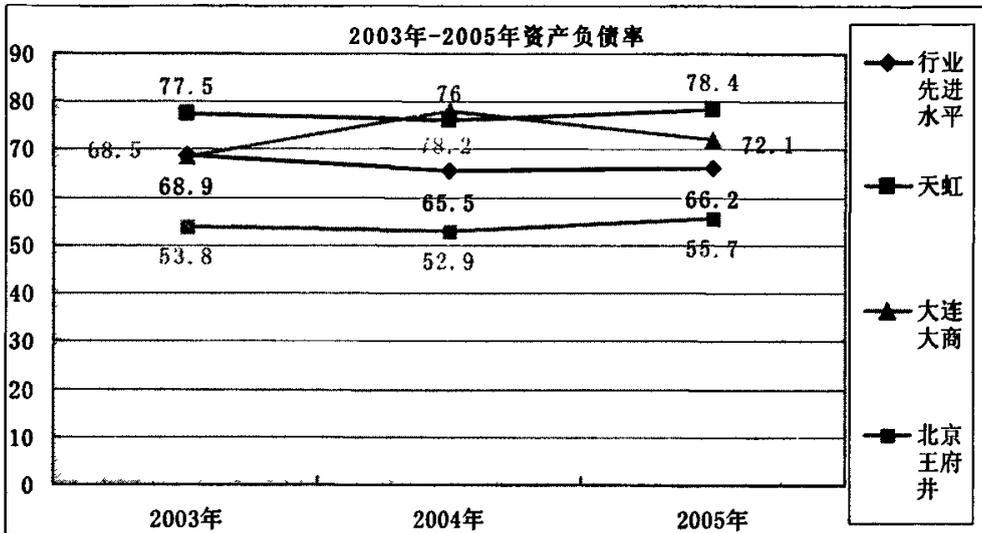


图4-5: 资产负债率比较

Figure 4-5 the comparison of property liabilities rate

5. 销售增长率

2004年以后,由于天虹加快了开店速度,故销售增长率开始遥遥领先于标杆企业和行业平均水平,如图4-6所示。

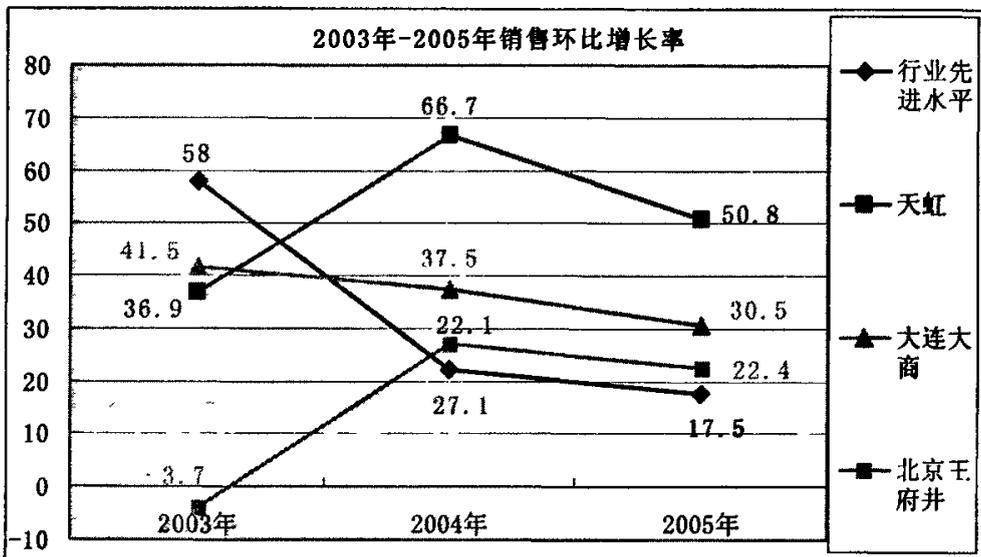


图4-6: 销售环比增长率比较

Figure 4-6 Sale wreath ratio growth rate comparison

6. 利润增长率比较

2005年，天虹关闭了效益持续不佳的汕头天虹使得利润大幅下滑，但仍高于行业先进水平。总体来说，天虹能够保持较高的利润增长率。如图4-7所示。

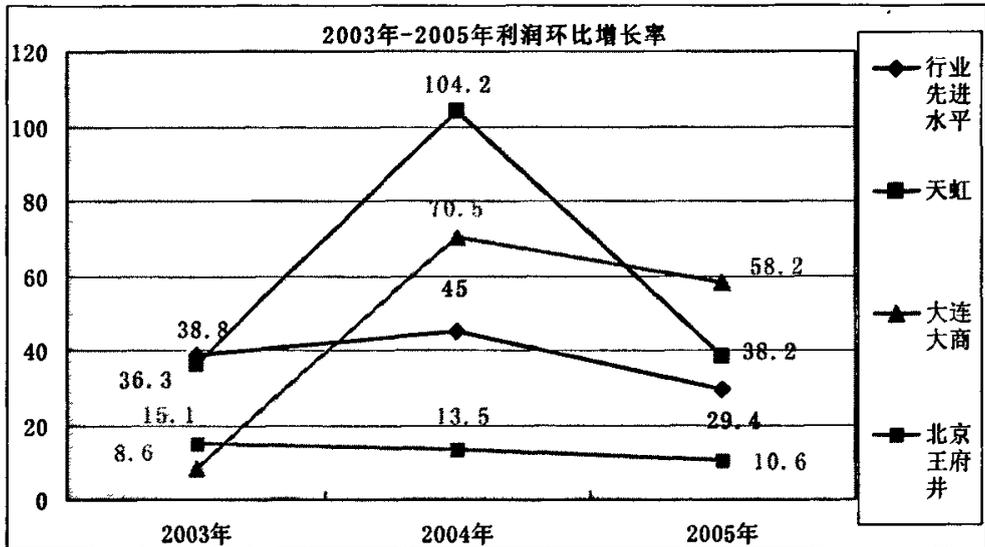


图4-7: 利润环比增长率
Figure 4-7 Profits wreath ratio growth rate

4.2.2 盈利模式分析

随着公司规模的不增大，我司已积累了一定的资金、有着较为丰富的连锁开发经验及一批稳定的顾客群和供货商资源。

现有的盈利模式如下：

1. 自主经营

- 1) 专柜经营：通过收取进场费及销售提成来获取利润。
- 2) 自营商品：主要以进销价差来获取利润，以及经销商返利。
- 3) 自有商业物业随房地产的升值或出售而获取利润。（如厦门大西洋与深圳深南新店均属自购物业。）

2. 管理咨询

- 1) 管理输出：我司对其他商场进行经营管理，不使用我方注册商标，如惠州管理输出项目。
- 2) 品牌加盟：利用我方标识、管理人员进行经营。如梅林天虹和现被收购的双龙天虹。

3. 转租经营

转租经营可以延续天虹惯用的租赁经营的赢利模式，将租赁而来的物业进行部分或全部分租，从而获取租金价差或销售提成收益。这种模式目前存在于我们与快餐类、冲印店、摄影店等服务性项目的合作中。从理论上分析，如果可以妥善处理各供货商之间的关系，坚持独立经营，统一管理，是可以获取合理回报的。

转租经营的方式投资风险相对较小，大型设备一般由发展商负责，室内柜台装饰由供货商自行负责，商场还可以收取合理的商场建设费。当然，采取这种方式首先要解决的是中长期的风险防范问题，要警惕各合作方利益关系不可调和的脆弱，商场一旦经营不善对这种关系造成的破坏往往是致命的，转租经营的核心是用企业的品牌效应（信誉）与资源控制能力来管理商场。

4.2.3 业态规划

目前天虹共有 25 家门店，全部采用“百货+超市”的业态组合模式，从已经获得的成功经验和市场反应来看，这种业态组合是成功的，它既保持了百货商场的经营风格，又有效融入超市的亲民便民因素，与竞争对手产生了市场定位的差异效果。

传统的百货商场，并不经营超市或将超市作为附属存在。通过对目标顾客（白领阶层）的研究，我们发现，白领阶层兼具重视生活效率和生活品质的特点，他们追求购物效率，也追求商品和购物场所的舒适性和品位性。基于此，天虹在国内首创了“百货+超市+X”的业态组合模式，率先提出并实践社区百货，提高了超市和其他相关业态在百货商场的地位和作用，将超市打造成可与百货共享顾客群体的精致超市，使其与以追求廉价为宗旨的普通超市区别开来。此外，我们也会基于不同商圈的顾客差异在商品组合和定位上做适当的调整，使得天虹的定位更符合目标市场，即只要天虹进入的商圈，百货肯定是主体，超市则依据不同的状况可大可小，其他业态可有可无。

“百货+超市”的业态组合优势明显，既融合百货、超市业态的一些主要要素，并能兼顾购物中心的发展方向，该业态组合可有效适应零售业态的演变。但是，这种捆绑式业态组合模式的拓展周期会长于单一业态的拓展，因此不能满足企业快速扩张，尽可能多地抢占商业网点的需要。天虹商场已经具备百货和超市两种不同业态的管理经验和各方面的资源，在业态发展上可以考虑多元化发展。纯百货、纯超市和社区购物中心都具有发展前景，天虹商场可重点考虑。当然，哪种业态组合适合在哪个区域发展，需要根据区域实地情况具体分析。

4.2.4 营运状况

1. 公司的产品和服务

作为百货公司，我们的产品是为顾客提供满意的商品、服务和环境。

顾客通过在各商场或网上商城消费或休闲，购买所需商品，在消费过程中体验商场的环境和服务，享受消费或休闲乐趣。通过员工的直接接待、电话、电子邮件以及送货上门、安装等方式，我们为顾客提供亲切、便捷、专业的服务。

2. 卓越运营

卓越运营的核心是以最小的成本取得最好的绩效。首先，天虹的业态组合差异在一定程度上决定了店铺资源的取得成本较低。其次，先进的管理工具的运用，使公司的运营成本得到了很好的控制：公司运用精益六西格玛，改进和提高公司流程的质量、效率和稳定性，降低了成本。再次，“一次做对”的成本理念和廉洁自律的组织文化深入人心，降低了组织成本；品牌在区域的影响力，使天虹的新店迅速被顾客和市场接受，大大缩短了新店的培养期，在珠三角实现当年赢利的店数占总数的 85%。最后，作为深圳商业网点最多，营业面积最大的百货，规模经济带来了成本的降低。卓越的运营给天虹带来了远超同行的净资产收益率和股东回报率。

3. 顾客亲密

我们始终以满足顾客需求为关注焦点，从选址、建店到运营等各流程的设计和改进行中充分体现出聚焦顾客的理念，在商品、服务和环境等感知质量方面远远超过了对手。天虹视质量为生命，本着对顾客负责的态度，不断探索商品检验和监督体系，通过严格的过程控制把为顾客倾注一点一滴的关怀落实到每一个环节。在严格的质量和服务管理的基础上，建立了亲密的顾客关系。现有 VIP 顾客达 60 余万人，VIP 的积分返利位于同行前列，同时为 VIP 顾客提供更多的附加值，优化会员专享服务。顾客忠诚度的不断提高，带来了市场份额的持续增长和获利能力的持续提高。

4.2.5 制约公司发展的主要问题

1. 经营管理成本控制不佳

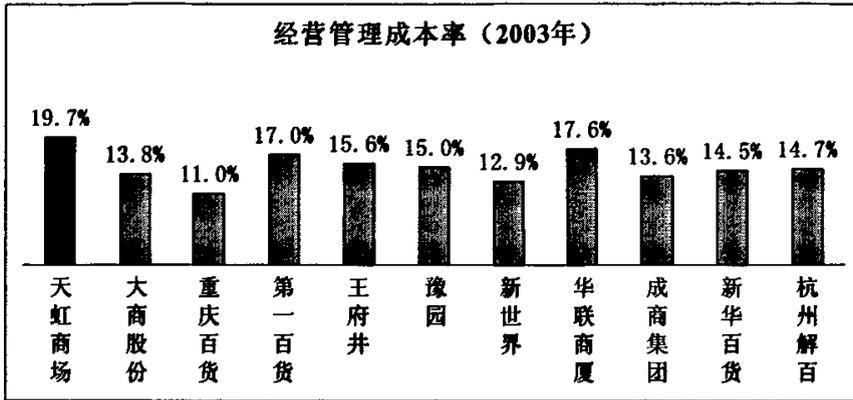


图 4-8：经营管理成本率

Figure 4-8 management cost rate

■ 经营管理成本率=经营管理成本/主营业务收入（经营管理成本中已经扣除了直接经营费用）

2. 资本实力较弱

天虹的财务杠杆系数明显高于行业同类企业，较高的财务杠杆系数反映了天虹的资本实力较弱，对于债务类资产的依赖程度较高。

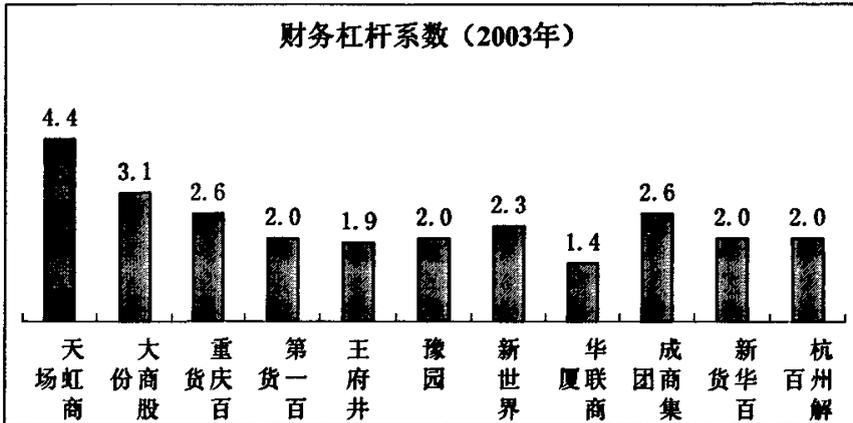


图 4-9：财务杠杆系数

Figure 4-9 Finance lever coefficient

■ 财务杠杆系数=总资产/净资产

3. 异地知名度较低，异地拓展较困难

由于宣传力度较小，天虹在异地的知名度不高，并且在当地缺少供应商、开发商以及政府等方面的资源；另一方面，天虹异地拓展经验还比较少，对异地陌生市场的把握不够准，面对异地激烈的市场竞争和较高的租金水平，拓展速度较慢。

4. 品牌招商能力较弱

首先，公司定位为大型的中高档百货商场，但由于公司招商能力较弱，商场现有品牌多为中、低档品牌，并且以广东省内品牌居多，缺少高档、全国性或世界知名的品牌，对高端顾客的吸引力较小。其次，从商场现有服装品牌看，中老年服装品牌的比重过大，而少淑、时尚的服装品牌相当缺乏，丧失了大量年轻顾客。

5. 连续高速扩张，人才储备减少

任何一所大学都没有专门的零售专业，因此零售业的管理人员都是进入这个行业后才开始逐步地积累经验。要成为一名合格的基层管理人员至少需要一年以上的的时间，再加上每年开6到8家分店，使公司的人才储备始终处于紧缺状态。

目前，天虹在运营成本控制、资本、异地知名度、品牌招商及人才储备等方面存在不足，影响公司的赢利水平，并在一定程度上限制了公司的发展速度。

4.2.6 SWOT 分析

根据以上分析，我们可用 SWOT 理论将公司内外部关键因素组合，进行总体分析如表 4-2 所示。

表 4-2 天虹商场 SWOT 分析表
Table 4-2 Rainbow department store SWOT analysis form

<p>公司内部 关键因素</p> <p>公司 外部环境</p>	<p>优势 (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 核心管理团队稳定、忠诚度高; 2. 品牌在深圳被广泛接受; 3. 通过 ISO9000 认证, 有完善的公司制度、业务流程; 4. 以“百货+超市”的业态组合, 满足顾客“一站式”购物需求; 5. 拥有较强拓展及资源整合能力, 网点复制能力强。 	<p>劣势 (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 全国知名度较低, 跨区域拓展较困难; 2. 对国内、国际一线品牌招商能力较弱; 3. 连续高速发展, 资本缺乏已成为较大瓶颈; 4. 人才储备尤其是优秀的管理人员仍是发展的障碍; 5. 缺乏对消费者的研究。
<p>机会 (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 宏观经济保持增长, 消费市场规模持续快速扩大; 2. 居民收入呈增长态势, 消费能力日益提高, 消费需求扩大; 3. 80 后与中产阶级成为追求品位时尚的主力; 4. 行业政策面向好, 规范行业管理, 建立行业体系; 5. 百货业发展超过零售业平均水平, 品位、时尚及个性化消费渐成主流。 	<p>利用优势抓住机会 (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 充分利用品牌优势, 保证商品质量、档次, 吸引更多消费者; 2. 抓住大好机会, 拓展内地市场, 迅速壮大规模, 做成全国性连锁零售企业; 3. 利用优质资产积极申请上市融资, 为快速发展筹集资金。 	<p>利用机会消除劣势 (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 资源向跨区域倾斜, 努力拓展内地市场; 2. 积极培训人才, 改革用人制度, 提高经营水平; 3. 引入 CRM, 详细研究消费者需求, 掌握决策依据; 4. 提升品牌价值, 吸引一线品牌进驻。
<p>威胁 (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 零售业取消股权、地域等限制全面开放, 外资大量进入; 2. 零售业竞争更加激烈, 专业店、专卖店、大型综合超市、便利店及网上购物等业态发展迅速; 3. 居民医疗、教育、通讯等非实物性消费比重快速增长。 	<p>利用优势化解威胁 (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 发展大型连锁店, 强化品牌优势, 提高市场占有率; 2. 坚持中高档定位, 营造良好购物环境; 3. 已开店做好精益化管理, 提升盈利能力, 做好拓展后方。 	<p>将劣势和威胁最小化 (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 加快股份改组, 尽心上市; 2. 积极向外学习, 严格管理, 突出品牌; 3. 强人管理, 广纳贤才, 做好人才盘点工作, 为发展打好基础; 4. 提高管理水平, 全面提升企业形象。

5 天虹商场有限公司的战略选择

机遇与挑战并存、优势与不足同在，面对天虹商场未来 3~5 年生存和发展的关键时期，我们应当权衡利弊，细致分析，本着“既不脱离天虹的实际，又能充分挖掘天虹潜力”的原则对发展战略进行适当的规划。

5.1 天虹商场有限公司的愿景、使命

愿景：将天虹塑造成全国一流的连锁零售企业。

使命：自始至终地为顾客倾注一点一滴的关怀。

“一流”的含义：

- 成为当地目标顾客购物首选。
- 为股东提供稳定的、超过同行平均水平的投资回报。
- 让员工得到当地同行中上水平的劳动报酬和实现自我价值的舞台。
- 成为供应商的良好合作伙伴，信守合约，友好合作。
- 做一个有社会责任感的公司。

5.2 战略目标

- ✧ 2010 年，实现销售额 127 亿元；
- ✧ 净利润 3.99 亿元，净资产收益率超过行业平均水平；
- ✧ 分店总数 50 家左右，在长三角、东南片区基本形成优势，成为珠三角的行业领导者；
- ✧ 2010 年进连锁百强前 30 名，2015 年进前 20 名，2025 年进前 10 名。
- ✧ 顾客满意度超过 80 分。
- ✧ 新店进度规划如下，如表 5-1 所示：

表 5-1 新店进度规划
Table 5-1 new branch progress programming

	2007	2008	2009	2010
总店面数 (个)	28	34	42	50
确保新增店面数 (个)	5	6	8	8

目前大型零售商业企业（零售百强）以平均每年约 30% 的速度发展着，天虹商场要保持现有的地位，据推算，必须于 2010 年底实现销售额 100 亿元人民币以上。而要实现 127 亿元的目标，则需保持年均增长 35% 以上的速度，略高于平均速度，使天虹有机会在不断优化重组的激烈行业竞争争取在 2010 年进入同行业前三十名。

原目标计划每个店的年销售额在 3 亿元人民币以上，但从现在市场形势来看，像深南天虹商场这种年销售在 3 亿元以上人民币的商场已越来越少，相同规模的面积的商场普遍年销售额约在 2~3 亿元左右，因此实现 127 亿元的目标，需要约 50 家商场支持；以当年新开店只有 50% 的销售额贡献计算，到 2010 年新增加 25 家，合计 50 家商场，实现约 100 万平方米的营业面积是比较合适的。

公司依然坚持“有效益的扩张”的原则，保证公司总体处于利润区内。由于存在由于随着市场竞争的加剧，行业平均利润率的降低，通道利润的减少以及公司根据战略发展需要做出的战略性让利等因素，在保证销售额快速增长的情况下，净利率坚持保持在 5% 以上。

5.3 天虹商场有限公司的战略选择

公司战略主要回答公司作为一个整体所面临的三个关键问题：公司整体方向是成长、稳定，还是收缩(公司战略)；公司参与竞争的产品或事业部相对竞争实力及其产业或市场潜力如何(竞争战略)；管理层怎样在产品线和事业部之间协调活动、转移资源、培育能力(业务战略)。公司战略主要是选择公司整体方向，在多业务大公司，公司战略还包括管理不同产品线与事业部，以使它们的综合价值最大化，同时公司总部要处理好不同产品和事业部的关系，协调这些不同部门的经营战略，以使整个公司作为一个整体能够成功。这也正是天虹商场目前必须考虑的问题。

如果公司当前商品确实有增长潜力，把资源集中于这些产品有助于实现成长战略。而天虹商场正是应当采用这样一种成长战略，抓住市场发展的大好时机，积极开拓，加快培育人才及本身的经营能力，实现跳跃式发展。

5.4 天虹商场适用的经营战略

对企业经营战略的选择，最核心的是要建立可持续的竞争优势，即所谓的核心竞争力。策略上最常见的选择有：成本领先，差异化，专业化。

5.4.1 天虹商场应以差异化战略谋求立足之地

零售商所要做的是提高其竞争优势。他们的销售努力和顾客的经验与观念决定了买方市场定位的办法。成功的零售要求对顾客有全面的了解，并具备提供特殊差异要求的能力，更重要的是零售商必须识别细分的市场，并且必须决定出哪些部分是其目标市场。无论是通过开发产品市场强度还是致力于生产力的优势，零售商必须开发和维护与其相关的特点。对于以生产力为主导的策略，要求严格的成本控制，而以产品为主导的策略要求按顾客对服务质量和挑选的态度来细分市场。

在任何一个行业中，把企业化分为不同战略集团并区分其战略类别对战略管理者非常有用。战略集团是一组“用类似资源寻求类似战略”的事业部或企业，它是更好认识竞争环境的工具。由于公司结构和文化追随战略，处于同一行业中的企业，属于同一战略集团的比那些属于不同战略集团的更为相似，竞争也更为激烈。

对于像天虹商场这样过去较少长期规划的百货商场，目前的角色显然只是反应者，它所要做的是在集中力量改进当前经营效率后逐渐向分析者转变，即在传统商品销售领域，特别是多年来具有优势的领域，天虹商场应以防御者姿态出现，占据较大市场份额；在高档娱乐、休闲等新型消费品零售领域成为探索者，以获取销售额。

5.4.2 市场定位策略

对百货商场产生极大挑战的各类综合超市、仓储超市、专业店、专卖店，在商品经营结构上都是各有所侧重。各类超市以日常生活用品为经营对象，最大限度体现了购物便利性，不追求新奇和时尚；仓储超市则采用了“量贩”经营方式，批量大、变化小、价格低廉；而专卖店以生产企业为龙头，凭借企业自身资金技术支持，形成专业经营模式，满足消费者某个特定领域需求，经营商品范围很窄；专业店经营的商品是一些科技含量很高的产品(如家电、手机等)，集约化、高效率、规模化的生产使其价格越来越低，生产企业对零售企业依赖程度越来越小，它们难以容忍组织流通所产生的成本，零售企业必须接受其给予的微利甚至亏损。百货商场必须尽早将上述这些商品逐出经营范围。

天虹商场应避免与上述各类业态零售企业商品经营结构的趋同，而要确立自己个性化、品位化的市场定位，在商品经营上应定位于集约化程度相对较低而艺术含量高的商品。包括较分散、不便于大批量生产的商品，如珠宝首饰、工艺品

类以及一些拥有传统工艺的商品。此外还有广告成本和品牌化程度较高的商品，如名牌化妆品、服装等。诸多因素使这些商品附加值增大，这些充满个性的商品在社会进程中无疑将成为高品质生活的主流，从而拥有旺盛的生命力。这些商品必须依托百货商场优越的购物环境才能彰显其不凡特性，而引领高品质生活和时尚潮流的百货商场也只有以经营这一大类商品为主，才能维系自身发展和保证客流稳定，才可以获得不断发展的基础。天虹商场要通过品牌价值链的分析，及早建立品牌特色，吸引并稳固独特的消费群体。

5.5 天虹商场战略实施的主要措施

“差的战略，好的执行，或可成功；好的战略，差的执行，必败无疑。”任何被认为是经过沉思熟虑之后产生的顺应市场、适应企业的发展战略，都需要得到有效的执行才能化为现实。

5.5.1 加速异地连锁

结合前面内、外环境的分析，根据天虹商场尝试连锁经营的经验和教训，天虹商场的连锁经营一方面要解决天虹商场在连锁经营中出现的问题，而另一方面还要考虑到我国已经加入 WTO，以及全国各大中心城市的零售连锁经营竞争的白热化程度。只有这样天虹商场才能通过连锁经营获得规模和效益，最终达到建立拥有强大品牌号召力的连锁经营商的地位，获得竞争优势的目的。

1. 加快选址建店

公司将本着“扎根珠三角，开拓长三角，面向全中国”的拓展思路，加速连锁百货商场的设立。新店的开设将以直接投资建店为主，以收购、兼并、合作为辅，管理输出的项目根据实际情况运作。考虑到我们自身的经营能力、社会影响力，未来 3~5 年在大力发展珠三角区域的同时，主要拓展消费能力强的长三角地区，力争进入并基本站稳脚跟。同时巩固东南区的厦门及南昌的地位、适时进入其周边地区，如福州、九江、长沙等城市。后期应重点进入西南、中南区域和京津塘区域。

2. 强化内部管理

实行集中管理，这是连锁经营的重要前提。连锁经营的本质特征是把现代化工业生产原理应用于商业流通领域，通过实现“四化”即经营职能的专业化，服务流程的标准化，管理控制的集中化，信息传递的现代化。使商品流通的过程变得像大工业生产流水线那样的简单、规范，促进企业取得良好的规模效益

和社会效益。在这“四化”的要求中，管理的集中化是关键，是前提，是实现其它“三化”保证。天虹商场应继续加强总部对各分店的管理，牢牢抓住“规范”这条主线，严格按照实行统一进货、统一配送、统一结算、统一价格、统一管理的“五个统一”的方针，理顺管理体制，做到总部是决策管理机构，分店是运作执行机构。总部对分店通过集中统一的管理，使分店运动作规范、顺畅、高效。总部对分店的管理遵循“最佳效益、协调服务、全面监控、严格考核”的原则。

3. 打造高效率的商品供应系统

坚持实行购销分离，统一配送，这是连锁经营的必要条件。天虹商场已经实现了购销分离，建立了自己的配送中心，并不断完善。能否实行统一进货，建立高效率的配送中心，保证及时供应品种齐全，价格合理的商品，是连锁经营成功的关键。下一步的主要任务就是要做到统一进货、统一配送、统一结算、统一价格、统一管理的“五个统一”的目标。并且制定出配送中心各环节、各岗位的作业流程等规章制度，建立全部供应商的供货档案，完善信息数据库。

5.5.2 进行业态创新

根据对天虹商场未来发展区域的研究，天虹未来重点发展区域应在珠三角、长三角、东南片区。这三个地区都是中国经济发达的区域，但各区域零售行业发展水平虽有相同之处，但又不尽相同。从市场因素考虑，各区域的居民购物习惯、竞争状况均有所差异，因此天虹的业态组合的选择应因地制宜，结合不同的区域选择适合的业态组合。

通过分析，我们认为在现阶段天虹应进入二线城市，避开一线城市竞争激烈的零售市场，选择二线城市快速增长但竞争相对缓和的零售市场，抢在其它商家之前进驻，占领先机，逐步扩大市场份额。在充分占领二线城市之后，向三线城市扩展。在二线城市中，建议公司以“百货+超市”的业态组合进驻中心区，配以餐饮、娱乐等设施，与竞争对手做出差异，为顾客提供尽可能多的服务增值，树立良好的市场形象与知名度，为以后的长期发展进行铺垫。商品方面，百货类以中高档为主，而超市作为中心区百货商场的配套部分，应偏向于精品超市。

根据东南片区的实际情况，天虹已经在厦门和南昌开设分店，事实证明“百货+超市”的业态可实现与竞争对手的差异化经营，建议继续沿用这种组合。考虑到当地超市企业较多，网点分布较密，开设纯超市业态风险较大，建议放在中心店建立之后择机开展。东南片区的百货商场主要集中于中心商业区，当地居民购物也形成了聚堆购物的习惯。因此，在东南片区的发展首先应开设中心店。

天虹可以进行多业态发展，可选择的业态有纯百货、纯超市、“百货+超市”

以及购物中心。针对公司战略规划中的目标市场有珠三角、长三角以及东南区域，应有所侧重地进行业态组合：

- 1) 珠三角地区，已经划定的一、二级城市均属于战略布点地区，应实施百货、超市同时发展的全面战略；
- 2) 长三角地区应以“百货+超市”的业态率先进驻二线城市，建立公司的样板店。然后着手建立配送网络，最终实现纯百货、纯超市可独立运作；
- 3) 东南片区，超市竞争过于激烈，建议将重心放在百货经营上，超市作为配套设施，独立开设超市风险过大，暂不考虑。

另外，应实施“中心店+社区店”的城市网点布局战略，中心店在业态组合上以“百货+超市”的组合模式，完善购物、休闲、娱乐、餐饮等功能，突出时尚品位；社区店在业态组合上以“超市+百货”为主，突出便利性。

百货零售业是公司多年经营实践形成的核心产业，对公司的发展起着主导作用。尽管公司在非主业上进行了尝试，但效益不尽人意。因此把百货零售业作为核心产业是公司多年经营实践形成的必然选择。我们需要做的是，将核心产业进行专业化经营，在核心产业中应该多层面发展，以保证降低成本，提升盈利。

公司的核心产业将由三个业态构成，即：天虹百货、天虹超市、天虹专卖。在这三种业态中，百货店、超市是我们目前正在经营的主要业态，天虹专卖店将在今后大力发展。

1. 对百货业态的发展思路

1) 重新进行市场定位，调整经营布局，突出经营特色，向现代百货、主题百货转变

目前天虹有部分分店存在着经营品种和范围无特色，经营结构不合理的弊端。为此，我们应根据市场需求和本企业的条件，重新进行市场定位，加强针对性，以适应某一部分顾客的需要和偏好，树立本企业的形象和特点，形成自己的经营特色，吸引消费者，培养稳固的顾客群。致力于满足大众消费时尚的经营特色，紧紧围绕“大众时尚百货”的市场定位，着重体现“时尚的风格，大众的价格”的特点，引进、扩大在大众消费群体中具有号召力的时尚品牌，为大众的时尚消费、品位消费提供服务。以此区别于天虹商场商圈内同质商户，实施错位经营。

在适时调整的过程中必须从以下五方面努力：一是贴近时代。经营者要了解时代潮流、流行趋势，并配合定期变化店内环境和装潢，以成为市场瞩目的焦点，成为消费者领略时代潮流、流行趋势的橱窗。二是富有国际性。无论是商品种类、商品品牌、商品品质、店内环境、商品陈列，还是整体氛围、服务水准，都力求向国际化方向发展。三是专业性地反映新都市生活。应对科技发展带来的生活方

式的改变，要有专业性的眼光和专业性的对策，提供最新的商品信息。四是具有鲜明的个性价值。时尚具有一定的区域性，不同的地区对时尚的理解是不同的，百货商场必须合乎所在地域的特征，与周边的经济、文化环境相适应。时尚也具有阶段性，不同年龄段的人对时尚的理解也是不同的，百货商场应该准确把握自己的核心顾客群的时尚观，体现鲜明的个性价值。五是多打文化牌、休闲牌、运动牌、时尚牌、旅游牌，适应城市居民工作、生活与消费方式的新变化，满足城市居民现代生活需要。

2) 在做强核心店的基础上，实施百货连锁经营

以天虹购物广场为核心，构建“天虹百货事业部”，把握时机，选择合适的城市或地区，在同行业内购并一些百货店铺，或与房地产商密切合作，形成战略联盟，实施百货连锁经营。以“经营最好的商品，提供最满意的服务，创造最佳的购物环境”为宗旨，借助“天虹商场”的优势品牌，发挥传统经营项目优势，充分利用各项资源，打造竞争力强的拳头品类，同时以店铺经营为依托，积极利用已形成的网上购物资源，推进网络销售，实现实体经营与网络经营相互促进、共同发展。

2. 对超市、专卖店的发展思路

组建社区购物中心事业部，积极发展大型综合超市业态。由于连锁超市、购物中心等新兴的业态在国内发展迅速，导致跨国公司和国内企业纷纷投资大型超市和综合购物中心，使这一业态的经营最为激烈。基于对“龙华天虹商场”的运作经验，组建“天虹社区购物中心事业部”，以现在经营的“龙华天虹”项目为起点，构造小型购物中心经营模式样板，以“龙华模式”改造公司现有福民天虹商场，并选择适宜的地点克隆“龙华模式”。发展连锁超市、连锁专业店可通过统一标识、统一采购、统一配送、统一经营、统一售价、统一核算、统一管理、统一服务规范八个统一来实现巩固市场、提高企业竞争力的目的。

5.5.3 实施精益管理

市场占有率的多少关键不在于进入市场的早晚，而在于管理能力和水平。管理创新是创造市场的基本动力。知识经济时代，企业管理环境和内容都在不断变化，传统百货业要尽快转向以卖场为中心的现代化管理，实现单品管理、进销分离、统一进货、统一配送的经营管理模式。要从浅层次的价格让利、独家采购、不定期与不连续的促销，向以营销技术、品牌技术为核心的战略性竞争转变，向现代化管理、科学化运营转变。

1. 对社区店的管理

店址是社区店开发过程中首要的和最为重视的要素，店址选择的失误将直接导致分店运作的低效率和投资损失。在店址的选择上考虑的一个基本出发点是便捷，就是要在消费者日常生活的行动范围内开设分店，而且在决定分店位置的时候，非常注意避免在下述地点建店，即道路狭窄的地方、停车场小的地方、车流量过大不易进入的地方、店铺过小的地方、入口狭窄的地方以及建筑物过于狭长的地方等等。当然，不能说完全避免了上述情况，但是这些情况发生的比率应该非常小。

在分店开设后，总部要经常通过营运管理部对各分店的经营情况予以指导，为他们提供经营上的诀窍以及与成功分店进行定期交流的机会。营运管理人员增加的一个标准是尽可能细致地指导分店实际操作技术，以保证各分店及时掌握市场的动向和消费者的意愿，进而迅速调整经营和管理，做到快速响应。因此，要不断地随着经营和市场的发展调整企业的组织机构，塑造一个充分对应市场的柔性化组织。

2. 对商品开发的管理

在商品开发管理上，主要是通过与生产商、批发商，以及公司总部物流中心进行合作，共同组成高效、庞大的商品采购部门，不断地为卖场提供紧跟消费者需求发展步伐的新产品、创造新的市场。采购部的职责是负责商品销售规划管理，其主要内容包括商品政策、商品采购计划、质量维护、商品发展等有关开发的所有相关事项。商品开发也是一个关键的问题，开发能力主要反映在能持续不断地向各分店提供质量上乘、深受消费者欢迎的商品，并在此基础上不断改进、发展。要实现这个目标，需要采购人员与生产商、批发商、农产品供应地、渔港等供应链上的各环节建立了一套广泛的信息网络，为发挥强大的商品开发能力奠定基础。

对商品的开发要在深入调查研究当年、当地消费者需求状况和特点的基础上开发出来的，迅速对应消费者需求是商品开发管理中确保各分店制胜的法宝。对商品开发的管理绝不是仅仅停留在口头上，而是要实实在在转化到商品管理制度和具体的工作实践中。

5.5.4 提高信息化水平

全球各行业企业对管理信息系统的依赖程度越来越高，排在前三位的分别是金融业、电信业和零售业。零售业已是微利行业，要提高利润率，就要在零售企业商品流通管理和信息技术应用上动脑筋。天虹商场可以引进先进的 ERP 系统，利用多业态管理、多数据硬件平台和软件平台，使管理更加集成化、网络化、智

能化。引进 ERP 系统应该不仅能够有效减少手工制单的劳动、有效优化品类管理、有效降低物流配送成本、有效增加资金周转率，更能有效实施供应商管理、客户关系管理，有效解决采购和物流配送体系的实际运作问题，有效进行智能决策分析。

1. 利用电子商务优化商品资源配置

互联网的出现极大地改变了传统零售业的交易模式。集团公司可以利用电子商务，使供应商、零售企业和顾客之间的信息迅速传递，实现资金流和物流的集成管理，在降低企业运营成本的同时，为消费者创造最大价值。从而达到实时反应、低成本和零库存，真正实现商品资源的优化配置。

2. 加强物流信息系统建设

天虹商场的物流基础设施落后，物流的硬件技术如包装、装卸、运输、储存、流通加工等所涉及的各种机械设备、运输工具场站设施以及服务于物流的电脑、通讯网络设备等都还很不完备。所以，天虹商场要拓展业务，开展第三方物流，就必须引进物流软件技术如条形码技术、全球卫星定位系统(GPS)、物资采购管理(MRP)和企业资源管理(ERP)等物流管理软件，提供必要的公共物流信息交流平台和以 EDI、互联网等为基础的物流信息系统。

3. 引进财务管理软件加强财务信息管理

天虹商场应该进一步加强企业财务管理工作，规范企业的经济行为。在部分企业推行企业财务管理的基础上，整个天虹商场实施企业财务预算管理，增加对企业经济行为的事前控制。充分发挥财会结算中心的作用，通过统一融资，降低资金成本。实施统一组织，统一委托中介机构对企业的年度会计报表进行审计，统一规范对企业的财务会计行为评价。与软件公司合作，实施企业信息化战略，通过财务软件加强财务信息管理，提高会计核算和经济活动分析的水平 and 速度，进而及时为集团公司的经营决策提供全面、准确的财务信息。

天虹商场作为一个以传统百货结合现代百货的大型企业，正面临“客户”、“竞争”和“变化”的三重挑战，利用信息技术提升企业的管理水平和经济效益，势在必行。

5.5.5 强化人力资源管理

人力资源管理是一个企业的战略管理的最关键的一环，它的成败决定了整个企业的发展战略实施的成败。对于本文研究的天虹商场，虽然有一批勤奋、敬业、忠诚、经验丰富的员工与管理人员，但仍不能满足公司高速的成长。所以要加大力度改革天虹商场的用人、用工、分配制度，建立相应的激励机制，通过组织推

荐、公开招聘、竞争上岗等多种方式，选拔和聘任企业的经营者和集团公司的职能部门的负责人，逐步实现企业经营管理者队伍职业化、市场化。天虹商场应该根据公司情况制定人力资源管理策略，但是必须做到以下几点：

1. 公司的宗旨应该得到全体员工的认同

人力资源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务经营。因此，人力资源管理的根本目的就是在让客户满意的同时，也要让员工满意。

2. 制度保障

根据公司文化及战略思想，设计出统一的组织文化、能力和领导、薪酬等人力资源理念及政策框架。

3. 提高人力资源的信息化管理水平

建立完善、科学和高效的人力资源管理平台，引进先进的人力资源管理系统，使这个集团在人力资源管理上节约大量人力、物力，而且可以为企业的人力资源管理决策分析提供真实、准确、及时的数据，做到符合国际化要求，具有竞争激励、公正规范和科学高效等特点。

4. 重视团队建设

注重培养核心人才和骨干队伍的强烈责任心、历史使命感，形成一种敬业诚信，团队创新的企业精神，积极倡导大家养成与企业同舟共济的价值观，增强企业的凝聚力、向心力，强化天虹商场集团公司的经营理念，给员工营造一个温馨、和谐的工作生活环境，这与公司未来的发展息息相关。

5.5.6 开展文化营销

随着我国零售业销售竞争的日益激烈，单纯的服务比拼、价格战和产品差异化已不足以构成对客户期望值的提升。随着大家在售后服务、品牌形象构建上的日益完善，顾客对零售企业的诉求，已从售后服务、价格和产品差异等当中脱身出来。随着商品经济的发展和市场竞争的加剧，人们的生活水平和社会文化素质也得到了提高。消费者在购物时不光考虑到商品的使用价值，而且更讲求消费档次和文化品位，这就对商品的外观、造型和包装提出了新的要求，于是文化促销、文化包装就广泛的被商家所采用。在这个时候，商家必须通过营造有自己特色文化来提高自身的品牌、企业形象，将文化注入到产品的内涵当中去，同其他竞争对手间产生品牌的差异性，使消费者易于识别，提升自己的市场竞争力。文化营销是品牌营销的深入和工具，其本质是在客户间寻求价值的认同。文化营销也拉近了商家与消费者之间的距离，其目的是为客户提供一个更好的交流平台，提供增值服务，从而巩固客户对品牌的忠诚度，提高企业的竞争力。

营销手段的效果，取决于产品与客户间的价值认同度，营销手段只是提高二者之间的认同度。文化营销也一样。在一般的销售手段大致相同的情况下，文化营销能争取客户对产品的心理认同度，满足客户更高层次的需求，是长期投资，营造一种氛围。对于良好的、周到的贴心服务，任何人也不会拒之于千里之外。天虹商场可以利用举办一些文化活动，提高顾客的参与度和热情，从而让顾客觉得天虹商场是一个有文化底蕴的家，到天虹商场消费是一种享受。百货业比其他零售业态的另一个优势就是它还具有文化功能。由商场体现的这种文化是一种大众文化，具有文化馆、电影院、音乐厅所不可替代的作用。从经营的范围来说，百货大楼的商品琳琅满目，又跟随四季的变化不断变化，是一个商品文化的舞台。人们愿意去逛商店，有时候并不一定是为了买东西，而是喜欢这样一种时尚、新潮、温馨、轻松的审美和文化享受。这种审美情趣和文化享受是超市和一般的专卖店所不能提供的，它吸引了成千上万的人。因此，认识到这一点，商场如果在其硬件设计和人文环境方面做足工夫，必然能聚集更多的人气，从而提高经济效益。

5.6 运用平衡计分卡将战略转化为行动

顾名思义，平衡计分卡就是通过对财务、客户、内部流程及学习与成长这几个维度建立组织目标并充分评估其内在的因果关系，确保各项任务与最终的组织目标保持一致。同时兼顾企业短期利益与长期发展的平衡。

5.6.1 平衡记分卡

由于当今信息时代的竞争，导致了现代的企业必须具备新的能力：

第一，发展客户关系，从而保持现有客户的忠诚度，并为新客户和新市场提供高效的服务；第二，推出新产品和新服务，满足目标客户的需求；第三，以低成本、短时间提供高质量的客制化产品和服务；第四，发挥员工技能、激发员工积极性，持续改善工艺流程、质量和响应时间；第五，运用信息技术、数据库和信息系统。

另外全球经济一体化所出现的经营环境，要求企业不断创新。传统的会计模式已经不能很好地评价以上所述的能力。优质产品和服务、干劲十足而技术娴熟的员工、反应灵敏和稳定的内部经营、满意而忠诚的客户群。平衡计分卡就是为了弥补传统财务模式的不足而产生的一个企业业绩评价体系。

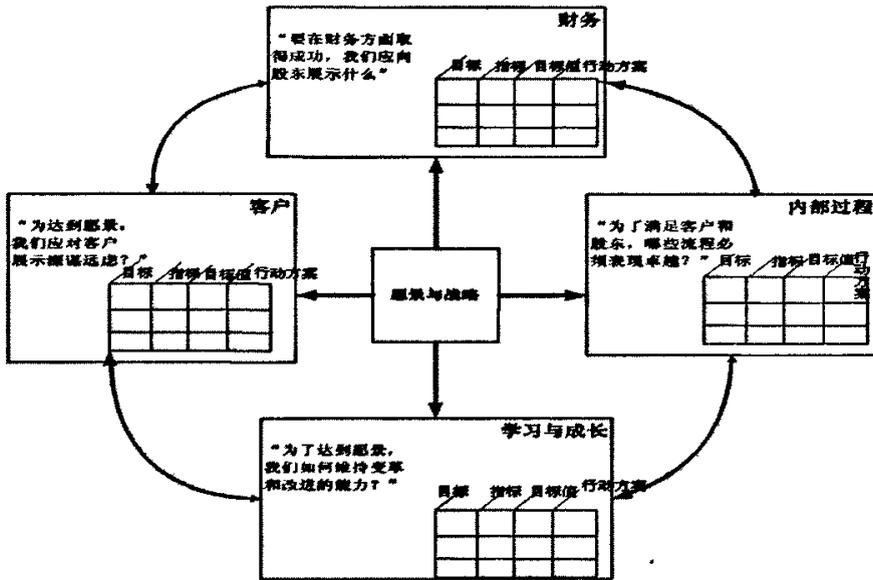


图5-1 化战略为行动的平衡计分卡框架

Figure 5-1 the balance scorecard frame turning the strategy to activity

(资料来源: 美国罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿所著的《平衡计分卡—化战略为行动》)

5.6.2 运用平衡计分卡把战略转化为行动的基本原则

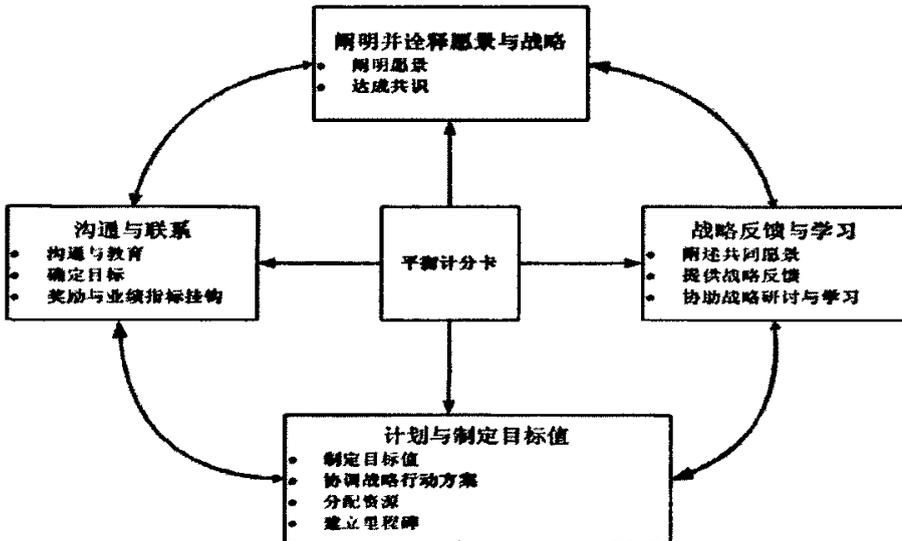


图5-2 以平衡计分卡作为行动的战略框架

Figure 5-2 the strategy frame taking the balance scorecard as activity

(资料来源: 美国罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿所著的《平衡计分卡—化战略为行动》)

1. 阐明并诠释愿景和战略

天虹商场的愿景是“成为全国一流的连锁零售企业”。要实现这样一个愿景，按照平衡计分卡的要求，需要在财务、客户、内部流程及学习与成长四个方面全面发展。而每一个维度又有相应的几个战略目标需要达成，这些战略目标之间又相互关联，层层推进，使长远的目标变成各部门的具体工作。比如客户维度的战略目标有两个，一是提高顾客满意度，成为进入区域目标顾客购物首选；二是要成为供应商的良好合作伙伴。要达到这些战略目标，又要有相应的衡量标准，进而成为公司内部相关部门的目标与评价体系。

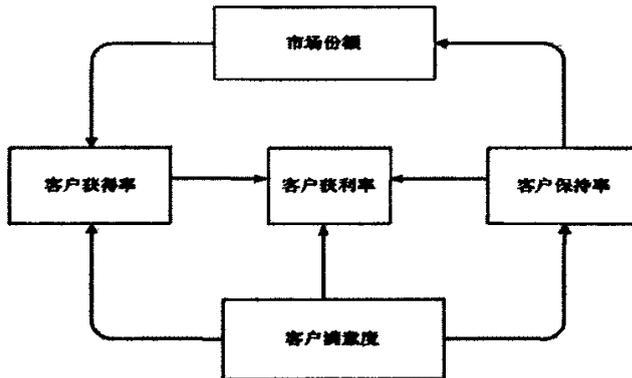


图5-3 客户层面核心指标
Figure 5-3 key index of client level

（资料来源：美国罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿所著的《平衡计分卡—化战略为行动》）

按照平衡计分卡的思想，企业内部过程价值链的开端为创新流程，即弄清当前和未来客户的需要并开发新产品满足这些需要；接下来是经营流程，即提供既有的产品和服务给现有的客户；末端为售后服务，即在销售之后提供服务给客户，增加客户从企业的产品和服务中获得的价值。这告诉我们企业经营过程的建立是为客户和股东所需要满足的价值去充分考虑！

要想经营过程能够创造价值，又必须创建满足天虹商场员工学习和成长的条件。

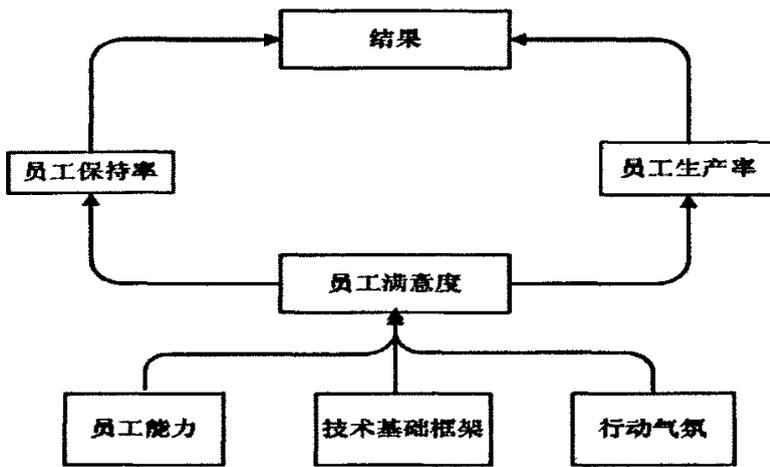


图5-4 学习与成长的衡量框架

Figure 5-4 the measure frame of learning and developing

(资料来源：美国罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿所著的《平衡计分卡—化战略为行动》)

通过这样的分析，运用平衡计分卡将愿景和战略转化为全体天虹人能够充分理解的战略因果关系图，即各业务单位、人员能够充分了解各自为实现愿景和战略所需付出的努力重点在哪里。

2. 沟通与连接战略目标和指标

通过简报、板报、会议和内部网络将战略目标和指标推广到整个组织，让全体员工明白他们必须完成哪些重大指标，企业的战略才会成功。沟通和连接过程也让每个人了解战略业务单位的长期目标和短期目标，使得各战略业务单位和个人所制定的局部行动方案为整个战略目标实现做贡献。

3. 计划、制定目标值并协调战略行动方案

平衡计分卡最大的冲击力在于驱动组织的变革。高层管理者应当为计分卡指标设计3-5年的目标值，目标值一旦达到，公司将实现战略目标。如天虹商场是否可以为实现天虹有效益的快速发展将财务目标确定在2010年内销售额达到127个亿。

为了实现这种雄心勃勃的财务目标值，经理们必须为客户、内部经营过程和学习与成长等层面确定挑战性目标值。设定挑战性目标值的方法很多，有关客户的目标值应当来源于满足或超过客户的期望，这就要求天虹商场各战略业务单位对现有的和潜在的客户偏好加以研究分析(各种客户感知价值分类排序)，以确认大家对出色业绩的期望。

一旦有关客户、内部经营过程和学习与成长的指标确立以后，管理者就能对其战略质量、反应时间、行动方案再造进行安排，以达到突破性的具体目标。因

此，平衡计分卡为持续改进、再造和转型提供了自始至终的合理性、重点和整合的基础。管理者不是急功近利地对局部过程实行基本改造，而是努力完善和改造对企业的战略成功至关重要的流程。与传统再造计划的目标一大量削减成本不同，平衡计分卡再造计划的目标不以节省开支为唯一衡量标准。战略行动的目标值源于平衡计分卡指标，如大幅度缩短顾客投诉处理时间、员工能力的提高等。当然，压缩时间和提高能力并不是最终目标，最终目标是通过平衡计分卡所体现的一系列因果关系，把这些能力转变为出色的财务业绩。

平衡计分卡还使企业能够把整合战略计划和年度预算结合起来。当管理者为企业的战略指标确定3-5年的挑战性目标值时，他们同时预测了每个指标在下一个会计年度的目标。这些短期的里程碑为战略业务单位长期战略进程中的近期评估提供了具体的目标值。

4. 加强战略反馈与学习

在整个计分卡管理流程中，这一过程是最具创新性也最为重要的方面，它使组织学习得以在高级管理层进行。平衡计分卡使他们能监督和调整自身战略的实施，并在必要时对战略本身进行根本性的改变。

5.7 战略的评价与控制

为保证企业战略的合理性和有效性，企业必须在战略实施的整个过程中不断审视企业战略得以成立的基础和依据，将预期结果与实际结果进行比较，研究实际进程对计划的偏离。如果实际进程未能取得理想进程说明需要采取纠正性措施，通过变革使企业为未来重新进行更有竞争力的定位。

5.7.1 战略评价与控制的步骤

通过引入平衡计分卡，天虹商场的战略评价与控制可按照以下三个步骤进行：

1. 通过战略评估矩阵每季度评价现有战略的基础（如表5-2所示）

表5-2 天虹商场战略评价决策矩阵

Table 5-2 rainbow's matrix of strategy evaluation and decision

季度	天虹商场内部 优劣变化	天虹商场外部 机会风险变化	公司是否顺利完 成制定的目标	结果
第一季度	无变化	无变化	没有完成	采取纠正措施
第二季度	有变化	有变化	完成	采取纠正措施
第三季度	有变化	有变化	没有完成	采取纠正措施
第四季度	有变化	无变化	完成	采取纠正措施

2. 考核公司经营业绩

1) 通过定量指标比较不同时期公司与竞争者, 以及公司与行业平均水平在经营业绩上的差异。比较指标包括: 销售总额、净资产收益率、利润率、资产负债率、销售增长率、利润增长率等。

2) 通过定性分析评估战略。包括对公司现有战略与内外部环境一致性的评价, 在现有资源下公司战略的可行性, 现有战略的风险承受度, 现有战略的时间框架及其可行性。最终目的是为了取得高风险与低风险项目投资的平衡; 长期与短期项目投资的平衡; 高速增长与低速增长市场投资的平衡。

3. 决定是否采取纠正措施

根据战略基础评估与业绩考核, 决定是延续现有战略还是采用备选战略? 是否改变战略目标, 采取新的策略措施, 采用不同的资源分配方法, 以及采取新的激励措施?

5.7.2 战略评价与控制的组织保证

战略评价与控制是一项复杂而敏感的工作, 需要强有力的组织保证才能有效推动并取得良好的效果。

天虹的战略评价与控制主要采取由总公司战略管理部定期或不定期评估与公司经营监控层日常监控相结合的方式。战略管理部评估的方式和内容如表5-3所示。

表5-3 天虹商场战略评价与控制的组织保证

Table 5-3 rainbow's organization assurance of strategy evaluation and control

部门	评估内容	评估频率
战略管理部	战略 基础评估 项目投资的平衡评估	每季度一次
人力资源部	战略的人力资源评估与解决方案	每季度一次
各分店及子公司	战略基础评估 公司业绩评估	每季度一次
信息及采购部	物流、产品开发、信息系统战略 评估与解决方案	每季度一次

6 结论

通过对天虹商场发展历程及经营现状的分析,应用许多国内企业成功使用的连锁经营理论和企业战略管理理论及方法,在分析了一些成功的连锁企业战略发展的基础上,探讨了天虹商场的连锁化发展战略并得到了以下几方面的结论:

1. 将跨区域连锁经营作为公司未来发展的方向

这同时也是我现代零售企业发展的方向,只有强化管理,练好内功,建立一套行之有效的管理规范,选择适合自身企业的发展模式,才能够市场竞争中处于有利的地位。

2. 加速提升规模效应

规模化发展达到一定的程度时将体现经营的规模经济性。零售企业在采用连锁经营的开始阶段,并不能体现规模经济性,因为连锁经营的初期,固定投入较大,投资回报较低。特别是连锁店在10-20家店的阶段,虽然有了一定的规模,但是,连锁经营的经验不足,经营成本较高。发展超越了这个阶段,规模经济性就会逐渐体现出来。而天虹商场已拥有二十五家分店,正需要快速提升这种规模效应。

3. 内部管理的提升必须同步

强化各分店的经营管理,进行位益丰理,提高管理的规范化是连锁化经营战略得以实施的重要保证和成功的关键。提升老店的效益与拓展新店同样重要。

4. 强化各职能部门的功能

要实现公司的总体战略目标,建立并有效地贯彻各个部门的业务策略是很重要的前提和保障。尤其是要强化战略性的人力资源策略、提高信息化水平及大力提升公司品牌的价值。

5. 确保战略执行到位

战略实施的重点是对公司主体战略的实施,要求在组织变革、资源配置方面优先规划,同时注重综合能力的提高。天虹商场应当注重通过战略评价与控制来保证战略的有效实施,主要步骤包括通过战略评估矩阵评价现有战略的基础、考核公司经营业绩、决定是否采取纠正措施。战略评价与控制需要强有力的组织保证,采取以公司总部战略管理部牵头,各职能部门与分店定期或不定期评估的方式与公司经营监控层日常监控的相结合的方式进行,以保障战略的有效执行与及时反馈调整。

研究企业的发展战略是一个复杂的系统工程,要考虑很多方面的因素。因为笔者学识上的欠缺,在研究中有些因素可能没考虑到,有些因素分析得也较为粗

浅，在企业发展战略的理论与天虹商场实际业务的结合上应用的也很不娴熟，对此，恳请各位专家、学者、导师和同学指正。

随着我国零售业逐步放开，市场竞争会越来越激烈，对成功的跨国公司连锁化经营战略的实证研究显得愈加重要，连锁企业的发展战略和经营模式还有很大的研究空间，如何对零售连锁企业不断地进行经营模式的创新都将是下一步需要继续研究的课题。

参考文献

- [1]丁宁、穆志强、闫红、惠碧仙著：《企业战略管理》，北京：清华大学出版社，2005年版：3-59
- [2]Samuel C.Certo and peter paul,Strategic Management:A Focus On Process Mcgraw.Hill Inc,1990:48~51
- [3]彼得·圣吉著：《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》，上海：三联书店，1998年版：392-418
- [4]迈克尔波特著、陈小悦译：《竞争战略》，北京：华夏出版社，1997年版：216-219
- [5]迈克尔波特著、陈小悦译：《竞争优势》，北京：华夏出版社，1997年版：33-58
- [6]“中国改革与发展报告”专家组，成长的经验—中国绩优大企业案例研究，上海：远东出版社，1999年版：158-240
- [7]刑志安，企业发展战略刍议，经济管理，2001.5：17
- [8]方军，企业发展战略研究中的深层次问题，科学管理研究，2001.3：23
- [9]王方华著：《企业战略管理》，上海：复旦大学出版社，1997年版：22-28
- [10]郭凯、左静著：《逆流顺流——双安发展启示录》，北京：企业管理出版社，2000年版：126-127
- [11]吴焯，浅谈我国入世后零售业竞争发展战略，《企业技术开发》，2004.9：25-26
- [12]王平、吴为学，国际化浪潮下我国零售业的开放与竞争，《企业经济》，2001.10：30-32
- [13]汪上、陈阿兴，坚持“城市包围农村”的零售业发展战略，《商业时代·理论》，2005.12：11-12
- [14]闫昌晶、赵德海，中国百货业的现状及发展趋势，《商业研究》，2003.01：102-103
- [15]婁志铭，香港百货零售业的发展与经验借鉴，《特区经济》，2002.10：27-30
- [16]秦文纲，振兴大型百货商场的策略研究，《浙江工商职业技术学院学报》，2002.01：40-42
- [17]吴铁军、王季文，论大型百货零售企业的业态定位及其发展战略，《商业经济与管理》，2003.09：47-49
- [18]江辛，我国大中型百货零售企业发展战略选择—模型与适用性分析，《商业研究》，2003.01：161-165
- [19]鲁小慧，中国零售业后 WTO 时代的发展战略，《北京工商大学学报》，2005.05：85-88
- [20]包发根，创新—大型百货商店的复兴之路，《浙江工商职业技术学院学报》，2002.01：22-25
- [21]胡婵，大中型百货商场战略模型及其适用性分析，《商业经济与管理》，2005.09：48-52
- [22]黄学锦，打造我国百货店新竞争模式，《重庆邮电学院学报》，2001.02：40-43
- [23]刘其武，百货业经营模式的个性化创新，《平原大学学报》，第 22 卷，第 3 期：5-7
- [24]范高潮，发达国家百货业的发展与我国百货业创新研究，《当代经济科学》，第 26 卷，第 3 期：61-65
- [25]韦丽丽，借鉴国外经验看中国百货业的革新，《商业研究》，2005.14：159-161
- [26]王成、付岩、盛秋生，论我国商业零售业的业态与发展方向，《商业研究》，2003.20：12-14
- [27]蒋兰芝，如何保持公司竞争优势的思考与对策，《企业技术开发》，第 24 卷，第 10 期：38-40
- [28]徐祺娟，传统百货业还有多大生存空间，《宁波大学学报》，第 17 卷，第 5 期：110-113
- [29]梁春茂、刘良灿，大型百货店发展的现状、原因及对策，《商业研究》，2003.01：79-81
- [30]陈章旺，构筑立体防御体系—论现代百货业的竞争策略，《福州大学学报》，2004.01：24-29
- [31]洪涛、彭化，流通产业的开放与创新—2002-2003 年我国商贸理论综述，《北京工商大学学报

报》，第 19 卷，第 3 期：5-11

[32]成冬梅，全面开放条件下的百货业态困境与出路，《经济师》，2005.08：34-35

[33]马春红，邱小湖，我国零售业未来发展模式探析，《内江师范学院学报》，第 19 卷，第 6 期：92-95

[34]王娟、祝圣训，中国百货业发展与竞争力分析，<http://www.wanfangdata.com>

[35]王炳东，大型百货商业如何应对新世纪的挑战，<http://www.wanfangdata.com.cn>

作者简历

1987.9~1990.6	西安交通大学	行政管理专业 学习
1990.7~1993.5	深圳天丽光学眼镜厂	销售主管
1993.6~1996.7	天虹商场有限公司	采购员
1996.8~1999.12	天虹商场有限公司	采购部长
2000.1~2002.8	天虹商场有限公司	招商部经理
2002.9~2003.11	厦门天虹商场有限公司	副总经理
2003.12~2004.5	深圳沙井天虹商场有限公司	总经理
2004.5~2006.12	深圳天虹购物广场	总经理
2007.1~现在	南昌市天虹商场有限公司	总经理
2005.9~2007.6	北京交通大学 攻读工商管理专业研究生	期间在《现代软科学》

2006 第 1 期发表论文《论百货公司的营销策略》

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京交通大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：



签字日期：

2007年6月20日

学位论文版权使用授权书

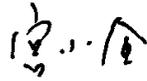
本学位论文作者完全了解北京交通大学有关保留、使用学位论文的规定。特授权北京交通大学可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：



导师签名：



签字日期：2007年6月20日

签字日期：2007年6月20日