

# 南昌百货公司的竞争战略研究

## 摘 要

随着中国经济的高速发展使得市场容量的不断扩大，中国加入世界贸易组织以后，各种零售业态在短期内蜂拥而至的进入中国市场，中国零售业面临着严峻的挑战。南昌百货公司是一家大型的百货零售企业，公司正面临国内外零售业进入者的威胁；Internet的快速发展和普及，产生了一种全新的零售业模式--网络购物。本文以上述两者为研究背景，对公司现在生存的内部、外部环境进行了深入的分析，制定出一套符合公司实际的竞争战略。通过对南昌百货公司竞争战略的研究，为公司在以后制定战略决策时提供借鉴。

本文以迈克尔·波特的竞争战略和柔道竞争战略的理论框架为指导，结合南昌百货公司的自身实际，对公司现在的以及未来的竞争者进行了详细的分析，提出了本公司的柔道竞争战略，并对战略的实施提出了意见。论文的框架主要分为五个部分：第一部分是绪论；第二部分是南昌百货公司的外部环境分析；第三部分是南昌百货公司内部因素分析；第四部分是南昌百货公司竞争战略的确定；第五部分是南昌百货公司竞争战略的配套实施方案；最后为本文的结束语，希望为南昌百货公司以及其它零售企业提供帮助和借鉴。

南昌百货公司所面临的竞争环境是机遇与挑战并存。同时公司在资源和能力等方面具有公司自身的实力，应走以百货零售为主的零售模式，并通过公司的电子信息化平台、加速异地连锁、实施供应连管理、加强人力资源管理 etc 战略实施方案的落实。大约经过五年左右时间的发展，使公司成为主业突出多业态同时发展，集物流、资金流、信息流于一体的，建成跨区域的现代零售业的大型公司。

**关键词：**百货；竞争战略；研究

# RESEARCH ON THE COMPETITIVE STRATEGY OF NANCHANG DEPARTMENT STORES

## ABSTRACT

With China's rapid economic development, market expansion, especially after China's accession to the WTO, a variety of new retail formats enter the Chinese market in a short period of time. Our department stores are faced with severe challenges. Nanchang Department Store Co., Ltd. is a large retail enterprise in Nanchang, which have to face the domestic and foreign competitors entering the retail industry and the Internet's rapid development which popularity generated by a new retail model --- online shopping. In this paper, basic on the background above, the author describes circumstance of the company's internal and external environment. After that, he develops a set of practical strategies for corporate competitiveness. The purpose of this paper provides a reference for the company in the development of a strategic decision through the competitive strategy of Nanchang Department Store Co., Ltd. researching.

In this paper, it takes Michael Porter's competitive strategy and competitive strategy of Judo theoretical framework as the guiding ideology. To combine the actual situation in a department store in Nanchang, it analyzes the existing and future competitors. And then, the author carries out a Judo competition strategy and the step to implement the strategy. The basic framework of the main thesis is divided into five sections: The first part is the Introduction; the second part is analyzing the external environment for department stores in Nanchang; the third part is analyzing internal factors of Nanchang stores; the fourth part is making the determination of department stores competitive strategy; The fifth part is supporting the implementation of competitive strategy. Finally, the author hopes the conclusion to this article would be the reference for department stores of Nanchang and other retail businesses.

The department store of Nanchang is facing the environment of strategic and

competition which both opportunities and challenges. In the same time, the department store of Nanchang has its strength resources and capabilities its own. So it should take place mainly in the retail industry in the path of development-related diversification, and accelerate the chain in different places for innovative formats, the implementation of lean management, strengthen the human resources management , and so on, which implement strategy for the implementation of the program. After 5 years of development, the department store of Nanchang will take the company to another highlight, in which combine multi-format, business, logistics, capital flow, information flow in one and inter-regional flow of modern commerce group.

**KEY WORDS:** department stores; competitive strategy; Research

# 广西大学学位论文原创性声明和使用授权说明

## 原创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是在导师指导下完成的，研究工作所取得的成果和相关知识产权属广西大学所有，本人保证不以其它单位为第一署名单位发表或使用本论文的研究内容。除已注明部分外，论文中不包含其他人已经发表过的研究成果，也不包含本人为获得其它学位而使用过的内容。对本文的研究工作提供过重要帮助的个人和集体，均已在论文中明确说明并致谢。

论文作者签名： 2009年6月23日

## 学位论文使用授权说明

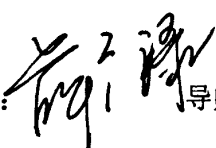

本人完全了解广西大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：  
按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；  
学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并提供目录检索与阅览服务；  
学校可以采用影印、缩印、数字化或其它复制手段保存论文；  
在不以赢利为目的的前提下，学校可以公布论文的部分或全部内容。

请选择发布时间：

即时发布

解密后发布

(保密论文需注明，并在解密后遵守此规定)

论文作者签名： 导师签名： 2009年6月23日

# 第一章 绪论

## 1.1 论文研究的背景和意义

### 1.1.1 选题的背景

随着中国经济持续高速增长,现代百货零售业已经对经济社会的多个领域产生了重大影响,并成为发展最快的行业。大型百货超市作为一种零售业态,由于它能够种类齐全的日常生活必需品,并且能满足不同层次顾客的消费需求,因而得到广大消费者的认可,在中国经济发达的东部地区迅速发展,正一步一步的取代百货商店成为零售行业的主力业态。由于大型百货超市具有良好的发展前景,再加上中国作为最大消费品市场的强大诱惑,特别要指出的是中国政府根据加入世界贸易组织的承诺,要在二零零四年底基本取消对外资零售进入国内零售行业的各种限制,大型百货超市进入了全新的发展阶段,中外各种各样的形式资本纷纷涉足这一行业,既有世界级零售企业美国的沃尔玛、法国的家乐福、德国的麦德龙等,也有国内零售业如北京华联、上海联华、深圳天虹商场等,竞争空间正在向经济比较发达的地级城市和发达的县级城市延伸。

2007年是南昌百货公司快速发展的一年,除巩固南昌地区的销售额以外,在江西其它的城市获得更多的销售额,公司已经在江西省的萍乡市建立了品牌连锁店,对江西地级城市消费市场的开发已经取得明显成效。江西零售行业的外部环境也在悄然发生着很大的变化,同时国内零售企业也加速抢摊布点,在地理位置优越的商业网点逐步成为稀缺资源。但在消费潜力巨大的农村市场,有待于公司的开发。

网上零售无论是对消费者还是对零售企业本身,都是一种零售模式创新。美国的网上零售业是发展较快国家之一。根据美国电子市场研究公司发布的报告称,美国网上购物的消费者持续增加,销售额也持续增长。2006年美国网上零售业的营业额(未包括旅游业)高达1021亿美元,比前一年净增24%。2007年网上商品销售额的增长率将高达20%。预计到2011年,美国网上销售额会增加到2250亿美元。

传统零售企业的销售由于信赖层层严密的销售渠道,需要投入大量的劳动力成本和宣传费用,才能争夺有限的市场份额,不仅费时费力而且成本很高。并且在销售的过程中,顾客只能被动的接受生产企业的产品,他们获得产品的信息速度较慢,还不能满足顾客个性化的需求。而在网络时代,由于国际互联网的广泛普及,商家可以利用这个全

球性的网络将商务活动的范围扩大到全球任何一个角落。网上购物可以使买卖双方在网上形成简单易行的良好界面，迅速完成交易。网络上信息的公开性使得市场竞争更为公平，产业界限变得更为模糊，大企业不仅面临同行中小企业的竞争，同行企业也面临着其它行业的竞争。顾客的欲望和需求可以通过网络立即反馈给营销者，而营销者也可以针对顾客的需要制订产品销售方案。这样卖方和买方可以在任何一个地方进行互动式的双向交流。显然，电子商务的销售模式比传统的销售模式更具优势，而且它可以大大节省公司的销售成本。因此，传统零售企业的销售模式就有必要进一步的改进和创新。

### 1.1.2 选题的意义

基于上述的判断，南昌百货公司如何利用现代信息技术，在国内、国外两种激烈的竞争环境中，抓住机遇、躲避威胁来壮大自己。本文尝试运用竞争战略等相关理论和方法，通过全面、科学地分析国内大型零售业现状及其生存发展环境，指出南昌百货公司的优势和劣势、所面临的机会和威胁。为南昌百货公司克服弱点，利用机会，防御威胁，发挥优势，制定新的竞争战略提供理论依据。

由于零售业是我国入世开放较早的主战场，南昌百货公司应该如何迎接挑战呢？本文在了解了各种市场变化的前提下，把握问题的关键点，对南昌百货公司所面临的外部竞争环境，及企业所拥有的内部资源进行深入总结分析。并根据我国零售行业的发展趋势，借鉴和运用国内外竞争战略的相关研究成果，对其发展方向、经营模式、内部管理等进行了深入探讨，最终确定了南昌百货公司的柔道竞争战略。对公司柔道竞争战略的研究与探索会对公司提升管理水平、改进经营方式、增强竞争能力产生深远的意义。南昌百货公司在未来的发展过程中，为了获得持续竞争优势，实现企业做大做强的目标，特别是公司在面临激烈的市场竞争中的生存和发展环境，探索出了一种全新的竞争战略模式。对南昌地区甚至是江西省乃至全国现有的零售企业来说，具有十分重要的现实指导意义。

## 1.2 企业战略管理和竞争战略的理论综述

### 1.2.1 战略管理概念及理论

战略（Strategy）主要是在军事研究中常用，原义是指军队里的将军指挥的艺术。为了更好的解释企业组织决策的各种要素，美国经济学家纳德(C.I.BEMAD)在他的著作《理论的职能》一书中，第一次提出了“企业战略”的构想。再加上美国著名的经济学

家安索夫（ANSOFF）的《企业战略论》著作的问世，企业战略开始广泛应用于经济、文化、教育以及科技等各个领域。

企业战略的概念，至今学术界还存在不同意见。但美国经济学家亨利·明茨伯格（H.MINTZBERG）对于企业战略的解释却普遍为广大有识人士所接受。他运用了市场学中的四个要素，从管理学的层面出发，将企业战略分为三个层次：一是公司层战略。如果一个组织拥有两个或两个以上的事业，那么公司就需要一个公司层的战略。这种战略寻求回答：公司应当拥有什么样的事业组合，以及由它决定的每一个事业在组织中的位置。二是事业层战略。在公司的每项事业领域中如何进行竞争，在全部事业组合管理如何保证一个整体的组织利益，在可控制以及可接受的风险水平下，使销售、收益和资产结构取得均衡地发展。三是职能层战略。它所需要回答的问题：公司如何支撑事业层战略？职能部门如何研究与开发、市场营销、人力资源和财务部门，应如何与事业层的战略保持一致。

由于各个学派研究的出发点不同，对企业战略管理的概念的诠释也不尽相同。尽管学派观点林立，但普遍接受下列企业战略的概念：企业首先要先确定使命，根据企业的外部环境再设定企业的战略目标，为保证战略的正确的进行谋划，要依靠企业内部资源将这种决策付诸实施，并且在实施过程中形成一个动态管理过程。上个世纪 70 年代，我国的经济学者在他们的著作中也开始引用企业战略这个词语。近年来，国内的研究人员在研究国外企业管理理论的同时，也针对国内企业的实际情况进行了有效的实践和不断的探索。企业战略管理的概念，最早是出现在《从战略规划到战略管理》一书中。在以后对企业管理的理论研究中，形成了许多观点和学派。国内许多的成功企业也结合本国的市场情况和企业自身的实际情况进行了不断的实践和探索，其中就有不少成功者。如长虹集团、海尔集团、联想集团等等，都是企业战略实践的尝试者和受益者。

我国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。

企业战略是有效地组织和利用企业内部的各种资源，使企业适应外部环境，做出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。

### 1.2.2 竞争战略理论

#### 一、迈克尔·波特竞争战略

##### (一) 迈克尔·波特竞争战略

美国哈佛大学商学院的教授迈克尔·波特在1980年出版的《竞争战略》和1985年出版的《竞争优势》，这两本是竞争战略理论杰出的代表作。他认为，在一个行业中，一个理想的战略制定过程总能产生良好的经济效益，并且能保证职能部门在政策上与企业共同的目标相协调，并指导这些目标的实施。决定一个企业盈利能力的首要因素是产业的吸引力。波特认为一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力。如图1-3所示。

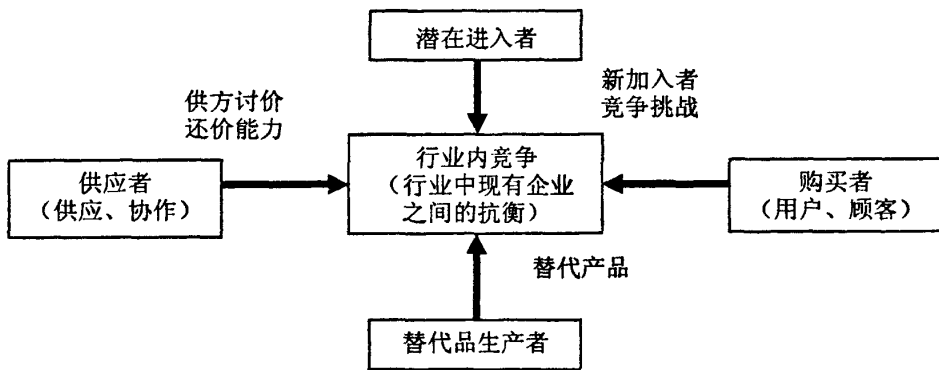


图 1-3 驱动行业竞争的五种力量

五种基本竞争力量决定了产业竞争的强弱，这五种作用力汇集起来就决定了产业利润的最终潜力。不是所有的产业都有相似的潜力。利润的最终潜力会随着五种合力的变化而发生根本性的变化；并且这些作用力对不同产业的强度会有所不同。

##### (二) 迈克尔·波特的三种基本竞争战略<sup>1</sup>

根据波特的竞争战略理论，企业获得竞争优势有三种可供选择的基本竞争战略：总成本领先战略、差异化战略和集中一点战略。企业可以根据具体情况采取其中一种或多种战略组合而获得竞争优势。

#### 1、差异化战略

差异化战略是将企业提供的产品或服务标新立异，形成企业自身具有独特性的产品

<sup>1</sup> 参考广西大学硕士学位论文—新奥燃气竞争战略探析



或服务。最理想的情况是企业几个方面都能做到标新立异。如果差异化战略获得成功，它将为企业在一个产业中赢得很好的经济收益，因为企业能建立起防御体系来应对五种竞争力量的挑战。但是公司实施差异化战略与公司争取更大的市场份额两者相互矛盾，所以要求公司对差异化战略的排他性做好充分的思想准备。与此同时，即是顾客对公司的独特优点很了解，并不能保证所有顾客都愿意支付公司所要求的比较高的价格。

## 2、成本领先战略

成本领先战略要求企业扩大企业规模，达到有效规模的生产设备，公司全力以赴的降低成本，控制成本与管理费用。特别是要降低研究、服务、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，企业需要高度重视管理成本，使总成本大大低于竞争对手。赢得总成本最低的有利地位，通常是要求企业拥有较高的市场份额或其他优势。如果公司赢得了这样的优势，企业所获得的较高的边际利润重新对设备进行投资，以维护成本的领先地位，这种再投资往往是保持低成本优势的首要条件。

## 3、集中一点战略

集中一点战略是企业主攻某个特殊的顾客群或某产品的细分市场。它主要是围绕着某一细分市场或顾客群。这一战略的前提是公司业务专业化的效率为某一特定的战略对象服务，从而超越行业内的竞争对手。波特认为这样做的结果是公司通过满足特殊对象的需求而实现差异化，或者在为特殊对象服务时实现低成本，或者二者兼得。这样公司盈利的潜力超过行业的平均水平，而且这些优势又可以使公司抵御各种竞争力量的威胁。但要实行专业化战略通常意味着要放弃一部分市场，也必然包含利润率与销售额之间不能两者兼得。

迈克尔·波特在他的著作中所述，三种基本竞争战略的差异还有很大的不同，而且要成功实施这三种战略，需要企业拥有不同的资源和技能，在组织安排、控制程序和创新体制上有所差异，还需要不同的领导风格以及不同的公司文化，吸引更多优秀的人才。所以，企业采用其中任何一种战略作为首要目标对赢得成功是非常重要的，同时采取三种不同战略的实践注定会失败的，这是它们不同的前提条件所决定的。

## 二、柔道竞争战略

柔道和中国的太极推手一样，带有很浓厚的东方色彩，吻合东方人的哲学思想。这是一种以柔克刚的思路，强调柔的力量。比如道家认为：“天下柔者莫过于水，而能攻坚者又莫胜于水”。《老子》里的一句名言是：“上善若水，水利万物而不争。”其实不是不想争，而是不摆出争的一种态势，因为“夫唯不争，故天下莫能与之争”。看来，柔

道战略很适合中国人使用它。

美国尤费教授认为，企业可以运用柔道的三大原则获得市场胜利：移动原则、平衡原则和杠杆借力原则。柔道战略主张企业避开对手锋芒，放弃硬碰硬的思维。它遵循三个原则：

### 1、移动原则

移动原则就是不要引发冲突，要界定竞争范围，并快速进入阵地。它有三个层次的意思：首先要界定好自己的竞争领域。其次悄然进入，不要轻易引发冲突。最后是全力以赴，快速发展。

### 2、平衡原则

平衡原则就是要在竞争中努力处于一种既能反击又能进攻的状态。一是抓住对手，和对手(潜在的、现实的)展开不同层次的合作，或者是作一定程度的退让，限制了对手的活动范围；二是避免针锋相对，针锋相对会将弱势企业拖入一场拉锯战的消耗中。同时，要研究对手的每一次进攻并找到可以利用的地方，不需要回击对手的每一次进攻；三是推拉制衡，找到能够将对手的势能转化自身优势的方法，这样就可以削弱对手的攻势。

### 3、杠杆借力原则

杠杆借力的原则是利用对手的资源、合作伙伴以及它的竞争对手巧妙地借力打力来打败对手。获得企业与竞争对手的同等竞争水平。

## 三、中国零售业竞争战略模式——《孙子兵法》竞争战略思想<sup>2</sup>

《孙子兵法》中的“谋攻”竞争战略思想来源于两大原则：人本原则和利动原则，其目标是费用效益比达到最佳的组合。《孙子兵法》竞争战略选择模式包括战略选择目标、战略选择标准和战略选择方式三个部分。

根据《孙子兵法》的“人本原则”，“利动原则”和“谋攻”战略方式，入世后中国零售业有两种可供选择的竞争战略类型：一是后动战略，二是本土化战略。后动战略优势的创造主要靠学习先进企业经验、“搭便车”、灵活机动等，具有标准化、全球化、低成本等特点。本土化战略优势的创造主要靠“本土的人及文化”因素，具有个性化、差异化、本土化等特点。商业竞争是一种经济性对抗，在于争取更多市场顾客。它要求把握三个原则：一是要遵循商品供求规律和顾客购买心理活动规律；二是要始终把顾客作为上帝的思想，牢牢的体现在企业的经营活动中，同时兼顾竞争对手的动向；三是企业

<sup>2</sup>参考经济问题杂志的中国零售业竞争战略模式——《孙子兵法》竞争战略模式的启示

要紧紧把握公司竞争的优势。

在目前企业战略理论的研究，主要采用的是“理论导向型”思路，它是指按照企业战略理论体系的要求，沿用企业战略理论的逻辑，分析企业战略理论目前面临的问题。这种研究思路，由于从不同角度的分析往往会得到不同的答案，导致企业战略理论的研究在某种程度上类似于“盲人摸象”。并且有些企业在战略的形成、选择、实施过程中有时就会感到无所适从，从而影响了企业战略理论的指导作用。《孙子兵法》中的竞争战略系统思维，源于中国本土，其已经为全体中国人所认知，孙子兵法并且成为了中国人的共同知识的基础，描绘其战略方式和原则思路，将兵法的战略思维与我国零售业国际竞争现状很好的结合起来，再将西方文化传统的竞争战略学说在商界中广泛训导并普及，做到洋为中用，古为今用，将有深远的学科建设意义和实践价值。

南昌百货公司在国际零售企业强大的竞争对手的打压下，不可能和它们产生面对面的竞争，况且国际零售企业在规模、资金、销售网络等都具有强大的优势，南昌百货公司不可能完全适应波特的竞争战略的选择。而且对于国内的大型零售企业而言，公司的产品不存在差异化，价格上也没有很大的优势，和它们也不存在正面的进攻。而对于本土的零售企业，南昌百货公司还是具有绝对的优势，它们对于南昌百货公司来说，不会产生根本性的影响。综上所述，南昌百货公司应该采取更为有效、灵活的竞争战略——柔道战略。

### 1.3 零售商业业态概念、分类及变革

#### 1.3.1 零售商业业态概念

零售业态是零售企业为满足不同的消费者的需求进行相应的要素组合，从而形成的不同经营业态。

#### 1.3.2 零售业态分类<sup>3</sup>

按零售店铺的结构特点，根据目标顾客和有无固定营业场所进行分类。零售业业态总体上可以分为有店铺零售业态和无店铺零售业态两类。

按照零售业态分类原则，我国分为超市、百货店、专卖店、购物中心、电视购物、网上购物、自动售货亭等七种零售业态。其主要业态有：百货店、超市、专卖店、购物中心等。

<sup>3</sup> 参考同济大学的硕士论文——上海近郊商业中心的形成与研究

### （一）超市

超市是开架售货，集中收款，经营日常生活需要的零售业态。根据商品结构的不同分为食品超市和综合超市。

1、大型超市：实际营业面积六千平方米以上，品种齐全，满足顾客对不同商品需求的零售业态。又根据商品结构，可以分为以经营食品为主的大型超市和以经营日用品为主的大型超市。

2、仓储会员店：以会员制为基础，实行储销一体、批零兼营，以提供有限服务和低价格商品为主要特征的零售业态。

### （二）百货店

在一个建筑物内，经营若干大类商品，实行统一管理，分区销售，满足顾客对时尚商品多样化选择需求的零售业态。

### （三）专卖店

以专门经营或被授权经营某一主要品牌商品为主的零售业态。

### （四）购物中心

它是多种零售店铺、服务设施集中，由企业有计划地开发、管理、运作的一种建筑物内或一个区域内，向消费者提供综合性服务的商业集合体。

1、社区购物中心：是指在城市的商业中心建立的，营业的总面积在五万平方米以内的购物中心。

2、市区购物中心：是指在城市的商业中心建立的，营业的总面积在十万平方米以内的购物中心。

3、城郊购物中心：是指在城市的郊区建立的，营业的总面积在十万平方米以内的购物中心。

#### 1.3.3 零售业业态的变革<sup>4</sup>

零售业业态的演变有两种划分方法。传统的划分方法普遍认为，零售业的发展历经了三个阶段：

第一阶段：以一八五二年法国第一家百货店的诞生，标志着零售业从过去分散的和单一品种经营的商店，发展成为综合经营各类商品的百货商店；

第二阶段：以超级市场的兴起为标志，它通过大量销售产品和自我服务是方式，创

<sup>4</sup> 参考山东大学的硕士学位论文—济南华联集团品牌建设策略研究

造出深受广大消费者喜爱的薄利多销新业态；

第三阶段：以连锁经营的广泛发展为标志。通过近几年的发展，又相继出现了仓储式商店、专卖店、购物中心等新的业态。

还有一种划分方法是由中国人民大学的吕一林教授提出的。吕教授将零售业态的变革与企业营销的演变过程放到一块进行考察，并且前者受到后者的极大影响。以商品经济最为发达的美国为例，这样一个演变过程大致可分为三个阶段：

第一阶段：是随着交通和通讯的快速发展，大规模生产体制的建立，美国零售业进入了营销时代，即大众化商店为主，通过规模化和标准化获得经济利润。这时的零售业态一般为百货公司、超市等；

第二阶段：第二次世界大战结束后，生产进入多样化时代，营销则以细分化取代了无差异的大众化，零售经营业态也呈现出多样化，代表形式是专业店、仓储俱乐部、便利店等；

第三阶段：进入二十一世纪后，一个信息时代和大规模定制的时代正在兴起，其代表性的零售形态是网上零售，比如戴尔公司、亚马逊公司等。

## 1.4 论文的研究方法及内容设计

### 1.4.1 论文的研究方法

本文是以南昌百货公司为研究对象，结合竞争战略理论和零售商相关理论，运用企业管理学、组织行为学、战略管理理论、市场营销理论等相关知识来撰写论文。探讨零售业的竞争战略问题，结合中国国情和管理实际，力图寻找到提高我国零售业在竞争战略选择与制定方面的能力。为此，本文主要采用以下研究方法：

1、本文查阅了大量的国内零售及竞争战略等文献，理清脉络，从而为论文的框架和研究打下坚实的基础。

2、运用了定量分析法与定性分析法：

(1) 定性研究。本文运用 PEST 方法对企业外部宏观环境和零售行业进行分析，可以更加清晰、更有层次的解释理论。运用“五力”竞争模型构建行业竞争态势，确定主要研究要素。通过 SWOT 分析方法对企业组织结构、财务和营销等方面进行分析，找出优势和劣势；

(2) 定量研究。在应用关键战略要素矩阵中的指标权重时，应用理论和实践相结

合的研究方法。

本文的技术线路图：

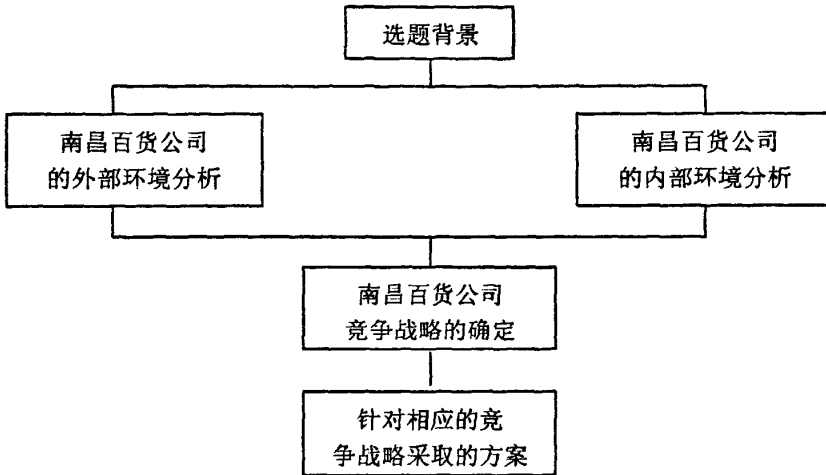


图 1-4 论文的技术线路图

#### 1.4.2 论文的研究内容

本文的研究内容具体分为五个部分：

第一部分是绪论。以战略管理的理论为基础，介绍本文研究背景的和研究意义，接着确定了本文研究的主要内容，主要思路，主要方法，技术路线和主要研究工作。

第二部分是南昌百货公司的外部环境分析。主要是应用 PEST 模型分析零售企业的外部宏观环境和零售行业，重点是要搞清楚零售企业的竞争态势。

第三部分是南昌百货公司的内部环境分析。简单介绍了南昌百货公司的基本情况，对南昌百货公司内部的优势和劣势进行了详细的阐述，为后面公司竞争战略的确定打下坚实的基础。

第四部分是确定公司的竞争战略。通过分析公司内部关键战略要素矩阵、行业关键战略要素矩阵、宏观关键战略要素矩阵和大战略矩阵最终确定南昌百货公司的柔道竞争战略。

第五部分是根据公司确定的竞争战略，提出南昌百货公司配套实施方案。提升南昌百货公司应对国际零售企业和网络购物巨大冲击，保护公司切身的利润。

## 第二章 南昌百货公司外部环境分析

### 2.1 零售业的发展现状分析

#### 2.1.1 国外零售业的发展状况

多年来,世界大型零售企业努力拓展国外消费市场,包括沃尔玛、家乐福、麦德龙等在内的世界超级零售企业,其跨国经营的销售额每年都以百亿美元计算。二零零三年沃尔玛在全球的销售额高达 2563 亿美元,远远的领先于通用汽车、埃克森-美孚和通用电气等大型工业企业。法国家乐福在上世纪七十年代就实现了跨国经营,现已发展成为欧洲著名的跨国零售企业。欧洲(法国除外)应该是家乐福跨国经营的主要阵地,销售额占家乐福跨国总销售额的近 2/3(63%),其次是美洲和亚洲。德国麦德龙是最大的零售企业,在跨国经营或者说全球化方面,业绩也十分不错。

网上零售不论是对消费者还是对零售企业,都是一种零售模式的创新。美国的网上零售业是发展较快国家之一。美国电子市场研究公司发布的报告称,美国网上购物的销售额持续增加。2006 年美国网上零售业的营业额(未包括旅游业)高达 1021 亿美元,比前一年激增 24%。2007 年网上商品销售额的增长将高达 20%。预计到 2011 年,美国网上销售额会增加到 2250 亿美元。

#### 2.1.2 国内零售业的发展现状

随着我国经济的快速发展,国内零售业市场容量的迅速扩大,社会商品零售总额从 1990 年的 8300 亿元增加到 2003 年的 45842 亿元,这意味着中国的零售市场规模每 4 年左右就要翻一番,中国已成为亚太地区乃至全球最具增长潜力的市场之一。

另一方面,2004 年我国的人均 GDP 已达 1200 美元,内需消费空间很大,而且目前中国的储蓄率高,居民消费潜力巨大,零售业的发展进入了黄金期。我国成为世界公认的最具消费潜力的国家,仅次于美国。零售业迅猛的发展,其产生的经济价值在国名生产总值中不容忽视。国家信息中心近期发布的预测报告称,2005 年—2010 年间,中国的零售业将保持每年 8%—10%的速度稳步增长,到 2020 年,社会消费品零售总额将超过 20 万亿元。在如此巨大的市场面前,中国零售行业将成为未来最具有发展潜力的朝阳产业。然而,目前国内零售业在高速发展的同时,也存在三大方面的问题:一是盲

目发展的倾向比较严重；二是零售企业行为亟待规范；三是零售企业的品牌建设有待加强。未来五年，中外零售企业的竞争重点、方式、格局将会发生新的转变，同时由于限制少、门槛低、行业集中度不高，我国零售业的并购将进入活跃期，国内企业亟待增强并购和抗并购能力。国内零售业在未来呈现三大变化的趋势：

### 1、零售业模式的变化

超级市场、便利店、专卖店、仓储式商场等新的业态形式层出不穷。2008 年底，全国各种形式的连锁公司已达 7000 多家，经营网点 100000 多家，连锁企业的销售额逐年提高，2008 年增长率为 52%。2008 年上海、北京连锁企业实现的销售额占当地社会商品零售总额的比重分别达到 32%和 26%。

### 2、方式的变化

新的经营理念、营销方式、管理手段和管理技术已被零售业率先采用，并向整个流通业传播，POS 系统、电子订货系统的业务流程、管理方式发生了变化，引发了国内以流通社会化、现代化，逐步与国际市场接轨为主要内容的流通革命。零售业作为流通的最终通道，它对上游产业的拉动作用和主导化趋势日益明显，2000 年以来，我国消费品市场的增长已连续三年超过同期的国民生产总值的增幅。

### 3、竞争格局变化

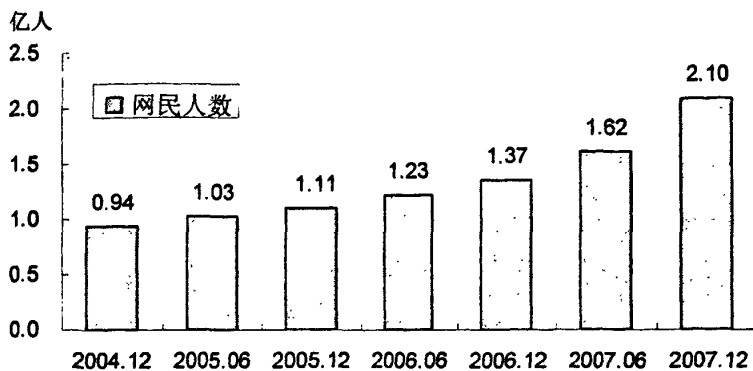
零售企业未来的竞争格局必将是外资零售企业、国内大型零售企业、本地零售企业三分天地的情况，由于现在零售企业在省会城市和较大的城市趋于饱和，正在向发达的地级市和农村市场发展。

网上零售不论是对消费者,还是对零售企业,都是一种模式创新。根据中国互联网络信息中心（China Internet Network Information Center，简称 CNNIC）发布第 21 次的中国互联网络发展状况统计报告显示，截至 2007 年 12 月，网民数已增至 2.1 亿人。中国网民数增长迅速，比 2007 年 6 月增加 4800 万人，2007 年一年则增加了 7300 万人，年增长率达到 53.3%。，在过去一年中平均每天增加网民 20 万人。目前中国的网民人数略低于美国的 2.15 亿<sup>5</sup>，位于世界第二位<sup>6</sup>。

<sup>5</sup> 美国网民数据来源：[www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)

<sup>6</sup> 引用 CNNIC 的第 21 次中国互联网络发展状况统计报告





数据来源：根据 CNNIC 的第 21 次中国互联网络发展状况统计报告

图 2-1 中国网民人数的增长情况

根据表 2-1 显示，2007 年中国网络购物市场总成交额达到 561 亿元，和 2006 年 312 亿元的总成交额相比，增长 79.8%。网络购物市场总成交额的同年交易总额比上一年的交易总额增幅分别为 581%，33%，212%，79.8%。其中，2005 年由于阿里巴巴的加入，增幅相当的明显。

表 2-1 2003 年-2007 年网络交易额与社会消费品零售总额列表

03 年-07 年网络交易额与社会零售总额的列表 单位：亿元			
年份	网络购物交易额	社会消费品零售总额	两者比例
2003	11	52516	0.02%
2004	75	59501	0.13%
2005	100	67177	0.15%
2006	312	76410	0.41%
2007	561	89210	0.63%

数据来源：根据 CNNIC 公布的中国网络购物研究报告和国家统计局网站整理所得。

再从表 2-1 来看，网络购物市场总成交额在 2003 年仅为 11 亿元，到了 2005 年则达到了 100 亿元，净增 89 亿元，平均每年增长近 45 亿元。再到 2007 年，网络购物总交易额达到 561 亿元，与 2005 年相比，净增加了 461 亿元，平均每年增加 230 亿元，从中可以看出，网络购物交易额的增长速度是相当快的。

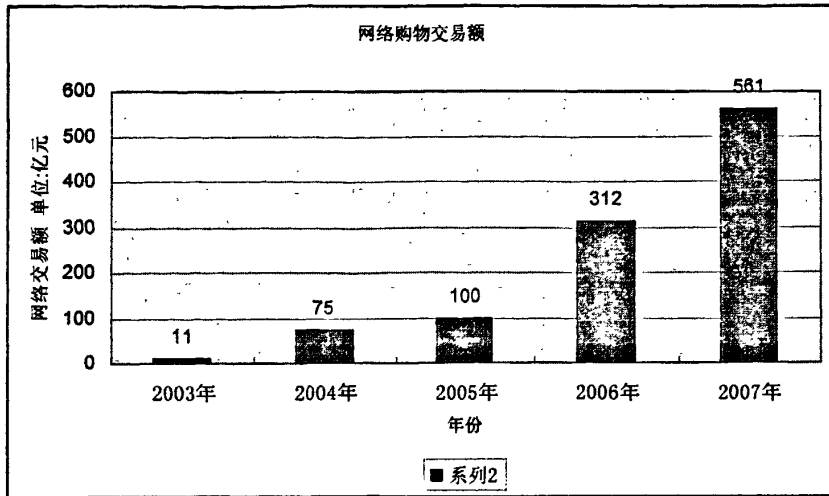


图 2-2 中国网络购物交易额的增长情况

对中国传统零售业来说，为了实现 500 亿元这样一个门槛，家电零售的老大国美花了 19 年，而中国网络零售只花了 9 年。淘宝网 2007 年的总交易额逼近联华超市全国 3913 家门店的 2006 年总成交额——440 亿元<sup>7</sup>，甚至逼近三大跨国零售巨头沃尔玛(150 亿元)、家乐福(248 亿元)和易初莲花(135 亿元)在华销售额的总和。从表 2-1 中所的网络购物交易额占社会零售总额的比例每年以 30% 的速度增长，从以上的数据分析也可以看出，网络购物的时间短，增长速度快，这对传统零售企业的销售将受到很大的冲击。

在美国，网络购物交易额占社会消费品零售总额大概是 8% 左右，从中国 2007 年公布的数据来看，交易额仅占社会零售总额的 0.63%，再加上中国网民人数的剧增，网络购物的总交易额一定会出现大幅度的增加，这对国内零售企业来说是一个巨大的商机。

## 2.2 南昌百货公司发展的宏观环境分析

### 2.2.1 经济环境

#### 一、中国经济增长快速

改革开放三十年来，中国经济取得了举世瞩目的成就，国民经济高速增长，经济实力不断增强。从表 2-2 可以看出，中国 GDP 保持两位数的增长，其中在 2005 年和 2007 年达到最高，为 11.4%。2008 年我国国内生产总值 300670 亿元，经济增长率为 9.0%。其中第三产业增加值 120487 亿元，增长 9.5%，超过 GDP 的增长。2008 年农村居民人均纯收入 4761 元，扣除价格上涨因素，比上年实际增长 8.0%；城镇居民人均可支配收

<sup>7</sup> 来源于淘宝网的官方网站

入 15781 元，实际增长 8.4%；农村居民家庭食品消费支出占家庭消费总支出的比重为 43.7%，城镇居民为 37.9%<sup>8</sup>。

表 2-2 中国 2003 年-2008 年部分经济指标简表

年 份	2003	2004	2005	2006	2007	2008
国内生产总值(亿元)	135823	159878	183868	210871	246619	300670
城镇居民可支配收入(元)	8472	9422	10493	11759	13786	15781
经济增长率	10.0	10.1	10.4	11.1	11.4	9.0

2003年-2008年国内生产总值及增长速度

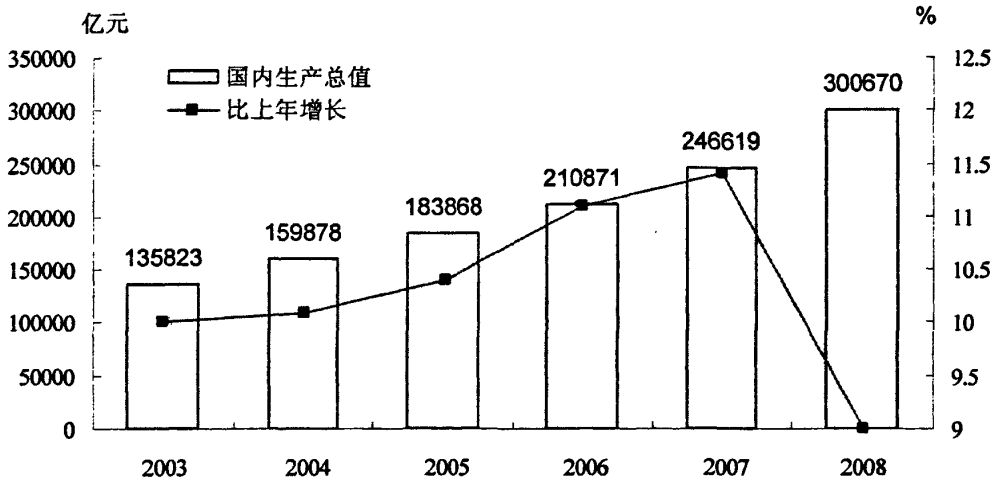


图 2-3 2003 年-2008 年国内生产总值及增长速度

数据来源：国家统计局网站收集整理。

## 二、社会消费品零售总额中国经济增长快速

经济的快速增长和居民收入的不断提高，使得社会消费需求保持在较高的水平上。2008 年社会消费品零售总额 108488 亿元，比上年增长 21.6%。分地域看，城市消费品零售额 73735 亿元，增长 22.1%；县及县以下消费品零售额 34753 亿元，增长 20.7%。分行业看，批发和零售业零售额 91199 亿元，增长 21.5%；住宿和餐饮业零售额 15404

<sup>8</sup>来源于中国统计局 2008 年社会经济发展统计报告

亿元, 增长 24.7%; 其他行业零售额 1885 亿元, 增长 3.7%<sup>9</sup>。据国家信息中心预测, 2008 年-2010 年间, 中国零售业将保持 8%-10% 的平稳增长速度; 到 2020 年, 社会消费品零售总额将超过 20 万亿元。中国消费品零售总额连年高速增长的态势, 标志着零售业在中国的发展空间非常广阔。

表 2-3 中国消费品零售总额变动情况

单位: 亿元

年份	2003	2004	2005	2006	2007	2008
消费品零售总额	52516	59501	67176	76410	89210	108488
其中: 城市	34608	39696	45094	51543	60411	73735
县及县以下	17908	19805	22082	24867	28799	34753

数据来源: 国家统计局网站及 08 年统计报告收集整理所得。

### 三、江西省的经济情况

江西省是中国的中部省份, 各项经济指标相对于东部来说有比较大的落差。2008 年江西省国民生产总值为 6480.3 亿元, 按可比价格计算比上年增长 12.6%。人均 GDP 为 14728 元, 按当时汇率约折合 2045 美元, 按可比价格计算比上年增长 10.5%。社会消费品零售总额反映一个地区批发零售和餐饮的市场总量。据江西统计局公布的数据看, 2008 年江西实现社会消费品零售总额 2082.8 亿元, 增长 23.7%。国民财富处于迅速增长的过程之中, 为零售行业的成长奠定了良好的经济基础。

江西是农业大省, 历届政府都高度重视“三农”工作。特别是近几年来, 按照中央工业反哺农业、城市支持农村和多予少取放活的方针, 把“三农”工作作为全部工作的重中之重, 促进了农村经济和社会事业全面发展。2007 年, 第三产业实现增加值 1732 亿元, 比上年增长 11%; 农民人均纯收入 4098 元, 比上年增长 14.3%。农民生活水平稳步提高, 农民生活整体达到小康水平, 生活质量进一步提高, 尽快占据农村市场, 发展适合农民需求的零售业态是南昌百货公司的扩张点之一。目前我国人口在农村的比例大约为 70%, 而农村商品零售额还不到全国社会商品零售总额的 40%<sup>10</sup>。目前农村市场

<sup>9</sup> 来源于中国统计局 2008 年社会经济发展统计报告

<sup>10</sup> 参考中国统计局 2008 年社会经济发展统计报告

相对薄弱,发展潜力大,占据了它就会成为零售业发展的最大亮点。现在江西省的部分农村在经济收入、消费水平、基础设施建设方面已具备开超市的条件。我国一些连锁零售企业已经把连锁门店开到了县城,有的把门店开到了经济比较富余的村、镇,并在硬件和软件方面下功夫,尽快占据农村消费市场。

### 2.2.2 产业税收政策

中国的基尼系数在增大,2004年我国基尼系数已超过0.465,并在2005年逼近0.47。为了遏止收入的两极分化,更好的实现个人所得税的收入调节功能。2007年12月29日,十届全国人大常委会第十八次会议表决通过《全国人大常委会关于修改个人所得税法的决定》,提高起征点为2000元,个人所得税最重要的作用就是调节收入分配,缩小收入分配差距。由于高收入者的消费总额是大体固定的,其增长幅度不大,较低收入者收入的增长对零售业的带动作用大于高收入者收入增长对零售业的影响。

2005年成为中国农村经济发展的一个里程碑:9亿农民告别农业税。在中国大地上延续了2000多年的“皇粮国税”将真正成为历史。如全国人大财经委副主任委员刘积斌所说,免征农业税、取消烟叶外的农业特产税可减轻农民负担500亿元,2005年全国28省全面取消农业税已有约8亿农民受益。农民的实际收入的增加将对零售业起到推动作用。

2004年6月1日,中国政府颁布的《外商投资商业领域管理办法》正式实施。从2004年12月11日起,外国零售商获准在内地任何地方开设商铺,全面取消地域限制且无需寻找中方合作伙伴。这是中国加入WTO履行的郑重承诺。国家一直在酝酿颁布规范零售业的法律--《商业大店法》。希望该法尽快制订颁布实行,为国内外零售企业创造公平竞争的环境,并规范商业企业的相关运作。

2008年11月5日国务院第34次常务会议修订通过《中华人民共和国营业税暂行条例》,其中规定应服务行业纳税额的税率为5%。

我国将进一步优化外资并购的环境,逐步消除政策障碍,国家税务总局政策法规司副司长杨元伟2007年在“并购重组国际高峰论坛”上透露,为适应并购行为,我国将考虑调整增值税、营业税、印花税、契税、内资企业所得税等五个税种,出台新的税收政策。新的税收政策修订方向要从制度上降低企业在并购时发生的增值税负担,对转让企业全部产权和股份的转让都不需要征收营业税,原有资金账户的原有贴税票继续有效,股权转让中不征收契税。

### 2.2.3 政治法律环境

进入新世纪以来,中国经济高速发展的同时,中国政府坚持贯彻和平自主的外交政策,积极融入国际社会,发展同世界各个国家的交往,获得了世界各国政府和人民的尊重,使中国的外部政治环境达到了历史上最稳定的时期。国内的政局非常稳定,国家法制建设稳步向前推进,社会主义市场经济健康发展。外国投资者普遍看好中国良好的市场环境,纷纷向中国投资。目前,有世界 50 家最大的零售企业已经在中国登陆,比如美国的沃尔玛、法国的家乐福、德国的麦德龙、日本的伊藤洋华堂等零售业巨头,已经在中国形成了一定的网络规模,而且各个企业拟定了进一步拓展中国市场的计划。中国市场的潜力以及由它所爆发的速度,全球没有任何一个国家可以相媲美。

2001 年 11 月 10 日中国加入世界贸易组织,中国政府承诺将分阶段开放国内零售业市场,2004 年 12 月 11 日后,中国政府根据承诺将取消对外资零售企业在股权、开店数量等方面的限制,其中除了两万平方米以上的百货商店及分店数超过三十家的连锁商店要求中方控股及对部分关系国计民生的重要商品实行一定限制外,外资进入中国的零售行业已经没有任何其他障碍。

《中华人民共和国食品安全法》已由中华人民共和国第十一届全国人民代表大会常务委员会第七次会议于 2009 年 2 月 28 日通过。《食品安全法》的出台无疑对规范我国食品行业将会起到重要的约束作用,是拯救我国食品行业参与国际竞争和振兴行业经济的一支强心剂。提高了老百姓对食品安全的意识,使老百姓对食品安全问题的解决提供了法律依据。

消费者收入水平的提高,相应的对商品质量、规格款式等要求也相应的提高了,以及消费者维护自身权力意识的增强,同时消费者对《保护消费者权益法》、《中华人民共和国质量法》等法律知识的普及,加上国家消费者协会、国家工商局、卫生防疫站、质量监督检验所等监督检查单位对大型超市的监督作用日益加大,国家对商品质量、等级等方面的标准不断出台。大型零售企业规范经营的压力越来越大:这有利于零售企业的优胜劣汰,有利于适当提高行业的进入门槛。

### 2.2.4 社会文化环境

#### (一) 人口情况分析

世界人口正呈急剧增长态势,加上中国巨大的人口基数,每年人口增加量是非常大的。从 1999 年到 2008 年,我国人口数量由 12.58 亿人增加到 13.28 亿人,净增 0.70 亿

人口, 平均每年增加 700 万人。从表 2-4 来看, 每年的人口增长平均在 6%左右。

表 2-4 人口总数和年增长率的变动

单位: 亿人

年份	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
人口 总数	12.58	12.67	12.76	12.85	12.92	13.08	13.08	13.14	13.21	13.28
增长率	-	7.15%	7.10%	7.05%	5.45%	6.19%	6.15%	4.59%	5.33%	5.33%

数据来源: 国家统计局网站收集整理。

庞大的人口总量也潜藏着巨大的消费潜力, 以提供日常消费品为主的大型超市更具有市场潜力。另外, 中国国内人口的流动性很大, 各个地区人口的共同生活、工作, 使人口生活习性的差异性越来越小, 表现出很多的趋同性, 这为大型超市跨区域经营提供了很好的机会。

### (二) 工作、生活和消费方式的持续变化

近十年来, 城市居民生活与消费方式的变化, 已经成为推动零售业变革的巨大力量。现在节奏快的工作方式, 同时制造业, 服务业全面的发展, 专业服务行业的高速成长所带来就业、职业、收入水平等结构性变化; 交通工具私人化、居住郊区化, 职业工作与休闲、家庭居住环境的平衡协调追求, 对零售业重新进行定位市场、布点结构, 满足多方位、不同层次消费的需求提出了更高的要求。

### (三) 城市化程度不断提高、居民生活方式逐渐现代化

1998 年, 中国国内的城市化水平(城镇人口占总人口的比重)为 26.4%, 而到 2008 年, 提高到 45.7%, 比 1998 年的城市化水平高出近 20 个百分点。目前, 国家对以前制定的限制人口移动政策和法规进行了修改和废除, 国内的城市化发展已经进入了加速阶段, 估计今后 10 年内, 城镇人口占总人口地的比重会有更大的提高。随着居民收入水平的不断提高, 将促进其生活方式的现代化, 进而为零售业的发展奠定良好的发展基础。

## 2.2.5 技术环境

二十世纪九十年代后期, 信息技术在全球范围内的迅猛发展, 彻底改变了人们的生活习性, 极大的提高了工作效率和劳动生产率。零售企业的信息系统不仅可以提高工作效率、降低成本, 还能提高零售企业的运营效益。因此, 大型零售企业对信息系统的依

赖程度比较高。

早期零售企业的信息系统作用主要是进行内部计算，包括商品的售出数量、财务开支状况、库存商品数量等方面。而现在的信息系统已经构成了重要的管理职能。通过对各种数据化的特征进行跟踪，达到对市场和顾客需求的快速响应，达到优化。从而大大降低企业的运营成本、提高顾客的价值。沃尔玛公司就是依靠先进的信息系统降低了存补货成本，使公司成为保持低成本竞争优势的核心能力。与发达国家相比，中国国内供应链系统仍有很大的差距，加上国家对通信业的限制，外资企业店铺数目在全国分布较少等各个方面的原因，外资企业的信息系统目前只在企业内部起作用，它的优势还没有完全发挥出来。

现在零售企业的前沿技术---无线射频识别技术（RFID），它利用无线电波对记录媒体进行读写，所以也称为电子标签。如果 RFID 技术能够与电子供应链联系，它有可能在几年内取代条形码扫描技术。RFID 可以让产品真正的实现自动化管理、单品的个体识别功能，而条形码扫描技术需要逐件商品进行扫描，局限于分类别的识别。而在 RFID 的内部标签存储着规范、可以互用的信息，它会自动将其收集到中央信息管理系统。如果 RFID 应用于零售业中，将会使零售行业发生历史性的变革，对大型零售业的影响更大。因为将电子标签张贴于产品及产品的包装箱内，可以自动的识别货物进出、产品存放仓库的具体位置、产品的准确装运，可以实现商品的自助式智能结账，不需要经过商品的取出、条形码扫描和结账等等这些过程。

通过以上分析可以很清楚的看到，中国国内的政局稳定、城乡居民收入不断的向上增长、人口数量的快速增长等对国内的零售企业的发展提供了良好的机会。同时在产业税收政策、法律法规、IT 技术的发展对国内零售企业的发展也带来了严重的威胁。零售企业要很好的利用难得的发展机会，加快企业的结构升级。同时，也要做好充分的准备来防御威胁。

## 2.3 零售行业竞争态势

### 2.3.1 零售经营模式的竞争者分析

不同的零售企业拥有自己自身的资源优势，零售企业要根据这些优势，决定本公司不同的零售经营模式。加上零售企业零售活动的经营管理有所不同。根据零售商在零售活动中所经销商品的种类、为顾客提供服务水平的差别和商品的价格不同，将零售企业



划分成不同类型的经营模式。本文主要是对专营店、百货店、超级市场和便利店等经营模式进行详细的分析。

### （一）专营店

专营店所经营的商品品种少但商品种类多样。就商品种类来说它比百货商店更能为顾客提供良好的选择和专业的服务。专营店在销售商品时对产品的性能、质量及相关的信息把握的更加准确，消费者对专营店的产品的信任度增加，产品更能够满足消费者的各种个性化的需求。南昌百货公司和专卖店的竞争主要表现在中高档的家电产品和衣服、鞋帽上。

1987年，国美电器在北京成立，经过了二十多年的发展，截止到2007年，国美电器在全国近300个大中型城市拥有直营门店1300多家，2007年中国连锁百强经营业绩中，国美电器以1023.5亿元位列榜首。国美电器还通过创新供销模式，借助广告等现代化营销手段引导消费者，建立了与消费者良好的互动关系。在消费者心目中树立了买电器，到国美的企业良好形象。专营店的激烈竞争除了家电这种零售企业以外，还有服装专卖店，鞋类专卖店等等，各个公司通过各自良好的进货渠道，降低公司的营运成本，抢占市场份额。

### （二）百货商店

百货商店经营产品的品种比较多，种类也很齐全。百货商店通常经营有服装、家庭用具和日常用品等。百货商店可以为顾客提供最独特的服务。百货商店雇佣了大量的经销人员，所以百货商店的劳动力成本要比其他类型的零售商高出好多倍。

目前，百货商店在江西省还是主要经营模式。南昌洪城大市场建于1994年7月，总投资额2.1亿元，建筑面积12万平方米。是采用股份制方式构建的一座大型日用工业消费品批发市场。经营小百货、鞋帽、布匹、服装、针织品、床上用品等几大类商品。截止2007年底，市场商品成交额累计达150.67亿元，实现税利费累计2.76亿元。市场交易活跃，商品辐射湖南、湖北、安徽、广东等省份。而作为南昌百货公司的竞争对手南昌新洪客隆百货自1995年11月25日开业后，现在拥有5个连锁商场。2007年新洪客隆百货商品交易额突破18亿元。南昌洪城大厦现在拥有3个连锁商场。分布在南昌城市的中心商业圈，2007年公司商品交易额达到了15.3亿元，不论是经营品牌、服务、经济实力等和南昌百货公司是相当的。

近几年，南昌市的百货商店的发展遇到了严峻挑战。面对激烈的竞争，百货商店正在改善其顾客服务、改变商品构成和商品展示方式。商品已不仅仅是商品，它更多的赋

予了一些服务的内涵。百货商店的经营也越来越专注于特定的顾客群体。

### （三）超级市场

超级市场经营产品的品种丰富，种类齐全，它是一种自己自助服务和集中性付款的一种零售模式，营业面积一般在四百平方米和两千五百平方米之间。超级市场以价格低，经营产品的品种多，经营面积之大，选购方便快捷等优点而受到消费者的青睐。

国际零售业巨鳄沃尔玛、麦德龙等纷纷对中国的零售业市场大举进攻，沃尔玛在中国 53 个城市开设了 101 家商场，2008 年全球销售额首次超过 4000 亿美元，利润达到 134 亿美元<sup>11</sup>。在江西省的南昌、景德镇两地共开了两家商场。麦德龙作为全球自助式储存式零售业的领导者，于九十年代中期来到中国，与锦江国际（集团）有限公司合作，建立了锦江—麦德龙现购自运有限公司。截止到目前为止，麦德龙公司在中国的 31 个城市开张了 38 家商场，拥有 8500 多名全职员工和超过 300 万的专业顾客，在 2008 年，公司年净销售额比上年增长了 18.5%，达到 95.2 亿元人民币<sup>12</sup>。深圳天虹商场是中外合资经营的零售企业。天虹在国内首创“百货+超市+X”的经营模式，在此基础上形成了城市中心店和社区购物中心两种经营模式。截至 2007 年底，在深圳、东莞、惠州、福州、厦门及南昌等地开设了 29 家直营的商场及 1 家特许经营商场。2008 年年净销售额比上年增长了 15.3%，达到 69.2 亿元人民币<sup>13</sup>。从江西省消费市场来看，省会南昌已有大型综合超市 20 余家，加之沃尔玛、麦德龙等零售巨鳄相继在南昌登陆，竞争呈现白热化，相对于江西地级市的市场，竞争并不激烈，这一客观事实使南昌百货公司可以充分利用地级市场的空白，来快速发展和壮大。

### （四）电子零售模式

网络购物是零售商和互联网技术相结合的产物，将创造出信息时代最佳的营销方式。为什么这样说呢？第一它突破了零售商的空间限制；第二是它突破了零售经营时间上的限制；第三是它突破了营业面积的局限，理论上来说公司拥有无限的商品陈列空间。而实践上连锁超市为网上零售的物流配送中心，形成了对电子商务的实际载体。

上海联华超市股份有限公司是全国第一个吃螃蟹的人，公司于 2000 年 7 月成立上海联华电子商务有限公司，公司旗下的“联华 OK”网承当联华电商的职责。依托于上海联华超市的资源，联华电商已经连接了联华超市各门店的信息系统。各门店的经营库存信息都导入到联华电商的系统中，联华电商选择一些较大的、覆盖区域广的门店作为

<sup>11</sup> 数据来源于沃尔玛的官方网站

<sup>12</sup> 数据来源于麦德龙的官方网站

<sup>13</sup> 数据来源于深圳天虹商场的官方网站

商品配送点。根据他们的库存情况来配货送货，价格与联华超市实体店保持一致，并实时更新。顾客在网络上选择了商品之后，系统就会自动生成订单，信息通过联华电商到达相关门店系统之后，门店即开始配货，三小时之内送货。现在它是一个完善的商品、会员制模式以及电子支付功能的网络超市。发展到今天，已经拥有 1.5 万多种各类生活用品以及 800 多万会员的架构完善的专业电子商务公司。2007 年联华电子商务的财务收入就有 46.2 亿元，净利润 3.2 亿元<sup>14</sup>。

淘宝网是亚洲最大网络零售商圈，致力于打造全球首选网络零售商圈，由阿里巴巴集团于 2003 年 5 月 10 日投资创办。淘宝网目前业务跨越 C2C（个人对个人）、B2C（商家对个人）两大部分。截至 2008 年一季度，交易额突破 188 亿；淘宝网注册会员超过 6200 万人，覆盖了中国绝大部分网购人群。根据 2007 年第三方权威机构调研，淘宝网占据中国网购市场 70% 以上的市场份额，C2C 市场占据 80% 以上市场份额。淘宝网的服装类商品销售额超过北京市所有亿元大卖场销售额的总和；淘宝网的母婴用品频道成为中国最大的母婴用品卖场；手机频道销售额逼近全国手机连锁卖场冠军；化妆品频道的销售额，就超越了雅芳在中国约 6400 家专卖店的总销售额；2007 年全年交易总额（GMV）突破 433.1 亿元人民币<sup>15</sup>，与去年同期交易额增长 156.3%。对此，我们深信，网络购物新型零售业和连锁店两者之间是相辅相成的，而且网络购物将成为未来零售业新的经营模式。

### 2.3.2 产业链竞争

产业链是指从生产要素的投入，到产品、供应、价值、技术（生产）、市场再到消费者等所形成的一条产业链条。零售企业产业链和制造企业产业链是有区别的，因为零售企业在市场上只存在产品销售和售后服务两个环节。那这里也只是重点分析消费者和产品供应商两个方面：

#### 一、消费者分析

大型超市能够提供日常生活的吃、穿、住、用等生活的必需品。大家普遍认为食品类、日用杂品类和衣着类的购买主要由家庭中的女性来主导，现在加上女性也普遍参加了工作，而且男性在家庭中分担家务及消费品购买的现象也十分的普遍。下面是主要针对不同收入水平顾客以及他们对价格的敏感度进行分析。

<sup>14</sup> 数据来源于上海华联的官方网站

<sup>15</sup> 数据来源于淘宝网的官方网站

### （一）不同收入水平顾客分析

#### 1、低收入者的消费行为和心理特征

低收入者总是想用最少的钱获得更多的满足。低收入者对商品的品牌、服务质量等较少关注，价格是他们最关注的因素。低收入者拥有的购物时间比较充裕。所以低收入者的单次购物数额很小，但是他们的购买频率很高，甚至在一天的时间里，就有可能产生数次购买行为。

#### 2、中等收入者的消费行为和心理特征

中等收入者的消费行为和心理特征相对来说比较复杂，因为他们的收入已经能够保证基本的生活需求，对商品的品质、品牌比较重视，而且对商品价格的敏感度降低，比较关注购物环境、服务质量等非商品因素。注重休闲购物的模式，更加重视购物过程整体的一种感受。中等收入者受教育水平较高，他们的消费行为趋于理性，喜欢尝试新事物，所以他们的消费行为呈现个性化、多样化的特征。

#### 3、高收入者的消费行为和心理特征

高收入者接受新事物很快，品牌偏好明显，价格对于他们的影响不大，注重购物的环境和服务。由于高收入者的生活节奏快，时间观念很强，购物也很讲究效率，在购买商品时单次购买数量大，购买次数比较少。高收入者在社会中的社会地位很高，对服务的要求也相对来说很高，一般购物期望值越高，对顾客价值就越重视。

我国目前正在全面建设小康社会，社会结构正在由金字塔形式(中高收入水平的群体较少，低收入水平群体数目庞大)向橄榄型社会结构转变(中等收入水平的群体数量大，高低收入水平的群体数量少)，中等收入水平的顾客群体正在成为市场的最大主体，其消费行为和消费模式将成为市场的最主要影响因素。

### （二）江西地区地级市及部分发达县级城市消费者特征分析

目前，江西省拥有 11 个地级城市。和发达城市相比，地级城市和部分发达的县级城市的消费者生活节奏要慢，收入水平低，消费能力弱，个性化和多元化需求低，购物频率高而单次购物金额少，传统购物心理和习惯较强，商品鉴别能力弱。同时由于江西省各个地区人口规模和人口密度都较小，外来人口也少，市场规模有限，消费者市场细分不太明显。消费者购物时更倾向于具有较高商誉的百货商店，即使是普通的生活用品也是如此。因此，将大型超市与百货商店结合在一起的购物广场非常适合地级市和部分发达县级市消费者的需求。

## 二、供应商分析

供应商在零售业中扮演了相当重要的作用，南昌百货公司能否整合好供应商的资源，关系到能否形成自己公司的竞争优势。

### （一）零售业的供应商及江西地区供应商的情况分析

零售企业的供应商主要是包括批发商、代理商、制造批发商、零售批发商及其它类型的批发商。

江西省目前的供应商主要以商业代理商、商业批发商、制造批发商为主，并且前两种类型又占很大的比例。他们的总体特征是数量较多，规模很小，实力差，服务能力不佳。主要是受到以下两个原因：第一是受到中国经济转型的影响，特别是二十世纪九十年代经商热潮、国有企业重组的影响，供应商在小规模的基础上迅速成长，并且在短期内涌现出了庞大的供应商队伍。第二是由于江西地处中国的中部，经济发展相对东部区域相差了很大的距离，大型零售业的发展在江西也是比较缓慢的，加上连锁化经营在江西才刚刚起步，行业结构比较零散，导致零售业的上游环节的供应商也非常零散。

### （二）江西地区供应商的发展趋势及对百货零售业的影响

大品牌的制造商大多推行以“扁平化”为主的模式，制造批发商零售业中发展迅速。江西省许多连锁零售业的超级终端的兴起，直接越过中间供应商，向生产厂家直接定货。这样对供应商直接形成了强大的打压，使供应商的核心地位逐渐边缘化。

在建设有中国特色的市场经济条件下，城乡二元经济结构的存在以及市场经济没有完善的地区市场分割，使得供应商仍然有存在的价值，但供应商更应该为适应环境的变化而进行经济体制转型，从供应商转向服务商转型，江西地区供应商朝着规模化、专业化、综合服务化方向发展的趋势。这种发展趋势有利于江西零售业连锁化经营；通过整合资源，提升江西零售商自身的价值链系统，来达到服务水平的提高，降低成本，扩大竞争优势的目的；更有利于江西零售业的优胜劣汰，促进零售业的良性发展。

## 2.3.3 进入退出竞争

### 一、大型超市潜在进入者

江西地区零售业的发展主要是二十世纪九十年代后期。目前，在江西的外资零售企业、国内大型零售企业是主要的潜在进入者。如沃尔玛中国公司(在中国目前也是以多家合资公司的形式存在，以下简称沃尔玛)已经在南昌市及景德镇市布点。迅速在周边地区开店是沃尔玛最成熟的发展模式。天虹商场在江西地区的发展速度非常快，2006年10月，在南昌市的南京东路开设第一家连锁店。在两年的时间里，公司在南昌市开

设了三家连锁店。除了上述几个大型超市企业外，泰国易初莲花，德国麦德龙等公司都愿意开拓江西市场。大型超市是商品价值实现的关键的环节，因此，大型超市零售业对生产企业、中间商具有巨大的吸引力，成为生产性企业实施纵向一体化战略及企业转型的重要选择之一，中间商群体在探索转型之路时也开始将目光转向大型超市零售业。上述几个大型零售业通过合作或合资形式进军江西零售行业，使江西地区零售业的竞争更加激烈。

网络购物由于不受地域的限制，只要消费者利用互联网，在世界任何一个地方都可以购买商品，享受到购物的便捷，现在正在向全世界普及。目前在中国，淘宝网是做的比较好的网络购物零售企业，南昌百货公司应该尽快的与淘宝网加强协商，共同达成合作意向，使南昌百货公司的网络购物的道路尽快走上健康发展的轨道。

## 二、大型超市退出者

2008年由于受到中国宏观经济的影响，国内CPI的上涨已经直接影响到了百货店的销售业绩。非理性消费成分的比重在不断的上升，企业品牌认同度和依赖度越来越被忽视。在加上全球金融危机的冲击，大部分百货商场的营业额出现了下降或增长减速的趋势。在国内百货业处于领先的百盛公司发布的经营数据显示，近几个月以来，其公司的经营增长率出现了温和减速的情况。2006年百意百货超市的关闭。同年，位于南昌市中山路中段的北京华联撤离；2008年，时代广场百货已经是南昌市近三年关门停业的第三家百货商场了。时代广场百货的关闭创造了南昌零售业的两项纪录，即第一家关闭的本土百货商场，并且成为了寿命最短的百货商场。需要说明的是，尽管业界公认连锁成了百货业发展的唯一选择，但区域化、个性化的百货店连锁依然存在巨大风险。北京华联(中山路店)、百意百货也是连锁经营的企业，但由于两家公司孤军的进入江西市场，明显有些水土不服、力不从心。对此，这两家企业的高层也没有否认。而对于百盛进入南昌市场，业界普遍认为这是百盛进入江西的第一步，意思就是说百盛在江西绝不是开一家分店了事。另外，百盛在区域化方面也不是没有基础，5.1亿元买下太平洋百货，就是一个很好的开始。在百货业的“第一桶金”还未赚到或者说脚跟还未站稳的时候，公司又不愿或不能经营下去，选择关门可以说是无奈也可以说是明智，只能感叹“生不逢时”。

南昌市中山路中段的北京华联的撤离，百意百货超市的关门走人，时代广场百货关门停业这些零售企业的倒闭对于南昌百货公司来说，不是什么利好消息，而是给南昌百货公司敲响了警钟。说明百货零售业的竞争更加激烈，有进一步向二线城市和农村发展

的趋势。加上国外零售企业在中国国内的遍地开花，南昌百货公司要做好应对挑战的准备。由于现代网络的快速发展及普及，以及网民人数的急剧递增，网络购物给南昌百货公司提供了一种新型的增长模式，给南昌百货公司的销售额的增长提供了很好的发展机会，南昌百货公司要很好的把握着这次难得的发展机会，要率先在江西零售业的竞争环境中异军突起，建立江西零售业第一个网络购物交易平台，实现南昌百货公司的经济效益和社会效益的双赢。

## 第三章 南昌百货公司内部环境分析

### 3.1 南昌百货公司概况

#### 3.1.1 南昌百货公司的简介

南昌百货公司创建于 1958 年 6 月，1994 年 2 月改制为股份有限公司，1997 年 11 月 8 日组建集团公司，总资产逾 4 亿元人民币。是江西省目前规模最大、实力最强的综合性商业企业。主营百货、服装、针纺、家电、文体办公等 18 大类 7 万余种商品。现在，公司旗下拥有南昌百货大楼总部、大众购物中心、城东连锁超市、青山路连锁超市、孺子路连锁超市、莲塘连锁超市、站前路友谊商城、萍乡购物中心等 8 家连锁店，在本市形成强大的销售网点。集团现拥有营业面积近 20 万平方米，员工近八千名，2007 年实现销售 21.4 亿，与 06 年相比增长 23.9%。名列全国商业百强企业第 11 位。企业连续五次荣获“江西省文明单位”称号，连续四届八年荣获“全国执行物价计量法规最佳商店”称号，是全省商业系统唯一的国家二级企业。经国务院有关部委联合评定为：国内 500 家最大服务业企业。

公司坚持勤俭求实、科学治店、改革创新、开拓经营的企业精神，以全心全意为消费者服务为宗旨。站在新的起点上，南昌百货公司以新的姿态，以“要做就做最好、最强”的雄心壮志，精心描绘公司新的发展蓝图。

#### 3.1.2 南昌百货公司发展历程

1958 年 南昌百货商场大楼成立；

1990 年 连续六年荣获全国执行物价政策最佳商店，同年荣获全国商业最佳经济效益商店；

1991 年 百大 晋升为全省商业惟一国家二级企业，当年销售额突破一亿元；

1994 年 建起一栋高八层占地 2200 平方米的现代商业大厦；

1997 年 兼并华侨友谊公司，成立南昌百货大楼集团公司；

1998 年 原南昌百货大楼老楼 新楼 原华侨楼连为一体；

1999 年 成功引进著名国际餐饮品牌—肯德基，并创下全球单店日销售额第一的奇迹；



2000年 南昌百货公司又添新军—大众购物中心，营业面积 2.6 万平方米，在江西商界首次使用超市平板梯；

2001年 南昌百货公司由国有企业改制为民营股份制企业，同年名列全国企业商品销售总额第 36 位；

2002年 城东连锁超市开业，当月销售额创造当地商圈之最；

2003年 胡锦涛总书记亲临南昌百货公司视察工作，同年南昌百货公司跻身全国商业第 25 强；

2003年 创建南昌百货公司新世纪物流；

2004年 南昌百货公司旗下第 5 家大型连锁超市青山路店隆重开业，营业面积达 1.5 万平方米，经营品种 6 万余种；

2005年 南昌百货公司首次跨区域建店南昌莲塘大众超市有限公司盛装开业，营业面积 2.4 万平方米；

2006年 南昌百货公司投入巨资全新改造百货大楼总店，大力引进国内外一线的优质品牌和先进的百货经营理念；

2007年 4月 21日 国务院总理温家宝亲临南昌百货公司视察工作；

2007年 9月 南昌百货公司进驻萍乡市。

## 3.2 优势分析

### 3.2.1 企业组织机构

#### 1、公司组织结构

由于公司在一九九四年，进行了股份制的改造。由集团公司的董事会负责公司的投资决策和公司的组织协调，而集团的各个分公司（连锁店）则成了公司的利润中心。董事会授权给各个分公司管理本部门的日常经营活动。

南昌百货公司的规模比较大，经营的产品种类很多，而且各个产品的差异性不大，在市场变化快的情况下，也要求公司的应变能力要很快。所以公司宜采用事业部制的组织结构，这样公司的各个部门拥有相对的独立经营权，对市场反映更具有灵活性，更有利于公司未来的发展要求。

目前公司的组织结构如图 3-1 所示：

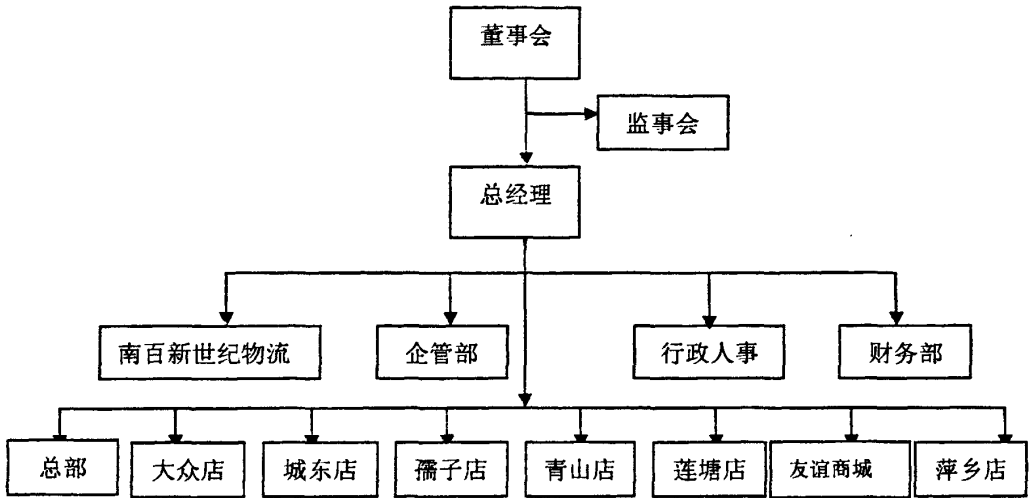


图 3-1 公司的组织结构

## 2、公司的治理结构

南昌百货公司按现代企业制度的运行规则设立公司的治理结构。分别设立董事会、监事会和总经理，其中董事会代表公司的决策机构，监事会代表公司的监督机构，总经理代表公司的执行机构；他们彼此之间的权责明确，相互制约。而且公司的各个层级通过纵向授权，以相应的激励机制和约束机制达到公司治理的要求。

### 3.2.2 品牌优势

南昌百货公司由于在本地区拥有良好的区位优势，建立起强大的品牌效应。具体体现在以下两个方面：

（一）南昌百货公司拥有丰富的商品，良好的购物环境和服务。最主要的是南昌百货在顾客心目中建立了时尚的消费理念。从而赢得了顾客的心，在当地成功的取得了经营的基础。同时南昌百货公司的经营业绩和品牌形象也博得了当地政府和相关部门的青睐，为公司的发展创造了良好的外部环境。

（二）南昌百货公司采取专柜联营的方式与供应商展开合作。公司通过与供应商合作，共享其进货渠道。南昌百货公司通过形象的塑造和高销售额的保障对供应商产生了强大的吸引力。公司和供应商共同追求高额利润目标是一致的。供应商为了维护自己的品牌和品牌形象，对商店的选择也有自己的标准，而南昌百货公司能满足绝大部分供应商的这种要求。

### 3.2.3 管理优势

先进的管理技术是保证零售企业经营成功的关键因素之一。南昌百货公司经过 50 多年的发展，摸索出了一套适合自身经营的管理技术，南昌百货公司的管理优势突出地表现在业务管理和财务管理上。

#### （一）业务管理

##### 1、科学选择优质商品

公司取得良好经营业绩的前提就是选择适合自身定位的优质商品。南昌百货公司根据自身的定位以选择中档和高档两种商品为主，以满足顾客的不同消费需求。由于公司所经营商品的品种繁多。不可能对每一种商品直接进行控制。公司通过下面几种品牌的选择和控制来保证商品的品质。

（1）在品牌选择时，公司注重其品牌的知名度以及商品的时尚性和畅销性，同时注重其产品的独特性。在同一城市多家商场都经营的品牌，不予进场，或者是撤出部分商场后再进入公司的商柜。

（2）公司选定品牌后，每天要跟踪其品牌的销售业绩，检查其商品的丰富程度及新品更换频率，保证商品的畅销。

（3）南昌百货公司不定期地对各种品牌进行评估，淘汰销售业绩不佳或有问题的品牌。因为优质的品牌又能促使商场做得更好。

##### 2、先进的数据管理

南昌百货公司为实现现代化管理，投资 1000 万元建立了公司的计算机管理系统，各门店与公司实现了全电脑网络管理（包括远程数据实时控制），使用了代表信息处理高水平的 IBMRS6000 双机热备份系统和数据仓库技术。为管理决策提供完备的数据库，达到管理的准确和精细。在数据库的建立方面：

（1）公司对各门店各专柜进柜日期、经营品种、柜位面积等基础资料建立了数据库。并将同一楼层内销售同种商品的专柜进行归类，比较商品的营业额、坪效、增长率等，并排出各个门店销售额的名次。

（2）在营业时间内，每小时统计一次各楼层的销售额，建立公司的日报表、周报、月报表、季报表、年报表制度。并且要求在表中列出每个专柜的营业额、柜位面积、顾客人数、销售数量与去年同期比较它们的增长率、毛利率等。

#### （二）财务管理

企业追求利润最大化，企业也是经济动物。南昌百货公司不仅重视销售额，更加重视毛利率及利润，为公司的生存和发展提供了强有力的资金支持。公司的利润取决于三个因素：销售额、平均毛利率和费用。南昌百货公司的平均毛利率高达 15% 以上，这个比例在百货业中是比较高的。主要从以下几方面来控制毛利率。

1、选择毛利率高的商品。南昌百货公司所经营的商品以毛利率高的商品为主，低利率的为辅，在商品的选择上保证较高的毛利率，像服装、化妆品、皮鞋等流行产品的毛利率均在 25% 左右，而家电等产品的毛利率偏低。

2、与供货商进行谈判时，将抽成保持在尽可能高的水平。公司严格控制打折时间，公司一般不会下调抽成。只有在配合公司的统一促销活动时，给予降抽，但降抽的幅度受到公司严格控制。

3、公司重大的促销活动，由公司的财务部设计财务方案。既要达到公司良好的促销效果，又不会使公司蒙受太大的损失，从而赚取更高的利润。表 3-1 可以看出南昌百货公司的销售额的增幅是比较大的。

表 3-1 部分零售企业销售总额对比

单位：亿元

年份 公司	2005 年	2006 年	2007 年
南昌百货大楼	15.0	18.8	21.4
深圳天虹商场	42.6	56.3	63.7
南昌洪城大厦	13.0	14.2	15.3

数据来源：中华全国商业信息中心网站搜集整理。

### 3.2.4 人才优势

目前，南昌百货公司采用集权的管理方式：管理高层掌握公司的核心管理技术，他们的权力往下一级一级的传授给中低层管理干部和普通员工；在经营管理中管理高层董事长、总经理、副总经理掌握最终决定权。他们中的大多数人都是从基层做起，经过了公司完善的培训、长期的磨练，在激烈的竞争中崭露头角，在南昌百货公司中担任管理职务的人员，具一般都具有丰富的经验和出众的能力。具有如下特点：

(一) 管理人员的经营理念和管理模式在管理公司时能相互配合、协调一致；

(二) 高度的敬业精神, 对企业的高度忠诚。

### 3.3 劣势分析

#### 3.3.1 供应商的不满情绪日增

南昌百货公司凭借良好的经营业绩, 在谋求公司的超额利润时采取了欺压供应商的做法, 引起了众多供应商的不满情绪。由于公司和供应商在获取高额利益的目标是一致的, 但是两者分配利润的时候又成为了相互的矛盾体。南昌百货公司在收取物业管理费、刷卡费比其他的同类行业都高, 很多矛盾聚在一起产生了供应商对公司的不满情绪。

#### 3.3.2 员工整体素质下降

公司现在拥有员工总数为 7130 人, 其中大专以上学历的 1540 人, 高中学历的 3274 人, 初中及以下学历的 2316 人。公司的管理人员文化素质普遍比较低, 主要管理人员还是仅有大专的学历, 本科及以上的很少。一线员工普遍具有初中以上学历, 公司整体的文化素质较低。公司员工年龄结构不合理, 员工的平均年龄为 35 岁, 其中 30 岁-40 岁的员工约占公司全体员工的 85%。

在南昌百货公司开业之初, 吸引了一大批极具潜力的优秀人才, 经过培训和锻炼, 这些人逐渐成为公司优秀的专业人才。但是公司在后续人才激励方面的缺失, 使公司流失了一大批管理精英。加上较低的工资和有限的发展空间, 人事部门又没有及时根据公司发展做出预测和规划, 对公司未来的发展没有进行充足的人才储备, 这使得人员招聘仓促, 又难以吸引高素质的新人补充, 从而导致员工整体素质的下降。

#### 3.3.3 硬件设施的局限

由于南昌百货公司的开业时间较早, 开业初期没有塑造出高档商场的形象。在经济飞速发展的今天, 硬件设施好的百货公司不断涌现。相比之下南昌百货公司显得有些陈旧和落伍了。虽然不断地进行改善, 但其所在经营的场所有一些固有的不足, 难以全面彻底的改观。

通过分析企业内部的<sup>①</sup>品牌优势、管理优势及人才优势, 企业公司供应商的不满情绪日增、员工整体素质下降、硬件设施的局限的劣势。在加上前面章节的分析可以看出外部环境对于南昌百货是机会与威胁并存, 但是机会还是有的; 内部条件也是优势与劣势并存。南昌百货公司虽然在 1997 年首先在南昌市定位成高档、正宗、名牌的现代大型

商场，从而树立了自己的品牌形象，有了一个良好的开端。但随着国内外零售企业的竞争加剧，供应商和消费者的回旋余地增强，南昌百货公司只有不断开拓创新，才能寻找更大的发展。

## 第四章 南昌百货公司竞争战略的确定

### 4.1 关键战略要素价值分析

#### 4.1.1 集团内部关键战略要素评价

采用内部关键战略要素评价矩阵的理论和南昌百货公司内部各个职能领域的优势与劣势进行全面的评价,分析步骤如下:

(1) 根据以上章节的分析,提出了六个对公司有影响力的战略要素。

(2) 对每个要素设定权重。权重值的变化范围在 0 到 1 之间,且各要素权重值的和为 1,它的大小说明这个要素对于内部关键战略的重要程度。

(3) 设定评价值。以 1, 2, 3, 4 来表示要素的劣势与优势,其中 1 是表示主要劣势、2 是代表一般劣势、3 是表示一般优势、4 是代表主要优势。

(4) 用每一个要素的权重和评价值相乘得出每个战略要素的加权分数。将每个要素的加权评价分数加总,求得南昌百货公司企业内部条件总的加权分数。如表 4-1 所示。

表 4-1 集团内部战略要素评价矩阵

集团内部关键战略要素	权数	分数	加权分数
人力资源	0.25	3	0.75
营运资金	0.10	2	0.20
运营管理能力	0.15	4	0.60
组织流程	0.25	3	0.75
公司治理能力	0.15	1	0.15
技术创新	0.10	2	0.20
总加权分数	1.00		2.65

由表 4-1 可以看出,南昌百货公司的主要劣势是在公司治理能力上,评价值最低为 1,而主要优势在运营管理能力上,评价值最高为 4。人力资源和组织流程的加权分数都是 0.75,是最高的,说明两者对公司内部关键战略要素影响很大;再从公司总的加权分数来看,说明南昌百货公司内部条件的综合地位处于行业平均水平以上。因为它的总加权分数大于 2.5。

#### 4.1.2 行业关键战略要素评价

采用行业关键战略要素矩阵的分析方法,是为了说明行业内各竞争者之间相对竞争力量的强弱,目前公司所面临机会和风险的大小,为公司制定经营战略提供一种识别的工具。它的分析步骤如下:

(1) 通过对公司外部环境分析,提出了五个关键战略要素。

(2) 确定每个关键战略要素的权重。权重值的变化范围在 0 到 1 之间,它的大小表示该要素对于成功经营的重要性,且各要素权重值的和为 1。

(3) 选取天虹商场和南昌洪城大厦与南昌百货公司做出评价。由于他们有相同的目标市场,评价的分数依次为 1, 2, 3, 4, 代表的意思是由弱到强。得出每个竞争者的总加权分数。它的大小反映了每个竞争者之间总体力量的相对强弱。

表 4-2 行业关键战略要素评价矩阵

行业关键 战略要素	权重	南昌百货公司		天虹商场		南昌洪城大厦	
		评价值	加权值	评价值	加权值	评价值	加权值
供货商	0.25	2	0.50	2	0.50	1	0.25
市场份额	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20
公共关系	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75
筹资能力	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
营运水平	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
加权总值	1.00		2.60		2.80		2.25

由表 4-2 看出,公司的公共关系的加权分数较高,对公司所处的行业战略要素是和重要的;从总的加权分数可以看到,天虹商场在江西的行业中排第一的位置,南昌百货公司位居第二,南昌百货公司在运营水平上比较强,但筹资能力比其它两家公司都弱,是最低值 1。说明两家公司的加权分数都高于行业的平均水平,同处于行业的上游水平。

#### 4.1.3 宏观关键战略要素评价矩阵

宏观关键战略要素评价矩阵是对南昌百货公司利用机会、避免威胁的能力作以分析评价。它的方法和内部关键战略要素评价矩阵分析方法和步骤相同,可以参照前面两个小节相似的方法。需要特别说明是关键在于宏观战略要素的选取和评价值的恰当给予。表 4-3 中宏观战略要素的前三个要素是机会,它的评价值越大表示公司利用的机会就



越好；后面三个要素是威胁，它的评价价值越大代表公司应对威胁的能力越好。

表 4-3 宏观关键战略要素评价矩阵

宏观关键战略要素	权重	分数	加权分数
国家采取积极政策扩大内需	0.20	3	0.60
中国经济的持续增长	0.15	2	0.30
对外商零售企业的准入政策	0.15	4	0.60
经营理念和模式的变化	0.25	3	0.75
中国居民收入的增长	0.15	2	0.30
人口的增长	0.10	1	0.10
总加权分数	1.00		2.65

由表 4-3 可以看出，公司很好的利用了外商零售企业准入的机会，评价价值为最高为 4，而在人口增长的应对上还无能为力，评价价值为最低为 1，这个要素不是公司可以左右的；从加权的分数来看，国家采取积极政策扩大内需和对外商零售企业的准入政策两者的加权分数是相同的，都是 0.6，南昌百货应该好好的利用国内良好的发展机遇扩大在本区域的市场份额。经营理念和经营模式是 0.75，它们是对南昌百货公司战略影响最大的威胁要素；从总的加权分数可以看出，南昌百货公司利用机会、避免威胁的能力处于行业平均水平之上的。

## 4.2 南昌百货公司基本竞争战略确定

### 4.2.1 大战略矩阵

根据前面对南昌百货公司关键战略要素的评价，下面采取大战略矩阵进行战略选择和确定。

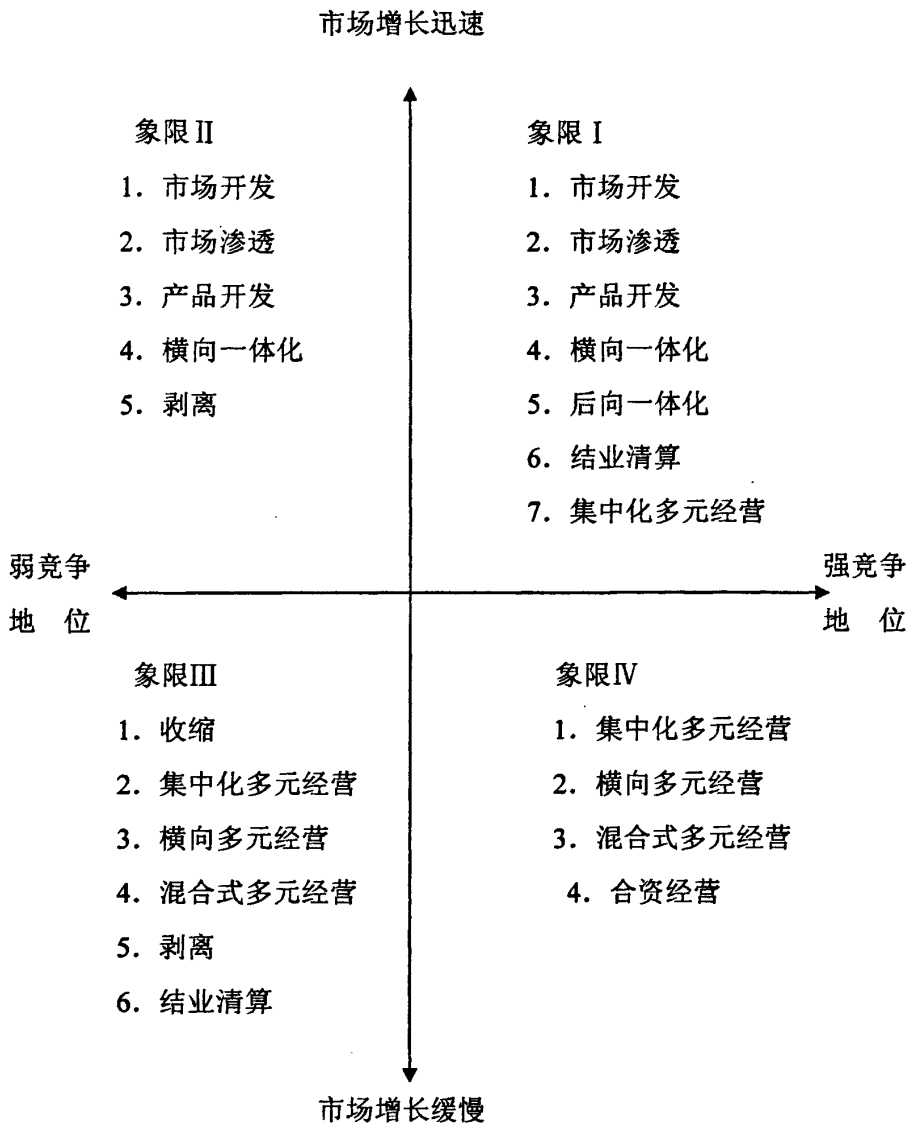


图 4-1 战略选择——工具和方法-大战略矩阵

如图 4-1，大战略矩阵的应用基于两个指标：竞争地位和市场竞争，适用于各类企业的战略。按吸引力大小排序分别位于大战略矩阵的各个象限中。通过前面的分析我们知道，南昌百货公司竞争地位较强，行业处于高速增长的中后期，因而位于第一象限。

#### 4.2.2 战略态势分析和基本竞争战略确定—柔道战略

沃尔玛、麦德龙凭借超大规模、先进的信息系统、全球范围供应链等优势具备了实施低成本竞争战略的可能。沃尔玛在江西地区仅在南昌、景德镇设有分店，还未开始向地级市及以下城市扩张。南昌百货公司在经营规模大小、资金等其它的方面与竞争对手

之间的差距还是比较大的，所以在市场竞争中要采取低成本竞争战略显然是行不通的。南昌百货公司面对强大的零售业的竞争对手，应该放弃硬碰硬的竞争思想，采取更加柔性的竞争战略。

对于其他经营模式的零售企业，南昌百货公司又具有规模效应的优势。比如：服装、鞋类专卖店，南昌百货可以为顾客提供多样化的选择。我们可以采取和专卖店进行合作，共享其公司的销售渠道。

目前，南昌洪城大厦与南昌洪客隆两家零售企业只在南昌地区开设了分店，却没有在发达县级城市设点。南昌百货公司在江西地区具有本土经营的优势，要根据地级城市的特点人口规模小、购买的习性、没有市场细分等来展开与竞争对手的竞争。所以本文要求南昌百货公司要与竞争对手进行柔道竞争，这样就完全有可能获取公司的竞争优势。

通过前面的分析我们可以很清楚的看到，南昌百货公司的竞争对手是不同的，以下针对于不同的竞争对手，南昌百货公司应如何采取柔道竞争战略的三个原则或者说三个步走来实施竞争战略呢？

### 一、移动原则

移动原则就是要界定南昌百货公司的竞争领域，悄然的进入这个领域，快速的发展，壮大自己的实力。在江西的零售企业中，有两个世界级的零售业巨头沃尔玛和麦德龙；还有国内比较著名的零售业北京华联和深圳天虹；在加上一些专卖店，新型的网络购物零售业，构成了江西错综复杂的零售市场。公司应用移动原则就是先界定这些零售企业和公司竞争领域。当然针对于不同的竞争对手，界定竞争领域还是有差别，下面分三个方面来具体说明：

(一)是针对于国内外的零售企业，南昌百货公司现在要对目标顾客重新进行定位，南昌百货公司可以对部分经营业绩好的连锁店的目标顾客定位为中高收入者，这样做可以与竞争对手区别开来，并要对公司的产品也相应的进行替换，满足中高收入者的消费需求；向地级城市以下的消费市场发展；今后，公司开设新的连锁店时，实行围棋式的布点，争取把自己固定在围棋的中心轴上，避免与竞争对手的正面竞争。

(二)是对于专卖店来说，南昌百货公司公司和竞争对手两者所经营产品的界定。专卖店有自己严密的进货渠道，还有专业的销售团队。而南昌百货公司在这两个方面相对于专卖店来说是有一定的差距。专卖店经营产品主要是以大型电器为主，南昌百货公司经营电器种类是比较多的，它主要还是以小型家用电器为主。这样公司就可以先界定

以小型家用电器为自己的竞争领域，与专卖店经营大型电器相区别。公司通过竞争领域的重新界定，也可以快速的进入自己的阵地，因为公司在这个方面比专卖店的进货渠道更便捷，可以为公司更好的维护自己的利益。

(三) 是针对于电子零售企业。上海联华是中国第一家开展网络购物的零售企业，它的网络购物比重占到了公司总销售的 30%，而且这个比例还在不断的上升。先区别上海联华网络购物的电子商务的交易平台。由于上海联华电子商务的交易平台是顾客先到上海联华 OK 网上，挑选自己喜欢的产品，填写电子网络购物的清单，上海联华根据清单再通过邮寄的方式寄到消费者手中，如果是上海附近地区也可以来人到上海联华的各个连锁店取自己的在网上订购的东西。南昌百货公司要先建立自己网络购物的网络平台，比如建立南昌百货电子商务网。公司和淘宝网形成网上购物的战略合作联盟，把自己公司电子购物平台连接到淘宝网站上，在淘宝网上建立一个子网页，和本公司的电子交易平台连接，这样可以把南昌百货公司的商品借助淘宝网的网络资源，实现公司在网络购物上的运营。

## 二、平衡原则

平衡原则就是要在竞争中努力处于一种既能进攻又能反击的状态。就是要通过不同层次的合作，限制对手的活动范围；要研究对手的每一次进攻并找到可以利用的地方；将对手的势能转化为自身的优势。南昌百货公司在利用平衡原则时就是要针对不同的竞争对手，找到他们的弱点，并限制竞争对手的活动范围，来达到平衡的。本文从外资大型零售企业、内资大型零售企业、专卖店、电子零售企业四种零售模式来具体说明南昌百货公司的平衡原则。这样就可以削弱对手的攻势。

(一) 外资零售企业。沃尔玛为全球零售业巨头，并引领世界商业格局的巨变。它拥有庞大的规模、完善的信息系统管理。随着时间的流逝，沃尔玛在零售业的影响力正在减弱，因为沃尔玛一直难以扭转其商品档次低和没有善待员工的形象。南昌百货公司可以对商品的档次定位在中高档这样一个水平，这样公司就不会与沃尔玛产生正面竞争的。这样利用对手的弱点就转化为了自身的优势，达到了限制竞争对手的活动范围。和竞争对手达到了一种平衡。

(二) 内资零售企业。现在的大型零售企业都喜欢在某个城市的商业中心地带开设自己的连锁店，但是城市的商业中心的地价很高，会增加公司运营成本。南昌百货公司要摆脱这种思想的束缚，公司在开设新连锁店时，要先进入有发展前景的地段。随着城

市化水平的提高,地段是会生殖的,这样对公司未来的发展是非常有利的。

(三)是专卖店。这里是指电器专卖店,专卖店经营产品主要是以大型电器为主,南昌百货公司经营电器种类是比较多的,它主要还是以小型家用电器为主。公司在小型家用电器的销售比以前一定要高很多,这样势必要带动其它大型家用电器的销售额。而在大型家用电器方面,专卖店和南昌百货公司的进货渠道是没有区别的。公司由小型家电的畅销带动大型家用电器的大幅度增长,这样做一定会引起竞争对手的反映,公司在这个时候已经是处于即能反击又能进攻的一种状态,通过这一步,公司已经可以推控制衡自己的竞争对手。

(四)是电子零售企业。南昌百货公司已经和淘宝网建立了战略合作联盟,在淘宝网的主页上建立了自己和消费者购物的电子平台。这样公司就可以针对不同目标顾客的消费需求,在网上推销自己的产品。网络是没有国界和地界之分的,但是通过与淘宝网的合作,就可以限制上海联华在一定区域的活动范围。在公司经营电子交易的过程中,也可以很清楚的知道上海联华在网络上推出了什么新的产品,从中可以利用到竞争对手的势能,南昌百货公司就可以马上采取相应的措施,将对手的势能转化为自身的优势,削弱了对手对自己的攻势。

### 三、杠杆借力原则

杠杆借力原则是利用对手的资源、合作伙伴以及它的竞争对手巧妙地借力打力来打败对手。对手的资源应该来说是不容易获得的,但是竞争对手的合作伙伴是容易找到的。南昌百货公司杠杆借力主要的就是要寻找到竞争对手的合作伙伴,离间竞争对手与他们合作伙伴的关系,再结合他们的薄弱环节,瓦解竞争对手的经济利益。当然对于不同的零售模式,他们的各自的合作伙伴会有所不同,这里用三点来具体说明一下:

(一)是针对于国内外的大型零售企业,他们有一个很好借用的杠杆,那就是南昌益鸿贸易有限公司。它是南昌有名的快速食品类的经销商,在南昌的快速食品类占有65%的市场份额,并且和南昌百货公司的竞争对手都有业务上的往来。公司可以利用南昌益鸿贸易公司作为自己和竞争对手的筹码,先与南昌益鸿贸易公司建立战略同盟关系,在业务上慢慢的进行渗透,离间几家竞争对手与南昌益鸿贸易公司的关系,再结合他们的薄弱环节,瓦解他们的相互利益,这样就可以为公司增强自己的优势,而且公司也不会和竞争对手产生正面的竞争,并且可以削弱对手的地位,使得自己也牵制了强大的对手。

(二)是专卖店的杠杆借力原则。南昌百货公司经过了前面两个步骤的实施,一定在自己销售的家用电器领域形成一个良好的口碑,那这样就会有更多家用电器的生产商找公司,寻求和公司更大、更远的合作。公司这个时候也可以寻找到一家甚至几家家用电器的生产厂家,他们即和南昌百货公司又和国美、苏宁有业务上的往来。这样就可以和前面国内大型零售的杠杆借力原则一样,在业务上慢慢的进行渗透,离间国美、苏宁两家竞争对手与他们合作伙伴的关系,再结合他们的薄弱环节,瓦解国美、苏宁的利益,这样就可以为公司增强自己的优势,而且公司也不会和竞争对手产生正面的竞争,并且可以削弱对手的地位,使得自己也牵制了强大的对手。

(三)是对于电子零售企业的杠杆借力的原则。淘宝网和南昌百货公司建立了战略联盟的合作关系,自然和上海联华就形成了敌对面。至少在网络购物上就要侵犯淘宝网的销售份额。淘宝网就会利用自己强大的网络优势,与上海联华展开激烈的市场竞争,这样南昌百货公司就很简单的借用了淘宝网这个有利的杠杆打败了上海联华这个零售业的强大对手。

针对于不同的竞争对手,南昌百货公司都提出了相应的柔道战略。在外资零售也这一块,又是要开拓中国农村消费市场,又要和经销商展开合作,打跨公司的竞争对手。同样的在国内外大型零售企业、专卖店和电子零售企业都提出了相应的柔道战略。感觉上比较混乱,好像南昌百货公司要实施很多的战略,其实不然。因为南昌百货公司在针对于不同竞争对手时,只要公司遵循巩固南昌地区的消费市场,同步发展网络购物,再发展地区城市以下的消费市场原则,南昌百货公司就一定在激烈的市场竞争中取得主动权。

## 第五章 南昌百货公司竞争战略的配套实施方案

企业战略实施是战略管理的重要一环. 企业战略实施与企业战略制定有着三个根本区别: 一是企业的战略制定是在行动之前的一种谋划, 而战略实施是运用各种资源将战略变为现实, 最终达到战略目标的一个过程; 二是战略制定是一种思维活动的过程, 而战略实施是一个实践活动的过程; 三是战略制定需要有好的直觉与分析技能, 而战略实施需要有特殊的激励和领导技能。实施战略要比制定战略难得多, 重要得多, 而且更加的复杂。因此, 为保证顺利地实现南昌百货公司的竞争战略目标, 本文提出了以下配套实施方案。

### 5.1 南昌百货公司实施电子商务化建设, 走集约化经营的道路

公司实行电子商务化的建设, 走资源集约型的经营道路, 既符合公司防范经营风险、降低运营成本、提高效率的要求, 也是保障公司实现战略转型、保持健康发展的需要。

在公司未来的发展过程中, 南昌百货公司应推进公司的电子商务化建设, 利用现代信息化的技术, 提升公司现有的管理模式。在电子信息技术的基础上, 打造公司“服务专业化、管理系统集成化”的现代管理网络, 实现公司管理的高度集约。

#### 5.1.1 零售业电子商务建设的特点

(一) 高收入消费群体多。那些有较高层次的教育背景和收入水平高的消费者喜欢网络购物这种零售模式, 因为网络购物高效、便捷的新特点, 对这些消费者也有很大的吸引力。

(二) 节约劳动力成本和建立实体店面的成本。和实体店面营销相比, 网上零售可以大大的节约劳动力成本和建立实体店面的成本。但是, 由于网上零售商同样也需要与消费者建立联系, 因此, 建立和维护客户关系的成本以及包装费、运输费的存在使得网上零售节约下来的成本并没有预想的那么多。

(三) 整合公司的客户关系管理和微观营销系统。零售电子商务可以很好的整合公司的客户关系管理系统。由于微观营销系统是将消费者看成是一个个体来识别, 而且微观营销系统可以很方便的供应商品信息, 将为微观销售提供更好的机会。

### 5.1.2 零售业实施电子商务化的关键措施

#### （一）提高整个公司对电子商务的意识

公司的管理部门和员工要牢固树立电子商务的开展会极大地提高业务效率,降低公司成本,减少商务活动中人力、财力、物力的消耗,节约能源的意识,只有在以上这些方面增强意识,才能有利于整个公司的资源集约化和经济的高效益。

#### （二）加强公司自身电子商务化的建设

公司要在优化业务流程,塑造南昌百货公司的品牌网站等方面加强公司自身的建设。要建立专门的电子商务领导机构,加强建立公司完善的退货、换货与第三方保证机制。

#### （三）加大南昌百货公司电子商务平台在网上的宣传力度

公司建立电子商务平台后,要通过它或通过其它途径大力宣传公司电子商务的优势。应该充分体现客户导向的经营理念,注重与消费者之间的信息沟通与互动,进行影响网络消费者行为的外部、内部和网络环境因素的分析,整合网络营销策略,满足消费者的个性化需求。

## 5.2 建立南昌百货公司的电子交易平台

目前,南昌百货公司的当务之急就是要建立公司的电子交易平台。通过建立公司的电子交易平台,将上游供应商加入到这个平台中,这样零售企业可以与供应商共享商品的销售、库存信息,实现实时的新品查看、电子订货、商品验收、预约结算、网上对帐等功能,加快对顾客需求的反应速度,塑造在供应链层次上的整体竞争力。公司的工作重点应该在以下几个方面:

（一）在信息化方面,应该加大技术投入力度,建立完善的零售企业资源计划系统(ERP)、客户关系管理系统(CRM)、供应链管理系统(SCM)、商业供货系统(GOS)等,在信息管理系统的應用上,公司应该超越门店的系统建设的基础,围绕连锁经营的战略管理指标和运营绩效指标,彻底把报表和数字作为管理工作的基本,通过数据挖掘和分析,形成数据资源的再利用和绩效监控。

（二）在物流配送方面,企业应建立具有商品分拣、配送自动化功能的配送系统,建立和完善专业化和现代化的商品储运体系,实现物流管理的电子化,把各区域物流配



送中心建成多功能、集约化、低成本的供货枢纽，使零售企业的物流运作扩展为整个企业供应链节点的协同作业，降低经销商品的物流成本，并及时响应销售需求和适时补货。

### （三）和银行的合作

南昌百货公司的电子交易平台在网络上要集成国内多家银行的支付接口，让用户可以直接进行网上支付。此外，公司和银行合作时，还应该对顾客发售两种卡：一种是由国内银行和公司发行的联名卡，本质就是银行卡，可以存钱、取钱，附有南昌百货公司会员卡功能，还能积分，而另外一种就是公司单独发的会员卡，顾客可以通过网上银行、银行卡转存或直接购买的方式，向公司会员卡里转存会员积分，在购物时抵付使用。

## 5.3 强化公司内部管理，加速异地开设连锁店

### 5.3.1 强化公司内部管理

公司内部要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，使分店运动作高效、规范。总部对分店的管理遵循“最佳效益、服务协调、全面监控、严格考核”的原则。

### 5.3.2 加速异地开设连锁店

公司本着扎根南昌本地，开拓江西市场，面向全国的拓展思路，加速开设百货连锁店。新店的开设将以直接投资建店为主，以收购和兼并为辅。考虑到公司自身的经营能力以及社会影响力，在未来3年~5年要大力发展南昌区域，也要同时拓展江西其他的地级城市，特别是消费能力强的地级城市，力争基本站稳脚跟。在巩固南昌县的莲塘市场及萍乡市场的地位的同时，适时进入其周边地区，如新余、樟树、宜春等城市。后期应重点进入九江、上饶、抚州、吉安和赣州。

## 5.4 完善公司人力资源体系，推进员工的职业化建设

### 5.4.1 完善公司人力资源体系

南昌百货公司始终重视人力资源工作。一直大力引进、选拔优秀人才，努力培养和使用优秀人才，建立起了一套完整的公司激励体系，使人力资源工作有章可循。支撑住南昌百货公司的快速发展和急剧膨胀，做到有效控制的作用。但我认为公司还应在以下

几方面继续努力：

一是建立人才储备，解决人才流失问题。通过拓宽人才引进、建立公司人才库等形成一套公司完整规范的培训、领导干部挂职锻炼的程序和它的跟踪考核方法等等措施。使人才引进、培训、挂职等环节环环相扣。

二是公司要有控制性地放权。公司可以采取严格限制职数、严格控制职级范围、推行竞争上岗制、核查制等措施实行有控制的放权。

三是公司要建立科学的绩效考核体系。人力资源管理所要建立的是职能工资制，它的有效实施有赖于任职资格的认定和绩效考核。公司要重点做好绩效考核和任职资格的落实。将它们的指标分解到各个部门及每位员工，每一个指标都要有衡量的标准、考核分数等计量方法。

#### 5.4.2 推进公司员工的职业化建设

如果南昌百货公司没有职业化的员工队伍，就不可能有今天的发展规模。现在南昌百货公司能够发展到这么大的规模，从根本上讲得益于公司团队的职业化特别是领导团队的职业化。在未来的发展过程中，南昌百货公司要继续发扬“以人为本”的理念，公司的管理层要大力推进职业化建设，促进员工的健康成长，打造适应职能管理战略需求的管理团队。可采取的措施如下：

一是根据职能战略和行业整合的需求，要打通员工职业化发展的通道，推动员工职业发展规划的落实，带动公司的管理团队向精细化管理转型。

二是大力推行竞聘上岗制、任前公示制、任期制和定期淘汰制，扩大竞争者上岗的范围，通过有效竞争促进员工成长，加强人才的流动性，防止员工只进不出、干部队伍只上下的局面；努力规避选人和用人风险；优化调整专业骨干队伍团队组合，推行干部责任追究制度。还要重点开展与实施信息化配套的培训，实现知识的快速转移；鼓励条件成熟的门店给新员工多增加些实习机会；开展新员工实习培训、干部轮岗，提高员工职业化的水平，形成良性人才内生机制。

三是完善薪酬考核体系和机制，特别是要针对不同专业技术系列实行不同的薪酬激励措施；建立和外部市场同步的人力资源价值评价体系，开展各种职位的价值评估，完善员工和管理人员的绩效考核，加强对核心人才的业绩评价体系，对他们合理的分配各自的价值。

## 5.5 运用价值链管理,实现南昌百货公司与供应商的合作双赢

在当今社会,企业的竞争已经不是企业与企业之间的竞争,更多的是上下游企业之间所形成的供应链的竞争。南昌百货公司要运用现代价值链管理的思想,与供应商建立战略同盟的伙伴关系,使双方获得更高层次的竞争优势。激烈的市场竞争,也使零售商充分的认识到必须联合行业中的上下游企业,实现双方的优势互补,这样就可以和供应商建立利益共享的供应链。并且南昌百货公司必须把供应商的一切有效的网络销售渠道一并纳入到公司的供应链之内,实行有效的管理。

首先,公司与供应商之间实现信息交流的平台。要让供应商了解到自己公司的销售情况和仓库的存货情况,这样可以为公司降低存货成本。我们以宝洁--沃尔玛为例来说明供应链管理降低公司的存货成本。沃尔玛授权给宝洁公司,宝洁公司自己来管理其公司在沃尔玛商场的商品,这样真正实现商品的购进和库存管理,使得沃尔玛有效控制了库存和缺货,解决了公司的后顾之忧。这样做双方都是有好处的,沃尔玛公司可以投入更多的精力到顾客服务管理方面,增加了顾客对公司的满意度,而宝洁公司也可以优化自身的管理,通过合作双方巩固了自身的价值链企,达到了双赢的目的。

其次,南昌百货公司要参与到生产商生产过程中去,这样公司可以及时地反馈消费者的意见。并且生产商根据这些意见对公司的产品进行改进和完善,并将消费者的意见迅速落实到生产中。公司与生产商通过这样的合作,使得他们就结成了一种产销同盟的关系,可以很好的实现价值链的迅速增值。通过南昌百货公司和生产商的合作,顾客对产品购买的忠诚度大大的提高了,形成了公司和生产商之间供应链的良性循环,从而真正实现厂商、零售商和顾客三者三赢目的。

## 结束语

根据中国入世承诺要对外资逐步开放中国零售行业以来,国内零售业面临着严峻形势,在面对外资零售企业巨大竞争压力的条件下,国内零售企业如何发挥其自身的竞争优势,在激烈的市场环境中获得有利的生存空间。本文通过南昌百货公司柔道竞争战略研究,得出以下几点意见。希望对提升国内零售企业的竞争力有供借鉴的价值和现实的指导意义。

(一) 外资零售业具有资金优势、规模优势、成本优势和管理优势,但是也存在不熟悉情况、不了解市场,甚至水土不服的劣势。如果不能实现在中国的本土化经营,最终还是走向失败的。同时,国内企业应当坚定自己公司的发展战略,尽量避开与外资零售业的正面竞争,要先保证本区域的竞争优势,稳抓稳打,站稳脚跟后迅速扩大自己的规模,然后再逐步向外拓展自己的生存空间。

(二) 由于外资零售企业在内地开设的连锁店仅限于大城市和省会城市,但是对于县级城市的消费市场及农村消费市场还没有要开发的计划,所以国内零售企业应该把握这样一个时机,充分的发挥国内零售业本土化的优势,迅速的占领县级消费市场和农村消费市场。

(三) 国内零售业在利用网络信息技术是比较落后的,企业应该在这方面加大资金的投入。因为网络购物已经成为了二十一世纪的朝阳产业,公司要想在未来激烈的市场竞争环境中立于不败之地,要先建立自己网络购物的一个平台,开展网络购物的销售模式,它可以方便地整合客户关系管理和微观营销系统——将消费者看成是每一个个体来识别和对待。方便的供应商品信息,将交叉销售提供更好的发展机会。

## 参 考 文 献

- [1]中国国家统计局网站: [www.stats.gov.cn](http://www.stats.gov.cn)
- [2]江西省人民政府网站: [www.jiangxi.gov.cn](http://www.jiangxi.gov.cn)
- [3]南昌市统计局网站: [www.nctj.gov.cn](http://www.nctj.gov.cn)
- [4]中华人民共和国 2008 年国民经济和社会发展统计公报.
- [5]迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略[M]. 华夏出版社, 1997. 08
- [6]迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略[M]. 华夏出版社, 2005. 10
- [7]刘尔思. 创新产业扶贫机制—产业链建设与贫困地区经济发展研究[M]. 中国财政经济出版社, 2007. 09
- [8]陈明森. 市场进入退出与企业竞争战略[M]. 中国经济出版社, 2001. 02
- [9]大卫 B 尤费, 玛丽夸克著, 傅燕凌, 孙海龙译. 柔道战略[M]. 机械工业出版社, 2003. 01
- [10]陈宇, 陈玉晶. 我国零售企业竞争优势分析及其发展对策[J]. 黑龙江对外经贸, 2006, 03.
- [11]李飞, 刘明葳, 吴俊杰. 沃尔玛和家乐福在华市场定位的比较研究[J]. 南开管理评论, 2005, 03.
- [12]张金萍. 动态环境下零售企业竞争态势分析[J]. 商业研究, 2007, 06.
- [13]金德辉. 零售企业开展电子商务的战略选择[J]. 理论学习与探索, 2003, 01.
- [14]张闯. 中外零售企业中国市场的跨区域扩张——基于58家连锁企业店铺布局的比较研究[J]. 财贸经济, 2006, 08.
- [15]吴晓云. 论加入WTO 后中国大型连锁零售业面临的发展环境及战略构想 [J]. 管理世界, 2002, 10.
- [16]刘周平, 庄贵军, 周筱莲. 跨国零售企业在中国的经营战略研究[J]. 管理世界, 2004, 08.
- [17]戢守峰. 我国零售业竞争战略取胜的法宝——核心竞争力分析[J]. 商业研究, 2002, 10.
- [18]刘颂. 我国连锁零售业竞争力分析[J]. 北京市计划劳动管理干部学院学报, 2006, 02.
- [19]唐拥军等. 战略管理[M]. 武汉理工大学出版社, 2005, 01.

- [20] 汤定娜. 零售企业竞争优势异地转移的风险及其防范[J]. 财贸经济, 2007, 04.
- [21] 李学工, 朱红. 试论我国中型城市零售商业的竞争模式构建与结构重组战略[J]. 中国流通经济, 1998, 03.
- [22] 杭中茂. 现代企业经营管理[M]. 东北财经大学出版社, 2002, 04.
- [23] 斯蒂芬. P. 罗宾斯. 管理学[M]. 中国人民大学出版社, 1999. 03.
- [24] Paul W. Rosenzweig. International Management[M]. 机械工业出版社, 1998. 09
- [25] Barry Berman&Joel R. Evans. RETAIL MANAGEMENT, Macmillan Publishing Company, 1992. 01
- [26] Michael Levy Barton A Weita Mcgraw-Hill. Retailing Management
- [27] D. Teece: Competition, Cooperation and Innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, Journal of Economic Behavior and Organization, 18, 1992.
- [28] C.K. Prahalad and Gary Hamel: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May/June 1990.
- [29] Barney, T. B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 1991.
- [30] 刘华. 24 小时便利, 中小超市能做吗[J]. 销售与市场, 2002, 09.
- [31] 归秀娥. 全球化背景下的我国零售企业竞争力[J]. 特区经济, 2005, 05.
- [31] 肖煜. 网上零售商的产品策略[J]. 当代经济, 2003, 04.
- [33] 张明亲, 郭蓓, 郭承运. 电子商务与大型百货企业运营方式创新[J]. 商业研究, 2002, 04.
- [34] 赵静. 我国零售业电子商务应用研究[J]. 江苏商论, 2008, 07.
- [35] 鱼明. 网上零售和传统商业模式的整合战略研究[J]. 商场现代化, 2008, 12.
- [36] Jay · B · Barney 著, 王俊杰、杨彬、李启华译. 获得与保持竞争优势[M]. 清华大学出版社, 2003, 01.
- [37] 乔治. 斯托克, 罗伯特. 拉舍诺, 文跃然, 周禹译. 硬球战略[M]. 商务印书馆, 2008, 01.
- [38] 路长全. 软战争[M]. 机械工业出版社, 2004, 01.
- [39] 希尔、琼斯、周长辉. 战略管理[M]. 中国市场出版社, 2007, 01.
- [40] 王新新. 我国零售商应积极发展自有品牌[J]. 企业研究, 2005, 07.
- [41] 王海燕. 质量竞争战略与企业绩效模式的选择[J]. 中国工业经济, 2006, 04.

- [42] 窦志铭. 香港百货零售业的发展与经验借鉴[J], 特区经济, 2002, 10.
- [43] 胡焯. 大中型百货商场战略模型及其适用性分析[J]. 商业经济与管理, 2005, 09.
- [44] 秦文纲. 振兴大型百货商场的策略研究[J]. 浙江工商职业技术学院学报, 2002, 01.
- [45] 吴焯. 浅谈我国入世后零售业竞争发展战略[J]. 企业技术开发, 2004, 09.
- [46] 辜岚. e B a y 的柔道战略[J]. IT 时代周刊, 2004, 04.
- [47] 张红宁, 陈玉冬. 网景通讯公司的柔道战略[J]. 江苏企业管理, 2001, 05.
- [48] 冯力. 借柔道战略助中小企业营销[J]. 企业科技与发展, 2008, 05.
- [49] 陈章旺. 构筑立体防御体系——论现代百货业的竞争策略选择[J]. 福州大学学报(哲学社会科学版), 2004, 04.
- [50] 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[J]. 商业研究, 2003, 01.
- [51] 葛荣晋. 《孙子兵法》企业竞争战略的选择[J]. 学术界, 2002. 06
- [52] 吕庆华. 中国零售业竞争战略模式探讨[J]. 学术界, 2004. 10

## 致 谢

光阴似箭，岁月匆匆，自 2007 年 4 月初远涉三省区，行程两千里，由从未远离的江西来到童年向往的广西，踏进心仪已久的广西大学，至两年的研究生学习阶段即将结束，往事历历在目，恍如昨日，一路走来，应该感谢的人太多太多……

首先，诚挚地感谢我的导师董莲荣副教授。两年间，跟随董老师学习，蒙董老师不弃，悉心指导完成本毕业论文，可谓相知甚深。董老师治学之严谨、学识之渊博令人高山仰止、望尘莫及；董老师敬业之精神、谦逊的品格令人敬由心生、感怀至深。得遇董老师实乃三生之幸！完成本论文的过程正是董老师渊博的学识和高尚的品格体现的过程，也是董老师辛勤汗水结晶的过程！

在本论文的写作过程中，广西大学商学院导师组的阳国亮教授、梁运文教授、唐拥军教授、陆善勇教授、曹平副教授、范伟老师等授人以渔、指点迷津，提出了许多宝贵的意见和建议；尽职尽责、至真至诚，提供了大量有益的帮助和支持，有力地保证了本论文的顺利完成。在此，向各位老师致以崇高的敬意和深深的谢意！

亲情无价，大爱无疆，还要感谢我的父母、妻子、姑母、妹妹。因为有了父母、妻子、姑母、妹妹给予的各方面支持，我才能顺利完成两年的学业。

最后，向所有对本论文的完成提供过帮助的老师、同学、亲友再次深表感谢！大家的支持和帮助为我今后的进步提供了不竭的动力，我将始终深怀感恩之心，时刻不敢懈怠，将所学所得加倍回报国家，回报社会，回报曾经真诚帮助过我的人们！

薛 广 禄



## 攻读学位期间发表学术论文目录

- 1、林文，郭明德，薛广禄. 跨国公司的跨文化环境及对策. 市场论坛，2007，  
（11）：88-90
- 2、薛广禄，唐华东，段炼. 南康家具产业的现状分析与发展对策. 广西大学学报（社  
会哲学版），2009，（7）