

沈阳商业城发展战略研究

摘要

随着我国加入WTO后零售服务业的进一步开放，众多的境外零售企业陆续进入中国市场，使零售业的竞争进一步激烈。我国加入WTO后，零售服务业对外开放的程度将越来越高。GDP的持续增长和13亿人口的消费品市场吸引了众多境外大型跨国零售企业争先恐后，抢滩中国。外企进入市场，带来了资金、先进的管理技术和营销方法，促进了经济的发展，同时也加剧了市场的竞争。竞争促使企业既要提高管理水平，也要加快规模扩张，以进一步降低经营成本。中国的服务行业发展非常快，而且在国民经济中所占的比例越来越大，但中国服务企业的品牌真正在消费者心中能够立得住的也不多。我国目前的零售市场仍处于发展阶段，商品的品种和质量、零售企业的管理水平和经营方式与发达国家相比都有很大差距。同时，我国经济正处于由计划经济体制向市场经济体制过渡时期，企业正处于改革、调整、磨合、适应的过程，市场机制还未完全建立起来，企业的竞争能力还不强。

沈阳作为东三省的政治、经济、文化中心，承担着“东北振兴、沈阳先行”的重任，而作为第三产业龙头的商业零售业，沈阳的商业近几年一直在以快速的速度发展。沈阳商业城作为一家国有企业，其近年来的业绩一直处于稳中有升的态势，在中街商圈起着举足轻重的作用。通过战略分析我把沈阳商业城的战略目标定为：全面创新、求真务实，以人为本、共创价值，努力把商业城建成中国具有特色的企业，使公司成为经营开发特色突出、相关经营领域宽广、经济社会效益显著的现代集团公司。

本文总结了当今中国零售业市场现状，趋势和竞争形势，提出了沈阳商业城要继续保持并扩大市场份额采取的对策。

关键词：发展战略，零售业，SWOT 分析，战略实施

SHENYANG COMMERCIAL CITY DEVELOPMENT STRATEGY RESEARCH

ABSTRACT

With China's accession to the WTO to further open up the retail service industry, many foreign retail enterprises to enter the Chinese market, so that further intense competition in the retail industry. China's accession to the WTO, the degree of opening up the retail service industry will become increasingly high. GDP continues to grow and its population of 1.3 billion consumer goods market has attracted many foreign companies are vying large multinational retail, seize the Chinese. Foreign invested enterprises to enter the market, bringing capital, advanced management techniques and marketing methods, and promoting economic development, but also increased competition in the market. Competitive urge enterprises must improve their management level, we should also speed up the expansion of scale to further reduce operating costs. China's fast development of the service sector, but also in the proportion of the national economy growing, but China service enterprises in the consumer brands really can legislate the attitude of the mind not many. China's current retail market still in the development stage, the variety and quality of goods, the retail enterprise management level and the management mode of comparison with the developed countries have a big gap. At the same time, China's economy is now in from the planned economic system to a market economic system transition period, enterprises is in the reforms and restructuring, adjustments, the adaptation process, the market mechanism has not been fully established, the competitiveness of the enterprises is not yet strong.

Shenyang as a Northeast political, economic and cultural center, for a negative "revitalizing northeast China, Shenyang first" role to play, and the tertiary industry as a leading commercial retail, commercial Shenyang in the past few years has been developing at a fast pace. Shenyang Commercial City as a state-owned enterprise, its performance has been in recent years the trend rose steadily, in the Street business

district play the pivotal role. I adopted the strategy of the Shenyang Commercial City as a strategic goal: complete renovation of pragmatism, people-oriented, create value, and strive to build China's commercial city with characteristic enterprise, the company became prominent characteristics of the management and development of related business broad areas, the economy of modern social benefits significantly Corporation.

This paper summarizes the Chinese retail market status, trends and competitive situation, and proposed Shenyang Commercial City must continue to maintain and expand market share with countermeasures.

KEY WORDS : Development strategies, Retail, SWOT analysis, The implementation of the strategy

原创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师指导下，进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本学位论文的研究成果不包含任何他人创作的、已公开发表或者没有公开发表的作品的内容。对本论文所涉及的研究工作做出贡献的其他个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本学位论文原创性声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者签名： 琰

日期： 2007.12.8

关于学位论文版权使用授权的说明

本人完全了解河北工业大学关于收集、保存、使用学位论文的规定。同意如下各项内容：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，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或者部分的阅览服务；学校有权按有关规定向国家有关部门或者机构送交论文的复印件和电子版；在不以赢利为目的的前提下，学校可以适当复制论文的部分或全部内容用于学术活动。

（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： 琰

日期： 2007.12.8

导师签名： 李艳双

日期： 2007.12.9

第一章 绪论

§ 1-1 论文选题背景和意义

随着我国加入WTO后零售服务业的进一步开放,众多的境外零售企业陆续进入中国市场,使零售业的竞争进一步激烈。我国加入WTO后,零售服务业对外开放的程度将越来越高。GDP的持续增长和13亿人口的消费品市场吸引了众多境外大型跨国零售企业争先恐后,抢滩中国。外企进入市场,带来了资金、先进的管理技术和营销方法,促进了经济的发展,同时也加剧了市场的竞争。竞争促使企业既要提高管理水平,也要加快规模扩张,以进一步降低经营成本。中国的服务行业发展非常快,而且在国民经济中所占的比例越来越大,但中国服务企业的品牌真正在消费者心中能够立得住的也不多。我国目前的零售市场仍处于发展阶段,商品的品种和质量、零售企业的管理水平和经营方式与发达国家相比都有很大差距。同时,我国经济正处于由计划经济体制向市场经济体制过渡时期,企业正处于改革、调整、磨合、适应的过程,市场机制还未完全建立起来,企业的竞争能力还不强。因此,分析总结零售业的发展特点,对于促进我国零售业的发展具有重要的现实意义。

沈阳作为东三省的政治、经济、文化中心,肩负着“东北振兴、沈阳先行”的重任,而作为第三产业龙头的商业零售业,沈阳的商业近几年一直在以快速的速度发展。沈阳商业城作为一家国有企业,其近年来的业绩一直处于稳中有升的态势,在中街商圈起着举足轻重的作用。因此沈阳商业城作为沈阳商业零售业的代表之一具有重要的研究意义。

§ 1-2 论文研究的目的

日新月异商业环境使得企业的所有策略都要随之而变。对于企业的危机管理更是如此。企业应随时根据其所处商业环境的变化而采取相应的公共关系危机管理策略,与外环境进行积极、及时、有效的沟通,预防并有效处理危机。

零售商业已不再是一手交钱一手交货的简单交易行为,它已跻身于市场经济的第一线,成为社会经济运行中的重要成员。零售商业的经济活动对人民生活、社会生产都有重要影响作用。要保持国民经济活跃和国内市场的繁荣,就必须重视零售商业的发展,并充分发挥其应有的作用。

§ 1-3 论文主要研究内容

本论文首先通过对中国零售商业市场作简要分析,指出沈阳商业城所处的市场环境及自身所面临的机会、威胁,具有的优势和存在的劣势。其次对沈阳商业城的现状进行分析,并对如何改变现在的困境提出一些关于市场策略方面的建议,为沈阳商业城提出一些切实可行的改革方案,力争为企业的策略的制定与实施有所指导,为沈阳商业城的发展有所贡献。

论文主要内容如下:

第一章 概述:简要介绍论文的整体内容。

第二章 发展战略理论概述:介绍相关的理论知识。

第三章 沈阳商业城外部环境分析:通过分析商业环境、竞争环境、需求环境、经济环境四个方面的内容,阐述了沈阳商业城所面临的外部环境。

第四章 沈阳商业城内部环境分析:通过财务状况分析、商品结构分析、人力资源分析三方面的内容来说明沈阳商业城的内部环境。

第五章 沈阳商业城的 SWOT 分析:根据优势、劣势、机会、威胁这四部分来综合分析沈阳商业城的态势。

第六章 沈阳商业城战略的制定与实施:包括战略思想、战略目标、战略的实施三部分内容。

第七章 结论:总结了当今中国零售业市场现状,趋势和竞争形势,提出了商业城要继续保持并扩大市场份额采取的对策。

第二章 发展战略理论概述

§ 2-1 企业战略

企业战略是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略是层出不穷的，例如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的谋略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。例如：企业竞争战略是对企业竞争的谋略，是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业营销战略是对企业营销的谋略，是对企业营销整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业技术开发战略是对企业技术开发的谋略，是对企业技术开发整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业人才战略是对企业人才开发的谋略，是对企业人才开发整体性、长期性、基本性问题的计谋。以此类推，都是一样的。各种企业战略有同也有异，相同的是基本属性，不同的是谋划问题的层次与角度。总之，无论哪个方面的计谋，只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题，就属于企业战略的范畴。

需要指出的是，最初人们所讲的“企业战略”，主要指的是竞争战略。1971年美国的迈克尔波特发表《竞争战略》之后^[6]，更强化了人们的这种认识。在迈克尔波特的著作中，是把企业战略当作竞争战略的同义语来使用的。他说的企业战略都是竞争战略。军队从事战争，企业从事竞争。竞争与战争虽然本质不同，但也有一个“争”字。企业竞争也是很残酷的，失败了就要死亡。既然要参与竞争，那么当然就要讲究竞争战略，不能只是一味地拼人力、拼财力、拼物力。竞争战略虽然非常重要，但毕竟不能代替企业战略。企业为了生存与发展不能只谋划竞争，而应该同时谋划许多方面。千万不要在竞争战略与企业战略之间划等号，竞争战略只是企业战略的一部分。如果读了迈克尔波特的《竞争战略》，就认为企业只存在竞争战略，那就是只见树木、不见森林，与瞎子摸象差不多了。现在，把竞争战略等同于企业战略的大有人在。他们的这种认识是片面认识，而这种片面认识是妨碍企业战略管理的。

§ 2-2 企业发展战略

世界经济一体化与区域经济集团化的趋势，在为中国企业走向世界，开展跨国经营提供广阔运作空间的同时，又令其面临“国际高手”的严峻挑战。因此，国内企业要在瞬息万变的市场经济条件下抓住机遇，发展自己并壮大经济实力，就离不开制定一个具有超前性、科学性和可操作性的发展战略。

2-2-1 企业发展战略的本质

“战略”这个概念最初只存在于军事领域，战争讲究方略，战争方略的简称就是“战略”。战略的本意是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方情报，加以分析、研究，从而对战争的全面及其各个局部的关系作出系统的、科学的判断，以便对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用作出部署。战略对于军事行动的意义，在于它帮助军事指挥员掌握战争全局的动态，以便运筹帷幄，立于主动之中。战争讲究战略也讲究战术。战略与战术都是谋略，但也有区别。战略针对全局，战术针对局部；战略针对长远，战术针对当前。

1965年，美国的一位经济学家发表了一篇文章，题目是《企业战略论》。从此以后，“战略”这个概念就进入了企业领域。军队从事战争，企业从事竞争，两者虽然本质不同，但都有一个“争”字。企业既然要参与竞争，就要在竞争中讲究方略，企业竞争的方略就是企业战略。

在经济领域，战略通常是指在一个比较长的时间内，如5年、10年、30年、50年，根据对影响经济发展的各种因素、条件的考察、评价，从关系经济发展全局的各个方面出发，研究和制定经济发展所要达到的目标、所要解决的重点、所要经过的阶段以及实现上述要求而需配置的资源条件和采取的重大策略。

“企业战略”是一个总称，可进一步划分为企业发展战略、企业营销战略，企业技术开发战略等。

企业发展战略是指在市场经济条件下，企业为谋求长期生存和发展，在对外部环境和内部条件进行分析、研究的基础上，以正确的指导思想，对企业主要目标、经营方向、重大经营方针、经营策略和实施步骤作出长远的、系统的和全局的谋划。

根据上述定义，企业发展战略有五个特征。在这五个特征中，一个是企业发展战略的本质特征，四个是企业发展战略的一般特征。企业发展战略的一般特征是哪任何企业战略都具备的特征。

企业发展战略的本质特征是发展性，是着眼于企业发展。虽然有些企业战略也

是为企业发展服务的，如企业竞争战略与营销战略，但是它们着眼点与发展战略是不同的，竞争战略着眼于竞争，营销战略着眼于营销。

顺便指出：不少企业战略教材都把竞争性说成是企业战略的一个特征。我认为这是不对的。竞争性只是企业竞争战略的特征，并且是它的本质特征。不能由此认为企业任何战略都具有竞争性这个特征。不同的企业战略具有不同的本质特征。企业人才战略着重解决的是人才问题，企业文化战略着重解决的是文化问题，企业信息化战略着重解决的是信息化问题。这些企业战略虽然都为企业竞争服务，但绝对不会像竞争战略一样重点谋划竞争问题，绝对不会搞什么五种竞争力分析，也绝对不会运用三大竞争战略。把竞争性看作所有企业战略的一个特征，与人们长期在竞争战略与企业战略之间划等号有密切关系。上面已经说过，在竞争战略与企业战略之间是不能划等号的，因为竞争战略只是企业战略的一种战略。企业除了竞争战略还有其它战略，其中包括发展战略。

企业发展战略不仅具有发展性这个本质特征，而且还具有企业战略的一般特征。企业战略的一般特征有四个：第一个是整体性。整体性是相对于局部性而言的。任何企业战略谋划的都是整体性问题，而不是局部性问题。第二个是长期性。长期性是相对于短期性而言的。任何企业战略谋划的都是长期性问题，而不是短期性问题。第三个是基本性。基本性是相对于具体性而言的。任何企业战略谋划的都是基本性问题，而不是具体性问题。第四个是计谋性。计谋性是相对于常规性而言的。任何企业战略都是关于企业问题的计谋而不是常规思路。企业战略必须同时具备上述四个特征，缺少其中一个特征就不是典型的企业战略了。企业发展战略必须同时具备上述五个特征，缺少其中一个特征也就不是典型的企业发展战略了。

由于企业发展战略是企业各种战略的总战略，所以，企业发展战略的整体性更加突出。也就是说，企业发展战略比其它企业战略针对的问题更加全面。从某种意义上说，企业发展战略是其它企业战略的上位概念，是统帅其它企业战略的总战略。用企业发展战略指导其它企业战略，用其它企业战略落实企业发展战略，这是先进企业的成功之道。

加强企业发展战略研究，在任何企业都是主要领导人的责任。如果说企业的各个副职可以在一定程度上主持其它企业战略的研究工作，比如技术总监可以在一定程度上主持技术开发战略的研究工作，营销总监可以在一定程度上主持营销战略的研究工作，那么只有主要领导才能主持企业发展战略的研究工作。

2-2-2企业发展战略的意义

技术对企业发展而言是重要的。企业发展不仅需要技术，也需要各种术，如推销术、营销术、管理术、公关术等等。生机勃勃的企业是“术”的世界。企业发展战略也是“术”。它是企业发展术，是企业中最大的术，是帅术之术。国内外先进企业都非常重视企业发展战略，因为他们知道：我们已进入战略制胜时代。

研究企业整体发展问题很重要。企业是一个由若干相互联系的横向、纵向部门构成的整体。局部有局部的问题，整体有整体的问题，整体问题不是局部问题之和，与局部问题具有本质上的不同。解决好整体问题是企业发展的基本条件。要时刻把握整个企业的发展。“泰坦尼克号”撞上冰川，全部轮仓都进水，所有乘客都遭难。

研究企业长远发展问题很重要。企业是一个有机体，存在着寿命。投资、经营者都应该树立“长寿公司”意识，不能对企业的未来漠不关心。为了吃桃子，三年前就要种桃树；为了防老，年轻时就要生孩子。企业不但面临当前问题，也面临未来问题。对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决，因为解决任何问题都需要一个过程。预测未来是困难的，但不是不可能的。谁也想象不到未来的偶然事件，但总可以把握各类事物的发展趋势。人无远虑，必有近忧。不重视企业长远发展，只知道火烧眉毛顾眼前，就等于拿企业的寿命开玩笑。

研究企业发展的基本问题很重要。树叶长在树枝上，树枝长在树干上，树干长在树根上。要是树根烂了，任凭你怎么摆弄，树叶也不会再绿。企业面对的枝节性问题有成千上万，对这些问题当然应该认真对待。但是，在解决这些枝节性问题的同时，更要深入思考企业问题的基本方面。假如企业在发展的基本方向、目标、措施等方面有误，那么即使全体员工再努力奋斗，企业发展状况也不会令人满意。

在研究企业发展的整体性、长远性、基本性问题时运用谋略很重要。运用谋略是为了取得事半功倍的发展效果。任何企业的资源都有限，不能硬拼实力。谋略具有重大价值。对企业而言，谋略虽然不是财富，但却是财富的源泉。谋略讲究灵活机动、出其不意。“空城计”本身不是谋略，最初想出这一招才是谋略，这一招再用恐怕就不灵了。谋略是智慧结晶，而不是经验搬家和知识堆砌。智慧之中包含着经验和知识，但经验和知识并不是智慧，智慧是对经验和知识的灵活运用。先知为智。只有智慧才能产生谋略，只有谋略才能使企业跨越发展。

2-2-3企业发展战略内容

企业发展战略因时而异、因地而异、因人而异、因事而异、因知而异、因智而异，它没有固定的内容，也没有固定的结构。然而，企业发展战略的基本要素还是

相对稳定的。一般而言，企业发展战略应涉及企业中长期干什么、靠什么和怎么干等三大方面的问题。

谋划企业中长期干什么，就是要定好位。企业要发展，定位很重要。市场已发生很大变化，连皇帝的女儿也愁嫁！“大而全”、“小而全”的时期已过，什么都搞，什么也搞不好。也不要象空中的风筝随风飘摆，没有远见、决心、魄力和毅力干不成大事业。应该运用智慧选好经营目标，持之以恒地集中力量打歼灭战。定位是为了解决核心业务问题。有些企业开展多项业务，但核心业务不能多。可以搞多元化经营，但不可以搞多核心化经营。用核心业务带动其它业务，用其它业务促进核心业务，这是先进企业的成功之道。企业定位有阶段性，不同的战略阶段有不同的定位。定位的方法很多，定位无定势。

谋划企业中长期靠什么，就是要全面发掘资源。“集四面各种资源，成八方受益事业”是企业的使命。不善用资源，再好的定位也没用。要树立大资源观。不但要发掘物质资源，也要发掘人力资源；不仅要发掘现实资源，也要发掘潜在资源；不仅要发掘直接资源，也要发掘间接资源；不仅要发掘空间资源，也要发掘时间资源；不仅要发掘智力资源，也要发掘情感资源，不仅要发掘可见资源，也要发掘无形资源。

谋划企业中长期怎么干，就是要制定好战略措施。战略措施是实现定位的保证，是善用资源的体现，是企业发展战略中关键、生动的部分。从哪里入手、向哪里开刀、施什么政策、用什么策略、保哪些重点、舍哪些包袱、怎么策划、如何运作等等，这些都是战略措施的重要内容。战略措施要符合规律、紧靠实际、超凡脱俗、提纲挈领。战略措施也要可操作，但这种可操作是战略上的可操作，与战术的可操作具有很大的不同。

完整的企业发展战略应包括以下几方面内容：

外部环境与内部条件的分析。企业在制定发展战略时，要求外部环境与内部条件达到动态平衡，这就要了解外部环境中的哪些因素对企业构成威胁，哪些因素能给企业带来机遇。同时，要对企业内部资源状况，包括数量多少、配置水平等有充分的了解。只有全面深入了解企业优势和劣势，权衡益损得失，才能使战略符合实际。

战略目标。企业在一个较长时期要完成的工作即战略目标。这是企业管理部门借以判断企业业绩并期待员工和社会公众据之作出判断的标准。一个好的战略目标具有四个特征：时间限制性、确定性、综合性和现实性。时间限制性就是指目标的完成有最后期限。确定性是指战略目标是定性的，在对目标理解、执行以及检查等方面，企业上下要形成共识。综合性是指目标能够涉及企业业务及组织的各个层面，

并可以分解成若干个子目标，通过子目标的完成来实现总体目标。现实性是指可以达到的目标。制定好战略目标，企业就能充分而有效地利用各种资源来应对各种挑战，克服各种困难，逐步使目标成为现实。

经营方向。是指企业现在可以提供的产品与服务范围以及未来一定时间内拟进入或退出、拟拓展或限制的某些业务范围，它为企业活动确定了界限。

重大经济方针、策略。它规定企业为实现战略目标应如何利用自身资源，如何应对外部环境，如何开展业务活动。它应具体规定企业管理层的工作程序和决策规则，研究和规划企业经营的重点，部署资源的开发与结构调整，并明确营销、生产、开发、人事、财务等企业各主要职能工作方针及相互关系的协调方法。

实施步骤。它规定了一个战略目标需要分几个阶段实施，以及每个阶段所要达到的目标。由于战略目标是一个立足于长远发展的目标，因此不可能一蹴而就，客观上需要循序渐进，同时在战略方案的长期实施过程中，外部环境与内部资源条件不可能一成不变，而分阶段实施战略目标，可以帮助企业有机会对其行为效果及各方面条件作出回顾与评价，以期对战略方案作出适当调整，从而更好地去实现战略目标。

2-2-4 企业发展战略的特征

企业发展战略不同于某一项具体的经营策略和措施，与后者相比，它具有以下特征：

长期的目的性。企业发展战略的目的，不在于维持企业的现状和企业的眼前利益，而是为了立足企业的长远利益，为了企业未来的发展。

高度的全局性。企业发展战略是对企业未来经营发展方向和目标具有纲领性的规划和设计，它是由企业最高层领导直接主持制定的，它不同于一般的具体的操作性的管理决策，而是一项对企业生产经营活动的各个方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义的管理决策。

竞争的应对性。企业发展战略是市场经济的产物。没有激烈的市场竞争的压力，战略思想就不会在企业管理中产生与应用。市场竞争的法则是优胜劣劣，适者生存，企业要生存、发展，就必须引入战略思想，从长期的、全局的角度来把握内外环境条件的变化，提出应对竞争与挑战的整体性方针和策略。

切实的可行性。企业制定发展战略是为了实现其存在的价值，因此，它不能是空想的和虚幻的，而应是切实的和可行的。这样才能具有号召力，激发企业全体员工的创造潜能和工作热情，去努力实现战略目标。所以，一个完整的战略方案不仅要有战略目标和方向，而且还要明确战略重点、方针、策略和实施步骤。战略方案

的各个环节是相互关联的有机整体，由此也体现出战略的可操作性和现实性。

相对的稳定性。企业发展战略的决策是一个长期酝酿的过程，它要在大量的内外环境条件的信息收集、资料分析的基础上，对环境变化和企业发展作出科学的预测，所以它一经决定就具有很高的权威性，并要保持其稳定性，否则朝令夕改，企业上下就会无所适从，战略对各方面工作的指导作用也就无从谈起。当然，环境总是要变化的，所以，一个好的战略应有适度的弹性，以便能对环境变化保持必要的应变能力；当外部环境或内部条件的变化超出战略的预期，战略自然需要作进一步调整，因为它本身的形成与实施就是一个动态平衡的过程。

2-2-5 企业发展战略制定

制定企业发展战略没有固定顺序。一般而言，它要经过意识、调研、预案、咨询、决策等五个阶段。

企业发展战略始于意识，只有首先感觉或理解到发展战略有必要，才会下功夫研究它。认识到发展战略有必要并不容易，因为企业领导人往往想不到企业发展还面临整体性和长远性问题，也想不到现有发展思路还不太高明或存在重大毛病。为了拥有好的发展战略，企业领导人必须首先挑战自己的“想不到”。

一旦认识到（哪怕是初步的）企业发展需要战略，就要进行调查研究。这种调研必须视野开阔、思维灵活。社会的现实需求及潜在需求，竞争的现实对手及潜在对手，可用的现实资源及潜在资源，自身的核心优势及潜在优势，都应该得到周密观察与思考。思考这些问题必须冲破现有观念、应用相关知识、尊重自我发现，否则，只能是一次走过场。

在调研基础上要形成一个企业发展战略预案。企业发展战略预案不需要很具体、很系统、很严谨，但需要捉住企业发展的主要矛盾，并提出解决这个主要矛盾的核心对策。提出企业发展战略预案对有关人员是一次重大考验。它要求说者富有责任心和事业感，富有智慧和勇气；要求听者虚怀若谷、深思熟虑，不要排新妒异、反驳为快。

为防止发展战略失误、提高发展战略水平，企业在确定发展战略之前，应该就非保密问题征求社会有关方面特别是企业战略专家意见。鉴于自身能力有限，有些企业采取委外办法研究企业发展战略。即使采取这种办法，在战略咨询服务机构提交发展战略研究报告之后，除了内部充分讨论，也要再适当征求外部有关方面的意见。

确定发展战略对企业具有里程碑意义。为了企业的长远利益，战略决策要“公”字当先，不唯书本，不唯经验，不唯上级指示，也不唯职务权力，只讲究实事求是。确定企业发展战略要充分发扬民主、依靠集体智慧，也要事先征求有关员工意见。

2-2-6 企业发展战略创新

象技术、管理、营销等需要不断创新一样，战略也需要不断创新。企业发展战略创新就是研究制定企业发展新战略。企业发展战略要保持相对稳定，保持相对稳定并不意味着一成不变。

企业发展战略创新是为了应对内部条件或外部环境的重大变化。任何企业发展战略都是针对外部环境与内部条件制定的。当外部环境或内部条件发生重大变化时，毫无疑问就应该调整或重新制定发展战略。我们所处的时代是变化速度空前加快的时代，中国入世又使中国企业融入了变化多端的国际市场，这就使企业发展战略创新显得格外重要。在经营过程中，企业内部条件发生原来意想不到的重大变化也是常有的事，如果发生了这种变化也要调整或更新原有的发展战略。

企业发展战略创新也是为了提高战略水平。企业各项工作都要上水平，战略更要上水平。企业发展战略之间存在水平差异，这种差异往往还特别大。智慧有多少，战略有高低。企业发展战略创新是为了拥有更加高明的企业发展战略。

企业发展战略创新取决于企业领导观念转变。企业普遍需要发展战略创新，有的需要重新定位，有的需要重新整合资源，有的需要重新制定政策和策略，等等。可是，由于企业领导或多或少存在企业发展的旧观念，企业发展战略创新往往提不到重要议事日程。要想获得更好的发展战略，企业领导应该首先向自己的旧观念挑战。

企业发展战略创新也源于企业领导的动力、魄力和毅力。从某种意义上讲，企业发展战略创新是企业再造工程，是一项具有很大风险、困难和阻力的系统工程。企业领导如果没有强烈的事业心、责任感，没有排除各种困难和阻力的魄力，没有坚韧不拔的毅力，实施这样的工程，只能半途而废。

第三章 沈阳商业城外部环境分析

§ 3-1 商业环境

3-1-1 商业环境背景

2004年,中国实现了加入世界贸易组织的承诺,放开零售业的严格限制。根据中国加入世界贸易组织时的条款,外商零售企业从2004年12月11日开始可以在中国任何一座城市开设独资店铺。以往外商零售企业只能在部分大城市和省会城市开设店铺,新条例将可以让它们在更多城市投入更多资金。

各家公司将竞争的战场转向中小城市,中国零售业将继续高速发展,而零售业在中国市场的竞争会越来越激烈,无论是中国本土的商业零售企业还是已经登陆中国的外资商业零售企业,都明显地感受到了这种压力。一个不容回避的事实是:零售业的市场竞争已经达到白热化的阶段。

2004年消费品零售市场总量稳定增长,全年的零售总额达到53950亿元,比上年增长13.3%,扣除物价上涨因素,实际增长10.2%。城乡间和区域间的结构差距继续扩大。2004年城市消费品零售额35573亿元,增长14.7%;县及县以下消费品零售额18377亿元,增长10.7%。2005年上半年,中国百家重点大型零售企业保持了稳定的增长势头,完成商品销售总额879.8亿元,同比增长17.5%,完成零售额736亿元,同比增长18.3%。在政府的协调和支持下,一批强势企业通过产权并购组建成“巨无霸”式的超级流通企业集团。

未来,中国的零售业供给将呈现以下的发展趋势:零售业态更趋多样化并逐步走向规范化;新型零售业态将保持高速增长;国有资本逐渐从零售业中退出,同时外资会迅速进入零售业领域;中西部地区消费增势将与东部地区相当,但东西部市场绝对规模的差距短期内将难有显著改观。

现代零售业迄今为止已经有100多年的历史^[10],在一些现代行业如信息技术、汽车没有产生之时就已经诞生,可谓是由来已久的传统行业。但是在近几十年来的发展中,零售业在经营模式、管理技术等方面不断创新,为这个传统行业注入了新的生命力。目前世界上最大的零售公司基本上都是近四十年内产生的公司,2001年,创立仅39年的WALMART超过了年龄为其两倍的通用汽车,高居财富500强第一位,也把以IBM、微软为代表的新技术公司远远甩在身后,从而传达给人们一个信息:商场、超市也能做成世界上最大的公司。而且,新兴业态也不甘落后,以销售家居建材为

主的Home Depot已经连续数年牢牢占据美国零售业第二把交椅，而其发展历史至今仅有24年。

我国现代零售业有70余年历史，最近十年呈现出新的气象，主要是以连锁超市为代表的新兴业态迅速发展。短短十年已经造就了数家销售额超百亿元的零售商，尽管与跨国零售商相比还微不足道，但发展速度不可小觑。例如，国内最大的零售商是联华超市（目前有11年历史），若以其目前的销售额为基点，按照30%的年增长率计算，仅仅18年就能达到WALMART今天的规模。这足以说明我国零售业发展的空间之大，零售企业规模膨胀之快。

近年来，连锁组织模式被广泛应用于零售业各个领域，不仅在超市业态上获得成功，而且在传统百货、建材销售、家电销售、品牌专卖店等零售业分支上也得以成功地移植。同时在采用连锁模式后，各业态获得了更为迅速的扩张和发展，在销售规模扩大的同时，采购成本也相应下降。

从整个连锁零售领域来看，近5年年均增长率均超过40%，其中家电连锁和建材连锁更是逐年倍增，远远超过整个零售业的增长速度。尽管随着基数的增大，其增长速度减缓是必然趋势，但是对于新生业态来说，未来的市场空间是巨大的。市场日益细分，新业态频繁出现，给零售业带来新的生机和活力，同时不断制造出新的热点和投资机会。^[7]

3-1-2我国零售业规模经营模式

与国外零售业巨头相比，规模小、成本高是我国零售业最大的劣势，因而扩大规模，增强企业竞争力迫在眉睫，而规模经营模式多种多样^[23]，本文将着重探析三种基本模式。

一、连锁经营。这属于一种靠自有资金滚动发展为主的规模经营模式，自上个世纪八十年代引入国内至今，得到了充分的发展，为推动我国零售业快速发展起了极其重要的作用，这种经营模式是集中管理、分散经营的最完善的表现。其规模优势是通过商业活动的标准化、专业化、统一化，利用资源在各店铺之间共享、成本在各店铺之间分摊，实现的。

这种规模经营组织模式在我国得到成熟运用的同时，也带来了不少问题，具体来讲，主要体现在以下几个方面：

1、经营规模偏小与经营规模粗放扩张并存，从2001年我国零售连锁企业销售额前二十名来看，排名前三位的联华、华联、北京华联年销售额分别达到140亿、85亿、80亿元人民币，门店总数分别为1225，818，42家，零售巨头沃尔玛2001年销售总额为2170亿美元，规模上的差距不言自明，正常情况下连锁经营规模与效益存在

正相关关系，与经营成本存在负相关关系，因此我国连锁经营规模偏小，这主要是由于资金不足造成。

另一方面经营规模扩张缺乏计划性，呈粗放型扩张，导致了我国连锁店连而不锁。连锁经营店铺扩张靠强大的物流配送能力来支撑，才能发挥规模经营优势，降低经营成本。而我国连锁业规模扩张过程中只看重店铺数量的迅猛增加，而忽视物流配送能力和经营管理水平与之相协调。主要表现在，连锁门店经营规模扩张过程中，为使连锁门店快速增加，直营店数量大大小于加盟店和合资店数量，许多加盟店，合资店保持有独立的进货权，有的门店表面由总部配送，实际上实行多购少配的策略，连锁总部统一配送成为形式，统一管理难以实施。最终结果是，一方面加盟店、合资店通过不规范渠道采购，一方面总部配送能力闲置；一方面连锁规模扩张，一方面经营成本攀升。

2、连锁经营业态单一与结构不合理并存。

连锁经营引入我国至今，超市与连锁结合的最为充分，而连锁与其他业态的结合相对较少，致使连锁经营业态单一。而多业态经营可以使各业态之间优势互补，降低整体经营成本，例如沃尔玛经营的超市、专业店与折扣店中，超市与专业店中滞销、毁损或过时商品可以转移到在折扣店中销售。所以，连锁经营必然需要多业态发展来更好地显示其规模经营优势，现在我国大型零售集团已注意到这一点，开始走多业态经营的道路。

业态结构不合理表现的更为突出，业态结构是随着需求状况不同而随时进行调整的，目前，我国连锁经营中超市、大卖场所占比重过大，便民店、专业店、折扣店等比重过小，顾客对便民店的需求旺盛。据上海市质协用户评价中心统计显示：在大型卖场、超市、便民店三种业态中，顾客对便民店评价最高，满意度高达82.45%，这表明我国连锁便利店商机巨大，零售商必须调整业态结构，这一方面上海迈出了第一步。

案例：沃尔玛最初只是折扣店这单一业态，由于竞争的需要，它引进仓储会员店、大百货店、专业店、大型购物中心、便民店，使它成为美国最大的食品杂货商，1993年沃尔玛的业态比例中折扣店、百货店、综合购物中心、仓储会员店分别占49%、22%、17%、12%，这正好与当时需求结构相符。近年来，随着收入增长，为适应需求结构的变化，沃尔玛将10万平方英尺的超级购物中心与4万平方英尺的食品杂货店与药店结合起来，形成食杂快餐店。1998年，为发掘在城市内的扩张机会，它开始办“邻里店”。^[9]

3、连锁超市经营深度不够，广度“有余”。我国连锁超市占很高比重，但大多缺乏特色，均属于“克隆型”。商品结构趋同，经营品牌囊括了食品、服饰、日杂

用品、家电等所有商品大类，如从婴儿食品到学生用品，从青年服饰到老年滋补，面面俱到，但由于资金、店面及配送能力有限，使得商品深度远远不能满足消费者需要。因此，超市要走“主题”化和专业化的道路，锁定目标顾客群，如老年用品超市，青少年用品超市，食品杂货超市。

二、兼并、资产重组。与连锁经营扩张模式不同，兼并和资产重组不是靠自有资金滚动式发展的，而是靠现存资金迅速积聚实现规模经营的。上面分析中，我们不难发现连锁经营在我国会出现种种问题的根本原因是资金不足和管理能力滞后造成的，兼并和资产重组可以克服现有资金不足和规模短期扩张的矛盾，因此零售业在连锁规模扩张的同时应适当采用兼并重组的模式。

在这方面北京、上海、广州走在前面，自1997年西单商业集团与北京友谊集团首开北京大型商业企业资产重组的帷幕，此后北京翠微集团收编了颇具规模的当代商城；北京王府井百货集团与北京东安集团携手；北京超市发、北京西单与上海华联超市联手共建北京西单华联超市公司；去年11月7日，由北京零售业的7个“领头羊”和6家投资企业联合组建首都连锁集团；去年12月8日，北京超市发与天客隆完全通过市场规则重组了京城最大的连锁企业——北京超市发天客隆连锁股份公司，开创了我国零售业强强联合。

与此同时，上海和广州也在加紧兼并和资产重组。目前，上海正在加紧一项小企业大联合行动，将在三、四年的时间内收编4000余家小卖部，开出“易购超便利”的联合舰队，至今已有上百家小卖部和杂货店加盟，另有千余家店铺开始享受相关配送。

零售业兼并重组是市场发展的结果，是我国入世的客观需要，我国商业企业起点低，与国外相比，最大的差距是企业组织化程度低，规模小，成本高，五年后要与国际巨头面对面竞争，显然处于劣势，短期内要迅速发展单单靠连锁扩张是不可能健康发展起来的，所以兼并重组是必然的。在兼并重组过程中，应注意以下问题：

1、规模大以规模强为基点，即要集约式重组，克服和避免简单的粗放扩张。不能以规模论英雄，要以企业经营能力提升，竞争实力增强为标准。这就要求企业在兼并时，慎重考虑。沃尔玛每项收购计划都要考虑一到二年。兼并后要全面进行整合——尤其是集团内部管理机构的整合，配送系统和前台店铺之间能力的协调性整合。

2、兼并规划要兼顾企业业态结构调整与企业跨地区经营，以沃尔玛为例，沃尔玛在1984年，开始兼并收购扩大企业规模，在兼并收购中一方面加快增加折扣百货店，一方面实现多样化扩张的战略计划，以确保业态结构适应多层次、多方面的需求，其中，“多样化”内容包括：大型仓储式批发俱乐部，小型折扣药店、工艺品

商店、超级市场，便民店等。

在通过兼并收购迅速实现企业跨地区发展方面，沃尔玛也是最成功的，沃尔玛的第一次跨地区成功收购，是对一家总部位于田纳西州纳什维尔镇西部地区性折扣百货连锁公司的收购，这家公司在该地区有120家分店，以前沃尔玛只在中西部发展，在密西西比河以东几乎没有分店，因此沃尔玛借此次收购进入了南部地区，实现了公司在地区上的一次突破。同时沃尔玛的强大对手——凯玛特在南部还没有分店，沃尔玛抢占了市场先机，获得了竞争优势。

3、归核化经营，即兼并的同时剥离不相关资产，这是零售业最值得重视的。我国企业最大的问题就是由专业化发展到多元化后就不知去向，事实上企业在多元化过程中确定自己最有竞争力的核心业务后，就应当走归核化道路，即将多元化过程中的与核心业务不相关的业务资产剥离掉，这是企业增强核心竞争力的必要条件。因此我国零售业应将毫无相干的业务剥离掉。如有些零售企业经营房地产，这些业务在企业资产重组过程中就应该剥离掉，发达国家每年企业兼并与资产剥离比例为1: 2.5。

§ 3-2 竞争环境

根据波特的竞争理论^[1]，零售业的竞争格局主要由五部分组成：竞争对手、供应商、顾客、替代物、新进入者（见图3-1）。由此可见，外资零售企业进入中国市场并非是中国零售企业惟一的竞争者，但他们却是目前最强大的挑战者，制定WTO环境下的竞争战略要将外资零售业与其他竞争要素一同纳入整个竞争框架体系全面通盘考虑。

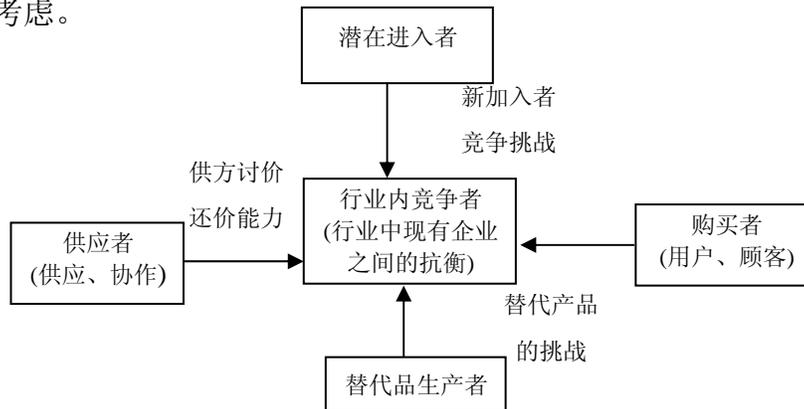


图 3-1 波特五力竞争模型

Figure 3-1 Porter five of the competition model

根据波特的五力模型分析当前我国零售业及沈阳商业城面临的竞争环境：

1、现有竞争者的竞争。从经营业态分析：同业竞争加剧，处于白热化状态。

我国大多数零售业态的发展都比西方发达国家滞后，发达国家各种零售业态一般都是经过长期的发展后才在零售市场上出现。而我国从80年代后期到现在，不到20年的时间内各种业态相继涌现，这种同步现象催化了大型零售商业的竞争程度，使各种业态从一开始就处于过度竞争态势；过度竞争又反过来缩短了各种业态的生命周期，使一些业态提前进入成熟或衰退期，出现经营与销售逐步萎缩；另一方面，由于同城同类大型业态雷同，且千店一面，所经营品种几乎大同小异，经营方式与策略如出一辙，为了企业自身生存与赢利，往往多在商品价格上进行搏杀。其结果必然出现销售额上升而利润却呈下降的趋势。

百货店、购物中心是沈阳商业零售业的主力军，可以将沈城的百货店、购物中心分为四股：一股为老国有企业：以中兴沈阳商业大厦、商业城、联营公司、铁西百货为代表，为“绩优股”；一股为民营企业：以兴隆大家庭为代表，为“新兴股”；一股为外资商场：以新世界为代表，为“优良股”；还有一股为外地入侵的零售巨鳄：以大商集团新玛特购物休闲广场（沈阳店）为代表，为“强力股”。

A、中兴沈阳商业大厦，座落于沈阳市最繁华的一条商业街太原街，是由中国国际信托投资公司与沈阳市合资兴建的，以零售商业为主，进出口贸易和工业生产为两翼，集餐饮、旅游、食品生产、服装加工、美术装璜、广告制作、房地产开发、证券经营为一体的大型商业企业。1987年12月10日正式开业，总投资1.3亿元，原建筑面积5.4万平方米，现有员工3000余人。大厦自身设有12个专业公司，经营商品达8.6万余种。1995年中兴创立了沈阳市第一家大型商业企业集团——中兴商业集团。1997年集团核心企业中兴——沈阳商业大厦的股份制改造圆满成功，中兴——沈阳商业大厦（集团）多年来，中兴坚定不移地实施“股份化、多元化、集团化、国际化”的发展战略，全体干部和员工弘扬“诚信为本，追求卓越”的企业精神，不断更新观念，紧密围绕提高经济效益、提高经济运行质量这一中心，深化内部改革，加大经营力度，从而使企业健康、持续、快速地向发展，取得了较好的经济效益和社会效益。商品销售总值由开业第一年的3.7亿元，到1998年一跃为17.3亿元，比开业第一年翻了两番多；实现利润由开业第一年的1,408万元，到1998年达6,006万元，增长了4.3倍。销售额和利润额平均每年以17.3%和22%的递增幅度快速增长。通过企业的股票上市、资本运作，使企业的资产迅速膨胀，11年增长了11倍，相当于每年赚回一个中兴。十多年来，企业先后被评为“全国用户满意单位”、“全国百家最佳效益商店”、“国家级诚信单位”、“全国质量信得过商店”、“纳税先进企业”，荣获了“全国五一劳动奖状”等多项荣誉称号。

中兴沈阳商业大厦一直以来就是沈阳商业的龙头老大，其在国内的位置也一直在前十位左右，是沈阳百货商场唯一进入前十名的企业，虽然有一段时间说她要远嫁大商，但她用自己的业绩证明在沈阳还是“无人能出其右”。中兴很少搞送券的活动，最多全场5折起，这也给人以“成熟、稳重”的大哥形象。由于其处于沈阳的黄金商圈——太原街，是外来人口最集中的地区，所以高档商品在这里绝对能够卖上价。新开业的国际名品广场堪称沈阳各大商场之首，其引进的国际知名品牌在沈阳基本上都是首次进入，绝对的“NO1”。

B、联营公司，座落在沈阳市繁华的商业区中华路口处，交通便利，四通八达。成立于1952年1月，是全国十大百货商店贸易联合会成员之一。经过四十多年的发展壮大，形成国内一家融零售与批发，经营与服务，内贸与外贸，商住与营业一体的初具现代化功能的大型国有“老字号”企业。公司现有职工1894人，现营业面积2.8万平方米，加上附属的高达20层写字楼，总建筑面积近6万平方米。

作为沈阳资格较“老”的国有百货店，历经四十余载风雨仍能屹立商海潮头，说明联营公司在市场经济大潮中能够顺应潮流，付出了艰辛的努力才能拥有今天的业绩。其所处商圈良好的地源优势无可比拟，而且最重要的是拥有厚重的商誉优势，再加上品牌的调整、引进，使得联营公司仍具有强大的竞争优势。

C、铁西百货，铁西新区内最大的国有老字号商业企业，顾客日流量高达三万多人次，商情无限！承继老铁百一如既往的国企商业风范，以铁西区波澜壮阔的工商业改造为背景，再一次为铁西新区乃至沈阳市的广大消费者，提供一个至高至伟的购物天堂。作为一家拥有50年历史的国有老字号企业，铁百数十年如一日拼搏商海，以金饰品经营为龙头，以大件商品免费送货为服务的主体特色，一路辉煌起来——铁百全面奉行“务实为民，创新报国”的企业宗旨，凭藉“货真价实，服务大众”，“诚信如铁，百姓如亲”的企业理念，灵活把握市场导向，不断优化运行机制，取得了良好的经济效益和社会效益。过去老铁百创立了诚信立业，百业争先的商业奇迹；今天，新铁百更将不尽的真情融入到了沈城百万父老的心中。

铁西百货作为铁西地区一家国有老字号百货店，在铁西地区这个经济相对落后的地区能够保持快速增长的业绩，其打出的“百姓、诚信”牌不能不说是其致胜的关键。而且随着铁西地区的开发与经济迅猛发展，铁西百货正以其独特的魅力成为沈阳百货业中的一颗奇葩。

D、沈阳兴隆大家庭，拥有国有最大的3000平方米共享大厅、78米长的林荫大道；整个卖场豪华典雅，建筑气势宏伟。兴隆大家庭采用国际流行的SHOPPING MALL（摩尔）业态，是沈阳首家摩尔。在兴隆大家庭，各种商业业态百花齐放，各类名店汇聚一堂，集吃、穿、乐、购、玩为一体，全面体现了当代摩尔的风范。

兴隆大家庭是辽宁兴隆百货集团的核心企业。它是2001年兴隆百货集团收购中国最大的单体商场——沈阳东亚广场后组建而成的。兴隆大家庭位于“东北第一街”——中街，南与沈阳故宫一墙之隔，北临中街商业街、东依故宫花园广场，西与大舞台隔街相望，地理位置得天独厚。整个建筑总建筑面积19.7万平方米，是一艘名副其实的商业航母。

沈阳兴隆大家庭分为百货区、广场区、运动大世界（待建），共有7层，地下两层为停车场，有1000余个泊位；内有国内最大的3000平方米共享大厅、78米长的林荫大道；整个卖场豪华典雅，整个建筑气势宏伟。

兴隆大家庭能在短短几年间从招商举步维艰，到2004年感恩节一天卖到3000万的业内惊人业绩，把一个濒临倒闭的东亚商场办成现在沈阳唯一一家真正具有摩尔业态的大型购物中心，可以说与其灵活的经营方式和大手笔的营销运作不无关系。2004年兴隆大家庭通过一系列成功的营销活动使其成为中街地区最具活力的商场，也成为沈阳唯一一家能够创造连续三天不歇业狂欢活动大型购物中心。

E、新世界百货一店、二店，隶属香港新世界集团（新世界百货于1993年成立。目前在北京、武汉、沈阳、无锡、哈尔滨、天津、宁波、上海、大连、昆明等地开设有15家百货店。新世界百货所属其老板郑裕彤身家达20亿美元，在全球富豪排行榜中位列236位。）新世界百货在沈阳拥有的两家店铺已运作几年有余，而且还有一家酒店同一店连为一体。现在，新世界在沈阳已是品牌、身份的代名词，而诸多白领都以拥有新世界会员卡而骄傲。其会员卡的运作可以说是相当成功的，持有新世界贵宾卡可以享有百货购物九折的优惠，这是新世界的特色，也是其它商家所无法做到的，而其经营的品牌在沈阳也都是顶级的，大多为在香港注册的国际知名品牌，所以拥有非常稳定的白领级消费群体。她的很多做法值得在业内推广。

F、新玛特购物休闲广场沈阳店，作为大商集团步入现代化、国际化的标志性店铺，沈阳新玛特购物休闲广场是中国最有代表性的，具有SHOPPING MALL色彩的大型购物中心，集购物、休闲、餐饮、娱乐、健身、商住为一体。一次模式的创新，一次理念的突破，新玛特倡导的“一站式”消费，给人们带来时尚购物的全新体验。赶超流行前沿，放飞激情梦想，新玛特以国际先锋姿态展示其超凡的吸引力，引进全国业界的普遍注目与模仿。

新玛特购物休闲广场沈阳店是大商集团在沈阳放下的一枚重要棋子，是大商集团进军一类城市的战略举措，事实证明，新玛特沈阳店其两年来的运作应该是较好地贯彻了大商集团总部的战略布暑，但其业绩并未达到预想的效果。新玛特购物休闲广场鲜明的经营模式、全新的购物体验及大连营销的成功经验给沈城吹来一股清新的空气，其已成为沈阳市民体验高品质生活的首选购物、休闲场所。

2、新进入者的威胁。从所有制结构来看：外商直接投资对我国零售商业构成直接威胁。

从1992年7月国务院同意在北京、天津、上海、广州等地试办中外合资与独资的零售企业以来，在不到10年的时间里，全球500强中的零售企业约有14家进入中国市场，其中500强中排名第二、全球零售业排名第一的美国Wal-Mart公司、亚洲排名第一的日本大荣零售公司、欧洲零售业排名第一的德国麦德龙公司、法国家乐福公司等均在中国开设了零售公司或分店。外商进入我国零售业在给我们带来先进的管理和市场营销模式的同时也带来了同业的残酷竞争；尽管外商的商品销售额仅为4%，但外商凭借雄厚的资金实力，采取低投入、低价位、高品质及良好的顾客服务等经营方略，已赢得了顾客，占领了潜在市场，并在一定程度上对我国商业构成了直接的威胁。

沈阳商业零售业新动向：

A、0101流行馆：中街原北方贸易商城已被抚顺罕王集团收购，其重新装修改造后，分六层，每层营业面积2000平方米，也是采取多种业态的经营模式。

B、沈阳温州商城：中街原女人世界，现已被温州商会全面接管，以联营形式为主。

3、替代品的威胁。从行业替代物来看：两种主导业态并没有取代其他多种业态。

零售业经过几次流通革命，基本上形成了以百货公司和超市这两种业态为骨干的多层次、多形式、多功能的适合不同消费群体需求的零售经营体系，但这两种主导业态并没有取代其他多种业态。目前主要有以下四种类型：一是以配送中心为基础的大型连锁超市，主要是通过配送中心辐射一批超市形成的区域化经营网络。二是以大型超市为核心，在城乡结合部或高速公路边、连接众多专卖店的规模化购物中心。三是以大型百货商店为主，包括餐饮、娱乐、住宿等为一体的综合性商场，这是大中城市主要的一种零售业态。四是以中小型超市、便民店、折扣店、专卖店等形成的零售经营网络。据统计，全球零售行业百强企业中大多经营两到三种业态，有的企业甚至在五种业态中同时开展业务。随着经济发展和收入水平的提高，人们对商业服务形式有了多样化的要求，这必然要求商业业态的多样化与之相适应。

沈阳商业城面临的替代品威胁有：超市、专业店、便利店。

A、沈阳的超市可分为三股，一股为以沃尔玛、家乐福、乐购为首的外资超市大卖场，为“强力股”；一股为外地投资的大卖场，以大福源为代表，为“优良股”；还有一股为国有大型商场中的超市，如中兴超市、新玛特超市，为“潜力股”。

B、专业店迅猛发展。沈阳的专业店可分以下几类：一类为家居建材类：以欧倍德、东方家园、绿色家园、百利家居、喜来居、天津家世界综合超市、新轩琴家居

名城为主，在2004年一年中一些新面孔纷纷登陆沈阳，昭示着沈城家居建材类的巨大赢利空间到来。一类为家电类专业店：以国美、苏宁、灿坤电器为代表；一类为服饰类专业店，以春天百货、都市名城、凤泰皮草城为代表。

C、便利店：三花齐开沈城，唯有一枝独秀。沈阳的便利店以绿色阳光、信盟和“每之购、可购之”为代表，但前两者已渐入膏荒，只有每之购、可购之品牌在2004年迅速发展，现已拥有160余家便利店，其经营模式采取特许连锁加盟的形式，每周都召开招商加盟会，现其旗下只拥有5家自营店，全部为特许连锁加盟形式，其经营模式已愈加成熟。

4、购买者的讨价还价能力。从消费者购买力来看：消费偏好与自主性选择增强使购买力分流。

21世纪是消费者消费的选择时代。在这一时代，消费者的需求已从过去单纯注重商品使用价值演变为既重视实物消费又重视服务与闲暇性消费；在消费行为上也呈现多元化、个性化的消费变化，使消费品购买力发生分流。首先是消费品购买渠道的分流。由于教育、就业与住房体制的改革，一些消费者在有限收入与社会保障不太完善的情况下不得不考虑家庭和子女等的未来而约束消费支出，消化与积淀了部分社会商品购买力；其次是客流在空间与时间上的分流。现今城市人口已开始由市中心逐步向城乡结合部转移，出现“城市空心化”现象，使购买力发生时间与空间的分流；再次是消费者的购买与消费理念发生了变化。由于居民的闲暇时间增多，对一些先富起来的居民来讲，他们关注的是旅游、休闲、娱乐、健身等服务消费。据资料报道，亚洲特别是中国人在健康上的支出已开始超过生活支出，花钱买健康已成为一种时尚。相反，对实物消费支出则大为减少，远远低于服务性消费，从而转移了部分社会商品购买力。

5、供应商的讨价还价能力。从供应商关系来看：供需矛盾日显突出，削弱了零售企业的竞争力。

过去，厂商仅限于生产范围内的生产与经营活动，换句话说，厂商只管生产，不管经营与销售，销售行为由批发商承担。随着市场经济的建立，厂商不再是只注重生产的单纯性生产企业，而是既重生产也重产品营销的现代厂商。现代厂商一般均建有自己的营销网络公司，拥有自己的销售队伍与专卖渠道，承担着既生产又经营这样一种“一身二任”的功能。这种功能标志着厂商将其经营的触角延伸到了流通领域，并绕开了批发商与零售商，使厂商生产的产品直接送达最终消费者手中。厂商自建营销公司，拓展销售网络渠道，其销售的产品一般均是市场占有率高、竞争力强的名、优、特产品，这对商家来说无疑是一次重大冲击，犹如釜底抽薪，不但影响了零售业的经济效益，而且影响了零售业的地位；再加之供需企业在利润分

配上的分歧,使供应商矛盾愈演愈烈,甚至发展成经营冲突。

各种零售业态的大量涌现,外资零售企业的进入,中国零售业发展过程中暴露出的种种弊端,使得中国零售企业如履薄冰,面临困境、压力与挑战。中国的零售业要想站稳脚跟,不被淘汰,就应该借鉴世界成功的零售企业的成功经验,并结合我们自己的优势,才能走出一条有中国特色的零售业的道路。自90年代中期开始,我国大型零售企业经济效益呈逐年下滑趋势。据国内贸易局全国商业信息中心监测显示,1997年全国249家重点大型商场销售额比同期下降近50%,利润下降0.4%;其中有31家亏损,亏损面达2.4%;1998年全国286家大型零售商场商品销售总额为1069.54亿元,比去年同期增长0.295%,但利润总额比去年同期下降16.93%。其中,利润总额同比负增长的有136家,占47.55%;亏损企业有53家,约占18.5%。1999年全国239家重点大型零售业的效益仍然没有出现好转,全年商品销售总额为1146.4亿元,比同期增长13.4%;利润总额比同期下降17.4%,其中有149家总体利润呈负增长,亏损企业有72家,占30%,比同期上升了11.6%。面对国有大型零售企业出现的困难与危机,零售业将如何摆脱困境,提升整体经济效益,参与国际竞争?关键是须改变企业的竞争环境,加强学习与修炼,注重竞争、激励与合作,从制度、市场、消费者、资金与技术等因素入手共同培育商业企业的竞争力优势。

§ 3-3需求环境

3-3-1零售业将成为我国政府刺激内需政策的最大收获者

我们认为2006-2010年5年间,由于二三线城市百货业快速兴起,居民收入结构调整和消费升级的持续,结合对百货、品牌专卖销售的主要品类如服装、化妆品、奢侈品等方面数据分析,我国百货业销售额增速将由前5年低于行业平均水平迅速恢复至行业平均增幅即15%左右。而同时,我国品牌专卖业年增速也将超过20%,迎来其繁荣的黄金时光。百货业的强劲复苏、经营模式的巨大改变和整合后规模效应的逐渐体现有效提升百货公司的盈利水平。

受益GDP稳定增长、城镇化进程的加快和居民收入的稳步提升,我国零售业增速明显加快。预计2008-2010年,零售业将成为我国政府刺激内需政策的最大收获者之一,增速有望提升至15%以上。

虽然在我国商业对外开放初期,外商投资主要以百货店方式进入我国,如八百伴、伊仕丹等,由并没取得预想的巨大成功,且后续乏力,从1996年沃尔玛进入深圳开始,大型超市形式开始取代百货成为进入我国市场的主角。而外资百货企业在10年甚至更长的时间内都没有大举进军的计划。像拉法耶这样曾经在中国试水,并

保留了办事处的企业，也无意再来争夺中国市场，而只想从中国采购更多的物品。

造成这种现象的主要原因在于：

我们认为相对超市业而言，由于本土零售商与外资在管理能力上差异较小，并先天性占据天时、地利、人和等优势，外资百货在我国实际难以有如沃尔玛等超市零售商那样超强的表现，其对我国百货市场影响在以后很长时间内并不会体现，我国百货业竞争更多体现在本土零售商内部之间的竞争。

3-3-2零售业的强劲复苏和经营模式的改变有效提升百货的盈利水平

我国百货业的强劲复苏和经营模式的改变有效提升百货的盈利水平，这在我国百货上市公司的利润上得到相应的体现，2003-2006年，我国百货上市公司盈利能力显著提升。2004-2006年，我国百货上市公司销售收入、净利润和净资产收益率年均复合增长分别达到19%、58%和22%，这说明盈利能力的大幅提升超过收入的增长成为推动公司净利润大幅提升的主要动力。

零售商跑马圈地使得零售网点日益稀缺，重置成本持续升高，并购将成为强势零售商扩张的主要手段。

受会计制度约束，我国零售公司资产未能按照市场价格调整，这带来资产价值重估和战略投资者对零售资产正常或超额盈利能力的追求，由此引发并购发生。

尤其是作为都市橱窗的百货类企业，由于其占据城市、县城以及乡镇的繁华商业地段，商业的日趋繁荣、优质网点资源的日益稀缺和商圈的难以复制性使得各城市商圈尤其是核心商圈的商业物业内在价值迅速攀升，超过同期整体住宅房价的涨幅，且有进一步上升之趋势。

我们始终坚信，作为城市核心商圈的商业物业，其天生即具有盈利能力，原因在于其存在需求旺盛的租赁市场，其至少可以获取租金利润，而这是该物业利用效率的标尺。因此，我们相信，如果物业拥有者将其用于百货业的经营，其目标是获取比租赁利润更高的经营利润。如果其无法获得比租赁利润更高的经营利润，甚至低于正常的租赁利润，则反映该物业实际盈利能力被平庸的管理者所掩盖，在一个市场化经营市场中，其长期看则存在强烈的被并购可能，并最终恢复其正常盈利水平。我们认为正是对商业物业正常盈利能力甚至是超常盈利能力的追求，很多优秀的百货公司才愿意采取高溢价并购手段去获取低估的网点资源，而这才是商业整合频繁发生的根源。

相对于我国百货市场的良好发展，发达国家百货业黄金时期已经过去，大部分处于衰退期。以美国为例，90年代开始，其百货业年增速一直处于6%以下甚至负增长的状态。且其竞争格局十分稳定，其排名第一的SEARS在合并KMART之前的市场份

额一直在10%左右。

我国百货业盈利仍存在巨大提升空间，龙头公司高成长性将在长时间内持续，百货市场仍存在巨大整合空间。

过去10年内地零售业以12%左右的年复合增长率发展，百货业只占整个零售市场10%，而并无一间百货公司有超过2.5%市场份额。市场较为分散和连锁经营模式出现为优质百货零售商提供更多扩展空间。与小型百货企业不同，由于拥有充足的现金流以及现代的百货管理实践，优质百货零售商通过自身资金的积累和利用资本市场，获得其网点扩张的物质资源和成熟、可复制的标准化管理模式，并最终产生规模效应。

我们认为经过1998-2001年行业残酷调整和2001-2006年的行业整合，我国百货零售业的竞争格局已逐渐清晰，其中，两类百货公司已初步展现其市场强大竞争能力，并远超同行成为我国百货市场的主角。考虑到谈判能力持续提升带来的内部盈利能力巨大改善，我们认为这些公司仍将继续成为行业和区域市场的主导者，并存在良好发展预期，伴随整合的持续进行、市场控制力的加强和规模效应的逐渐显现，这些公司的盈利能力均将存在巨大的提升预期。

我们认为作为定位于中高端的业态，百货合理毛利率应该是20%-25%甚至更高（很多民营百货毛利达25%-30%），国外百货平均毛利也在25%左右。净利率也应该在5%-10%区间内。从目前我国百货龙头公司盈利能力看，我们认为由于很多公司在财务处理上的过度谨慎、激励机制未能建立、全国或区域市场控制力逐渐增强、规模经济未能完全体现等原因，其盈利能力仍相对偏低或者说未达到成熟水平，这从龙头公司的盈利水平可得到证实。这从另一角度说明我国百货公司尤其是龙头公司未来盈利仍有巨大的提升空间。

我们可以用大商股份的盈利增长作为对此判断的佐证，从大商整合东北区域开始到现在，区域市场控制力的增强成为推动大商股份盈利快速上升的最大动力。这从其其它业务利润快速上升和综合毛利率稳步上升得到证明。

考虑到百货盈利模式的主要在于联营扣点，销售收入是一个百货商场市场影响力、战略地位的主要表现，也是其盈利的根源。因此，销售收入指标是百货公司关键的指标之一。

综合以上分析，我们对零售业整体仍然乐观。根据国家信息中心的预测，2005-2010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，零售业在国民经济中的地位和作用将大大提高。可以说，我国零售业存在着巨大的发展空间，投资机会较多。

3-3-3沈阳需求环境

沈阳是中国特大城市和重要工业基地之一，又是东北地区经济、文化、科技、商贸、金融、交通中心，具有地理位置优越，资源丰富，交通发达，城市功能完备等优势。2003年沈阳GDP达到1602亿元人民币。据国家有关部门对中国219个城市评估，沈阳综合实力排名第五位，与京津沪等城市一起被世界银行列入全球最具竞争力的53个城市之中。城市文化综合实力不断增强，比较优势日益显现，区域性文化中心城市的地位逐渐形成，城市综合文化实力居于东北三省之首。

当前，沈阳经济持续快速增长，居民支出意愿和能力不断提高，良好的市场环境使商业城进入了黄金发展期。收入的增加，带来消费观念和消费习惯的变化。在购买力普遍较强的沈阳，消费者出现明显分化，高端消费人群规模扩大，对质量、安全、服务的要求进一步提高，非生活必需品消费和个性化消费需求增加。传统的购物场所和消费环境已经不能满足消费需求，人们追求更加方便、整洁的购物环境和物美价廉、安全放心的商品。

§ 3-4经济环境

国家的宏观经济和由产品市场组成的微观环境构成重要的经济因素。一国的经济概况就是该国的宏观经济环境，包括经济所有制、人口、收入、资源、消费结构、经济增长及其他。微观环境是指涉及某种特定的产品和市场的环境。经济因素是一切因素的基础，经济发生变化会引发一系列因素包括社会、消费心理、人际关系、文化等的变化。在近十年中，中国的经济尤其是城市经济（这些危机事件都是发生在城市中）发生了巨大的变化，给社会、政府、个人经济状况、需求、心理意识等带来一系列的变化。

经济环境是指企业进行市场营销时所面临的外部社会经济条件。一个国家的社会经济运行状况及其发展变化趋势将直接或间接地对企业市场营销活动产生影响。经济环境的因素主要包括经济发展阶段、地区与行业的经济发展状况、消费者收入水平、消费者支出模式与消费结构、消费者储蓄和投资机会与信贷水平等。

1. 经济发展阶段

关于经济发展阶段的划分，较为流行的是由美国学者罗斯托（W. W. Rostow）提出的“经济成长阶段理论”。他对世界各国的经济发展过程进行认真分析研究后，总结归纳为五种阶段类型：①传统经济社会；②经济起飞前的准备阶段；③经济起飞阶段；④迈向经济成熟阶段；⑤大量消费阶段。通常认为，人均国民生产总值从300

美元上升到1000美元是处于经济起飞的准备阶段；超过1000美元则进入经济高速发展的起飞阶段。经济起飞阶段是指已克服了种种经济发展障碍，创造了使经济持续、协调发展力量的阶段。在起飞阶段，市场交换成为企业的根本性活动，市场规模迅速扩大，企业投资机会大增，信息竞争将成为市场竞争的焦点，所有这些都极大地影响企业的市场营销活动。所以，一个国家所在的经济发展阶段的不同，对企业市场营销活动的影响也会不同，企业因而采取的策略也会不同。

2. 地区与行业的经济发展状况

一个国家的经济发展过程中，通常存在各地区经济发展不平衡的现象，这种不平衡所造成的环境差异，对企业的投资方向、目标市场以及营销战略的制定等带来了巨大的影响。我国各地经济发展的不平衡，客观上形成了东部、中部和西部三大地区并存，且经济发展水平东高西底的总体区域趋势；行业和部门的发展也存在差异。一个国家所处的经济发展阶段不同，其强化的重点行业和支柱产业也会不同，并由此带动相关产业的高速发展。企业应从中把握市场机会，迅速行动。

3. 消费者收入水平

消费者收入水平直接影响市场容量和消费者支出模式，从而决定购买力水平。在分析消费者收入时，可从宏观和微观两个层面来具体剖析。从宏观层面看，主要分析国民收入和人均国民收入两大指标，它们大体上反映了一个国家的经济发展水平；从微观层面看，主要弄清个人收入、个人可支配收入以及个人可任意支配收入三个概念。其中个人可支配收入，指从个人收入中扣除税款和非税性负担后所剩下的余额，即个人能够用于消费支出或储蓄的部分；个人可任意支配的收入，是指从个人可支配的收入中再减去维持生活所必需的费用（如衣服、食物、住房等）。这部分收入所引起的需求弹性大，是需求变化中最活跃的因素，也是影响商品销售的主要因素，故企业在市场营销活动中应特别关注。与此同时，还应注意社会各阶层收入的差异性以及不同地区、不同年龄、不同职业的收入水平等。另外，在分析消费者收入水平时，还要注意区分“货币收入”和“实际收入”。“货币收入”是指消费者在某一时期以货币表示的收入量；“实际收入”是指扣除物价变动因素后实际购买力的水平。

4. 消费者支出模式与消费结构

随着消费者收入的变化，消费者支出模式会发生相应变化，继而使一个国家或地区的消费结构发生变化。德国统计学家恩斯特·恩格尔（Ernst Engel）于1857年发现了家庭收入变化与各方面支出变化之间的规律性。它通常用恩格尔系数来表示，即：
$$\text{恩格尔系数} = \frac{\text{食物支出金额}}{\text{家庭消费支出总金额}}$$

此式通常又称为食物支出的收入弹性，它反映了人们收入增加时支出变化趋势

的一般规律。即在一定条件下，当家庭个人收入增加时，收入中用于食物开支部分的增长速度要小于用于教育、医疗、享受等方面的开支增长速度。食物开支占总消费数量的比重越大，恩格尔系数越高，生活水平越低；反之，食物开支所占比重越小，恩格尔系数越小，生活水平越高。所以它通常被用作衡量家庭、阶层乃至国家富裕程度的重要参数。但仅以恩格尔系数作为判断家庭富裕程度的标准是不够的，因为它并不能完全反映任何一个国家居民的消费结构。如我国过去由于长期以来居民在住房、医疗、交通等方面享受着国家福利补贴，导致了家庭在此方面开支较少。

消费结构是指消费过程中人们所消费的各种消费资料（包括劳务）的构成，即各种消费支出占总支出的比例关系。优化的消费结构是优化的产业结构和产品结构的客观依据，也是企业开展市场营销的基本立足点。二次世界大战后，西方发达国家的消费结构呈现以下趋势：①恩格尔系数明显下降；②劳务消费上升较猛；③住宅消费比重增长较快；④消费总开支占国民生产和国民收入的比重呈上升趋势。随着我国对外开放和经济体制改革的不断深入，在工资、住房、医疗、保险等方面的改革有了重大突破，人们的收入和消费水平均有较大提高，人们在住房消费和劳务消费方面的要求越来越强烈，这部分支出比例有很大的上升，同时其他高档享受性商品也将占有一定的市场份额，企业在市场营销的调查分析中应注意这种消费支出模式和消费结构变化的新情况，适时地为消费者生产和输送适销对路的产品和劳务。

5. 消费者储蓄和消费者信贷

人们的收入一般用于现实消费、储蓄和投资等方面。当收入一定时，储蓄越多，投资机会越多，现实消费量就越小，但潜在的消费量越大；反之，储蓄越少，投资机会越少，则现实消费量就越大，但潜在消费量就小。从我国目前情况来看，消费者储蓄对现实消费影响的比重最大，因为我国居民有勤俭持家的传统，长期以来养成了储蓄的习惯。当然，储蓄是为子女教育、购买住房等未来潜在消费做准备。一般来说，影响储蓄的因素主要有：①收入水平。收入水平越高，储蓄能力越强；②通货膨胀率。通货膨胀使得货币贬值，这将刺激消费、抑制储蓄；③利率。利率的高低将直接影响储蓄。利率降低将刺激消费和投资；④对未来消费和当前消费的偏好程度。如消费者偏好当前消费，则储蓄下降；反之，如偏好未来消费，则储蓄上升；⑤市场商品供应状况。如果当前市场上商品短缺或产品质量不能满足需求时，则储蓄上升，以供将来选购满意的商品。企业营销人员除须了解上述影响储蓄因素外，还要深入了解消费者储蓄目的的差异性。因为储蓄目的的不同，往往会影响到需求量、消费内容、消费的发展方向以及消费模式。只有掌握了消费者的储蓄动机，才能更有效地强化其购买动机，并及时提供消费者满意的商品和服务。

随着商品经济的日益发达，消费者不仅可以用货币收入来购买商品，而且还可

以通过借款的方式来达到消费的目的，这就是消费者信贷。消费者信贷是指消费者凭信用可先取得商品使用权，然后通过按期归还贷款的方式完成商品购买的一种方式。二次世界大战后，西方国家开始盛行消费者信贷，其主要种类可分为：①短期赊销，指购买商品时无需立即付清货款，但有一定的赊销期限，若在限期内付清货款则不付利息；若超过规定期限，则要计付利息；②分期付款，指消费者在购买所需商品时，可以通过签订一个分期付款合同的方式，先支付一部分货款，其他货款则按计划（合同中的规定）逐次加利息偿还；③信用卡信贷，指消费者可以凭信用卡到同发行信用卡的银行签有合同的企业购买商品，消费者的购货款由发卡银行先予垫付，以后再向赊欠人收回货款并收取一定费用。随着我国由计划经济逐步走向市场经济，人们的消费观念大为改变，西方国家盛行的短期赊销、分期付款以及信用卡信贷等消费者信贷方式在我国已开始出现，消费者信贷水平也逐步提高，这些新情况新动向对企业的市场营销活动将产生十分重大的影响。

沈阳商业城座落在沈阳，沈阳的经济环境直接影响着商业城的经济环境。沈阳是辽宁省的省会，东北地区的经济、文化、交通、金融和商贸中心，全国重要的工业基地和历史文化名城。沈阳位于中国东北地区的南部，辽宁省的中部。她背倚长白山麓，面向渤海之滨，是辽东半岛的腹地。沈阳地处东北亚地区中心地带，与日本、韩国、朝鲜、蒙古、俄罗斯等国家的主要城市同在等距离辐射线上。沈阳又处于河北、山东、山西、内蒙古和北京、天津构成的环渤海经济圈的结合部。在以沈阳为中心的150公里的半径内，有中国著名的钢都鞍山、煤都抚顺、煤铁之城本溪、煤电之城阜新、石油之城盘锦、轻纺之城丹东、化纤之城辽阳和粮食煤炭基地铁岭，这些资源丰富、实力雄厚的辽宁中部工业城市形成了世界上罕见的城市群。沟通世界各大港口的大连港，正在开发的营口新港和锦州港，距沈阳也不超过400公里。沈阳现辖九区一市三县，总面积1.3万平方公里，市区面积3495平方公里。总人口720万人，市区人口488.4万人。年人均收入10098元，全国排名76位。虽然收入不是很高。但是收入稳定，物价低廉，房价在全国大型城市排名25位，最新公布的2006年沈阳市在岗职工月平均工资1949.33元，相比去年的1658元增长近300元。无论是其增长的金额数还是幅度，均是近几年来最高的一次。

进入新世纪，市委、市政府准确地把握了经济社会发展的动态趋势，把发展零售业做为全面建设小康社会，振兴老工业基地的重要任务。面对加入WTO后国外零售业蓄势待发的扩张态势和国内发达城市加快零售业建设的举措和挑战，我市逐步开放市场，推进零售业体制改革和机制创新，为零售业的大发展提供了前所未有的机遇。

第四章 沈阳商业城内部环境分析

内部战略环境是企业内部与战略有重要关联的因素，是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件，是竞争取胜的根本。企业内部环境分析的内容包括很多方面，如组织结构、企业文化、资源条件、价值链等。按照企业的成长过程，企业内部环境分析又分为企业成长阶段分析、企业历史分析和企业现状分析等。在本章中，按沈阳商业城的财务状况、商品结构、人力资源三个方面展开企业内部环境分析。

§ 4-1 财务状况分析

4-1-1 单季度财务指标

表4-1 2006、2007年单季度财务指标表

Table 4-1 in 2006, 2007, the single-quarter financial targets Table

指标(单位:元)	07第三季度	07第二季度	07第一季度	06第四季度
每股收益:	-0.0161	0.0286	0.0184	0.0054
销售净利率(%)	-0.67	1.35	0.73	0.24
净资产收益率	-0.60	1.03	0.66	0.20
每股经营现金流量(元)	-0.1939	0.1327	-0.1025	-0.1609
主营收入同比增长(%)	-2.13	10.30	-0.66	1.31
净利润同比增长(%)	-430.51	206.10	-14.08	-42.41
主营收入环比增长(%)	12.07	-16.25	11.18	-6.21
净利润环比增长(%)	-156.17	55.21	239.45	11.68

4-1-2单季度利润表摘要

表4-2 2006、2007年单季度利润表

Table 4-2 in 2006, 2007, the single quarter of a profit report

指标(单位:万元)	07第三季度	07第二季度	07第一季度	06第四季度
一、营业收入	42441.86	37869.76	45219.32	40670.94
营业成本	37266.95	32126.42	38203.52	34796.22
营业税金及附加	425.05	246.64	438.69	344.38
销售费用	1563.42	1948.64	2104.75	2508.38
管理费用	2134.46	3940.79	3828.33	3552.07
财务费用	1136.22	318.52	351.83	897.39
投资收益	0.00	--	--	1830.17
二、营业利润	-84.24	107.16	292.21	-638.89
营业外收入	22.37	439.13	233.96	-284.51
营业外支出	-0.24	17.98	3.84	84.07
三、利润总额	-61.63	528.31	522.32	822.69
所得税费用	182.70	15.11	244.67	715.16
四、净利润(新准则)	-244.33	513.21	277.65	--
母公司所有者净利润	-286.25	509.59	328.31	96.72
少数股东损益	41.92	3.62	-50.67	10.80

4-1-3单季度现金流量表摘要

表4-3 2006、2007年单季度现金流量表

Table 4-3 in 2006, 2007, the single-quarter cash-flow statement

指标(单位:万元)	07第三季度	07第二季度	07第一季度	06第四季度
经营现金流入小计	50729.84	39906.62	58791.17	59699.87
经营现金流出小计	54183.74	37542.02	60617.68	62566.86
经营现金流量净额	-3453.90	2364.61	-1826.52	-2866.99
投资现金流入小计	0.00	6000.00	800.00	3717.29
投资现金流出小计	4316.46	93.12	99.33	614.84
投资现金流量净额	-4316.46	5906.88	700.67	3102.44
筹资现金流入小计	5000.00	11600.00	1000.00	3064.00
筹资现金流出小计	297.42	15616.80	573.78	9367.52
筹资现金流量净额	4702.58	-4016.80	426.22	-6303.52
现金等的净增加额	-3067.79	4254.69	-699.63	-6068.07

4-1-4季度经营情况

对2007前三个季度整体经营情况的分析:

1、公司主要会计报表项目、财务指标大幅度变动的情况及原因

无形资产本报告期末较上年同期增加1877万元,增长187%,因公司子公司铁百有限公司购买其营业楼配比土地使用权所致;

应付账款本报告期末较上年同期减少7297万元,减少33.88%,因经营正常结算所致;

预收账款本报告期末较上年同期增加11039万元,增长650.17%,因公司子公司安立置业有限公司售房款增加所致;

其他应付款本报告期末较上年同期增加4446万元,增长42.08%,因与深圳日神有限公司往来款增加所致;

截至本报告期末,销售费用较上年同期增加1523万元,增长37.23%,主要是广告费用增加所致;财务费用较上年同期增加690万元,增长61.90%,主要是公司子公司安立置业有限公司借款利息增加所致;营业外收入较上年同期增加403万元,增长137.84%,主要是公司与市城建局解除户外广告经营发布权协议,收到一次性补偿所致;所得税费用较上年同期减少276万元,减少38.46%,主要是利润减少所致;少数股东损益较上年同期增加132万元,增长96.27%,主要是子公司亏损减少所致。

截至本报告期末,经营活动产生的现金流量净额较上年同期减少4538万元,减少280%,主要是支付给职工以及为职工支付的现金、支付的各项税费和支付其他与经营活动有关的现金增加所致;投资活动产生的现金流量净额较上年同期增加13871万元,增加120%,主要是处置子公司收回投资及购建固定资产支付的现金减少所致;筹资活动产生的现金流量净额较上年同期减少1279万元,减少54%,主要是借款减少所致。

2、公司持有非上市金融企业、拟上市公司股权的情况

表4-4 公司持有盛京银行股权的情况表

Table 4-4 companies holding shares in banks Shengjing Table

持有对象名称	初始投资金额 (元)	持股数量(股)	占该公司股权 比例(%)	期末账面价值 (元)
盛京银行	120,000,000	120,000,000	4	120,000,000

3、本报告期营业利润较同期下降幅度较大,系本报告期销售费用、管理费用增加所致;本报告期营业外收支净额较同期增幅较大,主要是本报告期营业外收入增加,营业外支出减少所致。

4. 其他应付款较上期增幅较大,系子公司安立置业应付工程款增加所致。

5. 经营活动产生的现金流量净额较同期下降幅度较大,系支付的各项税费增加所致。

6. 投资活动产生现金流量净额较同期增幅较大,系处置子公司收到现金增加所致。

重大事项进展情况及其影响和解决方案的分析说明

商业城控股子公司——沈阳商业城广告有限公司因沈阳市城市建设管理局未能履行有关协议使其户外广告发布权经营受限,经济效益受到影响事宜,目前,商业城正组织专门力量与有关方面交涉,此事已经引起市政府领导及有关方面重视,问题正在处理解决之中。

§ 4-2商品结构分析

4-2-1经营结构

- 一层: 化妆品、黄金、珠宝、名品超市、手机、名表、数码产品(百货商场)
- 二层: 鞋品、皮具、箱包(鞋帽商场)
- 三层: 养绒、羊毛、女士文胸、针织内衣、国际名品运动休闲(针织商场)
(休闲商场)

四层：女士服装、少淑装、皮草、皮衣（女装商场）

五层：进口餐厨具、床品、家居饰品（家居商场）、
男士服装、羽绒服（男装商场）

六层：家电（家电商场）、
美食广场、会员俱乐部

4-2-2经营结构财务状况分析

表4-5 2006年第三季经营结构表

Table 4-5 2006 in the third quarter operating structure Table

产品行业地区	主营收入	同比增长	主营成本	同比增长	毛利润	同比增长
服装	6808.42	--	5592.41	--	17.86%	--
家电	15301.14	--	14834.18	--	3.05%	--
鞋帽	3741.36	--	2905.55	--	22.34%	--

表4-6 截止:2006中期经营结构表

Table 4-6 deadline: 2006 mid-term operating structure Table

产品行业地区	主营收入	同比增长	主营成本	同比增长	毛利润	同比增长
服装	13982.48	16.45%	10960.50	15.10%	21.30%	0.91%
家电	24778.56	23.68%	23786.97	24.35%	3.96%	-0.51%
鞋帽	9273.49	12.89%	7385.61	12.87%	20.07%	0.01%
针织	13258.46	56.49%	11300.54	63.02%	14.55%	-3.36%
沈阳地区销售收入	79863.29	11.30%	--	--	--	--

从以上数据可以分析出：针织商场成本高、利润低，负增长。商业城为此对三楼进行了改造，而“改版升级”后的商业城三层，有一半的面积变成了“运动城”，处处体现着动感与时尚。在这里，仅国际一线品牌就有23个，不少品牌的经营面积都在280平方米左右。家电商场虽然利润最低，而且负增长，但是因为家用电器是老百姓日常生活的必需品可以吸引相当部分的人流，所以把家电商场由一楼安排到六楼。

§ 4-3人力资源分析

沈阳商业城现有员工4000多人，实行全新的经营机制。即：全员劳动合同制、全员干部聘用制、全员内部股份制、全员效益工资制、全额损失包赔制。

沈阳商业城经过多年的经营和发展，在经营的各个领域培养和储备了一大批有经验的、了解本地市场、熟悉商业管理和销售的人才。近几年来，虽然公司越来越

重视人才,并通过多种方式来加强人才队伍建设,但人才队伍还未能从根本上改善,仍存在许多问题:

1、人才素质普遍偏低,高素质人才数量偏少。在企业中,低学历(如中专及以下)者占较大比重,高层次(如硕士研究生及以上)人才极为紧缺。

2、人才结构不合理,偏重基层人才而缺乏复合型管理人才、精英型销售人才。由于过去的工作重点一直都是以基层销售为中心,所以过去公司一直较重视对基层人才的培养和锻炼,从而忽视了对管理、营销,尤其是拥有综合能力人才的培养。

3、冗员较多,劳动生产率低。竞争的加剧需要人员素质越来越高,特别是懂营销的销售人才和优秀的管理人才。

4、薪酬分配制度及激励机制不够合理,许多高素质人才未得到强有力的重视,人才流失严重。

第五章 沈阳商业城的SWOT分析

SWOT是一种分析方法，用来确定企业本身的竞争优势（strength），竞争劣势（weakness），机会（opportunity）和威胁（threat），从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。因此，清楚的确定公司的资源优势和缺陷，了解公司所面临的机会和挑战，对于制定公司未来的发展战略有着至关重要的意义。

§ 5-1 优势

商业城作为一家国有企业，其近年来的业绩一直处于稳中有升的态势，在中街商圈起着举足轻重的作用，尽管兴隆大家庭和新玛特将其包围其中，但还是难以撼动其“老大”地位。其最重要的就是厚重的品牌、信誉优势，善于利用无形资产彰显身份，是普通老百姓心目中的购物首选，其服装类经营是其优势项目。值得提起的是，其会员制是中街商圈几大商家中运用最早的，而且也拥有一部分稳定的消费群体。

近年来，商业城曾连续四年进入全国十大商业企业行列，是国家大型一类企业。多年来，先后与国内外数千家知名企业建立了长期的业务往来关系，经营国际、国内知名品牌与名优畅销的商品十万余种，是广大消费者购物休闲的理想场所。曾多次获得：《辽宁省经营管理先进单位》、《全国诚信单位》、《国家级诚信单位》、《全国商业系统用户满意单位》、《辽宁省精神文明先进单位》、《沈阳市精神文明标兵单位》、《全国质量效益型企业》、《国际白金星质量大奖》等荣誉称号。

§ 5-2 劣势

购买力分流现象较为突出，商场缺乏特色：现代百货店不仅是一个购物休闲娱乐的场所，还是一个引领时尚潮流、体现生活品质的社会信息窗口。经调查辽宁省商场发展有两个显著特点：一是集中在城市繁华地带，二是以百货业态为主。随着城市化发展步伐的加快，城市地域扩张、人口倍增，有力地促进了商业发展。但随着人们在生活水平提高后产生的消费惰性，这便使消费者渴望有创新、有特色、有差异的营销服务，若缺乏特色便难以满足差异性的顾客需求，必然导致购买力分流。

而从沈阳商业城的整体运营模式上来看，过于散乱。夺走了商业城的大量客源。伴随着中兴、兴隆大家庭的市场经营规模的不断扩大、商贸精品城的崛起，分流了商业城大量的客户，导致商业城人流量减少。

竞争意识不强：经营方式、经营结构雷同商业城是在长期的计划经济条件下，靠行政、靠计划发展起来习惯于商品短缺、卖方市场条件下的商业暴利经营。它们从诞生之日起，就基本上是一种模式，小而全，大而全，就连商品的陈列也一模一样。由于呈平面挤在同一个经营空间，没有形成自己的市场定位和专业化、集团化的规模优势。用传统的观念看待变化的市场，凭传统经营方式参与激烈的市场竞争，在商品结构、买方市场、经营微利的条件下，缺乏以市场为导向的现代市场营销观念及相应的营销策略。尽管企业地理位置优越，由于与其他商场的雷同，潜在的商业价值无法发挥出来，只能借助外部力量的推动。

企业形象不统一：物美价廉不一定就畅销，实例证明，好的产品是需要好的形象和购物气氛的。商场运营也是同样的道理，他要有自己的统一形象，以便大众对其有好的印象和理解。沈阳商业城恰恰弱视了这一点，和其他商场相比（如中兴）各种形象比较乱套，破坏了一个大型集团自己形象和对消费者应有的态度。不能有效的传播自己。

沈阳商业城在与其他各大商场（中兴商业，兴隆大家庭等）竞争日益激烈的市场条件下，人流减少、商业经营衰落，正面临着严峻的挑战。

沈阳商业城的企业识别系统与其他同类企业相差很远，企业形象很不统一如：企业中没有一个标准色，很少的导视牌让人变不清方向和楼层，员工没有统一的服装，标志很不规范，企业理念不清晰等。

§ 5-3机会

我国人口众多，消费是个永远的话题。而公司作为沈阳市最大的零售企业之一，特别是在振兴东北政策的扶持下，对当地投资和消费将产生较大的促进作用。作为沈阳终端消费市场的最大零售企业之一，公司未来发展潜力十分巨大。商业城公司是东北地区著名的商业零售企业，规模在东北地区位居前列，在全国同行业中都享有极高的声誉。公司投资12000万元参股沈阳市商业银行4%股权，从而具备了火热的参股城商行概念。而今年年初，沈阳市商业银行被批准正式更名为盛京银行，并同意在天津市筹建第一家分行，对其“为东北振兴提供金融支持”的定位无疑为其未来发展描绘了美好的愿景，公司对其的股权投资有望获得丰厚的回报。商业城作为沈阳最大的商业企业之一，其投资12000万元参股沈阳市商业银行4%股权，有望受到市

场的挖掘。

今年年初，沈阳市商业银行被批准正式更名为盛京银行，并同意在天津市筹建第一家分行。盛京银行的成立对推动沈阳市构建成东北金融中心，吸引全国的资金进入辽沈地区，促进沈阳市以至辽宁省的经济发展具有深远影响，在这一点上，远非地处长三角的宁波银行与南京银行可比。商业城作为参股盛京银行的上市公司，显然值得投资者关注。

主业方面，公司是沈阳市商业的龙头企业，公司的营业大厦是沈阳最大的现代化综合性购物中心之一，拥有较高的商誉和稳定的客户群，有望保持稳定增长态势。公司是沈阳市商业的龙头企业，公司的营业大厦是沈阳市最大的现代化综合性购物中心之一。值得注意的是公司投资12000万元参股沈阳市商业银行，持股比例达到了4%。目前已更名为盛京银行并成为全国第三家跨省经营城商行。商业城：公司是沈阳市商业的龙头企业，公司的营业大厦是沈阳市最大的现代化综合性购物中心之一，拥有较高的商誉和稳定的客户群。根据全国商业信息中心公布报告显示，公司在全国同行业中名列前茅。公司通过资产收购，持有世达物流95.5%的股权，此举有利于公司在商场、租赁和地产等方面的发展，为公司后续经营奠定坚实的基础。

企业针对的购物人群：沈阳市商业城日客流量大约有10000人左右。其中经营的商品达8.6万余种应有尽有，针对人群也是多源化。但是在众多人群中青年人和中人比例多一点。要认清消费者购物的心理和购物需求，有以下几种：年轻人喜欢的是“跟着感觉走”：在购物活动中，喜欢注重感觉，所谓购物之乐不在于“物”，而在于“逛”、“选”之间，正如许多人选择吃麦当劳，并不是钟情它的汉堡和薯条，而只是喜欢它温馨的气氛和整洁的环境。有的人有参与心理：所谓参与心理，就是消费者在消费过程中参与进去，亲自动手，在做的过程中体会创造性或游戏的乐趣。现在有一种叫DIY（Do It Yourself）商品，半成品：就是指一些经过初步加工、还需消费者自己动手加工才能用的商品，比如出售刨好和锯好的木料，让人们自己组装家具，在摆弄、折腾的过程中获得快乐。现代商业环境也给更多参与的机会，比如开架的售货方式，自助购物的超市，使人们更容易接触到商品，发挥自己的能动性去了解和试验商品。比如美国西雅图的户外活动装备公司总店，专营各种户外活动用品，在这个商店内有一块巨大的攀登石，四周是通透玻璃墙，人们可以用它测试登山设备，爬到石顶，又可饱览四周的风景。在这个商店内还设有一些其它的“试验室”比如测试雨衣的“雨屋”，测试自行车灯的暗室等，人们通过测试商品，获得知识和乐趣。大多数人存在着求方便心理：这种消费心理的主要特征就在于各项消费活动都讲求方便，以节省消费时间，增加自由时间。这是当代社会生产力发展速度加快，生活节奏加快的大趋势在消费者心理结构上的必然反映。为满人们的

求方便心，商业建筑形成一些自己的特性，在现代的购物空间里，自动扶梯和景观电梯既是组织交通的手段，又是活跃气氛的元素。求新和爱美心理：近些年来，随着消费水平较大幅度地提高，已基本解决了温饱问题而开始向小康水平过渡，这就必然使得消费者不再停留在吃饱穿暖的低水平层次上，而追求流行消费，并对各种消费品和消费方式提出了审美要求，要求消费品艺术化。对消费品的规格、品种、式样、花色、装璜等等是否新颖美观，就会提出越来越高的要求。求名心理：这种消费心理所注重的是消费品的名气和消费方式的派头。只要是名牌产品，即使多花钱，消费者也非常乐意。相反，对那些非名牌产品，先天性地表现出冷淡。这种消费心理既是消费者对名牌产品的质量的一种信任感，同时也是消费者的自尊心的一种表现。因为消费者都有一种自尊心，希望通过自己对消费品的选择，以及自己所采取的消费方式，来得到其他人的羡慕和尊重，并表明自己的生活方式上的优越感。选价心理：消费者一般都希望用最少的钱获得尽可能多和尽可能好的消费品或消费劳务。在消费活动中，选价心理表现为消费者对价格的反应最为敏感，某种商标能否吸引消费者，很重要的一点就在于价格是否合理。要通过对购物心理的研究，可以更好地把握现代人的心态，从多个侧面去营造特色。

§ 5-4 威胁

最主要的竞争者，构成最大的威胁。兴隆大家庭实在是一匹黑马，在众多的商场里脱颖而出。国美电器拥有绝对的优势。很多市民都是国美电器的会员。他们在这里能享受到家电的一站式消费，而且价格一定是最公道的。并且如果您房子没有装修完，国美电器还可以长期的为您免费保管，服务态度真诚可信。而作为本地品牌国联家电，在这些年的创业中也办出了自己的特色，尤其是它的三个店都位于繁华区的大商场中，而且价格公道、品牌齐全，是所有的沈阳人都喜爱的本地品牌。兴隆能战胜中兴、商业城两大老字号商场，是凭借其两大无人能及的特点：在辽沈商业市场上无人能及的品牌知名度；在辽沈商业市场掀起了无人能及的大促销运动。中兴老字号的强势不容忽视。

第六章 沈阳商业城战略的制定与实施

§ 6-1 战略思想

战略思想是指导公司总体与长远发展的基本思想，是确定战略目标、战略任务以及战略措施的基础。因此，首先探讨战略思想问题。沈阳商业城的战略思想可以概括为“不断进取、全面创新、诚信至上”。“不断进取”贵在“不断”二字。商业城既然选择了在市场经济中自我发展之路，就一定要在这条路上走出辉煌来。商业城就要永远“稳中求进”不歇脚，建完一个服务项目再建另一个服务项目，巩固好了一个服务项目再开发另一个服务项目，巩固住了一个经营领域再进入另一个经营领域。“全面创新”贵在“全面”二字。干事业就要创新，不创新就满足不了市场中的新需求，就不能在竞争中打胜仗，因为人类已经进入了以新取胜时代。商业城虽然在短短的时间内就实现了好几项重大创新，但是创新的任务远远没有终结，也永远不应该终结，因为创新无止境。“诚信至上”强调的是“至上”。现代企业管理十分注重公共关系，搞好公共关系的诀窍是至诚至信。对公司员工要至诚至信，对公司客户要至诚至信，对各级政府要至诚至信，对志士同仁及左邻右舍也要至诚至信。商业城应该发扬自己的“诚信”传统，把公共关系搞得越好上加好，使公司永远立于不败之地。

§ 6-2 战略目标

战略目标是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。战略目标的设定，同时也是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到的水平的具体规定。

公司应当依据自己树立的战略思想、实际需要来制定战略目标。我认为公司的战略目标应定为：全面创新、求真务实，以人为本、共创价值，努力把商业城建成中国具有特色的企业，使公司成为经营开发特色突出、相关经营领域宽广、经济社会效益显著的现代集团公司。

全面创新和求真务实既是对沈阳商业城过去成功经验的基本概括，更是沈阳商

业城未来可持续发展所必须坚持的根本；以人为本和共创价值是商业城在市场经济和公司化运作的大背景下成长为令人尊重的世界级商业企业，进而与所有利益相关者共享信息文明成果的必然要求。商业城是服务型企业，这就要求我们必须牢固树立“以人为本”的理念：对外以客户为本，使我们的服务更贴近客户、更人性化，使我们全部的工作始于客户需求、止于客户满意；对内以员工为本，建立“以人为本”的企业管理方式和方法，关爱员工，从而形成企业员工“心齐、气顺、劲足”的良好氛围。

§ 6-3 战略的实施

6-3-1 战略实施措施

公司为了实现自己的战略目标，应当采取以下战略措施：

（一）扩大商业城发展空间

1、向西挺进建东北首家名品折扣店：沈阳商业城名品折扣商场

在对原有商场进行“改版升级”的同时，商业城又奏响了“西进”序曲。商业城西侧一座23层闲置综合楼正在进行内部装修，并打通与商业城营业楼的连接。届时，它将成为东北地区首家名品折扣商场，所经营的折扣商品将为世界顶级穿着类品牌。其中，一至五层按现代化商场风格进行装修。其他楼层拟用作办公和产权式酒店。

商业城将与一家知名企业合作，利用这五层建设“世界名品折扣商场”，实行产权式管理。沈阳商业城名品折扣商场，坐拥核心商圈客流涌动如潮。沈阳商业城名品折扣商场是全新业态，将是中产阶级理智的选择。

以沈阳方圆200公里范围内形成了辽宁中部城市群，该城市群是中国东北地区最大的都市圈，由沈阳、鞍山、营口、抚顺、辽阳、本溪、铁岭等七个城市组成，总人口2150万。沈阳作为中国东北地区商贸中心城市，对周边城市的高端消费具有极强的聚合能力，据统计，在沈阳高端消费中有40%的份额来自周边城市。沈阳商业城世界名品折扣店立意打造“面向2150万人的第一家真正的世界名品折扣商场”，其中所包含的商机巨大。

沈阳商业城名品折扣商场（中山店）位于沈阳最时尚的太原街商圈，经营面积15000平米，为5层楼结构。太原街日客流量35万人。

沈阳商业城名品折扣商场（中街店）位于沈阳历史最悠久的中街商圈，面积12000平米，为5层楼结构。中街日客流量38万人。

随着中国的发展，中产阶级开始出现并壮大，汽车、住房已经进入消费领域。

中产阶级在满足性消费实现以后,开始追求品位与时尚,中产阶级的消费已经出现“不拒绝偶然间的奢华”的理念。商业域名品折扣店正是在这样背景下,为满足中产阶级“偶然间的奢华”消费需求,引进“OUTLETS”的业态模式,将世界级品牌以较低的价格从生产地或生产商手中进货,使奢华的消费不再是梦想。

沈阳商业域名品折扣商场的可行性:

A、由专业商业经营管理公司开发,完全有别于传统房地产开发的模式

专业商业地产开发商由于本身即是商场运作商、经营商、管理商,对于商业发展的趋势、市场判断、业态组合等方面较传统开发商有着直接、客观的敏锐。擅长于商业定位,较比传统房地产开发公司更能考虑到商业发展的长远性。

专业商业地产开发的终端关键在于经营,由于具备丰富的商业管理经验,可以保证后期的经营利润,进而确保商铺投资者的回报,减低投资风险。因此,投资专业商业公司开发的项目自然更为安全、可靠。

B、专业经营管理公司经营,最大限度实现可持续性利益及增长空间

商业城·世界名牌折扣商场由专业的经营管理公司经营,擅长专业化的管理和操作。以迎合市场消费需求为方向,最大限度地节约成本为原则,以赢取最大利润为发展终端,能充分保障投资者的收益前景。

C、商业城15年的诚信和雄厚实力作支撑和后盾,商业城商铺会越做越旺

15年不断壮大的商业城,以诚信和实力赢得了高度的评价,是商铺安全、旺盛、持续发展的有力保证。

D、独一无二的经营业态,长远的发展空间和利润

商业城·世界名牌折扣商场是沈阳目前唯一的世界级品牌折扣商业单位,和以往的折扣店不同,它最大的特色是正宗的品牌和低价,完全以“地道、专业、新颖”的经营模式和严格的管理方式,领先于沈阳零售市场。可以说,商业城·世界名牌折扣商场的出现,不但弥补了商业城本身的业态,更填补了中街和沈阳商业市场的空白。同时通过联营和自营的方式,降低了投资的风险,使得这种业态在市场上具有可观的利润和长远的发展空间。

2、商业城的“东扩计划”也已进入议事日程。

沈阳商业城集团诚与各服装厂家合作。沈阳商业城集团将以发展现代化大商业、国际化大集团的雄壮步伐迈向新世纪。商业城集团正面临着新的发展机遇和挑战。我们的发展面对现实,百业待举。我们的发展目标是:面向世界,与巨人同行。

(二) 建立强大招商网络

招商是关键环节。商业城要发展,招商是关键。

为了吸引众多的企业入城,商业城应该突破目前仅靠设点招商、宣传招商和

联合招商局限，逐步建立强大的招商网络。

为了调动重点招商合作单位的积极性，除了让他们了解商业城之外，还要制定明确的奖励措施并行成制度。

为了开创商业城招商工作新局面，还要建立健全公司内部的招商组织和机制。要使招商部门朝着公司化方向发展。

（三）健全商业城服务体系

商业城区别于其他零售业公司经营模式的本质特征是服务。营销策划是服务，物业管理在相当意义上讲也是服务，建设知识技能是为了加强服务，筹建“世界名品折扣商场”是为了增加服务内容。正是由于开展或正在开展这一系列服务活动，才使商业城有了很大的吸引力，使商业城有了很大的凝聚力。今后，零售业竞争会更加激烈。面对这种严重威胁，商业城唯有不断巩固提高服务能力，才能与其他零售业公司长期抗衡。总之，“打好服务牌”应当成为商业城在一个较长时期内的重要经营方针。

商业城在现有基础上逐渐开发的服务功能不能忽视以下各项：

1. 售后维修服务；
2. 信息传播服务；
3. 产品销售服务；
4. 战略咨询服务；
5. 企业“诊断”服务；
6. 法律咨询服务；
7. 业务培训服务；
8. 交通运输服务；
9. 各种代办服务；
10. 集中采购服务。

某些特色服务的对象不仅应当包括“商业城”内的企业，而且也应当包括有需求的企业，甚至还应当包括市内外有需求的企业。商业城要努力增强特色服务能力，不断提高特色服务水平，早日实现特色服务产业化。

（四）推动商业城内企业联合

沈阳商业城（集团）作为主发起人，联合沈阳市联营公司、沈阳储运集团公司、沈阳铁西商业大厦、沈阳化工原料总公司四家企业共同发起成立沈阳商业城股份有限公司。商业城除了要加强企业间的服务之外，还应当加强并推动城内企业联合。

利用这一企业联合，成员单位之间可以在技术开发、原材料供应、生产、销售、信息收集、人才与劳务使用等各个方面进行协作。商业城应当积极领导其他企业充

分发挥这方面的作用。

利用这一企业联合，还可以组织有关单位联合开展各种服务活动。

（五）建立多样投资联盟

商业城要迅速发展，除了自我积累和寻求信贷之外，应当注重在投资领域结盟。

投资联盟的形式主要有三种：

第一种形式是功能协议式联盟。功能协议式联盟不需要互相持股，也不必创立新的实体，只需要针对某一合作事项签定协议。商业城已经利用这种形式与其他公司联合进行过开发建设，今后还要更加经常、广泛地利用这种形式。

第二种形式是合资企业式联盟。合资企业式联盟就是与其他公司共同投资建立新公司。今后，商业城应当在利用这种形式联盟方面迈出更大步伐。今后，有必要联合其他投资伙伴共同组建附属公司。联合组建一系列从事新兴服务业的公司，可以在减少资金投入的情况下不断增加公司的服务功能。因为这个集团公司是由有资本联系的多家公司构成，商业城与其他公司联合组建的公司越多，集团公司的子公司也就越多，集团公司才会更加名符其实。

第三种形式是股权参与式联盟。如果把本公司的一部分股权出售给投资伙伴或购买投资伙伴的一部分股权，那么这种联盟形式就是股权参与式联盟。商业城目前暂不具备建立这种联盟的现实性。但是，在发展到一定阶段后，就应当积极利用这种形式进一步壮大实力。

（六）争取社会多方支持

公司要迅速发展，除了注重结盟，还要注重借用外力，积极争取社会多方支持。积极争取银行支持。为了争取银行更大支持，关键是通过不断提高企业经济效益，不断提高按时归还贷款率来提高企业信誉。积极争取政府支持。首先应当积极争取市、区有关部门在各项工作方面的支持。其次，鉴于公司从事的事业带有一定公益性质，所以应当积极争取区政府在有关政策方面给予优惠。还应当积极争取区政府在廉政建设方面给予支持。积极争取新闻单位支持。与本市重点新闻单位建立长期的合作关系，争取国家重点新闻单位经常采访报导。积极争取咨询单位支持。建立公司参谋机制，借助“外脑”，在战略、管理、开发、建设、设计、服务、法律、理财等各方面获得有关方面的有力指导。

七）广聚各类专业人才

公司要迅速发展，根本之计在于广聚各类人才。人才是商业城最重要的战略资源。

要彻底摒弃任人为亲，永远坚持唯才是举。

要确定正确的选才标准：不唯经历、不唯学历、不唯名气、只唯能力。

为了获得各类专业人才，一定要广开渠道，不拘形式。要鼓励有关方面推荐人才。为了降低聚才成本，要善于选用复合型人才和潜在人才。创造良好的工作环境和用人机制。让各类专业人才学有所用、能有所展、劳有所得。重视对在职人员的继续教育。鼓励在职人员在不影响或少影响工作的前提下自学、进校学习或接受专业培训。努力使商业城成为一个“学习型企业”。

6-3-2 战略实施保障

企业发展战略是对企业长期发展的总体性谋略，在指导企业持续、稳定、健康发展方面起着非常重要的作用。商业城非常重视发展战略，这种做法应当长期坚持。

一、商业城要从重视制定发展战略进一步发展到重视战略管理。战略管理是对企业的基本性管理，在现代企业管理中占有非常重要的位置。战略管理是由战略分析、战略制定和战略实施三个有机部分构成的。在战略分析的基础上制定战略只是战略管理的开始，战略实施的任务更复杂、更艰巨。今后，商业城战略管理任重而道远。

1、商业城为了加强战略管理，首先需要公司的主要领导人在这方面付诸相当精力。目前，商业城主要领导人的事务性工作过多。虽然在这个时期这是难以避免的，但是这种状况毕竟分散了主要领导人对战略管理的精力。为此，商业城主要领导人应当抓紧物色有能力主持日常工作的人选，以便自己能够腾出更多的精力从战略角度考虑各种问题。

2、商业城为了加强战略管理，应当成立战略管理办公室。战略管理办公室的主要职能是：收集、整理战略情报信息，进行战略分析，组织制定和调整发展战略，组织制定和调整发展规划，组织战略与规划实施，参与公司战略重点工作等。有了战略管理办公室，就能为公司主要领导人减轻战略管理工作的压力，把公司战略管理工作抓到实处。

3、商业城为了加强战略管理，应当加强对发展战略的宣传。在公司内部宣传发展战略，是为了增强全体员工的战略意识和工作信心，使全体员工都能围绕公司的整体利益和长远利益积极主动地工作。在社会中适当宣传公司的发展战略，是为了塑造公司形象，广揽各类业务，吸引更多人才，争取多方支持。

二、面对机遇与挑战，发展与竞争并存的多元化市场，公司以“和谐进步”为主题，以创新变革为动力，在市场竞争异常激烈的严峻形势下，实现了经营、管理、服务、党建和企业文化、队伍建设的和谐进步，主要经济指标实现情况：

主营业务收入实现163891万元，比同期144645万元增加19246万元，增长幅度为13.31%；主营业务利润实现20125万元，比同期18693万元增加1432万元，增长幅度

7.66%。净利润实现732万元，比同期1131万元减少399万元，下降幅度35.28%。主要原因是费用增加，其中：营业费用同比增加1716万元，增加幅度35.12%；财务费用同比增加872万元，增加幅度76.42%。上述费用增加主要的原因是报告期加大促销力度使得广告费用同比增加，以及控股子公司沈阳安立置业公司利息支出增加。

主要工作成果体现为：

1、合理规划，灵活调整，经营工作取得新突破。

报告期内，公司经营工作按照“东扩西进”的规划，保持优势进行了商品结构、卖场环境、经营策略的调整。重点调整了鞋帽、针织、女装，成立了运动休闲广场，扩大了鞋类商品的经营规模，调整了女装的商品结构，其它商场则分层次进行了局部改造。经过调整美化了购物环境，提升了企业形象，同时使商品区域划分更加清晰，突出了经营特色，增加了经济效益。每平方米年销售额实现了29,262元，比上一年的26,855元，增加2407元。

2006年，公司确定为“品牌引进年”。首先，加强合同管理，保持经营商品的档次和品牌定位，把住了商品的进口关；其次，实行品牌考核汰换机制。以平方米创利为原则，对毛利低、市场占有率低的商品进行了清理，保持了品牌的优化。第三，对引进品牌加强了培育。制定了引进品牌计划及培育百万品牌的目标，共新引进品牌140个。

打破常规，创新思维，营销优势进一步体现。报告期内，立异求新努力开发营销潜力，以商品营销为主题，以文化营销为载体，以创新求变为主线，实现了单一化的商品促销向多元化营销的真正转变，打造了诸如“新春财运到，手旺商业城”、“相约世园会，牵手商业城”等促销活动，全年新发展会员44,866人，会员消费总额比上一年上升10%。同时，我们还成功策划了十周年店庆活动，最高时段销售额为每小时398万元，创造了10天销售（按统计口径）2.38亿元的销售神话，刷新了全国同等规模零售商场店庆活动的最高纪录。

2、务实创新，强化考核，管理水平跃上新台阶，全面升级ERP管理系统。

报告期内，公司对计算机管理系统进行了全面升级。8月份，完成了ERP系统的初始化工作，11月8日新系统正式启用，为企业提供了一个进、销、调、存、结和服务管理高度统一的管理平台。

基础工作实行量化考核。2006年，是公司绩效考核基础性工作取得新进展的一年。公司专门成立了审计监察部，对重点工作，重点项目进行检查监督，跟踪考核。同时按照管理流程制定了《经营管理百分量化考核管理办法》，对商场营销管理、业务管理、财务管理、现场管理、人事管理、安全管理等方面进行百分量化考核，对《经营承包责任状》内容进行调整，使考核更具全面性；对管理人员的考核，实行

全城科级以上干部能力倾向素质测评,通过科学手段了解干部的潜质和能力倾向,为合理使用和安排干部提供了科学依据。

理顺了员工岗位效益工资。出台了《关于调整理顺员工岗位效益工资的实施方案》。调整理顺后员工岗位效益工资共设18个档级,更加体现工资的杠杆作用和激励作用,调动了全员工作的积极性。加强培训鼓励员工创新。2006年,公司针对不同岗位,不同特点,不同专业开展了丰富的业务技能培训,支持各部门专业技术人员参加了电工、电焊工、电梯维修、保安管理、财务管理、安全生产、内部审计、商流统计、计算机小型机维护、法律顾问等专业技能的外部委托培训。并组织了中层以上干部进行了全封闭培训。全年共有4432人次参加了各类培训。

3、不断探索,服务升级,诚信建设拓展新内容 继续开展服务品牌示范岗活动。2006年按照“创名牌,出精品”的服务工作目标,以品牌商品专柜为重点开展“迎接世园会,诚信伴我行”等主题活动,加大了对服务品牌的选树、培育与管理。22人、15个集体获得“辽宁商业服务品牌”先进称号,有5人获得“全国商业服务明星”的荣誉称号,2个柜组获得“全国优秀信得过班组”的荣誉称号。

QC小组攻关实现了服务质量升级。2006年,结合现场服务管理工作实际,对QC攻关活动进行了全方位的发动和落实,组建33个QC攻关小组,明确攻关目标,解决现场管理和落实服务升级工作中的难点和薄弱环节。女装商场菲姿专柜QC攻关小组,获得“全国优秀质量管理小组”称号。通过QC小组的课题攻关,服务质量有了明显提高,全年为顾客提供商品订制898件、为顾客提供免费服务6354次、收到顾客表扬信385封、顾客投诉率下降12%。公司主要控股公司及参股公司的经营情况及业绩分析 沈阳铁西百货大楼有限公司是公司的控股子公司,公司拥有其99.82%的股权,该公司注册资本:5172万元,业务性质:商业,主要产品或服务:国内一般商业贸易。截止报告期末,总资产24605万元。报告期实现主营业务收入67285万元,主营业务利润8391万元,净利润1200万元。辽宁物流有限公司是公司的控股子公司,公司拥有其51.28%的股权,该公司注册资本7800万元,业务性质:商业,主要产品或服务:国内一般商业贸易。截止报告期末,总资产27614万元。报告期实现净利润28万元。沈阳商业城广告有限公司是公司的控股子公司,公司拥有其95%的股权,该公司注册资本2000万元,业务性质:服务业,主要产品或服务:设计、制作、发布、代理国内外各类广告。截止报告期末,总资产1437万元。报告期实现主营业务收入6.7万元,净利润-193万元。该公司亏损的主要原因是:本公司与沈阳市城市建设管理局签订的收购户外广告经营发布权协议由于政策易变等原因不能正常履行,广告业务基本被迫停止。公司组成专门力量与有关部门交涉,引起市政府领导及有关部门的高度重视,问题正在解决之中。辽宁国联家电有限公司是公司的控股子公司,公司拥有其

33.34%的股权（间接控股66.6%），该公司注册资本：1050万元，业务性质：商业，主要产品或服务：国内一般商业贸易。截止报告期末，总资产365万元。报告期实现主营业务收入625万元，净利润-111万元。该公司经营的商品主要是价高利微的大件家电商品，以占据一定的市场份额为宗旨。报告期由于价格竞争空前、打折让利，出现经营性亏损。公司正着力进行调整。沈阳安立置业经营有限责任公司是公司的控股子公司，公司拥有其99.08%的股权，该公司注册资本21800万元，业务性质：房地产，主要产品或服务：房地产开发、商品房销售。截止报告期末，总资产42141万元。由于该项目正值基本建设、内部装修、招商引资阶段，尚无收入。报告期净利润-1215万元。公司对未来的展望

百货店面临的形势，是一个机遇与挑战并存，机遇大于挑战的环境。从宏观看，我国经济发展呈现“高增长、高效益、低通胀”的良好局面。特别是去年底召开的中央经济工作会议提出了今年要以“调投资，促消费，减顺差”为重点，促进经济又好又快发展的总体思路，零售业成为中国经济发展的热门领域。同时，国家将继续实施稳健的财政政策和货币政策，以增加居民消费为重点，提高低收入者收入水平和消费能力，在经济增长方式和消费升级的支撑下，消费指数将进一步提升。从全省看，由于这些年来流通服务业在老工业基地振兴中的地位和作用越来越被各界所关注、所重视，政府加强了对国有流通企业在政策和资金方面的支持。在沈阳，通过大力推进中部城市经济一体化进程，进一步完善了“四大发展”空间交通基础设施建设，带动了周边的客源，为全市商业流通业带来更多、更大发展商机。商业城处在地铁一号线中街站30米范围内，这不仅为企业下一步发展带来巨大潜力，同时极大地提升了商业城地产含量。

但是，必须清醒地看到，充满变数的市场背后，企业面临的严峻挑战和巨大压力。一是百货行业获利能力下降。百货业发展形成“增长速度快，连锁发展迅猛，整体获利能力下降”的态势。二是老商业区地域优势减弱。根据沈阳市商业局正式对外发布的《沈阳市商业网点“十一五”规划》，未来五年将在沈阳新建50个大型商业网点，并形成北站金融商贸区、大东东城商贸区、皇姑区新长江街、铁西区兴工商贸区、沈北新区商业街等9条商业街，培育十大商域商贸中心和一大批大型品牌市场。这些商业网点的铺开和客流的分散，中街、太原街两个商圈的地域优势将逐渐被削弱。三是中街商圈的竞争将更为激烈。目前，在1500米长的中街路中轴线上，共有商铺180家，大型百货4家，大型超市1家，大型电器连锁店2家，运动连锁店3家，服饰专业店13家，品牌专卖店30家，鞋店6家，金银珠宝店7家，钟表眼镜店6家。在3-5年内，陆续建成的嘉濠广场、恒隆广场、中街广场、鹏利广场等大型零售企业将投入运营。这也是目前商业城在经营中面临的最突出问题。

三、基于面临的形势和企业实际，2007年，我们确定为商业城“创新特色年”。工作思路是：以科学发展观为统领，坚持以人为本，以“创新特色年”为载体，以创新变革为动力，以品牌调整为核心，以诚信建设为根本，以降耗节流为重点，创新特色，形成优势，增强企业核心竞争力，推动企业又好又快发展。重点抓好以下工作：

（一）创新经营，提高企业盈利水平

1、围绕经营定位，做好结构调整。结合目前经营基础和中街地区的商圈特点及消费者购物习惯，商业城的定位为成熟、时尚、流行，根据这个定位，以平方米创利为原则，全力做好经营结构调整工作。商品调整继续坚持大类商品以主营商场为主，品牌系列经营为辅的原则，杜绝商品重复交叉经营。

2、围绕经营定位，加速品牌引进。在做好品牌引进的同时，还要做好独家经营和贴牌商品经营工作，加强对强势品牌的培育。对供货商，特别是强势品牌从资金结算上给予优先，从经营面积上给予支持，从场地位置上给予配合，从人员安排上给予照顾，帮助厂商策划有特点的营销活动，实现厂商互赢。

3、围绕经营定位，创新营销工作。继续不断创新，打造营销品牌，注重活动的整体性，突出重点，以点带面，重拳出击，形成营销合力，更好地吸引客源，抢占市场份额；树立大营销理念，不断创新营销活动的内容、方式、方法，为营销活动注入文化、情感、娱乐的内涵。

4、围绕企业发展，搞好多元开发。全面启动控股子公司沈阳安立置业经营有限责任公司商业地产项目。现在，安立综合楼1-5层的名品折扣商场已进入全面装修招商阶段。公司将全力以赴，集中优势，整合资源，抓好品牌引进，确保名品折扣商场在年底开业。综合楼6-23层的四星级酒店将抓紧筹建，力争在明年投入运营。

（二）管理创新，提高企业运营质量

1、以控制费用为重要切入点，提高企业经济效益。按照“预算管理、定额管理、总量控制、分工负责”的基本原则，制定全面控制、全员控制费用的《费用管理制度》，把事后审计变为事前审计，严格费用审批程序，做好各部门费用核算，控制费用支出。树立全员“节俭意识”。在总量上要对企业的费用计划进行控制，从节约一度电、一滴水、一张纸、一个电话费入手，人人负起责来。发挥群众的首创精神，开展节约竞赛。

2、开展问题管理，提升全面质量管理水平。以部门为单位，成立QC攻关小组，针对存在的问题立项攻关，通过PDCA循环，实现完善和提高。强化审计监察，完善财务审计、业务审计、费用审计、干部离任审计；对存在的问题及时发现，对发现的问题，规范整改，跟踪考核。——有效利用技术支撑，促进企业管理升级 2006年

11月8日，商业城ERP系统正式上线使用。目前，已经完成了前台收款、柜组对帐、VIP会员、信用卡、储值卡、会员礼券报表等销售环节的工作。今年要全力推进ERP在扣率锁定、财务对接、供货商结算的深度应用，确保六月底正式运行，为实现财务一级核算和扁平化管理奠定基础。同时加强局域网建设，推行网上办公，节能降耗，提高效率。

（三）创新服务，提升服务水平

1、以“忠诚服务年”为主题，开展“忠诚岗位、忠诚企业、忠诚顾客、忠诚厂商、忠诚社会”活动。教育员工热爱企业，珍惜岗位，尊重顾客，回报社会，切实把“主题年”活动引向深入。同时，结合迎奥运，进一步提高服务素质和服务品位。

2、完善细节服务管理。严格规范使用文明服务用语，规范售前、售中、售后服务流程，切实履行“商业城购物无风险，不满意就退换”服务承诺，进一步落实118项便民服务措施，更好地发挥800免费服务咨询电话作用；进一步创新服务特色，做好细节服务，为顾客提供“简约而不简单”的服务。同时，要加强对服务工作的绩效考核，确保各项服务承诺的落实。

3、加强岗位培训。在强化岗位技能、专业技术培训，严格执行营业员职业资格上岗证制度的同时，不断创新培训方式、方法，学习和借鉴知名企业在培训方面的成功经验，拓宽培训渠道。

4、加强大客户管理。通过开展会员卡专题活动，制定会员奖励政策，实现会员持卡购物折扣统一化，方便会员积分查询等方式，为会员提供独享的特色化、差异化服务，提升会员卡的含金量，提高会员重复消费次数和消费额。重点做好VIP顾客的服务，在保持这部分顾客队伍稳定的基础上，扩大客户资源。同时，要开展好团购业务。多创特色，不断扩大销售规模。

5、创造整洁良好的购物环境。今年，要按照百货商场“分等规范”和“定级规范”的考核要求，做好硬件环境的改造。在原有的基础上，围绕商场定位做好服务导视系统、店面陈列和橱窗展示、商品布局规划等环境的改造；卫生间、试衣间、电梯间要彻底改观；楼梯、环廊要统一规范；让消费者在温馨、明亮、舒适的环境中，实现购物体验。

（四）深化干部人事制度改革，为企业持续发展提供人才支撑

1、进一步定岗定编，提高管理效率。今年，商业城要对各部门机构进一步整合，对年销售不足一千万的商品部进行撤并，按一岗多能、一职多责重新核定各部门的岗位、人员编制。通过竞聘、考核、民主测评，优胜劣汰，进一步激发员工的进取意识和危机意识。

2、进一步完善工资管理体系，发挥工资杠杆的激励作用。在企业可支付能力的前提下，进一步做好职工“五险一金”的缴存工作，切实把惠及职工切身利益的事情做好、做实。

3、进一步加强员工培训，培养创新型人才。要制定《企业员工培训大纲》，制定企业长期的人力资源规划，要用创新的理念开展有针对性、可操作性、时效性强的培训，提高干部员工的创新意识，增强执行能力。同时，要注重人才的培养开发，特别要做好重点岗位、专业技术人员的培养和引进，为企业实现长远发展奠定基础。

4、进一步加强对干部的管理与考核。要通过建立干部考绩档案、干部选拔激励和监督机制、干部交流制度、后备干部人才库，规范干部管理，形成能上能下、能进能出的动态用人机制，为想干事、能干事、干成事的干部员工创造一个发展平台。

第七章 结论

随着经济的全球化，商业企业之间竞争愈加激烈，商业企业的竞争，实际上是资本、技术和经营理念的较量。

沈阳商业城，从1991年到今日，不断变换着商业角色，从最初建立大型购物商场到成立沈阳商业城集团，到成立沈阳商业城股份有限公司，来适应激烈的商场竞争。近年来面对竞争对手的日益强大，市场份额一再下降，商业城在零售业市场上的绝对优势和领先地位有所削弱。“以国际国内知名品牌为龙头，以中档大众化商品为基础”是商业城在实战中找到的最适合自己的商品结构，而且这种结构一直以动态化方式向前推进。“十年间，情况变了，国际资本入沈步伐在加快，区域商业竞争日趋激烈。在严峻的挑战面前，中街要变，沈阳商业城也要变。”其变化的一个主要特征是扩大中高档商品比例，向国际一线品牌靠拢。引进品牌，调整布局，商业城市场定位更加清晰了。沈阳商业城的变化是适应消费者消费观念更新、消费能力升级的应对之举，它既满足了老客户对商业城的新期待，也为新兴消费群体提供了广阔的购物空间。一个新的商业城将成为中街的新地标。

2007年，是沈阳商业城浴火重生后的第一个轮回，意义特殊，商业城开始了一段不一样的篇章，以“凤凰涅槃十一年，千万豪礼庆开元”为主题，拉开了一个不可复制的十一周年店庆的序幕。一楼名品超市的开业更是一个引人注目的大动作调整，超市内部的装修、管理以及经营的品牌都是国内首屈一指的。

我们不光要看到成绩，还要继续前进，对此本文总结了当今中国零售业市场现状，趋势和竞争形势，提出了沈阳商业城要继续保持并扩大市场份额采取的对策。

鉴于文章篇幅和笔者水平的限制，本文还有很多需要研究的内容，值得进一步进行研究。由于笔者知识和经验的局限性，本文肯定存在很多疏漏错误和不当之处，敬请各位老师批评指正。

参考文献

- [1] 迈克尔·波特著. 夏忠华译. 竞争优势. 中国财政出版社, 1988。
- [2] 刘刚. 危机管理. 中国经济出版社, 2004。
- [3] 戴永良. 并购交易管理 (M) .北京: 中国戏剧出版社, 2001。
- [4] 余绪纛. 企业理财学 (M) .辽宁: 辽宁人民出版社, 2002。
- [5] 菲利普·科特勒著. 梅汝和, 梅清豪, 张桁译. 营销管理:分析、计划、执行和控制. 上海人民出版社, 西蒙与舒斯特国际出版公司, 1997。
- [6] 迈克尔·波特著. 陈小悦译. 竞争战略. 华夏出版社, 1997。
- [7] 李金轩. 零售业化冲击为机会. 政策与管理, 2000, (2)。
- [8] 刘希举. 麦德龙的经营管理. 商业经济研究, 1999, (6)。
- [9] 范用余. 沃尔玛的全球市场战略与我国零售业的发展对策. 四川经济日报, 1999, (11)。
- [10] 张堃, 谢占山, 王德禄. 美国当代零售商业业态研究. 商业经济与管理, 2000, (3)。
- [11] 陆娟, 张红波. 论中国零售业的发展对策. 南京大学学报:哲学·人文·社科版, 2000, (4)。
- [12] 吕一林. 零售经营业态的变革与企业营销的演变. 中国流通经济, 2000, (2)。
- [13] 郝红光, 金蕾. 加入 WTO, 中国零售业面临的挑战、机遇和对策. 商业经济与管理, 2000, (7)。
- [14] 卢思宇, 申音, 鲁娜. 洋超市中国攻略, 零售业绿灯放行. 中国经营报, 2000, (37)。
- [15] 景素奇. 外资巨头 惹不起, 更躲不起. 中国经营报, 2000, (37)。
- [16] 中国连锁经营协会. 1999 年销售额超过 5000 万元连锁企业经营情况. 商业经济与管理, 2000, (3)。
- [17] 夸克市场研究公司. 零售业:走出你的特色来. 销售与市场, 2000, (11)。
- [18] 刘大可. 对连锁商业引进外资的思考. 商业经济研究. 1998 (1)。
- [19] 苏同华. 连锁店经营管理. 上海, 立信会计出版社, 1996。
- [20] 王利平. 发展连锁店的理论与实务. 北京, 中国商业出版社, 1994。
- [21] 李克宁. 西方国家流通业发展趋势. 世界经济. 1998 (1)。
- [22] 李亚夫. 发展与挑战: 中国面对零售业革命. 销售与市场. 1998 (3)。
- [23] 刘伟萍. 中国民营企业管理制度与发展模式案例[M]. 机械工业出版社, 2003 年版。
- [24] 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)。
- [25] 罗剑宏 黄芳. 民营企业连锁经营中的核心能力共享[J]. 经济与管理, 2006, (1)。
- [26] 张福生. 世界新首富. 民主与建设出版社, 2001。
- [27] 赵盛斌. 商业连锁经营与管理. 企业管理出版社, 2001。
- [28] 麻建雄. 美国日本商业掠影. 华中师范大学出版社, 2001。
- [29] Bo Berman, U·R·Evans. Retail management:A strategic approach. Prentice-Hall International, 1998.

致 谢

本文从选题、制定研究计划、收集资料、写作、修改整个过程中，笔者始终得到指导老师李艳双副教授的细心指导，李教授渊博的学识、平易近人的风格、严谨的治学态度和一丝不苟的工作作风，使我在日常的学习工作中受益匪浅。为此，在论文完成之际，谨向导师李艳双老师表示衷心的感谢！同时，还要向为我们创造良好学习环境，使我们能够专心学习并在实践中良好应用的河北工业大学管理学院、研究生院的各位老师表示衷心的感谢。