

摘 要

本论文属于案例形式的工商管理硕士论文。

哈尔滨国际贸易城，作为黑龙江省服装行业的代表性企业，经历了 15 个春夏秋冬。在开始营业的前五年一直处于同类市场的前位，但随着行业竞争者实力的不断增强，哈尔滨国际贸易城面临着前所未有的巨大挑战，市场占有率和增长率都呈下降趋势，企业的发展势头逐渐变慢。在市场经济的大潮中，哈尔滨国际贸易城已经失去了昔日的辉煌，究其原因却有多种因素。其原因除了体制、机制和硬件建设滞后外，更重要的是缺乏市场调研和针对调研结果的科学而严谨分析，为此，本文将哈尔滨国际贸易城作为一个案例来进行分析，展开研究，力图为黑龙江省服装批发行业的发展提供科学有效的借鉴。

本文的第一部分是案例正文，内容包括企业的介绍、目前的经营环境、市场营销策略和发展中出现的问题。针对第一部分的内容，本文的第二部分进行了案例分析。首先，从企业的内外部环境角度，对区域和消费者行为等方面进行分析；其次，从理论和实际工作的角度，对企业的市场定位所处的生命周期阶段等多个方面进行了详细而具体的分析；第三，对企业的内部管理、人事制度的变革等多方面进行了分析与评价；最后，针对所分析的问题提出了解决问题的对策与建议。

本文对于哈尔滨国际贸易城改善目前的状况，提高竞争力具有一定参考价值，也为经营服装批发与零售的企业提高服务管理水平提供了可借鉴的方案。

关键词：国贸城；经营管理；竞争环境；分析；对策

Abstract

As the representative business enterprise of rag trade in Heilongjiang Province, the International Trade City has experienced 15 years. The firm had been in a leading position of the same kind markets in the beginning decade. However, with the increasing strength of competitor, the firm faces the unprecedented and huge challenge that the market share and growth rates decrease and the development of the firm becomes gradually slowly recently. In the relentless tide of market economy, the International Trade City has already lost its former glory. Of course, there are a variety of reasons for this. Besides the system, mechanism and hardware condition, the more important reason is lacking market investigation and scientific analysis of the investigating results. Therefore, this paper makes scientific researches on this subject in order to provide scientific and effective approach for the development of rag trade of Heilongjiang province.

At the first part the whole circumstance of the case is introduced, including the company introduction, current management environment, marketing strategy and the problem among the developing. Aim at the elaborating in the first part, the second part carried on case analysis. Firstly, this paper analyzes the district and consumer behavior .etc. from the point of view of the interior or exterior environment. And then, the strength, weakness, opportunity, threat etc. from the point of view of the theories and practices are made a concrete and detailed analysis. The thirdly, analysis and evaluation of internal management are made. Finally, aim at the analysis of the problem makes suggestions on how to solve them.

This text has certain reference value in the firm improving current condition and raising the competition ability, also introduces a feasibility

scheme to raise the level of service and management for the company engaging clothing wholesale and retail.

Keywords : International Trade City; operation management; competition environment; analysis; strategy

www.cnki.net

目 录

第 1 部分 案例.....	1
1.1 国贸城的一般状况.....	1
1.1.1 国贸城总体概况.....	1
1.1.2 国贸城运营情况.....	1
1.2 国贸城经营环境现状.....	7
1.2.1 国贸城所处的宏观环境.....	7
1.2.2 国贸城的竞争对手情况.....	10
1.2.3 国贸城的竞争实力.....	13
1.3 国贸城当前发展面临的一些具体问题.....	14
第 2 部分 案例分析.....	17
2.1 国贸城经营发展内外部环境分析.....	17
2.1.1 国内与区域环境分析.....	17
2.1.2 消费者市场行为的变化分析.....	20
2.1.3 国贸城的市场定位.....	23
2.1.4 国贸城的生命周期分析.....	25
2.1.5 国贸城的内部经营状况.....	30
2.1.6 国贸城的人事制度变革.....	32
2.2 国贸城走入困境的原因分析.....	34
2.2.1 国贸城的优势未被充分利用.....	34
2.2.2 管理疏松导致国贸城的劣势逐渐显露.....	36
2.2.3 对市场机遇把握不利.....	37
2.2.4 消极被动地应对内外部的威胁和挑战.....	38
2.3 国贸城发展所面临具体问题的战术应对.....	40
2.4 国贸城提升市场竞争力与长期发展的战略对策.....	41
2.4.1 长寿企业的四个特征.....	41

2.4.2 在战略转折点上求新生	42
2.4.3 靠相对稳定的战略求发展	43
2.4.4 强化国贸城集中化的经营战略	44
2.4.5 集团化经营战略构建强大的企业文化	46
2.4.6 继续深入实施亲民工程，树立品牌战略	48
2.4.7 加强企业内部营销的战略	49
结论	51
参考文献	54
攻读硕士学位期间发表的论文和取得的科研成果	57
致谢	58
个人简历	59

第 1 部分 案例

1.1 国贸城的一般状况

1.1.1 国贸城总体概况

哈尔滨国际贸易城，曾经是国内著名的服装专业市场，坐落在哈尔滨市最繁华的商业区——南岗区秋林地区东大直街地下，它紧邻城市商业中心区和建设街商业步行街，地理位置非常优越，是近年来建成的最具有代表性的集城市交通、商业、旅游观光性质为一体的综合性地下商城之一。

哈尔滨国际贸易城最早由人防工程改造而来，是哈尔滨市人防系统第一家中外合作企业，1992 年 6 月 6 日开始营业，主要以租赁柜台的形式经营服装、百货的批发与零售。商场全长 289 米，总面积 2.2 万平方米，分为上下两层，共设有 2200 多个经营摊位和 200 多家精品店。

哈尔滨国际贸易城为中外合作企业，中方和港方共同出资组建，由中方负责经营管理。1992 年开业不久，2200 多个经营摊位和 200 多家精品店就租售一空。营业一年多，1993 年商品销售额突破 6.5 亿元，实现利税 5000 万元，居全国 100 多家同行业之首，跻身于哈尔滨商业大户前列。到二十世纪九十年代中期的时候，哈尔滨国际贸易城的从业人员达到一万五千多人，加上物流及商场内配套的服务人员，安排就业人员近两万人；商场的服装及小百货年销售额已经达到三十亿元，年上缴各种税费超过一亿元，社会效益和经济效益均取得了优异的成绩，获得社会各界评优奖项无数，并得到省市各级政府的褒奖。当时企业的经营状况，可以毫不夸张的用“火爆”、“辉煌”等词来形容。

1.1.2 国贸城运营情况

国贸城发展大事记：

一九九二年六月六日国际贸易城正式挂牌营业。商场位于东大直街由

博物馆至秋林一段长约 300 米的地下，上下两层，按照防火区域划分为八个不同的营业大厅，分别以世界时尚之都的名字来命名，如“香港厅”、“东京厅”、“巴黎厅”、“罗马厅”、“伦敦厅”等。各个厅是由十至二十个营业室组成，每个营业室设有 1.5 延长米的柜台摊位十四个，分别租赁给不同的业者来经营，经营项目主要是服装和百货，没有过多的干预和限制，作为市场启动的优惠政策，经营摊位的租赁费用减半收取。

一九九三年秋，经过一年的招商和运营，国贸城在哈尔滨市消费者的心目中确定了高档、时尚、新潮的市场经营定位，商场内的从业人员达到了 4500 多人，国贸城商场上下两层一共 1680 多个 1.5 延长米的经营摊位已经出现“一位难求”的现象，经营柜台的出租率由刚刚开业的不足 80% 发展到 100%。国贸城在不影响其它营业室及商场正常经营的情况下，在下层商场宽敞的过道中间，增加 380 多个由商场流动展销货车组成的销售柜台，专门经营小百货商品，一经推出也是租赁一空。

一九九四年五一六月份，哈尔滨国际贸易城租赁了邻近的地上商场松雷商厦的地下，改建为商场，开辟出 100 个精品档口，该经营区域命名为“精品总汇”，专门经营中高档男女时尚服装，六月中旬开业，一时引领了哈尔滨新一轮高档服装的新潮流。国际贸易城的经营摊位已经增加到 2400 多个，精品屋达到 200 间，租赁业主及从业人员增加到近 8000 人。此时，哈尔滨国际贸易城已经成长为专业的服装批发与零售市场，给周边市县前来批发服装的业者以及哈尔滨市民提供了极大的便利。

一九九四年，企业专门举办了两次人才交流招聘大会，招募了大量的专业技术人员和优秀的管理人员充实到企业的管理队伍中，从事直接管理商场的工作人员达到 88 人，后勤服务人员、设备维护人员也有 150 多人。其中，员工的平均年龄仅有 28 岁，超过一半的商场管理人员具有大专以上学历，职工管理队伍的年轻化、知识化和技术化，给商场的经营管理带来了新的思路和新的理念，给企业的成长注入了大量新鲜的血液，使企业走上了超常规的发展之路。

同年，国际贸易城考虑到广大市民的消费习惯和经营者开辟新经营时段的需求，商场正式营业前和商场结束营业后，在商场过道开设早夜市市场，增加了 300 余个早市和夜市的经营摊位，经营费用全部减半收取。

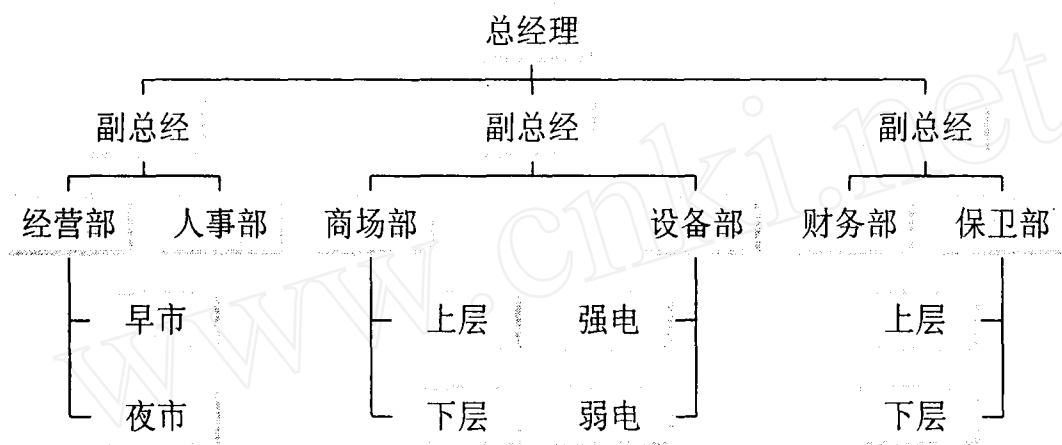


图 1.1 一九九四年哈尔滨国际贸易城组织机构图

一九九五年夏季，下层商场的小百货由于挤占消防通道的原因，全部撤销。国际贸易城于是把原来位于商场内的部分办公区转移出商场，将办公区改建，开辟出 600 多平米的营业面积，将撤销的大部分小百货摊位，重新安置到商场内，命名为“小百货批发大厅”，商场又新辟专门区域用于经营箱包等产品，命名为“箱包总汇”。如此安排，受到经营者和顾客的双手称赞，不仅没有流失顾客和经营者，还使商场的规划布局更为合理，方便顾客及批发业者前来交易。

一九九六年秋，国际贸易城的原法人由于涉嫌经济案件和市政府的腐败案件被依法批捕，国贸城的经营管理人员也有一部分人员有了很大的变动，于是商场管理和经营出现了断层和混乱。由于新的领导集体很快进入，并没有给整个企业的经营带来更大的负面影响。

一九九七年，国际贸易城在每个营业室中各增设四个流动货架柜台，共增设 360 个流动货架柜台用于出租经营服装；上层商场与精品总汇商场开业的时间提前到七点。至此，哈尔滨国际贸易城的商场格局设置基本覆盖了服装、鞋帽、小百货、箱包等大类商品，经营步入成熟期，这种商场

功能区域划分格局及营业管理模式之后的十年，几乎没有什么大的变动，一直延续至今。

一九九八年，国际贸易城与消防部门多次进行协调，经批准又新增上层商场各营业室之间的墙垛挂链 40 多个用于出租经营，收取竞价款 400 万元，年租金创收 86 万元；将原上层箱包经营区重新进行划分，新辟一部分面积用于专门经营衬衫，命名为“衬衫总汇”。

二零零一年，博物馆地下商场——红博购物广场开业，国际贸易城与红博购物广场及毗邻的龙防地下商场均打通，几个商场可以自由通行，给市民和前来批发购物的业者带来了方便的同时，也将客流进行了重新分配。

二零零二年初，企业对原经营项目分散的下层商场莫斯科厅进行部分改造，将原 9 个分别容纳 14 个 1.5 延长米柜台摊位的营业室分隔为可分别容纳 11 个摊位的 18 个营业室，专门用于裤子的批发零售经营，从原 126 个经营项目纷杂的摊位，扩容到 198 个专营裤子的摊位，新增营业摊位 72 个。春节过后，哈尔滨国际贸易城又对上下层商场及精品总汇全部重新装修，商场以崭新的面貌重新迎接批发业者及顾客的光临，并与相邻的同业商场展开激烈的竞争。

从二零零二年起，哈尔滨国际贸易城利润受多方面的影响，逐渐放慢了增长的速度，进入企业的平稳增长期。为了向管理要效益，国贸城在大力“开源”——不断发掘新的经济增长点的同时，也采取了多项措施进行“节流”，从多方面提高资金的利用率。

二零零三年冬季，国贸城商场开展了大规模的节能增效活动，一方面对通道口日益老化的热风幕进行了设备维护和更新，选用了功率大、热值高、用电量小的热风设备。之前通道口热风设备每年冬季的用电量是 3436.5 万度，此项设备更新后，通道口冬季用电量下降为 3056.4 万度，每年冬季可节约用电 38.01 万度，每度电按当时的 1.06 元计算，每个冬季可节约资金约 40 万元。另一方面，国贸城改造了商场内部的灯具装修，将功率大、散热量大、耗电量高的射灯按功能更换成亮度高、散热量低、耗电量低的

节能灯管，每年节约用电 20 万度，年节约资金 21.2 万元。节能增效两大项措施的施行，国贸城每年可节约资金达 61 万多元，这几项设备改造措施一直延用至今。

二零零四年国贸城进行了用人制度改革，员工实行“竞聘上岗”，组成了公司考评委员会，实行因职设岗、竞聘上岗、层层聘任的原则，使一些政治素质好、业务能力强、群众威信高、年富力强的同志走上领导岗位，优化了职工队伍。公司还根据工作的职责、劳动强度，本着向一线倾斜、向专业技术人员倾斜的原则，制定了《岗位工资标准》、《工资分配考核细则》，拉开了工资档次，实行考核与工资挂钩的动态管理办法，充分调动了职工的积极性。国贸城的员工总人数由原来的 167 人减为 108 人，为公司下一步的发展奠定了坚实的基础。

二零零四年，哈尔滨国际贸易城又大力推进机构改革，本着“精简高效”的原则，对功能相近、职责重复的部门进行合并。整合后哈尔滨国际贸易城的机构设置如下图 1.2。

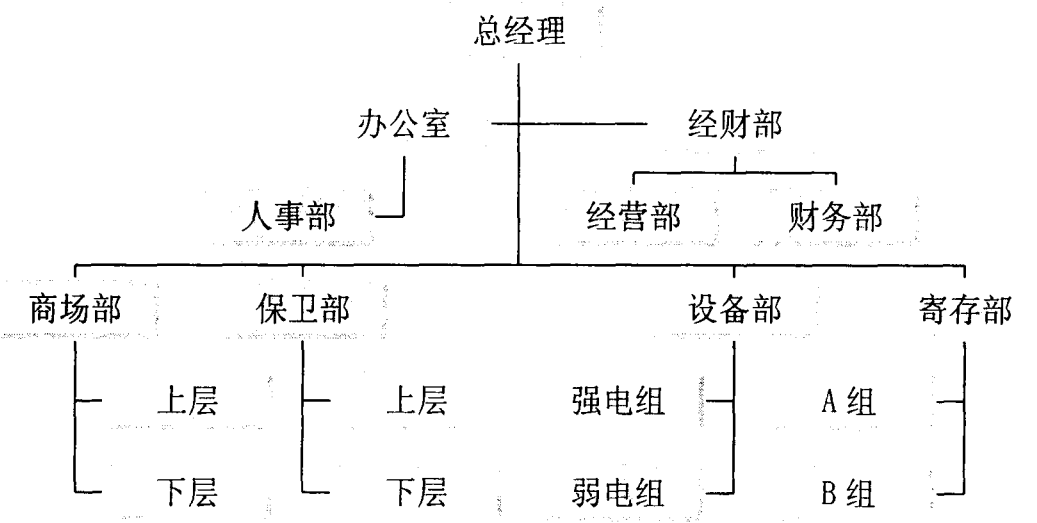


图 1.2 二零零四年哈尔滨国际贸易城组织机构图

二零零六年，哈尔滨市政府启动了城市轨道交通项目，由于规划中城市地铁路线经由国贸城，因此有传言地铁建设和规划大量占用国贸城的经

营面积。传言在商场内部造成了比较大的恐慌，服装的经营业主及从业人员人心浮动。经过国贸城多方面的工作，混乱局面稍稍稳定。国贸城经营摊位的出租率开始明显下降，出现了自一九九三年以来摊位出租率首次低于 90%。从业人员从较早前的 8000 多人，很快下降到如今的 6500 多人，减少了 18.75%。商场内的黄金摊位的转让金也从几年前的接近百万元，掉落到如今的三四十万元也少有人问津。国贸城的企业效益同时受到了明显的影响，尽管经过企业多方面的增收节支，企业的利税仍旧较上年度下降 120 多万元。

哈尔滨国际贸易城，作为黑龙江省服装行业的代表性企业，经过了前后十五年多的经营，在开始营业的前五年一直处于同类市场的前位，甚至一度居于东北地区服装商场经营的首位。近十年来，国内经济每年以平均 10% 的增长率超速发展，然而如此辉煌的经济大潮，并未给哈尔滨国际贸易城的经营带来更上一层楼的发展，十五年后的今天国贸城并未像大多数人意料的那样——持续曾经经营的辉煌，随着行业竞争者实力的不断增强，哈尔滨国际贸易城面临着前所未有的巨大挑战，市场占有率和增长率都呈下降趋势，企业的发展势头逐渐变慢。在市场经济的大潮中，哈尔滨国际贸易城已经失去了昔日的辉煌，如今的状况已不容乐观。哈尔滨国际贸易城内服装销售业主们的经营状况已经风光不再，商场内不仅客流量锐减，服装销售的成交量也大幅下降，商场的有些位置甚至出现了空摊位，这与多年前一个经营摊位千金难求、炙手可热的情境呈现出截然不同的冷暖状况。哈尔滨国际贸易城的一位业主曾无奈地表示：“以前每天赚的钱能买台摩托车，而现在只够买台玩具车”。

哈尔滨国际贸易城，到今天已经走入经营的困境，企业的经营到底出现了怎样的问题？

1.2 国贸城经营环境现状

1.2.1 国贸城所处的宏观环境

哈尔滨国际贸易城，主要以对外租赁经营柜台给业主的形式经营服装、百货的批发与零售，商场服装专业批发的总销售量曾雄居全国服装专业市场榜首。商场的经营方式和经营方向决定了，商场的性质介于专业批发市场和百货零售商场之间，即兼具了专业批发市场与百货零售商场的共同特征，又具有其独特的特点。

伴随着市场经济的发展，专业市场在国内各商业业态中逐渐扮演起重要角色。然而，由于传统专业市场规划的欠缺、经营的不规范等问题，使得专业市场成为服务水平最低的业态。伴随着产业发展和商业流通体制改革而出现的服装专业市场也存在着类似的问题。面对新的业态变革，以及商业地产资本的强势介入，市场从单一的交易平台提升为融信息交流、贸易洽谈、流行趋势发布、品牌汇集的综合平台成为大势所趋。

经过长期的发展，我国国内服装及百货专业市场的经营均逐步形成了较为完善、独具特色的经营机制。批发市场作为终端销售的一个主要渠道，它的存在具有一定的必然性，不会因此退出历史的舞台，并且会向着良好的态势发展，终将走向规模化、专业化、国际化。

百货零售业曾经是我国零售业的中流砥柱，是居于主导性地位的零售业态。近 10 年，我国百货零售业既浓缩了辉煌也浓缩了剧痛。在经历了 1996 年的“滑坡年”、1998 年的“倒闭年”后，有的至今仍未恢复元气，有的已经开始转型，有的悄悄地退出了舞台。

根据国家信息中心的市场调研与数据汇总，从 2000 年以来，中国服装服饰产品在市场中的消费呈阶梯式增长，通过对北京、上海、广州三市的人均服装服饰产品的消费调查，至 2006 年止，已达到 1850 元，占年收入的 25%。

2006《全国重点大型零售企业商品销售》统计，服装的销售量一直保持着高速的增长，部分企业最高增长幅度达 35.5%；在销售市场的占有率中：男装约占 31.7%；女装约占 45.6%；童装约占 12.4%；其它类为 10.3%（如图 1.1）。到 2008 年，中国服装消费市场将以每年 40%左右的比率增长。以城市知识年轻人群（20-35 岁）约占总人口的 20%来计算，每年将约有 1 亿人口光顾高档精品服饰店，每月服装支出的比率将高于普通大众对服装的消费比率，更新频率更快。

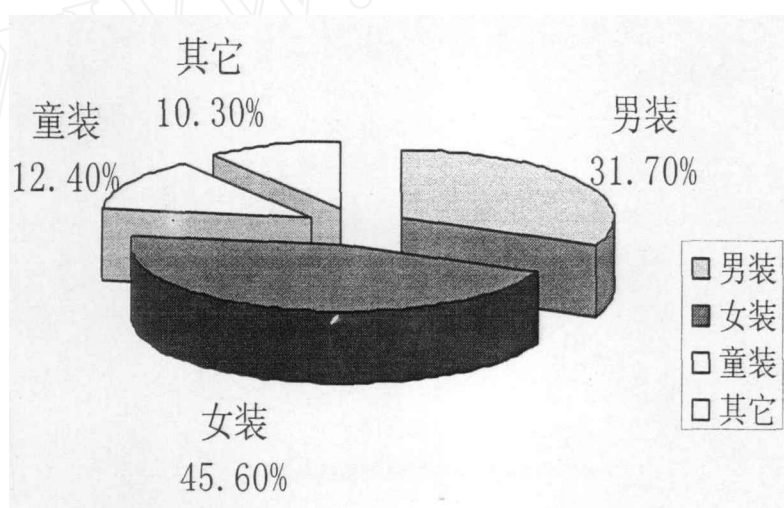


图 1.2 服装销售占有率分析

目前，服装业的主要销售模式有二种方式，一种是走传统的销售道路，即批发。批发是采取普通的销售通路，靠扩大销售量获取利润，在新的市场竞争形式下利润空间被逐渐压缩，生存的空间越来越小；另一种是经营品牌，走特许经营的路线，特许经营有自营、加盟、联营等多种模式。

中国的服装产业发展过程中，批发型贸易方式成为了中国在市场开放初期服装产品快速进入消费市场的主要模式，也是中国消费市场在物质需求时代最为关键的货品获取渠道。随着中国市场经济的发展，消费群体在经济收入及消费品味方式上的提高，品牌型消费逐步成为日常服饰消费的

主流。因而在近年的品牌化潮流中原有的服装批发型业主也在逐步的进行经营改制，由原有的批发型经营模式向品牌型经营过渡，然而在此过程中受各种条件的制约。

近年来，品牌服装在国内的消费量剧增。在中国大陆服装行业快速发展的背景下，国际及港台品牌服装开始争夺大陆服装消费者，尤其表现在中高档服装上，这些“海外品牌”展示出强劲的上升势头。欧美等国家的知名品牌，按照中国人的身型和喜好，设计服装的款式，以一流的做工、合理的价格定位，抓紧抢滩中国市场，一些品牌提出了“国际质量，国内价格”的口号。

市场终端建设，一直是国内品牌的弱项。而进入中国市场的国际及港台品牌，由于长期浸受浓厚的商业氛围熏陶，积累了丰厚了品牌底蕴和市场终端建设经验，促销手段灵活、多样，能抓住消费者的心灵，刺激消费者的购买欲。如在店铺装潢、样品陈列、饰物点缀、营业员的气质和导购技巧、店铺管理、促销时间的选择和促销品的制作、货物配送和产销衔接等方面，都比国内服装业要高出一筹，给国内消费者带来全新的视觉、心理和文化冲击。再次是服务竞争国际化。在这些品牌的眼中，销售的不是商品，是服务，是文化，是享受。

大量的港台、日本、新加坡、欧美零售企业在国内兴办大型零售综合商场，迅速打破了国内一级市场原有格局。例如连卡佛、百盛商场、新世界商城、远大商场等，全国已约有 80 多家外资或合资商场，而且大多是所在城市零售行业的排头兵。进入中国市场的“海外品牌”，又大多与这些零售资本有着地域、文化、品牌定位、营销理念等方面千丝万缕的联系，在这方面拥有天时、地利。国内服装业原有主渠道，在国内零售业曾占主导地位的国有大型商场，在一级市场迅速沦落为二流商场，几乎全面让出高档商品主导权。过去那种“国有商场得天下”的商业格局彻底打破，国内服装品牌正呈现从一级市场向二、三级市场撤退的态势。

所有这些构成了今天服装商业的大格局。

从一九九五年开始，哈尔滨市中心的南岗区政府施行了多项引资政策，哈尔滨国际贸易城地处哈尔滨市最繁华的商业区——秋林地区，近些年南岗区秋林地区周边的商业发展也经历了巨大的变化。地面上的大型百货零售商场如雨后春笋般拔地而起，松雷商业大厦、远大购物中心、百年老字号秋林百货公司、新秋林商厦、大世界小百货批发市场等服装、百货的零售及批发商场纷纷开业。使南岗区秋林地区的商业竞争进入了白热化阶段。这些构成了哈尔滨国际贸易城的周边商业环境。

1.2.2 国贸城的竞争对手情况

上世纪 90 年代中后期，哈尔滨市的服装商业格局已大有转变，消费者消费观念和消费习惯开始分出几个不同的层次。大型百货零售商场异军突起，与哈尔滨国际贸易城同处于南岗区秋林商圈的松雷、远大等商业广场以及道里区沿江商圈的万达、爱建等 Shopping Mall 陆续开业并逐渐走向成熟。这些商场的布局合理、环境幽雅、消费档次高、功能齐全，服装款式也紧跟潮流。市民消费观念开始由追求新潮向品牌化和多样化转变，而人们对购物环境的要求也日益提高。

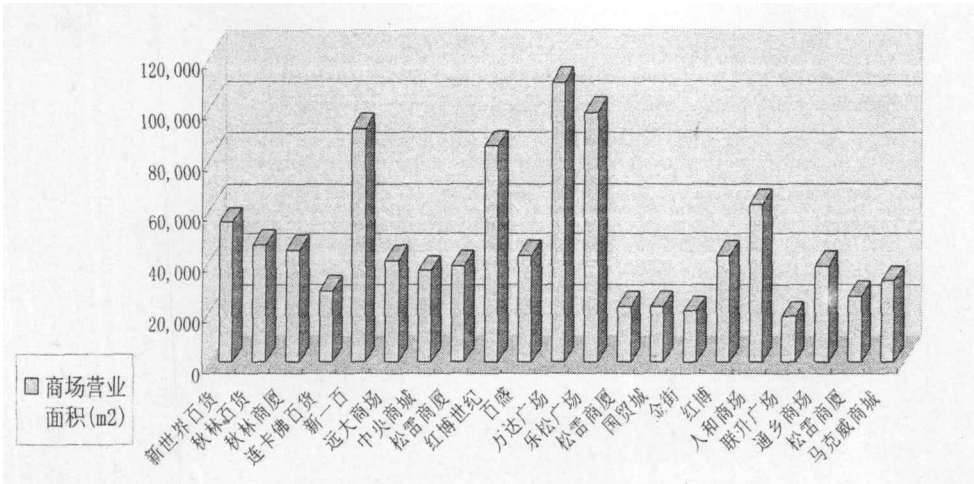


图 1.4 商场营业规模

表 1.1 哈尔滨市主要已开业商场一览表

项目名称	地区	位置	营业面积 (m ²)	开业时间	地上 (层)	地下 (层)	商场形式
新世界百货	南岗	中山路	55,000	1996-11	5	1	百货
秋林百货	南岗	果戈里大街	46,000	1900-06	6	1	百货
秋林商厦	南岗	果戈里大街	44,000	1996-12	6	1	百货
连卡佛百货	道里	中央大街	28,000	2002-10	4	0	百货
新一百	道里	尚志大街	92,000	2006-05	6	1	百货
远大商场	南岗	果戈里大街	40,000	1999-01	7	2	百货
中央商城	道里	中央大街	36,000	1994-11	6	2	百货
松雷商厦	道里	中央大街	38,000	1993-05	6	0	百货
红博世纪	南岗	红旗大街	85,000	2002-06	1	0	百货、店铺
百盛中心	道里	友谊路	42,000	2005-04	6	2	百货
万达广场	道里	友谊路	110,000	2003-09	7	2	百货、店铺
乐松广场	动力	安乐街	98,000	2004-12	6	2	百货、店铺
松雷商厦	南岗	东大直街	22,000	1999-10	6	0	百货
国贸城	南岗	东大直街	22,000	1992-06	0	2	店铺
金街	南岗	果戈里大街	20,000	1991-10	0	2	店铺
红博广场	南岗	中山路	42,000	2000-12	0	2	店铺
人和商场	南岗	东大直街	62,000	1992-06	0	2	店铺
联升广场	道里	尚志大街	18,000	1994-12	0	2	店铺
通乡商场	香坊	红旗大街	38,000	2004-10	6	1	百货
松雷商厦	动力	安乐街	26,000	2002-06	7	1	百货
马克威商城	道外	十六道街	32,000	2003-05	4	0	店铺

作为哈尔滨国际贸易城的同业竞争对手，不同的企业与商场体现出不同的经营策略和品牌：

1、新世界连卡佛，高端消费曲高不和寡

位于南岗区的新世界百货和位于道里区中央大街的连卡佛是哈尔滨最为高端的服装消费商城，几乎可以覆盖哈尔滨市乃至黑龙江省的高端消费者。哈尔滨连卡佛百货公司是国内除上海以外首家冠名为“连卡佛”的大型国际精品名店，由香港华铨商管有限公司管理，旨在为东北市场及哈尔滨本地之高层消费群体提供一个高品质商场。

在营业面积达到5.5万平方米的新世界百货和营业面积近3万平方米的连卡佛，零售价格动辄几千的服装单品并不乏此类高端品牌的消费者，每年的圣诞与新年商场内攒动的人流就可窥见强大消费群体的一斑。

而同为南岗区秋林商圈，营业面积4.2万平方米的松雷商厦和营业面积5.5万平方米的远大购物中心，则是以中高档服装消费为主的两个各具特色的大型零售商场。06年春夏两家商场分别举行的“买就返”“买就减”促销活动中，营业时间延至午夜而收银台前仍排起交款长龙，可见中高端品牌的消费也是异常火爆。

2、红博和万达广场，崛起的 Shopping Mall

位于南岗开发区的营业面积同为十万多平方米的红博世纪广场和道里区万达商业广场均以品牌服装经营为主，但与位于城市中心的服装消费商场不同的是，红博世纪广场和万达商业广场均以超大型 Shopping Mall 的态势提供了购物、休闲、娱乐、餐饮等各种服务的一站式消费。Shopping Mall 除了能够提供更多的商品，而且还具有信息、服务、娱乐等综合性休闲空间。

3、地下商业街“地下”批发交易辐射全省

与哈尔滨国际贸易城同为具有代表性的几个地下服装批发商场为：南岗区金街地下商场、红博广场、人和商场和位于道里区的联升广场地下街等。老牌的地下商业街以中低档服装的批发为主兼顾零售，交易辐射全省。

近十年来,地下商业街的服装档次从时尚潮流高端高品位逐渐走近平民,体现兼顾潮流和中低端消费群体的趋势。与新世界、连卡佛的高端消费群体完全互不兼容。

4、道外马克威商城,面向城镇的平价天堂

道外区新建的马克威商厦是以低档服装批发为主的大型商业中心,消费对象几乎覆盖了省内周边城镇的大部分低端消费群体,意在打造市区低档服装消费的平价天堂。

1.2.3 国贸城的竞争实力

哈尔滨市南岗区秋林商圈经过十几年商业发展,积淀的已经相当成熟,哈尔滨国际贸易城作为哈尔滨著名的服装集散市场,它主要以服装经营为主导,经营范围涉及到鞋业、箱包及小商品零售批发等商业业态的经营,与周边的地下服装专业批发商场以及地面的大型百货零售商场形成了哈尔滨市一个真正意义上的 CBC——Clothing Business Center,即中央服装商贸区,这是一个极具影响力的商圈。

以商圈的层次理论(核心商圈层→基本商圈层→潜力商圈层→机会商圈层)来对哈尔滨市南岗区秋林商圈的辐射范围进行细分的话,以哈尔滨国际贸易城、红博商贸城和松雷商厦、远大商城为商圈的核心物业,那么在它周边的 1~1.5 公里范围必已经形成一个核心商圈,这一商圈将是商业价值的最直接受益者。在理论上,这是因为地产价值的聚合效应,即区域的繁荣总是聚集在该区域较具影响力的物业周边。

竞争力一,国贸城处于秋林商圈的核心地理位置。

哈尔滨国际贸易城就位于南岗区秋林商圈的中心位置,地理位置优越,交通便利,与其它商场形成秋林一带商厦林立、购物设施集中的市区商业中心,可借助的宏观商圈优势极其明显,近年来一直是哈尔滨市及其周边地区消费者心目中理想的购物场所。

竞争力二，国贸城一贯以诚信经营、管理灵活著称。

哈尔滨国际贸易城从开业之初至今，一直秉承诚信经营、灵活管理的信念。在加强内部管理的同时，企业采取实际措施培育并维护自身在市场上良好的信誉。企业以“为人民服务”为经营理念，不仅坚持“顾客就是上帝”，而且十分重视对业主的信用，严格履行与业主达成的租赁合同，并配合业主做好售后服务。企事业与租赁业主保持良好的合作关系，不仅维护了双方的正当利益，并且能够减小商品因季节性变化带来的价格波动风险。

竞争力三，国贸城企业管理人员具有较高的管理素质和水平。

哈尔滨国际贸易城一直“以人为本”，无论是对商场内服装经营业者的服务还是对企业员工的管理，都自始至终贯彻这一理念。多年的发展，企业招募和培养了一大批优秀的管理人员，截止到二零零六年，国贸城大专以上学历的员工占到全部职工的 90% 以上，高素质的人才同时带来了较高的商场管理水平和较新的管理理念，为企业的进一步发展奠定了坚实的基础。

竞争力四，国贸城与相关部门一直保持良好的互动关系。

国贸城开业至今十五年来，因注重银行信用，连续八年被中国工商银行哈尔滨分行评为 AAA 级信用等级企业。哈尔滨国际贸易城目前年交易额上百亿元，其发展的成熟程度及潜力指数非常大，由于良好的经营状况，连年被哈尔滨市政府评为哈尔滨市场 10 强、优秀企业。

随着南岗区秋林商圈发展的持续成熟，市场的经营状况亦将随着市场的发展而逐步稳定。从租赁商铺的角度看，其发展可能会受到多种因素影响，但租金回报水平是最为真实地反映了国际贸易城的价值因素。从这一点上来说，CBC 的成熟为哈尔滨国际贸易城的经营带来巨大的利好，商圈的发展成熟使企业对于商场的经营和发展有着足够的信心。

1.3 国贸城当前发展面临的一些具体问题

在传统的销售模式中，服装批发市场对于服装企业货物的流通，起着

至关重要的作用。因为商品集中等特点，吸引着众多的商人进行批发贸易。九十年代初，哈尔滨南岗秋林地区，因为地处市中心交通枢纽要害之处，临近火车站及客运站，导致人流俱增，而人流量大也蕴藏着巨大的商机，因而形成一个服装批发的聚集群。在此处的几家服装批发市场，因为地理位置的特点，生意特别好做，在看到有这样一个赚钱的地方，众多的批发商也纷纷前来寻找商机，这样，也直接刺激着摊位价格突飞猛涨。最初时一个 1.5 延长米的柜台，也就只有三五仟元，但经过众多商家的哄抬，最后炒得摊位是几十万元一个。所以，从这一点，可以看出当初的服装批发市场之火。哈尔滨国际贸易城，曾经一度与广州的白马、虎门的富民、株洲的淦淞布、沈阳的五爱并驾齐驱，引爆着批发市场的热潮，也见证着服装批发市场当年的繁荣。批发市场是继百货商店、商场之后重要的货物流通渠道。在中国，人民由于经历过物质极度匮乏的年代，当改革开放的窗口突然打开，各行各业中都存在着商机，作为当时主要的货物流通渠道，批发市场起着不可替代的作用，也曾经走过一段辉煌的历史。

哈尔滨国际贸易城的经营目前已经步入了一个惨淡经营的困境，企业效益受到冲击，逐渐走向平淡，企业面临着诸多的问题：

问题一，地下服装批发商场购物环境相对较差。

以哈尔滨国际贸易城为代表的哈尔滨市地下服装批发商场，普遍购物环境相对较差，多数商场空气污浊、流通不畅，由于多年的累积造成经营摊位挤占消防通道，消防方面存在隐患等弊病也逐渐显露出来。另外，经营的服装缺少品牌，商场的服务和管理也已经远远跟不上时代和经济的发展，而且矛盾越发突出。由于购物环境难以改善，于是中高档消费群体把眼光投向了地上的大型百货零售商场与 Shopping Mall，而普通老百姓则被早市和大型超市分流。

问题二，批发市场的租金承受状况普遍偏低。

哈尔滨秋林商圈服装商场的整体租金水平持续走低，现有的经营状况呈现两极状，但整体经营上相对稳定。经营水平有限，专业市场不专业。

商场的经营范围是服装专业市场，但企业目前对租赁业主们销售的产品却没有必要的规范，业主们考虑各自的经营水平和状况，随意选择经营产品，甚至什么都做，给企业的管理施加了很大的压力。管理状况也相对较差，从市场存活和利润最大化的角度来说，这种经营管理状态影响了市场的整体发展与利益回收，也不利于市场的长期发展运营。在这种情况下，商场从市场化、专业化运营的角度上，就是能否实现利润的最大化的问题，在市场的管理运营上下一些功夫显得尤其重要。从而达到企业经营的预期，使各方利益最大化。

问题三，商场的服装批发零售业主的经营受服装消费季节性变化的负面影响，也会间接影响企业的经营状况。

服装百货等消费品市场具有一定的规律性，部分商品的消费存在季节性差异，商品销售整体呈现出明显的周期性与淡旺季之分。商场的主要销售品种为服装、针纺织品以及鞋帽皮具等商品，由于技术水平更新快，加之流行风格的变化节奏也快，故价格波动相应较大。如果商场不能根据以上变化及时调整经营策略，将使商场的经营活动受到波动性影响。

问题四，由于历史的特殊原因，哈尔滨国际贸易城的原法人由于涉嫌经济案件和市政府的腐败案件被依法批捕，他在任期间经手了多项不合理不合法的担保协议，如今协议的对方及债权人纷纷提出赔偿请求，致使企业的诉讼案件不断增加，企业每天案件缠身，涉案金额近两亿元人民币。哈尔滨国际贸易城背负了超负荷的经济债务，严重影响了企业目前的经济效益和未来的经营、发展。

问题五，哈尔滨市政府已经启动地铁建设工程，有消息认为，哈尔滨市的地铁工程将占用哈尔滨国际贸易城的部分经营场所及通道出口，会大量减少商场的经营面积，分割商场的经营规划，影响商场的经营状况。该消息已经给商场目前的经营业者造成了严重的心理恐慌，很多业者为了分担风险已经将部分业务转移到附近其它商场，使目前国际贸易城商场的摊位出租率出现了有史以来的下降，而且下降趋势非常明显。

第 2 部分 案例分析

2.1 国贸城经营发展内外部环境分析

2.1.1 国内与区域环境分析

国内服装市场竞争激烈的一个表现就是服装价格指数持续下跌。根据国家统计局的统计,2007 年衣着类价格指数下跌有进一步加剧的趋势,尤其是 3 月份开始,衣着价格指数环比下降都在 2 个百分点以上,到 8 月,2007 年累计衣着类价格指数下降了 1.8 个百分点。国内市场供过于求局面长期存在。不少企业特别是民营企业悄悄扩张,由于技术创新能力弱,投产的项目大多是低水平重复建设的同质化中低档产品,加剧了市场上低端产品的竞争。特别是我国目前市场上大部分服装生产商还是单纯的生产,缺乏设计能力,服装缺乏品牌价值。

一、重点大型零售企业服装类商品销售情况

从近几年大型零售商场的经营情况来看,服装服饰类商品销售是其重点,服装类零售额在其零售总额中所占比重一直比较稳定,而服装类零售额的环比增长幅度从 2003 年后一直保持稳定的增长趋势。

服装类商品零售额增长率及其在零售额中所占比重的变化,如下图 2.1 所示。

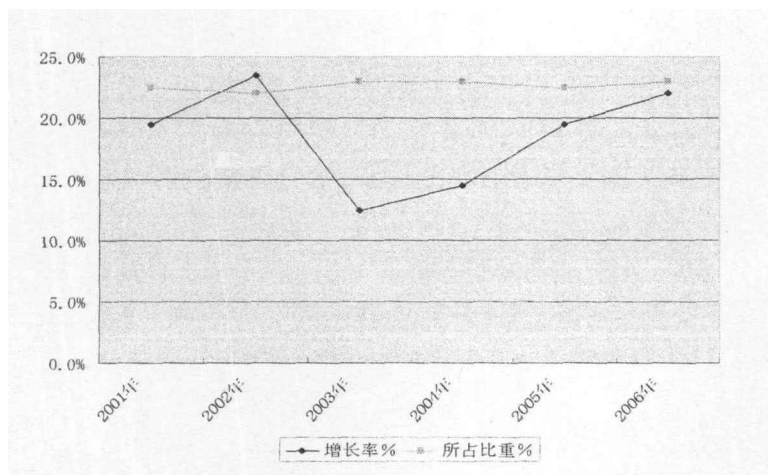


图 2.1 服装类商品零售额增长率及其在零售额中所占比重变化

二、服装品牌运营模式

服装品牌目前主要为两种运营模式：走大众品牌和走专业品牌。两种运营模式在设计、生产、价格、渠道和促销上有着根本的不同。

1、大众品牌分析

设计、生产：国内大众服装品牌在设计上主要以满足主流大众的整体需求为主；在生产上以大规模定制为主。

价格：目前国内大众服装品牌主流价格主要集中在中低档；价格在中高档的基本为正装和时装品牌；国外进入国内市场的大众服装品牌较少，进入的也基本上也集中在高端。

渠道：目前大众服装品牌行业流行的渠道方式主要为：自营型、加盟型及代理型，三者之间的关系在于合作经营者与企业之间的紧密程度：自营型的营销方式对于企业而言控制更加紧密，而且在管理上可以企业的意志而转移，管理阻力较小，但相对而言在经营的成本上则会较高；代理型的品牌营销渠道管理方式，则需要企业的合作伙伴具有较强的品牌营销及管理意识，且在经营地区的经营网络与背景优势上要求较高，双方之间的合作紧密度依据产品在市场中的盈利表现而定，企业对代理者的管理较弱，多是指导与辅助关系；而相对于加盟型的营销合作关系，则是自营与代理之间的结合体，其中即会有企业方的资源及资金投入，也会相应的借助合作伙伴的区域优势进行营销推广，但在加盟型的渠道合作关系中，需要企业具备强大的品牌管理能力及市场形象的创建能力方可为加盟者提供更为持久的经营动力。

在营销地点的设置中，还可细分为商场型营销、专营店营销及 k/A（专指连锁超市及大卖场）群体营销。消费者在购买高价值的服装时多会选择信誉较高与形象较好的商场进行购物，对于服装品牌产品而言商场能够提供更为充足的消费群，也可以通过商场的信誉与形象提高品牌的号召力与影响力，但是毕竟“僧多粥少”，商场的经营面积有限，商场在城市中的数量也同样有限，这就造成了众多品牌“竞争上岗”的局面，所以也就造成了：

虽然商场产品销量很高但却并不盈利（经营扣点高、资金周转慢、管理效率低以及经常出现“暗箱”操作的黑色成本支出）；而服装品牌的专营店营销方式多出现在城市商业密集地区的街边或是以专厅形式出现的商厦（城）中，专营店营销形式的设立能够更加体现品牌的形象表达力，也可以通过独立的展示空间对品牌文化以及产品风格进行独立设置，因此也有的企业将专营店向更大规模的方向发展，如所谓的旗舰店或中心店形式。而 K/A 群体营销则更加适合于中低档大众型消费的服装产品，当然也会有部分 K/A 渠道对品牌企业进行了专有化设置，可以在卖场中建立专柜（厅）进行独立展示。

现今的大众服装品牌在营销渠道和营销地点上很大部分是各种渠道和地点混合，根据不同的市场选择不同的渠道和方式。大众服装品牌的市场分布于各个城市中，渠道布点较多，动则几百个专卖店（柜），最少的也有几十个促销柜台；大众服装品牌在宣传上，大部分走明星效应，其中很多出现了明星大于品牌的颠倒现象，主要载体以电视媒体、互联网、专业的服装杂志和大众的时尚杂志为主，但其更多的资源是放在终端的宣传和专卖形象的设计上；在促销方面，主要手段以打折为主，且在市场竞争中，折扣手段花样越来越多，如节假日折扣、换季折扣、周末折扣等，几乎天天都有打折的机会，而且打折的幅度也越来越大，相当部分大众服装品牌纯粹以打折为市场营销手段。

2、专业品牌分析

设计、生产：专业品牌在设计上以时尚、经典、精品为主，更多的以满足目标客户的个性化需求和时尚要求，具有一定或较高的附加价值。生产上以小规模生产或订制为主。

价格：专业品牌价格基本走中高端，且进入国内市场的国外服装品牌也基本都为专业品牌。

渠道：专业品牌基本以自营为主，渠道主要布在国内的北京、上海、广州、杭州、深圳或一些消费水平较高有影响力的一线城市；营销地点以

一线城市的高档商场专柜或商业圈的专营店为主。专业品牌不是以渠道规模制胜，而是以渠道影响力（或品牌影响力）制胜，一些国外品牌仅仅只在个别一线城市设有一两个点，但其影响却依然十分巨大。

促销：专业品牌注重平面传播和口碑传播，进行的是结合各种媒体资源有计划的中长期整合传播，其专卖形象十分有特色。促销多以客户 VIP 形式，给与客户更有价值、更体贴的服务，注重客户的品牌忠诚度；打折促销偶尔也做，多在节假日或换季时期，但折扣幅度较小。

2.1.2 消费者市场行为的变化分析

1、性别细分

女装市场分析：女装市场一直是哈尔滨国际贸易城服装市场的大头，其一直引领着时尚和潮流，是时尚、个性的代表。有统计数字显示，女性购买服装的频率和金额是所有服装消费群体中最多的，有得女装者得天下一说。因此众多企业和资源混战在女装市场里，女装品牌众多，各品牌之间差距不大。据统计，排在前十位的品牌之间市场综合占有率的差距并不大，总和也只在 15%左右。女装品牌带有强烈的区域色彩，目前还没有品牌能在全国形成规模和影响。例如颜色鲜艳、色块较大、结合时尚流行款式的“汉派”服装，带有江南文化气息的杭州女装产业和具有港澳风格的深圳、广东虎门女装产业各自有各自的受众群体。众多国内女装品牌进驻哈尔滨国际贸易城进行销售的，其产品定位基本是定位在中低档，而在中高档服装服饰品牌上还没几家知名品牌。

男装市场分析：根据国家统计局 2000 年第五次全国人口普查公报，中国男性人口数量为 65355 万人，占总人口的 51.63%，比女性的比例略高，由此可见，中国的男装消费者构成了一个容量不容忽视的市场。我国男装的发展已具有相当的基础：男装产品市场定位相对明确，质量比较稳定。继 2003 年 11 家衬衫品牌荣获中国名牌战略推进委员会评价的“中国名牌”后，2005 年又有 12 家男西服品牌荣获“中国名牌”称号，男装产品实物质量的发展已

达到一定的水准；品牌集中度较高、产业集群化发展速度较快；企业生产经营向系列化、休闲化、国际化、多品牌、多元化方向发展；企业注重利用品牌效应，建立产品跨地区、跨国市场营销网络。由于男装市场品牌发展起步较早，相较于其它服装成熟，但由于各地新品牌层出不穷，因此竞争异常激烈。

2、年龄段细分

国内成年服装年龄段分类基本为：18—30，30—45，45—65，65 以上。

18—30 岁：该年龄段的消费群体是服装消费的最主要的群体，是消费群体中服装购买频率最多，总体购买金额较多的群体，该年龄段人口在 1.8 亿左右，其中女性人口略多于男性，与中国总体人口男女比例相反。该群体具有一定的经济基础，很强的购买欲望，时尚，追求流行、个性，敢于尝试新事物，容易接受各种新品牌。该群体中很大一部分容易冲动购物。是目前服装品牌最多，竞争最激烈的细分市场。

30-45 岁：该年龄段的消费群体是服装消费的主要群体，是消费群体中购买单件服装价值最高的群体，该年龄段人口在 3.3 亿左右。该群体是消费群体中经济基础最为雄厚的群体，有较强的购买欲望。但该群体大多数人的人生观和价值观已相对成熟，因此对风格、对时尚有自己的喜好，其中相当部分人已有自己喜好的品牌，对新品牌的接受程度较低，购物理性居多。有相当部分品牌定位于此细分市场。

45-65 岁：该年龄段的人口在 2.7 亿左右。该年龄段的消费群体事业有成，服装购买欲望一般，但对服装有一定的高阶需求（即品牌需求）。

市场上适合该年龄段的服装品牌较少，往往是有购买欲望时，却找不到适合的服装品牌，特别是满足该年龄段的女性服装品牌严重缺失，市场机会较大。

65 岁以上：该年龄段人口在 1 亿左右，购买欲望较低，对服装的需求不是很强。对于该年龄段的服装品牌基本为空缺。

3、消费者购买心理分析

在服装现有市场分析，时尚女装品牌占中国服装 25%，职业女装占 10%，正装男装占 10%，休闲男装占 5%，而运动系列占 10%，男女休闲占 40%。现在消费者逐渐转向休闲服饰消费，主要是休闲服饰带来新的生活方式，即简单又舒服，特别年轻消费者的影响力会较大。而对现在年轻的消费者的调查所得对休闲服饰的看法是比较简单，舒适，而且有个性，同时随着“新正装”的兴起，45 岁下的中青年消费者逐渐倾向于“新正装”风格，对休闲服装的要求也不断提升，但现服装风格接近，档次集中在中低挡也让其在选择上（特别是在中高档休闲服装）存在很大的困难。

从分类商品零售量来看，女装是大商场服装销售的主力，几乎占据了 30% 的市场份额。针织内衣类商品紧随其后，销售情况的季节性非常强，在每年年末的最后两月，针织内衣裤的销售都会有所提高，其所占份额有进一步提高的潜力。

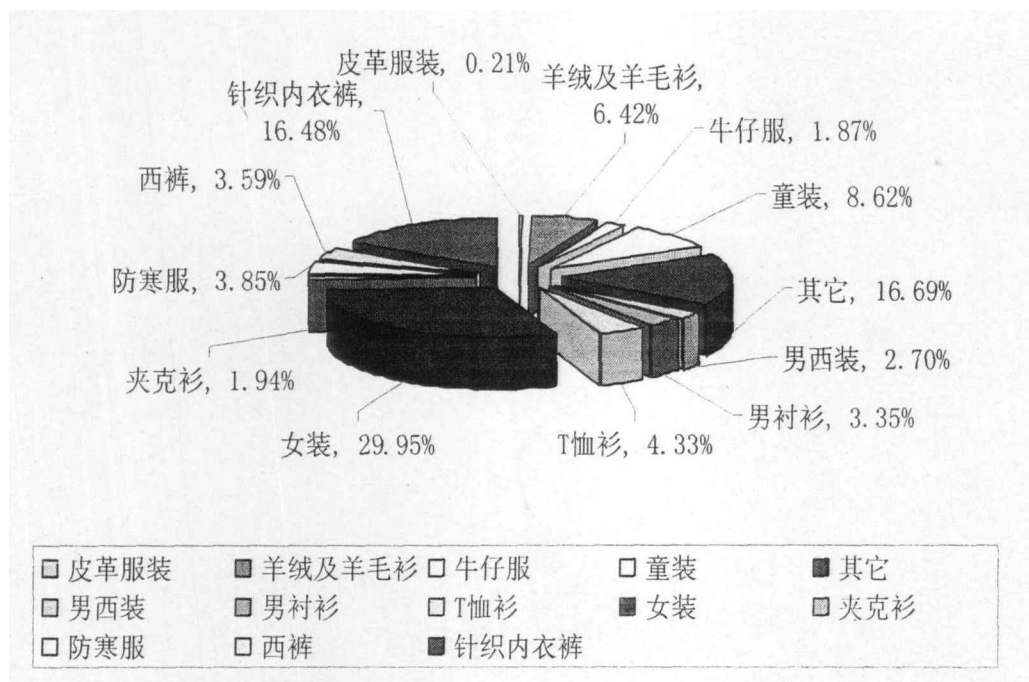


图 2.2 2006 年服装销售份额

据一份对我省十个城市的 15-60 岁的消费者抽样调查（2006 年数据）表明：消费者购买成衣的渠道：连锁店（38%）居首位，其余依次为百货店（35%）及服装购物商场（16%）；

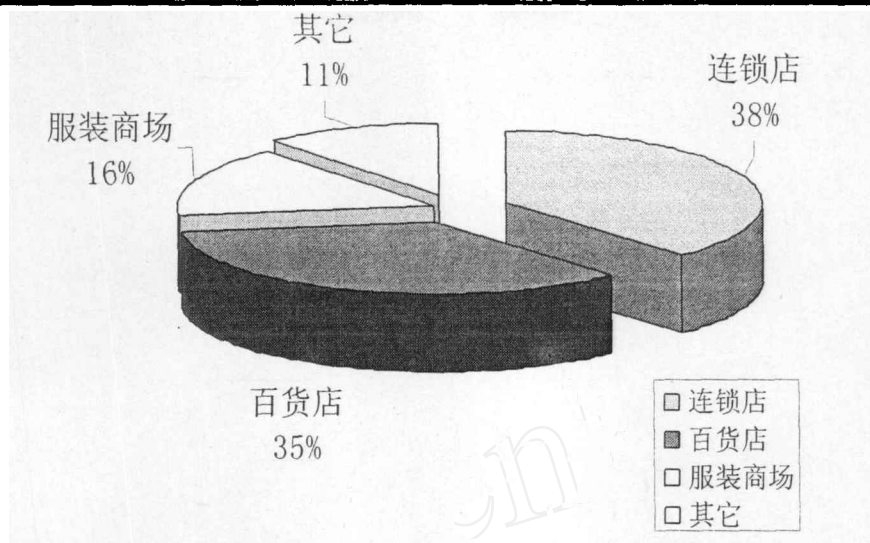


图 2.3 消费者购买成衣的渠道

受访的学生之中，逾半数喜到连锁店购买便服；女行政人员则喜欢在百货店购买衣服；受访女白领中逾 60%最注重品质，54%注重颜色与款式，38%注重价格；

便服方面，大部份受访者最注重价格。

2.1.3 国贸城的市场定位

当今国际商品流通行业的流行趋势是零售与批发进一步融合及商业企业连锁化与规模化发展。在我国大中城市，随着人民生活水平的不断提高，中型超市、便利店、大型综合超市、专业大卖场等连锁经营业态基于商品价格低廉、特色鲜明、目标顾客明确、具有一定规模客户群等特点，出现了迅猛发展的势头。

1、国内服装市场将越做越大。

近年来，随着内需不断扩大，价格指数持续上升，内需切切实实成为了我国服装行业发展的原动力。国内企业成熟壮大、国际名牌蜂拥而入，更多海外品牌对中国市场跃跃欲试，国内中小企业在夹缝中找寻生存之道。未来的中国服装市场新一轮“洗牌”时代已经到来，而“洗牌”的孪生姐妹“市场细分”也将随行而至。2007 年，中国服装市场必然好戏连台，机遇和挑战并存。品牌和市场细分时代到来。

2、市场细分将越来越小。

伴随着新一轮国内市场重新“洗牌”而来的品牌和市场细分不仅仅局限于品种、档次、区域的进一步细分，更表现在以产品风格和消费群细分为特点的深度细分。主要体现为品牌在市场中的横向细分，即同一品种或相同档次产品层中通过“产品风格”和“消费群”进行的横向再细分。市场被拉平，占据各个市场位置的品牌个数将被摊薄。可以看出，新一轮细分的竞争焦点是“文化”、“创新”和“研发”，最终的目标是“销售收入”和“市场份额”，“差异化”之剑在这一时期格外锐利，缺乏科技投入和市场研发的盲从行为，在这个市场机遇和挑战面前都将十分危险。

随着国际品牌加入竞争队伍，细分也成为了民族品牌生存发展的客观要求。目前的运动装市场、时尚休闲装市场的竞争态势就已明显体现出“洗牌”和市场细分的迹象。本轮细分不仅仅为品牌生存发展提供了一次难得的机遇，也为企业的多品牌发展创造了条件。

3、企业正承受着服装批发零售商场饱和的强大压力。

受经济形势及消费心理等诸多因素影响，一定时期内，哈尔滨及黑龙江省周边地区的市场需求容量及购买能力具有一定的稳定性与局限性。而截止到现阶段，哈尔滨市服装百货的批发或零售企业却过多，服装百货市场消费品的供应有超过消费者需求或其购买能力的趋势，一旦该趋势得到确认，将造成商场内服装经营业主们因市场过度竞争、销售不畅而导致的经营风险，此类风险势必将直接影响商场的经营和赢利水平，企业正承受着服装批发零售商场饱和的强大压力。

4、企业的业务经营业态单一，未来的发展存在着巨大的风险。

在激烈的市场竞争环境下，我国商业将出现区域性购物中心、超大型超市、大型百货商厦、普通超市、专卖店、小型折扣和小型便利店几种业态并存的行业发展趋势，这些业态相互重叠，但各有侧重，不可或缺。

哈尔滨国际贸易城主营服装百货批发与零售的商铺租赁业务，主营业务收入全部来源于租赁业务，主营业态较为单一。目前，服装百货的批发

零售业务已出现了发展放缓的趋势，市场对批发和零售服装百货商品的消费需求正悄悄发生变化，商场因此正遭受因经营业态单一所带来的风险。

5、以批发为主要销售模式的服装商场仍具有很大的存在空间。

纵观国内在今后几年的发展趋势，以批发为主要销售模式的服装商业企业还将是大部份存在的。这是因为，虽然中国这几年的经济获得高速发展，消费者的消费实力提升，在选择服饰上，会趋向于选择品牌服饰。但也看到，经济发展的不平衡性，造成沿海等地区城市因为得天独厚的地理区位优势，经济实力强，而东北地区由于经济发展受到历史因素以及客观条件的制约，还是有很大一部份城市经济发展缓慢，人均消费水平偏低，特别是黑龙江省内边远山区的农村更甚。这一消费群体，从经济角度来考量，在选择服饰时，还是会选择价格低廉的服装。因此，靠走销售量的批发销售模式还是存在的，如果服装企业以经营批发为主要的销售方式，那么，在货物流通的渠道上，会优先选择服装批发专业市场。因此，国际贸易城这样的以服装批发为主要经营模式的市场还是有必要的生存空间，只是这样生存空间已经逐渐缩小，企业必须进行改革，才能谋求更大的生存空间。

2.1.4 国贸城的生命周期分析

1、企业的生命周期理论

美国人伊查克·爱迪斯曾用 20 多年的时间研究企业如何发展、老化和衰亡。在《企业生命周期》的书中，他把企业生命周期分为十个阶段，即：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡。爱迪斯画了一条象山峰轮廓的企业生命周期曲线，准确生动地概括了企业生命不同阶段的特征，并提出了相应的对策，为我们指示了企业生命周期的基本规律，从企业生命过程的角度来探索管理，提示了企业生存过程中基本发展与制约的关系。

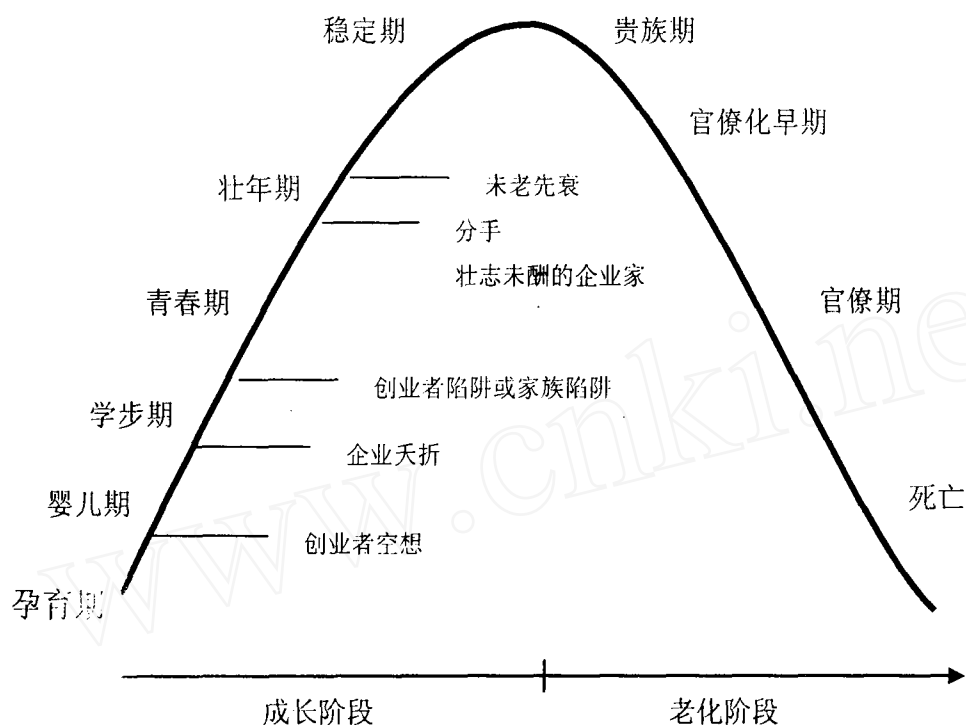


图 2.4 爱迪斯的企业生命周期示意图

据说这条曲线可以延续几十年甚至上百，而实际上很多企业没有走完这条完美的曲线就消失了。有的仅仅几年、十几年还在成长期就夭亡了。原因是企业成长中会遇到许多陷阱，企业没有跳过去。

企业生命周期的理论和方法，把企业看成一个机体，而不仅仅是一个组织，从把握全程到注重阶段提出动态管理的思想，对于思考企业的战略管理，提供了一个新的视角。

2、国贸城的生命周期分析

企业的成长轨迹可以通过企业的利润变化直观的反应，我们将哈尔滨国际贸易城历年的利润数据进行汇总分析，得到数据表：

表 2.1 企业年度利润比较表

年度	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
净利润（万元）	2124	4046	4928	5563	5338	5921	6061	6205
年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
净利润（万元）	6152	5958	6065	6042	6073	5983	5864	-

通过对企业年度利润比较表（表 2.1）的分析，再将哈尔滨国际贸易城自一九九二年六月开业以来十五年净利润的变化绘制成曲线，进行分析。

如下图 2.5:

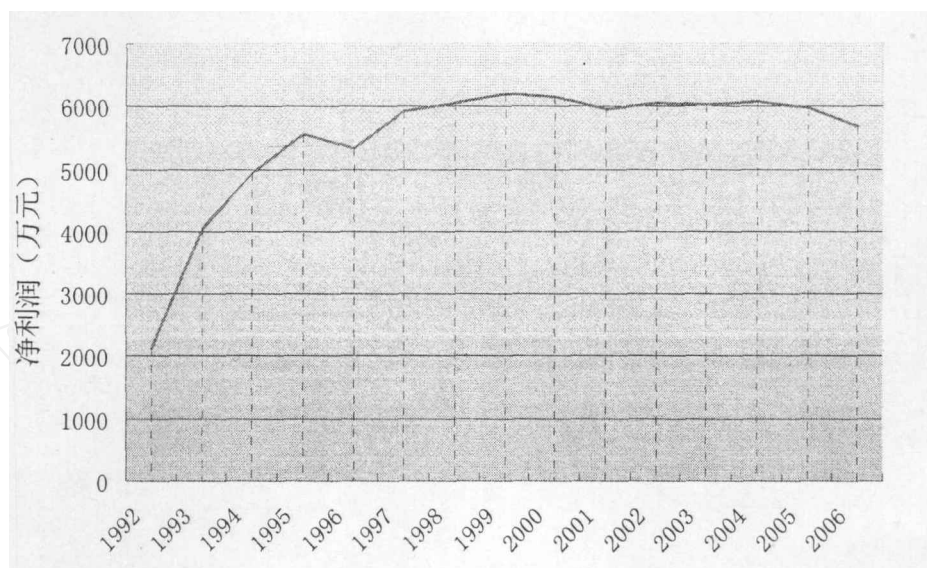


图 2.5 企业年度利润曲线图

通过对企业年度利润曲线图（图 2.5）的分析，我们可以看到，哈尔滨国际贸易城的发展主要经历了两次比较明显的低谷期和三次上升期。

第一个上升期是从企业成立之初的一九九二年到一九九五年，企业在这三年半的时间里，获得了突飞猛进的发展，利润从最初的 2000 万元一路飙升到一九九五年的 5500 多万元，每年利润的平均增长幅度达到了 68.75%，真可以说是惊人的增长。这种惊人的增长幅度不是偶然的，是因为国贸城的管理团队实行了以下几个有效的经营管理策略：1、商场开业之初，实行摊位租金减半征收、其它一切杂费减免收取的扶植市场的政策，让租赁摊位的经营业主们省下了充裕的资金用于服装货品的更新、店面的装饰、以及人员的培训等等，通过近一年的休养生息，给商场后期的发展积累了强大的爆发力；2、随着商场启动繁荣，商场的管理团队在不影响原摊位正常经营的情况下，在商场中间又添加了 360 多个新的摊位，并且规划出此

区域的经营范围，在商场营业时间之前与商场闭店之后，又开设了服装的早市和夜市，面向中低档消费群体，对商场正常营业时间内服装的经营品种、档次加以扩充，既扩大了商场经营摊位的数量，又增加了多个利润增长点。

一九九六年是企业的第一个低谷期，国际贸易城的原法人由于涉嫌经济案件和市政府的腐败案件被依法批捕，国贸城的经营管理人员也有一部分人员有了很大的变动，于是商场管理和经营出现了断层和混乱，国贸城早夜市的撤销也使企业减少租赁收入近 300 万元。因此，一九九六年，企业的经营业绩不仅没有延续上年度的大幅增长，反而有较大幅度的下滑，利润比上年度减少了近 300 万元。随着新的领导集体与商场管理团队的很快接手，企业的经营逐渐转回到正常的轨道上来，企业的经营业绩慢慢有了转机。

第二个上升期是从一九九七年至二零零〇年。哈尔滨国际贸易城在这四年的发展过程中，企业的效益每年以接近 6% 的利润平均增长率稳步增长。这个稳步的增长得益于：一方面，商场增加了摊位出租的租金收入，开发出新的利润增长点。商场在每个营业室内开发出新的经营位置，新增经营摊位与流动货架 360 多个。开始由于租金和费用较高而经营位置又不是很理想，一度出租率仅有 2%，国贸城的管理者与相关的税务、工商部门多次协商，降低了税费，又及时调整了摊位的租金水平，使调整后的出租率达到了 100%。另一方面，提前开业经营与延长关业的时间，扩充经营的范围。上层商场与精品总汇经营区域的提前一个小时的营业，也给商场带来了更大的经营空间。

二零零一年，博物馆地下商场——红博购物广场开业，国际贸易城与红博购物广场及毗邻的龙防地下商场均打通，几个商场可以自由通行，给市民和前来批发购物的业者带来了方便的同时，也将消费者和经营服装批发零售的经营业者们进行了分流。由于红博广场，地理位置更加优越，开业伊始也实行了租金和费用减收等的优惠政策吸引品牌经营业者进驻，在

此客观条件影响下，哈尔滨国际贸易城的服装经营摊位，逐渐出现有价无市的低转换租赁状态。因此，这一年成为企业的第二个低谷期。

国际贸易城的经营管理团队意识到危机的产生，随后通过分析周边市场的竞争状况，及时的做出相应的决策。二零零二年企业对原经营项目分散的下层商场莫斯科厅进行部分改造，将原 9 个分别容纳 14 个 1.5 延长米柜台摊位的营业室分隔为可分别容纳 11 个摊位的 18 个营业室，专门用于裤子的批发零售经营，从原 126 个经营项目纷杂的摊位，扩容到 198 个专营裤子的摊位，新增营业摊位 72 个，年租金近 100 万元。春节过后，哈尔滨国际贸易城上下层商场及精品总汇全部重新进行装修，商场加班加点，在不足半月的时间内就完成了商场的重新装修工程，以崭新的面貌重新迎接批发业者及顾客的光临，并与相邻的同业商场展开了营销领域的激烈竞争。从此年度开始，企业的赢利状况再次开始出现上升的势头，并稳健的保持至今。

企业的利润变化最直观的反应企业的成长轨迹，通过对哈尔滨国际贸易城历年的利润数据进行汇总分析（表 2.1），总览国贸城的经营利润曲线图（图 2.5），我们可以很清晰的看出来，哈尔滨国际贸易城的发展和兴衰也基本遵循着爱迪斯描绘的这样一个曲线规律。从开业之初四年左右的迅猛发展，到第二个四年上升期的稳步增长，再到近四年来的稳健经营，企业开业至今，总的趋势是在上升，这个曲线与爱迪斯的企业生命周期曲线的前半部分基本吻合。

通过对哈尔滨国际城生命周期曲线的分析，图表直观的反映出，国贸城发展到今天一直处于爱迪斯企业生命周期所描述的成长阶段，目前企业不妙的经营状况，属于正从盛年期或者是稳定期往贵族期过渡的阶段，近几年国贸城利润的徘徊不前，出现低增长甚至负增长，经营逐渐衰落、企业管理逐渐走入困境的现象不是偶然发生的，是其国贸城企业发展到相应的生命周期阶段出现的必然现象。国贸城的管理团队如果在经营管理方面

不尽快采取相应的策略和措施，可能很快步入爱迪斯企业生命周期所描述的衰老阶段。

依据爱迪斯企业生命周期理论，企业目前所处阶段，面临的最大问题应该是“第三次创业”的陷阱。企业已经发展起来，正处于盛年期或者稳定期，是从创业型转为管理型进行较大跳跃的阶段。爱迪斯理论认为，稳定期是企业生命周期曲线中最为理想的点，在这一点上企业的自控力和灵活性达到了平衡。稳定期的企业知道自己在做什么，该做什么，以及如何才能达到目的。稳定期并非生命周期的顶点，企业发展到这个阶段，一定程度上很难再有增长，似乎冥冥中有一种力量制约和摆布着自己的命运，难以脱离这个怪圈。实际上是企业长期停滞在粗放经营和管理上，缺乏留住人才和培育人才的机制，落后的管理和组织机构制约了企业的发展。企业应该通过自己正确的决策和不断的创新变革，使他持续增长。但如果失去再创业的劲头，就会丧失活力，停止增长，走向官僚化和衰退。

2.1.5 国贸城的内部经营状况

服装批发商场企业作为商业内部分工深化的产物，有其存在的必然性和必要性。然而，随着我国市场经济的建立和发展，服装批发商场的生存空间发生了巨大变化。大型生产企业建立自己的批发网络已经成为潮流；中小生产企业依赖广泛兴起的批发市场作为销售的主渠道；大中型零售企业的零售与批发兼营；个体批发商无孔不入。凡此种种，使服装批发商场处于来自生产企业与零售企业两方面的“双重挤压”之中，面临着被市场淘汰出局的风险。

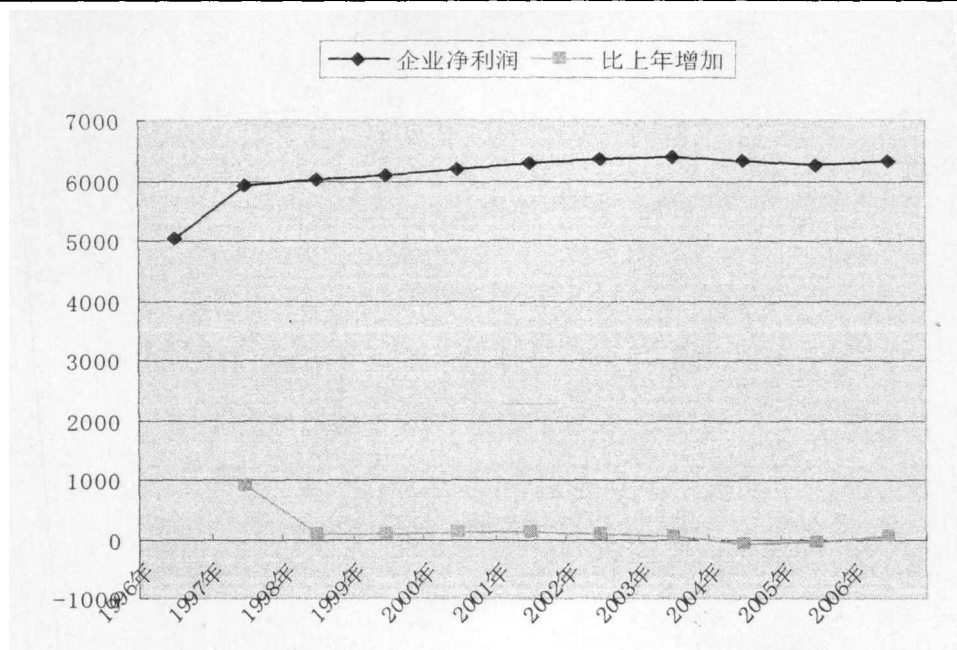


图 2.6 国贸城近十年利润曲线与增长曲线比较图

通过国贸城近十年利润曲线与增长曲线比较图(图 2.6)，可以看出，尽管国贸城最近十年的利润一直处于平稳增长的状态，但利润的增长却呈现逐年下降的趋势，这与国贸城商场经营不景气是相对应的。

近几年，因为经营业态多样性的兴起，前几年异常红火的服装批发市场，生存发展的空间在逐步缩小。哈尔滨国际贸易城的发展目前已经步入了一个惨淡经营的困境，企业经营受到冲击，逐渐走向平淡，面临着诸多的问题。相比之下，购物中心、大型超市、大卖场等零售业态在经营方式、服务功能、物流配送等方面显露出明显优势。随着特许经营这种新型的销售模式引进中国，特别是班尼路、佐丹奴等具有外资背景的服饰品牌，在进入中国大陆之后，靠着先进经营的特许经营策略，在国内一路凯歌，因为市场的容量非常大，这些品牌也获得高速发展。企业永远是以追求利润为中心，在看着这些服饰品牌获得成功之后，众多的服装厂商，纷纷改弦易辙。由原来的以批发为主要的销售方式，转向以特许加盟为主。

这种模式的转变，是市场发展的必然，一方面，随着人们生活水平的提高，人的精神需求也出现变化。以前买衣服，单纯是为了遮体保暖的原

始本能。但人消费意识的改变，也使服饰的功能由原先的原始本能走向体现人的精神面貌与身份的象征，这就是品牌服装出现的原因。另一方面，以批发为主，单纯靠销售量来获取利润的企业和业主，其生存压力是越来越大。过去因为国内劳动资源的低廉，生产成本低，这样，作为批发还是可以迅速获得发展。可随着这几年经济的发展，生产成本渐渐提高，因此，服装企业及服装批发经营业主们依靠批发来获取利润，使企业获得发展的生存空间越来越少。因此，综合以上两种原因，使众多的服装企业纷纷转型，追求产品的高附加值，以品牌经营为主，走特许经营的模式。这样，服装企业经营模式的转变，也导致服装批发市场无法依靠庞大的生产厂商来支撑其发展，从而使其陷入一种经营困局。

2.1.6 国贸城的人事制度变革

如前所述，哈尔滨国际贸易城从成立之初到一九九四年逐步清晰了企业独特的组织结构（如图 1.1），并形成了自己独特的管理模式。在其后的十年间，国贸城一直不断完善着企业的管理制度。

1、机构改革。

公司领导为解决部门重叠、人浮于事的问题，决定撤销总公司，实行总经理负全责，聘任两位副总经理负责国贸服装城工作。本着“精简高效”的原则，对功能相近、职责重复的部门进行合并，员工实行“竞聘上岗”，这样国贸城的总人数由原来的 167 人减为 108 人，清理了挂名开资人员，年节约资金 40.6 万元。

2、用人制度改革。

针对存在的一些挂名开支、部分特权阶层，“干好干坏一个样”的大锅饭局面，国贸城决定改革用人制度，实行竞聘上岗，组成了公司考评委员会，实行因职设岗、竞聘上岗、层层聘任的原则，使一些政治素质好、业务能力强、群众威信高、年富力强的同志走上领导岗位，优化了职工队伍。国贸城还根据工作的职责、劳动强度，本着向一线倾斜、向专业技术人员

倾斜的原则，制定了《岗位工资标准》、《工资分配考核细则》，拉开了工资档次，实行考核与工资挂钩的动态管理办法，充分调动了职工的积极性。经过用人制度的改革，职工迟到、早退、工作时间脱岗、消极怠工的现象杜绝了，爱岗敬业、创一流工作、创一流业绩的风气悄然兴起，国贸城上下一条心，形成合力，焕发出前所未有的青春活力。

3、人力资源管理的变革。

国贸城大力推行了人力资源管理的变革。人力资源的开发是企业发展的动力，只有采取“用先进思想武装人，用创业精神凝聚人，用合理福利待遇激励人、留住人”的理念，才能搞好企业人力资源的开发和使用。

“用先进思想武装人”，即用“全心全意为人民服务”和“三个代表”的重要思想，教育员工树立牢固的为顾客服务意识。为此，国贸城制定了《员工行为准则》、《管理员岗位责任制》、《纪律作风检查考核标准》、《员工十不准》、《中高级管理干部考核细则》，通过完善管理制度，加强廉政建议，依法治城，规范了员工的行为。

“用创业精神凝聚人”，即通过讲座学习、考察，使员工认识到国贸城是哈尔滨市的窗口，是全国改革开放的组成部分，让每一个员工都知道国贸城对国家和社会的贡献。国贸城年青人多，年青人总是要干一番事业。引导他们把自己的事业融入改革开放的伟大事业，融入我们这个时代中去，国贸城就是靠创业的精神凝聚人才。一九九八年，国贸城从公开招聘了 3 名工程技术人员加强设备部的工作，通过考察，有 2 名被聘任到领导岗位，在设备维护、管理方面为公司节省了大量资金。

“用合理的福利待遇、报酬激励人、留住人”，解除员工的后顾之忧，调动员工的积极性、创造性。管理机制搞活了，相应的社会保障措施必须配套完善。一九九八年，国贸城及时召开职工代表大会，倾听职工意见，职工最关心的是养老保险等保障措施及福利。一九九六年之前，职工养老保险、失业保险、工伤保险等社会保障措施都没有落实，员工的福利方面一片空白。国贸城立刻责成人事部门昼夜奋战，重新计算一九九二年开业

以来每个员工的养老保险的缴费金额，于当年一次补交员工养老保险金达273.2万元，对职工的住房公积金按政策规定统一交纳，职工的积极性、创造性得到了充分的发挥。

“天时、地利、人和”是企业迅速成长的强大推动力。组织机构的科学设置、用人制度的改革，为哈尔滨国际贸易城青春期和成长期的繁荣发展提供了“人和”的企业内部环境。推进机构改革、用人制度改革和人力资源管理的改革，为企业的发展作了充足的准备。

由于历史原因，市场发展的特殊性，二零零四年，随着商业大环境的变化与市场情况的改变，国贸城再次调整了企业的机构设置（如图 1.2）。调整后的机构弱化了人力资源的管理，将人事部门作为企业管理的附属，从人事部仅隶属于办公室就可窥见一斑。企业的管理，人的因素是比较重要的一环，如果企业的经营管理把人的管理放在不重要位置，人力资源管理不能够人性化，那么企业的发展必然会受到限制和制约。国贸城近几年商场逐渐步入惨淡经营的境地，与不重视人力资源的管理有直接的关系。

2.2 国贸城走入困境的原因分析

2.2.1 国贸城的优势未被充分利用

哈尔滨国际贸易城作为批发专业市场，它的优势在于其具有不同于其他商业形式的特有功能，主要表现在以下几个方面。

1. 高效组织商流，按市场规律调节供求。这是企业的基本功能。批发业主要是按市场客观要求吞吐商品，发挥它在时间、空间、品种、流通规模等方面的调节作用。它是与现代化大生产配套发挥作用的，是大流通体系的营销动脉。由于它在交易次数和交易费用上的经济性，使商流变得高效化。

2. 保证多样化商品配送，支持社会零售贸易系统。企业必须以现代化的管理手段，完成多样化的商品集货、加工、储存、包装、分拣、计量、编

配、发货和运送等任务，保证商流的顺利完成。现代商品流通要求批发业必须从原来的厂商推销商转变为零售商或零售市场的代理人，这样才能有效满足市场，保证流通高效化，从而使企业的竞争基础更为牢固。

3.自觉传递市场产销信息，主动进行双向动态交流。现代服装批发商场与传统服装批发商场的重要区别是，前者不再仅仅是被动的传递商流、物流发生的客观描述性信息，而是更多、更积极和更有意识地搜集与传递生产和消费乃至相关领域的有价值信息，以便通过整体流通效率和质量的提高，达到互惠互利、共同发展的长远营销目标。现代服装批发商场是大流通体系的枢纽环节，应该成为流通领域的调节系统，主动、深入、全面地了解消费需求和零售市场动态，并及时地、建设性地反馈给厂商，甚至与厂商共同开发产品或市场。同时，把全新的生活观念、新技术、新产品积极地传递与推广给零售商和广大消费者。

4.提供综合性的深度服务。现代服装批发商场不再是个简单的转卖者，为了比竞争者更充分地满足客户需求，方便购买，发达国家的服装批发商场已在逐步推行建立一套综合性的、具有深度的营销服务系统。从经营方式、业态、商品配送、维修、质保、技术咨询、包装、信贷到各种信息服务和交易环境等，其内容涉及面很广、很到位，服务质量也相当稳定，这也是现代市场营销的根本性要求之一。

5.便利交易功能。是指便利商品交换、便利物流分配等辅助性功能。其主要形式涉及到资金融通、风险承担、产品标准化和分级等若干方面。

国贸城的竞争优势还体现在以下几个方面：

1、有形资产优势：吸引人的不动产地点，充足的资金，完备的资料信息

2、无形资产优势：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的公司文化，上乘的客户服务

3、人力资源优势：关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力

4、组织体系优势：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力

5、竞争能力优势：丰富的营销经验，强大的经销网络，与业主良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

尽管哈尔滨国际贸易城具有行业的先天优势和客观条件上的多个便利条件，但国贸城在发展的十五年中却并没有对自身具备的优势条件加以充分的利用。

作为专业批发市场，国贸城可以高效组织商流、按市场规律调节供求、提供综合性的深度服务、交易便利。这些批发专业市场的独特功能，在国贸城商场的管理中却一直被默视和忽略。由于国贸城商场以租赁经营摊位为主要经营方式，因此在商场的管理中，并没有对这些批发市场独特的功能加以分析和充分利用，只是任由个体的经营业者自行的调整经营的方式、经营产品的种类，对经营业者的行为没有进行引导和过多的干涉。

在国贸城商场发展的初期，这种管理的相对宽松和自由的经营态势，的确促进了国贸城商场的繁荣和发展，起到了一定的积极作用，但在国贸城商场发展到比较成熟的阶段，国贸城的品牌已经确立之后，这种放任和闲散的经营管理方式却制约了国贸城的进一步发展。

2.2.2 管理疏松导致国贸城的劣势逐渐显露

哈尔滨国际贸易城目前虽然是哈尔滨经营面积最大、人流最旺、经营品种最全的服装百货批发商场之一，但人流多以流动人流为主（邻近火车站），档次比较繁杂，但中下档商品销路较好；因经营品种太多，且属于地下批发商场，地形复杂，令顾客有难辨方向之感，间接影响了主要的品牌销售业绩。

导致国贸城内部弱势的因素主要有：

1、企业内部管理方面，没有能够及时掌握市场变化动态，相应做出战略调整，提高经营管理水平。

2、对外部经营环境的变化带来的威胁没有相应应变措施，管理观念落后，抗击市场骤变的能力差。

3、经营环境的威胁。大型生产企业建立自己的批发网络已经成为潮流；大中型零售企业的渠道优势零售与批发兼营；只有中小生产企业依赖批发市场作为销售的主渠道；另有个体批发商无孔不入。

4、服装批发零售领域里的强大竞争能力正在逐步丧失，企业正在逐渐丧失市场份额的领导地位。

由于哈尔滨国际贸易城没能及时掌握市场变化动态，相应做出战略调整，对外部经营环境的变化带来的威胁没有相应应变措施，管理观念落后，抗击市场骤变的能力差，导致企业的管理疏松，使国贸城的劣势逐渐显露。

2.2.3 对市场机遇把握不利

现代服装批发商场虽然在发展过程中面临多方挑战，但机遇同时存在。通过研究分析机遇归纳起来，企业潜在的发展机会主要表现在以下几个方面。

1、现代化技术的发展增强了服装批发商场的活动能力。计算机技术及信息处理技术可以有效地提高服装批发商场的经营管理能力；交通运输的发展促进服装批发商场扩大商圈，增强辐射能力；通讯技术的进步有助于服装批发商场沟通信息作用的发挥。

2、商品的品种、数量、规格、花色的迅猛增长以及消费需求的复杂多变，强化了对服装批发商场集散商品、编配分装功能的社会需求，客户群有扩大的趋势，商场可以趋向产品细分市场进行发展，为更大客户群服务。

3、物流业的进步使得服装批发商场可以扩大商品经营范围，如航空运输技术使原来地产地销的商品得以纳入服装批发商场轨道，也使时效性强的商品也进入服装批发商场系统。

4、生产的专业化分工，相关生产者之间的市场化交易数量也在持续增长，不可能全部为组织化内部交易所取代，将使服装批发商场的中介作用

进一步得到发挥。

5、消费水平的提高制造了新的供求差异，出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会，也为批发商场的发展提供了机遇。

市场机会是影响公司战略的重大因素。国贸城商场的管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。但在这方面国贸城却闭目塞听，沉浸在过去的成绩和辉煌上，没有正视市场产生的重大商机，从而白白错失了大好的商机，影响了国贸城再次腾飞再次发展的进程。

2.2.4 消极被动地应对内外部的威胁和挑战

从服装百货的全行业范围来看，哈尔滨国际贸易城作为服装专业批发商场面临着巨大威胁。企业的外部威胁可能是：

1、生产方面的变化对服装批发商场的威胁：

(1)生产集中度的提高对服装批发商场的的影响。随着现代市场经济的发展，生产的垄断趋势进一步增强，即少数大企业通过不断兼并中小企业而迅速膨胀，控制了大部分产品的生产，操纵产品的产量和价格，从而对服装批发商形成压力，间接影响服装批发商场的经营。

(2)生产产品范围的扩展对服装批发商场的的影响。许多资本雄厚、规模庞大的生产垄断厂商，为了分散风险、增加竞争优势、获取高额利润，往往采取扩展商品范围，或使产品系列化，增加品种、规格、花色，最大限度地占领市场，或生产若干相关或不相关的产品。由此，生产厂商产品范围的扩展增强了与零售商或最终消费者直接打交道的能力，也就威胁着服装批发商场在商品集散、编配、分类、备货等方面的传统优势。

(3)生产向销售的前向一体化扩张对服装批发商场的的影响。许多生产厂商为了推出新产品、掌握市场动态、节约流通费用、服务最终消费者，常常自己设立销售机构，绕过服装批发商场或零售商与最终消费者建立业务

关系，成为即将进入市场的强大的新竞争对手，从而对服装批发商场构成一定的竞争压力。

2、需求方面的变化对服装批发商场的威胁：

(1)需求者需求规模的扩大，使其与生产者直接打交道的能力增强，就有可能绕过服装批发商场。

(2)需求者组织化程度的提高，如零售商业中连锁商店与零售商合作组织、业务用户中的购买服务组织，可以向生产者集中采购甚至自办批发机构，对服装批发商场形成强有力的冲击。

(3)需求专业化趋势的增强，象专业商店的崛起与兴盛，对综合服装批发商场提出挑战，要求批发商向专业方向转化，否则服装批发商场将面临生存危机。

3、流通和技术方面的变化对服装批发商场的挑战：

(1)现代金融业与保险业的发展，为商品流通提供了强大的资金支持与风险保障，降低服装批发商场在融通资金和承担风险方面的作用。

(2)交易中心、商品交易所等组织化程度较高的服装批发商场流通服务组织的存在，使得批发交易更为集约化、公开化、社会化，因而对服装批发商场调节供求和沟通信息的作用有一定的冲击。

(3)商品标准化与现代物流技术的快速发展也影响服装批发商场传统的商品整理作用的发挥。

(4)网络技术的发展使服装批发商场所具有的信息功能大大降低。

在公司的外部环境中，总是存在这些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。国贸城的商场管理者未能及时的确认危及公司未来利益的威胁，消极被动的应对内部外部面临的威胁和挑战，未能及时对面临的威胁做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。因此，国贸城近几年发展逐渐走入困境就不足为奇了。

2.3 国贸城发展所面临具体问题的战术应对

哈尔滨国际贸易城的经营目前已经步入了一个惨淡经营的困境，企业效益受到冲击，逐渐走向平淡，当前面临着诸多具体问题。前文案例部分提出的这些具体问题其实是环环相扣、相互影响、相互制约的，如果从战术方面对这些具体问题积极应对，将会给处于困境的企业创造更多的发展机会，“牵一发而动全身”，问题因此会逐个逐步得到解决。如果企业此时能够适时抓住机会，再采取相应的战略对策，就会使企业逐步走出困境，慢慢回到良性循环的轨道上来。

首先，针对地下服装批发商场购物环境相对较差的问题，应当尽快对商场内的购物环境进行分阶段、分区域、分步骤的重新装修和改造。将哈尔滨国际贸易城的购物环境向国际化现代化大型服装商场看齐，使哈尔滨国际贸易城的购物环境和企业形象在人们心中重新进行定位。通过对商场购物环境的大规模改善，改变人们心目中的地下服装批发商场购物环境较差、空气污浊、消防安全存在隐患等印象，重塑哈尔滨国际贸易城国际化、现代化服装商场的崭新形象。

其次，当哈尔滨国际贸易城的购物环境改善之后，再对不同区域的经营产品进行有针对性的规范，对经营者来说，同样的租金可以租到更高档的摊位，对各地前来批发的业者来讲，同样的产品、同等的价格、更好的购物体验，对顾客来讲，可以得到更舒适的购物环境进行购物消费，多方面因素将促成市场的整体发展与利益回收的良性循环，会吸引更多的客流来商场购物、消费，从市场存活和企业利润最大化的角度来说，批发市场的租金承受状况较低的状况也就会相应得到逐步改善，从而从商场的市场化、专业化运营的角度上，解决利润的最大化的问题，达到企业经营的预期，使各方利益最大化。

再次，服装百货等消费品市场具有一定的规律性，部分商品的消费存在季节性差异，商品销售整体呈现出明显的周期性与淡旺季之分，服装、针纺织品以及鞋帽皮具等商品技术水平更新快，流行风格的变化节奏也快，

影响到价格波动相应较大。针对商场服装经营业主受服装消费季节性变化的负面影响间接影响企业的经营状况的问题,商场根据以上变化及时调整经营策略,在不同的时期配合经营者推出不同的促销活动,如针对四季换装时节推出:冬季羽绒服节、春季换装促销大行动、夏季买几百送几十、秋季中秋大回馈;针对不同的节假日如迎新年元旦、春节、三八妇女节、五一劳动节、六一儿童节、十一国庆节、十二月圣诞节等推出不同内容的促销活动等,这样的大型促销活动将使旺季更旺、淡季不淡,抵消甚至扭转服装消费季节性变化的负面影响对企业经营状况的影响,汇聚商场的购物消费人气,增强经营者们经营的动力和凝聚力。

另外,针对由于历史特殊原因,造成哈尔滨国际贸易城背负的超负荷经济债务和纠纷;以及哈尔滨市政府启动地铁建设工程,对哈尔滨国际贸易城正常经营造成的负面影响,企业应该通过与政府各级机关积极的沟通,取得各方面的理解和支持,动用必要的公共关系手段,逐步化解地铁建设工程对商场日常经营的负面情绪和影响,保证信息及时的沟通和透明,采取一切手段将这两方面因素对目前经济效益和未来的经营、发展造成的负面影响降到最低。

2.4 国贸城提升市场竞争力与长期发展的战略对策

每个企业都会有存在的空间,关键是看在出现困境时,作为服装批发市场的哈尔滨国际贸易城能否及时找到出现这种困境的原因,然后,有针对性的进行改善,努力提升自身。突出优势,才能在萎缩的市场,寻求突破,才能通过自身条件的改变,来谋求生存的空间与发展的机会。

2.4.1 长寿企业的四个特征

企业的经营者都想赢,都想做长寿企业、百年企业。长寿企业有以下四个特征:

1.对周围环境非常敏感。大自然有个规律叫适者生存,适者发展。市场经济下的企业,也是适者生存,适才长寿。不论外部如何变化,永远要调

整自己，因时制宜。市场千变万化，环境具有不确定性，首先要敏锐和准确地去感受和把握，然后就是做出及时的反应。

2.有凝聚力，员工有较强的认同感。每一个人都关心这个企业的发展，接纳他的文化，每一代管理者都把自己看成是这个链条上的一环。

3.宽容。很乐于接受来自各方面意见，对边缘化行为和大胆尝试十分宽容。

4.财政上的保守政策。他们很节俭，不随便装大方，以一种很古老的方式思考钱的意义，不必讨好第三方出资，知道资产保持一定节余的重要。

这四个特征可以概括为：创新精神、文化力、人本意识和保守的财政政策。这是做企业的基本理念。如果说战略是定位和规则，理念就是思路和灵魂。死掉的企业各有各的原因，而成功的企业却大致相同。

爱迪斯说：“成长和老化既不取决于企业大小，也不在于时间长短。百年老企业仍可灵活如初，年仅十岁的企业却可能官僚无比。”看来，老化不是企业必然出现的过程，但如何谋求均衡发展和保持企业竞争活力呢？做为企业经营管理者应借鉴长寿企业的四个特征去思考企业的生存和战略发展。

2.4.2 在战略转折点上求新生

每个阶段临界状态的转化叫战略转折，战略转折点也叫危机点，包括危险和机会。如果能战胜这一点，突破这个极限，企业就能继续发展，否则就会走下坡路。企业的战略管理，不能仅仅思考在一个平台上量的增长，必须不断构筑新的平台，不能总是留恋过去的框架，沿袭过去成功的一套过时的方法。只有生命周期阶段的突破者，才能化“蛹”为“蝶”，只有这样不断的蜕变，才能实现真正增长的持续。

英特尔公司总裁葛洛夫先生有一句话“当一个企业发展到一定规模后，就会面临一个战略转折点。”哈尔滨国际贸易城目前的经营惨淡，正面临着这样的生存危机、管理危机，一方面企业已到了一个相当的规模；另一方

面由过去的高速增长,开始进入缓慢增长阶段;三是从二零零二年,企业面临的 market 和环境发生了巨大变化。仍以现有的产品、服务和经营方式、管理能力去迎接未来的五年、十年是不行的,必须跳出经验,冲破传统,立足未来,为了生存而毁灭,为了发展而变化,挑战自我,突破极限,构筑新的平台。

通过分析,哈尔滨国际贸易城目前的经营状况正在面临着企业发展和生存的转折,恰好处在如此危急的转折点上,危险和机遇并存。只看到机会,不分析危险,在转折点上就会摔跟头、吃大亏、导致失误。超越这个阶段就是不要用人去管,而用制度。企业发展的不同阶段、不同规模必须要有不同的管理,这也是爱迪斯强调的企业生命周期的一条基本规律。企业需要调整自己的战略,提升经营管理,练内功,打基础,准备相应的硬件条件,同时放慢发展的速度。抓企业制度改革、人力资源的管理等等。改变管理方式、管理制度、组织机构,如果仍用过去的办法,就难以驾驭和掌控企业,更不用说永续经营。如果企业能从盲目感觉的梦境中走出来,清醒地知道自己所处的生命阶段,抓住从量变到质变的机遇,采取新的管理方式和手段,平稳地实现突破和转折,就会不断创造业绩,健康成长。

2.4.3 靠相对稳定的战略求发展

战略管理,就是想方向、想长远。从生命周期曲线上,我们看到企业发展就是要一步一步来,不能超越阶段。国外许多企业的发展战略一般要考虑到 30 年、50 年。外企进入中国是琢磨如何在中国长期扎根,甚至没进入中国市场之前已经策划了好几年。中国的企业经营已进入战略竞争时代,有战无略、干什么样算什么样,这样的企业迟早会被淘汰出局。那些在战略思路和实践方面超前,放眼长远,筹划全局,审时度势,趋利避害的企业才有可能在日益激烈多变的竞争中取胜。

企业战略有三个核心,一是企业文化,也就是你的价值观、信念和方针;二是企业使命,也就是企业的目的、追求和事业领域,是企业存在的

理由；三是企业的目标和达到目标的方案。企业战略要遵循企业生命周期规律。发展是硬道理，不错；但比发展还硬的道理是客观规律。这个规律就是企业成长的规律。

哈尔滨国际贸易城作为知名的服装百货批发零售商场，要在很简单但很根本的东西上长期下功夫，说起来简单，做起来很难，需要永远追求，用企业和个人生命的全过程去追求。在事业领域问题上，创业初期和成长期允许企业尝试部分多元化，一旦找到自己的主业，就应该专心去做，按照企业的培育、发展、成熟规律办事。不到一定的规模，不到成熟的阶段不宜多元化。在企业生命周期曲线上，越早实现多元化，利润越大，风险也越大；越靠后实施多元化，利润越小，风险也小。企业如果刚进入成长期、稳定期就急于进入其他领域，分散经营资源，转移主导力量，经不住机会的诱惑，这是很危险的。在企业的经营方面在注意心态问题，做企业不能太急、太燥，要稳健经营，把眼光放远点，以渐而成，以积而固，以时间换取市场空间，以顽强努力换取企业长久生存。规划企业的目标，量力而行，有几年的计划，也要有一年甚至几个月的打算，扎扎实实地去做事，依靠相对稳定的战略谋求企业的长远发展。

2.4.4 强化国贸城集中化的经营战略

只要存在着生长的环境，就会有存在的机会，关键是看企业也如何求变。在现在，谋求变革的企业必须对其贸易的批发方式和营销方式进行创新；要从原来那种小规模的小摊位批发向更专业更能满足货物流通需求的方向转变；要创造合理化的批发市场业态以使商品流动更为高效，在如何减少流通环节、降低经营成本、获得更大利润空间方面寻求对策。因此，哈尔滨国际贸易城要改变目前的经营困局，首要的任务就是对其经营的硬软件进行升级，重新包装、重新定位、以一种新的服务形象出现在市场，这样，才能获得更大的生存发展空间。

强化企业化经营首先要进行企业的软件升级，所谓软件升级包括经营

的策略、服务意识等一些意识形态上的东西。一直以来,企业的经营管理过程中,市场定位不明确、服务质量差、贸易环境不理想,直接影响着企业作为服装批发市场的发展。因此,未来的企业拓展生存空间谋求更大的发展时,也应提升软件。这也就是说,企业要把服装专业批发商场其作为品牌来经营,改变过去批发市场形象差的特点,花大力度,努力提升软件的服务,如组建企业网站,及时进行信息的沟通,实现网上贸易与现实贸易相结合,拓宽贸易的方式,以把企业经营的服装批发市场建成一个信息畅通的商业交易平台。企业未来还要引进电子化管理软件,提升工作效率,及时处理存在的问题,疏通各沟通环节。企业的软件升级,还包括改变批发市场在過去的管理方式,积极参与到各服装批发商的工作中,为各服装批发商处理存在的问题,使批发市场与批发商和经营者组成利益共同体。

品牌服装价值凸现,商家、厂商之间的竞争不再局限于价格上,而是逐步扩展到商品的品牌价值上。目前国内服装市场竞争激烈,如何吸引消费者是众多商家面临的重大问题。各大商场都频频组织促销活动,主要方式还是打折和购物返券。2005年末,各大商场推出的“满就送”活动极大的刺激了居民的消费欲望,商场单日营业额不断刷新,但2006年各商场“买就送”的活动过于频繁,使得不少居民对这种促销活动失去了新鲜感,加之一些商场操作的不规范,也促使居民消费趋于理性。春节、五一、三八节都是促销的良机。同时在淡季进行布局调整,进行品牌调整,淘汰销售不好的品牌,引进新的品牌,突出服装的个性化、时尚化、休闲化,以新颖的款式和知名的品牌吸引消费者。

哈尔滨国际贸易城目前仍具有一定市场优势,应继续发挥其在信息、储存、服务等诸多方面的优势,向专业批发方面发展。具体经营业务有两种选择:一是专门化。专门经营某大类商品,形成规模优势,从而降低经营成本,提高服务水平,并通过向生产厂家和零售商提供多种服务,减少专门经营商品的社会交易费用来拓展市场。因为当生产厂家和零售商在比较交易成本较低时,他们自然会放弃自销和直接进货,转而通过专门产品

的批发商进销产品。二是综合化。从事各种产品的批发业务。但综合化产品批发经营具有过渡性，从发达国家的批发业来看，集中营销模式的具体产品业务趋向于专门化。就企业的营销方式而言，应逐步从买断式经营向代理经营过渡，积极推行批发俱乐部、批发会员制、批发连锁等现代经营组织方式。

2.4.5 集团化经营战略构建强大的企业文化

哈尔滨国际贸易城目前仍具有批发优势，但在批发领域逐步失去阵地，应选择集团化经营战略。集团化经营战略应该分两步进行实施：第一步是以批发为主的集团化。进一步利用商场服务中介的作用，加强促进批发企业与批发业者之间、批发企业与零售企业之间、企业与生产企业之间的联合，形成规模化经营，增强抵御市场风险的能力，追求规模经济效益。第二步是逐步放弃以批发为主的经营方式，多向投资、多元经营、分散风险、平稳发展。企业集团化发展的投资方向，可以延伸到物业、租赁、餐饮、旅游等多个领域。通过组建集团公司，变革管理方式，多角化经营，才能使企业走上健康发展的快车道。

在我国改革开放近 30 年的今天，企业的生存环境已经发生了巨大的变化：从计划经济体制逐步转向市场经济体制；建立现代企业制度，完善法人治理机构，使企业从工厂制转向公司制；中国加入 WTO 和经济全球化的趋势，使企业面临着更多的发展机遇和严峻的挑战；企业改制、上市、重组、兼并、联合，使企业进入一个调整、整合期。企业在市场经济的磨练中，逐步培育了市场观念、服务观念、营销观念、人才观念、竞争观念、创新观念等等，形成了新的价值、理念和精神、文化。“企业文化”一词越来越多地出现在企业管理理论研究、企业经营管理活动，甚至国家重要的经济政策法规文件之中。

20 世纪 80 年代初，我国一些开放较早的地区和改革起步较早的企业开

始了企业文化建设，现在，有的已经取得了很好的成效，并随着形势的发展有新的创造。但是，据目前的情况来看，哈尔滨国际贸易城的企业文化建设还停留在初始阶段，“企业文化”常常表现在一些大同小异的口号和标语上面，没有真正体现出企业所追求的价值观、经营理念和企业精神等深层内涵，没有真正发掘出在员工中蕴藏的推动企业持续健康发展的强大力量。

造成这种现象的原因是多方面的。有些企业领导觉得，企业还未走出困境，没有时间和精力搞企业文化建设。这种认识是把企业文化看作一种锦上添花的东西，没有认识到其作为一种新型管理理论的价值和作用。其实，不管企业大小，历史长短，从它建立的那一天开始，就有了文化，尽管它是分散的、良莠并存的，但已经对企业发挥促进或阻碍的作用。现在强调企业文化建设的目的，就是自觉地适应社会经济发展趋势，运用企业文化理论，建设符合企业实际的文化，提升企业的管理水平，树立企业的市场意识，增强企业的竞争力。目前仍处在困境中的国际贸易城更应该重视企业文化，要通过企业文化建设，培育新的思想观念，建立新的管理机制，增强企业的忧患意识，调动全员的积极性，使企业上下同舟共济，渡过难关。

对于现代企业来说，只有创新才能生存。这种创新，既要体现在企业经营管理的实践方面，体现在管理理论方面，还要体现在文化理念方面。培育和形成企业的综合创新体系，对于企业发展至关重要。纵观国内外优秀的企业文化，虽然各具特色，但有一点是相通的，那就是注重创新。创新是企业永恒的主题，创新也应该是企业文化建设的不竭动力。

企业文化和企业发展战略、基本制度和政策等密切相关、相辅相成。战略、制度和政策，如果没有文化理念的支撑，就不可能内化为企业员工的自觉行动。处理好企业文化和企业战略、制度和政策的关系，才能发挥企业文化的价值和功能。

2.4.6 继续深入实施亲民工程，树立品牌战略

哈尔滨国际贸易城服装批发市场今后的走向要继续深入实施亲民工程，树立哈尔滨国际贸易城独特的品牌战略。

国贸城若要重振雄风，再次树立哈尔滨国际贸易城独特的品牌形象，首要进行的就是商场的硬件的升级。批发市场的硬件升级，将以改变贸易环境，营造一个宽松舒适的购物环境为重点。硬件升级包括基础设施建设、选择地理位置、营造便利的交通条件等，如广州服装批发市场龙头之一的广州市沙河有利批发市场，从 1984 年开始发展服装批发业务，最开始的一万多平方米，只有 100 多铺位服装批发的小商品综合市场，当初走进该批发市场，摊位狭窄、人员拥挤不堪，因为这种环境，所批发的服装，也给人一种低廉的感觉。在 2003 年该市场进行硬件升级，进行扩建，现在已经发展到今天的六万多平米，2000 多个商铺的现代化智能服装批发市场。该市场经过硬件的升级，吸引着众多的批发服装企业进驻，在此之中遴选具有经营实力的业主和服装批发企业进驻商场，提高商场的品牌档次和效力。商圈环境的改变，也使批发市场的竞争优势得以改变。因为服饰的售卖，讲究的是一个购物的环境，同样一件服饰，摆在地摊上与摆在商场里效果就是不一样，所以说，商圈的贸易环境也是非常重要的。服装批发市场的硬件升级，无论是对于服装批发商场，还是服饰生产商与经营者，都是一种形象的提升。

实施亲民工程，就是要做好经营者们的思想稳定工作，保持企业繁荣。搞好服务是稳定业者的关键，是国贸城继续生存、繁荣的基础。面对激烈的市场竞争，给经营者们营造一个宽松的经营发展环境，需要国贸城全体员工达成共识。通过向经营者们发放针对管理人员的《民意测验表》，让经营者们对管理人员的管理方式、服务水平进行评定、提合理化建议，有针对性地改进工作，更好地为业者服务。

改变过去对经营者们“以罚代管”的做法，实施“情感管理”，由管理型向服务型转变，坚持业者至上的工作宗旨。在春节、元宵节、中秋节等传

统节日来临之际，由公司高层领导将元宵、月饼逐户送到经营业者们的手中。对经营业者们的“婚、丧、病”，主管商场管理职工和主管亲自登门表示庆贺或者慰问。并积极主动地为经营业者维修电话、柜台、灯具等。通过热情周到的报务，让经营业者们感受国贸城大家庭的温暖，增强企业的凝聚力。

2.4.7 加强企业内部营销的战略

随着国内大部分商品供求关系由卖方市场向买方市场转变，我国流通企业的竞争日趋激烈，竞争的焦点也逐渐由价格竞争转向服务竞争，提高服务质量已成为流通企业提高经济效益和市场竞争力的主要手段。但是，尽管国贸城在提高服务质量上做了很大努力，制定了一系列服务措施和管理制度，但效果却并不理想。近几年来，关于服务质量的投诉不断增多，商场的服务质量仍然没有得到根本的改善。

由于消费者对服务本质和服务特征认识的不断深化，越来越多的商场开始把提高服务质量的重点由制度转向了人，内部营销管理开始受到现代商场的普遍关注和重视。

内部市场营销作为一种人员管理策略已被越来越多的现代批发零售卖场重视。每个企业或组织都拥有一个由员工构成的内部市场，企业应该首先把这个内部市场作为自己的营销目标，否则，企业的对外营销将会受到影响和制约。因此，内部营销管理把员工看成是内部消费者，通过一系列类似市场营销者的活动为内部消费者提供优质的服务，来调动内部员工的积极性并促进各部门人员的协调与合作，激发他们为外部消费者提供优质的服务。

作为一种全面的管理过程，内部营销在两方面整合了企业的各项管理职能：

首先，它确保包括高层管理人员在内的各阶层的员工，在有利于提高为消费者服务的自觉性的环境里、理解和执行各项经营战略和营销活动。

其次，它确保所有员工在为消费者服务的前提下，积极参与管理活动。

因此，内部营销管理通过一系列相互协调的类似市场营销的管理活动，激发员工为消费者服务的积极性，并逐步在企业内部塑造一种新的以服务为导向的文化氛围，使全体员工都成为具有消费者意识和服务导向的服务人员，从根本上提高服务质量，最终提高企业的市场竞争能力。

哈尔滨国际贸易城应把由员工构成的内部市场作为自己的营销目标，对员工进行有计划的培训，不仅有利于提高员工的基本素质和服务技能，而且有助于员工充分了解企业的服务战略和自身的职责，牢固树立消费者导向的服务观念。为了调动员工为消费者服务的积极性和自觉性，需要不断地对其进行有效的激励。在激励的同时还应对员工的服务行为进行必要的监督。在国贸城内部形成一种开放式的管理氛围，增加内部管理和决策的透明度，并运用所有必要的媒介和手段，加快信息传递的速度、提高信息传递的质量，加强各部门人员之间的信息共享。同时，要努力将沟通与激励有效的结合起来，不仅使信息沟通有利于加强理解和合作，而且使沟通对员工的态度产生积极影响，能激发广大员工积极参与企业的决策和管理。通过一系列相互协调的类似市场营销的管理活动，激发员工为消费者服务的积极性，并逐步在企业内部塑造一种新的以服务为导向的文化氛围，使全体员工都成为具有消费者意识和服务导向的服务人员，从根本上提高服务质量，最终提高企业的市场竞争能力。

结 论

哈尔滨国际贸易城，作为黑龙江省服装行业的代表性企业，在商场开始营业初始一直处于同类市场的前位。随着行业竞争者实力的不断增强，国贸城面临着前所未有的巨大挑战，市场占有率和增长率都呈下降趋势，企业的发展势头逐渐变慢。如今商场内不仅客流量锐减，服装销售的成交量也大幅下降，商场的摊位出租率出现明显下滑趋势，这与多年前一个经营摊位千金难求、炙手可热的情境呈现出截然不同的冷暖状况。

国贸城的企业效益受到冲击，正逐渐走向平淡，企业面临着诸多的问题。事实表明，哈尔滨国际贸易城的经营目前已经步入了一个惨淡的困境，正处于企业发展的关键转折点。

本文认为，哈尔滨国际贸易城经营管理走入如此困境的原因是多方面的，有国内服装市场竞争激烈、供过于求局面长期存在的因素；也有消费者市场消费行为变化的因素。但最主要的原因是：

1、忽视人力资源的管理，在企业经营管理中把人的管理放在次要位置，人力资源管理不够人性化；

2、国贸城的优势未被充分利用，对批发市场独特的功能未能加以分析和充分利用，任由个体经营者自行调整经营方式和产品的种类，对经营者的行为没有进行正确有效的引导；

3、没能及时掌握市场变化动态，相应做出战略调整，对外部经营环境的变化带来的威胁没有相应应变措施，管理观念落后，抗击市场骤变的能力差，管理疏松导致国贸城的劣势逐渐显露；

4、国贸城对市场机遇把握不利，没有正视市场产生的重大商机，错过了良好的发展机遇；

5、未能及时对面临的威胁做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响，消极被动地应对内外部的威胁和挑战。

哈尔滨国际贸易城目前的经营状况正在面临着企业发展和生存的转

折，恰好处在危急的转折点上，危险和机遇并存。必须改变管理方式、管理制度、组织机构，如果仍用过去的办法，就难以驾驭和掌控企业。

通过对企业深入分析，本文制定出如下切实可行的经营战略，以提高企业经营管理水平，增强其生存能力：

1、靠相对稳定的战略求发展。

企业战略要遵循企业生命周期规律。在战略思路和实践方面超前，放眼长远，筹划全局，审时度势，趋利避害，这样国贸城才有可能在日益激烈多变的竞争中取胜。要稳健经营，以顽强努力换取企业长久生存，扎扎实实地去做事，依靠相对稳定的战略谋求企业的长远发展。

2、强化国贸城集中化的经营战略。

哈尔滨国际贸易城目前仍具有一定市场优势，应继续发挥其在信息、储存、服务等诸多方面的优势，向专业批发方面发展。具体经营业务有两种选择：一是专门化。二是综合化。

3、集团化经营战略构建强大的企业文化。

企业目前仍具有批发优势，应选择集团化经营战略。进一步利用商场服务中介的作用，形成规模化经营，增强抵御市场风险的能力，追求规模经济效益。逐步放弃以批发为主的经营方式，多向投资、多元经营、分散风险、平稳发展。

4、继续深入实施亲民工程，树立品牌战略。

国贸城若要重振雄风，再次树立哈尔滨国际贸易城独特的品牌形象，首要进行的就是商场的硬件的升级。做好经营业者们的思想稳定工作，保持企业繁荣。改变过去对经营业者们“以罚代管”的做法，实施“情感管理”，由管理型向服务型转变，坚持业者至上的工作宗旨。

5、加强企业内部营销的战略。

把由员工构成的内部市场作为自己的营销目标，对员工进行有计划的培训，牢固树立消费者导向的服务观念。在激励的同时还应对员工的服务行为进行必要的监督，努力将沟通与激励有效的结合起来，使全体员工都

成为具有消费者意识和服务导向的服务人员，从根本上提高服务质量，最终提高企业的市场竞争能力。

哈尔滨国际贸易城的发展和经营情况，以及与之相对应的经营策略和管理战略方案，虽是企业的个别案例，但对于我国正处于成熟期或是稳定期从事服装批发及零售的大中型商场，具有广泛的代表性和普遍的借鉴意义。

参考文献

- [1] 陆学艺·当代中国社会阶层研究报告[M]·社会科学文献出版, 2003.5
- [2] 吕巍·产业重组与竞争[M]·中国发展出版社, 2003
- [3] 刘江永·“海陆和合”, 中国地缘战略之本[J]·环球时报·2006.4
- [4] 周三多·管理学[M]·高等教育出版社, 2000
- [5] 菲利普·科特勒·市场营销导论[M]·华夏出版, 2002.8
- [6] 李柏洲·管理学概论[M]·哈尔滨工程大学出版社, 2002
- [7] 吴德庆, 马月才·管理经济学[M]·中国人民大学出版社, 1996
- [8] 罗子明·消费者心理学[M]·清华大学出版社, 2002.2
- [9] Sergey Brin·违反直觉的人力资本战略[J]·CHIEF EXECUTIVE· 2007.3
- [10] 乔治·E 贝尔齐·广告与促销[M]·大连:东北财经大学出版社 2003.8
- [11] 初蓓·培育中小企业核心竞争力的思考[J]·商场现代化,2005.19
- [12] 王红玲·当代西方政府经济理论的演变与借鉴[M]·中央编译出版社, 2003
- [13] MBA 核心课程编译组·公司发展战略[M]·九州出版社, 2002
- [14] 伊查克·爱迪斯·企业生命周期[M]·赵睿·中国社会科学出版社, 1997
- [15] 夏海钧·MBA 中国企业案例[M]·中信出版社, 2000
- [16] 陈伟·李拓晨·现代市场营销学[M]·哈尔滨工程大学出版社, 2000
- [17] 陈艳艳·适时而变的人力资源管理[J]·中国新时代·2007.6
- [18] 吴晓波·大败局[M]·浙江人民出版社, 2001
- [19] Pride ,W. M. ,Ferrell· Marketing: Concept and strategy [M]· Boston: Houghton Mifflin, 2002.6
- [20] OECD·A Framework for the Development and Financing of Dynamic Small and Medium Sized Enterprises in Turkey [J]·2005.7

- [21] Cooper R.G. , Edgett S.J. , Kleinschmidt E. J.
Portfolio Management in New Product Development • Lessons from the
Leaders [J] · Research Technology Management, 2005.12
- [22] Petre M Ginter· Linda E Swayne· Casesin Stratagic Management and
Business Policy [M]· New Jersey Prentice-Hall Inc., 1990
- [23] A. N. Berger, N. H. Miller, M. A. Petersen, R. G. Rajan, J. C. Stein· Does
Function Follow Organizational Form? Evidence from the Lending
Practices of Large and Small Banks [J] ·Board of Governors of Federal
Reserve System Working Paper · 2001.5
- [24] Philip W Mahin· Business-to-Business Marketing Strategic Resource
Manegement and user [M] · Allyn and Bacon • Boston, 1991
- [25] Philip Kotler , Marketing Management of the Small Company, Marketing
Management[J], 2003.6
- [26] Management [J], Analysis, Planning, Implementation and Control, 1994.8
- [27] John V Till· Excellence in Business Communication, Business
Communication[M]·2000
- [28] 陈春杰·中国入世问题报告[M]·中国社会科学出版社, 2001
- [29] 何叶荣·简析中小企业人力资源规划现状与对策[J] ·安徽科技学院学
报,2008.1
- [30] 甘华鸣·姜钦华·合争[M]·中国国际广播出版社, 2002
- [31] 张亮·论企业经营理念创新[J] ·党政干部学刊,2004.1
- [32] 苏树林·国内外现代企业管理文集[M]·上海科学技术出版社, 2001
- [33] 格雷姆·得吕英、约翰·恩索尔著·战略管理一规划与控制[M]·中国市场
出版社, 2004 年
- [34] 刘冀生·企业战略管理[M] ·第二版·清华大学出版社, 2003: 265-270
- [35] 李柏洲·企业发展动力论[M] ·经济日报出版社, 2005
- [36] 庞君·中小企业集群的特点及其发展战略[J] ·商场现代化,2005.10

- [37] 兰妮·阿里敦多著·李布, 赵宇平等译·有效沟通[M]·企业管理出版社, 2001
- [38] 王玉·企业战略管理教程[M]·第二版·上海财经大学出版社, 2005: 65-68
- [39] 王环·浅谈企业创新[J]·新疆社科论坛·2003.3
- [40] 魏杰·市场经济前沿问题[M]·中国发展出版社, 2002
- [41] 夏洪波·现代广告[J]·机械工业出版社, 2003.7
- [42] 阿乐·为发展而争论[J]·连锁与特许, 2008.1
- [43] 陈理·新巴菲特法则:震荡中的大师[J]·上海证券报, 2007.6
- [44] 迈克尔·E·哈特斯利, 林达·麦克詹尼特·管理沟通——原理与实践[M]·机械出版社, 2000
- [45] 陈治国·中小企业管理与发展研究[J]·合作经济与科技,2004.22
- [46] 陈玉明·中国加入 WTO 各企业前景分析[M]·经济日报社, 2000
- [47] 李庆文·关于企业人力资源量化问题的探讨[J]·财经界,2007.10
- [48] 彭剑锋·人力资源管理概论[M]·上海: 复旦大学出版社, 2005.12
- [49] 陈朝阳·中国现代企业制度[M]·中国发展出版社, 2001
- [50] 赵慧军·现代管理心理学[M]·北京: 首都经济贸易大学出版社, 2006.6
- [51] 刘梅·战火的另一端[J]·信息方略·2008.1
- [52] Andre van Stel , Martin Carree , Roy Thurik· the Effect of Entrepreneurship on National Economic Growth : an Analysis Using the GEM Database [J] · Discussion Papers on Entrepreneurship Growth and Public Policy · 2004.4
- [53] Colber B· A. The Complex Resource-Based View: Implication for Theory and Practice for Strategic Human Resource Management [J] · Academy of Management Journal, 2004.3
- [54] Yu Yongding· Economic Trends of the 21 Century Beijing Review[J]·Vol.43, 2004.6

致 谢

在本论文工作结束之际，我要向我的导师——尊敬的李柏洲教授表示衷心的感谢。

在撰写论文期间，李柏洲教授倾注了大量的心血和汗水，在此致以深深的谢意。导师严谨的治学精神，活跃的学术思想、渊博的学术造诣、对科学事物深刻的洞察力，给了我极大的心灵震撼和启迪，必将鼓励我在以后的工作和生活中时刻保持旺盛的斗志和创新的头脑。感谢导师对我在诸多方面的教导和帮助，在此致以最诚挚的谢意。

在我攻读硕士期间，MBA 中心的老师们和哈尔滨国际贸易城的领导也都给予我很多帮助，为课题的顺利开展起到了重要作用，在此深表谢意。

特别地，我还要感谢我的家人。我的父亲在论文撰写中给予了我很多宝贵的建设性意见，家人在生活上也给予了我无微不至的照顾和关怀。正因为有了家人的支持，才使我的论文得以顺利完成。