

论徐家汇商圈错位经营战略的形成及发展方向

摘 要

零售百货业态从产生到成熟经历了 80 余年,而超级市场、连锁商店等新兴零售业态仅用了 10 年的时间,就达到了相当的市场份额。百货商店所占社会消费品零售总额的比重日益下降,到 90 年代中后期,国内百货店遭遇了前所未有的困境。

然而在一片低迷声中,徐家汇商圈以市场细分理论为基础,经过周密的环境分析及对自身战略能力的分析,形成了错位经营的整体战略。通过实施错位经营战略,徐家汇商圈自 93、94 年以来以强劲实力实现攀升,并且继南京路、淮海路等传统商业中心之后,成为新兴的市级商业中心。

本文在对徐家汇商圈的错位经营战略进行了实证分析,并且与国内外同业进行了比较之后,根据零售业态的发展趋势和百货业的未来需求,提出徐家汇商圈的发展方向。

加入 WTO 之后,外资进入我国零售市场的步伐日益加快,国内零售领域的竞争会日趋激烈,徐家汇商圈若能在错位经营战略的基础上,进一步提升战略目标,则一定能够在已有的市场份额基础上,进一步巩固扩大,成为辐射上海、全国乃至全球的商业中心。

关键词

错位经营战略,徐家汇商圈,市场细分,连锁百货,发展方向

THE FORMING AND DEVELOPING OF SLIDE POSITIONING STRATEGY IN XUJIAHUI BUSINESS CENTRE

ABSTRACT

As we know, it took more than 80 years for department store to be a mature trade, but for those boomtrade such as supermarket, chain store, it only took them 10 years to earn a big market share. And the proportion of department store in the social gross retail proceeds suffering a downtrend from then on. Especially in later 90's, the domestic department store was faced with a difficult position.

Basing on the theory of market segmenting, after thorough analysis of environment and strategy ability of itself, Xujiahui business center built up its Slide positioning strategy. Following the strategy, it have achieved significantly performance, and made a figure among the city's traditional business center.

According to the development trend of the retail area and future requirement of the trade, the essay make a suggestion about the development direction of Xujiahui business center.

After the entry into WTO, the competition in retail area become even more serious. If we can make the strategy a foundation of our development, then we can earn a much bigger market share.

KEYWORDS

slide positioning strategy, Xujiahui business center, market segmenting, department store chains, development direction

上海交通大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立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，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名： 

日期：2003 年 1 月 12 日

上海交通大学

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密 ☐，在 3 年解密后适用本授权书。

本学位论文属于

不保密 ☐。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：梁妍

指导教师签名：陈建强

日期：2003年 1 月 12 日

日期：2003年 1 月 12 日

第一章 绪论

改革开放以来,随着国内自身商品流通领域的不断发展,外资进入我国零售市场的步伐日益加快,极大地促进了我国零售商业的发展,各种新型的零售业态形式呈现出蓬勃生机。

零售是指把商品或随商品提供的服务出售给最终消费者的销售活动。从事零售活动的基本单位和具体场所是商店,而商店依据销售形式不同又可分为不同的经营形态,即零售业态。零售业态就像产品一样具有一定的生命周期。一种零售业态在某个历史时期出现,经过一个迅速发展的阶段,日臻成熟,然后衰退。百货商店这一零售业态从诞生发展到成熟期花费了 80 余年的时间,而超级市场、量贩店等仅用了约 10 年的时间就达到了相当的市场份额。

百货商店业态于 1852 年产生于法国巴黎,并以规模宏大、商品丰富、服务周到、购物舒适为特征,长期成为零售业的旗帜。国内的百货商店在解放前就有了相当的规模,永安、先施等公司的知名度绝不亚于现在的崇光和伊势丹。解放后,国内的百货业出现了以一百、华联为首的一批地方性百货公司,并在相当长一段时间内,在流通领域占居绝对主导地位。

但是,随着消费心理个性化,消费行为多样化,对价格、质量、品种、方便、服务等各种流通要素的重视程度,也在不断发生变化,从而引起原有业态的不断推陈出新,百货店的领先地位已经动摇。特别是亚洲金融危机发生以后,很多国家百货店的销售额始终处于负增长状态。国际零售业的发展轨迹表明,为了全方位、多层次地满足顾客需求,购物中心、连锁超市和仓储式商场等业态近些年发展很快,从传统百货店中分流了大量的购买力。

国内连锁企业的起步和发展可以追溯到 1991 年,上海联华超市商业公司在居民区开出了中国第一家正规的超级市场,从此拉开了中国流通业创新的序幕。而且自此开始,国内零售业态有了明显的分化:1994 年出现了便利店;1995 年出现了电视导购和直销;1996 年出现了大型仓储式超市(大卖场)……,各种新兴业态如雨后春笋,发展势头强劲,对传统百货商店这一零售业态构成强大冲击之势。

百货商店占全国零售业市场的比重日趋下降,1998 年该比重已从最高时的 60%左右下降到了 37.30%,而超市的比重由零上升到 4.53%。2000 年,连锁超市占全国零售业态销售比重更是达到 7%。

去年我国 20 家大型连锁企业销售总额增长 43%,大大高于同年全国消费品零售总额

10.1%的增长率。连锁店铺数量增长 46.7%，连锁企业正在成为零售市场上的骨干与中坚力量。国家经贸委贸易市场局近期对 2001 年消费品零售连锁企业的调查显示，上海联华超市公司以 140.6 亿元销售额，1225 家店铺的业绩，再度名列全国首位，销售额和店铺数与 2000 年相比分别增长 26.3% 和 29%。上海华联超市公司、北京华联超市公司分别以销售额 85 亿和 80 亿元的业绩，名列第二三位。国内零售企业排行榜的老大位置也由原先的第一百货商店让位于联华超市。因此，一度有人认为，百货业已属夕阳产业，距离其退出市场的时日无多了。

表 1-1

1998 年全国零售业态销售比重表 (%)

百货商店	超级市场	专业店	其他
37.30	4.53	31.49	26.67

到 90 年代中后期，国内百货业遭遇了前所未有的困境，一时间众多百货商店难以为继，如多米诺骨牌效应，纷纷关门大吉。究其原因，主要有以下几方面：

(1) 市场不景气，国内消费品市场持续疲软。而百货商店由于经营费用偏高，在价格上不具备竞争力。

(2) 盲目建设数量膨胀，供大于求。

(3) 过分追求建筑的大体量和内部装修的超豪华，导致成本上升，利润空间压缩。

(4) 布局过于集中。

(5) 千店一面，没有特色。都是一楼化妆品，二楼女装，三楼男装，四楼家电，走一家等于走千家。

(6) 人才缺乏，内部管理和营销手段落后。

(7) 各自为政，未形成规模效应。

(8) 受到诸如量贩店、超级市场等新型零售业态以及沃尔玛、麦德龙等国外重量级兵团的冲击。

百货业虽然面临诸多的问题，但并不意味着已走到尽头。首先，2000 年上海市社会消费品零售总额为 1,722.27 亿元，较上年增长 8.3%，考虑价格下降因素，实际增长接近 10%。其中批发零售贸易业为 1,368.19 亿元，较上年增长 7.4%。可见，在现阶段百货业仍有相当长的一段发展空间。其次，从整体来看，目前国内零售组织还是以小规模商店居多，特别是

个体商店的比重高达 92.2%，零售企业的非组织化状况可见一斑。零售业正处于一个重新整合与创新的过程。而且在一片低迷的声音当中，徐家汇商圈由于其数家核心百货商店实施了错位经营的整体战略，自 93、94 年以来以强劲的实力实现攀升，目前已经成为继南京路、淮海路等传统商业中心之后的新兴市级商业中心之一，吸引了来自全市乃至全国各地的消费者。

徐家汇商圈错位经营战略是如何形成的？这一战略的理论基础是什么？对于其它商业企业有何借鉴意义？徐家汇商圈未来的发展方向如何？这一系列问题正是本文所要研究的内容。

第二章 徐家汇商圈的形成背景

第一节 地理位置及区域优势

徐汇区位于上海市中心城区西南部。东及瑞金南路、陕西南路，与卢湾区毗邻，徐浦大桥与浦东新区连接；西南至虹梅路、虹梅南路、老沪闵路和华泾镇关港村，与闵行区分界；北达长乐路、华山路、兴国路、淮海西路，与静安区、长宁区接壤。全境东西相距 7 公里，南北相距 13 公里，占地面积 54.76 平方公里，占全市 9 个中心城区总面积 19.54%。境内铁路、航道、立交、高架道路纵横交错，地铁一号线、轨道交通明珠线贯通全境。徐家汇位于徐汇区的东北角，处于肇嘉浜路、虹桥路、漕溪北路、华山路、衡山路等五条城市主干道的交汇处，是徐汇区的商业、商务中心，也是全市的商业中心之一。

根据史料记载，明末文渊阁大学士、著名科学家徐光启曾在境内肇嘉浜和李浅从泾两水会合处建有农庄别业，从事农业实验，逝世后归葬于此，其部分后裔在此定居并繁衍成族，因而习称“徐家汇”。

徐家汇的文化气息十分浓郁，著名的有上海天文台、徐家汇天主教堂、徐家汇藏书楼、上海社会科学院等重要文化设施和单位。徐家汇天主教堂是一座典型的歌特式教堂，坐西向东，庭院宽敞，两座钟楼尖塔高至五十余米，挺拔、雄伟，直指蓝天。这座具有深厚历史文化底蕴的教堂，成了上海作为国际大都市的一道富有特色的美丽风景。

现在的徐汇拥有商业和住宅的两方面优势。近年来，徐汇区经济持续、快速增长，作为上海市唯一的一家国家级可持续发展实验区，其主要经济指标在上海市 9 个中心城区中继续位居前列。2000 年实现地区增加值 52.45 亿元，比上年增长 11.31%。其中，第三产业实现增加值 41.22 亿元，所占比重由上年的 77.97% 上升到 78.58%。而徐家汇商圈的功能也不断拓展，全年完成商业增加值 15.17 亿元，比上年增长 12.81%，占地区增加值的 28.93%。实现商业销售收入 133.73 亿元，比上年增长 5.7%；实现社会消费品零售总额 87.20 亿元，比上年增长 11%。徐家汇商业中心的零售服务，在扩容中不断创新经营理念、在“错位经营”的基础上不断实现功能辐射。

而徐汇区的住宅优势也是有目共睹的。徐汇区历史上就是上海高级住宅区，区内拥有 2000

余幢近代世界各国建筑风格各异的花园住宅。有康平路上的花园洋房，前杜月笙住宅，日本风格的花园住宅，意大利风格的花园住宅等。近年来，徐汇区又不断涌现品牌楼盘，2002 年上半年，全区共销售（预售）14,200 套，总面积 182 万平方米，总价 102 亿元。平均每套面积 128.17 平方米，平均每平方米单价 5,604 元。“住在徐汇”的品牌进一步得到提升。

第二节 商圈形成的条件及“错位经营”的内涵

一、商圈形成条件

随着经济的飞速发展和产业结构的逐步调整，2000 年上海第三产业占 GDP 的比重首次超过 50%。同时，居民收入和消费水平大幅度增长，2000 年人均可支配收入达到 11,718 元，比 1995 年增长 63.38%。人口数量增加，结构提升。商业区域布局发生变化，从以前的中心城区一枝独秀，发展到部分城市周边地区商业迅速崛起。诸如此类都是商圈形成的外部条件，究其内因，主要有以下三方面：

1、天时——地铁一号线的建设为徐家汇商圈的发展带来契机。地铁是一种重要的集体运输工具，地铁运行不受其它运输方式影响，安全、准点；加之地铁在地下运行，对城市无噪音、无干扰，基本不占用城市土地，适合在大城市的中心区建设等特点，可以起到扩大市区范围、减轻交通压力、使市中心连接近郊区、使远郊区变成近郊区的作用。地铁的建成，居民出城分散居住成为可能，加速了人口的离心化倾向，为非中心城区的商业发展带来契机，而对于传统商圈无疑则增加了竞争对手。

92、93 年以来，市、区两级政府对商圈的发展进行了充分地规划，认为如果能够错过地铁的施工期，一旦投入运营，将给商圈带来巨大的商机。因此徐家汇商圈的规划确定为以徐家汇广场为中心，分三期建成。第一期主要包括：上海六百、太平洋百货、东方商厦、汇联商厦等；第二期主要包括港汇广场、美罗城、汇金百货等；第三期主要是商务功能的完善，包括港汇写字楼、大宇中心等。

95 年地铁一号线正式营运以来，果然为徐家汇商圈带来了源源不断的人流。据不完全统计，商圈双休日客流达到 100 万，平日也有 80 万。

2、地利——商圈内的各家大型商业企业，投资方分别来自英国、韩国及台湾、香港等国家和地区，这些不但给徐家汇商圈带来了风格各异商业文化、管理模式和经营方法，也为商圈错位经营，实现“共赢”奠定了基础。

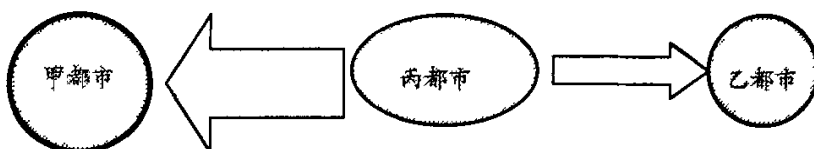
徐家汇商圈特有的环状商业布局结构,也是其成功的关键之一。一般而言,所谓商业街多呈线状分布,一条商业街如果过长,超越了人疲劳的限度,是会影响商业街的整体经营效果的。而且,有些商业街如果中间隔了一条很长的中央分向带或栏杆,限制行人、车辆穿越,则更会影响商店的经营效果。因此,从布局上来说,我们对商业街的长度是有一定限度的。而徐家汇商圈环状的商业布局结构,避免了商业街“逛了东头,逛不到西头;热了这边,冷了那边”的弊病:顾客从任何一家商店到另一家商店的直线距离不会超过 300 米,从而减轻顾客的疲劳度,提高了顾客的购物效率。

3、人和——不断导入的人口,为徐家汇带来了相对稳定的客源。徐家汇地区对外是连接江浙地区的门户,对内是连接长宁、闵行、卢湾等城区的交通枢纽。同时,随着上海中心城区的动迁改造,逐步在田林、梅陇、莘庄等地形成了几十万的人口导入区,商圈在满足这一部分人口的消费需求方面发挥了重要作用。

因为根据来利法则(William J. Reilly):甲乙两都市,从居于两都市之间丙都市吸引的零售销售量,与甲乙两都市人口成正比关系,与甲乙两都市到中间之丙都市距离的平方成反比关系。说明,一个商圈吸引的购买力的大小与商圈固有的人口是成正比的。

图 2-1

来利法则示意图



我们在此可以把徐家汇商圈视作甲都市,把淮海路或南京路视为乙都市,把位于甲乙之间的城市人口视为丙都市人口。由于城市 CBD 的建设,市中心大量住宅拆迁,居民向城市边缘迁移,导致城市空心化加剧,乙都市及其周边的人口越来越少,而位于城市边缘的甲都市及其周边的人口却日益增多,从而得使甲都市吸引购买力的能力大大加强。

二、徐家汇商圈错位经营的内涵

本市一家媒体曾这样报道:“这是一个耐人寻味的商业圈,这里汇集着无数有名的商家,矗立起了汇金百货、太平洋百货、东方商厦、港汇广场、上海六百等几大商业巨头。徐家汇以其“高、中、低、廉”并举的独特魅力,吸引愈来愈多的客流。徐家汇商城的商品档次是

多样化的，汇金百货、太平洋百货和东方商厦档次较高，上海六百以中档为主，汇联商厦多廉价商品，并在双休日推出特价商品。港汇广场已其独特的魅力成为上海商业的一个新热点。如今的徐家汇，商业繁荣，人流如织，无论何时你都能感受到一种时代脉搏的跳动。”

是什么因素能让徐家汇让人感受到时代脉搏的跳动呢？我们认为正是错位经营战略给徐家汇带来了旺盛的生命力。所谓“错位经营”就是营销提供物(产品或者服务)的差异化与定位的区分。错位经营战略所具有的前瞻性，使得商家能够脱离价格战的恶性循环，从而各自分享一块应得的利润。

错位经营的内涵包括有形错位和无形错位两部分。

1、有形错位(segmenting on tangible object)。即以环境、商品、品牌等消费者可直接观察到或感知到的经营要素为基础，进行错位竞争。东方商厦以进口商品为主，太平洋百货以港台地区品牌为主，上海六百以国内名优商品为主，汇金百货则以中外合资企业商品为主，同时各家企业还在商品大类、结构及品牌等方面寻找错位空间，尽可能为消费者提供充足的选择空间，共同在商圈内形成有效供给。

2、无形错位(segmenting on intangible object)。即在服务、文化、形象等消费者难以直接观察和感知到的层面上进行错位。

在服务上，东方商厦“星级服务”首创了星级营业员和星级柜组的做法；上海六百的“自然式服务”以自然亲切为特点，让消费者在随意中感受到购物的愉快；汇联商厦则以“情感服务”为突破口，加强与顾客的长期沟通和联络，逐步建立忠实顾客群。

在文化上，汇金百货坚持“文化是先锋”的经营指导思想，通过开展纯文化和公益性活动吸引相应的目标消费群，恐龙展、夏令营、青铜器展、赋诗会等具有一定文化品位的活动连续不断，不但树立了企业的良好形象，也营造了商圈浓郁的文化氛围。东方商厦则以来自世界各地的进口商品展为主体，不断推出别具风情的世界名品展，实现了中西文化的融会交流。

在形象上，各家企业从细小处体现精神，以商场背景音乐为例，太平洋百货针对青少年活泼好动的特点，选择节奏明快的流行音乐为背景，并在听觉上形成了强烈的形象识别；东方商厦针对白领阶层日常工作节奏快的特点，选择舒缓高雅的古典音乐让消费者在逛商场过程中消除工作的疲惫；汇金百货则以最新的欧美及港台音乐为背景，紧跟时尚，抓住流行，让消费者感受到汇金百货时尚百货的经营理念。

第三章 商圈概念的引入

第一节 商圈的定义

商圈 (business center) 也称购买圈、商势圈, 可以有广义和狭义之分。广义的商圈是指在一定经济区域内, 以商场或商业区为中心, 向周围扩展形成商业功能的辐射力所能达到的范围。而狭义的商圈则指某一家个体商店可以吸引消费者来消费的范围。本文所指商圈特指在广义商圈定义下的核心商场和商业区。

商圈根据在经济区域中的地位, 可以区分为核心商圈、次级商圈和边缘商圈。一般在核心商圈内, 包括一些本区域重要的大商场和以这些大型商场为核心的小型商场, 核心商圈一般占据该经济区域顾客总数的 60%-70%, 每个顾客平均购买额也最高。一个城市可以拥有一个以上的核心商圈, 这种情况一般发生在特大型城市, 例如上海就拥有南京路、淮海路、徐家汇等数个核心商圈。在一般大中型城市, 因为消费者和购买力有限, 客观上只需要一个核心商圈, 同时再辅以次级商圈和边缘商圈。

次级商圈是指核心商圈外围的商业区, 它一般拥有着该经济区域 20%左右的顾客, 顾客较分散; 边缘商圈是指位于次级商圈外围的商业区, 其拥有顾客的比例低于次级商圈。一般来说, 非核心商圈商业密度相对较小, 日用品零售商场吸引不了边缘商圈的顾客, 只有选购品零售商场才能吸引他们。除非该商圈聚集了数量较大的特别消费者群体, 例如北京的燕莎商业城, 周围聚集了大量的外国人、白领等阶层, 加之经营者正确的定位, 因此成为一个较为成功的典型。

第二节 商圈的饱和度指数测算

在进行商圈内商业物业的开发过程中, 如果饱和度达到一定水平, 则意味这个商圈内竞争达到了白热, 资源的利用效能相对下降, 经营环境欠佳, 商业物业的收益也欠佳, 从而使商业物业的价格也相应下降。

测量商圈饱和度, 使用比较广泛的是饱和度指数, 其公式为:

$$I R S = (C * R E) \div R F$$

其中:

I R S 为饱和度指数;

C 为顾客总数;

R E 为每一位顾客的平均购买额;

R F 为商圈内商场的营业面积。

假设某年某商圈的商场每平方米平均营业额 10,966 元,顾客为 350 万人,全年人平均购买 5,000 元,现有商业物业为 110 万平方米,那么该商圈的饱和指数:

$$(350 * 5,000) \div 110 = 15,909 \text{ 元 / 平方米}$$

那么,该商圈每平方米的营业额与正常水平相差近 5000 元,说明该商圈还有一定的增长空间。

第三节 商圈概念的应用实例

在中国,尤其在上海快餐市场有良好表现的百胜餐饮公司,将商圈理论应用于其选址策略中,从而形成其核心竞争能力之一。百胜餐饮公司旗下共有三个品牌的快餐店:KFC、必胜客和 Tacobell,前两个品牌已经进入国内市场。

百胜餐饮公司的肯德基快餐店遵循以下的选址步骤:

1、划分商圈。在进入某个城市之前,要做的第一件事就是,通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。然后,根据这些资料开始划分商圈。商圈规划采取的是记分的方法,例如,这个地区有一个大型商场,商场营业额在 1000 万元算 1 分,5000 万元算 5 分,有一条公交线路加多少分,有一条地铁线路加多少分。通过打分,把商圈划分成好几大类。

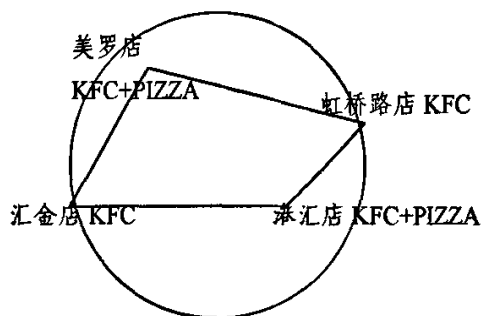
2、选择商圈。在划分商圈的基础上,确定重点区域。肯德基的原则是,一定要等到商圈成熟稳定后才进入。确定商圈之后,还要考察这个商圈内最主要的聚客点在哪里。肯德基的目标是:力争在最聚客的地方开店。古语说:“一步差三市”,说的就是聚客点的概念,开店地址差一步就有可能差三成的买卖。因此,在同一区域内,人的流动路线是怎么样的,人从地铁出来后较多是往哪个方向走等等,都是至关重要的,否则会“失之毫厘,差之千里”。肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件,就可以测算出,在此地投资额不能超过多少,超过多少这家店就不能开。

尽管基于如此繁复的程序,百胜餐饮公司在徐家汇商圈这个核心区域面积仅有 0.24 平方

公里（环绕徐家汇广场一圈）的范围内就开了 4 家 KFC 和 2 家必胜客。同一餐饮品牌在同一区域内以如此高的密度分布，在全世界的餐饮业界亦属罕见。但是，基于他们的判断，徐家汇商圈确实能够提供如此多的客源，并足以支撑其业绩的增长。而且，事实也证明，肯德基店内时常人头攒动，而必胜客餐厅门口更是经常排起长龙等候就餐，如此高密度的门店分布，对于商圈内的庞大客流而言亦不能完全满足需求。此案例充分论证了徐家汇商圈的成熟性和集客能力。

图 3-1

百胜餐饮公司在徐家汇商圈的布点示意图



第四章 市场细分理论及商圈内公司的市场细分原则

第一节 市场细分理论

营销学大师菲利普·科特勒在其《营销管理》一书中提到：“一个决定在某一市场上开展业务的公司会意识到，在通常情况下，它不可能为这一市场的全体顾客服务。顾客人数太多，散布广泛，而他们的购买要求又各不相同。总会有一些竞争者将在为该市场的特定顾客细分市场服务中处于优越地位。因此，公司应该分辨出它能有效为之服务的最具吸引力的细分市场，扬长避短，而不是四面出击。”

“目标营销需要经过 3 个主要步骤：第一步是市场细分 (segmenting)，即按照购买者所需要的个别产品和/或营销组合，将一个市场分为若干不同的购买者群体的行为；第二步是目标市场选定 (targeting)，即判断和选择要进入的一个或多个细分市场的行为；第三步是市场定位 (positioning)，即建立与沟通在市场上该产品的关键特征的利益的行为。”

而所谓市场细分，就是卖方在整个市场范围内进行的有针对性的客户选择。具体来讲，就是按照一定的基础和标准将一个市场划分若干部分，其中每一部分的消费者具有较高程度的同质性，与其他部分的消费者具有较大的异质性，然后选择一个或几个部分作为目标市场，针对消费者的特点采取独特的市场营销战略，以求获得最佳收益的过程。

一个企业若不采取市场细分的战略，无疑会导致企业资源的浪费。诚如一位美国著名的企业家 John Wanamaker 所言，“我深信我花在广告上的 50% 的钱是白白浪费了，但问题是我不知道是哪 50%”。而如果他能够较好地细分市场，采取有针对性的广告策略，上述问题就迎刃而解了。因此，无论是从资源的有效利用而言，还是利润最大化的需求出发，只要有可能挑选，公司就应该挑选那部分最可能使公司盈利的顾客群体。

拜信息科技所赐，借助计算机的广泛使用，利用各种有效的分析工具，我们能够对顾客加以区分。在此基础上整合企业内部资源，对准最有价值的顾客，以减少营销资源的浪费，为企业赚得最高利润，而同时又能借着整合营销的沟通，使顾客能获得所需的信息，迅速作最有价值的决定。

一般而言，公司进行客户选择是基于以下四种广义的标准：

- 相对于公司能力的购买需求
- 增长潜力
- 结构地位：固有侃价实力/运用这种侃价实力要求压低价格的意向
- 服务成本

按以上四个标准进行的客户选择，有时会产生相互矛盾的结果。例如：增长潜力最大的客户可能是对价格最为敏感的客户；最有购买需求的客户同时又是服务成本最高的客户等等。因此，公司应该在四个标准之间进行权衡。我们知道根据帕累托 80/20 效率法则：80%的结果，归结于 20%的原因，即公司 80%的利润来源于 20%的顾客。为提高投资回报率，有些时候我们需要舍弃一些顾客，特别是高成本的顾客。

第二节 徐家汇商圈内企业的市场细分标准

在徐家汇商圈中心，我们有 6 家大的百货商店。如果商店是经营挑选性不强、购买频率较高的日用品，显然布点如此密集势必导致恶性竞争，影响各家商店的经济效益。好在 6 家商店经营的是挑选性较强的百货，但如何让这 6 家商店能够在同一个商圈内分享客源，而不致于导致恶性竞争，还是一个需要思考的问题。

我们知道有效的细分标准是：

- 可确认：可以描述和测量该市场的特征；
- 有反应：须对商家的产品和服务有反应；
- 足够大：以保证有利可图；
- 可接近：必须通过某种手段可以接触到的；
- 稳定的：人口特征和需求特征不会随时间变化，或至少市场规模不要减少；
- 可行性：商家必须有足够的能力照顾到该（这些）目标市场。

商圈内的东方商厦、太平洋百货、上海六百、汇金百货、汇联商厦、港汇广场等百货商店，基于对市场细分的原理的认识，根据可计量的细分变量，诸如：年龄、性别、收入、教育程度、职业、生活方式、心理特征、行为特征等，把来商圈购物的现实消费者和潜在消费者细分成若干类。在此基础上，商圈内的各企业结合自身特点，并权衡波特的 5 种竞争力量，各自选定了适合自身生存和发展的目标市场。同时，根据目标顾客群的需求，寻求不同的商品来源，采取各有特色的经营风格和营销手段。这些各自针对不同目标顾客的商店聚集在一

起, 其服务对象基本上涵盖了整个顾客群体, 使得来商圈购物的顾客都能找到适合自己的购物场所。

徐家汇商圈内的商家在进行这一市场细分时, 是基于市场竞争的自发行为, 当中可能应用了一些营销学的理念, 但并不会精通, 而其成功的细分结果, 却与营销学上的 Differential Need Assessment 模型不谋而合。DNA 模型是通过设计消费者需求测量表, 测量消费者购买商品时各种考虑因素; 再通过因子分析将量表中各变量简化并正交化, 产生新变量; 最后根据新变量进行聚类分析 (Cluster Analysis), 将消费者根据不同的需求分为不同的类型。

表 4-1

商圈内商业企业采用的细分标准

变量	划分标准						
年龄	儿童	18-25 岁	26-35 岁	36-45 岁	46-55 岁	56 岁以上	
性别	男	女					
收入	≤2000 元	2001-4000	4001-6000	6001-8000	8001-10000	10000 以上	
教育程度	初中及以下	高中	大专	大学本科	硕士及以上		
职业	学生	离退休人员	职员	管理人员	政府公务员	专业技术人员	自由职业

表 4-2

商圈内各企业的目标市场描述

东方商厦	儿童、男性、女性、中年、收入较高、教育程度较高、管理人员、自由职业
太平洋百货	女性、青年、收入中等偏高、教育程度中等或较高、学生、职员、自由职业
上海六百	女性、中老年、收入中等偏低、教育程度中等、离退休人员、政府公务员
汇金百货	女性、中青年、收入中等、教育程度较高、管理人员、职员、专业技术人员
港汇广场	青年男性、女性、收入中等、教育程度中等、学生、职员、专业技术人员

当然, 以上只是一个简单的图示, 实例中各细分标准之间并没有如此明显的界限。

第五章 错位经营战略的形成环境 and 能力分析

第一节 企业所面临的宏观环境

一般而言,我们把宏观环境定义为波特五要素之外的,有能力影响企业的一切外部因素。企业的宏观环境是一种不断变化的动态环境,例如,政府新法律的颁布、新技术革命带来的生产过程的变化等,不胜枚举。主要包括:政治状况(Political)、经济因素(Economical)、社会和文化因素(Social and cultural)、技术因素(Technological)等。对上述因素的分析方法,简称为 PEST 分析法。

一、政策环境整体向好

- 改革开放以来,尤其是 1992 年邓小平同志南巡来到上海,提出上海应该发展更快些的殷切期望之后,上海正经历着一个“一年一个样,三年大变样”的高速发展进程。先后确立了开发浦东的政策,成立了陆家嘴金融贸易区、金桥出口加工区、外高桥保税区等,以优惠政策吸引外资。在开发浦东的同时,“声东击西”,加强了浦西的建设,内环线、外环线、南北高架、延安路高架,已开通的轻轨明珠一号线部分工程,及正在修建的明珠线二号线构成了申城的空中通道,地铁 1 号、2 号线连接了上海的地下交通。形成以上海为中心,由中心城——卫星城——郊县城镇——农村集镇四个层次,向外扩展的发展格局。一系列经济金融政策对上海倾斜,更加确定了上海的重要位置,加速了上海的经济发展进程,上海以其高标准、高起点、现代化向国际化大都市发展,逐渐成为中国乃至太平洋西岸及世界的经济、金融、贸易中心之一。
- 党的十五大报告指出深化经济体制改革,必须全面认识公有制经济的含义,公有制经济不仅包括国有经济和集体经济,还包括混合所有制经济中的国有成分和集体成分;公有制的实现形式可以多样化;非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分;一切符合“三个有利于”的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务。党的十六大更是提出了全面建设小康社会的口号,吹响了加快经济建设和发

展的进军号。

二、经济增长迅速

- 上海市人均 GDP 以较高的速度增长。1978 年上海市人均 GDP 为 2,498 元人民币, 2000 年上海市人均 GDP 达到 34,547 元人民币, 为 1978 年的 16.25 倍, 居全国各省、市、自治区首位。2001 年上海人均 GDP 已达到 4,500 美元, 相当于中等发达国家或地区的经济发展水平。上海市政府还提出到 2008 年, 上海人均 GDP 要达到 7,000 美元。人均 GDP 增长, 必然从整体上提高居民的可支配收入水平, 从而促进商业规模的发展。
- 随着我国改革开放的不断深入, 经济持续高速增长, 世界各国财团、大公司看好中国市场, 纷纷向中国投资, 其中上海在经济发展中表现出良好态势, 成为投资重点, 越来越多的世界著名企业涌入上海。这说明中国是一个大市场, 特别是上海得天独厚的地理位置和投资环境, 将更加受到世界各国投资者的青睐。
- 第三产业收入在上海整个 GDP 中所占的比重越来越高;

表 5-1

上海第三产业在 GDP 中的比重

年份	GDP	第一产业	第二产业	第三产业
1979	286.43	11.39	221.21	53.83
	100%	3.98%	77.23%	18.79%
2000	4551.15	83.20	2163.68	2304.27
	100%	1.83%	47.54%	50.63%

- 零售领域逐步实现对外开放。1992 年, 政府出台《关于商业零售领域利用外资问题的批复》, 批准在北京、上海、天津、广州、大连、青岛等 6 个城市和 5 个经济特区进行中外合资合作零售企业试点。1995 年《外商投资产业指导目录》, 又将商业零售、批发和物资供销从以前的禁止类列入限制类, 允许有限度地利用外资。加入 WTO 之后, 我国政府承诺: 加入之时, 开放郑州和武汉; 2002 年前, 开放所有省会城市、重庆和宁波。在烟草销售不开放的前提下, 2001 年前允许外商设立合营公司, 从事除书报杂志等 7 种商品以外所有进口和国产品的零售业务, 2005 年前逐步取消上述 7 种商品的经营限制; 2002 年前允许外商控股; 2003 年前取消合营公司的数量、地

域、股权和企业设立方式方面的限制；2004 年前，经营少数重要商品和仓储式超市业态的 30 家店铺以上的连锁企业，仍必须由中方控股，取消其它一切限制。

- 邻近省市商业快速发展、各地可供商品的同质化、广告信息咨询业及传播媒介的广泛覆盖，使上海商业的辐射力下降，发展空间受到限制。

三、居民收入大幅增长、结构提升

- 居民收入和消费水平大幅度增长。

表 5-2

主要年份上海城镇居民可支配收入的情况

单位：元

年份	1980	1985	1990	1995	1998	1999	2000
可支配收入	559.8	1011.84	2181.60	7171.91	8773.10	10931.64	11718.01

- 人口数量增加，结构提升。过去 20 年，上海市人口出生率迅速下降，但绝对量仍有明显增加，在结构方面的变化：城市居民比重上升而效县农民人口比重急剧下降，市区扩张的结果是上海已经基本实现城市化；出生率下降，平均寿命延长，上海已出现老龄化现象；外来人口增加带来了文化的冲突，形成了海纳百川的独特“海派文化”。
- 改革开放以来，我国居民储蓄存款一直保持高速增长，连年的降息也并未使储蓄增势有所抑制。据统计，截至到 2002 年 5 月末，我国城乡居民储蓄存款余额达 8 万亿元，储蓄增速远远超过已实现购买力的增长，呈现需求压抑与商品相对过剩的现象。

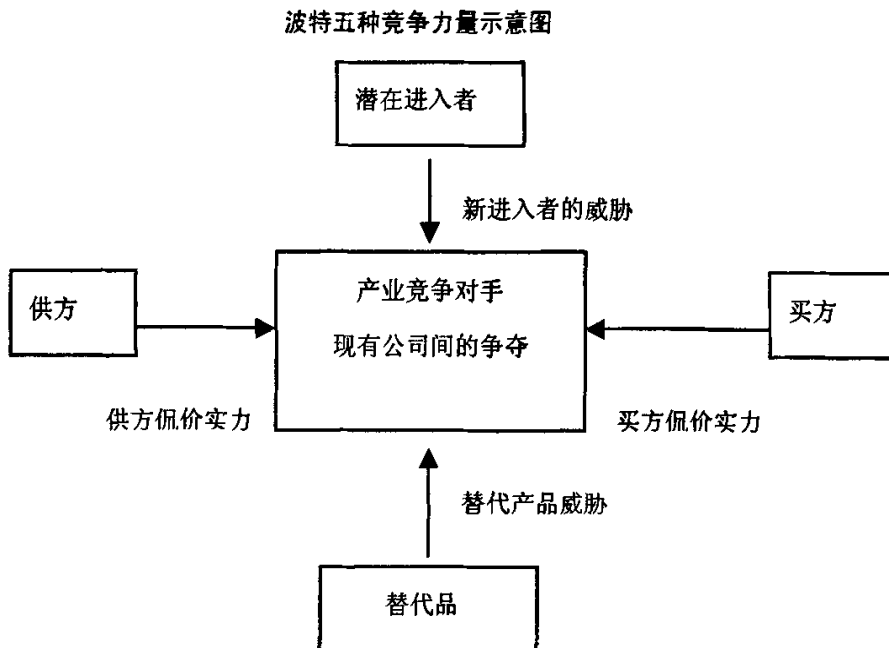
四、信息技术在商业领域得到广泛应用

- 基于互联网的电子商务飞速发展，其特有的快捷、便利和低价优势给传统商业带来巨大冲击。
- 物流业的蓬勃发展，为连锁百货的发展创造了条件；边缘学科的不断丰富，为商业发展提供依据。
- 高科技被广泛地应用于零售业的管理，诸如沃尔玛把卫星通讯应用于全球采购和物流配送，其总部先进的计算机系统仅次于美国联邦政府，从而创造出独一无二的零售王国。

第二节 直接环境——竞争环境分析

迈克尔·波特在他的《竞争战略》一书中指出以下五种驱动产业竞争的力量。

图 5-1



参照上述五种力量，徐家汇商圈面临的直接竞争环境是怎样的呢？

一、产业竞争对手——百货商店和其他新兴零售业态

徐家汇商圈内的商业形态以百货商店为主，百货商店是指在一个建筑物中，集中了若干专业的商品部并向顾客提供多种类、多品种商品及服务的大型零售商店。国际上著名的百货商店有西尔斯、马莎等。

百货商店的优势是：（1）经营商品种类广泛，可使顾客一次购齐所需商品；（2）商品多为新兴商品，明码标价，给顾客以信赖感；（3）服务精良，社会信誉好，能吸引众多顾客；（4）由于采取商品部制，可根据经营状况调整售货场所，经营比较灵活；（5）环境优雅，给顾客舒适感，同时兼营其他服务项目。

百货商店曾一度居于零售市场的霸主地位，但由于新兴的零售业态的出现，使其市场地位降低。为恢复其地位，百货店采取了种种措施，如实行多店化和巨店化策略，扩大店铺规模，改进管理，引进电子计算机管理等。

徐家汇商圈内的百货商店所面对的直接竞争对手除了周边商业中心的百货商店之外，还包括其他的新兴商业业态。之所以我们把这些新兴业态在本文中定位为直接竞争对手，而非替代品，是因为其他新兴商业业态吸纳的消费力是对百货商店市场份额的直接扣减。这种威胁已远远大于波特理论中的替代品的威胁，因此我们将这两种力量在此一并阐述。这些新业态包括：

专业商店：指经营一条窄产品线，而该产品线所含的花色品种较多的专门商店。诸如：第一食品商店、名都鞋城等。专业商店具有挑选性强、针对性强、经营方式灵活、易树立特色等特点。

超级市场：是指相对大规模、低成本、低毛利、高销售量，采用自助服务的方式，为满足消费者对食品、洗衣和日用品等需求服务的零售组织。优势：（1）低价销售，对消费者有吸引力，促进批量购买；（2）商品种类多，备货充足，提供充分挑选机会；（3）大量采购，减少中间环节，降低采购成本；（4）采取自助服务方式，节约人工和送货费用；（5）商品的大量陈列，发挥商品实体的诱感力，刺激消费者购买。

连锁商店：是指在总部的统一管理下，散置在各地的多个零售商店，不仅采取统一的商品经营，而且在外形上、内容上，各店也采取标准化的经营方法，各家门店和总店构成一个整体组织，这个组织或构成这个组织的每个零售店就称为连锁商店。国内最典型的连锁商店是华联超市、联华超市等。优势：（1）商店的市场范围大；（2）多处建店，采取统一的徽号标记，商店知名度高，容易得到消费者的认可；（3）有利于强化采购，享受价格上的折扣；（4）有利于强化销售，各分店没有采购任务，可专职于销售；（5）规模经济，有利于降低成本；（6）能够运用现代化管理手段。

购物中心（Shopping Mall）：是指为满足消费者所需要的商品和劳务，把各种行业的零售业在地理位置上加以集中，满足消费者一揽子购物需要，提供时间、地点方便的商店类型。由于其体量巨大，一般建在城乡结合处或高速公路附近。特点：（1）属于综合服务中心，集商品、劳务、娱乐、餐饮等为一处；（2）有少数的名店和大店为核心店；（3）给顾客带来舒适和愉快的附属设施。

其他形式：邮购商店、便利店、折扣商店、仓库商店和杂货店等。

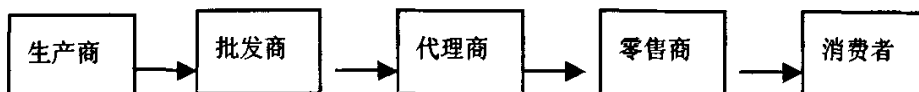
正如前文所述，上述新兴的商业业态，正凭借着其各自的优点，逐步蚕食着百货商店的市场份额。

二、通过供应链重整，实现与供应商的利润共享

生产型企业的供应商一般为原料提供者，供应商较为集中，数量较少。例如制糖公司的供应商主要甘蔗种植园、设备生产厂等。而百货商店与生产型企业存在较大区别，百货商店是整条供应链到达消费者之前的最后一个环节，所有位于其后向的供应链环节都可以成为它的供应商，因此，百货商店的供应商主要指所有在百货店内销售的商品的生产商、代理商和批发商。一家百货商店一般销售至少 4-5 万种商品，若按每家供应商提供 20 种商品推算，则一家百货商店的供应商应不会少于 2,000 家。与如此大量的供应商打交道并不是一件容易的事情，百货商店应扮演什么样的角色呢？

图 5-2

零售行业的供应链环节示意图



传统的观念认为供应商和零售商之间的实力强弱是此消彼长的，因为供应商一旦提价，将会使零售商失去利润空间。而现在的普遍观点是：供应商和零售商完全可以通过供应链重整（Supply Chain Reengineering，简称 SCR）实现利润共享。

所谓供应链重整，就是“重新检视企业内部到外部的业务运作方式，找出新的机会，以便让这些作业更有效率”的过程。以顾客为中心的营销理念要求零售商能够满足消费者多样化的需求，使企业在强大的竞争环境中，由于客户满意度高而保证市场优势。为了满足这些需求，零售商必须调整客户服务驱动的物流运作流程，将供应链的环境视为一个高度整合、运作不停的网络结构，实施与业务合作伙伴协同商务的供应链管理。而这一切都有赖于电子商务(e-Business)的发展和进步。今后的竞争不再是供应链上这一节点与另一节点的竞争，而是这条供应链和另一条供应链之间的竞争，这场竞争的输家和赢家的不同在于，赢家的供应链运作更快速、更经济。因此，在新时期，E-Supply chain 将成为企业获取新市场份额的催化剂。

三、在买方市场下的消费者力量

由于市场经济的发展，我国已由短缺经济的卖方市场向过剩经济或供求基本平衡的买方市场转变，由此企业间的竞争变得日趋激烈。所谓买方市场就是由于商品过剩导致的买方的

购买谈判力大大高于卖方，而使厂商利润受到影响。

短缺经济造成的卖方市场对于我们而言并不陌生，卖方市场的特征是供应商、制造商的意志主宰市场，其极端表现是计划销售、控制销售，例如在货币交换的同时附加各种限量票证。市场供不应求必然产生行业整体性高利润率，高利润率又导致行业的粗放经营。短缺经济使得从工厂到经销商到消费者的供应链中，消费者成为弱势群体。消费者的抢购行为，助长了工厂产品单一、工艺粗糙的惰性；也助长了商店服务管理落后、服务态度傲慢的现象。

而当国内的买方市场自 1985 年始逐渐形成后，消费者选择的空间加大了，占据了有利的支配地位，由于其选择权直接关系到企业的效益，因此消费者的重要性日益凸现。受整个市场大环境的影响，供应链上的各个环节在营销理念上正在逐渐更新，树立起了以消费者为中心的营销理念。但是，由于近几年来降价已成为一种趋势，多数居民认为价格还会进一步回落，因而普遍存在“持币待购”的心理，从而导致消费者捂紧钱袋子，推迟某些购买行为，在一定程度上造成即期需求不足。

为了服务好各自的目标顾客，或者吸引和争取更多的消费者，各家商店除了依靠降价、打折等原始工具吸引消费者之外，在营销和服务上也不遗余力。因此，买方市场犹如一柄“双刃剑”，一方面可以促使零售商、供应商在管理、服务和技术创新等方面不断努力，以获得竞争中的成本领先优势或差异性优势。但另一方面，由于百货商店的平均毛利已经从几年前的 25% 左右下降到现在的不足 10%，竞争程度愈发激烈。零售商的利润空间狭小导致其对上游供应商的挤压，生产企业的利润空间受到挤压，导致其在研发方面的投入和技术进步受到限制，从而使行业发展受到影响。在两方面影响的作用下，零售商必须掌握适当的尺度，以利自身更好地发展。

四、较小的行业壁垒导致百货商店遭受较大的进入威胁

对于百货商店而言，潜在进入者的进入威胁是较大的。这主要由于以下几方面原因：

- (1) 百货零售行业的技术含量相对较低，其成功的模式较易被模仿；
- (2) 现有的百货商店还未能象超市和大卖场一样实现大规模的连锁经营，因而规模经济不明显，进入壁垒较低；
- (3) 现时的百货商店多半采用售后结算的方法，因此对采购商品所需的资金需求不是太高；
- (4) 百货商店经营除了卖场的装修是一次性投入外，经营所需的房屋可以租赁，也无需

专用的机器设备，因此转换成本较低。

因此，在一段时期内，由于投资零售业风险小、收益好，不仅商业系统内零售业进一步发展壮大，工业企业也积极向零售业延伸，个体、私营、外资，以及其他行业也纷纷投资零售业，使得商业零售业在数量上、规模上、档次上都得到迅猛发展。但由于缺乏整体规划，导致布局混乱，突出表现在大型商场建设上，一度形成“商场热”。“商场热”是指由于城市建设处于高峰期，大量标志性建筑物拔地而起，而这些建筑大多带有大型商场的裙房建筑，从建筑功能限定了其大型商场的用途。据原国内贸易部提供的资料显示，近 5 年来，全国新建的大型商场面积超过了前 40 年的总和。这种发展过速和布局混乱，显然违反了商圈的基本原理、商圈的层次性、商圈形成要考虑的若干影响因素等。从而导致店多客少，全社会零售商业销售净利率直线下降，据近期统计披露，上海商业零售销售净利率平均仅为百分之一左右。

好在政府和行业协会充分认识到这一点，对潜在进入者加以适当的限制：根据新规定，在上海市行政区域内开设大型超市，须办理申报手续，并履行听证程序。在市中心开 5,000 平方米的卖场须由商委批，内环线内开 9,000 平方米的卖场更是需要听证会通过。

凡此种种，说明百货商店除了来自现有竞争者的压力之外，来自潜在进入者的压力也不容小觑。

第三节 徐家汇商圈的战略能力分析——SWOT 分析

一、内在能力分析——优势和不足

1、商圈的天时、地利和人和

徐家汇商圈位于城市的西南角，此处有全市最大的人口导入区徐汇区和闵行区，源源不断的人中导入，使得徐家汇有足够的购买力基础。同时，由于地铁一号线和内环高架路的兴建，肇嘉浜路和虹桥路的拓宽等，使得徐家汇商圈的交通极为便利。关于商圈的天时、地利、人和在前文的“商圈形成的条件”中已有论述，在此不再重复。

2、商圈内商业企业的产权结构优势

商圈内的商业企业产权结构呈现多样化，有中外合资的美罗，中外合作的汇金百货，沪港合资的港汇广场，沪台合作的太平洋百货，国内合资的上海六百、汇联商厦等等。合营的外方投资者多数为境外上市公司，先进的管理技术为合营公司成功经营和持续发展奠定了基

础，也为商圈消化吸收现代管理经验和技术，创造了条件。产权结构的多样化，带来企业文化的多样化和服务理念多元化。不同产权结构的商业企业在错位竞争中相互取长补短，营造出商圈活跃的氛围。

徐家汇商圈内的百货商厦中，除东方商厦是由上海实业与一百集团合资设立之外，其余的都由区属第一大集团徐家汇商城集团参股或控股，徐家汇商城集团是市政府重点扶持的大型企业集团之一。由于商圈内绝大多数百货零售企业都存在资产纽带关系，因此，恶性价格战就打不起来，而各家企业形成合力就成为可能。

例如：为方便顾客，沟通客流，商圈内出现了由企业出资兴建的人行天桥或通道。首先是在六百和太平洋之间，然后是在六百和汇金之间，加上原有的太平洋、港汇、东方商厦之间的地铁通道，上述通道形成后，顾客如果在雨天来商圈购物，她由汇金——六百——太平洋——港汇——东方，逛上一整天，亦无须担心淋雨之苦。而如果没有各家企业之间的共识，上述行为要在不同利益的个体之间完成，是无法想象的。再如：新千年之夜，徐家汇商圈各商业企业联手搞的促销活动，就聚集了旺盛的人气，使各商家都门庭若市，受益匪浅。俗话说“独木难成林”，一家企业的财力和影响力毕竟有限，而商圈内的企业若形成了合力，做大了整个商圈的蛋糕，各个企业哪怕保有原来的市场份额，绝对量也就增加了。

3、政府的支持

商业是徐汇区的一大支柱产业，区政府一直对徐家汇商圈的发展十分重视和关注。在政策的制定和规划的设计等方面，充分考虑到商圈的发展需要。例如：位于衡山路、肇嘉浜路、天平路和宛平南路之间的徐家汇公园的兴建，就是政府为徐家汇商圈的发展做出的一大手笔。

当初有着 70 余年历史的大中华橡胶厂搬迁之后，有许多房地产商看中这块土地的升值潜力，纷纷愿意出巨资批租该地块。如果该地块真的用来兴建高档商品房，政府将会有很大一笔批租收入，但是徐家汇商圈就会少一块城市的“绿肺”，商圈的整体品位就得不到提升。因此，政府在权衡之后，果断作出建造绿地这一决定。而且在原来的基础上，更是将绿化面积扩大到原中国唱片厂旧址，一直到宛平南路。在如此“白金地段”，敢于做出这么一大片绿地，充分显示了政府做大商圈、改善商圈购物和休闲环境，提升文化品味的魄力。如今，当游客们在购物之余，漫步在衡山路与公园内绿化溶为一体的宽阔人行道上，欣赏着美好的城市景观之时，无不政府这一可持续发展的决策而折服。

4、历史文化优势

上海自开埠以来，在市民心中一直有着一种“区域歧视”，而其实质可以认为是一种文化

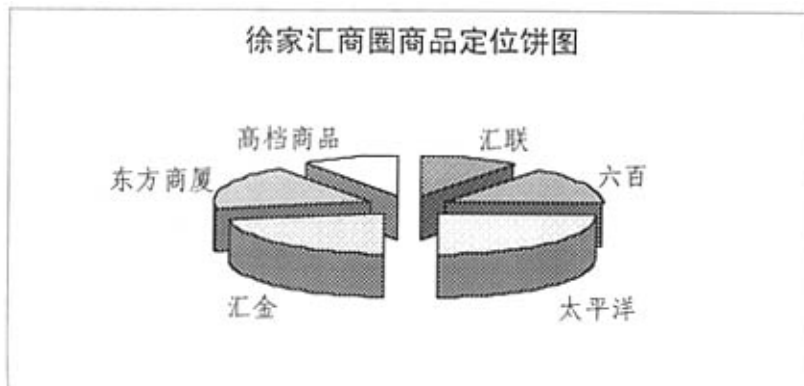
底蕴的攀比。当然这种现象随着城市的不断改造，现在或许已不复存在。但是历史上保留下来的花园洋房，以及当中凝聚的文化底蕴却是很难改变的。文化从来就是徐家汇的一大特色，这里原先就有龙华的千年古塔、远东最大的天主教堂，而现在这一特色更是得到了淋漓尽致的发挥：徐汇区的居民中，平均每六个人中就有一个大学生；社会各界中的著名人士大部分居住在徐汇区；徐汇区也是各国驻沪领馆的聚集区；徐汇区还拥有万人体育馆、八万人的上海体育场、智能化的写字楼和商务中心、上海图书馆、高新技术开发区、文化广场、戏剧广场等。因此，文人墨客和时尚人士愿意在华山路、茂名路、衡山路、新华路开画廊酒吧；这些区域的房价虽然明显比其他一些区域开出更高的价格，却很能吸引一些所谓城市的有实力的小资们前来购买。而这些居住者所形成的购买力，则是房地产业为商业作出的贡献。所有这些都将对徐家汇商圈的繁荣和发展起到推动作用。

然而，徐家汇商圈亦存在着一些先天的不足：

5、徐家汇商圈的兴建初期是以服务本地化为宗旨，带有明显的地域色彩，未能形成象南京路、淮海路等在全国范围内形成影响力。因此，与上述地区相比，来商圈的外地游客和外国游客明显偏少。

6、徐家汇商圈现有的百货商店，从汇联商厦的中低档到东方商厦的中高档定位，未能覆盖整个消费领域，在高档商品方面（诸如南京西路的恒隆广场、中信泰富广场）留有一块空缺，从而使得商圈在吸引高消费人群方面底气不足。而由于高消费人群和高档商品的消费能力和利润空间巨大，若能够吸引这部分消费能力，则可达到事半功倍的效果。

图 5-3



注：上图中各百货商店提供的商品档次由汇联商厦开始沿顺时针方向依次提升。

7、在国内市场比较，徐家汇商圈的商业企业虽已具备一定的规模，但若拿到国际市场上衡量，上述企业仍属“小舢板”级别，并不具备与国际大型百货连锁公司相抗衡的实力。

二、外在能力分析——机遇和挑战

1、发达国家的商业对经济增长的贡献率一般达到 10%至 15%，而我国仅为 8.3%，这表明我国商业发展的潜力十分巨大。

2、消费需求变化带来市场动力。供求关系变化和人民生活水平提高，消费需求的多元化和个性化趋势渐显，消费行为由感性消费向理性消费转变，消费内涵由“量”向“质”转变。上述消费需求变化为商业发展提供了极好的机会和巨大的潜力。

3、上海作为全国的商业中心，目前有常住人口 1300 万，流动人口 300 万以上，如此巨大的人流量对商业网点配置有强大的需求量。

4、根据《财富》杂志 2002 年度全球五百强排名，位居第一位的是美国沃尔玛公司，这是一家从事零售业务的公司，其上一年度主营业务收入达到 2,198 亿美元。恰恰是这一被多数人认为不起眼的小生意——零售百货业务，居然使其超过炼油巨头，超过汽车巨头，成为世界第一大公司。

表 5-3

2002 年度全球五百强排名前十位

排名	公司名称	中文名称	总部所在地	主要业务	营业收入百万美元
1	Wal-Mart Stores	沃尔玛公司	美国	零售	219,812.0
2	Exxon Mobil	埃克森美孚	美国	炼油	191,581.0
3	General Motors	通用汽车	美国	汽车	177,260.0
4	BP	英国石油	英国	炼油	174,218.0
5	Ford Motor	福特汽车	美国	汽车	162,412.0
6	Enron	安然	美国	能源	138,718.0
7	DaimlerChrysler	戴姆勒克莱斯勒	德国	汽车	136,897.3
8	Royal Dutch/Shell Group	壳牌石油	荷兰/英国	炼油	135,211.0
9	General Electric	通用电气	美国	多样化工业	125,913.0
10	Toyota Motor	丰田汽车	日本	汽车	120,814.4

它昭示着一个制造商一统天下的时代已经过去，一个零售为王时代的来临。在上个世纪 50 年代起步时，沃尔玛依赖销售 P&G 产品起家，那时，零售商靠制造商给予机会养活自己。但逐年销售的数据分析表明，制造业与零售业对比的重心正在向零售业倾斜，P&G 现在一年赚 300 亿美元，但它养出来的零售巨鳄一年却赚超过 2000 亿美元。可以说，沃尔玛的胜利对

商业企业是一种实实在在的鼓励。

然而，上述机遇对我们而言并非唾手可得，所谓机遇和挑战并存，与之相比，我们面临着更多的挑战。

5、从国内市场看，商业已进入微利时代，薄利多销成为商业营销管理的“最高法则”。正因为如此，以“低廉价格，大量销售”为特征的大超市、大卖场发展得如火如荼。商业的新兴业态抢夺传统百货业的市场份额已趋白热化，而且，百货零售业在这场竞争中似乎略处下风。同时，由于加入 WTO 以后整体关税的降低，国外商品的大量涌入将对国内现有商品的市场价格造成冲击。基于对未来市场的预期，在消费者中形成一种持币待购的心理，使国内消费品市场总体需求不足的现象雪上加霜，这在家用轿车的普及方面尤为明显。

6、网络销售以其前所未有的便利和富有竞争力的价格吸引了越来越多的消费者的购买力。据统计，美国 1998 年在线零售收入为 149 亿美元，相当于零售总额的 0.5%。1999 年达 360 亿美元，比 1998 年激增 145%，占零售总额的比重上升到 1.2%。预计到 2003 年，这一规模将达 1,440 亿美元。与传统百货公司相比，网络销售具有以下优势：交易费用低，价格更具竞争力；互动式沟通方式，改善了服务质量；送货上门和电子货币结算，节省了交易时间，突出了消费者的中心地位；基于网络的无疆界性，使得网络销售的市场广阔，潜力巨大。显见，传统百货公司正面临着一场极其严峻的挑战。

7、根据十五大精神，国有经济要在市场经济条件下重新确立主导地位，就必须对其布局进行战略性调整。在计划经济体制下，国有经济几乎覆盖整个国民经济。改革开放以来，国有经济的范围不断缩小，比重不断下降，但仍然布局过宽、战线过长和过于分散，从而降低了国有经济的实际地位和作用。因此上海市提出，国有资本要实现三个集中：从一般竞争性领域向战略性领域集中；从低质的劣势企业向高质的优势企业集中；从分散的中小企业向有内在集聚力的大型企业集中。而商业企业正是属于一般竞争性领域，特别在十六大之后，国有资本要从商业领域逐步退出已成定局，国有资本稳定市场的作用逐步消失，因此商业领域的竞争会更加激烈。

8、加入 WTO 之后，我国政府遵守承诺，逐步开放国内零售市场，允许外国商业企业设立分销机构，这无疑将有利于我国经济的长期稳定发展，但是短期内对我国民族商业的冲击是巨大的。国外大型零售企业给我国带来全新零售理念同时，凭借其雄厚的资金，高效的物流配送中心，先进的信息系统，科学的管理，丰富的货源及低廉的价格吸引了众多消费者。据上海有关统计数据表明：目前门店数仅占 8.7% 的大型“洋”超市，销售额已占全市整个超市

销售额的 25%，且这一比率呈上升趋势。沃尔玛在深圳的购物广场一经开业，周围各超市营业额普降 10% 以上，而其目前在我国已开店 20 家之多，并已开通专用卫星频道，与总部即时沟通，在全球范围内进行采购和配送。而其它一些国际零售商如家乐福、麦德龙、易初莲花等在我国开设的连锁店也大都人气旺盛，销售火爆。

这些“外来客”通过在国内市场几年来的摸爬滚打，对我国市场规律和商业运作模式有了深刻的理解和体会，加上其雄厚的资本实力和实施的本地化战略，无时无刻不在觊觎着中国的市场，国内商业企业要想在这场竞争中占据一席之地，当属不易。

9、地铁的“双刃剑”效应。在徐家汇商圈形成初期，地铁确实为商圈带来了巨大的客流，但是随着商圈的日渐成熟和地铁交通网络的扩张，地铁的便利性又体现出其负面的效应。如果商圈没有保持自己的特色，或者说在全市范围的商业竞争中落后于其他的商圈，对顾客不再有吸引力，那么一号线、二号线、明珠线和以后的 R4 线、M7 线，可以在极短的时间内把徐家汇商圈的客流分送到全市的各个角落，昨天的优势转瞬之间会成为明天的威胁。

在前期的发展中，我们正确辨析了自己的优劣之后，扬长避短，确定了适合自身发展的错位经营战略，实现了业绩的增长。未来的挑战更加艰巨，我们同样也要看清自己所处的环境，分析利弊，找准适合自身发展的方向。

第六章 徐家汇商圈错位经营实证分析

经过上述分析,我们清醒地认识到:徐家汇商圈在如此激烈的竞争环境中要生存和发展,唯有摆脱低层次的价格竞争,通过各家企业不同的市场定位,适应不同消费群;运用不同的营销手段,为各自的目标顾客提供所需的服务。

当然错位经营战略只是一个总体的战略,它还包括很多的子战略和分战略,诸如:促销战略、关系营销战略、顾客满意(CS)战略、企业形象(CIS)战略、零售吸引力战略、商业环境艺术设计战略、商场现代化战略等。包涵了诸多子战略的总体战略才是充实完整的战略,才不致于成为一个空中楼阁,没有根基,无法实施。以下我们对徐家汇商圈的错位经营战略进行实证分析。

第一节 百货商店的错位经营

徐家汇商圈规划面积 25 公顷,其中营业面积 5,000 平方米以上的大中型商业企业 15 家,现有营业面积 53 万平方米,日人流量 80 万人次,节假日超过 100 万人次,是上海最具增长潜力的现代商业中心。位于核心商圈内的零售商店有 6 家,分别为上海六百、东方商厦、太平洋百货、汇金百货、港汇广场、汇联商厦。

一、上海六百

上海六百是一家传统的国营老店,已有几十年的历史。公司拥有 6 层商场,营业面积约 8000 平方米。1995 年公司改制为有限责任公司,由于牌子老、信誉好,上海六百在中年人和工薪阶层中拥有相当的美誉度。因此,经过市场调研之后,上海六百选定工薪阶层作为其目标顾客,提出“惠在六百”的经营理念,致力于提供价廉物美的国产名牌产品。在对商品质量、售后服务要求较高的耐用消费品上(诸如空调、冰箱、洗衣机等)形成经营特色。同时在管理上狠下功夫,提出“无情管理+有情关怀+有效营销=高效益”的经营管理模式,上海六百净资产收益率、人均创利额、单位面积销售额等多项经济指标连续多年位居全国同行前列。“上海六百计算机商业管理信息系统”在全国同行业中率先通过国家级技术鉴定,并在全国

大中型百货商场得到推广和应用。

表 6-1

上海六百三年绩效表

单位：万元

	1999 年	2000 年	2001 年
主营业务收入	51,642	55,777	56,759
净利润	1,588	3,684	4,343
净资产收益率	10.12%	20.43%	27%

二、东方商厦

东方商厦是上海市首家建成开业的中外合资大型零售商业企业，由香港上海实业控股有限公司与上海一百（集团）有限公司联合投资经营，也是商圈内唯一一家没有徐家汇商城集团参股的百货商店。在成立之初，东方商厦就把高收入阶层作为其目标顾客，率先在商场中厅摆放钢琴，营造高雅气氛。东方商厦经营的商品品种达 6 万多种。其中约有三分之一为进口商品，有不少国际知名品牌，其它均为中外合资企业的产品和国内名特优商品，其中 30% 是上海市场上没有或少见的。东方商厦坚持以高档商品为主的经营方向，以礼品化经营为特色，以星级服务为规范，逐步培养并形成了一批忠实的消费群体，东方商厦通过定期举办的各国商品展览，例如“西班牙周”、“意大利周”等，已经在消费者心目中确立了“礼在东方”的整体形象。为了尽快与国际商业接轨，东方商厦还积极采取境外采购、产地进货、买断经营、总代理业务等经营方式，在意大利注册了“Elio”等品牌，定牌生产，开创了商业零售经营的新局面。

三、太平洋百货

太平洋百货从 1993 年进入上海市场以来，就以年青女性作为其目标顾客，提出“流行的领导者”的营销口号，主营女性服饰、皮鞋、皮包、化妆品等。由于引进了台湾太平洋百货的成熟管理经验和营销模式，抓住目标消费群追求新奇事物的心理，同时采取强有力的营销手段和宣传攻势，迅速成为上海商界的“流行的领导者”。由其在促销上首先应用的减价商品和赠品目录式 DM，由于极具视觉冲击力，能够唤起消费者的购买欲望，现在已经被上海诸多商家仿效和借鉴。太平洋百货是目前国内效益最好的合资商业企业，以徐汇店 31,000 平方米的面积，曾创下单日单店销售额 1,400 万元的纪录。公司于 1997 年和 2000 年分别在淮海路和不夜城开出分店，面积分别为 23,000 平方米和 33,000 平方米，业绩亦十分喜人。

当然，近期发生的被媒体炒得火热的所谓高管人事变动，只是在台方股东与其委派的高级管理人员内部发生的一些变动，并不会真正影响太平洋百货在上海的正常经营。

表 6-2

上海太平洋百货三年绩效表			单位：万元
	1999 年	2000 年	2001 年
主营业务收入	125,346	140,596	176,975
净利润	3,139	4,478	7,182
净资产收益率	15.85%	25.89%	35.13%

四、汇金百货

中英合作的汇金百货于 1998 年 9 月开业，当时的徐家汇商圈已有上海六百、东方商厦、太平洋百货和汇联商厦 4 家百货商店，而且 4 家百货商店的市场定位似乎已经填满了整个市场份额的空隙，40,000 平方米体量的汇金百货的生存空间何在？而且，在当时百货业普遍不景气，其他商圈内百货店纷纷关门歇业的环境下，它的逆势而行着实让许多行家为之捏了一把汗。

所幸汇金百货的经营者深谙错位经营之道，在开业前对原有百货商店的市场定位从商品、价格、文化等方面寻找参照要素，进行深入调查和分析。在此基础上寻找到了东方商厦和太平洋百货市场定位覆盖较浅的部位，从而确立了以都市白领为目标顾客的“时尚百货”市场定位。同时，汇金百货采取独巨匠心的纯文化与强力营销结合的市场策略，成功地在徐家汇寻找到了发展空间。

表 6-3

汇金百货二年绩效表		单位：万元
	2000 年	2001 年
主营业务收入	53,600	68,468
净利润	-44.5	2,684
净资产收益率	-0.2%	13.55%

五、港汇广场

港汇广场于 1999 年 12 月 28 日开业，它为徐家汇商圈引入了全新的 Shopping Mall 的商业模式，倡导“休闲、旅游、观光、购物”一站式服务的新理念。建筑面积达 13 万平方米，分 7 个层面，是市中心区域规模最大的购物中心。港汇广场引进富安百货作为其百货旗舰店，同时还引进近 300 家各种品牌专卖店，弥补了徐家汇商圈品牌专卖店的空白。港汇广场

的内街汇集哈根达斯、必胜客、味千拉面、季诺等休闲餐饮名店，成为年青人集聚之地。5 楼和 6 楼的采蝶轩和福祿居填补了商圈内中高档餐饮的空白。

六、汇联商厦

汇联商厦成立于 1991 年，原来是由一些因地铁一号线施工拆迁的商业网点组成的集市型百货商店。1995 年并入徐家汇商城集团成为其分机构后，结合其位于天钥桥路的地理位置和已有顾客群体，重新进行了市场定位。重新定位后的汇联商厦以中老年顾客为目标顾客，针对他们购物时谨慎小心，选购商品较为挑剔，对商场服务和价格较为敏感的特点，全力塑造“平民商店”的形象。1999 年改制为有限责任公司之后，更是针对商圈内散装食品的空缺，建立了自己的食品销售特色，业绩逐年攀升。

表 6-4

汇联商厦三年绩效表

单位：万元

	1999 年	2000 年	2001 年
主营业务收入	21,222	22,990	17,924
净利润	571	859	1,389
净资产收益率	31%	27%	42%

第二节 电脑广场的错位经营

2001 年底，徐家汇商圈中原有的餐饮巨头大千美食林的七层建筑撩开神秘面纱，伫立在消费者眼前的是“太平洋数码广场”。而在它之前，徐家汇已有与之毗邻的百脑汇电脑城和大平洋电脑广场，稍北面广元路上的慧谷电脑广场，以及前不久刚在肇嘉浜路宛平南路口鸣锣开张的“上海宏图三胞电脑大卖场”。

由于两支新军的加入，使徐家汇商圈拥有了五家规模相当的电脑广场，如此密集的布局，会否造成过剩？各家电脑广场如何求得生存和发展呢？所幸的是错位经营战略思想的应用并不局限于商圈的百货商店，电脑广场也凭借着错位经营战略，取得了各自的市场份额。

1998 年 6 月上海太平洋电脑广场开业之后，它迅速崛起成为上海电脑卖场中的佼佼者，与前后脚在美罗城开张的百脑汇电脑城一起，逐渐把徐家汇商圈变成上海电脑产品最重要的集散地。这里的消费购买力、地段交通优势地位都得到了确立，电脑产品的消费者已都习惯

到徐家汇的电脑卖场来熟悉行情。

百脑汇电脑城有营业面积 5000 平方米，入驻商家 162 家，以终端零售商为主，其中电脑装机商约 60 家，品牌机销售商 30 家，其余为耗材、配件、软件经销商，从百脑汇出货的销售额，在旺季每月可达 1000 万元以上，就是在淡季每月也能保证不低于 500 万元。百脑汇的市场定位是注重店面形象的专卖店，定期组织品牌推广活动，厂商企划活动搞得有声有色。

太平洋电脑广场则拥有经销商的价格优势，而作为其二期开张的太平洋数码广场，则以会员制服务形式，在自己的网站上提供各类电脑课程和行业信息服务，包括产品发展走势、评测报告等。太平洋二期开张后，两个卖场总的经营面积、入驻商家数量、可供产品种类都将大幅增加，所带来的联动效应将在全市范围内吸引更多的消费者前来购物，“撒下大网捞大鱼”，自然有望取得更加可观的投资回报。

宏图三胞是由华清电脑与江苏宏图三胞合资组建的，并以仓储式大卖场的形式参与到徐家汇商圈的竞争中来，低成本是其运作的法宝。宏图三胞主要通过以下四条途径实现其低成本的目标：

(1) 宏图三胞选址在上海无线电四厂的厂房内，与原有的两家电脑城租用新建楼宇相比，其租金水平就低去很多。举例来看，宏图三胞的房租每平方米一年为 550 元，而百脑汇每平方米每月 1500 元、太平洋二期每平方米每月 1100 元，房租成本的节约是显而易见的。

(2) 有别于太平洋、百脑汇等电脑卖场主要以出租铺位、提供物业管理服务的方式，宏图三胞买断各类电脑产品，以自己独家经营的方式直接进入物流领域，来提高企业的核心竞争力。

(3) 宏图三胞还致力于降低劳动力成本，以电脑装机商的营销员为例，一般公司希望营销员既要了解各种型号电脑配件的市场价格，又要能够根据消费者的经济预算和应用需求，提出合理的装机配件清单，还要能够动手为顾客装配并提供常规的咨询服务。这种理想化的营销人员对薪资要求自然较高。宏图三胞的对策是组成一支行情分析组，专职到外面了解各类电脑配件的最低批发价、最低零售价、最低大用户价等动态行情，并将资料输入公司内部数据库中。而卖场柜面上的营销员则只需能够将电脑拼装起来就可，其他应对顾客的相应资料，均可通过公司内部网查阅获得。这种“装配型”营销员的薪资水平，比“全能型”营销员就明显要低一些，而所能提供的服务却不会逊色。对于毛利率仅 3% 的装机商，劳动力成本在总成本中所占比例相当大，因此若能有效降低劳动力成本对压缩总成本的帮助很显著。

(4) 上海宏图三胞与其外地的兄弟店实施联合采购，每年采购总量超过 1 亿元。面对这

么大的采购量，生产商多半会开出一个较为优惠的价格。

正因为如此，一方面多家电脑卖场齐聚徐家汇商圈，在 IT 消费者中产生更大的号召力，汇聚更多的人流，形成更强的消费力量，做大了商圈的“蛋糕”份额；另一方面各家电脑卖场又根据各自不同的特色，选取了各自的市场定位，互为补充，虽是同行竞争者，但排斥的成份少而合作的成份多，在整体增量中，寻找到各自的增量。

第三节 由简单的商品错位转向全方位的功能互补

徐家汇商圈内已有了 6 家大型百货商店，有了 3 家大型电脑卖场，各自在错位经营的战略指导下，经营得红红火火。是不是有了这些就足够了呢？显然不是。首先，消费者的需求是多方面的；其次，消费者还有许多潜在的需求。例如：一个消费者来商圈主要是为了购物，但如果在商圈逛的时间久了，她还会有休息、餐饮、娱乐等方面的需求。因此，为了更好地满足消费者的需求，我们认为一个商圈除了最基本的购物功能之外，必须还要有能够与之相配套的其他服务功能，一个能够提供多方面服务的商圈，才是一个成熟的商圈，才能够让更多的消费者近悦远来。

一、衡山路休闲街

梧桐树是徐汇区的一大特色，一到夏天，衡山路上的梧桐树遮天蔽日，形成了一个天然的凉篷。而到了夜间，华灯初上，这里更是一个充满了欧陆风情的休闲餐饮的天堂。衡山路北临淮海中路、南抵徐家汇，全长 2.3 公里，早在上一世纪二三十年代已建有一批欧陆风情的建筑。由于其闹中取静的独特地理位置，也由于历史的延伸和发展，在九十年代这里自然而然地形成了一条颇具特色的休闲娱乐街。沿街的澳洲史东岩烧、美国星期五餐厅、英国萨莎餐厅、香樟花园，以及红蕃俱乐部、欧登保龄球馆、寒舍茶坊、耕读园等经常客满为“患”。2001 年，衡山路被评为上海十大特色街之一。

衡山路的休闲餐饮特色，无疑是对徐家汇商圈的有益补充。对于在徐家汇购物的消费者来说，在购物之余去衡山路小憩片刻，喝杯咖啡，的确是不错的选择。而从另一方面来说，衡山路的存在，沟通了淮海路和徐家汇两大商业中心的客流，有助于徐家汇以此为渠道吸引更多的消费者。

二、美罗娱乐城

由于徐家汇商圈是在 93、94 年之后全新崛起的，因此有可能在规划之初就进行通盘的考虑。政府在规划时，考虑到商圈中已有了较多的百货商店，而较少文化娱乐场所，因此，要求美罗城在方案设计时，侧重休闲娱乐功能，在外形上体现现代感。于是，就有了现在我们看到的晶莹剔透的大型玻璃圆球和圆球下包含的各式各样休闲娱乐功能：餐饮（必胜客、KFC、大食代、越南菜、角斗士牛排等）、迪斯科舞厅（风暴 SOS）、卡拉 OK（好乐迪）、电影院（柯达电影世界）、电子游戏（SIGA 游戏世界）、咖啡店（星巴克、可纳极品咖啡）、冰淇淋店（哈根达斯）、健身中心（舒适堡）和各种其他专卖店。现在的美罗城已经成为恋人们约会的碰面地点，成了年轻人聚会的固定场所，成了影视明星们召开歌迷见面会、首映式的常选之地。到了寒暑假，人气就更加旺盛了。

三、弘基休闲广场

现在弘基休闲广场所在地，原是徐家汇商城集团和韩国大宇合资的项目公司上海大宇中心的批租土地。由于亚洲金融危机，韩国大宇受到致命冲击，导致上海大宇中心项目建设延期。为保证项目公司的正常运营，同时也为增加徐家汇商圈的交通集散和休闲功能，2000 年开始，政府批准在此块土地上兴建临时绿地、临时商业用房和增设长途汽车站。新建的绿地改善了商圈的整体环境，休闲餐饮设施弥补了商圈内休闲餐饮功能不足的现象，而大宇长途客运站还为徐家汇商圈源源不断地带来了江、浙、赣等地的旅客。现在每到入夜，弘基休闲广场内往往车满为患，各家饭店内也是顾客盈门，成为商圈内又一个集客点。

四、超级电影世界和永乐电影城

以前我们看电影去大光明、国泰，后来有了上海影城，应该说是一大进步，但是总体上感觉上海影城只是在规模和设施上较前者有进步，并未从根本上进行一次视听享受的革命。直到我们有了环艺、嘉华、柯达、永乐等影院，我们才可以把看电影认为是真正的视听享受。

徐家汇商圈内原来只有衡山一家电影院，外部环境优雅，交通便利。但由于其老式电影院的格局和经营模式，尽管票价不高，在竞争中仍挡不住其票房日益萎缩的势头。尤其是在徐家汇商圈内出现了柯达超级电影世界和永乐电影城两家巨无霸之后，衡山电影院的命运就更为不济了。

位于美罗城 5 楼的柯达超级电影世界有 4 个厅，而位于港汇广场 6 楼的永乐电影城有 9

个厅之多，其多厅的设计，使得多片滚动播放成为可能，无论观众何时到达，都能在最短的时间内观看到所需的影片，而无需象以往那样因为迟到几分钟而苦等上一个多小时。另一方面新兴电影院的音响效果好，座位宽敞舒服，放映厅斜坡坡度大，方便观众观看电影不受前排观众的遮挡。除此之外，还有一个很容易被人忽视的要素，就是影院工作人员的服务质量，新影院由于票价较高（一般电影票价都在 30 元以上），而且服务生多为年轻人，因而有可能提供更为优质的服务，让观众有宾至如归的感觉。因而这两家影院的票房收入在上海甚至在全国也始终占据前位。

第七章 国内外同业对比研究

俗话说“知己知彼，百战不殆”。徐家汇商圈在充分了解自身的优劣之后，必须充分了解国内外同业的发展现状，能够在对比研究中，寻找存在的差距和面临的竞争压力，从而更好地应对未来的挑战。

第一节 国外同业对比研究

近年来，世界零售市场出现了四种趋势，这四种趋势可以概括为：(1)每个市场的零售模式都在向风格各异的定位方向发展；(2)各种模式和市场的革新以及流通力的改善都在迅速提高；(3)真正独具特色的零售商品的品种对于商业企业的成功至关重要；(4)在任何模式和市场中，成功所需要的技术和执行标准进一步提高。

国外同业的生存环境和发展前景如何？

一、西尔斯百货公司 (Sears)

以邮购（商品目录商店）发家的美国西尔斯百货零售公司，一直是美国零售业的龙头老大。但到了 1992 年亏损额达 39 亿美元，被《幸福》杂志称为庞大而垂死的恐龙，1993 年，其地位被沃尔玛所取代，并远远超越。

马丁内兹升任执行官后，对西尔斯进行了大刀阔斧的改革，对公司进行了重塑和转型，其所奉行的改革政策就是要将西尔斯从一个零售商转变成为一个第一流的、拥有多种著名品牌和服务的新型公司。其改革举措包括：出售了它的金融服务业务——Allstat 保险公司、Coldwell 银行家房地产公司、Dean Witter 证券经纪公司、Discover 信用卡公司，并卖掉了它著名的 110 层西尔斯大厦总部。接着，又关闭了 113 家不赢利的“大商场”，并削减了 50,000 个职位，甚至还关闭了可以说是西尔斯公司的灵魂的商品目录商店。

改革之前的西尔斯公司没有搞清楚它的目标客户都是哪些人，由于环境的速变，各商场与顾客失去了联系。而马丁内兹将西尔斯的目标客户重新定位为：中年母亲们。商场的廊柱周围精心地摆放上妇女服装。极力宣扬西尔斯“柔和的一面”，声称“我们并不是你们所想象

的那样。”

这一调整比较见效,1996 年西尔斯的销售额为 382 亿美元,收益为 13 亿美元。其利润并不只来源于削减成本。它的各个商场连续不断地几乎在各个商品品种上从对手手中夺回了市场份额。1995 年马丁内兹荣升为公司 CEO,西尔斯公司也声威大振。在《幸福》杂志的“最敬佩的公司”的调查中,西尔斯曾是“商品品种创新率最令人不满”的公司,但如今它却是“最具创新精神”的通用型商品零售公司。

1996 年西尔斯开张的 380 家商店中,只有 22 家是百货商店,358 家是自选式专卖店。这些专卖店只卖工具和汽车零件等。西尔斯公司最佳的发展载体还有西尔斯的家庭服务公司。这个新的部门提供种类繁多的服务,从修理家用电器到控制害虫十个不同的服务种类。这是一个 1600 亿美元的大市场。现在西尔斯已经是这个市场内的领头羊,有一个消费者信任的品牌和 2% 的市场份额。

如今,西尔斯公司已不再围绕着“大商场”——传统的西尔斯百货商场的概念——打转。而是被塑造成拥有一大批属于西尔斯公司自己所有的著名品牌的零售服务型公司,西尔斯公司已拥有“Craftman”(美国第一流的工具类产品品牌)、“Kenmore”(一流的家用电器品牌,价值 36 亿美元)、“Diehard”和“Sears”等一系列著名品牌。

二、沃尔玛(Wal-mart)

从 1962 年山姆·沃尔顿以“Wal-mart”为名在阿肯色州拉杰斯市开办第一家沃尔玛平价商店开始,到 2002 年《财富》杂志把沃尔玛列为全球最大的公司,沃尔玛仅用了 40 年的时间。这 40 年的发展历程,可以分为四个阶段:

- (1) 创业期: 60 年代,公司确立了独特的企业文化。
- (2) 发展期: 70 年代,公司股票在纽约上市,其价值到 1989 年翻了 100 倍。
- (3) 技术创新期: 80 年代,开设了凭会员资格方能平价购物的山姆会员商店(Sam's Club); 综合性百货商店(HyperMart); 和沃尔玛平价购物广场(Super Center),并建立起美国最大的私人卫星通信系统之一,将下属分店与总部联结起来。
- (4) 进军国际期: 90 年代,设立国际部,专门负责境外事务,在墨西哥、加拿大和英、法、德等欧洲国家先后与当地著名企业合作,开设连锁店。1996 年 8 月,中国第一家沃尔玛平价购物广场和山姆会员商店在深圳开业。

至 2002 年 7 月 31 日,沃尔玛在全球已拥有 4,518 家分店,遍布美国、墨西哥、加拿大、

波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼、日本等处。

沃尔玛公司在自己的网页上这样描述: The company Sam built has become the world's No.1 retailer. Diversification into grocery (Wal-Mart Supercenters and Neighborhood Markets), international operations and membership warehouse clubs (SAM'S Clubs), has created greater opportunities for growth. But unlike some corporations whose financial growth does not translate into more jobs, Wal-Mart's phenomenal growth has been an engine for making jobs. Currently, Wal-Mart employs more than 962,000 associates in the U.S. and 282,000 internationally.

沃尔玛能从一家小型的零售店,迅速发展成为超大型零售王国,有如下五个原因:

(1) 沃尔玛提出“Everyday Low Price”的宗旨,实现了价格最便宜的承诺。同时,沃尔玛还向顾客提供超一流服务的新享受。

(2) 公司一贯坚持“尊重个人”的原则。在沃尔玛,员工们多半拥有公司的股票,也享有高度的自治权。任何一位哪怕身份最低微的商店员工,如果他发现其它任何地方卖的某样东西比沃尔玛更便宜,他就有权把沃尔玛的同类商品降价。沃尔玛后勤部的 6000 名卡车司机(他们大多数都拥有沃尔玛的股份)就同时肩负监督检查各个商店的库存问题的责任,参与带来了忠诚:沃尔玛司机的年流动率是 5%,而行业平均水平是 125%。2002 年,沃尔玛再次被《财富》评为“100 家最适合工作的公司”之一。

(3) 沃尔玛推行“一站式”购物新概念。顾客可以在最短的时间内以最快的速度购齐所有需要的商品,正是这种快捷便利的购物方式吸引了繁忙的现代消费者。

(4) 虽然沃尔玛为了降低成本,一再缩减广告方面的开支,直接到供应厂家压价购货。但其在科技方面的投入,却可称得上“奢侈”。1984 年,沃尔顿大叔挥金如土,不惜重金租用卫星;又如新千年,沃尔玛与时髦的 .com 沾上边,独自建立一个与自己的全球供应商相连接的“私家”电子集市网。而这挥金如土的背后,始终是为了“节约”这一终极目的。

(5) 沃尔玛能超越西尔斯最关键的一个原因,是沃尔玛针对不同的目标消费者,采取不同的零售经营形式,分别占领高、低档市场。例如:针对中层及中下层消费者的沃尔玛平价购物广场;只针对会员提供各项优惠及服务的山姆会员商店;以及深受上层消费者欢迎的沃尔玛综合性百货商店。

沃尔玛的胜利很简单,它是成本的胜利,是科技的胜利,是供应链与最时髦的新经济嫁接的胜利。

三、八佰伴

1997 年 9 月 18 日,日本零售业的巨头八佰伴日本公司向公司所在地静冈县地方法院提出公司更生法的申请,这一行动,实际上等于向社会宣布了该公司的破产。八佰伴日本公司主管八佰伴集团的日本国内事业以及在欧美、东南亚等地区的海外投资,拥有 26 家店铺,八佰伴日本公司宣布破产前的总负债额为 1613 亿日元(折合约 13 亿多美元)。在东京证券交易的第一市场上市的超级市场破产,这在战后的日本还是第一次,同时,它也是日本百货业界最大的一次破产事件,因而震撼了日本和亚洲。关于八佰伴破产的原因,一般认为主要有以下几点:

一是扩张过快,摊子铺得太大。八佰伴日本公司总经理和田光正在接受《经济界》杂志记者采访时表示,公司破产的原因是公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力过于乐观,并且先行投资过多。八佰伴为快速扩展国际事业,趁着日本泡沫经济的时机,在债券市场上大量发行可转换公司债券。这种筹资方法,虽然摆脱了从银行取得资金的限制,却也失去有效的财务监督,极易陷入债务膨胀的危机。制定合理的筹资和投资是企业战略管理的一项重要内容。企业应有一个合理的负债经营政策,确定合理的负债经营规模,选择适当的负债经营方式和期限,决定合适的利率水平以及利息支付方式和清偿方式,使企业形成合理的负债结构。有效地利用财务杠杆,才是企业经营成功的保证。

二是在经营战略上没有明确的市场定位。八佰伴原本是一个地方超市集团,但在向海外进军的进程中,一会儿以日侨为对象,一会儿又转向当地人。八佰伴不仅不断改变销售对象,而且还不断改变经营手法。虽然在海外经营的初期得到了侨居海外的日本人的大力支持,有一个好的开端,但由于在日本国内的积蓄不足,经营能力有限,因而被后发展起来的超市和百货商店抢走了客源。八佰伴忽视服务对象而带来的教训是沉痛的。

三是管理人才培育落后于其在国际化和多元化的进程。八佰伴自始至终一直维持着家族企业的经营形态。在一个每一环节都必须以专业化参与竞争的环境里,个人力量终究是有限的。和田一夫也察觉到这个问题的重要性,但由于人才的培育成长,不是一蹴而就的事,事业的发展却是一日千里,正如八佰伴集团内的一位老职员说:“和田一夫其实是一个很好的前锋,只是无人能替他把守住后方。”

第二节 国内同业对比研究

一、郑州亚细亚（仟村百货）

20 世纪 80 年代后期，郑州亚细亚以半军事化的令人耳目一新的管理模式迅速在传统的商业领域声誉鹊起，90 年前期，一句“中原之行哪里去，郑州亚细亚”广告语许多人记忆犹新，耳熟能详。95、96 年郑州亚细亚内外开花，全面扩张。省内十几个地级市的商业百货纷纷加盟亚细亚，北京、广州、上海等地连开六家仟村百货。作为国内第一家百货连锁的大胆实践与探索，亚细业一时间名躁国内。然好景不长，1997 年，亚细亚从郑州本部到广州都出现拖欠货款的现象，被债权人静坐而停业。一场轰轰烈烈的商业扩张最终以失败而告终。

细究失败的因素，大概有如下几个原因：

一是扩张过快，缺乏管理人才。在一年多的时间里，仟村百货连开六家面积近 2 万平方米的大型商场。优秀的管理人才欠缺。人才是企业经营的关键要素，由于快速扩张导致管理人员素质跟不上，管理出现漏洞，甚至发生私收货款、私开发票、向客户索要回扣等事件。

二是匆忙上马，考虑欠周。亚细亚在各地开设的仟村分店都表现出一种高效率作风，如羊城仟村从筹备、选址到装修、采购的全部前期工程仅用了 50 天，效率高，但难免考虑不全，留有后患。铺租便是一例，由于匆忙上马，对形势估计错误，高达 3600 万元的年租金，如同一个沉重包袱压得仟村终于喘不过气来。

三是战线太长，资金周转不灵。价格上的失策、服务上的落后、管理上的僵化、盲目扩张造成资金周转不灵，最终使其无力支撑，壮志难酬。

日本八佰伴和郑州亚细亚的案例足以让那些盲目扩张的经营者们从中汲取经验和教训。

二、南京西路商圈（简称南西商圈）：梅龙镇广场——中信泰富——恒隆广场

我们一直号称的“十里南京路”，其实指的是南京东路，其长度只有 2.5 公里，人称“中华第一商业街”。而南京西路都是些小巧精致的名特商店——其实就是现在的专卖店，主要供本地人消费。一段时期里，南京西路无论从规模还是从名气来说，与东路都不可同日而语。

但是近几年来，南京西路进入新的开发时期，通过土地批租引进了大量外资。梅龙镇广场于 1997 年开业，在孤军奋战了 3 年之后，中信泰富广场和浦西第一高楼恒隆广场相继开张，三点成一线，组成了一个以现代购物和休闲为一体的新商圈，并确立了其高档消费场所的地位。这 3 座广场均含写字楼和商场，总投资超过 100 亿元，商业面积之和超过 10 万平方米。其中中信泰富广场楼高 45 层，由 34,500 平方米的商场和 71,000 平方米的国际甲级水平写字

楼组成；恒隆广场高 288 米、共 66 层，裙楼近 5 万平方米。其商场都拥有宽敞的中庭共享空间，氛围舒适优雅；并且都采取了专卖店为主的经营形式，集购物、休闲和娱乐为一体；都以国际知名的品牌商品为主导，带动其它商品的消费。其中，恒隆广场成为国际顶尖品牌在上海的汇聚地，一时间，在恒隆广场 Shopping 不仅仅是有钱、有身份的象征，而且逐渐成为上海流行时尚的制高点。原上海市市长徐匡迪曾说，此景堪与英国的牛津街和美国的第五大街媲美。

这个新商业圈的形成，不仅使南京路不再东西失衡，而且使得 20 世纪 90 年代初期形成的市中心“四街四城”商业格局（南京路、淮海路、西藏路、四川路，徐家汇、豫园商城、浦东新上海商业城、新客站不夜城），发生了重大变化，上海构筑国际购物中心的规划也将因此更臻完善。

由梅龙镇广场、中信泰富广场、恒隆广场三位一体造就的“金三角”，代表了上海最具规模和时尚概念的国际化高档消费圈。当中销售的商品几乎全都是最顶级的品牌：CARTIER、DIOR、LAGERFELD、FENDI、LOUIS VUITTON、HUGO BOSS……不少还是其他城市没有专卖店的品牌，如CHANEL、HERMES、PRADA、BCBG、LOEWE等。相信无论是真的购物，还是仅仅作 Window Shopping，都绝对令人眼界大开。

那么上海是否有足够大的一个消费群来支持如此高档的品牌店的业绩呢？从我们掌握的数据来看，上述三家商场的招租情况出乎意料的好，到目前的在租率已经达到 98%。在租的品牌中比较好的每月能做到 300 万元人民币的销售额。在这里，一件 T 恤动辄要几千元，一套衣服更是要几万元，但即使这样还是有人买。谁是这里的常客呢？南京西路因周边的上海展览中心、上海商城和锦沧文华大酒店等，已形成了一个成熟的国际化商务区，附近 6 幢国际甲级办公楼的入住率都达到了 95% 以上，这些都为高档商圈的形成创造了条件。但是在广场上部写字楼中工作的白领亦不认为自己可以做为恒隆广场内顶级专卖店的常客。一般而言，只有月入数万元的人，才有可能承受得起这一价格。而除了私企老板、外籍人士，在打工阶层中也只有外资企业经理级别的人物或者是有西方工作背景的人，才有上述收入。目前，这一消费阶层现正以每年 10% 以上的速度增长，正是这一群体支撑了南西商圈的生存和发展。

由此，我们看到上海的商业竞争已经日益从单体商场的竞争走向商圈与商圈间的竞争：建成全天候步行街的南京东路力求脱出传统商业的窠臼，聘请麦肯锡等国际咨询公司为其从外在形态、布局结构和功能地位上进行了全面设计；淮海路秉承历史底蕴，主打商业文化牌，

以引领时尚为己任，从“人体包装”走向“21 世纪生态商业”；徐家汇商圈则高举“错位经营”的大旗，试图吸引更为广泛的消费群体。而现在，南京西路则试图依托三大广场的先进设施和身处高档商务区的地理优势，构建国际化的购物休闲中心，在起步晚、起点高的情况下争夺上海商业的制高点。

第三节 香港铜锣湾商圈对比研究

徐家汇商圈从兴建初始，就从一定程度上参照香港铜锣湾的成功模式，包括地铁交通、网点布局和配套设施等。因而避免了走弯路，以较短的时间实现了商圈的繁荣。从现在的徐家汇商圈里我们依然能够看到铜锣湾的影子。

铜锣湾位于香港岛北侧，在湾仔与北角的中间。从九龙一侧望过去，正好是尖沙咀东部的正对面，是香港岛唯一的商业地区。追寻其发展的历史，与徐家汇商圈似有相似之处，早年，这里不过是一个破烂的村寨，后来由于交易逐渐繁荣，而不断发展起来。特别是在二战以后，铜锣湾的街道不断拓宽，开始了围海造田工程，现在看到的百货店、饭店几乎都是在围海造田的地上建造起来的。

由于从铜锣湾到其它地区的连接非常便利，近几年来铜锣湾已成为香港最富有力量的区域。以 1993 年开业的时代广场为中心，向车站的西南部不断开发，甚至扩展到东部维多利亚公园周围。古老的建筑变成了现代的写字楼大厦，到处都弥漫着香港的活力。漫步新铜锣湾主干道的海边一侧是百货店与电影院的密集地区。特别是从街道中心的崇光百货店开始，到记利佐治街一带都是百货商店。

而徐家汇商圈亦然，百货店林立自不必多言，其实商务功能与商业功能是相辅相成的。一个地区商务楼的多寡，能够很好地反映该地区的活力和发展潜力。因此，与铜锣湾相比，徐家汇商圈现有的商务功能还远远不够，除了汇美大厦、上实大厦等已有的商务楼之外，商圈在今后还要新增港汇双塔写字楼、大宇商务楼、广元路商务楼等高级写字楼，实现商业与商务的互动。

第八章 徐家汇商圈的发展空间及未来发展方向

商圈没有特定的形状、规模、特性，但是商圈与其他一切生物或者是商品一样，都是有“生命”的，也有生、老、病、死，或者是导入、成长、成熟、衰退的过程。因此，我们必须洞悉商圈的生命周期，并掌握她，这样才能使商圈的成熟期得到延长，在衰退期到来之前找到新生的方向。

加入 WTO 之后，面对资金雄厚、规模巨大、管理先进的跨国公司全方位的竞争，国内和上海的大型商业企业纷纷斥巨资，出重手，通过连锁经营，攻城掠地，割据地盘，抢占市场。华联挥师北上，欲在北方打造 500 家连锁超市，并且又在五角场置业过亿，计划陆续在上海发展 15 家连锁百货；农工商将持十亿在沪西北角建造购物广场；南京西路商圈已经崛起，针对金字塔尖的消费层次，构筑了上海消费领域的制高点；亚洲最大的购物广场——浦东正大购物广场已于今年 10 月 18 日开业，并且在开业之初，推出日送一辆 Polo 轿车的促销手段；沃尔玛在上海的第一家门店——老西门店已谈妥签约，估计明年就将开业，此外，沃尔玛还在和虹口、徐汇、普陀、浦东等有关部门进行紧锣密鼓地商谈，如果条件许可，沃尔玛在上海的门店数可能达到 5 家……

上海商业竞争战火重燃，狼烟四起。新一轮圈地运动与空间争夺如火如荼，使上海的商业格局正不可逆转地面临重新调整和再次洗牌，而上海市新近颁布的“十五”轨道交通规划，令徐家汇商圈的发展空间遭受到前所未有的包围和重压。内忧与外患并举，曾经作为倡导人们生活新标准掌门人的现代百货零售业态在历经了它的全盛时期之后，如何来应对这种世界范围内新趋势的挑战，在其辐射力的有效范围内继续保持市场相对份额的稳定，维系改善其生存和发展的必要条件，朝着大型化集约化的方向发展，延长其作为夕阳业态的生命周期？是囿于一隅，固守一圈，还是适时扩张，寻求成长空间，成为徐家汇商圈一个迫在眉睫、无法回避的问题。徐家汇商圈应该如何应对呢？

第一节 零售业态的发展趋势和百货业未来需求预测

一、零售业态的长远发展趋势

零售业态的长远发展趋势，我认为可以概括为“趋同”两个字。

首先是业态内（in trade）的趋同。过去，零售商挽留顾客的方法是销售具有特色的商品，提供比竞争者更多更好的服务，提供商店信用卡使顾客能赊购商品。可是，现在许多的商店都在出售相同的商品，某家商店所能提供的服务别人也一样可以模仿，因此商店的面貌正越来越相似。

其次是业态间（out trade）的趋同。传统的百货商店的特征是在销售商品的同时为顾客提供多项服务，并将附加服务的对价包含在商品的售价内。而新兴的折扣商店、超级市场则依靠减少服务内容，降低环境档次等手段压缩经营成本，让越来越多的顾客用传统商店的商品作为选购商品的参考，而转向折扣商店、超级市场实现购买。但是，随着新兴业态的市场份额的不断提升，业态内竞争的加剧，为留住顾客，他们也不得不满足顾客在送货、售后服务等方面的多样化需求，从而不断增加服务项目，导致商品价格的提高。与此同时百货商店也在削减服务项目和实施标准化，以求获得具有竞争力的价格。这样新兴业态与传统业态的差异性逐渐减少，最终将同时面临着更新的业态的挑战。

我们看到越来越多的商业集团并不仅仅从事某一类商业业态。华联集团属下有百货商店、超市、便利店等；而农工商集团属下有超市、大卖场等。居于同一利益体内的不同业态，有利于他们之间的相互取长补短，从而更加加速了业态的趋同。

虽然趋同是必然的，但趋同的过程将是漫长的，短时期内恐怕难以实现。

二、商业领域将要面临的变化

现时，我国商业领域将要面临的主要变化包括以下四方面：

一是商品结构将更趋丰富。随着关税水平的降低和非关税措施的解除，我国市场将充斥更大规模、更高比例的外国商品，从而对中国传统商业企业的经营理念、商品知识、服务体系等都将提出更高的要求。二是行业竞争更为激烈。加入世界贸易组织后，外商不仅可以合资、合作形式，而且还可以独资形式；不仅可以通过实物投资形式，而且还可以通过资本市场股权购并形式，进入我国零售、批发、物流等行业。三是产业升级迅速加快。国外资本在经营规模、资本实力、业态选择、组织形式、经营理念、管理技术等方面皆远远超过我国商业企业。外国商业资本的大量进入，不仅意味着会对我国传统民族商业的生存和发展构成威胁，而且也意味着会在整体上促进我国商业行业的产业升级，从规模、组织、业态、管理、理念等方面提高整个行业的现代化水平。四是平等竞争趋于完善。我国目前正在按照国际惯

例要求,修改、补充、完善有关法律法规,从而较好地培育和形成平等竞争的市场环境,促使各种形式的商业资本形成正常的政策预期,并有意识地加快制度创新、技术创新和管理创新。

三、零售业态的近阶段发展趋势

1、大型零售企业在零售市场中占主导地位

根据中华全国商业信息中心的统计,2001年全国零售业百强实现商品销售总额2,342.36亿元,同比增长32.5%,零售业百强商品零售总额占社会消费品零售额的比重为5.06%。2001年零售业百强零售总额增长速度高出社会消费品零售总额增长速度18.8个百分点。在今后的发展中,大型百货零售商店告别成长期,将向中高档和专业店转移,集团化和连锁经营将成为百货店业态发展的主要方向。

2、连锁经营引领市场潮流

2001年前百家零售企业中,以超市为代表的新型连锁企业有33家,其零售额合计为944.63亿元,占百家零售企业零售额的49.63%,同比增长44.4%,增长速度高于传统百货业态27.8个百分点。随着市场的发展,连锁企业之间重组兼并加剧,竞争将集中在以资金和品牌为实力的店铺扩张能力和人力资源的争夺上,面临多业态和专业化发展、区域集中扩张和跨地区扩张战略的选择。

3、大卖场成为城市商业发展的主流业态

由于大卖场所销售的商品以居民日常生活用品为主,价格低廉,适合于集中购物,因而生命力较强,不容易被其他零售业态所取代,尤其是一些外资企业诸如麦德龙、易初莲花等,在国内市场主要以在重点城市发展大卖场为主,并获得了成功。因此国内大型零售企业将把发展大卖场作为企业发展的重要目标之一。在百强企业的前几名中,如联华、华联、农工商等在2001年都在不同城市建立了大卖场,并且获得了成功。

4、超大规模购物中心(SHOPPING—MALL)发展速度将加快。我们现在已有了南方商城、港汇广场,接下来我们还会看到更多的Shopping Mall涌现。这是因为随着商业竞争的日趋激烈,社会分工的深化,为了避免投资风险,形成了分业经营的格局:进行房地产开发的企业,只收租金不从事商品经营;而从事商品经营的企业不会投入巨资去从事房地产开发,而是从开发商处租赁营业场所,一旦竞争格局发生不利的变化,商业企业可以较快地退出,而不至于损失惨重。通过这种方式的合作,双方都把风险降到了最低。

5、以经营生鲜食品为主的超市和专卖店将替代农贸市场。农贸市场在十一届三中全会以后，在繁荣城乡经济等方面起到了重大的作用。但由于其管理不规范，卫生条件差，影响市容市貌等因素，政府提出了改造马路菜场等措施。而以经营生鲜食品为主的超市，由于其集约化经营，冷链配送，保证了生鲜食品的进货渠道和在运输、储藏过程中的质量，因而将越来越受到居民的欢迎。

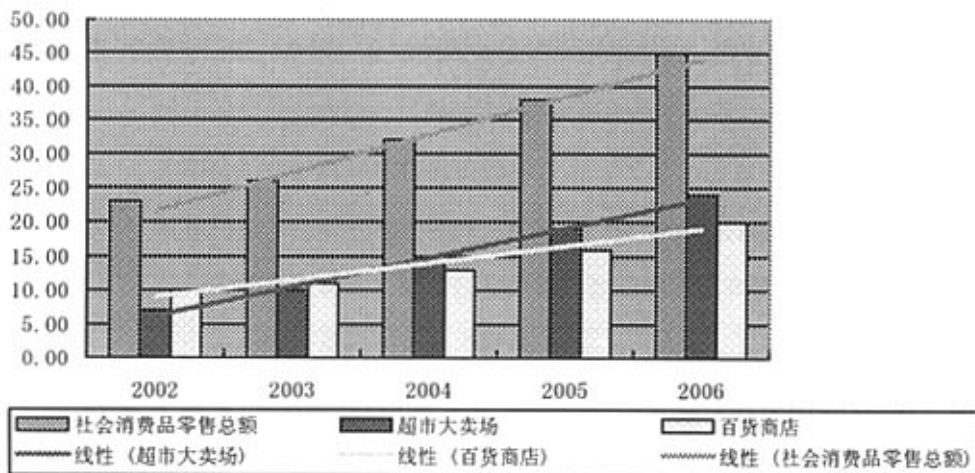
6、国有资产将最终退出零售行业。特别是在十六大之后，国有资本从竞争性领域退出已成大势所趋。

四、未来 5 年上海商业零售市场预测

上海是中国最大的商业中心城市。据 2001 年统计，上海社会消费品零售总额占全国的比重为 4.951%，其中，商业零售额占全国的比重为 5.813%。批发零售贸易业购、销、存总额占全国的比重为 8.2%，其中，商品购进总额占全国的比重为 12.4%，商品销售总额占全国的比重为 6.3%，年末库存总额占全国的比重为 7.9%。因此，上海的商业发展从一定程度上代表了全国商业发展的一种趋势。

图 8-1

未来 5 年上海市商业零售市场增长预测（单位：百亿元人民币）：



如上图显示，超市大卖场的销售增长速度明显高于百货商店的销售增长速度，并且其占有社会消费品零售总额的份额也将超过百货商店所占份额。这是否意味着传统的百货店将要

或已经成为“夕阳产业”呢？实际上，现代商业不仅要有“繁荣（市场）”的功能，而且要有“繁华（都市）”的功能，百货店对后者所发挥的作用，完全是连锁超市不可替代的。百货店目前在经营上遇到困难，很大程度上是结构调整滞后造成的。对于中国的百货店业来说，必须以结构调整求生存，以结构调整图发展，以结构调整创新业，走上新的复兴之路。因此，未来百货商店销售额仍将保持相对稳定的增长势头。在整体的增长份额中，有多少是可以归属徐家汇商圈的呢？徐家汇商圈的增长空间有多大呢？我们提出以下的发展方向：

第二节 徐家汇商圈的发展方向

尽管近十年来，徐家汇商圈的错位经营战略经过不断的完善，取得了较为喜人的业绩，但是，迄今为止徐家汇商圈基本上还是一个以传统商业功能为核心的都市内区域性商业中心。主要表现在以下三个方面：

- (1) 构成徐家汇商圈运作的平台主要是传统的百货商店、连锁超市和专卖店；
- (2) 推动徐家汇商圈运作的主体主要是人流和物流；
- (3) 徐家汇商圈运作的涵盖方式主要是依托与外部的被动的人流和物流联系，其本质还是一个都市内区域性商业中心。

因此，在未来的发展中，徐家汇商圈必须依托上海在服务业对外开放方面的先发效应，将战略目标拟定为：面向全国、全球的商业管理和运作中心。实现三个转变：

- (1) 运作的平台由传统的百货商店、连锁超市和专卖店为主转向以跨国、跨区域的大型分销业管理和运作机构为主；
- (2) 运作的主体由以人流和物流为主转向以信息流和资金流为主；
- (3) 运作的涵盖方式由主要依托与外部的被动的人流和物流联系转向主要依托与外部主动的信息流和资金流联系。

上述三个转变，可以细化为以下 8 个方面的努力方向：

一、实施百货连锁，整合资源，降低单品成本

就徐家汇商圈而言，虽然现在的绝大多数商业企业之间已经存在着资产纽带关系，但是，对徐家汇商城集团而言，各个企业仍然是各自存在着的利润中心，其营销、仓储、配送等诸多资源未能得到有效整合。

而且随着市场条件和经济环境的变化,零售商业企业获取超额利润的时代已经结束,企业平均利润率已经从过去的 15%降低到目前 1.5%的水平。如果说以前我们的许多大型商场是“闭着眼睛挣大钱”的话,那么现在更多的商场是面临“瞪着眼睛赚不着钱”的窘境。其基本原因是近几年我国零售企业超常发展,增长速度超过了居民购买力增长速度,必然导致购买力分流,行业平均利润率下降。而在低利状态下运营的零售企业,唯有通过连锁的方式,整合资源,降低单品成本,才能寻找生存的空间。

我们知道连锁是零售商业普遍采用的一种有效的组织经营方式。国际连锁商店协会对连锁的定义是:单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业组织为连锁。(1) 连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权等方式,实现规模效益的经营组织形式。(2) 连锁店应由 11 个以上门店组成,实行规范化管理,必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购,部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到店。(3) 连锁经营的形式,可在超级市场、便利店、专业店、综合商场等多种业态中实行。

据调查,美国在 1965 年人均 GDP 达到 3500USD 时,连锁业最热;日本 1974 年,人均 GDP 达到 3500USD,连锁业迅猛发展;台湾也是在人均 GDP 达到 3500USD 时,连锁业大发展,得出一个概念:连锁商业在人均 GDP3500USD 的时候,是一个发展最快的阶段。而上海目前人均 GDP 已经超过 4500USD,应该是连锁商业发展最快的阶段。近年来,连锁业不仅在规模上发展迅速,而且业种也迅速扩张,美国目前有 700 多种,日本有 500 种,台湾有 150 种,而我们上海只有 10 余种,无论在规模上还是业种上都将有一个大发展过程。

目前,上海已有大卖场、连锁超市、连锁便利店等几种业态,他们共同的特点是分布在居民区、城乡结合部位,以满足居民日常生活用品所需为主。而在繁华闹市、商业中心能满足消费、休闲、购物、娱乐为一体的大型购物中心/百货公司的连锁业态尚未真正出现。

太平洋百货在徐家汇、淮海路和不夜城的三家店模式,整合了管理、营销和供应商等资源,应该说是具备了连锁百货业态的一个雏形。尽管只是具备了连锁百货业态的雏形,对于太平洋百货而言,其规模效益已充分体现。仅以营销活动为例,在单店时一次促销活动投入的广告费用,获益的仅有一家店,而现在有三家店之后,广告费用虽然增加无几(策划、设计、报纸广告等都无需增加成本,增加的仅是 DM 的印刷费用等变动成本),但获益的有三家店,带来的销售额的增量也大大超过以前。

由此可见,整合资源,实施百货连锁,带来的利润空间是巨大的。徐家汇商圈的各家商

业企业，若能够由集团公司或由集团投资的某一家核心百货商店来统一整合各家的资源，构筑有效沟通和利用的物流、信息、营销等平台，商圈的整体优势就能够得到充分有效的发挥。然后用徐家汇商圈的整体概念（而非单打独斗的商圈内某一家百货商店）在证券市场上融资，从而实现向全国市场拓展的目标。

二、实现信息化建设

“全球第一零售商”沃尔玛集团的创始人山姆·沃尔玛在其自传《Made in America》中称“电脑是协助管理及降低成本的利器，今天已被证实。”的确，想要使零售企业实现从单纯追求外表的富丽堂皇转向内在素质的提高，从销售企业拥有的商品转向销售消费者需要的商品，从大众营销转向一对一营销，从经验管理转向科学化管理，从单店经营到连锁经营，都离不开现代化信息的开发和运用。

零售企业的信息化建设主要包括 POS、EOS、EDI、VAN、商业 MIS、商业 SIS 以及其他辅助系统的建设。POS 是商业销售终端网络系统，以条形码为运作手段，以计算机为中心，实现对商店库存、销售、财务、合同、物价等方面的管理，能够快速反馈产、供、销各个环节的信息，为经营决策提供信息依据；EDI 是以条形码和标准化商业文件为基础的电子信息交换，将各种商业数据转变成电子信息，通过计算机进行交换，采用 EDI 技术可以实现远距离的“无纸贸易”，提高交换速度，提高数据交换的准确性；VAN 是指将制造业、批发业、零售业相关的商业信息，通过计算机服务网络来互相交换的信息系统；商业 MIS 是指对商业实体内部人、财、物实施全面管理的信息系统；商业 SIS 是指对商业经营决策者提供支持的信息系统。

在实施百货连锁的过程中，信息化建设显得尤为关键。我们知道，实行百货连锁经营，必须以联购分销作为入手点，统驭现有百货公司大宗商品的采购和分销。建立由集团公司或核心百货公司操纵的电子商务平台，建立内部局域网，架设服务于百货公司商品经营和管理的 MIS 系统。实现以下功能：

- (1) 跟踪入网企业协议联购分销商品的进销调存数量和价格信息；
- (2) 实时统计分析数据，发布商品销售排行榜；
- (3) 收集入网企业的销售预测和进货建议书；
- (4) 协调同业进货权限，根据事权规则向优势进货企业发出集约采购授权书；
- (5) 核准授权采购企业向入网企业提供基于进货成本的调拨价格；

- (6) 编制根据入网企业提出的要货计划书的调拨指令;
- (7) 协调进货计划和指定送货时间地址, 由供应商直接送达;
- (8) 拟订入网企业的销售价格和折扣率;
- (9) 统一对供应商进行结算, 承受各入网企业预交的调拨清算流动资金;
- (10) 电子消费卡统一结算功能。

从而有效地降低单品的成本, 提高企业的竞争力。因此, 信息化建设对于我们实施百货连锁来说是基础中的基础, 是一切工作的前提。

三、整合并巩固与供应商的合作关系

从国际范围来看, 工商关系的“松散型”向“紧密型”发展是一大趋势。从我们实施百货连锁的方向来看, 我们也必须整合与供应商的合作关系, 建立起一支紧密合作的供应商队伍。一方面, 我们可以用麾下连锁百货所占有的巨大市场份额来吸引供应商的加盟, 获得比较低廉的购买价格; 另一方面, 我们可以向中小供应商开放部分信息平台, 使他们借助我们的平台, 即时了解商品销售和库存情况, 提高补货效率, 建立转换成本。

与此同时, 我们可以通过对数据的分析, 找出在各家门店销售较好的明星产品, 采取买断经营的方式, 以获取更高的利润。买断经营是国外大零售商建立供货商网络的一大“杀手锏”。零售企业买断经营, 对于生产企业来说一方面能够及时回笼货款, 另一方面无需承担市场供求变化的风险, 因此, 在价格上可以较“代销”更为优惠。买断经营对于零售企业来说, 由于可以得到较为优惠的价格, 零售商同样在销售这一商品时, 毛利率就比较高; 零售商还可以利用自己拥有的广泛的销售网络, 给予自营的商品更好的陈列位置, 促进自营商品的销售; 同时, 采取买断经营, 零售商对供应商的控制力度也更大一些。

通过以上方法, 在建立了一定的转换成本之后, 我们对供应商的影响力度得到加强, 甚至在一定程度上能够影响供应商的决策, 使之朝着有利于我方的方向发展。

四、结合边缘学科, 合理选址布点

当今世界城市化方兴未艾, 城市规模越来越大, 城市机体也越来越复杂。同样是开一家网点, 为什么有些网点门庭若市, 而有些网点门可罗雀? 当然, 当中可能存在经营管理、商品种类、服务项目等多种因素, 但是除此之外, 极为重要的一点就是选址。从事商业经营, 选址是极为讲究的。

合理选址，一方面要依靠丰富的商业从业经验，对客流进行统计和分析；另一方面则要充分利用已有的各种科学成果，将诸多未来性因素提前考虑，从而大大提高选址的成功率。

例如，从商业经验来判断，我们较为强调的客流量。但是并非有大客流量的地方就一定适合开设百货商店，有些地区虽然有相当规模的客流量，却多属非商业因素，如车站、码头、学校公共场所等，此地区的客流一般速度较快，停留时间短，流动时间比较集中，其客流的主要目的不是为了购买商品，而是以其他目的为主。因此，在这此地方设置百货商店就不太合适。但可以把那些经营挑选性不强和携带方便的商品的商店设在这里，如烟酒副食品店，冷饮店快餐店等。因此，我们强调的应该是对百货商店而言的有效客流量。

作为边缘学科的城市地理学从空间方面探索城市发展的规律，从宏观方面对城市建设的决策具有重大意义，而从微观方面对于百货店的选址也极具参考价值。城市地理学的核心内容是从区域的空间组织和城市内部的空间组织两种地域系统，考察城市的空间组织。具体包括：城市化研究；城市职能研究；城市分类研究；城市体系研究；城市形态研究；城市群和大城市集群区研究；城市地域结构研究；城市土地利用研究；城市生态系统研究；城市综合地理研究等等。

从事商业经营，有效的消费群体是关键，而研究城市地理学当中的城市形态发展，城市职能划分，城市人口分布等领域，我们可以知道在什么地方需要一个社区商业中心，在什么地方布点可以最有效地吸引周边的顾客，这样可以极大地提高我们百货店选址的准确性，提高投资的成功率。传统的城市地理学，主要是通过实地调查和文献查阅，对城市或区域运用历史比较法、地理比较法以及综合分析法进行研究。随着现代学科间的交叉和渗透，新科学方法论的出现，以及数学方法和计算机等技术手段的普遍使用，城市地理的研究方法大大增加了。

五、通过兼并重组，扩大规模，提高商业资本集中化程度

根据商业发展的规律，单店的销售增长有着一定的极限，企业要想在市场化程度较高的商业领域获取市场空间，必须通过重组，实施扩张战略来实现效益的增长。美国沃尔玛集团截至 2002 年 7 月 31 日的全球门店共有 4518 家，其中本土 3313 家，海外 1205 家，规模极其巨大。而其众多的海外的门店中，多数是收购和兼并当地业已成熟的大型商业企业而实现的。例如其在日本市场收购了西友超市公司，在英国、德国、韩国和加拿大也都是通过购并当地企业而进入的。

与国外大型零售企业相比,国内大型零售企业在规模上显然处于劣势。即使是国内最大的连锁企业联华超市,其门店数也仅有 1200 家左右,而且单店的规模与沃尔玛亦不可同日而语。如果仅依赖自身的资本积累扩大规模,那么我国大型零售企业居于劣势的格局可能永远得不到改变,只有通过兼并与重组的方式,或强强联合,或以强并弱,实行管理经验、网点优势等资源的优化配置和重新组合,国内大型商业企业的规模才有可能在短期内得以迅速扩张,造就出一批民族商业“巨人”,这样处于劣势的格局才有可能得以根本改变。

连锁百货实施规模扩张的途径可以有很多种,包括:

(1) 依靠自身积累,逐步扩张。一般而言,连锁百货在实施扩张的过程中,较多采用依靠自身积累,逐步扩张的方法。采用这种方法,需要企业自身有较大的实力,否则依靠逐步积累,扩张的规模较为缓慢。但是由于这种方法的网点布局完全由企业自己决定,较易为决策层通过。

(2) 通过兼并重组,在较短时间内扩大自身规模。荷兰阿霍德在上海合资的顶顶鲜超市就是收购了百佳超市的 14 家门店之后,一下子把网点铺开的。当然在商业重组过程中,我们不应该只是把资产进行简单相加,而是应该是摒弃门户之见,地域之规,整合各方理念和优势,达到 1+1>2 的规模效应。

(3) 特许加盟连锁(FC)。连锁百货只是连锁店的一种特殊形式,因此,连锁百货在规模扩张的过程中,也可以参照连锁店的一般形式,诸如特许加盟(FC),由总部和加盟店之间签订契约。总部负责经营方式,加盟店按照总部确定的方式方法经营,悬挂总部的统一招牌。加盟店是独立法人,总部以收取使用费、指导费或营业额抽成等方式从加盟店销售额中提取一部分收益。采取这种方式,一方面连锁百货总部的风险较小,另一方面则可以较快地扩大市场的份额。当然,开展特许经营必须要满足一定的前提条件,即完善和成功的特许体系是建立在直营连锁基础上的企业知名度、商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式、可传授的管理技术或诀窍。

六、涉足网络销售

作为传统的百货公司,面对二十一世纪的消费新理念,我们在发展百货连锁的同时,亦需涉足网络销售领域,实现两者的综合发展。

我们知道,百货商店所销售的是挑选性较强的个性商品,并不象日用品、书籍、音像制品那样,有较高的普适性。后者由于标准化程度高,只要是指定某一品牌,某一型号,在网

络上定购与在超市购买,不会存在什么差异,因此,此类商品适合于网络销售。而百货商店销售的服装就大不相同了,同一颜色,同一款式,不同的人穿着会有不同的效果,这就是为什么我们在百货店购物时,看中的衣服一定要试穿后才会决定是否购买。既然亲眼所见,亲手触摸的都不敢确定,那么,我们如何能够在屏幕上看到一张图片而冒然下订单呢?

照上面的理论,百货商店似乎不适合于网络销售,其实不然,只要我们选取恰当的方式,就能够结合百货商店和网络销售的优势,依靠网络扩大我们的销售份额。

传统百货公司涉足网络销售有两种选择:(1)成立一个全新的网上商店,与传统商店割裂开来;(2)利用现有的资源寻找符合自身的电子商务方案。在网络化初期,诸如亚马逊等许多公司都采用了第一种方法,但实践证明,这种方法的盈利前景十分渺茫。因此,现时有许多零售商尝试用第二种方法,实现传统百货与网络销售的互动。上海现有的正广和“85818”和“易购 365”等一批网络商业企业,正是依靠了原有的商业资源,才得以迅速发展起来。

百货公司可以依靠自身或 ASP 来搭建电子商务平台,这将视网络销售所能达到的规模来决定。在现阶段利用 ASP 充当网络中介,可能是较为可行的一种途径。首先具有一定知名度的 ASP 作为信息中介,节省了人们查阅信息的时间;其次,ASP 用自身的专业技术支持百货连锁公司构造电子商务平台,节省了百货连锁公司在网络销售方面的初始投入。

网站的服务器即时到百货公司的 MIS 系统数据库中采集各种商品信息,当顾客在网上选中商品以后通过网站下订单。一旦订单产生,网站的订单处理系统直接将数据交换到百货公司的 MIS 系统中。这时区分顾客的类型可将业务分为 B2B 和 B2C 两种。前者由百货公司的 MIS 系统将要货信息传递到供应商和物流公司处,由供应商将货物直接交由物流公司送抵顾客手中。后者的送货也可并入百货公司自身原有的送货体系当中。

这种百货商店与网站间无缝式的电子商务平台搭建,使得现有的百货商店兼作网络销售商品的样品店,对于那些并非挑选性很强的男式衬衣、袜子、内衣等商品,完全可以实现网络销售。同时,网站以最快的速度根据百货公司实体卖场的各类变化相应调整信息,始终为顾客提供最新的信息,将不部分不愿意逛商店的人也纳入了自己的顾客范围。百货商店的顾客范围就更广了。

七、发展物流业或借助第三方物流

发展连锁百货和网络销售必然涉及物流的问题。这是因为,现时的单体百货商店大多有

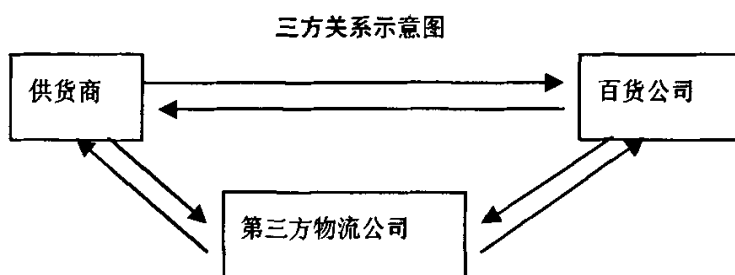
自己的 MIS 系统、仓储运输系统和安全库存量。由于销售过程中的不可预测因素，零售商必需保持一定数量的安全库存。而现时的零售商承担着巨大的成本压力，他们希望将安全库存减少到最低。有些零售商会将这一成本转嫁到供应商身上，但这种情况下，整个供应链的成本并未减少，只是成本向供应链上的最薄弱环节转移而已。一旦供需矛盾发生逆转，零售商便不再有这一能力。在实施了百货连锁之后，我们必须对上述资源进行整合，实现规模效应。

社会的发展使世界变成了一个“地球村”，每一个企业都必须清楚认识在整个经济的链条中，即使最大的公司也只不过是其中的一个环节，市场的竞争不再是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。

进入 21 世纪，“物流”产业正成为全球经济发展的热点。物流业是一个新兴行业，它是凭借电子数据交换系统，通过集成物流资源，建立物流服务网络，快速、低成本地向客户提供增值服务的产业。一般包括运输、仓储、包装、装卸搬运、流通加工、配送、代理、咨询和其他服务等经济活动。

随着社会分工的越来越细化，业务外包（Out Sourcing）对我们不再陌生。任何只要是企业不擅长的，或是由企业自身承担不经济的业务，都可以外包。包括 HR Out Sourcing（人力资源外包），3PL（第三方物流）和倚靠 ASP（应用服务供应商）构筑企业电子商务平台等。经过连锁业的第一轮大发展，目前全市范围内已有数家成熟的物流公司，拥有相对成熟的业务流程和规模效益。因此，我们在发展百货连锁和网络销售的过程中，无需从零开始筹建自己的物流公司，而是可以采取第三方物流的形式，就是由专业的物流公司作为第三方承担起诸如产品配送、产品回收、运价洽谈等本来应由供应商或零售商承担的物流职能。企业和供应链其他成员形成伙伴关系。当企业采用“即时化管理”（JIT）或者“电子数据交换”（EDI）以及其他物流技术的时候，他们就依赖于供应链上其他企业的可靠性：在准确的时间以约定的质量交付准确数量的产品。物流公司采用电子数据交换来收发订货单、发票和付款，由计算机之间直接联系的电子商务取代传统的纸张。这一交换从百货商店的 POS 机，通过百货商店的 MIS 系统，延伸到物流公司的信息系统。这样零售商、供应商和从事物流业的第三方真正携起手来，即时处理电子数据交换带来的信息，才能够真正降低整个供应链上的成本。

图 8-2



早在 20 世纪 20 年代，就有了类似的雏形。著名的百货连锁公司西尔斯（Sears）就同供货商签订了长期的合同，由此获得价格上的优势。这样，西尔斯在产品的设计阶段就开始同从供货商取得联系，从而得以理解和管理全部的成本序列。公司因此在数十年里保持了无可匹敌的成本优势。

百货连锁企业之所以采用第三方物流而不是自己构建物流公司还有其特殊的原因：百货公司经营多以柔性 and 个性商品为主，这些商品的特点是批量小，缺乏统一性，更替变化频繁。若企业在物流方面投入极大的财力和物力，会严重影响到企业的盈利性。若把物流方面的投资和人力由第三方来承担，而让制造商和零售商去做他们最擅长的事，这样不仅可以提高企业配送的速度，提高顾客满意度，而且可以有效地降低企业的成本，改进内部物流系统运行效率。

当然，依靠第三方物流也存在着一些问题：首先是百货公司与物流第三方的信息系统集成问题，其次是企业内部机密问题，除此之外，还有公司之间的文化冲突问题，第三方公司对百货公司的流程不够了解以及百货公司从事物流管理的员工再培训等问题。

八、突出服务特色，创新营销理念

自 1992 年开始，我国消费品市场就逐步由卖方市场走向买方市场，这一历史性、根本性的变化，使人们的消费行为发生了很大变化，消费者的消费观念、消费习惯、消费结构、消费倾向、消费决策、消费权利等都产生了飞跃。这就要求商业经营者全面认识买方市场，根据消费行为的变化，在服务特色上，在营销方式上有所创新，包括企业制度创新、组织创新、服务创新、手段与方法创新等。这一点对于百货商店尤为重要，百货商店不同与超市和大卖场的自助服务，在售卖商品的同时必须提供具有附加值的特色服务，因此，服务特色是其取得竞争优势的重要手段。

尽管从事百货零售这一行业的经营管理者早已充分认识到这一点，但要真正做到能与国外的同行相媲美的程度，还存在太大的差距。在我们的售卖第一线，营业员不是贴身紧逼，过分热情了；就是“嫌贫爱富”，冷眼相向，对顾客不是一视同仁；有时就算面带微笑，那微笑总也象是用胶水粘上去的，未发自内心，不那么自然。总之，似乎总也掌握不好分寸。这一点，不仅仅反映在营业员身上，连接受过最专业化训练的中国空姐，也存在这一方面的缺陷。为什么我们可以在同一组空乘人员中，轻易地分辨出哪位空姐来自日本，哪位空姐来自中国？最根本的原因就是前者的笑容发自内心，而后的笑容多半有些牵强。

“冰冻三尽，非一日之寒”，要改变这种局面，决非一朝一夕的事，需要从企业文化，服务理念、员工的激励机制等诸多方面入手，树立起“顾客是我们的衣食父母”的理念，使企业员工的积极性和潜能得到充分发挥。

以上的八个方面，是根据本人目前从事的工作和在 MBA 学习过程中接触的有关理论，提出的一些初步想法和建议。我们有理由相信，只要徐家汇商圈能够在错位经营战略的基础上，进一步将其战略目标拟定为：面向全国、全球的商业管理和运作中心，从组织化、现代化、信息化、规模化、特色化等方面入手，依靠大百货连锁的市场分销能力形成对供应商的价格制约，依靠计算机技术的支持完善信息和物流体系，依靠个性化的服务放大集客力，徐家汇商圈一定能够在已有的市场份额的基础上，进一步完善，成为辐射上海、全国乃至全球的商业中心。

参考文献:

- 1、菲利普·科特勒 《营销管理》第8版，上海人民出版社 1997 年
- 2、迈克尔·波特 《竞争战略》，华夏出版社 1997 年
- 3、蔡鸿生 《城市商业发展的规模、规划、规范》，中国商业出版社 2002 年
- 4、理查德·科克 《帕累托 80/20 效率法则》，海潮出版社 2001 年 12 月
- 5、《社会主义市场经济概论》，人民出版社 2002 年
- 6、哈佛商学院 MBA 教程《零售学》，中国对外经济贸易出版社，1999 年中文第 1 版，
- 7、黄桂芝 《零售营销》，清华大学出版社，1998 年
- 8、H·克雷格·彼得森 《管理经济学》第 3 版，中国人民大学出版社 2002 年 6 月
- 9、陈继祥 吴振寰 《企业经营战略——集成整合途径与案例》，上海交通大学出版社 2000 年 1 月
- 10、哈罗德·孔兹 海因兹·韦里克 《管理学》，经济科学出版社 1998 年 8 月
- 11、吉利斯等 《发展经济学》第四版，中国人民大学出版社 1998 年 9 月
- 12、Jacques Horovitz 《服务战略》，云南大学出版社 2002 年 7 月
- 13、冯雷 《WTO 与中国商业发展对策》，中共中央党校出版社 2001 年 8 月
- 14、吕一林 《美国现代商品零售业——历史、现状与未来》，清华大学出版社 2001 年 5 月
- 15、吴维库 《企业竞争力提升战略》，清华大学出版社 2002 年 7 月
- 16、《零售业——哈佛商学案例精选集》，中国人民大学出版社 2002 年 9 月
- 17、鲍勃·奥尔特加 《信任萨姆：全国最大零售商沃尔玛的秘密》，华夏出版社 2001 年 1 月
- 18、江林 《百年西尔斯——在竞争中崛起的零售巨人》，中国人民大学出版社 2001 年 2 月
- 19、胡宝哲 《东京的商业中心》，天津大学出版社 2001 年 6 月
- 20、李毕万 《百货店营销》，企业管理出版社 1999 年 9 月
- 21、罗杰·布莱克威尔 《重构新千年零售业供应链》，上海远东出版社 2001 年 1 月
- 22、管益忻 《企业核心竞争力——战略管理赢家之道》，中国财政经济出版社 2002 年 5 月
- 23、迈克尔·波特 《战略：45 位战略家谈如何建立核心竞争力》，中国发展出版社 2002 年 4 月
- 24、艾·里斯 《定位——有史以来对美国营销影响最大的观念》，中国财政经济出版社 2002

年 6 月

25、《文汇报》 2001 年 10 月 18 日

26、《北京青年报》 2001 年 7 月 20 日

27、《哈佛商业评论》 2002 年 11 月

28、《中国加入 WTO 以后徐家汇商业中心功能的定位问题》 王新奎 2002 年 11 月 21 日

29、www.b-rank.com

30、www.ccc.globalsources.com

31、2c.yahtour.com

致 谢

时间飞逝，光阴荏苒。2 年半的学业即将结束。这 2 年半中马不停蹄，工作、学习、生活多方兼顾，可谓压力巨大，多亏老师、领导、同学、同事、家人多方面的支持，使我能够顺利地完成学业。

这篇论文是在我多年的工作经验和 2 年多的 MBA 课程的基础上完成的，这两方面是理论和实践的完美结合。没有实践的经验，理论的概括缺乏根基；而没有理论的提炼，实践的经验就得不到提升。

因此，首先我要衷心感谢我的指导老师陈继祥教授和所有在我 MBA 课程中给予我指导和帮助的老师。正是他们孜孜不倦的教诲，使我的理论水平得到提升；他们悉心的指导，使我的论文得以如期完成。其次，我要衷心感谢我所在公司的领导们，他们给予我工作和学业上的支持，给我创造条件，使我得以利用部分工作时间完成学业和论文。我还要感谢我的同学们，他们的友爱和帮助，让 2 年多的学业变得充实。最后，我要感谢我的家人为支持我的学业所作出的牺牲。

2002 年 11 月