

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 200215176

UDC _____

厦 门 大 学

_____ 硕 士 _____ 学 位 论 文

中国麦德龙竞争战略探究

The Competitive Strategy of Metro China

张 平

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 200 年 月 日

论文答辩时间: 200 年 月 日

学位授予日期: 200 年 月 日

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

200 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2006 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

本文首先介绍了中国麦德龙的概况，对其“设计的竞争战略”以及在实践中的问题进行了剖析，总结了麦德龙的战略发展模式，阐释了重新设计竞争战略的必要性，并提出了战略转型需要解决的主要问题：零售市场的副产品地位、开发零售市场的态度以及具体开发战略。本文继而零售市场进行了细分，确定了中产阶层和中下阶层这两大细分市场作为研究目标；对不同细分市场的消费行为特征、规模和增长潜力进行的分析，成为细分市场吸引力的主要依据，其中的消费行为特征分析为价值链分析提供了基础。本文借助波特的竞争战略群分析工具，对中国麦德龙所处的分销行业进行了竞争结构分析，揭示了行业发展趋势带来的机会与威胁，阐明了竞争压力的现实和潜在来源。基于上述分析，本文提出了中国麦德龙面临的三种战略方案，并依据细分市场的价值链关联程度对备选战略进行了评估。

本论文的主要结论是：中国麦德龙在解决零售市场地位的问题时，可以在细分零售市场的基础上，从零售细分市场与专业市场之间的关联这一角度，分析不同零售细分市场的开发对范围经济的正反面影响，选择能够产生净竞争优势的零售细分市场作为市场开发的目标。研究结果显示，中产阶层细分市场与专业市场存在良好的关联，开发中产阶层市场既能利用范围经济，又能充实专业化的定位，对中国麦德龙确立在未来分销业中的独特竞争地位意义重大。

关键词：麦德龙；零售；竞争战略

Abstract

As the leader of Cash@Carry around the world, Metro has been insisted on this format during the past 10 years in China. Facing the challenge of traditional wholesalers and hypermarkets, Metro China has never made expected profit till now. There has been great argument among the management upon the attitude towards retail market. Some stores accept retail customers, which increase the sales, meanwhile cause great troubles as well.

This thesis first introduces the basic information of Metro China, analyzes the designed strategy and the realized strategy, which put forward the necessary of re-designing the strategy and three related problems: by-product position, attitude towards retail market and specific way of strategy adjustment. By means of segment analysis, retail market segments are divided, whose scope, latent capacity and consumer buying behavior are analyzed. Meanwhile, competition analysis explains the opportunities and threats the enterprise is facing. New strategies are raised based on the upper analysis, which are evaluated by value chain analysis between different segment markets.

The conclusion is that Metro China should develop the middle class segment and give up the lower-middle class segment market, because the middle class segment matches the business market much better than the lower-middle class segment so that the existent value chain could serve both segments better.

To fulfill the new strategy, the thesis provides a series of adjustment plan based on value chain activities.

Key Words: Metro; Retail; Competitive Strategy.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

引 言	1
第一节 研究背景和研究内容	1
第二节 研究方法	2
第三节 论文结构	2
第一章 理论综述	3
第一节 战略管理的理论回顾	3
第二节 战略发展的模式	4
第三节 范围经济的战略问题	6
第四节 本章结论	7
第二章 中国麦德龙竞争战略分析	8
第一节 分销相关概念	8
第二节 中国麦德龙概况	9
第三节 竞争战略的设计与实践	11
第四节 本章结论	22
第三章 零售业市场分析	25
第一节 零售市场的细分	25
第二节 细分市场的消费行为特征	30
第三节 细分市场的规模和增长率	34
第四节 本章结论	36
第四章 行业竞争分析	37
第一节 行业发展趋势	37
第二节 零售业的市场结构	38
第三节 竞争战略群分析	39
第四节 本章结论	42
第五章 竞争战略的提出与评价	44
第一节 竞争战略的提出	44
第二节 竞争战略的评估	44
第三节 本章结论	48
第六章 竞争战略的实施	49
第一节 市场价值活动的调整	49

第二节	辅助价值活动的调整	51
第三节	本章结论	53
第七章	论文的结论	54
第一节	论文的主要结论	54
第二节	有待进一步分析的问题	55
参考文献	56
后 记	58

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Foreword.....	1
Chapter 1. Related Theory.....	3
Section 1. Research Background.....	3
Section 2. Research Content.....	4
Section 3. Research Method.....	6
Section 4. Thesis Structure.....	7
Chapter 2. Analysis of Metro China's Competitive Strategy.....	8
Section 1. Concept of Retail and Wholesale.....	8
Section 2. Introduction of Metro China.....	9
Section 3. Analysis of Designed and Realized Strategy.....	11
Section 4. Chapter Conclusion.....	22
Chapter 3. Market Analysis.....	25
Section 1. Market Segmentation.....	25
Section 2. Analysis of Consumers Buying Behavior.....	30
Section 3. Analysis of Segment Market's Scale and Potential.....	34
Section 4. Chapter Conclusion.....	36
Chapter 4. Analysis of Competition.....	37
Section 1. Industry Trend Analysis.....	37
Section 2. Industry Market Structure Analysis.....	38
Section 3. Strategic Group Analysis.....	39
Section 4. Chapter Conclusion.....	42
Chapter 5. Raise and Evaluation of New Strategies.....	44
Section 1. Raise of New Strategies.....	44
Section 2. Evaluation of New Strategies.....	44
Section 3. Chapter Conclusion.....	48
Chapter 6. Implementation of New Strategy.....	49
Section 1. Adjustment of Market Related Value Chain.....	49
Section 2. Adjustment of Assistant Value Chain.....	51
Section 3. Chapter Conclusion.....	53
Chapter 7. Thesis Conclusion.....	54
Section 1. Main Conclusion.....	54
Section 2. Follow-Up Research Proposal.....	55
Reference.....	56
Acknowledgements.....	58

引言

第一节 研究背景和研究内容

上海锦江麦德龙现购自运有限公司（以下简称中国麦德龙）是世界级分销业巨头麦德龙集团在中国大陆的分支机构，主要为商业和专业客户提供现购自运业态的分销服务。

2004年12月11日起，中国零售商业对外资全面开放，中外分销巨头开始了加速扩张的阶段，分销企业面临多种业态的激烈竞争。中国零售业的市场结构正在趋向集中，未来的行业格局在很大程度上影响着分销企业的竞争地位。批发与零售的融合以及跨国零售巨头的多业态发展使中国麦德龙面临更严重的进入威胁。传统批发业的灵活优势，大型综合超市对专业市场的入侵都给麦德龙的经营带来了障碍。

与此同时，中国正在经历社会分层的剧烈变革，中国社会将分裂成两大对立的阶层，还是向拥有巨大中间阶层的“中产社会”发展，成为民众和学术界广泛关注的问题^①。不同的社会阶层在消费的能力与意愿、消费行为特征、需求规模与增长潜力等方面差异巨大，这些因素对任何一个分销商来说，都具有举足轻重的意义。

如何适应快速变化的环境，自身的优势如何发挥，成为分销企业必须认真思考的问题。中国麦德龙秉持德国人的执着，默默耕耘中国市场将近十年，面对严酷的竞争，长期固守的有限目标客户战略面临日益严峻的挑战，是否开发以及如何开发具有副产品属性的零售市场成为管理层无法回避的问题。仓储会员业态的其他成员在零售市场的失败提醒着麦德龙，庞大的零售商机蕴含着同样巨大的风险。

本文通过对中国麦德龙的竞争战略从设计到实践之发展过程的研究，探讨零售市场在中国麦德龙竞争战略中的潜在地位，解决零售市场开发的必要性、可行性、结构性和操作性问题。

中国零售分销企业在开拓市场的过程中常常会同时面对多个细分市场，是

^①李春玲，断裂与碎片·当代中国社会阶层分化实证分析[M]，北京：社会科学文献出版社，2005.P1.

否应该同时为多个细分市场服务，以及如何让企业价值链同时满足多个细分市场的不同需求成为企业不得不思考的命题。希望本文对这一问题的研究能够为零售分销企业提供参考。

第二节 研究方法

本文首先采用战略发展模式理论分析了麦德龙的设计战略与现实的矛盾，提出战略变革需要解决的问题。继而采用市场细分理论对零售市场进行细分，确定了麦德龙需要重点考虑的两个细分市场，分析了它们各自的消费特征与吸引力。在进行竞争分析时，本文采用波特的竞争战略群分析法，结合市场结构分类法，对麦德龙所处的行业竞争状况及其自身的市场地位进行了评估。基于上述分析，本文提出了备选战略，继而通过价值链分析和细分市场关联分析对战略进行了评估，最终确立了新的竞争战略及实施方案。

第三节 论文结构

本论文共分七章：第一章介绍了论文写作所依据的主要管理思想；第二章主要分析中国麦德龙竞争战略的形成与发展过程，揭示了竞争战略调整的必要性 and 问题的症结所在；第三章对零售市场进行了细分，确定了需要重点考虑的细分市场，并对其消费特征和市场吸引力进行了分析；第四章分析了麦德龙所在行业的市场结构，发展趋势和竞争态势，揭示了主要的竞争压力来源和麦德龙的竞争地位；第五章基于前面的分析，提出了中国麦德龙的竞争战略备选方案，并通过细分市场间的价值链关联分析，评估不同战略对范围经济的正反两方面效应，确立了开发中产阶层细分市场的战略方向；第六章为新战略制定了具体的实施方案，对相关价值活动进行了调整，以使价值链更有效地兼顾专业市场和中产零售市场的需求；第七章归纳了论文的结论，提出了后续研究的若干方向。

第一章 理论综述

第一节 战略管理的理论回顾

一. 企业战略与战略管理

企业战略涉及企业的长期发展方向和经营范围，理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场或者客户需求相匹配，这种匹配应优于竞争对手，以便达到所有者预期的经营目标。^①

二. 战略管理理论的主流学派

1965年，安索夫的《公司战略》的出版成为现代企业战略管理研究的起点，此后，许多学者基于不同的理论基础、研究方法和研究角度，创立了多种不同的理论学派，其中的一些学派为分析公司战略管理的发展模式奠定了基础。

1. 设计学派(Design School)

作为设计学派的代表人物，安德鲁斯(Andrews)在《公司战略概念》中认为，战略的形成由企业高层经理负责，是将企业内部条件与外部环境相匹配的过程，是一个深思熟虑的、简明的设计过程。战略可以明确表达并且是唯一的，战略的制定与实施是分开的两个过程。SWOT模型是设计学派的重要基础。

2. 计划学派(Planning School)

安索夫(Ansoff)在1965年出版的《公司战略》一书标志着计划学派的产生。计划学派的基本观点与设计学派相似，认为战略的形成是一个预先规划的过程，不同的是，设计学派认为战略规划应该由专职的设计人员负责，应该正式而详细，包含具体的实施计划。

3. 权力学派(Power School)

权力学派的代表人物包括Llison、Pfeffer等人，他们认为战略是组织内部权力斗争的产物，战略制定不仅要考虑行业环境、竞争力量等经济因素，还要注意利益团体、权力分享等政治因素。

4. 文化学派(Cultural School)

以莱恩曼(Rhenman)和诺曼(Normann)为代表的文化学派认为，企业战

^① Gerry Johnson, Kevan Scholes. 公司战略教程[M]. 北京: 华夏出版社, 1998. P7

略根植于企业文化及其背后的社会价值观念，战略形成是一个思想上的、强迫的、集体的、深思熟虑的过程。

5. 学习学派 (Learning School)

学习学派认为战略的形成与实施是统一而交互的过程，是一个动态的学习过程。明兹伯格 (Mintzberg)、韦克 (Weick) 是这一学派的代表人物。

6. 结构学派 (Configuration School)

结构学派博采众长，集各学派观点之大成，它以权变思想来看待企业战略的形成过程，认为企业应根据不同的情势，采用合适的方式来制定战略，其代表人物有：明兹伯格 (Mintzberg)、钱德勒 (Chandler)、米勒 (Miller) 等。

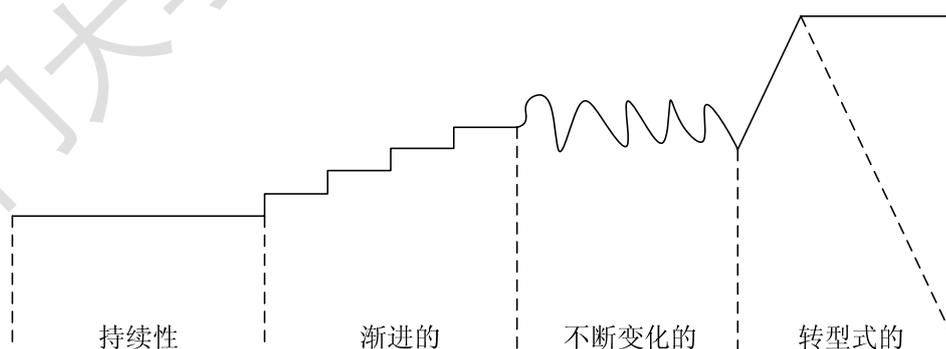
第二节 战略发展的模式

一. 渐进式的战略发展

如图 1 所示，明兹伯格对组织的研究表明，“全局性的”或者“转型式的”变革并不经常发生，组织的战略变革更多是“渐进的”，有时则是“不断变化的”，即缺乏明确方向的连续变化。

在不断变化的环境中，渐进式的变革往往是比较适合的过程，但是，如果这种渐进的战略变革落后于环境的变化，组织可能会与环境不相协调，这时就需要转型式的变革。

图 1 战略变革的模式

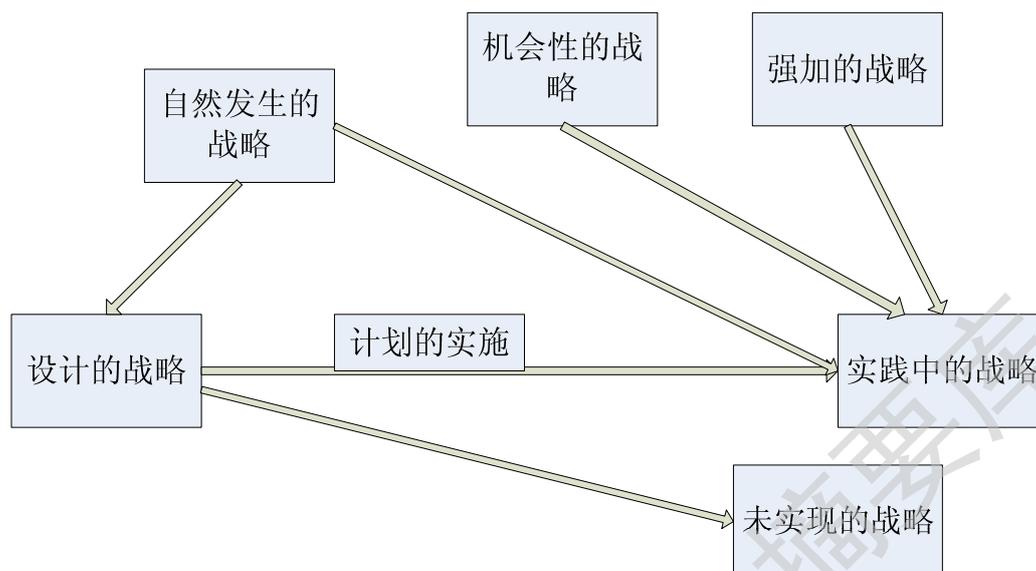


来源：Gerry Johnson、Kevan Scholes：《公司战略教程》，华夏出版社，1998 年 4 月

二. 战略发展路线

Gerry Johnson 和 Kevan Scholes 认为，战略的形成与战略的执行过程并非截然分离，而是一个相互融合和互动的过程。图 2 说明了战略在实践中的变化过程。

图 2 战略发展路线



来源：Gerry Johnson、Kevan Scholes:《公司战略教程》，华夏出版社，1998年4月，经作者整理

图 2 的起点“设计的战略”是指由管理者立意设计，以计划的方式形成的对战略方向的清晰的表述。也就是以书面形式确定下来的总体战略规划以及配套的运营策略，一般通过公司网站、公司经营手册以及公司高层领导公开发言等渠道对公司内外发布。设计的战略可以理解为“显式战略”，由于涉及各项职能领域，时间跨度大，而且是对内外公开宣称的战略，所以必须保持相对的稳定性。

战略的发展具有一个自然发生的属性，环境压力和管理层想法的积累使战略制定类似于自然选择的过程，这就是所谓的“自然发生的战略”。

战略有时会以机会型的方式出现。例如，当环境变化或者新技能得到承认时，它们可能具有机会上的优势。企业为了把握这种机会所进行的战略和策略调整就是“机会性的战略”。企业采用机会性战略的利益往往是明显而诱人的，但是如果不能站在全局和长期的角度审视这一战略调整的影响，就很可能影响企业总体战略的健康发展，例如：使企业偏离发展的主方向，使企业定位模糊等。

由于外部环境和内部资源能力的变化，企业不得不接受“强加的战略”，调整经营策略以应对威胁和挑战。

由于外部环境和内部条件的限制，“设计的战略”不可能完全按照原先预想的路线得以执行，战略的方向、内容以及支持战略的具体策略都会发生程度不同的变化。设计的战略在经过实践改造后，成为“实践中的战略”，它既包括设计战略中被实现的部分，也包括新增加和被调整的部分。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库