

零售业全球供应链核心竞争力的研究——基于文化的思考

汤雪琴

指导教师：计国君 教授

厦门大学



学校编码：10384

学号：200415200

分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

零售业全球供应链核心竞争力的研究——基于文化的思考

Studies on Core Competition in Global Retailing Supply Chain-A Viewpoint From Culture

汤雪琴

指导教师姓名：计国君 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2007 年 11 月

论文答辩日期：2007 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2007 年 11 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

兹呈交的学位论文，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）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着世界经济逐步向着区域一体化方向发展，特别是进入 20 世纪 90 年代以来，由于科学技术的不断进步，Internet 的快速发展与应用及信息社会的来临，大大加快了经济全球化的步伐。在当今世界经济环境下，随着中国等其他国家加入世界贸易组织，全球化战略已成为各国政府及企业占领国际市场的重要战略之一，经济全球化的趋势日益加强。在经济全球化的背景下，供应链管理已经发展成全球供应链管理。全球供应链是一群有供求业务关系的企业（跨国企业）所组成的集合，不同的企业有不同的文化背景，如果供应链没有一个共同认同的文化基础，各节点企业的文化便会产生互相冲突和抵触，从而影响供应链管理的效率与效力。本文旨在探讨在零售供应链全球化的背景下，零售业文化对于构建零售企业核心竞争力的重要意义。

首先，零售业文化具有核心竞争力的重要特征。核心竞争力作为企业所具有的独特的信息技术、经营管理、进货渠道或市场营销的能力，它是企业所独具的能力，是竞争对手无法模仿的。而零售企业一旦形成它特有的企业文化，就很难被竞争对手和其他企业所模仿，这就决定了零售业文化有核心竞争力的特征。零售业文化对内可以提高员工的积极性、创造性，对外可以提高企业的品牌形象。没有独特优秀的零售业文化就没有零售企业的核心竞争力。

其次，在经济全球化的背景下，跨国零售企业的跨国经营日益普遍。零售企业在国外经营所面临的是一个多国、多元文化相交融的社会环境，跨国零售企业经营环境的跨文化差异是其开展跨文化管理的现实背景。根据不同的东道国有不同的跨文化类型，跨文化管理可采用的策略有：本土化策略、跨文化培训策略、文化相容策略、文化创新策略以及文化借用策略等。跨文化差异会影响跨国零售企业的核心竞争力，跨国公司要保持竞争优势就必须认识到文化差异的存在，并对文化差异进行控制管理，协调与供应商、顾客的关系，运用自身文化的影响力规范营销渠道各成员的行为规则和价值观，从而有效地缓解和避免渠道冲突。

再次，零售供应链作为连接了供应商、制造商、运输商、零售商等一系列企业的网链状合作联盟，由于不同企业文化的差异性，决定了零售供应链中必然伴

随着文化的交汇，甚至冲突。重视文化的渗透与整合对提高整个零售供应链的绩效有重要意义。本文提出了文化整合的三种模式：文化同化、文化创新以及文化保留。在跨国零售供应链中，应对不同国家的文化差异，跨国零售商可以采取不同的品牌策略、员工管理策略以及针对不同国家政府的规章制度采取不同的零售策略等方法来提高零售供应链的运行绩效。

最后，本文重点阐述了零售业文化与核心竞争力的关系。并以沃尔玛的企业文化为例，论证了零售业文化就是零售企业核心竞争力的观点。成功的文化对零售业核心竞争力的影响主要体现在：1. 有助于提升零售企业的企业形象；2. 增强零售企业的凝聚力，培养团队精神；3. 有助于加强零售企业的学习与创新能力。

随着中国加入世贸，外商进入中国零售市场比之前更加便捷和踊跃，中国国内竞争国际化的程度愈加激烈和白热化。本文还对中国零售企业应如何培养企业文化、构建核心竞争力并如何在跨国经营中适应异国文化作了初步探讨。

关键词：供应链文化；全球供应链；跨国企业文化；零售业竞争力

Abstract

With the global economy developing to an orientation of regional integration, especially with the development of science and technology, the fast development and application of Internet and the coming of the society of information since the 90s of the 20 century, the pace of economic globalization has been greatly expedited. In the global economical environment and with China entering WTO, the strategy of globalization has become one of the most important strategies for various governments and enterprises to seize the international market, and the tendency of economic globalization has been increasingly strengthened. Under the background of economic globalization, the supply chain management has developed into the management of global supply chain. The global supply chain is a congregation of enterprises (international enterprises) in a business relationship of supply. Different enterprises have different cultural background. If there is not a common recognized cultural basis, the different cultures might conflict and clash one and another, which could effect the efficiency and effectiveness of the supply chain management. The objective of this paper is to discuss the important influence of retailing culture on constructing the core competition of retailing enterprises under the condition of globalization of retailing supply chain.

First, retailing culture has the important characteristics of core competition. As the unique information technology, the operation management and the channel of buying or marketing ability, core competition is a unique capability which can not be imitated. Once the unique enterprise culture is formed, it is difficult to be imitated by other competitors and enterprises, thus it determines that retailing culture has the characteristics of core competition. Retailing culture can improve employee's enthusiasm and creativity internally, and can enhance the brand image of the enterprise externally. There won't be core competition if there isn't unique and excellent retailing culture.

Second, under the economic globalization, the international operation of international retailing enterprises is increasingly prevailing. What retailing enterprises should face in overseas operation is a multi-national and multi-cultural social environment, and the intercultural difference is the background for retailing enterprises to develop their intercultural management. According to different cultural types in various countries, the strategies which can be adopted in intercultural management are: localization, intercultural training, cultural compatibility, cultural innovation and cultural borrowing. Intercultural difference will influence the core

competition of international retailing enterprises. To maintain the core competition, international enterprises should recognize the existence of cultural difference, manage the cultural difference, harmonize the relationship with suppliers and customers, regulate behavior and value of the members in sales channel by using its own culture so as to effectively relax and avoid conflict in sales channel.

Third, the retailing supply chain is a netting cooperation alliance connecting suppliers, manufacturers, shippers and retailers. The cultural difference among enterprises determines the necessity of cultural communication, even cultural conflict in supply chain. Emphasizing cultural penetration and integration plays an important role in improving the performance of the whole supply chain. This paper put forth 3 models of cultural integration: cultural assimilation, cultural innovation and cultural reservation. To treat the cultural difference in the intercultural retailing supply chain, international retailers can adopt different brand strategies, employee management strategies and different retailing strategies according to different regulations in various countries to improve the performance of supply chain.

Finally, the relationship between retailing culture and core competition is discussed in this paper. A case study is based on Wal-Mart's culture, the viewpoint that retailing culture is the core competition of retailing enterprises is demonstrated in this paper. The influences of successful culture on the core competition of retailing enterprises mainly manifested in the following aspects: 1. Help enhance the enterprise's image; 2. Strengthen the coherence of retailing enterprises and cultivating team spirit; 3. Help strengthen the learning and innovation ability of retailing enterprises.

With our Country entering WTO, it's easier for foreign enterprises to enter Chinese retailing market. The globalization degree of internal competition in China becomes more intense and incandesced. Moreover, this paper gives a rough discussion about how to foster enterprise culture, construct core competition and how to adapt to different cultures in the international operation for Chinese retailing enterprises.

Key words: Supply Chain Culture, Global Supply Chain, International Enterprise Culture, Retailing Core Competition

目 录

第一章 前 言	1
第一节 供应链文化概述	2
第二节 文献综述及本文研究着眼点	6
第二章 零售业供应链文化	8
第一节 零售业文化与核心竞争力	8
第二节 零售业文化与市场机制—跨文化管理	10
第三节 差异化文化与零售业关系	14
第四节 零售业文化与渠道产品组合	18
第五节 零售业供应链文化	20
第三章 零售业核心竞争力构建——基于文化的视角	22
第一节 零售供应链文化的渗透与整合	22
第二节 应对不同国家文化差异的策略	25
第三节 成功的文化对零售业核心竞争力的影响	30
第四章 沃尔玛的供应链管理文化剖析	33
第一节 沃尔玛的品牌价值	33
第二节 沃尔玛的供应链文化	34
第三节 沃尔玛关注员工的成长	38
第四节 沃尔玛的营销文化	40
第五节 供应链文化管理对沃尔玛的意义	43
第五章 总结与启示	46
第一节 总结	46
第二节 对我国零售业发展的启示	47
参考文献	50
致 谢	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1: Introduction.....	1
Part 1: Supply chain culture summary.....	2
Part 2: Overview and the starting point of this paper.....	6
Chapter 2: Retailing supply chain culture.....	8
Part 1: Retailing culture and core competition.....	8
Part 2: Retailing culture and marketing strategy- intercultural management.....	10
Part 3: The relationship between different cultures and retailing.....	14
Part 4: The combination of retailing culture and products in sales channel.....	18
Part 5: Retailing supply chain culture	20
Chapter 3: The construction of retailing core competition-based on the viewpoint of culture.....	22
Part 1: Cultural penetration and integration in retailing supply chain.....	22
Part 2: Strategies on different cultures in various countries.....	25
Part 3: The influence of excellent culture to retailing core competition.....	30
Chapter 4: The analysis of Wal-Mart's supply chain culture.....	33
Part 1: Wal-Mart's brand value.....	33
Part 2: Wal-Mart's supply chain culture.....	34
Part 3: Wal-Mart's concerning about employee's development.....	38
Part 4: Wal-Mart's marketing culture.....	41
Part 5: The meaning of supply chain culture management to Wal-Mart.....	43
Chapter 5: Conclusions and apocalypses.....	46
Part 1: Conclusions.....	46
Part 2: Apocalypses to Chinese retailing.....	47
References.....	50
Appreciation.....	52

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 前言

一、经济全球化促进零售供应链全球化

一般认为，全球化(Globalization)的概念最早是由美国经济学家 T·莱维特(Theodore Levitt)在 1983 年提出的。他用“全球化”一词反映在此前 20 年间国际经济发生的巨大变化，即商品、服务、资本和技术在世界生产、消费和投资领域的扩散。美国哈佛商学院乔治·洛奇教授对全球化的定义为：“全球化是一种过程，它促使世界各地的人们在文化、经济、政治、技术和环境等生活的各个方面越来越多地相互连接在一起。”^[1]

经济学意义上的全球化，即经济全球化(Economic Globalization)是全球化中最为核心和主要的内容。关于经济全球化的定义有许多不同的描述，国际货币基金组织(IMF)从经济全球化表象的角度曾对经济全球化下过这样的定义：“全球化是指由于全球范围内的跨国商品和服务交易及国际资本流动的规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播，世界各国在经济上的相互依赖程度越来越强。”而在我们看来，经济全球化是国家之间的经济相互依赖关系不断加强和国家之间的经济贸易往来以及企业经营活动向无国界化发展相互交融的过程，换句话说，经济全球化乃是指世界各国经济无一例外地参与到国际分工和国际交换中。^[2]

全球化时代最重要的标志是市场经济的全球化，同时，市场经济本身也是全球化最强有力的加速器。经济全球化主要表现为：贸易全球化、生产全球化、金融全球化、信息全球化和消费全球化等。生产的全球化使产品可以在世界各国特别是成本最低的地方被生产出来；贸易的全球化使产品可以销往世界各地；信息的全球化强化了信息在国际间的传递和利用；消费的全球化又必然促使消费者不仅在本国市场上购买消费品，同时也在国际市场上购买消费品，不仅在本国人开设的商店里购买消费品，而且也到外国人开设的商店里购买消费品；金融的全球化则便利了金融往来和全球投资，有利于通过本国引进外资来发展经济，同时也有利于本国企业到国外筹集资金和融通资金，方便于在国外的投资和经营。由此可见，伴随着经济全球化的推进，必然呼唤零售企业的跨国国际化经营。^[1]

在零售企业国际化过程中，物流配送系统起着非常重要的作用。美国著名营

销专家菲利普·科特勒把物流定义为：“物流是指计划、支持与控制原材料和最终产品从产地到使用地点实际流程，并在赢利的基础上满足顾客的需要。”物流系统就是以物流为主体的相关业务流程体系。现代物流系统是一种科技含量很高的现代管理系统，通过物流系统可以用最低廉的成本和最快的速度，将货物从生产源头运送到最终消费者手中，利用信息和网络技术，运用现代组织和管理方式，将运输、仓储、装卸、加工、配送、信息等环节进行整合，并进行一体化经营。^[1]事实上，与过去企业与企业的竞争、产品与产品的竞争相比，现在的全球化竞争是生产链与生产链的竞争、供应链与供应链之间的竞争。

从物流的定义出发，我们可将零售(业)物流定义为：计划、支持与控制商品从供应商到消费者的实际流程，并在降低成本和加强沟通的基础上努力使消费者和顾客满意。零售物流在实体上主要包括商品采购、库存、配送、销售等阶段，但一些“无形”层面上的工作至关重要，如信息网络的建立、物流技术的应用、管理系统的开发、物流文化的建设等。跨国零售企业的物流系统是供应商、顾客与零售商及其各分店之间的桥梁，如运作得当，在行销活动中将具有调节采购、存储、配送和商品结构的功能，可以最大限度地提高配送效率和销售现场(卖场)的使用率。众多国际零售企业的竞争力之所以强大，很大程度表现在拥有先进的物流系统，为企业形成了强大的后勤支持体系，并成为跨国零售经营的突出竞争优势。^[1]从现状看，在经济全球化的背景下，随着零售企业的跨国化经营，零售物流、供应链系统也日趋国际化，零售供应链管理已经发展成全球供应链管理。由于国际市场环境风云多变，全球零售供应链下的企业面临的不确定性因素、动态性、复杂性远远超过单一国家内部的供应链。因此，今天的全球化环境下，各国间的地域和文化及政策等方面的差距对零售供应链所造成诸多影响，使得全球零售供应链面临着更多的风险。本文将重点讨论零售文化对零售全球供应链核心竞争力的影响。

第一节 供应链文化概述

一、企业文化

“企业文化”是众多学者在总结和比较日美企业管理差异的基础上提出来的

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