

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2006156081

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

邯鄯阳光百货集团的经营分析和战略选择

Administration Analysis & Strategy Selection of  
HANDAN SUNSHINE DEPARTMENT STORE (GROUP) CO.

韩 玉 臣

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2009 年 2 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 中文摘要

邯郸阳光百货集团是邯郸市零售商业龙头企业。改革开放以来，企业获得快速发展，在服装、百货、家电、超市等领域均取得了优势地位，跻身中国服务业500强企业，中国连锁百强企业。

邯郸经济的快速发展，为企业发展提供了难得的机遇，而全球经济一体化，国内外商业巨头加速向二、三线城市扩张的竞争，又使企业面临着前所未有的竞争压力。

本文从企业现状入手，分析了企业的外部环境和内部条件，运用SWOT分析法比较了企业优势、劣势、机会和威胁，确立了企业大胆发展战略(SO战略)。

阳光集团只有发挥优势，抢抓机遇加速发展，不断巩固和提升自己在区域市场的龙头地位，才能应对竞争挑战，实现企业战略目标。

对企业战略实施，文章从“扩张规模、调整经营、提升管理、锤炼队伍”四个方面进行了论述。

**关键词：**经营分析；战略选择。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

HANDAN SUNSHINE DEPARTMENT STORE (GROUP) CO. is the leader of retail business in Handan City. After the reform and opening, the enterprise developed rapidly, and won the superior place in garment, general merchandise, household appliances, supermarket and other fields. It is one of China Top 500 Enterprises in Service Industry, and China Top 100 Chain Enterprises.

The economy of Handan developed rapidly, and supplied valuable chance for the enterprise to develop, while the world economic integration and the expanding competition of home and foreign business lords to class 2 and class 3 cities make the enterprise face the unprecedented competition pressure.

Started with present status of the enterprise, analyzed the external environment and internal condition of the enterprise, the author compared the strength, weakness, opportunity, threat of the enterprise by using SWOT, established bold development strategy for enterprise (SO strategy).

Only by exerting the strength, snatching the opportunity and speeding up development, can HANDAN SUNSHINE DEPARTMENT STORE (GROUP) CO. keep consolidating and improving its leading place at the regional market, facing up the competition challenge, realizing the strategic target of the enterprise.

As to the implementation of corporate strategy, the article demonstrated it from four aspects of “expanding size, adjusting operation, enhancing management and practicing team”.

**Key words:** administration analysis; strategy selection

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 导 论 .....	1
第一节 企业基本情况 .....	1
第二节 企业战略相关文献综述 .....	3
第三节 本文的目的、意义和内容安排 .....	4
第二章 企业经营环境分析 .....	5
第一节 企业外部环境分析 .....	5
第二节 企业内部条件分析 .....	9
第三章 企业战略制定 .....	19
第一节 市场总体趋势分析 .....	19
第二节 企业战略制定 .....	21
第三节 企业战略目标 .....	23
第四章 企业战略实施 .....	24
第一节 扩张规模战略 .....	24
第二节 调整经营战略 .....	26
第三节 提升管理战略 .....	30
第四节 锤炼队伍战略 .....	32
第五章 结 论 .....	34
参考文献.....	35

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 企业基本情况

#### 一、发展沿革

阳光百货集团前身为 1950 年设立的国营邯郸市百货公司，几十年来一直承担着全市工业品市场的零售和三级批发业务。

改革开放后，随着商业体制的变化，为适应日愈激烈的竞争形势，为适应消费市场供大于求及顾客进一步细分化的趋势，1992 年组建邯郸阳光百货集团，先后扩建了邯山商场，新建了万达公司、新世纪商业广场和龙湖商城，组建了阳光家电连锁配送中心，发展了阳光超市，成为邯郸市规模最大、发展最快的商业龙头企业，并跻身全国服务业 500 强企业、中国连锁百强企业之列。

1998 年和 2003 年，分别两次在企业产权结构、经营体制等方面进行了变革，成立股份公司，国有资产退出，阳光集团成为内部企业员工持股的民营企业。

#### 二、企业现状

阳光集团经过多年的发展，目前拥有 1 家购物中心、5 家大型商场、7 家家电卖场、13 家连锁超市、1 个储运公司、6 家中小店和 3 家区县连锁商场，企业固定资产 6.4 亿元，营业面积 30 多万平方米，从业人员 12000 人，2007 年销售收入 20 亿元。

邯山商场是阳光集团的前身邯郸市百货公司的支柱型企业，1951 年建店，是全市最早的百货商店，1987 年以后历经三次扩建改造，现营业面积 10000 平方米，以“物美价廉，诚信优服”成为古城商业的常青树。

万达公司是邯郸市首家中外合资商业企业，1994 年 11 月开业，营业面积 1.6 万平方米，建筑风格新颖，经营品类齐全，深得众多消费者的青睐。

新世纪商业广场是邯郸商业的标志性建筑，位于市中心中华大街与人民路交汇处，1999 年 9 月开业，后经二期、三期扩建扩张，现营业面积 13 万平方米，外观典雅气派，内部设施一流，是华北地区第一家集现代百货、大型超市、健身

娱乐、休闲美食为一体的购物中心，各业态联动互补，成为邯郸市人气最旺，经营最火、效益最好的商贸中心。

阳光电器下辖 7 家家电卖场，其中阳光生活电器广场营业面积 1 万平方米，经营各种家用电器、通讯工具 8000 种，是晋冀鲁豫四省接壤区单体面积最大的家电专营卖场。阳光电器统一配送，规范管理，优质服务，占据了邯郸家电市场的主导地位。

阳光超市现有 13 家连锁卖场，食品、生鲜、日用品等生活必需品一应俱全，商品质优价廉，极大地方便了百姓生活。

### 三、企业使命和目标

#### 1、企业使命

“为顾客提供货真价实的商品和优质的服务，千方百计满足顾客消费需要”是阳光集团的生存目的和企业使命。

“以诚为本，视信如金”、“一切为了顾客，顾客永远是对的”、“真挚、热情、文明、公正，让顾客感受阳光温暖”是阳光集团的经营哲学和服务理念。

#### 2、企业目标

国务院《关于加快发展服务业的若干意见》，提出“十一·五期间，我国社会消费品零售总额年均实际增长速度将达 11%左右，到 2010 年服务贸易额达到 4000 亿美元。”面对我国加快服务业发展的宏观形势，面对中外商业巨头加快扩张步伐，邯郸零售市场面临重新洗牌的竞争压力，阳光集团必须加快发展，编织市场网络，做透区域市场，巩固和提升强势企业地位，这是企业唯一的选择。

今后 5 年，阳光集团要大力推进流通现代化，发展新型业态，形成购物中心、百货店、家电卖场、连锁超市、便利店多种业态组合，实现年销售 60 亿元以上的目标，确保阳光集团在邯郸市及周边地区商业流通企业中规模最大、美誉度最好的龙头地位。

### 四、当前企业面临的挑战及需要研究的问题

市场竞争，不进则退。阳光集团虽取得较快发展，但更面临着诸多竞争挑战。世界零售业巨头沃尔玛已与邯郸市新建商业项目——稽山新天地的业主签约，要入驻邯郸；国内家电连锁巨头国美、苏宁已经在邯郸布点；人民电器集团兴建的

鑫港国际针纺城正抓紧兴建。阳光集团要在未来的竞争中确保区域龙头地位，必须加速发展，必须正确分析评估企业经营形势和市场发展环境，制定切实可行的战略发展规划。

## 第二节 企业战略相关文献综述

### 一、企业战略的基本概念

“企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是制定规划的基础。更具体地说，企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。

从其制定来看，企业战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业总体、长远目标，制定和选择实现目标的行动方案。”<sup>①</sup>

企业战略是一种以变革为实质的概念。阳光集团作为现代商业企业，面对激烈变化、严峻挑战的市场竞争，要生存和发展，必须把握未来的市场动向，寻求发展机会，必须通过不断变革来创造性的经营企业，也就是通过实施具有革新实质的经营战略，使企业适应未来的市场竞争挑战。

### 二、SWOT 分析

SWOT 分析是对企业优势、劣势、机会和威胁的分析。分析时，把所有内部因素包括优势和劣势，都集中在一起，然后结合外部力量，包括机会和威胁，对内部因素进行评估，从中找出对自己有利的、值的发扬的因素，以及对自己不利的、应该避开的东西。它是一种分析和研究一个单位现实情况的有效方法。

### 三、整体性投资分析

整体性投资组合分析（SPACE Model）分产业评估和企业评估两个方面，分

<sup>①</sup>引自段从清、董林、王仁志著：《企业战略管理》人民出版社，2006年12月，第一章，P2

析时，找出与产业环境稳定性有关因素，与产业吸引力有关因素；与企业市场竞争力有关因素，与企业财务力有关因素进行评估，从而确定其属于攻击、竞争、防卫、保守四大类型中何种态势。

### 第三节 本文的目的、意义和内容安排

#### 一、目的

本着学以致用原则，运用所学管理知识，对本企业经营状况和战略选择进行分析，以确立较科学的发展战略，为社会做出更大贡献。

#### 二、意义

发展本土区域龙头商业企业，应对国外零售巨头竞争挑战，对我国零售业发展具有重要的战略意义。本文在剖析本企业经营的同时，力求对同行企业的经营有所借鉴。

#### 三、内容安排

本文共分五章

第一章，简要介绍了阳光集团企业概况、发展沿革、企业使命和目标、企业战略的基本概念；

第二章，分析了阳光集团经营的外部环境和内部条件；

第三章，运用 SWOT 分析了企业优势、劣势、机会和威胁，确立了企业发展战略；

第四章，对实现战略的四项举措进行了深化；

第五章，结论。

## 第二章 企业经营环境分析

“了解企业自身的情况，是管理者进行有效管理和决策的必要前提，因此，对企业进行诊断分析，就成了管理者首先要面对的问题。”<sup>①</sup>

### 第一节 企业外部环境分析

#### 一、宏观环境分析

1、城市规模。邯郸市地处晋冀鲁豫四省接壤处，面积 1.2 万平方公里，人口 896.4 万人，据邯郸市统计局《2008 邯郸统计快报》，邯郸市 2007 年生产总值 1609.5 亿元，社会消费品零售总额 421.9 亿元，其中市区人口 144.6 万人，社会消费品零售总额 155.4 亿元。

2、经济发展。邯郸有几千年的历史，曾是战国时期赵国的首都，是交通商业发达的重要城市，加之邯郸钢铁、煤炭、棉花、小麦等产量一直居全国重要地位。据邯郸市统计局《2008 年邯郸指标位次》，邯郸市经济总量、经济实力在周边 13 个城市中处于第一位次。目前，邯郸市正在打造晋冀鲁豫接壤区经济中心城市。

3、区位优势。邯郸区位优势得天独厚。邯郸到济南、郑州、石家庄、太原四座省会城市都在 200 公里内，到北京、天津和出海口黄骅港、唐山都在 500 公里左右，是商业物流的最佳半径，是联结京津和中原两大经济区的重要支点。

4、交通便利。京广铁路、邯济铁路、京深高速公路、青兰高速公路均在邯郸交汇，306、107、309 三条国道贯穿全境，新建的邯郸飞机场已经开通至上海、重庆等多条航线。

5、商业发展。邯郸市商业发展迅速，百货业态领先周边城市最少 5 年，新世纪广场是周边地区规模最大的购物中心，每逢星期天节假日，周边城市来邯郸购物的人越来越多。

6、科技方面。阳光集团目前已在销售和财务管理方面应用了计算机，在目

<sup>①</sup>引自郭世闻著：《赢在管理》，地震出版社，2005 年 5 月，第一部分，P2

前周边地区当属最为先进,但与未来可能要进入邯郸市场的国内外大型商业企业比仍差距很大。现在国外大型零售企业已普遍运用计算机对顾客构成、销售趋势、不同商品消费特点、财务费用、资金流量等进行全方位的分析。沃尔玛公司通过卫星传输信息,以最短的时间,以最佳的数据指导整个经营,并在物流上通过计算机完成了商品定位,存量最小化、运输路线最短化等管理。鉴于这些差距,今后集团在科技上会加大投入,加快软件的升级换代,但要想赶上国内外大型企业是很难的。

7、文化方面。阳光集团是土生土长的邯郸企业,对当地特有的赵文化有深刻的了解,与当地的审美特点、消费习俗、文化理念水乳交融,这是我们之所长。未来5年,不论是国内企业还是外资企业进入邯郸市场,在一定时期内都会水土不服,不可能马上融入当地文化之中。

8、政治环境。社会政治环境稳定,企业同政府部门有多年的密切联系,有良好的公共关系,随着企业规模的扩大,这种关系会进一步融洽,这也是其它竞争对手难以企及的。

## 二、产业分析

### 1、产业概况分析

据邯郸市统计局《2008年邯郸市统计快报》,邯郸市2007年第三产业增加值551.4亿元,占全市生产总值(GDP)35%。在全市消费品零售总额中城市市场155.4亿元,其中本行业百货、服装、家电、食品的销售量又占其中28%,即为44亿元。

未来5年,按每年10%递增估算,2013年市内消费品零售总额为250亿,其中本行业为76亿。

2007年邯郸市城市居民人均消费支出7687元,其中百货服装占20%,食品类占25%,文化教育居住占65%。未来5年这个比例会有所变化,即文化教育上升,百货服装下降,食品持平略有下降。

据邯郸市统计局资料,2007年全市市区零售行业限额以上,即年销售额5000万元以上的门店58家,其中单体经营面积1万平方米的百货店15家,10万平方米以上的购物中心1家,8000平方米的大卖场4家。

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库