

学校编码: 10384

学 号: 15520051301528



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门明发商业广场发展战略调整研究

——兼析其经营困境及突围之策

An Inquiry into the Development Strategy Adjustment of
Xiamen Mingfa Shopping Mall

——With an Additional Analysis of Solutions to Its
Operating Dilemma

黄大兴

指导教师姓名: 沈全水 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2008 年 10 月

论文答辩时间: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 11 月

厦门明发商业广场发展战略调整研究——兼析其经营困境及突围之策
黄大兴
指导教师: 沈全水 副教授
专业名称: 工商管理(MBA)
论文提交日期: 2008 年 10 月
论文答辩时间: 2008 年 月
学位授予日期: 2008 年 月
厦 门 大 学

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

摘 要

购物中心的出现是传统零售业的一次重大革命,不仅实现了传统零售业与地产业等相关产业的有机融合,而且改变了人们的生活方式。购物中心具有开发建设周期长、资金需求量多、建筑规模大、业态复合度高等特点,要成功开发经营购物中心极为不易,需要丰富的相关专业理论知识和丰富的实践经验。

厦门明发商业广场是一家集购物、旅游、休闲、娱乐等功能于一体的超大型综合性购物中心,虽然前期开发、宣传、招商相当成功,但开业不久便深陷困局,进而引发业主上访、商家上诉等问题。如何让明发商业广场尽快摆脱目前的经营困境,使其走上健康发展的轨道,社会各方十分关注。

本文笔者 2008 年初曾作为厦门市贸发局牵头成立的明发商业广场课题调研小组成员,多次实地调研了该商场,并与开发商、业主、商家代表举行座谈会,交流和探讨商场存在的问题及对策。在此基础上,笔者站在经营者的角度,对明发商业广场的经营困境原因、内外部环境变化、战略适宜性等进行更深入的分析,找出了让其陷入困境的原因,并根据内外部环境变化及商场自身的优劣势,得出商场原有的发展战略已经不适合其现状及发展的要求,进而提出了战略调整方案和选择建议,以及对建议实施的新战略的落实提出了策略、措施,为明发商业广场的经营者进行战略调整,以尽快走出经营困境提供了决策参考,也为政府科学合理引导大型购物中心发展提出了意见、建议。

本文选题、研究有一定的新颖性和实际应用价值。虽然国内对购物中心的研究已有不少成果,但大多对购物中心的研究中,偏重对购物中心建设选址、开发模式、功能定位、运营管理、发展战略的研究,而对某一处于经营困境中的大型购物中心的发展战略是否与其实际情况相适应、是否应予调整,以及如何进行调整等的研究还未多见。所以本文选择了这么一个较新颖的切入点,并以此为中心架构文章的体系。这对于处于困境和危难之中的购物中心经营者,如何应对危机,调整战略,突出重围,具有一定的借鉴和参考意义。

关键词: 商业地产; 购物中心; 战略调整

Abstract

The emergence of shopping mall is an important revolution in traditional retail industry, which not only integrates traditional retail industry with other related industry such as real estate but also changes the life style of people. Due to the long period of the construction of a shopping mall, the great demand of fund, the big construction size and the complicated industrial composition, to successively build a shopping mall is not an easy task, which needs plenty of related specialized theoretical knowledge and practical experiences. The research of the success and failure of shopping mall from the perspectives of strategy, marketing and so on is of great significance in theory and in practice because it will provide references and suggestions for potential shopping mall builders.

Xiamen Mingfa Shopping Mall is a super and comprehensive shopping center including functions such as shopping, tourism, entertainment and so on. The mall achieved great success in development, advertisement and investment recruitment at the beginning, but soon after its opening it got deeply into operating dilemma that resulted in owners' appealing to the upper authorities and the court. Therefore, all social sectors concern about how to get the mall out of current difficulties and make it onto the track of healthy development as soon as possible. This paper gives an in-depth analysis of the current operating status, strategy, internal and external environment of the mall from the viewpoint of operators, provides adjustment scheme on the basis of current development strategy and suggestions on how to implement a new strategy. I hope that such a research will provide Mingfa Shopping Mall and other operators with decision-making references for tracking, controlling, modifying and adjusting (or changing) the strategy implementation, and help the government guide the development of shopping malls.

Keywords: Commercial Real Estate; Shopping Mall; Strategic Adjustment

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题的背景.....	1
第二节 研究的范围及目的.....	2
第三节 研究的方法.....	2
第四节 论文的框架.....	3
第二章 企业战略和购物中心有关理论综述	5
第一节 企业战略的理论研究综述.....	5
第二节 购物中心经营的有关理论综述.....	11
第三章 西方国家、香港和台湾购物中心发展经验及启示	14
第一节 西方国家购物中心发展经验及启示.....	16
第二节 香港购物中心发展经验及启示.....	17
第三节 台湾购物中心发展经验及启示.....	18
第四章 厦门明发商业广场经营困境分析	20
第一节 明发集团简介.....	20
第二节 明发商业广场基本概况.....	20
第三节 明发商业广场经营现状.....	22
第四节 明发商业广场与 SM 城市广场、世贸商城经营比较.....	22
第五节 明发商业广场经营陷入困境的原因分析.....	32
第六节 本章小结.....	38
第五章 明发商业广场发展战略分析	39
第一节 明发商业广场原有发展战略分析.....	39
第二节 明发商业广场的 SWOT 分析.....	42
第三节 明发商业广场发展战略调整.....	50
第四节 本章小结.....	56
第六章 明发商业广场新战略的实施策略	57
第一节 售后返租策略.....	57

第二节 丰富定位策略	59
第三节 资源整合策略	61
第四节 人力资源策略	63
第五节 本章小结	64
第七章 研究结论与启示	65
第一节 研究结论	65
第二节 几点启示	65
参考文献	67
致 谢	69

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background of the Topic	1
Section 2 Scope and Objective of the Research	2
Section 3 Research Methodology	2
Section 4 Structure of the Paper	3
Chapter 2 Theoretical Survey of Corporation Strategy and Shopping Mall	5
Section 1 Theoretical Survey of Corporation Strategy	5
Section 2 Theoretical Survey of Shopping Mall Operation	11
Chapter 3 Experience and Implications of the Development of Shopping Mall in Western Countries, Hongkong and Taiwan	16
Section 1 Experience and Implications of the Development of Shopping Mall in Western Countries	16
Section 2 Experience and Implications of the Development of Shopping Mall in Hongkong	17
Section 3 Experience and Implications of the Development of Shopping Mall in Taiwan	18
Chapter 4 Analysis of Operating Dilemma of Mingfa Shopping Mall	20
Section 1 Brief Introduction to Mingfa Group	20
Section 2 Basic Information of Mingfa Shopping Mall	20
Section 3 Current Operating Status of Mingfa Shopping Mall	22
Section 4 A Comparison of the Operation of Mingfa Shopping Mall, SM Shopping Mall, World Trade Shopping Mall	22
Section 5 Causes for Operating Dilemma of Mingfa Shopping Mall	32
Section 6 Conclusions of the Chapter	38
Chapter 5 Development Strategy Anaysis of Mingfa Shopping Mall	39
Section 1 Current Development Strategy Analysis	39

Section 2 SWOT Analysis	42
Section 3 Adjustment of Development Strategy	50
Section 4 Conclusions of the Chapter.....	56
Chapter 6 Implementation Strategy of the New Strategy of Mingfa Shopping Mall.....	57
Section 1 After-sales and Chartered-back Strategy	57
Section 2 Orientation Strategy	59
Section 3 Resource Integration Strategy	61
Section 4 Human Resource Strategy.....	63
Section 5 Conclusions of the Chapter.....	64
Chapter 7 Conclusions and Implications	65
Section 1 Conclusions	65
Section 2 Implications of the Research.....	65
References	67
Acknowledgement	69

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪 论

购物中心的出现是传统零售业的一次重大革命，不仅实现了传统零售业与地产业等相关产业的有机融合，而且改变了人们的生活方式。与发达国家相比，我国的购物中心发展仍处于初步阶段。随着我国购物中心的不断发展、成熟，以及理论界、零售业界、商业地产界对购物中心发展的更多关注，对购物中心的研究将成为商业地产业的重要课题。

第一节 选题的背景

购物中心是一种以要求更好地满足其“一站式需求”的消费者为主要顾客群，以为消费者提供高品质的商品和休闲娱乐为目标，以能够提供建立在“充分消费权”基础上的多功能服务的商业群为载体，以所有者、管理者和经营者的高度分工、密切协作为运营特征而与其他零售业态相区别的一种独特的复合商业业态。

改革开放以来，我国经济社会持续快速发展，经济总量不断增加，城乡居民收入和消费水平大幅提高，国内需求呈现出快速增长势头，这为商业零售业和商业地产的迅速发展奠定了良好的基础。购物中心的出现是我国零售业走向现代化的重要标志，它使城市土地利用更加集约化，业态配置更加合理化，消费者购物更加便利，商业运行成本更加节约，商业效率更加提高，丰富了城市商业形态，改变了人们的生活方式。新世纪伊始，在城市商业地产的推动下，我国购物中心发展势头迅猛。

作为我国购物中心发展当中的精彩缩影的厦门购物中心，近几年开发热可谓是一浪高于一浪。2001年集“吃喝玩乐购”功能于一体的世贸商城，让厦门市民第一次感受到了“Mall（摩尔）”的一站式消费魅力。随后，SM城市广场、明发商业广场、名汇广场、瑞景商业广场等十多个大型Mall纷纷跟进，令业界惊呼“厦门Mall时代的来临”。总建筑面积逾40万 m^2 ，号称“国内城市中心区最大”的明发商业广场这一“巨无霸”的横空出世，更是将厦门购物中心的开发推向新高潮。明发商业广场从地块拍卖、开发、宣传、招商到开业、经营都引来了媒体和社会各方的密切关注。虽然百安居、家乐福、必胜客等主力店已全面入驻

开业，但不仅没有带动众多小商铺的发展繁荣，部分主力店自身经营反而不尽如人意。还贷压力或经营亏损让商铺的投资者、经营者不堪重负，法律纠纷、撤店风波此起彼伏，经营陷入了困境。像明发商业广场这样前期有如此强大的宣传攻势和出色的招商成果，仍以开局失利告终，问题到底出在哪里？引发了各方的反思。

第二节 研究的范围及目的

本论文研究的范围：以明发商业广场为研究对象，运用 MBA 所学的相关理论知识和研究工具，采用案例分析的方法，对其经营现状、内外部环境、自身资源、发展战略等进行了系统的分析与探讨，在此基础上对其现有的发展战略作出评估与调整，并提出当前及今后一段时期的发展战略及战略实施的策略、措施。

本论文研究的目的：以战略管理和购物中心经营有关理论为指导，力求通过深入调查研究，系统分析其经营困境原因、内外部环境变化和面临的机会、威胁及拥有的优势、劣势，并借鉴西方国家、港台地区购物中心的经营理念和管理经验，对明发商业广场的发展战略进行深入分析，对其原有的发展战略提出了调整方案和决策建议，并对建议实施的新战略的落实提出了策略、措施，为明发商业广场及其他类似情况的购物中心的经营者实施战略跟踪、控制，进行战略修订、调整（变革），以尽快走出困境提供决策参考，为政府科学合理引导购物中心发展提供意见、建议。

第三节 研究的方法

本论文坚持理论与实践相结合，通过对个案进行调查研究的方法，从个别到一般，进而探讨大型综合性购物中心的发展战略调整问题。在理论分析上主要采用归纳法，在实证研究上以个案研究为主，以调研论证为补充，分析论证购物中心的发展战略调整，为项目所有者、经营者提供决策参考。具体采用的研究方法有：

一是宏观分析与微观探究相结合。从国际环境到国内环境，从外部环境到内

部环境、资源，从大型购物中心到明发商业广场个案，力求系统地、深入地分析购物中心的发展战略进行分析。

二是实地调查研究方法，制订调研方案和调研计划，实地调研考察研究对象——明发商业广场，并与开发商及其管理团队、部分业主和商家进行座谈交流，探讨明发商业广场陷入经营困境的原因、发展战略调整的必要性及所应采取的发展战略。

三是定性分析与定量分析相结合。用定性分析把握发展的趋势，用定量分析把握发展的现状。

四是规范分析与实证分析相结合，以具体的形态表现，总结出具有规律性的整体趋势。

第四节 论文的框架

本论文的撰写，是按照经营现状、发展环境、战略分析、战略调整 and 战略实施等五个步骤有序进行的。主要从以下几个方面来展开：一是对明发商业广场经营现状作了总体描述，将其与本地其他经营成功者进行比较，进而分析、探讨其陷入经营困境的原因；二是对明发商业广场的内外部环境、自身资源优劣势和原有发展战略进行了分析；三是应用 SWOT 这一战略分析模型，在具体分析的基础上，对明发商业广场的发展战略提出调整方案和决策建议；四是提出达成调整后的发展战略的一系列策略、措施。

论文共分七章，基础结构简要说明如下：

第一章是绪论，主要阐明论文的选题背景、论文的研究范围、目的及方法；

第二章综述企业战略及购物中心经营有关理论的研究成果，通过回顾本论文需运用的若干管理理论和分析工具，为后面的分析、探讨奠定基础。

第三章具体介绍了西方国家、香港和台湾地区购物中心的发展经验，并总结出对我们发展购物中心的有益的启示；

第四章概述了厦门明发商业广场的经营情况，将其与本地其他经营成功者进行深入、全面的比较，并对其陷入经营困境的原因从不同层面作了一一分析；

第五章在对明发商业广场的内外部环境、自身优劣势和原有发展战略进行分析的基础上，运用 SWOT 分析模型，总结出明发商业广场的优势和劣势、机会与

威胁，并据此提出战略调整方案和决策建议；

第六章是达成明发商业广场新战略的实施策略和措施；

第七章为研究结论与启示，即对本文的研究进行总结，得出研究结论。同时，通过研究引出的对经营者如何开发运营购物中心、政府如何引导购物中心发展的一些思考和启示。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 企业战略和购物中心有关理论综述

研究明发商业广场的发展战略问题,首先应当对企业战略管理和购物中心经营的理论进行一个总体的回顾。只有充分把握了企业战略管理和购物中心经营的相关理论,才能有效地指导具体的研究工作,使我们更好地理论联系实际,融会贯通,有的放矢,分析、探讨明发商业广场战略调整有关问题。

第一节 企业战略的理论研究综述

企业战略关系企业长远的发展方向,在企业的经营管理活动中无处不在,无时不有。它包含了企业存在的价值、长远的目标及整套的行动方案。因此,企业的战略决定着企业的生死存亡。

一、企业战略的涵义

战略:(Strategy)原意是指对战争全局的筹划和指导。

美国著名学者 C. W. L. 希尔和 G. R. 琼斯在其《战略管理》一书中把战略表述成:经理所采取的旨在达成一项或多项组织目标的行动。同时,认为战略管理的本质是经理们选择一系列战略以达成卓越绩效的过程。

美国著名的管理学者钱德勒(A. D. Chandler)在他的《战略与结构:工业企业史的考证》一书中为战略下的定义是:决定企业的长期目的和目标,并通过经营活动和分配资源来实现战略目标。

美国著名战略学家安索夫(H. I. Ansoff)在他的《企业战略论》一书中认为:企业战略是决定企业干什么和为什么要干。

我国许多学者对企业战略也做出了各种描述:

企业战略是为了适应未来环境的变化,企业在充分了解市场环境和分析自身条件的基础上制定企业的长远发展目标和总体方案。

企业战略是指在商品经济条件下,企业为谋求长期的生存和发展,在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上,结合企业经营专长,高瞻远瞩地做出的总体谋划。

综合而言,企业战略是指企业在考虑各种资源的情况下,根据企业的目标、

目的制定实现这些目标、目的的方式。简而言之，企业战略是企业发展的长期性和全局性的谋划。

二、企业战略的基本类型^①

根据在企业中研究的范围和层次不同，可以将企业战略分为三个不同的层次和类型，如图 2-1 所示：

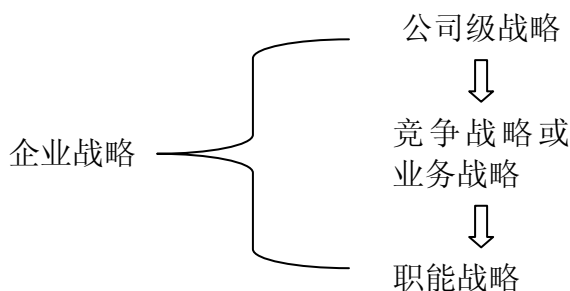
1. 公司级战略 (Corporate Strategy)：是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领，是企业战略中最高层次的战略，主要回答企业应该在哪些经营领域里进行生产经营活动的问题。

2. 竞争战略或业务战略 (Business Strategy)：是指战略经营单位、事业部或子公司的战略。它是在企业总体战略之下的子战略，为企业的整体目标服务，回答的是在每一项事业里应当如何进行竞争。

3. 职能战略 (Functional Strategy)：是指为贯彻、实施和支持总体战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略，它所回答的是应该怎么支撑总体战略和事业层战略。职能部门战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略、公关战略等。

三个层次的战略中各层次又可分为进攻型战略、防御型战略、渗透型战略和退却型战略。根据企业发展速度又分为为增长型战略、稳定型战略和紧缩型战略，根据经营特点可分为聚焦战略、差异化战略、成本领先战略和联合经营战略等。总之，企业总体战略、竞争战略和职能战略的制定与实施过程实际上是各个管理层充分协商、密切配合的结果。三个层次战略共同构成了一个企业的战略体系。

图 2-1 企业战略的层次和类型



^①资料来源：姜勇. 天虹商场有限公司发展战略研究[D]：[硕士学位论文]. 2007年6月

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