



零售企业规模扩张 及其风险防范研究

方惠◎著

云南出版集团公司
云南教育出版社



江苏工业学院图书馆
藏书章

零售企业规模扩张 及其风险防范研究

方惠◎著

云南出版集团公司
云南教育出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

零售企业规模扩张及其风险防范研究/方惠著. —昆明:
云南教育出版社, 2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5415 - 3316 - 7

I. 零… II. 方… III. 零售商业—商业企业—企业管理:
风险管理—研究—中国 IV. F724. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 170101 号

责任编辑 李 林 陈迎芬 张银燕 黄桂菁
封面设计 陈 旭
书 名 零售企业规模扩张及其风险防范研究
著 者 方 惠
出版发行 云南出版集团公司 云南教育出版社
地 址 昆明市环城西路 609 号
印 刷 云南新华印刷实业总公司
字 数 160 000
开 本 889 × 1194 1/32
印 张 6. 625
版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5415 - 3316 - 7
定 价 15. 00 元

摘 要

规模扩张是企业发展到一定阶段的必然选择。当今世界实力雄厚的企业无一不是通过扩张才取得企业规模、市场份额和竞争优势。当前,规模扩张正在成为中国零售市场上的一个新热点。许多企业为了谋求自身的发展,纷纷开始重视其规模扩张,以此来提高自身的经济效益。然而,现有的扩张理论和模式不能使零售企业既快速扩张又有效地避开扩张中的陷阱和风险,许多企业在扩张中都陷入了困境。因此,探索零售企业规模扩张规律和模式具有重要意义。

本书在试图探究零售企业规模扩张理论基础及实践渊源的基础上,首先,梳理零售企业扩张的实质、机理、类型、运作模式及功能作用等基本理论问题。在企业成长过程中,明确企业扩张是必然趋势,清晰扩张的动力与约束所在,并认识最佳规模状态的短暂本质,据此,就应当主动地打破目前所处的平衡,寻找进一步扩张的各种条件。一方面,客观、理

性、科学地权衡市场交易与企业扩张过程中，单店、分店、一体化扩张的经济性比较，并进行科学的决策；另一方面，不断通过企业的技术进步或组织创新，企业家决策水平的提高、失误率的降低，或是取得较低价格的生产要素供给等方法，有效降低企业的组织协调成本，从而能动地获取扩张过程中的必胜因素，打破已有的最佳边界，顺利进行企业发展和再次扩张。其次，在结合跨国零售企业成功扩张运作经验的基础上，深入了零售企业扩张动因、模式及其选择，扩张陷阱、风险防范等扩张运作过程中的几个关键问题，总结企业成长期企业扩张战略运用的实践，企业需要解决好扩张战略目标的定位、扩张规模和速度的控制，以及正确选择扩张的具体战略等基本问题。在仔细分析我国零售企业规模扩张所面临的环境现状的基础上，得出我国零售企业扩张模式和应采取的战略策略。

本书的重中之重是第4章“零售企业规模扩张及其选择模式”。核心能力理论是构建零售企业扩张理论的基础，零售企业由一系列的核心能力为结点组成一个完整的价值链，企业扩张的正常运行在于各企业核心能力的无缝连接，即对诸核心能力进行有机整合，构建企业核心能力链，形成完整的价值链，使零售企业具有较强的竞争优势，这是零售企业扩张的本质所在。本书通过对各零售企业的核心能力进行识别与筛选，构建零售企业核心能力整合的基础平台，适时动态调整，使企业核心能力有机整合。在分析了核心能力和企业扩张理论后，提出了基于核心能力的企业扩张整合模型，并根据核心能力的不同表现形态提出了四种扩张模式，并对模式中涉及的战略整合、组织结构整合、人力资源整合、财务整合和文化整合分别作了分析。笔者提出基于核心能力的零售企业扩张模式的理论框架，基于核心能力的企业内涵式扩张模式和外延式扩张模式的现实可行性，以及零售企业利用连锁经营、品牌及无形资产进行扩张的特殊意义。

Abstract

It is the necessary choice for an enterprise to expand its scale when it develops to some extent. Today, all the powerful enterprises choose to enlarge their scope in order to achieve the scale, the market share, and the competitive advantage. The scale expansion is gradually becoming the new focus in China retail market, many enterprises pay more attention to the scale expansion to grow and increase the economy benefit. Unfortunately, the theory and models in existence fail in helping retail enterprises to expand rapidly, meanwhile escape the trap and risk, as a result, many enterprises have got in the dilemma. Therefore, it is meaningful for us to explore new principle and new models.

On the basis of fundamental theory and the practice, firstly, this paper reviews the basic issues such as the essence, mechanism, catego-

ries, and performance of scale expansion. In the progress of expansion, we should make sure that it is the certain trend for an enterprise to enlarge its scale, which can help us to understand the power and the curb of extending, to realize the temporary inbeing of the optimal scale, and then we should break the present balance and look for all the condition to further expanding. On the one hand, in the process of market exchange and expanding of enterprises, we ought to make the economy comparison among the single store, the branches and the all-in-one style externally, rationally and scientifically, on which we can make a good decision. On the other hand, the coordinate cost can be decreased depending on the technical progress, the organization innovation, the improving level of decision-making, the reduction of mistake, or getting the material on a low price. If one enterprise can reach this, it will obtain the key factor for extending and overstep the best borderline to expand again.

Secondly, concerning the successful practice of expansion of international enterprises, this paper steps into some key matters, including the reason for expand, the pattern, the expanding trap and the methods preventing risk. Besides, it takes our own practice of those enterprises who are in the stage of growing into consideration, and find out that we should deal with the fundamental questions such as the strategy orientation, the control of the scale and the speed of extending, and the wise choice of the strategy. Then, on the basis of analysis of the present situation in China's retail market, it gets the proper extending model and the strategy for our retail enterprises.

The empirical analysis on competitiveness of retail enterprises based on the "size effect" in order to research into the inherent principle, this paper empirically analyzes the competitiveness of scaled

retail enterprises using the method of econometric model. Firstly, it enters into the competitiveness of retail enterprises, demonstrating the relationship between scale and competitiveness. Secondly, the indices system and the method for evaluating the competitiveness are established here. Thirdly, based on the dynamic way, this paper obtain the evaluation model for retail enterprises' competitiveness and the competitiveness rank of the retail enterprises which have come into the market, and further concludes that scale is one of the most important factors to enhance the retail enterprises' competitiveness.

序

规模扩张是企业发展到一定阶段的必然选择。为了适应经济全球化和知识经济时代的挑战，越来越多的企业开始对企业的组织结构和规模进行调整。零售企业是具有规模效应特征的企业，在中国，零售业已成为国民经济的先导性行业。然而，我国与发达国家相比，在企业规模上有很大的差距，尤其是加入 WTO 以后，我国将逐渐取消对流通产业跨国公司投资的一系列限制，在这种形势下，研究零售企业规模扩张问题具有重要意义。论文选题有很强的针对性、现实性和学术价值；在此基础上修改、形成了一本专著，具有重要的理论和现实意义。这本著作的出版，是一件可喜可贺的事情。

方惠博士对我国零售企业的发展趋势、作用和问题有深入的认识，同时作为一名技术经济与管理的专业博士生，她又比较系统地掌握了技术经济与管理的理论和方法。这使她在研究流通产业上有着明显的比较优势。她的博士论文

顺利地通过了答辩，并得到了评委们的高度评价。这次修改成书，又有了不少新的完善和提高。读者们可以发现，本书在许多方面都进行了深入而有益的探索，有不少独到见解和创新之处。

一是在分析企业核心能力和企业扩张理论后，提出了基于核心能力的企业扩张的理论分析框架，在此理论分析框架基础上设计了企业规模扩张模式，研究思路清晰、可行，符合规范，具有一定的理论前瞻性。

二是作者在研究方法上进行了创新，首次用计量经济分析方法，对零售企业进行了定量研究，构建了零售企业竞争力评价指标体系、度量模型和排序，结论与实际吻合，具有创新性。通过调查方法掌握零售企业扩张的最新情况；运用比较分析方法，得出中外零售企业规模扩张的差异及其原因；通过对个案的剖析，获取实际具体运作思路，都是当前分析微观经济问题的重要方法。这些方法的综合运用使得对零售企业扩张问题的深入分析和研究成为可能，有助于改变目前我国关于零售业竞争力、规模扩张等问题的研究滞后的现状。

三是从实际出发，深入研究了零售企业扩张动因、扩张模式及其选择，扩张陷阱、风险防范等扩张运作过程中的几个关键问题，总结了我国企业成长期企业扩张战略运用的实践，以及正确选择扩张的具体战略等基本问题。在仔细分析我国零售企业规模扩张所面临的环境现状的基础上，结合跨国零售企业成功扩张的运作经验，得出我国零售企业的扩张模式和应采取战略策略。有较强的针对性和可操作性。

当然，这本书也存在着一一些不足之处，这需要作者和其他同行一起来推进这方面的研究。作为作者的博士生导师，希望方惠博士在工作中继续关注和深化对这一领域的研究，进一步为中国零售企业的发展献计献策。

乞建勋

2007年6月1日

目 录

1 引 言	1
1.1 问题的提出	1
1.2 国内外相关理论研究综述	7
1.2.1 国外相关理论研究	7
1.2.2 国内相关理论研究	16
1.3 研究的总体思路和主要内容	23
1.3.1 研究的总体思路	23
1.3.2 研究的主要内容	25
1.4 研究方法和结构安排	27
1.4.1 研究方法	27
1.4.2 结构安排	28
1.5 研究重点、难点与创新	29
1.5.1 研究的重点和难点	29
1.5.2 研究的创新与突破	31
1.5.3 本研究的不足之处	32
2 企业规模扩张的嬗变及其理论	33
2.1 企业成长的进程与机理	33
2.1.1 企业成长的基本规律	33

2.1.2	企业成长中扩张的必然性	36
2.1.3	企业扩张的机理	37
2.2	企业扩张理论发展的演进与新发展	38
2.2.1	企业规模扩张理论发展的一般性论述	39
2.2.2	企业扩张理论演化的若干脉络	43
2.2.3	企业规模扩张理论的新发展	46
2.3	零售企业扩张理论分析	47
2.3.1	零售企业的特殊性及其规模与边界	47
2.3.2	零售企业扩张的理论基础	51
2.3.3	基于核心竞争力的零售企业扩张理论框架	59
3	中国零售企业规模扩张现状透视	64
3.1	中国零售企业扩张现状	64
3.1.1	中国零售企业扩张现状分析	64
3.1.2	中国零售业规模扩张发展基本格局分析	71
3.2	跨国零售企业在华规模扩张战略研究	74
3.2.1	跨国零售连锁企业在华规模扩张背景分析	75
3.2.2	中国成为跨国零售连锁企业规模扩张的主战场	76
3.2.3	跨国零售企业在华发展过程	79
3.2.4	跨国零售企业在华进入一个新的扩张发展时期	80
3.3	中外零售企业扩张模式的比较研究	82
3.3.1	规模扩张途径的比较	83
3.3.2	规模扩张目标的比较	86
3.3.3	规模扩张方式的比较	88
3.3.4	规模扩张行为的比较	90
4	零售企业规模扩张及其选择模式	92
4.1	零售企业扩张模式	93

4.1.1 零售企业规模扩张方式	93
4.1.2 零售企业战略扩张模式	98
4.2 中国零售业规模扩张模式设计因素分析及总体设计思路	103
4.2.1 中国零售业规模扩张模式设计的环境分析	103
4.2.2 基于能力确定零售企业的规模扩张模式	109
4.2.3 中国零售企业规模扩张模式的总体描述	115
4.3 零售企业规模扩张模式的选择	117
4.3.1 扩张模式适用条件与战略扩张模式选择	117
4.3.2 零售企业扩张模式选择的依据	119
4.3.3 零售企业经营模式与战略扩张模式的组合选择	121
4.3.4 管理水平、扩张预期与扩张模式选择	123
5 基于规模效应的零售企业竞争力实证分析	126
5.1 零售业竞争力问题的提出	126
5.1.1 企业规模扩张与竞争力互动性分析	126
5.1.2 我国零售企业竞争力问题的提出	128
5.2 零售企业竞争力指标体系构建目的和思路	129
5.2.1 零售企业竞争力评价指标设计的目的和思路	129
5.2.2 零售企业竞争力指标体系设计的思路 and 原则	130
5.2.3 零售业竞争力指标体系的内容	131
5.3 我国零售业国际竞争力的实证分析	134
5.3.1 竞争力的度量方法和模型	134
5.3.2 我国零售企业竞争力测量及排序	137
5.3.3 中外零售企业竞争力的对比研究	149
6 零售企业扩张中的风险及其原因分析	155
6.1 企业扩张中的风险问题	155
6.1.1 企业扩张风险及特征	156

6.1.2	零售企业规模扩张风险透视	157
6.1.3	零售企业扩张中的风险类型	160
6.2	零售企业扩张中风险分析	163
6.2.1	成功的扩张	163
6.2.2	企业扩张中风险产生的根源	165
6.3	增强零售企业扩张中的风险防范意识	168
6.3.1	市场经济条件下的风险意识	168
6.3.2	增强风险防范意识	170
7	零售企业扩张风险预警及防范	172
7.1	基于核心能力的企业扩张风险预警与防范体系的 构建	172
7.1.1	风险预警与防范体系的提出	173
7.1.2	建立风险预警与防范体系的指导思想和原则	174
7.1.3	建立企业扩张中的风险分析与防范体系的 思路	177
7.1.4	基于核心能力的扩张风险测评体系的构建	178
7.2	企业扩张风险防范方法及测评模型的构造	179
7.2.1	多级模糊测评方法	179
7.2.2	企业扩张风险的简单评价模型	182
7.2.3	企业扩张风险的财务分析	183
8	中国零售企业规模扩张趋势分析及结论	186
8.1	中国零售企业规模扩张的趋势预测	186
8.2	结 论	192
后 记		197

1 引 言

规模扩张是企业发展到一定阶段的必然选择。当今世界实力雄厚的企业无一不是通过扩张才取得企业规模、市场份额和竞争优势。当前,规模扩张正在成为中国零售市场上的一个新热点。探究中外零售企业规模扩张的相关理论知识,梳理零售企业扩张的研究思路、研究方法和研究内容具有重要的意义。

1.1 问题的提出

改革开放以来,我国企业综合实力和竞争能力有了明显的提高,但与发达国家的跨国集团相比,总体上还存在着较大的差距。根据国务院发展研究中心的研究,可明显看出中国 500 强和世界 500 强的差距:首先,中国工业 500 强的总资产和销售收入的平均值,只分别相当于世界 500 强的 0.88% 和 1.74%;其次,中国 500 强的平均资产利润率、人均利润和人均收入,分别相当于世界 500 强的 24.62%, 12.31% 和 9.5%;第三,世界 500 强

在研究开发方面的投入一般占销售收入的 5% ~ 10%，中国 500 强的平均是在 1.38% 以下；第四，世界 500 强一般都是跨国公司，它们的投资、生产和销售都是世界性的，而中国 500 强中，称得上是跨国公司的比例甚小，许多企业其竞争力只是国家级的，谈不上国际级或世界级的水平。为此，我国企业需要快速发展。

规模扩张是企业发展到一定阶段的必然选择。众所周知，追求更高的经济效益是企业扩张的根本目的。许多企业为了谋求自身的发展，纷纷开始重视其规模扩张，以此来提高自身的经济效益。在企业规模扩张过程中，人类积累了实践活动的丰富经验和深刻教训。改革开放以来，扩张理论已获得长足发展，但相对于改革实践对理论的“需求”来说，扩张理论的“供给”是严重“短缺”的。目前已有的规模扩张理论，仅是提出了市场经济体制的基本框架和总体思路，尚未具体化为不同类型企业规模扩张过程的具体方法。扩张理论研究侧重于对策研究，忽视扩张理论的深层探讨，这种深层次理论的“短缺”，导致在企业规模扩张的实践中出现了一系列需要回答而尚未很好回答的深层问题。

第一，规模扩张的内涵和生成演变机理是什么？来自扩张理论和实践的信息表明，人们已经普遍认识到，规模经济在经济增长和发展中的重要意义。意大利经济学家沃顿在考察了一些国家工业增长的经验数据之后得出结论，生产规模每增长 10%，劳动生产率则增长 4.5%。美国经济学家丹尼森曾对各西方主要国家经济增长的因素做过实证分析，他认为，在 1929 ~ 1947 年间，规模经济使美国经济增长率增加了 0.34%，1948 ~ 1969 年间则使经济增长率增加了 0.4%。1950 ~ 1962 年间，西欧经济增长率的 0.93% 是由规模经济提供的。1953 ~ 1971 年间，日本年均国民收入增长率为 8.77%，其中 1.94% 是由规模

经济提供的。

从国际比较的角度看，中国与发达国家的企业规模差距很大。主要表现为，中国企业规模普遍偏小，缺乏具有国际水平的大型企业，企业规模结构极不合理。以零售企业为例，1998 年我国最大的零售企业——上海第一百货商店股份有限公司实现的销售额为 63.65 亿元人民币，仅是沃尔玛当年利润的 1/5 左右；而 2003 年，上海百联（集团）有限公司的销售额是 485 亿元人民币，仅是沃尔玛 2003 年销售额 2 600 亿美元的 1/43。

从市场竞争角度看，国际市场竞争实质上就是企业综合经济实力的较量，而经济实力又与企业规模密切相关。发达国家为了保证企业拥有足够的国际竞争力，非常重视“企业规模效应”。企业规模是一种非常重要的解释变量，表明大企业要比小企业更有可能利用子公司生产参与海外市场。与此同时，国外许多企业在具有很大规模后，仍然保持着较快的发展速度，其发展的潜力在于自身资本实力、人力资源、技术及市场占有率的扩大，呈现出资本与市场的集中。保持企业长期成长的基本条件是企业所占有的市场份额。市场竞争中，强者生存，靠的是雄厚的资本和强大的综合实力，企业的规模越大，其抗击风险的能力就越强。

显然，我国企业规模偏小的状况，客观上使我国企业在国际竞争中处于劣势地位。来自实践和理论的信息表明，扩张具有重要意义，我国企业要充分利用内外条件，迅速实现规模扩张，缩小差距，已刻不容缓。对于我国这个既缺乏规模扩张实践又缺乏扩张理论的国度来说，要通过扩张来实现规模效应，在理论上弄清扩张的内涵、生成演变规律、功能，以及扩张机制发挥作用的经济环境和制度基础，显然是十分必要的。

第二，企业扩张是如何运作的问题。企业扩张是现代经济生活中企业自我发展的一个重要内容，是市场经济条件下企业资本