

21 世纪经济管理精品教材 · 工商管理系列

战略管理

——基于三元论视角

陈继祥 主编

清华大学出版社



013069948

F270-43
243

21世纪经济管理精品教材·工商管理系列

战略管理

——基于三元论视角

陈继祥 主编



F270-43
243



北航

C1678038

清华大学出版社
北京

820020010

内 容 简 介

本书以“三生万物”的思想方法为指导,为解决战略管理中面临的思绪多头复杂的问题,达到内涵丰富,逻辑严谨一致的要求,形成了基于三元论哲学的战略管理清晰框架。全书共分为四篇。第一篇总论,从战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程入手,提出了基于管理过程战略管理三维框架;第二篇企业战略分析,从外部环境、内部实力和经营方向三个方面建立了战略分析三维架构;第三篇企业战略选择,从发展战略、竞争战略和合作战略三个维度详细阐述企业不同层次战略的制定与选择;第四篇企业战略实施与控制,从战略执行过程、战略实施与组织文化、组织结构的关系、战略控制的类型与过程等方面阐述了战略控制过程及其基本原理。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:基于三元论视角 / 陈继祥主编. —北京:清华大学出版社,2013
(21世纪经济管理精品教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-33444-6

I. ①战… II. ①陈… III. ①战略管理—高等学校—教材 IV. ①C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 188511 号

责任编辑:陆涓晨
封面设计:汉风唐韵
责任校对:王荣静
责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:21.5

字 数:496千字

版 次:2013年9月第1版

印 次:2013年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:42.00元

产品编号:053607-01

前言

战略,基于历史,前瞻未来,奋力当下,谋长期之规划,关生死之存亡,图基业之长青。然而,过去的已经过去,不确定的未来又难以预测,现实的市场竞争又如此激烈。伴随全球化进程的加速,工商实业界和理论学术界都面临着更大的挑战。首先是运营环境的变化。全球商品链分工日益深化,企业广泛使用外包,电子商务的发展进一步改变了商业活动的核心。随着金融危机的爆发与持续,能源价格上下起伏,企业信誉、消费者信心和品牌忠诚等企业宝贵的财富正在慢慢受到侵蚀。其次,竞争日趋激烈。随着买方议价能力的增强,客户的权力被提升到至高无上的地位。企业的交易方式也因此而发生重大变化,产品和服务的定制化变得越来越普遍,响应客户需求及市场变化的能力变得比企业规模更为重要。再次,随着产业链上与行业内部各类企业不断整合,企业更加重视与外部利益相关者的关系。战略联盟及其他合作形式不断涌现,甚至以往的竞争关系也演变成了战略合作伙伴关系。中国改革开放三十余年来,企业的实力无论在数量上还是质量上都上了一个台阶,但是随着全球化进程的加速,竞争的格局呈现出前所未有的变化。经济、政治、技术、生态、社会的宏观关联性日益紧密复杂,企业营利模式的多样性和竞争优势的差异化,都在考验企业的战略管理能力。当今的中国又正面临经济转型,创新日渐成为产业升级的原动力。如何在复杂多变的环境中生存和发展,考验着企业经营者不断适应环境的战略管理思路和能力。

如今的企业战略已经深深地嵌入到了行业战略以至国家战略中。竞争的层面,已从企业互相间的博弈上升到集群与集群的竞争,从个体层面转变为价值网络间的竞争,从单边市场变为双边市场、多边市场的平台竞争。网络经济的发展更是对过去进行了颠覆性的扰动,互联网、云计算,使得大数据时代的步伐加速,使得海量总体数据的分析挖掘逐渐取代统计抽样分析调查;单一因素结构也被错综复杂的多因素的联系分析所冲击,传统的因果分析的做法正被各因素的相关分析所取代。基于以上认识,在清华大学出版社的组织下,我们以企业战

略管理为主题,在三元论的哲学基础上编写了此教材。本书以中国工商实业界、学术界的理论 and 应用需求为出发点,吸收、借鉴了国内外先进的战略管理理念和方法,从中国企业经营管理的现实需求出发,结合作者多年在企业管理领域的教学心得和实践经验,融入纵向、横向课题的研究成果,辅以相关案例,力图系统地阐述企业战略的理论范式,及时、全面地反映实际情况和学术研究现状。

战略管理的理论既不断地在原有基础上进行深化,又在新的环境格局下拓展着已有的边界。为使读者易于理解和把握战略管理的理论,也为了更好地满足实际工作者的需求,本书以“一分为三,合三为一”的思想为指导,形成了基于三元论的战略管理框架。全书共分为四篇。第一篇为总论,从战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程等基本概念导入,提出了基于管理过程战略管理三维框架。第二篇是企业战略分析,从外部环境、内部实力及经营方向三个方面建立了战略分析三维框架,同时对战略分析常用的工具进行了分析说明。第三篇是企业战略选择,从发展战略、竞争战略及合作战略三个维度详细阐述企业不同层次战略。考虑到战略分析的动态性,本篇还探讨了动态竞争能力的构筑问题。第四篇是企业战略实施与控制,具体内容包括战略实施过程;战略实施与组织文化、组织结构的关系;战略控制的类型与过程。

本书由上海交通大学企业管理研究中心主任、博士生导师陈继祥教授担任主编,戴芳老师,博士生张枢盛、吴佩、李翔、胡泓等参与了资料收集和部分编写工作。本书在编写的过程中,得到了许多方面的积极支持,在此,谨对清华大学出版社陆滢晨老师以及所有为本书的编写、修订并最终顺利出版提供帮助的专家、同仁表示衷心的感谢。

最后要指出的是,本书旨在将国内外先进的战略思想与中国企业的实践相结合,鉴于战略管理的博大精深、变化无穷,加之编者水平有限,文中不可避免地会存在不当之处,恳请读者批评指正,我们将不胜感激。

作者

2013年7月

目录

第一篇 总 论

第 1 章 战备管理导论	2
学习目的.....	2
引导案例.....	3
1.1 战略的起源与企业战略内涵	4
1.1.1 战略的起源	4
1.1.2 企业战略的内涵	5
1.2 战略管理理论的演变	7
1.2.1 西方早期战略管理理论	7
1.2.2 以产业竞争结构分析为基础的竞争战略理论	9
1.2.3 以资源为基础的核心竞争力理论	9
1.2.4 超越竞争的新战略管理理论.....	10
1.3 企业战略管理的内容和层次.....	11
1.3.1 企业战略管理的内容.....	11
1.3.2 战略管理的层次.....	12
1.4 战略性思维和战略管理者.....	13
1.4.1 战略性思维.....	13
1.4.2 战略管理者.....	14
1.5 战略管理过程.....	16
1.5.1 战略管理过程的基本模式.....	16
1.5.2 战略管理过程基本模式的应用.....	18
1.5.3 战略管理过程中应注意的问题.....	19
1.6 本书理论架构:基于三元论的战略管理框架	20
1.6.1 三元论概述.....	20
1.6.2 基于三元论思维的战略管理框架.....	21
本章小结	21

复习思考题	23
-------------	----

第二篇 企业战略分析

第2章 外部环境分析:识别机会与威胁	26
--------------------------	----

学习目的	26
引导案例	26
2.1 企业外部环境分析概述	28
2.1.1 企业外部环境的构成	28
2.1.2 企业外部环境分析的过程	29
2.2 一般环境分析	32
2.2.1 政治与法律因素	33
2.2.2 经济因素	34
2.2.3 社会与文化因素	35
2.2.4 技术因素	36
2.3 行业环境分析	36
2.3.1 结构—行为—绩效模型	37
2.3.2 波特的五种力量模型	40
2.4 行业中的战略集团分析	45
2.4.1 战略集团的特征	45
2.4.2 战略集团分析	46
本章小结	48
复习思考题	48

第3章 内部环境分析:资源、潜能与竞争优势	49
-----------------------------	----

学习目的	49
引导案例	49
3.1 企业内部分析的重要性	50
3.2 企业内部分析的内容——资源与潜能	51
3.2.1 企业的资源	51
3.2.2 企业的潜能	55
3.2.3 资源与潜能的关系	57
3.3 资源、潜能与竞争优势:基于 VRIO 框架的企业内部分析	58
3.3.1 VRIO 框架的提出	58
3.3.2 价值问题	59
3.3.3 稀缺性问题	60
3.3.4 可模仿性问题	60
3.3.5 组织问题	61

3.3.6 VRIO 框架的应用	61
3.4 企业内部因素评估(IFE)矩阵	63
本章小结	64
复习思考题	64
第4章 价值链与竞争优势	65
学习目的	65
引导案例	65
4.1 价值链理论	69
4.1.1 基本活动	69
4.1.2 辅助活动	69
4.2 价值链与竞争优势	71
4.3 虚拟价值链	72
4.4 基于价值链的企业竞争优势的递增机制	76
4.5 改进价值链以构筑竞争优势	78
4.5.1 整合价值链	78
4.5.2 改进价值链上的每一项活动	78
4.5.3 用价值链创新维护和发展竞争优势	79
本章小结	80
复习思考题	81
第5章 确立企业方向:愿景、使命与目标体系	82
学习目的	82
引导案例	82
5.1 企业愿景的确立	84
5.1.1 企业愿景的含义及其与使命的关系	85
5.1.2 企业愿景的作用	86
5.1.3 企业愿景的创建	88
5.2 企业使命的形成	91
5.2.1 企业使命的含义及其与企业文化的关系	91
5.2.2 企业使命的内容	93
5.2.3 企业使命管理	96
5.3 企业经营目标与目标体系	100
5.3.1 企业经营目标的含义及其内容	100
5.3.2 企业经营目标的特性与衡量标准	102
5.3.3 企业经营目标的制定	104
本章小结	107
复习思考题	108

第6章 企业战略管理三维关联分析	109
学习目的	109
引导案例	109
6.1 企业战略管理三维关联分析概述	111
6.1.1 企业战略管理的核心因素	111
6.1.2 战略三维关联分析	113
6.1.3 三维关联的战略定位功能	114
6.2 企业战略危机预警与管理	116
6.2.1 战略危机的预警指标系统	117
6.2.2 三维关联的战略危机预警	118
6.2.3 三维关联的战略危机预警应用	119
本章小结	120
复习思考题	120
第7章 战略分析工具	121
学习目的	121
引导案例	121
7.1 SWOT 分析	123
7.1.1 SWOT 分析法的步骤	123
7.1.2 SWOT 分析法评述	124
7.2 生命周期分析	125
7.2.1 生命周期的定义和特征分析	125
7.2.2 生命周期理论的功能	128
7.2.3 生命周期理论的优点与不足	129
7.3 经验曲线分析工具	130
7.3.1 经验曲线的定义	130
7.3.2 经验曲线的实践含义	132
7.3.3 经验曲线的应用	133
7.3.4 经验曲线分析的劣势与局限	135
7.4 行业吸引力和企业竞争能力矩阵	136
7.4.1 行业吸引力和企业竞争能力	137
7.4.2 行业吸引力—企业竞争能力矩阵	137
7.4.3 行业吸引力—企业竞争能力矩阵的应用	138
7.4.4 行业吸引力—企业竞争能力矩阵的评价	141
7.5 市场增长与市场份额矩阵	141
7.5.1 市场增长率和占有率的概念	142
7.5.2 波士顿市场增长—市场份额矩阵产生的背景	145

7.5.3 波士顿市场增长—市场份额矩阵	145
7.5.4 市场增长—市场份额矩阵的功能	145
7.5.5 市场增长—市场份额矩阵的不足	147
本章小结	148
复习思考题	148

第三篇 企业战略选择

第8章 企业发展战略

学习目的	150
引导案例	150
8.1 企业发展战略概述	152
8.1.1 企业发展战略的概念与特征	152
8.1.2 企业实施发展战略的优势	153
8.1.3 企业发展战略的类别	153
8.2 一体化战略	153
8.2.1 纵向一体化	153
8.2.2 横向一体化	158
8.3 多元化战略	159
8.3.1 多元化战略概述	159
8.3.2 集中多元化	161
8.3.3 横向多元化	161
8.3.4 混合多元化	162
8.4 全球化战略	166
8.4.1 国际化与全球化战略	166
8.4.2 经济全球化的表征	166
8.4.3 全球化经营的竞争优势与劣势	168
8.4.4 企业全球化经营的战略路径	169
8.5 虚拟经营战略	170
8.5.1 虚拟企业与虚拟经营	170
8.5.2 虚拟经营战略的发展动因	172
8.5.3 虚拟经营的战略优势	173
8.5.4 虚拟经营的运作方式	174
8.5.5 虚拟经营的关键环节	175
本章小结	176
复习思考题	177

第9章 企业竞争战略	178
学习目的	178
引导案例	178
9.1 市场经济本质特征的体现——竞争	180
9.1.1 市场经济本质概述	180
9.1.2 竞争机制	181
9.1.3 竞争的功能	181
9.1.4 竞争与合作	183
9.1.5 竞争中的“诚实—欺诈”	186
9.2 企业竞争战略	188
9.2.1 低成本战略	188
9.2.2 差异化战略	193
9.2.3 集聚战略	197
9.3 同行竞争战略	200
9.3.1 一般竞争策略	200
9.3.2 合作策略	201
9.3.3 一般竞争策略的选择	202
9.3.4 同行竞争体现	202
9.3.5 行业结构的优化策略	204
本章小结	205
复习思考题	205
第10章 企业合作战略	207
学习目的	207
引导案例	207
10.1 产业集群与集群企业合作	209
10.1.1 产业集群的概念	209
10.1.2 产业集群的形成机制	209
10.1.3 产业集群内部企业的战略优势	209
10.1.4 产业集群内的企业合作与互动	211
10.1.5 产业集群内企业合作的达成	213
10.1.6 产业集群内的企业竞争	214
10.2 企业并购战略	216
10.2.1 并购的概念与动因	216
10.2.2 企业并购的内外生变量	218
10.2.3 企业并购的方式	219
10.2.4 企业并购的操作程序与关键环节	221

10.2.5 并购绩效的评价	222
10.2.6 企业并购的风险与防范	222
10.2.7 中国企业并购的瓶颈与发展	225
10.3 战略联盟	225
10.3.1 战略联盟的概念	226
10.3.2 企业战略联盟的特征	226
10.3.3 基于企业战略联盟的价值链分析	227
10.3.4 联盟的战略优势	229
10.3.5 战略联盟的运作形式	229
10.3.6 战略联盟成功的条件	231
本章小结	232
复习思考题	233
第 11 章 企业动态竞争战略	234
学习目的	234
引导案例	234
11.1 企业动态竞争产生的背景及含义	237
11.1.1 企业动态竞争产生的背景	237
11.1.2 企业动态竞争的含义	238
11.2 企业制定动态竞争战略的基础	241
11.2.1 拥有动态竞争资源	242
11.2.2 培养动态竞争能力	243
11.3 企业动态竞争战略的选择	245
11.3.1 进攻战略	245
11.3.2 防御战略	245
11.3.3 信号战略:建立名声和隐藏真实	246
11.3.4 博弈的思想指导战略	246
11.3.5 避实就虚战略	248
11.3.6 标杆学习战略	248
11.4 中国企业的动态竞争战略	249
11.4.1 价格战	249
11.4.2 模仿	250
本章小结	250
复习思考题	251
第 12 章 行业演变过程中的战略选择	252
学习目的	252
引导案例	252

12.1 行业演变过程与趋势	255
12.1.1 驱使行业演变的诸因素	255
12.1.2 行业演变中的集中和分散趋势	260
12.2 行业演变与企业战略选择	261
12.2.1 分散行业的策略问题	261
12.2.2 新兴行业的策略问题	266
12.2.3 行业进入成熟期的策略问题	268
12.2.4 行业进入衰退期的策略选择问题	272
12.3 国际背景下的战略选择	275
12.3.1 全球性行业的特点	275
12.3.2 国际背景下的策略选择	276
12.3.3 全球布局的开展方式	277
本章小结	278
复习思考题	278

第四篇 企业战略实施与控制

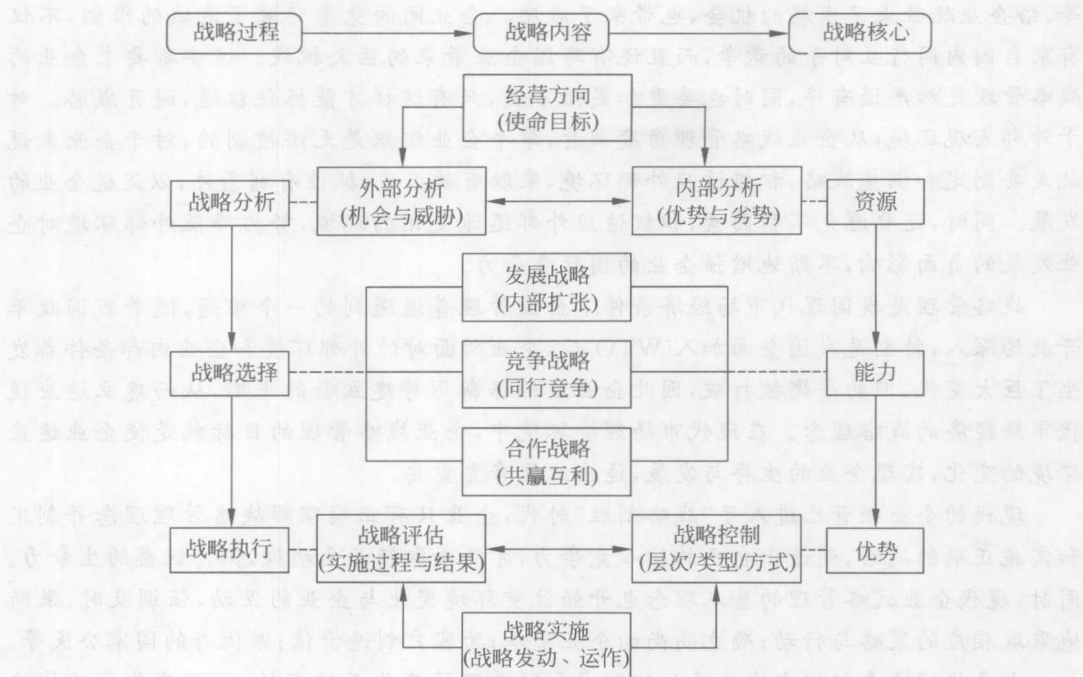
第13章 战略实施	280
学习目的	280
引导案例	280
13.1 战略实施概述	281
13.1.1 战略制定和战略实施	281
13.1.2 战略实施的基本原则	284
13.1.3 战略实施的要求	284
13.1.4 战略实施的内容	285
13.2 战略实施中的企业文化问题	285
13.2.1 企业文化的类型	285
13.2.2 企业文化的内涵	287
13.2.3 企业文化与企业战略实施	288
13.3 战略实施中的组织结构设计问题	289
13.3.1 组织结构类型	290
13.3.2 战略与组织结构设计的关系	293
13.4 战略实施中的其他问题	295
13.4.1 战略实施中的人力资源问题	295
13.4.2 战略实施中的生产问题	300
13.4.3 战略实施中的营销整合问题	301
13.4.4 战略实施中的财务问题	302
13.4.5 战略实施中的研发问题	304

本章小结·····	305
复习思考题·····	305
第 14 章 战略评价与控制 ·····	306
学习目的·····	306
引导案例·····	306
14.1 战略评价的基本活动与准则·····	310
14.1.1 战略评价的基本活动·····	310
14.1.2 战略评价的准则·····	310
14.1.3 价值评价与战略评价·····	311
14.2 战略控制系统·····	317
14.2.1 一般控制系统·····	317
14.2.2 战略控制过程的基本模式·····	318
14.2.3 战略控制过程·····	319
14.2.4 战略控制的内容·····	319
14.2.5 影响控制效果的主要因素·····	320
14.2.6 战略预警系统·····	322
14.3 战略重构·····	324
14.3.1 企业总体战略重构的原因·····	324
14.3.2 企业总体战略重构的原则·····	325
本章小结·····	326
复习思考题·····	326
参考文献 ·····	328



总 论

战略管理是一个持续的过程,其根本目的在于使企业能够更好地适应环境的变化,实现长期生存与可持续发展。本篇侧重于战略的起源与内涵、战略管理理论的演变、战略管理过程等基本概念的导入,为读者后续学习提供基础。基于三元论的哲学思想,本书提出了基于管理过程的战略管理三维框架,详见下图。





学习目的

所有组织都面临着战略发展的挑战:一些公司是为了把握新的机会,另一些则是为了解决公司存在的严重问题。本书主要阐述的内容是制定、实施和执行战略的管理任务,其目的在于:建立公司在其市场领域中的位置,成功地同竞争对手进行竞争,满足顾客的需求,获得卓越的公司业绩。战略包括管理者在经营一家公司时所运用的所有竞争行动和业务措施。它要求公司的管理层在诸多的备择方案中进行抉择,并且表明组织必须承诺进入某些特定的市场,采取某些特定的经营之道。

当今迅速变化的外部环境,如国际危机的发生、顾客需求的变化以及新科技的应用等,给企业既带来了发展的机会,也带来了威胁。企业间的竞争突破了地域的限制,不仅有来自国内同行业对手的竞争,而且还有跨国企业带来的巨大挑战。这些都要求企业的战略管理更加严谨有序,同时也要更加灵活多变,只有这样才能抓住机遇,避开威胁。对于外部宏观环境,从企业战略管理角度来看,单个企业组织是无法控制的,对于企业来说就是要制定和调整战略,积极适应外部环境,采取有效措施,抓住有利条件,以促进企业的发展。同时,还要避免不利因素,积极适应外部迅速变化的环境,努力降低外部环境对企业发展的负面影响,不断地增强企业的国际竞争力。

战略管理是我国现代市场经济条件下企业管理普遍遇到的一个难题,随着我国改革开放的深入,特别是我国全面加入 WTO 后,企业所面对的外部环境和企业内部条件都发生了巨大变化,旧的平衡被打破,因此企业应根据新形势建立新的平衡,从而建立适应现代市场经济的战略理念。在现代市场经济环境中,企业战略管理的目标就是使企业适应环境的变化,实现企业的生存与发展,适应比优秀更重要。

现代的企业经营已进入了“战略制胜”时代,企业只有正确理解战略管理理念并制定和实施正确的战略,创造出自己的核心竞争力,才能争取经营主动权,保持旺盛的生命力。同时,现代企业战略管理的基本理念也开始注重环境变化与企业的互动,强调及时、果断地采取相应的策略与行动;确立高尚的企业使命;为客户创造价值;做优秀的国家公民等。

本章将阐述在组织中战略是如何形成和随着环境变化而演变的、哪些变化影响战略决策者的判断和决定、企业战略决策是如何做出的,还将介绍一些有助于理解这些问题的基本概念。同时本章还会进一步讨论什么是战略和战略管理,为什么战略和战略管理很重要,它们与组织所面临的其他挑战、任务和决策有何区别联系。此外,读者也将深入了解本书对于公司发展战略这一问题的探讨。



百思买在中国为何溃败？

百思买是全球最大的家用电器和电子产品的零售和分销及服务集团。百思买企业集团包括百思买零售、音乐之苑集团、未来商场公司、Magnolia Hi-Fi, 以及热线娱乐公司、Future Shop、五星电器。百思买在北美同行业中处于领先地位, 2006 年, 百思买以 1.8 亿美元收购江苏五星电器 75% 的股权, 当时该公司位列国内第四大电器连锁企业。2006 年 12 月, 百思买在上海徐家汇开出首家店, 但是直到 2007 年年底, 百思买的第二家店都迟迟未能开出。2008 年 10 月, 百思买第二家店在上海艰难落地, 此时距其首家店开启已有 22 个月。随后, 它一口气在上海又开出 4 家门店。

2008 年年底, 百思买在北京赛特开出店中店, 双方采取联营模式, 此店并未列入百思买官方的门店清单之内。就在人们认为它即将提速发展之时, 百思买却再次陷入无为。2009 年, 百思买花 1.85 亿美元买下五星电器所余的 25% 股份, 全资控股五星电器。五星管理层四人中, 包括汪建国在内的三人离开。2010 年, 百思买终于在苏州和杭州开店。这是其在北京试验店后首次走出中国总部所在地。百思买亚洲区新总裁唐思杰公开表示对百思买中国的发展“很不满意”。2011 年 2 月 22 日, 百思买向上海门店员工宣布了遣散消息, 将关闭在中国内地的门店。百思买已就此事发布新闻稿, 确认了“将关闭在中国内地的 9 家门店”的消息。

百思买 2005 年进入中国的时候, 中国供货商对其没有“狼来了”的恐惧, 反而有深深的期待。这是对最接近零售业本质的商业模式的期待。国美、苏宁的商业模式已经积重难返, 压榨得家电厂商透不过气来, 家电厂商期待有一种能够与之相抗衡的商业模式, 当然这个载体还要足够强大, 例如号称世界最大的家电零售商——BESTBUY(百思买)。结果却让人失望了。年年亏损的百思买在中国甚至都未成年, 艰难经营 6 年后, 黯然撤退。按理说, 百思买的“买断经营”“现款现货”的纯经销模式是最回归零售本质、最有利于商业生态和谐的模式, 即通过现金买断的方式获得卖场的主导权, 购买家电厂商的产品, 并承担商品的折旧损失, 门店促销由百思买员工承担。通过规模采购和购销差价赚取利润。相比国美、苏宁千夫所指的商业模式, 百思买模式代表了更高的商业文明。国美、苏宁采取代销经销方式, 将销售区域分租给不同的家电厂商, 从中收取租金, 并提取厂家销售额的一定比例赚取利润, 由厂家派驻促销员在卖场销售。“美苏”的极速扩张, 是靠收取供货商进场费和延期回款来实现的。家电连锁商将诸多促销员工资、场地费等转嫁给了厂商, 因此营业费用率表现得非常之低。

然而, 百思买的经营方式给其带来的一个直接后果就是店面成本太高, 人力成本、广告费用、开店费用等都比国美、苏宁的店面要高很多。这就使得百思买一方面无法给消费者提供更有竞争力的“价格”, “天天低价”无法成常态; 另一方面在单店赢利无法提高的前提下, 百思买开店的步伐被大大滞缓了, 百思买在中国始终没有规模优势。国美、苏宁有上千家店, 百思买在中国只有 9 家店(6 家在上海, 2 家在杭州和苏州, 1 家北京“店中