

# 动态环境下零售企业战略转型质心方位定量分析<sup>\*</sup>

柯春媛<sup>1</sup>, 王世华<sup>2</sup>

(1. 茂名市职业技术学院 经济管理系, 广东 茂名 525000; 2. 广东石油化工学院 理学院, 广东 茂名 525000)

**摘要:** 互联网零售对线下零售带来巨大冲击,“互联网+”对实体零售企业的业务模式进行了重构,新的创造性的管理形式、资源配置方式逐渐替代过去的供应模式,零售企业急需寻求新的战略与转型升级策略。为解决此问题,利用方位质心计量法,对定量模型方法加以改进,得到了战略四边形和战略八边形模型谱系图,确立了企业的战略类型和战略强度;并以A企业为例,进行了战略转型的方法和实证研究,得到该公司在“互联网+”动态环境影响下,方位质心的变化情况,由“调整型”策略变成“拓展型”策略,从而确定其战略类型和战略强度。

**关键词:** 互联网+; 网络零售; 战略转型

中图分类号: C939

文献标识码: A

文章编号: 2095-2562(2018)01-0072-06

## 0 引言

“互联网+”时代的企业经营环境更加动态多变。关于什么是动态环境,陈明等提出,“动态环境是指企业所处的宏观经济环境等随着时间的变化,市场竞争在形式、内容上所表现出来的差异,这些环境是处在动态变化或不确定性的一种复杂多变的状态”<sup>[1]</sup>。在动态环境下,企业应有所作为。戈亚群等指出在快变、不确定的环境中,成功的战略是由未来的机会的可能性推动,企业需要不断根据战略环境变化来调整以及创新转换,从而动态地形成和实施战略<sup>[2]</sup>。邓少军等认为,企业在动态变化的环境下能够实施战略转型并获得成功的前提是,具有与环境变化相匹配的动态能力,动态能力通过影响战略转型的关键要素,进而在很大程度上决定了转型成效<sup>[3]</sup>。我国学者已经率先对“互联网+环境下的零售”进行了相关研究。研究都很有代表性,但是尚存在以下问题:(1)现有文献主要立足宏观环境,较少立足微观环境,例如企业资源这些关键因素,来探讨企业的战略选择;(2)文献多建议企业增加互联网零售,较少用定量的方法,分析不同战略方位时的战略力度选择,并不是所有情况下都适合双渠道策略。

为解决以上问题,本研究在分析“互联网+”带来的整体战略环境动态变化的基础上,引入方位质心法,针对零售企业来计算战略要素的方位质心的变化,探讨其战略类型和战略强度的改变,以期得出零售企业转型升级的路径选择。

## 1 企业战略转型质心方位定量分析相关研究

在竞争环境中,正确的转型战略决定了企业的生存与发展。基于企业竞争的激烈化和经营环境的多变性,传统的SWOT分析在应用中也显示出了其自身的缺陷,主要体现在:因素判断的模糊化、因素分析的割裂化、优劣势参照不明确;针对性不强,缺乏定量分析;偏静态分析,动态分析能力不足。黄溶冰等构建了战略方位角和战略强度的战略向量,从定量分析的角度描述企业竞争态势和市场地位<sup>[4]</sup>;陈冠铭等引入中国古典战略思维,将著名军事家孙膑的“天时、地利、人和”的三维全局立体思想和层次分析法相结合,形成层次性更强的三维分析模型<sup>[5]</sup>;冯伟等提出主成分分析法,将数据库中有关内部条件的各因素值进行主成分分析<sup>[6]</sup>;王欣等在处理定量模型时引用了AHP法<sup>[7]</sup>;桂黄宝在AHP基础上,进一步提出Fuzzy

<sup>\*</sup> 收稿日期: 2018-01-01; 修回日期: 2018-01-29

作者简介: 柯春媛(1981—),女,广东茂名,硕士,副教授,主要研究方向为零售管理。

- AHP 法<sup>[8]</sup>。

本文在前人基础上,建立了改进的质心方位模型,改进之处在于:对零售企业转型升级的主要环境要素进行分析,将这些要素在一般性环境(等权状态)以及“互联网+”环境下(加权状态)进行对比,计算出两种不同环境下不同的质心方位角,进而确定更符合当前动态环境的战略类型;然后,计算出两种不同环境下的战略强度;最后,定出转型对策。一个企业更善于利用优势还是更善于扭转劣势,是善于把握机会还是重视威胁,这个过程的量化对于企业战略选择有重要影响。本文的改进模型体现了企业在战略选择上的主观能动性,增强了定量分析模型的针对性和目的性。

## 2 基于质心方位法的定量分析模型

### 2.1 战略四边形定量分析模型

传统 SWOT 战略四边形定量分析模型如下:

$$S = \frac{1}{n_1} \sum_{i=1}^{n_1} s_i, W = \frac{1}{n_2} \sum_{j=1}^{n_2} w_j, O = \frac{1}{n_3} \sum_{k=1}^{n_3} o_k, T = \frac{1}{n_4} \sum_{m=1}^{n_4} t_m \quad (1)$$

式中: $s_i$  表示第  $i$  个优势值,  $S$  表示  $n_1$  个优势因素的算数均值; $w_j$  表示第  $j$  个劣势值,  $W$  表示  $n_2$  个劣势因素的算数均值; $o_k$  表示第  $k$  个机会值,  $O$  表示  $n_3$  个机会因素的算数均值; $t_m$  表示第  $m$  个威胁值,  $T$  表示  $n_4$  个威胁因素的算数均值。SWOT 分析模型的直观图将在下文分析。

### 2.2 改进的战略四边形定量分析模型

从式(1)可以看出,传统 SWOT 分析模型得到的值仅仅依据了专家给出优势、劣势、机会和威胁四个组成要素,并没有体现企业对于四个要素的把握能力和重视程度,下面利用四个要素的权重因子  $w_S, w_W, w_O, w_T$ , 并对模型加权改进。

$$S' = w_S \sum_{i=1}^{n_1} s_i, W' = w_W \sum_{j=1}^{n_2} w_j, O' = w_O \sum_{k=1}^{n_3} o_k, T' = w_T \sum_{m=1}^{n_4} t_m \quad (2)$$

式中: $w_S, w_W, w_O, w_T$  分别表示企业对于优势、劣势、竞争和威胁四个要素的权重因子,满足  $w_S + w_W + w_O + w_T = 1$ 。这些权重因子体现了企业在战略转型上的主观能动性和能力。改进 SWOT 分析模型的直观图将在后面分析。

### 2.3 战略八边形定量分析模型

定量分析模型的具体内容如图1所示。

文[4]在战略四边形基础上提出了战略八类型的定量分析模型。

$$U = O \cdot S, V = T \cdot W, \rho = U / (U + V) \quad (3)$$

式中: $U$  表示战略正强度,是企业外部机会和内部优势两个因素的共同作用的结果。 $V$  表示战略负强度,是企业外部威胁和内部劣势两个因素的共同作用的结果。 $\rho$  表示战略强度系数,表示企业综合考虑战略正强度和战略负强度后对于所选取战略类型的强度。

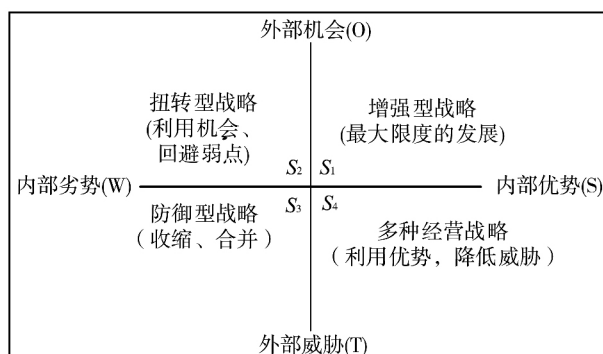


图1 SWOT 分析法对应四种战略类型

$$\rho(X, Y) = \left( \frac{x_S + x_W + x_O + x_T}{4}, \frac{y_S + y_W + y_O + y_T}{4} \right) \quad (4)$$

式中: $P(X, Y)$  表示战略四边形的重心坐标公式。

$$\theta = \arctan(Y/X), \quad 0 \leq \theta \leq 2\pi \quad (5)$$

式中: $\theta$  表示战略类型的方位角。

### 2.4 战略八类型定量分析改进模型

在章节2.2中,利用重心坐标公式确定战略类型时,并没有体现企业对优势、劣势、外部机会和外部威胁的把握能力和重视程度,下面利用四个要素的权重因子  $w_S, w_W, w_O, w_T$  和质心公式对模型进行改进。

设二维空间有  $n$  个质点, 分别位于  $(x_k, y_k)$ , 其质量分别为  $m_k (k=1, 2, \dots, n)$ , 该质点系的质心公式为

$$\bar{x} = \frac{\sum_{k=1}^n x_k m_k}{\sum_{k=1}^n m_k}, \quad \bar{y} = \frac{\sum_{k=1}^n y_k m_k}{\sum_{k=1}^n m_k} \quad (6)$$

$$U' = O \cdot w_O \cdot S \cdot w_S, \quad V' = T \cdot w_T \cdot W \cdot w_W, \quad \rho' = U' / (U' + V') \quad (7)$$

$$X' = \frac{x_S \cdot w_S + x_W \cdot w_W + x_O \cdot w_O + x_T \cdot w_T}{w_S + w_W + w_O + w_T} \quad (8)$$

$$Y' = \frac{y_S \cdot w_S + y_W \cdot w_W + y_O \cdot w_O + y_T \cdot w_T}{w_S + w_W + w_O + w_T} \quad (9)$$

$$\theta' = \arctan(Y'/X') \quad 0 \leq \theta' \leq 2\pi \quad (10)$$

### 3 应用举例

为了更好地对改进的模型和方法进行表述, 下文以 A 企业为案例给出改进方法。A 企业是当地零售行业的代表企业。过去十年, A 企业通过发展连锁经营, 全面扩展门店数量, 快速扩张企业规模; 自有农场、物流配送中心、自有冷链中心, 开发自有品牌, 向上游发展生产商、制造商; 积极争取扶持资金; 以百货零售业为基础, 同时发展其他业务, 例如家电业务、汽车业务等。

#### 3.1 数据收集和处理

数据采集集中征求了包括 A 企业高层、顾客、高校教师在内的人员的意见, 并设置了模型。首先, 优势、劣势、机会、威胁各选取影响力较大的前 4 个因素, 权重值总和为 1。企业内部优势、劣势、外部机会、外部威胁的前 4 个主要因素分别见表 1、表 2、表 3、表 4, 并分别给出些因素的权重、得分, 得到加权值。

表 1 优势 4 个因素的权重、得分和加权值

| 优势                                           | 权重   | 得分   | 加权值   |
|----------------------------------------------|------|------|-------|
| 1. 实力雄厚, 多年经营的品牌声誉                           | 0.35 | 4.12 | 1.442 |
| 2. 长期供应商关系, 供应商的合作中, 具有更大的谈判和议价能力            | 0.25 | 3.14 | 0.785 |
| 3. 网点众多, 规模效应; 建立了县级、乡镇的购销网络; 自有农场, 自有物流配送中心 | 0.21 | 2.93 | 0.615 |
| 4. 有汽车销售服务公司、家电旗舰店, 家电事业发展很好                 | 0.19 | 2.67 | 0.508 |
| 小计                                           | 1    | /    | 3.35  |

表 2 劣势 4 个因素的权重、得分和加权值

| 劣势                           | 权重   | 得分   | 加权值   |
|------------------------------|------|------|-------|
| 1. 集体经济性质, 应对竞争反应慢, 营销、管理跟不上 | 0.37 | 3.15 | 1.165 |
| 2. 超市商品 80% 通过中间商进货          | 0.26 | 2.96 | 0.770 |
| 3. 业务太多 (例如汽车、美容健身)          | 0.23 | 2.21 | 0.508 |
| 4. 资产闲置, 负债率和管理成本高           | 0.14 | 1.30 | 0.182 |
| 小计                           | 1    | /    | 2.625 |

表 3 外部机会 4 个因素的权重、得分和加权值

| 外部机会                               | 权重   | 得分   | 加权值   |
|------------------------------------|------|------|-------|
| 1. 互联网销售技术进步, “互联网 + ”推进家电进入本地乡镇市场 | 0.41 | 1.23 | 0.504 |
| 2. 县级、乡镇市场发展空间大                    | 0.25 | 3.17 | 0.793 |
| 3. 消费需求变化, 档次变高                    | 0.21 | 2.88 | 0.605 |
| 4. 国家扩大内需; 地方政府支持连锁零售企业发展          | 0.13 | 2.14 | 0.278 |
| 小计                                 | 1    | /    | 2.18  |

表 4 外部威胁 4 个因素的权重、得分和加权

| 外部威胁                | 权重   | 得分   | 加权值   | 外部威胁                | 权重   | 得分   | 加权值   |
|---------------------|------|------|-------|---------------------|------|------|-------|
| 1. 竞争激烈             | 0.31 | 3.93 | 1.218 | 4. 国家政策减少对“家电下乡”的补贴 | 0.18 | 4.24 | 0.763 |
| 2. 替代品出现 (网购)       | 0.29 | 2.76 | 0.800 | 小计                  | 1    | /    | 3.5   |
| 3. 经济发展速度下降, 同时市场饱和 | 0.22 | 3.27 | 0.719 |                     |      |      |       |

SWOT 模型的优势、劣势、外部机会和外部威胁 4 个要素的权重、得分,计算得到加权值,见表 5。专家综合考虑当前情形,“互联网+”对传统零售企业冲击较大,权重上设置较高;而传统零售企业发展“互联网+”路径中,对其自身综合实力要求较高,权重设置也较高;其余两项重要性和影响程度差别不大。

表 5 优势、劣势、外部机会和外部威胁的权重

|        | 权重   | 得分    | 加权值     |        | 权重   | 得分  | 加权值     |
|--------|------|-------|---------|--------|------|-----|---------|
| 优势 S   | 0.25 | 3.35  | 0.837 5 | 外部威胁 T | 0.35 | 3.5 | 1.225 0 |
| 劣势 W   | 0.2  | 2.625 | 0.525 2 | 权重合计   | 1    | /   |         |
| 外部机会 O | 0.2  | 2.18  | 0.436   |        |      |     |         |

3.2 结果及分析

根据表 5 绘制出 SWOT 定量分析的图像,见图 2,其中 a 是改进前 SWOT 的分析图像,b 是改进后的 SWOT 分析图像。对比图 2 中 a 和 b 两图,可以看出战略类型都是首选 ST 战略。

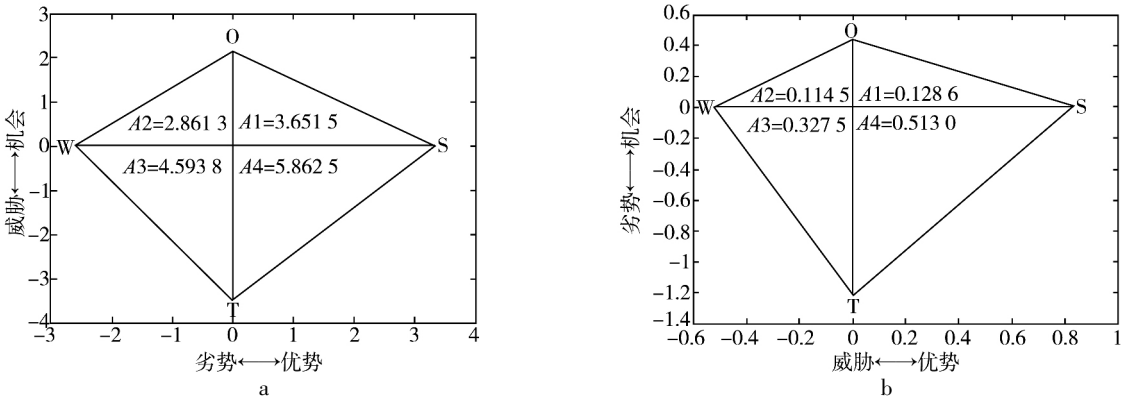


图 2 SWOT 战略四边形分析及其改进模型分析结果对比

如图 3a 所示,重心(形心)在“抗争型战略区”的“调整型”区域,威胁对企业的影响力更大,因此,企业只能采取调整型战略,调整业务结构和市场结构。如图 3b 所示,质心在“抗争型战略区”的“进取型”区域,具有突出的资源和能力,因此可以利用自己优势进行相关业务和市场的拓展。说明在考虑企业主观能动性后,企业的战略类型应该采取“进取型”而非“调整型”。战略八类型的战略强度系数为 0.429,改进模型的战略强度系数为 0.362 2,说明考虑个要素权重因子情况下,企业在战略中更应该“求稳”。

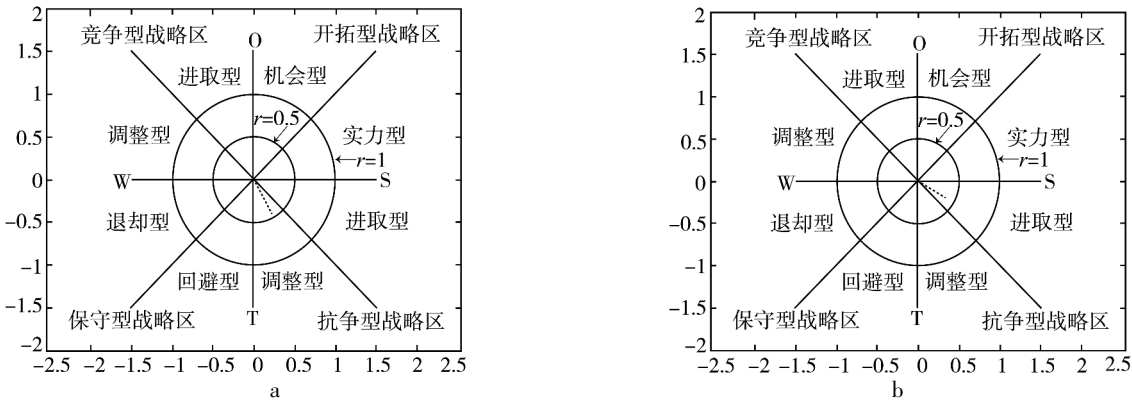


图 3 战略八类型及其改进模型的战略强度

利用式(3)计算得到  $\rho=0.442\ 9$   $\theta=1.659\ 7\pi$  利用式(7)计算得到  $\rho'=0.362\ 2$   $\theta'=1.820\ 7\pi$ 。综上所述,首选 ST 对策,即“多种经营战略”,主要体现为利用自身优势与竞争者开展“抗争”,采取“进取型”态度,但力度“维稳、保守”;次选 WT 对策,“防御性战略”。

4 对策

4.1 进取的姿态:发展多种业态

1) 重点放在“生鲜品”类。与沃尔玛、家乐福等大型外资超市相比,本土化的 A 企业需要强化对食品

安全的监管,营造更舒适的购物环境,更适合发展超市“核心商品”生鲜类商品。在生鲜商品经营中,除保留传统“直采”模式外,还会逐渐采用生鲜加工、自主配送等模式。建议 A 企业发挥自身农场、物流优势,借力“农超对接”,开发“生鲜超市”“社区超市”。

2) 发展服务主导逻辑下的“互联网+社区便利店”业态。近年来,随着经济发展,一些人群对价格敏感度降低、对“便利化”和“个性化”经营特色提出要求,使便利店业态发展迅速起来。这种业态离消费者最近,点多面广,也最适宜与电子商务结合,且沃尔玛、家乐福等外来企业因没有本土优势而较难进入。

#### 4.2 与电商的正面抗争“移动上网+便利店就近配送”模式

建议 A 企业充分利用“网上商城订货,便利店或社区超市自提”,有机结合线上线下业务,获取新的竞争优势。“网定店取、自助取货”等线上线下相结合的模式,使便利店、社区超市的功能得到新的拓展,在物流配送方面节省了“最后一公里”成本,又能在网上销售、宣传商品,开发“网上模拟体验、试用”等新的优势。例如,日本最具规模的便利店(如“7-11”和“Lawson”),均在国内数万家分店设置有网络服务终端,消费者可以通过网络或便利店订货,选择取货付款店并确认订单,核心网站和合作网站收到订货信息之后会及时传送给配送中心,再通过配送中心与企业之间建立的在线管理系统进行信息处理,最后,配送中心将商品送至消费者指定的便利店,消费者取货付款,完成整个网上购物全过程。这便是富有日本特色的 EC 模式,即是线上订购+线下支付的模式。会员记账式支付也是大多数日本网站选用的支付方式。

#### 4.3 保守的力度:不做“综合型”电商,推进“垂直型”电商

1) 不能直接把实体店的商品全部搬到网上商城来。面对全国性、综合性的电子商务平台,例如“京东”“一号店”“天猫超市”等, A 公司很难在与之竞争中获得成功。其一,在普通百货商品方面,对方已经形成规模经济;其二,对方已积累了较先进的电子商务技术基础和管理经验(从“双 11 造节”到“蚂蚁花呗”“垫付赔”)。因此,不建议 A 企业立即发展全部商品的网络零售。日用品的配送成本高,三线城市的交通便利,生活节奏相对较慢,尚未达到全面网络零售的时机。与综合电商平台不同,垂直电商能够对经营内容进行细化分解,并深挖它的服务潜力。

2) 立足“生鲜”和“农村家电”,做“垂直型电商”。例如 A 企业可以发挥自身农场、物流优势,借力“农超对接”,发展“生鲜商品”电商。此外,在粤西区域, A 企业的家电连锁已经形成规模,可加快拓展农村家电的网络零售业务,自建家电电商网站,同时,借力“农村网购站”等协助购物的方式。

3) 发展“公司+基地+网上下单+社区超市或便利店自提”的全产业链管理模式。以差异化切入市场。现阶段三线城市中生鲜产品的购买主力是中老年人,然而,从相关统计上看,中老年人并非电商的消费主力群体。相对而言,对时间敏感、对品质要求高的年轻人,更容易成为生鲜产品“网上下单、网下提货”的用户。由此,企业应锁定目标人群年轻人,重点发展高度垂直的生鲜电商。此外, A 企业也可以通过微信,把握机会对中老年群体开展市场培育。

## 5 结语

在企业经营环境变得更加动态化和复杂化的情况下,企业战略制定、选择与管理的问题也变得越来越重要。一是在“互联网+”环境越来越重要的今天,需要充分评估环境变化对企业发展各因素的影响情况,进而确定当前传统零售企业的战略转型路径。二是较有实力的传统区域零售企业,首选“多种经营战略”,从“抗争型战略区”的“调整型区域”转入“进取型区域”,利用自己优势进行相关业务和市场的拓展,而战略强度应该“求稳、保守”。三是提出战略转型的对策:为对抗综合性、全国性的大电商平台,发挥本土优势和门店优势,开发“生鲜超市”和“便利店”业态;发挥自身农场、物流优势,采取直采模式、借力“农超对接”。四是综上,提出“公司+基地+网上下单+社区超市或便利店自提”的全产业链管理模式。

#### [参考文献]

- [1] 陈明,余来文.企业动态战略能力的决定因素分析[J].商业时代,2006(18):40-56.
- [2] 戈亚群,刘益,李垣.动态环境下的企业战略环境分析[J].西安交通大学学报(社会科学版),2003(1):23-28.

- [3] 邓少军, 焦豪, 冯臻. 复杂战略动态下企业战略转型的过程机制研究[J]. 科研管理 2011(1): 60 – 67 88.
- [4] 黄溶冰, 李玉辉. 基于坐标法的 SWOT 定量测度模型及应用研究[J]. 科研管理 2008(1): 179 – 187.
- [5] 陈冠铭, 林亚琼, 汪李平. 基于三维 SWOT – AHP 分析法的决策应用——以海南反季节切花月季产业的发展为例[J]. 系统工程理论与实践 2014 34(6): 1626 – 1632.
- [6] 冯伟, 王修来, 张丽丽. 基于主成分分析法的 SWOT 定量测度模型[J]. 统计与决策 2009(22): 50 – 52.
- [7] 王欣, 陈丽珍. 基于 AHP 方法的 SWOT 定量模型的构建及应用[J]. 科技管理研究 2010 30(1): 242 – 245.
- [8] 桂黄宝. 基于 Fuzzy – AHP – SWOT 的高技术企业竞争战略创新分析[J]. 科技管理研究 2014 34(1): 142 – 146.
- [9] 骆品亮, 傅联英. 零售企业平台化转型及其双边定价策略研究[J]. 管理科学学报 2014(10): 1 – 12.

## Quantitative Analysis on Traditional Retailers Strategic Transformation in Dynamic Context through Orientation Centroid Measurement

KE Chunyuan<sup>1</sup>, WANG Shihua<sup>2</sup>

(1. Department of Economics and Management, Maoming Polytechnic, Maoming 525000, China;

2. College of Science, Guangdong University of Petrochemical Technology, Maoming 525000, China)

**Abstract:** The online retail has an increasingly huge impact on offline retail in recent years, and traditional retailers need to seek new transformational strategies. For this purpose, this paper attempts to improve the strategic quadrilateral and strategic octagonal model by means of the orientation centroid measurement and the enhanced SWOT quantitative method. With the improvements above, this paper expects to establish the strategic type and strength in evaluating a company. To better illustrate that, it exemplifies Company A during its empirical research and applies its theories in the analysis.

**Key words:** Internet +; Internet retailing; Transformation

(责任编辑: 冼春梅)

(上接第 66 页)

## The Power Series Solution of Homogeneous Linear Ordinary Differential Equations with Constant Coefficients

LI Zhong

(College of Science, Guangdong University of Petrochemical Technology, Maoming 525000, China)

**Abstract:** Method of series is one of the most effective approaches in seeking a solution of ordinary differential equations. In this paper I give the power series solutions of homogeneous linear ordinary differential equations with constant coefficients only related to the coefficients and the initial values.

**Key words:** Homogeneous linear ordinary differential equation with constant coefficients; Recurrence relation; Power series solution

(责任编辑: 冼春梅)