

学校编码: 10384

学 号: 17920071150492



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# XX 学校鹭银海超市竞争策略分析

Analysis on the competitive strategy for  
Luyinhai Supermarket at XX School

黄 兆 茂

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 4 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

## 摘要

随着我国市场经济的逐步深入，我国的零售业发展迅速，特别是在我国加入 WTO 之后，外资零售巨头和国际品牌连锁便利店正在加快进军我国零售市场，导致我国零售商业企业的竞争日趋激烈。

在竞争日益激烈的厦门零售市场中，竞争态势相对较弱的校园超市市场已开始进入零售商业企业经营视野。笔者亲身参与厦门鹭银海超市抢夺 XX 学校校园零售市场的竞争之中，通过自己的实践，深刻体会到零售商业竞争的激烈与残酷。虽然就目前来看，零售商业在校园内确实有一定的发展空间，但已经进入 XX 学校校园的鹭银海超市经营状况距离经营者预期尚有一定的距离。这就迫使我们思考，类似于鹭银海超市的零售商业企业应当如何运作才能在校园超市市场中站稳脚跟，并在校内超市之间的竞争中取得竞争优势。所以，笔者萌发了写作本文的兴趣，试图对 XX 学校鹭银海超市的现状、竞争策略选择及具体实施方案予以探讨，供类似鹭银海超市经营公司的校园超市经营商业企业参考借鉴。

文章首先对校园超市消费特点及鹭银海超市相关情况进行介绍，并对校园超市行业进行五力模型分析，同时对鹭银海超市所处的市场环境、消费者行为抽样调查及竞争者情况进行较为详细地阐述与分析，并通过对鹭银海超市的 SWOT 分析确定实施发展型战略，并运用波特的竞争战略理论选择差异化的竞争策略，再进而从特色商品结构、差异化的客户服务、差异化的市场营销及打造独特的品牌四个方面提出差异化竞争策略的具体实施方案。最后文章总结陈述了本文的主要观点和存在的不足。

**关键词：**校园超市；竞争策略；营销

## Abstract

With further development of Chinese market economy, especially after China entering WTO, Chinese retail industry has developed rapidly. Over seas retail investments and foreign brands accelerate the competition process of Chinese retail industry.

Under the increasingly competitive retail market of Xiamen, the campus supermarket seems little weak by comparison but has begun to enter the retail industry business field. I deeply understood the fierce and cruel competition on retail business by personally participated at Xiamen Luyinhai supermarket on snatching XX school campus retail market campaign. Though currently, the retail business at the campus does have some space for development, the operating status did not meet the operator's expectation after the Luyinhai supermarket entered XX school. So it forced us to think over how to operate the supermarket like Luyinhai retail commercial enterprises and gain a firm foothold in this field and more competitive advantages in the campus supermarket business. Therefore, it brings the interest to author to write this article. We try to analysis the Luyinhai supermarket situation, competitive strategies and detail marketing projects combination. Hope it can be a good reference by campus supermarkets like Luyinhai supermarket company.

First of all, an introduction for consumption characteristics of the campus supermarket and the background of Luyinhai supermarket is proposed. Then five forces model is used to analyze the campus supermarket; we simultaneously conducted a more detailed description for market environment in which Luyinhai supermarket, sample survey of consumer behavior and competition conditions. Besides, SWOT analysis and Porter's competitive strategy theory are provided respectively for determining the implementation of the growth strategy and selecting the differentiation competitive strategy. And then come up with the specific implement scheme for differentiation competitive strategy through 4 aspects: distinctive merchandise structure, build unique supermarket brand differentiation high quality service, differentiation marketing strategy, use unique supermarket brand. Finally, it summarize the main ideas and shortcomings in this paper.

**Key words:** Campus supermarket, Business strategy, Marketing

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究目的和意义 .....	2
第三节 研究思路及主要内容 .....	2
第二章 竞争战略理论综述 .....	4
第一节 企业竞争战略相关理论 .....	4
第二节 主要战略分析工具简介 .....	7
第三章 XX 学校鹭银海超市情况介绍及运营现状分析 .....	10
第一节 学校介绍及校园超市消费的特点 .....	10
第二节 鹭银海超市相关情况介绍 .....	13
第三节 鹭银海超市运营现状分析 .....	18
第四章 市场环境分析 .....	22
第一节 总体市场状况 .....	22
第二节 校园超市行业的波特五力模型分析 .....	23
第三节 XX 学校校园市场及消费者情况分析 .....	26
第四节 竞争者情况 .....	32
第五章 鹭银海超市的竞争策略选择 .....	36
第一节 对鹭银海超市的 SWOT 分析 .....	36
第二节 竞争策略选择 .....	39
第六章 鹭银海超市竞争策略的具体实施 .....	42
第一节 鹭银海超市应选择有特色的商品结构 .....	42
第二节 鹭银海超市应提供差异化的优质服务 .....	45

第三节 鹭银海超市应采取差异化的市场营销策略 .....	48
第四节 鹭银海超市应打造独特的超市品牌 .....	54
第七章 结论 .....	57
第一节 论文的主要结论及意义.....	57
第二节 论文存在的不足.....	58
附录：抽样调查问卷 .....	59
参考文献 .....	61
致 谢.....	63

厦门大学博硕士论文摘要库

## CONTENTS

<b>CHAPTER 1 Introduction</b>	<b>1</b>
Section 1 Background of Research	1
Section 2 Purpose and Significance of Research	2
Section 3 Methodology of Research and Main Content	2
<b>CHAPTER 2 Summary for competitive strategy theory</b>	<b>4</b>
Section 1 Related theory for enterprise competitive strategy	4
Section 2 Introduction for main analysis strategy tools	7
<b>CHAPTER 3 Introduction and Operation Analysis of Luyinhai Supermarket in XX School</b>	<b>10</b>
Section 1 School Introduction and Consumption Characteristics of the Campus Supermarket	10
Section 2 Introduction of Luyinhai Supermarket	13
Section 3 Operation Analysis of Luyinhai Supermarket	18
<b>CHAPTER 4 Market Environment Analysis</b>	<b>22</b>
Section 1 General Market Condition	22
Section 2 Porter's Five Forces Model Analysis of Campus Supermarket Business	23
Section 3 Analysis of Market and Consumer Condition in XX School	26
Section 4 Competitor Situation	32
<b>CHAPTER 5 Competitive Strategy Options of Luyinhai Supermarket</b>	<b>36</b>
Section 1 SWOT Analysis of Luyinhai Supermarket	36
Section 2 Options of Competitive Strategy	39
<b>CHAPTER 6 Specific implement for competitive strategy for Luyinhai Supermarket</b>	<b>42</b>
Section 1 Luyinhai Supermarket should choose distinctive merchandise structure	42



Section 2 Luyinhai Supermarket should offer differentiation high quality service.....	45
Section 3 Luyinhai Supermarket should adopt differentiation marketing strategy.....	48
Section 4 Luyinhai Supermarket should build unique supermarket brand.....	54
<b>CHAPTER 7 Conclusion.....</b>	<b>57</b>
Section 1 The Main Conclusion and Significance of Paper.....	57
Section 2 The Shortcomings of Paper.....	58
<b>Appendix Questionnaire.....</b>	<b>59</b>
<b>References.....</b>	<b>61</b>
<b>Thanks.....</b>	<b>63</b>

廈門大學博碩士論文摘要

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

随着市场经济的逐步深入，我国的零售业发展迅速，在商品市场供求关系方面也发生了重大转变，社会消费品市场逐渐从过去的卖方市场转变为买方市场，从而导致我国零售商业企业的竞争不断升级。近年来，社会消费品零售总额的增长速度逐渐放慢，而零售商业企业的数量与规模却在迅速地扩张，特别是随着我国加入 WTO 之后，外资零售商业企业正在加快进军我国零售市场。自 1992 年上海八佰伴第一家中外合资零售企业成立，到 2001 年底，全球前 200 家零售商巨头已有 18 家进入中国。外资零售巨头和国际品牌连锁便利店的进驻，以及伴随我国城乡经济高速发展所带来的民营超市、便利店的遍地开花，导致我国零售商业企业的竞争日趋激烈。

在整个零售业中，超市是零售的重要组成部分。按照行业习惯，本文将连锁经营的食物超市、大型超市和便利店，统称为连锁超市，它已成为我国零售诸多业中发展最快成长潜力最大的新生力量。<sup>①</sup>根据国外经验，当人均 GDP 达到 3000 美元时，便利店开始导入，当人均 GDP 达到 4000 美元时，便利店就开始规模发展。2009 年，厦门的人均 GDP 达到了 9400 美元，因此，厦门的便利店发展非常迅速，现在厦门具有一定连锁规模的几个便利店品牌其门店已发展至 120 家左右，更多的品牌还在不断进入这个市场。<sup>②</sup>加上一些非品牌的便利店、夫妻店，厦门的小超市、便利店竞争非常激烈。

面对厦门这么一种激烈的零售业市场竞争状态，银海玉工贸有限公司下属鹭银海超市经营公司近年来瞄准了竞争态势相对较为薄弱的校园经济和工厂经济中的零售商业，在高中学校、大学院校、职业中学、工厂厂区、医院病房区开设小型便利超市，避开市场上激烈的竞争，在一个相对封闭、有一定进入门槛的环境里较好地赚取比外面市场上较高的利润额。鹭银海超市开设在我市某著名重点高中，学校实行封闭式管理。面对学生这一特殊顾客群体，校园相当于是一个市场容量较大的社区，学生的购买力呈持续增长趋势，且因有一定的

<sup>①</sup>唐敏 何为. 我国超市发展中存在的问题及对策 [J]. 经济问题探索, 2003, (第 11 期).

<sup>②</sup>李婷. 厦门便利店“诱客”招数大揭秘[N]. 厦门商报, 2010-2-12 (14)

进入门槛，经营风险较小，受到诸多超市、便利店的青睐，纷纷抢滩校园市场。鹭银海超市所在的 XX 学校还有另外一家超市，两家超市在同一个校园内经营，属于零和竞争，竞争非常激烈且在短期内难以分出胜负，因此，要在理论上探寻一条能适应校园这个特殊环境的超市经营之道，并从辨证的角度重新审视鹭银海超市的经营现状，分析当前的经营所处环境，正确选择鹭银海超市的竞争策略并制定具体的实施措施。此外，为了方便学生购物，全国各地的大学高等院校、高中、职中大都陆续开始引进超市或零售店，实行市场化操作，而在校园这一特殊市场环境下，企业经营校园超市的竞争策略与外面的市场大不一样，论文正是立足于校园内外市场差别并以此为背景作为研究重点的。

## 第二节 研究目的和意义

零售业是商业贸易的重要组成部分，是一个国家国民经济发展的晴雨表，它的销售额和从业人数是促进经济发展的重要因素，其发展趋势通常与国家总体经济走向基本一致。目前市场上的超市经营竞争态势异常激烈，国外零售巨头的进驻对国内资本超市带来强烈的冲击，它们有着全球连锁的品牌优势、先进管理经验优势、成本控制优势和强大物流配送优势，国内超市尤其是小超市要在竞争激烈的市场中寻找机会，占领空白，抢占竞争较小的校园市场是未来几年国内超市的一个经营利润点。因此，研究校园超市的经营竞争策略，对于促进我国中小型超市的发展具有重要的现实意义。本文研究的成果将对我国校园超市的发展与壮大起到抛砖引玉的作用。由于鹭银海超市刚刚进入厦门某高中校园，根据鹭银海超市所处的校园特殊环境进行分析，才能对症下药，找到适合鹭银海超市营销发展的经营模式，更好地取得在校园内的竞争优势。本文根据分析鹭银海超市营销管理现状及存在问题，分析鹭银海超市的经营优势、劣势以及面临的机会和威胁，制定出切实可行的竞争策略与具体措施，以更好的满足客户的需求，抢占校园有限的市场份额，进一步扩大竞争优势，扩大市场占有率，增加超市的经营利润，为鹭银海超市的进一步发展提供必要条件。

## 第三节 研究思路及主要内容

本人参与 XX 学校鹭银海超市的招标、开业、经营管理的工作经历，对鹭银

海超市的经营管理现状及存在问题有较深入的认识。在论文研究过程中分析了与营销策略相关的营销理论，并在理论研究的基础上，采用 SWOT 模型和五力模型分析了鹭银海超市营销策略的现状及存在的问题，还分析了鹭银海超市的内部环境和外部环境，特别是就鹭银海超市的优势、劣势、机会和威胁进行研究。本着理论与实际相结合的原则，结合鹭银海超市经营管理的实际情况，提出较为可行的营销策略和竞争策略，并提出了一套与之相对应的具体措施，以便于鹭银海超市在以后的校园超市经营活动中能够准确地把握消费者的心理，更好满足消费者的需求，提高自身的经营管理水平和服务质量，进一步扩大自己的竞争优势，稳步提高超市经营利润，逐步建立属于自己的品牌。

论文共分为七章：第一章是绪论，这一部分主要阐述了论文研究的背景，说明本文的研究目的和意义，简略地概括了研究内容与研究思路。第二章介绍了企业竞争战略的有关理论，以及主要的战略分析工具，为下文的研究分析奠定理论基础与依据。第三章介绍 XX 学校鹭银海超市的相关情况和运营现状，为后面的分析研究打下基础。第四章分别对鹭银海超市所处的宏观市场环境分析、校园超市行业五力模型分析、竞争对手分析和所处校园市场具体情况分析，从而为第五、六章的研究更具有针对性和可操作性。第五章是对 XX 学校鹭银海超市进行 SWOT 分析，提出鹭银海超市选择发展型的战略，通过运用波特的竞争战略理论，结合鹭银海超市的实际情况进行竞争战略选择。第六章提出鹭银海超市竞争策略具体实施措施，根据职能层战略实施内容，建议在特色商品结构、差异化的客户服务、灵活的市场营销及打造独特的品牌四个方面来具体实施差异化竞争策略。第七章是结论与展望，总结论文的主要观点并阐述论文存在的不足。

## 第二章 竞争战略理论综述

### 第一节 企业竞争战略相关理论

#### 一、战略管理的基本内容

战略的本质是选择，即选择一套与竞争对手不同的活动，以提供独特的价值，企业的这种独特定位能够有效避免由于企业间的相互模仿所导致的过度竞争。

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展，在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上，确定和选择达到目标的有效管理，并对战略付诸实施的过程进行控制和评价的一个动态管理过程。

战略管理一般包括三个关键要素：战略分析—了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择—战略制定、评价和选择；战略实施—采取措施使战略发挥作用。<sup>①</sup>

#### 二、企业战略的层次

战略层次是指由不同级别的管理人员所制定的处于不同地位、发挥着不同作用的战略，这些不同级别的战略相互作用构成了企业的战略体系。

企业战略通常分为三个层次：公司层战略（corporate strategy）、业务层战略（business level strategy）和职能层战略（functional strategy）。

公司层战略是指一家公司在多个行业或产品市场上为获得竞争优势而对业务组织进行选择和管理行为。公司层战略是企业最高层次的战略，它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持，相互协调。

业务层战略是通过一系列旨在为客户创造价值的行动规划，形成并维持竞争优势，以取得在某一特定领域中经营的成功。对于一家单业务公司来说，公司层战略和业务层战略合二为一，因为这种公司只有一种业务。

职能层战略是指职能部门管理者为特定的职能活动、业务流程或业务领域

---

<sup>①</sup>邹昭晞. 企业战略分析[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2008.

内的重要部门所制定的行动规划，其首要作用是支持公司的业务竞争战略，具体包括市场营销战略、产品生产战略、财务战略，客户服务战略、产品开发战略和人力资源战略等。

### 三、企业竞争战略的基本内容

波特在《竞争战略》一书中把竞争战略描述为：采取进攻或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。为了达到这一目的，各个公司可以采用的方法是不同的，对每个具体公司来说，其最佳战略是最终反映公司所处的内外部环境的不同产品。波特从最广泛的意义上归纳总结了三种具有内容一致性的基本竞争战略，即成本领先战略（cost leadership strategy）、差异化战略（differentiation strategy）和聚焦战略（focus strategy）。<sup>①</sup>

成本领先战略是指企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。按照波特的思想，成本领先战略应该体现为产品相对于竞争对手而言的低价格。但是，成本领先战略并不意味着仅仅获得短期成本优势或者仅仅是削减成本，它是一个“可持续成本领先”的概念，即企业通过其低成本地位来获得持久的竞争优势。

差异化战略是指企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。

聚焦战略是指企业把经营战略的重点放在一个特定的目标市场上，为特定的地区或者特定的购买集团提供特殊的产品和服务。与成本领先战略和差异化战略不同的是，聚焦战略不是面向整个产业，而是围绕产业中一个特定的目标开展经营和服务。采用聚焦战略的逻辑依据是企业能比竞争对手更有效地为狭隘的顾客群体服务。

### 四、差异化竞争战略的具体实施

差异化与顾客可感知的价值直接相关，来源于企业的每一项创造价值的活

<sup>①</sup>邹昭晞. 企业战略分析[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2008.

动，企业可以采取多种行动来创造顾客的实际利益和可感知价值，从而使产品在内在因素或外在因素方面形成不同于竞争对手的特点。差异化竞争战略可以从一下几个方面实施：

一是产品特性带来的差异化。可以从多方面入手，突显或改变产品的客观特性，包括产品的质量、外观、性能、可靠性、多样性等等。

二是服务带来的差异化。当产品改进余地不大，差异性很小的时候，服务的重要性显得特别突出，这种差异化主要表现在客户咨询、备件供应、产品维修、意见反馈等方面。

三是产品销售带来的差异化。产品在销售过程中也能创造差异化，如个性化的销售渠道，稳定与有保障的交货速度与及时性等。

四是产品识别和认知带来的差异化。很多时候顾客对产品的感性认知和主观感觉也能带来差异化，可以通过市场营销和品牌塑造，提高产品市场声誉等方式获取。

## 五、市场营销有关理论

市场营销（marketing）定义为个人和群体通过创造产品和价值，并同他人进行交换以获得所需所欲的一种社会及管理过程。而营销管理是指为实现组织目标而对旨在建立、加深和维持与目标购买者之间有益的交换关系的设计方案所作的分析、设计、实施及控制。<sup>①</sup>目前的市场营销理论主要有 4C 理论和 4P 理论。

杰罗姆·麦卡锡（McCarthy）于 1960 年在其《基础营销》一书中提出的 4C 理论，即：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。4C 理论认为产品、价格、分销、促销等营销因素是企业可控因素，企业营销活动的实质是一个利用内部可控因素适应外部环境的过程，即通过对产品、价格、分销、促销的计划和实施，对外部不可控因素做出积极动态的反应，从而促成交易的实现和满足个人与组织的目标，用科特勒的话说就是“如果公司生产出适当的产品，定出适当的价格，利用适当的分销渠道，并辅之以适当的促销活动，那么该公司就会获得成功”（科特勒，2001）。所以市场营销活动的核心就

<sup>①</sup>（美）加里·阿姆斯特朗，（美）菲利普·科特勒. 俞利军译. 科特勒市场营销教程[M]. 北京：华夏出版社，2004.

在于制定并实施有效的市场营销组合。

1990年，美国学者罗伯特·劳特朋教授提出了与传统营销的4P理论相对应的4Cs营销理论。4C理论的核心是顾客战略，基本原则是以顾客为中心进行企业营销活动规划设计，从产品到如何实现顾客需求（Consumer's Needs）的满足，从价格到综合权衡顾客购买所愿意支付的成本（Cost），从促销的单向信息传递到实现与顾客的双向交流与沟通（Communication），从通路的产品流动到实现顾客购买的便利性（Convenience）。

## 第二节 主要战略分析工具简介

### 一、五力模型

迈克尔·波特认为，一个行业的竞争远不止在原有竞争对手之间进行，而是存在的五种基本的竞争力量：潜在竞争对手的进入风险、产业内现有企业的竞争强度、购买者的议价能力、供应商的议价能力、产业替代性产品的相似度，这五种力量决定产业的竞争强度和产业利润率。<sup>①</sup>

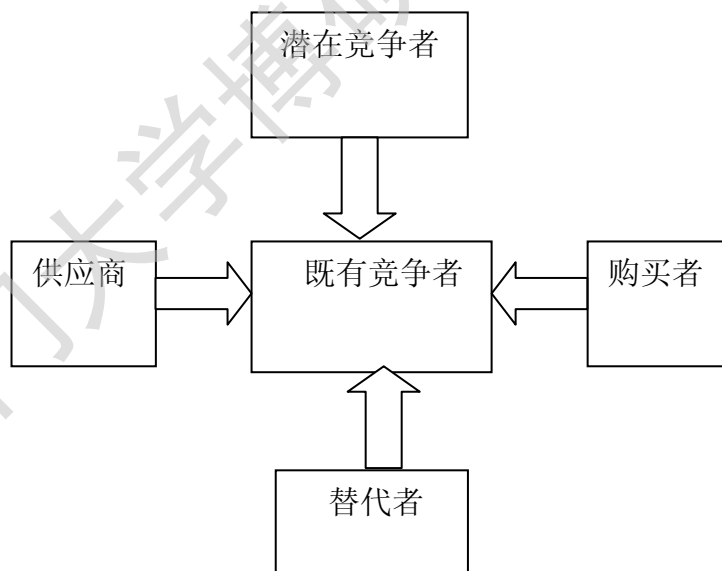


图1：波特五力模型分析图

资料来源：迈克尔·波特 陈小悦 译 竞争优势[M] 北京：华夏出版社，2005.

<sup>①</sup>（美）C.W.L. 希尔，G.R. 琼斯. 孙忠 译. 战略管理[M]. 北京：中国市场出版社，2004.



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