

分类号 F23/662

密级 公开

U D C \_\_\_\_\_

编号 10741

**兰州财经大学**

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# 硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 基于平衡计分卡的七匹狼  
战略转型绩效评价研究

研究生姓名: 孙晓

指导教师姓名、职称: 李希富 教授 刘茂盛 注册会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2021年5月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 孙晓 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.7

导师(校外)签名： 刘作堂 签字日期： 2021.6.12

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 孙晓 签字日期： 2021.6.2

导师签名： 李希高 签字日期： 2021.6.7

导师(校外)签名： 刘作堂 签字日期： 2021.6.12

# **Research on the Performance Evaluation of Septwolves Strategic Transformation Based on the Balanced Scorecard**

**Candidate: Sun Xiao**

**Supervisor: Li Xifu Liu Maosheng**

## 摘 要

近年来,传统服装行业的库存问题、渠道问题尚未得到解决,又面临国外快时尚服装品牌冲击国内市场,在此背景下,传统服装企业纷纷走上了转型之路。为保证战略转型能够达到预期目的,企业需要对转型的过程及结果进行全面考察,绩效评价正是理想的考察手段,通过对不同维度的考评,能够帮助企业把握转型方向,推动企业完成转型目标、促进企业可持续发展。

本文研究对象选取七匹狼战略转型案例,通过平衡计分卡体系来综合评价企业战略转型的绩效。首先通过梳理国内外学者有关战略转型、绩效评价和平衡计分卡的研究,论述传统财务指标评价体系的局限性,凸显出用平衡计分卡来评价企业战略转型绩效的优势;然后对案例公司基本情况进行介绍,详细说明其转型动因及举措;其次基于平衡计分卡四个维度及企业战略地图设计一套综合指标评价体系;接着结合七匹狼公司近七年的相关数据对各个指标进行详尽评价分析,并采用层次分析法理论,根据专家打分意见确定各指标权重,计算出综合评价分值,说明其转型绩效表现良好,同时做出案例结论并提出完善建议;最后得出研究结论及本文所存在的不足与展望。

以七匹狼战略转型为案例,在现有学者研究的基础上,将平衡计分卡与层次分析法相结合运用到企业战略转型绩效评价中,以期能够扩展平衡计分卡在绩效评价中的研究;其次,本文选取实施战略转型较为成功的七匹狼公司作为研究对象,可为我国处在转型困难期的服装企业提供一定的参考与借鉴。

**关键词:** 七匹狼 平衡计分卡 战略转型 绩效评价

## Abstract

In recent years, not only domestic apparel companies have faced historical inventory problems and channel problems, but also the domestic market is being hunted by foreign fast fashion apparel brands. In this context, traditional apparel companies have embarked on a road of transformation. In order to ensure that the expected goals can be achieved, companies need to conduct a comprehensive inspection of the transformation process and results. Performance evaluation is an ideal inspection method. Evaluation of different dimensions can help the company grasp the transformation direction, promote the company to complete the transformation goal and promote the sustainable development of enterprises.

The article selects Septwolves strategic transformation case as the research object, and comprehensively evaluates the performance of corporate strategic transformation based on balanced scorecard system. Firstly, this article combines the theoretical foundations of strategic transformation, performance evaluation and balanced scorecard by global scholars. Also the limitations of the traditional financial indicator evaluation system is discusses, and the advantages of the balanced scorecard is highlighted. Then, the basic situation of the case company is introduced, which explains its transformation motivation and measures in detail. Secondly, a comprehensive index evaluation system is designed based on the four dimensions of the balanced scorecard and the corporate strategy map. Then the relevant data of Septwolves Group in the past seven years has been collected to conduct a detailed evaluation and analysis of each indicator. Based on the scoring opinions from experts, the analytic hierarchy process is used to determine the weight of each indicator and calculate the comprehensive evaluation score, which indicates that its transformation performance is good. Finally, it makes a conclusion on the strategic transformation of the case company and puts forward suggestions for improvement.

Taking the Septwolves strategic transformation as a case, on the basis of existing scholars' research, the balanced scorecard and analytic hierarchy process are combined and applied to the performance evaluation of corporate strategic

transformation, which could expand the research of the balanced scorecard in performance evaluation. Secondly, the research object, Septwolves has been more successful in implementing strategic transformation, which can provide a certain reference for Chinese apparel companies in the period of strategic transformation.

**Keywords:** Septwolves; Balanced Scorecard; Strategic Transformation; Performance evaluation

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 研究背景、目的及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	1
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 研究内容及研究框架.....	3
1.2.1 研究内容.....	3
1.2.2 研究框架.....	4
1.3 研究方法.....	5
1.4 文献综述.....	6
1.4.1 企业战略转型内涵 .....	6
1.4.2 战略转型对企业绩效影响.....	7
1.4.3 企业绩效评价 .....	8
1.4.4 平衡计分卡应用于企业绩效评价.....	9
1.4.5 文献述评.....	11
<b>2 相关概念及理论基础</b> .....	12
2.1 相关概念 .....	12
2.1.1 企业战略转型 .....	12
2.1.2 企业绩效评价 .....	12
2.1.3 平衡计分卡 .....	13
2.2 理论基础.....	14
2.2.1 战略管理理论 .....	14
2.2.2 平衡计分卡四维理论 .....	14
<b>3 案例介绍</b> .....	16
3.1 七匹狼概况.....	16
3.2 七匹狼战略转型情况.....	16
3.2.1 服装行业战略转型现状.....	16
3.2.2 七匹狼战略转型动因分析.....	17

3.2.3 七匹狼战略转型过程.....	21
<b>4 基于平衡记分卡的绩效评价体系设计 .....</b>	<b>25</b>
4.1 平衡记分卡评价指标选取.....	25
4.1.1 财务维度指标选取 .....	26
4.1.2 客户维度指标选取 .....	27
4.1.3 内部流程维度指标选取.....	28
4.1.4 学习与成长维度指标选取.....	28
4.2 指标权重的确定及评分方法.....	29
<b>5 七匹狼战略转型的绩效评价 .....</b>	<b>31</b>
5.1 财务维度分析.....	31
5.2 客户维度分析.....	35
5.3 内部流程维度分析.....	39
5.4 学习与成长维度分析.....	41
5.5 七匹狼绩效综合评价分析.....	44
5.5.1 计算综合分值 .....	44
5.5.2 案例结论.....	49
<b>6 研究结论与展望 .....</b>	<b>51</b>
6.1 研究结论.....	51
6.2 研究不足.....	51
6.3 展望.....	52
<b>参考文献 .....</b>	<b>53</b>
<b>后记 .....</b>	<b>57</b>
<b>附录 .....</b>	<b>58</b>



# 1 绪论

## 1.1 研究背景、目的及意义

### 1.1.1 研究背景

近年来,伴随着我国居民人均可支配收入不断增长起来的,还有居民不断提升的消费水平与消费认知,具体有以下两点变化:从需求方来看,消费者逐步从大众消费层面,向品牌消费层面转变,消费者更注重商品质量以及满足个性化需求;从供给方来说,注重多样化、客户需求、社群消费心理需求的、以消费者为导向的业务模式慢慢形成。与此同时,我国传统服装零售行业企业数量与规模日渐饱和,市场已成为一片红海。随着电商冲击固有的销售渠道,导致服装零售行业市场准入门槛越来越低,传统服装企业的成长模式跟不上零售变革,外来快时尚、快销品牌以其快速更新、高性价比、更高效供应链等优势占据了大部分中国市场。行业发展面临调整,这促使服装企业纷纷开始战略转型。有的企业通过战略转型的实施达到了预期效果,在走出营收困境的同时提升了市场占有率,比如森马服饰、百元裤业等。但战略转型没有一套绝对成功的固定模式,不合时宜、不切实际的转型反而会让企业在困境泥潭中越陷越深,比如向线上模式转型的美邦服饰。企业转型要依据内外部环境变化以及自身特点,在制定转型策略以后,接下来企业面临的困难就是如何使其更加落地、更具可操作性。在此时,绩效评价不失为一种合适的指导工具,以绩效视角来看企业战略转型的成功与不足之处,针对做出改变调整,能够起到对企业转型成功的保障监控作用。

因此本文选取七匹狼集团为案例研究对象,其转型较为成功且为A股上市公司,可从年报中获取较为详细准确的相关信息。

### 1.1.2 研究目的

以七匹狼较为成功的“实业+投资”战略转型模式为研究对象,能够为目前面临转型困境的服装企业提供一些新的思路,虽然公司2017年并购的KARL LAGERFELD经营不如预期,导致2019年七匹狼集团经营效果并不是很理想,营

收与净利润增速下降，但是自从 2015 年七匹狼转型开始后公司的营业收入与净利润增速皆为正向，说明其转型成果已经初见成效。通过分析七匹狼战略转型的案例，结合平衡计分卡四维度、企业战略地图构建一套适用的评价体系，以此来深入分析战略转型后七匹狼的绩效表现。最后根据自己的研究内容得出结论，并对如何完善其战略转型提出合理建议，以期为更多有转型需求的传统服装企业提供一点可借鉴之处。

### 1.1.3 研究意义

#### （一）理论意义

企业内外部形势是动态变化的，随之而来的是各种挑战，为了不被市场淘汰，企业必须适时做出调整，走上转型之路。转型不仅在实务界是热点话题，理论界对战略转型的研究也是如火如荼，有关文献研究非常丰富。但受我国特殊经济环境的影响，财务视角是国内大部分学者对此方面研究的主要切入点，对非财务维度关注不够，评价体系的全面性、综合性稍显不足，因此本文基于平衡计分卡四个维度，将战略与绩效联系在一起，对其进行综合评价。以期能够扩展平衡计分卡在企业绩效评价中的研究。

#### （二）现实意义

七匹狼作为首家中国服装企业上市公司，2015 年进行“实业+投资”战略转型，并于 2017 年并购国际轻奢品牌 KARL LAGERFELD，在市场上引起了不小轰动，作为一个服装上市公司在行业更迭中主动求变，由此能够折射出近年来服装行业发展受挫的现状，以及国内服装企业主动转型寻求脱困途径的探索。而战略转型是如何使企业摆脱经营困境，促使其良性、可持续发展，也是非常值得关注的研究领域。

故本文以七匹狼集团为例，该公司通过自主经营与投资并购逐步完善了其时尚产业的布局，逐渐摆脱经营困境重新走上正轨，因此，通过对七匹狼战略转型的绩效评价研究，能够让更多的传统服装企业从中汲取其转型的成功和不足之处，针对做出改变，从而推动整个传统服装行业的发展。

## 1.2 研究内容及研究框架

### 1.2.1 研究内容

第一部分介绍了研究背景、研究目的及意义，并简要总结了研究内容。文献综述部分梳理了与企业战略转型、绩效评价、平衡计分卡相关的国内外研究现状。

第二部分阐述了与本论文相关的概念及理论基础。

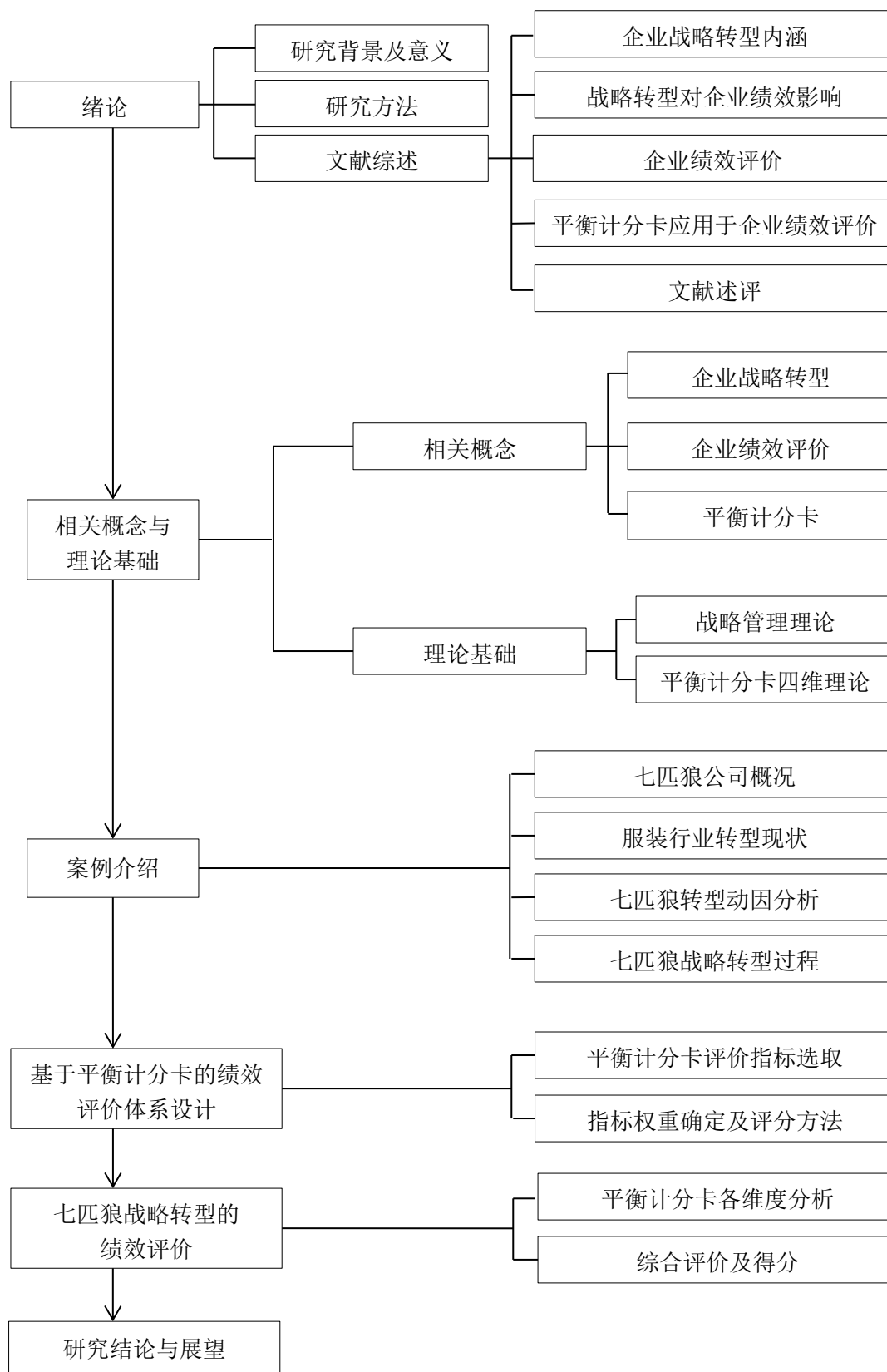
第三部分对七匹狼集团案例进行具体介绍，从案例的基本情况入手，然后阐述服装企业转型现状、七匹狼转型内外部动因，最后对七匹狼集团转型具体实施过程进行梳理。

第四部分对七匹狼集团披露信息进行整理，以平衡记分卡的四个维度为基础，依照企业战略地图分别来选取适合的指标；设计出平衡记分卡的指标评价体系，并就如何确定权重及评分进行简要说明。

第五部分是七匹狼集团战略转型的绩效评价。基于上述部分所设计的平衡计分卡绩效评价体系及各个指标的具体表现，从BSC四维度关系出发，引入层次分析法，依据专家打分，最后计算出综合分值，以此来对其绩效做出综合评价。

第六部分总结本文所作研究，得出研究结论，同时阐述本文研究不足与展望。

### 1.2.2 研究框架



### 1.3 研究方法

案例分析法。对案例公司七匹狼进行综合全面的分析，将基础理论与案例相联系，对其转型情况进行分析：第一步是大致了解七匹狼公司的概况；第二步是说明目前整个服装行业的转型现状；第三步是分析其战略转型的内、外部动因；第四步是说明其转型过程中的具体做法，了解其转型的具体实施方案。以上述四个步骤为基础结合平衡计分卡指标体系来对案例公司进行由浅入深的分析，做出案例总结并提出优化建议。

## 1.4 文献综述

### 1.4.1 企业战略转型内涵

通过阅读国内外关于企业战略转型内涵的研究后发现,不同的学者对其内涵界定尚未达成一致。视角不同对于企业战略转型内涵的定义也有所差异。

国外学者大多从组织层面或者经营层面定义战略转型: Ansoff(1965)和 Rumelt(1974)对企业战略转型内涵持相同看法,他们都认为企业重新安排不同的产品群组进行重新配合,细分市场并分别配置相关资源的过程就是战略转型。Quinn(1978)认为战略转型的内涵就是对战略进行重新定位或者公司环境、设施发生基础性变化。Bartunek(1984)把战略转型理解为重新认识原有的组织使命、更新经营理念,具体体现在转变生产模式、组织再生方面。Wiersema 和 Bantel(1992)从企业产品多元化角度来看待战略转型,他的研究认为企业战略转型体现在将产品线进行横向与纵向的升级拓展,增加产品品类,从而实现多元化运作。Ginsberg(1988)和 Fombrun(1993)从企业经营层面的总体战略与单元战略切入,他的研究认为相对于整体层面,经营层面中某一个具体单元业务目标的改变才是企业战略转型的重要内容。Gioia(1994)认为战略转型是重新定义企业愿景使命或重新界定具体目标、任务方面的动态转变过程。Bound & Dobbins(1995)认为改变原先的战略定位同时改变与之相关的能力与资源、组织结构的重新设计以及制度、流程、工作行为范式的改变就是战略转型。

我国对于战略转型内涵的研究大多集中于 21 世纪之后,起步较晚,在基于国外学者理论研究的基础上进行了进一步探索。项国鹏(2003)认为战略转型就是企业基于核心竞争能力、行业背景、企业愿景而发生改变的程序。周伟(2007)从差异化视角切入,他的研究认为战略转型是企业去同质化的过程,通过诸如通过品牌改造、产业转移升级、多元化经营以及改变价值链四种方式来实现与其他企业差异化的策略。薛有志等(2012)认为内部单一要素的改变,不足与说明企业进行了战略转型,企业对构成战略的多个组织要素进行全面改变才是战略转型。李小玉等(2015)从公司、经营、职能等多个层面对企业战略转型内涵进行了界定,从战略方向、产品、市场配置、内部资源配置等多个角度的改变来定义其内涵。欧阳桃花等(2016)认为战略转型就是在充分挖掘原有优势以提升运营效率与探

索创新以适应持续发展要求之间找到平衡点的过程。田虹等(2020)认为随着动态环境的变化,自员工层面至管理者层面主动或被动地做出改变以适应变化的过程就是战略转型,他们的研究主要从转型路径与内容出发。

通过梳理相关文献可知,战略转型内涵研究虽然目前来说非常丰富,但还存在以下有待完善之处:不同视角、层次间战略转型相关概念出现较为严重的交叉混淆现象。结合上述学者的研究,本文所研究的七匹狼的战略转型就是针对动态变化的内外部环境,通过重新评估自身优势与劣势,从而对企业的不同层面做出动态平衡变革的过程。

#### 1.4.2 战略转型对企业绩效影响

Miller 和 Friesen(1982)认为随着外部环境变化,主动做出战略转型改变的企业经营业绩好于不做出改变、坚持原有经营方针的企业。Barr(1992)的研究认为成功的战略转型与企业的财务绩效表现之间呈现明显的正向关系。Thomas(1993)经过研究认为,经过战略转型后的企业,对其竞争优势获取、企业人力资源结构优化、企业管理效率提升等方面都显示了积极作用。国内学者对于这一领域的探索多采用实证与案例研究的方法。王溥、黄俊林(2012)在文章通过对浦发银行自 2001 年起八年转型期间的经营绩效进行分析,研究结论佐证了战略转型对商业银行绩效的影响是正向的。陈智等(2013)以中央企业中国建材为案例,针对其并购重组与海外上市等一系列战略转型操作进行分析后,发现转型后其营收与利润增长迅猛。赵立祥、张文源(2015)的研究认为战略转型对企业绩效的影响应该从企业自身发展阶段来看。在生命周期理论视角下,研究者认为:处于不同发展时期的企业对于战略转型呈现出截然不同的耐受力,成长期的企业一般耐受力较强,积极的战略转型对绩效的影响往往是正面的;处于衰退期的企业,战略转型与绩效之间的并无明显相关关系;成熟期企业的情况居于二者之间,转型给绩效带来的趋势呈现倒 U 型。欧阳桃花等(2016)对基于多层级二元能力组合转型后的高科技企业联想公司进行研究后发现,此次转型提升了企业的财务与非财务绩效。苏昕、张辉(2018)研究公司战略柔性对绩效的影响,案例研究对象为国泰安数据库中全部的上市公司,发现适度的战略柔性能够提高企业的绩效。张亚媛等(2019)以家族企业五洋集团为例,运用平衡计分卡对其转型绩效进行了

研究，发现经过转型后的五洋集团提升了企业绩效，实现了企业的发展壮大。

国内外学者通过大量案例或实证的方法对战略转型与企业绩效变化的关系进行了大量研究，虽然在转型对绩效影响为积极还是消极方面尚存在争议，但多数学者的研究表明企业积极的战略转型对绩效产生了正面影响。

### 1.4.3 企业绩效评价

阅读现有文献可知财务指标评价是企业绩效评价中使用频率和接受度最高的指标评价体系，主要方法体系以财务比率法为主。20 世纪之初，国外学者用来评价企业绩效的指标主要从财务层面选取。Alexander. Wole(1928)通过销售净利率、流动比率等七大财务指标构建了信用能力指数体系，用以评价企业的营运与偿债能力。Melners(1971)基于 30 家美国上市公司的业绩评价研究，由于系统评价分析研究之后发现关系到投资者的切身利益的指标被广泛应用，比如说投资报酬率。

相较于国外，我国建立资本市场的时间较短，国内关于企业绩效评价的研究大多集中于 21 世纪以后，结合我国具体国情，国内学者对于企业绩效评价方式的选择多为以传统财务指标为主兼顾经济增加值评价法、杜邦分析法的结合。吴斌(2010)在研究中选取 168 家风投企业，运用经营现金流量与营收增速这两个指标来评价企业绩效与高管团队人力资本特征之间的关系。梁婷(2011)在研究中主要从盈利能力中选取指标以此来探究高管政治关联对于绩效的影响。陈超等(2015)从公司经营的四个能力层面选取并构建了一套财务指标评价体系，将沃尔评分法进行改进之后系统评价了万科地产的财务绩效。景琦(2017)基于 AHP-DEA，筛选了大量传媒上市公司财务指标后，构建起了一套综合财务绩效评价体系。雷亚菲等(2019)分别从三大能力外加获现能力等层面选取财务指标，用来评价建筑行业轻资产运营模式的财务绩效。

自从 Peter F. Drucker 在上世纪五十年代提出包含着社会责任的企业评价八项指标后，标志着用非财务指标来评价企业绩效开始受到重视。通过阅读文献后得知，仅使用非财务指标进行企业绩效评价的研究较为少见且集中于 2010 年以后。胡波等(2016)选取互联网企业为研究对象，探究其企业绩效与创始人控制权之间的相互关系，在进行企业绩效评价指标选取时，相对于能反映短期盈利能



力的财务指标,更注重对非财务指标的选取,比如说用户规模、企业年龄等指标。Alazzan(2017)在文章中进行企业绩效评价时主要采用的是社会绩效指标。

自1992年Kaplan和Norton研究设计出平衡计分卡这一工具后,这种综合评价方式越来越受到国内外专家学者的青睐。因为部分学者认为单纯的财务指标评价体系无法真实准确的衡量企业发展状况。冯丽霞(2010)将BSC和EVA各自的适用性进行详细比较分析后,以BSC的原理为基础,研究出基于平衡计分卡,关键指标为经济增加值的企业绩效评价体系。Rodriguez(2016)经过研究发现:非财务绩效会影响财务绩效,进一步指出非财务指标对于企业绩效评价来说至关重要,在进行企业评价时,应将二者结合。与前者相同,李武威和张园园等(2019)在研究中结合财务与非财务两种指标进行企业绩效评价,并认为融合两者的方法比其他两种评价方法更全面。

通过阅读相关国内外文献后发现,对于企业绩效评价,目前大量学者认为将财务与非财务融合的指标体系是比较科学的评价方式。

#### 1.4.4 平衡计分卡应用于企业绩效评价

平衡计分卡理论自其问世以来,由于其评价体系针对的是企业的全方位性,对传统财务指标比率法进行了补充,其绩效评价目光更具长期战略性,从而得到了各界的普遍关注。

R. S. Kaplan(1992)发现使用平衡计分卡这一工具进行企业绩效评价不仅能够评价财务指标,同时也能兼顾非财务信息,自此以后,实务界与理论界开始对平衡计分卡体系进行了深入探索。通过阅读文献,国内外有大量专家学者运用平衡计分卡进行企业绩效评价的研究。Stan Davis等(2003)通过对照实验方法,对比引入平衡计分卡进行绩效评价与未引入平衡计分卡进行绩效评价的银行部门业绩,研究表明引入平衡计分卡的部门财务绩效表现好于未引入的部门。H Ghadimi和S Nematizadeh(2016)以伊朗银行为案例,研究其战略部署中的财务绩效,结合当期信息技术环境的变化,对平衡计分卡结构层面进行完善优化。Mousumi Modak(2017)认为如果想取得更好效果,在进行企业绩效评价时需要将平衡计分卡与企业整体战略相结合。Park. S(2017)对使用平衡计分卡的不同企业不同行业所用指标进行对比后发现,其指标体系并没有固定模板,需要根据不同

的情况作出不同的调整。自从该理论进入我国后,越来越多的专家学者对平衡计分卡应用于企业绩效评价方面进行了深入的研究,成果较为丰富。王化成、刘俊勇(2004)在详细梳理企业业绩评价脉络后,将企业绩效评价模式划分为财务、价值、平衡三种模式,通过研究后得出结论:中国企业更适用于基于平衡计分卡的平衡模式。陈木坤(2006)为了能更好的反映出企业内外部种种因素对绩效的影响,要将企业长远的利益作为着眼点,需要把平衡计分卡运用到企业绩效评价中来,以弥补财务指标评价法的单一性与短期利益性。胡玉明(2010)对平衡计分卡理论进行了重新梳理,认为对于企业绩效评价体系没有绝对固定模板,其指标与权重一切因企业而异。岳金艳等(2011)在解决下属部门与企业目标缺乏一致性问题时,以前人对平衡计分卡的研究为基础,提出了一套涵盖过程与结果指标的详细架构体系,将各部门业绩和企业整体业绩较为紧密的结合起来,解决了运用财务指标评价体系进行业绩评价时无法达到一致性的难题。李宛宣(2013)针对企业信息化改革与规模的改变这一现象,引入大数据技术维度对平衡计分卡进行了改进,使数据更具流动性,充分协调并促进了各个维度之间的互动性。张继德,许小崇(2014)针对部分企业不重视平衡计分卡,偏爱原有战略管理工具这一现象进行了分析,在通过剖析原因之后提出了六条改进对策。邓德强等(2016)以针对钢铁行业高污染、高耗能的特点,以宝钢股份为例,在原先平衡计分卡四维度之外引入了资源与环境这一维度,从而形成五维体系更加全面的对企业绩效进行评价。与 Mousumi Modak 的研究所得出的结论相同,杨悦(2017)针对目前国有企业绩效体系不完善、绩效管理不规范、绩效评价战略目标不清晰这些问题,指出现阶段如果想寻找到适合自身的绩效评价体系,企业需要将战略地图进行深度结合,才能使企业绩效与战略目标达成一致性。王志敏(2018)以华为公司为例,深入探究了企业绩效评价是否适用平衡计分卡这一工具,研究认为企业应该从自身发展情况出发动态改良平衡计分卡指标体系,以此来让这一工具更适用于企业。孙艳冰(2019)以 NZ 公司为例,根据其发展战略及其产业特点来绘制战略地图,制作平衡计分卡体系来评价其战略绩效,探讨了将其应用于高技术企业之中的思路。张素蓉等(2020)认为从企业绩效考核的角度应用平衡计分卡,将能够确保全面预算管理成功落地。

通过阅读国内外关于平衡计分卡应用于企业绩效评价中的文献后发现:国内

外学者多采用案例分析方法研究这一问题，不同的发展背景、不同的企业、不同的行业，所构建的指标评价体系呈现出高度个性化态势，且多有创新，除了增加维度，还采用与战略地图、层次分析法相结合的方式来进行综合的企业绩效评价。

#### 1.4.5 文献述评

企业通过战略转型来应对形势变化。好的转型能够让企业重新走向正轨、实现可持续发展。理论界通过研究战略转型的内涵、动因、绩效评价等方面，取得了丰硕的成果。这为企业成功进行战略转型提供了充足的理论方法借鉴。然而企业战略转型的内涵界定较为混乱以及绩效评价方法不够全面同样是现有研究中所存在的一些不足，这些领域都是以后研究中值得重点关注的。目前关于企业战略转型绩效评价的案例研究文章数量虽多但并未有学者进行详细梳理，且平衡计分卡在我国的应用相比于国外来说稍显滞后，同时受我国尚未形成完全有效市场这一特殊经济环境的影响，国内学者们更愿意选择财务指标体系去衡量企业绩效，但是所选指标因各个企业而异，所得出的结论也有所差异，而且单纯的财务指标评价只能反映企业过去的情况。在此背景下，兼顾财务与非财务绩效指标评价体系的平衡计分卡，不仅关注到了企业短期利益，同时将企业战略层面目标作为导向，其指标评价体系更加全面且有针对性和应用性，将其应用于企业绩效评价中，有助于高效地提升企业绩效管理效果。

## 2 相关概念及理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 企业战略转型

基于生命周期理论，对于企业战略转型，理论界有一种解释是：处在不同发展阶段的企业存在着不同的发展性态，为适应新环境，企业的制度与模式由原有状态转变为新状态的过程。转型是为了应对日新月异的内外部环境变化，为企业开拓新的生存空间，不同的内外部影响因素使得企业针对性的做出不同的实施对策。当企业采取了正确的战略转型决策时，企业将会高速发展，获得竞争优势。当原有的战略决策不能适应新变化时，将会阻碍企业的进一步发展，乃至危害其经营。为实现企业的正向、可持续发展，适时战略转型显得非常有必要。

战略转型在实务界的应用比比皆是，但在理论界中，关于界定梳理企业战略转型概念框架的研究并不多见，我国学者薛有志通过对大量文献进行梳理后发现，根据企业战略转变的剧烈程度、战略方向的偏离程度、间断程度、有无计划以及具体实施路径将战略转型进行了分类整理。而七匹狼的转型方式便是属于其中的渐进型战略转型。

#### 2.1.2 企业绩效评价

企业绩效评价是指企业为了解具体会计期间预算的执行效果，通过设定行之有效的评价指标，使用运筹学原理与数理统计方法，定性定量地从公司层面、经营层面、员工层面等角度对相应指标的完成情况进行评价，从而对企业的经营效果进行评判，同时据此预测未来公司的运行方向，为管理层做出进一步决策提供有用信息。

常见的评价企业绩效的财务指标主要有传统的四大能力评价指标。原则上来说非财务绩效评价指标属于财务评价指标的扩充，财务指标主要反映了公司过去的经营情况，经营的短期效果是其主要关注点，而非财务指标注重的是为获取长期利益企业应当采取的必要行动，当今经济发展日新月异，单纯依靠财务指标已

经无法全面反映企业绩效的真实情况,而非财务指标在企业绩效评价体系中所占比重必将越来越大。

绩效评价是企业战略管理中极其重要的一部分,通过绘制企业战略地图来明晰企业的经营方针,在此基础上构建全面的绩效评价体系,由此出发能够为企业可持续发展指明正确的道路,而平衡计分卡正是满足了上述要求,逐渐成为当今进行企业绩效评价的得力工具。

### 2.1.3 平衡计分卡

自从平衡计分卡被 Robert Kaplan 与 David Norton 设计出来后,由此开始,一套全新的企业绩效评价体系被建立了起来。相对于一直以财务指标体系为主的企业绩效评价方法,平衡计分卡的出现无疑是巨大的突破,它完美地解决了广大研究者心中关于财务指标不能反映所有信息的担忧。

平衡计分卡从企业战略目标出发,除了传统的财务维度被考虑在内,以往绩效评价中经常被忽视的其他三个维度也被涵盖了进来,由此可以得到更加综合全面的评价结果。更为重要的在于,对于企业来说,为更好地继续经营,公司管理层的战略目光要看的足够远,可是传统的财务评价体系所运用的指标几乎全部是已经过去的历史数据,依照这样的体系得出来的结果安排生产经营,短期可能会带来转变,但因其短视性对企业良性、可持续发展帮助甚微。而平衡计分卡体系正好解决了上述问题,综合分析所得出的结果不仅可以评价企业短期的经营状况,还可以分析企业的客户力、内生动力和成长能力,所得出的评价结果也更全面、更具有说服力。

从平衡计分卡四个维度指标来看,四者并非相互割裂而是息息相关互为因果的,具体来说,财务维度是为了向利益相关者展现公司的经营成果,顾客维度以客户为中心,也就是从顾客价值主张出发,内部流程维度揭示了企业在坚持顾客主张的出发点以后如何对内部流程进行优化才能实现企业目标,最后,学习与成长维度为上述三个维度的不断成长输送养分。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 战略管理理论

企业处在不断变化的时代,将会面临种种挑战,也将会推动管理思想的更迭,如何使企业所制定的发展方向、政策、任务、目标具有长远性、全局性,以及合理的调配资源,在此背景下,战略管理理论应运而生。通过阅读相关文献,笔者将战略管理理论的历史演进作了如下整理:70年代主要代表学派有“计划学派”与“设计学派”,代表人物为美国著名管理学家 Alfred D. Chandler, Jr; 80年代 Michael E. Porter 提出了竞争战略理论,“核心能力学派”成为主流; 90年代由于信息技术的蓬勃发展,占据主导地位的是由 C. Prahalad 和 G. Hamel 所代表的“核心能力学派”; 90年代后期,受到达尔文进化理论的启发, Moore 提出了一套全新概念“商业生态系统”。通过对上述理论的梳理总结,不难发现企业整体的战略目标、为达到战略目标所采用的方式以及企业的核心竞争力就是战略管理所研究的对象。其研究视角方面,目前大多数企业战略管理视角均从目标最大化出发。目前企业战略管理理论主要采用统计法、案例分析、类比等方法来对目标对象进行研究。从战略理论近些年的研究来看,其呈现出以下趋势:战略柔性化、战略集群化、战略整合化以及战略本土化

七匹狼的战略转型的案例研究本身就是一个非常典型的战略管理理论的研究课题,这次转型是为适应新的内外部环境,通过长期的分析来选择一种全新的、更合适的战略方案,对于企业来说是一次战略再定位。在分析导致七匹狼战略转型的动因及具体转型实施过程之后,绘制出企业战略地图从企业战略的角度进行分析,同时以相同视角分析其竞争地位和环境、企业存在的优势与不足以及针对不足提出的建议。

### 2.2.2 平衡计分卡四维理论

关于平衡计分卡理论的研究非常丰富,但其最核心的一点就是其四维平衡理论。它主张将企业的战略目标分解为财务和非财务角度,并在此基础上进一步分解为一个个易于达成的小目标,四个维度具有很强的因果关系,相互匹配,相互

结合，将企业目标与绩效评价紧密的结合起来，推动绩效评价更具科学性。

财务维度被形容为果实。对于利益相关者来说，企业盈利与否是放在第一位的，经过多年的发展，用财务指标来衡量企业的各项能力早已形成非常成熟的体系，因此，纵然财务指标评价体系在进行企业绩效评价时有其固有的局限性，但是在这一过程中财务指标依然是极其重要的组成部分。一般来说，企业的盈利、偿债、营运指标是最常用来组成这一维度评价体系的。

客户维度被形容为枝叶。当今，企业如果想可持续发展，就应该不断满足客户日益变化的需求，从客户价值主张出发才能够生产出畅销品，才能在既巩固了原有的客户群体的同时不断拓展新的客户群体，以此增收增利，提升市场占有率。所以，企业要足够关注客户维度，一般情况下以企业的品牌价值、市场占有率和品牌关注度等指标来综合衡量企业客户维度的表现。

内部流程维度被形容为树干。从满足投资者与顾客角度来说，企业还应该关注自身流程还有哪些可以优化的地方，通过科学的内部流程规划不仅可以保障企业的正常运转，对提升其他维度的能力同样具有积极作用。更高效的内部流程，反映了企业的执行力、生产力、资源利用率更高效。在科学的流程引导下也更能激发员工的生产潜力。

学习与成长维度被形容为根系。企业如果想争得一席之地，不被淘汰，只有把握市场脉搏，不断提升自己的学习和成长能力，才能提升企业的吸引力从而巩固老客户、拓展新客户，从而不断拓宽市场范围，内部流程才能得以优化，使企业长期、正向发展，不断盈利。同时，高技术、高学历的人才尤为重要，他们是驱动企业不断向前的根本动力，这也是学习与成长维度重要评价指标。

依据其四维理论，平衡计分卡四个维度有其既定的内部逻辑，相辅相成，缺一不可，将七匹狼整体战略结合平衡计分卡四维理论构建起一套指标体系，将可以综合评价此次战略转型的效果。

## 3 案例介绍

### 3.1 七匹狼概况

七匹狼于 1990 年创立，主营业务为服装开发、设计、生产、销售。作为首家中国服装业上市公司，于 2002 年登陆深交所，经过三十多年的发展，公司年营业收入达 35 亿元人民币，截止到 2019 年，拥有 2000 多家线下门店，连续 20 年在中国茄克市场独占鳌头。

七匹狼初始经营战略是立足于男装行业，以男士茄克为其拳头产品，服务于广大中产阶级男性消费者，其品牌口号“男人不止一面”更是令人耳熟能详。在面临内外部环境改变的背景之下，公司初始采用的跑马圈地无序开店模式已被淘汰，整个传统服装行业都亟待转型，于是在 2015 年七匹狼通过多元化品牌运作和年轻化升级，确定了“实业+投资”的转型战略，通过一系列转型运作，最终逆转了连年的下滑趋势，营收与利润实现正向增长。

### 3.2 七匹狼战略转型情况

为更好地给下文转型绩效分析奠定基础。首先通过对中国服装行业目前战略转型的状况、七匹狼实施战略转型的动因以及其具体转型措施等基本情况进行详细介绍。

#### 3.2.1 服装行业战略转型现状

面对内外部环境的种种冲击，我国服装行业自 2012 年起经过四年的探索，精细化管理越来越受到重视，粗放型批发转型为精细化零售已成为大势所趋，在此背景下各个公司根据自身特性与行业发展形势纷纷确立了转型发展之路。总的来说，大多数国内服装企业，目前的战略转型方式大致可分为以下四种：在第一种方式下公司会沿着现有品牌不断增加产品品类，挖掘产品系列，例如海澜之家将公司主营品牌打造成“国民基础款”；第二种是由单品牌向多品牌过渡的转型，由于受到单品牌市场规模限制，在自有品牌发展到一定阶段后“多品牌”矩阵往往是此类公司的下一步战略，比如七匹狼对儿童、女装及轻奢时尚市场的布局；



第三种是以主业为核心，多领域经营的转型战略，比如星期六并购遥望网络来助力品牌宣传、销售货物；第四种为转变主营业务战略，如百元裤业逐渐剥离其主业转变为跨境电子商务企业。但目前大部分服装企业的转型之路尚处在摸索阶段，“收获与付出不成正比”是常态，从目前形势来看，我国传统服装行业仍处在转型探索期。

### 3.2.2 七匹狼战略转型动因分析

通过文献阅读可以得出国内外专家对于企业战略转型动因的分类主要包括以下几个方面：政府政策、行业背景、企业经营等。本文从七匹狼实施战略转型的时间、行业背景等出发，将其转型动因分为内、外两部分来进行分析。

#### （一）战略转型外部动因

##### （1）服装行业持续低迷不振。

我国社会消费品零售规模在 2019 年虽然同比增长 8%，达到了 41 万亿元，但是增速却在逐年降低。而服装、针纺品类更是同比下降 1.4%。图 3.1 折线趋势图可说明宏观背景下服装行业所面临的严峻情况。

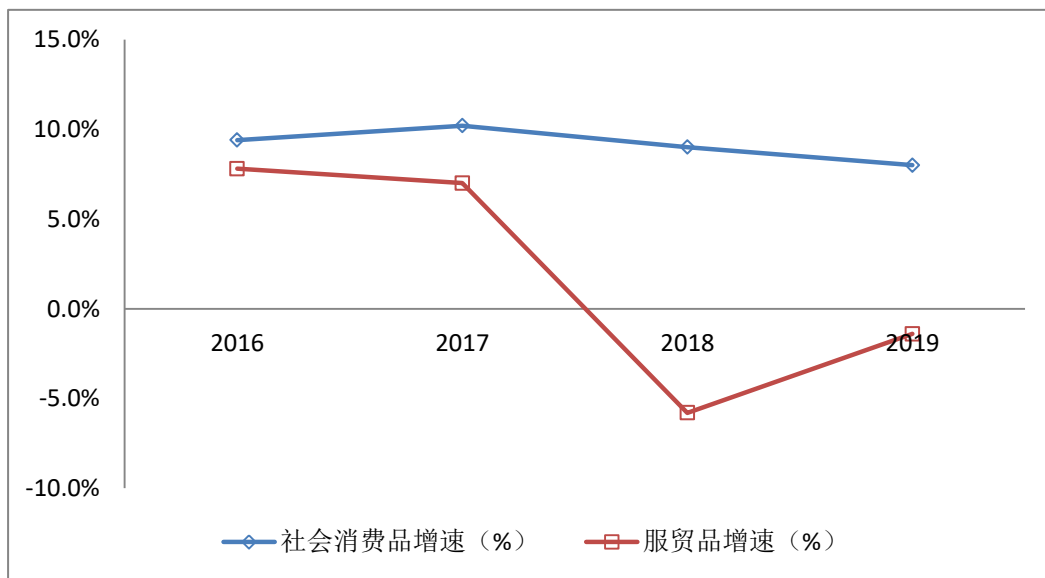


图 3.1 我国社会消费品及服贸、针纺品类零售额折线图

造成近几年我国服装行业发展受阻的原因是多方面的，但最主要的还是库存量居高不下所带来的严重产能过剩。全球经济贸易低迷，中国服装出口受阻，由

于我国低成本优势，在参与国际间贸易时，经常作为贸易顺差方。近年来部分国家奉行贸易保护主义导致贸易摩擦，国际间贸易摩擦对货物销售的直接影响就是表现在进出口货物量减少，这是我国服装行业高库存流转困难的外部原因。下图 3.2 足以说明当时的严峻情况。同时服装行业内部也有许多有待完善之处：供应链管理效率低下，设计、采购、库存与销售发生脱节导致消费疲软，产能严重过剩，产品同质化、运营模式的粗放都加剧了企业间的竞争，销售量与库存周转量不匹配，落后的订货会模式无法准确感知市场需求，导致了生产者与消费者之间信息的滞后性，企业无法满足消费者要求，导致销售遇冷库存过剩，在以上因素的共同作用下，我国服装行业近几年整体表现较为低迷。

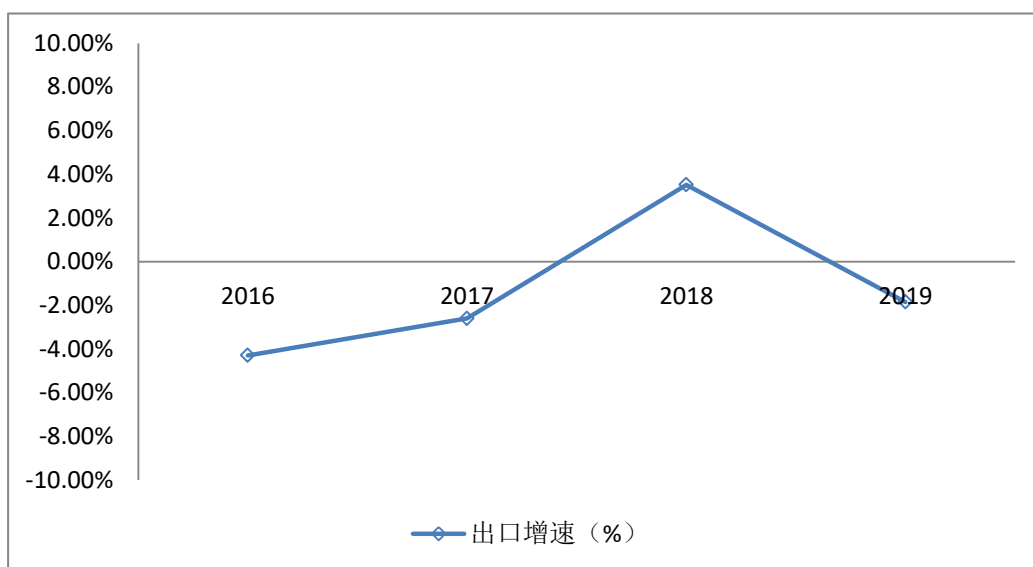


图 3.2 我国服装类商品出口增速折线图

## (2) 国内服装市场竞争愈发激烈。

服装行业由于其本身对技术性要求不高的特性以及电商的兴起导致市场准入门槛较低，为了抢占市场，传统服装行业中各商家之间的竞争陷入了“跑马圈地”般的恶性循环，只追求门店数量忽视了单店质量，同时未能意识到买方市场的到来，割裂了消费者与生产者的信息交互，这种模式无疑是无法长久的。而就在传统服装公司忙于竞争盲目无序开店时，国外快时尚品牌进入国内市场，这些品牌以其更加亲民的价格、商品更新快速、更优化的服装 SPA 模式供应链、更舒适的店铺终端环境等优势迅速占领了国内市场，而传统服装企业无力招架，纷纷迎来关店潮。

### （3）互联网冲击。

现在来看，“互联网”的进步，对服装企业带来的机遇大于挑战。但在 2013 年左右，互联网对传统服装行业带来了巨大冲击：一方面，低成本网店的出现使行业准入的门槛降低，大量新品牌如雨后春笋般纷纷进入市场，导致供求关系失衡。另一方面，随着消费年轻化、线上化的到来，传统线下门店消费人群购买力不再，线上消费几乎取代线下消费成为主要消费渠道。根据下图 3.3 我国电商交易规模的变化，可以看出这一趋势：

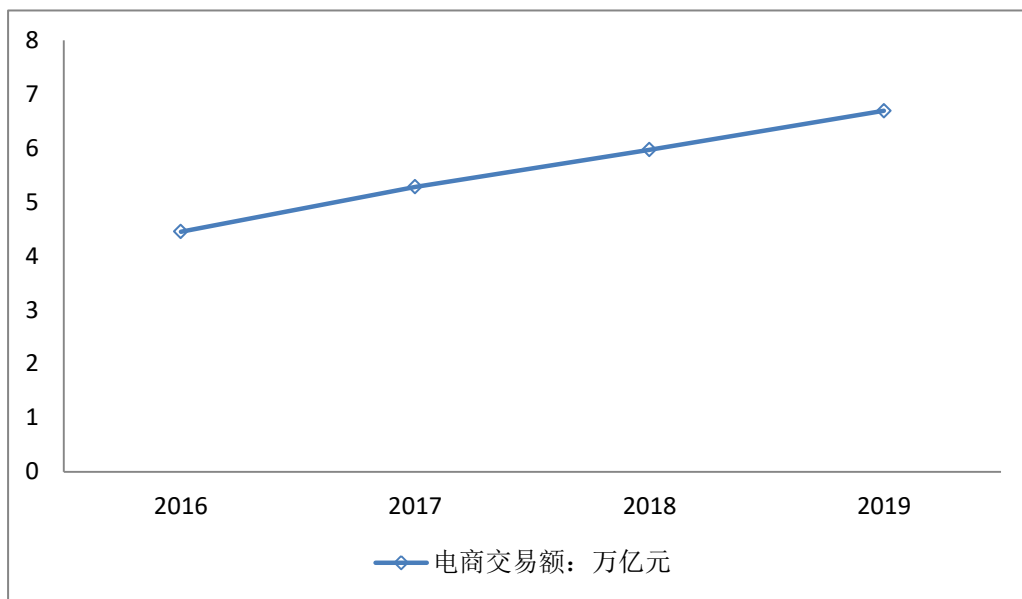


图 3.3 我国电商交易折线图

### （4）消费“审美升级”。

中国零售市场经过多年发展演变，其形态逐渐清晰，消费市场分层升级态势明显，随着消费群体年轻化，服务型消费、享受型消费正在取代原有的实物型消费、生存型消费，在以上消费趋势升级的作用下，定制化、共情化等新的消费理念正在形成，由于当今个人价值与人文关怀越来越受到重视，这一转变连同全新的消费理念催化了审美时尚对消费文化的引领，能够提升生活品质、满足消费者时尚需求的产品越来越受到追捧，审美化成为大众消费所跨入的新阶段，这对于服装行业来说，既是挑战更是机遇。这一变化使得包括七匹狼在内的传统服装企业想方设法紧跟“潮流”，不落伍于“时尚”。

## （二）战略转型内部动因

### （1）主营业务收入持续降低。

在转型之前七匹狼主营业务一直是中、青年男装，打造中产阶级男装品牌是其初始公司愿景，但是随着互联网的发展、人力与门店成本等线下费用持续上升，“跑马圈地”模式受阻，同时面临着外来快时尚品牌的冲击，七匹狼与其他传统服装企业一样，收入增长不达预期、经营利润大幅下滑。下图 3.4 能够直观反映出 2012 年至 2015 年转型前七匹狼主营业务收入及利润总额变化趋：

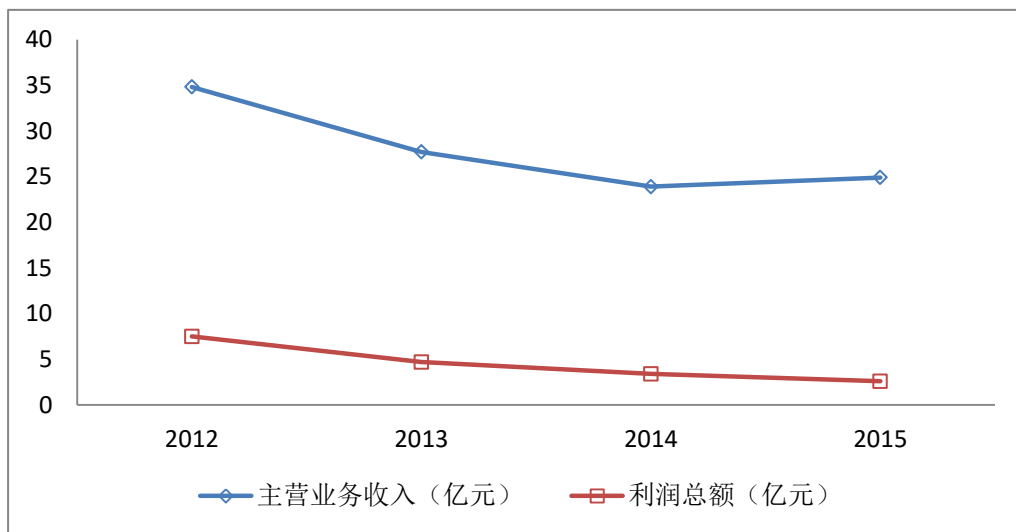


图 3.4 七匹狼 2012-2015 主营业务收入及利润变化图

由上图 3.4 所反映出来的趋势可以看到，七匹狼在 2015 年转型之前，公司营收与利润金额逐年下降，通过查阅其年报得知，在此期间内，公司的主营业务男装销售遇冷，盈利能力下降，如果不进行转型，仅仅依靠男装市场无法使企业摆脱经营困境，为实现营收、利润增长，公司主动求变，在 2015 年开始转型。

### （2）寻找新的利润增长点。

随着外部环境发生剧烈变化，对于企业来说无疑面临巨大冲击，七匹狼原有的直营、加盟与批发的运营模式亟待改变，经过几十年的发展，七匹狼拥有着品牌、渠道等沉淀下来的优势，但是随着电商的兴起、外来品牌的入侵，原先的优势已经变成了公司利润增长的阻碍，供应链的疲软，消费者消费喜好转变等都使得七匹狼逐渐失去自身原有的优势。2015 年七匹狼开始逐步转型：拓展新的业务范围，通过投资并购国外轻奢品牌、自主孵化时尚品牌布局轻奢时尚市场，设

立童装、女装品牌来布局童装、女装市场，以此来应对内外部环境的变化，通过公司品牌矩阵协同发展，以此来寻找新的利润增长点，公司年报中明确指出新业务将成为未来发展的重要方向。

### （3）管理者认知变化。

作为闽派男装代表品牌，七匹狼在董事长周少雄的带领下将男士茄克形象印刻在广大国民脑海里，其“男人不止一面，品格始终如一”的宣传语更是令人耳熟能详。随着近些年国民生活水平的提高，审美风格逐渐从实用转变到时尚，国家二胎政策的出台，童装市场潜力无限。七匹狼管理层敏锐的察觉到了上述变化，依此来布局其转型。通过设立童装、女装品牌，内部培育自有时尚品牌“Wolf Totem”（狼图腾）、并购潮牌“16N”、国际轻奢品牌“KARL LAGERFELD”不断开展新的业务，覆盖更多市场，与此同时也增强了产品的丰满度，管理者意图将七匹狼打造成为年轻化、多品牌的时尚集团。在转型一年之后，公司扭转颓势，营收、利润与公司知名度不断增长，实现了全价格、全年龄段的产品覆盖，再一次印证了其管理层的长远目光。

## 3.2.3 七匹狼战略转型过程

作为国内首家上市的服装品牌，七匹狼在成立之初也如同所有大型服装企业一般，通过跑马圈地、广开门店的方式进行市场覆盖。但随着物料、人工、租金等成本上升，以消费者为导向的业务模式兴起，互联网技术的发展，消费理念正在进行巨大改变。以上需求端与供给端的变化导致七匹狼面临着库存周转不畅，利润连年负增长的局面，也促使七匹狼于2015年启动“实业+投资”的战略转型，公司对以下几方面进行了系统的调整与改革：品牌定位、渠道梳理、供应链优化以及重建品牌矩阵，希望借此扭转经营困境，促进企业可持续发展。

### （一）品牌重新定位

坚持品牌内核、沉淀经典元素，维护原有顾客的文化共鸣，同时在产品系列中增加更多年轻、时尚的元素，配合将品牌年轻化的策略，致力于打造以“七匹狼”品牌为主，集服装行业与相关产业为一体的时尚集团。为达到以上目标七匹狼首先对品牌进行了重新的梳理定位：立足男装市场致力于为中产阶级打造最高性价比的中端价位产品是七匹狼最先的品牌定位。转型期间，在坚持原先中端定

位的基础上，公司积极对平价、轻奢市场进行开拓，布局“EFC 优厂速购”平价系列，并购、孵化轻奢时尚品牌，将七匹狼品牌打造成为自平价到轻奢的全价格定位；在产品理念方面，从最初的商务男装到如今涵盖商务、休闲、针纺、运动全系列的产品定位。

## （二）线上渠道建设

自 2013 年以后，电子商务迅猛发展，线上电子商务平台基本被淘宝、京东所垄断，七匹狼在初期便与这些平台进行合作，同时也与 IBM 共同研发打造属于自己的电子商务平台“狼谷”。

企业在信息化建设方面投入颇多，转型之前便已经开始使用 ERP 系统，在转型之后，更是借助大数据进行分析用户需求，将物流系统进行信息化赋能，不断提升公司电商平台的运行效率。同时利用电商平台所积累反馈的后台消费者数据，对消费喜好进行追踪，以此来规划产品设计与生产销售，提升产品市场投放成功率。公司对于线上渠道的重视也换来了回报，2015 年公司线上收入同比增长超过 60%，且连续五年一直保持较高的速度增长，图 3.5 可以直观反映上述变化。公司在完成对主流电子商务平台的布局之后并未止步，随着社群媒体的兴起，公司也积极针对这一趋势展开布局，比如说进驻微博、抖音、快手、淘宝直播等，以这种新型的渠道作为宣传、销售媒介，助力产品触达更多消费群体。公司上述一系列措施为战略转型打好了线上基础。

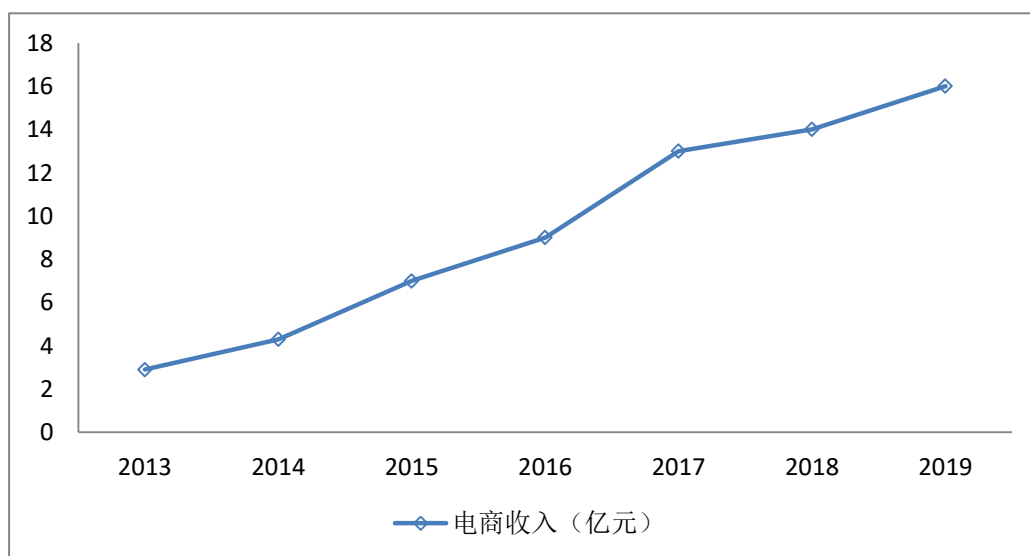


图 3.5 七匹狼 2013-2019 电商收入折线图

### （三）线下渠道建设

在经历了传统服装行业关店潮之后，七匹狼门店数量也从 2013 年的 3502 家下降为如今的 2000 余家，精简门店并不意味着七匹狼退出了市场竞争，做出转型之后的七匹狼致力于提高单店效率。

分层次选择门店位置：在转型初期，为升级优化线下渠道，公司首先进行了中心购物体系建设，抛弃了以往通过跑马圈地、粗放渠道扩张的策略，将品牌形象店入驻多家地标性城市综合购物中心，布局各城市核心地段商圈，为消费者提供中高端产品服务，树立品牌形象；为配合市场细分，公司积极布局平价市场，在其他地段设立优厂速购 EFC 店、工厂店，销售高性价比的平价基本款商品、库存商品，以此提升存货处理效率；与此同时公司还着力打造供消费者观光展览性质的品牌体验店、服装博物馆，以推广品牌形象、提升消费者体验。

推动数字化门店转型：公司从最初的 ERP 系统到 SCM 一期、二期系统的应用再到智多星系统的投入使用，七匹狼紧跟大数据化潮流，通过安装智能探测系统进行人脸识别从而进行人群统计分析购物行为，通过门店热力图分析消费者喜好，通过巡店系统对各个门店进行统一规划管理，根据消费者购买数据反馈来规划生产销售业务决策，最终建立起人、货、场数字化体系终端，打造线上线下融合的智慧化门店。

“类直营”模式过渡：由于转型之前公司对加盟店管控力度较弱，很难做到随时的信息共享，自 2016 年起，公司逐步进行类直营模式改革，直营店、加盟店一视同仁，对直营店与加盟店进行统一标准管理，对终端门店的员工培训、商品布局及市场策略进行全程把控指导。为此，公司逐步摒弃以往的订货会模式，转而与一些优秀零售商合作进行渠道改革。通过上述转变，公司不仅实现了线上线下融合，提升了单店效率也使自己的品牌更加年轻化。

### （四）整合供应商资源，建设柔性快反链

在初期我国传统服装零售行业在国外快时尚服装品牌的攻势下节节败退，很大的原因在于我们落后的供应链机制。为此，转型之后的七匹狼首先从最初的批发模式向零售模式过渡，为柔性快反链建设做好基础准备，其次为了集中物料采购、提升科学议价能力、管控采购成本保质降价从而提升产品的性价比，公司所开通的 SCM 二期系统已经上线，这一系统涵盖了从生产研发到财务控制以及线上

线下一体多终端融合的模式，实现了供应链精细化、数字化、科学化管理，提升了其反应速度与运转效率。

#### （五）由单一向多元品牌转型

为应对内外部环境变化，在立足服装实业的基础之上，七匹狼不断扩展自己的品牌矩阵，实现由单一业务向多元业务的转型。公司通过自身孵化与对外投资并购等方式逐步打造自己的时尚产业集团。除了瞄准童装这一巨大的新兴市场，创立 SEPTWOLVES KIDS（七匹狼童装）外，公司对女装市场也同步展开布局，推出了 SWLAIDES 女装系列。与此同时，公司自主培育了高端时尚品牌“Wolf Totem”，投资了时装品牌“与狼共舞”、“马克华菲”、设立国际设计师合作品牌“圣沃斯”。公司于 2015 年成立全资子公司厦门七尚股权投资有限公司，于 2016 年完成对法国潮牌男装“16N”的收购，2017 年收购获得国际轻奢品牌“KARL LAGERFELD”中国区运营权。为配合产业布局增加销售曝光度与渠道，公司于 2016 年入股“现代传播”与全球时尚购物平台“Farfetch”。这一系列措施都是七匹狼实施战略转型的探索，是七匹狼向童装、女装、轻奢市场进军的标志，是七匹狼实现年轻化升级、打造时尚产业集团的重要一步。七匹狼旗下部分品牌见下表 3.1：

表 3.1 七匹狼服装部分品牌表

名称	来源	定位
SWKIDS	自主品牌	童装
SWSPORT	自主品牌	运动
SWLAIDES	自主品牌	女装
SEPTWOLVE	自主品牌	男士正装
WOLF TOTEM (狼图腾)	自主品牌	高端男装
与狼共舞	合资	时尚男装
马克华菲	合资	时尚男装
16N	并购	时尚潮牌
KARL LAGERFELD	并购	轻奢品牌

资料来源：七匹狼年报资料整理所得



## 4 基于平衡记分卡的绩效评价体系设计

### 4.1 平衡记分卡评价指标选取

根据上文第四章对案例公司的分析,我们可以绘制出如图 4.1 的企业战略地图,结合数据的可得性与平衡计分卡的四维关系,选取以下指标进行分析。

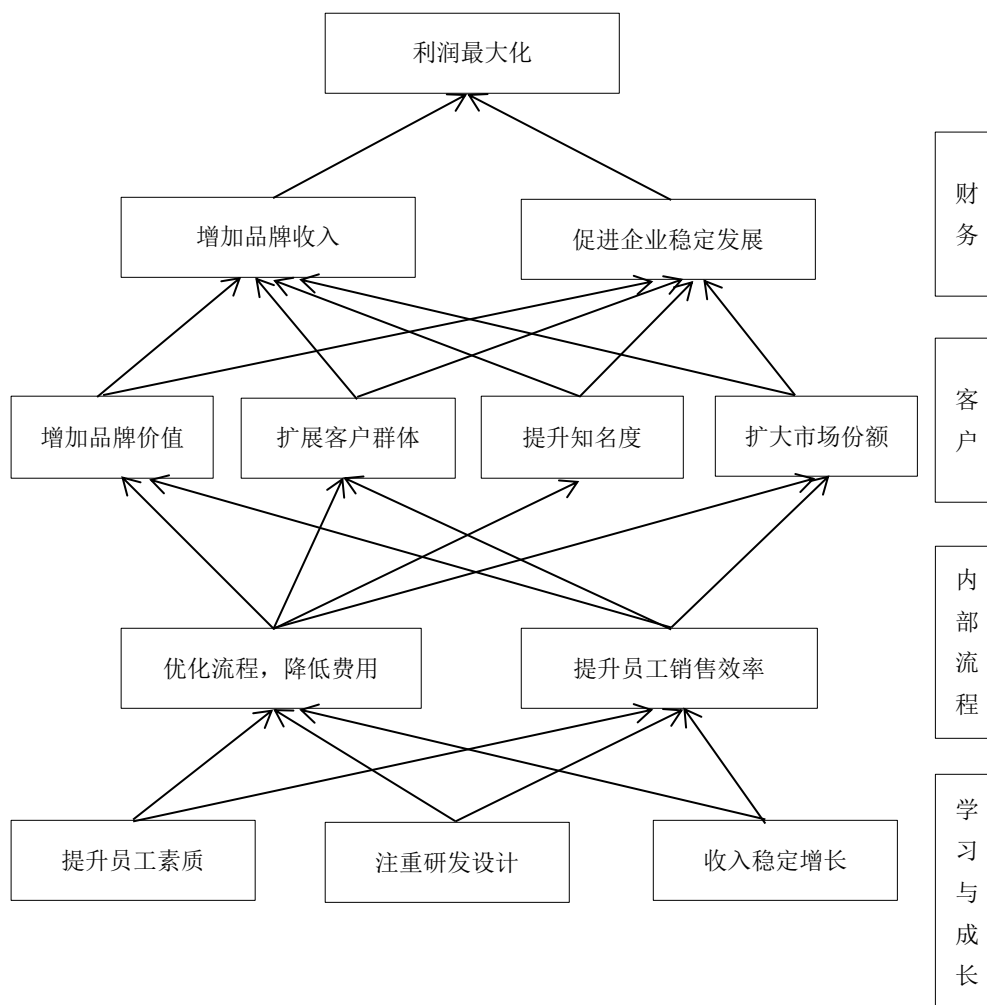


图 4.1 七匹狼战略地图

### 4.1.1 财务维度指标选取

通过分析财务维度指标可以合理评估企业的财务状况，本文选取能够衡量企业财务维度的相关指标组成财务维度的指标体系，具体指标选取如表 4.1 所示：

表 4.1 财务维度指标选取表

维度	具体指标
财务维度	资产报酬率
	净资产报酬率
	销售净利率
	流动比率
	速动比率
	资产负债率
	应收账款周转率
	存货周转率

(1) 盈利能力位于企业四大能力之首，总的来说，企业是盈利性的，大部分企业以利润最大化为目标，如果一个企业的盈利能力不够强，在面对各种各样的风险时，将很难把企业持续经营下去。对于七匹狼来说其最主要目标便是实现利润的最大化增长。下文选取三个有代表性的指标并分别进行介绍。

资产报酬率，该指标能够衡量企业对总资产运营的效率，对于七匹狼来说，该数值比率能够说明企业在保持收入增加、优化利用资金方面的好坏程度，也体现了公司资产结构是否合理。

净资产报酬率又称所有者报酬率，从该指标名字来看，它是被公司股东等利益相关者所重点关注的，该指标反映了他们所获得投资回报的多少。

销售净利率，该指标对以零售批发为主的七匹狼来说尤为重要。在企业转型期间，扩大销售时，通过分析该数值的变动，可以针对性的改进管理策略，提升盈利水平。

(2) 偿债能力能够反映企业对债务的承受能力及其保证水平，对于企业运

营来说至关重要。企业偿债能力能够在一定程度上体现出企业是否能够健康生存与发展，是七匹狼战略转型财务维度不可替代的评价指标体系组成部分。下文选取三个有代表性的指标并分别进行介绍。

像七匹狼这样主要依靠服装批发零售的企业，属于流动资产的存货占比往往较大，销售及其他因素对其变现能力影响较强，相对于流动比率，速动比率更受债权人青睐，作为判断企业偿债保证的重要参照，应该将二者结合起来，依据其走势判断七匹狼的短期偿债能力。

资产负债率能反映七匹狼转型期间的举债经营能力，也能通过此指标判断公司发生财务风险的可能性。

(3) 营运能力能够用来衡量企业对现有资产运用的效率以及带来的效益。下文选取两个有代表性的指标并分别进行介绍。

存货周转率可以用来衡量以批发零售为主的七匹狼周转库存商品的速度，其周转率越大、数值越高说明公司货物销售情况越好，进而说明企业的运营能力较强，对于服装零售企业来说，这一指标不可替代。

虽然应收账款在欧美国家被视为企业的优良资产，但在国内应收账款大量堆积在企业账目上，会大大降低利益相关者对企业的信心，所以应收账款周转率显得尤为重要。

#### 4.1.2 客户维度指标选取

从顾客价值出发，生产出适销产品，就能拥有顾客、占领市场，客户对企业发展的影响是不言而喻的。因此，本文在考虑数据的可获性和指标的适用性后，对于七匹狼战略转型绩效评价客户维度指标选取具体如表 4.2 所示：

表 4.2 客户维度指标选取表

维度	具体指标
客户维度	品牌关注度
	企业品牌价值
	市场占有率
	主要客户销售占总销售额比

品牌关注度在一定程度上可以用来衡量企业的生产经营活动是否为原有顾客与潜在顾客所关注。该指标主要用百度指数来搜索一年来该公司的新闻头条数量，然后对其数值变化进行分析。

企业品牌价值，专业机构根据各方面数据整合后，以货币金额为表现方式对企业的品牌价值做出的评定，数值越高，说明消费者对品牌信赖度越高。

主要（前五名）客户销售金额占营业收入比和市场占有率者两个指标都与客户息息相关，也能从一定程度上反映出客户群体对企业的接受程度，同样也是能够衡量品牌在消费者心目中美誉度的重要指标之一。

#### 4.1.3 内部流程维度指标选取

内部流程维度能够检验企业内部运营高效与否。三项期间费用的变动趋势在一定程度上能够衡量企业内部流程优化水平。而人均产出也从一定程度反映企业的是否提高了员工管理效率和激励水平。因此，本文就七匹狼战略转型绩效评价内部流程维度指标选取具体如表 4.3 所示：

表 4.3 内部流程维度指标选取表

维度	具体指标
内部流程维度	财务费用占营业收入比
	管理费用占营业收入比
	销售费用占营业收入比
	人均产出

#### 4.1.4 学习与成长维度指标选取

随着现代社会对于人才的重视，吸引高学历人才和专业技术人才是公司生生不息的动力，而研发投入和营收增速两个指标可以用来衡量企业的可持续发展能力。因此，本文就七匹狼战略转型绩效评价学习与成长维度指标选取具体如表 4.4 所示：

表 4.4 学习与成长维度指标选取表

维度	具体指标
学习与成长维度	研发投入占比
	技术人员占总人数之比
	高学历人员占总人数之比
	营收增速

## 4.2 指标权重的确定及评分方法

在层次分析法下，与决策相关的元素可以被分解为诸如目标、准则、方案等多个层次，有助于将很难量化的问题的来定量分析以做出决策。重点部分是对各层级指标权重的确定。具体步骤如下：

第一步是按照由上到下顺序、层层组合建立层次结构模型。企业战略目标作为目标层 (A)，四个维度作为准则层 ( $B_1B_2B_3B_4$ )，在每个维度中所选择的具体指标 ( $C_1C_2C_3\cdots C_{20}$ ) 作为具体指标层。

第二步是构造判断矩阵。对照比例标度表，在上述建立的模型中，将处于相同层级的所有要素进行两两相互比较，分别判断其重要性，然后选取相关专家通过发放问卷进行调查打分的方式，将其意见经过汇总之后形成最终判断矩阵。比例标度表如表 4.5 所示。

表 4.5 比例标度表

因素 i 比因素 j	量化值
同等重要	1
稍微重要	3
较强重要	5
强烈重要	7
极端重要	9
两个相邻判断的中间值	2, 4, 6, 8,

第三步是计算上文各个矩阵每一层级的相对权重。计算工具为 SPASSAU 软件, 对于上述矩阵中最大特征根的特征向量, 进行一致性检验, 根据不同阶数判断矩阵确定相应的标准值, 最终结果若在标准值以内则说明通过一致性检验, 一致性检验公式与标准值对照表如下:  $CI=(\lambda_{max}-n)/(n-1)$   $CR=CI/RI$

表 4.6 一致性指标 RI 标准值表

标度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

第四步为各指标具体权重的计算。首先归一化处理上述矩阵, 计算出特征向量, 以此为基准确定每一维度的比重, 正确结果应该是每一维度比重相加结果等于 1, 第三层级指标层的各个具体权重以同样方法得出。

第五步根据专家打分, 计算综合分值。其打分依据参考表 4.7。

表 4.7 等级评分表

等级	差	较差	一般	较好	好
得分	20	40	60	80	100

最后进行单因模糊综合分析, 构建绩效评价的模糊关系矩阵。目的是将影响绩效的每一个因素和目标值之间的关系可以被合理地反映出来:  $X=(X_{ij})_{20*5}$

量纲会对结果产生影响, 为消除这一误差, 将上述矩阵中的各数据进行归一化处理, 再通过模糊综合分析法构建模糊评价矩阵, 同时引入 AHP 构建层次分析评价模型, 最终模糊评价的综合得分赋值公式为  $F=d*X$ , 满分为 100 分, 得分数值越高则表现越优, 评分参照为国资委公布的《企业综合绩效评价实施细则》。绩效评价的得分标准具体如表 4.8 所示。

表 4.8 绩效评价等级划分表

等级	优	良	中	低	差
得分	≥85	70-85 (含 85)	50-70 (含 50)	40-50 (含 40)	<40

## 5 七匹狼战略转型的绩效评价

本章将依据第四章所设计的指标体系,选取七匹狼 2013-2019 年的数据对其战略转型的绩效做出由浅入深的评价分析。

### 5.1 财务维度分析

七匹狼将战略转型落地实施之后,财务表现依旧是利益相关者们首要关注的。

(1) 盈利能力指标。七匹狼 2013-2019 年盈利能力各指标的表现如表 5.1 和图 5.1 所示。

表 5.1 七匹狼 2013-2019 年盈利能力各指标汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
资产报酬率 (%)	7.55	6.74	6.68	6.46	6.86	7.14	7.15
净资产报酬率 (%)	11.14	9.54	9.74	9.73	10.66	10.57	10.90
销售净利率 (%)	13.61	12.31	11.26	10.51	11.13	10.37	9.75

资料来源:七匹狼年报数据整理所得

表 5.2 2013-2019 纺织服装服饰业绩效评价标准值

项目		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
资产报酬率 (%)	平均值	3.1	3.3	3.5	4.0	4.0	4.1	3.8
	良好值	6.6	7.0	7.4	7.9	7.9	8.0	7.6
净资产报酬率 (%)	平均值	4.6	4.9	5.1	5.1	5.2	5.8	5.4
	良好值	8.3	8.8	9.2	9.2	9.2	9.9	9.4

资料来源:2013-2019 国资委《企业绩效评价标准值》

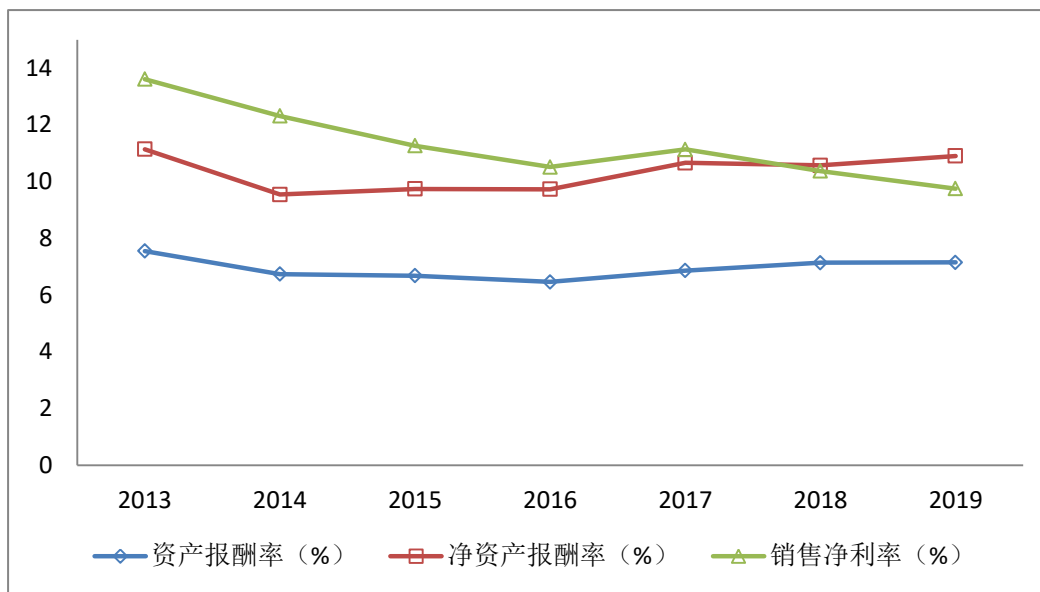


图 5.1 七匹狼 2013-2019 盈利能力折线图

结合图表 5.1，表 5.2 以及图 5.1 可以看出，七匹狼 2013-2019 年盈利能力指标方面，资产报酬率与净资产报酬率在经历下降后自 2016 年起呈现稳定上升趋势，两指标数值均好于国资委颁布的行业良好值，可以看出企业在经历战略转型之后，公司对于线上线下渠道进行了整合优化，加速了快反链建设，以及公司多元品牌矩阵初显成效的结果。虽然销售净利率略有下降但在总体上呈现平稳趋势，通过阅读公司年报得知，七匹狼在进行多元品牌落地、规模布局不断扩大的同时，相关费用尤其是销售费用也同比增加，也由此导致了增收不增利的局面，所以公司在扩大自己规模的同时，应注意相关费用支出的控制。

(2)偿债能力指标。七匹狼 2013-2019 年偿债能力各指标的表现如表 5.3 和图 5.2 所示。

表 5.3 七匹狼 2013-2019 年偿债能力各指标汇总表

指标	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
速动比率	2.18	2.27	2.06	1.78	1.67	1.79	1.37
流动比率	2.49	2.64	2.44	2.12	1.96	2.14	1.70
资产负债率 (%)	32.25%	29.36%	31.47%	33.63%	35.59%	32.46%	34.38%

资料来源：七匹狼年报数据整理所得



表 5.4 2013-2019 纺织服装服饰业绩效评价标准值

项目		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
资产负债率 (%)	平均值	62.2	60	60	60	60	59.5	59.0
	良好值	45	55	55	55	55	54.5	54.0

资料来源：2013-2019 国资委《企业绩效评价标准值》

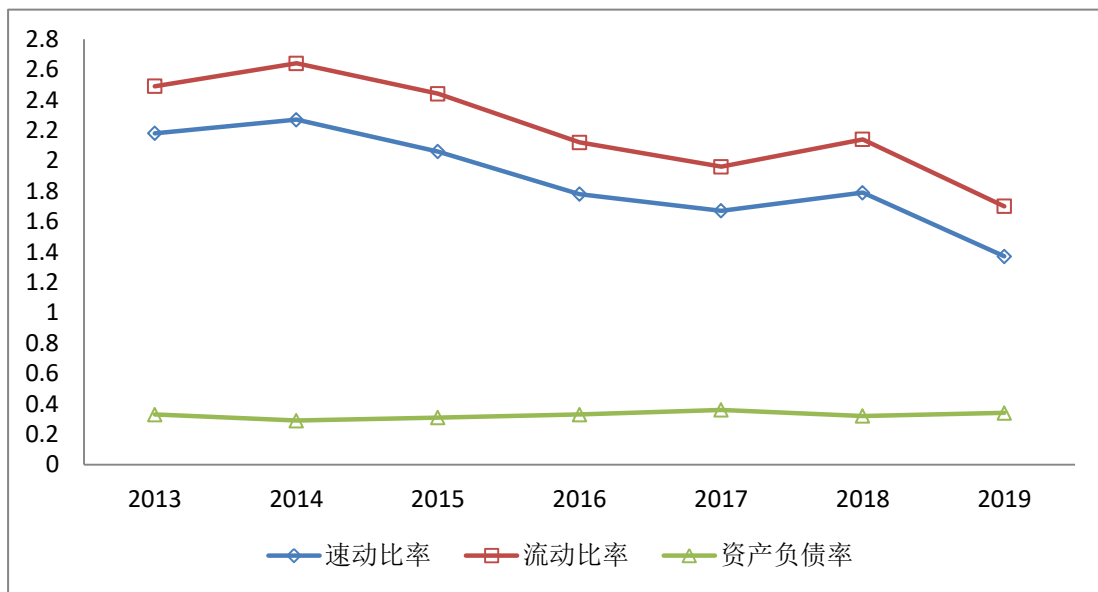


图 5.2 七匹狼集团 2013-2019 偿债能力折线图

由上图 5.2 可以看出，七匹狼的偿债能力指标相对其他指标来说总体表现较好。2015 年以后，公司速动比率逐渐下降趋近于 1，流动比率也在 2 左右浮动，说明在进行战略转型后企业加强了对流动负债、速动、流动资产的管理，企业偿还短期债务得到增强，也在侧面说明了，企业转型逐渐走向正轨。由表 5.3，表 5.4，图 5.2 可知，作为企业长期偿债能力的重要衡量指标，七匹狼的资产负债率一直优于国资委颁布的行业良好值，说明七匹狼有较为健康的运营管理模式，既能避免大举借贷陷入资不抵债的局面，也能够做到合理的融集资金，保证企业正常运营所需，这也为公司持续的转型提供了持久动力。

(3) 营运能力指标。七匹狼 2014-2018 年营运能力各指标的具体表现如表 5.5 和图 5.3 所示。

表 5.5 七匹狼 2013-2019 年营运能力各指标汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
存货周转率(次)	2.40	1.89	1.79	1.70	2.08	2.21	1.93
应收账款周转率(次)	5.27	6.50	8.96	12.22	13.39	9.94	8.72

资料来源;七匹狼年报数据整理所得

表 5.6 2013-2019 纺织服装服饰业绩效评价标准值

项目		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
存货周转率(次)	平均值	4.4	4.7	4.7	5.3	5.4	6.5	6.7
	良好值	12.5	12.8	12.8	13.4	13.5	14.6	14.8
应收账款周转率(次)	平均值	9.6	9.9	10	11.0	10.8	11.4	6.3
	良好值	17.5	17.8	17.9	18.9	18.7	19.3	14.2

资料来源;2013-2019 国资委《企业绩效评价标准值》

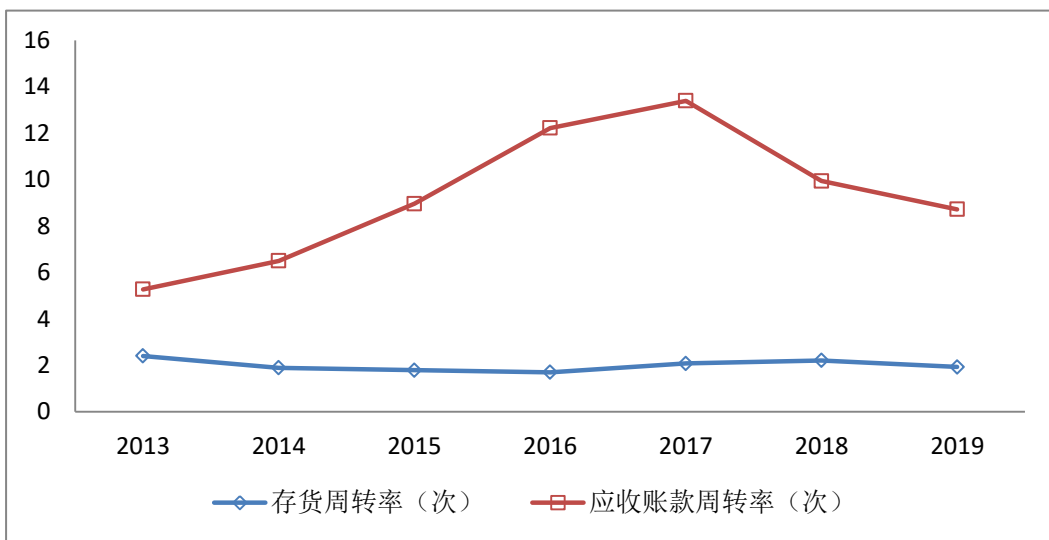


图 5.3 七匹狼 2013-2019 营运能力折线图

由表 5.5, 表 5.6, 图 5.3 可可知, 七匹狼存货周转率变化较为平稳, 自 2013-2016 年下跌之后又呈现略微上升趋势, 但总体数值远远低于国资委颁布的该指标行业平均值范围, 说明企业存货变现能力较差, 还需要加强存货管理, 七匹狼应该加速实施信息化升级, 创新销售方式, 通过线上线下多渠道协同联动, 提高存货的流动性。

而企业的应收账款周转率相对来说波动较大，自 2017 年以后逐渐下降，说明企业在转型期间，一部分应收账款有形成坏账的风险，虽然该指标表现略好于同期国资委颁布的行业平均值，但仍与良好值有一定差距，七匹狼应该加强对应收账款的管理，提高资金的使用效率。

## 5.2 客户维度分析

对于零售行业，客户从某种意义上讲是企业最重要的资源，企业的稳定发展离不开有深度、广度的客户群体。本文选取 2013-2019 年客户维度的指标来分析七匹狼客户维度的表现。

(1) 品牌关注度。由于该指标难于量化，但百度搜索指数从侧面可以在一定程度上彰显客户对于公司的关注，本文选取 2013-2019 年有关七匹狼品牌的新闻头条百度指数来证明顾客对于其品牌的关注程度，具体表现如表 5.7 和图 5.4 所示。

表 5.7 七匹狼 2013-2019 年品牌年度搜索指数汇总表

项目	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
平均搜索指数(次)	2269	2165	2814	2001	1762	1344	1580

资料来源:百度指数整理所得

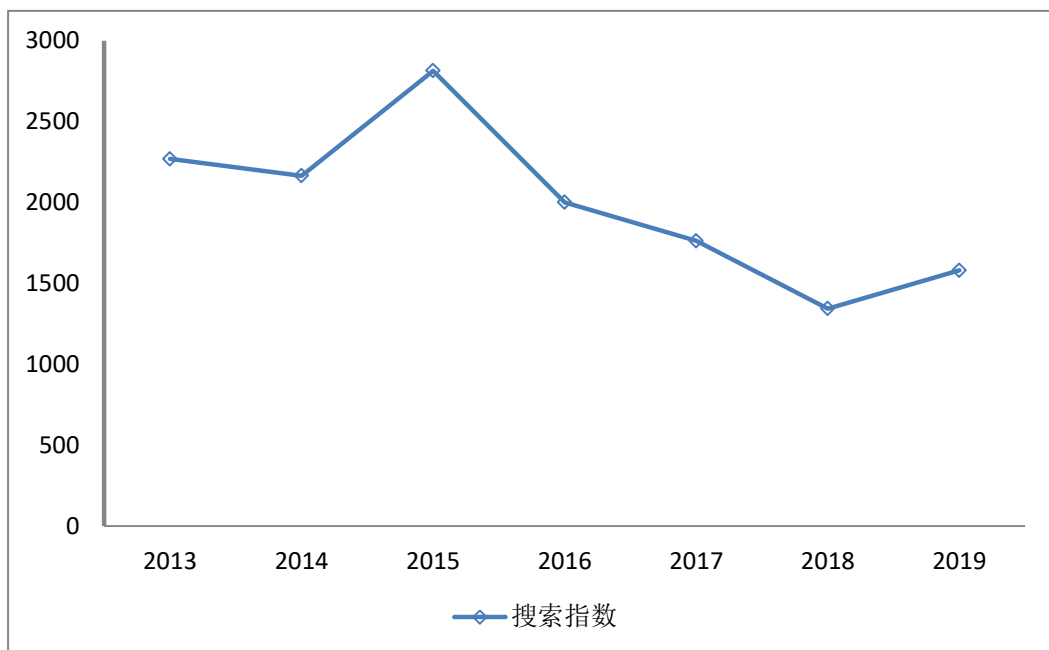


图 5.4 七匹狼 2013-2019 年度搜索指数折线图

由上图 5.4 可知，七匹狼在经历服装行业关店潮之后，其在客户群体中的热度有所下降，媒体曝光度也逐渐减少，但近几年，公司开始转型运作，通过并购、自我孵化等方式试图将自己的品牌形象从中产阶级男士过渡到涵盖童装、女装以及轻奢品牌的多元品牌形象后，年轻化、时尚化升级初显成效，其平均搜索指数在 2018 年后有所上升，整体趋于稳定水平。值得注意的是，七匹狼为了配合自己的年轻化升级，主动拥抱新的社交媒体，在 2019 年“双 11”的抖音挑战赛中推出了一系列活动，仅在当天就获得了 1.1 亿次的曝光。

(2) 企业品牌价值是与同类竞争品牌相区别的重要标志，不仅能够体现品牌所蕴含的内在价值，也能从侧面反映消费者对该品牌的认可程度。本文数据来源于“世界品牌实验室”，该机构有着数十年的评估、策询经验，且较为独立，能保证所需数据的相对可靠性、科学性。七匹狼 2013-2019 年企业价值表现和折线图如表 5.8 和图 5.5 所示。

表 5.8 七匹狼 2013-2019 年企业品牌价值汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
品牌价值（亿元）	129.36	140.92	161.56	224.08	261.45	312.95	307.36

资料来源：基于“世界品牌实验室网站”所提供信息整理

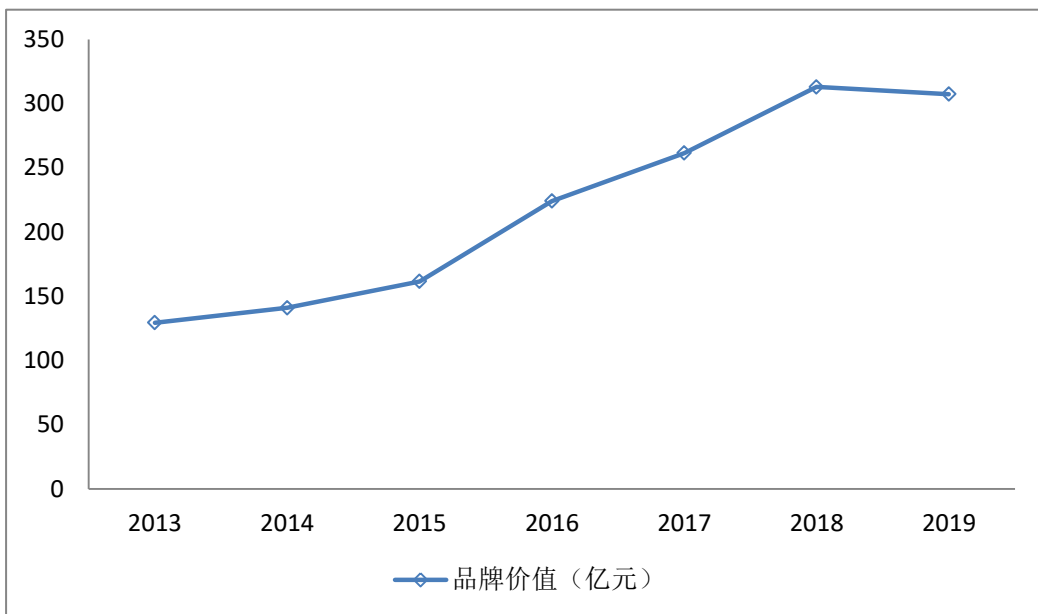


图 5.5 七匹狼 2013-2019 企业价值折线图

由图 5.5 可以看出，七匹狼的企业品牌价值自 2013 以来年开始不断攀升，尤其自 2015 年企业开始实施战略转型之后，通过其在男装、童装、轻奢品牌等多元品牌的运作，在不同的客户群体中打下了良好基础，这提升了七匹狼的知名度，企业品牌价值得以快速增加，呈连年上升趋势。公司自行孵化的时尚潮牌“Wolf Totem”（狼图腾）连续多次应米兰时装周主办方邀请登台参加走秀，说明七匹狼服装设计颇受国际市场青睐，也从侧面印证了其转型带来了客户关注度的提升，增加了其品牌价值含金量。

(3) 市场占有率。企业想要获得市场，除了保证产品质量，客户的支持与认可也是至关重要的因素。七匹狼 2013-2019 年市场占有率的具体情况如表 5.9 和图 5.6 所示。

表 5.9 七匹狼 2013-2019 年男装市场占有率汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
市场占有率 (%)	0.34	0.51	0.51	0.52	0.58	0.62	0.61

资料来源:七匹狼年报数据整理所得

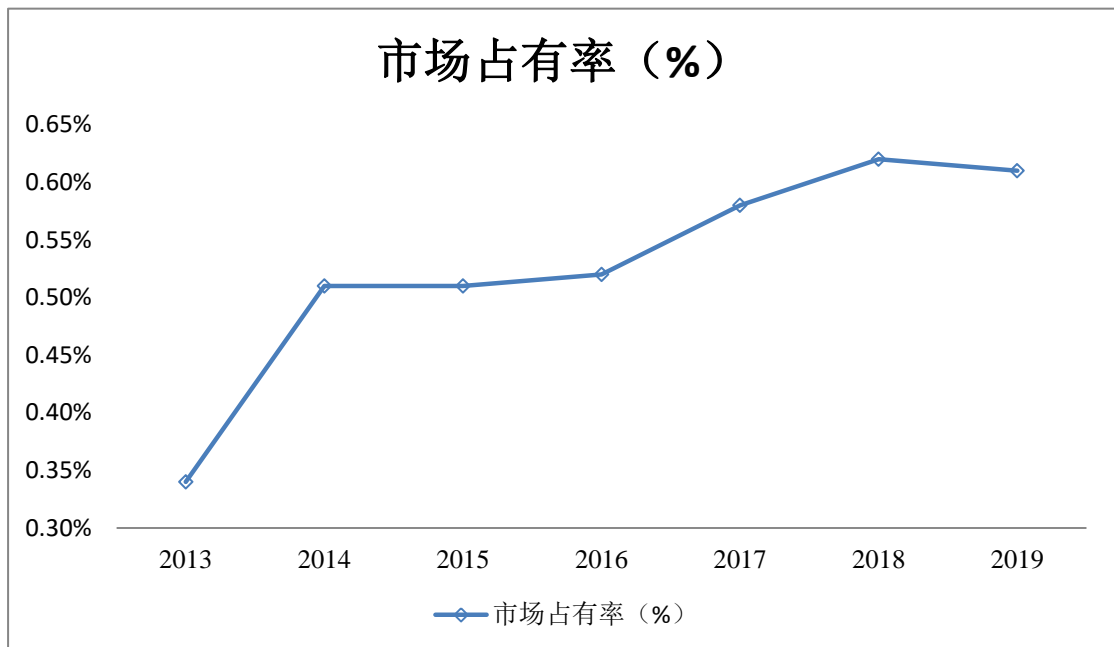


图 5.6 七匹狼 2013-2019 市场占有率折线图

由上图 5.6 可以知,七匹狼市场占有率一直处于稳定上升趋势,在转型之后,其市场占有率更是快速增长。这说明公司战略转型提升了企业的竞争力。近年来,七匹狼连年荣获“中国茄克市场占有率第一品牌”奖项,2019 年更是接连入选“十大行业影响力品牌、中国品牌一百强”,由此可知,战略转型的实施不仅帮助公司扭转了经营颓势,而且使得公司进一步提升了行业地位。

(4) 主要客户(前五名)销售占比。该指标在一定程度上能够反映客户对于企业的信任度与忠诚度,七匹狼 2013-2019 年该指标的表现如表 5.10 和图 5.7 所示。

表 5.10 七匹狼 2013-2018 年主要客户销售汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
前五名客户(亿元)	7.51	5.65	4.45	3.71	5.23	4.94	4.74
前五名客户占比(%)	27.09	23.64	17.90	14.07	16.94	14.03	13.08

资料来源;七匹狼年报数据整理所得

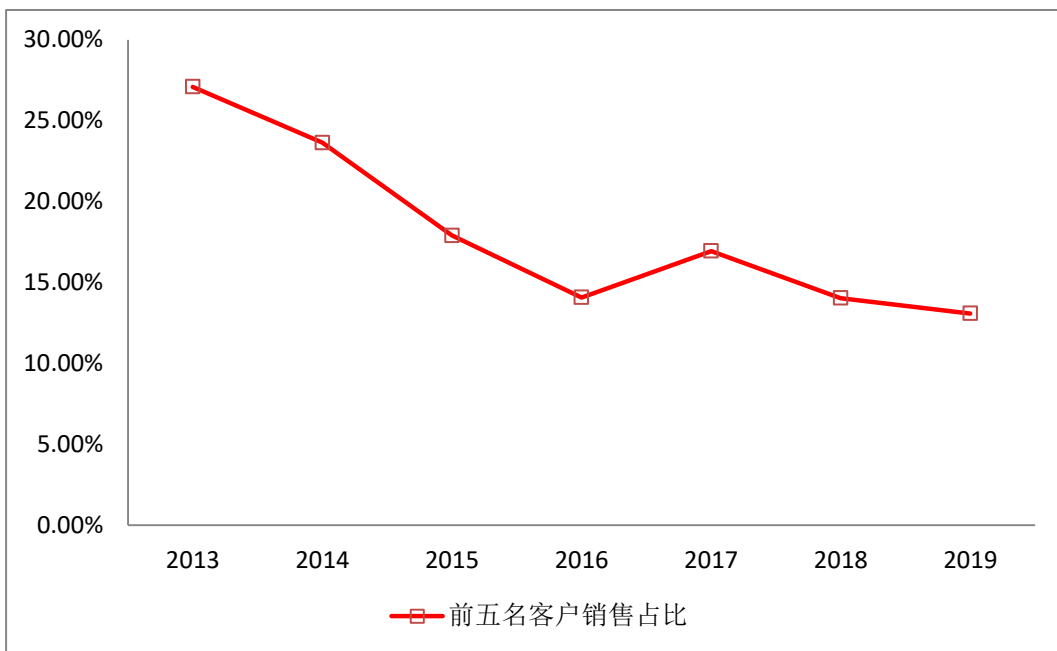


图 5.7 七匹狼 2013-2019 前五名客户销售占比折线图

由图 5.7 可以看出,七匹狼在实施转型之前,公司前五名客户的购买力直线下降,在公司实施转型之后,自 2016 起,该指标有所回升,趋于平稳,这也敦促七匹狼应立足于顾客,继续加强宣传,坚定客户信心,并且要立足“实业”,

严格把控产品质量，提升自身的服务水平。另一方面，也应该认识到，在公司销售收入不断增长的同时，虽然前五名客户销售占比下降，但也说明了公司客户群体得到了扩展，对大客户的依赖程度逐渐减弱。

### 5.3 内部流程维度分析

内部流程维度被形容为企业的树干，企业如何能够持续为顾客提供满意的产品、不断优化流程降低费用呢？答案是内部流程的不断优化改进。以下将从各指标进行详细分析。

(1) 三项期间费用占营业收入之比。对七匹狼的内部流程进行评价，根据相关性和数据可得性原则，本文选取三项期间费用占营业收入之比来进行分析。七匹狼 2013-2019 年三项期间费用占比的具体情况如表 5.11 和图 5.8 所示。

表 5.11 七匹狼 2013-2019 年费用占营业收入之比汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
财务费用占营业收入比 (%)	-0.94	-2.76	-2.98	-1.29	-1.49	-0.65	-1.08
销售费用占营业收入比 (%)	15.9	18.82	19.71	17.81	14.91	16.78	21.25
管理费用占营业收入比 (%)	8.69	10.04	10.06	8.72	8.10	7.39	7.73

资料来源:七匹狼年报数据整理所得

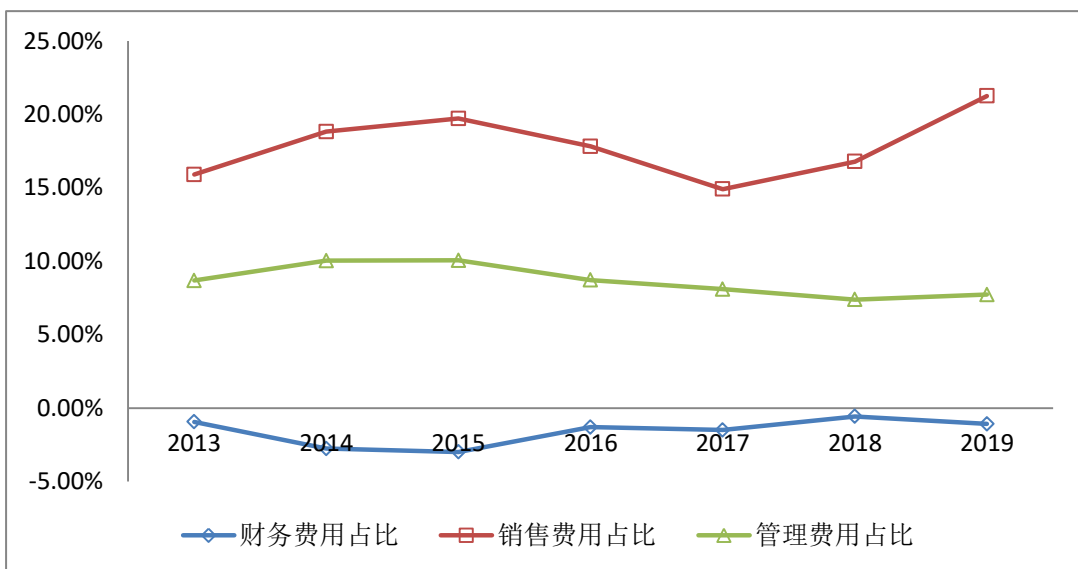


图 5.8 七匹狼 2013-2019 期间费用占比折线图

由图 5.8 可可知,企业管理费用在 2015 年之后呈现不断下降趋势,说明企业增加营业收入的同时公司管理方面不断提质增效。企业的财务费用常年为净流入,主要是因为企业在立足服装实业的同时,进行了房地产、理财产品的投资,并获得了不错的收益,还有一部分是定期存款利息收入,说明企业投资眼光有独到之处。公司的销售费用在 2017 年后相应增加,通过阅读公司年报后得知主要是由于作为服装零售企业,尤其在实施战略转型后,企业规模扩大,销售人员人工成本、广告宣传费用、终端管理费用以及平台服务费用逐年增加所致,由此可以看出,好的战略转型不仅仅扩张了规模,公司组织层面也将随之动态改变。

(2) 人均产出。人均产出是将公司营业收入归集到所有员工身上,从员工人均产出角度也能说明企业内部运营过程中有无人力资源浪费现象,发现问题并针对性的进行员工优化,是内部流程维度的有效评价指标。七匹狼 2013-2019 年该指标的具体表现如表 5.12 和图 5.9 所示。

表 5.12 七匹狼 2013-2018 年人均产出汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
公司营业收入(亿元)	27.74	23.91	24.87	26.40	30.85	35.17	36.23
员工人数(名)	3811	3185	2910	2495	2541	2581	2586
人均产出(万元)	72.79	75.07	85.45	105.80	121.40	136.27	140.11

资料来源;七匹狼年报数据整理所得

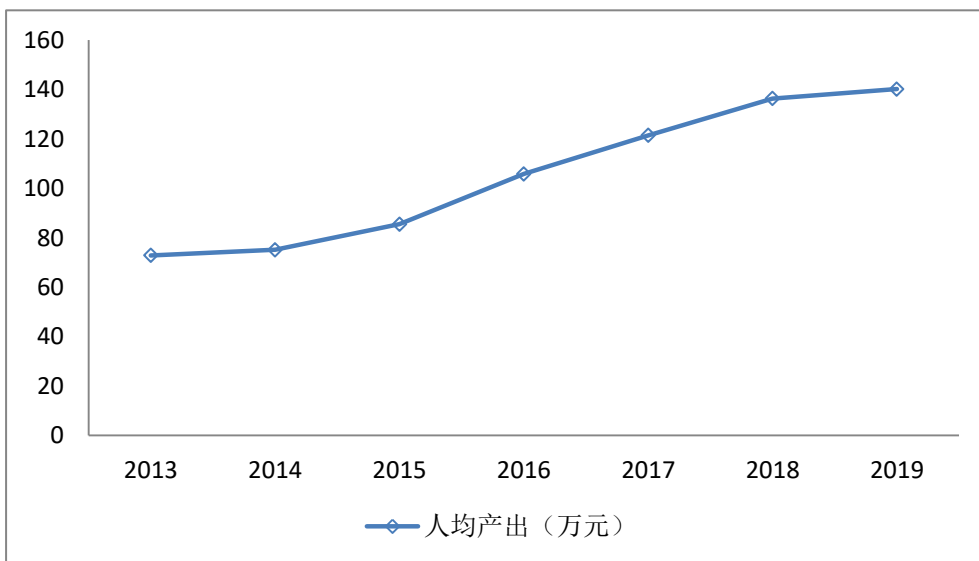


图 5.9 七匹狼 2013-2019 人均产出折线图



由图 5.9 可知，七匹狼的人均产金额出在 2015 年之后快速增长，通过阅读年报可知，在转型期间公司出台了一系列员工激励与福利保障措施，高学历员工占比不断增加，这些措施是该指标呈现如此趋势的主要原因，也从侧面印证了七匹狼自实施转型以来，企业内部员工的工作效率、人力资源的利用效率大大提高，企业内部流程得到了进一步优化。

## 5.4 学习与成长维度分析

对企业来说学习与成长能力极其重要，企业的可持续发展离不开不断学习成长。本文选取研发投入、技术员工占比、高学历员工占比以及营收增速四个指标来评价七匹狼的学习与成长能力。

(1) 研发投入占比。随着近些年行业不断转向轻资产运营模式，企业中心纷纷转向“微笑曲线”两端，作为一家服装生产与销售企业，研发与销售缺一不可。七匹狼 2013-2019 年该项指标的具体表现如表 5.13 和图 5.10 所示。

表 5.13 七匹狼 2013-2019 年男装市场占有率汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
研发费用占比 (%)	3.92	3.45	3.27	2.80	2.34	1.50	1.69

资料来源;七匹狼年报数据整理所得

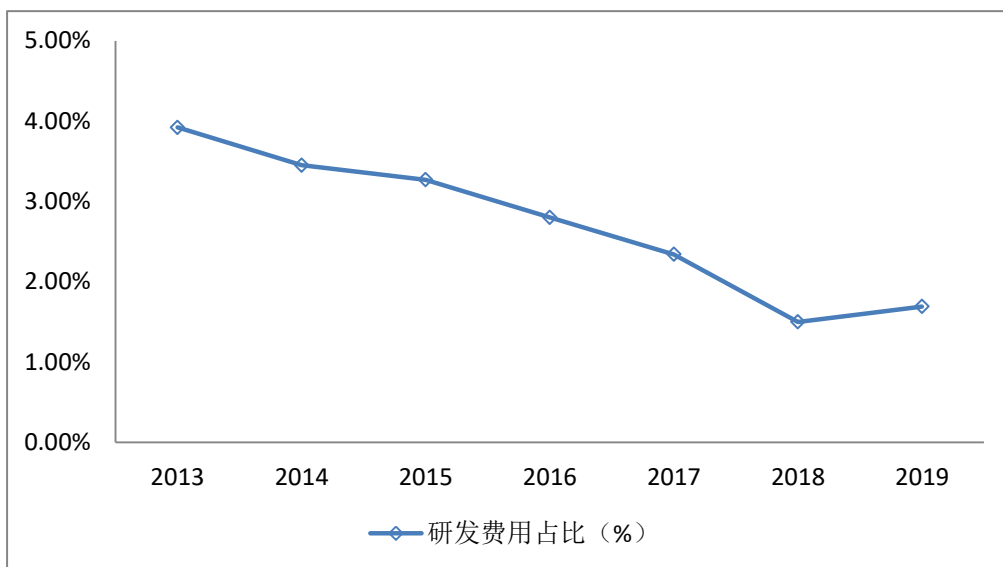


图 5.10 七匹狼 2013-2019 研发费用占比折线图

由图 5.10 可以看出，七匹狼对于研发费用的投入比重逐年递减，对于服装企业来说，掌握专利技术、版型设计尤为重要，虽然在并购 KARL LAGERFELD 之后，意大利公司的设计师可以与母公司共享专利与创意，但长远来看，七匹狼还是应该不断增加研发投入，从自身做起，掌握核心技术，才能助力转型加速成功。

(2) 技术员工和高学历员工占比。人才是第一生产引擎，对于企业来说，只有不断提升员工素质才能获得持久发展动力。七匹狼 2013-2019 年此两项指标的具体表现如表 5.14 和图 5.11 所示。

表 5.14 七匹狼 2013-2019 年专业技术员工与高学历员工占比汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
技术员工占比 (%)	17.08	17.65	17.39	15.07	13.10	12.59	11.79
高学历员工占比 (%)	11.75	14.76	15.03	18.24	19.28	20.96	24.59

资料来源:七匹狼年报数据整理所得

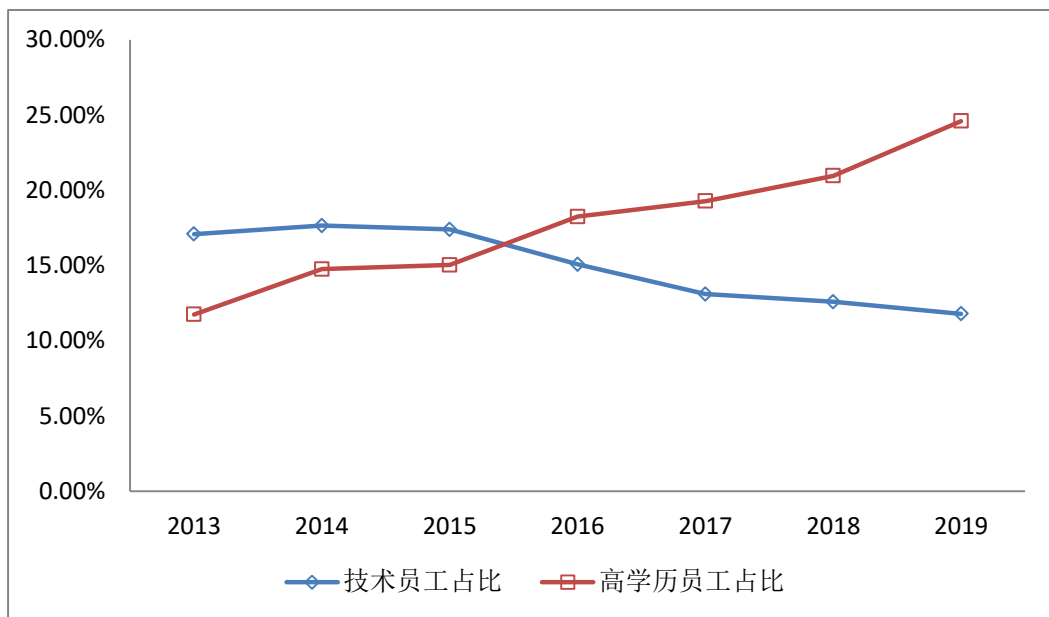


图 5.11 七匹狼 2013-2019 技术员工与高学历员工占比折线图

由图 5.11 可知，七匹狼员工构成中高学历员工（本科及以上）比例在 2015 年后逐年保持高速上升趋势，说明企业认识到了引进人才提升员工素质的重要性，但公司技术人员比例却在逐年下降，结合公司的研发投入情况，可知公司对于技

术方面不够重视，这是企业转型中的短板，公司在战略转型过程中在不断吸收高学历人才的同时，还需要重视专业技术人员的培养与引进，只有这样才能助力企业在量变过程中发生质变。

(2)营收增速。七匹狼 2013-2019 年营收增速的变化情况如表 5.15，图 5.12 所示。

表 5.15 七匹狼 2013-2019 年营收增速汇总表

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
营收增速 (%)	-20.23	-13.79	3.99	6.16	16.87	14.01	3.02

资料来源;七匹狼年报数据整理所得

表 5.16 2013-2019 纺织服装服饰业绩效评价标准值

项目	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
营收增速 (%)	平均值	5.0	5.3	4.6	4.6	3.0	3.7
	良好值	15.3	16.2	15.5	15.5	15.3	14.6

资料来源;2013-2019 国资委《企业绩效评价标准值》

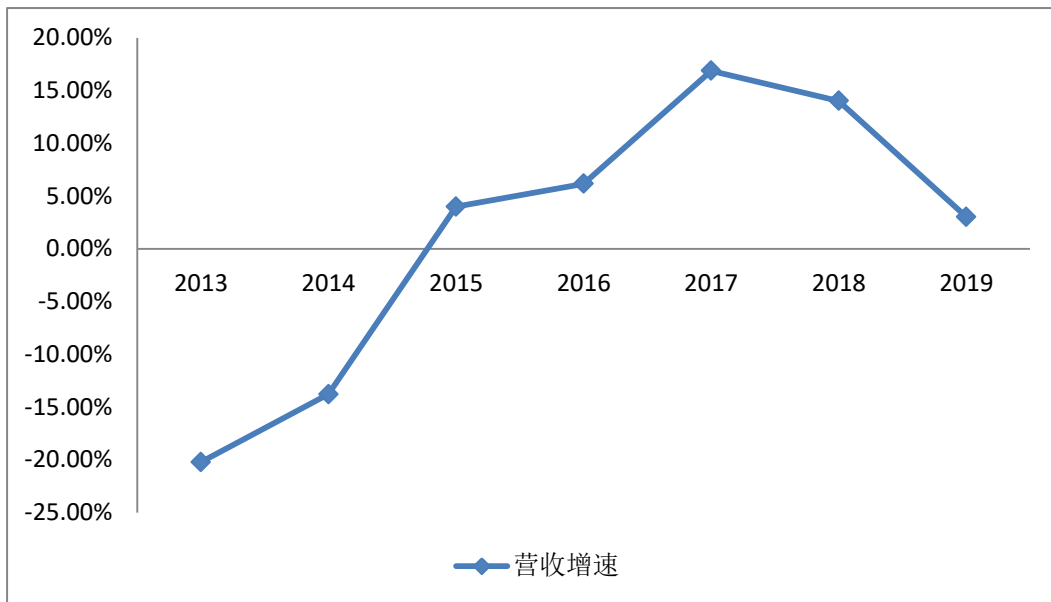


图 5.12 七匹狼 2013-2019 营收增速折线图

由表 5.15，表 5.16，图 5.12 可知，七匹狼在实施转型之前营收增速一直是负增长，在 2015 年实施转型之后企业营收增速一直以一个较快速度正向增长，

2017年至2018年该指标表现优于国资委颁布的行业良好值范围，只有2019年由于尚在品牌培育期的KARL LAGERFELD公司销售不如预期以及服装行业整体低迷导致增长放缓，该指标表现略低于行业平均值。如果七匹狼能够成功将这一尚在培育期的轻奢品牌打开中国市场，除了会使公司产业结构更加丰富，也会带来营收的进一步提升，由此可见战略转型是一个长期过程，其转型效果需要长时间的观测。

## 5.5 七匹狼绩效综合评价分析

传统平衡计分卡思维是单独将各个维度的指标进行分析，有时会造成不能更全面体现企业绩效表现的状况，所以将各维度、指标融合起来进行综合分析更具有科学、合理性。根据上文第四章所设计的绩效评价体系，选取了十位专家针对各指标进行合理打分，十位专家来自服装行业相关工作者以及注册会计师。接下来计算各维度、各指标的具体权重，最后通过构建的模糊关系矩阵计算总得分，得出其战略转型绩效的综合评价。

### 5.5.1 计算综合分值

在本文所构建的评价体系中，一级指标、二级指标分别是企业整体的战略目标与平衡计分卡四维度，三级指标对应四维度下二十个具体指标，由各位专家通过两两对比，判断四维度之间的相对重要性，得出七匹狼四维度判断矩阵，如表5.17所示。

表 5.17 四维度两两判断矩阵

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1	0.2	0.3333333...	0.25
客户维度	5	1	2	2
内部流程维度	3	0.5	1	0.5
学习与成长维度	4	0.5	2	1

为计算的科学性，本文将运用 SPASSAU 分析软件来计算相关数据，表 5.17 所计算出的四维判断矩阵最大特征向量值为 4.057 ( $\lambda_{\max}$ )，而上述最大特征向量值所对应的四个维度的特征向量分别为：0.0743，0.4369，0.1947，0.2942。

然后对上述特征向量值做一致性检验。通过计算： $CI=0.019$ ,  $CR=0.021 < 0.1$ ，可知以上四维矩阵通过一致性检验。最后归一化处理最大特征向量，由此得到四维度分别对应的权重：

$$B_1 (\text{财务维度}) = 0.0743 / (0.0743 + 0.4369 + 0.1947 + 0.2942) = 0.0743$$

$$B_2 (\text{客户维度}) = 0.4369 / (0.0743 + 0.4369 + 0.1947 + 0.2942) = 0.4369$$

$$B_3 (\text{内部流程维度}) = 0.1947 / (0.0743 + 0.4369 + 0.1947 + 0.2942) = 0.1947$$

$$B_4 (\text{学习与成长维度}) = 0.2942 / (0.0743 + 0.4369 + 0.1947 + 0.2942) = 0.2942$$

二级指标权重及一致性检验结果如表 5.18 所示：

表 5.18 二级指标权重及其一致性检验表

二级指标	权重	一致性检验
财务维度 $B_1$	7.43%	$\lambda_{\max}=4.057$ $CI=0.019$ $CR=0.021$
客户维度 $B_2$	43.69%	
内部流程维度 $B_3$	19.47%	
学习与成长维度 $B_4$	29.42%	

通过上述结果可知，四维判断矩阵通过了一致性检验，这说明层次设置具备合理性，所得权重较为合理的反映了四维度的相对重要性。接下来用上文同样的方式，确定出了第三层各具体指标对应的权重，分别如下表 5.19、5.20、5.21、5.22 所示。

表 5.19 财务维度三级指标权重及其一致性检验表

三级指标	权重	一致性检验
资产报酬率 $C_1$	2.50%	$\lambda_{\max} = 8.2362$ $CI=0.0337$ $CR=0.0239$
净资产报酬率 $C_2$	5.46%	
销售净利率 $C_3$	4.19%	
流动比率 $C_4$	7.01%	
速动比率 $C_5$	12.06%	
资产负债率 $C_6$	19.32%	
存货周转率 $C_7$	22.40%	
应收账款周转率 $C_8$	27.06%	

表 5.20 客户维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
品牌关注度 C <sub>9</sub>	8.83%	$\lambda \max = 4.015$ CI=0.005 CR=0.005
企业品牌价值 C <sub>10</sub>	27.18%	
市场占有率 C <sub>11</sub>	48.24%	
主要客户销售占比 C <sub>12</sub>	15.75%	

表 5.21 内部流程维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
财务费用占营业收入比 C <sub>13</sub>	7.52%	$\lambda \max = 4.025$ CI=0.008 CR=0.009
管理费用占营业收入比 C <sub>14</sub>	31.80%	
销售费用占营业收入比 C <sub>15</sub>	19.59%	
人均产出 C <sub>16</sub>	41.09%	

表 5.22 学习与成长维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
研发投入 C <sub>17</sub>	7.44%	$\lambda \max = 4.034$ CI=0.011 CR= 0.013
技术人员占比 C <sub>18</sub>	17.35%	
高学历员工占比 C <sub>19</sub>	30.86%	
营收增速 C <sub>20</sub>	44.36%	

上述计算可确定平衡计分卡下七匹狼战略转型绩效评价体系的四个维度、二十个指标所对应的权重，以此为基础，为接下来的综合评分提供相应数据。七匹狼战略转型绩效评价体系中指标权重具体赋值情况如下表 5.23 所示。

表 5.23 七匹狼绩效评价体系各指标权重汇总表

一级指标	二级指标及其权重	三级指标	指标权重
企业战略层 (A)	财务维度 (B <sub>1</sub> )	资产报酬率 (C <sub>1</sub> )	2.50%
		净资产报酬率 (C <sub>2</sub> )	5.46%
		销售净利率 (C <sub>3</sub> )	4.19%
		流动比率 (C <sub>4</sub> )	7.01%
		速动比率 (C <sub>5</sub> )	12.06%
		资产负债率(C <sub>6</sub> )	19.32%
		存货周转率(C <sub>7</sub> )	22.40%
		应收账款周转率(C <sub>8</sub> )	27.06%
	客户维度 (B <sub>2</sub> )	品牌关注度(C <sub>9</sub> )	8.83%
		企业品牌价值(C <sub>10</sub> )	27.18%
		市场占有率 (C <sub>11</sub> )	48.24%
		主要销售客户占比(C <sub>12</sub> )	15.75%
	内部流程维度 (B <sub>3</sub> )	财务费用占营业收入比(C <sub>13</sub> )	7.52%
		管理费用占营业收入比(C <sub>14</sub> )	31.80%
		销售费用占营业收入比(C <sub>15</sub> )	19.59%
		人均产出(C <sub>16</sub> )	41.09%
	学习与成长维度 (B <sub>4</sub> )	研发投入 (C <sub>17</sub> )	7.44%
		技术人员占比(C <sub>18</sub> )	17.35%
		高学历员工占比(C <sub>19</sub> )	30.86%
		营收增速(C <sub>20</sub> )	44.36%
100%	43.69%		

下面再根据各位专家问卷调查反馈的意见，对 2019 度七匹狼各指标的表现进行评分，为下文构建模糊矩阵提供数据支撑。对七匹狼 2019 年各指标的具体打分情况经过汇总后如表 5.24 所示。

表 5.24 七匹狼 2019 年各指标表现打分汇总表

指标	差	较差	一般	较好	好
资产报酬率	0	0	0.7	0.3	0
净资产报酬率	0	0	0.6	0.4	0
销售净利率	0.1	0.2	0.7	0	0
流动比率	0	0	0.2	0.6	0.2
速动比率	0	0	0.2	0.4	0.4
资产负债率	0	0	0.2	0.7	0.1
存货周转率	0.1	0.3	0.6	0	0
应收账款周转率	0	0.1	0.9	0	0
品牌关注度	0	0.3	0.5	0.2	0
企业品牌价值	0	0	0	0.3	0.7
市场占有率	0	0	0.1	0.6	0.3
主要销售客户占比	0	0.3	0.7	0	0
财务费用占营业收入比	0	0	0.4	0.6	0
管理费用占营业收入比	0	0	0.6	0.3	0.1
销售费用占营业收入比	0	0.2	0.8	0	0
人均产出	0	0	0.2	0.7	0.1
研发投入	0.2	0.5	0.3	0	0
技术人员占比	0	0.4	0.6	0	0
高学历员工占比	0	0	0.2	0.5	0.3
营收增速	0	0	0.6	0.3	0.1

由上述专家打分计算模糊矩阵的结果为{0.0064, 0.0772, 0.3430, 0.3290, 0.2027}, 由此计算出综合绩效表现为: $F=d*X=0.0064\times 20+0.0772\times 40+0.3430\times 60+0.3290\times 80+0.2027\times 100=70.386$

由上文可知, 七匹狼实施战略转型后, 其绩效总分处于“70-85”良好区间内, 说明此次转型对七匹狼具有积极影响, 不仅扭转了经营颓势, 扩大了经营规模, 更优化了内部流程, 其成长持续力表现较好, 提升了企业的知名度和竞争力。



## 5.5.2 案例结论

通过上文可知，七匹狼战略转型实施效果较为成功，基于对七匹狼的案例分  
析，从平衡计分卡四个维度出发得出以下结论：

从该公司财务维度分析来看，公司盈利能力总体表现良好，销售净利率略有  
下滑，原因在于企业在积极开发市场、扩大销售的同时，发生的各项费用同步增  
长，因此，企业需要控制自身的无效费用支出，优化自己的前、后端体系，前端  
也就是销售终端要基于大数据分析，分区域、人群投放不同产品。预判市场偏好  
来针对制定生产计划，避免盲目生产，同时，公司要重视与新兴的社群营销平台  
展开合作，利用其用户关系快速裂变、多维增加的属性，更快速的实现对不同目  
标客户商品的分销。后端来说要依靠信息化系统，形成全面预算管理，同时加速  
落地柔性供应链建设，以此为基础来提升资金的回收速度，改变企业增收不增利  
的尴尬局面；企业的偿债能力表现较好，短期偿债能力在转型之后得到增强，企  
业资产负债率水平表现优于行业良好值，说明公司融资较为合理；营运能力方  
面，在转型之后应收账款周转率逐渐恢复到行业均值水平，但还应进一步提升，  
存货周转率有小幅提高，但总体数值较低，长此以往，易造成产品积压，从而降  
低企业的变现能力，目前来说，提升自身的存货周转效率是企业应首先着重解决  
的问题。

客户维度方面表现整体较好，虽然经历过关店潮的阵痛，但企业并未一蹶不  
振，通过精准营销、品牌重新定位扩大了受众群体，与此同时也提升了市场占有率；  
虽然前五名主要客户销售占比不断下降，但是营收并未减少，这些反映出了企  
业客户范围在扩大，不再依赖于主要客户的销售来增收；由世界品牌实验室所  
给出的企业品牌价值的不断增长也从侧面说明了企业战略转型客户维度的成功。  
与此同时，企业也应该认识到，随着消费人群更加年轻化，消费理念不断改变的  
今天，企业更应该顺应潮流，转变营销理念。除了立足于产品本身，还要突出产  
品的故事性以及新消费群体更关注的 IP 价值，让“共情”成为触动消费者的新  
方式，将线上、线下终端打造成互动平台，提升顾客的体验感，形成私域流量池，  
增加客户粘性。同时借助诸如微信、微博、抖音、快手等新型社群媒体增加曝光  
度扩大影响力，改变其七匹狼中年男士定制的品牌形象，助力品牌年轻化升级；  
企业还应该注意，目前服装行业正处于精细化零售阶段，依据科学化管理层次

进化观点，下一阶段便是个性化，所以基于个性化需求的定制市场，将很有可能是服装行业的下一个红利蓝海。

内部流程指标整体表现向好，在实施战略转型之后，管理费用逐年递减，说明企业管理水平在不断提高；财务费用则常年为净流入，主要原因是企业善于投资理财，且其收益稳定；销售费用逐年增加，是因为多品牌经营转型所要投入的员工培训费用、广告宣传等费用也随之增长；公司人均产出在转型后大幅提升，除了员工整体素质的提高之外，也离不开企业内部管理流程的不断优化，内部流程的优化并非一朝一夕能够完成，其成果也不会瞬间显现出来，能否进一步提质增效，降低企业的销售费用，保持其他间接费用的良性稳定波动，是保证转型成功的关键之处，也是企业应该注重的问题。

学习与成长维度表现中规中矩，虽然在并购 KARL LAGERFELD 之后，可以借助国外子公司优秀的设计理念与研发成果，但从长远来说，在创新驱动已经成为国家核心发展战略、在人才已经成为第一生产引擎的今天，企业要想实现转型升级，单单依靠投资并购并不能持续，除了品牌体系之间的相互取长补短，最重要的是不断促进自身品牌的成长，增加研发投入、吸引并留住专业技术人才至关重要，七匹狼应该加大对自身的研发投入力度，形成自有的核心竞争力；新并购的轻奢品牌 KARL LAGERFELD 近两年尚处在品牌培育期，国内市场表现处于亏损状态，这也是导致 2019 年公司营收增速没有保持高水平的原因之一；在专业技术人员吸引与留任方面，公司还有待完善；高学历人才引进方面，公司表现较好，员工素质高学历化将转换为不竭的生产动力；在战略转型之后，公司走出了营收困境，营收增速正向增长，公司逐步走上正轨。

总的来说，公司明确“实业+投资”的转型方向后，通过渠道的整合优化、信息化改革、快反链的建设以及通过孵化、并购方式转向多品牌经营等一系列举措，实现了营收、利润的增长，扩大了市场份额，其转型无疑是较为成功的。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

本文选取战略转型较为成功的七匹狼公司为案例研究对象，结合战略转型、绩效评价等相关理论，以平衡计分卡四维度来对其战略转型绩效进行了全面、综合的评价，突破了以往传统的财务指标绩效评价方法，评价结果较为全面可靠。

本文通过研究得出，七匹狼战略转型绩效表现得分处于良好区间。在竞争压力逐渐增长的背景下，虽然企业营运能力指标表现欠佳，但都在合理范围内波动，其盈利能力、偿债能力、市场占有率等指标都得到了不同程度的增强，说明了此次战略转型的成功性，并对进一步完善七匹狼战略转型提出建议，也能够为其他亟待转型的企业提供些许借鉴。

本文通过平衡计分卡对七匹狼战略转型绩效进行了系统的评价研究，通过指标表现探究其转型的成功与不足之处，如果仅凭借财务维度来看其转型并无太多可借鉴之处，但通过其他三个维度来看，此次转型提升了其市场占有率、内部流程得到优化、公司可持续性发展势头良好。平衡计分卡的综合性更契合企业的整体战略目标，更适用于企业绩效评价，这是只能反映短期目标的传统财务评价体系所无法比拟的，从而拓宽了以平衡计分卡来进行企业绩效评价的研究范围。

### 6.2 研究不足

本文结合平衡计分卡与层次分析法来综合评价七匹狼战略转型的绩效，相比于纯粹财务角度，虽然此方法所得评价结果更准确、科学，但在研究过程中也存在着不足之处。首先，在进行基于平衡计分卡指标选取时，由于企业披露的信息有限，为了兼顾指标的科学性与可获得性，所设计的指标体系还存在覆盖面不够广泛、不够全面的问题，对评价结果也会造成一定的影响。

其次，在应用层次分析法确定各指标权重时，由于是依靠专家打分来确定，并且没有判定准确性的标准，存在无法将主观因素完全剔除的问题，因此可能存在打分偏差问题。

### 6.3 展望

受个人专业能力及材料收集途径的局限，论文还需进一步完善：本文只选取了一家转型较为成功的上市公司，但对于非上市公司的情况没有考虑在内，导致研究结论存在一定的片面性。因此，期望在以后的研究中，尽可能全面的选取样本，使研究结果更具有普适性与合理性。

此外，本文由于企业信息披露有限缘故，在兼顾指标可获得性与合理性的同时，可能存在所选指标不够全面的问题，希望今后企业能够更多地披露相关信息，以促进平衡计分卡评价企业战略转型绩效的研究。

## 参考文献

- [1]Ansoff H I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy For Growth Expansion[M].1965.
- [2]Boyle, RD and HB Desai.Turn Around Strategies for Small Firms[J]. Journal of Small Business Management.2016,29(3):33-43.
- [3]Barr, P. S., Stimpert, J. L., Huff, A. S. Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal[J].Strategic Management Journal.1992,(13):15-36.
- [4]H Ghadimi, S Nematizadeh, Analyzing the Financial Implications in Iran Bank's Strategic Plan Using the Balanced Score Card[J].Modem Economy. 2016.(4):419-425
- [5]H Lang. Research on Performance Appraisal System of Middle Managers in Coal Chemical Enterprises[J].China Coal,2018,44(1):17-22+58.
- [6]Miller D, Friesen P H. Organization: A Quantum View[J]. Academy of Management Review,1984, 9(4).
- [7]Mousumi Modak and Khanindra Pathakb and Kunal Kanti Ghosha.Performance evaluation of outsourcig decision using a BSC and Fuzzy AHP approach:A case of the Indian coal mining organization[J].Resources Policy,2017(02):181-191.
- [8]Park S, Lee H, Chae S W. Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: formative versus reflective measurement models[J]. International Journal of Productivity and Performance Management,2017.
- [9]Penrose,Edith.Theory of the growth of the firm[M].Oxford,Blackwell.1959.
- [10]Quigley T J and Hambrick D C. When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor Discretion, Strategic Change, and Performance[J]. Strategic Management Journal,2016(7):834-859.
- [11]Quinn J B. Strategic change: "Logical incrementalism"[J].Sloan Management Review,1978(1):7-19.
- [12]Rumelt R P. Strategy, Structure, and Economic Performance[M]. Boston: Harvard University Press,2015.
- [13]Swarup K , Alonsoblanco C ,Lynnet al.1.What is the Balanced Scorecard ?. 2011.

- [14] Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, D. A. Strategic Sense Making and Organization-al Performance: Linkages among scanning, nterpretation, Action and Outcomes[J]. Academy of Management Journal. 1993(36):239-270.
- [15] Wiersema M F, Bantel K A. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change[J]. Academy of Management Journal, 1992,35(1):91-121.
- [16] 卞亚斌, 房茂涛, 杨鹤松. “互联网+”背景下中国制造业转型升级的微观路径——基于微笑曲线的分析[J]. 东岳论丛, 2019, 40(08):62-73.
- [17] 陈超, 周朔. 运用沃尔评分法评价房地产企业财务绩效——以万科地产为例[J]. 经营与管理, 2015(01):130-132.
- [18] 陈木坤, 齐中英. 基于改进平衡计分卡的企业并购绩效评价[J]. 统计与决策, 2006(11):156-157.
- [19] 陈智, 田园. 央企战略转型背景下并购重组与海外上市的分析——以中国建材为例[J]. 财务与会计, 2013(11):23-25
- [20] 邓雪, 李家铭, 曾浩健, 陈俊羊, 赵俊峰. 层次分析法权重计算方法分析及其应用研究[J]. 数学的实践与认识, 2012, 42(07):93-100.
- [21] 邓德强, 温皓然. 管理会计工具及应用案例——包含资源和环境的五维平衡计分卡及应用[J]. 会计之友, 2016(08):125-129.
- [22] 冯丽霞, 欧阳菁. 发电企业绩效评价指标体系探讨[J]. 商业会计, 2010(6):47-48.
- [23] 郭金维, 蒲绪强, 高祥, 张永安. 一种改进的多目标决策指标权重计算方法[J]. 西安电子科技大学学报, 2014, 41(06):118-125
- [24] 郭金玉, 张忠彬, 孙庆云. 层次分析法的研究与应用[J]. 中国安全科学学报, 2008(05):148-153
- [25] 胡波, 王鹜然. 互联网企业创始人控制权对企业长期业绩的影响探究[J]. 经济问题, 2016(07):70-75
- [26] 胡玉明. 平衡计分卡:一种战略绩效评价理念[J]. 会计之友(下旬刊), 2010(04):4-11.
- [27] 景琦. 基于 AHP-DEA 的传媒业上市公司财务绩效评价研究[J]. 统计与信息论坛, 2017, 32(03):92-100.

- [28]李丹,曾繁荣.企业绩效评价研究方法综述[J].财会通讯,2011(02):49-50.
- [29]李端生,王东升.基于财务视角的商业模式研究[J].会计研究,2016(06).
- [30]刘俊勇,孟焰,卢闯.平衡计分卡的有用性:一项实验研究[J].会计研究,2011(05):36-43
- [31]梁婷,王前锋,邹琳.高管团队政治关联对中小企业经营绩效的影响研究——基于中小板上市公司的数据[J].财会通讯,2011(18):89-92.
- [32]李维安,徐建.董事会独立性、总经理继任与战略变化幅度——独立董事有效性的实证研究[J].南开管理评论,2014,17(01):4-13.
- [33]李宛宣.平衡计分卡绩效评价模型的改进[J].现代商业,2013(34):181.
- [34]李武威,朱杰堂,张园园.商业模式创新对企业绩效的影响研究——基于Meta分析方法的检验[J].价格理论与实践,2019(11):113-116.
- [35]李小玉,薛有志,牛建波.企业战略转型研究述评与基本框架构建[J].外国经济与管理.2015(12):3-15.
- [36]雷亚菲,黎明.基于轻资产营运模式的财务绩效评价——以建筑施工企业为例[J].新会计,2019(01):30-34.
- [37]欧阳桃花,崔争艳,张迪,曾德麟,胡京波.多层次二元能力的组合促进高科技企业战略转型研究——以联想移动为案例[J].管理评论,2016,28(01):219-228.
- [38]欧阳桃花,曾德麟,崔争艳,翟宇宏.基于能力重塑的互联网企业战略转型研究:百度案例[J].管理学报,2016,13(12):1745-1755.
- [39]宋红玉,沈菊琴.平衡计分卡的发展及超越:一个文献综述[J].会计之友,2015(05):134-136
- [40]苏昕,张辉.战略柔性与企业绩效——基于高管二元资本调节作用的实证检验[J].华东经济管理,2018,32(04):149-159.
- [41]申志东.运用层次分析法构建国有企业绩效评价体系[J].审计研究,2013(02):106-112
- [42]田虹,王宇菲.动态环境下的企业环境战略转型研究综述与基本框架构建[J].科技管理研究,2020,40(05):233-242.
- [43]吴斌,黄明峰.风投企业高管人力资本特征与经营绩效——来自深市中小板

- 的经验数据[J]. 山西财经大学学报, 2010, 32(03):88-94
- [44] 王化成, 刘俊勇. 企业业绩评价模式研究——兼论中国企业业绩评价模式选择[J]. 管理世界, 2004(04):82-91+116.
- [45] 王溥, 黄俊林. 动态能力视角下的商业银行战略转型与经营绩效关系的理论与实证研究——以浦发银行为例[J]. 管理案例研究与评论, 2012, 5(03):178-194.
- [46] 王志敏. 企业绩效管理与平衡计分卡运用研究[J]. 财会研究, 2018(11):26-29
- [47] 薛有志, 周杰, 初旭. 企业战略转型的概念框架:内涵、路径与模式[J]. 经济管理, 2012, 34(07):39-48.
- [48] 姚超. 平衡计分卡在企业绩效管理中的应用研究[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(01):117-118
- [49] 张继德, 许小崇. 平衡计分卡在我国应用的现状、问题和对策[J]. 会计之友, 2014(27):123-126.
- [50] 赵立祥, 张文源. 行业垄断势力、战略变化与企业绩效:基于企业生命周期视角[J]. 经济经纬, 2015, 32(02):75-80.
- [51] 周伟. 基于差异化的企业战略转型路径研究[J]. 当代经济管理, 2007, 29(3):25-25.
- [52] 张亚媛, 苏震. 家族企业战略转型绩效评价分析——以五洋集团为例[J]. 财会通讯, 2019(32):44-48
- [53] 罗伯特·卡普兰, 大卫·诺顿著, 刘俊勇, 孙薇译. 平衡计分卡:化战略为行动[M]. 广东经济出版社, 2013. 1, 68-70
- [54] 曼努埃尔·亨斯曼斯, 格里·约翰逊, 叶恩华, 等. 战略转型[M]. 机械工业出版社, 2015. 1, 35-50



## 后 记

光阴逝水，白马难追。三载四季更迭云烟一瞬，时至今日，我的硕士生涯已近尾声，回顾往昔，思绪万千，只化作寥寥数语以表寸心。秩秩斯干，幽幽兰山，于泰山之巅西望皋兰，其间千五百里，在金城我得遇良师益友。论文终笔之时，声声感谢送给老师、同窗以及我的家人们！

桃李不言，下自成蹊。首先，最应该感谢我的研究生导师以及所有对我学业、生活帮助过的老师们。仍记得开学之初导师同意我加入师门时的那份喜悦，能成为老师的学生，我感到莫大荣幸，恩师气质博雅超然，不仅传授我理论知识，还教给我许多为人处世的道理。在此次论文撰写过程中，倾注了大量的时间与心血对我进行耐心指导。我不是您最出色的学生，您却是最尊敬的老师！同时，我也要感谢每一位授课老师与学工处老师们，正是由于你们的悉心讲解，我才能够打牢这篇文章所需要的理论基础，正是由于你们对学生工作的认真负责，我才能安心顺利的完成这篇论文。谆谆师语，殷殷期盼，学其成者念吾师，多少次的感谢都无法回应你们对我的付出！

益者三友，接下来，我要将感谢送给我的同窗、益友们。在我无助、遇到困难之时，总有你们的陪伴与帮助，回首这三年，从陌生到熟悉再到知己，我们一起学习、一起努力，有难过有快乐，此时此刻，更多是即将离别的不舍。聚似一团火，散如满天星，我无法一一说出你们的名字，只能默默记在心里，感谢你们也祝福我们一切顺利！

而后，我要感恩自己的家人，尤其是我的母亲，一直坚定支持着我，每次自我怀疑产生动摇之时，总是您的一席话让我重拾信心。惟愿椿萱并茂，以报拳拳亲恩！

人生相逢，自是有时，送君千里，终须一别。犹记得开学典礼时院长曾说“人生就像过关”，毕业在即，我也将迈向下一个“关口”。最后一个感谢，我要送给那个不用吃完一颗苹果就能走遍的校园，在未来的时光中我永远会铭记校训精神并默默祝福母校越来越好！

谢辞已毕，然意未尽。求学二十载，饮冰二十年，愿热血不凉，初心不忘，慨然前行！

## 附 录

尊敬的先生/女士：

您好！由于本人正处于硕士论文写作过程中，非常渴望能够得到您的帮助。请您根据自己的工作、研究经验，以及对服装行业的了解，请您针对七匹狼战略转型实施带来的绩效变化做出评价，此次调查结果仅为论文撰写所用，将采用严格匿名的方式进行。

非常感谢您的帮助与支持！

一、请判断每一层次的相对重要性

请您根据给定的比例标度表（表 1.1），对所给指标进行两两对比，确定其重要性，请将数字填入下列表格（表 1.2、表 1.3、表 1.4、表 1.5、表 1.6）中。

表 1.1 比例标度表

因素 i 比因素 j	量化值
同等重要	1
稍微重要	3
较强重要	5
强烈重要	7
极端重要	9
两个相邻判断的中间值	2, 4, 6, 8,

表 1.2 七匹狼四维度两两判断矩阵

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1			
客户维度		1		
内部流程维度			1	
学习与成长维度				1

表 1.3 七匹狼财务维度两两判断矩阵

	资产 报酬率	净资产 报酬率	销售 净利率	速动 比率	流动 比率	资产 负债率	存货 周转率	应收账款 周转率
资产 报酬率	1							
净资产 报酬率		1						
销售 净利率			1					
流动 比率				1				
速动 比率					1			
资产 负债率						1		
存货 周转率							1	
应收账 款周转 率								1

表 1.4 七匹狼客户维度两两判断矩阵

	品牌关注度	企业品牌价值	市场占有率	主要客户销售占比
品牌关注度	1			
企业品牌价值		1		
市场占有率			1	
主要客户销售占比				1

表 1.5 七匹狼内部流程维度两两判断矩阵

	财务费用占 营业收入比	管理费用占 营业收入比	销售费用占 营业收入比	人均产出
财务费用占 营业收入比	1			
管理费用占 营业收入比		1		
销售费用占 营业收入比			1	
人均产出				1

表 1.6 七匹狼学习与成长维度两两判断矩阵

	研发投入 占比	技术人员 占比	高学历人员 占比	营收增速
研发投入 占比	1			
技术人员 占比		1		
高学历员工 占比			1	
营收增速				1

二、请您根据相关工作与研究经验，针对七匹狼 2019 年的战略转型情况，完成表 1.7，判断各指标对绩效的影响，在相应位置打√即可。

表 1.7 七匹狼 2019 年各指标表现打分

指标	差	较差	一般	较好	好
资产报酬率					
净资产报酬率					
销售净利率					
流动比率					
速动比率					
资产负债率					
存货周转率					
应收账款周转率					
品牌关注度					
企业品牌价值					
市场占有率					
主要销售客户占比					
财务费用占营业收入比					
管理费用占营业收入比					
销售费用占营业收入比					
人均产出					
研发投入					
技术人员占比					
高学历员工占比					
营收增速					