

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
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 永辉超市战略转型下的价值创造研究

研究生姓名: 张悦

指导教师姓名、职称: 孔陇 教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2024年6月1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：张悦 签字日期：2024.6.1  
导师签名：孔院 签字日期：2024.6.1  
导师(校外)签名：唐璐瑾 签字日期：2024.6.1

## 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内容。

学位论文作者签名：张悦 签字日期：2024.6.1  
导师签名：孔院 签字日期：2024.6.1  
导师(校外)签名：唐璐瑾 签字日期：2024.6.1

# **Research on Value Creation under the Strategic Transformation of Yonghui Supermarket**

**Candidate :Zhang Yue**

**Supervisor:Kong Long Liao Lujin**

## 摘 要

随着全球经济的下行和电子商务的兴起,我国传统零售行业所面临的挑战日益尖锐,导致企业的经济绩效出现下滑,进而使得这些企业纷纷面临前所未有的困境。为了摆脱当前的困境,传统零售企业需要积极寻找并把握新的发展机遇,主动进行战略模式的转型和升级,以有效提升企业的经营效率和整体竞争力。自2015年以来,永辉超市作为我国大型连锁超市业界的标杆型企业,自启动战略转型以来,采取了循序渐进的方式,一方面积极推进信息化和数字化的深化改革,另一方面则致力于拓展和优化其产业链条,以此来适应并引领新零售时代的变革潮流。所以,探究其战略转型的路径以及分析其效果,对同行业的其他企业来说具有很强的参考价值。

本文以价值链理论和动态能力理论、资源编排理论等理论作为基础,针对国内外学者对于战略转型、价值创造以及二者之间的关系从不同角度的观点进行了梳理。在此基础上,借助内外部动因分析法,对永辉超市的战略转型进行研究。从资源编排视角分析永辉超市战略转型过程,战略转型在带来新资源的同时,需要有效的积累和整合资源,进而实现价值创造,重点从数字化零售系统赋能和产业链延伸两个不同路径出发,分析永辉超市在战略转型中的实现的价值创造。此外,根据永辉超市年度财务报告和外部数据库的相关信息,运用平衡计分卡从财务、客户维度、内部流程、学习与成长四个方面来对永辉超市战略转型下的价值创造效果进行了全面分析。经综合分析得到永辉超市在战略转型价值创造方面存在的问题,并提出相应优化建议。

经过分析研究发现,永辉超市战略转型下的价值创造过程中存在前期资金投入太多导致企业亏损严重、运营基础能力和协同能力低效带来损耗、高水平人力资源缺乏等问题。针对其存在的问题,分别从不同角度提出谨慎盲目扩张、减少运营环节成本损耗、提升人力资本产出效率等相应的建议措施。希望通过此次探讨,能对我国零售业的同行企业的战略转型提供一定的参考和借鉴。

**关键词:** 新零售 战略转型 价值创造 资源编排 永辉超市

## Abstract

With the global economic downturn and the rise of e-commerce, the challenges faced by China's traditional retail industry have become increasingly acute, leading to a decline in the economic performance of enterprises, and thus causing these enterprises to face unprecedented difficulties. In order to overcome the current difficulties, traditional retail enterprises need to actively seek and seize new development opportunities, actively transform and upgrade their strategic models, in order to effectively improve their operational efficiency and overall competitiveness. Since 2015, Yonghui Supermarket, as a benchmark enterprise in China's large chain supermarket industry, has adopted a gradual approach since launching its strategic transformation. On the one hand, it actively promotes deep reforms in informatization and digitization, and on the other hand, it is committed to expanding and optimizing its industrial chain to adapt to and lead the trend of change in the new retail era. Therefore, exploring the path of its strategic transformation and analyzing its effectiveness has strong reference value for other enterprises in the same industry.

This article is based on theories such as value chain theory, dynamic capability theory, and resource allocation theory, and reviews the perspectives of domestic and foreign scholars on strategic transformation, value creation, and the relationship between the two from different

perspectives. On this basis, using the method of internal and external motivation analysis, the strategic transformation of Yonghui Supermarket is studied. From the perspective of resource allocation, analyzing the strategic transformation process of Yonghui Supermarket requires effective accumulation and integration of resources while bringing new resources, in order to achieve value creation. The focus is on two different paths: empowering the digital retail system and extending the industrial chain, to analyze the value creation achieved by Yonghui Supermarket in the strategic transformation. In addition, based on the annual financial report of Yonghui Supermarket and relevant information from external databases, a comprehensive analysis of the value creation effect of Yonghui Supermarket's strategic transformation was conducted using the Balanced Scorecard from four aspects: finance, customer dimension, internal processes, and learning and growth. After comprehensive analysis, it is found that Yonghui Supermarket has problems in strategic transformation and value creation, and corresponding optimization suggestions are proposed.

After analysis and research, it was found that there are problems in the value creation process under the strategic transformation of Yonghui Supermarket, such as excessive initial capital investment leading to serious losses, inefficient operational and collaborative capabilities resulting in losses, and a lack of high-level human resources. In response to its existing problems, corresponding suggestions and measures are

proposed from different perspectives, such as cautious and blind expansion, reducing operational cost losses, and improving the efficiency of human capital output. I hope that this discussion can provide some reference and inspiration for the strategic transformation of peer enterprises in China's retail industry.

**Keywords:** New retail ; Strategic transformation ; Value creation ; Resource orchestration; Yonghui Supermarket

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	2
1.2 文献综述 .....	3
1.2.1 战略转型有关的研究 .....	3
1.2.2 企业价值创造有关的研究 .....	5
1.2.3 战略转型与价值创造的关系研究 .....	6
1.2.4 文献述评 .....	7
1.3 研究内容与方法 .....	7
1.3.1 研究内容 .....	7
1.3.2 研究方法 .....	10
<b>2 相关概念和理论基础</b> .....	<b>11</b>
2.1 相关概念 .....	11
2.1.1 新零售 .....	11
2.1.2 战略转型 .....	11
2.1.3 价值创造 .....	12
2.2 理论基础 .....	13
2.2.1 价值链理论 .....	13
2.2.2 动态能力理论 .....	13
2.2.3 资源编排理论 .....	14
<b>3 永辉超市公司介绍及战略转型动因分析</b> .....	<b>15</b>
3.1 公司简介 .....	15
3.1.1 基本介绍 .....	15
3.1.2 永辉超市的战略转型过程 .....	15
3.2 战略转型内外部动因分析 .....	16
3.2.1 外部动因 .....	16

3.2.2 内部动因 .....	17
<b>4 永辉超市战略转型下的价值创造路径分析 .....</b>	<b>20</b>
4.1 数字化零售系统赋能价值创造 .....	20
4.1.1 聚焦数字化资源构建 .....	20
4.1.2 资源编排形成能力 .....	20
4.1.3 数字化平台撬动资源利用 .....	21
4.2 产业链延伸推动价值创造 .....	21
4.2.1 聚焦产业链构建资源组合 .....	21
4.2.2 丰富式资源整合 .....	21
4.2.3 产业链撬动资源利用 .....	22
<b>5 永辉超市战略转型下的价值创造效果分析 .....</b>	<b>24</b>
5.1 基于平衡计分卡的永辉超市价值创造效果分析 .....	24
5.1.1 财务维度 .....	24
5.1.2 客户维度 .....	35
5.1.3 内部流程维度 .....	37
5.1.4 学习与成长维度 .....	38
5.2 小结 .....	40
<b>6 永辉超市战略转型下的价值创造中的问题及优化建议 .....</b>	<b>42</b>
6.1 战略转型下的价值创造存在的问题 .....	42
6.1.1 前期资金投入过多导致企业亏损 .....	42
6.1.2 运营基础能力和协同能力低效带来损耗 .....	42
6.1.3 高水平人力资源缺乏 .....	43
6.2 战略转型下的价值创造的优化建议 .....	43
6.2.1 谨慎盲目扩张 .....	43
6.2.2 减少运营环节成本损耗 .....	44
6.2.3 提升人力资本产出效率 .....	44
<b>7 结论与不足 .....</b>	<b>46</b>
7.1 研究结论 .....	46
7.2 研究不足 .....	47

参考文献 .....	48
后 记 .....	55

# 1 绪论

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

近年来，零售业作为国家经济的重要支撑，在互联网技术和电子商务的强力冲击下正经历前所未有的深刻变革。线上消费模式逐渐占据主导，消费者愈发偏好网购，而线下实体店则面临租金高昂与人力成本上涨的双重挤压。昔日依靠实体店经营为主要营收来源的传统零售企业，现如今普遍遭受利润下滑、店面大规模闭店的严峻挑战，即便是位居行业前列的百强连锁品牌也未能幸免于资金链紧张的压力。为此，这些传统零售商不得不迫切寻求战略转型，以适应全新的市场环境。同时，科技进步特别是大数据、云计算、人工智能等尖端技术的广泛应用，以及线上支付系统的普及、物流配送体系的日趋完善，为零售业的转型提供了强大的动力支持和广阔的发展空间。这意味着，即使在电商盛行的时代背景下，零售业仍有通过融合新兴技术与模式创新，实现转型升级并焕发新生的可能性。

在2016年10月的杭州云栖大会上，马云首次提出了“新零售”这一创新性的商业概念。国务院办公厅在同年11月11日发布了《关于推动实体零售创新转型的意见》文件，积极推动实体零售向线上零售模式的转型和升级。这一政策动作不仅表明新零售已上升为国家层面的战略考量，更是为了应对全社会消费品零售行业正在经历的全面而深刻的商业模式变革挑战，并将其定位为激发实体经济新增长点的重要战略方向。

为了促进国家经济的复苏，已经陆续颁布了相关政策，其中包括《完善促进消费体制机制实施方案（2018—2020年）》、《关于加快发展冷链物流以保障食品安全并促进消费升级的意见》等。特别是通过促进线上线下消费更深层次的融合，以及加速智慧产品和新兴消费业态的培育和发展。在此背景下，2022年，各经济强省紧跟国家战略导向，在过去两年间密集推出多项政策措施，全方位助力新零售模式的兴起。这些地方性政策与国家级战略协同作用，共同为零售企业的转型升级注入强大动能，引领行业向更加智能化、多元化的方向迈进。

明确要求零售企业注重改善消费环境，并不断创新经营方式，积极推动整个

零售行业的转型。这意味着中国的零售业必须加快自身战略转型的步伐，既要提高企业的经济效益，又要推动零售行业向更高品质、更高效率的方向发展，以促使国内产业升级和经济结构转型。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

本文研究永辉超市战略转型下的价值创造路径以及效果，具有可参考的理论意义。首先，永辉超市新零售战略的实践，为中国的传统零售业提供了成功转型，为线上线下深度融合的全渠道零售模式的实例，验证了在数字经济时代，实体零售企业通过创新发展模式，依然能够在激烈的市场竞争中占据有利位置。并且，这一实践也充实了零售业相关理论的研究内容，为我国零售企业在当前竞争态势日趋严峻条件下进行战略转型的探讨提供了有益启示和借鉴。再者，目前学界对战略转型研究多停留在静态层面，价值创造机制的动态理解不足。本文通过剖析资源组合、资源编排催生的能力形成及其价值转化路径，展现了价值创造的动态演变，弥补了从动态角度研究战略转型与企业价值创造的理论缺口。

#### (2) 实际意义

随着外部市场经济环境的复制变化，越来越多的企业面临生存的危机和挑战。在此背景下，企业为提高自身实力，实现可持续发展目标，需要进行战略转型。互联网和电子商务的出现帮助了我国经济的快速发展，也促进了零售企业的转型。永辉超市也进行了战略转型来适应经济发展，若只是盲目跟风进行转型，一方面会增加企业运营成本，另一方面也会损害企业的可持续发展能力。本文的研究旨在通过揭示企业战略转型的动因和路径，从而对其所产生的价值创造效果进行全面评价。经过深入细致的分析，我们不仅能够揭示出战略转型过程中潜藏的问题与不足，还能为企业在未来的变革之路上提供具有针对性的改进建议。此外，这些分析成果亦可作为同行业其他企业的宝贵参考，为它们指引战略转型的方向，助力其探索新的发展道路，从而有效提高经营效益。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 战略转型有关的研究

#### (1) 战略转型内涵

由于企业战略的形成是实现组织内、外部环境之间的匹配过程，因此，适时地改变企业战略以满足环境的动态性，已成为理论界与企业界共同关注的话题。企业战略转型，简称战略转型，由美国学者 Ansoff（1979）率先提出这一概念，企业战略转型涉及公司组织结构与企业文化等多方面要素，是调整公司资源的再分配和市场结构的再组合的过程。企业为解决发展与管理过程中产生的问题而实行战略转型，涵盖了组织架构、企业文化、战略目标的变革。Mintzberg（1998）强调战略转型中企业内部要素会随着外部环境的变化而发生变化。换句话讲，战略转型本质上是那些构成特征战略类型的组织要素的“重新构造”。国内学者唐孝文等（2015）研究后指出，战略转型是企业系统的改变原有的资源要素，随着环境变迁从而实现经营模式的变革，维系企业核心竞争力，推动企业战略转型。从上述学者的研究中可以发现，与一般的战略变化不同，战略转型更加强调，形成企业战略的多个组织要素的系统性变化，而不是单一要素的改变。

战略转型是一个复杂且不断变化的过程，它深受企业内外部条件和发展目标的影响。这一过程涉及对企业所处情境的深入理解、组织内部的调整以及能力结构的重塑等多个核心方面，体现了企业与外部环境之间持续的互动和深度融合。在转型期间，企业必须依托自身的资源和核心优势，精准识别并灵活应对环境中的各种挑战和机会。同时，企业还需结合长期发展战略，有效分配资源，建立与新环境相匹配的能力体系，以实现与外部环境的动态协调和顺畅衔接。战略转型对企业的长远发展具有举足轻重的意义。

#### (2) 战略转型动因

学者们普遍认为，环境因素在推动企业战略转型中扮演着决定性的角色，这些因素可大致划分为外部和内部两大类。面对复杂多变的外部条件，企业需精准设定目标，描绘未来发展蓝图，并据此采取相应的战略举措。

关于外部环境因素如何影响战略转型，唐健雄等学者（2008）指出，当企业无法及时或有效适应外部环境的变化时，往往会加速其战略转型的进程。这些外

部环境的变化可能包括市场需求的饱和、技术的迅猛更新，以及整体经营环境的深刻变革。值得注意的是，与内部环境因素相比，外部环境的变动往往具有更为深远的影响。通过深入剖析中国电信的战略转型案例，唐孝文等研究者（2014）进一步证实了科技进步在推动企业战略转型中的关键作用。他们的研究发现，随着科技发展的日新月异，企业必须敏锐把握外部环境中的技术革新趋势，并据此作出迅速而有效的战略调整，以适应不断变化的市场需求和技术环境。

内在因素方面，企业遇到业绩欠佳、竞争力下滑、管理层前瞻的战略思维、企业家的独特见解与坚定信念等问题，会引发企业自发寻求战略转型。然而，战略转型的成败在很大程度上取决于管理层决策的有效执行与推进。

部分学者认为，外部环境因素和内部环境因素往往交织存在，战略转型由两者共同引发。张庆龙（2021）的观点指出，企业战略转型是一个动态适应内外部环境并优化资源配置的过程。管理者在感知到外部环境变迁带来的挑战与机遇时，会适时调整企业战略方向，以推动企业持续向前发展。董小焕等人（2020）进一步阐明，战略转型是由企业内外部环境因素相互作用的结果，外部环境因素主要涉及企业面临的宏观环境剧变，迫使企业改革现行管理模式以适应新环境；而内部环境因素则关乎企业自我驱动，通过对自身经营模式的不断更新和完善以实现超越。唐孝文（2015）则论述了在遭遇外部环境变革或面临内部管理重要转变之际，企业通过调整战略目标与组织架构要素，能够有效应对环境变化，确保并增强企业的竞争优势。

### （3）战略转型路径

企业在选择战略转型路径时，需综合考虑所在行业的特性、自身的资源优势、当前的发展阶段以及规模等多方面因素。目前，关于企业战略转型路径的理论框架尚未形成统一的认识，学者们主要针对不同行业提供了相应的路径建议。周中胜等人（2022）从加快自主创新速度、实现内需牵引、大力实施数字化转型三方面进一步明确了制造业企业转型升级的战略方向，在此基础上从增强自主创新能力、实现企业分类转型、加强数字改造提升、发展制造型服务业以及精准对接国内需求五方面确定了制造业企业转型升级的具体路径。李丽等人（2022）基于双循环视角下，选择加大新基建投入，缩小城乡业态差距、以消费者需求为导向，供给端和需求端共同发力、提高供应链管理水平和适应市场需求等路径实现零售

企业的战略转型。也有学者提出利用互联网技术改变企业经营模式、建立快速信息传递机制（刘沙沙，2020）等转型路径。此外，董小焕与马银龙（2020）针对企业发展各阶段的特点，探讨了不同阶段企业战略转型的不同路径。在企业发展的起步和成长阶段，战略转型的核心通常围绕着技术研发的强化和关键资源的储备积累；而当企业步入成熟阶段时，则更加侧重于重新审视和调整自身的价值主张，瞄准产业链的高端环节，力求通过向产业上游延伸来进行战略性布局和转型。

## 1.2.2 企业价值创造有关的研究

### （1）价值创造的概念及内涵

Ramezani 和 Jung（2002）在其研究中阐述了企业价值创造的本质，认为它不仅仅局限于生产和提供满足客户需求的产品或服务，而更体现为一种根植于经营理念中的全局性活动。陆正飞等（2002）从探索企业投资价值的意义出发，提出了企业价值创造的理念，重点突出了企业应对环境变迁和有效利用既有资源实现收益的能力。另外，郭存杰与朱邦毅（2005）提出知识资源会影响价值创造，价值创造可透过企业的商品创新能力、业务发展策略和企业文化等多元层面体现出来。

羊晚成（2019）企业价值的核心思想是以经济学价值为基础。这一概念不仅体现了企业既往及当前的经营实绩，同时也反映出企业未来的潜在发展前景。尚洪涛等（2022）认为在数字经济时代和企业数字化转型浪潮下，对企业价值的研究多从经济价值和社会价值角度展开。李敏（2023）将价值创造定义为企业运用数字化技术和资源整合手段，对企业从产品研发、生产制造、运营管理、市场营销到企业管理等所有价值创造环节进行全面革新，旨在借助现有或创新培育的核心能力，更好地满足客户需求，并借此获取持久竞争优势，推动企业价值持续攀升的过程。张新民和金瑛（2022）指出，随着数字经济时代的到来，企业价值创造的理念正经历着多方面的转变。传统上，人们过于关注经济价值而忽视其他价值，这种单一思维方式亟待改变。如今，企业价值的内涵不再局限于财务层面，随着现代市场和企业的发展，企业价值的范畴已扩展至创新价值、社会价值等多个复杂的维度。

### （2）企业价值创造评价方法

企业在运营过程中的核心目标是不断提升公司价值。在经济学视角下，这可以理解为对企业未来自由现金流现值的持续追求，这与企业的各项财务决策息息相关。从管理学的角度来看，公司创造价值的的能力实际上反映了企业满足包括股东在内的所有利益相关者回报需求的能力。这种创造价值的能力可以通过多种方式来体现，包括财务业绩指标、股票投资回报率、经济附加值（EVA）等量化标准。然而，虽然价值评估是价值创造系统的核心，但资产负债表仅仅呈现某一时间点上的静态状况，不足以准确预测企业的长远发展趋势。

因此，全面评估企业的价值创造力时，不应单纯依赖财务报告，而应该整合财务表现、市场表现和社会责任表现等多个层面。举例来说，彭靖怡等人（2019）引入了包含品牌影响力、盈利能力、股息分配等因素的多元化指标，深度剖析了价值创造的实际效应，并采用数据分析对比手段，精确评判了企业的价值创造能力。而王伟红等人（2020）则采用了改进后的 VAIC 方法来评估价值创造效率，他们指出，企业产出与投入之间的差距是衡量其价值创造本质的关键部分。霍秋燃（2023）以立讯精密连续并购活动为例，结合了资源整合成效、事件研究法、经济增加值分析及因子分析等多种分析工具，立体考察了连续并购对于价值创造的实际贡献。刘娇娆（2023）聚焦于东山精密的研究中，不仅从财务层面如盈利能力、偿债能力、运营能力和发展潜力进行了分析，还关注到技术创新能力和市场拓展能力等非财务要素，进而生动揭示了连续并购后企业长期业绩演变的趋势。

总结而言，当前学术界及实践领域用来评价企业价值创造能力的主要分析手段包括但不限于事件研究法、财务指标法以及非财务指标法，这些方法共同构成了一个多维、立体的评估体系。

### 1.2.3 战略转型与价值创造的关系研究

尽管学术界对企业战略转型的定义存在多样的观点，但在转型过程中，人们普遍认同其核心目标是通过调整战略，以获取持续的生存与发展优势，提升价值创造效能，为企业创造更多的价值，并有效规避实际或潜在的危机。

从具体行为分析，孙岩等人（2017）通过分析九安医疗“互联网+”战略转型的实施，借助互联网技术的快速发展，大数据以及云计算的进一步深入使得企业价值有了进一步提升。战略转型中通过全球价值链重构进行创造性资产寻求

型连续并购，获取了技术、品牌、营销渠道等创造性资产，以求较快提升国际竞争中的战略地位和技术水平，同时发挥自身整合资源的优势，实现生产经营的协同效应，为企业创造价值（余鹏翼，2016），以及资产剥离行为通过促进战略性资源投入带来企业价值的提升（郭伟等，2020）。黎海慧（2022）指出，在企业转型过程中通过剥离传统业务盘活资金资源，同时进行外部并购获得资源优势等核心竞争力，对企业整个价值链重新布局构造，形成新的价值创造力，进而获得新的盈利增长点，由此起到对价值创造的推动作用。所以，战略转型就是通过创造资源优势或取得资源优势，然后利用资源优势推动企业价值创造。

#### 1.2.4 文献述评

通过梳理相关文献，现有的关于零售业战略转型的文献研究也很有限。国内外学者对战略转型的研究相对丰富，但主要集中在静态的战略转型对企业绩效的影响，以及企业在面临的不稳定环境时，我们缺乏一个动态的视角来研究企业战略转型整体路径的有效性，并认识到战略转型对提升公司价值的作用。因此从动态化视角研究企业的战略转型问题具有重要研究价值。

已有文献对于价值创造的研究主要集中在定义和评估方法上，学者们普遍认为企业价值的形成，在于探究如何形成经济利润，如何为客户制造、提供符合客户需求的经济活动。对于评估方法，学者们普遍采用了折现现金流量、财务指标法和非财务指标法、事件研究法等方法来评估企业的价值创造效果。

综上，本文选取零售行业龙头企业永辉超市作为研究对象，探究选择资源编排的动态分析视角，研究战略转型下企业价值创造的路径，并利用平衡计分卡法进行价值创造效果的分析，希望能弥补以上研究的不足。

### 1.3 研究内容与方法

#### 1.3.1 研究内容

本文拟定六部分展开研究，结构安排如下：

第一部分：绪论。该部分先介绍本文的研究背景与研究意义，阐述研究内容与方法以及国内外研究现状。该部分从战略转型与价值创造这两个方面分别对国

内外的相关研究进行整理和归纳，进一步总结相关领域的研究局限性。

第二部分：相关概念及理论基础。该部分介绍了新零售、战略转型以及企业价值创造的相关概念，并介绍价值链理论、动态能力理论、资源编排理论作为案例分析的主要理论依据。

第三部分：永辉超市公司介绍及战略转型动因分析。对永辉超市的发展现状进行介绍，然后分别介绍永辉超市战略转型的内外部动因。

第四部分：永辉超市战略转型下的价值创造路径分析。首先，从资源编排视角分析永辉超市战略转型过程，并总结不同路径下价值创造机理，分别从两个不同路径出发分别分析构建资源组合——捆绑资源形成能力——平台撬动资源利用——实现价值创造这个资源编排过程，进而实现企业价值创造。

第五部分：永辉超市战略转型下的价值创造效果分析。利用平衡计分卡，全面分析永辉超市战略转型下的价值创造效果。选取行业排名靠前的三家企业以及永辉超市 2015 年至 2022 年的相关数据，通过与同行的横向对比以及企业自身的纵向对比，基于平衡计分卡对永辉超市战略转型的价值创造效果进行财务方面与非财务方面的价值创造效果分析。

第六部分：永辉超市战略转型下的价值创造中存在的问题及优化建议。通过上一部分的分析，指出永辉超市在战略转型过程中存在的问题，提出针对性的强化建议。

第七部分：结论与不足。经过对前文的理论研究及案例企业的实际分析得出本研究的主要结论，并在结论中提出未来展望以及本文的研究局限性。

论文框架图如下：

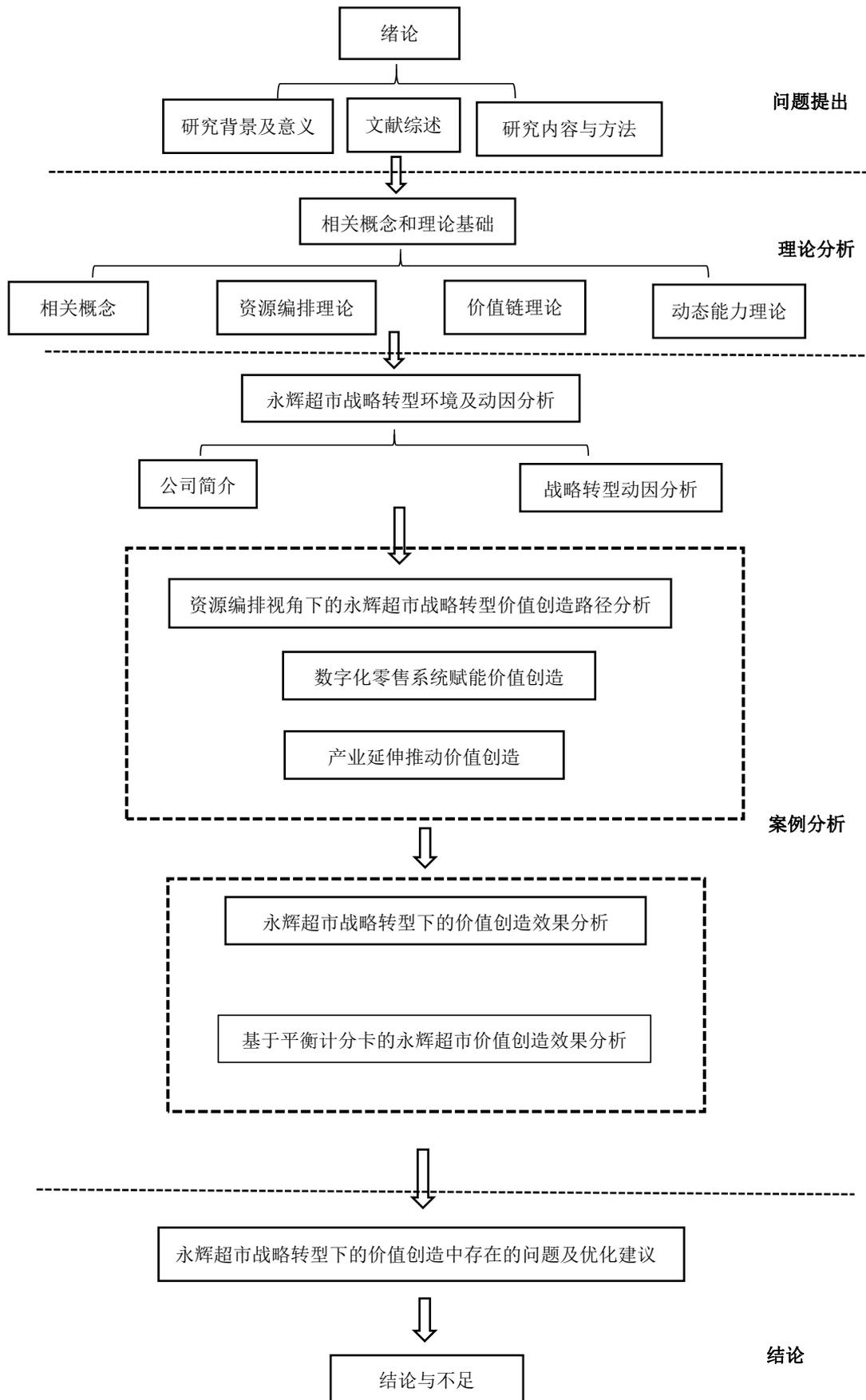


图 1.1 论文框架

### 1.3.2 研究方法

#### (1) 文献研究法

通过对战略转型和价值创造两个领域的既有文献进行全面检索、整理和归纳，并结合零售行业实际情况，为后续正式撰写论文奠定了坚实的文献资料基础。

#### (2) 案例分析法

案例分析法主要是对具体案例进行分析研究，从而得出研究结论。本文探究永辉超市战略转型中企业价值创造的过程和内在机制。实质上是关于“如何实现”和“为何如此”的问题，具备较强的归纳性和探索性特征。为了有效解释涉及复杂过程和机制的问题，本研究选择了采用案例研究法。

## 2 相关概念和理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 新零售

新零售模式的出现彻底改变了传统零售业的生产、分销、服务和管理模式，带来了更高的运营效率、更低的成本和更高的消费者满意度。2016年，阿里巴巴集团创始人马云在解释新零售概念时强调了线上线下一体化运营的重要性，旨在打破线上商城、实体店铺、仓储物流及售后服务之间的壁垒，构建一个覆盖多场景、全渠道、个性化的新零售生态系统。同年，中国电子商务研究中心也给出了新零售的定义，强调以消费者需求为核心，利用云计算、物联网和大数据等先进技术，实现线上线下的深度融合，从而提升跨领域的购物体验 and 精细化经营管理。零售研究机构 CBRE 在 2017 年进一步阐释了新零售的概念，将其视为基于数字化技术的全新架构，旨在实现线上线下销售渠道的无缝对接，打造一个全渠道的零售生态系统，为消费者提供更加丰富、便捷的消费体验。同年，比尔·盖茨也表达了对新零售的理解，他认为新零售是利用数字技术，特别是数据分析和智能决策工具，使商品供应更精确地满足消费者需求的一种新型零售模式。到了 2018 年，世界经济论坛将新零售视为科技在零售行业的创新典范，推动了零售业实现全渠道覆盖、智能化运营和可持续增长的发展战略。

总结来说，新零售是基于人工智能、大数据、云计算等计算工具，其核心在于全面升级和优化产品制造、物流、售后以及客户服务等全过程，旨在打造无缝衔接线上线下渠道的全面消费体验。新零售通过深度整合线上线下的购物方式，旨在显著提高消费者的消费需求，使得消费者无论何时何地都能便捷地获取个性化、差异化的产品，享受到全方位优化的购物体验。

#### 2.1.2 战略转型

企业战略转型是企业将资源有效转化为经济效益并促进价值创造的过程。在这个过程中，改善内部部门间的协作、增强员工对管理层的信任是确保转型成功

的关键因素。适合企业的战略转型不仅能够为其带来持久的竞争优势，还能显著提升经济效益。通过增强资源的灵活性，企业能更好地调配内部资源和能力，从而推动新产品创新，并逐步形成可持续发展的核心能力。

在引入新资源的同时，企业战略转型要求企业有效地积累和整合这些资源以实现价值最大化。Flath 等人（2017）在其研究中深入探讨了创新与资源整合过程中所引发的独特效应，强调不同的整合策略和手段将会引导出不同的价值创造路径。若要确保资源整合能有效生成价值，企业必须拥有强大数字化能力，如智能化创新等方面需具备突出实力。企业应当立足于自身的市场定位，全面搜集、整合并研究来自内部和外部的各种数据资源，构建一套功能强大且丰富的数据库系统。这样的举措不仅能助力企业本身创造更高的价值，同时也能为客户提供更为卓越的服务体验。为了实现这一目标，企业必须对现有资源进行高效整合和利用，进而提升战略治理能力。

### 2.1.3 价值创造

价值创造是企业实现可持续发展的基石，它通过精心设计和提供符合目标消费者需求的产品与服务来实现。为了有效提升价值，企业需精细运作并智慧配置从产品研发到市场营销等各个运营环节的资源，这些构成了价值创造的核心流程。而且，价值创造是一个持久且全方位的过程，不仅包含商业模式的点滴累积，还要求企业深度整合内部与外部系统，以实现协同效应。

管理层普遍认为，企业价值创造的成果应当体现在经济附加值的不断提升上，而股东和投资者则倾向于通过观察市场附加值的增长和市场份额的扩大来判断价值创造的实际效果。从资源基础理论的视角出发，价值创造意味着企业通过不断地积累和优化各类资源，建立起独特的、难以被竞争对手复制的生产、管理等方面的综合能力。这些内在能力经过积淀和磨砺后，最终将转变为企业的实质性价值（谢洪明等，2019）。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 价值链理论

价值链的概念起源于波特在《竞争优势》一书中的论述。他深入剖析了企业的总体运营活动可被细分为多个互有差异却又密切相关的组成部分，在每一个环节中均蕴含着价值的创造潜力。这些既独立又互相依赖的生产和经营行为，共同构成了一个不断演进的价值生成链条，称之为价值链。Mary 等人（2009）进一步研究发现，价值链理论在成本控制方面有着显著的应用价值，能够有效地帮助企业提升竞争力，进而实现企业价值的提升。

在永辉超市的战略转型中，采用了价值链理论，并对各个环节的活动进行了细致的资源配置，增强了理论的实用性，帮助阐明企业的价值创造过程。价值链理论被视为研究企业转型与企业价值之间关系的核心理论，在识别和澄清企业的价值创造活动方面具有重要作用。透过对每个价值创造活动的深度分析，企业可以更准确地了解自身资源和能力的分布情况，进而更科学、更合理地优化资源配置，提升生产和服务品质，最终实现创造和增加价值的目标。在激烈的市场竞争中，永辉超市积极应对消费者需求的变化，不断提升产品品质，并加强自身的核心竞争力。它的做法是不断拓展和深化价值链，推动整个价值链的升级，并加大在服务方面的投入，以此推动企业的持续发展和创新突破。

### 2.2.2 动态能力理论

动态能力的构建源于对创新竞争态势的深刻洞察。企业真正的竞争优势在于其能否打破常规、重新配置现有资源以形成独特的竞争力，进而在不断变化的外部环境中保持领先。这种动态能力实质上是一种知识资本的集合，它汇聚了知识创新和应用的力量，使企业能够敏锐捕捉机会、高效整合资源，从而强化其市场地位。对于正在经历战略转型的永辉超市而言，在永辉超市从传统零售到新零售的历程中，动态能力理论也发挥着至关重要的作用。培养和整合包括数据资源和人力资源在内的多种技术能力显得尤为重要，这有助于其更好地适应和满足市场需求。通过持续的创新和优化，永辉超市可以提升其服务的质量和效率，实现服

务的个性化和精细化，进而提升企业整体价值。因此，永辉超市在转型过程中需要不断培育和强化其动态能力，以便更好地应对市场变化，通过知识创新和资源整合推动服务升级和企业价值的持续增长。

### 2.2.3 资源编排理论

通过对 Sirmon (2007) 提出的资源管理理论和 Helfat (2009) 提出的资产编排理论进行整合，Sirmon 提出资源编排理论，认为在战略指导之下，管理者通过识别与筛选核心资源，并对这些资源进行系统整合、有效联结以及高效运用的三个步骤流程，能够使资源转化为企业独特的竞争优势，并进而实现价值创造。具体而言，“结构化”是指精心设计和配置资源组合；“捆绑”则是指将资源有机融合以构筑企业的核心能力；而“利用”则是运用所构建的能力去满足客户需求，从而为企业带来收益，为股东创造财富。在本文，永辉超市的战略转型路径主要分为，数字化零售系统赋能和价值链延伸两个不同路径，经过构建资源组合—捆绑资源形成能力—撬动资源利用的资源编排过程，实现企业价值创造。

## 3 永辉超市公司介绍及战略转型动因分析

### 3.1 公司简介

#### 3.1.1 基本介绍

永辉超市 2001 年在福建成立，于 2010 年在上海证券交易所挂牌上市（股票代码 601933），是一家享有国家荣誉、兼具“流通”和“农业产业化”双重龙头地位的企业，也是中国最早一批将生鲜农产品引入现代超市体系的重要流通企业之一，深受国家七部委赞誉，被誉为“农改超”示范企业，民间则亲切地称之为“民生超市”和“百姓永辉”。2022 年，在零售环境更为艰难的一年，受国内外社会经济环境的变化，居民消费习惯变化以及消费能力受限等方面的影响，永辉超市实现营业收入 900.91 亿元，同比下降 1.07%。近年来，永辉超市积极开展战略转型，线下布局上千家门店，线上到家业务与永辉生活 APP 齐头并进，立足生鲜，积极打造优势供应链，永辉超市坚持创变改革，致力成为更加智慧更懂民生的科技零售企业。

#### 3.1.2 永辉超市的战略转型过程

永辉超市在其新零售战略的实践中可分为两个鲜明的发展阶段。初期阶段从 2015 年至 2018 年，期间永辉超市专注于新零售商业模式的开创性变革。在这段时间里，永辉超市主动出击，积极落实一系列战略转型措施，取得了明显的市场反响，验证了转型战略对于企业长远发展的重要性。然而，伴随高速扩张策略，公司在接下来的时间里遭遇了一系列困难，无论是在财务层面还是非财务层面，公司的整体表现均有所下滑。过渡至战略转型的第二阶段，即 2018 年至 2022 年间，永辉超市进入了一个深度调整和再创新的阶段。鉴于 2018 年急速扩张所带来的种种问题，永辉超市选择了通过重新调配资本结构来重塑战略构架，旨在稳健推进转型进程。在此阶段，永辉超市不仅致力于解决之前快速扩张遗留下来的问题，还在此基础上持续推出新型零售业态，不断深化和拓宽新零售领域的探索与实践。

## 3.2 战略转型内外部动因分析

### 3.2.1 外部动因

#### (1) 国家政策支持

近年来,我国政府各部门已发布一系列政策文件,其中包括《完善促进消费体制机制实施方案(2018—2020年)》、《关于加快发展冷链物流以保障食品安全并促进消费升级的意见》等。在零售业转型层面,相关政策着重扶持实体零售企业提升信息技术的应用层次,积极推动线上与线下零售业态的深度融合,倡导商业模式和运营机制的创新;同时,着力构建面向社会和市场化运作的数据处理体系,推动绿色环保百货的发展,并指导传统零售业态向绿色、可持续的方向转型。

在供应链领域的发展中,政策强调了降低物流成本、提高流通效率、推动产业转型和现代化,推动形成产业集聚发展格局。同时,政策着重加快了冷链物流的发展,主要目的在于确保食品安全、满足消费者需求、促进消费升级,以及提高企业产能和效益。另外,政策还鼓励供应链创新与应用的加速推进,旨在建立覆盖关键产业的智能供应链体系,促进产业升级。

#### (2) 技术升级提供驱动力,消费升级增强牵引力

截至2022年底,移动支付市场的实际交易规模已经达到76.47万亿元,随着互联网技术的不断发展和普及,移动支付技术逐渐崛起并不断创新,从而能让消费者在线上进行消费,并进一步拓展线下消费场景,同时利用社交网络来进行营销,进一步打破时间和空间的限制,极大地促进了消费者的社会化和线下场景的拓展。随着大数据和云计算技术的不断发展,商家不断探索并采用新的方法,例如会员制等,以计算消费者的产品消费情况和购买频率,从而更好地了解消费者的消费习惯和偏好。同时,商家也以创新、减少生产和消费以及推广定位在智能支付设备上的创新,致力于提升消费者消费体验,也为产品的设计生产及库存损耗减少提供指导。

自2012年起,中国经济保持稳步发展,到了2018年,国家更是推出了“减税降费”系列政策,有力减轻了民众税收负担,进而刺激了居民收入水平的提升。根据国家统计局发布的数据,中国的消费格局正处于快速升级通道,一个以80

后和 90 后为主体的新中产阶级群体已然崛起。这批人群普遍受过良好教育，对自己有着较高的期待和追求，他们在消费观念上趋于理智，高度重视商品和服务质量，期望能享受到更高层级的消费体验和服务品质。尽管他们收入可观，职业发展前景乐观，但同时承受着来自职场、生活和社会的多重压力。

为满足新中产阶级不断升级的消费需求，新零售模式作为一种应对策略应运而生。永辉超市不得不推出新零售业态“超级物种”，这种模式巧妙地将零售与餐饮相结合，创造出多元化、场景化的购物体验，吸引了众多消费者的注意力，从而提升了品牌知名度，积累了稳定的顾客群。

### （3）竞争对手频出

随着电商生鲜市场竞争的白热化，企业对资本运作和规模效益的要求日渐严苛。新零售模式在电商生鲜领域的全面部署涉及物流、供应链管理、人力资源调配以及线上平台构建等多个维度，大大加剧了行业内角逐的复杂度。尽管腾讯与永辉超市的战略联盟有助于提升其竞争优势，但阿里巴巴推出的生鲜新零售品牌盒马鲜生，则在行业中引发了深远的影响。自 2016 年成立以来，盒马鲜生凭借阿里的资本支持和电商平台的丰富资源与渠道优势，不断拓宽市场份额，展现了一个典型新零售企业的强劲竞争力。永辉超市为应对挑战，毅然启动了深层次的转型战略。同时，京东也通过自家“京东 APP”的强大导流功能，助力旗下生鲜品牌“7FRESH”快速发展，导入完善的客户服务系统及高效的物流配送网络等核心竞争力，加速了 7FRESH 的成长步伐。在永辉超市新的发展阶段中，无论是盒马鲜生还是 7FRESH，都构成了极其严峻的竞争挑战。

## 3.2.2 内部动因

### （1）收入增长缓慢

为了优化消费者购物体验，尤其是在配送末端环节，永辉超市在新零售模式的构建中不断扩大线下实体店布局。在快速增设实体店的过程中，永辉超市投入了巨额资金，这无疑加重了企业的资金负担，并给未来的发展增添了不确定因素。据图 3.1 所示，永辉超市在 2012 年的主营业务收入增速高达近 40%。然而，通过肉眼可见的方式观察后续每一年度的主营业务收入数据，可以发现尽管在保持增长的趋势，但增速逐年下降，2013 年为 23.73%、2014 年为 20.25%、2015 年

为 14.75%。这种趋势表明原有的经营模式已经不能为企业带来营业收入的新增长，推断该企业需要进行战略转型以获取新的生机。

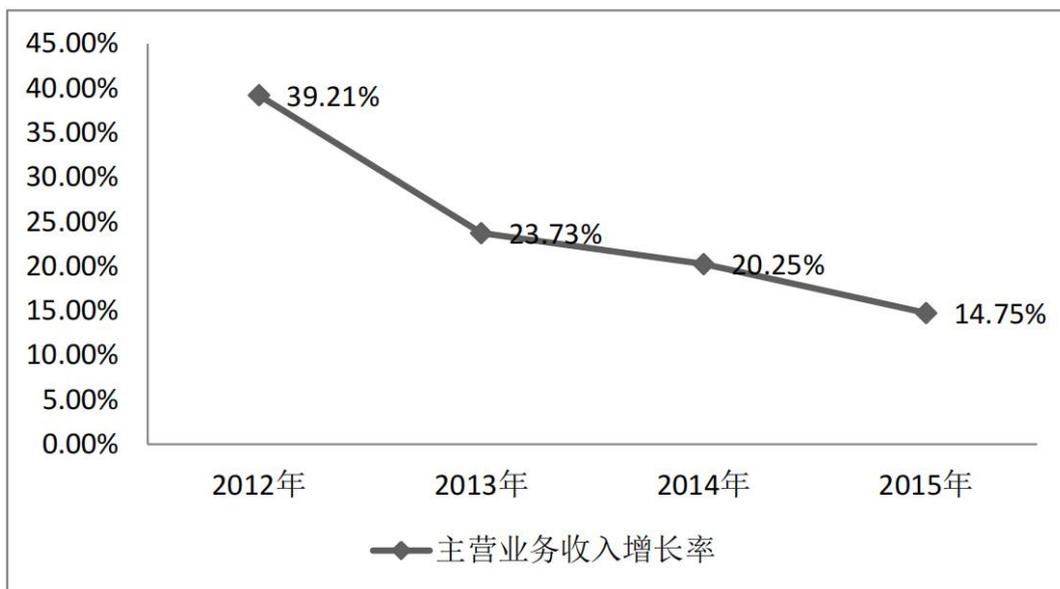


图 3.1 2012 年-2015 年主营业务收入增长率变化趋势图

## (2) 提升自身运营效率

永辉超市的主营业务由食品用品和生鲜及加工两大板块构成，2022 年这两大板块合计贡献了总收入的 93.38%，其中生鲜业务的收入占比高达 44.29%。然而，生鲜业务在运营过程中面临着一系列挑战，如确保货源新鲜度、降低运输损耗以及防止货物过速腐烂等。为应对这些挑战，永辉超市将构建稳定强大的供应链体系、实施多元化采购策略以及建立高效物流配送网络视为核心解决方案。

在新零售模式的发展战略框架下，永辉超市着重优化其生鲜业务的运营。通过新零售模式的应用，不仅能够有效解决生鲜业务的痛点，还能为消费者提供更加优质的服务体验。具体而言，永辉超市致力于构建完善的供应链条，整合产业链上下游资源，并采取多种采购方式，如全国蔬菜供应网络、农超直接合作、蔬菜产地直供以及跨区域集中采购等，以构建多元化、立体化的资源网络，确保在保持价格竞争力的同时，不断提升产品质量。此外，永辉超市还设立了专门的蔬菜产品团队，并建立了自己的农业种植基地。

同时，永辉超市进一步加强建设物流配送中心，以此来降低水果、蔬菜等生鲜商品在运输过程中的损耗。永辉超市的物流配送网络已覆盖全国 29 个省市区，借鉴并践行了物流加工、核心物流及城市配送物流三位一体的理念，打造出了从

源头直采、工厂直销到定制包装的一体化供应链服务体系。这一举措大幅提升了供应链的整体运行效率。此外，永辉超市还不断提升自身的科技实力，加快物流系统的数字化和自动化改造布局，以进一步提升物流配送的效率和准确性。

### （3）强大战略合作支撑

永辉超市在战略伙伴关系构建上，重点聚焦于与大型平台和技术伙伴展开深度协作，并紧密联系优质产品供应商。2017年，永辉超市开始与腾讯、京东等科技巨头进行战略合作。这种合作模式使得永辉超市能够充分利用合作伙伴在科技领域的雄厚实力，快速打造出自身的云计算能力，显著提升数据处理和利用效率。特别是在与腾讯的合作中，通过借助微信、QQ等庞大社交平台的用户基数，永辉超市的线上零售业务得到了有力支持，实现了线上线下的高效联动和融合，大大推动了电商业务的迅速增长。

永辉超市在与京东的协作中，不仅在京东商城设立了全球购官方旗舰店，还通过接入“京东到家”服务项目，为消费者提供一体化网购服务体验。在产品供应方面，永辉展现了出色的整合和联动能力。国内方面，它与国联水产、中粮集团、北大荒集团、海升集团等行业领军企业建立了紧密的合作关系，以确保持续供应高品质海鲜、大米和水果等商品；同时，永辉超市积极推动国际战略合作，在与国外供应商达成全球采购策略合作的基础上，丰富和优化商品种类与品质。

## 4 永辉超市战略转型下的价值创造路径分析

### 4.1 数字化零售系统赋能价值创造

#### 4.1.1 聚焦数字化资源构建

这一阶段主要表现为资源获取行为。在这行为阶段，在管理者转型的坚定意志下，永辉超市积极关注转型所需的内部积累技术资源、人力资源与伙伴资源来构建资源组合。永辉超市一贯重视科技研发，为了打造数字信息平台，从2021年开始，永辉超市的研发费用激增，研发费用超4亿元、研发总投入超5亿元，开始进一步持续增加预研技术投入。但在这之前，永辉超市的财报中几乎不单独披露研发费用的相关数据。此外，也通过联盟形式，与不同产业的企业达成合作形式，获取伙伴资源，协助内部技术的研发。

基于公司数字化战略，人力资源部将迅速引入核心岗位人员，为永辉生态的转型提供一流的人员储备，建设科技永辉，启动融才计划，通过与顶尖大学、联合创始人和战略合作伙伴的合作，以一对一课程为引领，选拔优秀的大学应届毕业生，最终通过双向选拔和人员安排，为永辉的转型提供强大的人力保障。

#### 4.1.2 资源编排形成能力

为了稳定已经获得的基础资源，建立数字化和零售过程中的基础能力，永辉超市通过采取开拓式资源捆绑的方法，积极引进和培养内部研发团队，并与战略合作伙伴共享资源，不断强化研发创新能力。在此基础上，永辉超市形成了新的精细化管理和精细化服务能力。这一举措有效地优化了资源配置，提高了管理效率，并且与互联网公司的合作能力大大提高了永辉超市自己的学习能力，完成了数字化转换和数字化能力的转换。初步数字化工作已经完成。同时，随着数字化转型的推进，管理者的机会识别能力也在发生变化，进入以客户需求为中心的转型时代。总体而言，随着学习能力、机会识别能力、数字基础设施的发展，永辉超市已经形成了初步的数字基础设施能力，可以通过基础数字技术实现数字创新，提高了永辉超市的综合研发能力、精细化管理能力和精准服务能力。

### 4.1.3 数字化平台撬动资源利用

通过获取的资源与能力自洽式应用,进行探索阶段最终成果的建立。通过永辉超市内部人力资源质量不断提高以及外部战略伙伴的科技手段支持,近几年永辉超市形成了一个完整的科技永辉中台平台、全链路零售数字化系统“YHDOS”以及永辉生活 APP、“和超级物种”,实现了业务部门与数据部门的融合,将数字技术进入业务领域的各个阶段,将数字技术充分融入业务,实现永辉超市数字化转型的目标,坚持以客户为中心的理念,协调数字工具的业务应用,提升新零售转型的整体水平,直至业务数字化向企业整体数字化延伸。

在资源和能力更新换代的基础上,不断产生不同的新资源基础组合,以永辉超市云创团队为核心优势,构建零售+餐饮+APP 体验式消费的一系列工作坊,提高供应链整体服务效率,实现信息共享,缓解利益相关者之间的“信息孤岛”现象,及时获取数据,实现用户无缝融合,确保价值增值。

## 4.2 产业链延伸推动价值创造

### 4.2.1 聚焦产业链构建资源组合

在这一阶段,永辉超市主要依靠企业内部资源和伙伴资源来构建资源组合。内部孵化了云超、云创、云金等部门,主要通过并购、战略合作等方式从外部获取市场资源、技术资源、业务资源、客户资源及品牌资源等,来协助自身价值链的延伸。近几年发生的与某些企业的产生战略合作,牛奶国际集团、韩国 CJ 集团和美国达曼公司的国际资源进行全球采购,以此借鉴了零售、供应链龙头企业的先进管理经验与技术、人力资源等。

### 4.2.2 丰富式资源整合

永辉超市通过上述积累和获取的资源,通过丰富式资源捆绑进一步丰富了自身的业务协同能力、产品创新能力、综合服务能力。与中粮集团、北大荒集团进行战略合作,通过构建垂直化供应链平台,发展出了多种农超对接模式,开发了线上+线下的销售渠道,拓宽销售面,以及建立自己的配送中心,减少生鲜食品

等的配送时间，保持食品新鲜度。这一系列创新加优化，使得永辉超市整个供应链中实现了降本增效，不断提高各部门间的业务协同能力。同时，永辉超市不断进行产品创新，针对不同顾客进行定制化服务，不断提高顾客满意度，实现新的价值创造。

### 4.2.3 产业链撬动资源利用

永辉超市主要通过构建和整合一条完整且高效的产业链条，能够实现资源的有效调度和优化利用，进而激活潜在的价值创造能力。在这个过程中，充分利用并发挥其在业务协同方面的核心优势，通过各部门间的资源整合与协调运作，形成强大的内部联动效应，显著提升整体运营效率。

企业通过这两种途径，一方面深挖产业链条中各个环节的潜能，另一方面通过业务协同和产品创新带动产业升级和消费升级，从而充分挖掘并实现了价值创造的最大化，不仅提升了企业的经济效益，也在市场上树立了良好的品牌形象，实现了可持续发展。

永辉超市一直积极参与供应链管理，为“永辉模式”构建垂直供应链采购平台。大部分新鲜食品根据产地和业态不同，采用多种模式，如种植、农产品贸易市场采购、产地和行业的海外直接采购等，供应链上游供应商的合作在零供一体化中实现协同合作。这种利益共同体的联盟也为供应链垂直化转型打造了基础。永辉超市基于地区主导地位 and 消费者习惯，设定差异化的产品，增强消费黏性，保障获取供应链优势地位，如果供应稳定，将保障供应链的完整性和主导地位，这取决于具有核心竞争力的强大的供应链体系。

在物流方面，生鲜食品需要严格的储藏条件，上游相对分散，规模相对较小。在物流体系方面，永辉已构建常温物流、定温物流、以及食品安全实验室“三位一体”的物流保障体系，打造源头直采、工厂直发、定制包装等供应链端到端服务，提升供应链整体效率，并以科技赋能，加速建设数字化、自动化物流，以此来降低区域间的管理成本和市场交易成本。

永辉超市坚持线下和线上销售渠道双向配置，创新线下店铺业态，开设包括红标店、超级物种、mini 店铺在内的 6 种线下店铺，通过线上线下扩张销售渠道，不但增加了销售量，而且实现了为客户精准服务的能力。

永辉超市产业链的完善对企业价值创造具有重要影响,一方面拓展价值链可以为顾客提供量身定做的服务,改善产品矩阵,增加产品附加值,增强企业盈利能力,增加营业收入,增加顾客粘性,另一方面企业间的合作可以降低企业的运营成本,增加业务多元化可以降低平均运营成本。

## 5 永辉超市战略转型下的价值创造效果分析

### 5.1 基于平衡计分卡的永辉超市价值创造效果分析

企业价值主要包括经济价值、品牌价值和人力资源价值等方面。首先，企业致力于实现经济价值，这主要是通过向市场推出满足客户需求的产品或服务，实现盈利，并确保为股东带来回报。评价经济价值的关键指标包括企业的营业收入、盈利能力和市场占有率等。品牌价值是企业长期成功的关键支撑，它体现了企业在市场中的影响力、公众信誉和顾客忠诚度。品牌价值涵盖品牌的文化形象、公众识别度和信誉美誉度，这些都可以通过专业的品牌评估体系进行量化分析。而人力资源价值则是企业内部的宝贵财富，它体现在员工的专业技能、丰富经验和整体素质上。构建和维护这一价值的关键在于高效的人力资源管理，因为员工的专业能力和工作热情直接影响着企业的竞争力和市场地位。所以，企业价值的实现离不开经济价值、品牌价值和人力资源价值的共同支撑，它们相互关联、相互促进，共同推动着企业的持续发展和繁荣。

在企业价值创造维度方面，任何资源编排的实施都是为了实现企业的利益最大化，因此财务价值也是不可或缺的分析对象，并且企业的价值创造不仅体现在短期财务绩效，从企业长期健康发展来看，非财务因素如客户满意度、内部运营效率等业绩驱动因素，同样应被加入企业长期考量业绩的指标中，由此 1990 年“平衡计分卡”概念正式提出，用以全面衡量企业战略发展。结合本文，利用平衡计分卡的四个维度，从定量与定性两方面检验永辉超市战略转型价值创造的实施效果。为了保证数据的可比性和有效性，故选择 2015 年永辉超市战略转型初期至 2022 年的数据进行对比分析。

#### 5.1.1 财务维度

##### (1) 偿债能力

在偿债能力方面，本文选取了 2015 年—2022 年永辉超市以及行业内三家优秀企业的资产负债率和流动比率两项指标来分析企业的偿债能力，具体指标数据如表 5.1 所示：

表 5.1 2015 年-2022 年永辉超市偿债能力与同行对比

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
资产负债率 (%)	永辉超市	39.51	34.64	37.91	50.96	60.93	63.69	84.47	87.68
	沃尔玛	96.99	59.51	60.49	63.69	65.52	65.33	62.47	65.46
	高鑫零售	61.04	62.20	60.58	59.37	64.38	61.55	61.87	62.26
	华联股份	51.05	41.80	43.06	42.05	40.96	28.99	44.98	43.84
流动比率	永辉超市	1.50	2.05	1.65	1.20	0.99	0.95	0.84	0.84
	沃尔玛	0.93	0.86	0.76	0.80	0.79	0.97	0.93	0.82
	高鑫零售	0.67	0.72	0.78	0.85	0.91	1	0.99	0.97
	华联股份	2.26	3.32	0.91	1.61	1.45	1.21	1.27	1.116

数据来源：公司年报，手工整理

由表 5.1 可知，从短期偿债能力来看，永辉超市的流动比率处于行业中等水平，但在 2016 年开始呈现逐渐下降趋势，而同行的短期偿债能力却在逐年上升。长期偿债能力来看，永辉超市 2015 年-2022 年的资产负债率在逐年增加，而同行企业的变化逐渐平稳。在战略转型阶段，永辉超市会面临对信息平台建设和新业务的大规模资金投入，但得益于综合业务能力的不断提升，超市能够在行业竞争格局中保持较为稳健的偿债能力，不受外部竞争环境剧烈变动的过大影响。

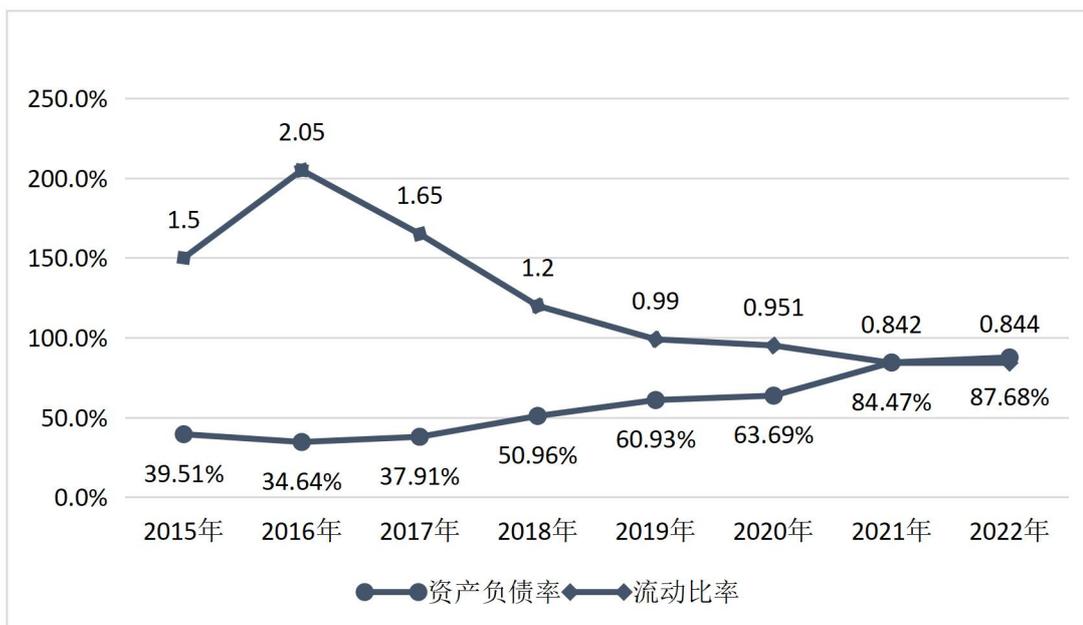


图 5.1 2015 年-2022 年永辉超市偿债能力分析图

如图 5.1，永辉超市在新零售转型过程中，通过强化线上业务，有效地促进了现金流的增长，从而在一定时期内提高了偿债能力。然而，在 2016 年之后，资产负债率却出现了较快的攀升势头，至 2019 年超过 60%，这意味着公司的负债规模相较于资产占比增大，偿债能力相比之前有所减弱，潜在的财务风险随之增加，需要采取相应措施加以应对和控制。

从流动比率这一指标来看，2015 年至 2016 年间，永辉超市得益于新零售战略的推进，流动比率呈上升态势，2016 年达到峰值 2.05，显示了较强的短期偿债能力。然而，随后的三年，流动比率又转而下降，主要原因在于永辉超市在实施新零售战略后，尤其在 2016 年后加大了对内部信息化建设和供应链整合的投资力度，这些举措虽然有助于长远发展，但也导致短期内流动资产对流动负债的覆盖能力相对变弱。但公司实际上是在为未来的运营效率提升和长期偿债能力打下基础。

## （2）盈利能力

在盈利能力方面，本文选取了 2015 年—2022 年永辉超市以及行业内三家优秀企业的净资产收益率、销售净利率和销售毛利率三项指标来分析企业的盈利能力，具体指标数据如表 5.2 所示：

表 5.2 2015 年-2022 年永辉超市盈利能力与同行对比

指标	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
净资产收益率 (%)	永辉超市	5.53	7.48	8.72	5.61	7.96	8.80	-30.24	-30.21
	沃尔玛	0.18	0.18	0.13	8.87	20.22	17.37	16.66	14.60
	高鑫零售	12.09	12.09	12.67	11.58	12.27	11.62	-2.95	0.46
	华联股份	3.66	1.88	0.26	0.42	0.60	0.28	-2.43	-2.69
销售净利率 (%)	永辉超市	1.42	2.47	2.88	1.41	1.71	1.93	-4.33	-3.07
	沃尔玛	0.03	0.03	0.02	2.40	2.90	2.45	2.43	1.85
	高鑫零售	2.56	2.62	2.95	2.84	3.19	3.19	-0.94	0.09
	华联股份	16.32	10.27	0.93	2.31	3.18	1.61	-14.57	-16.51
销售毛利率 (%)	永辉超市	19.83	20.19	20.84	22.15	21.56	21.37	18.71	19.68
	沃尔玛	0.25	0.26	0.25	25.1	24.69	24.83	25.1	24.14
	高鑫零售	23.3	23.88	24.11	25.28	26.98	25.49	24.36	24.6
	华联股份	31.32	29.65	36.27	45.07	47.55	35.85	52.01	45.41

数据来源：公司年报、手工整理

由表 5.2 可知，2015 年起，该行业的销售毛利率和销售净利率呈上升趋势尤其沃尔玛的销售毛利率在 2018 年增加了 24.85%，永辉超市仅增加 1.92%，原因在于在 2018 年开始，为激发消费潜力提供有力支撑，不论是小规模零售店还是大型零售企业，都在新零售方面积极布局，科技持续赋能商业，不断使得零售行业的盈利能力增强。但是自 2021 年起，永辉超市的销售净利率呈现断崖式下滑，甚至变成负值，但行业其他企业的数据呈稳定状态，2021 年，我国实行常态化的疫情防控措施，全国范围内呈现出多点散发和局部疫情爆发的特点。这样的疫情形势导致居民线上购物意愿显著增强，消费行为习惯的深刻转变对线下门店客流产生了消极影响。作为疫情防控的关键环节，实体零售企业须严格执行防疫规定，加大对经营场所的卫生防控力度，这无疑增加了实体门店的运营成本。然而，由于客流减少，实体门店的营业收入并未随成本同步增长，反而承受了一定程度的压力。因此，在此情况下，永辉超市急需大力拓展线上销售渠道，增加线上收入，不断增加企业利润。

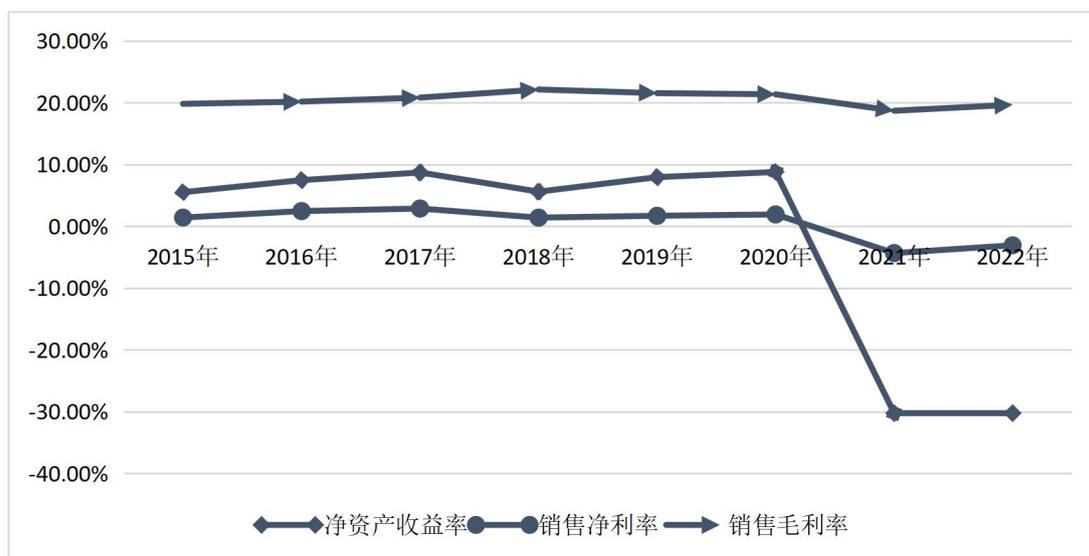


图 5.2 2015 年-2022 年盈利能力分析图

由图 5.2 可知，永辉超市的净资产收益率在 2015 年至 2017 年间经历了上升过程，说明在这段时期盈利能力较强。然而到了 2018 年，由于零售行业竞争加剧以及宏观经济下行压力的影响，净资产收益率出现下滑。而到了 2019 年，得益于云计算平台及信息化系统的建设和应用所带来的效果显著，净利润得到提升，净资产收益率再次呈现出恢复性增长。

销售净利率走势基本与净资产收益率相一致，同样在 2015 年后经历了一个上升周期，这是由于当年的整改举措取得了积极成效。经过连续三年的改善，特别是在 2017 年拓展线上销售渠道后，销售净利率一度攀升至最高点 2.88%，展现了线上销售订单迅速增长所带来的正面影响。在 2018 年有所下降，主要是受零售行业背景影响，竞争比较激烈，并且受经济下行影响。而至 2019 年，尽管经历过波动，销售净利率又有所回调上升，这表明永辉超市在适应市场变化的过程中不断调整战略方向，最终实现了绩效的回稳与提升。2021 年净资产收益率出现断崖式下跌原因在于主要由于 2020 年新冠爆发初期，公司线上线下业务均有较大幅度下降。外部受居民消费信心不足，消费降级的影响；内部公司主动进行门店调优，淘汰长期亏损门店，谨慎开新店，使得报告期公司整体门店数较上年同期减少，以上综合影响使得 2022 年营收同比有所下滑。由于营业收入与营业成本均呈同比变化，导致销售毛利率呈平稳趋势，变化不大。

收入和成本作为利润的重要决定因素,所以永辉超市的盈利能力与其营业成本和营业收入息息相关。

表 5.3 2015 年-2022 年永辉超市营业收入与同行业对比

单位: 亿元

企业	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
永辉超市	421.4	492.3	585.9	705.2	848.8	932	910.6	900.9
沃尔玛	669.58	813.75	694.86	714.44	727.78	776.67	795.56	849.03
高鑫零售	964.1	1004	1023	993.6	953.6	954.9	994.67	881.3
华联股份	11.92	10.17	10.96	12.53	12.54	8.89	12.18	11.2

数据来源: 公司年报、手工整理

表 5.4 2015 年-2022 年永辉超市营业成本与同行业对比

单位: 亿元

企业	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
永辉超市	337.90	392.90	463.80	549.00	665.70	732.80	740.30	723.60
沃尔玛	501.39	501.81	518.61	535.14	548.06	583.75	595.83	644.03
高鑫零售	739.50	764.60	776.50	742.40	696.30	711.40	666.60	630.80
华联股份	8.19	7.16	6.98	6.88	6.58	5.71	5.85	6.12

数据来源: 公司年报、手工整理

由表 5.3 可知,永辉超市 2015 年-2022 年的营业收入处于行业中上游,2015 年永辉超市开始战略转型,在转型初期,通过建设数字化零售系统拓宽销售渠道,延长价值链增加业务种类,在 2020 年之前营业收入保持稳定增长,2020 年之后由于线下实体店销售状况不佳,仅靠线上销售难以保持营业收入与前一年相持平,所以营业收入开始下降,而同行业其他企业,在应对这突如其来的冲击却能够保持营业收入较大幅度的增长,2021 年华联股份的营业收入增加了 3.92 亿,高鑫零售增加了 40.77 亿,沃尔玛增加了 18.89 亿。

表 5.5 主营业务收入分项目分析

单位：百万元

年份	生鲜及加工	变动	食品用品	变动	服务业	变动
2015年	1850.65		2169.30		194.53	
2016年	2200.24	18.89%	2470.98	13.91%	251.94	29.51%
2017年	2610.05	18.63%	2878.35	16.49%	370.74	47.15%
2018年	3166.33	21.31%	3387.79	17.70%	497.55	34.20%
2019年	3712.22	17.24%	4144.81	22.35%	630.66	26.75%
2020年	4148.08	11.74%	4530.41	9.30%	641.43	1.71%
2021年	0.4083	-99.99%	0.4413	-99.99%	0.0610	-99.99%
2022年	0.3990	-2.27%	0.4423	0.22%	0.0596	-2.32%

数据来源：永辉超市年报

永辉超市将营业范围主要分类为生鲜及加工、食品用品与服务业 3 种类型，其中生鲜及加工与食品用品提供了大部分营业收入。通过表 5.3 和表 5.4 可知，永辉超市的主营业务收入中生鲜及加工所占比例较大。2021 年，面对突发的社会经济压力，永辉超市在生鲜、加工品、食品用品及服务项目等方面的营业收入均遭受显著下滑，几乎翻倍的业务损失揭示了其在应对风险时的抗压能力不足。

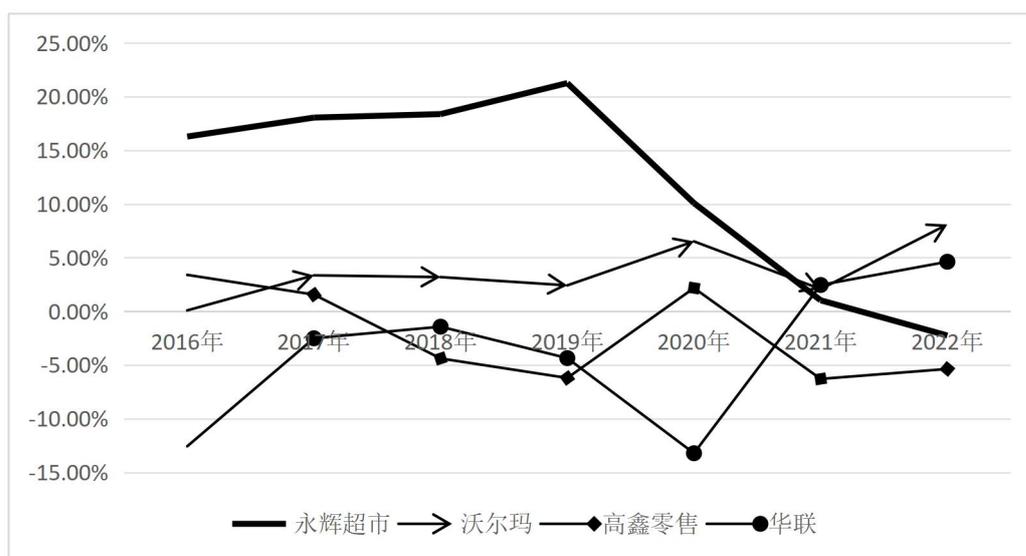


图 5.3 永辉超市营业成本增长率与同行对比图

表 5.6 永辉超市分类型营业成本

单位：百万元

年份	生鲜及加工	变动	食品用品	变动	服务业	变动
2015 年	1613.66		1744.47		20.42	
2016 年	1906.57	18.15%	1990.40	14.10%	32.23	57.83%
2017 年	2256.60	18.36%	2331.54	17.14%	50.14	55.57%
2018 年	2695.87	19.47%	2736.28	17.36%	57.82	15.33%
2019 年	3221.37	19.49%	3369.11	23.13%	66.88	15.67%
2020 年	3573.92	10.94%	3687.80	9.46%	66.32	-0.84%
2021 年	0.36187	-99.99%	0.37	-99.99%	0.00438	-99.99%
2022 年	0.34931	-3.47%	0.37	-0.72%	0.00295	-32.67%

数据来源：永辉超市年报

由表 5.6 和表 5.7 可知，永辉超市 2015 年至 2022 年营业收入与营业成本中各业务类型保持增长态势，但变动幅度逐渐缩小，代表企业利润增长遇到瓶颈。永辉超市在 2021 年的营业收入轻微下降。2021 年全年，永辉超市的营业收入为 910.62 亿元，同比下降了 2.29%。相反，虽然营业收入没有大幅滑坡，但由于其他原因，如成本增加、费用上升或一次性计提大额减值损失等因素，导致其净利润出现了较大的波动。这表明企业在成本控制、运营效率或者投资决策等方面遇到了较大挑战，最终影响了其净利润表现。尽管营业收入与营业成本之间的相对变化可能有利于毛利率的改善，但净利润的大幅亏损说明公司在除去成本后还有其他方面的支出和损失超过了收入的增长部分。

综上，同行企业的盈利能力自 2017 年起，总体较为稳定，而永辉超市在战略转型期，其盈利能力受疫情影响较为严重。具体来看，由于战略转型前期投入较大，并且信息平台赋能企业和综合企业资源的协同都需要一定周期，短期内很难快速帮助公司提升盈利能力，但长期来看，正确的战略转型方向以及前瞻性的产品以及销售渠道布局在外部环境变化时拥有更高的抗风险能力。一方面公司对于线下门店调优升级所带来的经营效率提升、期间费用大幅减少；另一方面，则是通过“仓店合一”模型，加速推进自身全渠道以及数字化转型，从而保证线上

业务增速稳健。因此，长远来看，战略转型让拥有持续、稳定的盈利能力为企业创造价值。

### (3) 营运能力

在营运能力方面，本文选取了 2015 年—2022 年永辉超市以及行业内三家优秀企业的应收账款周转率和存货周转率两项指标来分析企业的营运能力，具体指标数据如表 5.7 所示：

表 5.7 2015 年-2022 年永辉超市发展能力与同行对比

指标	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
应收账款周转率	永辉超市	396.11	167.33	79.88	46.01	55.15	129.39	197.02	178.82
	沃尔玛	77.76	84.83	87.05	86.48	83.39	87.37	77.42	75.41
	高鑫零售	26.42	28.98	31.24	35.19	33.99	30.66	23.92	23.35
	华联股份	26.93	30.97	9.57	3.91	3.97	8.25	29.94	12.98
存货周转率	永辉超市	8.50	8.16	8.46	8.01	6.51	6.31	6.83	6.81
	沃尔玛	8.06	8.26	8.60	8.75	8.9	8.4	8.46	8.2
	高鑫零售	6.21	5.45	5.24	5.18	4.33	4.36	5.41	6.93
	华联股份	6.11	6.32	1.66	0.81	0.78	0.71	0.873	1.063

数据来源：公司年报、手工整理

由表 5.7 可知，永辉超市的应收账款周转率都处于行业中上等，自 2019 年开始一直处于稳步增长状态，应收账款周转率较行业其他企业高，存货周转率则是逐年下降但仍高于行业内其他企业，存货存在滞销，进而可能会影响企业资金周转，而行业其他企业的存货周转率变化较为平稳，若永辉超市想进一步提高营运能力则需即使开发新产品或大量引进人才，不断改进存货管理水平和销售收回能力。



图 5.4 2015 年-2022 年永辉超市营运能力分析图

根据图 5.4 显示，2015 年至 2022 年应收账款周转率整体呈现下降趋势，这意味着在这段期间内，永辉超市从向客户提供商品或服务到收回对应款项所需的时间在逐渐增加，或者说单位应收账款转化为现金的速度在放缓。应收账款周转率的持续下降对于永辉超市来讲是一个警示信号，它不仅反映资金使用效率的降低，还会加大企业的资金压力，影响现金流状况，并可能增加坏账风险。因此，永辉超市需要采取相应的策略改进应收账款管理，例如加强信用风险控制、提高回款效率、优化赊销政策等措施来改善这一状况。

2015 年至 2018 年间，该公司的存货周转率保持在约 8 的水平，达到了较高的水平。尽管存货周转速率高于行业其他企业，但近年来却表现出逐渐下滑并趋向稳定的态势。需要注意的是，过高的存货量有可能导致货物积压、损耗增多，继而削弱企业的资产流动性。因此，公司应当高度重视库存管理工作，致力于提升库存管理效率。

#### (4) 发展能力

在发展能力方面，本文选取了 2015 年-2022 年永辉超市以及行业内三家优秀企业的营业收入增长率和净利润增长率两项指标来分析企业的发展能力，具体指

标数据如表 5.8 所示：

表 5.8 2015 年-2022 年永辉超市营运能力与同行对比

指标	公司	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入增长率 (%)	永辉超市	14.75	16.82	19.01	20.35	20.36	9.81	-2.29	-1.07
	沃尔玛	-0.74	0.79	2.96	2.81	1.86	6.72	2.43	6.73
	高鑫零售	4.96	4.18	1.87	-2.89	-4.03	0.14	-7.70	-5.07
	华联股份	-20.54	-14.66	7.76	14.36	0.07	-29.05	36.89	-8.02
净利润增长率 (%)	永辉超市	-28.92	105.18	21.91	5.68	5.63	14.76	-319.78	-29.94
	沃尔玛	-11.81	-5.24	-26.38	-31.37	123.1	-9.21	1.21	-14.58
	高鑫零售	-15.73	5.24	8.63	-7.34	14.37	1.34	-125.73	114.75
	华联股份	197.22	-47.50	-82.87	65.14	46.78	-52.28	-870.22	-6.82

数据来源：公司年报、手工整理

由表 5.8 可知，零售行业其他企业的营业收入增长率起伏波动较大，而永辉超市自 2015 年至 2019 年一直呈上升趋势，说明在 2015 年开始实施新零售战略政策在一定程度上增加了永辉超市的营业收入，但是在转型初期需要投入大量资金，导致企业成本剧增，表现为企业的净利润增长缓慢，但好在净利润一直保持增长状态。由此，通过不断进行战略转型和数字化管理，具有一定的成长能力，但是自 2019 年开始呈下降趋势，但是比起行业其他企业，变化较为平稳，说明永辉超市通过战略转型，在遇到突发情况时也表现出了相比于同行其他企业较强的抗风险能力。



图 5.5 2015 年-2022 年发展能力分析图

由图 5.5 可以看出，净利润增长率的波动比较明显，浮动比较大。2015 年负增长主要是这一阶段重大转型导致的中百集团投资失败造成的损失，2017 年运营成本增速超过销售额增速略有下降。在这一阶段，永辉超市继续加大对信息技术的投资，支付了大量成本。这表明永辉超市要加强成本管理，控制各种成本，提高管理效率。

2021 年永辉超市实现营业收入 910.62 亿元，同比下降 2.29%，主要由于 2020 年新冠爆发初期，公司线上线下业务均有较大幅度增长；而 2021 年随着疫情防控的常态化，在居民消费水平下滑等综合影响下，公司营业收入略有下滑。因此永辉超市在成本控制方面需要加强，综上所述可以看出其发展能力还需进一步提升。

## 5.1.2 客户维度

### (1) 品牌价值

品牌价值不仅是企业在经营过程中所收获的认同度，也是客户衡量企业产品好坏的“标杆”。2019 年，永辉超市精心策划并推出了诸如“回家吃饭”、“开学季”及“PB 月”等一系列自主品牌的主题营销活动，并将这些活动推广至全国各战区所属的 12 个重点城市，通过举办宣讲会的方式，以期更深层次地提升自有品牌的知名度和品牌影响力。2022 年增强以生鲜为基础的核心商品竞争力，推进商品内容化、内容品牌化、自有品牌化，打造品牌价值并保持持续性增

长。公司的品牌影响力和美誉度进一步提升。永辉超市在 2015 年-2022 年品牌价值有所提升，如表 5.9 所示：

表 5.9 品牌价值及中国 500 强排名

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
品牌价值 (亿元)	3.44	6.51	3.7	8.4	10.5	20.8	36.15	40.39
排名	150	141	140	138	128	119	120	218

数据来源：永辉超市官网

### (2) 行业排名

行业排名展示永辉超市在行业中的地位，行业地位也是衡量客户对企业产品或服务接受程度重要指标。2015 年—2022 年永辉超市行业排名如表 5.10 所示：

表 5.10 2015 年-2022 年永辉超市行业排名

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
行业 排名	12	12	10	11	9	8	11	4

数据来源：中国零售百强排行榜

2015 年至 2021 年，永辉超市没有因转型带来的行业排名大幅变动，由表 5.10 可以看出，自 2015 年启动新零售转型以来，永辉超市在行业内的排位逐年稳健提升，至 2019 年已成功跻身零售业十强榜单，并在短短几年后的 2022 年进一步晋升至行业第四的位置。这一显著进步有力证明了新零售战略对永辉超市竞争力和影响力的提升，同时也意味着其创新的发展模式已获得消费者的高度认可与接纳，新零售的革新切实增强了永辉超市在业界的地位和品牌形象。

### (3) 门店运营

截止到 2022 年底，永辉超市的超市业务已经进入全国 29 个省市，超市业态门店共 1033 家。具体门店分布上，不仅在大城市设立标准门店，也在小城镇

和农村地区开设了分店，体现了其下沉市场的拓展策略。

永辉生活门店根据定位差异可分为两类：一类类似于超市业态，通常选址于繁华商圈中心，瞄准愿意为便捷支付更高成本的高端消费者群体；另一类则是永辉 mini 社区店，布局于各大社区周边，其中生鲜产品销售额占比较高，可达 60%，定位于中低端市场，致力于吸引社区居民，满足他们日常生活购物需求。与此同时，“超级物种”是永辉创新打造的一款高端品牌，它融合了“高级超市、新鲜食材现制餐饮与永辉生活移动应用”三位一体的新零售模式，主要锁定追求生活格调的年轻消费群体，商品特点集中表现为新鲜、健康、时尚及精致。超级物种店内设有大型海鲜区、餐饮档口和就餐区域，并搭配卫星仓的到家配送服务模式。

在店铺规模设计上，永辉生活店一般占地介于 100 至 300 平方米之间，相当于一家普通的便利店规模；相较之下，永辉 mini 社区店的店面面积较大，平均约 516 平方米。而超级物种门店的占地面积更为宽敞，展示空间充足。其丰富的产品陈列不仅是为满足现场选购需求，更是为“到家”配送服务做好充分准备。

### 5.1.3 内部流程维度

内部流程主要关注组织内部的工作流程、运营效率和服务质量，旨在确保组织能够高效地执行战略目标并满足内外部利益相关者的需求。本文通过以下两个方面展开对永辉超市新零售转型内部流程的分析。

#### (1) 销售渠道升级拓展

永辉超市的转型是一种从多渠道向全渠道的转变，总体转变，坚持线下线上双向布局，线下坚持实体门店业态创新，根据消费区域和消费水平的差异，设计不同的消费场景，由下图 5.7 可知，此处新增门店不含永辉生活、超级物种。永辉超市在新零售战略目标探索时期积极扩张门店，2015 年到 2019 年每年新开门店数量每年递增，但是由于疫情影响，全国经济持续下滑，2020 年之后永辉超市的新增门店增幅开始递减。2022 年，零售环境更为艰难的一年，永辉超市为国内少数仍保持开店势头的零售企业，通过精选+优选优质门店物业、淘汰关闭部分尾部门店，仍有 36 家新增门店，开启门店迭代时代。



图 5.6 2015 年-2022 年永辉超市新开门店数量

## (2) 技术创新与研发

若要在新零售转型的进程中实现市场份额的显著增长,企业应当注重加大对研发领域的投入,以掌握并应用核心技术,从而提升企业的核心竞争力。一旦企业拥有坚实的技术壁垒,必将有力地促进企业的长远进步与发展。

随着顾客消费习惯的改变,越来越多的人选择网上消费,永辉超市从 2021 年开始增加对企业数字化建设的研发投入,年报显示,2020 年,永辉在职的技术人员达到 735 人,较 2019 年的 334 人增长 120.06%。线上业务发展的同时,永辉的成本也相应的水涨船高。2021 年、2022 年,在营业总成本呈下降趋势时,永辉的研发费用不减反增,分别高达 4.28 亿元和 4.82 亿元,是营业成本中唯一上涨的类别。

## 5.1.4 学习与成长维度

### (1) 人才培养

永辉超市积极追求变革,并致力于加强人才发展机制的构建。其注重人才队伍的建设,涉及多种途径以构建和发展领导力梯队,包括但不限于策划并落实涵盖各级管理层的人才储备机制,专注于培养那些对公司战略具有关键作用的岗位人员,推出一套完整的领导力教育课程结构,以及推行轮岗实践和导师指导制度等人才培养方案,同时也会制定全面的员工晋升规划策略。

此外,永辉超市持续进行年轻化、扁平化和灵活化的变革,构建“敏捷前台、强大中台、高效后台”的组织架构,并将“战区制度”调整为“省区制度”。在

人才教育领域中，持续进行迭代并侧重于培养能力的培训产品，以及着重关注重点人才的可持续发展的大学生项目“1933精英班”等方面是当前的人才培养重点，旨在构建一流的零售企业人才培养机制。

## （2）员工文化水平

员工的受教育程度是衡量其岗位胜任能力的重要指标，同时也能反映企业未来的成长潜力。通过分析员工受教育程度的构成，我们可以对企业整体的人力资源状况进行评估。从表 5.11 的数据来看，2015 年至 2022 年期间，永辉超市拥有大学（含大专）及以上学历的员工在总员工数中占比相对较低，大致维持在 19% 左右，这表明高学历员工在该企业中占比较小。然而，值得注意的是，在新零售转型的过程中，高学历员工的比例呈现上升趋势，从 2015 年的 13.07% 增长到 2022 年的 20.39%，转型后的比例明显高于转型前。在创新与研发领域，引进更多高水平、高学历的员工无疑能够增强企业的核心竞争力。由此可见，永辉超市在战略转型过程中更加重视高学历人才的引进和培养。

表 5.11 2015 年-2022 年员工学历教育程度

	本科以上	本科	大专	高中/中专	初中以下	大专及以上占比
2015 年	53	2645	7125	27177	38179	13.07%
2016 年	74	3383	8827	20599	37557	17.44%
2017 年	157	4168	12437	28156	40013	19.74%
2018 年	146	3941	13627	28203	46130	19.24%
2019 年	137	4558	16561	33935	55587	19.19%
2020 年	215	5337	18595	37915	58686	20.00%
2021 年	262	5679	18766	38364	60726	19.96%
2022 年	205	5387	16583	33809	52774	20.39%

数据来源：永辉超市年报

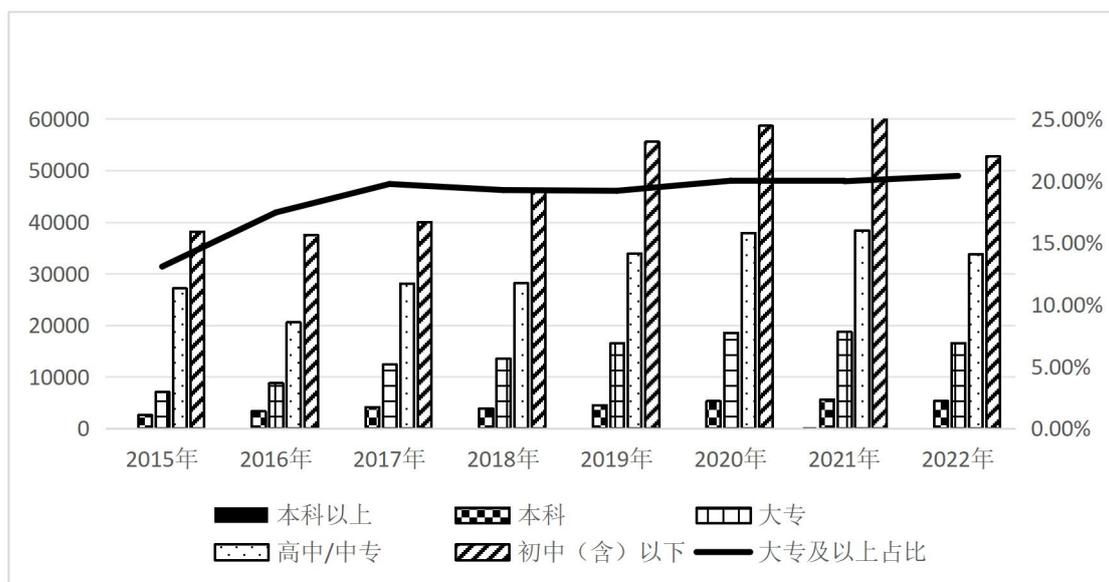


图 5.7 2015 年-2022 年永辉超市员工教育程度

## 5.2 小结

永辉超市受政策环境以及自身企业发展等种种影响，抓住机遇，努力实现由传统零售向新零售企业的战略转型。与行业内其他企业不同的是，永辉超市管理层更加注重极致用户体验，认为极致用户体验是企业转型的抓手，将持续驱动企业内部运营管理完善，外部更加灵活地响应市场和用户的需求。企业的顺利转型要以用户反馈来作为战略转型的指南针，以此进行战略设计和执行框架来逐步提升用户体验，最后打造企业价值的病毒式裂变。

通过上文选取平衡计分卡法对永辉超市价值创造进行了全面的分析。在财务方面，永辉超市由于在转型前期投入太多，导致企业亏损严重，资金链运转较为紧张，应对风险能力不强。非财务方面，由于永辉超市发生战略改变，实行扩张型战略之后，从线上线下两方面拓宽销售渠道，线上不断研发 YHDOS 全链路零售数字化系统，线下门店数量急速扩张，为吸引更多顾客，创新门店定位及布局，但相应所付出的运营成本也随之增加，包括门店租金，研发投入剧增。另外，永辉超市注重人才培养，但对于人才培养支出也占比较大，所以要严控运营及损耗成本。

根据图 5.8 可知，要想打造极致的用户体验以及增加永辉超市企业价值这一战略目标，需由上到下依次分解，将复杂的战略目标简单化、有效化地下发到各

个部门,从而从下往上一步一步实现企业的战略目标,通过强化人才梯队的建设,推动组织内部人才的成长与发展,同时关注员工在各自岗位上的胜任能力,确保他们能够高效完成任务。在转型的关键时刻,实施具有竞争力的薪酬策略,以激发员工的工作热情和生产效率。这些措施共同优化了永辉超市的内部流程,使得线上和线下渠道的拓展更加顺畅。同时,加大创新研发的投入,不断推陈出新,为市场和客户带来更多价值。这样不仅能够提升企业的品牌价值,扩大市场份额,还能增强客户对永辉超市产品的信任度,从而为企业未来的发展奠定坚实基础。最终,这些努力将助力永辉超市实现以企业价值最大化为目标的新零售战略转型。

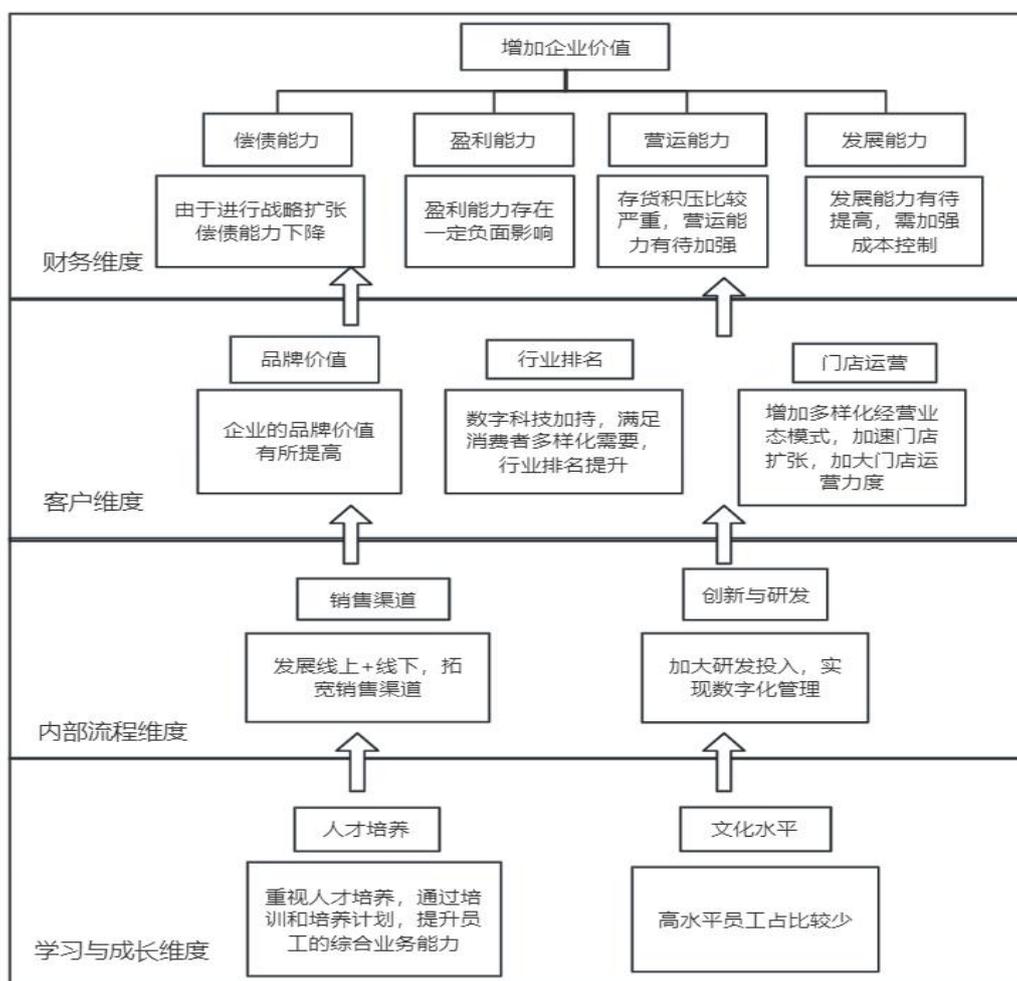


图 5.8 永辉超市战略地图

## 6 永辉超市战略转型下的价值创造中的问题及优化建议

### 6.1 战略转型下的价值创造存在的问题

#### 6.1.1 前期资金投入过多导致企业亏损

通过将永辉超市的财务数据与同行优秀企业进行比对, 研究发现, 2015 年开始永辉超市战略转型前期, 存在因大规模的资金投入而导致短期财务压力增大、甚至出现亏损的情况。转型期的企业往往需要大量的资金投入到新的商业模式探索、技术创新、门店升级、供应链重构、线上线下融合等多个环节。这些都需要大量的一次性投资。转型期间的投入产出并不一定立竿见影, 可能在短期内难以实现收支平衡。尤其是在市场环境多变和技术快速迭代的背景下, 企业为保持竞争力, 必须不断追加投入, 这也可能导致利润空间受到挤压, 进一步增加了企业面临亏损的风险, 长期的收支不平衡导致永辉的整体财务绩效出现下滑趋势。特别是随着新零售探索的深入和销售额的增长, 相应成本也会不断攀升, 企业亏损问题将进一步加剧。此外, 自 2018 年起, 永辉超市的短期借款数额逐年攀升, 这无疑增加了企业的偿债压力, 也加剧了企业的风险。

#### 6.1.2 运营基础能力和协同能力低效带来损耗

通过对永辉超市的内部流程维度进行分析得知, 企业正在进行销售渠道的升级拓展, 通过增加门店数量以及开发线上销售平台、社区购物 app 等方式来增加销售量, 但是门店租金、人力以及线上平台的开发支出成本也不容小觑, 永辉超市目前存在商品采买计划与存货管理不相配和配送损耗增加商品成本的问题。所以在企业供应链管理过程中, 如何增加运营基础能力以及协同能力, 来减少管理成本损耗尤为重要。

供应链管理的核心环节主要包括生产、储存和营销, 它们通过有效的信息资源共享管理工作紧密相连, 确保各环节间的信息畅通无阻。运营基础能力, 即运营管理效率, 涵盖了协同效率、价值链构建效率以及执行效率等多个方面。尽管永辉超市在供应链建设方面取得了显著进展, 但尚未形成完整的平台体系。这导

致了采购流程的不规范、商品品控的不稳定以及发展潜力的受限。因此，迅速构建一个全面覆盖供应链各环节的加工交易平台，对于永辉超市来说至关重要。这不仅有助于提升产品质量、树立品牌形象，还能增强其市场竞争力，并在转型过程中为永辉超市的全渠道发展提供有力支撑。

### 6.1.3 高水平人力资源缺乏

根据前面对永辉超市高水平员工进行分析，高水平员工所占员工总数较小，企业在进行战略转型来促进价值创造的时候，高水平人才必不可少。永辉超市财务人员在 2018 年存在较大优化，从 1211 人几乎降至三分之一，变为 340 人，可见永辉超市人才数量相对较少，并且永辉超市对高学历人才充满渴求，期望通过引进这些人才来增强自身的创新能力，进而推动研究和创新工作取得卓越成果。从培训中可见，永辉超市高度重视员工的整体素质提升。在核心技术研究方面，这些高素质人才为永辉超市的数字化技术发展提供了重要支撑，推动了企业向成熟期迈进。同时，在人才培养过程中，永辉超市不仅形成了企业的核心竞争优势，还积极投入创新研发，推动智能技术的应用与推广。因此，永辉超市不仅关注人才的数量，更加重视核心技术团队的培养与发展。

## 6.2 战略转型下的价值创造的优化建议

### 6.2.1 谨慎盲目扩张

当前新零售市场竞争态势日趋激烈，企业所采取的拓展策略显得至关重要。永辉超市在新零售领域的初步实践中，选择了一条快速扩展的道路，旨在短时间内大幅提升其市场份额。这一战术在短期内确实在提升企业影响力、塑造品牌认知等方面发挥了积极作用，助其在市场博弈中崭露头角。然而，快节奏的扩张不可避免地带来了一系列潜在难题，可能为企业的长远稳健根基埋下隐患。

鉴于此，在新零售的创新实践阶段，尤其是实体零售企业涉入新兴业务时，对待资金投放的态度应当更为审慎和精细。新零售环境下，实体店铺的增设早已不只是规模上的简单扩容，而是越来越多地扮演起支撑线上订单履行、优化库存管理和提供高效配送服务的角色。面对当前零售行业对新零售模式的热烈追逐，

零售企业更应该把重心放在线上线下无缝衔接的深度整合之上。

所以，永辉超市应该深挖市场潜力，基于详尽的市场调查和严谨的数据分析来制定战略决策，防止为单纯追求市场规模的急速扩大而贸然采用过于冒进的扩张策略。特别是对于那些具有创新性质的业务板块，企业不仅要有准确的商业判断，更要精确控制资本投入，坚持实施既科学又稳健的发展策略，确保企业的财务状况健康稳固，业务成长扎实可靠。

## 6.2.2 减少运营环节成本损耗

减少运营环节成本损耗是企业提高效益的关键步骤之一，尤其对于像永辉超市这样的生鲜零售商来说更是重要。

首先，企业需要持续优化生鲜产品采购环节，企业应对生鲜原产地进行深入考察，因地制宜选择不同的采购方式。由于生鲜产品易腐易变，长时间存放会导致产品发生损耗，进而增加企业的经营成本。因此，必须快速完成从采购到销售的整个流程，这对超市的生鲜销售能力提出了更高的要求。企业应通过生鲜产品吸引客流，进而带动其他产品的销售，从而提升企业整体绩效。

在企业管理方法方面，要实施统一的管理战略，确保所有商店严格遵守企业制定的标准，遵守内部秩序和纪律，这将有助于消除月票采购等造成的库存积压，确保企业稳定运营，同时考虑到企业历史信息的完整性和新零售模式下信息更新的必要性，优化信息管理，企业可以进一步降低运营成本，提高运营效率，为未来稳定发展奠定坚实的基础。

## 6.2.3 提升人力资本产出效率

永辉超市应当强化自身的运营管理效能，着力于优化人力资源的投入产出比。在人才培养与发展这一关键领域，永辉超市应进一步强化和完善内部的人才培养体系，不仅要着眼当前，更要放眼未来，以前瞻性的眼光去构筑全方位、多层次的人才培养机制。具体来说，企业应当投入资源优化培训环境和设施建设，例如建立现代化的培训中心，配备先进的教学设备和技术支持，营造良好的学习氛围和实战场景。

此外，借鉴国际先进的教育培训理念和实践经验，永辉超市应研发和实施更具针对性、系统性和实效性的人才培养方案，涵盖职业技能、团队协作、领导力开发、新零售行业知识等多个维度，确保各类人才能在各自的岗位上得到全方位的能力提升和发展机会。

同时，注重个性化培养，尊重每一位员工的职业发展需求和个人特长，实施定制化的培养计划，让每一位具有潜力的员工都有机会在适宜的环境成长，发挥出最大的潜能。通过这种方式，永辉超市不仅能发掘和储备一批批具备核心竞争力的精英人才，更能激发全体员工的工作积极性和创新能力，为企业转型升级和持续发展注入源源不断的动力。

## 7 结论与不足

### 7.1 研究结论

永辉超市现在作为新零售行业的龙头老大，战略转型属于这一过程中必不可少的一个步骤，本文基于资源编排理论将永辉超市在战略转型中获得的各项资源进行整理编排，分析在公司发展过程中价值创造路径及效果的具体表现。

通过分析企业所处环境以及自身情况，由于国家大力扶持和永辉超市本身发展能力下滑，永辉超市开始进行由传统零售向新零售转型永辉超市通过两大路径开展资源编排进而实现价值创造。一是数字化零售系统赋能价值创造，永辉超市通过增加自身人力资源和外部战略伙伴资源，招聘高水平人才以及与高新技术企业合作，永辉超市形成了一个完整的科技永辉中台平台，实现了业务部门与数据部门的融合，让数字技术进入到业务板块的各个部分，让业务充分融入数字技术以达到永辉超市零售转型的目的。二是延伸价值链促进价值创造，通过自身已有资源和各大供应商实现战略合作，形成采购、供应链、物流配送、运营管理等构成完整的产业链撬动资源利用来实现价值创造。通过精准把握用户消费习惯，在产品、配送、服务等方面优化用户体验，提升用户粘性。

从永辉超市战略转型下的价值创造效果来看，财务维度，永辉超市各项指标表现欠佳，原因在于其在转型过程中，急于扩张线下业态，借入大量款项用于线下门店的开设，最终增加了企业的营业成本，而需要开设门店之后通过盈利收回成本需要一段时间，这就导致永辉超市的盈利能力与抗风险性出现下滑。所以建议永辉超市在分配研发资金时应当持审慎态度，避免为快速抢占新市场而冲动地采取过度扩张策略。对于涉及创新业务的资金投入，企业应采取理性且科学的方法，确保每一笔投入都遵循稳健的发展战略；非财务维度来看，永辉超市持续扩张线下+线上的销售渠道，抓住生鲜产品销售过程中客户痛点，致力于为客户提供保质保量的产品，赢得客户信任，不断加强企业品牌价值，行业排名也在持续上升，另外，针对客户的不同需求，提供个性化服务，永辉超市由最开始的大卖场业态形式发展到现在的永辉生活超市、超级物种、永辉 mini 店等。但永辉超市缺乏高新技术人才，导致运营效率不高，企业资源浪费，建议企业进一步提高

信息化管理水平，不断优化企业人才管理，重视对核心技术团队的培养，提高人才质量，减少相应的成本损耗。

## 7.2 研究不足

本文的研究存在以下局限，首先，由于永辉超市主要致力于生鲜零售业务，其公开资料主要聚焦于财务数据、门店规模等，关于战略转型的详尽数据和信息披露相对稀缺，这在一定程度上制约了数据的实时性。其次，在探讨内部流程和人力资本等核心指标时，内部数据无疑是最佳的分析工具。然而，受限于数据获取的局限性，本文不得不采用替代指标，这可能导致分析结论与实际情况存在细微偏差。最后，尽管本文采用平衡计分卡评价分析体系，对永辉超市战略转型的价值创造进行了评估，但永辉超市作为生鲜零售行业的领军企业，其研究结论可能无法完全适用于其他具有独特特性的企业。

## 参考文献

- [1] Ansoff H I.Societal Strategy for the Business Firm[M].European Inst. for Advanced Studies in Management,1979.
- [2] Barney J B.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J].Journal of Management,1991,17(1):99-120.
- [3] Barney J B.Is The Resource-based “View” A Useful Perspective for strategic Management Research? Yes[J].Academic of Management Review,2001,26,(1):41-56.
- [4] Baysinger B D,Kosnik R D,Turk T.A.Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy[J].Academy of Management Journal,1991,34(1):205-214.
- [5] Boyle R D, Desai H B.Turnaround Strategies for Small Firms[J].Journal of Small Business Management,1991,29(3):33-61.
- [6] Chadwick C, Super J F, Kwon K. Resource Orchestration in Practice:CEO Emphasis on SHRM,Commitment-based HR Systems,and Firm Performance[J].Strategic Management Journal,2014,36(3):360-376.
- [7] Dutton J E,Duncan R B.The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change[J].Strategic Management Journal,1987,8,(2).
- [8] Friesen P H,Miller D A Mathematical Model of the Adaptive Behavior of Organizations[J].Journal of Management Studies,1986,23(1):25.
- [9] Gersick C J.Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm[J].The Academy of Management Review,1991,1(16):10-36.
- [10] Ginsberg A.Measuring and Modeling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Direction[J].Strategic Management Journal,1988,(9).
- [11] Gong Y,Jia F,Brown S,Koh L.Supply Chain Learning of Sustainability in Multi-tier Supply Chains[J].International Journal of Operations&Production Management,2018,38,(4): 1061-1090.

- [12] Grant R M.The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation[J].California Management Review,1991,33(3):114-135.
- [13] Helfat C E,Peteraf M A.Understanding Dynamic Capabilities:Progress Along A Developmental Path[J].Strategic Organization,2009,7(1):91-102.
- [14] Herman A.Enterprise Value Creation in the Global Service Economy[M].America: Introduction to Service Engineering.2010.
- [15] Hughes P,Hodgkinson I R,Elliott K,etal.Strategy,Operations,and Profitability:the Role of Resource Orchestration[J].International Journal of Operations&Production Management, 2018,38(4):1125-1143.
- [16] Kotter J P,Heskett J L.Corporate Culture and Performance[M].Don Mills:Maxwell Macmillan Inc,1992.
- [17] Li M W,Jia S L.Resource Orchestration for Innovation:The Dual Role of Information Technology[J].Technology Analysis & Strategic Management,2018, 30,(10):1136-1147.
- [18] Mary O,Michela V.Knowledge Spillovers and Company Productivity Performance [J].Research Policy.2009,3(5):9-13.
- [19] Mintzberg H,Westley F.Cycles of Organizational Change[J].Strategic Management Journal,2010,13(S2):39-59.
- [20] Mintzberg H.Covert Leadership:Notes on Managing Professionals,Knowledge Workers Respond to Inspiration not Supervision[J].Harvard Business Review,1998,76(6):140.
- [21] Ndofor H A,Sirmon D G,He X M.Firm Resources,Competitive Actions and Performance: Investigating a Mediated Model with Evidence from the INVITRO Diagnostics Industry[J].Strategic Management Journal,2011,32(6):640-657.
- [22] Schendel D,Patton G R,Riggs J.Corporate Turnaround Strategies:A Study of Profit Decline and Recovery[J].Journal of General Management,1976,3(3):3-11.
- [23] Sirmon D G,Hitt M A,Ireland R D,Gilbert B.A.Resource Orchestration to Create Competitive Advantage Breadth,Depth,and Life Cycle Effects[J].Journal of Management, 2011,37 (5):1390-1412.

- [24] Sirmon D G,Hitt M A,Ireland R D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value Looking Inside the Black Box[J].Academy of Management Review, 2007,32(1):273-292.
- [25] Smith K G,Grimm C M.Environmental Variation,Strategic Change and Firm Performance: A Study of Railroad Deregulation[J].Strategic Management Journal,1987,8,(4).
- [26] Snow C C,Hambrick D C.Measuring Organizational Strategies:Some Theoretical and Methodological Problems[J].Academy of Management Review,1980, 5(4):527-538.
- [27] Wiersema M F,Bantel K A.Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change[J].Academy of Management Journal,1992,35(1):91-121.
- [28] Yokota R,Mitsuhashi H.Attributive Change in Top Management Teams as a Driver of Strategic Change[J].Asia Pacific J Manage,2008,(25).
- [29] Zhang Y,Rajagopalan N.Once an Outsider,Always an Outsider?CEO Origin,Strategic Change,and Firm Performance[J].Strategic Management Journal,2010,(31).
- [30] 曹裕,李想,胡韩莉.数字化如何推动制造企业绿色转型? ——资源编排理论视角下探索性案例研究[J].管理世界,2023,39(03):96-112+126+113.
- [31] 陈莹,周小虎.战略变革背景下组织变革信心的构建过程研究[J].管理案例研究与评论,2017,10(05):478-490.
- [32] 邓少军,芮明杰.高层管理者认知与企业二元能力构建——基于浙江金信公司战略转型的案例研究[J].中国工业经济,2013(11):135-147.
- [33] 董小焕,马银龙.企业战略转型的动因与路径研究[J].宁夏大学学报(人文社会科学版),2020,42(01):162-165.
- [34] 顾慧宁.东山精密连续并购创造价值的案例研究[D].苏州大学,2020.
- [35] 郭存杰,朱邦毅.知识经济时代企业价值驱动因素分析[J].商业研究,2005 (21):17-19.
- [36] 郭伟,翟君,郭婧.战略转型视角下的资产剥离与企业价值研究[J].软科学,2020,34(11):95-100.

- [37] 韩静,吴应宇.企业集团资源协同的价值创造研究[J].现代管理科学, 2009(08):17-19.
- [38] 胡海波,费梅菊,胡京波,卢海涛.资源编排视角下企业价值创造演化:李渡酒业 2002—2019 年纵向案例研究[J].江西财经大学学报,2021(02):24-39.
- [39] 胡海波,王怡琴,卢海涛等.企业数据赋能实现路径研究——一个资源编排案例[J].科技进步与对策,2022,39(10):91-101.
- [40] 霍秋燃.资源编排视角下企业连续并购价值创造研究[D].北京外国语大学,2024.
- [41] 江玲娜,孙思雨,齐祥芹.资源编排视角下的企业数字化转型及价值创造——以南方航空为例[J].财会研究,2023(01):59-70.
- [42] 荆浩,尹薇.资源编排视角下创业企业商业模式创新研究[J].财会通讯, 2021(14):173-176.
- [43] 靖东.零售企业的价值化转型[J].中国商贸,2011(10):21-23.
- [44] 柯春媛.传统零售企业发展战略转型与路径选择[J].商业经济研究 ,2019 (11):116-119.
- [45] 蓝文永,黄香华,俞康慧.传统制造企业数字化转型过程的价值创造——以海康威视为例[J].财会月刊,2023,44(07):135-141.
- [46] 黎海慧.企业战略转型与价值创造研究——以新潮能源为例[D].广东外语外贸大学,2022.
- [47] 李宏,应文池,孙道军.资源编排视角下连锁零售企业的自有品牌构建模式:中 石化易捷“卓玛泉”品牌的案例研究[J].江西财经大学学报,2022(04):35-46.
- [48] 李婧婧,李勇建,宋华等.资源和能力视角下可持续供应链治理路径研究—— 基于联想全球供应链的案例研究[J].管理评论,2021,33(09):326-339.
- [49] 李丽,闫浩琳,原彤等.双循环视角下零售业转型战略探讨[J].商业经济研 究,2022(10):38-40.
- [50] 李璐,张怀英,张艳.社会联系是否越紧密越好——资源编排理论视角下资源 拼凑对创新绩效的影响[J].吉首大学学报,2022,43(01):77-84.
- [51] 李双泉.战略转型下企业连续性并购价值效应形成机理研究[D].北京交通大 学,2017.

- [52] 李旭文,齐中英.认知视角下企业战略变革过程中的冲突形成研究[J].管理评论,2019(4):162-174.
- [53] 李燕.战略转型下企业价值创造路径研究[D].西安工业大学,2019.
- [54] 李宇,马征远.大企业内部创业“裂生式”与“创生式”战略路径——基于海尔和思科的双案例研究[J].中国工业经济,2020(11):99-117.
- [55] 李玉霞,庄贵军,卢亭宇.传统零售企业从单渠道转型为全渠道的路径和机理——基于永辉超市的纵向案例研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2021,36(01):27-36.
- [56] 刘娇娆.以转型升级为导向的制造业民企连续并购绩效研究——以东山精密为例[J].财会讯,2023(06):112-118.
- [57] 刘沙沙.产业互联网下的企业战略转型策略及转型控制[J].经营之道,2020(33):63-64.
- [58] 陆正飞,施瑜.从财务评价体系看上市公司价值决定——“双高”企业与传统企业的比较[J].会计研究,2002(05):18-23+64.
- [59] 宁靓,孙晓云.互联网下传统零售企业战略转型研究——基于全渠道零售视角[J].商业经济研究,2020(09):122-124.
- [60] 欧阳桃花,曾德麟,翟宇宏.互联网企业战略转型,路在何方?[J].清华管理评论,2017(09):24-31.
- [61] 潘持春,王菲.数字赋能如何影响企业绿色转型?——绿色创新能力与组织惰性的双重影响分析[J].南京工业大学学报(社会科学版),2022,21(04):89-100+116.
- [62] 彭靖怡,周悠,刘玉明.基于层次分析法的企业创造价值能力评估——以我国家电行业为例[J].中国集体经济,2019(09):96-99.
- [63] 钱颜文,顾元勋.基于创新创业共生的企业战略转型过程研究——基于荣事达集团“双创模式”的案例研究[J].北京交通大学学报(社会科学版),2023,22(01):114-122.
- [64] 孙岩,聂媛媛,暴榕淋等.“互联网+”战略转型对企业价值的影响研究——以九安医疗为例[J].管理案例研究与评论,2017,10(05):467-477.

- [65] 孙志伟.从价值捕获到价值创造:数字化转型企业资源编排关键资源的界定[J].财经理论研究,2022(06):19-31.
- [66] 唐健雄,王国顺,周勇.动态环境下的企业战略转型动因与阻力研究[J].矿冶工程,2008,28(1):100-104.
- [67] 唐孝文,刘敦虎,肖进.企业战略转型过程及作用机理研究——以中国电信为例[J].管理现代化,2014(2):33-35.
- [68] 唐孝文.动态能力视角下的战略转型过程机理研究[J].科研管理,2015, 36(1):90-96.
- [69] 汪华林,易迎欣.基于资源编排理论的文创众筹平台价值创造研究——以摩点网为例[J].产业创新研究,2023(03):98-100.
- [70] 汪旭晖,赵博,刘志.从多渠道到全渠道:互联网背景下传统零售企业转型升级路径——基于银泰百货和永辉超市的双案例研究[J].北京工商大学学报(社会科学版),2018,33(04):22-32.
- [71] 王吉发,冯晋,李汉铃.企业转型的内涵研究[J].统计与决策,2006(2):153 -157.
- [72] 王伟红,刘洋,王文芳.高新技术企业智力资本价值创造效率评估研究[J].中国资产评估,2020(08):4-15.
- [73] 谢洪明,章俨,刘洋等.新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造:均胜集团的案例[J].管理世界,2019,35(05):161-178+200.
- [74] 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.
- [75] 杨雅程,雷家骥,陈浩.加工制造企业数字化转型的机理——基于资源编排视角的案例研究[J].管理案例研究与评论,2022,15(02): 198-220.
- [76] 余鹏翼,曾楚宏.全球价值链重构与中国制造业海外连续并购战略转型研究[J].南京社会科学,2016(05):16-21.
- [77] 张广胜,杨春荻.传统制造业企业数字化转型战略形成的机理研究——基于计划行为理论和资源基础理论的双重视角[J].科学学与科学技术管理,2023,44 (04):102-120.
- [78] 张璐,赵爽,长青,崔丽.跨越组织层级的鸿沟:企业创新能力动态构建机制研究[J].管理评论,2019,31(12):287-300.

- [79] 张璐,周琪,苏敬勤,长青.新创企业如何实现商业模式创新?——基于资源行动视角的纵向案例研究[J].管理评论,2019,31(09):219-230.
- [80] 张青,华志兵.资源编排理论及其研究进展述评[J].经济管理,2020,42(09):193-208.
- [81] 张庆龙,何佳楠,芮柏松.内部审计数智化转型的动因研究——基于环境不确定性和战略导向双重视角[J].财会月刊,2021(24):91-98.
- [82] 张媛,孙新波,钱雨.传统制造企业数字化转型中的价值创造与演化——资源编排视角的纵向单案例研究[J].经济管理,2022,44(04):116-133.
- [83] 赵燕.数字化转型、战略资源匹配与企业高质量发展[J].财会月刊,2022(20):62-69.
- [84] 周中胜,李卓,周胡迪.“双循环”新发展格局下制造业企业转型升级的理论逻辑、战略方向与实现路径[J].苏州大学学报(哲学社会科学版),2022,43(01):38-48.
- [85] 朱秀梅,林晓玥.企业数字化转型价值链重塑机制——来自华为集团与美的集团的纵向案例研究[J].科技进步与对策与评论,2017(5):478-490.

## 后 记

总觉得来日方长，却不知岁月清浅，行文至此，标志着我二十几年的学习生涯要彻底落下帷幕。2021年的秋天我踏入了兰州财经大学的校门，三年的研究生时光稍纵即逝，在此期间我收获了许多，也成长了许多，此刻回首，满心皆是感恩。

桃李不言，下自成蹊。回忆起三年来的每一个困难和每一点进步，最想感谢的是我的导师孔陇教授，不论是从毕业论文的选题还是整体以及细节的把握，再到最后的成稿，都离不开老师的帮助和支持，同时生活上也教会了我许多为人处世的道理，让我受益终生。同时也谢谢会计学院其他所有任课老师以及研秘老师三年以来在学习和生活上的帮助，祝愿各位老师身体健康，工作顺利，桃李芬芳。

既相遇，皆为缘。感谢与我一同成长的朋友们，三年来我们一起组队参加比赛，一起熬夜改论文，一起去爬山，一起去黄河边喝茶打牌，一起吃饭一起唱歌，谢谢你们陪我度过了这快乐的三年学校生活，祝愿我们永远能够保持对生活的热爱，一起奔赴更美好的未来，祝愿各位此去前程似锦，再相逢时依旧如故。

寸草春晖，难以回报。最后感谢我的父母对我学业的支持以及对我生活的关心照料，正是家人的支持与鼓励给予了我不断前进的勇气，家永远是我随时想回就可以回去的港湾，爸妈也是我身后最大的精神支柱。

天下没有不散的筵席，再次感谢所有的相逢，段家滩路 496 号，我们下次再见！