

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 晨光文具新零售转型的绩效研究

研究生姓名: 党亚楠

指导教师姓名、职称: 王宁郎 副教授

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 企业理财与税务筹划

提交日期: 2024年06月01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： 党亚楠 签字日期： 2024年6月1日

导师签名： 王守刚 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李贵义 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內容。

学位论文作者签名： 党亚楠 签字日期： 2024年6月1日

导师签名： 王守刚 签字日期： 2024.6.1

导师(校外)签名： 李贵义 签字日期： 2024.6.1

Research on the Performance of M&G Stationery's New Retail Transformation

Candidate : Dang Yanan

Supervisor: Wang Ninglang

摘要

随着消费者对更便捷、更加有体验感和更高品质产品的不断追求，“新零售”这一概念应运而生，线上与线下深度融合的新零售模式已成为了零售业发展的主要方向。在这样的背景下，文具业市场呈现出更为品牌化和个性化的趋势，同时也面临着新零售模式的转型和业态转变。

本文以新零售的概念为出发点，融合战略转型理论，并且依据平衡计分卡的分析维度，以晨光文具作为研究实例，对其战略转型后的绩效进行了四个不同维度的全面分析。在财务维度，从财务报告项目和财务绩效的考核指标两个方面对一般财务的成果进行深入探讨；从客户的维度，主要是关注其实际需求，并且从市场层面来探究是否会对企业品牌的价值和市场份额带来影响；从内部流程的维度，本文研究了企业的销售路径和产品质量如何变化，并同时探讨了企业在研发和创新方面的发展趋势；在学习和成长维度，主要探讨了员工的文化素养以及公司在战略转型之后对于人才培养的各种变化。通过对晨光文具战略转型的绩效进行分析，重新审视了晨光文具在新零售背景下实施转型的利弊之处，为其“以品牌为核心，由文具向文创”成功转型的经验提出了针对性的建议。

综合而言，晨光文具的战略转型顺应了新零售的发展趋势，本文借助案例分析以期为其他相关企业进行战略转型提供启示和参考。

关键词：新零售 战略转型 绩效研究 晨光文具

Abstract

With the continuous pursuit of consumers for more convenient, experiential, and high-quality products, the concept of "new retail" has emerged, and the deep integration of online and offline new retail models has become the main direction for the development of the retail industry. In this context, the stationery industry market is showing a trend towards more branding and personalization, while also facing the transformation of new retail models and formats.

This article takes the concept of new retail as the starting point, integrates the theory of strategic transformation, and based on the analysis dimension of the Balanced Scorecard, takes M&G stationery as a research example to comprehensively analyze its performance after strategic transformation in four different dimensions. In the financial dimension, conduct in-depth discussions on the results of general finance from two aspects: financial reporting items and evaluation indicators of financial performance; From the perspective of customers, the main focus is on their actual needs and exploring whether it will have an impact on the value and market share of the enterprise brand from the market level; From the perspective of internal processes, this article investigates how a company's sales path and product quality change, while also exploring the development trends of the company in research and innovation; In the dimension of learning and growth, the main focus is on exploring the

cultural literacy of employees and the various changes in talent cultivation that the company has undergone after strategic transformation. By analyzing the performance of M&G stationery's strategic transformation, this paper reexamines the advantages and disadvantages of M&G stationery's transformation in the context of new retail, and provides targeted suggestions for its successful transformation from brand centered to cultural and creative.

Overall, the strategic transformation of M&G stationery conforms to the development trend of new retail. This article uses case analysis to provide inspiration and reference for other related enterprises to carry out strategic transformation.

Keywords: New retail; Strategic transformation; Performance research; M&G stationery

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与研究方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
2 文献综述与理论基础	5
2.1 文献综述	5
2.1.1 战略转型相关研究	5
2.1.2 “新零售”模式相关研究	6
2.1.3 战略转型绩效相关研究	7
2.1.4 企业财务绩效相关研究	8
2.1.5 文献评述	10
2.2 理论基础	11
2.2.1 新零售之轮理论	11
2.2.2 战略管理理论	11
2.2.3 利益相关者理论	12
3 晨光文具基本情况及其新零售转型战略	13
3.1 基本情况	13
3.1.1 文具行业现状	13
3.1.2 晨光文具简介	15
3.1.3 晨光文具经营状况	16
3.2 晨光文具新零售转型的动因	19
3.2.1 外部动因	19
3.2.2 内部动因	21
3.3 晨光文具新零售转型的实施策略	23
3.3.1 成立以一站式服务为特点的新零售门店	24
3.3.2 成立以特定群体为消费对象的创意门店	24
3.3.3 成立线上线下整合发展的电商直销平台	25
4 晨光文具新零售转型的绩效分析	27
4.1 财务维度	27
4.1.1 盈利能力分析	27
4.1.2 偿债能力分析	33
4.1.3 营运能力分析	34
4.1.4 成长能力分析	35
4.2 客户维度	36
4.2.1 顾客满意度	36

4.2.2 品牌价值	37
4.2.3 市场份额	37
4.3 内部流程维度	38
4.3.1 销售渠道扩展和升级	38
4.3.2 产品端升级	39
4.3.3 研发与创新	40
4.4 学习与成长维度	41
4.4.1 人才培养	41
4.4.2 文化水平	41
5 晨光文具战略转型存在的问题及建议	43
5.1 存在的问题	43
5.1.1 投资新零售领域风险较高	43
5.1.2 缺乏对成本费用的有效管控	43
5.1.3 研发投入和质量监管不足	44
5.2 改进的建议	44
5.2.1 谨慎扩大投入，创新运营模式	44
5.2.2 加强成本控制，提升盈利水平	45
5.2.3 加大研发投入，加强质量管控	45
6 研究结论及启示	43
6.1 研究结论	46
6.2 启示	46
6.3 展望与不足	47
参考文献	48
后 记	52

1 绪 论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

近年来，互联网技术普及度越来越高，人们也越来越能享受到大数据、人工智能、5G 等新技术为我们的学习、生活、工作等方方面面带来的便利。但事物的发展具有两面性，随着这些便利而来的还有其对零售行业等的发展带来的阻碍。如今消费者越来越注重消费的便捷度、体验感以及产品的品质等，这些逐渐演化的需求使得各行各业不得不转变发展思路，创新个性化发展，对文具行业亦是如此。实体零售的发展遭遇多方面的障碍，许多实体零售企业不仅面对亏损，甚至可能破产，与此同时，传统电子商务在经历了一个短暂的爆发式增长之后，其发展中的瓶颈问题也逐渐暴露出来。所以，零售行业亟待找到新的发展策略。

在此背景下，马云于 2016 年首次创新性地提出了“新零售”这一概念。他认为未来将会是一个万物互联的时代，企业应当充分利用互联网技术和大数据、人工智能等前沿科技，以确保产品在生产、分销和销售各个环节能够实现有效的互联和互通。同时，还必须将线上线下有机结合起来，通过各种手段提高消费者对品牌的认知度。此外，我们还需确保产品线上的服务、线下的用户体验以及物流运输的每一个环节都能无缝对接，从而达到线上与线下的完美结合。自“新零售”这个概念首次亮相以来，很多企业开始向这一模式迈进，不断尝试和探索，如永辉超市的超级物种和晨光文具的九木杂物社等新兴商店逐步崭露头角，这都为其成功提供了强有力的证据。因此，新零售的模式一旦提出，有可能给传统的零售业带来前所未有的发展契机和机遇。

为了紧跟新兴业务模式的脚步，晨光文具作为文具行业的先锋，也开始逐渐实施“将品牌作为核心，从文具制造转向文娱生活创造者”的战略转变。从 2016 年起，晨光文具不仅对其原有产品品种和品质等各个方面进行了优化和升级，还开设了晨光生活馆、九木杂物社这种以体验式消费为主的新型零售门店。为了拓宽其线上消费渠道，他们还创建了晨光科技馆，并利用晨光科力普来积极扩展办公直销这一业务。从产品制造到销售策略，全方位地进行了优化和改良，为晨光

文具持续地创造了竞争上的优势。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

零售业的发展在很大程度上依赖于市场环境的好坏，而市场环境往往又是日新月异的。因此，许多零售业公司都希望能通过合理的战略调整，确保自己的企业在这个充满竞争的商业环境中永葆生机。马云首次将“新零售”这一思想引入学术圈后，我国的学术界便迅速尝试并研究这一新模式。然而，与其他领域相比，这个概念似乎仍然比较先进。学术界对新零售的定义和内涵仍然存在许多研究空白，对其相关理论的探讨亦显不足。众多企业在实施新零售模式的过程中仍然停留在研究的初级阶段，因此，在新零售领域的研究总体上还是相对较少的。此外，在新零售背景下，关于企业在战略转型之后的绩效表现评估的研究仍然是不足的。本文选择晨光文具作为具体的财务研究案例，并且从平衡计分卡的四个维度出发，从四个方面深入探讨了新零售转型对晨光文具绩效表现的可能影响，旨在揭示这种战略转型如何影响它的整体绩效，并希望通过此方式为新零售模式的研究提供更深入的视角。将“新零售”与企业绩效评价相结合，从而深化对企业绩效的研究视角。

(2) 现实意义

随着智能时代的兴起，传统的实体零售业遭遇了种种发展障碍，这给文具领域也带来了极大的冲击。“新零售”模式在公司转型过程中出现，对于实体零售业和电子商务平台来说，这都代表了一个极具潜力的机会。进一步而言，进行绩效分析可以使企业更深入地了解其经营状况，并有效地进行管理和运营，从而增强其市场竞争力。进行绩效的深入分析不只能揭示企业的运营现状，更能协助企业尽早识别潜在的问题，明确未来的发展方向，进而更加顺利地达成企业所设定的经营愿景。本文以晨光文具这一行业中的领军企业为实例，期望通过分析晨光文具新零售战略变革后的绩效表现，进而评估在新零售模式背景下晨光文具的整体发展。

1.2 研究内容与研究方法

1.2.1 研究内容

全文被划分为六个主要部分，以下是其核心内容：

第一部分是绪论。这部分主要介绍本文的研究背景及意义，研究内容与方法。

第二部分是文献综述与理论基础。首先通过文献综述梳理国内外学者有关战略转型、新零售模式、企业财务绩效等方面的研究。其次是对几种主要的理论进行介绍，包括新零售之轮理论、战略管理理论、利益相关者理论。

第三部分是案例介绍。包括文具行业现状及晨光文具基本情况介绍，以及新零售模式下晨光文具转型的动因和具体实施策略的介绍。

第四部分是新零售模式下晨光文具战略转型的绩效分析。利用平衡计分卡的分析维度，对晨光文具在财务、客户、内部流程和学习成长四个领域的财务与非财务表现进行了深入的分析与探究。

第五部分为晨光文具战略转型过程中存在的问题及建议分析。基于第四部分的分析，对于其存在问题进行深入分析和总结，并且针对问题提出相应的建议。

第六部分为研究结论及启示。通过上述对晨光文具的总体分析与研究，得出本文的主要研究结论。以及针对第三、第四部分中的具体剖析，发掘其优势所在，并为其同行业提供经验借鉴。

论文框架图：

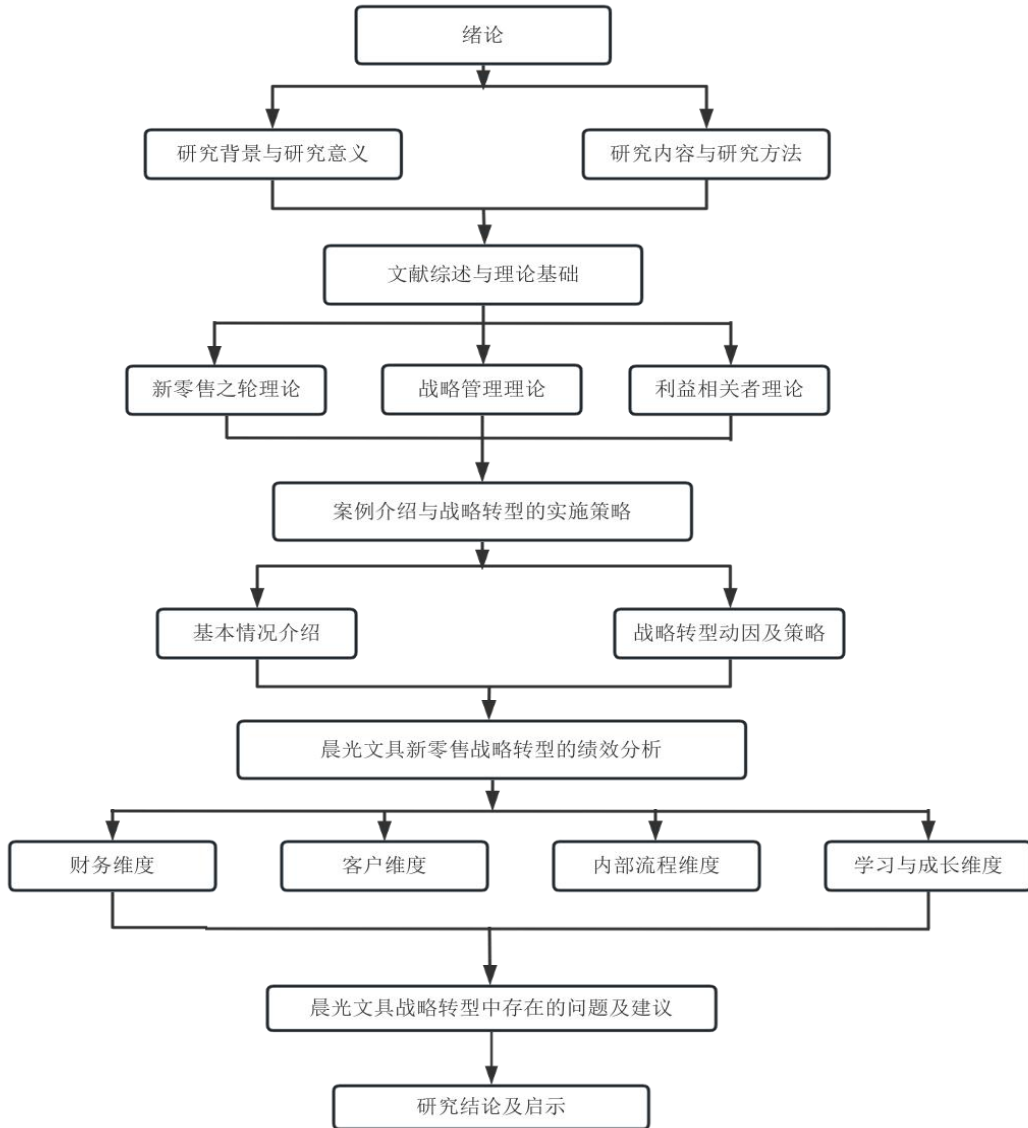


图 1.1 论文框架图

1.2.2 研究方法

本文运用案例研究法，选择了在文具领域有代表性的晨光文具公司为研究样本，详细查阅了该公司近几年的财务和商业数据，目标是深入了解该公司在新零售环境中进行战略转型的原因以及关键执行策略。对晨光文具从 2016 年至 2023 年期间的财务状况的主要数据集进行了整合与汇总，并深度分析它在新零售背景下的财务和非财务表现及市场行为模式。运用相应的绩效分析方法评估转型前后的绩效变化，旨在客观评估该公司在新零售背景下进行战略转型的效果和成效。

2 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 战略转型相关研究

(1) 国外研究现状

随着时代的演进，外部市场的环境变得日益多变和复杂，这使得企业面对的生存难题也逐渐增多了。为了适应外部的变化并迈向持续的增长，对每个公司来说，这都是战略转型过程中必须考虑的议题。对于企业而言，其战略上的转型已经成为了实践与理论双方共同关心的核心领域。随着对这个议题的进一步深化探索，各个地区的行家和学者从独特的角度出发，对公司的战略转变及其改革做了更加详细的研讨。

Michael E.Porter (1996) 强调，企业战略的主要任务是把握所有有利的机遇并进行战略转型。而转型的核心目标是尽量降低自身可能遭遇的风险。当然，为了应对不同的外部和内部环境，企业的战略转变需要做出合适的行动策略决策。Ikavako (2010) 持有的观点是，当企业进行战略转型时，其目标和计划应与实际的需求相匹配。如果这一战略规划与实际情况存在过多的不一致或面临严重的冲突，那么转型过程很可能会遭遇失败。John et al (2007) 提出，战略是企业制定的以促进更好成长的策略和方针，对企业来说，它不仅具有深远的意义，还是进行战略转型最为关键的一步。迈克尔波特 (Michael E.Porter) 强调，当企业制定其理想的策略时，不应只停留在表面的层面。要从更深层次来分析，即通过对企业所处市场环境进行深入地研究，从而找出影响企业竞争力形成的关键因素，进而制定出更加合理的战略。著名的“波特五力”理论正是在这样的理论背景下被提出的。

(2) 国内研究现状

自新世纪伊始，我国就开始深度探讨企业战略转型的各个方面，主要研究的焦点便是在实际环境影响下企业战略变革的具体策略、方式以及这些变革所代表的内在意义等议题。

薛有志等人 (2012) 明确标明战略转型与普通战略变革的区别，并强调了战

略转型是一个涉及多个组织的系统性变革既包含战略内容的调整,也涉及战略过程的转型。尹振涛等人(2009)明确提出,所谓的战略转型是对整体策略的重新定位,不是对部分的细微调整,因此,具有前瞻性、创新性和目的性成为战略性变革的显著特征。李小玉等人(2015)列举了战略转型时需要遵守的几个层次,其中最关键的部分包括战略的内容以及与战略决策相关的流程。这与战略的变更和战略更新思想并不一致。于晓东、刘刚(2015)对企业生命周期进行了深入探讨。他们指出,当企业达到某个特定阶段,特别是其成长阶段,资源的分配会随时间变化而增加。但与此相对的,当企业进入衰败阶段,资源的配置和利用会大幅减少。为了实现战略上的转变并取得成功,这成为一个非常关键的问题。程虹(2016)的观点是,企业战略转型的主要目标应该是全面提高企业的总体业绩。具体来说,这包括改变企业的经营模式,进而提高运营效益和创造价值的能力。

2.1.2 “新零售”模式相关研究

(1) 国外研究现状

实际上,新零售这一理念是在2016年才在中国被首次提出的,因此迄今为止还没有国外的研究人员进行深入的本质探索。在最近几年中关于零售企业战略的转变,多数外国学者和专家主要集中研究了全渠道的零售战略。

Kannan et.al.(2015)观点是,相对于传统的全渠道零售方式,新型零售方式更倾向于强调对顾客服务质量的关注,并旨在提升客户的消费感受。Melero et.al.(2016)持有观点,在整个零售渠道中,对客户信息的持续追踪和管理是至关重要的,同时要以顾客为核心,为他们供应有针对性的商品与服务。Chopra持有的观点是,在全渠道的零售策略中,线上与线下的完美结合对于企业及其顾客来说是至关重要的,这样可以实现双方都能受益的效果。不仅能够使消费者体验到便捷性服务的效率,同时还能提高公司的运营效率,减少运营开销,并优化资源的利用。Wojciech Piotrowicz、Richard Cuthbertson(2014)提出线上和线下的销售其实并不存在显著的分界线,实体店与网络的融合能够为消费者带来更加顺畅的购物体验。Pratap Chandra Mandal(2020)建议,零售行业在提供服务时,应该深入了解不同销售渠道的消费者需求,并积极整合线上与线下的各个市场渠道,从而为客户带来一个更加优质的购物体验。

（2）国内研究现状

自 2016 年新零售这个观念诞生之日起，国内的研究者们对这一领域进行了连续的深入探索。韩彩珍（2018）持有这样的观点，与传统零售模式相比，新零售模式带来了许多明显的优势。这些优势包括可以线上线下销售渠道完美融合，以及应用各种如智能技术和数据化方法，这种做法不仅提升了零售行业的运营效益和减少了成本，而且也增加了消费者的购物满意度。闫星宇等人（2018）持有这样的观点：新零售行业正在新的经济景象下迎来一次前所未有的巨大转折，这为零售企业提供了前所未有的机会与考验。赵树梅、徐晓红（2017）对“新零售”的定义、形式和路径进行了深入探讨，她们进一步指出：新零售是由互联网技术的演进带来的一种全新的销售思路，它是对传统零售习惯的进一步革新与修正。它的关键在于用户的体验，还成功地实现了线上、线下和物流的融合，同时也融合了云计算、大数据等前沿技术。主要包括三种不同的运营策略：首先是通过整合线上和线下的物流资源，以实现商品与销售渠道之间的高效整合；第二，为大众提供更丰富的体验式消费选择，以达到消费场景的可视化；第三，要对零售企业的上下游生态链进行精心构建。杜睿云、蒋侃（2017）均持有这样的观点：线上与线下销售渠道的高效融合，是新零售取得成功的核心要素，而“新零售之轮”理论为此新型零售策略提供了坚实的理论基础。苏霞等人（2019）也从多个角度指出，在新零售市场中，许多业务都呈现出上升的势头，尤其对于那些专注于零售的门店来讲，如果想要进行业务转型，他们就需要持续创新，针对性地调整自己的经营策略，发掘消费者的兴趣点，以便更加高效地为消费者提供服务。

2.1.3 战略转型绩效相关研究

（1）国外研究现状

评估企业战略变革的效果时，绩效评价成为一个备受关注的核心议题。当我们深入探讨公司变革前后的绩效表现时，我们可以从多种角度评估公司战略转型带来的影响。绩效不仅与企业的战略密切相关，而且在某种程度上，它反映了企业战略的执行效果，这对战略的筛选与落实都有直接影响，同时也是决定企业战略转型方向的核心要素。在目前学术领域内，许多人在深入研究企业的绩效与其战略转型之间的联系后，持有各式各样的观点。

Cyert& March (1963) 的研究发现, 当企业遭遇发展上的挑战时, 他们可能会思考进行转型, 并通过减少运营成本和降低损失的方法来增强总体的盈利, 从而达到预期的经营成果。Kyung Min Park (2007) 强调, 公司基于其对手的表现、环境背景和公司的表现来决定战略改革的具体方向和目标。John (2018) 持有观点, 企业所面临的环境持续地发生变动并且变得更加错综复杂, 这种环境下的战略改革可能并不会实现最大效益, 从而有可能导致企业的业绩连续降低。

(2) 国内研究现状

关于企业绩效与战略转型的联系, 我国的学者持有不同的观点。学者杨艳 (2015) 将这种观点与国内外专家的观点进行结合。她认为, 在企业转型过程中, 由于成本等多种因素的影响, 企业战略转型和绩效之间呈现出了一种“倒 U” 型的关系曲线。许金叶等人 (2018) 持有这样的看法: 企业绩效评估在决定企业战略管理是否能够有效执行方面, 起着至关重要的作用。谢康等人 (2016) 指出, 战略转型不只会获得经济收益, 而且可能伴随着潜在的风险。所以, 在如此多的复杂因子影响下, 公司绩效受到战略转型的潜在影响依然表现出不太稳定的特性。在企业进行这次变革的时期, 应当更加强调风险的控制和防护, 同时确保转变过程的步伐保持稳定, 以保障我们能成功地实现既定的目标。在中国, 众多的学术研究者从西方学者处获得了理论与方法, 对于企业战略转型的成效作出了深入的评价。研究者们更多的使用了经济增加值、托宾 Q 值、关键指标法、平衡计分卡等各种分析工具, 同时采用一种或多种方法来构建战略转型的绩效评估体系。朱小林等人 (2003) 将企业战略变革阶段的财务绩效评价流程大致划分为三个步骤: 首先建立绩效评价标准, 然后在战略转型期间采纳过程管理的持续监控, 最后进行战略转型成效的绩效评估。

2.1.4 企业财务绩效相关研究

(1) 国外研究现状

杜邦公司的财务负责人 Donaldson Brown 首次呈现和提出了杜邦分析法, 此种方式已为众多公司所采纳, 且已经被誉为财务绩效评价的领先方法之一。当我们探讨公司的财务表现并对其重要性进行评价时, 来自外国的学者和专家们都提供了不一样的观点。Bulgurcu B (2012) 提出, 在当前这个充斥着变数的市场背

景里，公司必须时刻保持警惕，并且需要设计适当的预防方案以应对未来可能会遇到的各种风险。建立一个既科学又全面的财务绩效评估系统能帮助企业从一定范围内抵御财务风险，并为管理人员提供了一种更加科学合适的方式来做出各类决策。Dufera-Meta A（2012）进一步扩展了其理论的范围，他认为财务绩效的评估不只是简单地了解企业的财务状况，更能够根据财务数据的输出来调整企业的资本构架，这在根本上有助于增强企业的竞争优势。在诸多的绩效评价方法中，最初学者们通过分析财务数据及股市表现衡量企业的战略转型效果，但随着环境的变化，诸多学者认为这两种方法存在一些漏洞，并不能全面地反映出企业的绩效，在绩效的评价过程中还应该加入非财务角度，构建全面的企业绩效综合评价体系。在此基础上，平衡计分卡、经济增加值法等较为全面的企业绩效评价方法得到更多的使用。

（2）国内研究现状

国内研究人员根据多种观点和理论，定义并阐述了财务绩效评价的重要性和功能。卜祥琪（2019）提出，按照目前各公司的发展特点来看，公司的绩效评价体系可以分为财务指标评价体系、非财务指标评价体系。绩效评价的方法有很多，如：杜邦分析法、因子分析法、平衡计分卡法、财务指标法、经济增加值法等。刘春华等人（2013）持有观点，财务的绩效评价不应成为焦点，更为关键的是要借助评估成果来识别公司经营中是否有不足以及怎样进行优化，这才是绩效评价的真正价值所在。姚翠红等人（2017）强调，通过对财务绩效的分析，不但能识别出财务方面的问题，同时也可以基于财务数据来识别企业的内在管理问题，并进一步推动企业加强其内部控制流程。罗爱芳（2011）的立场在于，沃尔评分法仅仅选取了衡量企业偿债、经营及盈亏能力的因素，这样的方式显得过于简单和单薄。企业的发展潜力是衡量其未来进步的关键指数，通过这种评价可以根据目前的财务状况预测将来的走向，这也是我们应考虑的一个方面。冯银虎、纪祥勋（2018）对煤炭业上市公司的财务评估工具进行了深入剖析，结合基于权重确定的各项指标和基于 TOPSIS 的财务评估方法进行了实证研究，成功从中识别了煤炭业上市公司当前的困境，并为之提供了相应的解决建议。蔡立新、高蔓莉（2021）基于资本安全、资本运作、资本收益、价值扩张以及创新布局五大领域，共同构建了国有企业的财务表现评估模型，并利用熵值法进一步构建了相关的数学模

型,对各大企业从这五个维度进行综合分析,并据此提出相应的问题和解决方案。

2.1.5 文献评述

经过对前文提到的文献进行综合考察,我们觉察到对于新零售的各种理念和理论层次的探讨已经相当深刻和系统。众多学者坚信,新零售的核心理念仍然是零售本身,而同时整合线上与线下、物流方式以及场景化平台的体验式消费与资源融合,正是众多学者所倾向于支持的新零售的发展趋势。另外,加强公众的购买力和促进技术创新同样被视为新零售向前迈进的主要驱动力。至今,学术研究在新零售领域主要关注其内涵解读、起源和未来发展等核心议题。而对于该领域的商业模式的探究还处于起始状态,与具体实例融合的相关研究则相对较少。除了上述内容,学术界也对企业战略变革的深层概念和它的潜在影响因素进行了细致的探讨。虽然学界对战略转型与公司绩效的联系持有多种看法,但从一个更宏观的视角来看,当许多元素共同交织时,公司的战略转型不仅可能增强其绩效,还可能因风险导致其业绩减少。目前,关于企业战略转型之后的财务表现研究及其与新零售模式融合的学术研讨还是比较少见的。在这种新的零售环境下,这一战略转型如何在不同的企业中执行以及它对企业所造成的影响,仍需更多的实证调查来加以证明。

在探索企业的绩效考核时,不仅是国内学者,国外的研究者也对公司绩效的评价架构和策略进行了详细的研讨。有许多研究者都持有这一观点,即在财务及非财务绩效的考量基础上,我们应建立一个多元化的绩效评估体系,例如采用平衡计分卡或经济增加值法等方法,从而构建一个更加综合的绩效评估体系。尽管如此,仍然不存在一种完美无瑕的方法,因此各领域的专家们仍在努力地研究和探索。依据前述的研究成果,本文在吸取先前研究的基础上,将焦点集中在晨光文具在新零售背景下的表现,此外,还深入研究了这家企业如何进行战略性的变革以及这一转变对其绩效的影响,并深入挖掘了其中存在的问题,同时对战略转型过程中得到的经验和教训进行了归纳与总结。

2.2 理论基础

2.2.1 新零售之轮理论

零售领域的专家 M.P. McNair 提出了“新零售之轮”理论，揭示了零售行业发展存在某种模式或规律。他持有这一观点，当公司在市场上遭遇困境时，其持续性可能会受到威胁，为了战胜这些障碍，零售企业往往会调整其业务策略，以追求更上一层的成长和发展。零售公司在其业务流程中会形成一个循环模式，在初始时期，新的零售公司常常会选择采用成本较低的方法来吸引潜在消费者，以便能够迅速并流畅地进入市场。一旦获得了稳固的消费者基础和市场份额，零售企业便会设定更高级别的目标，而其核心运作方式将不再单纯追求顾客的关注，而是致力于实现更丰富的盈利。经过了这两个关键阶段之后，各企业间的成本差异不断扩大，同时各自的产品和服务的价格也有了明显的不同。当前呈现了一个新的趋势，此时，消费者开始将公司的各种产品和服务进行相互比较，并不再仅仅将价格看作是一个评价准则，反而更加注重为自己挑选最合适的商品。所以，公司除了需要确保自己提供的产品和服务具有高质量和价格适中的特点，也应当不断进行技术的升级和创新，探索新的经营策略，确保其在其所在行业的领先地位持续稳定。在目前的情况下，我国零售市场正步入三个重要阶段，因此零售行业必须迅速更新其运营策略，以便在市场竞争中占据有利的地位。

2.2.2 战略管理理论

对企业来说，战略管理不仅对于其持续性的成功起到了关键作用，而且它还可以帮助企业尽快适应瞬息万变的市场环境，为企业持续发展奠定稳固的基石。面临着不断演变和变化的市场形势，企业为了保持持续的生存和增长，应从一个更宏观的角度来规划未来的扩展蓝图。历史上，战略管理学的先驱安索夫在其《企业经营战略》和其他著作中提出了一套创新且至关重要的、为未来的发展指明方向的战略思维方式。通过对战略管理的深度研究和分析，我们识别出其核心观念主要囊括环境、战略和组织这三方面。他所提出的策略是“先结构后战略”的策略，为了制定适合企业的生存和进步并确保其有效性，企业管理者必须全方位地

考虑众多因素，包括环境的变迁、预算编制、组织和管理能力、公司的文化传统、权益的构成以及战略的转变等，这些因素之间需要形成平衡。

在 20 世纪 80 年代，由迈克尔波特领衔的学者们构建了一种全新的竞争战略。该战略强调，企业的战略方向与其所处的外部环境密切相关，特别是在所有可能影响企业的外部因素当中，各行业往往是最主要的影响因子。为了确立最佳的策略，公司应当基于对其业务范围内供应商、替代产品、消费者以及在该行业中的竞争地位与实力的深入分析，进而选择一个与其实际状况相符的方案。迈克尔波特不仅推出了战略分析方法来帮助公司在制定战略时做出明智的选择，这些建议还能助我们更加深入地认识公司的内部文化、外部环境和内在竞争力。

大体上，企业战略受到的影响中，环境因素占据了其中的重要位置，尤其是各个行业对其产生的影响尤为显著。由于外部环境是一个持续演进和调整的要素，因此企业应当持续地进行策略性转变，积极发挥自身的特长，构建一种具有市场竞争能力的核心技术体系，以更好地应对环境变动和时代进步。

2.2.3 利益相关者理论

利益相关者所包含的范围比较广泛，其包含所有受企业决策影响的利益相关方。利益相关者理论指出公司的发展与所有利益相关方的关系紧密，因此，除了关心管理者和股东的利益之外，更要考虑他们的期望，而非仅仅着眼于积累股东的财富。当公司在决策时全面考虑到所有潜在利益方时，这将促进企业走向健康和长远的发展方向。基于利益相关者理论，企业提供的财务信息应更为准确，从而能够充分满足相关利益方的期望。

3 晨光文具基本情况及其新零售转型战略

3.1 基本情况

3.1.1 文具行业现状

随着我国经济的迅猛发展，文具行业也正在经历着一系列重大的变革。和其他各行各业一样，文具行业也要不断调整其商业模式，改进其相关技术，不断创新其设计理念来满足更多消费者的实际需求。为了使文具行业更为高效地向优质方向发展，文具的生产与销售领域应更加注重调整资源分布，扩充顾客基础，并增强线上及线下销售通道。但是，就文具企业的市场份额占比情况而言，我国的文具市场存在明显的两极分化，其中，晨光文具始终保持行业领先地位，遥遥领先于其他同行业。2020-2022年我国部分文具企业市场份额占比具体情况如下图3.1所示：

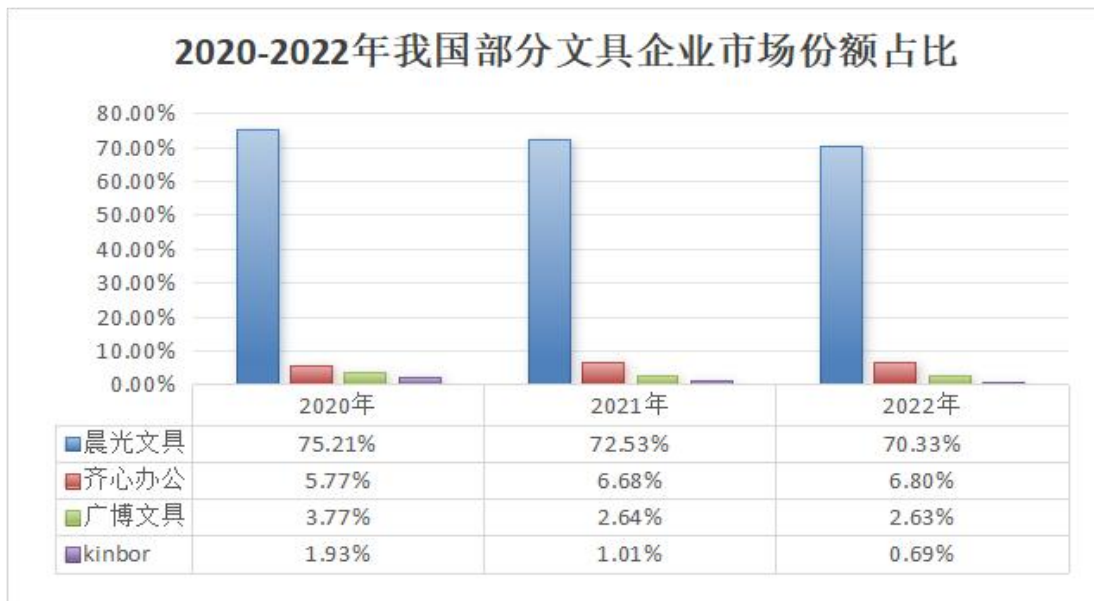


图 3.1 2020-2022 年部分文具企业市场占比

资料来源：wind 数据库

可见，晨光文具的市场份额占比稳居行业首位，但也有逐年递减的趋势；其

次是齐心办公,虽然其市场份额占比不足晨光文具的十分之一,但比例逐年递增;而广博文具以及其旗下的文创生活品牌 kinbor 的市场份额占比也在递减。然而,在整体评价中,晨光文具依旧居于文具产业的龙头地位。自 2016 年新零售模式兴起以来,文具制造行业,特别是晨光文具,已逐步将其市场定位为一个独立的直营企业,以及原先相对薄弱的办公文具市场。文具行业正面临着新的发展方向、创新手段和新型业态的推动与转型升级。这也就意味着掌握自己品牌与技术的那些公司则可以获得更大的经济效益。

近年来,由于国家对教育领域的大力支持,教育部门在公共财政方面的资金投入持续上升,与此同时,与教育有关的多个领域也正在经历政策环境的重大转变。作为一种重要的社会消费品,制笔行业也不例外。根据中国制笔业协会公布的数据分析,只要国家在教育领域对国内生产总值的投资比重增加 0.5%,那么该行业的总产值有望同步增长约 25 亿元。这一趋势明确地揭示了文具产业与国家文化和教育事业的紧密合作关系,进一步显示这一产业拥有巨大的成长空间和潜力。像《文化产业振兴规划》和《制笔行业“十二五”规划》这样的政策文件,它们都明确表示了一个共同的目标:即确保文化产品与现代标准一致,全力协助当地文教企业建立自身的品牌和知识产权,这将有助于持续增加文化产业的集中度,同时确保文化产品能够与国际标准同步发展。

但是,伴随互联网技术的日益发展,互联网与我们日常学习和工作的深度融合越发明显,如数字化、智能化、无纸化的操作方式以及在线远程办公都已成为了一个普遍的趋势。随着在线教育的广泛传播,有些传统的文具产品开始逐渐被现代化的电子设备所取代,这种情况导致了文具产业的发展速率逐渐减缓。随着我国的人口配置发生变革,我们过去享有的人口红利正逐步被削弱,这也导致了日常文具的消费者人数逐渐减少。在目前的国内文具市场中,增长模式已经不再是单纯依靠销售量的增加和销售规模的膨胀,转而更加倚重于差异化的战略、创新和品牌影响力,以期在市场中取得一席之地并获得更多的竞争优势。还要注意的是,2021 年中期,我国推出了双减政策。对于文具制造业,这确实产生了一定的间接效应。然而,需要重视的一点是,由于国家不断增加对教育的财政支持以及推动实现成为文化强国的目标,文具产业也步入了一个全新的成长周期。

3.1.2 晨光文具简介

晨光文具作为全球文具制造巨头之一，它将创新价值与卓越的服务融为一体，努力为大家提供更加愉快和高品质的学习及工作环境。该产品系列包括书写相关文具、学生学习用品、办公室办公用品以及其他与之关联的物品。2015年晨光文具在上交所正式挂牌上市，其股票代码为603899。晨光文具的零售业务遍布全国近7万家的销售终端，这其中也包括晨光生活馆和九木杂物社两大品牌，它们共有540家主要的零售商铺。该企业近年来呈现两位数的稳健增长势头，2023年，其总营收达到233.51亿，相较于前一年实现了16.8%的增长。该公司的总部坐落于中国的上海市，并设有一个总面积为550亩的工业园。2019年，晨光文具实验室获得了中国合格评定国家认可委员会(CNAS)的正式认证，其检测技术已与国际标准相符。自晨光文具创建以来，其发展历程如下表3.1所示：

表 3.1 晨光文具发展历程

1989年	在汕头谷饶镇横山村的两间小平房，晨光文具迈出了创业第一步。
1997年	“晨光”商标正式启用，确立了自主品牌的发展路径，并与全国各地的文具代理商合作，建立伙伴关系。
1999年	晨光落户浦东六里，拥有员工100余人，先后成立了模具、注塑、印刷装配车间，生产体系初具雏形。
2002年	国内首支按动中性笔k35问世，180天工艺调试，17项工艺优化，匠心打造晨光经典产品。
2005年	成为博鳌亚洲论坛指定文具供应商，至今已助力博鳌论坛十余年。
2008年	在文具行业率先启动“连锁加盟”项目，同时光明园区落成，中国制笔中心、中国制笔工业基地挂牌成立，奠定了文具行业龙头地位。
2013年	青村工业园落成，全国文具行业最大的立体仓库之一投入使用。
2015年	晨光文具在上海证券交易所正式登陆沪市A股（股票代码：603899）。
2017年	探索行业新零售，开启“以品牌为核心，从文具到文创生活”战略转型，晨光科力普成功收购欧迪中国。
2019年	晨光文具成功收购上海安硕为控股子公司，携旗下意大利知名绘画品牌CARIOCA快乐画进博首秀。
2020年	携旗下以色列设计品牌Peleg Design亮相进博，并宣布设立全球设计中心以色列工作室。
2021年	晨光收购挪威高端专业护脊书包品牌Beckmann 贝克曼，向世界级晨光的愿景又迈进重要一步。
2022年	作为中国文具行业首个发布ESG报告的上市企业，晨光在2022年4月首次发布2022-2025阶段可持续发展战略，引领中国文具行业可持续发展。

资料来源：晨光文具官网

3.1.3 晨光文具经营状况

(1) 公司经营模式

晨光文具拥有其独特的经营手段，它独自完成产品的设计、研发、采购原材料、加工以及销售等环节，这构成了晨光文具的核心经营模式，以下是其主要的运营情况概述：

从事办公直接销售业务。晨光公司的核心任务是为各个级别的党和政府部门、公共事业单位、社会福利组织以及大型和中型企业提供一站式、多维度的办公问题解决方案。晨光科力普公司成立，专门负责为各种类型的企业进行办公空间的软装装饰，帮助甲方企业减少时间和资金支出；此外，他们还提供办公设备、MRO 工业器材等一系列关联的服务。通过采用供应链管理平台，能向客户呈现出更高效的购买解决策略，并为其提供个性化的增值服务等。

致力于在线业务领域。晨光在电子商务方面的业务主要是在天猫和京东这两大电商平台上展开的，而天猫平台的核心业务则是推动线上实体店的开设，以便更好地满足客户的线上订单需求；关于京东的订单发放，主要是依据库存和动销比来决定的。除此之外，晨光科技公司也已经成立，其主要任务是负责电子商务平台的市场推广和维护与客户的关系。

从事零售业务。晨光的零售行为主要可以划分为两个领域，其一是传统性质的商业活动，主要集中在学校附近，为学生提供服务；另外还有一种是选择在购物中心设立零售门店，如晨光生活馆或九木杂物社这样的商店。

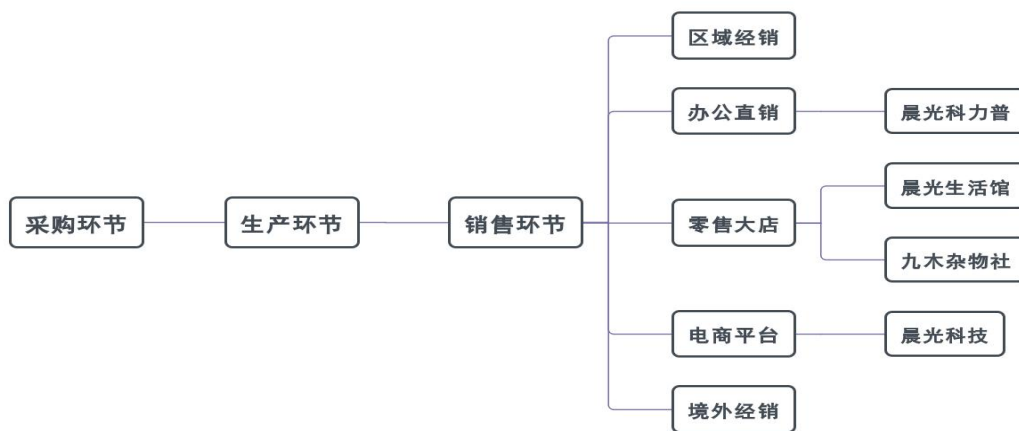


图 3.2 晨光文具经营模式

资料来源：晨光文具官网

晨光科力普公司主要专注于办公直销业务，并提供一站式的办公采购服务，它的核心客户群体是政府，以及各大企事业单位。此外，为了保持与各方稳固且长久的合作关系，它承诺其每一件产品都能够以具有竞争优势的价格直接从生产企业获得，同时也为政府和企业的客户提供全方位个性化服务。

晨光文具的新零售战略以大型零售店作为其发展标志。在晨光生活馆初次开放时，它只是进行试验阶段，但是九木杂物社作为它的升级版本，在市场推广上表现得更为积极、定位越发明确和管理方式更加完善。晨光生活馆主要为中小小学生提供服务，专注于生产色彩鲜艳的学生文具。目前该公司拥有各类儿童文具近百款，这批产品主要被挑选在文化活动现场，例如新华书店等，在提升晨光品牌的知名度之余，消费者与之接触的频次也在逐渐增加。九木杂物社的商品设计展现了更高的精致度，充分满足年轻人群对于文化产品的审美需求。其产品更加贴近我们的日常生活，融入了新的分类如美容产品、首饰和家具等，大多数的选择都落在城市商业区域的大型购物中心。

考虑到外部环境的持续变化，晨光文具实施了多种策略，确保公司的长远发展策略与短期业务目标得到真正实践，不断加强和巩固公司的经典核心业务，不断探索新的业务场景，并致力于提高网络业务的品质与效益。晨光文具在多年不断的市场创新后，已形成了一个“一体两翼”的业务结构：除了原有的传统区域销售业务外，还将晨光科力普和大型零售商业务纳入其核心业务领域，旨在全方位提升晨光文具的业务整体质量，以进一步巩固其在国内文具领域的竞争优势。



图 3.3 晨光文具“一体两翼”业务结构

资料来源：晨光文具官网

（2）公司运营基本情况

晨光文具公司成立以来，其核心业务始终集中在文具和办公用品的研发、制造与销售上，其主要业务始终清晰，并未经历过重大变革。在其生产和研发的各项产品中，学生用品、办公用品等始终占据着主导地位，与此同时，其他商品品类也保持着相当大的市场占有率。根据其年报数据可以明显看出其 2016 年到 2023 年的营业收入基本情况：



图 3.4 晨光文具 2016-2023 年营业收入

资料来源：晨光文具企业年报

从图 3.4 可以明显看出，从 2016 年至 2023 年，晨光的营业收入呈现出持续的稳定增长趋势。这种增长在一定程度上归功于公司的连续创新和新型营销策略的采纳，尤其是他们在互联网销售领域所取得的突破，使其持续增长。

仅从其主要的业务构成来看，晨光文具的核心业务已占据了该公司营业额的百分之五十，这一事实明确地展示了公司主营业务所持有的显著优势，并且与我们主要以办公用品为焦点的研发和销售理念相符。另外，2016 至 2023 年间，晨光文具公司的主要营业收益和其所占比例如下表 3.2 所示：

表 3.2 晨光文具 2016-2023 年主要营业收入构成及占比

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
办公文具收入 (百万元)	1552.14	2833.44	4613.42	2346.94	2821.46	3338.46	3223.48	3510.70
业务收入比例 (%)	33.29%	44.57%	54.05%	21.07%	21.48%	18.96%	16.12%	15.03%
书写工具收入 (百万元)	1647.31	1788.34	1946.02	2186.59	2280.32	2819.67	2168.60	2273.27
业务收入比例 (%)	35.33%	28.13%	22.80%	19.63%	17.36%	16.01%	10.85%	9.74%
学生文具收入 (百万元)	1373.83	1633.10	1858.23	2645.28	2705.88	3128.14	3192.43	3466.46
业务收入比例 (%)	29.47%	25.69%	21.77%	23.74%	20.60%	17.77%	15.97%	14.84%

资料来源：晨光文具企业年报

从上述表格可见，在公司的营业收入构成中，书写工具、办公文具和学生用品在市场上占据了核心地位。不过，公司的主营业务中，这些工具的收入比重也正在逐渐下滑。这表明各个公司已经不仅把这些基础产品当作自己的盈利途径，而是在不断地利用最新的研究与创新手段，来逐渐推出和拓宽新的业务项目。

3.2 晨光文具新零售转型的动因

3.2.1 外部动因

(1) 消费者的消费方式正在改变

随着我国居民的人均可支配收入逐渐上升，消费者在产品选择上也在经历着巨大的转变。中国正在经历一个消费者需求激增的时期，因此市场上消费者可以选择的产品和服务变得更为丰富多彩。随着时代流转，当今的消费群体主要由

80后以及90后、00后这几代人组成。其中，受过高等教育的这一群体比例急剧上升。他们对购买产品的态度不再单纯停留在简单和实用的层面，而是追求更高的质量和效益。他们不仅追求物有所值，还要满足更深层次的消费需求，面对当前的市场状况，我国文具产业呈现出独特的发展方向。文具销售的市场环境变得越来越不稳定，市场的消费渠道也变得日益多元化。

现在，产品目标已经超越了仅仅满足消费者基础需求的范畴，而是致力于满足消费者不断增长的购物欲望，并致力于创造更多具有深度和更高附加值的商品。文具行业也不例外，随着互联网技术的普及和发展，文具产业逐渐向电子商务模式靠拢。尽管我国目前的文具交易市场已经呈现出庞大的规模，但是市场的综合渗透程度已经接近饱和的状态，这使得市场的集中度逐步增加和提高。文具行业的竞争也逐渐从价格竞争为主转变到品牌竞争为主，而这就意味着企业将面临更加激烈的市场竞争环境和更为复杂的营销渠道。新兴的零售手段与富有创新性的销售路径为传统的文具产业创造了崭新的发展空间，晨光公司有可能在这个行业里维持其高端地位，并在将来的市场环境中保持持续的竞争上风。

（2）国内文具行业消费环境压力激增

文具产业是一个轻工业领域，但在改革开放后超过四十年的时光里，它迅速成长，并逐渐从传统的“卖家市场”演变成了“买家市场”。随着我国经济水平的不断攀升和文化产业的不断升级，文具行业也在经历一个转型过程，这个转型和升级是由市场和消费者需求变化的双重推动下进行的。在消费者购买观点及偏好发生变迁的当下，零售行业正在经历一次深远的变革。因为外围局势动荡，以及消费路径过于碎片化，使得消费者趋向个性化，这样的现状为文具产业带来了很多的挑战。考虑到中国人口构成的波动和生育率的下滑，文具产业所依赖的人口红利正在逐渐减弱。因此，不同行业的竞争变得越来越激烈，导致市场已经饱和，企业很难在这些方面提高自己的竞争力。随着网络与其他信息技术的不断进步，无纸化办公的势头变得越来越明显，这已经使得文具行业开始逐渐走低。鉴于现今的市场竞争环境，大量企业正纷纷转战到电子商务领域，寄希望于通过网络营销手段来促使企业成功完成转型。我国文具制造业的销售收益波动性强，因此，文具公司在发展过程中需要迅速了解并应对这一宏观环境的改变，发掘出符合公司战略变革的新方案，摆脱现有的窘境，提升其盈利潜力。

（3）国家出台多项相关产业政策支持

目前，我国的经济结构正在逐步健全，政府不仅为企业提供了众多的政策支持，而且明确了零售业的转变和发展道路。在最近几年中，国家积极推进发展实体经济，不断优化商业环境，以此来协助新零售转型的实施。除此之外，我国始终高度重视教育领域，尤其是文具，它与教育之间的联系非常紧密，并且我们每年对教育的投资都在持续上升。根据国家统计局发布的统计数据，2022年，全国范围内对教育的总投资高达6.1万亿元，这是史无前例的高点。通过这个观察，我们明确地认识到，政府对教育的高度关注和经济科技的增长对文化和教具产业的推动起到了积极作用。最近的几年里，政府对教育部门的投资逐年增加，而国家实施的“以教育为核心”这一原则也日渐得到重视。2017年，在国家的支持和鼓励下，经历了多次努力和实验，晨光终于在技术层面取得了显著突破。展望未来，晨光计划进一步开发高品质的笔头等关键部件，以降低进口配件的消耗。

3.2.2 内部动因

（1）探索新的利润增长机会，提升市场竞争力

晨光文具是最早进入销售市场的企业之一，已经取得了相当大的市场份额。这家企业的主要商业活动聚焦于学生群体为核心的文具商品销售，在创业早期，就已经投入巨额资金建设了一套全国范围的商业体系，并通过增加实体店数量，成功地在当地确立了销售渠道。晨光文具在经过初步的扩展后，已为新零售战略转型积累了宝贵的企业资产与实力。晨光的经营利润和盈利都持续增长，同时企业的形象也逐步得到塑造。晨光文具企业为了增强自身的市场实力，抢占新零售的领先地位，并寻找更多增长的利润空间，正在加强其线上线下的销售模式整合，以满足消费者的多样化需求。因此，他们不只是提高了产品的品质和覆盖范围，还在之前的业绩基础上，努力把以业务为中心的传统经营策略改造成一个新模式，该模式能与传统零售模式同步进行和发展。与此同时，他们已经开始了从文具销售转变为文创产品的新型零售策略，并将该品牌作为公司的发展核心。

（2）实现线上线下融合，创新零售新模式

从零售业的视角出发，线上与线下的业务融合已逐渐成为主导趋势，像淘宝和京东这样的大型互联网公司也开始探索如何将线下的实体业务融合进其整体

的业务架构中。在这个过程中，线上线下的融合发展无疑会对传统零售业产生巨大冲击，而这一点对于传统零售商来说尤为明显。从相对的角度看，传统的零售巨头如苏宁易购和永辉超市选择了在线销售策略，也可能是为了继续扩展其产品销售渠道。伴随着新型零售方式的持续演进，如盒马鲜生、九木杂物社和超级物种等创新零售模式也纷纷出现。如今，传统零售公司和电商平台都开始接受并积极推动新的零售模式进一步壮大。线上实体商店和线上商业平台的联合发展成为新零售模式的突出特点，这一趋势导致了原先明确的线上线下界限越来越模糊，大部分公司也正逐渐朝着这一方向迈进。从未来的趋势来看，零售行业很可能会结合线上门店和线下零售店，利用最新的网络技术来对零售业的关键要素进行精细化调整，这将有助于逆转线下市场销售增长过于缓慢和线上增长停滞的状况。在消费模式日益更新的环境中，晨光文具面对着新零售市场的剧烈对抗，紧跟时代变迁，适应了消费者观念的转型，重视满足客户的购物偏好和消费需求，为了在新零售文具市场中获得领先地位并确立其在行业中的地位，我们需要优化销售途径并抢占先机。

（3）融合物联网技术，提升企业运营能力

得益于数字化技术的促进和物联网技术的迅猛进步，文具制造领域的存货周转率也明显随之提升。但从 2021 年到 2022 年，晨光文具的存货周转率的增长似乎有所放缓，从图 3.5 可以明显观察到，这种增长速度与公司的真实预测并不吻合。导致这一趋势的关键原因在于，目前的电子商务平台上涌现出更多受到年轻人喜爱的创新产品和个性化定制商品。这些都使得消费者对文具有了新的选择方式——通过线上购买，从而降低了线下的销量。假如存货的周转速度持续下滑，这有可能导致存储成本的上升以及存货价值的下降等一系列问题。在这种情况下，晨光文具公司将面临着库存成本过高的风险。因此，为了恢复存货周转率的增长并提高公司资产管理的效率，晨光文具的存货流动速度必须得到加快。



图 3.5 晨光文具 2016-2023 年存货周转率变化图

资料来源：晨光文具企业年报

3.3 晨光文具新零售转型的实施策略

一方面，由于文具行业进入门槛较低，竞争较大，晨光文具的文具类产品与其他品牌并没有十分明显的优势。互联网的发展使得目前的办公正趋向“无纸化”，传统文具企业势必会受到影响，晨光文具在文具行业虽具有一定的品牌优势，但这种优势正在消失，晨光文具亟需寻找新的生机。另一方面，由于消费升级推动了新零售的发展，在新零售的大环境下，新业态和新渠道的形成为传统文具的转型提供了新的机遇。为了打造差异化竞争力，增加自身的综合实力，晨光文具从 2016 年逐步采取措施来转变其零售方法，在 2017 年宣布计划从文具领域转向文创领域，正式开启新零售的战略转型。

晨光文具公司的董事长明确地指出，受到最新零售模式和现代消费者需求的双重驱动，他们将打造一个商业上具备明确市场方向的品牌体系。要想打造一个有生命力的企业品牌，首先需要建立起与之相匹配的组织架构。这一点将在多个合作途径上得到具体体现，例如自主创建、购置和授权等，以促进多品牌、高质量商品、全面渠道以及并购活动等多个方面的发展活力。同时还需要注重与行业内优秀企业的联合。在产品与创新的领域中，晨光文具不仅推出了各种新产品，也在进一步提升和扩张公司的品牌影响力和业务能力，以进一步增加市场占有率并提升其在行业内的地位。晨光文具公司致力于适应和更新，紧跟市场变化的脚

步，持续增强自身的综合实力，不断探索和创新零售策略,为文创品牌带来崭新的发展阶段,并促进各企业的持续变革与稳健进步。

3.3.1 成立以一站式服务为特点的新零售门店

晨光生活馆自 2013 年成立之日起，一直到 2023 年底，目前在国内的门店数量达到 41 家。在 2013 年晨光生活馆成立初期，尽管并未引入“新零售”的定义，但随着零售行业的逐渐衰退，文具行业也遭遇了众多考验与困境。面对这些挑战和逐渐加剧的不利情况，晨光文具逐渐进入到了全新的零售端。

晨光生活馆是一家独立运营的旗舰店，在其初创时期，它的分店位于新华书店内部，后来由于经营策略的转变，晨光文具决定将其门店迁移到繁华地段。自 2015 年起，晨光生活馆的数量一直在稳步上升，并在大型购物中心开设了新的分店。随着时光流逝，晨光文具公司对其进行了深度的改进和提升，经过升级后的 2.0 版本生活馆更加重视其场景化的设计，这使得它更容易受到顾客的喜爱。它更倾向于提供高质量的文具产品，从而真正确立了其作为一个综合性文具零售店的地位。此外，晨光生活馆以“一站式”的服务模式满足了不同消费群体的需求。商品的主要目标群体是学生和年轻一代，而这些商品更多地强调其性价比的优越性。晨光生活馆凭借其在晨光文具新零售领域的领先地位，为各大终端产品提供了全面的零售解决方案，这包括问题诊断和场景展示。文具商店也因此得到了全面的提升，为消费者提供了一种创新且让人感到满足的购物方式。

在 2016 年之前，晨光生活馆的商业焦点集中在扩展店铺、提升销售额，以及保障文具产品具有通用性这几方面。随着经济环境的演变，它开始重新定位其经营策略，从早期主要提供文具产品的运营模式转变为更重视服务为核心的多元化零售模式。2017 年开始，晨光生活馆开始逐渐减缓门店扩张的速度。它把业务重心转向了技术层面的提升，提高员工工作效能，并优化了人力和产品的配置，以便增强生活馆作为单一店面的盈利潜能。

3.3.2 成立以特定群体为消费对象的创意门店

2016 年，晨光文具公司成功地推出了它的全新零售大店——九木杂物社。这是一个专门为文具爱好者提供专业、便捷和一站式服务的平台，同时也是晨光

文具品牌下第一个面向消费者开放的线上和线下互动平台。随着晨光文具在国内的持续扩展和进步，“九木杂物社”也逐步崭露头角，从2017年起，它开始快速扩张以增大市场份额，到2023年年末为止，晨光文具在国内已经有618个九木杂物社在运营，其中直营的有417家，而与之合作加盟的店铺数量为201家。

九木杂物社与经过升级的晨光生活馆在设计理念和风格上有许多相似之处。它们都选择在大型购物中心设立自己的商店，主要是为了满足学生和年轻人的需求，旨在丰富他们的产品线，并将升级作为其核心追求。而九木杂物社与晨光生活馆在本质上存在显著差异，特别是九木杂物社主要瞄准的是年龄在15至29岁之间的高品质女性群体，他们所销售的产品涵盖了文具文创、益智文娱以及实用家居等多个领域。此外，这些店铺主要集中在城市的中心商务区，逐渐演变为公司基于文化创意生活观念的创新零售场所。

在经过几年的尝试后，九木杂物社不仅建立了自己完善的经营策略，而且还优化了其产品结构。此外，九木杂物社还创立了线上线下的销售网络，他们同时还在大力推行直播等多种营销策略，通过丰富多彩的话题和节日促销，鼓励消费者再次购买。九木杂物社的显著特点恰恰是它独有的消费体验方式，通过不定期的举办以体验为主题的活动，例如，为美容产品举办的“天使爱美丽”活动，商家为顾客创造了一个真实的睡前洗漱环境，并在其中展示沐浴、皮肤护理和美妆产品，从而使顾客产生一种身临其境的购物体验。这不仅提高了消费者在购物期间的满意度，同时也反映了九木杂物社对于消费者购买倾向的关注程度。

3.3.3 成立线上线下整合发展的电商直销平台

面临着新的零售模式发展，企业即将在线上与线下深度整合，这会激励公司的销售网络不断刷新其布局，并进一步推动公司向纵向一体化的整合方向前进。晨光科力普是属于晨光文具公司管理的一个子公司，该公司成立于2012年，主要定位为一个综合性的电商直销平台，涵盖了办公用品的生产、销售以及客户服务等多个方面，同时也是晨光文具特别重视并大力推广的B2B电商综合平台。可是，在晨光科力普开展其全新零售战略前，其成长并没有达到预期。考虑到新零售能够为使用者提供大量的商机，消费者可能更倾向于寻找提供各类办公用品的综合服务中心。晨光文具希望通过打造一站式电子商务平台来满足客户需求，

这一发展趋势为晨光科力普未来的成长提供了新的可能性，从而促使晨光文具开始加大对它的财政支持。

在最近几年的时间里，我国已经推出了多项旨在鼓励政府进行电子商务采购的政策措施。随着这些措施的落实，电商采购规模不断扩张，并逐渐成为推动经济增长的重要力量之一。晨光科力普依靠其庞大而出色的客户基础和卓越的仓储及物流服务能力，已经被众多地方政府、国营企业以及大型知名企业所列入其购买清单。它拥有顶尖的配送团队，他们不仅高度重视订单的实时监控和售后服务，还致力于建立一个更加完善的配送服务体系，旨在提升客户对其服务的满意度和满意度。随着晨光文具用品业务规模不断扩大，公司开始尝试通过并购来扩大市场竞争力。在 2017 年，晨光文具成功地买下了欧迪办公的所有股权，这意味着晨光科技普在办公文具行业的影响逐渐增强，其市场占有率也随之上升。

4 晨光文具新零售转型的绩效分析

平衡计分卡在传统财务比率法的基础上增加了非财务角度的指标，是一种全面评估企业绩效的有力工具，其四大核心维度包括：财务、客户、内部流程、学习与成长。本章运用平衡计分卡的不同维度模型整合晨光文具的财务和非财务指标研究其绩效表现，确保了分析的全面性和准确性。平衡计分卡通过整合风险管理、提升运营效率、激发创新精神及员工发展，有效增强企业竞争优势。寻求财务表现与非财务表现的均衡，将财务目标与非财务目标、短期和长期评价相融合，从而为其制定更加科学合理、更加高效的战略与目标提供参考，以推动其实现可持续的高效发展。

4.1 财务维度

4.1.1 盈利能力分析

(1) 零售大店营业收益和净利润

从第三章中新零售转型的策略中可知，晨光文具是在 16 年转型前就已经尝试推出了提供质量文具相关产品的旗舰店——晨光生活馆，初期开店的地址在新华书店内，并没有给消费者提供与高端产品相媲美的消费场景，因此将店址转向了大型购物中心，选择利用高性价比的产品和新零售体验来打动顾客。为了进一步获客，晨光文具在正式转型时推出了全新零售大店——九木杂物社，是生活馆的进一步延伸实验，针对更有消费能力的年轻女性，将产品范围也扩展到生活、娱乐各个方面，其关键点在于会利用网络直播与线上体验等活动来真正展开新零售战略，为消费者带来更强的消费体验。二者的分店不断增加也预示着晨光文具在坚定的走新零售转型的道路。

从表 4.1 可知，晨光文具零售大店的营收规模从 2016 年的 1.5 亿元飞速扩张至 2023 年的 13.35 亿元，涨幅近 9 倍，而九木杂物社的营收在 2023 年也彻底占据了主导地位，达 12.4 亿元。说明更具体验感和针对性的九木杂物社更受市场的青睐，从侧面可以看出晨光文具的新零售模式是较为成功的。但值得注意的是，九木杂物社在 8 年间的净利润都为负值，且逐步增大在 2020 年达到顶峰。在 2022 年的年初，由于上海疫情的突然爆发，晨光文具的制造和市场销售遭受

到了重大冲击，导致众多新晋商家被迫停工，这也进一步导致了 2022 年的营业收入迅速下滑，同时也给净利润带来了重大打击。因此，为了能够尽快摆脱困境并恢复经营业绩，晨光文具决定对现有业务进行整合，将其全部纳入公司统一管理之下。

直到 2022 年年底，晨光生活馆与九木杂物社的净收益仍然不足，并且在 2022 年他们的亏损已经达到了惊人的-3650.09 万元，这使得这两家子公司均未能达成其获利目标。晨光文具已经意识到其新设立的零售门店扩张之势过于迅猛，这一现状直接造成了其初始的投资成本持续居高不下，从而严重削弱了其盈利潜力，进一步对其整体净利润造成了不小的负担。因此，公司要想在激烈的市场竞争中获得持续发展，必须进行适度扩张，并降低对扩大业务的依赖度、强化成本的有效管理，并将主要的关注集中在商店运营与经营管理方面。

表 4.1 晨光文具零售大店 2016-2023 年营业收入与净利润（单位：万元）

年份	生活馆（含九木杂物社）		九木杂物社	
	营业收入	净利润	营业收入	净利润
2016	15,145.00	-479.49	23.23	-38.06
2017	19,234.15	-4,114.99	3,515.35	-989.07
2018	30,592.00	-3,030.04	15,299.61	-2,602.78
2019	60,063.70	-804.67	46,043.51	-693.11
2020	65,484.36	-5,022.93	55,849.09	-4,207.86
2021	105,406.13	-2,108.65	94,949.81	-2,255.78
2022	88,414.44	-3,513.84	81,299.30	-3,650.09
2023	133,535.55	2,291.32	124,043.08	2,572.81

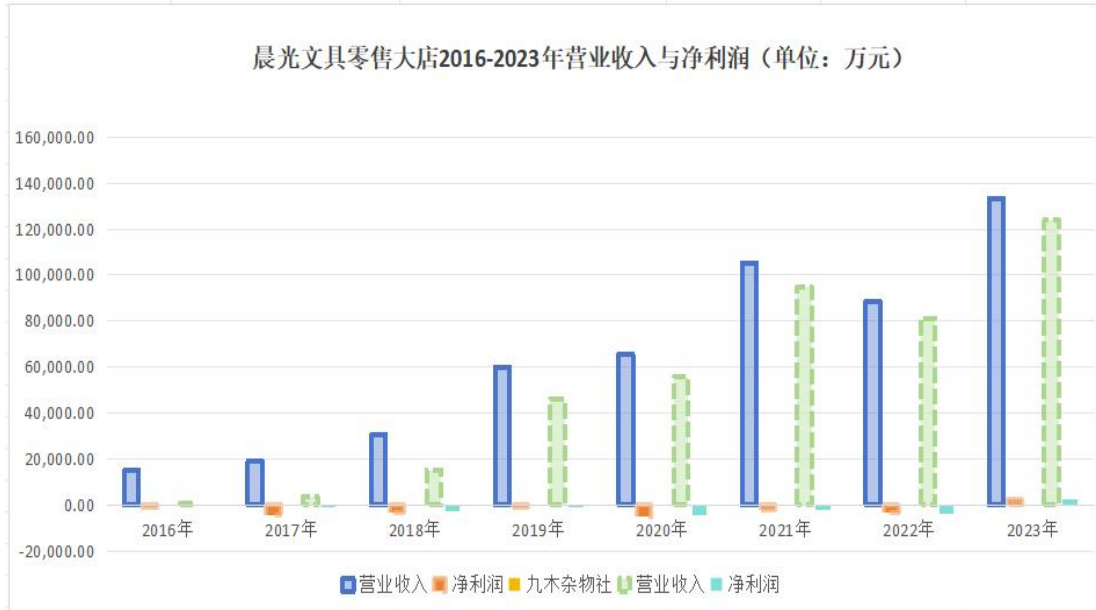


图 4.1 晨光文具零售大店 2016-2023 年营业收入与净利润变化图

资料来源：wind 数据库

（2）线上办公直销业务的营业收入和净利润

如图 4.2 所示，在 2016-2023 年期间，晨光科力普公司的业绩得到了明显的提升。从之前的收入低迷状态，到如今的迅速增长，晨光文具的投资和研发为公司带来了显著的业绩增长，进而实现了公司的快速扩张。从 2016 年的 51 581.30 万元开始，晨光文具的总营业收入急剧上升，到 2023 年达到了 1 330 699.41 万元，这极大地推动了晨光文具的总营业收入增长，也直接成为了公司的盈利核心点。科力普公司线上办公直销业务的巨大成功离不开新零售的销售思路，赵树梅、徐晓红（2017）提出的三种策略中两种：整合线上和线下的物流资源，以实现商品与销售渠道之间的高效整合，对应着科力普提供的 B2B 电商综合平台与完善的配送服务体系；为大众提供更丰富的体验式消费选择，对应着科力普着力提供办公一站式、MRO 工业品、营销礼品和员工福利等超过百万种商品。

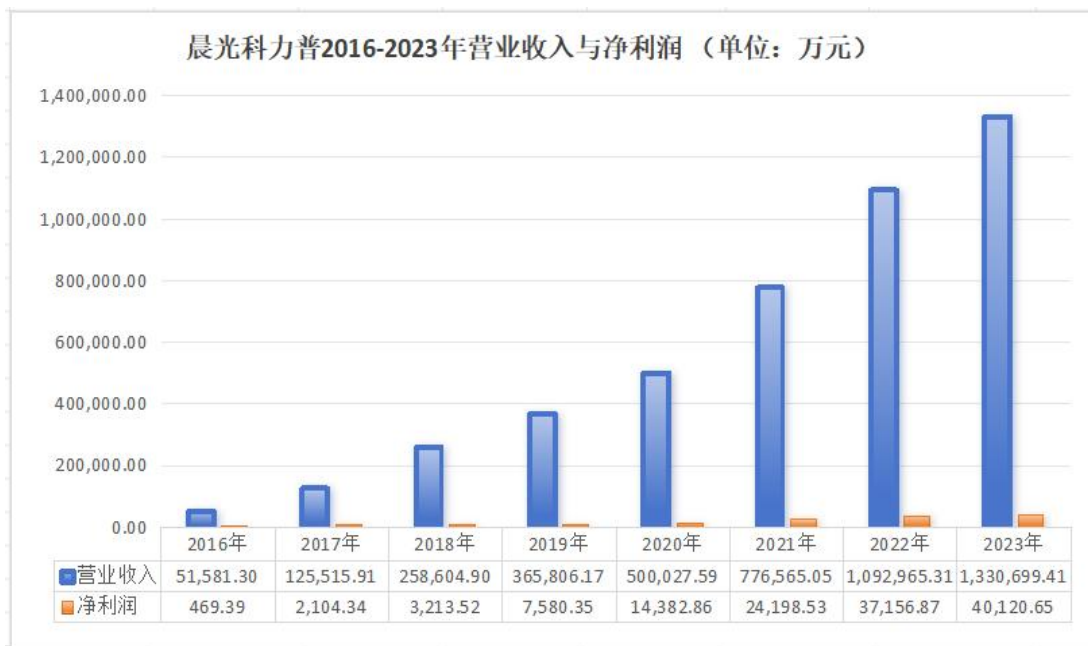


图 4.2 晨光科力普 2016-2023 年营业收入与净利润变化图

资料来源：wind 数据库

晨光科技公司主要负责线上全平台营销和授权店铺管理，主要包括：天猫、京东、拼多多等平台的营销，除此之外，也会在热门短视频平台：抖音、快手上开设品牌直播间。旨在拓展更多网上营销店铺，为消费者提供线上体验服务平台。如下图 4.3，晨光科技营收一直保持持续并稳定的增长态势，到 2023 年，其营业收入明显超过 2016 年，总额达到了 8.57 亿元。晨光文具的网络销售业务之所以能够实现显著的增长，主要是因为消费者对在线购物的浓厚兴趣。晨光公司还致力于将传统文具向数字化转型，以期为其线上领域提供创新的产品和服务；通过不断地完善和调整直营的业务模式，研发出更有市场竞争力的热销产品。在产品研发方面，晨光坚持走自主创新之路，致力于打造中国一流的网络技术研究中心，为用户提供优质高效的技术支持。晨光天猫旗舰店实施了全方位的会员管理策略，导致其会员数量迅速攀升至百万级别，展现出强劲的发展势头。但直观净利润指标，可以发现晨光科技的营收总量增长迅猛，但净利润并没有相应上涨，在 8 年间有 5 年超 500 万的亏损，从年报上来看，公司并没有对此做出回应，为何与零售大店一般连续亏损多年确依旧大幅扩张销售规模，令人存疑。



图 4.3 晨光科技 2016-2023 年营业收入变化图

资料来源: wind 数据库

(3) 传统的核心业务所带来的营业收入和净利润

随着晨光战略的不断深化转型, 其传统核心业务收入的比重已从 62.36% 大幅减少至 42.48%, 已经不再作为公司主要的收入来源。而科力普公司的新业务收入已经从原先的 32.83% 快速增长到了 54.66%, 这种增长速率在所有业务模块里表现最出色, 现已成功占据超过一半的市场占有率, 因此成为了公司的主要业务。随着晨光文具市场需求的持续上升, 科力普有很大可能性在办公直销领域中占据更大的市场位置。虽然在新的商业策略下, 晨光文具从其生产、销售到零售的主要门店的收益并未完全满足期待, 但其未来的成长机会仍然十分乐观。详细的数据见下表 4.2 所示:

表 4.2 晨光文具 2019-2022 年各业务模块营业收入 (单位: 万元)

年份	传统核心业务	科力普办公业务	零售大店业务	各业务模块之间的交易抵消	合计
2018	551,090.85	258,604.90	30,592.14	-10,223.18	853,498.86
2019	665,068.98	365,806.17	60,063.70	-6,496.91	1,114,110.14
2020	757,611.01	500,027.59	65,484.36	-9,348.39	1,313,774.57

续表 4.2 晨光文具 2018-2023 年各业务模块营业收入（单位：万元）

年份	传统核心 业务	科力普办公 业务	零售大店 业务	各业务模块之间 的交易抵消	合计
2021	888,041.44	776,565.05	105,406.13	-9,272.29	1,760,740.33
2022	849,450.59	1,092,965.31	88,414.44	-31,198.78	1,999,631.56
2023	913,583.84	1,330,699.41	133,535.55	-42,688.36	2,335,130.43



图 4.4 晨光文具 2018-2023 年营业收入占比分布图

资料来源：wind 数据库

根据下表 4.3 所示，晨光文具盈利能力分析可知，晨光文具自 2019 年开始其净资产收益率、销售净利率、销售毛利率、总资产报酬率等各项指标均有明显的下降趋势，可能是受外部环境的影响，但仍然维持在相对稳定的水准；从前面几项业务的主营业务收入都能看出，晨光文具正处于飞速扩张的阶段，整体营收在 8 年间增长了近 6 倍，但相较净利率指标，不难发现其并没有随营收增长反而从 2016 年的 10.32% 下降到了 2023 年 7.04%，本文推测是因为晨光文具积极投身战略转型，加大了其新零售方面的资本投入，造成其销售成本的增加，进而导致其各项指标有所降低，在净利润方面，新零售业务的贡献不到 4 亿元，而传统业务的营收总量低于新零售却贡献了超 12 亿元，说明晨光文具在战略转型的过程中的成本控制、运营效率并没有合理匹配公司当下的营收规模，仍需要再接再厉。

表 4.3 晨光文具 2016-2023 年盈利能力分析（单位：百万元）

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入	4662.47	6357.10	8534.99	11141.10	13137.75	17607.40	19996.32	23351.30
营业利润	537.28	682.88	934.75	1283.18	1408.84	1781.39	1608.49	1930.61
净利润	481.26	627.16	807.84	1076.08	1238.37	1533.60	1355.38	1643.94
归母公司净利润	492.92	634.04	806.85	1060.08	1255.43	1517.87	1282.46	1526.80
净利率（%）	10.32%	9.87%	9.46%	9.66%	9.43%	8.71%	6.78%	7.04%
毛利率（%）	26.42%	25.73%	25.83%	26.13%	25.36%	23.21%	19.36%	18.86%
ROE（%）	19.81%	22.13%	23.68%	25.61%	23.84%	24.76%	19.79%	20.99%
基本每股收益 （元/股）	0.5358	0.6892	0.877	1.1523	1.3558	1.645	1.3874	1.6577

资料来源：wind 数据库

4.1.2 偿债能力分析

从短期偿债能力的角度看，通过表格 4.4 可明显看出，晨光文具在 2019 年至 2022 年期间的流动比率与速动比率一直保持在一个相对均衡的水平上，其增长率和下降幅度也都是均衡的；随着其运营活动所产生的现金流逐步提升，现金比率正在持续增长，证明其有能力确保企业能够如期偿还应交的债务。从长期偿还债务的能力角度来看，晨光文具的资产负债率正逐年上升，并已经接近其中间值 50%。这些数据表明，这对债权人和所有者都是利好因素。保持中间水平不仅能保护债权人的债权权利，还可以确保所有者获取投资回报；另外，其产权比例也相对偏低，这表明它具有很高的长期偿债能力，也能保障债权人的合法权益，从而承受的风险也相对较小。

表 4.4 晨光文具 2016-2023 年偿债能力分析

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
流动比率	2.75	2.13	1.94	1.76	1.74	1.83	1.85	1.88
速动比率	1.91	1.51	1.45	1.30	1.66	1.73	1.55	1.64
现金比率	-	-	-	0.87	0.96	1.02	0.92	1.02
资产负债率 (%)	26.56%	33.60%	38.41%	41.03%	43.96%	42.90%	44.31%	45.47%

资料来源：wind 数据库

4.1.3 营运能力分析

由于晨光文具的盈利核心是为消费者提供产品，因此，在营运能力分析中，本研究选择了关键的存货、应收账款相关的指标，以基本的生产、销售、回收资金的思路来分析，从表 4.5 的数据中，我们可以明确观察到，在 2016 年至 2023 年的时间段里，晨光文具的存货周转率从 2016 年的 4.96 增至 2023 年的 11.83，这说明公司的存货周转速度正在不断加快，供货能力得到了两倍的提升，结合应收账款周转率指标来看，晨光文具的收账速度却显著下降，根据 2023 年年报显示，其应收账款从 2022 年年末的 29.56 亿元增加到了 2023 年年末的 35.78 亿元，说明公司大幅提升销量的代价是大规模地被其他公司用应收账款顶货，随之带来巨大的坏账风险，2023 年的坏账就高达 1200 万元，说明公司在整体价值链中的话语权正逐步降低，需要考虑通过改变销售策略，降低销售总量而提升销售质量来提升公司的整体运营情况。

表 4.5 晨光文具 2016-2023 年营运能力分析

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
存货周转率	4.96	5.88	6.61	6.80	7.26	9.42	10.17	11.83
存货周转天数(天)	72.59	61.22	54.44	52.95	49.58	38.20	35.41	30.43

续表 4.5 晨光文具 2016-2023 年营运能力分析

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
应收账款周转率	35.38	20.03	13.36	12.14	10.16	10.73	8.55	7.14
应收账款周转天数 (天)	10.18	17.97	26.95	29.64	35.45	33.55	42.11	50.44
总资产周转率	1.47	1.63	1.70	1.68	1.52	1.67	1.64	1.65
流动资产周转率	2.14	2.36	2.41	2.38	2.10	2.27	2.19	2.10
非流动资产周转率	4.75	5.22	5.71	5.74	5.51	6.29	6.50	7.70

资料来源：wind 数据库

4.1.4 成长能力分析

本研究选取每股收益、主营业务收入增长率及总资产增长率三个指标，来全面评估晨光文具的成长能力，每股收益虽然多用于判断企业的盈利能力，但也可以反映出市场是怎样看待市场的成长潜力，每股收益越高越能吸引更多投资者投资。具体来看，晨光文具所处的文具用品市场的行业平均水平维持在 0.4-0.7（元/股），而从表 4.6 可以看出，公司的基本每股收益与稀释后的数据基本一致，且从 2016 年也就是晨光文具实行“新零售转型”战略的第一年的每股收益为 0.54（元/股）仅为行业平均水平，而其仅用了两年时间就增长到了 0.88（元/股），除去 2022 年的下滑外，基本年均增长达到了 19%，呈现出一种较为强势的成长潜力。相应的，公司的主营业务收入增长率在 2016-2023 年间的平均水平达 20%，可以说明其业务规模持续扩张，同时会提升其市场占有率及影响力，也做实了其在行业内部的龙头地位，而长时间高水平增长还能反映出晨光文具的增长并非是由于降价、搞活动等短期营销推动所导致的，而是由于能够提供有竞争力的产品及服务或是高技术含量，满足了市场客户的需求而来的可持续性。而总资产增长率这个指标也能从资产增长的角度来证实公司应收增长的底层基础是总资产持续扩张，二者在 8 年间的涨跌趋势基本一致。但值得注意的是，晨光文具

的两项指标在 2022 年间有了较大幅度的下降，主要原因是由于疫情的影响导致大部分线下店铺无法营业，公司也意识到了自身需要提升抗风险能力，放慢了扩张的意图，同时，线上店的表现优异也证实了“新零售转型”的抗风险优势，但具体的业务结构和规模需要进一步调整。

表 4.6 晨光文具 2016-2023 年成长能力分析

年份	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
每股收益-基本 (元/股)	0.54	0.69	0.88	1.15	1.36	1.65	1.39	1.66
每股收益-稀释 (元/股)	0.54	0.69	0.88	1.15	1.36	1.64	1.39	1.66
主营业务收入增长 率 (%)	24.41	36.31	34.33	30.54	17.90	34.02	13.54	16.59
总资产增长率 (%)	18.08	28.05	29.38	33.25	28.35	17.66	13.99	17.60

资料来源：wind 数据库

4.2 客户维度

4.2.1 顾客满意度

从一方面看，晨光文具一直在努力为其产品开发更为先进的特性。晨光公司目前已经通过持续优化其产品结构和制造工艺，推出了一系列具备速干、超顺滑和高容量等多项卓越功能的产品线。这些产品的目的是为了提升消费者的使用感受，并适应他们在创作时的个性化需求。从另一方面看，晨光文具始终紧密配合消费者需求与时尚方向，与众多知名品牌合作，旨在增加产品的附加价值和丰富其文化深度。例如，他们推出了专注于为学生消费者设计的可擦产品，纠正他们的握笔方式的优握产品，旨在为消费者提供能增强幸福感的小众手账产品等。他们专注于根据消费者在关键情境中的真实需求，为他们设计出真正能够触动用户

心灵的产品，致力于将中国文化元素融入到产品当中，使之成为一种新的文化符号。

晨光文具还涉足了众多的跨领域品牌，包括但不限于韩寒 ONE、创意咨询工作室、鹿晗生日季、孤独星球等，都建立了深入的合作伙伴关系。此外，他们还与米菲、海绵宝宝和小王子等动画角色建立了合作伙伴关系。他们将自己的设计成果转化到文具上，让消费者感受到文具所带给他的独特魅力。他们携手推出了众多富有情感深度以及富有故事情节的文化创意产品，这些产品旨在让消费者在各种不同背景下都能享受到既时尚又充满个性的生活体验，并通过他们的文具产品向消费者展现了对生活的精致和追求。

4.2.2 品牌价值

品牌价值不仅仅体现在一个企业经营活动中获得的社会认可度上，它同样也是顾客评价一个企业产品优劣的重要参照标准。晨光文具在进行新零售策略的转变时，在构建企业品牌、传播品牌信息以及加强与企业公众的关系等多个领域都取得了显著的进展。同时，公司还积极地利用各种媒介来推广自己的品牌。他们还推出了一系列特色品牌活动，如儿童季、考试季、樱花季等，目的是为了确保企业内部品牌与产品内容能够准确地得到传播，进一步增强了公司在市场中的知名度和好评度。在品牌季的各种活动中，社交媒体平台如微博、抖音、小红书等都进行了广泛的内容推广，达到了惊人的千万级曝光。除此之外，还利用网站、纸质媒体、微信和微博等多个平台为产品进行了深入的嵌入，这不仅提升了产品的曝光度，还增加了品牌的价值。从 2016 年开始，晨光获得了许多荣誉奖励，这也使得其品牌的价值逐渐上升。

4.2.3 市场份额

一个企业在市场中的份额反映了它在市场中的位置，这也间接展现了该公司在市场上的核心竞争力以及它的总体地位。通过实际案例的研究，我们可以看出，晨光文具在采纳零售策略转型之后，不但成功地拓展了它们的市场销售网络，而且还大力推广了在线交易平台。如此策略将极大地增强它们在市场上的表现，进而提高其市场份额。另外，由于晨光文具的经营模式属于传统零售型，所以在新

零售背景下，需要对其进行一定程度的调整和创新。从 2016 年开始，晨光文具采纳了新零售的策略转型，这使得它在市场上的份额有了明显的增长。此外，通过对晨光文具的研究发现，随着公司不断加大对电商业务的投入力度，其市场份额也随之增大，且市场占有率与市场占有率之间呈现正相关关系。晨光文具通过调整其新零售策略，成功地增加了在市场中的份额，从而提高了其市场竞争力。

4.3 内部流程维度

4.3.1 销售渠道扩展和升级

在新零售战略转型的推动下，晨光文具成功地开辟了全新的销售途径，并且新零售门店的数量也呈现出强劲的增长势头。如图 4.5 所示，到 2016 年底为止，晨光生活馆的总数量已经增长到 173 家。但是，因为扩张的速度过于迅猛，该生活馆始终面对着财务亏损的挑战。因此，2016 年开始，晨光生活馆逐渐减缓其扩张的步伐，商业领域的关键发展趋势围绕着增加员工的工作效益、商铺的升级、调整人力资源的分配和产品的优化进行。这些努力都更加强调场景的设计和用户体验的增强，主要是为了增加生活馆独立门店的盈利可能性。

九木杂物社作为晨光文具在新零售市场中的主要零售商，在 2023 年年底，已经在国内成功开设了 618 家分店。九木杂物社专注于打造一个强调体验式消费的零售店，不断地丰富和提升产品种类，赢得了年轻一代的广泛喜爱和追随。目前，我们已经开始向公众开放加盟，并在多个城市开设了分店，同时也在不断地扩大业务范围。在业务转型的过程中，线下渠道不只是实现了显著的增长，线上渠道的建立也取得了令人瞩目的里程碑。晨光科技成功地构建了一系列的在线销售渠道，这些渠道涵盖京东、淘宝的电商平台，晨光文具的在线购物平台，九木杂物社的小程序，再加上晨光联盟 APP 的研发工作，所有这些都为晨光科技的分销渠道注入了新的活力。晨光文具不只是为其员工提供了电子商务相关的专业培训，它还进一步优化了线上销售渠道的运作，使得员工能够与传统的线下销售渠道更紧密地结合，实现双方的共同繁荣。

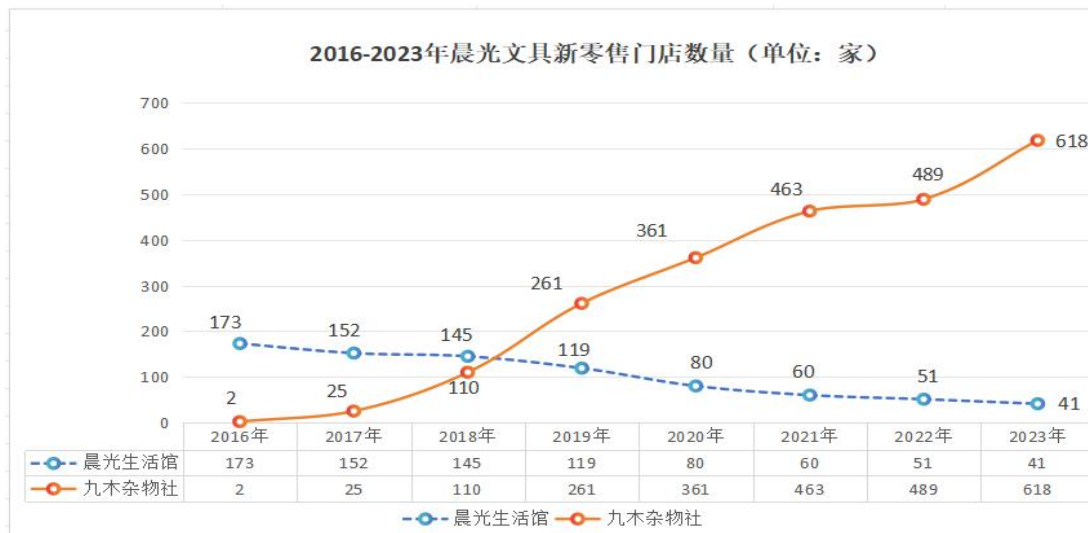


图 4.5 晨光文具 2016-2023 年新零售门店数量

资料来源：晨光文具企业年报

4.3.2 产品端升级

晨光文具在面临文具产业的发展受到限制和新型零售增长的双重压力之下，在战略的转变过程中，销售路径不仅经历了更新，产品方面也得到了优化，以提高商品的多样性和独特性。由于战略转型的深入推进，其产品线也经历了一次巨大的拓宽，丰富的种类也逐渐增加。从表 4.7 看出，九木杂物社所销售的商品不仅仅局限于晨光品牌，他们还与多个国内外合作伙伴建立了品牌合作关系。此外，晨光文具也积极拓展其他品类的业务，如文具用品、玩具等。晨光文具以其独特的形式进入了消费者的视野。

表 4.7 九木杂物社主要产品

主题	产品
文具工作	晨光牌文具、Daycraft 等偏中高端品牌文具产品、网上授权文具产品
手账达人	各类创意手账
生活杂物	化妆品、护肤品、箱包、家居小物等
治愈达人	“梵高”系列产品、动漫 IP 产品、韩寒 ONE 系列产品等
亲子益智	儿童书画用具、益智玩具等
礼品玩物	“盲盒”系列产品、数码产品、礼品、动漫周边等
体验专区	手帐体验区、护肤品体验区、书画体验区等

资料来源：晨光文具企业年报

4.3.3 研发与创新

为了进一步扩大其在市场上的份额，各企业应当增加研发方面的资金投入，深入掌握关键技术，并努力提高自身的核心竞争优势。在这其中，最重要的是要具备能够引领行业潮流和满足市场需求的核心技术。掌握这种核心技术不仅有助于企业的持续和稳定增长，还能确保其在市场环境中具有长久的稳定性。如下表 4.8 所示，晨光文具公司每年投入超过一亿元的资金在产品研发和创新方面，所以其产品具有很高的性价比以及较好的实用性。其产品制造速度非常快，配备了完善的生产线，能在极短的时间内为全国各地的零售商推出新产品。晨光文具公司不仅拥有一支实力雄厚的产品研发团队，还有大量的顶尖设计师，他们都为该公司提供高水平的技术援助。由于晨光文具的卓越技术开发和杰出的设计才华，它已经被提升为国家级的工业设计中心，并为其未来功能开发奠定了坚实的基础。但是，从一个更广泛的视角来看，它在新零售的转型阶段所需的研发资金依然不足。为了持续增强其功能和内容，确保行业竞争力，进一步加大其研发投入变得尤为关键。

表 4.8 晨光文具 2016-2023 年研发投入情况

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
研发投入合计 (百万元)	94.38	106.65	114.39	160.40	160.18	188.76	183.55	177.53
研发投入总额占营业收入比例 (%)	2.02	1.68	1.34	1.44	1.22	1.07	0.92	0.76
公司研发人员的数量 (人)	357	394	418	459	462	450	429	503
研发人员数量占公司总人数的比例 (%)	10.34	10.27	11.38	8.12	8.12	8.14	7.7	8.61

资料来源：晨光文具企业年报

4.4 学习与成长维度

4.4.1 人才培养

目前，晨光文具已拥有一支具有较强综合素质、专业技术能力及创新能力的人才队伍，它高度重视人才梯队的构建以及人才在组织内的持续发展，为了保证企业的长期稳定健康发展，晨光文具已经形成了一个完整而科学的人才培养体系。这不只是领导团队和各级管理层所需要的前期工作，同时也涉及到战略性转型核心职务的人才培育、推动领导力培训的课程体系、制定员工轮换和由导师提供的培训方案，以及其他员工晋升和发展的策略。除了上述内容，晨光文具公司在制造和培训领域也正在努力实施师徒领导模式，目标是增强基层生产与管理人员的职业技能；通过实施校企合作计划，为企业输送更多优秀技能型人才。还重点培养了关键技术的专业人员，确保所有人都参与师徒制的学习，目的是培养出一批在业界领先的文具制作技师团队。

4.4.2 文化水平

员工的文化水平，也就是他们的受教育程度，能够体现出他们在工作岗位上的胜任能力，并进一步揭示企业未来的成长潜力。如下表 4.9，通过分析员工的教育背景，我们可以对整个企业的员工文化水平进行评估。晨光文具公司历来都有众多的高学历员工，特别是在新零售的转型过程中，高学历员工的占比显著上升。为了增强企业的核心竞争能力，大规模地吸引高质量和高学历的员工在创新和研发领域是至关重要的。从这一点可以推断，晨光文具在其战略转型过程中更加重视拥有高学历的专业人士。

表 4.9 晨光文具 2016-2023 年员工教育程度表（单位：人）

教育程度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
大学（含大专）及以上	1,689	2,063	2056	2,827	3,013	3,210	3,401	3,621

续表 4.9 晨光文具 2016-2023 年员工教育程度表（单位：人）

教育程度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
高中、中专	778	833	973	1,312	1,197	1,094	997	964
其他	984	942	645	1,513	1,479	1,223	1,176	1,254
合计	3,451	3,838	3,674	5,652	5,689	5,527	5,574	5,839

资料来源：晨光文具企业年报

5 晨光文具战略转型存在的问题及建议

5.1 存在的问题

通过第四章对晨光文具战略转型的绩效分析，可以发现，晨光文具整体的营业收入和利润水平都处于较好的增长势头，这主要得益于其在文具制造及销售等领域的不断创新与研发，从而实现了企业的战略转型优势局面。但是由于其前期投入成本过高，在 2023 年之前，其零售大店依旧处于亏损状态，但 2023 年扭亏为盈，实现了利润正增长，可见，晨光文具战略转型是有效的。本章针对晨光文具新零售战略转型中存在的问题进行分析并提出相关建议。

5.1.1 投资新零售领域风险较高

近年来，“新零售”战略转型在零售领域备受瞩目，成为行业内的热门话题和焦点。以盒马鲜生、超级物种、九木杂物社等为代表的新零售门店快速壮大，但是在经过一段时间的爆发式增长之后，许多新零售门店纷纷宣布倒闭。主要难题在于新零售模式下的实体店成本较高，主要源于它们通常设在高端购物中心，导致租金负担沉重。此外，尽管新零售门店的数量在持续增加，但产品选择和服务体系实质层面的创新相对匮乏，这可能导致消费者体验趋于同质化，容易产生审美疲劳。而且新零售战略的运营模式尚在发展阶段，持续的亏损意味着众多新零售企业需要进行战略调整。晨光文具的新零售门店也面临着同样的问题：门店扩张过快、成本过高、盈利能力有限、客流量逐渐减少等。晨光文具进军新零售市场，自然面临着该行业普遍存在的高风险。

5.1.2 缺乏对成本费用的有效管控

通过上一章的财务分析可以看出，晨光文具的销售费用在不断上升，主要源于新零售业务扩张所需的人力物力成本增加，而且随着新业务的不断扩张，公司引进越来越多的高学历人才，导致晨光的薪资及劳务费用也在逐年攀升。另一方面，晨光文具的新零售店面主要设在高端购物中心，高昂的租赁费用和运营成本使其单位面积效益（坪效）相对较低，从而影响了整体的性价比。因此，在 2023

年之前晨光文具新零售业务一直处于亏损状态，这主要是由于其他多个领域的不足造成的。

5.1.3 研发投入和质量监管不足

深入研究晨光文具的研发支出与营收结构显示，尽管其年度研发投入始终保持在1亿元人民币以上，但相较于总收入的比例却呈下滑趋势，而销售费用的占比却逐步升高。尽管晨光文具每年都会推出2000余款的新品，但大多数新品也只是在外观上做了简单的改变或者增加了产品的品类，实质性革新核心技术与生产工艺的产品并不多见。另一方面，晨光文具过去几年产品质量问题时有发生，这也从侧面反映出晨光文具在实施战略转型的过程中投入了大量精力来关注和拓展新业务，却在一定程度上忽略了对自己原有产品的质量管控。

5.2 改进的建议

5.2.1 谨慎扩大投入，创新运营模式

新零售的战略转型不能仅仅依赖于模式的革新。在提升用户体验的同时，务必关注成本控制与效率提升。新零售的核心依旧是销售，其目标归根结底是盈利。若在初期忽视产品定价策略、细致的品类布局和有效的营销策略，单纯依赖资金扩张，就会导致越来越多的新零售门店走向倒闭。在战略转型中，晨光文具需持审慎与理性的态度。尽管新零售门店的营收持续增长，但在过去的几年里仍未能实现盈利。因此，晨光文具应适度控制实体店扩张步伐，以长远战略审视发展，防止过度投资，要深入剖析新零售行业所面临的挑战与问题。此外，尽管线上、线下、物流及新兴技术的新零售模式看似基础，但在实际操作层面却充满复杂性。它并不是几个概念的简单相加汇总，也不意味着适用于任何企业。相比盒马鲜生、超级物种等新零售门店，晨光作为专注于文具的公司，它的需求并不类似于消费者日常购物、餐饮娱乐那样频繁。为提升顾客体验，晨光生活馆和杂物社需创新运营策略，融合文化创意元素于日常生活场景，打造独特的学习与工作空间，让顾客深度感受晨光的差异化价值，从而持续吸引客流并增强消费者忠诚度。

5.2.2 加强成本控制，提升盈利水平

成本是影响绩效的重要因素之一，目前晨光的新零售门店之所以仍然亏损，主要原因在于其成本控制不力。目前晨光的新零售门店已经扩张到了一定的规模，接下来需强化运营，借助晨光科技的强大数据分析能力，深入剖析市场动态，灵活制定及适时优化经营策略。首先在产品的定价方面，九木杂物社部分商品的售价相对较高，这是最为直观的问题。高价位商品常遭消费者抵触，导致购买转化率偏低。而且文创产品的实际需求度不高，中国消费者普遍倾向于购买实用性更强的商品，而非仅凭创意。此外，晨光新零售店面商品种类繁多，利用此优势，可精细构建多元化产品组合，紧跟消费趋势，不断推陈出新，从而提升销售业绩。同时，也要注意提高门店销售人员的营销能力。销售人员不仅要有统一的服装，更重要的是，他们必须具备相应的理解和讲解能力，包括全面了解店内各类商品、当前促销活动、产品深层含义、创意元素以及环境布局等各个细节。因此，晨光需构建全面的员工培训计划，并与各文化艺术机构联手，增强营销团队的文化素养和语言表达技巧。这将直接提升销售人员的销售效能，从而推动实体店业绩的增长。

5.2.3 加大研发投入，加强质量管控

尽管晨光文具持续拓展业务领域，专注于提升产品质量与服务，但其核心本质仍是文具销售。因此，文具的创新技术与卓越品质是企业发展的基石。随着营业收入的不断扩大，晨光需增强研发力度，聚焦传统文具的精细制造，积累核心技术，减少对外部，特别是海外供应商的过度依赖。同时，晨光需强化品质管理，目标是提升产品品质及合格率。通过引入最新的科学技术、提供卓越的产品，晨光文具将在未来的文具市场上占据一席之地。

6 研究结论及启示

6.1 研究结论

本文以“新零售”这一近几年在零售行业中备受关注的主题为研究背景，并以晨光文具为案例进行了深入的分析和讨论。目的是分析新零售战略转型后晨光文具的绩效表现，并采用平衡计分卡为框架，从四个维度分析晨光文具战略转型的绩效水平，以此判断其新零售战略转型效果。通过本文的分析得出以下结论：

首先，当前我国文具行业营业收入增长缓慢，市场竞争加剧，消费者追求更加丰富的消费体验，包括更多地产品种类、更佳的产品品质、消费性价比及更多地消费场景。这样的大环境推动了晨光文具的新零售战略转型。

其次，转型成效方面，晨光的营业表现持续稳健增长，晨光科技与科力普的盈利逐年提升。然而，新零售店面的引入对晨光的整体业绩产生了一定负面影响。新零售业务经过短暂的爆发式增长后，随后因成本居高不下及盈利能力不足，导致其长期处于盈利困境。依据数据分析，晨光新零售门店的营业收入呈现持续增长趋势，同时亏损额呈现出明显下降的态势。从非财务绩效和市场表现来看，虽然新业务目前是亏损的，但其积极的推广策略已成功建立大量新零售渠道，促使晨光触及更广泛的消费者群体。这一系列举措导致产品线显著拓宽，实现了从传统文具向创意文化产品的战略转型。晨光的战略转型驱动了市场扩展加速，品牌知名度增强，公司市场估值同步提升。综合而言，晨光文具的战略转型取得了较好的正面效果。

6.2 启示

以晨光文具新零售转型的成功为例，旨在为寻求新零售路径的文具企业和已实施转型的零售企业，提供实用的借鉴和启示。

首先，新零售模式对文具企业具有战略转型的探索价值。晨光文具的新零售策略成功转型，体现在产品、渠道及品牌的升级，为同行业其他转型企业提供显著参考案例。但是新零售的盈利模式还不成熟，转型的最终目的是改善现状并实现盈利，而不是单纯的模式创新。借鉴晨光文具新零售的成功转型实例，其他文

具企业能够有效防止重蹈覆辙。

其次，文具企业需深入剖析当前环境，依据其独特优势制定转型策略。在进行战略转型前，文具企业务必详尽评估内外部环境因素。在外部环境方面，需要深入研究当前的消费趋势和行业动态现状。在内部环境方面，要明确自身的管理运营优势与短板，同时深入分析产品研发和制造流程的强项与改进空间。基于内外部环境的深入剖析，科学地规划战略目标与执行策略。

最后，在战略转型过程中，必须持续调整策略以适应不断浮现的问题。企业战略转型是一个系统性工程，依赖跨部门协同，持续监控转型策略执行，实时评估并深入剖析，针对转型过程中的问题进行即时调整。在进行业务转型时，必须慎重考虑回收期，如遇前期持续亏损，务必审慎调整策略，防止无谓的过度投资。

6.3 展望与不足

科技日新月异，如今直播购物和在线零售已深入年轻人日常生活。消费者行为在二十一世纪快速演变，倾向于个性化、自主选择和定制化的购物体验。在当前环境中，企业聚焦消费者，通过提升购物体验的场景化，为消费者创造更舒适消费环境。这种以消费者为中心的新零售模式精准捕捉需求，迎合消费心理，显著提升盈利潜能。因此，对传统零售业向新零售转型的研究将日益成为未来的关键研究课题。晨光文具正在进行战略转型，虽未达预设目标，然而新零售趋势的持续深化和行业普遍转向，正在累积丰富的数据资源，这也将会为相关案例的研究提供更多的参考价值。

本文的研究仍存在不足之处。首先，动态的环境变迁和频繁的政策调整，加上日新月异的技术革新，导致适应企业新零售战略转型的策略需要持续调整。鉴于个人实践经验与专业知识的局限，我们在分析和挖掘数据资源时可能存在深度不足的问题。因此，本文得出的结论和提出的建议可能在普适性上有所欠缺，亟待更为严谨的实证检验。其次，晨光文具作为一家在新零售潮流之前已稳固市场并吸引大量消费者的传统文具零售巨头，其转型经验虽独特，但可能不具备普适性，因此，它并不完全适用于所有传统零售企业的全面转型参考，对于新战略的制定或许存在局限。

参考文献

- [1] Andrews, K.R.The Concept of Corporate Strategy[M].Homewood, Ill.:Richard D.Irwin, 1971.
- [2] Barr,P.S.,Stimpert,J.L.,Huff,A.S.Cognitive Change,Strategic Action and Organizational Renewal[J].Strategic Management Journal.1992,(13):15-36.
- [3] Bulgurcu B. Application of TOPSIS Technique for Financial Performance EVA evaluation of Technology Firms in Istanbul Stock Exchange Market[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences,2012, 62(62):1033-1040.
- [4] Cyert R M, March J G.A behavioral theory of the firm[M].NJ:Englewood Cliffs,1963.
- [5] Dufera-Meta A. Financial Performance EVA luation[J]. Journal of Emerging Market Finance,2012,11(1):1-36.
- [6] Ikavako, Strategic transformation process: Toward purpose, people, process and power [J]. Organization Management Journal, 2010,7(1)
- [7] John A. Pearce , D. Keith Robbins. Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround[J]. Business Horizons,2007,51(2).
- [8] John J. Oliver. The impact of strategic transformation on employee productivity[J]. Strategic HR Review,2018,17(1).
- [9] Kyung Min Park. Antecedents of Convergence and Divergence in Strategic Positioning: The Effects of Performance and Aspiration on the Direction of Strategic Change[J].Organization Science,2007,18(3).
- [10]Levy A,Mery U. Organizational Transformation [M]. New York:Prefer Publisher,N.Y., 1986
- [11]Melero I. Sese, F.J., Verhoef P. Recasting the customer experience in today's Omnichannel environment [J]. universal business review, 2016(50)
- [12]Michael.E.Porter.The Internet and Value Chain[J].Harvard Business Review.2001(3): 51-53
- [13]Mitsuru Kodama , Tomoatsu Shibata. Strategy transformation through strategic innovation capability – a case study of F anuc[J]. R&D Management,2014,44(1).

- [14] Peter C. Verhoef, P.K. Kannan, J. Jeffrey Inman. From multi-channel retailing to Omni-channel retailing introduction to the special issue on multi-channel retailing [J]. Journal of retailing, 2015, 91(2): 174-181
- [15] Pratap Chandra Mandal. Retailing Trends and Developments-Challenges and Opportunities: Retailing Trends and Developments [J]. International Journal of Business Strategy and Automation (IJBSA), 2020, 1(2).
- [16] Sunil Chopra. How Omni-channel can be the future of retailing [J]. Decision, 2016, 42(2): 135-144
- [17] Tan, Zhao J. A methodology for dynamic enterprise process performance evaluation [J]. Computers in Industry, 2007, 58(5): 474-485.
- [18] Veronika Fenyves, Tibor Tarmoczi, Kinga Zsido. Financial Performance Evaluation of Agricultural Enterprises with DEA Method [J]. Procedia Economics and Finance, 2015, (32): 423-431.
- [19] Wojciech Piotrowicz, Richard Cuthbertson. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omni-channel Retailing [J]. International Journal of Electronic Commerce, 2014, 18(4).
- [20] 卜祥琪. 企业绩效评估的文献综述 [J]. 商情, 2019, (16): 167.
- [21] 程虹, 刘三江, 罗连发. 中国企业转型升级的基本状况与路径选择——基于 570 家企业 4794 名员工入企调查数据的分析 [J]. 管理世界, 2016, (02): 57-70.
- [22] 陈静静, 程艳霞. 新零售商业模式下零售企业绩效评价体系构建 [J]. 财会通讯, 2023, (04): 89-95.
- [23] 蔡立新, 高蔓莉. 国有资本投资公司财务绩效评价 [J]. 财会月刊, 2021, (01): 44-51.
- [24] 柴源源. 基于财务战略矩阵的公司财务战略选择 [J]. 财会通讯, 2019, (08): 66-70.
- [25] 邓建华. 高校财务绩效评价研究 [J]. 会计之友, 2011, (10): 114-116.
- [26] 杜睿云, 蒋侃. 新零售: 内涵、发展动因与关键问题 [J]. 价格理论与实践, 2017, (02): 139-141.
- [27] 冯银虎, 纪祥勋, 薛阳. 煤炭业上市公司财务绩效评价研究 [J]. 煤炭技术, 2018, 37(10): 393-395.
- [28] 高科技. 财务战略和企业战略管理的协同研究 [J]. 财会学习, 2020, (10): 81+83.

- [29]顾煜,郜时良. 财务战略矩阵在港口物流企业的应用——以盐田港为例[J]. 会计之友, 2016,(05):12-15.
- [30]韩彩珍,王宝义. “新零售”的研究现状及趋势[J]. 中国流通经济,2018,32(12):20-30.
- [31]姜方桃. 基于平衡供应链记分法和层次分析法的供应链企业绩效评价[J]. 商业时代, 2013,(09):58-59.
- [32]罗爱芳. 浅议沃尔评分法的改进[J]. 财会通讯,2011,(35):110-111.
- [33]刘春华. EVA 导向的电信运营企业的价值管理[D].北京邮电大学,2013.
- [34]刘刚,于晓东. 高管类型与企业战略选择的匹配——基于行业生命周期与企业能力生命周期协同的视角[J]. 中国工业经济,2015,(10):115-130.
- [35]刘婕,刘新. 商业模式数字化转型与新零售企业绩效——基于组织变革和技术嵌入视角[J]. 商业经济研究,2023,(02):153-156.
- [36]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,2015,37(12):3-15.
- [37]苏霞. 新零售角度下我国传统业态零售企业经营格局及优化策略[J]. 商业经济研究, 2019,(21):107-109.
- [38]王宝义. “新零售”的本质、成因及实践动向[J]. 中国流通经济,2017,31(07):3-11.
- [39]王虹,孙玉玲,石岿然. 全渠道零售研究述评与展望[J]. 商业经济研究,2018,(24):10-12.
- [40]王洪生,李宇彤,吕玫萱,林姿辰. 基于平衡计分卡的金融精准扶贫绩效研究——以山东省 J 县为例[J]. 山东农业大学学报(自然科学版),2020,51(05):980-984.
- [41]万江平,刘梦炎,黄志涛. 基于定性比较分析的上市公司财务绩效研究[J]. 管理现代化,2021,41(04):6-9.
- [42]王秀萍,季聿阳,陶雨吟. 基于平衡计分卡的轨道交通 PPP 项目绩效评价体系研究[J]. 建筑经济,2020,41(02):44-49.
- [43]许金叶,杨翌,许玉琴. 基于企业战略的绩效评价体系研究——以 F 公司为例[J]. 会计之友,2018,(06):95-100.
- [44]谢康,吴瑶,肖静华,廖雪华. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究[J]. 管理世界,2016,(02):133-148+188.
- [45]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.

- [46]姚翠红. 供给侧结构性改革下我国钢铁企业环境绩效评价研究[J]. 财会月刊,2017,(02):40-46.
- [47]闫宁宁,李涛. 基于“新零售”的我国传统零售企业转型探讨[J]. 商业经济研究,2019,(14):104-107.
- [48]杨顺利,张满侠. 高校财务绩效评价指标体系构建[J]. 财会通讯,2014,(31):67-69.
- [49]闫星宇. “新零售”的逻辑蕴涵及发展趋势[J]. 社会科学战线,2018,(07):257-261.
- [50]杨艳,陈贻杰,陈收. 战略变革对企业绩效的影响:基于货币政策的调节作用[J].管理评论,2015,27(01):66-75.
- [51]尹振涛. 新形势下的房地产企业的战略转型[J]. 当代经济管理,2009,31(01):31-33.
- [52]赵树梅,徐晓红. “新零售”的含义、模式及发展路径[J].中国流通经济,2017,31(05):12-20.
- [53]朱小林. 如何确定施工项目考核内容并有效开展绩效考核工作[J]. 建筑经济,2003,(04):36-38.
- [54]周永务,李斐. 新零售运营管理面临的问题与挑战[J]. 系统管理学报,2022,31(06):1041-1055.

后 记

转眼间，三年的研究生生活已经接近尾声，也可以说是我的学生生涯马上结束。时间过得飞快，我到现在还能清晰记得刚入学那天的懵懂和陌生，但如今已是充满了浓浓的不舍和感激。在此我想感谢很多人，是他们成就了我，让我成长，让我进步！

桃李不言，下自成蹊。首先，我要感谢母校对我的培养。本科和研究生阶段都在此度过，是母校陪伴了我的整个大学时光，为我创造更宽阔的视野去认识世界、融入社会。其次我要特别感谢我的导师王老师，很庆幸能够选择王老师作为我的导师。三年的研究生学习中，王老师教会了我很多学习、生活方面的知识。临近毕业季，面临写论文和找工作的双重压力，每当遇到困难或者失去信心的时候，王老师总能面面俱到为我考虑，替我出谋划策，不厌其烦的鼓励我，使我增强了信心，给予我精神力量。

春晖寸草，山高海深。其次，我需要感谢我的父母，从刚开始睁开眼睛认识世界到如今即将步入社会，是他们用无微不至的关心和爱包裹着我，为我指明方向，在我的生活和学习中不断给予鼓励和支持，他们既是良师亦是益友，是他们让我知道我永远不是一个人，他们永远是我可以随时依靠的港湾。

以梦为马，不负韶华。最后感谢我自己的坚持，从刚开始入学时的迷茫、一次次挫折后的压力中一路走来，也离不开自己的坚持与努力，我始终坚信努力终有回报。同时也要感谢我的舍友和朋友们，我们互相帮助、互相学习、共同成长，从她们身上，我看到了一个女孩子应该具有的独立和坚强，也学到了很多的学习和生活经验。

在这充满离别的五月，我将为我的研究生生涯画上完美的句号。感谢在此期间给予过我帮助的人，感谢大家的互帮互助让我们度过了研究生最后也最重要的环节，感谢每一位存在于我生命里的人，愿你们一切安好！