

P 商贸集团公司战略选择分析与风险管理建议

高文杰

广西财经学院 广西 南宁 530000

【摘要】：在现在急速变化的零售市场环境当中，P 商贸集团公司迎接着激烈又逐渐多样化的消费者需求，为了更良好地适应市场变易，提高市场竞争水准，本文分析 P 商贸集团公司现有的发展战略和业务竞争战略，研究其正处的市场环境，还给出有着针对性的改进意见。借助对 P 商贸集团战略的整体衡量，本研究着重去挖掘该公司核心能力以及行业竞争环境前景，是为了让 P 商贸集团公司规避战略风险，提出风险规避方法，达成可持续的发展，本文为 P 商贸集团公司以及类似的企业给出了现代零售市场战略选择的实用框架，有一定理论和实践上的意义。

【关键词】：战略选择；核心能力；风险管理，公司管理；零售市场

DOI:10.12417/3041-0630.26.12.035

1 引言

在经济全球化和数字化浪潮的双重影响之中，零售行业正面临巨大变迁。消费者需求正日益变得多样、个性，对购物体验的预期不断提高。线上电商大肆兴起，打破了传统零售的框架，加剧了市场竞争激烈的程度。像大数据、人工智能、物联网这类技术创新于零售领域的广泛应用，为行业发展带来全新的机遇以及挑战。处在这样背景下，零售企业的战略选用对其生存与发展起着主要作用，P 商贸集团作为零售行业颇具代表性的杰出者，在激烈的市场竞争当中突出困局，靠着它别具特色的经营思路、出类超群的服务品质和显著的市场收获，成了业界关注及研究的要点。目前对于零售企业战略选择的研究已很丰富，可是针对像 P 企业这种有着独特企业文化及经营模式的区域零售龙头企业的深度研究仍有所不足，本研究来对 P 企业做全方位的剖析，或可进一步让零售企业战略管理理论更丰富完善，为后续相关研究给予新的视角及实证案例。

本研究着眼于系统、深入地探究 P 商贸集团的战略选择路径，研究其不同发展阶段里战略决策背景、开展进程与结果，找出其战略成功的基础因素与内在思路，概括出拥有普遍适用价值和可实际操作起来的战略发展经验，给零售企业于复杂多变的 market 环境中谋划科学合理的战略规划有益参考。

2 基础概念和相关理论

2.1 基础概念

战略选择理论（Strategic Choice Theory）在管理学以及组织理论里是重要概念，主要钻研组织在复杂的环境里以主动决策塑造自身命运的方式，而不是被动地受制于外部的环境，此理论强调管理层的主观主动能力、决策享有的自由度以及战略规划对组织发展起到的核心作用。组织不是环境的消极被动接受者，而是可依据战略选择（如市场定位、资源优化、技术创新等）主动适应环境之后改变环境，企业也许会利用并购、多

元化或差异化战略对行业竞争规则进行重新定义，高层管理者的认知、价值观还有决策偏好，可对战略方向形成决定性影响，以经典研究来讲，Child（1972）提出“战略选择论”（Strategic Choice），对环境决定论予以批判，提出管理者可突破结构性的束缚。

2.2 分析工具

PEST 分析作为开展市场营销策略设计的必要步骤，以综合考量政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）四个宏观维度的方式，综合考量企业外部情况，这个工具的目的是助力企业准确识别外部战机与潜在危机，为策略谋划提供有力基础，以 PEST 分析为手段，企业可以充分了解宏观环境当中的变化趋势，识别对业务有影响的关键外部要素，这为企业开展策略规划、进行决策筑牢了坚实基础，对企业在不断改变的环境里找到最优的发展路线有帮助。

3 P 公司 PEST 宏观环境分析

3.1 PEST 四维分析

P 商贸集团（以下称“P 公司”）算作中国零售行业标杆企业之一，依靠特有的服务理念、高性价比商品和聚焦深耕区域市场战略而知名。

在政治环境的相关领域，首先是政策鼓励与监管管控加强：促消费政策收获红利，加大食品安全监管相关力度，劳动法规作出了完善，其所在区域的“县域商业体系建设”政策把 P 公司当作重点扶持对象，为其打入县域市场给予土地优惠跟资金补贴。此政策直接推进其“农村包围城市”战略落地达成。

在经济相关环境中，首先的情况是消费市场产生分化。因为区域经济存在有韧性的特点，P 公司实行了“高线城市品质化、低线城市性价比化”的双轨定价策略，供应链成本波动对

利润空间造成压缩，消费分层加剧。

在社会环境这一情况而言，造成消费行为革命形成社区化趋势。城镇化率突破65%，造成“15分钟生活圈”需求的产生。

在技术环境范畴面临数字化转型挑战，即时零售所形成的冲击。美团闪购跟京东到家拿下本地即时零售76%的市场份额，智能技术应用使技术短板暴露。

3.2 战略核心影响因素分析

社会文化因素（Social）在当下对P公司战略选择起着最核心的影响，具体呈现出是，消费价值观改变的底层带动，体验经济形势下的战略相符，社会因素对多方面战略的渗透呈现出。

4 发展战略

发展战略是企业为达成长期目标所拟定的系统性计划，一般囊括资源分配、竞争优势、市场定位、创新方向等主要要素，P公司以中国零售业标杆企业的身份，它的发展战略把“人性化经营”定作核心，使用与众不同的商业模式、精细运作和社会责任实施，树立了难以抄袭的竞争优势。主要含有以下方面的差异化战略跟成本领先战略，开展自有品牌创建，一体化呈综合态势的战略，扎实进行区域深耕与大力开展市场拓展，纵向的一体化经营战略，入微的运营工作，信任构建，全方位透明运营以建立信任，生态构建，给予行业和员工赋能。P公司发展战略根本上是“流量-信任-高附加值”闭环。

5 业务竞争战略

业务竞争战略表示企业在市场竞争当中为获得竞争优势所采取的一系列行动和策略，P公司业务竞争战略把“信任经济”当作核心，借助极致服务、差异化商品、区域深耕及人文关怀打造起竞争壁垒，其战略框架可以凝练为下面六个方面。

首先是产品差异化。高标准的品控和爆品孵化工作，P公司打造自有品牌，尤其在熟食相关品类，运用“严选淘汰”使70%低效商品下架，就以茶叶店举例，P公司做到了价格带的全领域覆盖，并且做到灵活售卖，P公司的商品标签明白标注进货价、毛利率以及检测方面数据。

其次是成本领先战略。对供应链优化以及成本控制，提升选品以及补货效率。

第三是，服务差异化。把服务极致化打造防护壁，P公司开展代煎中药等众多免费服务项目。

第四是集中化战略。所在地方障碍及流量转化，集聚品牌知名度与客户基础，上扬区域市场份额，而且开展流量转化，P公司把商超营造为“6A级景区”，吸来外地游客。

第五是差异化战略。品牌价值同文化输送，P公司借助创

始人的价值观“自由和爱”，树立“幸福企业”标签，扩大品牌的吸引力以及影响力。

第六是产品差异化战略当中独特核心能力的塑造。在零售行业竞争高度同质特征的环境之内，P公司采纳产品差异化战略后走出价格战陷阱，重构消费者对价值的认知，做到了区域市场的紧密结合，研发满足该地消费习惯的产品，区域化产品策略的主要意图是利用需求精准匹配来降低试错有关风险。

6 P公司所处行业竞争环境分析及建议

6.1 行业竞争格局以及消费者需求变更

线上线下融合走向下的多元化竞争，零售行业已进入线上线下充分融合的全渠道零售时代，部分超市依赖APP开展有关线上业务，做到线上订货、线下配送或自提货物服务，这种使线上线下融合的多元化竞争状况，造成市场竞争激烈程度加深，P公司承受着不同模式对手全方位的竞争挑战。一些新零售门店，拥有生鲜超市、餐饮、线上配送等几种功用，引来大量的消费者，伴随居民收入水平提高以及消费观念转变，消费者对于商品和服务的需求表现出多元、专属的特质。

6.2 P公司战略风险评估

最开始的是区域扩张风险，随着当地市场一点一点地饱和，进一步增长可供利用的空间有限，若没法有效跨越区域门槛，做到跨区域延伸，企业很难把规模效应充分发挥，长期发展会被加以限制，P公司非同一般的运营模式，若如高成本服务模式（售后免费退换商品、员工较高薪水）、高度严格的商品选品标准等，在其发源地的三四线城市取得了成效，但于向其他地域特别是一二线城市开展扩张时，遇到诸多障碍，成本控制所面临的风险。

P公司以颇高员工福利而闻名，员工的工资是当地平均工资的2倍，一直的高成本支出将对企业利润空间造成剧烈挤压，企业数字化转变的各类风险，P公司线上渠道于营收里占比仅8%（行业平均超20%），同行业平均水平进行比较，线上业务开展滞后较大。传统零售思维跟互联网化产生的冲突，最后存在的是品牌可持续发展风险，P公司创始人的个人IP和企业品牌紧密关联在一起，创始人亲力投入选品、服务设计等主要方面，于企业发展方向而言有决定性影响。P公司借助“极致服务”“诚信经营”等理念树立起良好的品牌形象，但在现阶段信息传播快速又公开的时期，维护品牌形象要面临巨大压力。

6.3 P公司风险管理建议

6.3.1 区域扩张风险管理

（1）形成有差别的区域扩张战略格局：在确定扩张地方的时候，大力开展市场调研，审度不同区域的市场规模、消费

能力、消费意向、竞争态势等状况，以各区域特点为基础制定有区分的扩张思路。

(2) 改良跨区域运营办法：在开展跨区域扩展的过程里，对运营模式做优化及调整，就人力成本相关内容，按照当地劳动力市场态势，确立合理的薪资方案。

6.3.2 成本控制风险管理

多方式的融资渠道助推数字转化，基于数字化转型对企业未来发展的重要性，以及自有资金有可能无法满足巨额投入需求的现状，P公司可恰当考虑多元化的融资渠道，在遵照不上市原则的条件当中，探索跟金融机构的合作，得到长期低息的贷款，用于开展数字化相关项目建设。

6.3.3 为数字化转型开展的风险管理工作

(1) 使线上业务拓展的进度加快：加大线上业务方面的投入，完备线上销售平台的各种功能，在P公司线上APP的基础上，尽快使线上交易功能开放，对购物界面的设计加以优化，增进用户的消费体验，促进线上营销推广发展，利用社交媒体、直播带货等媒介，加大品牌线上的影响力，招致更多线上客户。

(2) 转变管理思维：组织管理层参与数字化转型相关培训课程，学习互联网相关管理的理念办法，邀行业专家做内部主题讲座，呈现数字化时代零售企业转型获得成功的榜样，拉动管理层思维改变，在企业内部搞起数字化转型专项小组，由高层干部直接抓总，瓦解传统部门的壁垒，协理各部门资源，加快数字化转型项目顺利落实。

6.3.4 品牌长期良好发展风险管理

(1) 完善企业治理结构：搭建完善的现代企业治理准则，减轻对创始人个人方面的过度依赖，拟订明确的接班人计划，运用内部培养跟外部引进相配套的形式，选录有能力、认同企业价值观的人才作为接班人储备，使董事会制度完善，吸纳外

部的独立非执行董事，加强决策的科学性及自主性。

(2) 大力强化品牌危机管理：布置品牌危机预警办法，借助大数据技术实时对社交媒体和网络舆情等进行监测，及时找出也许会对品牌形象造成负面效应的信息。搭建完善的品牌危机应对预案，针对各个样式的危机事件，规定应对措施和职责分工。一旦面临危机事件，立刻启动应对预案，及时公布无误信息，积极回应消费者所关心的点，施行合理措施处理问题，使负面干扰减到最少。要是商品质量问题产生，马上召回有问题的商品，向消费者赔礼道歉并给予合理的赔付，同时对内部质量把关系统开展全面审查和整治，向公众公开整改的成果，使消费者恢复信任。

7 结论

7.1 研究结论

本研究对P商贸集团公司战略做了整体的分析和提出建议。本研究结合该公司存在于其中的宏观环境，探寻了对公司战略选择起关键作用的核心因素，以及所引发的一系列影响，分析了公司现阶段所采用的发展战略和业务竞争战略。同时还评估了有可能存在的风险，进而针对风险提出了管理方面建议，具体方面的建议是：区域拓展风险管控、成本把控风险防范、数字化转型风险治理、品牌可持续发展风险监管。

7.2 不足之处与未来展望

本研究全面剖析了P商贸集团公司的战略选择给出建议，由于时间以及资源受限，该研究在某些方面存在不足。

我们的讨论主要借助现有的市场研究还有公开数据，有可能无法包含P商贸集团公司的每个具体状况和细节，本研究的建议有可能不完全符合P商贸集团公司的实际需要和情形。

该研究的建议主要集中在公司战略及其选择，而很少关联公司市场营销策略、人力资源和流程等方面的策略性变革，这些方面的变革对开展成功的营销活动十分重要。

参考文献：

- [1] 李成龙.基于SWOT分析的国有燃气企业集团战略选择研究[J].科技经济市场,2016,(4):176-177.
- [2] 乔永军.企业并购决策阶段风险与内控分析及防范对策——以暴风集团并购MPS公司为例[J].现代企业,2026,(7):54-56.
- [3] 杨春雷.基于SWOT分析法的西北永新集团战略选择研究[J].甘肃科技纵横,2013,42(9):88-91+102.