

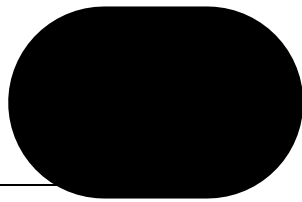


商业策划书

第一章 执行总结	- 1 -
1.1 公司概况.....	- 1 -
1.2 产品生产.....	- 1 -
1.3 市场预测.....	- 1 -
1.4 营销方案.....	- 2 -
1.5 战略选择.....	- 2 -
1.6 投资分析.....	- 2 -
第二章 产品与服务	- 3 -
2.1 产品背景.....	- 3 -
2.2 产品介绍—迅羽阿晨系列禽肉调理品.....	- 3 -
2.2.1 产品概述.....	- 3 -
2.2.2 产品的核心竞争力.....	- 4 -
2.3 产品类型与特征.....	- 5 -
2.3.1 产品类型划分.....	- 5 -
2.3.2 产品功能特征.....	- 6 -
2.4 产品专利保护与技术特性.....	- 7 -
2.4.1 产品专利保护.....	- 7 -
2.4.2 产品技术特性.....	- 8 -
2.5 产品生产流程.....	- 10 -
2.6 产品社会效应与行业影响.....	- 11 -
2.6.1 产品的社会效应.....	- 11 -
2.6.2 产品的行业影响.....	- 11 -
2.7 产品研究与开发.....	- 11 -
第三章 环境分析	- 13 -
3.1 宏观环境分析（PEST）.....	- 13 -
3.1.1 政治环境.....	- 13 -
3.1.2 经济环境.....	- 13 -
3.1.3 社会环境.....	- 14 -
3.1.4 技术环境.....	- 14 -
3.2 行业分析.....	- 15 -
3.2.1 行业概述.....	- 15 -
3.2.2 行业展望.....	- 17 -
3.2.3 行业竞争分析.....	- 18 -
3.3 市场需求分析.....	- 23 -
3.3.1 市场规模.....	- 23 -
3.3.2 市场需求.....	- 24 -
3.3.3 市场增长.....	- 25 -
3.3.4 内部环境分析.....	- 25 -
第四章 目标市场营销	- 27 -
4.1 市场调研.....	- 27 -
4.1.1 封闭式市场调研.....	- 27 -

4.1.2 目标客户人群开放式调查.....	- 34 -
4.1.3 产品口味测试.....	- 37 -
4.2 市场细分.....	- 41 -
4.3 市场定位.....	- 42 -
4.3.1 市场定位.....	- 42 -
4.3.2 定位策略.....	- 43 -
4.4 选择目标市场.....	- 43 -
4.4.1 目标市场特征.....	- 43 -
4.4.2 评估产品在目标市场的规模和潜力.....	- 44 -
第五章 市场营销策略.....	- 45 -
5.1 产品策略.....	- 45 -
5.1.1 产品组合策略.....	- 45 -
5.1.2 产品包装策略.....	- 46 -
5.1.3 品牌策略.....	- 48 -
5.2 价格策略.....	- 51 -
5.2.1 定价方式的选择.....	- 51 -
5.2.2 定价策略.....	- 52 -
5.2.3 价格调整策略.....	- 53 -
5.3 渠道策略.....	- 54 -
5.3.1 渠道选择.....	- 54 -
5.3.2 专营店选址.....	- 55 -
5.3.3 渠道管理.....	- 57 -
5.4 促销策略.....	- 59 -
5.4.1 促销组合.....	- 59 -
5.4.2 广告策略.....	- 59 -
5.4.3 公共关系策略.....	- 60 -
第六章 公司介绍.....	- 61 -
6.1 公司简介.....	- 61 -
6.2 公司组织架构与规划.....	- 62 -
6.2.1 早期组织框架.....	- 62 -
6.2.2 部门职能分工.....	- 62 -
6.2.3 管理层人员分工.....	- 63 -
6.2.4 科研支持.....	- 65 -
6.2.5 公司中后期组织结构.....	- 66 -
6.2.6 创新机制.....	- 67 -
第七章 公司战略.....	- 68 -
7.1 公司战略概述.....	- 68 -
7.2 公司短期发展战略.....	- 69 -
7.3 公司中期发展战略.....	- 70 -
7.4 公司长期发展战略.....	- 72 -
7.5 战略调整.....	- 73 -
第八章 生产运营管理.....	- 74 -
8.1 公司选址.....	- 74 -

8.1.1 公司设施建设.....	- 74 -
8.2 生产流程.....	- 75 -
8.2.1 生产工艺.....	- 75 -
8.2.2 商品包装工艺流程.....	- 77 -
8.3 生产合作.....	- 78 -
8.4 物流合作.....	- 79 -
8.5 包装合作.....	- 80 -
第九章 财务分析.....	- 81 -
9.1 资金的来源与使用.....	- 81 -
9.1.1 资金的来源及资本结构.....	- 81 -
9.1.2 初始资金的使用.....	- 81 -
9.2 财务预算.....	- 82 -
9.2.1 主要财务设定.....	- 82 -
9.2.2 固定资产投资预算.....	- 83 -
9.2.3 销售预算.....	- 84 -
9.2.4 产品成本预算.....	- 84 -
9.2.5 管理费用预算.....	- 85 -
9.2.6 销售费用预算.....	- 85 -
9.3 财务报表.....	- 86 -
9.3.1 预计资产负债表.....	- 86 -
9.3.2 预计利润表.....	- 87 -
9.3.3 预计现金流量表.....	- 87 -
9.4 财务指标分析.....	- 88 -
9.4.1 营运能力.....	- 88 -
9.4.2 盈利能力.....	- 89 -
9.4.3 发展能力.....	- 90 -
9.4.4 偿债能力.....	- 91 -
9.5 投资项目分析.....	- 91 -
9.5.1 投资回收期.....	- 91 -
9.5.2 内含报酬率.....	- 92 -
9.5.3 资本退出方式.....	- 92 -
第十章 风险管理.....	- 94 -
10.1 风险识别.....	- 94 -
10.1.1 市场风险.....	- 94 -
10.1.2 技术风险.....	- 96 -
10.1.3 管理风险.....	- 97 -
10.1.4 财务风险.....	- 97 -
10.1.5 其他不可预见风险及低可能性发生风险.....	- 98 -
10.2 风险评估.....	- 98 -
10.2.1 风险评估方法.....	- 98 -
10.2.2 风险评估列表.....	- 100 -
10.3 风险管理措施.....	- 101 -
10.3.1 风险应对策略.....	- 101 -



10.3.2 公司应对风险的措施.....	- 101 -
第十一章 附录.....	错误!未定义书签。
附录一 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录二 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录三 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录四 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录五 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录六 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录七 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录八 [REDACTED].....	错误!未定义书签。
附录九 [REDACTED].....	错误!未定义书签。

第一章 执行总结

1.1 公司概况

有限责任公司是一家专门从事肉制品加工的企业，依托国家肉品质量安全控制工程技术研究中心多项专利技术支持，并与多家科研机构合作。公司主营肉制品产品，在口感与功能上具有鲜香嫩滑、低脂健康的突出优势。公司采用线上支付、线下提取结合的 O2O 模式，注重用户体验与服务，打造“轻熟食”的消费方式。借助广告攻势与新媒体宣传手段，全方位塑造品牌形象。

公司拟设立分公司，倡导“健康、美味、便捷”的产品理念，力求为消费者提供健康优质、丰富味美的产品。

1.2 产品生产

公司主营产品为肉制品。这是一种方便快捷的新概念产品，综合了熟食与零食的优点，随带随走、随走随吃，贴心的包装、定制化的份量；将中式传统风味与西式先进工艺完美结合，运用多项高新专利技术，涵盖污染检测、生产、包装、运输多个环节；独创的营养价值上更胜一筹；高光谱污染检测与冷链无缝对接运输技术确保了产品质量安全与品质最优；产品鲜香嫩滑、低脂健康，食用方便快捷，是日常佐餐、休闲随身的理想选择。

1.3 市场预测

我国是全球最大的肉类食品生产大国和消费大国。联合国粮农组织预测，至 2020 年我国鸡肉人均消费量相比目前仍存在 20% 的提升空间。在行业分析的基础上，对我公司成立前五年产品销售量和市场占有率做出保守预测：

年份	1	2	3	4	5
目标市场	南京			南京/苏州	南京/苏州/无锡
销售量 (吨)	151.20	274.32	356.62	525.14	727.37
目标市场占有率	0.130%	0.229%	0.291%	0.238%	0.225%

1.4 营销方案

基于企业内外部环境分析与消费者调查，我公司产品市场定位为以

美味的快节奏年轻上班族与注重健康饮食和品质生活的中年人为目标消费人群。

围绕目标市场与目标客户群体，展开营销方案：（1）产品销售渠道上，移动支付与线下提取结合，契合目标群体的消费方式；（2）注重产品用

足不同需求。

1.5 战略选择

我公

的扩展型市场发展战略。公司初期瞄

1.6 投资分析

本公司预计公司注册资本为 250 万元，其中，团队自筹 100 万元，拟吸引风投 70 万元，此外，国家肉品质量安全控制工程技术研究中心技术入股 80 万元。

股本来源	自筹资金	技术入股	风险投资
金额	100	80	70
比例	40%	32%	28%

我公司第一年营业额约 **695.52** 万元，预期第五年达到 **3345.89** 万元的销售收入、**256.65** 万元净利润。本项目内含报酬率 **61.15%**，预期在 **2.13** 年收回投入资本。主要产品毛利率在 **44%** 左右，产品具有较大的盈利空间和极强的竞争优势。

年份	1	2	3	4	5
目标市场	南京			南京/苏州	南京/苏州/无锡
营业收入（万元）	695.52	1261.87	1640.43	2415.64	3345.89
利润（万元）	-35.13	-21.02	81.93	138.82	256.65

第二章 产品与服务

2.1 产品背景

据有关资料统计，全世界禽肉类产品总产量的消费量处于逐年增长的趋势中，且肉类的消费结构中禽肉所占的比重也在不断增加；其中方便快捷、营养卫生的深加工熟肉食品是发展的主流趋势。

从国内行业发展来看，近年来随着生活节奏的加快与生活方式的转变，鸡肉制品的消费模式已经从生鲜肉向熟食和小零食方向发展，其功能也从日常佐餐向休闲零食、功能食品等多方面发展。

从地域上分析，禽肉产量集中在山东、广东、江苏、辽宁、河北、吉林等省，长三角地区的禽肉产量与需求量都较大，但尚未形成垄断性大企业，有市场空间可以挖掘。

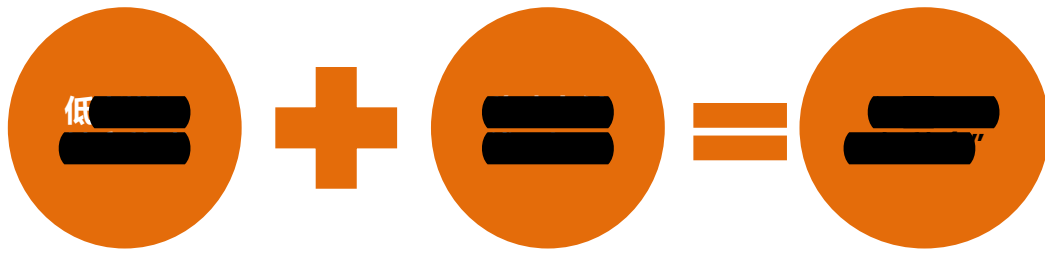
从产品加工的模式分析，我国鸡肉制品大都以整鸡加工为主，大多为传统工艺制作的中式风味的整鸡产品，且多为大份量、不便于携带的熟食产品，小包装鸡肉休闲类零食产品较少。将西式工艺与中式风味相结合、具有多种口味且角色多样化的产品方面更是空白。

从产品的供需要求方面分析，随着消费者愈加看重营养与健康，脂肪含量较低、蛋白含量高的禽肉制品更加受到青睐。近年来无论是禽肉熟食类还是零食类产品，在城镇居民食品消费中所占的比例都不断增加，今后十年内“大致平衡”的供需关系将继续保持下去。

从产品的加工工艺分析，中式工艺制品比重下降，西式工艺制品比重相对上升。然而，仍存在过量使用低价填充料、保水剂和肉类香精的弊端，且有相当多的中小企业小作坊式的生产，频频出现卫生条件差、加工过程不规范、产品质量难以控制等问题。

2.2 产品介绍

2.2.1 产品概述



本产品属于“**轻熟食**”，介于熟食与零食之间，是一种方便快捷的新概念产品；将熟食诱人的色、香、味和零食的方便、快捷相融合，口感嫩滑鲜美、风味怡人，产品蛋白质构成均衡，脂肪含量低，营养健康；其生产过程中运用多项技术保证了原料的新鲜无污染与品质最优化；种类丰富，功能多样，是佐餐、休闲、充饥的不二选择；包装精美，服务贴心，营销方式灵活多变，填补了市场空白，实为一款不可多得的佳品。

公司产品定位是：

[Redacted line]

品的质构、形状、口味、色泽、及包装的变化，不断投入新技术、新工艺；只加工、生产中高档次产品，以高档产品创品牌，以中档产品占市场，通过打造品牌系列产品的多样性，力求满足纷繁的市场需求。

2.2.2 产品的核心竞争力



本产品生产过程中利用多项高新专利技术，具有四大核心竞争力：

① 鲜香嫩滑，回味无穷

嫩与风味的浓郁，利用西式的先进工艺进行生产，独有的注射滚揉腌制技术使香料与上等原材充分融合，带来了美味与口感的极致臻合，赋予其熟悉的味道，不一样的舌尖体验。

② 低脂美味，营养健康

康。

③ 中西结合，品质卓越

了产品的独特风味，又集合先进的模块化西式流水生产线，降低了近一倍的产品生产周期，大大提高了出品率，同时消除各种安全隐患，铸就了产品的卓越品质。

④ 定位多元，方便贴心

既可以当熟食，又可以当零食吃的产品，种类多样，填补了当今市场的空白。产品针对不同消费场景精准分量，便捷包装，开袋即食，吃完不剩，给予消费者极大的方便。

2.3 产品类型与特征

2.3.1 产品类型划分

含了不同部位、多种口味的产品。

多种口味可包括：为多数人群所接受的酱香味、香辣味；

为北方人群所接受的烟熏味、蒜香味；

为南方人群所接受的蜜汁味、葱香味；

为青少年人群所接受的孜然味、咖喱味、椒盐味。



根据我们对产品口味的接受度调查，将酱香、香辣等作为初期上市的主推产品，力求快速打开渠道，占领市场份额；将烟熏、蜜汁等口味作为特定地域推广的特色产品；孜然、咖喱、椒盐等口味用于营造噱头，迎合年轻人喜好，如此确保产品的整体接受度及种类的更新迭代。

其中可根据不同个体及场合对份量的需求将产品分为吮指独食包（加班、下午茶、1-2人）、温馨合家包（家庭、情侣、2-3人）、欢乐齐享包（朋友聚会、组团出游、5-6人），同时我们也根据不同消费者的具体需求，装 [REDACTED] 盒。

2.3.2 产品功能特征

本产品生产过程中利用多项高新专利技术，具有四大功能特性：

① 口感嫩滑鲜美、风味怡人、外表美观

[REDACTED]

改进传统古法，短时蒸煮断生，在保证营养不流失、有害物质极少的前提下赋予了其独特的风味与诱人的外观。

② 脂肪含量低、蛋白质构成均衡、营养健康

[REDACTED]

[REDACTED] 锁住营养，控制有害物质产生，保证消费者每一口的营养健康。

③ 生产过程零污染、产品安全放心

④ 满足不同个体需求、食用方便快捷

2.4.2 产品技术特性

① 产品质构良好、剪切力低、加压失水率低

产品生

在，涵盖了生产过程的核心工艺，通过注射-滚揉的制作工艺对鸡腿进行机械处理，同时注入含大豆分离蛋白、淀粉、卡拉胶等复合成分的新型腌制剂，可加速使腌制液中的各种成分均匀分布和渗透。利用其具有乳化性、保水性、吸油性和粘结性等特殊功能，防止油脂析出，有效提高制品的弹性、改善鸡肉质构、提高保水性。短时蒸煮断生技术极大减少了产品的营养物质流失与有害物质产生，生产出的产品相比市面上的同类产品肉质更细嫩，口感更佳。同

项目		传统禽肉食品
产品剪切力(口感细嫩标准)	0.921 ±0.049a	2.167 ±0.163a
加压失水率(保水性标准)	29.3% ±0.58ab	16.5% ±0.23ab
TPA 质构	P<0.05	P<0.05
硬度	3.213 ±0.209a	7.827 ±0.421a
弹性	71.0 ±2.09ab	53.5 ±1.37ab
咀嚼性	0.891 ±0.214a	0.347 ±0.429a

② 产品蛋白构成均衡、脂肪含量较低、膳食纤维种类齐全

产品生产所采用的新型复合腌制剂与短时蒸煮断生技术均来自，其中大豆分离蛋白氨基酸构成比例较为合理，易消化吸收，效价与动物蛋白相仿，但不含固醇，不会引起肥胖症、心血管病等疾病，与鸡肉蛋白相互补充，可使产品蛋白构成均衡。卡拉胶和淀粉与蛋白质共同作用，可以相对降低脂肪含量，增加产品中的膳食纤维，短时蒸煮断生技术在最大限度的保全了产品的营养，在有害物质（丙烯酰胺及亚硝胺）含量极低前提下，上色效果好，风味突出。

项目		传统禽肉食品
脂肪固醇含量	11.8%	27%-50%
PUFA/SFA 值(脂肪营养价值重要参数 越高越好 建议大于 0.4)	2.87	<1.5
蛋白质结构均衡度	高	较低
丙烯酰胺含量	<1.09 ug/g	3.03-8.81 ug/g
亚硝胺含量	<12.9 ug/g	39.6-42.7 ug/g

③ 产品生产全程绿色安全无污染

我们的产品从原料进场开始便采用 [REDACTED] 降低因检测员工疲劳造成的误差，做到真正的卫生检测。同时提供了规模化、工厂化的检测系统应用方案。

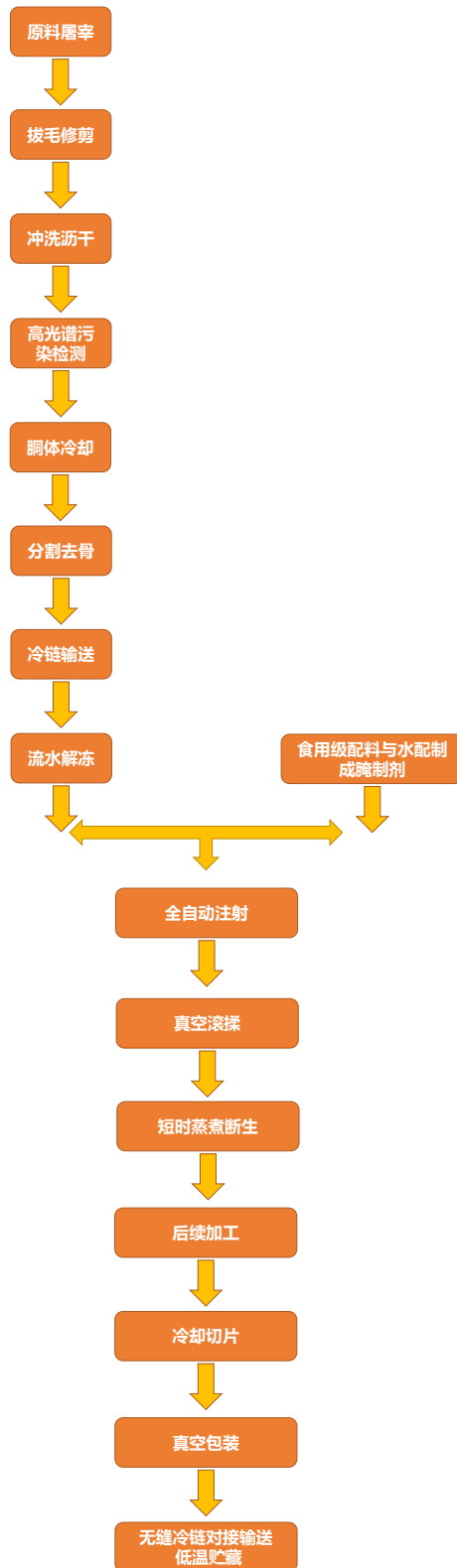
其次，在出货、运输、储存、上架的全过程中利用 [REDACTED] 技术，每个过程间通过各式新型冷链设备，运输装置的使用确保低温无缝对接。对冷却肉装卸、配送各环节温度控制进行科学设计与优化，提高冷却肉生产环境温度的稳定性，降低因温度波动对冷却肉品质所产生的影响。生产全程严格按 HACCP、GMP、ISO 等食品安全质量管理体系综合管理，最大限度的保证了产品的品质及安全性。

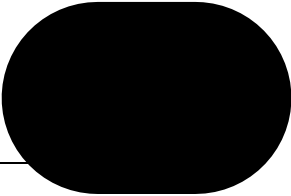
④ 包装运输方便卫生、快捷贴心

产品的运输及包装上采用 [REDACTED] 装配方便快捷、连接可靠，提高了保温效果，延长了保温冷藏的时间，满足了产品对保温的要求，同时强度高，结实耐用，延长了保鲜箱的使用寿命，大大提高了保鲜箱工作的可靠性，易于使用推广。

卫生真空包装袋结构简单、巧妙，无须增加额外的模具开支，加工 [REDACTED] 别适用于各种开袋即食的方便食品的包装。

2.5 产品生产流程





工艺改进有重大意义。

产品



第三章 环境分析

3.1 宏观环境分析（PEST）



3.1.1 政治环境

① “禽肉补贴”政策促进行业推进式发展。2013 年，我国部分地区实施“禽业补贴”政策，采取有力措施稳定禽业生产，禽业市场触底反弹，产销稳步回升，政策的初显成效，有利于禽类加工企业成本控制和行业的推进式发展。

② “十二五”规划加快禽肉制品工业结构调整。在《食品工业“十二五”发展规划》中，进一步调整生产结构，稳步发展禽肉加工，促进产业转型升级，有利于中小型禽肉食品加工企业的快速发展。

③ 国家出台政策和法律，净化肉制品加工行业。以“速成鸡”为代表的食品安全事故频发，国家层面高度重视食品安全问题，通过出台政策、颁布法律等形式，净化鸡肉制品加工行业的竞争环境，为行业发展创造了良好的政策环境。

3.1.2 经济环境

① 近年国民经济持续发展，居民的消费能力大幅度提高，其中家庭年均食品支出 6418.2 元，占总消费的 33.83%。食品消费仍是城镇居民的主要消费支出，食品行业消费市场大。

② 居民食品消费结构改善，肉类消费水平稳定增长，其中鸡肉作为仅次于猪肉的第二大肉类消费品占总肉类产量的 17.2%，所占比重呈现逐年扩大趋势。

③ 近年经济的发展推动了产业结构调整，目前国内肉鸡养殖业整合速度可

观，肉鸡供给量快速增长，为中国肉鸡市场的发展奠定基石。

④ 我国对外开放程度进一步加大，有利于国内禽肉制品企业更好地引进国际先进的技术、设备和管理经验，合理利用国外食物资源保障原料供给，进一步拓展禽肉制品的国际市场。

⑤ 移动互联网进一步深入地影响生活，越来越多的行业向移动互联化发展，市场规模实现质的飞跃。禽肉制品行业作为典型的传统行业，要及时响应移动互联化的趋势。

3.1.3 社会环境

① 禽肉制品消费需求刚性增长，市场空间持续扩大，城乡居民对食品消费需求将继续保持较快增长的趋势。

② 居民对禽肉食品的消费理念发生巨大改观，从生存型消费加速向健康型、享受型消费转变，从“吃饱，吃好”向“吃得安全，吃得健康”转变，食品消费进一步多样化，继续推动禽肉食品消费总量持续增长。

③ 在我国的传统膳食结构中，禽肉制品不可或缺，传统的中式风味的鸡肉制品在中国的饮食文化中具有重要地位，同时在市场中也深受消费者的青睐。

3.1.4 技术环境

① 我国禽类自动化成套技术与装备实现了从长期依赖进口到基本实现自主化并成套出口的跨越，建立了完善的相关技术体系，生产技术的突破对推进禽肉食品企业快速发展起到了积极作用。

② 目前我国禽肉制品加工业已经形成了一套集收购、屠宰加工、肉制品加工、肉品卫生检验、冷冻储藏、冷冻运输及批发零售于一体，遍及城乡的完整功能配套体系。然而在加工生产集中度、工艺设备、加工产品的质量等方面与发达国家仍存在明显差距。

③ 国内规模的肉鸡屠宰企业基本实现了流水线操作，但先进的屠宰加工理念仍未成型。在屠宰设备方面，规模的肉鸡企业以国内自主研发的屠宰设备为主，部分关键设备依靠进口，没有统一的设备标准。

④ 我国自主创新能力仍较薄弱，我国禽肉科技研发投入不足，投入强度约为0.4%，低于发达国家2%。禽肉食品产学研用结合不紧密，国家重点实验室建

有待加强，缺少自主知识产权和国际先进水平的重大科研成果，创新能力不强。

3.2 行业分析

3.2.1 行业概述

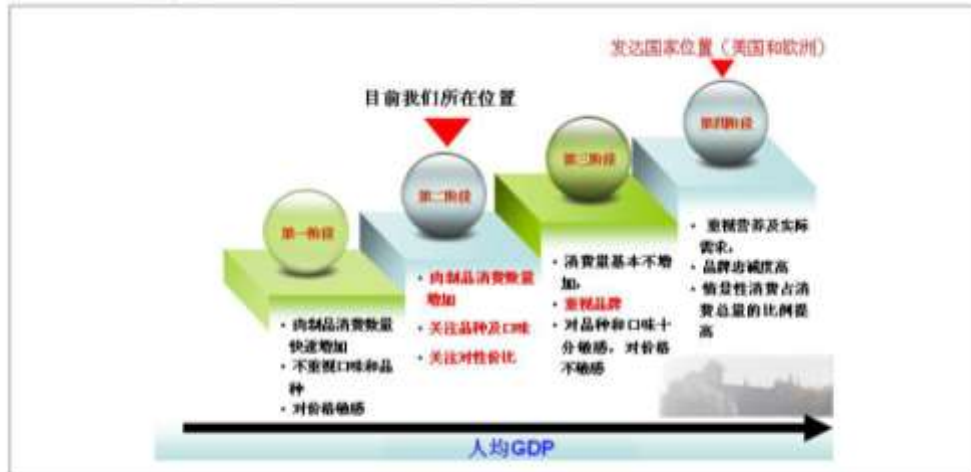
（一）行业定义及范围界定

肉制品及副产品加工行业指主要以各种畜、禽肉为原料加工成熟肉制品，以及畜、禽副产品的加工活动。按加工工艺及产品特点不同可分为腌腊、酱卤、烧烤等传统中式制品及西式制品等。

（二）行业发展阶段

发展阶段	时期	描述
计划经济阶段	1958-1984年	靠计划调拨，国有企业“一把刀”垄断市场，经营亏损靠国家补贴弥补，没有形成全国性品牌。
改革起步阶段	1984-1990年	1984年出台开放搞活政策，取消生猪统购统销政策，国有肉联企业被推向市场，春都引进第一条西式火腿肠生产线，双汇进入精加工领域，现代真正意义上的肉制品工业开始起步。
快速发展阶段	1991年-21世纪	肉制品工业大繁荣时期，“豫”火腿肠统领天下，雨润等新进入企业加入，高低温等肉制品发展迅速。行业竞争加剧并进行第一次洗牌，春都、郑荣、双鸽等出局。
历史跨越性阶段	21世纪前10年	肉类和肉制品的产销保持强劲发展时期。肉制品产量占肉类产量比例稳定提升。

如上表所示，在我国，肉制品行业主要经历了计划经济、改革起步、快速发展、历史跨越性四个阶段。经过这四个阶段的发展，我国的肉制品消费取得了长足发展。但从发达国家肉制品的发展历程来看，我们还处于发达国家肉制品消费过程的第二阶段，其主要特点是：肉制品消费数量增加，消费者对产品的品种、口味及性价比有较高关注度，与发达肉制品消费国的重视营养、品牌忠诚度高及情景消费占总消费比例高的特点相比仍存在较大的差距。



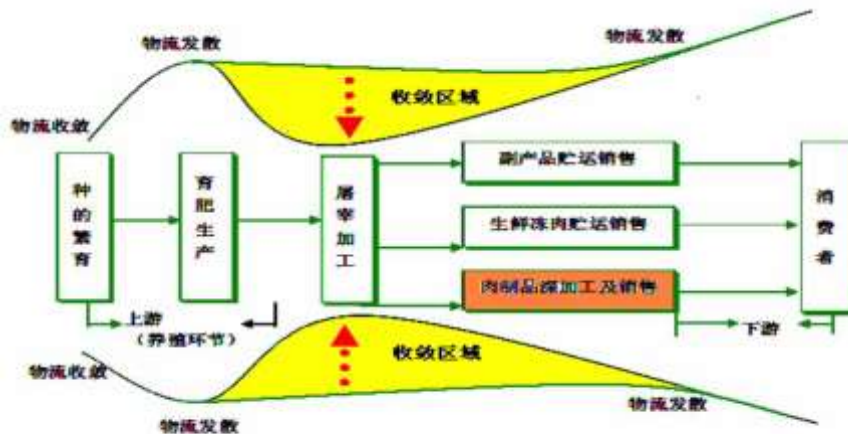
资料来源: USDA, 肉制品工业协会, 华泰证券研究所

(图: 我国肉制品消费特点分析——较发达国家所处阶段)

(三) 行业特点

- ① 对原料品质、贮藏、运输的要求条件较低, 可开展生产地域广泛;
- ② 各国技术水平差距较小, 主要分为中式传统产品和西式产品两大类;
- ③ 产品生产、贮藏和运输受自然条件影响, 保质期不长, 需冷链支持;
- ④ 产品受社会经济文化环境影响大, 需要持续产品创新迎合市场需求;
- ⑤ 产品风味特点较为类似, 市场竞争以品牌竞争和价格竞争为主;
- ⑥ 行业运转资金、技术壁垒不高, 生产要素易于取得, 进出市场较易。

(四) 行业产业链上下游分析



① 处于产业链的关键点

肉制品及副产品加工行业在肉食品产业链中, 处于非常重要的地位, 对整个产业的市场化、产业化运营起着重要的支撑作用。肉类行业的上游产业为养殖业。

我国的养殖业分别要经过种、苗的繁育以及幼苗的育肥商品化环节。从上图我们可以明确获悉，肉类行业产业链中不同阶段分工较为明确。

② 上游养殖业的发展趋势对下游的影响

我国禽畜主要以散户、小规模专业户饲养为主，禽畜的养殖数量同时受到粮食、饲料价格以及肉类价格影响。随着养殖规模化集约化的发展，以及大型肉类企业不断提高肉类精深加工比例，通过延长产品链，提高产品的附加值，活鲜禽畜的价格波动对大型屠宰加工企业的影响正逐渐减弱。

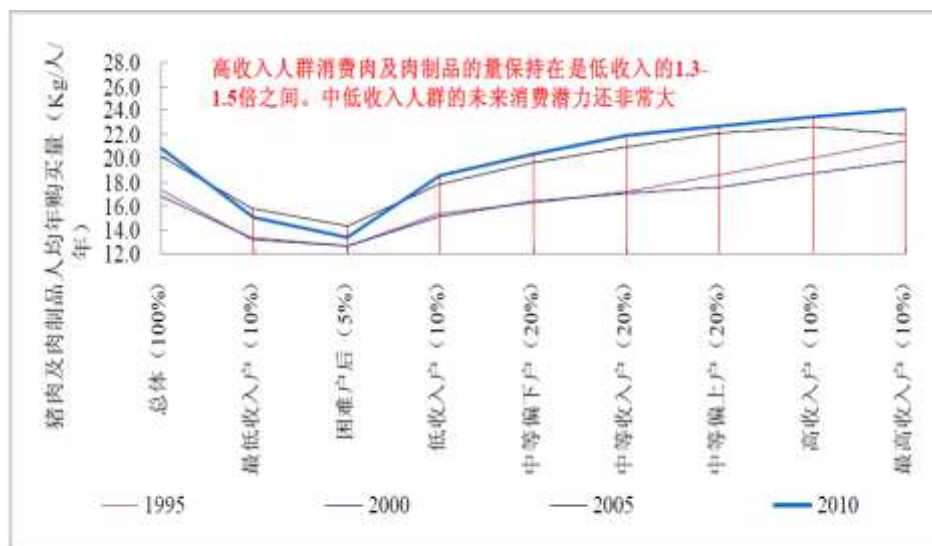
③ 下游肉类消费渠道的发展趋势

商业物流的发展为消费结构转型提供了有力的保障。冷链配送具有其他商业方式无可比拟的优势，为冷却肉、低温肉等高档肉制品的消费规模提供了有力的保障，使得禽肉制品能够进入超市甚至实现移动互联化。

3.2.2 行业展望

（一）中低收入人群的肉制品消费量提升潜力较大

从肉制品占肉类消费的比例来看，我国在最近 15 年来增长幅度较大，但人均肉制品消费量占比还有很大的提升空间。而从我国高低收入人群购买肉及肉制品的量值分析可知，高收入人群消费量是中低收入人群的 1.3-1.5 的倍数。



资料来源：中国统计年鉴，肉制品工业协会，华泰证券研究所

（二）禽肉对猪肉具有明显的替代作用，具有足够的市场成长空间

在肉类产品中，消费者由于饮食习惯的不同，对肉类消费种类和比例差异性

较大。猪肉在我国肉类消费中的比例较高，但随着收入的增长，猪肉的消费比重呈现下降趋势，而禽类呈上升趋势。据美国食品及农业政策研究所预计，到 2015 年中国的鸡肉人均消费量将达到 10.0kg，禽肉对猪肉替代作用或将日益明显。



3.2.3 行业竞争分析

(一) 行业竞争形势分析

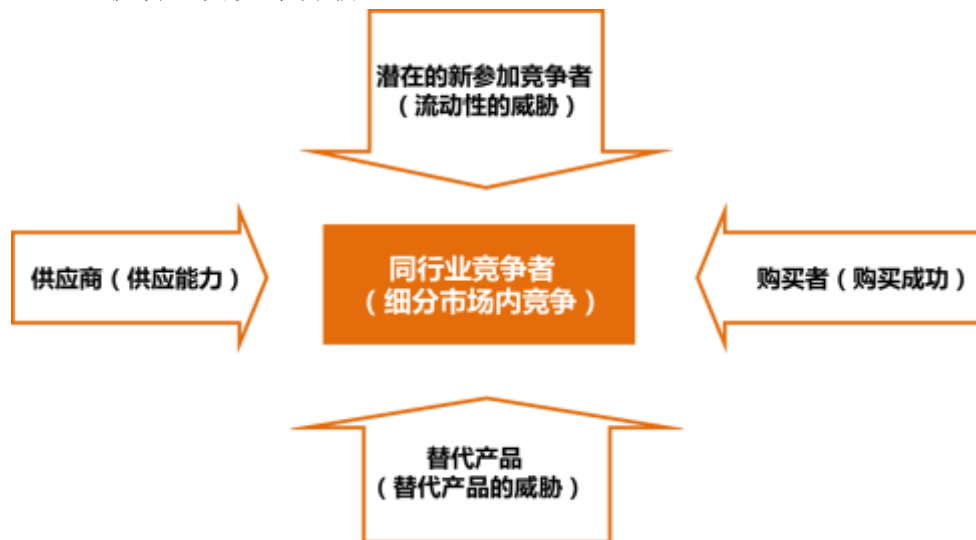
肉制品的竞争力构成，除了品牌、资金、规模之外，呈现出多样化的竞争趋势，主要的竞争形势如下图所示。

主要形式	形势分析
产品竞争扩展到资源竞争	扩大市场容量，使肉制品成为人们的日常生活用品则需要低价格，而低价格必须以低成本作为背后的支撑，低成本就需要拥有肉源，并且最好在销售地生产，在销售地拥有肉源，降低运输成本。
产品经营转向资本运营	通过资本手段实现市场的扩张，并且这种方式的扩张更有利于投资与被投资双方，可以减少过度竞争的损耗，更有利于市场的良性发展。
宏观联合、微观竞争	我国肉制品市场发展经历了自由竞争和第一次整合阶段之后，部分地区已经形成寡头垄断的市场格局，但更多地区仍处于垄断竞争的状态。

对我国肉制品行业前 100 家企业进行分析，从资产集中度、销售收入集中度和利润集中度来看，我国肉制品行业集中度相对较高，表现出一定的垄断性，且

规模效益明显。总体看来，我国肉制品行业进入壁垒不高，且行业盈利较好，能够吸引较多资金投入，并导致肉制品企业数量众多，产业内竞争形势多样化，价格竞争、品牌竞争激烈，因此产业内竞争较大。

（二）波特五力竞争分析



① 同行竞争者

我国肉制品行业的集中度在制造业内相对较高，但肉制品企业数量仍然较多。大中型企业之间、小企业之间以及大中型企业与小企业之间的竞争仍然较大。对于禽肉调理品，我公司产品竞争对手以

[Redacted text]

② 行业内潜在竞争者

禽肉调理品行业内潜在竞争者威胁大小主要取决于壁垒高低和现有企业反应程度，而市场竞争则主要以品牌竞争和价格竞争为主。我公司拥有一定的技术优势与众多的发明专利，在技术层面能形成一定的壁垒。

[Redacted text]

③ 替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略

④ 供应商价格调节能力

产品名称					
公司名称					
产品特点	采用德州扒鸡传统工艺，辅以十六种名贵佐料，经小锅焖煮。	选用东北放养仔鸡，配上上百种中药材和卤料，慢炖久闷。百味鸡肉质细嫩，熟烂透香。	精选上等的鸡胸肉，经过中式配方盐水的腌制后上架，果牧烟熏、熟制而成。	卤制肉类产品与休闲小零食相结合，采用德国先进加工工艺，口味丰富。	选用优质白羽鸡，结合传统中式风味与西式禽肉制品工艺，口感细嫩多汁，风味独特。
价格 (元/500g)	35	30	25	76	23
产品经营模式	商品零售（包括礼盒）、餐饮服务持续发展，发展文化展览、观光旅游。	融合国际快餐管理理念，打造特色餐饮连锁品牌。	主要采用商超经营模式。	以大型超市、零食店、天猫旗舰店为主要销售渠道。	专营店与移动互联相结合，打造“轻熟食”的O2O模式。
市场分布					

(四) SWOT 分析

SWOT 战略分析	优势 (S)	劣势 (W)
	<p>S1：产品理念新颖，生产周期短，鲜香嫩滑，低脂健康。</p> <p>S2：依托肉类行业最强大的高校技术团队，技术创新能力强。</p> <p>S3：[REDACTED]，为其他竞争者进入建立壁垒。</p>	<p>W1：运输成本较高。</p> <p>W2：消费者对产品加工过程是否安全健康存在质疑。</p> <p>W3：线下专营店的建设投入较大。</p>
机会 (O)	SO 战略	WO 战略
<p>O1：市场潜力大，消费者对以鸡肉为主的“白肉”需求迅速增加。</p> <p>O2：政府大力倡导大学生自主创业，并提供诸多政策支持。</p>	<p>1、集中技术优势 [REDACTED]</p> <p>2、 [REDACTED] 保证生产加工过程的安全。</p>	<p>1、根据特定细分市场实行集中化战略，主攻特定消费群体。</p> <p>2、在特定竞争领域实行差异化竞争，通过移动支付、线下提取的模式，引领新的消费方式。</p>
威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
<p>T1：行业竞争激烈。</p> <p>T2：当前市场上，鸡肉制品替代品过多，消费者容易被其他产品吸引。</p>	<p>1、加强质量管理 [REDACTED]</p>	<p>1、选取优质鸡种，集中生产管理，尽可能地压缩管理成本。</p> <p>2、倡导健康理念，丰富多种风味，为消费者提供更好的用户体验。</p>

3.3 市场需求分析

3.3.1 市场规模

① 我国已成为世界第二、亚洲最大鸡肉生产国。根据美国农业部（USDA）资料，1990-2008 年的18 年间，全球鸡肉产量从2778万吨增至7125 万吨，年均增速5.35%；消费量从2746 万吨增至7052 万吨，年均增速5.38%，处于供求基本平衡、产销平稳增长态势。同期中国鸡肉产量从 243 万吨增至1190 万吨，年均增速达到9.23%；消费量从24.1 万吨增至1201 万吨，年均增速达到9.34%。可见，我国鸡肉无论是产量还是销量，增速都远高于全球平均水平。从我国鸡肉生产的国际地位看，我国现已成为世界第二、亚洲最大鸡肉生产国。从我国鸡肉产业发展简要历程看，1990-1996 年处于高速发展期，此后进入稳定发展期，2007 年和2008 年由于猪肉供求失衡、价格飞涨，形成鸡肉替代效应，鸡肉产销量大幅增长，鸡肉成为我国仅次于猪肉的第二大肉类。



资料来源：美国农业部（USDA）

（图：1990-2008 中国鸡肉产量与消费量）

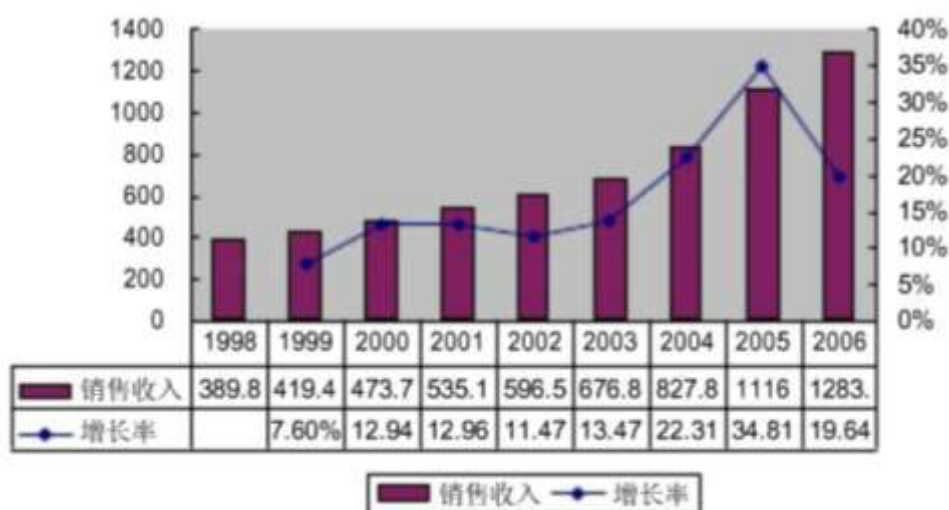
② 经济增长推动鸡肉及其制品消费增长。据国家统计报告显示，2010年我国国民生产总值（GDP）增长率为7.2%，肉类食品行业工业总产值的增长率（12.25%）远高于GDP增长幅度，在整个国民经济中的地位越来越重要。我国鸡肉市场容量增长迅速，年产量已经突破1000 万吨，其增速经历了慢-快-慢的三

个阶段。1985 年前保持相对稳定的个位数增长，1986-2000 经历了一波快速增长（CAGR 达12.9%），进入21 世纪后，增速再次放缓。即便如此，2000-2010 年的增长速度（2.71%）也高于同时期猪肉的增长速度（1.95%）。

由上可见，由于我国人均收入增长、城市化进程加快、鸡肉本身具有符合现代健康消费趋势的特质、受到成本上升推动、出口以及中美鸡肉贸易摩擦带来更多的需求等驱动因素或积极因素，在未来若干年鸡肉行业都将存在巨大的消费与供给成长空间，呈现持续景气态势。

3.3.2 市场需求

禽肉制品加工业是我国食品工业的重要组成部分，也是农产品加工业的主要组成部分之一。禽肉制品加工业的发展水平，是衡量一个国家居民活水准的重要依据。从 1990 年起，我国禽肉类行业也开始了跨越式发展，肉制品加工产品以其风味独特、食用方便、营养丰富等特点，迎合了消费者对食品质量高、味道好、适应现代生活的需要。



来源：国家统计局

（图：1998-2006 年我国鸡肉销售收入和增长率）

根据目前市场的状况对市场供给和需求作出预测。我国鸡肉人均消费量仍有 20% 发展空间。我国鸡肉产量已经突破 1000 万吨，但人均消费只有 10.73 kg，FAO 预测我国鸡肉消费量以 2.6% 的年均增长速度稳步增长，至 2020 年我国鸡肉人均消费量相比目前仍存在 20% 的提升空间。

3.3.3 市场增长

近年来，随着改革开放的不断扩大，国际交往的日益频繁，相关企业吸收国外的先进经验，改革和发展了我国的肉类制品加工体系。目前，全国已有肉类加工企业 1690 多个，以现代化肉类加工企业屠宰加工为主体。

通过研究 2009 年全球各国人均 GDP 和人均肉类消费量的关系，我们发现禽肉类消费量与收入水平存在确定性的关系，在收入水平较低的国家，收入增加极大地促进了禽肉产品消费量的增长，而在人均 GDP 较高的国家，收入上涨对禽肉产品消费量增长影响较小。人均 GDP 在 5000 美元左右可作为肉类消费的临界点，当低于 5000 美元时，肉类消费增速最快。我国 2011 年人均 GDP 为 7400 美元，已经越过了快速增长的时期。但从消费量的增长潜力进行分析，我国人均禽肉类消费尚有增长空间。

随着禽肉类工业的发展、消费需求的增加和工业化程度的提高，传统特色禽肉制品的加工量也表现出显著的增加趋势，该领域存在巨大的发展潜力。未来几年，我国禽肉类行业将进入一个新的稳定成长期。禽肉类消费市场除了在城市仍有扩展的空间外，在农村也存在较大增长潜力。随着我国新农村城镇建设进程的加快和农民收入水平的提高，禽肉类食品消费数量在较长的时间内会持续增长。

根据相关的统计年鉴数据及行业资料等，对市场规模、市场需求、市场增长进行分析，公司决定成立初期将以南京为主要目标市场，并对公司占有率和销售量做了保守的预测：

年份	1	2	3	4	5
目标市场					
销售量 (吨)	151.20	274.32	356.62	525.14	727.37
目标市场占有率	0.130%	0.229%	0.291%	0.238%	0.225%

3.3.4 内部环境分析

(一) 技术优势

我公司，
依托国，
在产品核心技术和生产能力方面具有保证。

二) 产品优势

公司推出的[REDACTED]工艺的鸡肉制品。产品风味独特，色泽诱人，蛋白质比例适宜，营养与健康兼具，相对减少了脂肪的含量，并保持了产品细嫩多汁的口感，可产生较高的经济效益。

（三）市场优势

公司产品采用新型技术和专利，打造出适合现代人营养膳食追求的美味产品，加上公司移动互联与专营店并进的经营方式，强化品牌概念，区别于现有市场上知名品牌产品繁多且没有特色的现状，必将在肉制品市场占有一定的市场份额。

（四）成本优势

公司将大量的上游及下游生产线外包给合作公司，紧紧抓住产品生产、销售等最具利润价值的环节。初期，将依托技术研究中心和企业，以大大缩减初期的生产资金，有利于资本的积累。

公司将充分发挥产品的核心竞争力，凭借技术优势和营销策略抢占市场，赢得一定的市场份额。同时进一步与技术研究中心和大型企业，完善原有产品，并针对市场需求推出新产品，不断扩大市场规模。

第四章 目标市场营销

4.1 市场调研

4.1.1 封闭式市场调研

（一）市场调研前的准备

（1）明确调研目的

本次市场调查的主要目的是了[REDACTED]对鸡肉制品的购买偏好、市场结构及消费倾向，以求对我公司的经营提供建设性意见。

（2）设计调查问卷

依据调研的目的设置问卷项目，主要分为基本情况调查、肉制品消费调查以及消费者意愿调查三个方面。问卷简洁，内容明确，具有一定逻辑性，便于后期数据处理。

（3）其他相关工作

调查前对调查员进行统一培训，保证调查员与调查者之间的沟通顺利、协助调查者完成问卷的填写工作。准备好调查所需的纸质问卷、铅笔、录音笔以及小礼品，提高问卷发放效率与质量。

（二）调研内容

本次调查为封闭式调查，每个小题调查者可选择一个或多个选项，涉及基本情况调查、肉制品消费调查以及消费者意愿调查三个部分，每个部分设 3-6 个小题，共 13 题。[REDACTED]。

（三）调研方法

本次调查采取的是完全随机抽样的问卷调查，问卷通过两种途径进行分发。第一种为实地调查，通过实地发放问卷，直接与消费者沟通，当场填写问卷，并当场收回的形式；第二种为网上调查，通过“第一调查网”迅速有效地扩展样本数量，使数据更加有效，反映出的调查结果更具说服力。

（四）样本选择

本次实地调查中的样[REDACTED]

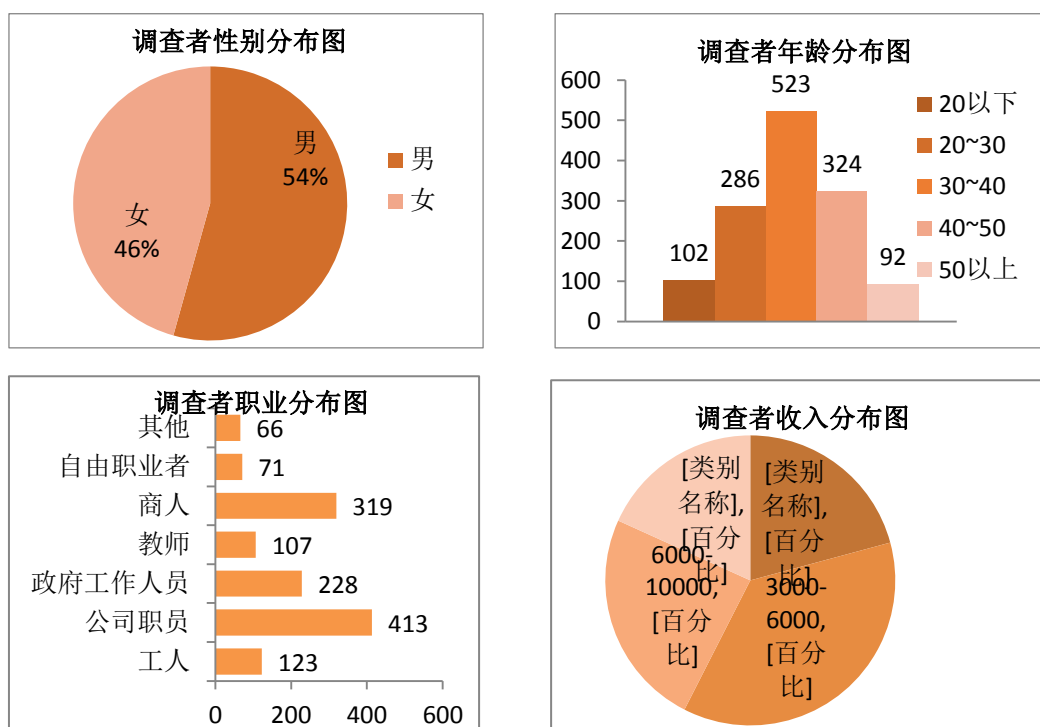
[REDACTED]

[REDACTED]

区或商业点，调查点人员流动量大，结构层次丰富。问卷调查实施时间在 2013 年 10 月 2 日—14 日，持续 13 天，包含工作日、休息与节假日，有效地降低了个别片面现象，具有较强的代表性。发放问卷 1500 份，有效回收问卷 1327 份，有效回收率 88.47%。

（五）数据分析

（1）基本情况分析



① 性别

在本次调查的 1327 份问卷中，男性 721 人，占总数 54.3%，女 606 人，占总数 45.7%，问卷调查男女比例较为均衡。

② 年龄

年龄方面，20 岁以下 102 人，占总数 7.7%；20-30 岁 286 人，占总数 21.5%；30-40 岁 523 人，占总数 39.4%；40-50 岁 324 人，占总数 24.4%；50 岁以上 92 人，占总数 7.0%。

③ 职业

职业方面，在 1327 份问卷中，工人 123 占总数 9.3%，公司职员 413 占总数

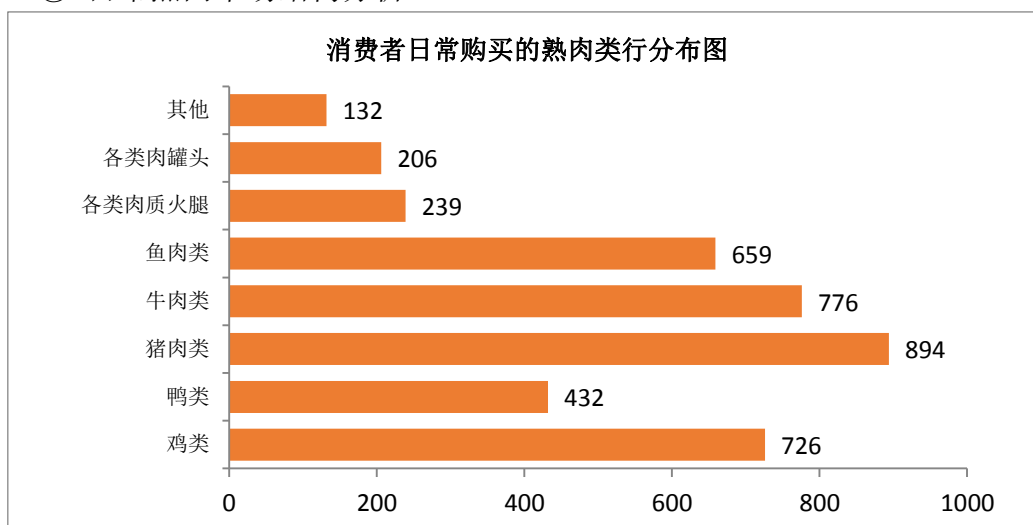
31.1%，政府工作人员 228 占总数 17.2%，教师 107 占总数 8.1%，商人 319 占总数 24.0%，自由职业者 71 占总数 5.3%，其他 66 占总数 5.0%。通过与第四题的结合发现，公司职员、商人、政府工作人员每年用于购买肉制品的花费明显高于其他人群，大约在 5000-10000 元，是我们产品重点关注的消费对象。

④ 收入

收入方面，总数为 1327 的问卷，收入 3000 以下 276 人，占总数 20.8%；3000-6000 的 487 人，占总数 36.7%；6000-10000 元的 322 人，占总数 24.3%；10000 元以上 242 人，占总数 18.2%。通过与上一题和第七题结合分析发现，收入在 6000-10000 及 10000 以上的消费者，在样本中所占比例大，每月在熟食上花费明显高于其他消费者，每月花费多在 200-400 元。

(2) 肉制品消费市场分析

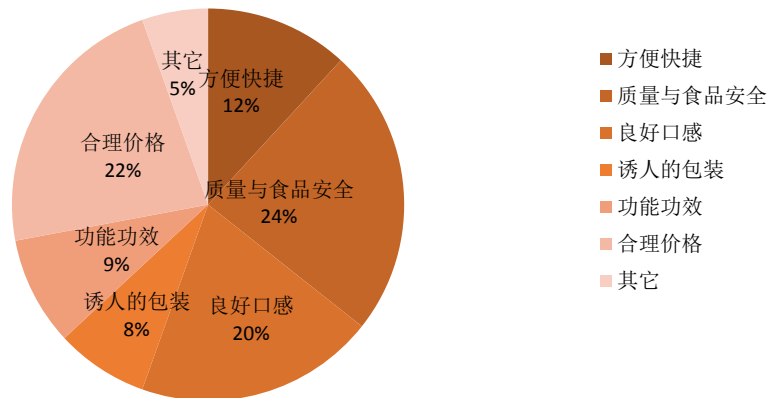
① 日常熟肉市场结构分析



消费者日常购买的熟肉类产品集中在猪肉、鸡肉和牛肉。其中，猪肉在肉类市场第一的位置是不可撼动的，但肉类市场各部分所占比例差别不大，随着猪肉市场价格上涨，和人们对健康饮食的关注，越来越多的人将会选择食用营养价值高、口感好的鸡肉、牛肉等。鸡肉作为具有稳定市场的“白肉”，拥有极大潜在市场。

② 选购熟肉产品考虑因素分析

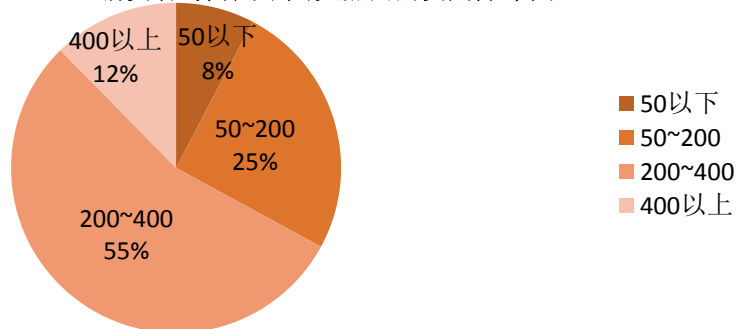
消费者购买熟肉食品考虑的因素分布图



在购买熟肉食品时消费者关注的因素调查中，“质量与食品安全”、“良好口感”以及“合理定价”三个因素明显高于其他因素。社会食品问题日益严重，消费者更加注重食品质量与安全。良好的口感是食品行业的基本。合理的价格也很重要，这要求我们针对价格方面做大量的调查，以确定出既能保证利润，又能使消费者接受的最佳价格。生活节奏的加快使消费者对方便快捷产品的需求增大，这对我们的产品有一定市场导向作用。

③ 每月购买熟肉费用分析

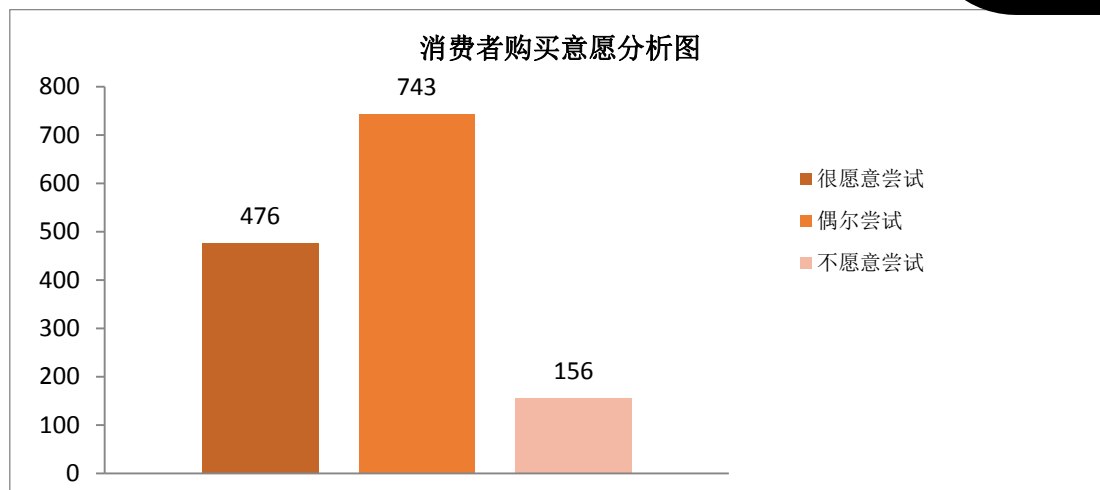
消费者每月用于购买熟肉的费用分布图



在消费者每月用于购买熟食的花费水平调查中，数据显示消费者中选择200-400元的占55%，400元以上的占12%。可以看出，随着消费者消费能力的提高、对营养均衡的要求越来越高，消费者购买肉制品的意愿增强，在肉类方面的投入也越来越多，肉制品拥有广阔的市场前景。

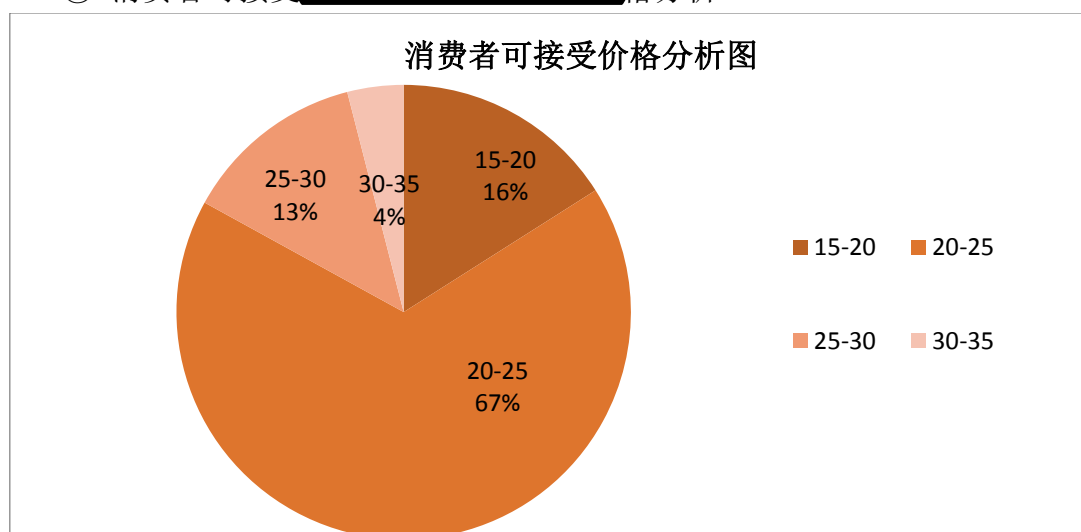
(3) 消费者意愿调查分析

① 对 []



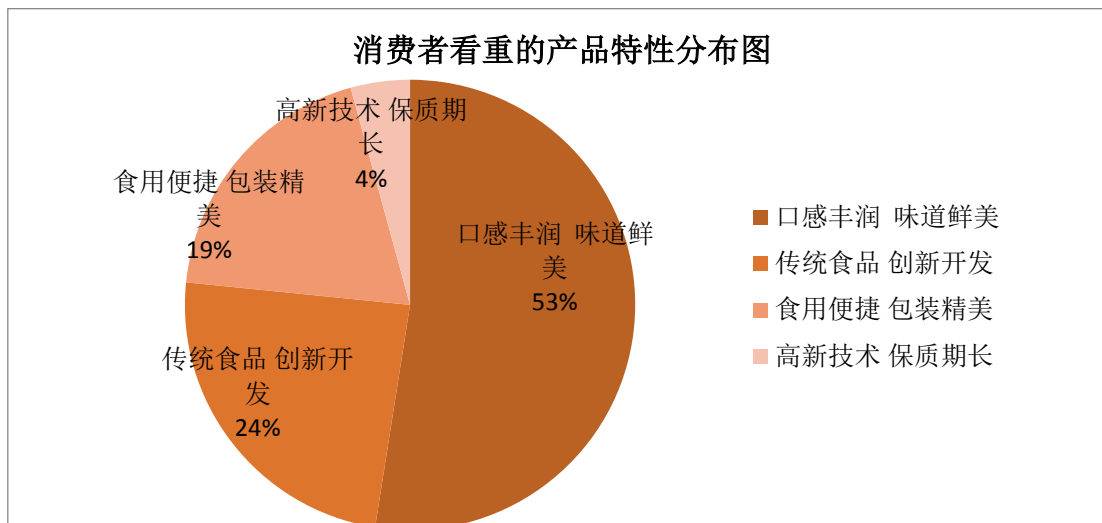
根据调查数据，可观的发现高达 88.65%的消费者对我们即将 [REDACTED] 斥，但是我们也应该清醒地认识到这其中只有 54.03%的消费者对我们这种产品只是偶尔尝试而不是很乐意尝试购买。由此我们可以发现我们的“轻”熟食还是具有一定的市场基础的，但是我们仍需进一步分析消费者对我们的新产品的消费心理以得到进一步结论。

② 消费者可接受 [REDACTED] 价格分析



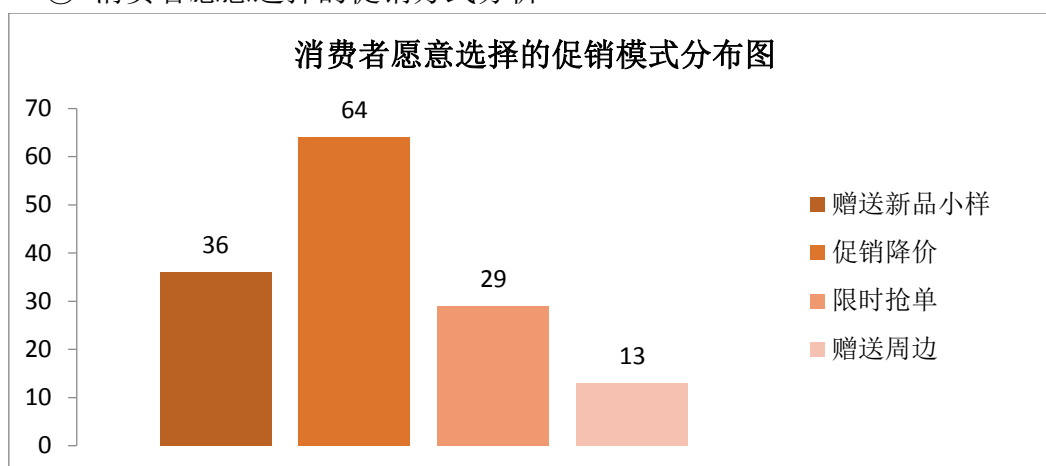
在参与调查的 1375 人中，大部分人选择 20-25 元/斤的价位段，选择该选项的人主要年龄在 25-35 岁和 35-40 这两个年龄段，这两个年龄段的人可能对于产品价格比较了解且敏感。选择 15-20 元/斤的占 16%左右，25-30 元/斤的占 13%，靠近主要人群的选择。而对于 30-35 元/斤来讲，可能确实高出市场价格很多超出人们的预期，只有不到 4%的人选择，所以结合目标消费主体，我们的定价应该在 20-25 元/斤这个价位段。

③ 消费者看重的产品的特征分析



调查的人群中，高达 53% 的人将口感与味道作为购买我[]产品首要标准，说明我们对我们的产品的口感和味道产品需要进一步做市场调查，通过一些试吃试卖活动来看看我们的产品风味的市场认可度。21% 的被调查者选择了“[]”，说明被调查者对于鸡腿这种传统食品抱有‘求新求奇’的消费倾向，公司将抓住消费者这种偏好，在产品的营养、口味等多个方面做到与众不同，与市面上千篇一律的鸡肉产品区别开来，做到真正的差异化，真正满足消费者需求。消费者同时也较为看中包装、技术投入等方面，我公司也将对这些方面做相应的投入和完善，尽量满足消费者诉求。

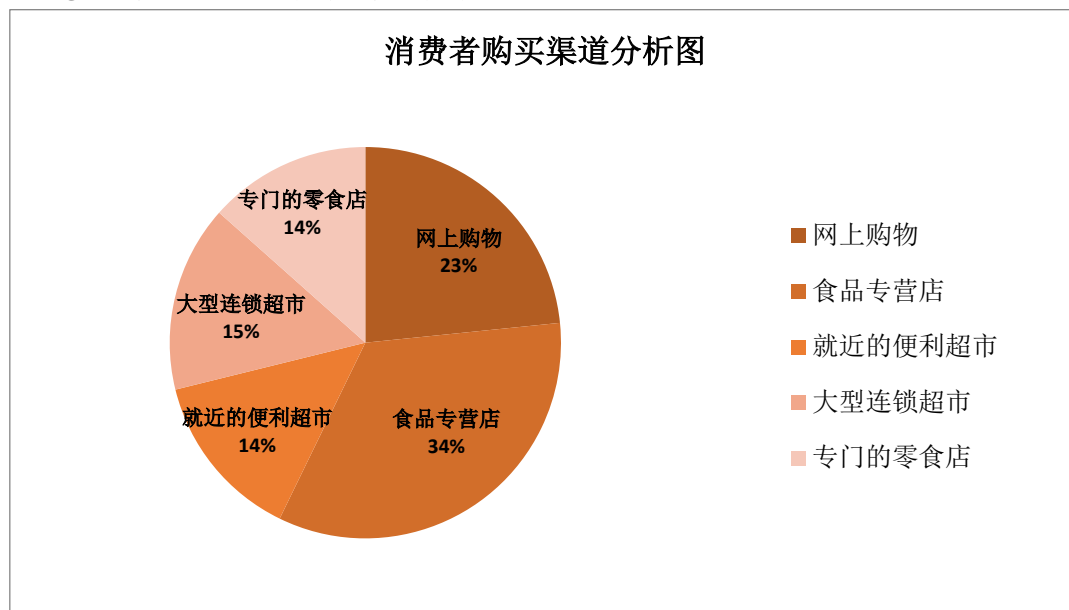
④ 消费者愿意选择的促销方式分析



消费者都希望能以最低廉的价格买到最好的产品，让消费者认为性价比最高才是关键，选择新品小样的比例虽然很大，但根据原始数据，免费品尝的选项大部分与其它选项搭配选择，赠送新品小样可以作为让消费者认识我们产品的方法，

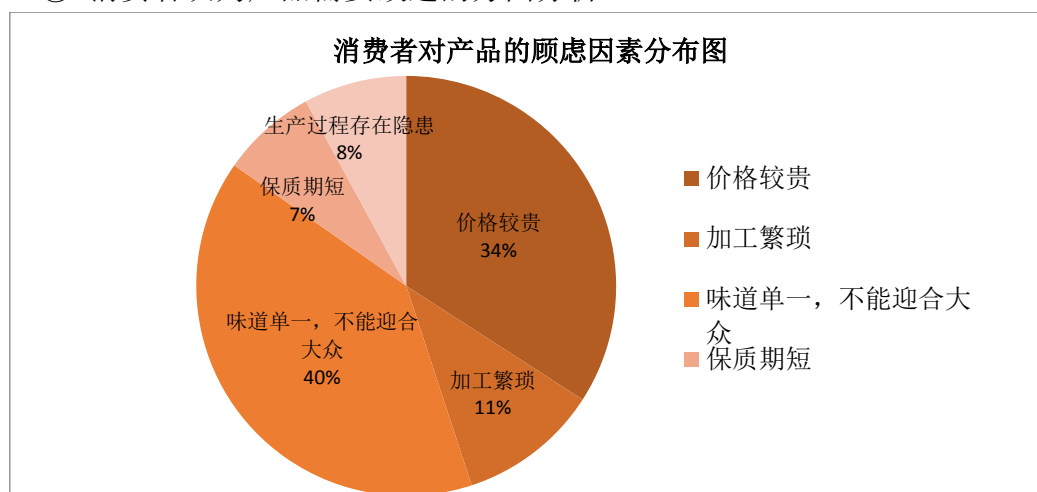
不能独立作为促销方式，应采取多种促销方式结合的策略开拓新市场。

⑤ 消费者选择的购买渠道分析



超市和食品专营店是消费者购买熟食的首选，应作为产品的主要市场。随着网络购物的发展，消费者在网上购买熟食的比重也逐渐增大，说明网络市场具有较大的开发空间，这与我公司产品销售渠道和营销模式也相吻合。虽然接受调查人群集中于某一年龄段，且存在以网购作为购物主要途径的消费人群，但网络渠道仍应得到充分的重视。本产品成本较高，而街边小卖部规模较小，可能无法负担，并且选择在街边小卖部购物的消费者人数也较少。专营店主要针对有一定经济能力的中年消费人群，该渠道因较符合我们产品的定位，也应得到相应的重视。

⑥ 消费者认为产品需要改进的方面分析



经数据统计分析可以看出，大多数人对肉制品口味比较在乎，因此，我们要

着重[]传力度，提供试吃等活动扩大产品影响力，让广大消费者认识到本产品与传统鸡肉制品的区别，并以此为突破口打开销路。此外，消费者由于对鸡肉制品成本较低的一般主观认识，可能难以接受我们的产品的相对较高的价格定位，主要原因可能为调查对象对市场价格以及重量分配不是很清晰。此外价格因素对于产品销售很重要，我们要仔细权衡考虑我们的产品定价。另有 8% 的受调查者认为产品生产过程不透明，难以提供相应的安全保障且产品的价格较贵，对于此类担忧，应提供相应的安全认证或[]举办抽奖群众参观厂房生产过程的活动的，既解决问题，又营造口碑。另外对于加工繁琐或是保质期不够的担心，要在产品宣传上大力着重于我们的高新技术开发已经解决了对应的问题。

(六) 消费者分析结论

(1) 基本情况分析结论

基本情况分析表明，25-50 岁、月收入在 6000-10000 元左右的公司职员、商人、政府工作人员在调查人群中占有较大比例，肉制品的花费明显高于其他人群，是我们产品重点关注的消费对象，应作为我公司的目标消费人群。

(2) 肉制品消费市场分析结论

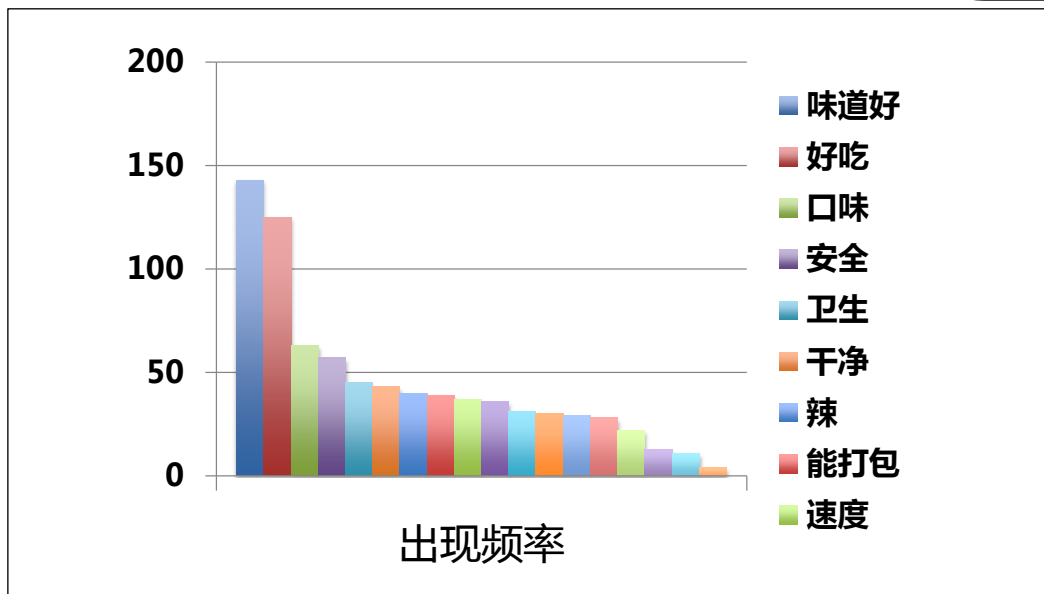
日常消费市场调查分析显示，消费者每月用于购买熟食的花费大多在 200-400 元，具有稳定的消费群，其中，鸡肉类产品所占比例较高，有较大潜在市场。消费者对产品的需求因素主要体现在食品质量、口感和价格等方面。

(3) 消费者意愿调查分析结论

我公司产品具有广泛的市场和相当强的消费基础，消费者不仅看重产品的风味以及健康，同时对于价格较为挑剔，更愿意接受物美价廉的产品。渠道方面，绝大多数消费者更愿意选择便利店和大型超市作为购买这类产品的主要途径，但同样也不能忽视电商以及专卖店的渠道销售。营销方面，应采取多种促销方式相结合，着重注意促销活动中让消费者体会到实惠，以达到良好的宣传效果。

4.1.2 目标客户人群开放式调查

除了封闭式问卷之外，我们还对公司的两类主要目标群体（年轻上班族和注重生活品质的中年人）进行了开放式调查，被调查者可以根据自己的意愿针对我



从图片可以看出，消费者提到频率最高的三个关键词是“味道好”、“口味”和“好吃”，可见鸡肉产品的口味如何是消费者最为关心的因素。

如何满足消费者的口味偏好，是调查之后，产品设计环节需要考虑的核心问题，如果产品的口味不被消费者认可，产品的命运必然是失败的。因此，了解消费者需求之后，再进行产品口味测试，及时发现产品在口味方面的不足，以便改进。

4.1.3 产品口味测试

2014年7月，[REDACTED]测试[REDACTED]市场反应及进行消费者口味测试研究。消费者在购买产品时扫描二维码关注[REDACTED]订阅号，即可享受一定的优惠。平均每天销售120只鸡，为确定产品销量提供了翔实的数据依据[REDACTED]

（一）项目背景

在现代新食品的开发和优化过程中，必须通过消费者试验来确定产品质量优化的程度及其对消费者喜爱程度的影响，以帮助开发出受消费者欢迎的产品。从试验得出的消费者对产品的接受度能够使生产厂商对那些对消费者喜爱程度起着主导作用的产品性质、成分和加工工艺有着更深层次的了解。

公司主营[REDACTED]口感与功能上具有鲜香嫩滑、低脂健康的突出优势，力求打造品牌系列产品的多样性，以满足纷繁的市场需求。

我公司于产品上市前在南京地区进行消费者口味测试研究，目的是通过消费者口味测试来了解消费者的口味偏好以及[REDACTED]口味的接受度，以便确定我公司的主打产品，并在产品上市之初即给消费者良好的第一印象。

（二）研究设计

试验方法：9点快感标度法（喜好试验）

城市：[REDACTED]

样本量：150（实际操作时要求预备5%的备份样本）

样本配额及被访者定义：

男：女=1:1；

25岁-34岁：35岁-50岁=1:1；

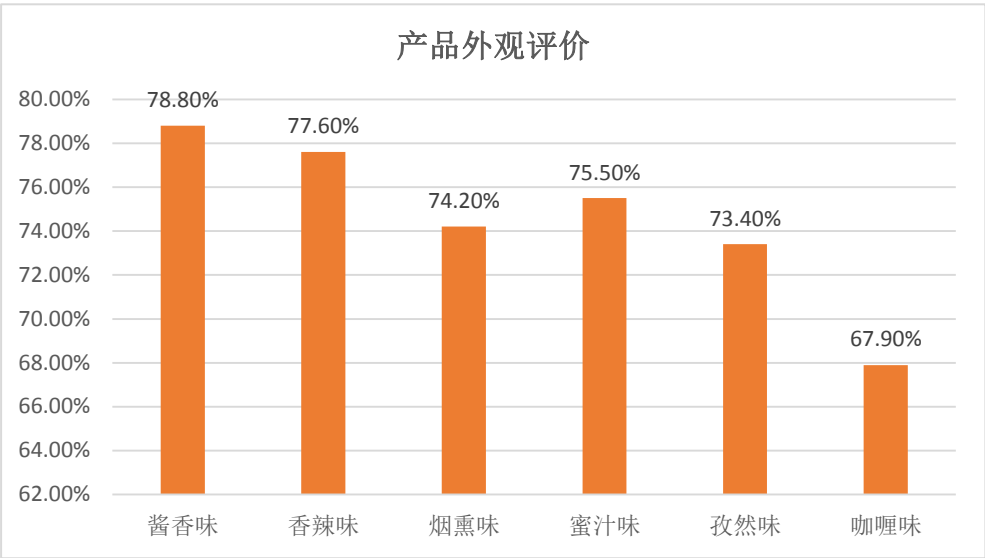
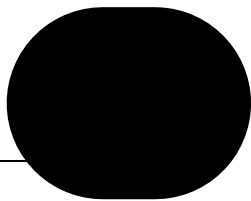
本人有食用鸡肉及购买肉制品熟食或零食的习惯；

至少是家庭购买食品的参与者；

行业排斥、过去6个月未接受过相关的市场调研。

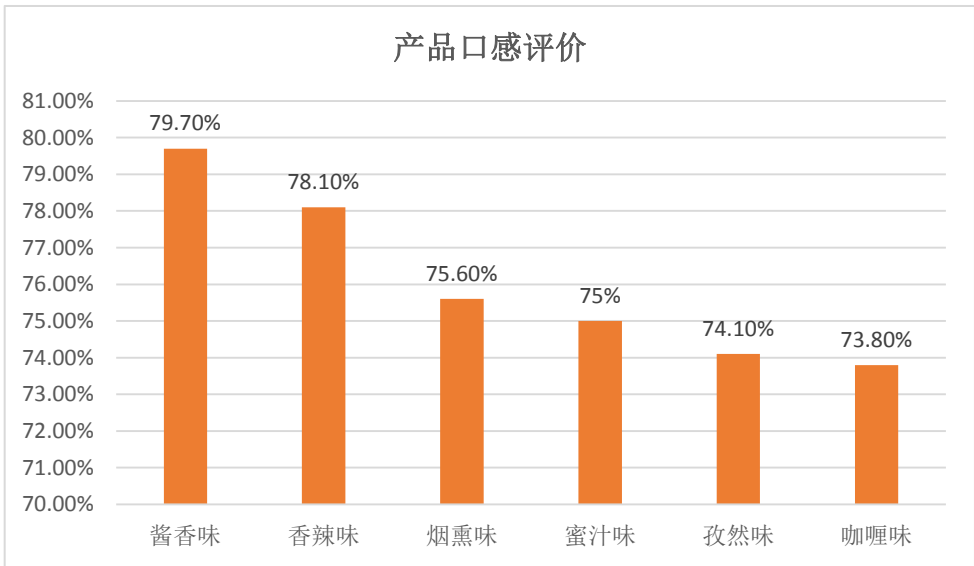
（三）试验结果分析

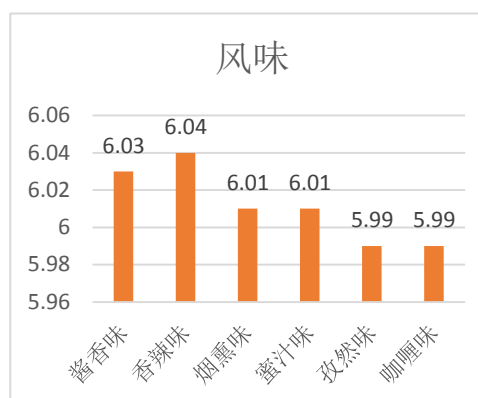
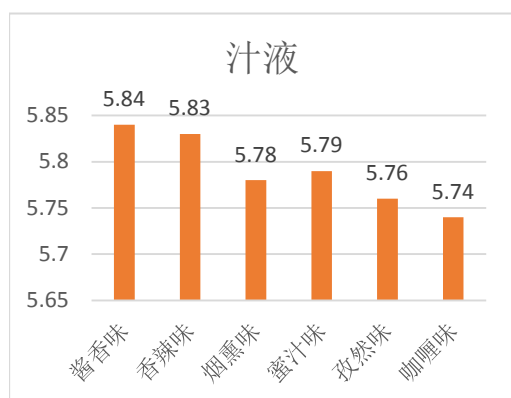
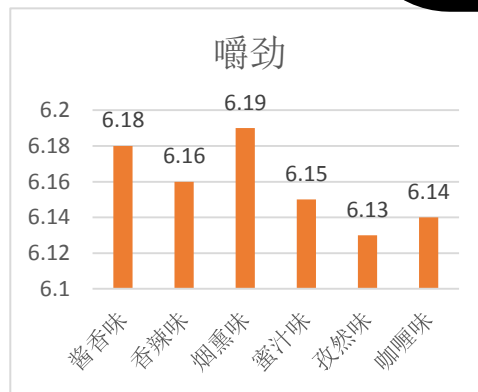
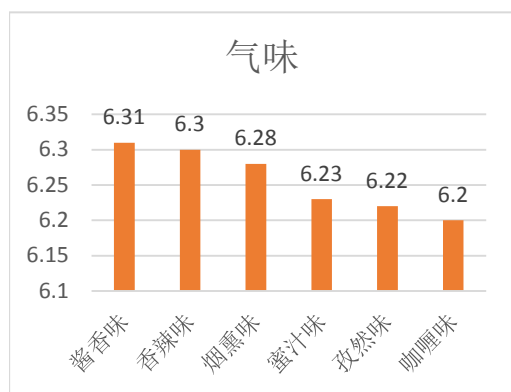
（1）产品外观评价



根据调查结果,可以看出这六种口味的外观评价总体相差不大,其中酱香味、香辣味和蜜汁味的评分最高,相对符合当地人的外观审美,烟熏味和孜然味,可能由于工艺调料等因素的不同,使其外观评分相对偏低,而咖喱味评分最低。因此我们在保持酱香味、香辣味和蜜汁味等产品外观吸引力的同时,对于特色产品之一的烟熏味,将力求根据其自身特点,尽可能突出其产品特色,以使其在各个方面满足消费者的需求。

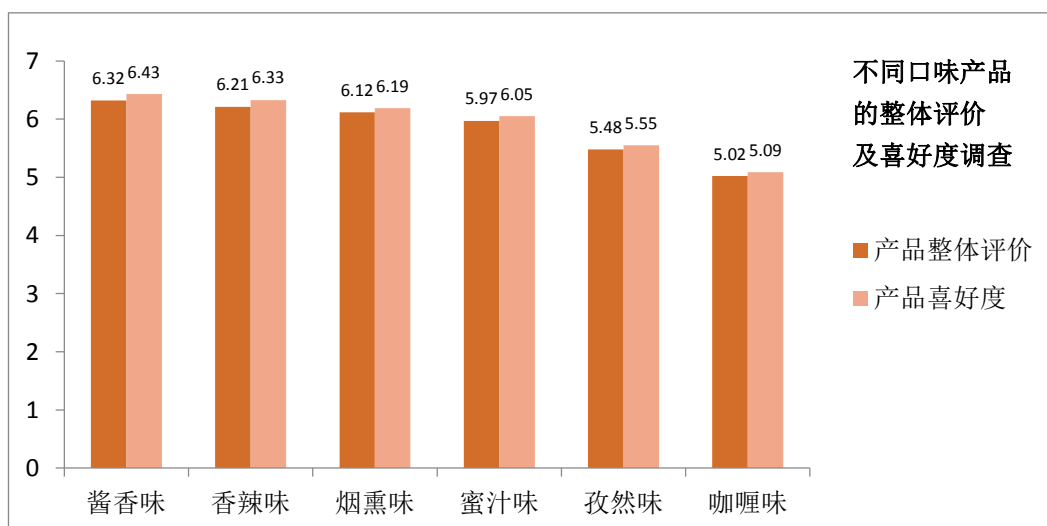
(2) 产品口感评价





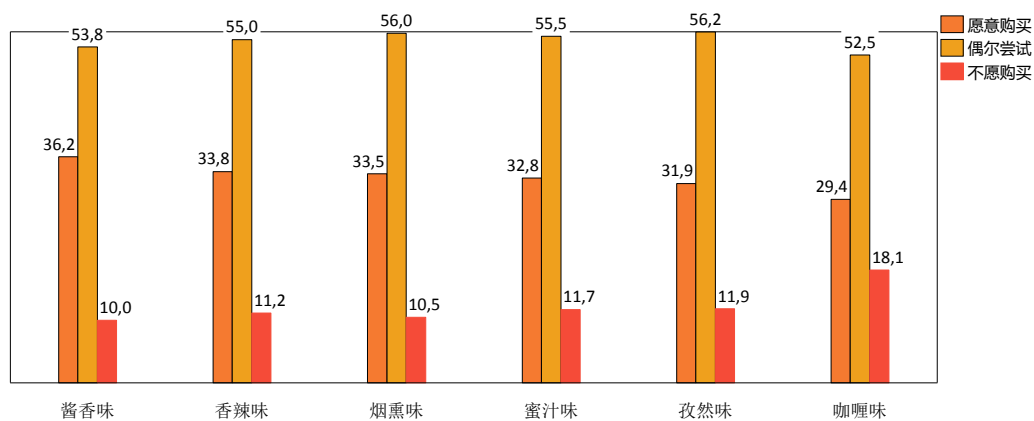
根据产品口感的评价，可以看出消费者对酱香味、香辣味和烟熏味的口感评价分数相对较高，酱香味产品在气味、嚼劲、汁液和风味等方面评分相对较高，香辣味产品的各项评分相对也较高，烟熏味产品在汁液稍显逊色，因此在产品推出的过程中我们将针对其水分含量进行改进，在风味方面由于该口味为特殊烟熏工艺，可能并不能完全满足每一位消费者对口味的需求，但总体来看较为受消费者喜爱，蜜汁味的各项评分相对居中，基本满足消费者口感需求。

(3) 产品整体评价及喜好度评价



根据调查数据，我们发现酱香、香辣、烟熏三种口味的产品整体评价及喜好度较高，而蜜汁、孜然、咖喱味的相对低一些，可见酱香及辣味作为肉制品的传统味觉搭配在消费者中仍具有很高的接受度；烟熏、蜜汁等口味受地域限制，喜好度存在一定差别；而孜然、咖喱等口味作为最近几年涌现的新兴口味，喜好度随时间波动较大。所以我们会在产品的主打口味上做出相应调整，前期主推酱香、香辣等喜好度高的产品，快速占领市场，在不同地域针对性的推出地区特色产品，最后以新兴口味产品营造噱头，迎合年轻人喜好，确保产品的整体接受度及更新迭代。

（4）产品购买意愿评分



在受调查的人群中，我们发现高达 88%的消费者表现出购买尝试任意口味产品的意愿，这说明我们的产品的风味质感等基本特征符合消费者的喜好，但我们也必须清醒地认识到这其中 55%左右的消费者对我们的产品只是愿意偶尔尝试而不是长期购买，所以我们需要根据市场调查对产品的口味、上市顺序及生产份额比做出更新调整，做消费者最喜欢的产品，保证品牌的知名度与畅销度。

（四）基本结论及建议

以上的试验分析表明，消费[]有所不同，其中最受欢迎的三种口味分别为酱香味、香辣味和烟熏味。

建议在产品上市初期，在南京地区将酱香味、香辣味作为公司的主打产品，烟熏味作为地区特色产品，继而不定期地以咖喱味、孜然味等新兴口味产品营造噱头，迎合年轻人喜好，同事根据市场进一步的反馈情况再推出新产品，同时对产品的口味、上市顺序及生产份额比做出更新调整。

4.2 市场细分

从 2010 年起，肉制品行业以 19.25% 的平均发展速度增长，快于国内其他行业的平均发展速度。其中，禽肉因其“一高三低”的营养特点，是人类（特别是亚洲人）理想的白肉，符合我国国民的肉类消费取向。属于禽肉调理类产品，适应了肉制品市场的发展趋势。“西式工艺、中式风味”，采用西式标准化、卫生安全的生产加工工艺，生产出富有中式传统独特风味、低脂嫩滑的鸡肉产品，将会获得消费者的欢迎。

基于企业外部环境和内部环境分析的基础，针对消费者的对于肉类产品的消费心理因素和行为动机，我们对市场进行了细分：

① 根据消费者的年龄特征

处在不同年龄阶段的社会群体对于同一产品有不同的偏好，有的追求美味休闲，有的追求健康实惠。相比而言，青年人追求休闲便捷，中老年人更倾向于健康。是青年人追求时尚休闲的需求，也能实现中老年人健康实惠的要求。根据年龄段的不同需要，可将消费群体主要分为年轻消费者目标市场和中老年消费者目标市场。

② 根据消费者的收入特征

消费者收入是显著作用于消费者消费习惯（行为）的重要因素，根据市场调查分析可得，收入较高的人群比收入低的人更注重产品的健康和品质。公司产品严把质量关，生产让消费者放心的安全肉，在达到中高档消费群体的要求的同时，不失时尚活泼、亲民便捷的品牌特性。

③ 针对消费者的消费心理

随着现代人生活节奏加快，越来越多的人（特别是年轻人）追求便捷迅速的生活方式，特别是在“吃”的消费上，希望产品能方便食用。此外，在高压力的现代社会，健康的生活方式还一直被人们推崇，人们在消费上仍然格外注重安全品质、营养健康。因此，处于人生奋斗阶段、生活节奏快的人在注重饮食营养健康的同时，会优先选择便捷的产品。公司的“轻熟食”鸡肉系列产品让人们的饮食更加轻便，生活更加轻松。

④ 针对消费者的购买习惯

消费者在购买商品时会注重不同的方面，有的会主要关注产品价格的高低，

有的会注重产品品牌是否值得信赖，有的会看重产品的生产加工包装质量。不同的购买习惯导致不同的消费行为，根据市场调查，**██████████**较注重产品质量和用户体验，因此产品需格外注重这两个方面。

⑤ 针对消费者的购买频率

肉类制品是消费者日常消费的产品，因为其属于熟肉制品，产品有约 30 天的保质期限，因此在购买过程中可能有一次性购买一定量储存在家中，方便食用。但是**██████████**熟食，产品份量适当，适合 2-3 人一次性享用，食用更加方便。因此购买频率会比传统熟食高一些，按照次/月的指标来统计消费者的购买频率。

(表：细分市场指标及其评价)

细分标准		等级		
人口统计	年龄	25-35	35-50	50-70
	收入	0-3000	3000-6000	6000 以上
地理因素		城市		农村
消费心理		美味健康	迅速轻便	实惠量足 绿色环保
购买习惯		产品品牌	产品价格	产品质量
购买频率		0-4	4-8	8 次以上

(备注：在等级强度方面，黄色区域优先于绿色区域。)

在进入市场初期，确定公司细分市场为：生活在城市，年龄在 25-50 岁之间、收入中上水平，既注重生活快节奏和便捷性，又崇尚健康与品质的消费人群。

4.3 市场定位

4.3.1 市场定位

██████████特有的风味结合，生产出符合中国消费者口味的美味低脂嫩滑的鸡肉制品。在生产加工、包装流通环节，借助技术研究中心的多项核心专利和大型企业的生产线，保证了生产过程安全无

污染、保鲜效果良好。肉制品的口感方面保证了产品的低脂嫩滑，并且结合不同地区、年龄的消费者的偏好，生产出口味多样的美味禽肉产品。在产品服务方面，更加注重用户体验，“轻熟食”给消费者的饮食与生活带来便利与健康。所以，本产品市场定位为以“西式工艺、中式风味”为特色的，低脂嫩滑“轻熟食”鸡肉系列产品。

4.3.2 定位策略

（一）产品特色定位

本产品是属于禽肉调理类食品的“轻熟食”，生产过程中利用多项高新专利技术，以“西式工艺、中式风味”为特色。“西式工艺”即生产全程零污染、保水保鲜；生产周期短、出品率高；方便包装、卫生快捷。“中式风味”表现在产品营养均衡、脂肪含量低；口感细嫩、风味突出。在产品销售渠道方面，积极采用互联网的思维来进行产品销售，更加新潮，符合潮流趋势。

（二）类别定位

本品牌初期主打鸡肉产品，能够迎合人群对于这种营养价值较高、口感好的肉类的的需求，品牌拥有多种鸡块部位、多种风味，通过整鸡和分块包装销售，既能作为平常佐餐之用，又能当成闲暇时候的小零食，符合现今都市人群的要求。

（三）档次定位

本产品针对既注重生活节奏和速度，又注重健康和品质的消费群体，区别于目前市场上禽肉制品鱼龙混杂的现状。严把质量关，加强品牌建设，遍布城市的门店和区域性电商销售，是快节奏生活的都市人食用肉制品的便捷之选。

（四）情感定位

公司产品追求健康营养的生活品质，倡导轻便休闲的生活方式，更是一种生活方式。

4.4 选择目标市场

4.4.1 目标市场特征

针对公司产品的市场细分和市场定位情况，决定选取以下消费群为目标市场：

- 追求休闲美味的快节奏年轻上班族

年龄特征：25-35 岁。

消费心理特征：追求健康时尚、快捷便利，能够快速接受新事物。

选择理由：由于这一消费群体的年龄和心理特征，决定了其能够接受新事物，面对现实生活追求最高的理想境界。本产品的出发点满足了他们追求健康营养、快速便捷的需求。通过新媒体、移动互联，很容易地可以了解贴心的产品包装设计更符合他们的消费心理。因此，对他们肯定会有较大的吸引力。年轻的消费群体也是系列产品的潜在消费市场。

➤ 注重健康饮食、品质生活的中年人

年龄特征：35-50 岁。

消费心理特征：思想开放，注重家人的饮食健康和生活品质。

选择理由：这一消费者群体有较强的经济能力且思想开放易于接受新事物，追求营养健康，满足较高的物质生活品质。他们还非常注重家庭中小孩、老人甚至是亲朋好友的饮食营养健康，本产品在营养方面的优势能够吸引他们。

4.4.2 评估产品在目标市场的规模和潜力

产品目标人群定位于生活在城市，年龄在 25-50 岁之间、收入中上水平，既注重生活快节奏和便捷性，又崇尚健康与品质的消费人群。以“西式工艺、中式风味”为特色，生产出营养健康、低脂嫩滑的鸡肉制品。在国内肉制品以 19.25% 的平均发展速度增长，鸡肉为主打的禽肉市场份额快速增长的大背景下

更考量中国消费者的身体健康和饮食习惯的特点，研发适应中国消费者需要的禽肉新产品，推出“轻熟食”禽肉调理品新概念，为国人的体质和体能、生活的丰富和便利提供全方位的利益和价值，开辟中国肉食品市场新的消费潮流和发展方向。

第五章 市场营销策略

5.1 产品策略

5.1.1 产品组合策略

(一) 产品及产品组合



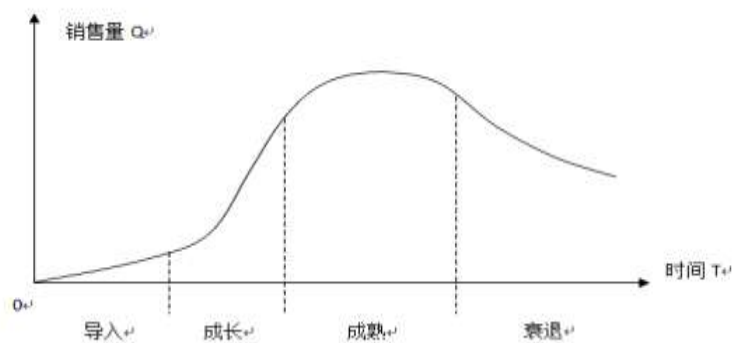
我公司产品的最大特色在于采

在品牌形象上，借助广告攻势与新媒体宣传手段，全方位打虚拟形象，倡导念。在服务方面，着重建立具有公司特色的完善体系，产品选用精美外包装，在包装设计与支付购买上注重用户体验。

具体产品从类型入手可分为：

。从口味上可分为：为多数人群所接受的酱香味、香辣味；为北方人群所接受的烟熏味、蒜香味；为南方人群所接受的蜜汁味、葱香味；为青少年人群所接受的孜然味、咖喱味、椒盐味等。同时我们也根据不同消费者的具体需求，装配不同口

(二) 产品生命周期策略



导入期	逐步开设专营店，铺设移动支付、线下提取体系； 树立良好的品牌口碑，打开销路。
成长期	通过初期市场反馈而来的信息改良产品，优化服务； 完善移动支付、线下提取体系，搭建垂直销售系统； 加大宣传力度，利用媒体及客户口碑对产品形象进行美化。
成熟期	模式的改良与可复制化处理； 逐步进军长三角地区。
衰退期	企业谋求转型，剔除利润跌幅较大的线下专营店，根据更新产品开拓和保留潜力市场。

5.1.2 产品包装策略

公司的产品主要分为两大系列：一类[REDACTED]另一类则是以各种口味的鸡腿、鸡脯、鸡里脊、翅根、翅中为主打的[REDACTED]

在这两类产品的包装上都放置了二维码以及微博、微信的账户名。通过微信扫码产品包装上的二维码[REDACTED]

（一）[REDACTED]产品

[REDACTED]在拥有高品位的精美外包装的同时，极其注重用户体验。一方面突出公司的品牌 Logo 以增强品牌效应，提高产品市场关注度，另一方面展示出产品的特点，鲜明醒目，给消费者以直观的认知和良好的第一印象。与此同时，国家规范营养标签为产品增加公信力，内包装食品脱氧剂更好地延长产品保质期且防止化学物质与产品直接接触[REDACTED]

可擦拭，方便卫生。内置美味强化包，可使消费者根据其口味自行调节。而根据不同个体及场合对份量的需求，可分为吮指独食包（加班、下午茶、1-2 人）、温馨合家包（家庭、情侣、2-3 人）、欢乐齐享包（朋友聚会、组团出游、5-6 人），更便捷、更贴心，精美外观，良好用户体验。



(二) 散装零售产品

产品主打鸡腿、鸡翅等鸡肉制品，分为酱香味、香辣味、烟熏味、蜜汁味、孜然味、咖喱味、椒盐味等几大口味。

产品采用统一的包装风格，同时[REDACTED]的包装，以更好的帮助消费者区分出口味，方便消费者根据自己的喜好自由挑选。

贴心细节 新体验



(三)

可根据消费者的具体需求，装配不同数量与口味的产品和不同分量的便携整鸡装产品，DIY 成符合消费者需求的迅羽阿晨精装礼盒。



5.1.3 品牌策略

(一) 品牌商标



此为我公司主打的。本标志生动活泼，给人以简约、活泼的感觉，同时体现了公司产品休闲、便捷、舒适的特点。

(二) 品牌使用策略

我们公司口味产品均统一品牌。统一品牌有助于公司初期集中力量切入目标市场，打动定位人群。之后采取线上线下多种宣传途径推广，加深该系列品牌在消费者头脑中的印象，为公司树立良好形象，增强竞争力。开展新媒体运营，全方位打形象，与消费者积极互动，增加亲和力，提升黏性。打造和维护自主粉丝群，给予粉丝间分享、交流与互动的平台。

（三）品牌形象打造

1、初期媒体造势

（1）90后大学生团队创业

一群南京地区90后大学生创业，选择肉制品行业。身处网络发展风起云涌时代的他们，让移动互联与传统行业相结合，用创新潮流的理念、便捷快速的消费模式打造出低脂嫩滑的“轻熟食”。

（2）“轻熟食”——一种新的生活方式

概念，介于普通熟食与零食之间的产品，将熟食诱人的色香味与零食的方便快捷合二为一，随带随走，随走随吃，份量合适，美味舒心；带来了一种全新的产品消费理念与生活方式，在禽肉食品界掀起了一股变革性的浪潮。

2、卖点认知宣传

（1）“轻熟食”

继续强化“轻熟食”概念。结合生活场景如快递员将年轻白领手中，此时正值午餐，年轻白领与办公室同事一同愉快的度过午餐时光。又如一位中年女性路经我们店铺，在店里购买了两份，销售员快速的打包好产品，交给这位中年女性。一份给了中年女性的丈夫，丈夫幸福的接过包装，放入车中带去上班；另一份妻子带回了家，到了晚餐时间，家人团聚时刻，桌上放着热腾腾的肉产品。

充分体现于熟食与零食之间，是一种方便快捷的新概念产品。

（2）低脂嫩滑，健康美味

材料，秘制香料，与高科技的完美结合，细心为您锁住营养与美味，健康低脂，嫩滑鲜香。

产品在传统古方的基础上加以改进，保留其独特风味的同时，最大化的减少了有害物质的残留，让您每一口都吃得美味，吃得放心。产品的生产采用先进工艺，标准化处理消除安全隐患，每一份致嫩滑口感的臻合。选择优质白羽鸡作为原料，利用其肉质鲜嫩口感好和高蛋白低脂肪的优势，使鸡肉中的营养成分更容易的被吸收。同时选用新型复合腌制剂，增加了膳食纤维种类，

平衡了蛋白构成降低脂肪含量。想吃就吃，吃不胖！

(3) 中式风味，西式工艺

产品将中西式工艺结合，使用高质量的原料，既保留西式工艺的高出品率和优质的理化指标，又拥有中式产品的绝佳风味与口感，将会是消费者的不二选择。

3、品牌形象打造

主要以广告铺放与新媒体手段便捷、舒适的品牌形象。

媒体宣传上，将会在公司目标用户经常去到、路过的地方投放广告，使得公司产品能被目标用户迅速了解。

展开，移动互联与专营店相结合，O2O 模式打造

其中新浪微博是传播度非常广的平台，对于品牌形象塑造至关重要。在新浪微博注册布产品信息及营销推广活动，辅之以特别策划的有关营养健康、生活休闲的小贴士和资讯。在不仅仅是一个公司的官方微博，更是一个拟人化的形象，是公司向外界传播品牌形象的窗口。账号的主人，他的形象和我公司产品目标用户相一致，是一个大约 25 岁的活力小伙，作为都市白领的他工作忙碌、积极向上、生活节奏较快，热爱生活与体验、注重饮食健康。他会经常与用户交流健康饮食的一些注意事项、日常生活的小技巧、时下流行的一些元素，也会小小地吐槽加班的痛苦。@ 微博会在特殊的节假日和产品推广阶段推出营销活动，经常与下单的消费者互动交流，界面设计随着活动推广而变换主题和元素。

微信公众服务可在为消费者提供线上下单业务的同时，与消费者更好的互动式服务。进入服务号，定时接收有关营养健康、生活休闲等方面的小贴士与及时资讯，获取健康生活理念。此外，如果您对我公司产品、对饮食、对生活等方面有任何疑问、意见及建议，都可以随时信留言，阿晨会第一时间为您解答，尽全力回答消费者的问题。

5.2 价格策略

5.2.1 定价方式的选择

我公司在技术方面有着突出的优势，使得我公司的产品生产具有“生产周期短、出品率高”的特点，在一定程度上能减少公司的成本。我公司产品定位于中高档目标市场，这类消费者对于品质的要求明显高于对价格的敏感程度。为了保障产品更好的质量、符合更高的档次的消费者，我们选择了价值导向定价法。对比目前市场上的竞争对手，在保持品质的前提下，优势来自于技术和成本。

基于这种优势，结合新企业初期发展特点，初期采用市场渗透定价策略，并根据产品周期改变价格策略。以打开市场及迅速扩大市场占有率为定价目标，采取价值导向与竞争导向结合的定价方法，真正做到打造高性价比的产品。

（一）价值导向定价

产品价值的感知，把握健康新鲜的关键词。特意选用白羽鸡为原料，采用行业内最高规格的冷链技术，与签订加工协议，真正打造中高档禽肉调理品。以价值和价格引导产品设计思路，之后再决定成本的规模。

（二）竞争导向定价

向的定价方法，选用与同类竞争产品相差不大的价格。通过产品的独特风味、优良品质和营养价值以及销售方式的便捷舒适独特，使得我公司产品区别于其他产品，逐步占据其他公司产品的市场。

（表：相关产品零售价格比较表）

产品名称	生产厂家	价格（元/500g）

竞争者导向的定价方法，选用与同类竞争产品相差无几的价格。通过产品的独特风味、优良品质和营养价值以及销售方式的方便独特，使

得我公司产品区别于其他产品，逐步占据其他公司产品的市场。

（三）制定基本价格

使用价值导向和竞争导向结合为基础的定价方法，关注了产品的感知价值对顾客的影响以及产品的定价在市场上对竞争者的影响。对于初创业的公司，考虑产品的基本成本也非常重要。本公司产品的成本主要由研发成本、生产成本、销售成本构成。产品的研发成本是相对固定的，但从长远看其投资又是具有可持续性的，因此假定在不同的战略期会一次性投入一定的费用用作产品研发。在创业初期，我公司生产外包给大型企业，不涉及生产线设备、设施、水电、人力等具体费用，因此成本核算为 11 元/500g。产品销售环节产生的物流流通、销售人员工资、专营店租金、仓储费用等，具有不确定性，需分开核算。

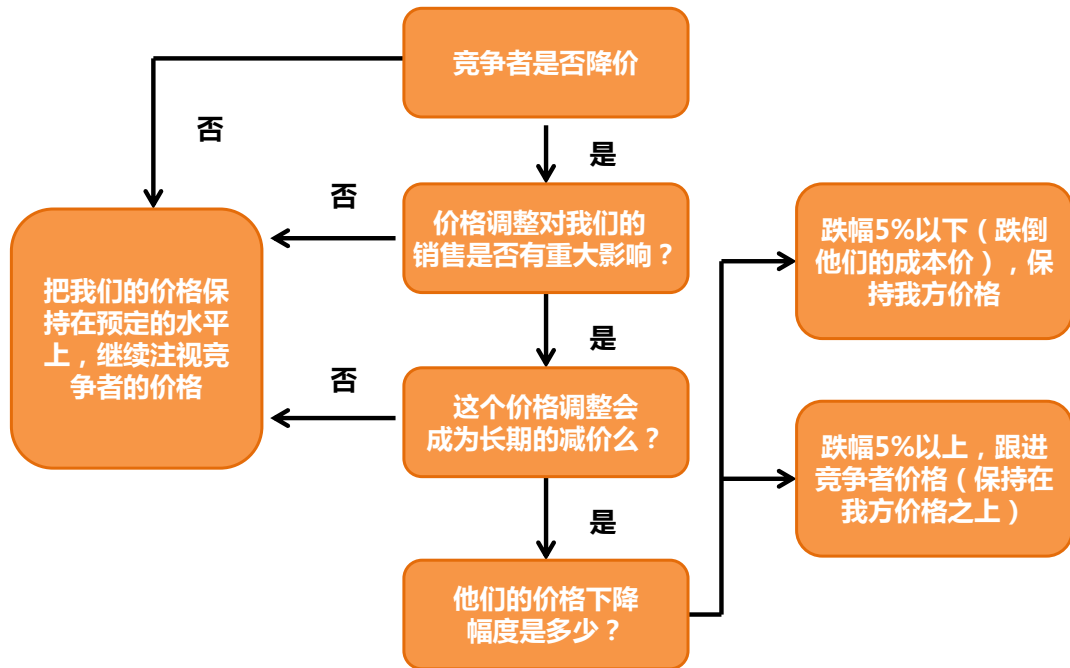
5.2.2 定价策略

公司发展初期阶段，为尽快的进入市场，扩大市场份额，将采用市场渗透定价，
外（例如行业的巨大波动或者公司的特殊情况），产品价格保持不变，长期趋于稳定。拒绝通过打折、倾销的方式抢占市场，在保护消费者的权益的同时维护品牌形象。虽然公司产品价格几乎不变，但为了更快地抢占市场，增大各产品的市场占有率。在做好用户体验的同时，公司也会采取例如在消费者购买我公司产品的时候赠送公司其他相关产品的新品小样、凭积分换
产品、限时抢单减免等促销手段。

在公司发展战略中，当
线城市，最终进军
市场。考虑到各地区相距较远，但肉类消费品的市场流通性强、各地市的价格比较稳定的特点。我们将随着市场的扩展，在各地区寻找符合标准的批发商，设立仓储与物流中心，以此保障产品全国价格统一的承诺。

5.2.3 价格调整策略

(一) 面向竞争者



(二) 产品更新后

当新产品出现时，根据技术是否大幅度创新、成本是否显著增加分为两种情况：



5.3 渠道策略

5.3.1 渠道选择

根据“轻熟食”的定位人群特征、肉类食品行业特点与公司的发展状况。我们将销售渠道聚焦在移动预定与支付、线下专营店两个方向。

（一）移动互联预订与支付

可通过微信公众平台实现线上下单业务。消费者可以通过扫描二维码或者搜索公众号关注迅再通过手机 GPS 实现定位自动选择最靠近的门店。订包括预我活动。进入预页选择门店、产品（如若进一步了解产品，可以进入产品介绍主页，查阅产品详细信息，也可互动交流，方便顾客做出下单的决策）。当消费者要下单的时候，可以选择便，确定提取门店，预约提取时间，完成支付后，会通过微信或者手机短信的形式发送提取商品的专属序列号。消费者凭序列号可在专营店的窗口取到自己订制的商品，快速便捷，不需要花费很长的时间排队等候。



除微信平台下单支付以外，我公司还将借助大众点评平台进一步宣传推广产品。由于大众点评已经积累了相当数量的用户，他们的所呈现的消费特征与我公司目标用户特征相吻合，是我公司产品的潜在消费力量。借助大众点评，我公司产品能较快地被这批用户了解并熟知，形成网络上一定数目的消费量，弥补微信端起步比较晚的不足。大众点评有其自身的优势，但其用户体验与互动方面表现

不足，有一定的缺陷。因此，我公司仍需要将在大众点评上发展的一批消费者引流到微信端。



更便捷，满足部分还不习惯或还未开通移动支付的消费者的需求。

此外，按照央行监管要求，用户通过微信支付支付的货款在这7天里面是存在财付通的银行监管账户。当商家和用户之间出现交易纠纷希望退货，根据国家法规，商户会在7天之内承诺退货服务。用户可以通过商户接口以及财付通商户系统提出退货流程。

(二) 线下专营店

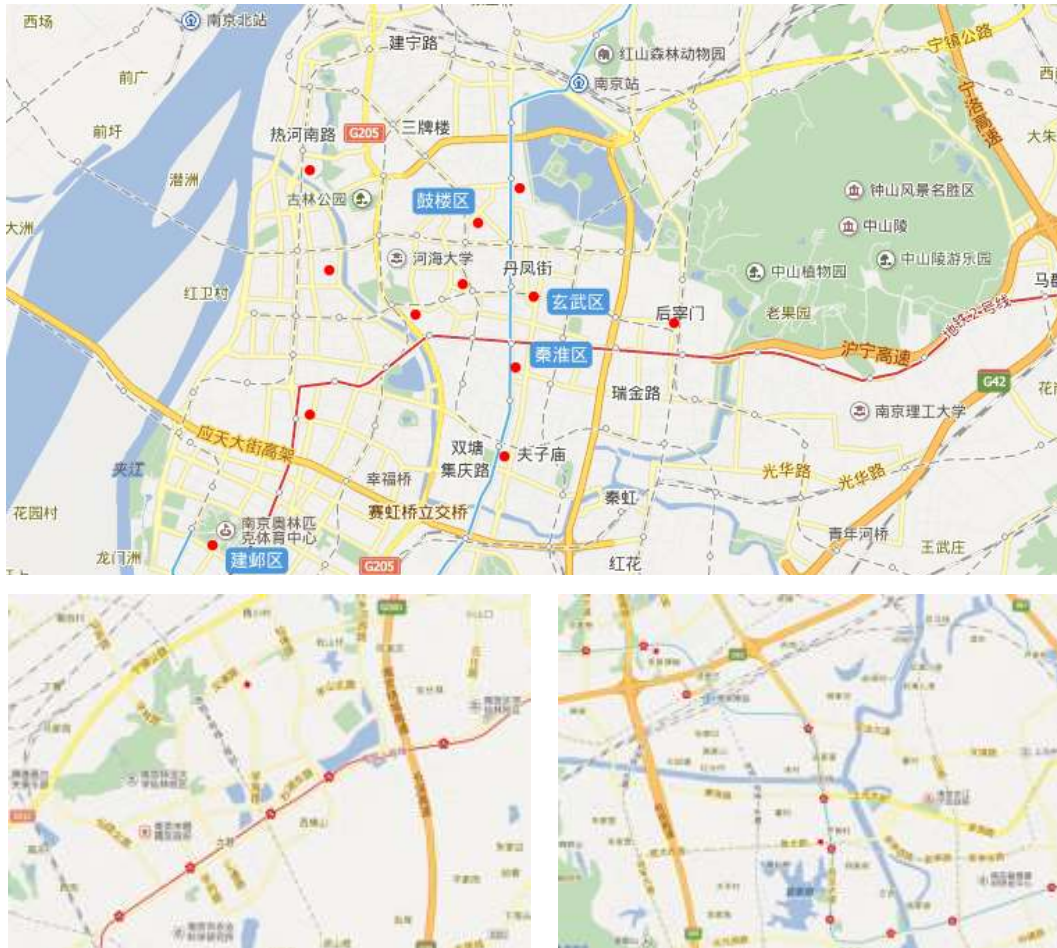
线下专营店内一方面为移动支付与预定提供提取地点，另一方面也起到线下销[]的作用。在专营店内，我们将举行一系列的促销活动，消费者也可以前往[]，持会员卡的消费者购买我公司的产品将获得一定数额的积分，凭借积分可[]会员卡与手机号、微信号或邮箱号可绑定，消费者不需随身携带会员卡，只需报上绑定手机号、邮箱号或者扫一扫二维码便可享受优惠、获取积分。

5.3.2 专营店选址

根据市场调查结果和资料信息的收集整理。参照包括人口、经济水平、消费能力、发展规模和潜力、附近居民收入水平、衡量商圈的等级和发展机会以及成长空间，对不同商圈中包括人流测试、顾客能力对比、可见度和方便性的物业指

标等进行评估考量，在了解市场价格、面积划分、工程物业配套条件及权属性质等方面的基础上，部分参照肯德基和麦当劳的选址标准。我们将在各个城市中确定专营店的开设数目与具体选址。

以公司发展初期[REDACTED]为例，我们便最终选择了以下 15 家专营店，从而全面覆盖整[REDACTED]，使消费者能够很便捷的在自己身边找到我们的专营店。



发展顺序上，初期[REDACTED]
 [REDACTED]
 开设共[REDACTED]
 [REDACTED]共 15 家专营店，进一步巩固[REDACTED]区的把握。

[REDACTED]区拟发展专营店列表	
第 1 年专营店 发展计划	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]

	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
第2年专营店 发展计划	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]

当南京地区市场被基本覆盖后,我公司将在 [REDACTED] 模式。依次占 [REDACTED] 的市场。

5.3.3 渠道管理

我们将设立相关部门,派专人负责渠道管理工作。在专营店中,购置电脑、收银设备的同时,给店员提供订单管理软件、微信系统、大众点评系统、收银系统的操作培训。我们将雇佣店员与市场人员统一划归市场部统筹负责。在电话预定服务上我们将安排客服人员协助消费者下单,并在上岗前培训客服人员进行相关的操作,同时保持渠道管理人员的跟进。

与 [REDACTED] 订合作协议,使用其 [REDACTED] 软件来实现公司初期的订单管理工作。



建立完善的营销制度。引进高素质营销人员、加大培训力度，提高营销人员素质和能力，组建一支具有战斗力的高质量的营销队伍。着力提升营销人员的核心能力，培训内容不仅包括产品知识和销售技巧，还注重员工数据分析、市场情报搜集等能力素质的培养。同时建立完善的营销管理制度，优化资源配置，调动营销人员的工作积极性和创造力。

5.4 促销策略

5.4.1 促销组合

(一) [REDACTED]

在消费者购买我公司产品的时候赠送公司其他相关产品的新品小样。例如在消费者购买便携整鸡装产品的时候，可以附赠给消费者一些零售新品。这样在给消费者以更多的优惠的同时，也能让消费者更好的接触到我公司的不同产品。

(二) [REDACTED]

购买 [REDACTED] 或在 [REDACTED] 动，可以获得一定数目的积分。消费者不断积累积分，之后可以通过积分换取例如闹钟、计步器、玩偶等阿晨周边产品。贴近生活，让阿晨伴随切合其形象的实用周边进入消费者身边，进一步增强用户黏性，促进销售发展。

(三) [REDACTED]

定时在移动支付端开展限时抢单活动，在限定时间内抢到的消费者可获得免单或者折扣的优惠，更富娱乐性，同时可以吸引消费者往移动支付端靠拢。



5.4.2 广告策略

媒体宣传作为最常见、最广泛的促销宣传途径，在促销推广实施中占有重要的地位。在 [REDACTED] 营店成立初期，将会利用专营店进行宣传造势。在专营店周边覆盖到的社区、公司等地方投放宣传海报、分发宣传单。在我公司目标用户经常去到、路过的地方投放广告，使得我公司产品能被目标用户迅速了解。在初期，我们不在地铁、公交等地方投入大成本的广告，而是选择相对便宜的、可以大范

围投放的海报。开展较大范围的试吃活动，让消费者从亲身体[]的美味健康开始，逐渐走[]。并且，结合新媒体宣传造势，在专营店举办一系列的宣传促销活动，例如限时抢单、定时折扣等促销方式，扩大专营店在周边地区的影响力、推广移动支付、吸引消费者通过移动互联的平台消费产品。同时，我公司将会[]街区开展路演，为产品宣传造势。

5.4.3 公共关系策略

公共关系作为进行市场营销时最主要的要素之一，对企业的发展拥有着重要的作用。我们力争处理好与消费者、与新闻媒介、与政府主管部门的关系，同时与各大客户建立良好的合作网络，使我们的产品能真正地打响品牌。

（一）企业及产品认知宣传

召开新产品发布会，邀请媒体记者、政府代表及目标客户群参加，现场展示、讲解我公[]产品的品牌理念和相关工艺，并以反馈表的形式了解参加者对产品的反应情况及他们关注的问题，以期在后期一系列的宣传中有所侧重。吸引知名媒体参与到新闻发布会中，进而有利于各类媒体对我公司进行宣扬报道，为我公司的产品营销与公司品牌的树立起到较为积极的作用。

（二）消费者忠诚度公关建设

在新媒体端与消费者互动，在线上及专营店安排市场人员对购[]系列产品的消费者进行抽样调查，了解他们的需求，对他们所提出的问题予以解决、建议予以接纳。同时我们将设立热线电话，及时为消费者处理所遇到的各类问题。

（三）与政府部门的公关建设

我公司为食品贸易有限公司，因而我公司将在创办初期积极寻求政府相关部门的协助，如需要同工商局、卫生防疫站食品科等机构处理相关批文，定期交流。

（四）与合作方的关系维护

我公司作为一家轻资产运作的公司，需要处理好与生产[]，主动沟通交流，及时解决问题，保障供销顺畅，给对方留下积极、可靠的印象，利于合作关系的稳定，谋求进一步发展。

第六章 公司介绍

6.1 公司简介

- 公司名称: [REDACTED]
- 产品特质: 低脂嫩滑, 方便快捷
- 公司理念: [REDACTED]
- 公司商标: [REDACTED]

公司发展速度:

目前,我[REDACTED]已经签署了关于专利授权的协议,[REDACTED]近期注册,并申请营业执照、食品卫生许可证与食品流通许可证,真正将我公司产品推向市场。

经营模式:

我公司将建立自己的营销体系(包括专营店销售、线上支付线下提取多种销售方式组合)建立自己的客户群体。在扩大内需基本国策和倡导健康饮食的大背景下,有广阔的开发前景和市场机会。

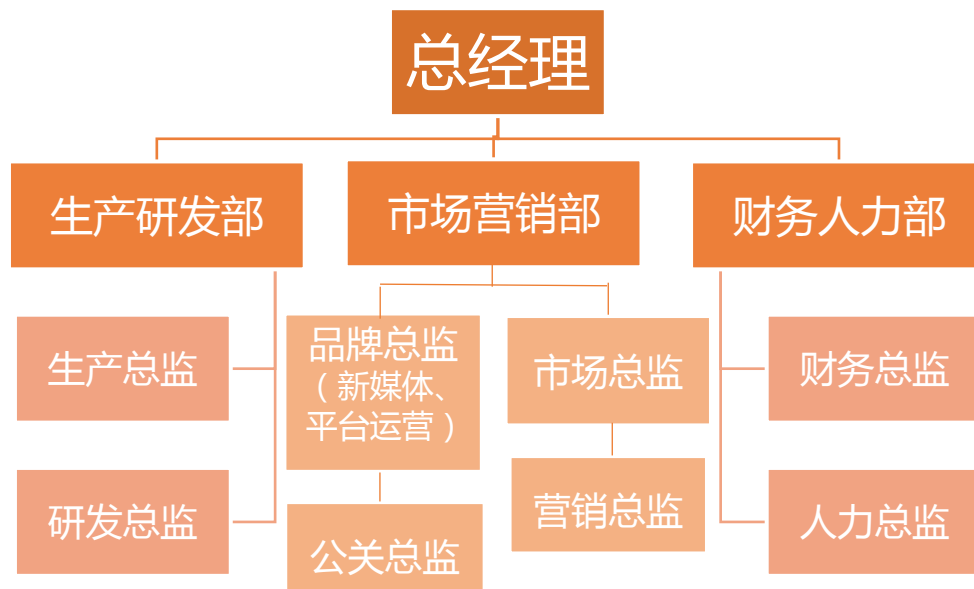
公司定位: 单一化经营模式 ——> 多元化经营模式

公司拟[REDACTED]群体,强化产品,细化服务。企业选取的市场定位精准,能够集中企业的资源经营产品,提高经济效益,提升公司品牌知名度,以便于公司迈向更加优化的发展模式。在[REDACTED]熟食”系列产品打入市场并有资金回收后,通过附加产品价值来拓展市场潜力,获得消费者信赖。例如,与高校合作开发更符合当地口味的系列产品,因地制宜地设立特色服务等。

6.2 公司组织架构与规划

6.2.1 早期组织框架

公司成立早期，考虑到管理层人员不足及企业规模相对较小，资金相对较少等限制因素，我公司拟采用下图所示的企业组织结构。



（图 企业早期组织结构）

以上结构组织具有如下优势：

- ① 结构简单便于管理；
- ② 信息传递速度快，准确率高；
- ③ 结构较为灵活，对市场变化反应快；
- ④ 组织呈扁平化，规模小，领导与员工关系密切。

6.2.2 部门职能分工

（一）生产研发部

聘请专门的人员进行科研，提高我公司的市场竞争力。产品研究负责公司新型食品的研发工作，主要依托于高校食品实验室以及其他与公司建立合作关系的科研机构。该部门在[]办事处，作为联系我公司与[]研究机构的桥梁。同时，该部门承担公司产品的生产与储存工作，按照客户的需求及时完成各项订单。

（二）财务部

按照国家财务、税务相关法律法规要求，制定统一健全的财务规章体系；负责公司财务的预算、结算等；审核计算和发放员工工资、奖金及各项社会福利；负责固定资产的添置、调拨、清算、报损、折旧管理；定期汇总统计会计资料，分析财务计划执行情况，考核资金使用效果；制作盈亏预算，计算盈亏平衡点。

（三）市场营销部

负责公司产品营销和市场开拓。通过运用市场营销手段，努力打开公司的市场并逐步尝试占领并扩大市场。根据生产不同系列的产品或依据市场区域不同，向下设立分销经理，便于销售渠道的管理。同时可应客户要求，制定具体服务。

（四）人力部

根据公司的实际情况制定相关的人事管理规章制度和社会劳动保险制度；分析公司人力资源需求及供给情况，根据各部门人才需求招收合格、优秀员工；合理统筹编制各部门人员；定期对各部门员工的日常出勤、工作情况等进行考评，维持公司日常工作。

6.2.3 管理层人员分工

本公司组织成员[REDACTED]，指导老师为[REDACTED]。我公司组织成员来[REDACTED]，具有丰富的创业经历与专业知识，富有冒险与挑战精神。部分成员参与到肉制品研究，基本掌握了肉制品的专业知识、市场环境等，为公司发展奠定了科研基础。

职位	任职人员	专业
总 经 理	XXX	植物保护学院 植物保护专业
技术总监	XXX	食品科技学院 食品质量与安全专业
生产总监	XXX	食品科技学院 食品质量与安全专业
市场总监	XXX	经济管理学院 农业经济管理专业
营销总监	XXX	金融学院 金融学专业
财务总监	XXX	金融学院 会计学专业
公关总监	XXX	金融学院 会计学专业
品牌总监	XXX	金融学院 会计学专业
人力总监	XXX	金融学院 会计学专业

财务总监 XX，金融学院本科生，成绩靠前，以专业知识作依托，具备较强的财务管理能力。同时具有很强的交流能力，曾 [REDACTED] 获得过优秀学生干部、优秀共青团员等称号。目前 CPA 在学。

品牌总监 XX，金融学院本科生，专业知识扎实，曾获得单项奖学金，优秀亚青颁奖礼仪及校级优秀志愿者。大一担任班长，带领班级获得优秀团支部荣誉。具有较强的协同组织能力，协助策划南京 XX 大学校庆宣传片演员挑选及协助组织“GCHERA 世界农业奖”礼仪工作。目前 CPA 在学。

公关总监 XXX，金融学院本科生，现任国际教育学院国际交流志愿者协会主席。曾在 IDEO 设计咨询公司与 LinkedIn 公司从事设计与公关方面实习，设计能力突出，特别擅长 UE 部分。工作、领导能力突出，在校期间成功协办过两届国家汉办“汉语桥”大赛南京分赛、首届“GCHERA 世界农业奖”和多期国家商务部主办我校承办的国家援外培训班。

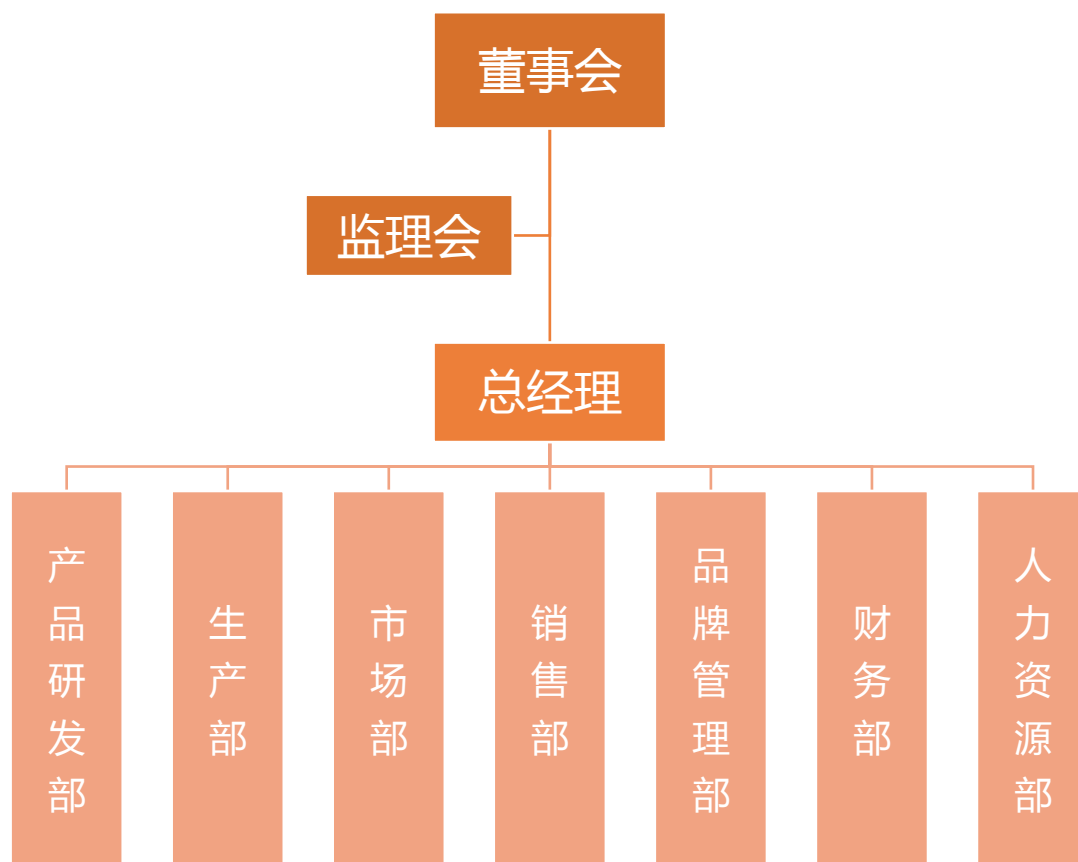
人力总监 XXX，金融学院本科生，担任院应用经济研究会部长一职，有较强的组织领导能力，获得优秀共青团员、优秀学生干部等称号；成绩优异，代表学校参加第九届用友“新道杯”模拟沙盘大赛，获得江苏省二等奖的成绩，获得校“科技创新奖”，还主持参加省级 SRT 项目；担任记者站小记者，获得“新闻工作先进个人”的称号。

6.2.4 科研支持

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]十五以来，主持或承担国家级、部省级科研项目 20 项，在畜产品加工与质量安全控制研究领域获省部级科技进步奖 6 项 [REDACTED]
[REDACTED]荣誉称号，2009 年入选国家农业产业技术体系岗位科学家，2011 年入选江苏 [REDACTED]
[REDACTED]
展作出了较大的贡献。

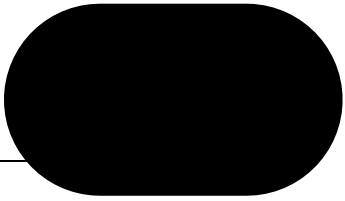

- 国家肉品质量安全控制工程技术研究中心

6.2.5 公司中后期组织结构



岗位、职级与任免制度是企业人力资源管理的基本制度之一，其目的在于保持组织结构的严肃性和相对稳定性，有利于员工更好的关注工作职责，在职责范围内投入更多时间和精力去学习，成为某方面职能专家。另外，企业在筹建期常常容易因为对职责没有进行分析，使其进入稳步运营后出现冗员现象，所以规范岗位设置也便于控制人员编制和人员成本。

公司制定了激励政策，并以公司和员工共同发展为原则，采用直接和间接的、物质和精神的以及长期和短期等多种激励方式。激励的形式包括职位提升、福利、



奖金及提供多样的培训机会等。

此外，公司计划为员工提供劳工赔偿、医疗保险等多项共享福利，以保障员工的基本福利需求、为员工提供更好的工作保障。

6.2.6 创新机制

公司着眼发展以下几个方面的创新：

机制创新：采用期权制，将给公司经营管理或技术研究开发的关键人员适当的期权；给员工优先参股权；采用全员质量管理（TQM）；建立公司人才资源库，为员工提供接受培训和再教育的机会；

技术创新：利用社会现有的人才资源，通过与高校、研究机构等单位合作的形式，设立虚拟 R&D 部门，进行技术创新；

观念创新：技术是第一生产力，搞好技术创新，树立整合营销观念，形成“产、销、研”一体化；搞好企业内外部、代理商与经销商和各层客户之间的合作关系；

文化创新：以活力为主旋律，倡导员工的团队精神和创新意识。

第七章 公司战略

7.1 公司战略概述

我公[REDACTED]术研究中心技术，[REDACTED]的扩展型市场发展战略。公司的目标市场初期瞄准[REDACTED]地区，逐渐扩散到[REDACTED]取直接进入战略和向前一体化战略，以线上支付、线下提取结合作为主要渠道，并不断寻求发展机会，渗透品牌理念。中期采取成本领先战略和产品差异化战略，进入[REDACTED]，以差异化的产品、特色化的服务获取竞争优势，博得后期发展的资本储备。后期采取向后一体化战略和产品多元化战略，建立生产工厂，控制生产权，优化客户体验，以满足消费者更高层面需求，使“中式口味，西式工艺”[REDACTED]“轻熟食”系列产品风靡市场，为消费者创造一流的食品质量，提供一流的特色服务。

	短期	中期	长期
时间区间	第 1-3 年	第 4-6 年	第 7-10 年
目标市场	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
总体战略	直接进入战略； 向前一体化战略。	全面成本领先战略； 产品差异化战略。	向后一体化战略； 产品多元化战略。
生产战略	1.推出产品； 2.合作生产； 3.质量监督。	1.扩大产能； 2.本地化产品； 3.特色化服务。	1.转变生产模式； 2.研发本地产品。
渠道战略	线上支付 线下提取	线上支付、线下提取模式的 逐步推广与服务特色探索	线上支付、线下提取模式的 扩张式 推广
预期效果	1.品牌效应； 2.销售网络； 3.销售额与市占率。	1.成本降低； 2.现金流； 3.销售额与市占率。	1.品牌效应； 2.销售网络； 3.销售额与市占率。

7.2 公司短期发展战略



- 时间区间：第 1-3 年
- 目标市场 [REDACTED]
- 总体战略： [REDACTED]

成立初期 [REDACTED]，公司以南京及周边地区为主要目标市场，立足 [REDACTED] 的开拓。公司将 [REDACTED] 合作，在马鞍山分部完成生产工作，采用直接进入战略与向前一体化战略，拟在公司建立的前三年，逐步建立 15 家专营店，全面覆盖 [REDACTED] 场，并通过“线上线下一体化”和线下直接销售两种销售方式，减少流通环节与不必要损耗，抢 [REDACTED] 场份额。

南京地区拟发展专营店列表	
第 1 年专营店 发展计划	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]

第2年专营店 发展计划	

➤ 战略目标:

以南京为中心，避开与竞争者直接竞争，通过专营店模式与“线上线下一体化”，获得消费者认可，建立品牌知名度。

➤ 生产战略:

- ① 生产设备: 与 [redacted] 化生产线;
- ② 员工培养: 培训生产员工，建立完善生产制度，严格把控质量;
- ③ 质量监督: 建立完整生产质量监督机制，保证食品质量，力争产销渠道。

➤ 渠道战略:

① “线上线下”一体化: 以 [redacted] 场，利用新媒体与新渠道，全面建立品牌知名度;

② 专营店模式: 三年内在 [redacted] 店，不断巩固品牌形象，专门销售公司产品，接收线上线下订单。

➤ 预期结果:

① 品牌效应: 创立企业品牌，通过多种营销手段，提高 [redacted] 品知名度，加强消费者体验，达到较高消费者满意度，为企业的后期发展奠定基础;

② 销售网络: [redacted]，建立主要目标市场，逐步建立健全完整、可持续的产品销售网络。

7.3 公司中期发展战略

- 时间区间: 第 4-6 年
- 目标市场 [redacted]
- 总体战略: 全面成本领先战略、产品差异化战略

待初期[]稳定后，公司以[]“食”系列产品为主打、“健康、快捷、美味”为亮点，将市场逐步推广到苏南三市。采取全面成本领先战略和采取差异化战略，凭借[]场的营销、物流、渠道经验，设计更为合理的生产流通环节降低产品成本，同时因地制宜的发展相关产品提供便捷服务并突出产品特点，最大限度避免产品的同质化倾向，获取更大的竞争优势。

选择原因：

- ① 与已开拓[]具有紧密联系；
- ② []发展势头迅猛，需求缺口大，政府经济政策优越；
- ③ []市，追求时尚的白领上班族以及追求健康生活品味的消费人群比例大，符合我公司定位，有利于我公司产品推广销售。

➤ 战略目标：

在稳定南京市场的基础上，辐射[]三市，通过[]的经验，强化管理，复制并优化渠道、物流、营销模式，并因地制宜地发展特色服务。

➤ 生产战略：

- ① 扩大产能：加大生产力度，设立更多生产线以满足消费者需求；
- ② 成本领先：优化生产与流通环节，降低产品成本，形成成本领先格局；
- ③ 本地化产品，特色化服务：采取产品多样化战略，根据当地消费者特色需求，研发调制新产品，开发符合消费者需求的个性化服务。

➤ 渠道战略：

① 专营店模式：依次[]牌专营店，直接销售公司产品，并在[]的经验基础上进行优化；

② 线上销售模式：除客户端的线上订单外，尝试定期组织团购活动，提高品牌关注度，拓宽销售渠道。

➤ 预期结果：

① 成本降低：通过全面成本领先战略获得成本竞争优势，产品成本与第一阶段有所下降；

② 现金流：获得现金流，为后期的厂房建设与目标市场扩展提供支持。

7.4 公司长期发展战略

- 时间区间：第 7-10 年
- 目标市场：[REDACTED]
- 总体战略：向后一体化战略、产品多元化战略

在稳[REDACTED]基础上，逐步覆[REDACTED]群，进一步完善和健全销售网络，优化客户体验，拓展市场空间，扩大市场占有率，适当抢占竞争者市场份额。公司拟采用向后一体化战略与产品多元化战略，建立自己的生产工厂，把控安全质量生产流程，因地制宜增添产品风味，研发出更符合当地特色肉品。

选择原因：

- ① 与已开拓的[REDACTED]密联系；
- ② [REDACTED]人口众多，市场潜力大；
- ③ [REDACTED]收入高，生活节奏快，市场前景广阔。

- 战略目标：

扩大企业影响力，覆[REDACTED]场，以鲜明的产品特色，精准的市场定位，获得稳定的消费群体，并在此基础之上强化加盟店的人员管理，培养消费群体的品牌忠诚度。

- 生产策略：

- ① 转变生产模式：建立生产工厂，发展完整、可持续的产品供应链；
- ② 研发本地产品：因地制宜增添产品风味，研发符合当地口味的肉品根据当地习惯提供特色服务。

- 渠道战略：

“专营”模式：在“专营”模式的基础上，拓展移动互联，打造真正的“轻熟食”。

- 预期结果：

- ① 品牌效应：巩固企业品牌，提高消费者体验，为消费者创造一流的食品质量，一流的特色服务；
- ② 销售网络：[REDACTED]场建立覆盖面广、反应速度快、全面反馈可持续的物流网络与产品消费网络。

7.5 战略调整

公司拟在经营运作成熟时，开展加盟模式，从门店销售末端逐步退出，转向品牌形象打造、配送网络搭建、信息系统维护以及提供配套设施与相关培训。公司拟实施特许经营加盟模式，加盟者与我公司共同分担设立店铺的费用，店铺的租金装潢由加盟者负责，广告宣传、产品、运输、信息网络由我公司负责，加盟者与我公司共享利润，而我公司对加盟者也拥有一定的控制权。这种模式避免了加盟者自行制作产品、订单管理，库存盘点及管理员工的工作，降低了风险，提高了成功的几率，同时也确保[]发展，确保了品牌形象。

加盟模式能否成功的关键因素在于是否实现标准化运作，因此，公司拟搭建标准化加盟体系，具体包括三方面的标准化：

1.食品品质标准化。重点控制三个环节：一是原材料质量，从源头控制产品质量；二是工艺规格，产品均采用我公司专利和标准化生产程序；三是产品保质期，如产品到店后 1.5 个月内销不出去，则按照产品质量标准，该产品必须废弃。

2.服务质量标准化。强调服[]延伸，时刻注意让顾客感受到服务员的热情礼貌和周到服务以及充分体验被尊重的感觉。把是否具有微笑服务意识当作录用员工的重要考核内容，并对新员工进行近 200 个工作小时的培训，确保员工拥有高水平的服务意识和技能。

3.店铺环境标准化。强调整洁和优雅的店铺环境是品牌价值的体现，定期对餐厅进行重新装修和设备设施的更新，使消费者充分享受服务和食品，从而感受价值。环境清洁养护等环节上有明确的标准规范，如操作台卫生，多长时间打扫一次、做哪些项目、什么程度合格、谁来检查等都有详细和明确的标准及要求。

第八章 生产运营管理

8.1 公司选址

8.1.1 公司设施建设

为降低企业风险，减少投资成本等因素考虑，综合各方面因素考虑，我公司办公室 [REDACTED]，临近高校，与相 [REDACTED] 的联系与合作，同时联合合作企业组织产品生产。

（一）公司选址原因

[REDACTED] 孝陵卫街道，由政府引导、院校参与，采取社会化运作管理的孵化园区，以扶持大学生创业就业为目标。园区总面积 6200 平方米，分为创业孵化器和加速器两个载体。大学生创业苗圃即孵化器 2500 平方米，6 个合作院所的学生和科技创新团队提出创业项目，经评审合格后，“零成本”入驻创业苗圃，进行 6 个月的创业实训期。从创业苗圃孵化出的成熟优质项目，经专家评审通过，具备创业条件的成立创业项目企业，入驻园区创业加速器，进入一年创业实践期，期间享受租金半价优惠，创业园根据项目情况，给予相应的扶持资金，为大学生营造优质创新创业环境。按照科技创业合作协议，高校院所和地方政府将开展创业合作 [REDACTED] 对接提供平台。

（二）客户原因

公司创立初期，公司主要在南京发展，采用线上支付、线下提取的销售方式。考虑到运输成本的问题，工厂应尽量设置在周围分布有广阔的客源地的地区。后期考虑到以 [REDACTED] 中心，向周边地区扩展市场。公司将寻找距目标地最近 [REDACTED] [REDACTED] 作为生产地，以保证货品新鲜，减少运输费。

（三）工厂选址基础设施原因

基础设施包括交通设施、水电气的供应。交通设施便利与否将会关系到产品的运输成本的大小、公司交货信誉等重要问题。对于一家流水生产的生产企业而言，稳定的水电供应其重要性是不言而喻的 [REDACTED] 完全满足这些条件。

(四) 工厂选址地理区位优势

工厂交通便利，南[REDACTED]。距南京禄口机场 40 公里，航班可直达上海、北京、广州及世界 20 多个国家和地区；距马鞍山 50 公里，定期有前往韩国、日本、美国等地轮船，距上海、浙江 300 多公里，距山东、合肥等省会城市约 600 公里，已经开通高速铁路，到上海、北京等城市只需 1-3 小时路程，区位优势，水、陆、空交通便利。

8.2 生产流程

8.2.1 生产工艺

《产品生产详细工艺流程》见附录五。

[REDACTED]
[REDACTED]
冻



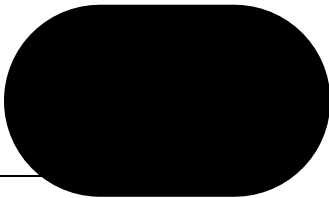
[REDACTED]
[REDACTED]



[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
射液

[REDACTED]
[REDACTED]





[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]

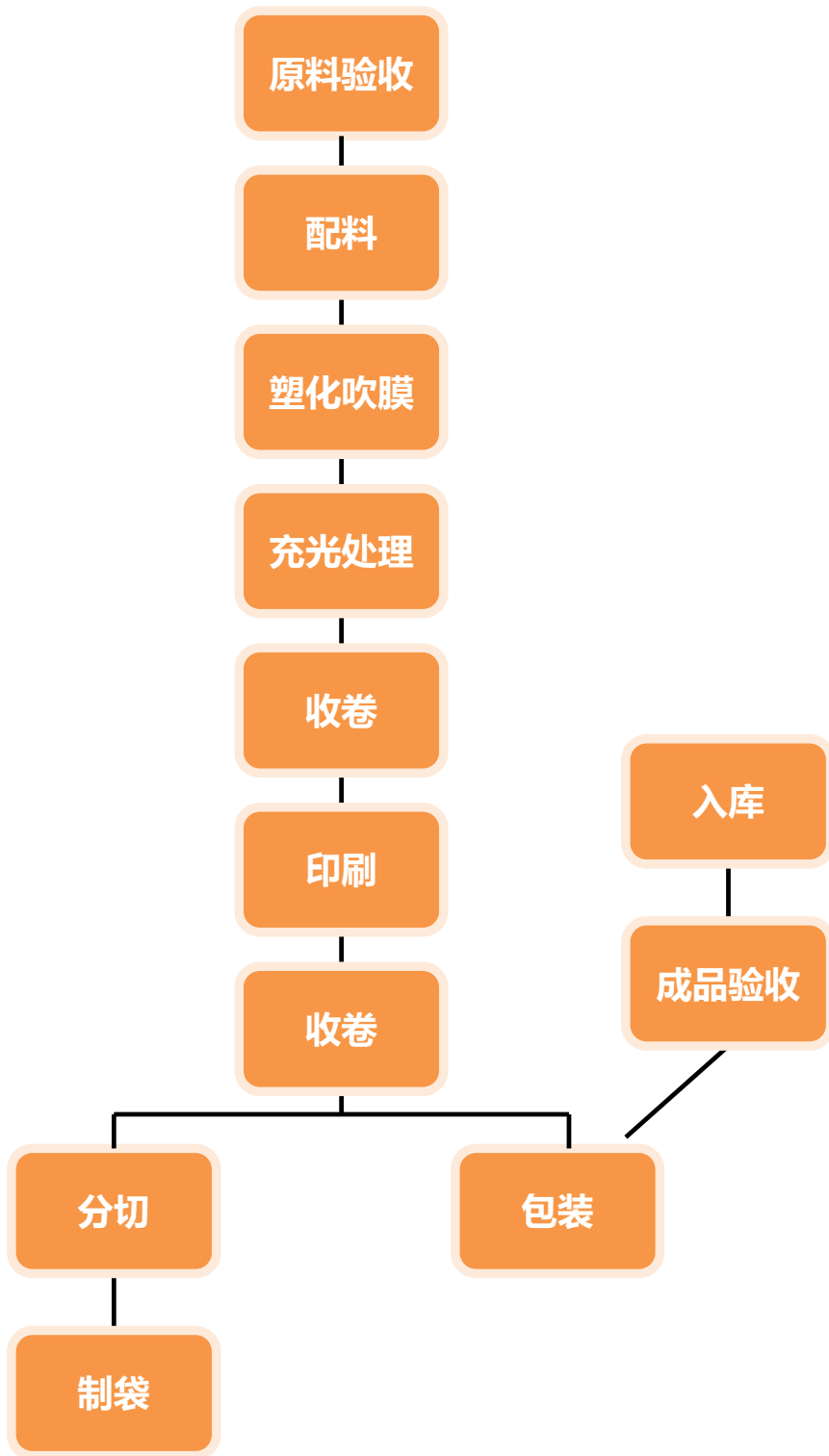
[Redacted]
的。



[Redacted]



8.2.2 商品包装工艺流程



8.3 生产合作

公司将 [REDACTED] 行，并授权其在加工制作中使用 [REDACTED]。《生产联盟合作协议书》见附录六。具体细节如下：

① 企业保 [REDACTED] 系列产品的生产、质量、安全、售后服务及产品的合法性。生产出 [REDACTED] “轻熟食”系列产品只能供应给我公司，不能以任何理由提供给任何人。企业对品牌 [REDACTED] 的产品无经营销售权。

② 公司定期 [REDACTED] 上的情况，安排生产制作。订单上产品的价格以及规格、质量标准等经双方协商、公司考察后，具体执行。企业负责按每次订单提出的具体标准进行生产，负责购买加工制作所需要的一切原料、设备，直至完成加工任务。但不负责产品的贴牌，即产品有关包装、标识、说明等。

③ 企业对合同产品进行过程检验及出厂前检验，只有合格产品才能出厂。每批产品出厂，须按约定向我公司提供产品合格或者优良的检验报告，含我公司需要的第三方由市级资质的检测报告。合同产品执行的质量标准，有国标的按国标或者双方约定的更高标准，无国标的按双方约定的企业质量标准。

公司将派出由专业技术人员组成的检验小组，定期对生产过程中的各个关键控制点的上下游进行各项指标的检测，消除生产过程中的潜在隐患；同时不定期对产品进行抽检，确保每一批次产品的安全放心。

④ 企业向我公司提供下列样品：a) 公司申请各类认证所需的；b) 公司定期送相关检测机构进行质量检测所需的。定期向公司提供每一批产品的各项指标及相关的检查报告。

⑤ 企业有责任提出符合国家法律法规规范的质量文件，供双方就质量问题进行协商使用。企业对合同产品的质量负责，承担产品质量责任。如果我公司的最终用户因合同产品质量发生损失，由企业负责赔付，并承担因此发生的一切费用。

⑥ 公司产品须每只单独包装，每 20 只为一箱。每箱产品包含产品说明书、出厂合格证。交货方式、地点：由公司按指定的批次、数量、日期进行货物装运、输送。输送的费用由公司负担，同时承担运输中货物损失或者损坏的风险。

8.4 物流合作

公司拟在 [REDACTED]，完成由仓库至专营店的物流工作。对于购买数量达到一定标准的消费者，工作人员将提供上门配送服务，完成由专卖店至消费者过程的配送工作。

物流合作公司资格

[REDACTED]，拥有完备的物流配送体系和专业人员，能承接并完成常温至-30℃的所有食品储藏、中转及点对点配送业务，在省内同行业中（车队规模、硬件条件、内部管理、服务质量）一直处于领先水平；可以服 [REDACTED]

公司名称： [REDACTED]

成立时间：2008 年 1 月

业务定位：专业从 [REDACTED] 分销、仓储与物流配送服务。

核心团队：6 名具备丰富快速消费品销售经验的管理人员，

60 名经过专业培训的物流配送销售人员。

专业设备：6000 吨冷藏物流基地，

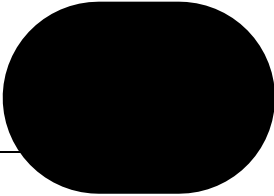

26 辆载重 2~8T 五十铃冷藏车（配备美国开利制冷机组），

3 辆常温货车，

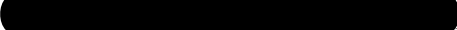
[REDACTED]。

服务范围：目前覆盖 [REDACTED]

批发通路客户。



包装合作

先进的电脑八色凹版印刷机、干式复合机、电脑高速制袋机、分切机等集印刷、复合、分切、制袋于一体的软包装彩印生产线，能为客户提供各类软包装塑料彩印制品。该公司规模化生产，质优价惠，交货及时。

产品有自动包装卷膜、食品袋、礼品袋、广告袋、复合袋、铝箔袋等。相关产品材质有 BOPP、CPP、OPP/CPP 复合、OPP/CPP/PET 复合、HDPE、LDPE、PET/CPP、PET/AL/CPP、PA/AL/CPP 等。

地址 



第九章 财务分析

9.1 资金的来源与使用

9.1.1 资金的来源及资本结构

公司注册资本 250 万元，股本结构和规模如下：

表 9-1 股本结构（单位：万元）

股本来源	自筹资金	技术入股	风险投资
金额	100	80	70
比例	40%	32%	28%

本公司注册资本额为 250 万元，符合注册资本的最低限额。股本结构中，创业团队成员自筹资金入股 100 万，占总股本的

9.1.2 初始资金的使用

初始流动资金主要用于公司店面用地租金、固定资产的构建、初期工作人员培训费和其他管理费用、支付给销售人员的工资、奖金等支出及福利、市场推广和宣传费用、购进原产品及其他。

表 9-2 初始资金使用（单位：元）

项目名称	用途	金额	合计
开办费	注册等费用	50000	147000
	人工招聘与培训费用	38000	
	其他日常开支	30000	
	调研费	29000	
固定资产投资	公司固定资产（办公）	70500	182500
	店面固定资产（设备）	112000	
租赁费	店面	734000	734000
店面装潢	店面	84000	84000
公司装潢	公司	30000	30000
小计		1177500	
加：期初营运资金		522500	
初始投资资金		1700000	

9.2 财务预算

9.2.1 主要财务设定

1.产品成本

公司产品的直接材料都采用外购；产品运输采用第三方物流运输，包装费每千克产品计为 1 元。

2.人员工资

职工基本工资以 2013 年第一季度江[REDACTED]基础，且于当月 28 日发放；公司替员工缴纳的五险一金：养老保险：基数*21%；失业保险：基数*2%；生育险：基数*1%；工伤险：基数*1%；医疗保险：基数*9%；住房公积金：基数*12%；合计为基数*46%（基数为职工的基本工资）。

3.预测报表

（1）资产负债表

① 公司的筹建期为成立第一年的第一季度，开办费在公司成立初一次性计入管理费用；

② 公司办公楼及店面。公司选[REDACTED]无需租金；店面第一年在城区开七家店，第二年增开八家店，第四年在苏州新开五家店，第五年在无锡新开五家店；

③ 固定资产采用平均年限法摊销，摊销期为 10 年，期末残值 5%；

④ 无形资产也采用年限平均法计提折旧，摊销期 10 年；

⑤ 为了保持正常运营以及考虑到我公司产品的保鲜性，公司计提一周销售量的存货；

⑥ 公司的收款政策为：由于我公司产品大多采取微信线上支付的销售模式，而微信支付有一个星期的回款期，所以按微信支付方式收入的 1.34%计提应收账款，无其它应收账款；并按照应收账款的 1%计提坏账准备；

⑦ 公司的付款政策为[REDACTED]，其[REDACTED]

⑧ 为了配合公司研发，保持产品的技术优越性，每年分别提取当年营业利润的 10%作为研发费用，公司将全部研发支出费用化。

（2）利润表

① 公司属于大学生创业，前三年免征所得税，后两年所得税按照正常税率 25% 缴纳；

② 公司的增值税税率为 17%，城建税适用税率 7%，教育费附加税税率为 3%，地方教育附加税为 2%，盈余公积按净利润的 10% 计提；

③ 公司前三年不分配股利，第四年第五年按当年净利润的 30% 分配现金股利；

④ 公司每年将拿出销售收入的 0.8% 对公益事业进行资助，进一步打 保的理念，此项费用计入营业外支出。

9.2.2 固定资产投资预算

表 9-3 期初固定资产投资预算（单位：元）

固定资产投资	项目	金额	数量	金额	小计
公司固定资产	办公桌	1000	11	11000	70500
	电脑	4000	10	40000	
	复印打印一体机	1500	1	1500	
	打印机	1000	2	2000	
	柜式空调	5000	2	10000	
	挂式空调	3000	2	6000	
店面固定资产	收银台	400	7	2800	112000
	柜台	900	7	6300	
	展示货架	250	28	7000	
	集成 U 形柜	1200	7	8400	
	冷藏柜	3000	14	42000	
	挂式空调	3000	7	21000	
	收银机及电脑	3500	7	24500	
合计	182500				

表 9-4 其他年限固定资产投资预算（单位：元）

期初固定资产投入		金额
第二年追加的固定资产投入	新增店面的设备	128000
第四年追加的固定资产投入	新增店面的设备	80000
第五年追加的固定资产投入	新增店面的设备	80000

9.2.3 销售预算

(一) 公司主要产品五年内销量预计

表 9-5 公司主要产品五年内销量预计 (单位: 吨)

销量预计	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
整鸡	90.7	164.6	214.0	315.1	436.4
鸡腿	37.8	68.6	89.2	131.3	181.8
鸡脯	22.7	41.1	53.5	78.8	109.1
合计	151.2	274.3	356.6	525.1	727.4

(二) 公司主要产品五年内销售收入预计

表 9-6 公司主要产品五年内销售收入预计 (单位: 万元)

销售预计	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
整鸡	417.3	757.1	984.3	1449.4	2007.5
鸡腿	173.9	315.5	410.1	603.9	836.5
鸡肉脯	104.3	189.3	246.1	362.3	501.9
合计	695.5	1261.9	1640.4	2415.6	3345.9

9.2.4 产品成本预算

表 9-7 产品成本预算 (单位: 万元)

成本预计	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
整鸡	199.6	362.1	470.7	693.2	960.1
鸡腿	83.2	150.9	196.1	288.8	400.1
鸡肉脯	49.9	90.5	117.7	173.3	240.0
合计	332.6	603.5	784.6	1155.3	1600.2

由于我公司生产环节全部外包,所以可以直接计算产成品成本,无需考虑直接原料、直接人工、制造费用等期间费用。

9.2.5 管理费用预算

表 9-8 管理费用预算 (单位:元)

管理费用	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
管理人员工资及福利费	560640	616704	678374	746212	820833
研发费用	256822	470019	612525	904344	1254526
服务器费用	5000	5000	5000	5000	5000
软件服务费	15000	15000	15000	15000	15000
微信支付保证金	20000	--	--	--	--
水电费	68040	145800	145800	194400	243000
长期待摊费用	11400	21000	21000	27000	33000
固定资产折旧	17338	29498	29498	37098	44698
无形资产摊销	80000	80000	80000	80000	80000
开办费	118000	56000	--	50000	50000
印花税	594	1079	1402	2065	2860
合计	1152834	1440099	1588599	2061118	2548916

综合考虑当代技术发展速度和公司持有的先进专利技术,公司的“研发费用”按营业利润的 10% 计提,但后期将逐渐加大投入力度,力图保持公司在行业领域的领先地位。

9.2.6 销售费用预算

表 9-9 销售费用预算 (单位:元)

销售费用	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
店面租金	734000	1296272	1296272	1649249	1971387
销售人员工资及福利	672768	1379174	1448133	1941020	2458551
运费及仓储费	40233	61077	67602	224248	346246
微信支付费用	29212	52999	68898	101457	140527
包装费	151200	274320	356616	525139	727367
广告费	116834	217260	218835	282409	346065
合计	1744247	3281102	3456357	4723521	5990143

表 9-10 广告费用预算 (单位:元)

广告费用	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
投放宣传海报	16800	19200	12000	19200	24000

发放宣传单	24500	46400	29000	38400	
线上促销活动	44034	113860	133035	177209	218065
路演宣传	31500	37800	44800	47600	56000
合计	116834	217260	218835	282409	346065

9.3 财务报表

9.3.1 预计资产负债表

表 9-11 预计资产负债表 (单位: 万元)

资产负债表	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
流动资产：					
货币资金	86.15	41.50	108.21	168.25	310.32
应收账款	8.00	14.52	18.87	27.79	38.50
减：坏账准备	0.08	0.15	0.19	0.28	0.38
应收账款净额	7.92	14.37	18.69	27.52	38.11
预付款项	25.15	32.69	48.14	66.68	80.01
存货	11.43	20.74	26.96	39.70	54.99
流动资产合计	130.65	109.30	201.99	302.14	483.44
非流动资产：					
固定资产原值	18.25	31.05	31.05	39.05	47.05
减：累计折旧	1.73	2.95	2.95	3.71	4.47
固定资产净值	16.52	28.10	28.10	35.34	42.58
无形资产原值	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
减：累计摊销	8.00	16.00	24.00	32.00	40.00
无形资产净值	72.00	64.00	56.00	48.00	40.00
长期待摊费用	1.14	2.10	2.10	2.70	3.30
非流动资产合计	89.66	94.20	86.20	86.04	85.88
资产合计	220.30	203.50	288.20	388.18	569.32
流动负债：					
应付账款	1.72	2.92	3.66	6.37	9.07
应交税费	3.71	6.73	8.75	12.88	17.84
流动负债合计	5.43	9.65	12.41	19.25	26.92
负债合计	5.43	9.65	12.41	19.25	26.92
所有者权益：					
实收资本	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
盈余公积	0.00	0.00	8.19	13.88	25.66
未分配利润	-35.13	-56.15	17.59	105.05	266.74
所有者权益合计	214.87	193.85	275.79	368.93	542.40
负债和所有者权益合	220.30	203.50	288.20	388.18	569.32

9.3.2 预计利润表

表 9-12 预计利润表 (单位: 万元)

利润表	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
一、营业总收入	594.46	1078.52	1402.08	2064.65	2859.73
其中：主营业务收入	594.46	1078.52	1402.08	2064.65	2859.73
二、主营总成本	629.59	1088.76	1306.13	1858.91	2488.94
其中：营业成本	332.64	603.50	784.56	1155.31	1600.21
营业税金及附加	7.24	13.13	17.07	25.14	34.83
管理费用	115.28	144.01	158.86	206.11	254.89
销售费用	174.42	328.11	345.64	472.35	599.01
三、营业利润	-35.13	-10.24	95.95	205.74	370.79
减：营业外支出	0.00	10.79	14.02	20.65	28.60
四、利润总额	-35.13	-21.02	81.93	185.09	342.20
减：所得税费用	0.00	0.00	0.00	46.27	85.55
五、净利润	-35.13	-21.02	81.93	138.82	256.65
减：提取法定盈余公积	0.00	0.00	8.19	13.88	25.66
可供投资者分配的利润	-35.13	-21.02	73.74	124.94	230.98
加：年初未分配利润	0.00	-35.13	-56.15	17.59	105.05
减：向投资者分配利润	0.00	0.00	0.00	37.48	69.29
年末未分配利润	-35.13	-56.15	17.59	105.05	266.74

9.3.3 预计现金流量表

表 9-13 预计现金流量表 (单位: 万元)

现金流量表	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
一、经营活动产生的现金流量					
销售商品收到的现金	687.52	1247.35	1621.56	2387.85	3307.39
现金流入小计	687.52	1247.35	1621.56	2387.85	3307.39
购买商品支付的现金	332.64	603.50	784.56	1155.31	1600.21
经营租赁所支付的现金	76.91	134.33	134.63	171.62	204.34
支付给职工的现金	123.34	199.59	212.65	268.72	327.94
支付的所得税	0.00	0.00	0.00	46.27	85.55
支付增值税及其他附加税	63.86	115.86	150.62	221.79	307.20
支付其他与经营活动有关的	76.80	121.96	139.38	216.26	295.11
现金流出小计	673.55	1175.23	1421.83	2079.98	2820.34
经营活动产生现金流量净额	13.96	72.12	199.73	307.87	487.05
二、投资活动产生的现金流量					
购建固定资产、无形资产等所	18.25	12.80	0.00	8.00	8.00
投资活动产生现金流量净额	-18.25	-12.80	0.00	-8.00	-8.00

三、筹资活动产生现金流量					
吸收权益性投资所受到的现	170.00	0.00	0.00	0.00	0.00
现金流入小计	170.00	0.00	0.00	0.00	0.00
分配股利所支付的现金	0.00	0.00	0.00	37.48	69.29
现金流出小计	0.00	0.00	0.00	37.48	69.29
筹资活动产生现金流量净额	170.00	0.00	0.00	-37.48	-69.29
四、现金及现金等价物净增加					
加：期初现金及现金等价物余	0.00	165.71	225.03	424.77	687.15
五、期末现金及现金等价物余	165.71	225.03	424.77	687.15	1096.90

9.4 财务指标分析

本公司预计在营运、盈利、发展与偿债能力表现良好，具体情况如下：

9.4.1 营运能力

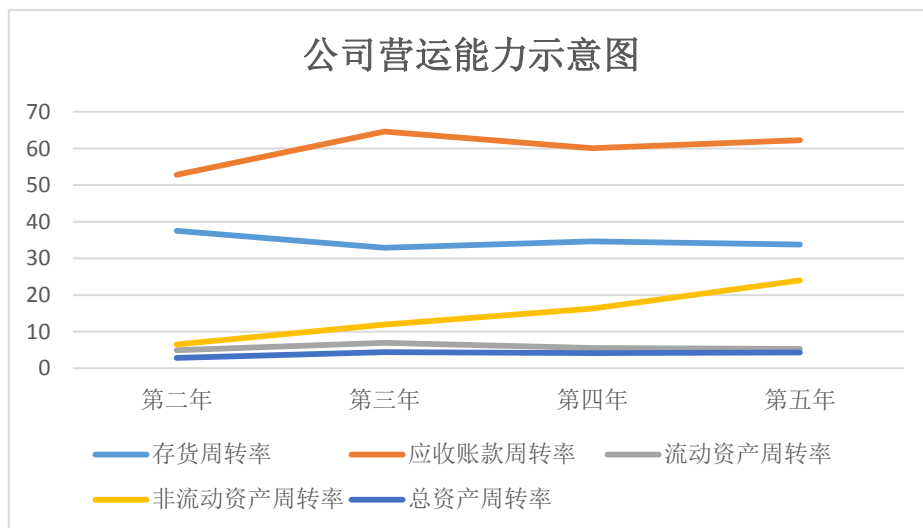


表 9-14 公司营运能力

营运能力	第二年	第三年	第四年	第五年	均值
存货周转率	37.52	32.89	34.66	33.79	34.72
应收账款周转率	52.79	64.59	60.09	62.29	59.94
流动资产周转率	4.95	6.93	5.56	5.26	5.68
非流动资产周转率	6.47	11.96	16.28	24.02	14.68
总资产周转率	2.81	4.39	4.15	4.31	3.91

分析：公司的存货周转率高水平稳定且有上升趋势，由于公司刚开始为了控制存货风险，采用限量生产和订单式生产，保证产品适度存货量，无需储备大量存货，使得存货积压和价值损失的风险相对降低，体现了我公司存货所占资金使用效益高，企业变现能力和经营能力强的特点。

此外，公司的资产周转情况较为平稳，也体现了公司销售能力的稳定性。

9.4.2 盈利能力

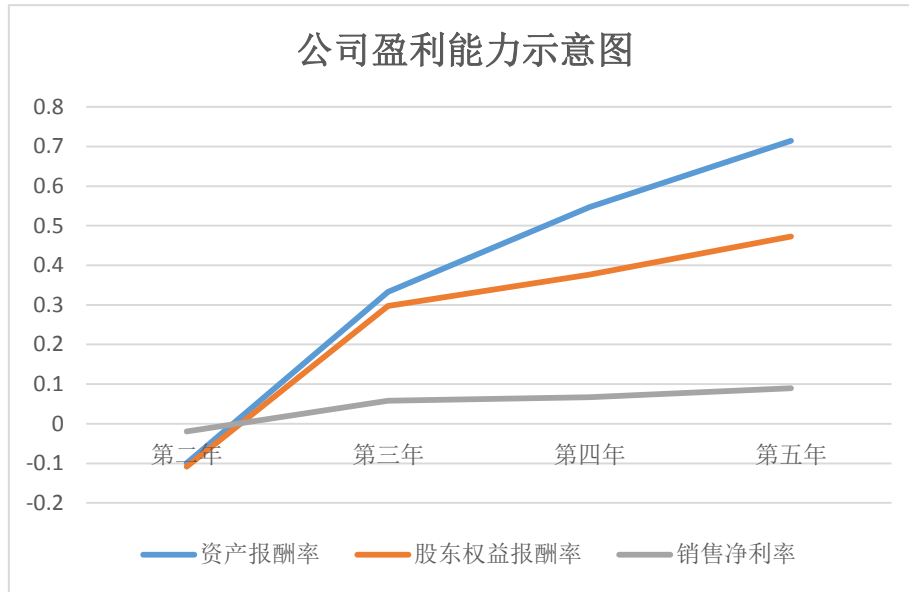


表 9-15 公司盈利能力

盈利能力	第二年	第三年	第四年	第五年	均值
资产报酬率	-0.10	0.33	0.55	0.71	0.37
股东权益报酬率	-0.11	0.30	0.38	0.47	0.26
销售净利率	-0.02	0.06	0.07	0.09	0.05

由于公司特殊的资产结构，加上公司强劲的销售能力，公司的资产报酬率和股东权益报酬率都相当可观。由以上图表可以清晰地看到，公司盈利能力平稳上升，逐渐增强。

9.4.3 发展能力

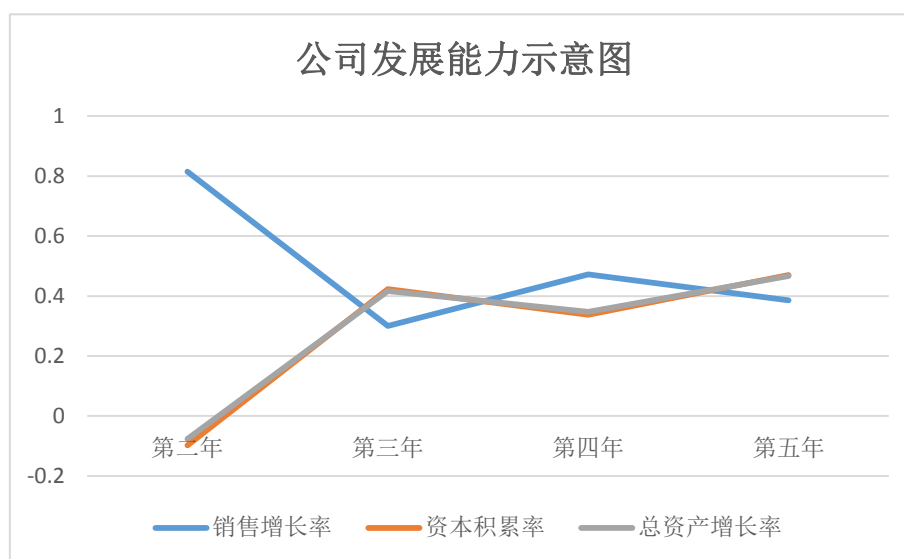


表 9-16 公司发展能力

发展能力	第二年	第三年	第四年	第五年	均值
销售增长率	0.81	0.30	0.47	0.38	0.49
资本积累率	-0.10	0.42	0.34	0.47	0.28
总资产增长率	-0.08	0.42	0.35	0.47	0.29

分析：第二年和第四年公司的销售增长率突然变大，是符合公司的发展战略的。第二年的增长率大幅提高是由于公司初始规模较小，盈利能力强劲，第一年所获利润全部用于再生产带来的效应；第四年的高速增长是由于公司第四年开拓其他几个市场带来的效应。

公司的资本积累率和总资产增长率从数值上看有些不符合常理，但是这样的高速增长一方面是由于公司的初始规模较小，计算基数小，增长率高；另一方面也跟我们公司的盈利模式相关，侧面上也体现了我公司的营运能力和发展前景。

9.4.4 偿债能力

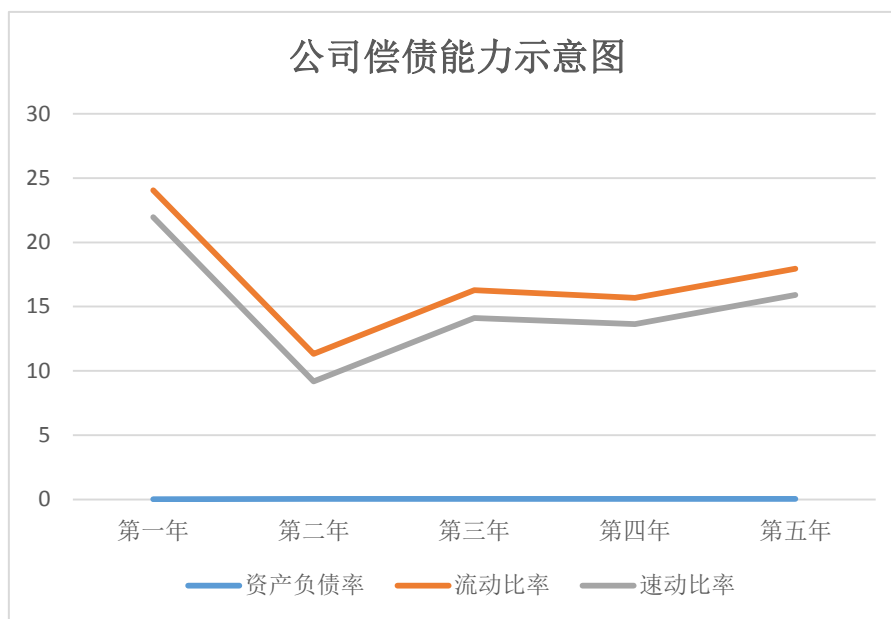


表 9-17 公司偿债能力

偿债能力	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	均值
资产负债率	0.02	0.05	0.04	0.05	0.05	0.04
流动比率	24.06	11.33	16.28	15.69	17.96	17.06
速动比率	21.96	9.18	14.11	13.63	15.92	14.96

本公司资产负债率上保持相对稳定，但是水平很低，一方面是由于我公司初期发展规模较小，加上特殊的盈利模式，所以为了公司的财务安全，避免外债保持很低的负债率有利于公司初期发展；但是到了公司发展后期，公司会提高资产负债率，充分利用财务杠杆，增加收益。总的来说，由于公司经营战略的安排，偿债情况很好。

9.5 投资项目分析

9.5.1 投资回收期

投资回收期分为静态投资回收期与动态投资回收期两种，计算如下：

项目\时间	建设期	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
经营净现金流量	-250	165.71	59.32	199.73	262.39	409.75
合计	-250	-84.29	-24.97	174.77	437.15	
折现率	1	15%	15%	15%	15%	15%
经营净现金流量现	-250	144.10	44.85	131.33	150.02	203.72

合计	-250	-105.90	-61.05	70.28	220.30	
折现率	1	10%	10%	10%	10%	10%
经营净现金流量现	-250	150.65	49.02	150.06	179.21	254.42
合计	-250	-99.35	-50.33	99.74	278.95	
折现率	1	8%	8%	8%	8%	8%
经营净现金流量现	-250	153.44	50.86	158.55	192.86	278.87
合计	-250	-96.56	-45.70	112.85	305.71	

静态投资回收期=2.13 年

设折现率为 15%，则动态投资回收期=2.46 年

设折现率为 10%，则动态投资回收期=2.34 年

设折现率为 8%，则动态投资回收期=2.29 年

以上可以看出，由于我公司特殊的盈利模式和公司结构加上强劲的盈利能力，本公司投资回收期较短，成长迅速。公司项目投资回收期在一定程度上显示了资本的周转速度。显然，资本周转速度愈快，回收期愈短，风险愈小，盈利愈多。

9.5.2 内含报酬率

内含报酬率是项目本身的盈利能力，内含报酬率计算公式如下：

$$NPV(IRR) = \sum(CI - CO)_t (1+i)^{-t} = 0$$

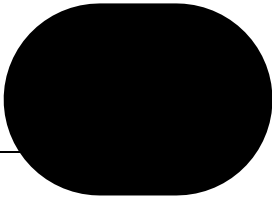

通过计算得本项目的内含报酬率为 61.15%，远高于银行的贷款利率，同时与其他项目相比更具有投资上的吸引力。

9.5.3 资本退出方式

我公司考虑使用公司管理层回购与公司员工回购相结合的回购方式作为公司的基本资本退出途径，具体由公司管理层、科技研发人员、普通公司员工三者共同对企业实施回购，从而将公司所有员工的个人利益与整个公司的共同利益紧密地联系在了一起，激发全体员工创造性地投入到工作中去。

编号	参与分配人员	回购占有股份 (%)
1	公司管理人员	50
2	科技研发人员	30
3	普通员工	20

选择此种公司管理层、科技研发人员、普通公司员工三者相结合，全体员工



共同参与的资本退出回购方式，具有以下优势：

① 通过产权分配激励员工。产权分配激励将公司与员工的雇佣关系改变为产权关系，将员工的切身利益同企业的发展战略紧密联系在一起。相比具体工作中的效绩激励，其作用更为突出明显，成果更加显著。

② 维持管理层稳定。管理层作为最大的股东参与收购，使得本项目创业者由原来单纯的企业管理者，转变为企业的管理者与企业资产所有者的双重身份，进而有利于公司管理人员充分发挥团队积极性、主动性、创造性，也有利于整个企业在管理层的带领下按照既定公司长期战略目标前进。

③ 减少代办成本、降低因资本退出带来的企业运营风险。有利于企业的长治久安，维持企业改制的平稳过渡，对公司长远规划的实施具有积极作用。

④ 保证企业发展规划的完整性及连贯性。通过这种公司员工集体回购的方式完成资本回收，管理层不发生较大人员变动，维持公司战略发展的长期性及连贯性，以保证企业的长久快速发展。

⑤ 操作较为简单，维护各方面的利益。无需花费大量时间完成公司的改制与重组，同时最大限度保护公司员工、公司本身及风投商三者的利益。

第十章 风险管理

在经济蓬勃发展的时代背景下，肉制品行业有着广阔的发展前景，但也存在着激烈的竞争，以及食品安全、行业升级等各个方面的威胁。参照行业成功企业的案例，将公司风险管理分为三个部分：风险识别、风险评估和风险管理措施。在创业过程中，风险是无法避免的，但是这些风险可以通过科学的管理思想、方法和手段加以控制。为了对可能发生的风险及时预见并化险为夷，对经营过程中可能存在的风险做了充分的预测和细分，引入现代企业风险评估系统，使得各类风险得以降低、抵消、分散、转移，甚至会带给企业新的发展机遇，使得公司进一步发展壮大，以保证企业可持续、高效益地运营。

10.1 风险识别

根据风险产生根源，在对公司的内外部环境分析后，将风险分为五个主要方面：市场风险、技术风险、管理风险、财务风险、其他不可预见风险及低可能性发生风险。

10.1.1 市场风险

市场风险是指由于某种全局性的因素引起的投资收益的可能变动，这些因素来自公司外部，是公司无法控制和回避的。从本项目来看，公司面临的市场风险主要有以下三点：

（一）市场接受程度风险

无论是在经营方式还是产品风味上都有一定的创新性，目前市场上鲜有同类产品，但是消费者存在的对新品牌、新产品认知度不够或者持怀疑态度，对产品的市场推广都是巨大的挑战。此外，由于我们的产品走的是中高端路线，产品在生产、流通等阶段有着更为严格的标准和要求，使得产品的定价相对于普通鸡肉制品较高，这也使得产品受消费者接受程度风险增加。

应对措施：

① 产品正式推向市场前，进行广泛充分的市场调查，并举办一系列的活动，派送相关小产对产品的兴趣、认知度和信任度，为正式推向市场蓄势。

② 在推向市场前后，采用全方位的密集化传播，充分利用不同的媒介到达最广泛的消费者层面。多做介绍性宣传，介绍产品特性，让消费者充分了解产品较市场现有的相关产品更为优秀的品质，传播品牌理念，使得消费者对新产品有所认识，从而引起兴趣，产生信任感。

③ 在产品推向市场后，通过ERP管理系统，密切关注市场对于产品的接受程度和反响，适时调整市场推广策略。

（二）市场容量风险

尽管已经事先对禽肉制品消费市场进行了调查和分析，但仍无法准确估算市场容量。在进入市场初期，产品会受到消费者购买能力和同类产品、替代品的等威胁，种种因素都对产品市场占有率有一定的威胁。

应对措施：

① 在公司运营之初，专营店根据销售情况限量生产，与[REDACTED]产。这样既可以满足消费者需求，降低了大量积压导致的库存成本，同时也规避了市场容量风险。

② 观察产品投入市场的反映情况，为后续改进和完善产品提供参考资料。公司将利用，加强用户对产品的好感和信任度，让更多的消费者了解本产品，使潜在用户转化为真实用户。

（三）市场竞争风险

行业内现有竞争对手与潜在进入者两种竞争力量的逐步加剧，产品受到不利影响。我们的竞争对手在市场中已有了一定的份额和知名度，并且营销手段和销售渠道都很成熟，因此具有较大的竞争优势。

应对措施：

① [REDACTED]

② [REDACTED]列协议，采用其一流的生产线，保证产品生产流程安全、卫生。

10.1.2 技术风险

技术风险是指伴随着科学技术的发展、生产方式的改变而产生的威胁人们生产与生活的风险。从本项目来看，公司面临的技术风险主要有以下两点：

（一）技术安全风险

国内外大型公司拥有较强的研发能力，可能会开发出更先进的生产工艺或成本更低的产品，导致公司失去研发优势，在激烈的市场竞争中处于不利的地位。同时，后期研发的新型产品可能会出现研发效率降低、产品难以投入商业化生产、生产过程中技术外泄等风险，进而严重影响公司新产品的推出乃至公司发展。

应对措施：

- ①
- ②
- ③

（二）技术寿命风险

食品加工技术飞速发展，技术需要不断更新换代才能更好地适应时代要求。公司产品后，会有大量公司在此基础上进行开发，不断拓展产品功能，弱化本公司的技术优势。

应对措施：

保持团队创新力，不断吸收优秀的技术精英充实团队，保持技术领先。加大研发方面的资金和人力投入，缩短产品的研发周期。在完善主要产品的同时，积

极开发相关衍生产品，扩大品牌影响力。

10.1.3 管理风险

管理风险是指公司在管理过程中产生问题进而导致公司生产经营出现一系列问题的风险。我公司属于大学生创业，主要的管理层人员虽然拥有一定的专业背景知识，但是普遍缺乏管理经验，更无成功管理规模企业的成功经历。尤其在创业早期，创业团队处于摸索期，对行业也缺乏经验，有可能会导管理风险。

应对措施：

人才培养和员工培训将贯穿公司的整个发展，让管理人员不断学习并接受先进的管理理念以适应公司的发展需要；在公司发展的各个特殊要点，引进新的管理人才以强化公司的管理水平。

10.1.4 财务风险

财务风险是指企业由于不同的资本结构而对企业投资者的收益产生的不确定影响。从本项目来看，公司面临的财务风险主要有以下几点：

（一）成本控制风险

成本费用是企业生产经营和计划决策的重要内容和指标，是企业产品定价的基础。过高的成本费用，不仅会降低产品的竞争能力，还可能会导致资金周转问题。

应对措施：完善生产联盟协议，加强对雨润加工过程中采购、生产等过程的监督管理与系统控制，重视库存及销售等环节成本的控制，增强企业的盈利能力。

（二）应付账款变现风险

对于企业来说，过早的付款会造成不必要的负担；但延迟付款又会损害公司的利益和声誉，并且享受不到现金折扣。这些都是公司所面临的应付账款风险。

应对措施：

公司将启用财务系统中的应付账款管理系统，按时间的先后顺序排列已发生的应付账款，尽量保证按预定期限还款，保持公司良好的形象。与主要的优质供应商建立良好的长期合作关系，在不损害对方利益的基础上，商定于我方有利的合理的还款期限，保证本公司资金的有效利用。

（三）发展后期存货管理风险

公司发展后期，销售量巨大，存货繁多，公司面临管理困难，不能保证安全库存等风险；无法准确预测产品市场的变动，存在产品供应不足、产品积压或错发等风险。

应对措施：

① 对存货品种分类，进行系列规划管理，使用仓库管理软件进行规范管理。建立产品信息数据库，及时了解各类产品的生产销售情况，针对市场适时作出反应，改善和优化产品结构，使产品产销对路，保证合理库存。

② 在公司内部建立明确的授权审批和职责划分制度，保证存货的接触安全；对存货实行监控，落实存货保管责任制度。

10.1.5 其他不可预见风险及低可能性发生风险

在一般的投资过程中，还有一些社会的、政治的、国际的以及自然环境变化所引起的风险。尤其是对于风险投资这类长期股权投资，其投资期限较长，这期间外部环境可能会发生巨大的变化，从而为投资者带来灾难性的损失。这类风险对投资者来讲往往是不可控的。

另外，企业所处的社会环境也是不断变化的。国内外经济形势的变化导致国家对产业政策进行调整，而调整后的政策对公司而调整后的政策对公司发展是否有利是公司面临的一大风险。这类风险一般可以通过预期进行一定程度的规避，但并不能完全消除。

应对措施：

① 在有足够多的预警信息并且能够持续跟踪预警信息的前提下，公司拟定一系列应急预案，帮助风险投资者尽量规避此类风险。

② 公司管理人员应加强自身建设，做到持续关注国内外形势变化，把握最新动态，及时发现各种可能的不利因素，并做好充分准备，保证公司在面临危机时迅速作出反应，使企业长久生存下去。

10.2 风险评估

10.2.1 风险评估方法

公司拟引入风险矩阵分析法对风险进行评估。风险矩阵分析法常用于进行风险估算，将决定危险事件风险的两种因素，即危险事件的严重性和危险事件发生

的可能性，按其特点相对地划分等级，形成一种风险评价矩阵，并赋以一定的加权值定性衡量风险的大小。

描述风险有两个变量，一是事件发生的概率或可能性(Probability)，二是事件发生后对项目目标的影响(Impact)。风险可以用一个二元函数描述：

$$R(p, I) = p * I \quad (\text{风险指数} = \text{风险发生概率分值} \times \text{风险危害性})$$

其中： p 为风险事件发生的概率； I 为风险事件对项目目标的影响。风险的大小或高低既与风险事件发生的概率成正比，也与风险事件对项目目标的影响程度成正比。

(一) 风险危害性 I 评估等级分布表：

严重等级	等级说明	事故后果说明
I	轻微	对公司经营影响极轻微
II	轻度	对公司财务冲击甚微
III	一般	引起管理层关注
IV	严重	对公司战略及经营影响重大
V	灾难性	利益相关各方严重关注

(二) 风险发生概率 p 评估等级分布表：

等级	说明	单个项目具体发生情况	总体发生情况
A	不可能	不容易发生，以至于可认为不会发生	不易发生
B	极少	在寿命期内不易发生，但可能发生	有理由预期发生
C	有时	在寿命期内可能有事发生，发生若干次	偶尔发生
D	很可能	在寿命期内会出现若干次	频繁发生
E	频繁	频繁发生	连续发生

(三) 根据矩阵中的风险评估指数取得不同类别的决策结果，确定风险等级

严重等级 可能性等级	I 轻微	II 轻度	III 一般	IV 严重	V 灾难性
A 不可能	轻微	轻微	轻微	轻微	一般
B 极少	轻微	轻微	一般	一般	严重
C 有时	轻微	一般	一般	严重	非常严重
D 很可能	一般	严重	严重	非常严重	非常严重
E 频繁	严重	严重	非常严重	非常严重	非常严重

10.2.2 风险评估列表

	风 险	概率等级	危害等级	风险指标
市场 风险	无法正确把握消费者心理，产品不被市场接受。	C	IV	一般
	初期产量低，生产组织和成本难以控制，生产计划难以制定。	D	IV	严重
	潜在进入者与行内现有竞争对手两种竞争力量的逐步加剧，产品受到不利影响。	E	IV	严重
技术 风险	对技术创新的市场预测不够充分，不能对技术的市场适应性、先进性和收益性做出比较科学的预测。	B	IV	一般
	投放市场后被其他同类产品取代，所发生的损失包括技术创新开发、转让转化过程中的损失。	C	V	严重
	发展后期建立工厂时，技术创新所需要的相关技术不配套、不成熟，技术创新所需要的相应设施、设备不够完善。	B	V	一般
管理 风险	公司管理层多为大学生，缺乏实际的创业经验。	D	V	严重
	缺乏研发人才以及难以保持人才结构的稳定和优化。	D	V	严重
	公司管理层成员中途退出，影响公司凝聚力。	C	III	一般
财务 风险	公司不能完全确保按计划增资扩股，获得发展资金。	D	II	一般
	风险资金退出方式决策不合理，影响公司经营生产。	B	V	一般
	财务报表不够完整准确，无法全面真实的反映企业各项运营状况。	A	II	轻微
其他 风险	经济前景的不确定性，各经济实体在从事正常的经济活动时，蒙受经济损失的可能性。	C	III	一般
	国家宏观调控政策，财政货币政策，税收政策，可能对项目今后的运作产生影响。	A	II	轻微

10.3 风险管理措施

10.3.1 风险应对策略

档次	风险程度	风险级别	采取措施
第一档	轻微	绿色	应准备应急计划，该部分问题是反应型，即发生后再采取措施，而其他类则是预防型。
第二档	一般	黄色	应采取一些合理的步骤来阻止其发生或尽可能减小其发生后造成的影响。
第三档	严重	橙色	应安排合理的费用来阻止其发生。
第四档	非常严重	红色	应该不惜成本阻止其发生（如果成本大于可接受范围，则放弃该项目）。

10.3.2 公司应对风险的措施

	公司可能面临的风险	公司应对风险的措施
市场风险	初期无法正确把握消费者心理，公司的系列产品不被市场接受。	1.实现全过程的客户关系管理，密切顾客联系，科学进行顾客需求和行为分析，提高顾客满意度和忠诚度。 2.建立科学、实时、准确的成本核算系统和统计分析系统，满足经营分析、绩效考核和管理决策需要。
	初期产量较低，生产组织和成本难以控制，生产计划难以制定。	
	行内现有竞争对手与潜在进入者两种竞争力量的逐步加剧。	
技术风险	对技术创新的市场预测不够充分，不能对技术的市场适应性、先进性和收益性做出比较科学的预测投放市场后被其他同类产品取代，所发生的损失包括技术创新开发、转让转化过程中的损失。	1.保持公司核心技术人员的稳定性，不断招聘专业人员引进专业技术人员，组建团队，保持农业技术团队的稳定性。并以分配股权的方式，共同发展。 2.配备先进的研发设备及更为专业的研发人员，研发部门与合作单位集中力量突破重点项目突破，保证充足的经费，申请专利保护。
	发展后期，建立工厂时，技术创新所需要的相关技术不配套、不成熟，技术创新所需要的相应设施、设备不够完善。	
管理风险	公司管理层多为大学生及年轻人，缺乏实际的创业经验。	1.加强内部管理，提高服务管理水平，降低营运成本，努力提高经营效率。 2.加强对管理人员组织结构、管理制度、管理方法等方面的内部培训、外部培训，提高其整体素质和经营管理水平。
	不能挖掘到合适的研发人才以及难以保持人才结构的稳定和优化。	

险	公司管理层成员中途退出，影响公司凝聚力。	3.引进专业技术人员，组建团队，保持农业技术团队的稳定性。并以分配股权的方式，共同发展。
财 务 风 险	各项融资计划未能完成，融资不到位，因而直接影响到公司的开办。	1.实行严格的资金借贷和运用审批制度，根据公司发展情况和资金市场成本变化，调整资本结构。
	公司不能完全确保按计划增资扩股，获得发展资金。	2.加强对业务收入、业务支出、日常现金等的管理，在保持较高的流动性的基础上，减少资金占用，为公司扩大投资提供现金流。
	风险资金退出方式决策不合理，影响公司经营生产。	3.加大资本运营的力度，构筑和拓宽畅通的融资渠道，同时完善公司自身的造血机制。
	财务报表不够完整准确，无法全面真实的反映企业各项运营状况。	
其 他 风 险	经济前景的不确定性，各经济实体在从事正常的经济活动时，蒙受经济损失的可能性。	公司将在国家各项经济政策和产业政策的指导下，汇聚各方信息，提炼最佳方案，统一指挥调度，合理确定公司发展目标和战略。
	国家宏观调控政策，财政货币政策，税收政策，可能对项目今后的运作产生影响。	