

一、项目概述

（一）项目背景

中国政府历来非常重视三农问题，采取各种强力措施着重解决三农问题，推动农村土地流转、农业规模化集约化经营，积极推进农产品流通机制转变，促进农村经济发展和提高农民生活水平，进一步加快城乡一体化的发展，这为本项目获得政府政策支持、金融机构信贷支持和上游农村资源整合创造了很好条件。

民以食为天，生鲜是每个家庭每天不可或缺也无可替代的生活必需品。三鹿奶粉等一系列食品安全事件引发了广大市民对食品安全、品质前所未有的关注，广大城市居民买菜难、菜农卖菜难日益受到关注，新鲜、安全、卫生、干净、便利、价格合理的生鲜越来越成为人们日常渴求。为我们进入市场以与打造品牌带来了宝贵的契机和准确的切入点。

（二）项目简介

公司首创生鲜超市加迷你百货的业态组合，采用直接与基地对接的销售方式，为广大农村种植户、养殖户的提供了一条直接、便利的销售渠道，为城市居民提供新鲜、优质、优价的生鲜食品。

1、项目模式：建立新型的“公司+基地+连锁配送+直营店”的生鲜小区直营模式。将生鲜从基地以小区直营方式送到消费者手中，减少传统生鲜销售的诸多中间环节。。

2、经营围：为居民提供厨房一站式服务：主营蔬菜、肉类、水果、其他农副产品、粮油、调味品、厨房用品。

3、经营理念：让农民的钱袋子鼓起来，让市民的菜篮子丰富起来。

4、**目标顾客群：**基本客户类型包括中岭市的家庭消费者包括工作繁忙的高级白领、工薪阶层家庭以及年老体迈的老人，逐渐到每个家庭；大型客户主要包括中岭市的酒店、餐馆、企业和学校的食堂等。

（三）项目建设的必要性

随着经济的发展、人民生活水平的提高，人民生活节奏越来越快，人民需求越来越丰富多样，广大城市居民难于获得放心菜，也越来越关注自己菜篮子的新鲜、安全、卫生。便利、安全、干净、新鲜、价格合理的生鲜越来越成为人们日常渴求。而在现有的生鲜流通体系下，农村生鲜进入城市居民的餐桌经过的中间环节多、路线长、速度慢、成本高，也很可能变得不够新鲜，急切需要快速便捷的通道来实现，这恰是我们项目追求的目标。

当前农村土地大量闲置或者种植养殖低产、低效、低附加价值的生鲜商品，同时农民收入偏低急需寻求合适的增收路子、农村经济发展任务艰巨，这给我项目提供了足够的土地、人员和现实的需求。

（四）生鲜商品的种类与特点

1、生鲜商品的种类

目前生鲜商品主要有水果、蔬菜、肉品、水产、干货与日配、熟食和糕点。按照加工程度和保存方式不同，生鲜商品包括初级生鲜商品、冷冻冷藏生鲜商品和加工生鲜商品三大类。

（1）初级生鲜商品。（2）冷冻冷藏生鲜商品。（3）加工生鲜商品。

2、生鲜商品的特点

生鲜是人们日常消费的主要构成部分之一，生鲜商品的具有以下特点：

（1）时令性和新鲜感；

-
- (2) 贴近生活，价格敏感，购买频率高，消费量大；
 - (3) 生鲜商品最容易达到刺激顾客购买欲望的，形成冲动购买，特别是女士和小孩；
 - (5) 损耗风险大，管理不善会有较大损失；
 - (6) 流转环节中不能以计件方式进行，不能使用同一个编码；
 - (7) 流转过程中会出现损失，而且具有不可逆性；

(五) 发展生鲜直营连锁的 SWOT 分析

1、优势

(1) 生鲜的供应货源的优势。以现有的城市周边等地的蔬菜自有基地为依托，部分蔬菜水果的原产地采购、肉类与大型龙头企业合作，靠近市区有利保持生鲜的新鲜度。

(2) 品牌优势。营造绿色生鲜的品牌优势，打造安全、营养、环保、便利、新鲜、绿色生鲜的品牌，与现有生鲜销售商相比较，具有明显优势，对各层次消费群目标市场均有很强市场吸引力。

(3) 精品店优势。打造绿色生鲜的旗舰店，以优质的生鲜，满意的服务赢得消费者。让消费者以较小的购买成本获得利益。

(4) 交通优势。便利的交通，减少生鲜的供应时间，增加供应的与时性，确保生鲜的安全、营养、环保、便利、新鲜。

(5) 规模优势。通过建立连锁经营，形成巨大的规模优势，增加生鲜的竞争力。

2、劣势

(1) 作为一个新生事物，企业刚刚进入生鲜直营连锁时，整体规模相对较小，会在一定程度上降低企业的市场竞争力。

(2) 企业刚刚进入生鲜直营连锁，可能面临专业资深的市场拓展、营销策划型人才缺乏；部管理须进一步完善，迫切需要一个营销策划团队。

(3) 在竞争压力较强时，为消费者提供增值服务能力弱。

3、 机会

(1) 消费理念升级推动生鲜产品结构升级，推动生鲜利润增长。收入水平的提高奠定了消费增长的基础，也为绿色生鲜的消费增长提供了客观基础。

(2) 国家三农政策支持。加大对生鲜基地的补贴，加强基础设施的建设，加大对农业的扶持力度，大力支持生鲜产品结构调整，为生鲜销售创造公平市场环境。

4、 威胁

(1) 目前生鲜行业仍处在整合竞争的第二阶段，这种竞争不仅表现在生鲜经销商的入侵上，而且还表现在生鲜竞争者之间的“大鱼吃小鱼”的并购。

(2) 不断的生鲜品牌竞争者进入，所运用的促销策略，会带动中岭生鲜市场整体利润下滑。

(3) 面对消费者的讨价还价，企业刚进入生鲜市场时没有自己的生鲜基地，以与生鲜供应商提价等问题，会在一定程度上加大成本减少利润。

二、项目市场分析与定位

(一) 生鲜产品需求分析

1、生鲜商品的消费特点

(1) 交易持续性

生鲜商品是人们每天生活的必需品的，其交易重复性高，总体供求的价格弹性小。

(2) 复杂性

由于传统的农产品市场交易链与其渠道环节多，复杂且透明度不高。生鲜商品交易信息的对称性较差，受自然条件的影响，生鲜商品的生产和生鲜商品的需求具有较大的不可预知性，直营连锁能整体上降低成本、减少风险。

(3) 竞争激烈

大部分生鲜商品处于供大于求的状态，局部市场竞争非常激烈，比如农贸市场之间的竞争，超市之间的竞争，价格波动幅度大；同时由于固定农贸市场的环境差，大型超市生鲜商品品种少。借助直营连锁可以创造一个城市化市场，甚至是全国性市场，也可以通过特色的配送服务，更能打入市场。

(4) 对保质期有要求

农产品有时效性高、季节性强、不耐保存、易腐烂等特点，要求快速交易与完备的运输储存手段。电子商务正是能在应对这些问题方面显示其长处，生产者可以利用商务从更广阔的领域和更多的渠道来寻求需要的信息，快速地完成信息搜索、网上交易和配送安排，这将对移动菜场的电子商务起推动作用。

总而言之，建立实体与电子商务相结合的“生鲜直营连锁店”，是绝对可行的，我们有信心将我们的产品与服务品牌打出来，在

市场上独占鳌头。

2、生鲜平均消费量分析

生鲜消费者平均购买量如表 3-2 所示：

表 3-2 2014 年全国城市居民人均主要食品消费情况表

指标	中岭市		全国
	消费量（千克）	消费额（元）	消费量（千克）
粮食	大米	49.66	81.53
	面粉	2.61	
油脂类	食用植物油	12.55	8.84
猪肉		24.83	20.73
牛羊肉	牛肉	3.14	3.78
	羊肉	0.91	
家禽	鸡	6.56	10.21
	鸭	3.21	
鲜蛋		8.26	10.00
水产品	鱼	12	12.55（2000 年）
鲜菜		142.98	116.11
酒类	白酒	1.29	7.02

	果酒	0.3	15.12	
	啤酒	3.6	30.57	
碳酸饮料		1.11	9	——
瓶装饮用水		1.56	5.48	——
干鲜瓜果类	鲜果	41.57	427.84	54.23
	鲜瓜	15.56		
糕点		3.13	46.7	——
鲜乳品		8.71	57.61	13.98
奶粉		0.91	47.73	——
酸奶		3.62	34.52	——
在外饮食	——		1118.21	——

考虑在外饮食消费，将人均消费量乘以人数得出总消费量，城市的生鲜消费量大于产量，特别是瓜果蔬菜等。从本地平衡的角度看，城市生鲜供给还存在很大缺口。

（二）市场竞争者分析

根据有关市场调查数据显示，城市生鲜市场份额的 63%被农贸市场占领，29%被超市生鲜专柜占领，4%被现有直营店占领，4%被流动菜贩占领。

1、农贸市场

农贸市场优势在于：农贸市场是最传统的生鲜购买场所，人们的情感份额最重。农贸市场规模一般比较大，商家菜贩众多，税收

和经营成本很低。种类丰富，各种品种、各种价位、各种档次、各种新鲜程度的生鲜都有，人们的选择围很广。人流量最大、销量大、货品更新速度很快，每天都有大量的新鲜绿色生鲜供应。农贸市场是最大的市场份额拥有者和最强有力的竞争者。

农贸市场劣势在于：农贸市场分布由市政统一规划，对绝大多数市民来说不很近便。各种生鲜品质不能保证，绿色无公害食品由于成本高，在这里很难生存。这里管理混乱，卫生条件差，治安环境不好，生鲜价格偏高。人们对农贸菜市的心理定位很低，据调查：90%的人认为在这里很难买到无公害食品；95%的人认为农贸菜市场存在缺斤少两，认为这里是个诚信度很低的地方；66%的人认为在农贸市场买菜由于卫生条件差、环境嘈杂而有种厌恶感。

2、大型超市生鲜专柜

大型超市生鲜专柜优势在于：大型超市规模很大，各种各类商品琳琅满目，精心打造的集购物和休闲为一体的良好环境与氛围，很好地迎合了目标客户以逛商场为时尚的心理需求。由于这些卖场商品种类丰富，是目标客户购买百货的最佳选择，人们在购买百货的同时，会经常顺便购买一些生鲜。由于商场影响力大，美誉度高，再加上大型超市生鲜货源安全固定方面的有力促销和工商部门的严格监管，目标客户中 76%的人认为大型超市买的菜品质最高，最具有无公害和安全保证。

大型超市生鲜专柜劣势在于：相对农贸市场其价格高、便利性差、品种少。据调查，89%城市居民认为商场买菜价格很高；当目标客户只有买菜需求时，83%的人表示不会特意跑去商场买菜；当遇上高峰期时，排队等候收银现象严重。

3、小区生鲜店

各个较大的社区均零散分布着生鲜店或以生鲜为主打的小区超市，它们具有便利性好、顾客熟悉等优势，能解决顾客的燃眉之急或者适合工作忙碌人群的需求；但这些店普遍存在品种不全、价格偏高，卫生安全没有保障、新鲜度较差等问题。

4、流动摊贩

流动摊贩主要存在城市郊区或者临近城郊区域，主要集中农贸市场边沿或者小区门口、交通主要通道，具有便利性好、自产生鲜新鲜度好的优势，同时存在品质难以保证、诚信度差、价格高等问题。

总之，以上四种传统的生鲜销售普遍存在以下问题：第一，价格高且乱。第二，并非完全新鲜。第三，无法保证无农药残留。第四，仍不够便利。第五，没有形成适应现代市场发展的品牌效应。第六，没有稳定的消费者忠诚度。

（三）项目定位

1、产品

（1）生鲜商品：水果类、蔬菜类、肉禽类、蛋与豆制品类、水产海鲜类、熟食类、粮食、油料、等。

（2）配料：酱油、醋、料酒、味精、鸡精、盐、火锅调料等配料和厨房用品。

（3）附带服务：空中菜篮公布信息（农产品的每日报价更新、各式菜样图、厨房知识、营养搭配、今日心情小菜、天气预报的与时更新、中国农业信息的变动更新）

2、服务

公司结合质量管理认证体系的建立，设立了一套以顾客为中心的售前、售中、售后服务体系。

（1）售前服务。首先，通过广告等宣传手段让广大消费者了解熟悉网上移动菜市场，并为公司打开市场。

（2）售中服务。即时回答顾客在网上购买生鲜时的在线提问，并给予一定的折扣优惠；顾客下定单后选择一个在家的时间段来送货。

3、售后服务。

（1）产品服务：对于订购的农产品与时到蔬菜水果批发市场或经过产品安全认定的农园购买并清洗，由本公司称重以与用环保材料进行包装冷藏，对于熟食进行真空包装，确保所有产品都新鲜安全。

（2）送货服务：将在固定送货段准时到达各个小区，所配送的农产品放在专门的公司运输车上送到小区门口等待顾客按订单号来取货。工作人员将提醒顾客哪些产品需要立即冷藏或进行处理，同时会提醒顾客当场检验产品是否有质量问题，若有，立即退货。

(3) 投诉服务：对于当场发现质量问题的产品可以当场与工作人员进行验证，然后立即退货；对于回去以后在半小时没有人工破坏的前提下发现产品质量不合格的可以在线上和投诉，公司将派出专门验货人员进行证实，若情况属实，将予以退货。对于工作人员的服务态度进行投诉，公司将向顾客进行道歉并对工作人员的服务态度进行指导培训。

(4) 建议服务：对于市场上出现的新产品，而公司未与时更新或漏掉的，欢迎顾客提出宝贵建议，后台人员将与时更新。对于其他的建议，经讨论，将采取一些措施，力求作到“顾客是上帝，满足顾客需求”。

4、目标顾客群

基本可以接近的客户类型：中岭市的家庭消费者，包括工作繁忙的高级白领、工薪阶层家庭以及年老体迈的老人公寓的老人，逐渐到每个家庭；大型客户，主要包括中岭市的酒店、餐馆、企业和学校的食堂等。

三、项目建设规划

(一) 直营店建设

1、直营店选址

在市寻找最佳店址，优先选择人口密度大、交通便利、邻近生鲜配送中心、新建中高档小区多的区域建店。产品流通方向与经营模式如下图：

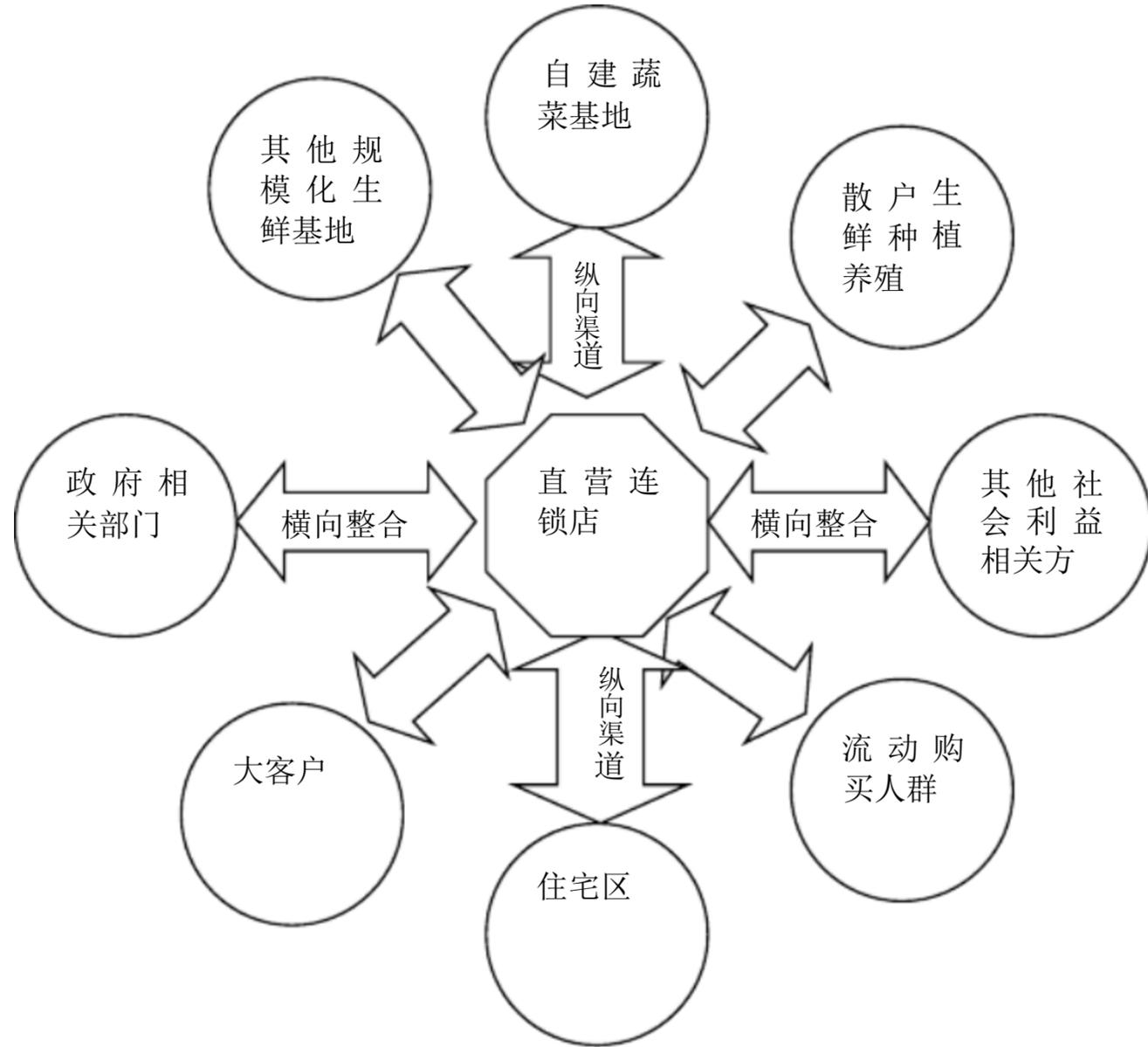


图 4-1 经营模式流程图

2、连锁店建设方式

所有连锁店均以直营店形式，分为旗舰店、普通店和迷你店。根据小区规模确定店的类型，如果规模超大小区还可以在一个小区设多个直营店。旗舰店规划为 100 平方米左右，适合 1000 户甚至 2000 以上的大型居民小区，品种丰富，能保障多数家庭生鲜品种需求；普通店规划为 30 至 40 平方米左右，适合 500 户至 1000 的较大居民小区；迷你店规划为 18 平方米左右，适合 500 户左右的居民小区，品种少而精，偏于日常主要生鲜。

（二）生鲜基地规划

以全局发展的战略眼光，以市场需求为标准，来确定基地建设的规模、品种等。以直营店销量为标准，在整合供货基地，以“公司+农户”的模式扶持农户的基地建设；同时在建设直营店时的自建基地，形成自产自销为主的产业链。这主要基于江北新长久公司资金实力较雄厚、前期已有在扶持整合蔬菜基地的实际操作经验；凭自建基地可以筹集更多更广泛的资金。

（三）生鲜物流体系规划

生鲜物流体系需要建设蔬菜基地、配送中心和信息支持系统，其生鲜物流过程如图 4-2 所示。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/116004203005011011>