

(战略管理)企业战略管理

重庆理工大学

20XX 年 XX 月

课 程 企业战略管理

所属学院 经济与贸易学院

专 业 人力资源管理

班 级 110020301

小组成员：

教 师 崔骅

时 间 2013 年 5 月 1 日

第一部分 背景

该农业股份有限公司位于京郊“绿色国际港”——顺义区，于 1998 年 9 月募集设立的股份有限公司。是北京市第一家农业类上市公司，注册资本 30415 万元，公司拥有全资附属企业三家：牛栏山酒厂、顺科农业技术开发中心、耘丰种业公司；全资子公司两家：鹏程食品有限公司、小店畜禽良种场。下设七家控股子公司包括：顺丽鑫林果种植有限公司、鑫润果蔬制品有限公司、某某长青蔬菜有限公司、鑫竹空港果蔬仓储有限公司、牵手果蔬饮品有限公司、祥云药业有限公司、石门农产品市场服务管理有限公司。

公司的主营业务为粮食作物、经济作物、蔬菜、瓜果、果蔬种植、加工及销售；白酒生产与销售；肉食品加工与销售；良种繁育；农业技术开发、技术服务等。公司主导产品为白酒、生猪肉和种猪。2000 年白酒营业收入 25161 万元；利税总额 11151 万元；截止第三季度利税水平列全国第 16 位。生猪肉主要面对北京市场，近年一直占有北京市市场份额的 20%以上。2000 年产销量超过 60 万头，销售收入 33747.49 万元，营业毛利 1380.06 万元。以上指标均列北京市同行业第一位。2000 年种猪销售收入 8085.74 万元，营业毛利 3503.18 万元。两项指标均列北京市同行业首位。2000 年底，公司拥有员工 2553 人，总资产 101982 万元。2000 年公司主营业务收入 67713 万元，净利润 7648 万元。

公司上市后，遵循“诚信、敬业、创新、高效”的企业精神，综合利用各种优势，锐意进取，创新经营，企业规模不断壮大。2000 年 10 月，顺鑫农业被农业部等八部委行审定为国家重点龙头企业。

伴随着中国加入 WTO 带来的机遇与挑战，公司总结经验，审时度势，适时确定了以价值链为基础、以产业链整合为实现方式、向投资控股型转变的“4+2”发展战略，即完善四条产业链：一是壮大饮料、饮品产业链；二是完善种猪繁育、肉食品加工产业链；三是构建农副产品物流配送产业链；四是打造生态观光农业产业链；发展两个行业，即稳定和拓展白酒业、适度发展房地产业。发展战略的确定是该公司快速发展的起点。

第二部分 战略分析

2-1 外部环境分析

2-1-1 宏观环境分析 (PEST 分析)

(1)经济环境分析

1、来自国家统计局的数据显示，2012 年 12 月份，居民消费价格指数 CPI 反弹得相对比较多，环比增长 0.8%，同比从 2.0%增加到 2.5%。

近年来通货膨胀持续上涨，人民币贬值，物价上涨，国民消费指数 CPI 大幅上涨。食品价格大幅上涨，特别是猪肉价格几乎接近牛肉的价格。在通货膨胀期间，农产品价格也大幅上涨。农业部发布的信息显示，2010 年 12 月全国农产品批发价格指数为 175 点，到今年 7 月 14 日时，全国农产品批发价格指数已攀升至 195.2 点。因此随着农产品价格的不断攀升，农业上市公司的情况也逐步好转。

2、在现今的社会，大家都在讲保护环境，倡议绿色生产，加上现在的人们对健康问题很敏感。因此现代农业生产过程中过度使用农药、化肥、激素等人工合成化学产品，让农产品产量越来越高，但却给环境和健康带来了严重的问题的方法以不被采用。这时，不使用化肥、农药、激素等化学产品的有机农产品开始深受人们亲睐。有机果蔬的销售也越来越好。有机农业投入成本大，管理难度也高，有风险但同时却代表机会。

3、供求暂时性不均衡。国家出台了一系列惠农政策，因此对农业生产资料的需求量随之增大。然而，农资生产企业的生产能力却不能 刻随之扩大，这就导致部分农业生产资料产品出现供不应求的现象。同时，由于农民在短时间内难以

改变种植方式，农业生产销售的季节集中性导致大多农业产品的需求缺乏弹性，导致价格有一定程度的升高。

4、农业生产资料经营体制变化影响。近几年来，农业生产资料流通体制改革，使农业生产资料市场主体呈多元化，流通领域行为不规范形象增多，销售价格秩序混乱。

5、2011 年城镇居民人均食品支出 5467 元，比上年增长 22.8%，增幅提高 14.5 个百分点，扣除物价上涨因素实际增长 10.2%，占消费性支出比重为 37.6%。由于价格上涨的影响，居民主要食品购买量有所减少，但消费支出并不随之减少反而增加。肉食品的人均消费量达到 38.1 千克。

6、由于一系列的食品卫生引发各种问题，导致人们现在对食品的要求越来越高，尤其是在双汇被央视揭露使用“瘦肉精”，一时间人心惶惶，很多消费者对猪肉产生了“宁可信其有”的态度，怕掺有“瘦肉精”而开始对猪肉避而远之，这使得该公司的肉食品的销售处于不利位置。

(2) 政治法律

1、北京市农村工作委员会和北京市财政局联合制定了《关于推进农业现代化加快农民致富步伐若干政策意见》，决定采取贷款贴息、实物奖励、资金补助相结合的办法，对农业区域经济主导产业、养殖小区和奶牛合作社、创汇农业、农产品加工企业、乡镇企业二次创业等给予重点扶持。此外，对从事农产品生产及加工并出口创汇的生产型企业和贸易、中介组织、按当年出口创汇新增额的 3% 给予资金支持；对在北京市注册并以本市种养业农产品为主要原料的农产品加工企业，按照银行现行基准贷款利率的 50% 给予所需流动资金贷款贴息；对重点扶持的乡镇企业二次创业项目，择优给予项目引进单位一次性扶持资金，资金专

项用于招商引资、区域内基础设施和网络建设。

2、农业部发布 2013 年国家支持粮食增产农民增收的政策措施，内容涉及粮食生产、渔业、畜业以及农民生活、社会保障等各方面共 38 项举措。其中提到，今年将继续加大良种补贴、农机购置补贴，同时加大对专业大户、家庭农场和农民合作社等新型农业经营主体的支持力度，实行新增补贴向专业大户、家庭农场和农民合作社倾斜政策。

3、为保护农民种粮积极性，促进粮食生产发展，今年中央财政还将继续实行种粮农民直接补贴，安排 151 亿元；并且，继续在粮食主产区实行最低收购价政策，并适当提高今年粮食最低收购价水平。其中，小麦（三等）最低收购价提高到每 50 公斤 112 元，比去年提高 10 元，提价幅度为 9.8%；早籼稻（三等，下同）、中晚籼稻和粳稻最低收购价格分别提高到每 50 公斤 132 元、135 元和 150 元，比去年分别提高 12 元、10 元和 10 元，提价幅度分别为 10.0%、8.0%和 7.1%。

4、实施农产品“绿色通道”的政策。一些省采取“绿色通道”的政策。对在省内的全国“绿色通道”上行驶的整车合法装载鲜活农产品的车辆一律免收车辆通行费。整车合法装载该省生产的鲜活农产品的该省车辆在不属于全国“绿色通道”的该省其他收费公路上行驶，一律免收普通公路车辆通行费，减半收取高速公路车辆通行费。

5、从北京市农业局获悉，今年本市首次把“三品一标”产量覆盖率纳入到市政府菜篮子工程对区县百分制考核中，单独列出 10 分加以考核。

据了解，“三品一标”是对无公害农产品、绿色食品、有机农产品和农产品地理标志的统称。最新统计显示，本市“三品一标”产量占同类农产品产量的覆

盖率已达 24.5%。市食用农产品安全生产体系建设办公室、市农业绿色食品办公室主任欧阳喜辉介绍说，根据本市都市型现代农业发展规划要求，“十二五”时期，北京菜篮子产品需全面达到无公害标准，绿色食品、有机农产品的产量要比“十一五”末翻一番。当前，“三品一标”已由相对注重发展规模进入更加注重发展质量的新时期，由树品牌进入提升品牌影响力的新阶段。为此，今年市政府菜篮子工程对区县考核中，将把“三品”产量覆盖率作为单独一项加以考核，激励各级农业行政主管部门提升对“三品一标”企业、产品的扶持和监管。同时，今年还将培训无公害检查员 130 人、内检员 430 人，对于重点产品尤其是历年抽检中有不合格记录的产品，今年将纳入检测机构重点监测的范围，加大抽检频次，增加检测参数，保证农产品质量安全。

6、综观我国的税法，税收优惠主要用于鼓励农、林、牧、渔、水利等行业的发展，鼓励能源、交通、邮电等基础产业的发展，促进科技、教育、文化、宣传、卫生、体育等事业的进步，体现国家的民族政策和扶持社会福利事业，鼓励发展第三产业，鼓励环境保护和自然资源的综合利用，鼓励商品出口，吸引外商投资，搞好经济特区。税收政策如下：

企业所得税方面：

- a. 从事农、林、牧、渔业项目的所得，可以免征、减征企业所得税。
- b. 企业从事下列项目的所得，免征企业所得税：蔬菜、谷物、薯类、油料、豆类、棉花、麻类、糖料、水果、坚果的种植；农作物新品种的选育；中药材的种植；林木的培育和种植；牲畜、家禽的饲养；林产品的采集；灌溉、农产品初加工、兽医、农技推广、农机作业和维修等农、林、牧、渔服务业项目。
- c. 企业从事下列项目的所得，减半征收企业所得税：花卉、茶以及其他饮料

作物和香料作物的种植；海水养殖、内陆养殖。

营业税方面：

农业机耕、排灌、病虫害防治、植物保护、农牧保险以及相关技术培训业务，家禽、牲畜、水生动物的配种和疾病防治，免征营业税。

(3) 技术因素分析

对于当代农业，不仅局限于以前农耕农种模式，而是不断向着定量化、规范化和集成化方向发展。以生物技术、信息技术、新材料、制造技术等为标志的高新技术应用于农业领域，并与常规技术紧密结合，大大促进了农业科技水平的提高，并且农业的可持续发展已经成为整个农业技术体系中的新热点，应用高新技术改造传统农产品制造业也已成为当前食品制造发展的主要趋势。

目前，我国农业科技进步贡献率只有 49%，大大低于发达国家平均 70—80%的水平，农村劳动力中中专以上文化程度的仅占 3.43%。为适应 21 世纪农业发展的要求，加快农业现代化进程，必须加大科技投入，大力推进农业技术创新步伐，积极创新，使农教科紧密结合。国家加大了对农业基础科研的投资，有重点地完善一批农业基础科研设施建设，保证农业有充足的技术储备。就我国的农业发展现状来讲，在提高农作物产量、改善农产品质量、促进和加快种植业结构调整和农业生态环境的改善、提高农业综合效益等方面已经有了一定的积累，在技术方面也有了很大提高。但与发达国家的先进水平相比，在人员配备、科技水平和研究能力等方面还是有较大差距。

引进农业技术的成本很大，但是该农业公司自己拥有全资附属企业顺科农业技术开发中心，虽然开发也需要成本，但是相对于由外引进而言，还是有很大优势的。不仅可以自己使用技术而且也可以把技术卖给别人，这也给企业带来一定

的收益。下面是一些市面上有的技术，可以在这些技术上获得资料，进行改进，发展成自己的技术。

1、生态养猪技术

生态养猪技术，也可叫发酵床养猪技术，发酵床养猪技术其实是生态养猪技术中的最重要的一个部分，它的原理是运用土壤里自然生长的、被称为土壤微生物，迅速降解、消化猪的排泄物。发酵床养猪技术是一种无污染、零排放的有机农业技术，是利用我们周围自然环境的生物资源，即采集本地土壤中的多种有益微生物，通过对这些微生物进行培养、扩繁，形成有相当活力的微生物母种，再按一定比例将微生物母种、锯木屑以及一定量的辅助材料和活性剂混合、发酵形成有机垫料。在经过特殊设计的猪舍里，填入上述有机垫料，再将仔猪放入猪舍。猪从小到大都生活在这种有机垫料上面，猪的排泄物被有机垫料里的微生物迅速降解、消化，不再需要对猪的排泄物进行人工清理，达到零排放，生产有机猪肉，同时减少对环境污染的目的。

2、基因工程

基因工程是指在基因水平上的遗传工程，它是用人为方法将所需要的某一供体生物的遗传物质—DNA 大分子提取出来，在离体条件下用适当的工具酶进行切割后，把它与作为载体的 DNA 分子连接起来，然后与载体一起导入某一更易生长、繁殖的受体细胞中，以让外源遗传物质在其中“安家落户”，进行正常复制和表达，从而获得新物种的一种崭新的育种技术。在各级政府的支持和指导下，我国转基因作物育种发展也是非常快的。1996 年研究人员研究的转基因植物是 47 种，研究的基因是 103 种，近年研究的数量又增加了许多。在《国际生物安全协议》的作用下，减少入关后美国农产品对我国农业的冲击，保护我国转基因作物产业

的发展。

3、新工艺酿酒技术

新工艺的酿酒技术，是对我国几千年来悠久的传统醉酒方式的一项重大改革和突破，它把社会上普遍采用的传统工艺两次发酵和三遍烧制过程，改革和简化为一次发酵和一次烧制完成。它的另一个突出的特点，就是不需要单独制做酿酒设备同运用传统工艺酿酒设备局部稍加改动，就可以了。全新酿酒技术，用纯玉米面、高粱米面、大米面等就能烧制出口味纯正的优质白酒。

新工艺酿酒最大的特点是：酿酒过后的酒糟，可做为精饮料喂养家禽畜。只要在酒糟中添加粗饮料就行，等于精饮料不花钱白捡，纯属一本万利的买卖。只要人类存在，就离不开吃肉喝酒，你拥有这项技术，久盛不衰，很快就摆脱了贫困，迈进限家致富的生财之门，受益终身。新工艺酿酒第二个优点就是，不用单独盖厂房，场地和设备要求十分简单，技术简单易学。新工艺酿酒第三个优点就是，一年四季生产效果同样，冬天不歇九，夏天不歇伏，而传统工艺酿酒夏天必须停产歇伏避暑。

我国是一个农业大国，在农业的发展上运用了大量的现代化农业技术，使农业实现现代化：大地园林化、操作机械化、农田水利化、品种良种化、栽培科学化、饲养标准化和农村工业化，在此，我国农业技术发展动态如下：

a. 综合运用高新技术发展智力农业，人们认识到时代愈进步、科学愈发达，农业生产就愈需要智力来运作。

b. 大力发展精细农业，采用精细形态生产方式的原因，首先是土地、水、能源等自然资源日益匮乏，为了经济地利用各种有限资源，只能采取四大密集：技术密集、劳力密集、资金密集和生态密集的手段。

c. 信息农业方兴未艾，我国是一个农业大国，将计算机软件技术应用到农业领域，将具有重大的经济效益和社会效益。我国从 80 年代以来，开展了系统工程、数据库与信息系统、专家系统、决策支持系统、遥感技术 RS、地理信息系统 GIS 以及全球定位系统 GPS 等技术应用于农业、资源、环境和灾害方面的研究，已取得许多重要成果，有些已达到国际先进水平。农业部 1994 年开始筹建的“中国农业信息网”现已初具规模，已有 1000 多个县入网。

d. 生态农业大发展 所谓生态农业，是指在农业生产中，以生态科学和原理为指导，利用动物、植物、微生物之间的相互依存关系，应用现代科学技术，保护、培植和充分利用自然资源，防止和减少环境污染，形成农林牧副渔良性循环，保持大农业稳定发展。就此公司来看，具有两个方面的技术优势：

一是由于技术的培育周期长，核心竞争力的培养就更加要求长期的积累，因此积累下了较高的技术。并且采用多元化经营，效益也较高。

其次此公司下属的石门市场具有面向全国组货的能力；空港果蔬冷藏则具有较强的果蔬保鲜能力。

(4) 社会因素分析

社会文化环境与社会的态度价值观有关。各国和民族都有其不相同的传统，但人们为适应环境的变化所进行的种种努力，使传统发生了变化。这种变化对企业经营也产生影响。例如，独生子女的观念被广泛接受，使人们对儿童保健食品、玩具、包装食品、等多方面提出了更多更高的要求。

1、中国传统风俗习惯

作为一种饮食传统，食用猪肉当然不是一朝一夕之事，国人中以汉族为主，汉族食肉则以猪肉为主。在中国的主要菜系中，猪肉无不占有着非常重要的地位。

可以说在中国，吃肉就是吃猪肉。虽然近年来国人饮食结构有所变化，但是猪肉作为主要肉类的地位，仍然是不能动摇的。“二月二”吃猪头是古代留下的传统，是吉祥兆头的标志。我国的农村人口大约有九亿左右，现如今人们更偏向于用猪头肉做其它的菜肴，一是为了图方便、二是因为过完整个春节家里很少有完整的猪头了。所以中国人，特别是农村人在春节期间都自己家中养猪，用来过年宰杀，所以在春节期间的季节里，猪肉的销售要有计划，适当。

2、现在的人们越来越注重健康，都开始慢慢往健康生活靠拢。

因此很多人都会放弃那些添加各种化学剂的食品和垃圾食品。现在最常听的就是有机食品，也是人们越来越亲睐的健康食品，果蔬饮品也慢慢代替碳酸饮品。当然，还有人们喜欢的酒，有的人喜欢白酒，但很多人不太喜欢喝白酒，主要是因为它浓度较高，容易醉，过度饮入会影响脂肪代谢，更有甚者会发生严重的交通事故。现在年轻人由于整体知识的增长，健康意识越来越强烈，因此现在大多数人都不太喜爱白酒。

3、社会文化的多元化发展

随着社会的文化多元化发展，人们越来越喜欢自由化生存，感性化生活，崇尚轻松、便捷、健康、随意、浪漫、个性、自由等等多元化生活方式，而洋酒、啤酒、葡萄酒、果汁饮料等，无论从口感上，还是文化氛围上，更能满足他们的要求。白酒本身工艺和口感决定其烈性酒的特质，而“酒文化”又比较厚重复杂，这和今天的年轻人似乎都拉开了距离。另外，物以类聚，人以群分。由于年代、心理、环境、教育等等的隔阂，除非公务外，不同年代的人似乎接触不多，受其影响不多，从整个社会环境看，年轻人远离白酒，已经是越来越现实而严峻的问题。中国品牌战略学会首席专家杨青山说，白酒与我国年轻人正渐行渐远，这个

趋势是肯定的。现在 80 后的年轻人接触比较多的是啤酒、葡萄酒以及其他洋酒，他们不喜欢白酒，认为喝白酒是老年人的事。这是白酒厂高管该深思的问题。“我们也在思考如何对白酒进行改良，吸引年轻人，比如将白酒中的有些香味成分减少，与饮料结合、勾兑起来。”

4、现在中国男女比例相差太大

2011 年普查局公布：中国男女比例 120:100，以至于有很大一部分男生将单身，因此男生与男生在这方面的竞争也越来越大。但大部分女生不喜欢喝酒酗酒的男生。因此，这又存在男生与男生直接的无意识竞争，以前会有男生把喝酒当作耍帅，然而现在好好先生更收亲睐。这也逐渐形成一种社会现象。因此会有一大部分男生选择不喝酒或是少喝，透过这种社会现象，我们可以看见酒的销量在减少，不论是什么酒都在减少，而其中本不太受年轻人喜爱的白酒面对这一现状销量减少的更快了。

2-1-2 行业环境分析

战略研究中，对行业的关注主要包括行业的集中度、行业的成熟度、行业在国民经济中的地位以及行业的国际化程度等。其中行业的结构决定了一个行业的利润率。在战略管理中，所谓的行业结构分析，主要指的是波特的“五力模型”。

按照波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本竞争力量，它们是潜在进入者的威胁、代替品的威胁、购买者的议价能力、供应商的议价能力和现有竞争者之间的竞争。如图

(1) 酒行业行业环境分析

我国有着悠久的白酒文化历史。白酒一直占据着我国酒类消费中的主导地位。白酒业在经历了连续几年的低迷状态之后，于 2003 年开始回暖，从 2004 年的市场表现和各种统计数据可以看到，白酒行业经营状态在继续回暖。行业亏损面和亏损幅度都有减少。同时，新旧更替较为频繁的现象在白酒行业依然延续着，大量新品在市场中涌现。

从上图可以看出，近年来，我国白酒产量经历了一个典型的波峰。从 1992 年开始，白酒产量持续走高、力度加大，但是到了 1996 年达到了最高峰 801.3 万吨，其后开始走低，呈下滑趋势。1998 年开始大幅度滑坡，从 2002 年开始，白酒产量 323.6 万吨，白酒产量呈缓慢回升态势。预计未来 3 至 5 年中国白酒产量会保持在 350 万吨到 400 万吨之间。

从上两图可以看出，2004 年第一季度白酒产量同比增长 18.8%，由于 2003 年第一季度白酒产量基数较低，所以造成 2004 年第一季度白酒产量同比增长幅度较大。但是 4 月份又出现大幅回落，5 月份下降趋缓，二季度比去年同期下降 1.2%。这说明白酒的产量不太稳定。第三季度，白酒产量累计 215.09 万吨，同比增长 4.01%。随着人们生活水平的不断提高，对白酒需求有所下降，这是限制我国白酒产量增长的主要原因，同时，国家一直采取各种措施控制白酒的产量，使得白酒产量增量始终无法突破 10%。因此，04 年白酒产量没有出现大幅上扬。

图表表示，北京白酒市场价格比较活跃，从高档酒到低档酒价格变动都较大。据观察，北京的白酒销量有着“两头俏”的特点。北京作为中国政治文化中心，消费高，人口流动性也强，对白酒也呈现不同层次的需求。无论何种档次的白酒，都希望在首都有所建树，因此各品牌已在在不间断地调整价格，希望能有更好的表现和发展。

但在众多新品中，真正能征服市场的产品并不多见。整体来看，白酒行业的发展有喜有忧，虽然其消费量随着人民生活水平的不断提高而继续增长，但是白酒占酒类消费的比例逐渐下降，白酒行业面临重新洗牌的境地。竞争环境更加复杂，竞争形势更为严峻。

受近年宏观政策以及白酒消费者消费行为的影响，国内白酒企业为规避从价、从量复合计征的白酒消费税，纷纷压缩、减产中低档白酒。在目前的税收体制下，白酒企业必然会面临这样一个选择：若谋利，则须断臂图存，砍掉低档酒，“另

谋高就”。这其实便为白酒的高端市场或奢侈白酒的兴起铺就了一条必然之道。有竞争必然有输赢，适者生存的游戏规则在白酒行业更为显著。中国白酒行业将面临一场新的洗牌运动。品牌集中，白酒马太效应（强者愈强，弱者愈弱）已经成为现实。外资与外脑的注入，加剧了这种趋势在未来几年将持续并且凸现。

对于更多的中小白酒企业，如果不抓住这种趋势，确定自己未来几年的发展战略，并根据战略采取适时的营销策略，在遇到强大竞争对手面前，将会迅速退出这场洗牌运动。

1、潜在进入者的威胁。

这种威胁主要是由于新进入者进入白酒行业，会带来生产能力的扩大，带来对市场占有率的要求，这必然引起与现有企业进行激烈竞争，使产品价格降低；另一方面，新进入者要获得资源进行生产，从而可能使行业生产成本升高，这都会导致白酒行业的获利能力降低。

总所周知，白酒行业的一线品牌就是以茅台、五粮液、剑南春为代表的。但是白酒是以淀粉质原料或含糖质原料，以中国酒曲为糖化发酵剂，经固态或半固态发酵，再经蒸馏提高酒度而制成的含酒精饮料。由白酒的生产流程可以看出，白酒行业特别是低端白酒行业的进入门槛相对较低，对资本的需求不高且还有较高的利润，许多中小型白酒生产厂家如雨后春笋一般应运而生。很多新的企业集团面对 2001 年中国白酒产业大调整的机会，开始进入白酒产业，于是买断经营的现象成了一道风景，如娃哈哈集团、红豆集团、广东鸿森集团、重庆力帆、万达集团等。部分买断品牌也迅速崛起并取得了瞩目的成绩，如金六福、浏阳河、金剑南、剑南娇子等，其中金六福用不到四年时间就达到近 20 亿元的销售。

金六福的市场销售相对比较出众，价格并没有因市场的原因有太大的变动。其一向以体育营销著称白酒行业，从个人福到民族福，再到国家福，最后到世界福，把金六福的福文化宣传到极致。但也正是因为出色的市场营销，使得金六福深受消费者喜爱。金六福没有在价格上采取过多的措施，更多的是给了广大消费者一种文化的感受，一种情感的回味。

白酒新品情况如下图

2、现有竞争者的竞争

北京人口众多，政商务活动频繁，更因为其浓厚的地域文化，白酒行业中高档酒表现强势。现阶段的高端白酒市场竞争特别激烈。由于近年国家宏观政策的影响，为规避从价、从量复合计征的白酒消费税，各大白酒企业压缩、减产中低档白酒，增产高档白酒，并连年提高高端白酒的出厂价。而中国白酒高端品牌主要有五粮液、茅台，水井坊，泸州老窖的国窖 1573 和洋河蓝色经典等。

提起茅台酒，其“国酒”的定位已深入人心。中国收藏家协会烟酒茶艺收藏

委员会主任钱宪顺介绍说，茅台酒 1915 年在巴拿马万国博览会上荣获奖章、奖状，被誉为“世界名酒”。开国大典当晚的“开国第一宴”主酒为茅台酒，它深得国家第一代领导人的喜爱。从此，茅台酒逐渐成为规格最高、彰显高贵的国宴酒、外交礼仪酒，而且成为中国民间弥足珍贵的上乘佳品。因此茅台最大的竞争优势无疑是其多年累积的第一品牌优势。五粮液也是白酒行业的领先者，家喻户晓，一直代表了高品质的白酒，五粮液这个品牌在中国光大消费者心中具有特殊的地位。五粮液的酿酒技艺是我国白酒行业的杰出代表。其公司还积极进行科技创新，投巨资建 高水平科技研究所，现拥有国内最大、自动化程度最高的无菌灌装流水线，这是五粮液根本的核心竞争力。最后说说剑南春，提起剑南春，大家都会想起历史这一词，不得不说它的历史悠久。“川贵出好酒”，而四川最先闻名于世的，则是记载于《唐国史补》的“剑南烧春”，即今天“剑南春”的前世。“剑南烧春”是史册中第一次出现的烧酒命名的名酒之一。《剑南春“唐时宫廷酒”，换句话中，那就是一千多年前中国的国酒。历经 1000 多年金牌不倒，仍为当今中国名酒、白酒三巨头之一，在世界酒坛都实属罕见。再加上剑南春在消费者的心中也以形成了惯性认识一高端第三，因此剑南春也是该企业白酒业强有力的竞争者之一。

3、替代品的威胁

在古代，白酒是中国人寻求情感释放的唯一饮用道具，但随着时代的推移，时至今日，白酒行业已经出现了多种替代品——啤酒、红酒、洋酒、黄酒等。

休闲时大多数人会选择啤酒。作为一种低酒精度的饮料，啤酒在人们的生活中随处可见，人们通常把它当作一种随意性很强的助兴性饮料，不仅仅在餐桌上饮用，在其他一些休闲场合也会饮用，比如一个人看电视时。究其原因，在于其

低度数和低价格。这两个特征，让它无论在购买还是饮用时，都表现为没有太多压力感。

以前中国人没有大面积饮用葡萄酒的习惯，随着外文化的入侵，葡萄酒逐渐成为潮流。红酒的讲究、仪式感等文化，让葡萄酒成为白领阶层的品味之选，而高级的红酒则成为富裕阶层的最爱。葡萄酒有促进血液循环的功能，对女性身体很好，因为现在的健康观念很多人都会选择葡萄酒饮用。

现今，夜场文化在我国的发展迅速，威士忌、伏特加、兰姆等烈性洋酒在酒吧、夜总会、KTV 等夜场中深受欢迎。因为洋酒可以直接饮用而不需要所谓的“下酒菜”、后劲有限不会影响第二天的生活和工作、饮后没有浓烈的味道不影响社交、洋酒可以调兑其他饮品个性化饮用的特点，让夜场文化和洋酒消费成为一种潮流，大力打击着白酒市场。

黄酒作为一种地域性很强的产品，代表着江浙一带的消费习惯，在适当的条件之下，黄酒也极有可能成为一种全中国的饮品。药酒（保健酒）的发展，也有愈演愈烈之势，如劲酒、黄金酒等，未来也有可能成为白酒的替代品之一。但这两种酒可以被看做是白酒的延伸。

总而言之，在消费市场上，白酒的生存空间目前已经被啤酒、葡萄酒、烈性洋酒所挤压，在夜场的份额几乎为零，在重要市场餐桌上，也已经形成多种酒类共存的现象。

4、购买者的议价能力

由于目前中国有 37000 多家白酒生产企业，30000 多个白酒品牌。购买者选择很多，因此可能会要求降低购买价格且要求高品质的产品和更多的优质服务，这又使得行业内的竞争者们互相竞争残杀，导致行业的利润下降。

各级经销商关注的只有利润，其经营以销售量为主，不注重品牌行为。因此经销任何品牌的产品都可以，甚至更愿意经销价格低的产品。而团体消费者比经销商更有选择品牌的权力，他们可以和经销商讨价还价，也可以直接向厂家购买，砍价能力较强，且转换品牌很快，不需要付出任何成本。最后对于个体的消费者，他们对口感的要求很严格，但是也习惯于跟风。个体的品牌忠诚度来自产品的品质和适当的价位。个体消费者转向购买竞争品牌或替代品的成本相对较低，所以值得引起重视。个体消费者中有 15%属于品牌的重复购买者，因此，抓住这一人群是缓解竞争压力的关键。

5、供应商的议价能力

白酒行业的供应商包括原料、包装、制瓶、瓶盖等上游厂家。也是因为现在白酒行业进入的人群多，面对这样多类型。利润高的行业，供应商的要求也越来越苛刻。供应商无需与替代产品进行竞争，它可以给你包装也可以替其他替代品如红酒、啤酒包装，其集中化程度高于购买者行业的集中程度，这样，供应商就能够在价格及质量的条件下对购买者施加相当大的影响。

(2) 种猪业行业环境：

我国种猪养殖行业经过 20 年的发展，已经步入成熟期，国内人均猪肉占有量已经超过世界平均水平，行业由快速增长期基本结束。猪肉价格具有明显的周期性，与经济周期相独，周期的长短和猪的生长繁育周期有关，国内外猪价波动周期基本接近，猪价的一个完整的周期约 3 年。据查阅的数据显示：截止 2009 年 9 月，生猪价格已连 10 周以上回升，这表明新的上升周期已经开始，上升周期也应该在 1 年半左右。2009 年下半和 2010 年是养猪业的上升周期。养猪行业的整体利润率在 17%以下，是比较高的利润水平，在行业低谷也不会发

生深度亏损。由于行业规模巨大，养猪业在中国是一个非常有发展前景的行业，将资金和管理应用于良好的生猪养殖类上市公司就显得很有投资价值。

我国是世界第一养猪大国，年出栏 5.3 亿多头，占世界总量的一半。年猪肉产量达 4000 多万吨，占国内肉类总产量的 65%。年生猪存栏超过世界总存栏的一半，猪肉比全世界平均水平高 28 个百分点。

1、潜在进入者的威胁

2011 年由于国内经济的平稳，猪肉价格开始升高。促进了养猪养殖户的养殖热情，2011 年全国生猪收购价为 9.34 元/斤，环比上涨 0.43%。生猪市场发展情况良好。又因为种猪行业作为高投资高回报的行业，尤其自身的发展特点。很多企业开始某发想要通过发展种猪行业来谋取更多的经济效益，但是由于资金的需求量要求比较大，再加上进入的壁垒很大就需要投入人力、技术资本，这都给一些小企业进入种猪行业设置了障碍，竞争力相应的减少了，潜在进入者的威胁也减少了。从当前资料数据显示，北京顺鑫农业小店良种场作为顺鑫农业上市公司的重要组成部分，它在种猪行业的发展中一直不断创新重视技术、资本、人员的投入，在种猪行业中有着一一定的竞争实力，新加入行业的竞争者得威胁性对其而言较小。但是现在种猪行业的关键在于质量，因此很多企业开始引入国外种猪，这亦是潜在进入者的威胁之一。

2、现有竞争者的竞争

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/406025151021011005>

