

1、目前没有招标文件，已经发布的是战略目标

2、商业计划书目前没有模板，只有关键要素

自驱目标、关键举措、年度经营计划、年度预算方案

资源配置：人（人工成本预算、分享方案）、财（费用、投资、资金缺口）、
技术需求

3、三共备忘录（组织、一把手）

组织的三共备忘录中价值分享包括一把手的价值分享数额；各人备忘录中约定一把手分享比例

4、合伙人由股东事务理事会选举产生、管理、评估、退出，与战投人签订合伙人协议，不在事业主线上，与投资项目的跟投性质相似

战投人的代理人工作

集团战略赋能群：

- 1、负责总体组织工作
- 2、建立战略目标模型，推算战略目标，支持发布战略目标
- 3、沟通落实共担共创共享备忘录中的价值共创部分
- 4、应需为行业公司提供支持服务

集团财务投资与金融赋能群：

- 1、协同建立战略目标模型，推算战略目标
- 2、协同商业计划书评估，支持决策
- 3、应需为行业公司提供支持服务

说明：

各行业公司安排好
相应的分工协作和
沟通工作

集团人力资源赋能群：

- 1、沟通落实共担共创共享备忘录中的价值共享部分
- 2、应需为行业公司提供支持服务

集团其他赋能群：

- 1、协同落实共担共创共享备忘录中的经营底线及问责部分
- 2、应需为行业公司提供支持服务

1.1 已发布的战略目标-事业愿景及战略重点

事业愿景：通过为客户提供优质的农资产品和智慧服务，成为行业领先的现代农业综合服务商

序号	战略重点	战略目标项
1	通过高品质农资产品供应，实现农兽药业务稳定增长	销售收入
2	开发运营智农丰平台，积累行业大数据，为客户提供精准的高附加值综合服务，提升利润率	净利润

1.2 已发布的战略目标-战略目标模型

2 市场趋势

- 2016年，农药行业百强企业销售收入增速保持5%以上，预计2020年，行业前十销售额达到25亿元
- 近十年，中国主要兽药企业销售额年复合增速达到12%
- 草铵膦、阿维菌素等核心产品市场需求保持稳定增长

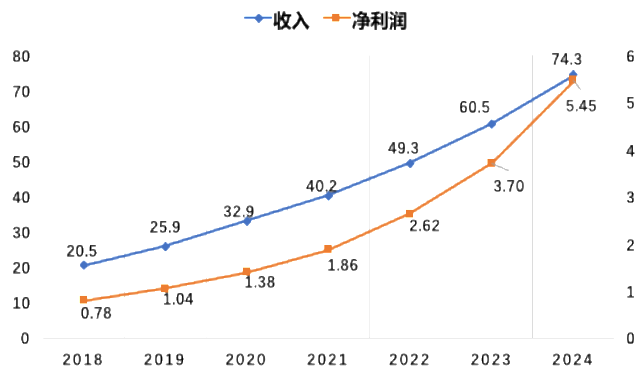
3 竞争态势

- 农化巨头大并购，竞争格局发生重大变化，行业集中度提高，需持续扩大销售规模，保持行业领先水平

1 事业愿景

- 2020年，销售收入达到30亿元，进入农兽药行业前十
- 2024年，销售收入达到70亿元，进入农兽药行业前五

销售收入及净利润



6 战略条件

- 与1300家服务站深度合作，基于农户数据，为客户提供精准服务
- 智农丰平台运营经验及大数据积累

4 发展阶段

- 2018年~2020年，抓紧示范项目建设及智农丰平台服务模式打造，2020年销售收入达到30亿元，进入行业前十
- 2024年，基于行业大数据积累，成为现代农业综合服务商，利润率明显提升，销售收入力争进入行业前五

5 财务回报

- 到2020年，公司销售收入年复合增长率达到23%，净利润年复合增长率为33%
- 到2024年，净利润率达到7.3%，较2018年提高一倍左右，净利润年复合增长率达到37%

1.3 已发布的战略目标-战略目标

事业愿景：通过为客户提供优质的农资产品和智慧服务，成为行业领先的现代农业综合服务商

战略目标项	达成目标及衡量标准			
	2018年	2019年	2020年	2024年
营业收入（亿元）	20.5	25.9	32.9	74.3
净利润（亿元）	0.78	1.04	1.38	5.45

评审问题

评估内容	评估结果	反馈意见
➤ 1.未来三年的自驱目标是否体现了在战略目标基础上的自我挑战？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否	_____
➤ 2.您认为关键策略能否支撑自驱目标的实现？关键策略的制订是否有充分的市场洞察基础？ <ul style="list-style-type: none">• 业务发展的关键策略• 打造核心竞争力的关键策略• 资源配置的关键策略等	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否	_____
➤ 3.基于问题1和问题2您是否赞同关于自驱目标和关键策略的内容？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否	_____

评审问题

评估内容	评估结果	反馈意见
<p>➤ 4.您是否赞同年度经营计划？年度经营计划能否保证年度目标的实现？</p>	<p><input type="radio"/> 是 <input checked="" type="radio"/> 否</p>	<p>_____</p>
<p>➤ 5.您是否赞同年度预算方案？</p> <ul style="list-style-type: none">• 相关资源配置能否支撑年度经营计划的落实？• 对年度预算方案的数据支撑是否充分、合理，逻辑是否正确？• 是否列支了为保障经营安全必要的支出？	<p><input type="radio"/> 是 <input checked="" type="radio"/> 否</p>	<p>_____</p>
<p>➤ 6.基于问题4和问题5您是否赞同关于经营计划与预算的内容？</p>	<p><input type="radio"/> 是 <input checked="" type="radio"/> 否</p>	<p>_____</p>
<p>➤ 7.基于以上6个问题您是否同意该商业计划书？</p>	<p><input type="radio"/> 是 <input checked="" type="radio"/> 否</p>	<p>_____</p>

商业计划书内容

1、战略目标与自驱目标					
指标		单位	指标说明	2018年	
				战略目标	自驱目标
财务指标	收入	亿元	GAAP审计口径		
	利润	亿元	GAAP审计口径		
业务指标	平台交易额	亿元	GMV		
	注册用户数	万人	累计、平台用户数		
	月活用户	万人	1个月内交易、参与内容互动的用户峰值		
	服务城市	个	提供到家服务的城市数		
2、核心策略					
a、产品能力	里程碑1:2-3月在合肥、杭州两城试点; 里程碑2:5-6月在其他城市复制				
b、平台运营能力					
c、服务交付能力					

3、资源配置和财务指标			
(1) 2018年GAAP口径，总体收入**亿元，净利润**万元			
(2) 城市端（上门服务&直购）合计收入**亿元，净利润**万元			
a、上门服务订单**万，年评价客单价提升到**元			
b、直购收入**亿元，月平均增长率*%，平均毛利率*%			
商品销售**万件，月平均增长率*%；平均年客单价**元			
c、服务费收入**亿元			
(3) 现金流预算			

□考虑账期和营运资产对资金的影响及投资需求，公司全年需要集团给予____亿元资金支持

单位：万元	城市端					保险	总部	合计	备注
	上门服务*	家政	e家直购*	智能家居	小计				
净利润									
调整项：									
折旧&摊销增加（+）									1.办公设备、电动车等资产折旧670万元 2.APP无形资产摊销360万元
工资预提增加（+）									工薪下发及年终奖金预提影响
应收增加（-）									按燃气收款惯例及其他B端AR账期： 1.上门服务燃气B端Q4收入1,200万元次年回款，非燃气B端3个月账期，Q4收入5,644万元次年回款 2.e家直购B端3个月账期，Q4收入5,012万元次年回款 3.智能家居B端3个月账期，Q4收入360万元次年回款 4.总部12月缴费业务手续费30万元次年回款
应付增加（+）									按30天应付账期： 1.上门服务材料应付余额增加1,403万元 2.e家直购商品采购应付余额增加4,507万元 3.智能家居商品采购应付余额增加248万元
存货增加（-）									按存货提前2个月备货及1.25倍备货量： 1.上门服务材料，存货增加2,128万元 2.e家直购存货增加6,121万元 3.智能家居存货增加310万元
经营性现金流量净额									
投资性现金流量净额									1.城市新增多能工2,500人（含站长152人），电动车、工具及服务站办公设备等采买2,344万元 2.社区合伙人店建及相关投资1,000万元，办公设备20万元 3.家政加盟店建及相关投资1,000万元 4.产品技术资本化研发投入3,000万元
资金缺口	-7977	-515	-1677	-77	-10437	-7977	-515	-11527	

□ 由于赋能收入集中在Q3-Q4回款，投资集中在前三季度，故1-7月需集团先行支持资金1.1亿元，全年累计需集团支持资金1.1亿元

单位：万元	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
净利润													12
调整项：	-												11
折旧&摊销增加（+）													9
工薪预提增加（+）													6
应收增加（-）													16
应付增加（+）													8
存货增加（-）													8
经营性现金流量净额	-												18
投资性现金流量净额													14
资金缺口	-												13

1-7月份需集团资金支持1.1亿元，8月后进入回款通道

3.1 签署共担共创共享备忘录-行业公司

共担共创共享备忘录				
签署方			签署方	
事业愿景				
价值共创：				
目标衡量指标	战略目标	自驱目标	衡量标准	备注
价值共享：				
<u>1、以超出战略目标的价值创造作为价值共享的基础，制订各自驱组织的价值共享规则，并进行价值共享数据的测算</u> <u>2、对成长业务、培育业务可设置单独的价值共享规则</u> <u>3、明确价值共享的具体兑付规则（例如是否递延兑付等）</u> <u>4、明确各自驱组织内部的价值共享原则</u> <u>5、对未达成战略目标的情况的相应规则</u>				
经营底线及问责：				
经营底线		问责		备注
签 署 方： 代表（签字）： 日 期：			签 署 方： 代表（签字）： 日 期：	

3.2 签署共担共创共享备忘录-行业公司一把手

共担共创共享备忘录				
签署方		签署方		
价值共创：				
目标衡量指标	战略目标	自驱目标	衡量标准	备注
所领导的行业公司价值创造				
一把手贡献的特别价值				<u>1、具体描述一把手创造价值的各个要项，例如：由于自己主导采取的成本节约措施，带来了净利润的增长</u> <u>2、反映的是由于自己做了什么事，而创造的价值</u> <u>3、战略目标和自驱目标可合并为一项</u>
价值共享：				
<u>1、对于所领导的行业公司价值创造，明确一把手的分享比例</u> <u>2、对于一把手贡献的特别价值，给出价值共享规则，预测价值共享数据</u>				
经营底线及问责：				
经营底线		问责		备注
签 署 方： 代表（签字）： 日 期：			签 署 方： 代表（签字）： 日 期：	

4 签署共担共创共享备忘录-行业公司一把手

新奥合伙人的动态管理规则

- 合伙人的进入与退出为**年度动态管理**，基于战略价值贡献、角色价值动态评估，非终身制
- 股东事务理事会**是合伙人机制、合伙人进入与退出、合伙人动态评估的决策者

股东事务理事会

- 审批新奥合伙人机制
- 提名和审批合伙人产生条件及进入/退出
- 对合伙人价值评估

