

谁是鸭王

鸭王争霸谁怕谁

东风吹，战鼓擂



第九组：李雨苈 陈昊诗 尤梦雪 王禹丹 闵思琦 王岚琦 刘波侃 林锐填

目录

Contents

1

行业及企业概况

2

进入战略对比

3

竞争战略分析——竞争对抗

4

竞争对抗启示





01

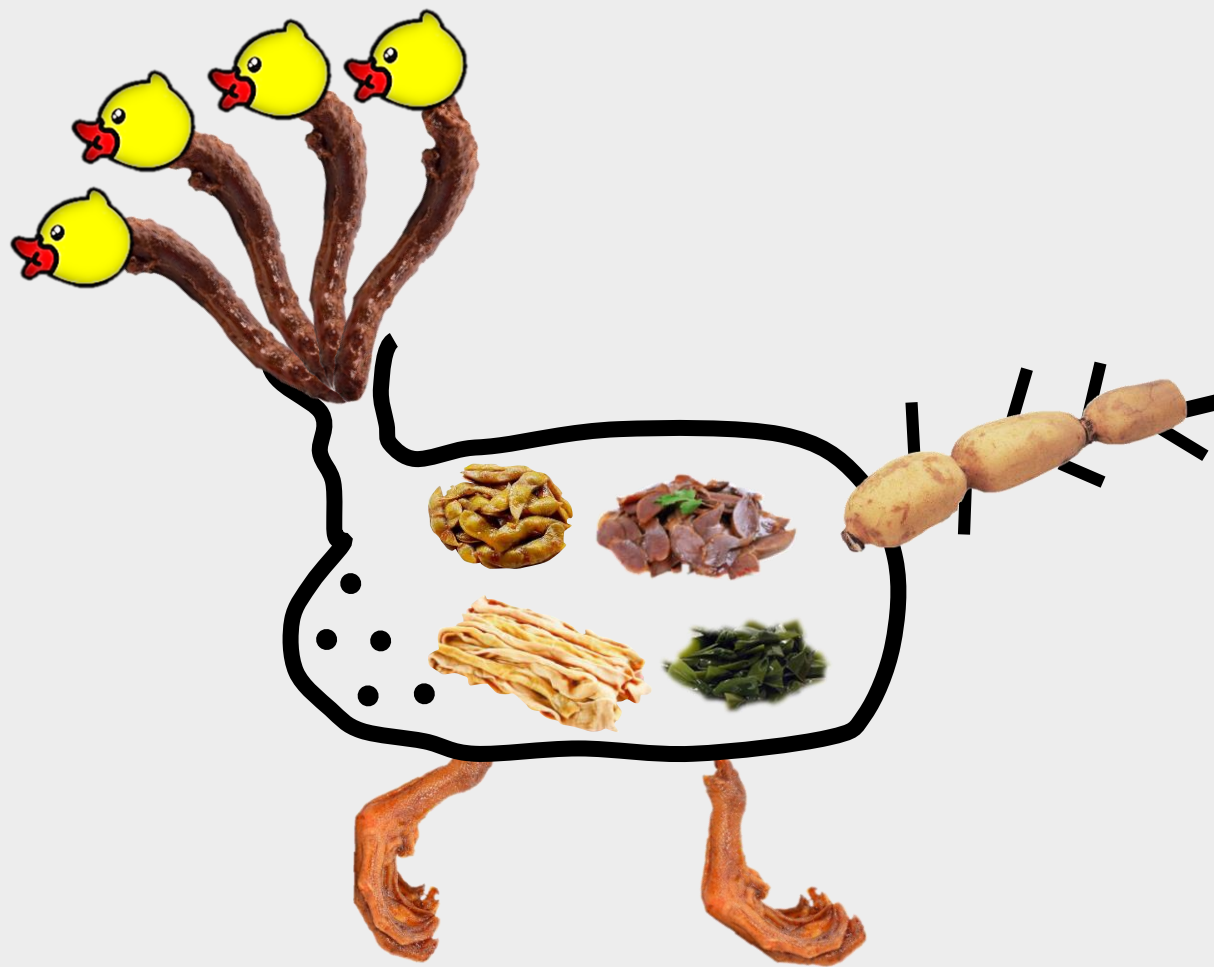
目录CONTENTS

行业及企业概况



上古神兽“鸭灭跌”图解卤制品

卤制品是对**肉类、蔬菜或豆腐等食材**进行初步处理及焯泡后，将材料放入卤水中慢炖数个小时使其吸收卤水的味道及变软而制成的食品



名称	发布时间	发布单位	最主要内容	政策意义
《肉类工业“十二五”发展规划》	2012年2月24日	工业和信息化部	该规划指出，2015年规模以上肉类工业企业数量将达到5000家，占行业内企业总数的比例达到50%，工业总产值达到9000亿元（按2010年不变价格计算），年均增长12.4%，销售额占全行业市场交易总额的80%左右。销售收入100亿元（按2010年不变价格计算）以上的大企业集团达到10家以上。	鼓励肉类行业大型企业的发展，有利于大型企业提升市场占有率。
《商务部关于“十二五”期间促进商业特许经营健康发展的知道意见》	2012年1月4日	商务部	该意见支出，用五年时间，实现主要特许经营品牌的加盟门店数量、经营规模、规范水平均有较大提高；实现商业特许经营管理体系进一步完善、商业特许经营备案率逐年提高、投诉率逐年下降；建立优秀商业特许经营品牌评价机制，以“商业特许经营连锁百强”为基础，进一步发掘优秀商业特许经营品牌、加强品牌建设和宣传、培育一批市场潜力大、扩张能力强、诚信经营的知名企业。	鼓励连锁店数较多、生产规模较大的商业特许经营品牌发展，有利于特许经营连锁行业的规范发展。
《食品工业“十二五”发展规划》	2011年12月31日	国家发改委、工业和信息化部	该规划指出到2015年肉类总产量达到8500万吨，肉类制品及副产品加工达到1500万吨。占肉类总产量的比重达到17%以上。推动畜禽主产区集中发展大型屠宰和加工骨干企业。主销区侧重发展肉制品加工、分割配送中心，减少活畜禽跨区域调运。	鼓励肉类加工行业的发展，有利于肉类加工行业食品安全提升和大型企业的发展。
《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》	2011年3月16日	国务院	该规划指出，持续推进农业现代化建设，坚持把解决好农业、农村、农民问题作为全党工作重中之重，加快发展设施农业和农产品加工流通业，促进农业生产经营专业化、标准化、规模化、集约化，推进现代化农业示范区建设。	提出全面提升我国肉类食品加工水平和质量水平，大量发展熟肉制品，努力提高熟肉制品加工比例和消费市场占有率。保证行业质量安全。

行业及企业概况：趋势



消费者对食品安全的要求越来越高



行业整合加速



集中度提高



品牌成为企业的核心竞争力以及产品更新速度快

行业及企业概况



周黑鸭

1997

2006

2016.11

自营

公司名称

进入市场时间

成立时间

上市时间

经营模式

绝味鸭脖

1999

2008

2017.03

自营、加盟



周黑鸭 vs 绝味鸭脖



- 表哥加盟店的食品安全事故
- “食”=“人”+“良”
- 周富裕夫妇控股66%



- 门店迅速扩张占领市场，
- 迅速套利获得大量流动资金



02

目录CONTENTS

进入战略对比



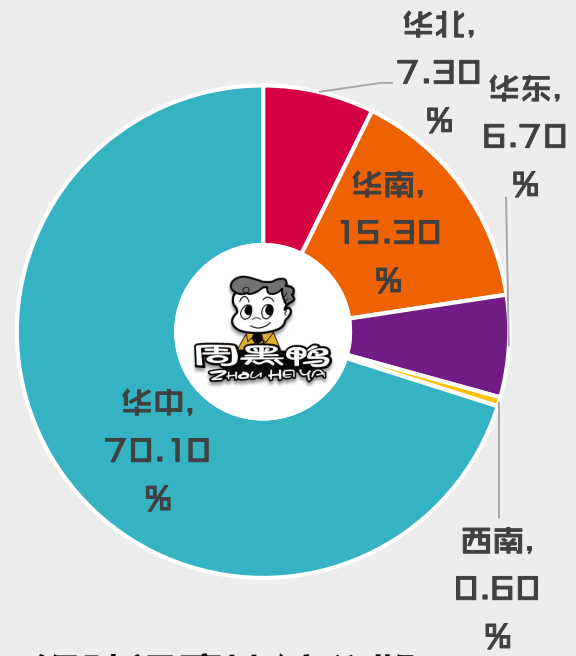
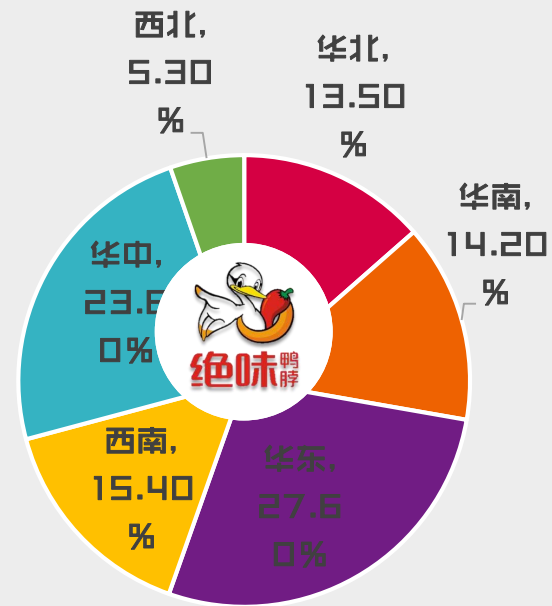
周黑鸭直营模式

时间	第一阶段 1998-2000	第二阶段 2000年前后	第三阶段 2000年后
模式	夫妻店	加盟	直营
优点	灵活、便于及时调整 管理成本较低	扩张速度快 亲属之间沟通顺畅	对于门店的控制能力强，管理统一，有利于品牌塑造 单店利润高，抗风险能力强
缺点	无品牌 包装技术及生产技术落后 难以快速扩张	加盟商素质高低不同，不利于品牌塑造 行情不好的时候存在加盟商大规模流失的风险	管理难度较大导致扩张缓慢 管理成本高导致只能开发高流量店铺，门店数量远远小于绝味鸭脖等加盟模式
增长的驱动因素	独特的口味 良好的顾客体验	加盟商开发能力	优质店面的开发能力
结果	随着客流量及销量的提高，周氏家族亲属加入，“周记怪味鸭”进入加盟模式	因为一个加盟店出事，周富裕高价收回所有加盟店，放弃加盟店模式，改为直营模式	至2016年10月23日，在中国12个省份的40个城市共有757间自营门店

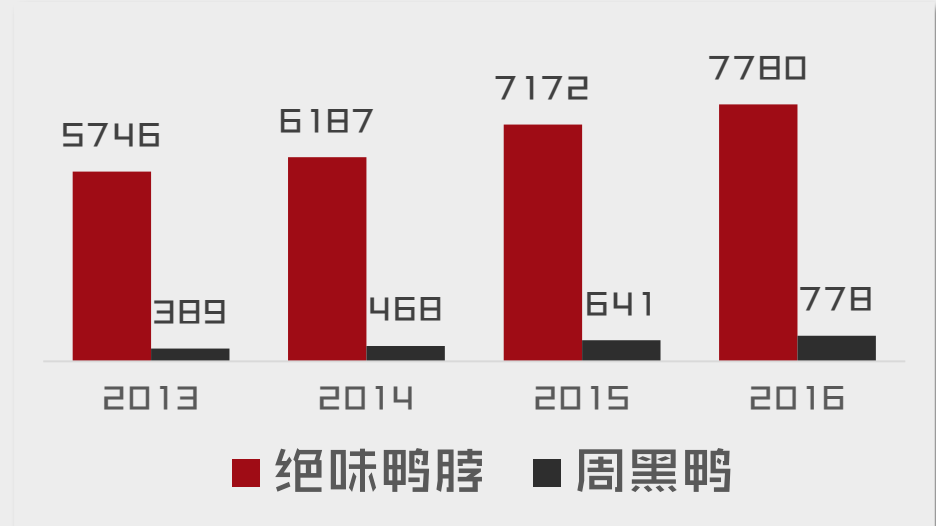
绝味鸭脖加盟模式

2005年	武汉卤味业混战，戴文军转战长沙，选择加盟模式
2008年	凭借加盟模式，迅速扩张，销量猛涨，一举超越周黑鸭等众多武汉品牌
特点	迅速占领市场，抢占市场份额，薄利多销
优势	加盟者投资风险小 回收资金周期较短 门店数量增速快。
劣势	加盟商素质高低不同，不利于品牌塑造 行情不好的时候存在加盟商大规模流失的风险
现状	截止2018年，绝味食品形成了覆盖全国 29 个省、自治区和直辖市的直营和加盟连锁销售网络，在全国开设了9053家门店
加盟程序	项目了解→实地考察→签订合约→门店选址→设计装修→人员招聘→设备购买→进货→开业准备→正式营业

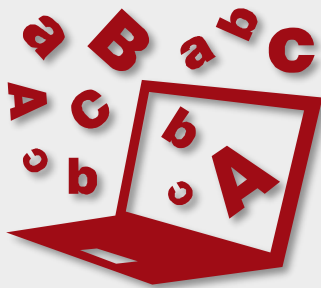
两种模式产生的影响



周黑鸭门店分布以华中为主，绝味门店比较分散

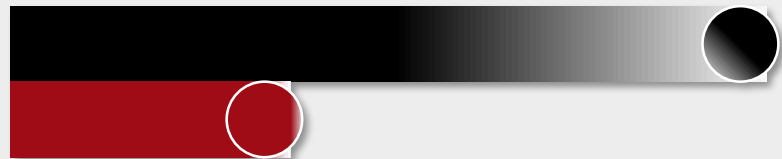


两种模式产生的影响



电商渠道

全部商品（种）



130

43

粉丝数（万人）

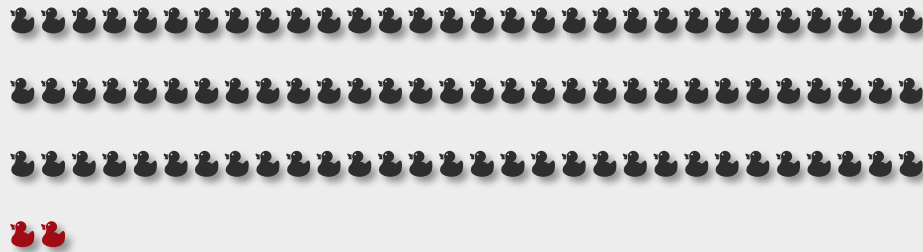


207.4



62.3

月销量（件）



769628

13193

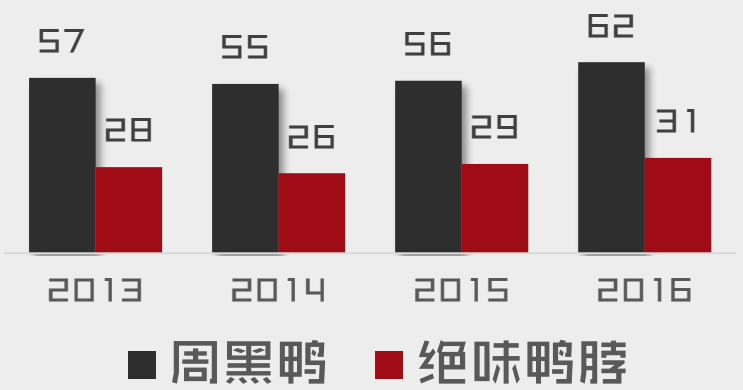
周黑鸭凭借商品种类、品牌声誉以及先进的技术手段完胜绝味鸭脖，这与周黑鸭的直营模式也是有直接关联的。

两种模式产生的影响

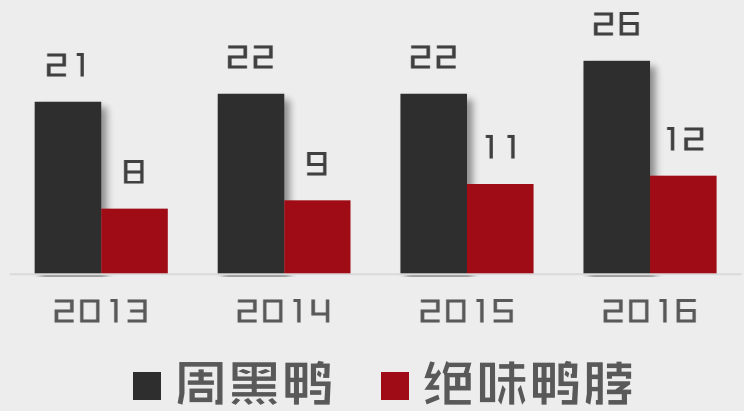


模式盈利能力

毛利率（%）

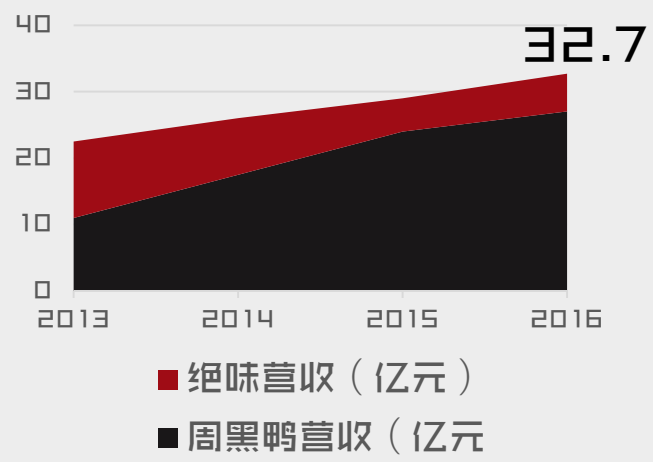


净利率（%）

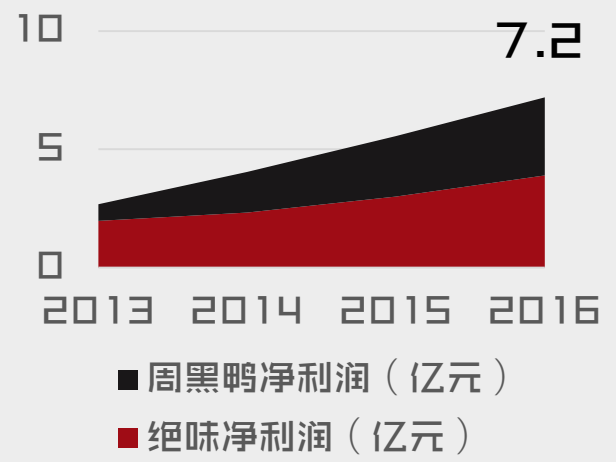


营收及净利润

营收对比



净利润对比



两种模式产生的影响

周黑鸭

- 产品品质
- 更稳定的口味和质量
- 更高的定价能力
- 更高的用户忠诚度。
- 更少的中间环节
- 更高的售价
- 更高的利润

VS

绝味鸭脖

- 快速扩张
- 更大的市场份额
- 降低经营风险
- 让渡利润
- 创造更多的就业机会
- 承担更多的社会责任

两种模式产生的影响



LEADER

VS



FOLLOWER



03

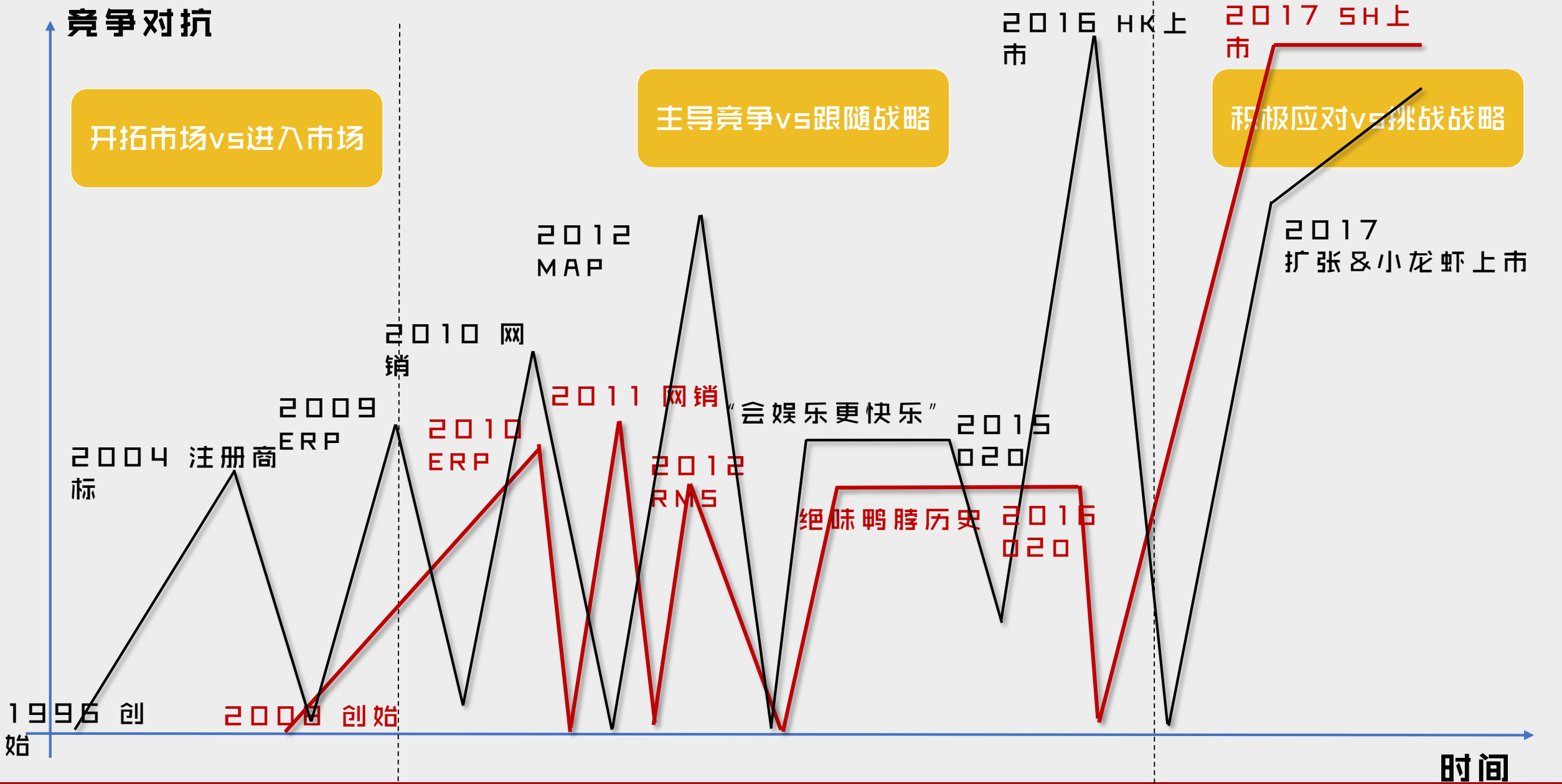
目录CONTENTS

竞争战略分析——竞争对抗

周黑鸭与绝味食品的竞争对抗



逻辑线路图



模仿战略：2008-2016

中国电子商务迅速发展B2C平台、ERP系统



周黑鸭：抓住电商机遇

- 2009 ERP系统
- 2010 电商平台
- 2012 MAP技术
- 2013-2015“会娱乐更快乐”
- 2015 O2O

选择性追随

- RMS系统
- 极少MAP包装应用
- 品牌文化差异

- 2010 绝味食品中国驰名商标
- 2011 周黑鸭中国驰名商标
- *进行申请



绝味鸭脖：紧随前者步伐

- 2010 SAP-ERP系统
- 2011 电商平台
- 2014-2015 绝味鸭脖历史故事
- 2016 O2O微信服务平台

转型战略：2016-2018

转型点：2017.3绝味食品上市



居民食品
消费升级



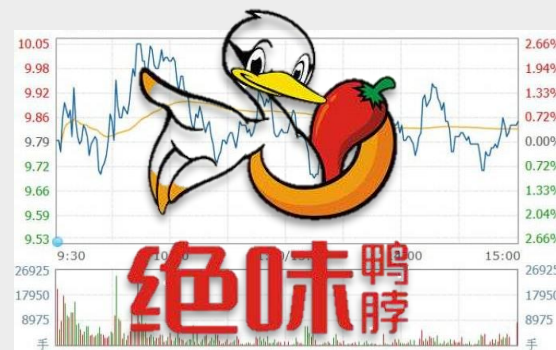
休闲卤味
市场竞争激烈

Follower

Challenger

足够的盈利
能力

扩大品牌影
响力



竞争对抗——战略介绍



单店升级战略
海外扩张战略



美食生态圈战略

01

02

03

04

扩张战略
新品战略



智慧零售战略



竞争对抗：周黑鸭

扩张战略与新品战略

17年：
继续扩张门店，开发潜力新产品



249家



18年上半年：
新产能规划与市场拓展

214家



“聚一虾”月销量破万



冬季特别版“聚一虾”月销量1.7万



内地单店升级+海外扩张战略

[illegible]

新加坡绝味鸭脖门店

战略评估——第一阶段



战略动机

- 保持现有**市场规模优势**
- 率先进入新市场以占领份额



市场表现

- 毛利率持续提升，稳定增长
- 扩张速度放慢，**扩张相对平稳**



战略评估

- 内地市场乐观，海外长期或有风险
- 长期存在的食品卫生问题

- **1:9的门店比例**下潜在扩张空间。
- 聚一虾新产品，市场规模超千亿，且无全国性知名商家占领。

- 起初营收迅速增长，单店收入下降。
- 18年营收**下降1.3%**，利润**下降17.3%**

- 短期阵痛，具有长期效益。
- 远离交通枢纽优势，需提升品牌粘度。

战略转型——周黑鸭

智慧零售战略



智慧无人店

微信扫码+刷脸进店+点赞支付
= **30s**完成



SAP系统上线

集团化、集中化运作的周黑鸭
核心管理信息平台。



首家会员体验店

自主选购+环绕式吧台+新会员体验机
+娃娃机+咖啡机+24小时购物贩卖机

战略转型：绝味

美食生态圈战略

(1) 重大的股权投资

√适用 □不适用

单位：万元

投资主体	被投资企业	投资金额	投资比例
绝味食品股份有限公司	内蒙古塞飞亚农业科技发展有限公司	16,800.00	28.00%
深圳网聚投资有限责任公司	武汉零点绿色食品股份有限公司	847.84	17.30%
深圳网聚投资有限责任公司	徐州市美鑫食品有限公司	600.00	12.00%
深圳网聚投资有限责任公司	江西阿南物流有限公司	900.00	20.00%
深圳网聚投资有限责任公司	武汉食和岛网络科技有限公司	100.00	4.17%
深圳网聚投资有限责任公司	深圳市幸福商城科技股份有限公司	1,500.00	4.35%
深圳网聚投资有限责任公司	江苏和府餐饮管理有限公司	4,200.00	18.12%
深圳网聚投资有限责任公司	北京靠谱筹信息技术有限公司	1,000.00	10.00%
深圳网聚投资有限责任公司	宁波番茄叁号股权投资合伙企业（有限合伙）	9,900.00	99.00%
深圳网聚投资有限责任公司	广州绝了股权投资基金合伙企业（有限合伙）	10,000.00	48.78%

“通过新项目孵化、投资并购等外延成长方式布局‘美食生态圈’，致力成为‘特色食品和轻餐饮的加速器’”

产业链整合

战略评估——第二阶段



战略动机

- 丰富**资源**，提高效率，增加收益
- 获得原料议价话语权，控制成本



市场表现

- 17年投资收益扭亏为盈且达**276万**
- 深圳网聚成为可快速复制，通过投资募资快速扩张的企业



战略评估

- 较为成功，有利于长期发展
- 存在主线产品竞争力下降的风险

- **互联网与大数据时代**下的正确选择
- 在原有劣势前提下，十分需要提升品牌黏性与顾客忠诚

- 会员店销售与客流齐增**15%**、日均新增**四倍**会员数
- 提升品牌知名度

- 先行优势，领先行业，具有前瞻性
- 优化顾客体验，提升品牌影响力



04

目录CONTENTS

竞争对抗启示



适用性——竞争领导者

依托强大品牌，内生外延不断推新

- 本身“周黑鸭”品牌建设已达一定的高度，具有高知名度及顾客黏性，围绕主业研发新产品、扩张品类，把握先机，开创“聚一虾”，瞄准尚未被开发的新市场，尝试推出新产品。
- 伊利&蒙牛：乳酸菌饮料、大果粒酸奶、常温酸奶——植物基产品，新品推动公司业绩持续提升。

图表 20 伊利的品类扩张

2004 年上市	2007 年上市	2014 年上市	2015 年上市
			

适用性——竞争领导者

寻找产品的新用户，增加已有顾客黏性

- 通过智慧零售战略，结合当前互联网+、大数据时代行情，扩大市场总需求。**保护自己已有的消费群体、细分市场**，不给竞争者可乘之机。
- 5月深圳智慧门店
- 6月湖北会员乐享店
 - ✓ 自动贩卖机——24小时自助购物
 - ✓ 全国首台积分兑换式自助咖啡机
 - ✓ 自助货柜随机派送一份会员见面礼



适用性——竞争跟随者

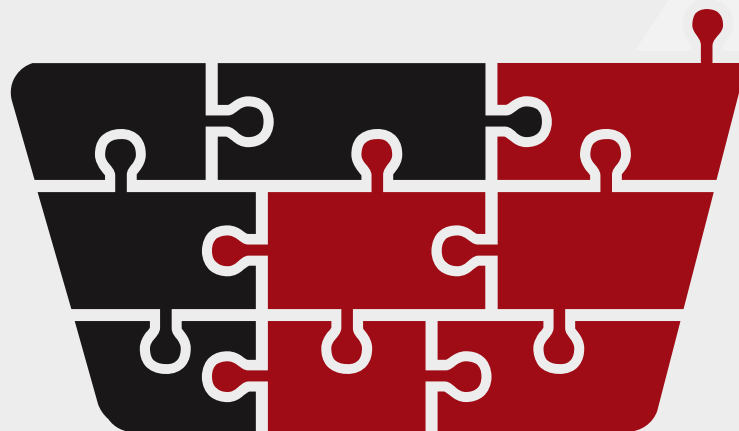
正面避战，拓展市场



一级交通枢纽：43.1%

二级交通枢纽及非交通枢纽区：5.9%

样本门店数：212家



一级交通枢纽：31.4%

二级交通枢纽及非交通枢纽区：13.6%

样本门店数：304家

OPPO & VIVO

适用性——竞争跟随者

模仿战略，紧随其后

- 采取模仿战略**紧紧跟随**领导者的改革步伐，有效维持其市场份额，既不脱离跟随领导者的脚步，也不主动出击，让发展中的企业可以平稳行驶。



不适用性

更多的店铺，更低的毛利，直营vs 加盟

- 周黑鸭直营的模式**减少了中间环节**，总公司拥有着直接控制权以及明确的管理责任、考核标准保障了周黑鸭的高规格食品质量把控，MAP锁鲜包装；
- 而绝味虽然采用**加盟店模式带来了更快的扩张**，大幅降低时间成本，更难把控的品质、食品安全成为绝味目前面临的重大问题。

地区	抽查存在问题次数					检查部门	整改措施	是否处罚
	2016 年 1-9 月	2015 年	2014 年	2013 年	合计			
西南地区	0	0	0	6	6	当地工商部门、公众媒体等	整改完毕	其中加盟门店 2 次抽查共被罚款 7,000 元
西北地区	0	0	2	0	2	公众媒体等	整改完毕	否
华中地区	3	8	13	4	27	当地质量管理部门、工商部门、公众媒体等	整改完毕	其中加盟门店 4 次抽查共被罚款 11,000 元
华南地区	1	5	2	29	36	当地质量管理部门、工商部门等	整改完毕	其中加盟门店 22 次抽查共被罚款 54,134 元
华东地区	3	5	12	8	27	当地质量管理部门、工商部门、公众媒体等	整改完毕	其中加盟门店 12 次抽查共被罚款 124,600 元
华北地区	9	10	5	5	28	当地质量管理部门、工商部门、城市管理部门、公众媒体等	整改完毕	其中加盟门店 2 次抽查共被罚款 8,420 元
门店被抽查存在问题次数合计	16	28	34	52	126			
占报告期各期末	0.21%	0.39%	0.55%	0.90%				

陈昊诗&刘玻侃



行业及企业概况

- 细分市场共性
- 自身资源相似性

王岚琦&尤梦雪



进入战略对比

- 周黑鸭：先进入者
- 绝味鸭脖：紧随其后
- 重点

王禹丹&闵思琦



竞争战略分析

- 逻辑线路图
- 跟随战略
- 竞争对抗
- 效用评估

李雨苒



竞争对抗启示

- 适用性
- 不适用性

参考资料

1. 华泰证券：周黑鸭的品牌塑造之路
2. 中商产业研究院：中国卤制品行业市场前景研究报告
3. 华创证券：绝味食品深度研究
4. 东方证券：休闲卤味开启美食之旅，两大龙头各具特色
5. 国金证券：休闲卤制品行业发展模式探讨
6. 兴业证券：周黑鸭：成长的路上羽翼渐丰
7. 休闲食品系列报告之一：休闲卤制品行业——市场快速崛起，品牌迅速扩张
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1606126912848443824&wfr=spider&for=pc>
8. 2017年我国休闲卤制食品行业市场政策、竞争环境现状及未来发展趋势分析
<http://free.chinabaogao.com/dianxin/201706/061HUX32017.html>
9. 休闲卤制食品行业产业链及主要企业分析
<https://wenku.baidu.com/view/856ad02978563c1ec5da50e2524de518964bd3a5.html>
10. 十张图告诉你，700家店的周黑鸭为何能让7000家店的绝味绝望？
<https://baike.baidu.com/tashuo/browse/content?id=ea61c9a4cef02cff39ef480c&lemmaId=&fromLemmaModule=pcBottom>
11. 周黑鸭_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/周黑鸭/6804600?fr=Aladdin>
12. 绝味鸭脖_百度百科 <https://baike.baidu.com/item/绝味鸭脖/5256053?fr=Aladdin>
13. 周黑鸭官网 <http://www.zhouheiya.cn/>
14. 绝味鸭脖官网 <http://www.juewei.cn/>



THANKS FOR WATCHING

