

LZW公司发展战略研究
THE RESEARCH ON DEVELOPING STRATEGY
OF LZW COMPANY

学 科 专 业 工商管理（MBA）

学 科 方 向

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 9 月

中图分类号_____

学校代码_10533_

UDC _____

学位类别_专业学位_

LZW公司发展战略研究

THE RESEARCH ON DEVELOPING STRATEGY OF LZW COMPANY

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

学 科 方 向

研 究 方 向

二级培养单位

指 导 教 师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 9 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年___月___日 日期：_____年___月___日

LZW 公司发展战略研究

摘要:近年来，随着柳州螺蛳粉火遍大江南北，广西壮族自治区和柳州市政府加大了柳州螺蛳粉产业的扶持，并对产业提出了更高、更明确的要求，力求把螺蛳粉产业打造成为柳州市重要支柱产业之一。未来，以袋装螺蛳粉为核心产品的螺蛳粉企业，不仅需要面对产业结构的变革调整，还将面临更激烈的市场竞争。可以预见是螺蛳粉产业链集中、强者越强、“危”和“机”并存是下一步必然趋势。基于以上的背景，LZW作为以生产和经营螺蛳粉为主营业务的公司如何顺应产业升级，利用自身的优势资源和能力，提高自身的产业竞争能力是LZW公司当下工作的重点。因此制定LZW公司的发展战略并尽早落实是LZW公司当下最重要的任务。

本文通过外部各种环境和内部资源进行了分析研究，借助战略理论、PEST理论、产业研究、ECIRM模型、SWOT为主要依据，制定出LZW公司总体发展战略、竞争战略和职能战略。LZW公司面临的挑战，应该从战略上进行定位，进行业务模式和商业模式选择，进而重构组织和激活人才，彻底的拥抱变革，充分利用柳州地区的地理位置优势，用产业+资本理念谋划推进螺蛳粉产业升级发展，以预包装螺蛳粉生产营销为抓手，以价值链和产业链上下游延伸为发力点，突出高品质原材料供给、产品创新、制造能力、品牌建设、人才智力孵化、营销渠道拓展等措施，加快螺蛳粉一二三产业融合发展，构建具有独特竞争力的螺蛳粉 2.0 产业体系，推动LZW螺蛳粉畅销全国，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。

本文为 LZW 公司螺蛳粉业务的发展战略和实施，提供了具体明确的战略单元选择和计划。不仅对 LZW 公司的发展具有指导意义，还可以为柳州其他螺蛳粉企业全产业发展提供参考。在具体的渠道和流量方面，对致力于互联网经营的其他行业还具有现实意义。

图 17 幅，表 10 个，参考文献 50 篇

关键词：美食，螺蛳粉，发展战略，竞争战略

分类号：

THE RESEARCH ON DEVELOPING STRATEGY OF LZW COMPANY

Abstract : In recent years, with the great popularity of Liuzhou Snail Noodle all over China, the Government of Guangxi Autonomous Region and Liuzhou City has attached vast support for its Snail Noodle industry and put forward higher and clearer requirements of constructing it as one of the important pillar industries in Liuzhou city. So the Snail noodle enterprises with the core product of packaged snail noodle will not only face the reform and adjustment of industrial structure, but also face with more fierce competition from the market. In the future, it can be predicted that the concentrated chain of snail noodle, the stronger enterprises, and the coexistence of “danger” and “opportunity” will be the next inevitable trend. Based on the above background, how LZW, as a company that produces and operates snail noodle, conforms to the industrial upgrading, makes use of its own superior resources and capabilities, and improves its own industrial competitiveness are the urgent task facing LZW company. Therefore, it is the most important task for LZW company to formulate the development strategy and implement it as soon as possible.

This paper conducts various analysis through external environment and internal resources, with the help of STRATEGIC theory, PEST theory, INDUSTRIAL research, ECIRM model as the main basis, formulating LZW company’s overall development strategy, competitive strategy and functional strategy. The challenge faced by LZW should be strategically positioned, LZW company should well choose business models, reconstruct its organization and activate talents, embrace change and reform thoroughly, make full use of the geographical advantages of Liuzhou area, and plan to advance the snail noodle industrial upgrading and development with the concept of industry + capital. With the production and sales of pre-packaged snail noodle as the key point, and with the extension of the value and the industrial chain as the motivated point, LZW company should highlight the supply of high-quality raw materials, product innovation, manufacturing capacity, brand building,

talent and intelligence incubation, marketing channel expansion and other measures. It should also accelerate the integrated development of the primary, secondary and tertiary industries of snail noodle, build the 2.0 industry system with unique competitiveness, promoting the nationwide sales of LZW brand snail noodle, and forming a complete, reliable, delicious and mid and high-end snail noodle industry group company in the field of Liuzhou snail noodle industry.

This paper provides specific strategic unit selection and plan for the development strategy and implementation of snail noodle business of LZW Company. It not only has guiding significance for the development of LZW Company, but also provide reference for the whole industry development of other snail noodle enterprises in Liuzhou. In terms of specific channels and flow, it also has practical significance to other industries that devote themselves to Internet management.

There are 17 figures, 10tables and 50 references

Key words: Delicious cuisine; Snail noodle; Development strategy,

Competitive strategy

Classification number:

目 录

摘要.....	I
Abstract.....	II
目 录.....	IV
第 1 章 绪论.....	1
1.1 选题背景及问题的提出.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 问题提出.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.3 研究思路与方法.....	4
图 1-1 论文研究方法.....	4
1.4 研究内容.....	4
第 2 章 战略相关的理论综述.....	6
2.1 战略的意义.....	6
2.1.1 研究企业的整体发展.....	6
2.1.2 研究企业发展面临的中长期发展.....	6
2.1.3 研究谋划企业的根本问题.....	6
2.1.4 研究企业顶层设计.....	6
2.2 企业的使命和目标.....	6
2.3 战略的管理层次和过程.....	7
2.3.1 战略的层次.....	7
2.3.2 战略过程.....	8
2.4 战略管理及相关模型.....	8
2.4.1 战略管理理论.....	8
2.4.2 PEST 模型.....	8
2.4.3 产业研究.....	9
2.4.4 五力模型.....	9
2.4.5 ECRIM 模型.....	10
2.4.6 SWOT 矩阵.....	10
第 3 章 LZW 公司战略内外部环境分析.....	11
3.1 LZW 内部环境分析.....	11

3.1.1LZW 螺蛳粉基本概况.....	11
3.1.2 LZW 螺蛳粉发展概况.....	11
3.1.3 LZW 公司主要发展问题.....	12
3.2 外部环境分析.....	14
3.2.1 PEST 分析.....	14
3.2.2 产业发展环境分析.....	15
3.2.3 LZW 波特五力模型分析.....	26
3.2.4.主要竞争者分析.....	27
3.3 本章小结.....	29
第 4 章 LZW 公司战略定位及选择.....	30
4.1 LZW 公司资源能力分析.....	30
4.2 LZW 公司 SWOT 分析.....	31
4.2.1 优势（Strengths）.....	31
4.2.2 劣势（Weaknesses）.....	33
4.2.3 机遇（Opportunities）.....	35
4.2.4 挑战（Threats）.....	37
4.3 LZW 公司战略目标体系.....	39
4.3.1 LZW 公司企业使命与愿景.....	40
4.3.2 LZW 公司发展目标.....	40
4.4 LZW 公司战略选择.....	40
4.4.1 LZW 公司发展战略定位.....	40
4.4.2 LZW 公司基本竞争战略.....	41
4.4.3 LZW 公司职能竞争战略.....	42
4.5 本章小结.....	46
第 5 章 LZW 公司战略实施与保障.....	47
5.1 公司治理和组织保障.....	47
5.2 完善标准体系，保障食品安全.....	49
5.3 强化人才队伍建设.....	49
5.4 持续完善公司内部管理.....	49
5.5 本章小结.....	50
第 6 章 结论及展望.....	51
6.1 研究结论.....	51
6.1.1 LZW 公司使命.....	51
6.1.2 LZW 公司发展目标.....	51

6.1.3 LZW 公司战略定位.....	51
6.1.4 LZW 公司发展战略选择.....	52
6.1.5 LZW 公司的三种基本竞争战略如下.....	52
6.1.6 职能战略.....	53
6.2 展望和不足.....	53
参考文献.....	55

第 1 章 绪论

1.1 选题背景及问题的提出

1.1.1 选题背景

我们国家米粉的需求和消费历史悠久，受广大的消费者喜爱，受气候影响，我们国家的北方地区以种植小麦为主，馒头为主食，而我们国家南方地区以种植水稻为主，大米为主食，所以形成了“北方吃面食、南方吃米粉”的历史格局。^[1]米粉的生产和消费区域非常广泛，大多核心集中在广东广西、湖南、福建、江西、浙江、南昌等主要种植水稻，以大米为主食的地区。随着我们国家饮食的消费水平升级，各个地方的特色风味米粉在全国各地风行，比较著名的地方特色米粉有西南地区贵州的羊肉粉、广西柳州特色螺蛳粉、广西的桂林米粉、湖南常德的牛肉粉、还有已经走向全国的云南过桥米线等。

2012 年，广西柳州的螺蛳粉在中央电视台《舌尖上的中国》播出后，由于螺蛳粉干米粉较好地解决了保鲜保存问题，实现了即拆速食，开始迅速风靡于全国大江南北。2019 年的知名美食网红博主李子柒入局螺蛳粉，则加快推动了螺蛳粉产业的发展和繁荣。因此，广西柳州市政府在 2019 年制定了《柳州市全面推动螺蛳粉产业升级发展的若干政策》、广西自治区在 2021 年制定了《柳州市大力推动螺蛳粉产业发展升级的行动方案》全力推动螺蛳粉及配套产业的政策和相关方案。

2021 年上半年，柳州螺蛳粉销售收入总额突破 91 亿，涨幅达 83%，为柳州市创造了 30 多万个就业岗位，帮助 5500 贫困户、2.8 万贫困人口实现脱贫。其中工商登记注册的预包装螺蛳粉生产厂家 76 家，螺蛳粉生产企业执行地方标准的有 58 家，18 家生产厂家、具备米粉出口资质的生产企业有 2 家，销往东南亚、欧洲、东亚、美国、加拿大等五大洲。^[2]2021 年，在全民“嗦螺蛳粉”的狂热下，螺蛳粉产业吸引了不少跨界的“巨头”，海底捞、肯德基、元气森林、奈雪、五菱、绿箭、中石化等各产业大小玩家纷纷推出螺蛳粉单品。目前，在这波螺蛳粉产业大潮中，截止目前还没有诞生一家以螺蛳粉为主营业务的上市公司，这是螺蛳粉产业的巨大机会。

1.1.2 问题提出

广西 LZW 食品有限公司注册资金 200 万元，成立与 2016 年，位于广西省柳州市鱼峰区洛维工业园，柳州前十的螺蛳粉企业中，有四家螺蛳粉企业聚集于该工业园，是柳州相对集中的螺蛳粉工业园区，园区拥有丰富的螺蛳粉、腐竹、

竹笋等原材料和人力资源技术优势，汇集了多家螺蛳粉企业的研发技术、生产工艺、预包装、营销管理、运营管理中心。

从广西 LZW 食品有限公司所处于的螺蛳粉产业历史来看，自 2014 年柳州市首家预包装螺蛳粉生产企业到如今的螺蛳粉产业化发展过程中，存在着螺蛳粉上游和下游的产业延伸不足，产业主要以预包装产品生产和销售为主，当地农产品上游种养殖和加工处于初级阶段，附加值程度不高；而下游的市场营销、仓储物流及相关服务业更是严重依赖外包，产业相关的配套发展不足，整体产业链条较短，产业综合价值还未得到最大的发掘。^[3]

除此之外，螺蛳粉产业链之间融合发展较低，协作程度待加强。螺蛳粉及相关辅料的原材料种养、预加工、初加工、螺蛳粉生产研发制造到市场拓展、服务营销等环节相对松散，螺蛳粉上下游原材料精深加工产业体系尚不健全，从原材料的种养殖、螺蛳粉销售的全程可溯源体系尚未完全建立，市场化和组织化程度还需要有很大提升。^[4]

目前整个螺蛳粉产业经营规模偏小、组织化程度偏低，专业的协会、合作社以及农业龙头企业等新型产业化合作经营主体不足。在总体上处于生产规模偏低、产业拉动能力极其有限，现阶段，仍存在家庭式、作坊式生产。线下门店大多为单店式经营、人为经验型管理，经营服务水平普遍不高，缺乏统一有效的标准和企业化管理。

螺蛳粉品牌的矩阵结构建设不完善。当前，在各类电商平台入驻的柳州螺蛳粉店铺超过 1.2 万家，品牌数量达 300 多家。^[7]品牌质量鱼龙混杂、良莠不齐，存在互相压价，恶性竞争行为，在一定程度上破坏了螺蛳粉市场的良性竞争和整体形象。产品创新能力较弱，中高端人才缺乏。现阶段，螺蛳粉企业自主创新创造能力不强，产品技术含量及精深加工能力不高，产品单一，新产品开发速度慢。产品保质时间、真空包装技术、产品即食性等关键工艺仍有较大的提升空间。人才基础薄弱，缺乏中高端技术及创新人才。

基于以上的产业背景，结合广西自治区和柳州市政府在近年颁布的螺蛳粉产业政策，广西 LZW 食品有限公司希望在螺蛳粉产业发展初期，通过制订行之有效的战略措施成为柳州螺蛳粉产业的前三强，并伺机上市。

1.2 国内外研究现状

上个世纪九十年代，美国的明茨伯格对战略管理进行了系统的梳理和归纳，总结出了战略管理的十个学派，从发展的历程来看，依次是设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权势学派、文化学派、环境学派、和结构学派。^[5]各个学派的提出者从不同的视野和视角，对战略的理解提出了不

同的思想和主张,如企业家学派就认为,具备战略远见和洞察力的企业家是企业成功的关键。很多持续成功企业并没有系统的、规范的战略规划,但它们依然能基业长青,活得很好,这与企业家的判断力息息相关。明茨伯格在书中总结,十个学派都是从不同角度看到的不同视野,只有系统集成各家思想,才能对企业有整体认知和判断。

在国内,战略管理的发展主要分为三个阶段,第一阶段为改革开放后的启蒙阶段,第二阶段为上个世纪九十年代的成长发育阶段,第三阶段为二十一世纪的国际化阶段。

第一阶段的启蒙期于1978年改革开放后,以我国从计划经济开始向市场经济转型为背景,伴随着十一届三中全会的相关政策,国有企业开始探索自主权,部分学者开始引进欧美企业的战略管理理念和方法。

第二阶段的成长发育阶段于上个世纪九十年代,我国的社会主义市场机制进一步确立,企业自主权逐步扩大,各大型企业纷纷组建战略管理部门,工商管理教育纷纷在国内高校开设,战略管理咨询行业在国内蓬勃发展。在这一阶段,国外的经典战略管理理论和方法开始遇到问题,大量学者开始思考如何基于中国国情的战略管理理论。

第三阶段的国际化阶段于本世纪初,以2001年加入世界贸易组织为标志,中国企业纷纷出海,中国企业在管理和经营上更加注重与国际接轨,高校的商学院开始竞相加入全球权威认证的MBA和EMBA项目排名。在这阶段由于我国企业深度参与全球化的竞争,促进了全球管理理念和方式的融合,东西方的战略管理最后趋同于战略管理是实现企业目标的方法和过程,在本质上是相似的。在兼顾中西的问题上,许德音和周长辉以及李和彭等给了我们一些启示。^[6]

在螺蛳粉产业方面,柳州市政府2016年制定了柳州螺蛳粉食品安全地方标准,结束了没有安全标准的历史。柳州市商务局2019年研究发布了《柳州螺蛳粉产业规划》(2018-2022),计划到2022年,柳州螺蛳粉产业产值达到300亿元。2021年广西壮族自治区人民政府办公厅关于印发《加快推进柳州螺蛳粉及广西优势特色米粉产业高质量发展实施方案的通知》,力争到2025年广西特色米粉全产业销售收入达1000亿元。其中,预包装特色米粉销售收入超300亿元,带动配套及衍生产业销售收入超300亿元,实体门店销售收入超400亿元^[7]。

杨伟军指出螺蛳粉作为柳州特产小吃,虽然在全国热销,但因不同地方的饮食不同,需要不断加以调整相关配方^[8]。李文奇对螺蛳粉的定义、分类、各项技术指标确定依据进行了进一步的探索和研究^[9]。张蓓说明了柳州螺蛳粉产业参与国际化竞争的必要性,指出螺蛳粉参与跨境电商的模式,总结出螺蛳粉跨境电商

的人才需求，最后提出高等院校在螺蛳粉产业的跨境电商人才培养方向和岗位[10]。

总体来说，通过螺蛳粉的发展历程结合文献政策研究可以看到，近年来，随着广西自治区和柳州市政府对螺蛳粉产业政策的重点扶持，移动互联网、物流的不断发展，尤其在 2020 年新冠疫情的背景下，螺蛳粉产业更是加快了其发展步伐。

除理论研究外，在速食预包装食品领域，日本的日清，是全球第一家从事速食方便面生产和销售的企业，产品覆盖全球。国内的统一、康师傅、今麦郎等聚焦于速食方便面的企业。在米粉产业，还有广西的桂林米粉、湖南常德的牛肉米粉、云南的过桥米线、贵州的羊肉粉等，这些国内外企业和特色米粉的发展规律与解决方案，都将是 LZW 螺蛳粉公司研究学习的对标。

1.3 研究思路与方法

本研究将依据战略理论、PEST 模型、产业研究、五力模型、ECIRM 模型，对所处的环境通过资源能力与 SWOT 进行辨析，制定出 LZW 企业的总体发展战略，规划其节奏，确保 LZW 战略的顺利施行，有针对性地提出了具体保障措施，如图：

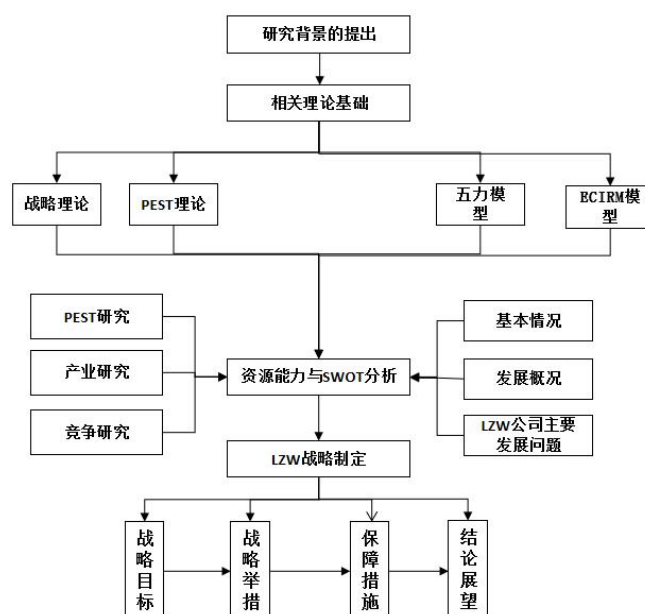


图 1-1 论文研究方法

1.4 研究内容

通过归纳梳理国内外速食产品、米粉产业的研究，重点研究螺蛳粉产业现状

与发展政策以及竞争格局，制定 LZW 螺蛳粉的发展战略，主要研究内容如下。

第一章：绪论。主要介绍螺蛳粉的产业和 LZW 公司的研究背景、目的以及研究方法和内容。

第二章：相关战略理论。对国内外相关的战略理论和速食产品进行阐述和归纳，并对本文所涉及的战略管理分析工具进行介绍，为整篇论文的分析及研究夯实理论根基。

第三章：LZW 公司内外部环境分析。包括 PEST 环境分析、螺蛳粉产业发展环境分析，螺蛳粉市场规模趋势，螺蛳粉产业存在的问题等。通过波特五力模型研究螺霸王、李子柒螺蛳粉等主要竞争者，界定 LZW 公司外部综合环境因素。对内方面，LZW 螺蛳粉公司概况，调研 LZW 公司发展历程，包括一直徘徊于 3000 万的营收状态，品牌塑造、产品定位与研发、渠道开发与管理、人力资源、公司管理治理、运营能力等，发现目前存在的诸多问题。

第四章：LZW 资源能力与 SWOT 分析。将 LZW 公司的资源能力从企业家、可持续的资本、巨大的产业市场、资源和管理五个维度阐述。结合 SWOT 分析，利用外部机会发挥优势、利用优势规避外部威胁、利用外部机会弥补自身不足、了解自身的弱势规避外部威胁，为确定 LZW 螺蛳粉公司发展战略提供依据。推导出 LZW 公司产业价值链实现高端跨越，构筑起一二三产业有机融合的新型产业生态，力争螺蛳粉产业前三强之一，袋装 100 亿产业中不低于 5% 的市场份额，营收 5 个亿，利润 0.5 个亿，企业价值 5 个亿。在螺蛳粉产业领域打造成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉集团化公司战略。在竞争战略上，前期专注于螺蛳粉产业和预包装产品。在职能战略方面明确细化了供应链、品牌和营销、生产、人才、财务战略。

第五章：LZW 公司战略实施与保障。在 LZW 战略竞争蓝图的“施工”过程中，着重需要分阶段对 LZW 公司的治理进行改造，以及完善标准体系，保障食品安全，从生意型公司转型为管理规范型公司。

第六章：结论及展望，总结归纳出本研究得出的主要结论，并指出本文的主要不足，包括推动实施过程中还需要跟踪评价，做进一步补充研究。

第2章 战略相关的理论综述

2.1 战略的意义

2.1.1 研究企业的整体发展

战略的研究是对企业全局发展进行系统分析和整体规划，由很多相互联系、相关作用而密不可分的局部构成的一个有机企业整体^[11]。企业的不同时期的发展也面临一系列的整体问题，如对外部环境重大政策和竞争变化的快速反应，对上下游资源的开发与整合，对各个生产资源要素和各项经营管理活动利弊权衡，对内外部各种关系的理顺。^[12]

2.1.2 研究企业发展面临的中长期发展

战略是对企业中长期发展的谋划。企业长期可持续发展与短期生存发展有着本质的区别，为使企业能够“基业长青”，不但需要解决短期客户、现金流、产品等生存问题，也要关注长期可持续发展问题^[13]。“基业长青”的企业面临不同时期可持续发展的问题，如不同阶段的发展目标问题、客户问题、现金流问题、投融资问题、发展节奏问题、产品与技术迭代创新问题、品牌知名度和美誉度问题、人才育留选用问题、市场问题。未来不同时期不同阶段的问题要提前预见和预判，还要提前展开行动和布局。

2.1.3 研究谋划企业的根本问题

在企业的内部，各层次的问题很多，但归根结底根本性的问题不多。战略是研究集中谋求规划企业发展的“根”本性问题。企业发展的根本问题如果没有有效解决，即便所有员工全力以赴也不会有好的效果。^[14]

2.1.4 研究企业顶层设计

战略是企业顶层寻求问题的解决方法，是顶层上探索企业问题的谋划。站在最高企业决策方位俯览全局，研究谋划提前布局。使企业通过有限的人、财、物资源投入，通过思维、方法、知识的系统运用，对内外的复杂信息的深加工和预判断，尽量少碰壁、获得最大的收益，又快又好地发展。

2.2 企业的使命和目标

战略是企业的根本，是企业所有经营管理活动的总体指南，是企业的终极去向。使命和愿景目标共同形成了企业战略的发展路线，指导企业方向，是企业战

略管理的基础^[15]。总体来说,愿景目标是企业在某一特定期间内能够通过努力而实现的愿景,使命是责任,能够在任何时候都能指引员工前进。

企业使命:通常广义是企业的发展过程中所需要履行的社会责任,回答我是谁的问题,狭义的理解是企业希望从事的经营业务如何服务用户的问题。企业使命的终点即是企业愿景,是基于全体企业员工共同奋斗的初心,具有凝聚团队、克服障碍的效果,是企业战略的重要组成。

愿景目标:企业上下而求索的终极奋斗目标,愿景目标需要具体定性和定量的阐述和界定。为战略的实施和落地提供方向 and 法理依据,是战略管理和执行的指针。立身以立志为本,只有那些树立远大目标并忠诚践行愿景的企业才能基业长青。

总体而言,企业置身于外部的宏观环境和中观的产业环境中,企业必须从外往内看,拥抱顺应外部的宏观政治、经济、法律和产业环境,企业无法改变外部宏观政治、经济、法律和产业环境,外部各层次维度的环境是制定战略的重要背景。企业的战略发展必须时刻与宏观产业大势保持高度一致,在战略的制定上顺势外部环境、顺环境者昌、逆环境者亡。

2.3 战略的管理层次和过程

2.3.1 战略的层次

战略的层次从广义上来说包含五个层次,国家战略、产业战略、企业战略、竞争战略、职能战略。

国家战略:国家战略是一个国家为了保持国家核心竞争力,是战略体系中顶层的战略规划。^[16]是实现一个国家顶层目标而制定的全面总体的战略纲领,是指导国家各个领域的总方针、总方略。国家战略的核心任务是依据国际国内的未来发展演变趋势进行预判和提前布局,系统运用政治、经济、军事、行政、法律、科技、文化、体育等综合国力,指导谋划国家长远的建设与发展,维护一个国家各层次的主权安全,达成国家预期目标,如十三五规划、十四五规划。

产业战略:产业战略是指国家为实现各个中观产业结构目标所制定的总体性战略行动纲领,如 5G 信息技术产业、智能机器人、航天航空、海洋工程装备、领先的轨道交通装备、新能源节能汽车、农机装备、生物医药及高性能医疗器械装备、新材料等各产业,在 2015 年国务院印发《中国制造 2025》中,这些新兴战略产业受我们国家的扶持和保护。^[17]

企业战略:本论文主要研究的是企业战略,是指企业根据外部宏观环境,竞争环境、产业政策环境,结合内部本身的资源、资本、股东视野、抱负、理念、企业文化,量身定制企业的战略目标。^[18]

竞争战略主要解决的是怎么竞争的问题,即企业在何时何地、采取什么样的竞争策略和方法,思考企业某一业务如何参与市场,保持竞争优势。^[19]包括采取何种方式的业务、满足和挖掘顾客的需求、甩开竞争对手、对竞争市场做出快速而有效的回应,通过定位策略、价值策略、价格策略、渠道策略、服务策略、产品策略等全方位的策略保持企业领先的竞争优势。

职能战略:职能战略是实现企业战略和竞争战略的支持战略,它服从于企业战略和竞争战略。职能战略根据企业总体战略和竞争战略,对企业各个职能部门活动进行规划设计。职能战略与企业战略和竞争战略一脉相承,如财务资本战略、人才战略、业务战略、产品战略、营销战略等。^[20]

2.3.2 战略过程

战略制定:战略制定是基于外部宏观环境分析、产业环境解读和内部资源能力的基础上,遵循公司股东、董事会及全体员工的主观意志,辨析外部的机会与威胁、内部的优势与劣势、消费者需求、竞争者行为等多维度确定企业的发展方向、节奏和实施路径。^[21]

战略实施:根据已制定的战略落实转化为具体的行动举措,包括公司治理议事规则、如何产融互动、如何引进人才,通过行之有效的组织结构及机制保障,构建战略落地实施系统。

战略管理:在战略实施过程中进行管理控制,使之不偏离战略方向,围绕企业的战略实施方向、方案、路径、评价进行校准和调整。

2.4 战略管理及相关模型

2.4.1 战略管理理论

战略一词溯源于军事,是指导全局的方针,在上个世纪六十年代,美国战略大师安索夫在自己写作的《战略管理》一书中首次运用战略管理这一措辞,把“战略”从军事引入到企业的经营活动中。简而言之,战略是指企业为了实现长期的生存和基业长青,在系统分析外部各种环境和内部资源组织条件的基础上所采取的一系列全局的、根本的、长远的谋划。^[22]

2.4.2 PEST 模型

政策环境(Political)、经济环境(Economic)、社会环境(society)和技术环境(Technological)统称为PEST模型。PEST模型是经常用来分析企业外部各个宏观环境的框架模型。^[23]PEST模型在分析过程中,根据各自的产业和企业特点细节内容会有所差异。

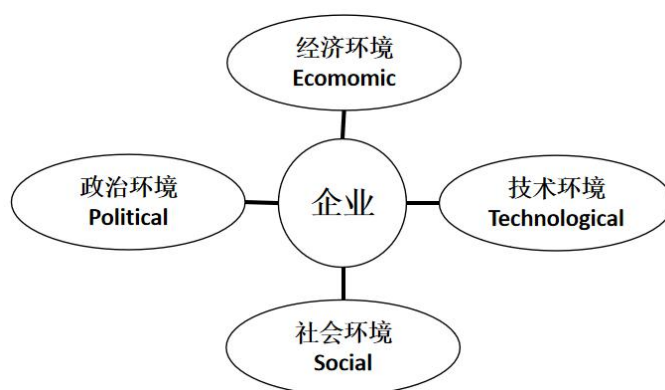


图 2-1 PEST 模型

2.4.3 产业研究

产业研究是研究企业战略中不可或缺的重中之重，本文是以“螺蛳粉产业”为研究对象，研究米粉产业及细分领域螺蛳粉产业的发展整体状况、产业容量评估、市场竞争整体格局。研究企业资源水平与螺蛳粉产业竞争环境，通过整体研究和分析宏观经济和产业政策的变迁，基于螺蛳粉产业发展规律、整体竞争格局，预判螺蛳粉未来的产业趋势，顺应螺蛳粉产业未来的发展规律。

2.4.4 五力模型

美国管理大师迈克尔·波特(Michael Porter)在上个世纪 80 年代初提出了五力模型，将供应商的讨价溢价能力、购买者的溢价还价能力、新进入产业者的威胁、是否有替代品的威胁、产业内目前竞争者五种不同因素的力量放在一个力量模型里，用来分析讨论一个产业五种因素的竞争格局，在战略研究领域产生了广泛而持久的影响，至今成为战略分析的必要工具。^[24]

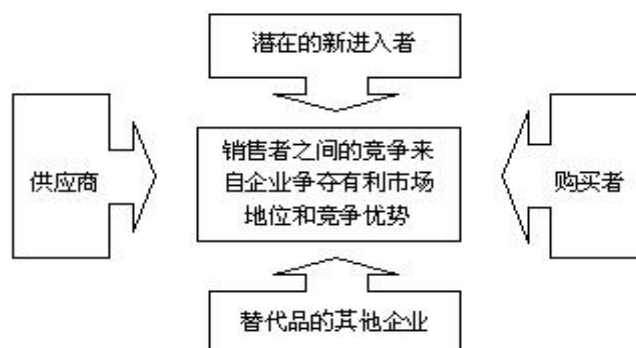


图 2-2 五力模型

2.4.5 ECRIM 模型

亚洲最大规模的和君咨询集团董事长、第一代证券研究所所长、和君商学院院长王明夫先生曾经提出，优秀的企业家、可持续的资本、巨大的产业市场、丰富的资源和集大成的管理是成为伟大企业必要的五大成功要素。（1）企业家——一位从优秀到卓越的企业家；（2）可持续的资本——优良的资本信用和高效率且长期可持续的巨量资本通道；（3）庞大的产业——市场规模庞大以及产业赢利能力优良的领先地位；（4）丰富的资源——丰富的甚至独一无二的产业上下内外的资源；（5）管理——受到全球范围内赞誉的管理标杆。王明夫提出 ECRIM 模型中只要任何一个要素有了问题，都将不可能在未来晋升成为大公司，更不可能奠定本产业中王者的地位。[25]

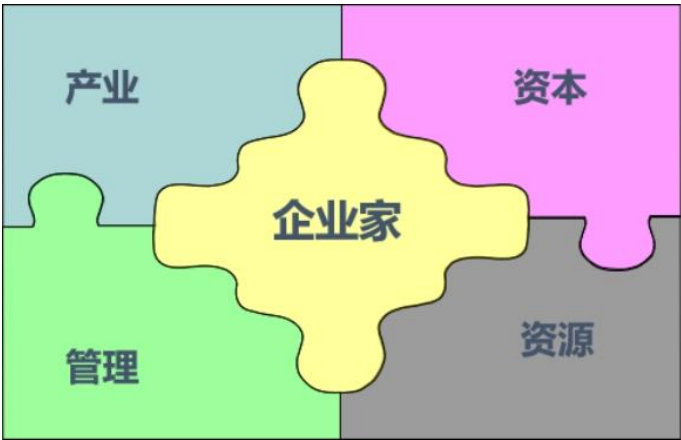


图 2-3 ECRIM 模型

2.4.6 SWOT 矩阵

SWOT 矩阵是指通过全面辨析企业内部环境和外部环境，将企业面临的外部机会、威胁结合内部优势、劣势四个维度展开系统、全面的研究。利用自身的优点去借势外部环境的机会，改善自身存有的缺点去应对外部环境的机会，利用自身的优点去化解外部环境的风险，改善自身的缺点避免外部环境的风险。[26]

表 2-1 SWOT 矩阵			
	内部	优点 S	劣势 W
		了解公司的优点	了解公司的劣势
机会 O	利用自身的优点去顺势外部 掌握外部环境的机会	机会	改善自身存有的缺点去应对外 部的机会
风险 T	利用自身的优点去化解外部 掌握外部环境的风险因素	环境的风险	改善自身存有的缺点避免对外 部环境的风险

第3章 LZW 公司战略内外部环境分析

LZW 的发展战略必须根据内部本身的资源结合螺蛳粉外部环境和政策，谋求企业长期健康稳定的发展，并对 LZW 的发展目标、方法和手段总体规划。LZW 发展战略的制定，务必依据科学发展观和全面系统的发展战略理论作为指导。是系统战略思考和决策的结果，是经营思维和思想的体现，更是企业发展规划的基石，还是董事会等领导人价值、理念、精神的体现。

3.1 LZW 内部环境分析

3.1.1 LZW 螺蛳粉基本概况

广西 LZW 食品科技有限公司成立于 2016 年 3 月，公司位于柳州市葡萄山路 7 号和 5 号厂房，经营范围以螺蛳粉预包装生产和经营为主，由三位股东发起成立，以柳州市鱼峰区洛维工业园为总部，公司利用柳州当地螺蛳粉产业优势，从事螺蛳粉产业研发、生产、运营、销售，力求最大化的整合柳州当地产业优势资源。目前拥有泡米缸、大米定量输送机、淀粉缸、粉碎机、和料机、醒料机、熟化机一体机、双头挤丝机、风冷结膜机、切断挂杆机、松丝机、老化机、定型机、烘干机等全套螺蛳粉及辅材配套预包装生产线。业务主要涉及以下三个方面：

(1)、干米粉的生产和销售，主要为柳州当地的螺蛳粉厂家提供蒸切型罗秀干切粉、挤压熟化型圆条干米粉。

(2)、自营研发、产生、销售 LZW 螺蛳粉品牌，目前的产品系列有清香版猪骨 300g 螺蛳粉、浓香版猪骨 300g 螺蛳粉和清香版牛骨 300g 螺蛳粉、浓香版牛骨 300g 螺蛳粉

(3)、自有 LZW 品牌调料包生产和预包装，包括配套的螺蛳粉酱料包、螺蛳粉汤料包、螺蛳粉粉丝包、辣椒油料包、酸笋料包、花生料包、豆角萝卜黑木耳料包、腐竹包、醋椒包。

目前研发 5 人、生产 48 人、市场营销团队 16 人，以螺蛳粉加猪骨、牛骨底料为特色，采用自营和代理模式，目前在淘宝、天猫平台经营 LZW 螺蛳粉旗舰店，月销 45 万包，超 15 万笔，月销售额近 300 万元。

3.1.2 LZW 螺蛳粉发展概况

广西 LZW 螺蛳粉公司依托柳州螺蛳粉产业的地域优势，位于柳州螺蛳粉产业园景区，该景区属 4A 级景区，还是广西食品工业发展史上第一家大型方便米粉专业生产加工园区，该区为“一园两区四平台”框架布局结构，已逐步建设成螺蛳粉产品检验、研发、展示、电子商务、快递物流等公共服务平台。^[27]

目前，螺蛳粉产业园已基本形成集现代农业、餐饮服务、食品加工、电子商务、快递物流、文化旅游等一体的产业链条。

2014 年 12 月，得益于螺蛳粉产业解决了从湿米粉到干米粉的预包装问题，螺蛳粉项目开始启动，期间主要创始人与螺蛳粉技术骨干签订《螺蛳粉项目投资意向书》，投资双方本着平等互利和优势互补的合作原则，共同推进螺蛳粉项目的进展。

2015 年 1 月，双方签署了《螺蛳粉项目投资意向补充协议》确定了螺蛳粉的命名，明确了公司筹建过程中各自的分工、职责。其主要创始人担任其大股东负责投资，运营、营销，技术骨干以技术和小额资金的方式入股，负责螺蛳粉研发、生产、技术。

2015 年 3 月底完成厂房、公司选址和注册，2016 年 5 月获批食品卫生安全许可证，成为柳州首批螺蛳粉预包装研发、生产、营销的厂家之一。

2017 年 6 月，与柳州当地明星肥帅签约，探索螺蛳粉厂家启用明星代言之路。

2017 年至 2020 年，从单一的淘宝 C 店调整为以天猫为主的自营以及分销代理为补充的双重营销模式。

3.1.3 LZW 公司主要发展问题

自 LZW 公司成立以来，经过 2016 和 2017 年的初创期发展，已经取得了一定的成绩，但 2018 年至 2020 年期间，LZW 公司一直徘徊于 3000 万的营收状态，品牌塑造、产品定位与研发、渠道开发与管理、人力资源、公司管理治理、运营体系等方面存在着如下问题：

表 3-1 LZW 科技有限公司年营业销售一览表

LZW 科技有限公司年营业销售一览表					
2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
98 万	285 万	985 万	2899 万	3039 万	3058 万

（1）、品牌建设问题

LZW 旗下的 LZW 品牌，目前主要研发和生产经营 LZW 螺蛳粉品牌，经过几年的线上运营，LZW 品牌的品牌形象、包装设计、品牌的定位人群、价值主张、品牌传播策略存在着传统有余，时尚不足的老化现象，LZW 整个品牌的调性和文化需要重新塑造。



图 3-1 LZW 螺蛳粉形象传统有余，时尚不足

(2)、产品结构研发问题。LZW 公司系列产品结构一直跟随螺霸王、好欢螺等第一方阵的步伐，如猪骨螺蛳粉、牛骨螺蛳粉、场景版螺蛳粉、鸭脚煲螺蛳粉、浓香、清香、原味、克重等产品系列的规划需要系统性的理清和规划。

(3)、渠道开发与管理问题。自建立以来，LZW 螺蛳粉的战场集中在天猫超市、LZW 天猫旗舰店、LZW 京东自营旗舰店、LZW 聚划算、LZW 拼多多旗舰店、阿里巴巴 1688 等平台。目前线上渠道相对单一，营销推广主要依赖淘客、展钻等阿里系内部的流量，而京东系、拼多多、苏宁等传统电商平台主要以代理为主，存在着渠道反应较慢、产品串货、代理商的渠道和价格管理管控能力弱，在一定程度上破坏了 LZW 的价格体系。

(4)、人力资源问题。螺蛳粉的发展包括两部分人才，一类是业务性的研发生产管理人才，第二类是营销管理型人才，在螺蛳粉产业聚集的柳州，绝大多数的螺蛳粉研发人员整体素质偏低且不稳定，整个高端研发生产的人才较少，经营营销管理型诸如总经理岗位的人才更是一人难求。

(5)、公司治理问题。经历七年发展的 LZW 公司，还处于作坊式的治理和组织初级阶段，股东间没有清晰的责权利意识，决策机制絮乱，公司短中长的的发展思路议而不决、缺乏共识，股东会和董事会长期处于虚设的状态，未能对 LZW 公司形成有效的治理和并贯彻的举措。

(6)、运营管理问题。线上的运营不同于线下的运营，线上的运营对复盘的频率、深度、宽度等要求极高，尤其 LZW 是集研发、生产、营销、销售的公司，不仅需要对螺蛳粉销售进行优化，进而调整其研发和产能，还需要对各个线上平台的开发、店铺的装修、产品拍摄、流量的运营、详情页的设计，用户的评价、竞品的活动策划有很深的理解和认识，目前，整个公司的运营管理能力还有很大的改善空间。

3.2 外部环境分析

企业的经营管理活动依托于外部的环境,无论企业大小和所在的产业。企业都将身处在更大更全面的宏观环境之中,所以战略的制定和落地实施过程中务必要研究宏观环境,分析并预判这些因素会对产业和企业产生何种的影响和走向,发现企业长期的机会和威胁,规划战略并顺应机会,从而规避威胁,以寻求企业长期发展的目标。

3.2.1 PEST 分析

(1)、政治环境分析

我国发展和改革委员会在 2016 年出台了《中国粮食产业“十三五”发展纲要》、《中国粮油加工产业“十三五”发展规划纲要》。纲要提出,我国在“十三五”期间大力推广大米深度加工,增加优质稻米、专用米粉等创新农产品供给,扶持工业产业化米粉等主食产业的工业化项目建设,在南方的两广、中部湖南、云南、四川、江西等省区市大力发展优质米粉食品示范产业基地。国家省市各级政府对米粉产业的支持力度持续加强,为以后干湿米粉产业的迭代升级提供了良好的发展契机。^[28]

柳州特色螺蛳粉在《舌尖上的中国》和美食主播李子柒、各大跨界巨头推动下,风行全国。螺蛳粉产业近十年来,线上和线下两个市场规模迅速扩张,上下游产业链条逐渐完善,产品知晓度逐年提高,不但为广西柳州增加了新的城市名片,同时带来的经济社会效益愈发显著。因此,2019 年柳州市政府制定了《柳州市全面推动螺蛳粉产业升级发展的若干政策》、2021 年广西壮族自治区制定了《柳州市大力推动螺蛳粉产业发展升级的行动方案》等全力推动发展螺蛳粉及配套产业的政策及相关方案。政策明确提出“用工业的理念谋划推进柳州螺蛳粉产业升级发展,打造柳州螺蛳粉产业 2.0,形成全产业链的升级。计划用五年时间,打造一批柳州螺蛳粉及附属产业知名品牌,实现袋装螺蛳粉销售收入 100 亿元、配套及衍生产业销售收入 100 亿元,促进柳州螺蛳粉产业规模化、标准化、品牌化的发展。”^[29]

(2)、经济环境

改革开放后,我们国家的经济取得了卓越的发展,经济体量排名全球第二,仅次于美国。“十三五”以来,我国食品产业集群呈现良好的发展态势,已成为新的区域经济增长点,是推动乡村振兴战略、提高产业竞争力、实现跨越式发展的重要产业。随着国内外经济的持续发展,食品安全意识的提高,生活和消费习惯逐年转变,制成品、预包装食品需求逐渐增加。

2021 年,国家“十四五”要求,保持经济合理区间的增长、均衡地域发展,

在可持续发展的基础上，坚持扩大内需为战略基点，加快培育完整的内需体系，深入实施扩大内需战略，顺应居民消费升级趋势，把扩大消费同改善人民生活品质结合起来，促进消费向绿色、健康、安全的方向发展，稳步提高居民消费水平。到 2035 年我国国内生产总值和城乡居民的人均收入较 2020 年翻一倍，各产业进入中高端位置。投资、消费、出口三驾马车中，内循环对经济增长的贡献为主，加快提高户籍人口城镇化率，农村农业现代化取得明显进展，人民生活水平和质量普遍提高，推动农村脱贫攻坚向乡村振兴的衔接。

（3）、社会环境

经济的巨大发展普遍提高了人们的生活水平和生活质量，导致了生活方式的重大变化，进一步改变了人民的消费习惯。食品产业的社会文化环境主要有三个重大变化：

生活方式的变化。人们生活方式的变化影响了食品的供给结构，食品企业需要开发快节奏、多场景、高便捷、有营养的产品。只有深刻认识到生活方式的变化规律，主动适用并积极研发，市场才能长期处于领导地位。

口味的变化。我们国家因气候的不同，不同地域对食品口味的需求不同，食品产业需要对不同的地域、不同的人群，甚至不同的年龄群体细分不同的产品，如南方人喜欢吃辣，四川人则喜爱麻辣。

多样便捷化：随着生活的提高和加快，可选择的食物越来越多，主副食品越来越趋向多样化，对各种各样食品的便捷要求越来越高，企业必须在经营中不断开发细分品类，才能始终赢得消费者的青睐。

（4）、技术环境

科技的日新月异带动了食品的原料、加工工艺、设备的进步。食品企业纷纷开始运用新的科学技术，加大食品和工艺的投入，食品粉碎与造粒技术、食品冷冻及加工技术、食品干燥技术、食品成分提取与分离技术、食品杀菌技术、食品膨化技术、食品包装技术取得了较大的进步。^[30]

3.2.2 产业发展环境分析

螺蛳粉的产业不仅是食品加工产业中崭新的细分产业，还是传统米粉产业的细分类目，所以螺蛳粉的发展环境务必要全面的产业发展环境分析，包括食品产业中的速食方便食品、米粉产业、以及螺蛳粉产业，本文 LZW 公司产业发展环境分析主要围绕速食方便食品、米粉产业、螺蛳粉产业逐层展开。

（1）、速食方便食品行业现状

上个世纪五十年代，日本的日清集团首次研发方便速食产品——袋装“鸡汤拉面”，便风靡全球，袋装的方便速食食品因为其速食、快捷、方便、同时性价

比高,还便于携带保存等优点,被全球尤其是日本认为是千年来伟大发明,影响了亚洲各个国家。^[31]袋装速食方便面自上个世纪五十年代至今,经多年的工业化改良和发展,一直拥有不可动摇的地位,已经成为一个巨大的产业。袋装速食方便面很大程度上直接影响了上下游、小麦的产量种植、面粉的加工工艺、油脂行业、上下游配料、食品添加剂,还间接影响到调味品以及与之配套的食品包装工艺、食品机械演变。至今已发展成食品产业链的领军品类。

日本从上个世纪七十年代到上个世纪九十年代,发明于日本的方便面产业总体上趋于稳定,因其迭代创新的口味、逐步提升的品质以及一定的营养价值和较高的安全性等特点,吸引了各个年龄层次的消费者。

在大洋彼岸的美国,很多美国人习惯在自己的办公场所吃早中晚餐,而近年美国人生活压力加大,生活工作节奏开始变得更快,美国大部分的中等收入家庭做晚餐的时间长也由之前的1小时左右减少到半个小时。随着即来的是美国整个食品行业有80%是速食产品,甚至美国人的食品消费70%是方便食品,并且逐年还在提升。目前,美国的食品市场上有1.2万余种快餐食品和速食产品,市场上销售的单人份方便速食品类超过5000种,是世界之最。2018年,全世界一共消费了约1036亿份方便面。^[32]

上个世纪七十年代,我国第一包速食方便面诞生于上海益民厂,当年产量仅为200吨。自20世纪90年代始,外资企业、港澳台方便面公司、国内企业相继投入建厂,纷纷打造方便面品牌。目前主要有日清、康师傅、统一、味全、今麦郎等品牌。中国方便面行业的上市公司包括康师傅控股(0322.HK)、统一企业(00220.HK)、中国食品(00506.HK)、中粮控股(00606.HK)等公司。

近年来,移动手机的普及、流动人口的下降、外卖的崛起等大环境的变化,挤压了方便面产业成长的空间,导致销量下跌,方便面产业随之进入深度调整期。产业的领军企业开始专注培育自身的优势品牌,通过区隔市场形成差异化竞争优势,并注重对消费者教育和科普。在全产业转型发展价值升级过程中,已经逐渐累积起突围的能力,方便面市场占有率出现了回升,截止2020年,我国方便食品总产值超过3000亿元。

(2)、米粉行业现状

我国的米粉饮食习惯历史悠久,至今已有两千多年的历史,尤其在我们国家南方以及东南亚的饮食结构中占有非常重要的位置,是我们国家南方地区的传统特色小吃食品,深受广大人民群众喜爱。我国有将近四成以上的人将米粉当作早餐主食。我们国家不仅仅是米粉加工大国,还是消费大国。因我国地理和气候的特定条件,我们国家南方地区以种植水稻为主,而国家北方地区则种植小麦,所以我们国家形成“南米粉北面条”的主食结构格局。米粉的生产和饮食范围主要集

中在南方的湖南、浙江、江西、云南、广东、广西、福建、贵州等水稻产区。近年,随着国内人口的流动和饮食消费水平的升级、口味的不断丰富,各地方特色的米粉在全国百花齐放,耳熟能详的地方特色口味米粉有很多,其中最具代表性的有广西柳州螺蛳粉、广西桂林米粉、湖南常德米粉、贵州遵义的羊肉粉和云南的过桥米线。^[33]

桂林米粉。广西的桂林米粉是当地民俗特色米粉,有鲜明的民族和地域特点。广西桂林市最先把桂林米粉当做“桂林市名片的重点品牌”进行培育,最早推动其米粉的标准化、规模化、产业化、绿色化的四化工程。目前桂林米粉的已经初步形成了种植、生产、加工、销售于一体的完整米粉产业闭环。截止 2020 年,桂林米粉产业总产值接近 100 亿元,增加值占当地 GDP 比重的 3%左右,目前桂林米粉做大做强,冲百亿的米粉产业条件开始成熟^[34]。2020 年,有 4 家米粉龙头企业的产业规模达 5000 万元,全国范围内新增桂林米粉实体门店超过 500 家。与此同时,明桂、日头火、崇善、粉宗等头部品牌企业也积极向省会南宁、北京、上海、广州等一二线城市布局连锁,线下开设连锁门店 20 多家。三养易食、就是地道等优秀企业开始自行研发全套线下连锁米粉店的标准化设备和工艺,为以后线下门店的建设扩张打下了坚实基础。接下来桂林市政府将通过发展桂林米粉产业园、健全桂林米粉产业标准体系、发力互联网、布局线上销售网络等举措,突破一百亿的产业目标^[35]。

湖南常德米粉。湖南米粉口味很多,源于常德津市的常德米粉,经过常年的发展和历史沉淀,因其“劲、滑、爽、柔、韧”的独特风味,越来越受到常德市和整个湖南全省消费者喜爱。当前,常德市米粉行业势头迅猛,整个从业队伍庞大。常德米粉已从手工制作提质升级为机械化自动化流水线生产。2021 年,拥有 4 家主营业务收入 5000 万元以上的米粉企业,常德米粉城区线下门店超 1200 家、周边区县超过 7000 家,除常德市内,省会长沙、湖北武汉、江西南昌、陕西西安、北京、广东广州等还有上万家个体门店,整个米粉从业人口接近十万人,年生产总值约 100 个亿。常德市政府为了将常德米粉产业做强做大,特别推动成立了常德米粉行业协会,并开启“常德米粉”品牌塑造工作,积极申请“国家地理标志”保护常德米粉。通过这一举措,提升了整个常德米粉产业的知名度和美誉度^[36]。

云南过桥米线。云南蒙自过桥米线的发展沉淀已有三百多年的历史,过桥米线最开始发源于云南蒙自,是云南最有特色的传统小吃美食。当前云南蒙自米线已迅速发展到上千家,米线从业人口近 8000 人,全国直营、加盟店总数超 50 家。蒙自市米线产量接近 6 万吨,实现产值 1.5 亿元,蒙自米线产业实现了较大的突破。为此云南蒙自市政府特意制定了《促进蒙自过桥米线产业发展实施方案》,推动实施蒙自市过桥米线“十亿计划”,全面推进蒙自市过桥米线产业规模

化、工业标准化、规模化、品牌信息化发展规划,评定过桥米线线下实体店星级,力求扶持做大做强“蒙自米线品牌标杆店”,希望蒙自市的过桥米线品牌连锁店通过直营、加盟等方式走向全国,奠定“中国过桥米线之都”的地方影响力。截止2020年,开设过桥米线品牌授权店十家,在全国建设五百家品牌店,年营业额创5个亿。

贵州羊肉米粉。贵州羊肉粉曾经荣获“西南最佳美食”和“中华名小吃”等荣誉,羊肉粉为中国贵州的一种省级传统特色美食,本地人常把羊肉粉作为早餐和中餐享用。贵州的羊肉粉都以“羊”为特色,还可以细分为遵义的羊肉米粉、水城的羊肉米粉、兴义的羊肉米粉、毕节的羊肉米粉,这四类米粉中又以遵义的羊肉粉最有名。目前经营袋装贵州羊肉粉的线上网店有四千家,羊肉粉品牌超一百个。截止2020年,贵州羊肉粉的线上销售金额超1.5亿元,线上渠道日销量达4万袋。根据遵义市烹饪行业的统计,目前,新蒲、播州、红花岗、汇川的四个城区羊肉粉店接近一千家,遵义全市有羊肉粉店近3000家。

综合以上来看,我国米粉行业虽然历史悠久,品类众多,但整个米粉产业发展不容乐观,米粉的深加工、配套设施,竞争环境还有很多挑战,主要表现在米粉产业整体发展欠平衡,米粉的产业化规模较小、有实力的品牌厂商和专业对口的技术人才匮乏。米粉产业与面类产业相比,米粉产业还处于手工水平,机械工业化有待提升,现代信息化生产水平还处于初级阶段,在研发、工艺、技术、储存方面还需要有更大的突破,才能推动我国米粉产业进一步发展。

(3)、螺蛳粉产业分析

螺蛳粉发展现状。螺蛳粉产业发展增速迅猛,柳州市商务部统计,2020年柳州的袋装螺蛳粉产业产值90个亿。其中,全市预包装螺蛳粉产业产值突破60亿元,螺蛳粉线上网店超1.2万家,全中国超过八千家线下实体门店。在工商注册登记的袋装螺蛳粉厂商超过70家,其中有58家按照柳州地方标准生产,拥有向海外出口的资质的一共有两家米粉生产厂家、十八家生产商,柳州的螺蛳粉销往北美地区9批次,共30吨,达到12万美元^[37]。

产业链条日益完善。螺蛳粉产业主要以预包装螺蛳粉生产为核心,整个产业正在逐渐打通全产业链。深度挖掘豆角、竹笋、大米、螺蛳、木耳等基础原材料的价值,大力扶持其种、养殖的产业规模化发展。通过打造柳州地方特色的螺蛳粉产业园区,建设集产品开发、质检、展销、电子商务、物流、旅游等成熟配套的示范螺蛳粉园区,整合农产品原材料种植采销、预深加工、预包装、电子商务等全产业链闭环,招商二十余家产销螺蛳粉企业进驻。

深度推行“螺蛳粉+”,打造具有柳州特色的螺蛳粉小镇,在小镇上聚合来自上游的原材料种植、螺蛳粉创新科技型的产业,同时配套柳州特色的农业生态和

休闲文化旅游,推动生态小镇人才训练基地的建设,研究旅游观光、教育文化等项目的开发。

全渠道能力增强。柳州螺蛳粉以“消费者为中心”,已经初步建设成线上和线下相结合的全渠道体系。借助线上互联网的渠道,柳州市与阿里系、京东系等电商平台构建了深度的商业关系,依次建设成淘宝平台的柳州特色馆、阿里巴巴平台的柳州产业带、京东平台的柳州特产馆、苏宁平台的柳州特色馆,将螺蛳粉打造成网上集聚区,将袋装螺蛳粉顺利推进到阿里巴巴米粉特产品类销售第一名。在线下渠道,柳州市政府推动“百城千店”工程、柳州螺蛳粉中央厨房工程项目建设,扶持柳州螺蛳粉名企发力拓展国内和国外的线上线下。从目前来看,线下螺蛳粉实体店布局“北上广深”四大一线城市,北美的美国、澳洲澳大利亚、东南亚等海外国家地区已有线下螺蛳粉门店。与家润多、沃尔玛、华润等全国大中型连锁商超企业建立销售渠道,鼓励柳州螺蛳粉布局高速公路、风景区、高铁站、各级酒店、飞机机场、地铁站、小型商超等线下全渠道。

螺蛳粉品牌知晓度不断升高。充分利用线上多维度宣传的优点,通过抖音、快手、小红书等新媒体宣传种草,广西国际电商节、京东、天猫等电商各时间节点的购物狂欢节,进行线上公域流量引流,全角度、多方位塑造线上柳州螺蛳粉节。通过柳州市职能部门指导,挖掘拍摄螺蛳粉微视频,在抖音、快手上开展螺蛳粉美食节等线上直播活动,邀请带货达人吸引流量。在线下,柳州市委和市政府领导在人大和政协等重要会议上推广螺蛳粉,积极开展螺蛳粉美食节推广活动、螺蛳粉袋装包装品牌评选活动等,柳州的螺蛳粉知名美誉度得到了较好的提高。柳州市政府鼓励当地螺蛳粉企业积极参加国内的糖酒交易会、广交会、国外的斯里兰卡展、东南亚博览会、世博会等大型展会,专门建立柳州的螺蛳粉会馆,提升柳州螺蛳粉营销节奏,提升柳州螺蛳粉整个品牌的品牌美誉度。

食品质量保障安全体系日趋完善。在2016年,柳州市就发布了广西自治区级别的《螺蛳粉食品质量安全地方标准》^[38],该标准严格要求预包装螺蛳粉的生产加工安全标准,并且加大了监督管理的力度,飞行检查和信息公开柳州的预包装螺蛳粉企业,高压打击螺蛳粉生产经营中的违法违规行为。在柳州市政府的主持下,2018年螺蛳粉检验检测中心正式挂牌成立,柳州螺蛳粉质量检验中心、柳州螺蛳粉工程技术研究中心、柳州螺蛳粉溯源检测中心竞相挂牌成立,为全市的螺蛳粉品质发展提供了整体研发、工程、安全、品质的支持。

产业发展有效保证。根据柳州市委市政府制定的螺蛳粉产业战略发展部署,柳州优先保证螺蛳粉产业用地需求。建成螺蛳粉农产品配套生产加工基地,以优质水稻、优质竹笋、优质豆角,水产养殖螺蛳为主要方向,保障基础原材料生产供应所需的土地空间。创新产业园用地供应模式,加大柳州螺蛳粉企业工业建设

用地建厂，提前建设规划螺蛳粉产业发展用地空间，强化螺蛳粉产业园建设，政策引导柳州地区螺蛳粉生产加工企业进驻，包括不限于租金补贴、政策等用地扶持优惠。打造出螺蛳粉国家级现代农业产业园区，按照“每区一镇”多个基地进行规划布局，为柳州螺蛳粉的第一、第二、第三产业的融合发展和螺蛳粉产业生态圈提供政策空间保证。在柳州市中心区域，规划螺蛳粉文化美食街，推动以螺蛳粉为主题概念的线下螺蛳粉店进驻，烘托历史悠久的螺蛳粉特色文化氛围，促进螺蛳粉多产业融合发展。

近几年来，随着螺蛳粉生产设备的机械自动化水平提高和米粉生产技术以及加工工艺的进步，我们国家米粉加工产业能力迅速增强，目前已经具备连续生产和较好的深度加工能力。

(4)、螺蛳粉市场规模趋势。

①、线上渠道。

线上螺蛳粉市场人群。2020 年底，我们国家的互联网用户人数超过 9.89 亿，线上普及率接近 70.4%。移动智能手机使用人口达 9.86 亿，各年龄层的移动用户接入互联网的比例超 98.6%。从长期来看，未来线上零售市场的增速将逐步放缓，但依然有庞大的市场规模，线上零售交易额在整个社会消费品零售总额中，结构占比还将持续提高。^[39]

通过天猫、淘宝、京东、苏宁电商平台对袋装螺蛳粉进行数据分析监测，一个月内搜索螺蛳粉的人群中，从性别看，女性搜索比例为 81%，男性搜索比例为 19%，从年龄结构看，56.70%为 18 岁到 25 岁年龄段，公司职员接近 40%。^[40]

广州、深圳、北京、上海等重点城市是螺蛳粉消费人群的主要消费区域，他们倾向于包邮螺蛳粉，优选电商平台售卖的品牌。通过数据监测解读，袋装螺蛳粉的消费者画像是在北京、上海、广州、深圳和二线城市工作的年轻女性。

线上螺蛳粉市场消费价格：抓取在天猫、淘宝、京东、苏宁易购主要电商平台销量累计 5 万份以上商家的螺蛳粉销售价格，数据淘洗后，螺蛳粉的单袋价格范围从底到高，低值在 5.5 元/袋，高值在 17 元/袋，10 元/袋到 13 元/袋之间是主流价格集中区，以 3 袋装的组合装形式销售。

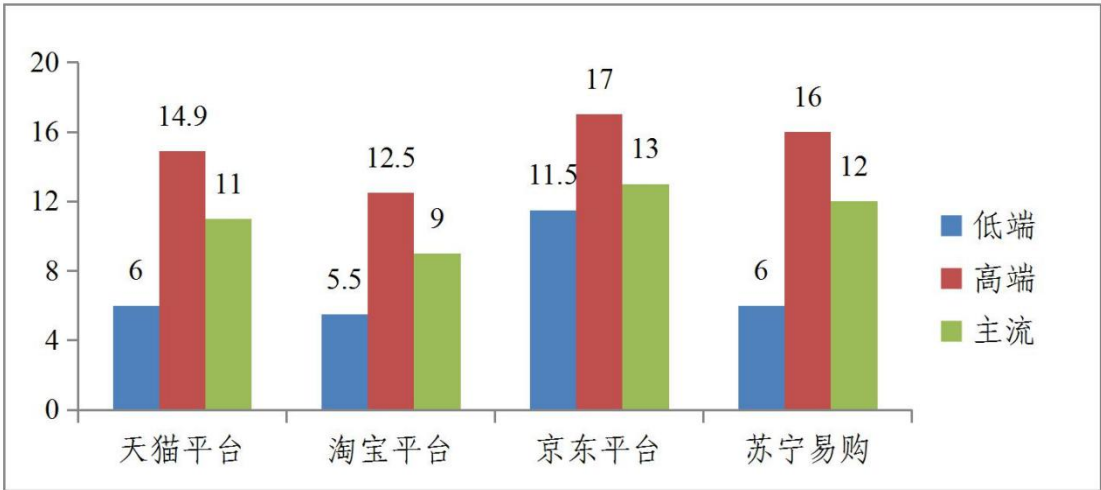


图 3-2 主要网购平台的螺蛳粉销售价格

通过对以上电商平台的方便面、粉丝和米线类目产品前五十页的销售数据研究，20 到 40 元是该类目单价集中的价格区间，占比接近 50%，其次是 20 元以内区间，为 33%的比例，40 到 80 元价格占比达到 16%，消费者可接受的单袋产品是 20 元以内，3 袋或 5 袋的组装产品消费者可以接受的价格为 20 元到 40 元区间。

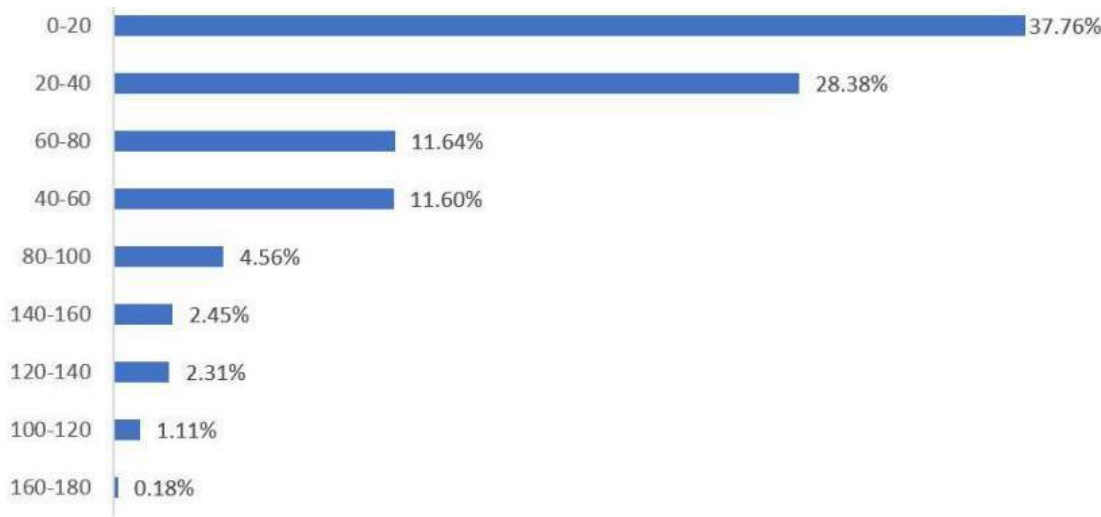


图 3-3 月销量 1000 以下价格区间销量占比，数据来源：生意参谋 2020 年 5 月

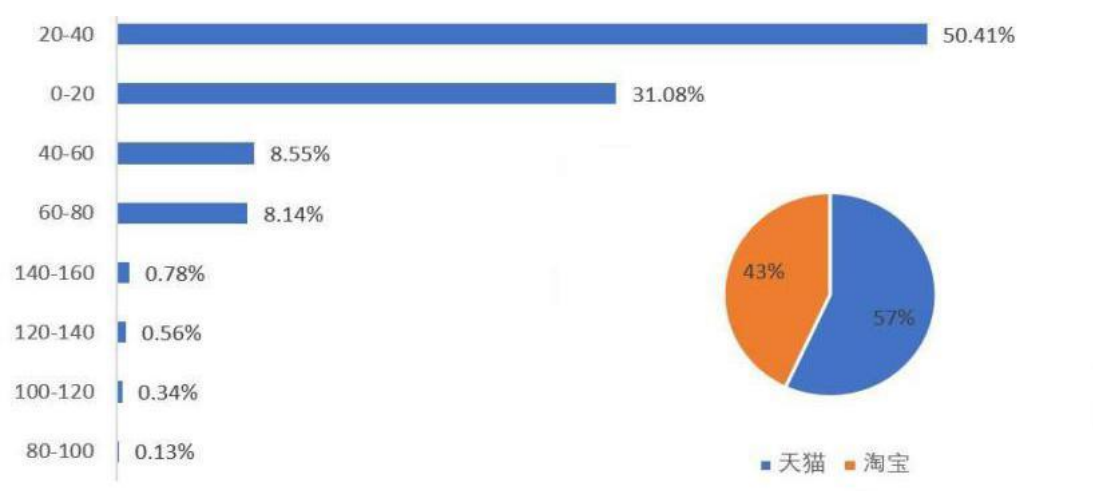


图 3-4 月销量 1000 以上价格区间销量占比，生意参谋，2020 年 5 月

伴随着柳州螺蛳粉品牌建设的深入人心，螺蛳粉在全国持续火热，消费人群对螺蛳粉产品的认可度和购买量日趋增强，袋装螺蛳粉可稍提升单价，通过加强螺蛳粉品牌的附加值，与竞争产品走差异化发展路线，迅速占据该产品类目的高端价值链，袋装螺蛳粉可定价为 15 到 20 元/袋，3 袋单件装的螺蛳粉可定价为 40 元-45 元/件。

②、袋装螺蛳粉市场规模：柳州的螺蛳粉消费人群具有显著的地域特征，所以消费人群主要集中在柳州饮食口味类似的地区和经济发达地区。从螺蛳粉线上消费市场区域看，到 2022 年主要集中在以下四个地区，长江中下游地区以武汉、长沙、南昌为代表；珠江三角大亚湾地区，以广州、珠海、深圳区域为代表；长江三角地区，以上海、南京、杭州为代表；京津冀地区，以唐山、北京、天津为代表。到 2030 年四个覆盖区域为基础，重点下沉覆盖两广、云贵川、两湖、江西和福建等省区，兼顾华北、华中和华东等地的拓展。

螺蛳粉市场规模测算方法 1：消费人群看，螺蛳粉电商覆盖的重点人群主要是 18 到 25 岁之间的职场女性和大学生人群，估测到 2022 年，在互联网线上销售螺蛳粉覆盖职场人员为 1500 万人左右，400 万人为学生，总覆盖人口接近 2000 万人，人均每年购买螺蛳粉 30 袋，15 元/袋，互联网线上螺蛳粉销售收入超过 90 亿元；随着螺蛳粉的深入推广、人群的不断扩大，预计到 2030 年，螺蛳粉线上销售覆盖总人口约 3000 万人，其中职业人士群体为 2500 万人口，学生群体约为 500 万人，如果年平均购买消费螺蛳粉 30 袋，每袋以 15 元推算，整个螺蛳粉销售突破百亿大关，接近 140 亿元。

表 3-2 螺蛳粉市场规模测算表

测算	覆盖人口	每年购买	单带价格	互联网线上收入规模
2022 年	2000 万	30 袋	15 元	90 亿
2030 年	3000 万	30 袋	15 元	135 亿

螺蛳粉市场规模测算方法 2：从 2015 年至今，预包装螺蛳粉年销售金额、实体店铺和线上店铺的日销售数量都保持快速增长趋势，从整体的发展趋势分析，预包装螺蛳粉的市场基数在日趋变大，线上预包装螺蛳粉年销售额从 2015-2017 年三年间的成倍增长到近年保持 30%增幅，2020 年疫情期间更是几何式的增长爆发，在柳州市政府不断完善螺蛳粉产业政策下，市场的逐渐成熟，预测 2022 年，预包装螺蛳粉每年的整体销售额将持续以 30%速度同比增长，螺蛳粉当年销售额超过 90 个亿；到 2030 年，线上袋装螺蛳粉年销售额继续以 10%的速度增长。

综合以上预测研究，到 2030 年，螺蛳粉电商将突破百亿关口，达到 150 个亿。目前螺蛳粉袋装电子商务销售收入结构达到整个产业袋装螺蛳粉容量 90%的市场，随着预包装螺蛳粉的迅猛发展，线下商超等多渠道的布局，袋装螺蛳粉电商销售收入将逐渐降到预包装螺蛳粉市场规模的 70%到 80%左右。那么 2022 年柳州袋装螺蛳粉市场容量将超过 100 个亿，达到 106 个亿，袋装螺蛳粉市场容量规模到 2030 年接近 200 个亿。

③、线下实体门店渠道

螺蛳粉线下实体门店规模持续增长，在国内市场布局方面，螺蛳粉全国门店的数量在 2015-2020 年三年间增速为 18%，受益于柳州市政府推动螺蛳粉“进京项目”和“百城千店工程”，螺蛳粉全国线下实体门店呈爆发式扩张，到 2020 年底全国螺蛳粉线下门店数量突破 10000 家；目前已在“北上广深”、长沙等重点城市开设了十余家柳州的连锁螺蛳粉门店，2020 年已在全国一线城市和各重要省会城市建成柳州当地品牌的线下连锁螺蛳粉店。在全球的螺蛳粉开拓方面，港澳台市场稳步开发；积极拓展东南亚、日本、韩国、欧洲、美洲市场；深化拓展加拿大和美国市场，引导柳州当地螺蛳粉品牌在美国东部的纽约、新泽西、华盛顿等四个城市逐渐向美国西部的夏威夷等城市拓展，计划在未来十年内把实体螺蛳粉体验店下沉到美国主要州市。

根据上述的柳州螺蛳粉实体店规模测算，在 2018 年，螺蛳粉全国门店数量已超过 8000 余家实体门店，在柳州市政府出台的螺蛳粉产业规划和政策扶持的引导下，到 2022 年，全国线下螺蛳粉门店数量年增长可达 7%，在到 2030 年间，螺蛳粉门店数量在全国还将以 4%的年均增长，预测到 2022 年，全国线下螺蛳粉门店数量规模将超 10000 家；预测到 2030 年，全国线下螺蛳粉门店数量将增加到 14000 家；参考现有的日流量，按照每门店日均客流量 140 人/次测算，

人均次消费按 15 元测算(油豆腐、香肠配料),单店单日营业收入为 2100 元,那么单店每年的营业额可达 76.7 万,2022 年全国线下螺蛳粉门店的营业收入将达到 80 亿元,2030 年全国线下螺蛳粉门店营业额达 107 个亿。在螺蛳粉品牌连锁店的布局方面,2022 年,在北京、上海、广州、深圳、杭州、南京、长沙、武汉、福州、南昌等 15 个全国一二线城市及省会经济强市布局螺蛳粉品牌连锁线下店,每个城市在繁华的一级商圈开设 2 个大型螺蛳粉连锁店,每个连锁店日客流量至少可达 400 人/次,每人次均消费 25 元,日营业收入为为万元,年均营业收入为 365 万,总营业收入突破达到 1 亿元;2030 年左右,将前期深耕细作的 15 个国内一二线城市及省会加大市场份额,将 15 个城市的大型螺蛳粉品牌线下连锁店下沉增加到 3 个,以日客流量 400 人测算,每人次均消费螺蛳粉及周边产品 25 元测算,每日营业收入为 10000 元,那么每年单店的均营业收入有 365 万。在云南昆明、安徽合肥、广东佛山、浙江温州、长春、江西南昌等 30 个二线城市开设一个螺蛳粉线下实体连锁店,单店日进店客人数可以达到 300 人,人次均消费按 25 元测算,那么每日营业收入可达 7500 元,年店均营业收入 274 万元,总营业额收达 2.5 亿。

螺蛳粉品牌海外连锁店呈稳定增长趋势,到 2022 年在香港、澳门、台湾、东南亚的泰国、新加坡及北美地区的美国、加拿大,螺蛳粉品牌线下实体体验将达到 40 家;到 2030 年在香港、澳门、台湾、东南亚的泰国、新加坡及北美地区的美国、加拿大,螺蛳粉品牌线下实体体验店将达到 80 家。依据单个店面日均客流量 50 人,人均次消费 10 美元测算,每日单店营业收入测算为 500 美元,2022 年的营业收入将达到 0.5 个亿;2030 年营业收入达到 1 个亿。

综合以上测算,2022 年,全国螺蛳粉线下实体零售店及螺蛳粉品牌连锁实体店的营业收入约为 80 亿,2030 年,全国螺蛳粉线下实体店和连锁店的营业收入规模超过 110 亿。

④、螺蛳粉衍生配套产业的市场规模:柳州市政府的主持下,深入推动“螺蛳粉+”模式,积极建设螺蛳粉配套原材料种养殖、科学技术研发、培训、加工生产、销售物流的配送、网络渠道、连锁体系、螺蛳粉+文化创意、螺蛳粉+休闲旅游、螺蛳粉+金融服务为整体且覆盖全国的螺蛳粉全产业链体系。尤其在以往的三年,柳州螺蛳粉全产业链规模年均倍增。参考兰州的牛肉拉面、武汉的热干面等其他类似相关类目产业的发展轨迹,螺蛳粉产业发展也将从产业起步阶段的倍增进入产业发展中期的较高速增长速度,可以预见,未来五年内柳州螺蛳粉产业链规模的年速增长将达到超 40%,到 2022 年,螺蛳粉产业规模产值将到 290 亿元。根据上述的预包袋装螺蛳粉和螺蛳粉线下餐饮实体店的市场发展测算,2022 年,包括螺蛳粉上游的豆角、酸笋、螺蛳等原材料种养,中游的开发和相

关技术培训,下游的商业贸易物流和旅游观光、文化体验等衍生产业和周边业态的产业配套总规模 104 亿元。从 2022 年到 2030 年,螺蛳粉产业规模还将进入稳定发展阶段,参照其他类似产业发展规律,螺蛳粉全产业链的年均增速还将保持在 6%,2030 年底,螺蛳粉全产业链规模总产值将接近 500 亿元,相关的配套和螺蛳粉衍生产业规模达到 170 亿元。

小结:基于以上整个柳州螺蛳粉产业规模测算,到 2022 年,预包装装螺蛳粉有 106 个亿的产业规模、螺蛳粉线下餐饮实体店有 80 个亿的产业规模、螺蛳粉相关衍生配套有 104 亿元产业市场规模,整个螺蛳粉产业有 290 个亿总产业规模;经过八年的深耕发展,到 2030 年,螺蛳粉预包装装产业规模预计 187 个亿、螺蛳粉线下实体餐饮市场产业规模预计 110 个亿、螺蛳粉衍生配套市场产业规模达 170 个亿,整个螺蛳粉产业的规模可接近 500 个亿。

(5)、螺蛳粉产业存在的问题

螺蛳粉产业自 2016 年起步,其工业化起步时间晚,产业价值链条不长,产业的上下游延展宽度还有待拓宽。柳州螺蛳粉产业基本以预包装装螺蛳粉产品销售为代表,当地上游的豆角、竹笋、螺蛳等原材料种养殖和上游的加工生产环节尚处于初级阶段,附加值有待挖掘;而下游的营销销售、物流及其他配套服务依赖外部服务企业,相关的衍生配套产业发展程度不匹配,总体来说整个产业链条还比较短,整个产业的各个链条价值还没得到较大的挖掘。

螺蛳粉产业全链条的发展融合还有待加强,相互协作低。从基本农产品材料种的养殖、初深加工、螺蛳粉产品研发、生产、成品制造到市场的开拓、营销和售后服务环节有待加强,螺蛳粉产业的精深加工体系还不健全,从各个原材料的种养殖到螺蛳粉销售的整个过程溯源体系还没有全部建成。

市场化、组织化程度有待加强。目前上游原材料生产经营处于个体户阶段,规模小、产业的组织化程度还很低,产业相关的各个链条的专业协会、螺蛳粉合作社、螺蛳粉产业龙头厂商等新型的产业合作经营主体较少。虽然柳州市政府已孵化出如螺霸王、好欢螺等螺蛳粉生产制造企业,但总体来说,整体产能规模较低、上下游的拉动能力还比较有限,大部分是家庭作坊式生产。螺蛳粉线下门店主体为个体户经营、粗放式的人为经验型管理,经营、营销、店铺服务水平较低,现代企业化的公司治理和管理、食品安全还处于初级阶段。

多品牌层次的结构体系有待规范。目前,在阿里系、京东、苏宁、拼多多各类传统电商平台入驻的柳州螺蛳粉店超过 2 万家,螺蛳粉品牌数量高达 400 多家,品牌质量不一、良莠混杂,各螺蛳粉品牌相互压价,甚至恶性竞争,在很大程度上破坏了整个螺蛳粉产业的整体形象和市场的良性发展。

螺蛳粉系列产品创新能力弱,人才基础薄弱,研发、生产、营销的中高端

人才少，缺乏中高端技术及创新人才。现阶段，各个螺蛳粉企业产品创新研发能力、螺蛳粉的科技含量和初、深、精加工能力普遍不强，螺蛳粉的产品同质，新品开发周期长。螺蛳粉保质时长、真空保鲜技术、即拆速食等关键工艺和技术还需要更大的突破。

3.2.3 LZW 波特五力模型分析

通常来说，企业的盈利能力处决于该产业的竞争程度。美国战略大师波特把不同因素的五种力量放在一个框架模型中分析，用来确定竞争的五种力量因素。在螺蛳粉产业中，五种力量分别是上游供应商地位、购买者地位、潜在进入者带来的威胁、替代威胁、螺蛳粉产业的主要竞争者。

（1）、供应商地位

柳州的螺蛳粉上游主要原材料包括，米粉、螺蛳豆角、竹笋、酸菜、萝卜干、以及各种青菜，从整个螺蛳粉的产业链来看，现有原材料的食品安全、生产要素和产业基础还不能完全满足柳州螺蛳粉产业需求，上游主要农产品原材料的种植、养殖和初步加工环节还小、散、杂，处于原始家庭起步期，螺蛳粉产业的原材料农业产业化时代还有很长的路要走，主要螺蛳粉的主要原材料大米只有 2 家符合出口要求。总体来说螺蛳粉供应商还处于小、散、杂、乱格局，当前阶段还不足以形成较强的溢价能力。

（2）、购买者地位

柳州螺蛳粉产业属于快速食品消费行业和餐饮行业交集的小众产业，螺蛳粉是解决购买者衣食住行中的“吃”的需求，在吃的需求上，消费者可以在家烹饪，也可以通过线上的外卖解决，还可以选择线下去餐馆满足吃的需求，消费购买者选择的范围很广。因此螺蛳粉的有效购买者是喜欢螺蛳粉口味的购买者，并非刚需，因此螺蛳粉购买者处于相对较强的溢价的能力。

（3）、替代品的威胁

中国整个餐饮行业的蓬勃发展得益于智能手机和移动网络的发展，目前中国智能移动用户超过 9 亿的用户，使中国餐饮行业得到了质的提升，尤其美团等外面平台的兴起，足不出户就能满足消费者吃的自由，所以螺蛳粉的替代品包括各种形式的外卖，康师傅为代表的传统方便面、以及如四川酸辣粉相似类目的即拆速食食品，消费者选择替代品的威胁较大。

（4）、潜在进入者带来的威胁

柳州螺蛳粉的火热，带来了众多跨界巨头加入螺蛳粉这条目前仅 300 个亿的赛道，国外的餐饮巨头如肯德基、以火锅起家的海底捞、卖汽车的柳州五菱、以及饮料行业的元气森林、新式茶饮的奈雪，甚至中石化巨头也开始卖起了螺蛳粉。

螺蛳粉产业由于其门槛不高，未来各大潜在玩家进入赛道的威胁将会加大。

3.2.4.主要竞争者分析

(1)、李子柒螺蛳粉



图 3-5 李子柒螺蛳粉

李子柒螺蛳粉是近年异军突起的全网最红螺蛳粉品牌，出身于四川的李子柒在 2016 年通过短视频在各类新媒体中斩获大量的忠粉，在 2017 年成为十大美食红人，18 年李子柒在天猫开设李子柒天猫旗舰店，首推 5 款产品，一周销售量十余万，19 年进入螺蛳粉产业，李子柒在央视等国家级媒体的频繁曝光下，成为中国文化输出的代表，抖音、快手新媒体的出现和 20 年新冠疫情的爆发，加速奠定了李子柒螺蛳粉全网最红螺蛳粉品牌的地位。李子柒作为全网最红的 IP，更加深入而广泛的推动海内外网友对柳州螺蛳粉的认识，李子柒的古法工艺和形象强化了柳州的螺蛳粉人文历史，李子柒首发的螺蛳粉产品，将螺蛳粉文化演绎到极致，四款螺蛳粉是李子柒网店的镇店之宝。

李子柒牌螺蛳粉的大放异彩，让李子柒团队开始精耕螺蛳粉产业，开始了螺蛳粉原材料品质控制、系列口味研发、产品追溯源、自建工厂等一系列举措。2020 年 8 月，李子柒螺蛳粉团队在柳州市螺蛳粉电子商务产业园举行新闻发布会，在发布会中宣布将在柳州建立广西兴柳食品有限公司。

在李子柒的天猫旗舰店，李子柒螺蛳粉 39.7 元三袋装以月销 54 万笔的销量

成为该店销量冠军，遥遥领先该店第二名月销 12 万笔的四川酸辣粉。

（2）、螺霸王螺蛳粉



图 3-6 螺霸王螺蛳粉

螺霸王螺蛳粉是广西螺霸王食品科技有限公司旗下品牌，在柳州的螺蛳粉品牌中，属于绝对的龙头老大的地位，是柳州市政府扶持的本土第一品牌，由广西螺霸王食品有限公司、广西螺霸王农业科技有限公司和姚汉霖等自然人投资。螺霸王食品科技 2015 年成立，是集产品研发、生产销售一体化的螺蛳粉食品公司，螺霸王以生产袋装螺蛳粉及配套系列产品为主。从初创期的 700 多平方米小作坊慢慢扩大为 7000 平方米的现代标准化企业，是标准化的预包袋装螺蛳粉生产企业，从初创开始，螺霸王就重视螺蛳粉高技术的食品研发、生产团队能力，营销管理能力，目前公司有员工百余人、代理三百余人，公司螺霸王系列产品在国内阿里系、京东系、拼多多等传统电商平台和云集等社交类平台销售。

螺霸王品牌目前有 4 大类共 12 种产品，第一类水煮型螺蛳粉：280g 原味螺蛳粉、315g 麻辣味、306g 番茄味螺蛳粉、200g 夜美味螺蛳粉、以及 400g 精装版螺蛳粉、230g 干捞螺蛳粉、320gx4 颜团子螺蛳粉。第二类螺蛳火锅料理：螺蛳鸭脚煲 1050g、螺蛳鸭脚煲 1150g。第三大类浸泡型螺蛳粉：265g 盒装浸泡螺蛳粉、248g 盒装浸泡螺蛳粉、265g 袋装浸泡螺蛳粉。第四类自热型螺蛳粉：268g 自热螺蛳粉火锅、375g 自热螺蛳鸡。^[41]

表 3-3 螺霸王螺蛳粉产品结构

螺霸王系列产品			
第一类	第二类	第三大类	第四类
水煮型螺蛳粉	螺蛳火锅料理	浸泡型螺蛳粉	自热型螺蛳粉
280g 原味螺蛳粉			
315g 麻辣味	1050g 螺蛳鸭脚	265g 盒装浸泡螺蛳粉	268g 自热螺蛳粉火锅
306g 番茄味螺蛳粉	煲	248g 盒装浸泡螺蛳粉	375g 自热螺蛳鸡
200g 夜美味螺蛳粉	1150g 螺蛳鸭脚	265g 袋装浸泡螺蛳粉	
400g 精装版螺蛳粉	煲		
230g 干捞螺蛳粉、			
320gx4 颜团子螺蛳粉			

螺霸王公司以“诚信、质量、专业”经营理念，在食品安全和生产管理方面，严格执行食品安全质量要求，以消费者的安全健康为中心，立志创新螺蛳粉行业全新体验，倡导独特个性化的饮食生活文化。目前，已走出柳州，辐射全国各主要线上平台和线下主要商超，销售遍布海外各大州和多个国家。

3.3 本章小结

本章通过对 LZW 公司内部环境和外部环境的研究可以得出,LZW 螺蛳粉公司内部有着品牌建设、产品、渠道、治理等主要问题。从外部看，还有着广西自治区和柳州市政府对螺蛳粉产业的扶持、移动互联网飞速发展等良好的发展机遇，LZW 公司将迎来发展的黄金时期。但通过五力模型发现，未来的螺蛳粉产业的竞争也将更加激烈。因此，要深刻辨析螺蛳粉产业外部环境的变化，抓住螺蛳粉产业的机遇，制定 LZW 螺蛳粉的战略目标及发展规划。

第4章 LZW 公司战略定位及选择

LZW 公司螺蛳粉的战略选择，不仅要顺应外部的环境，更要了解本身的优势并进行精准的定位。外部环境的不断变化给 LZW 公司带来了新的机会和威胁，只有全面系统地审视 LZW 公司的内在的资源条件，才能认清 LZW 自身的优缺点，进而扬长避短，在复杂的市场竞争中得以良好的生存和可持续发展。

4.1 LZW 公司资源能力分析

企业资源是可以作为企业选择和实施其战略的能力。LZW 公司资源能力从企业家、可持续的资本、巨大的产业市场、资源和管理五个维度分析。

（1）、企业家

企业的当家人是整个 LZW 公司发展上限，LZW 公司董事长有着近二十年大零售创业经验，目前经营者阿迪达斯、耐克、贵人鸟、JEEP 等国内外知名品牌，拥有丰富的零售经验。在柳州当地扎根二十余年拥有一定的社会基础。2015 年，基于螺蛳粉产业风口，顺势创立了 LZW 公司经营发展螺蛳粉业务，作为财务出身且有理想的闽南商人，不仅具有闽南人惯有的爱拼才会赢的创业进取精神，还沉淀出一批有学识、踏实实干素质较高的团队。

（2）、可持续的资本

大零售产业近二十年的蓬勃发展，让董事长及其团队积累了一定的资金和资本能力，得益于原零售行业较好的盈利能力，可持续为 LZW 公司的发展提供一个良好效率、长期可持续、丰富的资本通道。

（3）、产业

基于前述柳州螺蛳粉产业规模测算我们可以清晰的得出结论，到 2022 年，预包装装螺蛳粉有 106 个亿的产业规模、螺蛳粉线下餐饮实体店有 80 个亿的产业规模、螺蛳粉相关衍生配套有 104 亿元产业市场规模，整个螺蛳粉产业有 290 个亿总产业规模；整个螺蛳粉产业经过八年的深耕发展，到 2030 年，螺蛳粉预包装装产业规模预计 187 个亿、螺蛳粉线下实体餐饮市场产业规模预计 110 个亿、螺蛳粉衍生配套市场产业规模达 170 个亿，整个螺蛳粉产业的规模可接近 500 个亿。LZW 公司经过螺蛳粉产业发展初期到至今，已经取得了靠前的产业位置。

（4）、资源

LZW 董事长在柳州经营发展二十年，首先注重发展当地的政商关系，2015 年从鱼峰区政协到 2018 年柳州市政协，在柳州当地具有很好的在政治商业资源，其次董事长为闽南商会会长，闽南商会成员大多在柳州各产业占据着优质资源，在柳州当地有着较好广泛的影响力。可为其产业的人才、技术、生产、营销方面

带来一定的帮助。如在 2015 年袋装螺蛳粉发展的萌芽阶段，就率先通过技术入股的方式与柳州研发螺蛳粉的技术人才建立了长期稳定的事业伙伴关系，合作至今。

（5）、管理

无论哪个产业，经营管理是一门知识与经验交融的实践科学，在大零售行业二十余年的历练，使得 LZW 董事长及其团队具备了战略洞察、组织、流程、运营、营销、管理等良好的知识底蕴和实践成果，其经营的安踏、阿迪达斯等品牌的经营成绩就是最佳的佐证。

企业家、可持续的资本、巨大的产业市场、资源和管理是跳出 LZW 公司日常经营而为公司的成长发展精心设计的一个“框架分析结构”。ECIRM 注重结构，不以传统的运营为核心。该结构从“企业家、资本、产业、资源和管理”等五大方面去对企业的短期生存和长远发展作出结构性考量。从这个模型的评估可以得出，虽然螺蛳粉产业规模约为 500 个亿，但放在小、杂、乱的螺蛳粉竞争中看，LZW 公司及其创始团队在这五个结构要素中都有着良好不俗条件。

4.2 LZW 公司 SWOT 分析

通过以上的分析我们可以基本可以判断，LZW 螺蛳粉公司从 2015 年成立以来，一直处于第二阵营徘徊于 3000 万的营收，是多方各种原因造成的，如何集中当前的资源顺应整个螺蛳粉产业政策趋势，如何应对李子柒、螺霸王以及新进的跨界玩家，如何从根本上思考解决当前的瓶颈，系统规划 LZW 螺蛳粉的长期战略方向和目标，建立 LZW 长期的战略的核心能力，LZW 是谁？LZW 要去哪里？LZW 应该怎么去？是摆在董事会、股东、核心高管面前亟需回答灵魂三问，为此还需要针对 LZW 公司进行 SWOT 分析，SWOT 分析是战略分析框架工具，关注客观事实判断。它是一种综合内外相对全面的思维思考模型，通过 SWOT 外部的机会和威胁，结合内部自身的优势、劣势，全面分析企业自身存在的问题，通过对 SWOT 四个维度组合分析，可以站在更高层面全面分析、有效论证 LZW 螺蛳的发展机遇与挑战、优势与劣势，从而准确地从宏观和中观层面讨论 LZW 螺蛳粉的战略发展策略。

4.2.1 优势（Strengths）

LZW 公司旗下 LZW 螺蛳粉品牌，在品牌初始阶段，通过柳州电视台无人不晓的主持人肥帅代言，在柳州甚至全广西人的心目中有广泛知名度和美誉度，一时间，LZW 螺蛳粉品牌家喻户晓，其优势主要还表现在资源优势、产品优势、渠道优势。



图 4-1 LZW 螺蛳粉品牌代言人肥帅

(1)、资源优势。广西 LZW 食品有限公司位于广西省柳州市鱼峰区洛维工业园，柳州前十的螺蛳粉企业中，有四家螺蛳粉企业聚集于该工业园，是柳州相对集中螺蛳粉工业园区，园区拥有着螺蛳粉腐竹、竹笋等原材料优势和人力资源技术优势，聚集了柳州当地多家螺蛳粉企业的技术研发、生产工艺、预包装、营销管理、运营管理中心。

(2)、产品优势。LZW 公司经过大量产品研发和测试，历经前期的冲泡螺蛳粉、夜宵版等各种螺蛳粉研发，清香版猪骨 300g 螺蛳粉、浓香版猪骨 300g 螺蛳粉和清香版牛骨 300g 螺蛳粉、浓香版牛骨 300g 螺蛳粉，部分线上螺蛳粉产品，力压螺霸王、好欢螺等第一阵营的品牌，赢得了广大螺蛳粉消费者青睐。

(3)、渠道优势。螺蛳粉线上的主要战场为阿里系的天猫和淘宝平台，LZW 螺蛳粉从 15 年的淘宝店发展到当今的 LZW 天猫旗舰店、天猫超市、阿里巴巴 1688 平台，一路走来与小二和平台建立了良好而稳定的关系，每逢活动都能获得较好的坑位和活动扶持，如 2020 年双十一期间就获得了天猫的体验馆刘涛的免费带货支持。

(4)、品牌优势。LZW 公司拥有的主打的品牌“柳之味”，其解释为柳州的味道，可为以后的品牌、产品、文化塑造提供很好的先天条件。

(5)、螺蛳粉产业的主要竞争者。螺蛳粉产业的主要竞争者

表 4-1 2020 年螺蛳粉电商前十销量排行榜

数据来源：艾媒数据中心

2020 年 10 月天猫螺蛳粉销量排行榜			
排名	品牌	店铺	评论数（万条）
1	李子柒螺蛳粉	李子柒旗舰店	大于 9.1
2	好欢螺	好欢螺旗舰店	大于 6.8
3	嘻螺会	嘻螺会食品旗舰店	大于 6.7
4	柳之味	柳之味食品旗舰店	大于 5.4
5	只投螺碗	只投螺碗旗舰店	大于 3.3
6	柳江人家	柳江人家旗舰店	大于 3.3
7	食战家	食战家旗舰店	大于 3.1
8	董阿姨	董阿姨旗舰店	大于 2.5
9	嘻螺会	嘻螺会鼎蓉旗舰店	大于 2.2
10	肖叔叔	肖叔叔旗舰店	大于 2

螺蛳粉产业经过近十年的发展，从产业初期的数个螺蛳企业发展到目前数百个螺蛳粉企业，目前螺蛳粉品牌的主要竞争对手数量众多，根据艾媒数据中心的数据，螺蛳粉网红品牌李子柒一骑绝尘，柳州本地品牌好欢螺和螺霸王稳居第二第三，LZW 排名第四，好欢螺、嘻螺会、柳江人家等紧跟其后，各个品牌企业已深入线上的阿里和京东系传统平台，也在线下布局实体门店，因此无论在线上渠道还是线下渠道，螺蛳粉的竞争将越来越激烈。

4.2.2 劣势（Weaknesses）

LZW 螺蛳粉公司虽然成立时间长，但由于缺乏长远而系统的思考和共识，劣势明显，具体表现在如下方面：

（1）、上下游的延伸度不足，整合附加值偏低。LZW 螺蛳粉以预包袋装螺蛳粉产品生产和销售为主，公司所采用的上游原材料种养及初加工生产环节处于起步阶段，附加值不高，而下游市场营销策划、品牌的策划包装、平面广告的设计、短视频和直播、仓储物流及相关螺蛳粉日常经营的支持服务职能依赖外包，与之相关的衍生产业务发展程度还不足，整个价值链条较短，螺蛳粉整合附加值偏低。

（2）、全产业链的融合发展不够，融合程度低。LZW 螺蛳粉是目前为数不多的全产业链公司，目前涉足腐竹、豆角、竹笋等原材料种养殖、原材料初加工、产品生产制造等环节，经营管控相对松散和薄弱，市场拓展、服务营销等重要职能部门缺失，目前仅阿里系的淘宝和天猫渠道，其他京东、拼多多等主要渠道严重依赖代理，上下游精深加工产业的管理管控体系尚不完善，从原材料到消费端的溯源体系尚未建立。



图 4-2 LZW 螺蛳粉生产车间

(3)、产品的创新能力待加强，中高端人才匮乏。LZW 螺蛳粉产品研发由一名柳州当地的股东承担，公司自己拥有的研发生产工艺专利还没有实现零的突破。LZE 螺蛳粉与有着近 21 个专利技术的龙头螺霸王螺蛳粉相比，产品创新自主能力还不强、螺蛳粉品类相对单一，螺丝鸭脚煲、盒装冲泡螺蛳粉等新品螺蛳粉的研发能力不足，在螺蛳粉的保质时间、真空包装技术、产品即食性等关键工艺上还有着持续改善的提升空间。^[42]

(4)、企业化程度薄弱。LZW 公司目前处于作坊式生产阶段，目前没有明晰 LZW 螺蛳粉董事会、监事会、高级管理人员的有效治理决策机制、在 LZW 原材料的种养殖、核心的预加工、螺蛳粉的研发、生产质量安全、线上渠道的拓展及运营等核心的业务工作上缺乏清晰的业务和管理流程、明确的组织分工，各个职能岗位的责权利、人力资源的规划、招聘、薪酬、绩效等六大模块非常不完整，LZW 公司的企业化程度薄弱。



图 4-3 LZW 螺蛳加工车间

4.2.3 机遇（Opportunities）

通过以上各个层次的分析，LZW 公司螺蛳粉的产业机遇主要表现在柳州市政府推动的产业政策契机、螺蛳粉未来市场的可观前景、未来产业链条日趋完善、渠道体系建设持续增强等方面。

（1）、螺蛳粉的产业政策契机在《我国粮食行业“十三五”发展纲要》和《粮油“十三五”加工业发展规划》等相关政策扶持下，我国在“十三五”期间将大力推动大米适度深加工，增强优质稻米、专用米粉等新型农产品生产供给，加大扶持农业工业化米粉等食品产业化项目的建设，在南方的两湖、两广、江西、云南、贵州、四川、江西等省自治区打造优质米制的主食产业化基地。可以预见，未来国家和各级省市相关政府政策扶持力度的加大，将对米粉产业、未来的螺蛳粉产业的升级发展提供了更好的政策环境契机。此外，柳州市政府和柳州市商务局积极主动布局指引柳州螺蛳粉产业发展，在《柳州螺蛳粉产业发展规划》的意见中提出将在 2022 年把柳州的螺蛳粉产业打造成“产业规模化、管理标准化、品牌化”为核心发展特点的螺蛳粉 2.0 产业体系，扶持数个在全国甚至海外都具有较好知名美誉度的“柳州螺蛳粉品牌和产业企业”的目标。

（2）、螺蛳粉的市场前景广阔。优质的米粉大类历来是我国人民传统喜爱的食品，很多地方以米粉为早餐，品类很多。绝大多数米粉都有着浓郁的当地文化特色，是当地居民最喜欢的美食产品之一，是我国南方地区销量最大，老百姓经常喜爱食用的米制美食产品，海内外销售前景非常可期。

（3）、螺蛳粉的产业链条日趋完善。柳州的螺蛳粉产业基本以预包袋装螺

螺蛳粉研发、生产加工为中心，目前已初步建成起螺蛳粉全产业链发展模式、竹笋的种植、螺蛳的种养、酸豆角、木耳及大米等上游的螺蛳粉原材料产业，慢慢推动起上游农产品原材料种、养殖的产业规模化、产业化发展。

柳州的螺蛳粉产业园，致力于建设集螺蛳粉研发、农产品原材料检测检验、螺蛳粉成品的展示、电商渠道的销售平台、物流配送、螺蛳粉的文化旅游等全方位示范性螺蛳粉园区，螺蛳粉产业园将集聚包括螺蛳粉原材料供给、预加工、预包装、电商物流等全产业化聚集区，聚合招商 22 家螺蛳粉生产加工型厂商进驻。建设“螺蛳粉+特色小镇”，将集螺蛳粉上游原材料种养殖、螺蛳粉产品的创新科技、深加工流通物流产业，整合柳州市相关特色生态农业、文旅休闲产业，推动农村田园人才训练基地，开发旅游观光、文化教育等配套的项目。

(4)、螺蛳粉的渠道体系建设持续增强。已经初步建设成线上和线下相结合的全渠道体系。借助线上互联网的渠道，柳州市政府与阿里系、京东系等各大电商平台构建了深度的商业关系，依次建设成淘宝平台的柳州特色馆、阿里巴巴平台的柳州产业带、京东平台的柳州特产馆、苏宁平台的柳州特色馆，将螺蛳粉打造成网上集聚区，将袋装螺蛳粉顺利推进到阿里巴巴米粉类目销售的第一名。

在线下渠道，柳州市政府推动“百城千店”工程、柳州螺蛳粉中央厨房工程项目建设，扶持柳州螺蛳粉名企发力拓展国内和国外线下渠道，从目前来看，线下螺蛳粉实体店布局“北上广深”四大一线城市，北美的美国、澳洲澳大利亚、东南亚等海外国家地区已有线下螺蛳粉门店^[43]。与家润多、沃尔玛、华润等全国大中型连锁商超企业建立销售渠道，鼓励柳州螺蛳粉布局高速公路、风景名胜、动车高铁站、各级酒店、飞机机场、地铁站、小型商超等线下全渠道发展。

(5)、螺蛳粉知晓度不断升高。线上充分利用多维度宣传的优点，通过抖音、快手、小红书、哔哩哔哩等新媒体广泛传播种草，在广西国际电商节、京东、天猫等电商各个时间节点的购物狂欢节，线上和线下进行公域流量引流，全角度、多方位的塑造线上柳州螺蛳粉节。通过柳州市职能部门指导，挖掘拍摄螺蛳粉小视频，在抖音、快手、视频号上开展螺蛳粉美食节等各种线上直播活动，邀请头部的带货达人吸引流量。

在线下，柳州市委和市政府领导在全国各级人大和政协等重要会议上深度推广螺蛳粉，积极开展策划螺蛳粉美食节的营销推广活动、螺蛳粉袋装品牌评选活动等，柳州的螺蛳粉知名美誉度将得到较好的提高。柳州市政府鼓励当地螺蛳粉企业积极参加国内各种类型交易会、广交会、博览会、世博会等大型食品展会，专门建立柳州的螺蛳粉会馆，提升柳州螺蛳粉营销节奏，提升柳州螺蛳粉整个产业的品牌美誉度。

(6)、螺蛳粉的质量安全保障体系日益完善。2016 年，柳州市政府发布广

西自治区级别的《柳州螺蛳粉食品安全地方标准》，标准细化规定了柳州预包装螺蛳粉企业的生产加工等相关的食品安全标准细则，对柳州全市的螺蛳粉预包装生产加工商家不定期的飞行检查和及时透明公开，致力于强化柳州地方的食品安全检查监管行为，对破坏违反螺蛳粉生产经营的违法行为长期保持高压状态。柳州市政府从 2018 年开始，先后建成挂牌螺蛳粉的检测检验中心、螺蛳粉的工程研发技术中心、螺蛳粉质量安全检查检验中心、螺蛳粉农产品溯源检测中心，为 LZW 螺蛳粉企业和全柳州螺蛳粉全产业链的产业升级提供全方位的技术支持。

(7)、螺蛳粉的产业发展空间得到保障柳州市市委亲自部署，保证螺蛳粉相关产业的用地所需。建设螺蛳粉主、配原材料的生产加工示范基地，以种养豆角、优质水稻、竹笋、养殖螺蛳为主要发展思路，保证螺蛳粉原材料生产所需要的供地需求^[44]。同时，创新螺蛳粉产业园用地供给政策，鼓励支持柳州螺蛳粉做大做强，螺蛳粉企业建厂建房，优先支持螺蛳粉全产业的发展和建设土地需求，着重打造柳州螺蛳粉产业园区，鼓励螺蛳粉生产和加工型企业进驻，并在政策上包括不限于租金补贴、减免等各种扶持。打造国家级螺蛳粉现代农业产业园区，按照“各区各镇多基地”进行总体战略，为融合发展螺蛳粉第一第二第三产业和产业生态圈提供了多项政策保障。

(8)、鼓励支持企业上市，完善落实了螺蛳粉企业上市扶持政策，通过“事前培育、过程帮扶”的实施手段，释放政策红利，大力培育螺蛳粉上市后备企业。加强上市企业培训，依托多层次资本市场拓宽融资渠道，鼓励有条件的柳州螺蛳粉企业通过多种渠道、多种形式到境内外资本市场上市，逐步形成具有全球影响力的龙头企业。

4.2.4 挑战 (Threats)

(1)、食品安全管控能力的挑战。随着人们健康意识普遍的增强，对食品安全也越发重视。每次食品安全事故的发生让消费者都记忆犹新、心有余悸，食品安全问题引发对整个产业的生存发展的案例屡见不鲜。因此，对 LZW 螺蛳粉的各项质量安全管控提出了非常高的挑战。目前整个螺蛳粉产业及相关生产要素还不能完全满足螺蛳粉食品安全升级发展的需求，在控制螺蛳粉原材料和生产加工成本的前提下，对 LZW 螺蛳粉的质量安全管控能力存在较大的压力。

(2)、国内预包装食品市场发展成熟，螺蛳粉厂家竞争激烈。国内预包装食品市场的统一、康师傅、今麦郎、日清、白象等五大龙头企业占据了 85%以上的市场份额，其原材料、生产工艺和加工设备、营销渠道、目标人群均较成熟。^[45]

（3）、柳州的螺蛳粉尽管口味“辣、鲜、酸、爽”、“新颖独特”^[46]。但目前整个螺蛳粉产业都处于产业发展初期，相比其他类似的产业，目前存在市场规模小，在应对螺蛳粉产业竞争同时，还必须应对来自其他相似产品类目和外卖的竞争，LZW 螺蛳粉系列产品单一、主要渠道还严重依赖线上，整个产业和 LZW 螺蛳粉品牌的影响还比较有限，未来还将面对竞争激烈的市场环境。

（4）、螺蛳粉地域属性较强，新市场接受需要时间。由于全国各地的饮食习惯不同，南方和北方口味不尽相同，全国各地尤其北方地区的消费者对螺蛳粉的接纳需要一个较长周期的过程，很难像方便面等大众消费食品可以快速无差别地在全国消费者心中快速推开。所以，螺蛳粉产业和 LZW 螺蛳粉在新市场的开拓和新消费群体培育方面需要一定时间，这将对螺蛳粉产业发展规模和增速产生较大障碍。

综合以上的分析，运用 SWOT 矩阵对 LZW 公司所面临的机会、威胁、优势、劣势进行深入研究，进一步探索制定出 LZW 公司可以采取的战略举措，如表 6 所示。

表 4-2 LZW 公司 SWOT 矩阵分析

<div>内部</div> <div>外部</div>		优点—S	劣势—W
		<div>S1、资源优势，位于柳州产业园。</div> <div>S2、产品优势，部分线上产品进入第一阵营。</div> <div>S3、渠道优势，长期稳定的合作关系。</div> <div>S4、企业和品牌优势，品牌排名前四。</div>	<div>W1、上下游的延伸度不足，整合附加值偏低。</div> <div>W2、全产业链的融合发展不够，融合程度低。</div> <div>W3、产品的创新能力弱，中高端人才匮乏。</div> <div>W4、企业化程度薄弱。</div>
机会—O		<div>SO1、利用政策契机，延伸螺蛳粉全产业。（S1，O1）</div> <div>SO2、结合产品和品牌优势，线上和线下双布局。（S2,O2）</div> <div>SO3、依托线上优势，线上全渠道运营。（S3,O3）</div>	<div>WO1、建立产业垂直竞争能力，经营螺蛳粉产业生态。(W1,O1)</div> <div>WO2、全产业融合发展，发力实体螺蛳粉门店经营。(W2,O3)</div> <div>W4、治理规范，伺机上市(W4,O5)。</div>
O1、产业政策契机。			
O2、知晓度升高，市场广阔。			
O3、产业和渠道体系建设持续增强。			
O4、质量安全保障体系日益完善。			
O5 上市扶持政策。			

表 4-2 LZW 公司 SWOT 矩阵分析(续)

内部 风险—T	优点—S	劣势—W
T1、食品安全管控能力要求。	SO1、结合资源优势，建立生产质量安全追溯管理体系。 (S1,T1)	WT1、打开股权，引进中高端人才，增强多品类和多口味产品的开发。(W3,T2,T3,T4)
T2、预包装产品竞争激烈。	ST2、结合品牌优势，开发不同就餐场景的速食产品。 (S2,T2,T4)	
T3、其他相似产品类目的竞争。		
T4、地域口味的不同，需要时间培育。	ST3、结合品牌优势，开发不同口味的产品。(S3,T2,T4)	

4.3 LZW 公司战略目标体系

通过对国外研究现状、PEST、米粉产业、螺蛳粉产业、主要竞争者、波特五力模型结合 SWOT 矩阵分析、可以判断 LZW 螺蛳粉公司内部虽然存在着各种各样的问题，但归根结底是如何顺应外部政策、产业、竞争环境中的机遇，通过自身的优势充分化解外部带来的威胁，挖掘使用内部的资源，发展建设长期的战略能力的问题，以达到 LZW 螺蛳粉长远发展的目的。

在政策趋势方面，柳州市政府在产业规划中对螺蛳粉整个产业提出了更高、更明确的要求，可以预见，战略思维、格局、治理组织未能跟上这轮产业节奏的螺蛳粉企业也必将在这场产业升级的淘洗中陷入边缘垂死境地，产业链集中、强者越强将是下一步必然趋势。

基于柳州螺蛳粉产业和互联网发展的研究，柳州螺蛳粉产业在 2030 年将迎来 500 亿产业的市场规模。在这场螺蛳粉产业“野蛮生长”的大潮中，已在主流商城排名前十且拥有自主品牌的 LZW 公司，有望迎来历史性的机遇，大幅度超赶并领先本产业的竞争品牌，直奔螺蛳粉产业寡头和螺蛳粉产业王者的地位。

未来，螺蛳粉产业将建成螺蛳粉规模化、产业标准化、螺蛳粉品牌化为核心发展特点的柳州螺蛳粉 2.0 产业体系，打造在国内外都具有一定知名美誉度度的柳州螺蛳粉品牌和附属产业的企业，实现螺蛳粉产业价值链从低端到高端跨越，构筑起螺蛳粉第一、第二、第三产业有机结合的新型螺蛳粉产业生态圈，在全球食品行业领域形成具有独特竞争力的螺蛳粉产业集群，力求把螺蛳粉产业打造成为柳州市重要支柱产业之一，配合柳州市产业结构的变革和升级。

总体来说，“变革升级”和“危机并存”是螺蛳粉产业两个重要的关键词，螺蛳粉产业的变革和升级，将重构螺蛳粉产业，当下“危”和“机”并存。

4.3.1 LZW 公司企业使命与愿景

充分利用柳州地区螺蛳粉产业地理位置优势、人力资源优势，用心传承柳州螺蛳粉，让柳州的螺蛳粉成为世界的螺蛳粉，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。

4.3.2 LZW 公司发展目标

到 2025 年，把 LZW 公司打造成以规模化、产业化、标准化、品牌化为核心发展特征的螺蛳粉产业公司，品牌和企业具有一定知名度及附属产业，产业价值链实现高端跨越，构筑起一二三产有机融合的新型产业生态，力争螺蛳粉产业前三强之一，袋装 100 亿产业中不低于 5% 的市场份额，营收 5 个亿，利润 0.5 个亿，企业价值 5 个亿，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。

4.4 LZW 公司战略选择

4.4.1 LZW 公司发展战略定位

LZW 公司面临的企业挑战，应该从战略上进行定位，进行业务模式和商业模式选择，进而重构组织和激活人才，彻底的拥抱产业变革，充分利用柳州地区的地理位置优势，立足用产业+资本的理念谋划推进螺蛳粉产业升级发展，以预包装袋装螺蛳粉生产销售为抓手，以价值链和产业链上下游延伸为着力点，突出高品质原材料供给、产品创新制造能力、品牌建设、人才智力孵化、营销渠道拓展等措施，加快螺蛳粉一二三产业融合发展，构建具有独特竞争力的螺蛳粉 2.0 产业体系，推动 LZW 柳州螺蛳粉畅销全国。

LZW 公司的总体发展战略研究，主要是通过规模化、产业化、协同化、品牌化经营以创造价值，将产业、企业、实体做为整体发展战略框架。LZW 公司通过“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的垂直竞争能力经营来减少成本并增加收入。公司将资源配置于螺蛳粉产业，通过产业协同达到节约成本、增加价值的目的。企业整体战略的首要任务在于产业经营项目的相关性。战略发展主要是以下三层战略业务单元的选择及发展计划。

表 4-3 LZW 螺蛳粉产业集团公司主要功能与产业定位

螺蛳粉产业集团公司主要功能与产业定位			
功能与产业定位	战略选择	专注	职能
产业视角	聚合螺蛳粉产业人才、资源，资本建立产业垂直竞争能力，向下赋能企业视角和实体视角	专注优质螺蛳粉产业“养殖+生产加工+其他螺蛳粉品牌电商企业+文旅”	产融互动：投融资，投资管理，战略规划，资本重组，参股控股
企业视角	聚合螺蛳粉企业人才、资源，资本建立企业竞争能力，向下赋能企业视角和实体视角	电商+实体(孵化)	产品研发、营销策划、政府关系、品牌企划等项目承受
实体视角	聚合螺蛳粉实体店人才、资源，资本建立实体餐饮门店的竞争能力，向下赋能门店	实体门店，具备快速复制能力	线下实体螺蛳粉产品研发、中央厨房、营销策划、门店渠道等

(1)、产业定位

从预包装线上螺蛳粉逐步建立“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的垂直竞争能力，从螺蛳粉产品经营上升到螺蛳粉产业生态的经营，通过股权设计，融财、融智整合团结一切可以团结的力量，整合成为一家拥有产业能力公司。

(2)、业务定位

在技术上符合逻辑关系，科学、有效利用螺蛳粉产业资源从预包装线上产品向预包装+线下实体店逐步向产业生态平台，创造最大的经济价值。

(3)、品类定位

在饮食习惯上符合大众消费的习惯，从柳州特色的螺蛳粉原味向其他口味、便捷、场景的螺蛳粉全品类产品开发。

(4)、渠道定位

在消费习惯上符合目标消费群的习惯，从淘宝、天猫向全互联网，从全网到全渠道，从全渠道到全球拓展。

4.4.2 LZW 公司基本竞争战略

波特认为在竞争中主要有三种基本的竞争战略，这三种基本的竞争战略为：成本领先战略、差异化战略、专注化战略。在 LZW 公司的三种基本竞争战略如下：

(1)、成本领先战略。通过“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的规模经济，参股优质的养殖基地，自有高效率加工生产运营，以较低的成本提供放心、美味螺蛳粉产品。

(2)、差异化战略。LZW 公司的务必提供独特产品或口味，被消费者追捧、认同，在享受美食的过程中产生愉悦和满足，以消费者为中心，开发和引导消费者需求和口味的偏好，由于螺蛳粉本身的偏好差异较大，差异化的战略选择务必包括：

①、品牌内涵的差异化。确定区别于柳州竞争品牌的卖点和市场定位。

产品的差异化，注重针对不同的年龄、地域、饮食习惯的消费者提供具有针对性、个性化、特殊性的产品和口味口感。

②、形象差异化。树立 LZW 螺蛳粉特有的形象建立与其他竞争品牌的识别。

③、营销差异化。积极创新差异化的市场和营销渠道采取不同的营销策略和措施。

(3)、专注战略。LZW 务必集中专注于螺蛳粉产业，在发展的中切勿求快、求大、求全，尤其前期需要专注于螺蛳粉预包装产品，做深度的市场开发。

总体来说，LZW 公司的竞争战略不能仅运用一种忽视另外两种。LZW 公司的竞争战略应该是生产成本领先的同时兼顾产品、形象渠道，前期还要专注于预包装产品。

4.4.3 LZW 公司职能竞争战略

(1)、LZW 公司供应链战略

稳固保障袋装螺蛳粉所需原材料供应，全面整合产业关键的原料类型，科学分配优质、高产、绿色有机等特点的螺蛳、大米、豆角、竹笋、木耳等原材料种养殖基地。通过参股或控股形式逐步扩大螺蛳粉原材料种养加工示范基地规模，申请认定“柳州螺蛳粉原材料示范基地”、“柳州螺蛳粉原材料加工示范企业”及无公害农产品“三品一标”认证，完善上游原料质量管理体系和标准管理规范，并加强种养殖的监督管理。以螺蛳粉原材料种养殖产业为基础，推动螺蛳粉供应链的纵向延伸和横向整合，打通和拓展产业链条，实现产业链相加、价值链相乘、供应链相通“三链重构”的乘数效应，以此提高专业化生产、一体化经营水平，推动 LZW 公司产业“接二连三”，促进螺蛳粉一二三产融合发展。

(2)、LZW 公司品牌与营销战略

品牌战略。基于 LZW 螺蛳粉“放心、美味、时尚的中高端螺蛳粉品牌”的战略定位，“用心传承柳州螺蛳粉”使命，“让柳州的螺蛳粉成为世界的螺蛳粉”这一愿景，结合 LZW 品牌名中特有的“味”字，提炼“吃柳州正宗原味螺蛳粉，就吃柳之味”这一用户价值主张。在传播方面追溯柳州当地螺蛳餐饮文化，拍摄微电影、短视频等系列宣传片等，通过微博、微信、自媒体等途径传承发展柳州螺蛳粉历史文化，建立对外展示平台。

②、全店布局,度渠定制。以“产品就是用户的口碑、产品即王道、产品等于营销”的互联网思维为准则，分阶段从目前的淘宝、天猫布局全网渠道，优化布局全店铺的产品的统一作战和协调作战，如表

表 4-4 渠道战略

店铺	定位用途	销售产品
天猫旗舰店	1. 新爆品的培育基地； 2. 分销客服的接入； 3. 品牌的形象展示；	新品/爆品/测品
 天猫 Tmall.com		
猫超	1. 组合产品基地； 2. 销售额的贡献者； 3. 提高品牌的综合实力；	爆品
 猫超		
京东自营	1. 组合产品基地； 2. 销售额的贡献者； 3. 提高品牌的综合实力	新品/爆款/
 京东自营		
拼多多	1. 处理滞销品和临期品； 2. 平台布局	滞销品 定制品
 拼多多		
分销商	1、配合旗舰店作战； 2、细分类目的经营； 3、爆品流量的收割；	主要爆品
 苏宁易购		
爱库存	处理滞销品和临期品；	滞销品
 爱库存		
唯品会	处理滞销品和临期品；	临期品/定制礼盒
 唯品会		
社交电商	1. 跟进销售同平台旗舰店的爆款； 2. 主要的利润贡献渠道	定制爆款组合
 云集		

③、加大站外流量的引入。从单一流量到综合流量，通过先行测试，数据分析部门进行站外流量的效率进行分析，再加大投放，结合代言人的权益情况，给予成长性平台的明星支持，获得流量资源置换，明星粉丝的深度运营，结合直播玩法，定制明星礼盒，导入流量；

表 4-5 流量组合地图

站内	直通车+钻展+品销宝+淘宝客+淘宝直播
站外	头部网红推介+素人号跟进+抖加 淘外直播+信息流 小视频+图文安利+会员推送

(3)、LZW 公司产品战略

由于螺蛳粉口味的地域性特点，南北各地口味差异，全国各地消费者饮食习惯不同，全国各地的消费者对螺蛳粉的从尝试到接纳到喜爱需要一个过程，而螺蛳粉属于广西柳州的传统特色食品，其“辣爽鲜酸烫”的柳州味道，存在较强的柳州地域特点，不像方便面等大众食品可以快速、无差别地在全国南北方市场快速推开。所以需要加速螺蛳粉生产企业产品研发，以生产工艺创新、产品场景创新为发力点，提高产品功能性、即食性和营养性，引领袋装螺蛳粉产品多元化发展。重点细分市场领域，针对青年人、中老年人、少年等群体的饮食个性化需求，以及家庭就餐、户外聚餐、加班快餐等不同就餐场景，研发风味俱佳、便捷速食、平价亲民的螺蛳粉系列产品。提升产品营销意识，突出柳州螺蛳粉营养、健康、安全、时尚等品牌形象，以品牌提升来扩大市场占有率和延伸产品价值链。综上所述，LZW 公司的产品战略是围绕着螺蛳粉的原味为原点，逐步向其他的猪骨、牛骨、海鲜口味延伸、再逐步向场景化的产品延伸，如图：

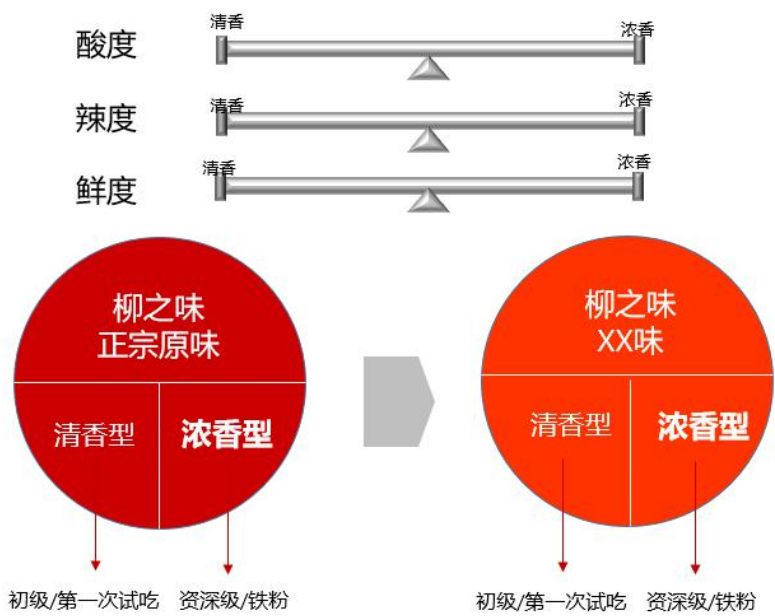


图 4-4 产品研发战略

在口味研发方面，因柳州螺蛳粉在其辣、爽、鲜、酸、烫五种独特风味中，以酸、辣、鲜三个味为直观味觉，因此为鼓励消费者尝试到喜爱螺蛳粉的味道 LZW 螺蛳粉必须针对酸、辣、鲜设定不同的阈值，清香型为第一次尝新的消费

者研发、浓香型为资深铁粉研发。

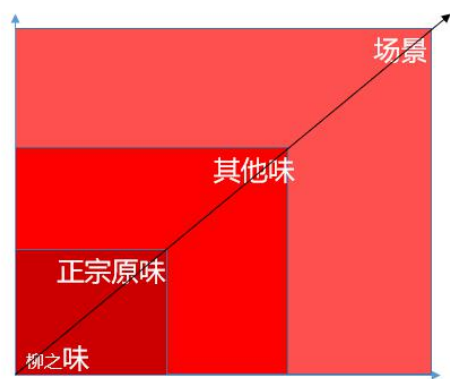


图 4-5 产品研发战略

（4）、LZW 公司生产战略

提升袋装螺蛳粉生产自动化水平，全面推行高效、节能、安全的全自动化生产模式，对已有生产线和生产设备进行技术和智能化改造，组织相关科研机构、食品设备供应商进行联合攻关，重点解决袋装螺蛳粉生产流程中尚未实现自动化的环节，提高全智能化、自动化覆盖率，节约人力成本，提高生产效率，扩大企业产能。推动“透明工厂”建设，以诚信和开放的态度展示生产全流程，建立原料追溯、生产设备、工艺流程、检测及研发、产品去向等全方面透明窗口，面向经销商、客户、普通消费者及其它团体开放及参观交流，打造成柳州工业旅游景点及科普教育基地。

完善生产质量安全追溯管理体系，在现行的 CMS、ISO、HACCP、GMP 四大安全体系上，加快构建 LZW 公司质量安全追溯体系。建立真实、完整的种植、采收、投入品使用、产品销售追溯的生产全流程电子追溯码标识制度，融合政府监管、主体生产、消费服务等功能，推动追溯管理与市场准入相衔接，实现螺蛳粉产品从原材料基地到消费者全过程追溯管理，确保产品质量可控、问题可追、责任可究。

（5）、LZW 公司人才战略

人才智力培育和引导，注重螺蛳粉专业人才培养，与柳州职业技术学院、广西大学开展校企合作，依托重点科研机构、高等院校、产业联盟、行业协会等交流平台，促进专业人才培养学习。开展在职人员的技能提升培训、螺蛳粉产业创业网络培训、职业技能竞赛等活动，扩大专业人才队伍^[47]。

依托柳州市人才引进培养规划，引进高素质的专业技术人才和高技能人才，推动螺蛳粉高端人才建设，通过健全更加灵活开放的人才引用和使用机制，采取技术入股、股权激励、产学研合作等多种形式吸纳引进高端人才。依托高等院校、

研究院所、研发中心和知名企业，实施高端人才培养计划，选拔技术骨干集中培训观摩学习。

（6）、LZW 公司财务战略

LZW 的财务战略以股权融资为主，债券融资为辅。股权融资的特点是通过转让部分企业所有权，采用企业增资扩股的方式引进新的股东。股权融资的特点是引入的资本无须偿还本金和利息，仅与原有股东分享企业的利润。这决定了股权融资用途的广泛性，既可以充实 LZW 的营运资金，也可以用于 LZW 的产业投资。^[48]LZW 的股权融资以柳州市政府鼓励支持螺蛳粉企业上市为契机，从产品利润转变企业市值，以企业价值为导向，通过股权融资、代持等多渠道、多形式分批次进行。债券融资是指企业通过借款的方式取得资本和资金，债权融资获得的资本，需要偿还本金和利息，但不享有利润和企业价值。^[49]所以在债权融资方面，LZW 公司需要申报柳州市政府的重点企业，争取获得柳州市政府的财政或银行的全力支持。

通过股权和债权的组合融资，不仅可以增加 LZW 公司的融资效率，还可以降低渠道单一风险，充分利用柳州市政府的产业政策、社会的力量，吸引高端人才投资经营。

4.5 本章小结

通过上一章节对 LZW 螺蛳公司内外部环境以及本章的资源分析结合 SWOT 矩阵框架，辨析了 LZW 螺蛳粉公司外部的优劣势、机会和威胁。综合规划出 LZW 公司的使命和愿景，以及 LZW 螺蛳粉公司产业、企业、实体三个层次战略。接着为了保证战略的有效，明确出了全产业成本领先结合差异化竞争的竞争战略，并根据实际情况再详细梳理出供应链战略、品牌与营销、产品、生产、人才、财务等六大职能战略。在下一章节，将依据本章内容，详尽阐述战略实施的保障措施。

第 5 章 LZW 公司战略实施与保障

为推动 LZW 总体发展战略顺利落地执行，保障措施不可或缺，需要对 LZW 公司发展战略制定出具体的保障措施。

5.1 公司治理和组织保障

在 LZW 战略竞争蓝图的“施工”过程中，产业资源整合能力和战略落地实施能力是关键中的关键，LZW 公司务必以治理结构重组和能力发育建设为切入点和突破口，形成螺蛳粉业务的人才、财务资本等竞争能力，所以 LZW 公司务必在全局的视角对 LZW 公司各项任务、各方面、各层次、各要素进行公司治理的统筹保障,集中目前拥有的所有资源，分阶段对 LZW 公司的治理进行改造，公司治理路径包括三个阶段

第一阶段

治理改造，将 LZW 公司目前两位原创始股东持股改造为自然人和投资公司共同持股，成立产业投资公司，股份由原来 100%，改造成董事长等股东占 25%，投资公司占比 75%。

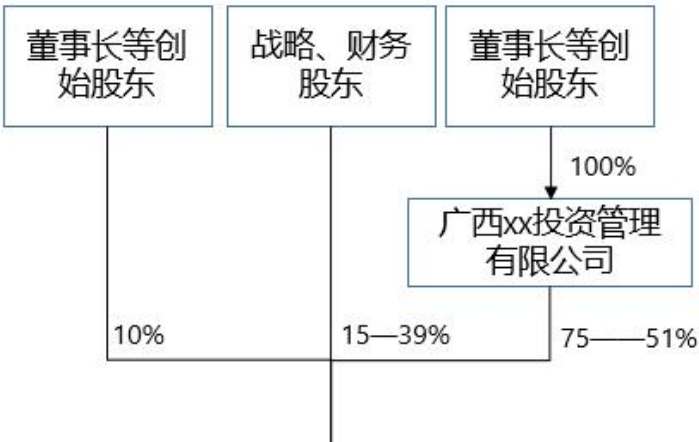


图 5-1 LZW 治理实施保障第一阶段

第二阶段

股权重组、分阶段引入战略型股东、财务型股东（代持、一致行动人、 AB 股），共同持有 LZW 公司。

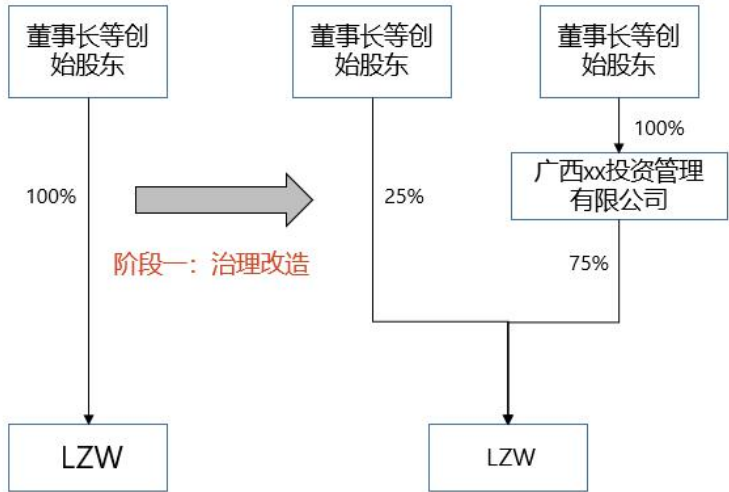


图 5-2 LZW 治理保障第二阶段

第三阶段

LZW 进行股份改造，成立 LZW 实体餐饮公司，预留股份引入战略及财务相关股东，适时上市。

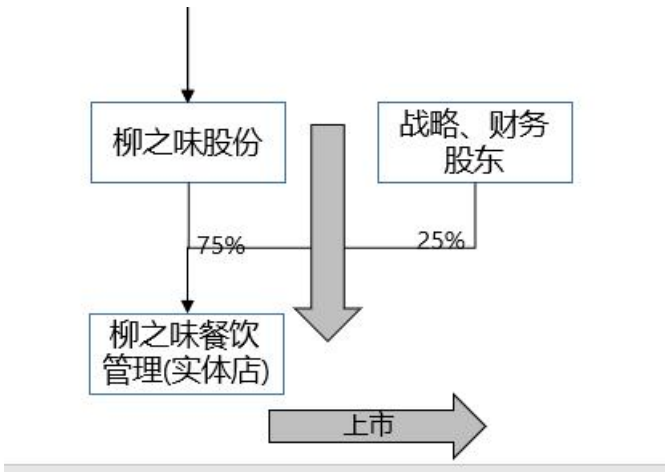


图 5-3 LZW 治理保障第二阶段

在此过程中，建立以董事会董事长牵头、总经理协同各职能部门推动的工作方法，在董事会成立 LZW 公司变革发展委员会，向上积极对接政府、产业专家为核心的产业发展咨询委员会、统筹领导并协调推进战略落地工作的推进发展，向下协调各部门建立快速反应和反馈的机制，并对各种问题和机会做出快速反应，调动一切积极因素，营造全员参与、协作紧密的良好环境。

5.2 完善标准体系，保障食品安全

严格按照标准生产加工，将地方标准、行业标准、国家标准、国际标准有效结合，建立 LZW 公司完善的柳州螺蛳粉质量标准体系。按照“柳州螺蛳粉”地理标志证明商标授权使用，维护螺蛳粉品牌声誉形象。建立全产业链 4P 认证对接新机制，实现原料种养、生产加工、新品研发、产品销售全过程质量监管。严格遵循《柳州螺蛳粉食品安全地方标准》，促进螺蛳粉产业有序健康发展。强化公司检验检测中心对预包装螺蛳粉产品的全项检验能力，将检验检测中心打造成为柳州知名的实验室，提高对上游原料安全性指标的检验检测能力，确保检验范围覆盖重金属污染物、真菌、毒素、亚硝酸盐食用添加剂、农药兽药残留、微生物等食品安全性指标项目，为战略实施发展和质量安全提供充分的技术保障。发挥质检部门作用，加大对袋装螺蛳粉产品出厂检验，保障出厂质量^[50]。

5.3 强化人才队伍建设

LZW 的战略落地需要人才的不断培养和业务模式的创新，包括人才的选拔和现有员工的培养。让 LZW 的发展目标成为每一位员工的目标，做到“全体员工参与 LZW 的经营”，最大化的将 LZW 的整体长期目标和员工的短、中、长期目标梳理并统战起来。

在职能结构方面，提高员工专业技能并加强跨职能协作。结合 LZW 的战略发展需求重点加强人才储备、培养创新型的研发和营销人才和孵化螺蛳粉实体运营团队、引进高层次管理人才。每年根据公司年度工作目标、工作重点任务，制定年度职能计划、人才计划、培训计划、考核计划，并分步骤、有重点的实施落地。

5.4 持续完善公司内部管理

持续完善公司管理，从一家生意型公司转型为一家管理规范的公司，持续提升运营效率和结构效率，加强 LZW 公司的核心竞争力，在螺蛳粉产业的激烈市场竞争中保证 LZW 基业长青，并从以下四个方面着手：

第一个方面，构建合理的股东结构。在股东结构中，构建财务股东、技术股东、战略股东、资源型股东结构。财务股东负责资金筹划，技术股东承担产品研发和生产，战略股东则承担战略、资本管理，资源型股东带来关键要素资源。

第二个方面，完善管理层次。构建股东会、董事会、监事会、总经理、高管层的化战略到行动的落地层次，股东会承担资源性职能、董事会承担战略性职能、监事会承担监管职能、总经理承担战术性职能、高管承担执行职能。

第三个方面，流程组织和制度。做到使命明确、远景清晰、战略到位的基础上，健全企业文化、完善各部门职能，岗位职责、流程操作明晰、符合标准，设立奖励和制约制度，完善五险一金政策，构建员工和公司的利益共同体，释放员工活力。

第四个方面，底线规范透明。食品安全和财务安全是公司可持续发展的两条生命线，符合准则、报表齐全、合规合法、合理避税、规范透明、符合监管。

5.5 本章小结

到 2025 年，将 LZW 公司打造成以规模化、产业化、标准化、品牌化为核心发展特征的四化螺蛳粉产业公司，品牌和企业具有一定知名度及附属产业，产业价值链实现高端跨越，构筑起一二三产有机融合的新型产业生态，力争螺蛳粉产业前三强之一，袋装 100 亿产业中不低于 5% 的市场份额，营收 5 个亿，利润 0.5 个亿，企业价值 5 个亿，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。总体来说，需要以下四项保障举措：

治理和组织保障是重中之重，需要分三个阶段改造成，第一阶段成立聚焦螺蛳粉全产业链的母公司；第二阶段引入各类战略型股东，成立聚焦螺蛳粉线上线下产品运营销售的子公司；第三阶段聚焦实体餐饮公司的子公司。

完善标准体系和保障食品安全是 LZW 螺蛳的安全底线，尤其是检验范围覆盖重金属污染物、真菌、毒素、亚硝酸盐食用添加剂、农药兽药残留、微生物等食品安全性指标项目。它为战略实施发展提供充分的安全保障。

强化人才队伍建设是 LZW 战略实施的关键，让 LZW 的发展目标成为每一位员工的目标，“全体员工参与 LZW 的经营”，最大化的将 LZW 的整体长期目标和员工的短、中、长期目标统战起来。

持续完善公司内部管理是战略发展的催化剂，保障其从一家生意型公司转型为一家管理规范的公司，可以持续提升运营效率和结构效率，加强 LZW 公司的核心竞争力。

第 6 章 结论及展望

6.1 研究结论

本文在梳理战略相关的理论上，通过研究国内外预包装快速食品、螺蛳粉产业、PEST 模型、国内主要米粉细分品类、李子柒和螺霸王螺蛳粉品牌竞争对手、波特五力模型，结合 LZW 内部的基本概况、LZW 现阶段遇到的发展瓶颈进行资源和 SWOT 矩阵分析，最终确定了 LZW 公司的战略是顺应并抓住柳州市政府关于产业升级的历史性机遇，梳理 5 至 10 年甚至更长时间的企业战略方向和战略目标。立足用产业+资本的理念谋划推进螺蛳粉产业升级发展，以预包装袋装螺蛳粉生产销售为抓手，以价值链和产业链上下游延伸为着力点，突出高品质原材料供给、产品创新制造能力、品牌建设、人才智力孵化、营销渠道拓展等措施，加快螺蛳粉一二三产业融合发展，构建具有独特竞争力的螺蛳粉 2.0 产业体系，推动 LZW 柳州螺蛳粉畅销全国。本文的主要结论如下：

6.1.1 LZW 公司使命

充分利用柳州地区螺蛳粉产业地理位置优势、人力资源优势，用心传承柳州螺蛳粉，让柳州的螺蛳粉成为世界的螺蛳粉，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。

6.1.2 LZW 公司发展目标

到 2025 年，把 LZW 公司打造成以规模化、产业化、标准化、品牌化为核心发展特征的螺蛳粉产业公司，品牌和企业具有一定知名度及附属产业，助推产业价值链实现高端跨越，构筑起一二三产有机融合的新型产业生态，力争螺蛳粉产业前三强之一，袋装 100 亿产业中不低于 5% 的市场份额，营收 5 个亿，利润 0.5 个亿，企业价值 5 个亿，在柳州螺蛳粉产业领域形成产业齐全、放心、美味、中高端地螺蛳粉产业集团公司。

6.1.3 LZW 公司战略定位

产业定位。从预包装线上螺蛳粉逐步建立“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的垂直竞争能力，从螺蛳粉产品经营上升到螺蛳粉产业生态的经营，通过股权设计，融财、融智整合团结一切可以团结的力量，整合成为一家拥有产业能力公司。

业务定位。在技术上符合逻辑关系，科学、有效利用螺蛳粉产业资源从预包装线上产品向预包装+线下实体店逐步转型为产业生态平台，创造最大的经济价值。

品类定位。在饮食习惯上符合大众消费的习惯，从柳州特色的螺蛳粉原味向其他口味、便捷、场景的螺蛳粉全品类产品开发。

渠道定位。在消费习惯上符合目标消费群的习惯，从淘宝、天猫向全互联网，从全网到全渠道，从全渠道到全球拓展。

6.1.4 LZW 公司发展战略选择

LZW 公司的总体发展战略研究，主要是通过规模化、产业化、协同化、品牌化经营以创造价值，将产业、企业、实体做为整体发展战略框架。LZW 公司通过“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的垂直竞争能力经营来减少成本并增加收入。公司将资源配置于螺蛳粉产业，通过产业协同达到节约成本、增加价值的目的。企业整体战略的首要任务在于产业经营项目的相关性。关注点主要是以下三层战略业务单元的选择及发展计划。

表 6-1 LZW 螺蛳粉产业集团公司主要功能与产业定位

螺蛳粉产业集团公司主要功能与产业定位			
功能与产业定位	战略选择	专注	职能
产业视角	聚合螺蛳粉产业人才、资源，资本建立产业垂直竞争能力，向下赋能企业视角和实体视角	专注优质螺蛳粉产业“养殖+生产加工+其他螺蛳粉品牌电商企业+文旅”	产融互动：投融资，投资管理，战略规划，资本重组，参股控股
企业视角	聚合螺蛳粉企业人才、资源，资本建立企业竞争能力，向下赋能企业视角和实体视角	电商+实体(孵化)	产品研发、营销策划、政府关系、品牌企划等项目承受
实体视角	聚合螺蛳粉实体店人才、资源，资本建立实体餐饮门店的竞争能力，向下赋能门店	实体门店，具备快速复制能力	线下实体螺蛳粉产品研发、中央厨房、营销策划、门店渠道等

6.1.5 LZW 公司的三种基本竞争战略如下

(1)、成本领先战略

通过“养殖+生产加工+电商+实体+文旅”的规模经济，参股优质的养殖基地，自有高效率加工生产运营，以较低的成本提供放心、美味螺蛳粉产品。

(2)、差异化战略

LZW 公司务必提供独特产品或口味，被消费者追捧、认同，在享受美食的过程中产生愉悦和满足，以消费者为中心，开发和引导消费者需求和口味的偏好，由于螺蛳粉本身的偏好差异较大，差异化的战略选择务必包括：品牌内涵的差异化、产品的差异化、形象差异、营销差异化。

（3）、专注战略

LZW 务必集中专注与螺蛳粉产业，在发展的中切勿求快、求大、求全，尤其前期需要专注于螺蛳粉预包装产品，做深度的市场开发。总体来说，LZW 公司的竞争战略不能在运用一种忽视另外两种。LZW 公司的竞争战略应该是以养殖生产成本领先的同时兼顾好产品、形象、渠道，前期还要专注于预包装产品。

6.1.6 职能战略

（1）、在供应链职能战略方面确定了通过参股或控股形式，逐步扩大螺蛳粉原材料种养加工和示范基地的规模。

（2）、在营销战略方面，提炼出“吃柳州正宗原味螺蛳粉，就吃柳之味”品牌主张。在渠道方面确定了“全店布局,度渠定制”策略。在营销的流量方面，结合代言人的权益情况，给予成长性平台的明星支持，获得流量资源置换，结合直播玩法，定制明星礼盒，加大站外流量的引入。

（3）、在产品战略方面，以原味螺蛳粉为原点，逐步向其他的猪骨、牛骨、海鲜口味延伸、再逐步向场景化产品延伸。在口味研发方面，LZW 螺蛳粉必须针对酸、辣、鲜设定不同的阈值以适应不同的人群

（4）、在生产战略方面，提升袋装螺蛳粉生产自动化水平和加快构建 LZW 公司质量安全追溯体系

（5）、在 LZW 公司人才战略方面，与柳州职业技术学院、广西大学开展校企合作，扩大专业队伍。借助柳州市人才引进培养计划，采取技术股、股权激励、吸纳引进高端人才。

（6）、在财务战略方面，以股权融资为主，债券融资为辅，通过股权和债权的组合融资，不仅增加融资效率，还可以降低渠道单一风险，充分利用柳州市政府的产业政策、社会的力量，吸引高端人才投资经营。

6.2 展望和不足

当今战略思想主要有十大流派，本文更多的是基于战略的企业家学派的方法论，基于 LZW 董事长的发展抱负和战略直觉，受 LZW 董事长委托，共同探讨研究两大命题，第一是 LZW 公司董事长所提出一直徘徊于 3000 万营收规模的战略困局，其二是如何积极拥抱未来螺蛳粉产业的解构和重构，危机并存政策的战略机遇。所以从作者角度审视本文，还有如下不足：

企业家流派的主要思想是基于企业家或者企业实际控制人的远见和战略直觉，较多的考虑企业家的主观意志，如何以终为始达到未来的战略目标，所以在战略的规划上主要是从外部环境往里看，并没有过多深究 LZW 当前的经营现状和能力。

部分职能战略和落地环节还不够细化，推动实施过程中后续还需要更全面深入的进行战略管理跟踪评价，做进一步补充研究。

参考文献

- [1] 《粮食行业“十三五”发展规划纲要》，国家发展改革委，2016 年
- [2] <http://swj.liuzhou.gov.cn/>，柳州市商务局，2021 年 9 月
- [3] 柳州螺蛳粉产业发展规划（2018-2022），柳州市商务局，2019 年
- [4] 柳州螺蛳粉产业发展规划（2018-2022），柳州市商务局，2019 年
- [5] 亨利·明茨伯格.《战略历程：纵览战略管理学派》[M]. 机械工业出版社，2002 年
- [6] 徐二明,李维光.中国企业战略管理四十年(1978—2018)[J]. 经济与管理研究. 2018 年 9 月. 第 39 卷第 9 期
- [7] 《加快推进柳州螺蛳粉及广西优势特色米粉产业高质量发展实施方案的通知》，柳州办公厅，2021 年
- [8] 杨伟军. 柳州螺蛳粉的生产工艺技术研究[J]. 食品工业.2017 年. 第 38 卷第 8 期
- [9] 李文奇. 食品安全地方标准柳州螺蛳粉标准制订研究[J]. 轻工科技. 2018 年第 34 卷第 8 期
- [10] 张蓓. 跨境电商视角下柳州螺蛳粉国际营销模式研究[J]. 柳州职业技术学院学报.2021 年 6 月
- [11] 科利斯等.公司战略：企业的资源与范围[M]. 东北财经大学出版社.2005 年
- [12] 汤普森.战略管理[M].机械工业出版社，2011 年
- [13] 詹姆斯·柯林斯,杰里·波拉斯.基业长青[M].中信出版社.1994 年
- [14] 德鲁克.管理：使命、责任、实务[M].机械工业出版社.2013 年
- [15] HILLCW, JONES G R. Strategy management theory: an integrated approach [J] . Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- [16] 迈克尔·波特.国家竞争优势[M]. 中信出版社.2012 年
- [17] 国务院发展研究中心产业经济研究部课题.中国产业振兴与转型升级[M]. 中国发展出版社.2010 年
- [18] 科利斯等.公司战略：企业的资源与范围[M]，东北财经大学出版社，2005 年
- [19] FREEDMAN L. Strategy: a history [M] . Oxford: Oxford University Press .2015.
- [20] 迈克尔·波特.竞争战略[M]. 中信出版社，2014 年
- [21] 许德音，周长辉. 中国战略管理学研究现状评估[J]. 管理世界，2004 (5) : 76—87.
- [22]安索夫.战略管理[M]. 华章出版社，2011 年

- [23] 希尔,琼斯,周长辉.战略管理中国版[M]. 中国市场出版社.2007 年
- [24] 迈克尔·波特.竞争战略[M].中信出版社.2014 年
- [25] 王明夫.蓝筹[M].中国人民大学出版社.2004 年
- [26] NAN R, HAMB RICK D C, CHEN M J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field [J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(9):935—955
- [27] 柳州螺蛳粉产业发展规划（2018-2022）.柳州市商务局.2019 年
- [28] 粮食行业“十三五”发展规划纲要.国家发改委, 2016 年
- [29] 柳州市全面推动螺蛳粉产业升级发展的若干政策.柳发版, 2018 年
- [30] 宋洪波.食品加工新技术[M].科学出版社, 2013 年
- [31] 林艳桃.国内外方便面行业发展现状及趋势[J].食品科技与经济, 2014 年 4 月
- [32] 刘景圣, 刘美宏, 谢佳函, 张浩.方便即食食品研究现状与发展趋势[J], 吉林农业大学学报.2018, 40(4):511~516
- [33] 柳州螺蛳粉产业发展规划（2018-2022）.柳州市商务局.2019 年
- [34] 桂林市人民政府关于桂林米粉产业发展的指导意见, 桂林市商务局, 2019 年
- [35] 曹金华, 汪水兰.桂林米粉连锁经营发展模式构建研究[J].企业改革与管理, 2018（18）: 53-54.
- [36] 常德市人民政府关于常德米粉产业发展的指导意见, 常德市人民政府办公室, 2020 年
- [37] 张冰利.柳州螺蛳粉出口井喷原因分析[J].粮食科技与经济.2020 年
- [38] 李文奇. 食品安全地方标准柳州螺蛳粉标准制订研究[J]. 轻工科技. 2018 年第 34 卷第 8 期
- [39] 中国互联网发展报告（2019）.中国互联网协会.2019 年
- [40] 天猫生意参谋.<https://sycm.taobao.com/>.2020 年
- [41] 螺霸王官方网站.<http://www.lbwfood.com/>.2020 年 7 月
- [42] 李景相.柳州螺蛳粉产业专利分析.[J]科技与创新.2020 年
- [43] 范立强.螺蛳粉“触电”俏销全球[N].当代广西.2020 年
- [44] 宋烨佳.柳州淡水螺产业现状及发展对[J].养殖与饲料.2020 年第 05 期
- [45] 庄孝飞, 赵燕, 彭亚锋.我国方便食品行业质量调研报告[J]. 质量与标准化, 2017(9):42-45.
- [46] 刘洋.柳州螺蛳粉为广西特色产业发展提供借鉴[N].国际商报.2021-03-30
- [47] 张蓓.“互联网+外贸”背景下柳州螺蛳粉产业人才需求研究[J].2018 年 1 月
- [48] 桂曙光, 陈昊阳. 股权融资: 创业与风险投资[M]. 机械工业出版社, 2019 年

-
- [49] 廖连中. 企业融资II：股权债权+并购重组+IPO上市[M]. 清华大学出版社，2021 年
- [50] 李文奇等. 食品安全地方标准柳州螺蛳粉标准制订研究[J]. 轻工科技. 2018 年第 34 卷第 8 期