****

**《管理学原理》 课 程 论 文**

论文题目**：**关于徐福记国际集团的战略分析

|  |  |
| --- | --- |
| 姓名： | XXX |
| 课程： | 管理学原理 |
| 学号： | XXX |
| 学院： |  |
| 完成时间： | 2019年11月9日 |

关于徐福记国际集团的战略分析

**·背景：**

徐福记由来自[台湾](https://baike.baidu.com/item/%E5%8F%B0%E6%B9%BE/122340)的徐氏四兄弟于1992年在中国大陆注册创立，专注于生产经营糖果、糕点、[沙琪玛](https://baike.baidu.com/item/%E6%B2%99%E7%90%AA%E7%8E%9B/666788)、巧克力及果冻布丁等糖点休闲食品，自1998年以来在国内糖果市场上的销售额与占有率一直稳居首位。但已于2011年被雀巢集团所收购，控股60%。雀巢收购的企业的风格一直便是为了共同发展。收购了徐福记后，雀巢并没有修改徐福记的商标，也没有在包装上做明显的注明，因此很多人以为徐福记还是国货品牌。

作为曾经的民族企业的骄傲“糖果大王”，虽已被食品巨头雀巢收购，但雀巢并未过多干涉徐福记的发展，反而从另一方面上讲开拓了徐福记的海外市场，因而认为其仍有分析价值，故而将其作为讨论主题。

**·公司的愿景与使命：**

具体的公司愿景尚在征集中，只是有简单的描述为徐福记建设成为百年品牌，为消费者提供优质食品、美好生活。

**·外部分析：**

·PEST模型：

1.政治环境：国家政策为食品安全科技创新体系的长期发展提供了有力的保障，例如国务院颁布的《国家中长期科学和技术发展纲要》将食品安全列人了公共安全领域优先主题，为加强食品安全科技攻关提供了政策保障。

2.社会文化环境：徐福记的市场已经拓展至海外，产品的服务对象已近不再局限于国人，也相应开发了更加满足国外市场的巧克力相关产品。而不仅仅是之前以沙琪玛等中国传统食品为主打产品。一方面其开发的产品均针对国内外消费者的风味偏好。另一方面便携集合式的食品包装满足现代人快节奏的生活方式，食用方便，携带容易，适合餐点之外能量补充。

3.经济环境：

宏观经济环境：改革开放以来，中国的食品工业保持持续稳定增长，创造的工业总产值自1995年连续7年距国民经济各工业部门第一位。食品行业面临加速发展，近十年来，每年的增长幅度都在10%左右。

微观经济环境：作为原本的“糖果大王”，徐福记已然是国内一流的食品企业，尤其是糖果产业，占据了高份额的国内市场，国民对于糖果类零食的需求量较大而且比较稳定，尤其在特定节日或盛典时，糖果的需求弹性较小。为了应对国外市场，徐福记开发了巧克力类产品，

在雀巢的帮助下正在寻找海外市场的突破口。

4.技术环境：随着科学技术的迅猛发展，新的食品原料，加工工艺，加工设备不断涌现，食品企业纷纷加大对研究开发的投入。尤其是信息技术，生物工程，纳米技术，微波技术，自动化控制技术等高新技术的发展对食品产品的开发起到了重要助推作用。

但就徐福记公司个体来讲，产品研发为公司短板，要扩张到海外市场，在被雀巢收购之前徐福记也曾经尝试过研发巧克力产品，结果却不太理想。时至今日依旧无法摆脱传统的产品开发模式，借助雀巢的帮助或许在产品开发上会有新的突破。

·五力模型：

1.现有竞争对手分析：雀巢收购徐福记创建奇欧比品牌，开发巧克力类产品，希望与好时，德芙一争中国的巧克力市场。中国已成全球第二大巧克力市场，巧克力市场发展空间巨大，诸多品牌强势进攻也是自然。

2.替代竞争者研究：徐福记的产品主要分为五类：糖果，巧克力，糕点，沙琪玛，果冻。皆为零食类食品，其替代品食品有很多，其他零食生产商数不胜数，较为知名的品牌有生产干果类零食的三只松鼠，可比克等薯片生产商等。

3.潜在竞争者研究：1食品厂作为轻工业工厂，其规模经济较大 ，在华工食品学院承办徐福记面试大赛时，有幸与其HR交谈，据HR介绍，在徐福记中目前有两条食品生产线工作（分析后觉得可能仅指广州所在的一处小工厂）。需要有一定的投资资本。2从在位优势方面考虑，目前国内主要大型食品厂都有国际巨头食品集团的外资注入投资，且入股比重不占少数。3产品差别方面上来讲，徐福记已经拥有其品牌效应，在国内市场享有消费者的口碑。

4.顾客研究：1顾客的需求研究方面来讲，徐福记首创散装专柜销售的策略，有效的刺激了消费者的需求量。徐福记产品的目标市场是以白领为主体的中高端主流消费群体。2顾客的价格谈判能力研究方面，消费者个体的购买量虽不多，但有广泛的消费者群体，顾客后向一体化的可能性几乎不存在。

5.供应商研究：徐福记的供应商厂商较多，为了挑选优质供应商合作，徐福记公司有举办徐福记供应商大会的规则，供应商的谈判能力有限，有利于徐福记公司的发展。

**·内部分析**

·核心竞争力

1富有战略价值2具备稀缺和不可替代性3依靠模仿和学习难以获取4由各种元素的综合或整合而来5影响企业经营元素的有限和可控性6企业在核心能力上的投资具有杠杆作用7应变力和延展性8不可交易性和阶段性特征

综上徐福记的核心竞争力在于采用完全差异化的营销策略为以下三个方面：

第一是在品牌传播方面，同类竞争品牌主要是通过传统的电视、平媒等主流媒体的品牌传播建立和提升品牌；而徐福记主要是通过在销售终端的传播建立和提升品牌。

第二是在销售通路方面，同类竞争品牌主要是通过各级代理商分销产品；而徐福记主要是通过自己的销售公司和直营终端销售产品。

第三是在产品规划方面，同类竞争品牌主要是以各种规格包装产品的销售为主，散装产品为辅；而徐福记是以散装产品的销售为主，包装产品的销售为辅。

·SWTO分析：

S（strength）优势

1. 徐福记食品所选用的原材料都是来自绿色农产品种植基地
2. 徐福记系列产品价格优惠
3. 徐福记食品有着稳定的流通渠道稳定，徐福记于国内外大型，知名连锁超市建立有长期合作关系。

W（weakness）劣势

1. 徐福记休闲食品麦香系列的产品包装不够独特，不能很好地吸引消费者得眼球。
2. 徐福记得广告投放较小，促销欠缺，品牌宣传力度不够，关注度不够

O （opportunity）机会

1. 国内市场潜力大，国内休闲食品尚未形成垄断，徐福记食品的发展空间巨大。
2. 消费者对休闲食品的关注度及喜爱程度日益剧增，市场需求大
3. 国家加大了对休闲食品的监督，相应打击了一些存在非健康隐患的休闲食品厂商，为徐福记这一健康食品生产厂商发展提供了良好的发展空间。

T （threat）威胁

1. 在市场环境中，与徐福记类似的品牌很多，竞争激烈
2. 同类产品营销网络战略健全
3. 经济全球化加速了外资企业进军国内市场，尤其是国际食品集团巨头介入

·业务层战略

1. 低成本战略
2. 差异化战略

徐福记以散装食品销售为主，整包食品销售为辅的销售策略，不同于常规食品以整包销售的销售策略。

徐福记主要是通过在销售终端的传播建立和提升品牌而不是常规食品公司通过电视广告投放等方式进行宣传。

1. 集中化战略

徐福记产品的目标市场是以白领为主体的中高端主流消费群体。这类消费群体更关注产品的品质和口味，具备很强的购买力和很高的购买频次，并且容易形成品牌忠诚。

·公司层战略

1. 合作战略

徐福记与雀巢合作（于2011年被雀巢收购60%股份），开拓了海外市场，提高了自己的竞争能力

2.多元化战略

徐福记已经不再满足于之前以制糖为主的单一化产品生产模式，开始生产其他类型零食，目前主要有5类：糖果，巧克力，糕点，沙琪玛，果冻。

1. 一体化战略

徐福记拥有是自己的销售公司，可以通过直营终端销售产品，而不仅仅只能通过连锁超市进行销售。

·公司层BCG矩阵

1. 问题型业务 ，

果冻布丁，米格玛，餐蛋糕

2.明星型业务

“奇巧”（巧克力，与雀巢联合开发，准备用于打开海外市场主力产品与抢占国内巧克力市场），**奇欧比**

1. 瘦狗型业务

沙琪玛，**徐福记浓99鲜奶糖**

1. 现金牛型业务

**包馅酥，休闲糖果，节庆年糖系列，熊博士糖果**

**·职能层战略**

1. **人力资源战略：乐于校招，与华南理工大学食品学院合作密切，以徐福记面试大赛形式分发实习生offer名额。**
2. **市场运营战略：**徐福记主要是通过自己的销售公司和直营终端销售产品，且在连锁超市向零售端付费支持自己独立散装售卖点。
3. 采购战略：举办徐福记供销商大会评选合适的供应商，更利于以最高性价比采购合适原料
4. 研发战略：在自主产品研发突破海外市场失败后，选择被雀巢收购，与雀巢联合开发巧克力类产品
5. 品牌战略：在零售端坚持自己的独立散装售卖点有利于自己品牌口碑的发展