

摘 要

吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略研究

现代烘焙业起源于西方欧美国家，19 世纪初引入我国。随着经济社会发展与人民生活水平的提高，生活节奏逐步加快，中国消费者的饮食习惯也渐渐发生变化，面包、饼干等烘焙食品很快地进入了千家万户。烘焙行业虽然在国内市场起步较晚，但一直发展迅猛，深受消费者的喜爱。为了迎合人们对烘焙食品多样化需求，烘焙市场百花齐放，竞争空前激烈。吉林达利食品有限公司凭借着强大的市场竞争力在浪潮中脱颖而出，持续发展，但同时也面临着诸多挑战。如何扛过市场大考，如何定位未来烘焙业务的发展方向是公司亟待解决的问题。

论文主要以吉林达利食品有限公司烘焙类业务为研究对象，在运用战略管理相关理论、文献分析的基础上，通过文献分析法、个案研究法、访谈法对公司烘焙类业务进行系统分析。首先，介绍公司烘焙类业务目前的概况及发展现状，确定现阶段公司烘焙类业务存在的问题是公司员工主人翁意识淡化、新开发产品辨识度低以及烘焙产品种类单一，分析造成以上问题的原因主要包括公司管理结构不够合理、管理水平低下和公司产品研发缺乏创新能力。其次，在战略分析阶段，先是分析公司烘焙类业务的外部环境和内部环境，其中在外部宏观环境和行业环境上分别运用 PEST、波特五力模型方法进行分析，内部环境分析主要通过资源分析和能力分析两个方面进行阐述。再以 SWOT 方法为基础，对公司烘焙类业务自身优势、劣势和外部所面临的机会、威胁进行详尽的分析。结合公司烘焙类业务的实际情况，选择了 SO（增长型）战略指导公司长期发展。最后，通过对公司烘焙类业务整体环境的分析，完善公司烘焙类业务发展战略，

确定发展战略目标，为确保发展战略顺利实施，提出组织结构方面、科学技术方面、人力资源方面和企业文化建设方面的保障措施。

关键词：

烘焙类业务，食品，发展战略

Abstract

Research on Development Strategy of Baking Business of Jilin Dali Food Co., Ltd

The modern baking industry originated from the western European and American countries and was introduced into China in the early 19th century. With the development of economy and society and the improvement of people's living quality, the pace of life has been significantly accelerated, and the eating habits of Chinese consumers are also gradually changing. Bread, biscuits and other baked goods have entered thousands of households. Although the baking industry started late in the domestic market, it has been developing rapidly and deeply loved by consumers. In order to cater to people's diversified demand for baked goods, the baking market is booming and the competition is fiercer than ever. Jilin Dali Food Co., Ltd. stands out from the tide with its strong market competitiveness and continues to develop, but it also faces many challenges. How to pass the market test, how to position the future development direction of baking business is an urgent problem for the company to solve.

This paper mainly takes the baking business of Jilin Dali Food Co., Ltd as the research object. Based on the relevant theories of strategic management and literature analysis, this paper systematically analyzes the baking business of the company through literature analysis, case study and interview method. First of all, introduce the baking class business current situation and development present situation, determine the present problems existing in the baking class business is the company's employees awareness as desalination low brand awareness, development of new products and product categories and sales channels of a single, analyze the causes of these

problems mainly include company management structure is not reasonable, lack of management level is low and the company product research and development innovation ability. Secondly, in the stage of strategic analysis, the external and internal environment of the baking business of the company is firstly analyzed. PEST and Porter's Five Forces Model are respectively used to analyze the external macro environment and the industry environment. The internal environment analysis is mainly elaborated from two aspects: resource analysis and capability analysis. On the basis of SWOT method, the advantages, disadvantages and external opportunities and threats of the baking business of the company are analyzed in detail. Combined with the actual situation of the baking business of the company, I choose SO (growth) strategy to guide the long-term development of the company. Finally, through the analysis of the overall bad environment of the baking business of the company, the development strategy of the baking business of the company is improved and the development strategic objectives are determined. In order to ensure the smooth implementation of the development strategy, the guarantee measures of organizational structure, science and technology, human resources and corporate culture construction are put forward.

Keywords:

Baking Business, Food, Development Strategy

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 研究方法与内容.....	2
1.3 理论基础和文献综述.....	3
第 2 章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务的发展现状和问题分析....	7
2.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务概况及发展现状.....	7
2.2 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展存在的问题.....	9
2.3 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展存在问题的成因.....	10
第 3 章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略环境分析.....	11
3.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务外部环境分析.....	11
3.2 吉林达利食品有限公司烘焙类业务内部环境分析.....	19
3.3 吉林达利食品有限公司烘焙类业务 SWOT 分析.....	22
第 4 章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略的制定与实施..	30
4.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略规划的目标.....	30
4.2 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略的选择.....	31
4.3 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略的实施.....	32
4.4 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略的实施保障.....	34
结 论.....	38
参考文献.....	39
致 谢.....	41

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

烘焙食品基本原料主要包括以面粉、酵母、糖和水，添加适量的油脂、乳品、盐、鸡蛋和添加剂等，经过和面、成型、烘焙等一系列工艺方法烘焙而成。烘焙食品主要有面包、蛋糕和饼干等。烘焙食品最早来源于西方欧美国家，在西方家庭的餐饮中，面包和糕点等烘焙食品一直作为主食来食用。近年来，随着国际经济逐步一体化，烘焙行业开始进军中国内地市场。而国内居民的生活水平不断提高，国民饮食习惯渐渐发生变化，烘焙食品市场规模总体呈扩大趋势。消费者对于烘焙食品越来越喜爱，越来越关注食品的品质。目前我国国内烘焙食品行业经营形式主要有独资、合资、国营、民营、私企等等。

吉林达利食品有限公司依靠灵活的经营管理模式、先进的技术支撑、稳健的供应体系、可信赖的品牌后盾在市场竞争的浪潮中所向披靡，不断发展壮大，使吉林达利烘焙食品迅速成为东北地区烘焙业的强势品牌，公司烘焙类业务是公司的核心产业，也是开山之作。这几年烘焙类业务一直保持稳中向好的发展趋势，但随着人们对烘焙食品精细化的需求，公司烘焙产品结构亟待进一步转型升级，发展的同时也面临诸多问题和挑战。

1.1.2 研究意义

随着科技的不断发展，我国烘焙类休闲食品的需求日益增长，但同时也暴露出诸多问题。大多数的烘焙食品企业营销手段单一、组织结构混乱、发展前景不明朗，在其行业竞争加剧、原材料价格上涨、员工流动频繁、市场监管日趋完善的情况下，很多企业生存越来越困难。通过本文的研究，结合公司烘焙类业务的实际情况，从本公司烘焙类业务未来发展方向为出发点，为吉林达利食品有限公司进一步完善发展战略。通过对公司烘焙类业务发展战略的探讨，

让公司认识到战略规划的重要性，为其将来的发展方向提供一定的指导和保障，也为同行业其他企业的可持续发展提供经验借鉴。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 研究方法

（1）文献分析法

通过对文献进行搜集、鉴别、整理以及相关研究，形成对事实的科学看法。本文通过查阅和分析借鉴大量战略管理相关文献，分析吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展现状以及存在的问题的成因，为将来发展战略提供强有力的支撑。

（2）个案研究法

把实际出现的问题作为案例，进行研究分析、判断，然后解决问题。选取吉林达利食品有限公司烘焙类业务为具体的案例对象，通过其发展现状，对其发展环境及其竞争力进行了详细分析。

（3）访谈法

实地走访吉林达利食品有限公司、售卖食品的商超及相关门店，对公司核心骨干、财务及销售等相关人员进行访谈，通过访谈掌握公司运营状况，对其烘焙类业务发展战略进行研究分析。

1.2.2 研究内容

本文以吉林达利食品有限公司烘焙类业务为研究对象，在对公司烘焙类业务发展现状、面临的问题以及问题成因进行深入剖析，分析公司烘焙类业务发展的内外环境，制定相应的发展战略。主要内容如下：

第1章 绪论。吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略研究的研究背景及意义，梳理战略管理相关理论概述、PEST、波特五力、SWOT模型的基本概念，回顾了有关烘焙食品行业的发展战略相关文献综述，介绍了论文的研究方法和内容。

第2章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务的发展现状和问题分析。介绍公司烘焙类业务发展现状、存在的主要问题以及对问题原因进行分析。

第3章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略环境分析。通过对公司烘焙类业务内部和外部环境的分析，运用 SWOT 方法分析该公司烘焙类业务的发展走向。

第4章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务的发展战略制定与实施。根据战略管理相关理论，结合公司实际情况，进一步完善公司烘焙类业务发展战略的建议。

1.3 理论基础和文献综述

1.3.1 理论基础

（1）企业战略管理相关理论

“战略”源于古希腊文 *strategos*，原意是“将军”，最早被广泛应用于军事领域，该词逐渐演变为指挥军队的艺术和科学，后来不断被应用于政治、经济等其他领域。Ansoff（1976）在《从战略规划到战略管理》一书中提出了“企业战略管理”。他认为企业的战略管理是将企业的日常经营决策与长期计划决策相结合的一系列经营管理业务。Steiner（1982）在《企业政策与战略》一书中则认为，企业战略管理是一个动态的过程来确定企业任务和企业目标，根据企业外部环境和内部经营环境，以确保正确的实现目标，最终实现企业的使命。

（2）PEST 分析模型

PEST 分析模型主要是针对企业的宏观环境，通过四个维度进行分析，包括政治环境、经济环境、社会环境和技术环境，政治环境是指国家或地区出台的政策、法律法规以及相关制度，这些因素对企业生产经营具有一定的影响。经济环境是指国家的经济体制、国民经济发展水平、经济发展趋势、产业结构、资源分布等。社会环境是指企业所在社会中成员的民族信念、文化水平、价值

观、民俗传统、宗教信仰等。技术环境是指能够引起行业变革的先进手段，与企业生产有关的工艺流程、原材料等的出现以及技术发展动态等。

（3）波特五力模型

著名学者迈克尔·波特（Michael Porter）提出的五力模型一般用来研究企业行业环境分析。五力模型的五种竞争力分别是：同行业竞争者、潜在竞争者、替代品竞争者、供应商讨价还价能力、购买者讨价还价能力。同行业竞争者的威胁是五种竞争力最强的，他们之间相互竞争，不计后果。一般表现在品牌宣传，技术革新，产品研发等方面。新进入者的威胁是指行业的进入者通常可以带来大量的资源和额外的生产能力，并且会占有市场的份额。替代品的威胁是指那些功能相近或类似的产品会给企业带来很大的竞争压力。供应商的讨价还价能力主要是指供应商通过提高或降低价格会影响整个市场发展。购买者的讨价还价能力表现在购买者可以通过要求更高的质量或更优质的服务以及压低价格方式影响行业竞争。

（4）SWOT 分析模型

SWOT 分析法是通过分析企业自身所具备的优势和劣势，结合企业目前所面临的机遇和威胁做出最优决策，帮助企业在现有的情况下，实现资源优势最大化，找到最合适的发展路径。SWOT 中的四个大写字母分别代表着企业的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunities）和威胁（threats），将企业的内部能力和外部环境相结合，形成矩阵，将二者结合起来综合分析，更好地把握企业的战略制定。

1.3.2 文献综述

（1）战略管理相关研究

David J. Teece（1998）运用动态能力框架分析了在技术快速变化的环境中经营的私营企业创造财富的来源和方法。他指出公司的竞争优势被视为基于独特的过程（协调和组合的方式），由公司（特定）资产头寸（如公司难以交易的知识资产和互补资产组合）及其采用或继承的演进路径所塑造。John A. Mathews.（2002）认为通过反复使用联系和杠杆，这些公司的动态能力得到了增强。战

略目标资源的特点是最符合这种联系和杠杆作用的资源，即最不罕见、最可想象和可转让的资源，作为公司传统资源观点中采用的标准的积极版本。T.K.Das（2002）认为认知偏差与战略决策过程息息相关。不同的决策过程往往突出特定类型的认知偏见。通过开发一个综合框架，探索在五种不同的决策模式下存在四种基本类型的认知偏差。Farid Chemat（2017）介绍了创新的食物加工技术及其在促进可持续食品工业中的作用。旨在描述一个关于绿色食品加工多方面的战略（创新技术，工艺强化，生物精炼），以此来增强产业竞争力。

随着改革开放，企业战略思想在我国各行各业的蓬勃发展中起到了关键作用，越来越多的学者展望企业战略未来的发展方向，提出了企业战略管理的创新思路，这对我国企业战略管理的演进和发展具有一定的指导意义。周三多（2002）认为新经济时代包括四个方面：信息化、智能化、人本化和全球化。可以根据企业战略和企业经营环境固有的互动性，尝试探讨企业战略在传统经济和新兴经济两种经济形态下可能的范式构成。王毅（2002）通过对企业战略管理的发展历史进程的探究，认为不论研究企业成功，还是研究企业失败，其中一个关键因素肯定是战略管理。目前我国各界已经清醒地认识到了搞好企业战略管理的重要性。郑平（2012）认为对于中小企业来说，实施差异化战略是一种经营风险最小的企业发展战略。差异化战略不仅可以避免市场竞争，而且可以节约竞争成本。同时可以吸引客户的注意，满足差异化的市场需求。其核心是获得顾客对食品某些方面的价值认同。崔社军（2012）通过市场运作模式，探讨了我国中小企业的发展战略。他认为，我国非公有制经济主体地位正式确定以来，中小企业发展成为拉动国民经济增长的最重要动力。

（2）食品行业战略相关研究

食品行业在整个国民经济发展过程中占有重要的一席之地，与之而来各界人士不断强化对食品行业的认识，食品公司战略的相关研究也在有增长趋势。谢宏（2000）通过研究我国食品市场整体发展趋势，需求发展从温饱型—小康型—富裕型转变，竞争格局由国内竞争到全面国际化竞争转变，得出能否建立可持续发展的经营管理机制是我国食品企业成功与否的根本。品牌与网络是现

代食品企业的核心竞争力，直接影响企业发展前景。随着电子商务的崛起，网购人群呈现扩大化趋势。对于食品企业，要加快电子商务的发展，提升市场占有率。柳燕子（2019）通过分析食品企业电子商务发展中存在的机遇与问题，提出食品企业主要从品牌战略、信息化建设、人才战略发展方面着手，实施电子商务发展战略。

（3）烘焙食品行业战略相关研究

我国加入 WTO 组织以后，烘焙食品行业更是迅猛发展，我国烘焙食品行业已形成了独资、合资等多种形式的经营体制格式，各企业之间互相竞争、互相促进、优胜劣汰、共同发展，开放的市场对国有烘焙食品行业提出了更高的要求。余球（2012）认为温馨的店面、香浓的味道、花样变换的食品，是品牌烘焙店带给消费者的固有体验。但同质化的体验模式使品牌出圈的机会越来越少，烘焙企业要寻找新的契机突围。崔洪（2014）表示，随着烘焙业的快速发展，烘焙食品还远远不能满足产业的需求，存在诸多发展壁垒。我国食品机械企业信息传递不畅，没有完善的的信息系统，应积极应用信息技术武装企业，加快企业信息化建设。经过多年的经营和发展，烘焙机械行业正在由传统的简易机械向自动化机械转型，市场需求日趋多样化。为了提高国际竞争力，增加出口，扩大内需，烘焙业必须在核心技术的研究上下功夫。朴美英（2014）分析了我国烘焙产品网上销售中存在的问题，并针对这些问题提出了相应的对策。他认为，近年来，许多烘焙产品销售商开始通过网络销售，烘焙产品的网络销售在中国发展迅速。然而，烘焙产品的网上销售存在一些问题，不利于烘焙产品网上销售的健康发展。张立华（2020）通过研究中小烘焙企业业务流程，提出了一些方法来解决有业务的困难的中小烘焙企业，如促进食品差异化创新，开展多样化的促销，通过寻求差异、跨境合作，从而实现自己的突破。

第2章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务的发展现状和问题分析

2.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务概况及发展现状

2.1.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务概况

吉林达利食品有限公司隶属于达利食品集团，达利食品集团诞生于福建泉州，自1989年创办至今，历经三十余年飞速发展，达利食品集团已成长为综合性现代化食品企业集团，跻身中国民营企业500强。达利食品集团于2015年底在香港上市。公司市值以发行价格计算达732亿港元，成为2015年香港联交所IPO最大的民营企业。达利食品集团一直专注于食品行业的发展，主要构建食品、饮料两大支柱产业。目前集团在全国共建立21家子公司覆盖18个省区，共建设36个食品、饮料生产基地，1个马铃薯全粉生产基地，1家包装彩印公司。集团固定资产320亿元，目前拥有领先技术的自动化食品生产线500多条，其中休闲食品生产线400多条，饮料生产线100多条。吉林达利食品有限公司于2004年落户在吉林省德惠市哈拉哈工贸小区，总占地面积30万平方米，总建筑面积20万平方米。公司自成立以来，一直紧跟市场需求，专注新产品的研发创新，充分利用集团总部提供的资源优势、强化供应链体系建设，持续发力，使吉林达利食品有限公司成为东北地区食品行业的强势品牌，为当地的经济发展做出了巨大贡献。烘焙类业务主要产品“达利园”蛋黄派、“好吃点”饼干、“美焙辰”短保面包。烘焙类业务食品一直领军市场，主要包括三大品牌即中国糕点烘焙食品品牌“达利园”、中国饼干烘焙食品领先品牌“好吃点”，全国烘焙类短保面包畅销品牌“美焙辰”。

2.1.2 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展现状

吉林达利食品有限公司发展至今，目前拥有员工 3000 余人。公司始终坚持创新驱动，引领企业高质量发展。通过自主研发、引进先进技术、整合资源等方式，目前已拥有国际标准的先进食品生产线 10 条、饮料生产线 7 条，生产产量及销售量年年攀升，为当地经济发展及解决劳动力做出了巨大贡献。据统计，2016 年纳税总额 1.9 亿，2017 年纳税总额 2.06 亿，2018 年纳税总额 2.1 亿元，2019 年全年的纳税总额 1.9 亿元。2020 年纳税总额 1.9 亿元。公司先后荣获“长春市农业产业化市级龙头企业”，“吉林省质量口碑双保障示范单位”，“吉林省质量公认十佳诚信品牌”，“3.15 食品安全示范单位”等多项殊荣。

公司烘焙类产品主要包括“达利园”糕点、“好吃点”饼干和“美焙辰”短保面包。2004 年，集团为满足消费升级需求，国内首创了将果仁与饼干完美结合的“好吃点”香脆系列饼干，一经推出就供不应求，其中，好吃点高纤系列饼干荣获“营养健康标示”食品称号。“达利园”是糕点类烘焙食品的主品牌，形成“达利园休闲糕点”、“达利园品质餐包”两大糕点产业，引领消费者品质新生活。吉林达利食品有限公司自成立起，随集团最先推出达利园派、达利园蛋糕、达利园面包等，形成达利园强大的休闲糕点产业链。随着快节奏生活与健康消费的趋势下，人们对品质、新鲜、便利早餐的需求日益剧增，2017 年公司推出达利园品质餐包来满足国民品质早餐的消费需求，一经推出，受到当地消费者的喜爱。2018 年公司上新美焙辰面包，携手黄磊、杨紫两位当红流量明星，开启短保面包时代。美焙辰面包以“早餐花样鲜”为品牌定位，以“新鲜、美味、多样”为品牌理念，共推出了以汤熟吐司面包为主的五大系列早餐面包，三十多款食品，全面满足人们早餐新鲜、美味、多样化的选择。

吉林达利食品有限公司烘焙类食品生产和销售模式为“中央工厂+批发”，这种模式能显现出公司具有强大的规模经济潜力。一方面，在烘焙品类研发上，不追求品种多，而在于每推出一种单品都能在市场上在稳脚跟，追求单品生产销售规模，批量生产可降低单位生产成本。另一方面在销售渠道上，直接与商超终端对接，大幅降低公司的运营费用。公司成功探索出“公司+基地+农户”

的产业化经营模式，鼓励当地农户与企业签订订单。原材料鸡蛋的每年用量 1 万吨，可带动农户 400 户养殖蛋鸡，户均年增收 25000 元。此外，公司的技术研发团队经验丰富，不断钻研创新，确保公司产品质量和市场竞争能力。公司一直坚持以市场需求为导向，充分利用东北地区经济快速发展优势和国民消费结构改变的难得机遇，逐步完善布局合理、产能丰富的食品生产基地，满足国内市场消费者的需求，巩固公司品牌形象，建设成东北地区烘焙食品行业内的龙头企业。

2.2 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展存在的问题

2.2.1 公司员工主人翁意识淡化

随着公司日益发展，公司内部管理结构逐渐完善，但是在公司运营过程中仍存在薪酬结构呆板、激励机制不灵活等问题。职工的薪酬与奖励很难反应出职工工作量，员工管理上存在平均主义现象，没有反应出灵活的薪酬激励，部分员工在工作过程中缺乏激情，主人翁意识不强，不愿意参与团队建设，存在“各扫门前雪”的思想，凡事不求有功但求无过。人人讲奉献，“以厂为家”的观念逐渐淡化，公司缺少生机活力。

2.2.2 新开发产品辨识度低

公司早期推出的烘焙类食品“达利园”面包和“好吃点”饼干，自产品上市以来一直深受广大消费者的喜爱，甚至到今天，部分群众还会记得那句“好吃你就多吃点”的广告语以及当时的品牌代言人，品牌推广成效显著。以 2018 年上新的短保面包“美焙辰”为例，虽然公司每年该系列的面包销量可观，但并没有达到以往两个产品可喜的成绩，新产品在品牌宣传上，缺乏对产品差异化的有效推广，公司的产品推广路线相对较弱，并没有被大众快速识别，产品无论从包装到口感上辨识度较低。

2.2.3 烘焙产品种类单一

吉林达利食品有限公司烘焙类业务涉足长保面包、饼干、短保面包三个领域。而如今国民生活水平的飞速提高，消费者不断追求食品的品质化、多样化、营养化，一些消费者群体有了更精细的产品需求，比如减肥人群喜爱低脂低糖产品，年轻人更偏爱0添加的产品，糖尿病人群喜爱无糖产品等等，公司的烘焙产品在种类上略显单一，在产品的深加工和精加工方面做的有些不足，没有很好的应对细分市场消费者的不同需求。

2.3 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展存在问题的成因

2.3.1 公司管理水平不高

吉林达利食品有限公司内含多个职能部门，但仍有一些部门职责不清晰，导致管理效率低下，效能落后。公司在管理上对于一些重要部门缺乏相应的团队激励，缺少给予员工开放的晋升渠道和加薪机会。在吉林达利食品有限公司管理团队当中，一部分为工人出身，缺少科研经验，因此公司高层在引领公司发展创新上后劲不足，导致公司在制定重要战略部署上时常出现定位不准，眼光不够长远的现象。另外日常企业文化活动开展的较少，缺少一些员工团队协作的业务技能比赛和弘扬企业文化建设的活动，导致员工工作积极性不高，缺少凝聚力。

2.3.2 公司创新能力不够

吉林达利食品有限公司烘焙类业务拥有独自的生产-供应-销售路线，但是在食品研发、销售渠道以及市场定位等多种方面上都表现出缺乏创新力。如今烘焙市场日新月异、蓬勃发展，吉林达利食品有限公司应以更快、更灵活的方式适应新业态，但公司在原有的技术和工艺进行食品生产和制造，一直依附于集团总部，新食品的研发缺少创新，组织经营模式也墨守成规。创新能力是提升品牌核心竞争力的关键因素，在科技创新的时代背景下，缺乏创新能力将成为公司目前发展的最大绊脚石，导致公司很难在激烈的竞争环境中一举成名。

第3章 吉林达利食品有限公司烘焙类业务发展战略环境分析

3.1 吉林达利食品有限公司烘焙类业务外部环境分析

3.1.1 宏观环境分析

（1）政治法律环境

今年是十四五开局之年，在《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出，要坚持扩大内需，加快培育完整内需体系，把扩大内需战略和深化供给侧结构性改革一同推进实施，以创新驱动、高质量发展引领和提升新需求，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。习近平总书记就全面推进东北振兴明确提出了要进一步优化营商环境，深化改革。这几年国家毫不动摇鼓励、支持和引导非公有制经济发展，全面提升营商环境，尤其是在推进“放管服”改革中，聚焦企业投融资、推进技术转型升级等重点领域和关键环节，创新方式方法、加强集成管理，以更加科学高效的方式，把“水”浇到需要的“苗子”上，进一步支持民营企业持续发展，搭建服务平台。当前，我国已经全面开启社会主义现代化国家新征程，国内政治形势稳定、社会保障体系逐渐完善，国家产业政策的支持，为行业的发展提供了强力保障。

《中华人民共和国食品安全法》于2015年颁布实施，随后一系列有关食品安全法律法规陆续出台，食品安全法的日趋完善，食品安全监管始终保持零容忍的高压态势，体现了国家对做好食品安全工作的坚定决心，以此确保广大群众“舌尖上的安全”。食品监管力度的加大促使烘焙食品行业的准入更加严格，规范了食品生产和市场流通体系，保证了生产准入和流通标准化操作体系的有效实施，与此同时加速淘汰业内工艺不规范、产品质量不达标、生产技术落后的低端企业。我国烘焙食品行业规范日趋完善，为烘焙食品行业的长期健康稳定可持续发展创造了有利条件。此外，国家在财政、税收等方面释放出很多政策红利，始终保持适度的支出强度，为疫情过后市场恢复提供必要的支持。

（2）经济环境

随着国民经济的飞跃发展，居民生活水平日益提高，国民人均可支配收入持续增长，根据国家统计局数据显示，国民人均可支配收入由 2016 年的 23,821.00 元上升至 2020 年的 32,189.00 元（图 3.1）。

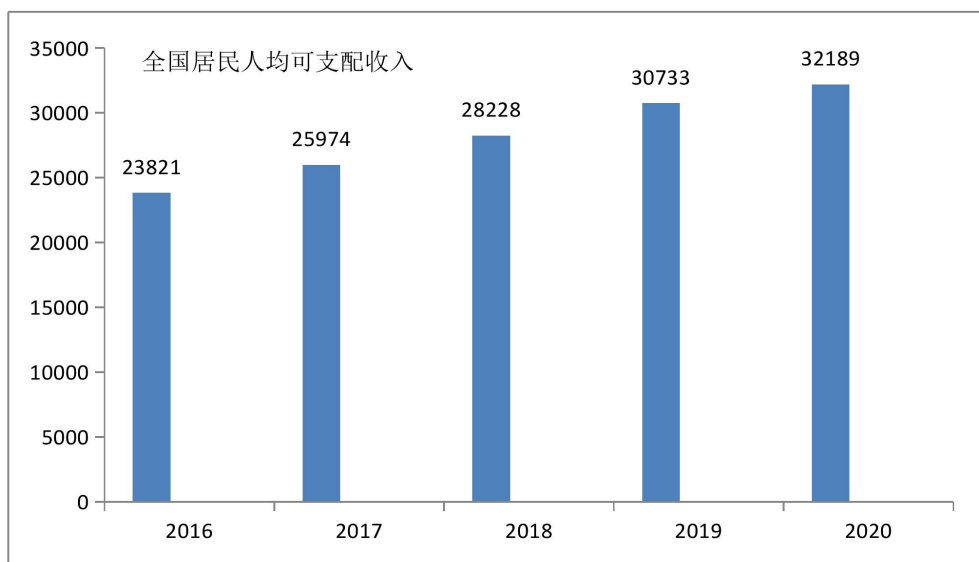


图 3.1 2016-2020 年国民人均可支配收入

国民收入水平的提高带动了我国居民人均食品支出稳步增长，根据国家统计局数据显示，2020 年食品烟酒消费支出占整个国民人均消费支出的 30.2%，在所有消费品类位居第一（图 3.2）。

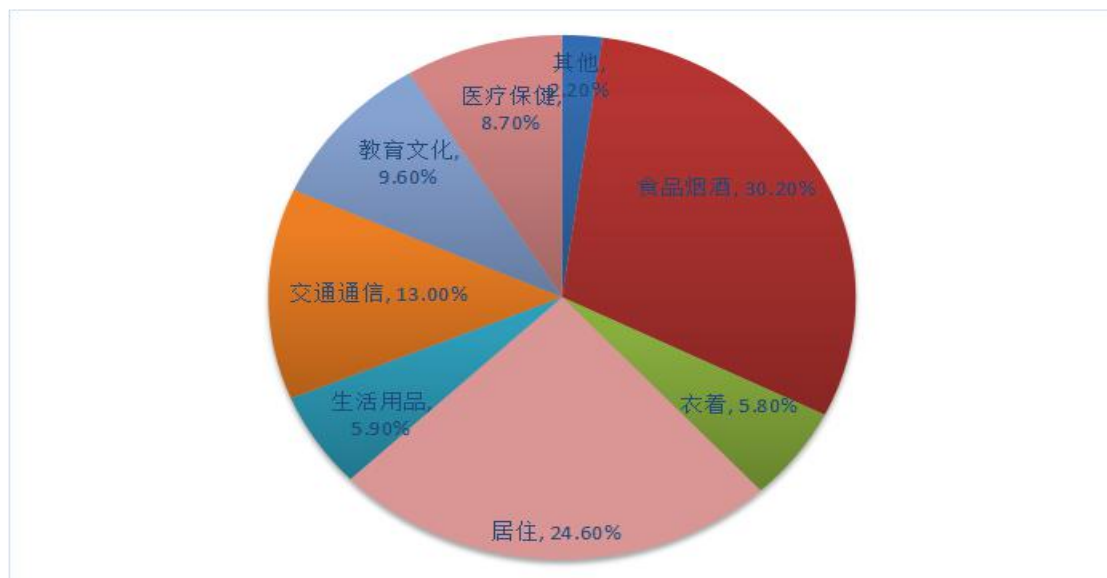


图 3.2 2020 年全国居民人均消费支出及其构成

烘焙食品逐步走进国内消费者日常生活，烘焙行业进入标准化、品牌化与集中度逐步提升的发展阶段。国家一直对烘焙食品企业表示大力支持，并鼓励行业内企业学习西方企业现代化管理知识，加强自身技术创新和食品研发，对标现代化工业，将自身企业做大做强。近年来，在烘焙食品正餐化需求与休闲需求的双重推动下，行业的市场规模也进一步增大。根据数据显示（图 3.3），我国烘焙类食品市场规模持续扩大，2020 年烘焙行业规模达 2317 亿元，同比增速 10.9%。

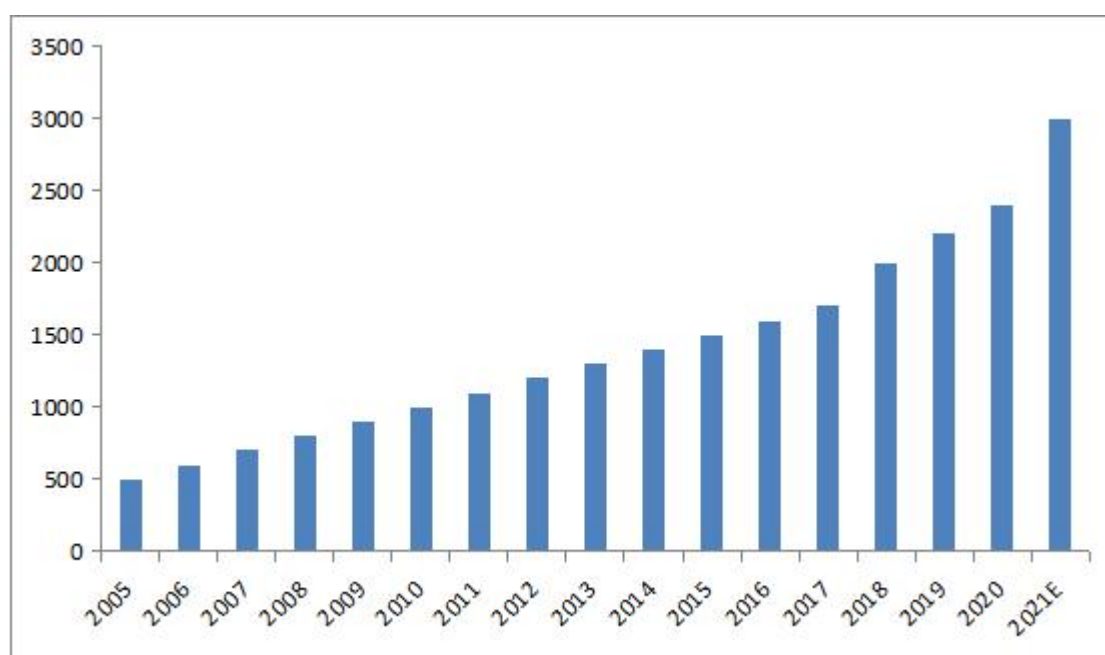


图 3.3 2005-2020 年我国烘焙行业市场规模及增速

（3）社会环境

基于人们消费结构和生活习惯的改变，烘焙食品以其营养、健康、快捷、多样的优势在中国打开了一个快速增长的市场。其中学生、白领上班族等年轻群体一直是烘焙食品的主要受众群体，而近几年，烘焙食品的消费群体逐渐扩大，从小孩到老年人都有覆盖。烘焙食品逐渐从休闲食品转向主食化，越来越多的中国人会选择把面包、饼干作为早餐，其选项仅仅低于传统食品包子（图 3.4），可见人们的饮食习惯也带动了烘焙行业快速发展。烘焙食品的正餐化消费、购买渠道的便利化供给，促进了我国烘焙行业与行业企业的较快发展。现

如今，用户的消费观念从生存型消费加速向健康型、享受型消费转变，从以往的“吃饱、吃好”向“吃得安全，吃得健康”转变。健康营养成为食品消费的首要考虑要素，另外消费者对烘焙食品的口味、营养成分、柔滑感的需求也越来越具体，消费者需求的多样化使得烘焙食品向营养型功能型发展。

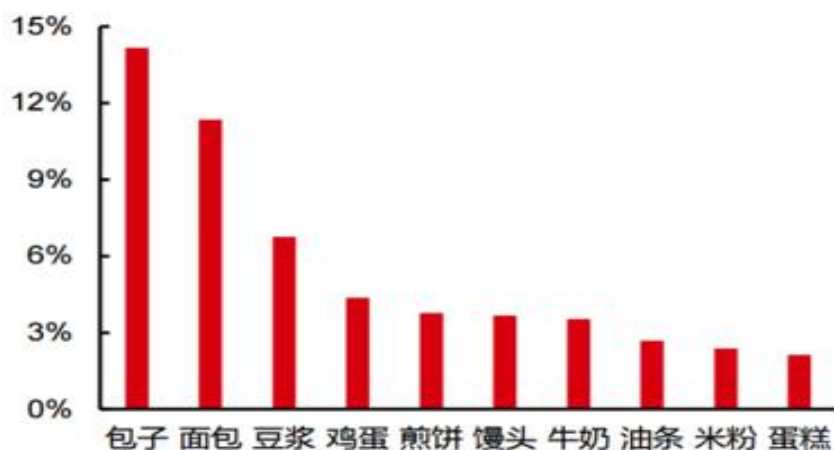


图 3.4 国内消费者最喜爱的早餐产品

(4) 技术环境

由于烘焙行业进入我国市场较晚，虽然发展迅速，但烘焙行业一直处于发展的初级阶段，烘焙企业缺乏对行业技术创新的重视，对标国际同行的整体发展趋势，仍然技术上存在较大的差距。由于烘焙行业进入门槛较低、企业固定资产投资相对较小，国内市场的集中度有上升空间。目前烘焙业同类产品同质化严重，食品的种类、外形、口味和外包装等各方面都趋于相似。国内烘焙行业的技术人员仍需壮大，烘焙行业作为劳动密集型行业，大部分员工普遍学历偏低，虽然从业人员逐渐增加，但大部分只是有实践经验，在理论知识和专业技术方面学习能力不足。此外，由于蛋糕、短保面包等食品的保存期较短，烘焙食品对企业物流配送以及供应链运行的要求较高，集团化运营的烘焙企业在原材料供给和生产运营方面上有明显的优势。

3.1.2 行业环境分析

(1) 现有竞争对手分析

从目前烘焙市场上来看，烘焙企业主要经营的产品按照产品保质期长短分为长保、中保、短保三类（表 3.1）。

表 3.1 烘焙产品销售模式

类别	保质期	模式	特征	代表企业
长保	6 个月及以上	中央工厂+批发	中央工厂生产，以直营货经销模式通过 KA 等渠道销售	达利 盼盼
中保	30-180 天为主	中央工厂+批发	中央工厂生产，以直营货经销模式通过 KA 等渠道销售	小白心里软
短保	30 天以下	中央工厂+批发	中央工厂生产，以直营货经销模式通过 KA 等渠道销售	桃李 宾堡
		中央工厂+门店销售	中央工厂生产成品后运至品牌门店销售	克莉丝汀
		前店后厂	生产销售一体化，现场生产销售	好利来

长保烘焙食品发展较早，孵化出达利园、盼盼等家喻户晓的烘焙食品品牌。目前长保行业已经进入了发展后期，行业增速放缓，随着消费者对烘焙食品健康、口感的追求，短保面包将成为烘焙行业长期发展趋势（图 3.5）。2018 年下半年公司推出短保品牌“美焙辰”，烘焙类业务正式进入短保面包市场，公司烘焙类业务开始转型升级。

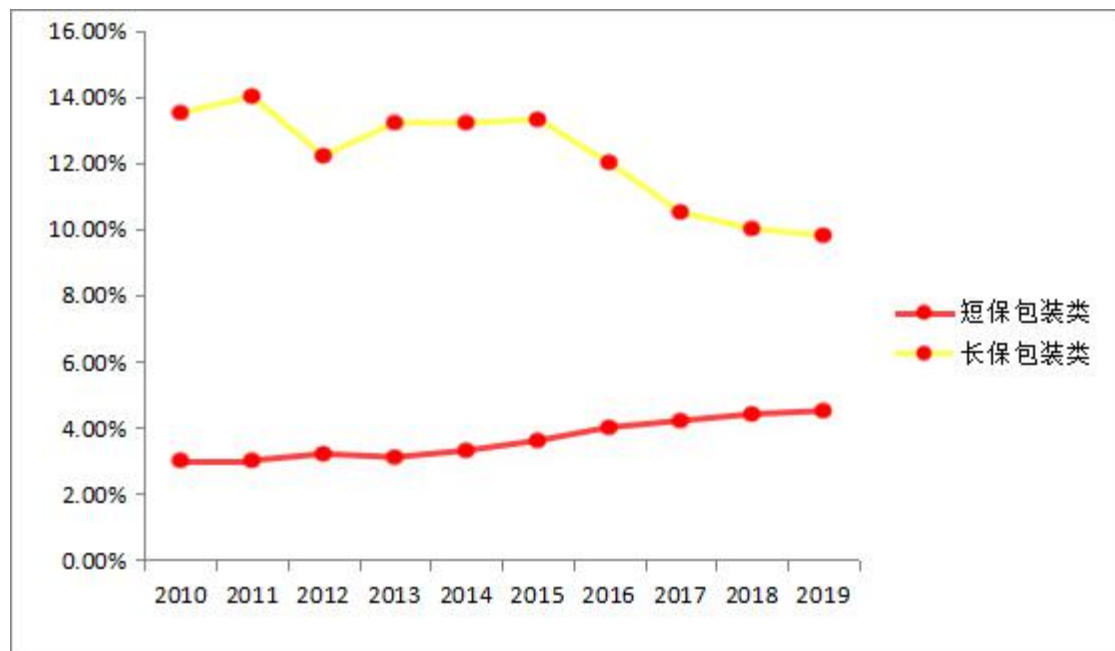


图 3.5 2010-2019 年烘焙产品市场发展趋势

根据近 10 年的烘焙市场各企业主营产品市场份额占比来看，吉林达利烘焙食品主要的竞争对手有桃李面包、盼盼食品、好丽友以及本土的鼎丰真糕点等（图 3.6）。

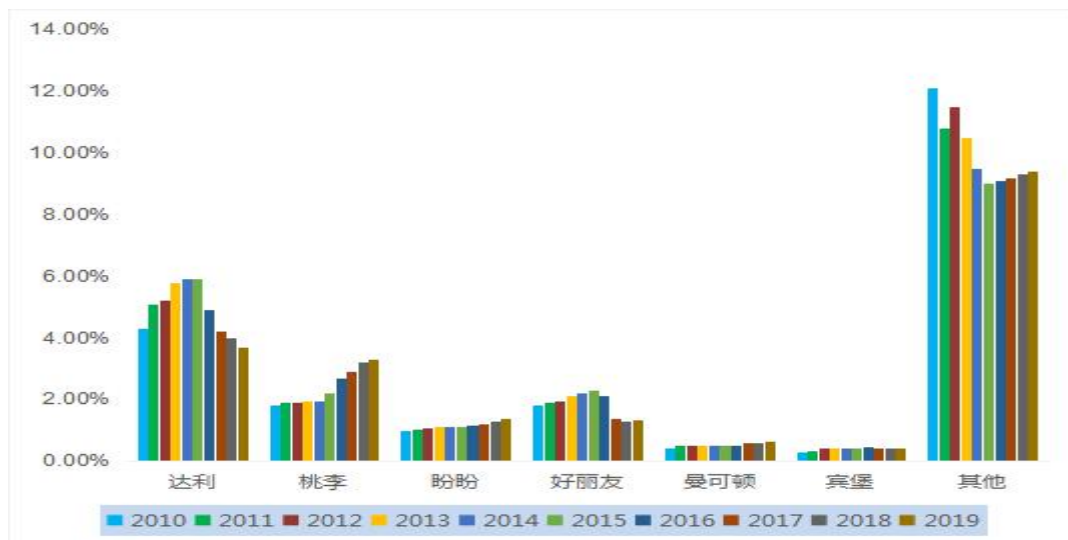


图 3.6 烘焙行业竞争格局（不含手工类烘焙企业）

桃李面包股份有限公司 1997 年落户于辽宁省沈阳市，公司主要经营面包、糕点、月饼，是一家致力于烘焙食品生产、加工、销售的综合性公司。公司拥有 37 家子公司，已在全国市场建立起 26 万多个零售终端。桃李本身在短保面包行业有着 20 多年的积累，在认知度上实际有着巨大优势，同时总部在东北沈阳，具备较大的群众基础，供应链方面的优势积累也并非“美焙辰”面包短时间能超越的。商业模式上，两者其实有一定相似之处，基础都是“中央工厂+批发”模式。区别在于桃李更重视终端的连接，用户主要是连锁商超（KA 客户）、卖场、超市、便利店等，公司直接对接上述终端，签署销售协议。2019 年，桃李终端数已经达到 24 万。然而随着近几年规模扩大向南发展滞后，桃李也逐渐加重针对外部市场县乡商店、便利店的渗透，走的更像日本山崎面包的发展路径，以东北为根据地，巩固龙头地位，辐射全国。目前来看，吉林达利食品有限公司推出的“美焙辰”短保面包最大的竞争品牌就是桃李面包。

吉林盼盼食品有限公司 2014 年 5 月落户于吉林省松原市，吉林盼盼是福建盼盼食品集团东北烘焙市场的主力军。1996 年，盼盼食品集团成立在福建省晋江市。集团旗下拥有 16 个现代化食品生产基地，市场营销网络遍布全国各地。

公司烘焙类食品主要有法式小面包、软面包、蒸蛋糕、梅尼耶干蛋糕、梅尼耶涂层蛋糕、软华夫、手撕包等。目前吉林盼盼食品有限公司有国际先进的饮料、食品生产线 36 条。公司积极探索全新的商业模式，引进台湾、日本的中小食品企业，以品牌为依托，引进先进技术，整合多方资源，谋求共同发展。目前东北地区畅销的烘焙食品主要有长保面包盼盼法式小面包系列以及刚进入短保市场的手撕包。

（株）好丽友成立于 1956 年，是韩国三大制果企业之一。20 世纪 90 年代初期（株）好丽进军中国市场。国内有两个生产基地，分别位于河北廊坊和上海青浦，好丽友（中国）的产品线主要包括派类产品、蛋糕类产品和口香糖系列产品。好丽友是派产品的创始者，一直引领国际派文化的发展。自 1974 年好丽友推出的巧克力派上市以来，历经 30 余年畅销不减，国内市场份额始终保持遥遥领先。这也是达利园蛋黄派最大的竞争产品。

长春市鼎丰真食品有限责任公司创办于 1911 年（宣统三年），有着近百年的企业发展史，创始初期王信瑞在长春市内大马路与四马路十字路口处建了一个名为“鼎丰真”的大作坊。长春市鼎丰真食品有限公司于 2004 年经过企业改制之后并入吉林市福源馆食品集团有限责任公司，从此品牌产品向规模化发展。鼎丰真糕点已有百余年发展历史，是东北地区名副其实的“中华老字号”。旗下的各类糕点多达百余种，传统的制作手法结合满族食品特色，外形精美，口感酥软，风味独特，其中奶油蛋糕、八大件以及京味月饼深受消费者的喜爱。

除了以上知名品牌占烘焙市场份额比重较大，其他企业的竞争也很激烈，一方面如达能、雀巢等国际品牌依托先进的技术和现代的营销模式，持续积极拓展，另一方面如好利来、米奇等连锁销售的烘焙企业，其产品包装精美，口感新鲜，是烘焙市场上强有力的竞争对手。

（2）潜在进入者的威胁

烘焙企业由于先期投入较少，行业进入门槛相对较低，所以进入市场的烘焙团队连年增长。由光大控股的“小白心里软”近年在烘焙市场崭露头角、发展迅速，“小白心里软”是福建省蔡记食品有限公司旗下的品牌，主打烘焙短保产品为

酸奶夹心面包，创始人蔡义勇进入烘焙行业领域已有 14 年，从家族食品企业独立创办慕兰卡食品有限公司，“小白心里软”于 2016 年推出，2018 年全渠道销售额即超过 4 亿元，净利润达 5000 万元，保持着 12%以上的月均复合增长。“小白心里软”针对年轻消费者群体，迎合他们喜爱便捷、健康、饱腹的方便食品需求，产品包装简约精致、IP 形象可爱呆萌，结合“小白心里软，不爱乱添加”的宗旨，深入年轻消费者的追捧。这会给吉林达利食品有限公司烘焙类业务转型升级进入短保市场带来很大压力和威胁。

（3）替代品的威胁

烘焙食品起源于西方欧美国家，在中国市场仍处于发展初期阶段。烘焙食品主要是用作正餐和休闲食品来食用。受中国传统饮食习惯影响，中国人仍习惯以米饭和面食作为三餐主食。而休闲小吃市场有很多种类，如膨化食品、坚果、巧克力、牛肉干、鸭货等，加上近年来进口食品的大量涌入，这些产品都是烘焙食品一个很大的威胁。此外，烘焙食品本身也存在相互替代的情况，如面包替代饼干等。

（4）供应商议价能力分析

烘焙食品主要原材料为农产品和农副产品，关联的上游行业主要有粮油加工、种植业、养殖业和农副产品加工行业（图 3.8）。上游行业的发展及农业产品和农副产品的价格变动直接影响食品制造业的生产、销售及盈利水平。虽然上游原材料价格整体上涨，原材料几乎没有替代品，但供应商之间相互竞争，企业在交易过程中具有一定的议价能力。

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/325111320314011243>