

# 社区生鲜超市

商业计划书（可行性分析）

2021



# 社区生鲜超市商业计划书

保密承诺：本商业计划书内容涉及商业秘密，仅对有投资意向的投资者公开。未经本人同意，不得向第三方公开本项目计划书涉及的商业秘密。

## 一、项目概述

### (一)项目背景

发展到今天，目前中国生鲜市场规模接近 2 万亿，越来越多的公司以及资本将进入生鲜市场，市场竞争也是无处不在，整个行业有着广阔的前景。“菜篮子工程”即生鲜超市自农业部 1988 年提出后，取得了有目共睹的成绩，简单分析近 30 年间生鲜超市的发展历程，可以分为四个阶段：

第一个阶段是从 1988 年到 1993 年底。这个阶段首先提出生鲜超市市长负责制，其特点是城市的副食品基本得到解决。建立了 2000 多个集贸市场，初步形成了以蔬菜、肉、水果和蛋奶为主的大市场大流通格局。食品数量得到饱和，但质量还存在问题，主要是农药用量过多。

第二阶段是从 1995 年起到 1999 年底，这一时期是新一轮生鲜超市工程。这个阶段的特点是将生鲜超市工程扩展到城乡结合地区甚至城市郊区，像山东寿光的蔬菜主要供应北京，山东临沂主要供应上海和南京一带。同时，大力实施“设施化、多产化和规模化”三化政策。“设施化”就是大棚化，得到有效的发展。“多产业化”就是种植多种新品种蔬菜。“规模化”就是大批量地种植。

第三个阶段是从 1999 年到 2009 年底。这一时期进入生鲜超市快速发展阶段，提高农产品安全性的阶段。这一阶段，国内生鲜超市的供求形势从长期短缺转向供求基本平衡，预示着生鲜超市工程全面向质量层面发展阶段。2001 年 4 月起，农业部开始实施无公害农产品行动计划，强行推广至全国，在农村建立了大规模无公害建设基地。10 年的时间里，我国基本进入无公害产品时期。

第四个阶段就是从 2010 年初中央 1 号文件开始，中央 1 号文件着重提出体制与机制建设问题。体制就是管理；机制就是公司加农户或是合作社加农户。

我国经济的快速发展和中国加入 WTO 的形势下，“生鲜超市”产品的流通形式显得不容乐观，面对机遇和挑战，大规模的改革势在必行。生鲜超市作为传统农贸市场与现代连锁卖场的衍生物，既具备了超市现代的管理方式又具有生鲜消费的广阔市场，是扩大超市业态细分市场的又一有效形式。

## (二)项目简介

- 1、项目名称：社区生鲜超市。
- 2、项目介绍：生鲜超市每个店公司统一管理，定位于人口密度大的社区，采用自营的经营方式，后期以代理及加盟的方式。单店的运营资金由\*\*公司引入合资公司注资。公司占店 51% 的股份，其余 49% 由投资方持有。不参与门店经营管理，仅有分红权，可以指定一人在门店工作，需服从公司的管理。

3、项目模式：线下实体店以及城市中心的物流配送网络，构成互通的生活服务平台，形成互通的销售网络和营销体系。与知名品牌生产商合作，化解与线下渠道商的利益冲突，扩大产品线与产品系列，为老百姓解决食品安全和价格过高的问题。健全的会员制度，完善的售前、售后服务，店内提供多样化的支付手段和其它便民服务。物流配送网络的搭建，必然会把城市周边的基地网络整合，更大限度满足会员的其它需求，基地在保证充足供应的同时，为会员和消费者提供亲子度假、种植体验、果蔬采摘、户外拓展等一系列休闲度假服务，让您买得放心、用的省心、吃得安心、玩得开心。

4、经营范围：经营水果、蔬菜、肉类、禽蛋、粮油米面、调料、食品饮料、烟酒等 8 大品类共 1000 种左右的产品，全年无休单店方圆 1 公里鲜活配送。满足人们日常健康饮食所需，更以出色品质满足资深客户的美食诉求。

5、公司理念：以诚相待，以信为本。为大众家庭提供安全、生态、绿色农产品的服务理念。

6、经营宗旨：解决\*\*市“买菜难、买菜贵”，推动建立、健全“政府引导、政策扶持，市场运作、多元投资，市管批发、区管零售，市区统筹、强力推进”的工作机制和“存量增量相互结合、政府市场共同发力”的稳价保供体系的运作模式。

### （三）行业发展趋势分析

生鲜超市社区化 VS 社区便利店生鲜化是目前国内小业

态发展的主流趋势.形成这万亿级刚需市场的原因是多方面的,最主要的原因有以下几个方面:

一是:目前政府城市化进程的推进导致人口密集聚居的生活方式,以小区为单元的独立小商圈的形成,催生了小业态市场前景及专卖店趋势的发展。

二是:供需缺口和政策扶持,让社区生鲜连锁这一重点\*\*工程走进了政府的视野,全国多数城市均有大力扶持补贴政策。

三是:离顾客最近,能解决顾客一日三餐需求,这一独特优势导致小业态商业容易形成区域连锁品牌。

#### (四)主要发展战略目标和阶段目标

公司的战略目标:实现企业上市,进行资本运作。

阶段目标一:公司发展初期,站稳脚跟,蓄势待发。该阶段主要工作是准备,团队建设磨合,模式调整优化。2020.3-12月,计划开设20家店(50-300 m<sup>2</sup>旗舰店及普通店),以直营店为主。

阶段目标二:公司发展中期,快速扩张,抢占市场。此阶段的首要工作迅速抢占市场份额,扩大品牌影响力。2021.1-12月,计划开设80家店(50-300 m<sup>2</sup>旗舰店及普通店),以代理店或区域加盟店为主。

阶段目标三:公司发展进入稳定期,稳打稳扎,品牌增值。这一阶段主要是调高整体门店的质量,提高单店的盈利能力,以门店优化为首要目标,务必做到绝大部分店都盈利。

阶段目标四：2022.1月-2023.12月，计划开设 200 家店（50-300m<sup>2</sup>旗舰店及普通店），往省外市场发展，全力为公司上市做准备。

#### （五）项目投资和经济效益分析

##### 1、项目总投资与资金来源

项目初期需要公司投资约 1800 万元（单店投资 90 万\*20 个店），项目开办费用 100 万元（单店 5 万），流动资金 150 万元（单店 20 万），公司其他投资成本费用 50 万元。后期物流配送系统搭建（为直营店和加盟店配货），需 200 万资金，前期总投资约为 2100 万，具体筹建时间视项目发展进度决定。

##### 2、项目经济效益分析

前期项目的收益：1、单店每月销售额预估 60 万，毛利率 17%，毛利额 10.2 万；2、统一配送；统一加工节省前台毛利和人员成本；3、物流配送差价。

后期项目的收益：品牌使用费，代理加盟费，政府补助，通过门店收集的庞大会员体系，可以用于公司金融项目、其他大数据项目，也可以用于公司发起的基地投资项目。

#### （六）目标顾客消费趋势及需求业态分析

##### 1、人口老龄化趋势(占比 35%)。

2、80 及 90 后成为消费主力，他们的生活及消费方式发生很大变化，追求性价比；好货不贵；去品牌化趋势；重视时间成本；不愿到大卖场购物；追求便捷；关注商品品

质和饮食健康；喜欢更好的购物环境和氛围。

小家庭化消费：如蔬菜水果越分开卖小份，越卖得好，食品包装小规格；散称及大包装内有小规格包装越卖得好(单身；小家庭)。

消费者更关注品质和健康：随着家庭收入和生活品质的提高，消费者更关注商品品质和健康，单单从中产阶层消费者餐桌消费看，排在前三位的分别是（水产；蔬果；牛羊肉及乳制品）健康和低能量食品的摄入。

社区生鲜连锁经营核心：以生鲜为主导依据小区不同客群结构确定经营品类深度及宽度调节。辅助以食品粮油调味，烟酒饮料休闲等做快速消耗类常规品类中优选爆品，非食日化只做局部功能性品类或一次性家庭快速消耗类商品。以提升顾客生活品质和健康为主导的，快捷服务和增值服务类品项，满足小区顾客一日三餐及休闲品类消费需求(餐厅；客厅生活场景需求的商品)

## 二、项目建设规划

### （一）经营模式和总体规划

打造“生鲜连锁超市网+物流配送网”的生鲜经营模式。先立足于生鲜连锁超市，从直营店着手，建立一整套完善的管理运作模式，然后重心偏向会员管理、区域代理加盟、物流配送。总体来说，分三个阶段：

第一阶段：发展直营门店，建立会员体系。

2020.3-12月，规划筹建 20 家直营店。由\*\*公司牵头引

入合资公司注册，回抽开店成本。

建立会员体系，累计会员数量，并进行一定的区分，便于后期\*\*公司和合资公司进行其它的附加服务。

第二阶段：区域扩张吸引加盟，建设物流配送系统。  
市场容量有限，盯着的人很多，个人的力量毕竟有限，因此抱团发展很有必要。公司初具规模，有一定的品牌效应，此时具备接纳有相同理念的人士加盟。预计2020.1-12月，发展加盟超市 80 家，实现\*\*生鲜社区超市超过 100 家。加盟商分两种，市区代理和区域加盟。市区代理，即公司出租一个城市连带下面的县城的品牌使用权，一般品牌使用费 30-50万/年，可以按比例享受公司申请的项目补贴。区域加盟，公司对其它周边战略性地区需要自己掌控，仅开放区域性加盟开店，加盟费 10 万元/个。对于代理商和加盟商，公司都会提供营运指导，定期召开提高单店营业能力的培训，务必使每个公司的客户对于公司的经营方式都做到精、专、优，共同与公司一起建设会员系统。

建设物流配送系统（\*\*公司已建立\*\*农产品物流园），针对公司直营店和部分加盟店配送商品，代理商也可以在公司的指导下建立物流配送系统。物流配送系统的规模，按公司发展情况来决定，这一块利润不高，但订单稳定，同时也可以申请国家的项目补贴。

第三阶段：提升门店质量，增加品牌价值。

公司快速发展的同时，适时地调整节奏，夯实基础，



以助下一步的飞跃。2021.1月-2022.12月，计划公司门店数量达到 300 家。逐渐加大对品牌形象的建设，同时优化形象差、不盈利的门店，建立加入\*\*生鲜社区超市就能挣钱的口碑，我们\*\*超市的销售，不但向消费者出售优质的商品，同时输送我们的品牌附加值。

当公司门店数量达到 300 家时，直营店和加盟店给公司输送会员数量超过 50 万名，引入针对会员做线上订单销售模式——“\*\*直达”项目（可以适当的往电商行业突进；做线上引流，做大做强）。

预估会员价	预估送货次数	预估每周送货	预估每次品类	预估重量
1800 元/月	21 次	5 次	3-5 个	6 斤

消费者权益：

- 1、可挑选基地或农户作为私人合作伙伴；
- 2、在线查看生产种植基地翻地、施肥、播种、浇水、除虫、除草、治病、采摘等工作；
- 3、与其他消费者进行经验交流和食品交换；
- 4、在线配送下单享受优惠；
- 5、随时追溯配送食品的生产、流通历史记录；
- 6、参与产品包装设计、定价等。

## （二）门店建设

### 1、门店选址

优先选择人口密度大、交通便利、邻近生鲜配送中心、中高档小区多的区域建店，门店网点布局尽量集中（城区与郊区），便于以后的管理和配送。尽量考虑远离菜市场.以便前期经营时影响盈利。

## 2、连锁店建设方式

根据区域位置和门店大小分为旗舰店、普通店。旗舰店规划为 100-300 m<sup>2</sup>，适合 1000 户至 3000 的大型居民小区，品种丰富，能保障多数家庭生鲜品种需求；普通店规划为 50-100m<sup>2</sup>，适合 500 户至 1000 的较大居民小区；品种少而精，偏于日常主要生鲜。

### （三）门店管理

#### 1、实行“六个统一”

统一采购。生鲜商品由总部的商品部统一采购,采取基地或供应商送货到配送中心，再配送到各门店补货。

统一检测。对每批次生鲜实行基地标牌信息跟踪，根据标牌信息能准确、及时查询到该批生鲜的各种信息。对于外购的生鲜不合格的不采购，不合格的不进店，不合格的坚决不配送、不合格的坚决不出售；对于变质或过期生鲜的坚决下柜。

统一加工。生鲜商品统一送到配送中心加工整理，再配送到各直营连锁超市，在建立完整的供应冷链，可以保证商品的保鲜配送。

统一店招。公司下属的全部生鲜连锁店实行统一的店招、便于市民识别和认同。

统一配送。公司配备生鲜配送车，请专业物流配送按照各个蔬菜连锁店位置制订配送路线，把生鲜配送到每个生鲜连锁店。由于生鲜商品自身的特点，生鲜商品由配送中心向门店配送时一般采用金额管理，而且不建议将生鲜

商品退回配送中心，尽量采用在门店折价处理或报损。对于利润中心型的配送中心，统一配送相对来说投资节省，资源可以得到合理利用，而且可以发展对外配送业务。

统一标准。公司对生鲜连锁经营店实行统一的生产、加工、配送、经营规范标准。

#### （四）质量控制

公司严格控制配送生鲜质量，除在种植或养殖阶段派专家指导农户科学种植养殖，从生产环节严把生鲜质量安全关外，还通过可控流程严把加工、配送阶段生鲜质量安全关，生鲜经检测合格后配送到各生鲜连锁店销售，通过环环相扣的质量保障体系确保生鲜质量安全，让消费者“买得放心，吃得安心。”

### 三、产品与服务

#### （一）产品分析

核心产品：1、满足消费者安全放心的需要；2、满足会员健康营养的需要；3、满足消费者会员休闲的需要。

有形产品：将核心产品转化成物质形态，如：蔬菜、水果、鲜猪、冻货、调料、野生菌、牛、羊肉、家禽、三农产品等。我们能为广大消费者提供价格合理、种类丰富、质量过关的蔬菜生鲜食品。

附加产品：为消费者提供优质的送货上门服务，优质会员增值服务（线上订单）。

#### （二）供货渠道

进货渠道方面，\*\*农产品物流园，所以不用涉及这一环节的所有事情，只需要与物流园对接好。质量和服务均有保证的优质农副产品。

### (三)服务承诺

1、蔬菜水果质量：安全优质、放心、无公害。水果全部经过农药残留检测，合格后，再进行加工和配送，每批蔬菜都附有无公害蔬菜检测单，保证客户食用安全。

2、副食品质量：副食品都是由正规生产厂家生产的食品，符合国家有关规定的放心食品，决不经销假冒伪劣、不符合食品要求的商品。

3、商品数量：足斤足两。

4、送货时间：准时送达，按客户要求来确定送达时间。

5、商品价格：明码标价，决不欺诈。最优惠的价格一直是本公司的服务宗旨。

6、服务质量：主动热情，让客户满意。让客户完全满意作为工作的全部和终极目标，我们将对客户进行跟踪回访服务，客户有任何不满意的地方我们都将随时予以改进，尽最大可能为客户提供质优、方便、超值的服務。

7、附加服务：超市提供医疗咨询服务，超市与社区医疗机构建立合作关系，会员进店免费进行健康体检等，其他为民服务。

## 四、市场营销

### (一)市场定位与目标客户

1、产品定位：无公害、绿色农产品，成本控制体系完善，价格竞争力强，消费者下单收货简洁便利，两段式物流冷链仓储稳定可靠，农超覆盖终端服务到位，后期植入互联网+实体运营高度结合。

2、竞争定位：传统一级批发市场、农贸市场、农超、传统冷链物流仓储分拣加工企业、生鲜电商。

3、单店客户定位：大妈群体、项目所在地居民、银行客户、各种形式协会商会、保险客户、保健品客户、金融公司从业人员及客户、移动通信企业中高端用户。

### (二)市场占有率预测

按照\*\*省统计局最新统计数据表明，\*\*市人口为 480 万人，每户人均 3.2 人，即\*\*常住家庭为 150 万户左右，\*\*人均消费约为 28000 元左右，32% 为购买食品即为 8960 元（其中农产品购买量约为食品类支出为 70% 即 6272 元），一家人年支出农产品开支为 20070 元。\*\*生鲜社区超市全面提供日常所需农产品覆盖，按照 5% 市场占有率测算，即为年销售额 15 亿元，毛利润约为 25% 左右即为 3.75 亿左右。

安全绿色、品种丰富、配送及时足量、价格亲民无门槛、免费便民服务是\*\*生鲜社区超市项目的自信和承诺，两年内有望达到市场占有率 5% 的目标。

### (三) 竞争分析

农贸市场：优势，农贸市场是最传统的生鲜购买场所，规模一般比较大，商家菜贩众多，税收和经营成本很

低。种类丰富，各种品种、各种价位、各种档次、各种新鲜程度的生鲜都有，人们的选择范围很广。人流量最大、销量大、货品更新速度很快，每天都有大量的新鲜绿色生鲜供应。农贸市场是最大的市场份额拥有者和最强有力的竞争者。劣势，农贸市场分布由市政统一规划，对绝大多数市民来说不很近便。各种生鲜品质不能保证，绿色无公害食品由于成本高，在这里很难生存，人们对农贸市场的心理定位很低。这里管理混乱，卫生条件差，治安环境不好，生鲜价格偏高。

农产品专营超市：社区周边的生鲜超市，它们具有便利性好、顾客熟悉等优势，适合工作忙碌人群的需求；但普遍存在品种不全、价格偏高、卫生安全没有保障、新鲜度较差等问题。

大型超市生鲜专柜劣势在于：相对农贸市场其价格高、便利性差、品种少。据调查，80% 城市居民认为商场买菜价格很高；当目标客户只有买菜需求时，83% 的人表示不会特意跑去商场买菜；当遇上高峰期时，排队等候收银现象严重。

电商竞争对手：电商巨头方面，比如京东商城的直营生鲜业务、淘宝淘鲜达、苏宁易购的生鲜网购；等。资本对生鲜电商的追捧无疑是看中了生鲜市场广阔的前景。中研网一份研究报告指出，2017 年国内生鲜市场规模约 1400 亿元，而生鲜电子商务销售渗透率仅为 2%，大市场容量、低渗透率标志着生鲜电商将是电子商务行业的下一片巨大

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/517111144131010003>