

成都“优吉家”宠物幼儿园战略分析与制定

“HUGE” PETS NURSERY

STRATEGIC ANALYSIS AND FORMULATION

王雅琪¹ 尚鸿雁² 叶晓梅³Yaqi Wang¹ Hongyan Shang² and Tansiny Lertsiriworapong³^{1,2,3} 泰国正大管理学院工商管理硕士^{1,2,3} Chinese MBA Program, Panyapiwat Institute of Management

摘要

成都“优吉家”宠物幼儿园战略分析与制定，以研究创业可行性为目的，通过对企业的内部、外部环境和优势、劣势进行分析和测评，运用和五力竞争模型、swot分析法、内部因素评价矩阵、外部因素评价矩阵和内-外部因素评价矩阵等，得出在中国成都市养宠人群不断增加，以及行业在寄养模式上缺乏创新和给消费者提供安全感的大环境下，该企业的创业是具有可行性和发展潜力的。实现差异化经营，人性化、专业化服务，对现有市场进行渗透，开发潜在消费者消费潜力，最终实现店面扩张和连锁经营的远大目标。

关键字: 宠物， 战略， 竞争

Abstract

Chengdu “Huge” pet nursery Chengdu strategic analysis and formulation in order to start the feasibility study for the purpose of the enterprise’s internal and external environment and the strengths and weaknesses analysis and evaluation, and the use of five forces competitive model, swot analysis, internal factor evaluation matrix, external and internal factors evaluation matrix - external factor evaluation matrix, etc., come to keep the pet population is increasing in Chengdu, as well as the lack of innovation and industry to provide consumers with a sense of security environment in the foster care mode, the business entrepreneurs is feasible and development potential. Realize differences in management, humane, professional services, existing market penetration, consumer spending potential development potential, and ultimately achieve the ambitious goal of store expansion and chain operation.

Keywords: Pets, Strategy, Competition

引言

制定正确的战略对于企业的整体发展和长期发展有着重要的意义。企业的战略,不仅是对企业发展的整体把控和引导,还能对企业资源利用和资源分配等方面起到关键作用。企业的战略就是企业的轴心,企业的一切活动都离不开企业的战略。

随着经济的发展、社会文明的进步、科学养宠理念不断普及以及宠物家庭地位的提高,加之受惠于中国养宠家庭的不断增多,宠物相关行业发展前景乐观。

中国宠物服务行业尚处于初步发展阶段,对于宠物服务从业商家而言,制定正确的企业战略一定程度决定了企业的发展和前景,使企业能够在宠物服务这个新兴市场占有一席之地,赢得利润,并发展壮大。

在市场尚处于初步发展和完善的大环境下,给企业创新经营模式提供了无限可能和商机。创新的经营模式结合通过企业内外部的环境分析制定出的科学战略,无疑是企业发展的助推器。

研究目的

本文着重分析成都地区宠物寄养行业的现状以及检验内外部各因素对成都市寄养行业的影响。评估成都“优吉家”创业项目的可行性。

(1) 分析成都“优吉家”宠物幼儿园的外部环境和内部环境,明确该企业的内部和外部的优势与劣势,为成都“优吉家”宠物幼儿园发展战略的制定提供依据。

(2) 结合对成都“优吉家”宠物幼儿园的内部、外部的优势、劣势以及机遇、挑战的分析所得出的结果,检验成都“优吉家”宠物幼儿园所制定的发展战略是否可行。

(3) 结合企业所制定出的发展战略,考量成都“优吉家”宠物幼儿园的短期与长期的发展方向与目标是否正确。

文献回顾

行业竞争分析

《竞争战略》中迈克尔·波特谈到行业竞争模型,也就是五力竞争模型。是在行业竞争分析中的重要理论。波特将不一样的五种角度作为自身进行分析的切入点,认真探究当下公司的相关市场环境,从而更好的让企业立足脚跟,在市场中占据相应的优势。五力模型中含有与竞争相关的五种必要因素,分别是买方与卖方议价能力,进入壁垒以及替代品威胁与现存竞争者。本篇会将五力模型作为依据,进而探究成都“优吉家”宠物幼儿园当下的环境,并更好的维持其当下的竞争力。

杨青松(2005)以波特五力模型为基础,进行了探究补充。指出,五力模型所指的市场环境,其相应的需求均是满足条件的,而在此环境中企业能够获取相应的利润,然而其并未关注到需求方面的更改,以及产业自身的生命周期和政府的作用。

就行业间的竞争来讲,首要因素是考虑其中的经济特性。所有的行业中,需求方面的数量或是相应的增长,均是其中十分关键的经济特性。需求数量能够在一定程度上体现市场相应的规模,而需求增长则在一定程度上体现出市场相应的增长速度和行业自身当前的成长状况,通常来讲行业的发展分为以下几个阶段:初期发展阶段,快速成长和起步阶段,早期成熟阶段以及饱和和停滞阶段与下降阶段。

产业自身的生命周期与企业自身的竞争力间具有很强的关联性。在对行业竞争进行探究分析时,需着重关注产业消长与相应的环境更改。就算是当下具有很强竞争力相关企业,终有一天会面临退出市场的结局。在复杂的市场环境中,怎样进行不断的创新,以适应当下市场环境的发展,其企业进行发展的关键点。相关的产业生命周期理论中显示,所有的产业均会经过由产生到相应的衰落过程。竞争是一个动态的过程,

不同的发展阶段对企业的要求是不同的。因此, 相应的企业决策者需以产业自身的周期状况为基础, 进而对自身的发展予以抉择, 并在相应的战略指导下, 推动企业的进步。

就政府政策来讲, 其是十分关键的进入壁垒。众多的产业当中, 政府以客户或是相应供应商的身份, 均可以凭借相应的政策来对产业间的竞争进行影响。同时, 政府的相关行为同样可以对供应商以及相应的客户行为进行规范。另外, 在相应的法规与补贴或是相应方式的影响下, 政府能够对其相应的替代品特进行相应的影响。波特的看法是, 政府能够将“五力”作为自身参与市场的切入点, 对市场进行相应的影响。就实际来讲, 政府和“五力”为相互影响的关系, 其一方面能够单独对市场进行影响, 另一方面也能对“五力”进行影响, 进而影响市场。但是“五力”不能独立于政府对市场进行影响。因此企业应端正自身的态度。善于发现其中对自身有利的方面, 将其看作是崭新的影响因素对市场进行影响。比如, 政府能够通过政策的方式来对总体的产业进行影响, 并且可以国家大政方针为指导, 着重关注其中相关产业或是企业的发展, 之于实际来讲, 以更好的探究问题为出发点, 将两者即政府与“五力”进行并列, 也是探究问题很好的方式。

需求分析

莫露茜 (2009) 帕累托法则, 又称二八分法则、巴莱特定律、省力的法则、不公平规则等。

帕累托法则于 1897 年被意大利经济学家帕累托提出, 有次, 当他正在研究英国的国民财富和盈利模式时巧然发现了“二八定律”。他在调查中发现, 交易产生的财富基本流向富人手中。不仅如此, 当他把目光投向其他国家时, 有了惊人的相似发现, 同样的数学比例, 于是通过计算得出了, 社会上百分之八十的财富被百分之二十的人所占据, 也就是财富的分配不均等。

随后帕累托法则成了诸多不平等关系的简

称, 被广泛应用在重点客户问题、财富分配问题、资源分配问题、核心产品问题、关键人才问题、核心利润问题等方面的研究。

战略分析

宋继承 (2010) SWOT分析法最早于 1965 年在《企业政策: 原理与案例》中被提出, 该书的作者为 Learned、Christensen、Andrews 和 Guth。随后安索夫的《公司战略》和安德鲁斯《公司战略的概念》相继出版, 标志着以 SWOT 分析法的正式确立。两本书都阐述了关于公司战略研究的系统性方法, 为公司战略的长远规划奠定了基础。安索夫的《公司战略》侧重于分析企业的内外优劣环境以及环境因素与行业潜在力量; 安德鲁斯《公司战略的概念》则偏重于介绍企业内外优劣因素和市场机遇与挑战。科学合理分析企业内外机遇与挑战、精准地反映战略内涵以及对整体强有力地掌控使 SWOT 迅速在市场上传播。另外, 迈克尔·波特 (Michael Porter) 站在行业与产业的立场, 深刻分析企业在经营中的机会与挑战, 为企业发展谋求更为宽广的天空。波特推出《竞争战略》一书, 将安德鲁斯《公司战略的概念》中公司内部优劣势与市场机遇和挑战概括为产业环境, 将影响因素用于分析产业环境与竞争的因素, 并总结出有说服力的竞争模板, 这是SWOT的一次创新性改革。

研究方法

本文通过现在成都市场宠物服务寄养行业内部、外部环境的分析, 对创业项目的优势、劣势进行分析和测评, 制定出适合企业发展的战略。走访收集成都各宠物寄养行业信息, 主要运用五力竞争模型、swot 分析法对企业内外部环境和优劣势进行分析, 运用内部因素评价矩阵、外部因素评价矩阵和内-外部因素评价矩阵对企业内外部环境和优劣势进行测评, 最终综合企业的发展目标和阶段制定出企业的发展战略。

研究结果

通过对成都“优吉家”宠物幼儿园的内外部和优劣势的分析总结, 归纳出 13 个内部因素: 管理体制、创业团队、营销能力、企业服务、企业理念、从业人员、服务运营模式、品牌知名度、资金投入、人员招聘、单店客户覆盖面积、初期客源、企业定价, 和14个外部因素: 地区经济增速、地区人均可支配收入、养宠家庭数量变化、养宠观念的改变、政府行业管理、专业从业人员数量、消费者收入变化、宠物家庭地位、员工工资、行业新进入者、不正当竞争、铺面基本开支、商业模式复制等。并利用内部因素评价矩阵、外部因素评价矩阵以及内外部因素评价矩阵测评结果如下:

1. 内部因素

表 1 “优吉家”宠物幼儿园内部因素评价 (IFE) 矩阵表

内部优势	权重	评分	加权分数
1. 系统的管理体制	0.10	4	0.40
2. 稳定的创业团队	0.07	3	0.21
3. 营销能力强	0.08	3	0.24
4. 专业和高品质服务	0.07	4	0.28
5. 理念先进、模式新颖	0.07	3	0.21
6. 专业的从业人员	0.08	4	0.32
7. 服务运营模式便于复制	0.07	3	0.21
8. 品牌地区知名度高	0.08	4	0.32
内部劣势			
1. 资金有限	0.09	1	0.09
2. 专业员工招聘不易	0.06	2	0.12
3. 单店客户覆盖面积有限	0.07	1	0.07
4. 初期客源不稳定	0.07	2	0.14
5. 价格偏高	0.09	2	0.18
总计	1.00		3.00

表1说明: 某一因素对事物发展促进作用的 大小就是所谓的权重, 产业是权重评判的标准, 评分范围为 0.01 到 1.0, 反映了企业对个别重要因素的关注程度, 将评分范围扩展到1到 4 分, 其评判标准是公司; 最后将权重分数与评分相加, 成都“优吉家”宠物幼儿园总得分为 3 分, 超出平均值 0.5 分, 所以可以得出结论: 从内部环境看, 企业综合实力和竞争能力较强, 内部状况处于强势地位。

2. 外部因素

表 2 成都“优吉家”宠物幼儿园外部因素评价 (EFE) 矩阵表

外部机会	权重	评分	加权分数
1. 地区经济持续增长	0.06	3	0.18
2. 人均可支配收入增加	0.07	4	0.28
3. 养宠家庭增加	0.09	4	0.36
4. 科学养宠观念普及	0.07	3	0.21
5. 政府逐渐规范行业管理	0.06	2	0.12
6. 宠物行业专业人才增加	0.07	3	0.21
7. 高收入阶层人数增加	0.09	4	0.36
8. 宠物家庭地位提高	0.08	4	0.32
外部威胁			
1. 员工工资待遇提高	0.06	2	0.12
2. 新进入者威胁	0.08	1	0.08
3. 专业人才开店	0.08	2	0.16
4. 不正当竞争	0.05	1	0.05
5. 店铺租金上涨	0.07	2	0.14
6. 同行业竞争者模式效仿	0.07	1	0.07
总计	1.00		2.66

表 2 说明: 权重就是指某一因素在企业发
展过程中所发挥的促进作用的大小, 以产业为
评判依据, 评分范围为1到4分, 体现企业对各影
响因素的重视程度, 评分以公司为基准; 最后加
权平分 2.66, 比平均值2.5略高 0.16, 由此可见,
外部环境为企业的发展提供了良好的机会, 但
风险与之同在, 竞争压力较大。

3. 内部-外部因素

表 3 成都“优吉家”宠物幼儿园内部-外部因素
评价 (IE) 矩阵表

		IFE 加权评分		
		强 (4.0-3.0)	中 (2.99-2.0)	弱 (1.99-1.0)
EFE 加权 评分	(4.0-3.0) 高	I	II	III
	(2.99-2.0) 中	IV	V	VI
	(1.99-1.0) 低	VIII	IX	X

从表 3 看, 成都“优吉家”宠物幼儿园的
IEF评分和EFE评分落在第四象限, 该类企业具
有发展潜力大, 可建设性强的特点。加强型发展
战略、一体化发展战略及引进投资扩大企业经
营规模多为这类企业所采用, 在未来的发展过
程中要注重产品创新, 研发市场需求量较大的
产品, 深入市场占据更多的市场份额。除此之外
也可以统一发展方向, 集中力量使各项工作有序
展开, 前向、后向及横向等都可采用。

最后, 综合考虑到成都“优吉家”宠物幼
儿园处于初创阶段, 所以采取市场渗透战略, 向现
有宠物服务市场提供新服务与服务组合, 实现市
场渗透。成都“优吉家”宠物幼儿园还将充分发

挥差异化战略进行市场渗透, 在宣传上突出成
都“优吉家”宠物幼儿园在饮食和寄养上的差异
化优势, 引导消费者前来消费。通过前两年的经
营, 建立微信、微博等公共宣传平台, 与客户和
潜在消费群体建立良好关系, 树立品牌形象。第
三年开始增开分店, 不断增加市场占有率, 实现
品牌扩张。

此研究结果具有一定局限性, 仅适用于成都
地区寄养行业创新、创业者。

4. 竞争优势与绝对优势

4.1 竞争优势

(1) 软硬件优势。成都“优吉家”宠物幼
儿园竞争优势在于服务的人性化和优质的软硬件
设施, 即优质的专业人才配备使寄养期间服务
更加专业, 而空气净化系统使宠物寄养空气质
量 and 环境得到提升, 远程可视系统使饲养者可
以利用手机随时随地查看宠物状况, 起到让主
人安心的作用。

(2) 寄养环境优势。成都“优吉家”宠物幼
儿园可以给宠物主人提供安全、放心、不用关在
笼子里的寄养服务。

(3) 寄养培训优势。在寄养的同时为宠物提
供简单的技能培训, 即起到了寄养时的陪伴作
用, 也提高了宠物的素质和技能, 帮助主人规范
宠物的行为习惯。

(4) 定制餐饮优势。聘请专业宠物营养师,
为不同身体状况和年龄阶段的宠物提供新鲜
的食物, 这一服务是市场目前没有的, 而随着科
学饲养观念的普及和宠物家庭地位的提高, 宠
物主人愿意增加宠物在饮食的开销实现宠物健
康。

(5) 差异化经营优势。在寄养和饮食上的差
异化经营服务, 可以最大程度满足宠物主人的
放心、安全和快乐的寄养需求。

4.2 绝对优势

(1) 唯一性。无论是成都“优吉家”宠物幼儿园推出的白天寄养模式，还是宠物定制饮食模式，都是市场现今绝无仅有的。

(2) 低成本高品质优势。由于聘请宠物营养师专为宠物定制饮食，自己制作，节约成本，销售量越大，均摊成本越低。做到了低价高品质。

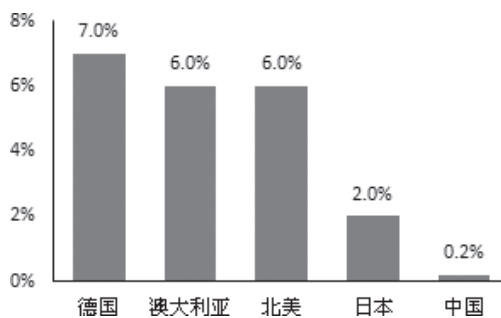


图1 世界各国宠物GDP占比

讨论

1. 行业背景

1.1 中国养宠数量多

据 the maps of world 官网 2012 资料记载，截至2012年，中国宠物狗数量为 27.4 百万，仅次于美国和巴西，位于世界第三；中国宠物猫的数量为53.1百万，仅次于美国，位于世界第二。从统计数据不难看出，中国可谓世界的养宠大国。

就目前看来，中国饲养宠物，特别是宠物猫和宠物狗的现象有增无减。众多公众人物在公共媒体上分享的养宠经历更是给“宠物热”不断加温。宠物数量的增加，无形中形成了宠物相关产业的火爆和无限商机。在众多领域中，宠物相关行业，特别是宠物服务业可谓新兴产业中的新兴产业，它的发展空间还很大，给众多投资者和创业者提供了足够的发展空间和消费者基础。就其他服务业而言，处于一个较高在程度不饱和的状态，等待着创造和开发。

1.2 中国宠物经济增长空间大

据 2012 年宠物饲料（食品）国际研讨会数据显示，中国宠物经济 GDP 占比为 0.2%左右，远低于日本（2%）、德国（7%）、北美（6%）、澳大利亚（6%）。从GDP占比上着眼，以世界平均水平为标准，中国宠物经济至少有10倍的成长空间。

英国欧睿信息咨询公司公布的调查结果显示，中国养猫或者养狗的家庭有 3300 万户。自 2007 年以来，与宠物服务相关的市场营业额增长了46%，2012 年可望达到 78.4 亿元人民币。到 2017 年还将增长 64%，届时中国人在宠物食品、医疗费等方面的开始将达到 129 亿元。

可见，中国的宠物服务市场庞大，消费群体众多，与美国等发达国家相比较，中国的宠物服务市场目前还不能完全满足和适应迅速增长的宠物数量，有巨大的成长空间。目前就整个宠物服务市场而言，商家在宠物服务方面创业集中在宠物美容、宠物寄养这两大块，而宠物寄养服务一般为店家附带功能，或者主要功能之一，缺乏专业性和人性化管理。无法满足市场需求，更无法挖掘潜在市场需求，刺激消费。

1.3 宠物生活质量相关消费比重提高

韩荣嘉（2011）根据《宠物世界·领袖》截至 2010 年年底的调查统计，中国仅犬猫的市场销售规模就高达 72.3 亿元人民币，较 2008 年年底的统计数据同比增长了 20%。对宠物市场细分的统计数据显示，干粮占总销售额的39%、湿粮占总销售额的7%、营养品占总销售额的3%、洗护用品占总销售额的 5%、牵引器具占总销售额的 3%、零食占总销售额的 21%、卫生用品占总销售额的 3%、窝垫占总销售额的 7%、服饰占总销售额的2%，玩具、训练用具、美容器材等其

他消费占总销售额的 10% (图 2)。其中宠物食品占比 67%, 销售额达到 48.4 亿元人民币; 营养品占比 3%, 销售额达到 2.17 亿元人民币; 洗护用品占比 5%, 销售额达到 3.61 亿元人民币; 生活用品占比 25% (图 3), 销售额达到 18 亿元人民币, 与 2008 年的统计数据 12.6 亿元人民币相比有明显的上升趋势。

宠物生活用品主要包括非处方药品、牵引器具、窝垫、服装、玩具、尿片、厕所等, 我认为, 这一部分消费额的提高表明宠物饲养者对宠物生活质量重视意识的提高, 我们可以大胆猜测, 宠物生活质量相关服务将成为新的消费热点。

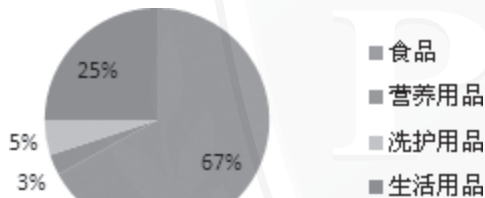


图2 淘宝宠物市场商品销售归类统计

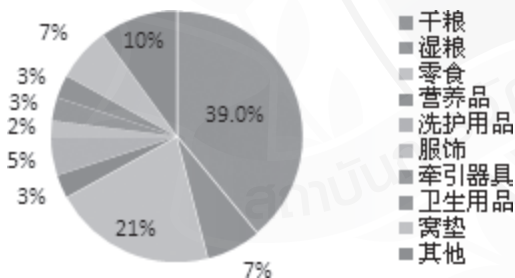


图3 淘宝宠物市场细分统计

2. 区域行业背景

2.1 成都市经济发展概况

成都市商务局 (2014), 公布信息指出, 2014 年1至 6 月, 整个市区的消费品零售总额达到 2050.84 亿元, 与去年相比提升了 13%, 其相应的增速与中国平均增速相比, 高出百分之零点九,

而在达到目标方面, 高出百分之一, 最终的进出口总金额是 268.43 亿美元, 与去年相比提高了 12.74%, 比整个国家的增幅高出百分之十二, 目标高出百分之七点七四。根据 2010 年第六次全国人口普查, 全市常住人口为 14047625 人, 15—64 岁人口为 11146427 人, 占 79.35%。

从以上数据不难看出, 成都市是一个有着良好经济发展前景的城市, 居民消费水平不断提高。且 15—64 岁年龄段人口所占比例大, 这个年龄段的人群对新鲜事物接受程度高, 传播力强, 利于新产品和服务的生长。

2.2 成都市养宠现状

成都市养宠数量不断攀升, 中青年养宠人士所占比重大。

“成都养的宠物数量达到一百万只, 之于全国来讲, 能够排到第二, 第三。”成都市宠物产业协会筹备暨成立大会中, 四川农业大学动物医学院院长汪开毓教授表示, 成都人的爱宠物, 逐渐发展为成都的朝阳产业。2006 年时, 成都人在宠物拥有量上是六十万只, 并且其主要的品种是狗, 当下为止, 宠物的数量大概是一百万只, 并呈快速增长, 同时在排名方面, 成都之前排在全国第五名, 现在是第二, 第三的位置。

2.3 成都宠物寄养市场概况

成都市宠物寄养服务以短期寄养为主, 商家针对的服务对象是短期出行的人群。从事寄养服务的商家和企业主要有 3 类: 第一类, 是最常见的宠物商家寄养服务。这类商家以宠物医院、宠物美容店、宠物商品店为主, 多为非专业寄养。寄养场所一般为店家提供的宠物笼中。第二类, 是专业寄养服务。以哈哈宠物花园酒店为代表。针对的是短期寄养宠物。此类机构的专业水平较高, 服务环境相对较高, 一般采用宠舍或花园内圈养的方式。第三类, 是宠物家庭寄养服务。采用家庭内短期寄养的方式。寄养场所为家

庭内部,但从业人员一般缺乏专业知识,没有经过专业培训,寄养的安全风险较高。这三种寄养模式的收费标准在每天 50 元左右。

3. 内部环境分析

3.1 供应商的议价能力

成都“优吉家”宠物幼儿园供应商为店内日常必需消耗品(宠物粮、宠物厕所等)提供商与店内服务(宠物清洁美容服务与宠物体检和疫苗服务)外包商,不具备较强的议价能力。日常消耗品提供商与服务外包商集中程度和形成规模程度,在成都地区较低,其议价能力较低;外包服务供应量占成都“优吉家”宠物幼儿园总体服务的份额低,该服务的丧失对利润影响低,因此其议价能力低;日常消耗品供应商提供的产品,对于整体服务的重要程度较高,但市场中存在诸多替代的供应商,且更换供应商对企业造成的更换成本极低,所以日常消耗品供应商议价能力较低。

3.2 购买者的议价能力

成都“优吉家”宠物幼儿园购买者为宠物饲养者。宠物饲养者总量大,但较总量而言个体购买数量小,所占比例低,其议价能力越弱;成都“优吉家”宠物幼儿园作为卖方,目前市场没有同类同质服务,消费者只能在成都“优吉家”宠物幼儿园获得此服务,且成都“优吉家”宠物幼儿园为满足消费者不同种类需求,设置了多种价位优惠套餐供消费者选择,所以宠物饲养者的议价能力较弱。

3.3 行业内现有竞争者的议价能力

宠物服务行业现为新兴阶段,市场需求略大于供应,就寄养行业而言,节假日常常处于一笼难求的局面,且随着养宠热的不断发酵,宠物数量继续极速增长,需求还会不断增加,行业的成长空间大,行业内的竞争压力相对较小,竞争者的议价能力较弱;成都“优吉家”宠物幼儿园的

服务与行业内现有产品的差异较大,竞争对手议价能力较弱。

3.4 行业内潜在竞争者的议价能力

若成都“优吉家”宠物幼儿园运营状况良好,可能会有专业的宠物训练基地和宠物旅馆类专业寄养企业效仿服务模式,成为新的竞争者。如果同类企业越来越多,可能会对企业的经营和发展造成威胁。但由于服务类型转变需要牵涉到原有服务场所的改造、以及新的劳务支出、原有固定客源流失的风险和成本的提高,因此行业的进入壁垒相对较高,行业内潜在竞争者的议价能力较弱。

3.5 生产商的议价能力

宠物医院、宠物店等提供寄养服务的企业可能成为彼此的替代品。对于只追求低廉价格的消费者,宠物医院和宠物店提供的寄养服务比较具有吸引力。但对于追求服务质量和服务环境的消费者,宠物医院和宠物店的议价能力较弱。追求服务质量和服务环境的消费者是企业的目标消费者,企业必须提高服务水平,不断满足客户的要求,使顾客更加满意,还应注重维护服务,这有利于提高其竞争力。

4. 需求分析

4.1 推算成都每百万人口的宠物数量

由于中国目前养犬和养宠物注册制度正在处于逐步完善过程,目前并未实行强制注册制度,所以常采用推算的方式估计宠物的数量。2013 年成都市宠物产业协会成立大会公布了一系列数据,从数据中可知,成都市拥有的宠物数量已经超过了 100 万,宠物数量位于北京和上海之后,位居全国各城市宠物数量的第三位。其中以犬类为主,不包含宠物猫在内。而成都除周围农村地区以外的主城区人口在 600 万左右。由此推算出成都每百万人口宠物数量为 16.66 万只,16.66 万只中不包含宠物猫的数量。

4.2 目标客户测算

宠物服务市场在中国尚属于新兴市场, 相较于欧美国家的成熟、发达市场而言, 宠物饲养方式和消费概念方面仍存在差别。仍有部分宠物饲养者缺乏现代科学养宠的观念和知识, 如饲养宠物时没有使用宠物专用食品, 缺乏宠物防疫绝育的意识, 也存在比较在乎养宠成本的客户, 这部分消费者不属于成都“优吉家”宠物幼儿园的目标客户。

成都“优吉家”宠物幼儿园所面对的目标客

户群体具有以下特点:一是善待宠物, 视宠物为家人;二是经济条件较好, 具备一定的科学饲养理念和知识;三是有为宠物消费的意愿。据帕累托定律分析可知, 在养宠群体中, 约有五分之一的群体满足上述条件。由 2013 年成都宠物协会成立大会上公布的数据可知, 成都市民养有约 100 万只宠物, 符合优吉家选择客户条件的这部分宠物数量为 20 万只, 需要特别注意的是, 这其中并不包含宠物猫的数量, 由此可见, 目标客户群体非常庞大。

参考文献

- 成都市商务局. (2014). 成都商务运行综述. 搜索于 2015 年 11 月 11 日. 摘自 <http://www.tpsp.com.cn/LMNR/LMNRDetail.aspx?PKID=28127>
- 韩荣佳. (2011). 13 年宠物行业风雨历程. 宠物世界(领秀), (05期), 34-39.
- 迈克尔·波特. (2005). 竞争战略. 北京: 华夏出版社.
- 莫露茜. (2009). 浅析客户关系管理逻辑中的“二八定律”和“长尾理论”. 工业技术经济, (06期), 92-93.
- 宋继承. (2010). 企业战略决策中 SWOT 模型的不足与改进. 中南财经政法大学学报.
- 杨青松. (2005). 论波特五力模型及其补充. 长沙铁道学院学报, (04期), 95-96, 108.
- 祝楚华. (2013 年 3 月14日). 成都宠物近百万 狗狗月花超 500. 成都商报. 06 版.
- Maps of Word. (2012). *Top Ten Countries With Most Pet Dog Population*. 搜索于 2015 年 11 月 23 日, 摘自 <http://www.mapsofworld.com/world-top-ten/countries-with-most-pet-dog-population.html>

Translated Chinese References

- Chengdu Minicipal Bureau of Commerce. (2014). *A Summary of the business operation in Chengdu*. Retrieved November 11, 2015, from <http://www.tpsp.com.cn/LMNR/LMNRDetail.aspx?PKID=28127> [in Chinese]
- Han, R. (2011). 13 years of wind and rain in the pet industry. *Fortune*, (05), 34-39. [in Chinese]
- Maps of Word. (2012). *Top Ten Countries With Most Pet Dog Population*. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.mapsofworld.com/world-top-ten/countries-with-most-pet-dog-population.html> [in Chinese]
- Mo, L. (2009). Analysis of customer relationship management logic “Pareto’s Law” and “long tail”. *Industrial Technology & Economy*, (6), 92-93. [in Chinese]

- Porter, M. (2005). *Competitive strategy*. Beijing: Huaxia Publishing House. [in Chinese]
- Song, J. (2010). Shortcomings and improvements in corporate strategic decision-making SWOT model. *Journal of Zhongnan University*, (1), 115-119. [in Chinese]
- Yang, Q. (2005). On Porter's five forces model and its supplement. *Changsha Railway Institute*, (04), 95-96, 108. [in Chinese]
- Zhu, C. (2013, March 14). Chengdu nearly one million pet dogs spend months over 500. *Chengdu Commercial Daily*, 6. [in Chinese]



Name and Surname: Yaqi Wang

Highest Education: Chinese MBA, Panyapiwat Institute of Management

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Business management

Address: Bangkok, Thailand



Name and Surname: Hongyan Shang

Highest Education: Doctor Degree, Chang'an University, China

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Logistics, Business, Management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Tansiny Lertsiriworapong

Highest Education: Master Degree, University of Surrey, UK

University or Agency: Panyapiwat Institute Management

Field of Expertise: Marketing, International Business, Management, China Business Management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120