



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

寵物食品企業商業模式優化分析

—以 XY 動物食品有限公司為例

Optimization Analysis of Business Model in Pet Food
Enterprises: A Case Study of XY Animal Food Co., Ltd.

施軍輝

Chun-Hui Shih

指導教授：郭瑞祥 博士

陸 洛 博士

Advisor: Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Luo Lo, Ph.D.

中華民國 114 年 5 月

May 2025

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



寵物食品企業商業模式優化分析

—以 XY 動物食品有限公司為例

Optimization Analysis of Business Model in Pet Food
Enterprises: A Case Study of XY Animal Food Co., Ltd.

本論文係施軍輝（學號 P09750038）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一四年五月八日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

郭瑞祥 (指導教授)

王士詒 (指導教授)

王英華

張以忠

系主任、所長

陳家慶



中文摘要

隨著寵物經濟的蓬勃發展，寵物食品行業近年來的市場規模也不斷提升，未來寵物食品市場還必將持續增長。基於此背景，本研究以 XY 動物食品公司為案例對象，先對 XY 動物食品公司整體情況，當前的商業模式及商業模式存在的問題做了探討，然後採用 PEST 分析法探討 XY 動物食品公司的外部環境，再通過問卷調查法，分析 XY 動物食品公司的消費者特徵及影響消費者購買的因素，最後通過 SWOT 分析法探討 XY 動物食品公司的優勢、劣勢、機會和威脅。最後，基於前文研究結果，為 XY 動物食品公司的商業模式提出優化設計的思路，並就新舊商業模式進行對比分析；根據研究的綜合情況分析，結果發現：

首先，XY 動物當前的商業模式核心在於向寵物主人和寵物零售商提供高質量、種類豐富的營養食品。然而，該模式存在多方面問題，包括生產成本高、品牌知名度有限、對市場依賴性強、創新速度慢、管道管理複雜以及客戶細分不清晰等。其次，PEST 分析顯示，寵物食品行業正處於政策支持力度加大、養寵群體不斷擴大、消費者購買力提升、市場需求增長以及技術進步的有利環境中。同時，對 XY 動物消費者的調查結果表明，消費者對線上服務的需求日益增強，整體消費能力保持穩定，企業在穩步發展的過程中，客戶維護的重要性愈發突出。此外，消費者在購買寵物食品時，最關注的三個因素分別是營養價值與品質保證、寵物的喜好與適應性，以及價格與促銷優惠。SWOT 分析則表明，XY 動物的優勢在於其品牌歷史與信譽、制藥背景、專業研發團隊、先進生產設備及嚴格的品質管理體系；劣勢則體現在品牌宣傳不足、市場認知度受限、產品同質化風險高以及供應鏈管理複雜。與此同時，XY 動物面臨市場需求增長、技術創新、健康養寵理念普及以及寵物個性化需求增加的機遇，但也需應對行業監管趨嚴、食品安全問題敏感、市場競爭激烈以及經濟波動與供應鏈穩定性風險等挑戰。

最後，針對 XY 動物當前的商業模式，本研究圍繞九個關鍵領域提出了優化設計方案，具體涵蓋了以下方面：市場細分策略、清晰的價值主張、有效的管道佈局、緊密的客戶關係管理、多元化的收入來源、核心資源的整合、關鍵業務的明確、重要合作夥伴的選擇以及成本結構的優化，以助力企業提升競爭力並實現可持續發展。

關鍵字：寵物食品、商業模式、模式創新、SWOT



ABSTRACT

With the vigorous development of the pet economy, the market size of the pet food industry has been increasing in recent years, and the pet food market will continue to grow in the future. Based on this background, this study takes XY Animal Food Company as a case study, first discusses the overall situation of XY Animal Food Company, the current business model and identifies issues within the business model and subsequently employs the PEST analysis method to delve into the external environment surrounding XY Animal Food Company, and then uses the questionnaire survey method to analyze the consumer characteristics of XY Animal Food Company and the factors affecting consumer purchases. Finally, the SWOT analysis method is applied to examine the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by XY Animal Food Company. Finally, based on the results of the previous study, the optimization design ideas for the business model of XY Animal Food Company are proposed, and the new and old business models are compared and analyzed; according to the comprehensive situation analysis of the study, the results show that:

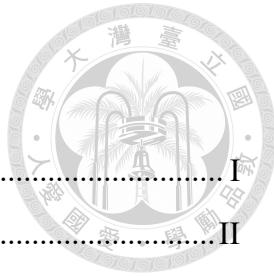
First, the core of XY Animal's current business model is to provide high-quality and rich nutritious food to pet owners and pet retailers. However, this model has many problems, including high production costs, limited brand awareness, strong market dependence, slow innovation, complex channel management, and unclear customer segmentation. Secondly, the PEST analysis shows that the pet food industry is in a favorable environment with increasing policy support, expanding pet-keeping groups, increasing consumer purchasing power, growing market demand and technological progress. At the same time, the survey results of XY Animal consumers show that consumers' demand for online services is increasing, the overall consumption capacity remains stable, and the importance of customer maintenance becomes more and more prominent in the process of steady development of enterprises. In addition, when consumers buy pet food, the three factors they pay most attention to are nutritional value and quality assurance, pet preferences and adaptability, and price and promotional offers. The SWOT analysis shows that XY Animal's advantages lie in its brand history and reputation, pharmaceutical background, professional R&D team, advanced production equipment and strict quality management system; its disadvantages are reflected in insufficient brand promotion, limited market awareness, high risk of product homogeneity and complex supply chain management. At the same time, XY Animal faces

opportunities such as growing market demand, technological innovation, popularization of healthy pet-keeping concepts and increased personalized needs for pets, but it also needs to cope with challenges such as stricter industry supervision, sensitive food safety issues, fierce market competition, and risks of economic fluctuations and supply chain stability.

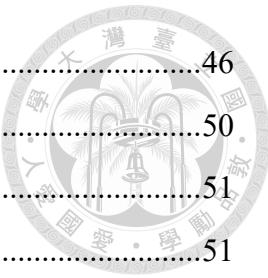
Finally, for XY Animals' current business model, this study proposed optimization design plans around nine key areas, including market segmentation, value proposition, channel layout, customer relationships, revenue sources, core resources, key businesses, important partners and cost structure, to help the company improve its competitiveness and achieve sustainable development.

Keywords: pet food; business model; model innovation; SWOT

目次



口試委員會審定書
中文摘要	II
ABSTRACT	III
目次	V
圖次	VII
表次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景、目的與意義	1
第二節 研究思路、技術路線與方法	3
第三節 研究內容	5
第四節 創新點	6
第二章 文獻綜述、概念界定及理論基礎	7
第一節 相關文獻綜述	7
第二節 商業模式概念及特徵	11
第三節 商業模式創新理論	13
第三章 XY 動物公司商業模式現狀分析	15
第一節 XY 動物公司概括	15
第二節 XY 動物公司商業模式分析	18
第三節 XY 動物公司商業模式問題分析	21
第四節 本章小結	22
第四章 XY 動物公司商業環境分析	23
第一節 XY 動物公司環境分析	23
第二節 XY 動物公司消費者調查	28
第三節 XY 動物公司商業模式 SWOT 分析	33
第四節 本章小結	38
第五章 XY 動物公司商業模式優化設計	39
第一節 設計思路、原則與步驟	39
第二節 商業模式優化設計	42



第三節 新商業模式基本情況	46
第四節 本章小結	50
第六章 商業模式優化方案的實施保障措施	51
第一節 實施的保障措施	51
第二節 加強風險管控	52
第三節 本章小結	53
第七章 結論、措施及展望	54
第一節 研究結論	54
第二節 未來展望	55
參考文獻	57
附錄	59

圖次



圖 1-1：研究技術路線圖	4
圖 3-1：XY 動物食品公司管理層結構	15
圖 3-2：2019-2023 年 XY 動物營業收入及增長率	17
圖 3-3：2009-2023 年寵物食品市場規模(左全球、右中國)	18
圖 4-1：2014-2023 年我國經濟增長情況	24
圖 4-2：2014-2023 年我國居民人均可支配收入及其增長率	25
圖 4-3：2014-2023 年我國居民人均消費支出及其增長率	25
圖 4-4：被調查者飼養的寵物類型	30
圖 4-5：被調查者長購買的寵物食品	31
圖 5-1：商業模式畫布 9 個維度	46

表次



表 3-1：XY 動物 2019-2023 年淨利潤及增長率、淨利率表現.....	17
表 4-1：被調查者的基本特徵分析	29
表 4-2：被調查者購買寵物食品管道調查結果.....	31
表 4-3：消費者購買寵物食品的影響因素調查結果.....	32
表 5-1：XY 動物商業模式設計流程	41
表 5-2：XY 動物食品公司現有商業模式與新商業模式比較	49

第一章 緒論

第一節 研究背景、目的與意義

一、研究背景

研究背景進入二十一世紀以來，我國社會經濟持續增長，人民生活水準與品質不斷提升，人們對於生活的追求從過去單純的物質追求，逐漸擴展到精神生活需求。在此背景下，人們的消費觀念也發生了轉變，寵物逐漸成為不少社會大眾日常生活中的重要陪伴，越來越多的人，尤其是年輕人開始選擇餵養貓、狗等作為寵物。寵物經濟因此蓬勃發展，其中寵物食品行業尤為突出。根據艾瑞諮詢公開的數據顯示，2023 年我國寵物食品行業的市場規模達到 1900 億元，相較於上一年度增長了 20.1%。這一市場的快速發展不僅反映了寵物數量的激增，更體現了消費者對寵物健康、營養和飲食品質要求的日益提高。

寵物食品作為寵物經濟的重要組成部分，其種類繁多，包括狗糧、貓糧、寵物零食、寵物罐頭等，其中狗糧和貓糧是市場銷售最廣、最受歡迎的產品類型。隨著年輕一代養寵人群的增加，他們對寵物的飲食需求已經從簡單的填飽肚子轉變為對食品健康安全、營養價值和口感體驗的更高追求。這種消費趨勢促使寵物食品企業不斷創新，以滿足市場的多元化需求。然而，寵物食品行業的快速發展也伴隨著激烈的市場競爭。國內外眾多品牌如皇家、巔峰、K9 等等，在產品品質、品牌影響力、銷售管道等方面展開了全方位競爭。同時，新興品牌如比瑞吉、希爾斯等也憑藉差異化競爭策略迅速崛起，進一步加劇了市場競爭的激烈程度。在這樣的背景下，寵物食品企業如何構建有效的商業模式，以實現可持續發展，成為了一個亟待解決的問題。

XY 動物食品公司自 1970 年成立以來，已從最初的經濟動物藥品生產逐步轉型為專注於寵物食品、營養品、藥品等多元化產品的綜合型企業。特別是在進入大陸市場後，XY 動物憑藉其在研發、生產、品質管理等方面的優勢，迅速在市場上佔據了一席之地。XY 動物不僅擁有多家專業工廠和廣泛的全球經銷商網路，還注重與消費者的互動和回饋，不斷提升產品品質和服務水準。作為寵物食品行業中的代表企業，研究 XY 動物食品有限公司的商業模式更具代表性。



基於上述背景，本研究以 XY 動物食品公司為例，旨在深入探討寵物食品行業的商業模式及其存在的問題，並通過對寵物食品行業商業環境進行分析，為 XY 動物寵物食品有限公司在商業模式優化上提出具體的方案，以期為 XY 動物食品有限公司，乃至其他寵物食品企業提供有益的借鑒和啟示。同時，本研究還將結合行業現狀和未來趨勢，探討寵物食品企業如何在激烈的市場競爭中構建有效的商業模式，以實現可持續發展和市場份額的提升。

二、研究目的

本研究旨在以 XY 動物食品有限公司為例，對其商業模式展開深入的分析研究，以探討寵物食品行業的商業模式優化方向。具體來看，本研究的目的主要包括以下幾方面：

1. 價值理念、客戶管道、關鍵運營、核心資產、合作夥伴、成本分配和收入管道等多個角度，重新審視寵物食品行業的商業模式現狀。
2. 通過 PEST 分析法和 SWOT 分析法，對 XY 動物的商業環境進行深入分析，並借助問卷調查的方式，挖掘寵物食品的消費者特徵，以及影響消費者購買意願的因素。
3. 根據前文分析結論，為 XY 動物公司的商業模式，提出具體的優化設計建議，並對新舊商業模式進行比較分析。

三、研究意義

(一) 理論意義

就當下學者們的研究文獻看，對企業商業模式的研究可謂是非常豐富的，這些研究也涉及到通信、互聯網、零售、電子商務、教育、旅遊等多個行業，但針對寵物行業商業模式的研究則鮮有，目前收集到的文獻中僅有一篇針對陝西西安地區寵物市場的寵物公司商業模式的研究，針對寵物食品這一細分領域商業模式的研究則為零。由此來看，本文以 XY 動物為例，針對寵物食品企業商業模式展開的研究，對學術界當前的研究具有明顯的豐富和補充作用，表現出顯著的理論意義。



(二) 實踐意義

當前，我國社會居民大眾的生活水準不斷提高，人們的養寵需求日益增多，寵物經濟因而快速發展。而寵物食品是寵物經濟中最重要的一環，寵物食品目前已經是千億規模的市場，且未來勢必還會繼續增長。因此，針對寵物食品企業的商業模式展開研究，進而提出寵物食品企業商業模式優化設計思路，這對於 XY 動物，對於我國其他寵物食品企業的長期穩定發展都具有參考借鑒意義，對我國寵物食品市場的發展具有現實意義。

第二節 研究思路、技術路線與方法

一、研究思路

整體來看，本研究開展的思路為“理論分析-現狀分析-問題歸納-環境分析-優化設計-總結結論”。即先就商業模式的概念及有關理論進行論述，奠定理論基礎，再對寵物食品行業的商業模式現狀進行分析，以此來發現並總結寵物食品公司在商業模式上所面臨的難題，進而探討寵物食品公司的商業環境，為後面寵物食品公司商業模式優化提供紮實的數據支撐與現實條件支持。



二、技術路線

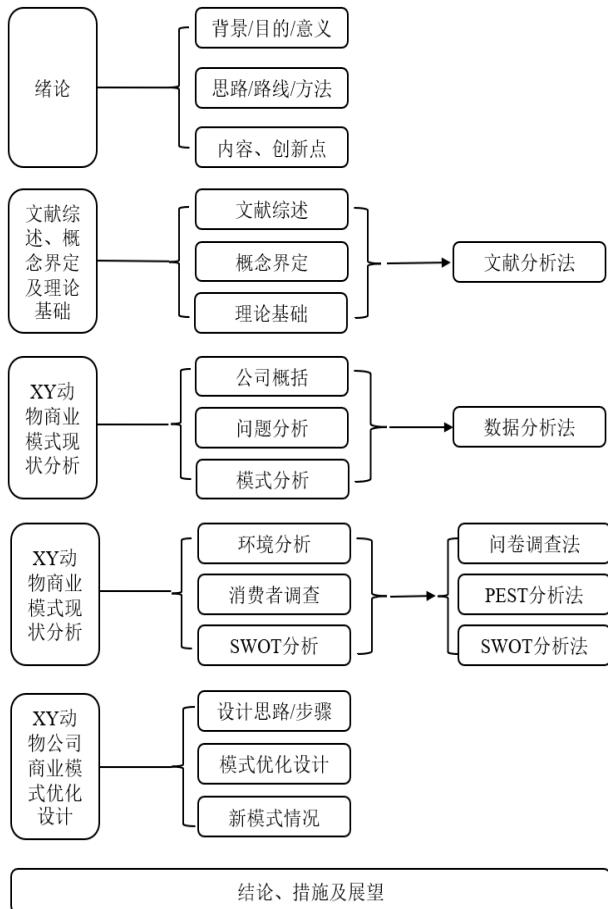


圖1-1：研究技術路線圖

資料來源：本研究整理

三、研究方法

(一) 文獻分析法

在本研究中，我們通過文獻研究的方法，廣泛搜集並整理了與寵物行業、寵物貓以及企業運營模式相關的國內外文獻資源。通過深入分析這些資料，我們探討了寵物行業的成長狀況、所遇到的挑戰以及可能的解決途徑。我們結合了國內寵物行業官網、《寵物白皮書》的研究成果以及寵物食品市場的實際情況，對 XY 動物的商業環境及其模式進行了詳盡的分析，不僅為 XY 動物提供了寶貴的理論資源和實踐指導，也為整個寵物食品行業提供了有益的洞察和啟示，為行業的進一步發展奠定了堅實的基礎。



(二) 問卷調查法

實施問卷調查法，我們在寵物店周邊及特定區域發放了《寵物食品市場消費者調查問卷》，收集並整理了大量的市場調研資料。通過這些資料的綜合分析，我們發現了寵物貓市場的發展潛力和新的增長點，為 XY 動物商業模式的研究與優化提供了可靠和實用的結論基礎。

(三) 訪談法

通過訪談法，我們與 XY 動物的相關人員進行了面對面的交流，並實地體驗了公司環境。這一過程使我們深刻領悟了公司的價值觀念、經營者的不安、存在的挑戰以及未來的發展願景。此外，我們還研究了行業的創新方向，並獲得了珍貴的第一手資訊。此外，對寵物貓行業的市場狀況的探討，為我們提供了行業概覽，為研究提供了基礎參考。

(四) PEST 分析法

運用 PEST 分析法，對 XY 動物所處的宏觀環境做了一個全方位的評估。通過分析政治、經濟、社會和技術這四個方面，我們掌握了公司外部的環境和現狀，這為 XY 動物的發展路徑和商業模式的設計提供了宏觀層面的參考依據。

(五) SWOT 分析法

採用 SWOT 分析法，對 XY 動物的內部優勢和劣勢、外部機遇與風險進行了評價。結合公司的發展狀況和目標，我們確定了更加可行的計畫和策略，這為 XY 動物商業模式的優化設計提供了堅實的基礎和依據。

第三節 研究內容

本研究以 XY 動物為案例對象，對齊商業模式展開深入的分析研究，具體來看，本文的研究內容主要有以下六個部分：

第一章，緒論：起始章節，主要對研究開展背景、意義、思路與方法，以及可能的創新點進行簡要介紹；



第二章，文獻綜述、概念界定及理論基礎：分為三個小部分，分別對國內外研究現狀、研究涉及的核心概念，以及研究的核心理論進行論述，為後續研究提供理論基礎；

第三章，XY 動物公司商業模式現狀分析：首先對 XY 動物公司整體情況，從發展歷程和經營狀況兩個方面進行介紹。然後對 XY 動物公司當前的商業模式進行分析。最後，歸納總結 XY 動物公司當前面臨的商業模式問題；

第四章，XY 動物公司商業環境分析：這一部分是全文的核心章節之一，先是採用 PEST 分析法探討 XY 動物公司的外部環境，再通過問卷調查法，分析 XY 動物公司的消費者特徵及影響消費者購買的因素，最後通過 SWOT 分析法探討 XY 動物公司優勢、劣勢、機會和威脅；

第五章，XY 動物公司商業模式優化設計：同樣是全文的核心章節之一，基於前文研究結果，為信用動物公司的商業模式提出優化設計的思路，並就新舊商業模式進行對比分析；

第六章，結論、措施及展望：最後章節，對全文研究進行歸納總結，並提出保障 XY 動物公司新商業模式得到順利執行的措施，再對未來研究做出展望。

第四節 創新點

在對截止目前的期刊論文文獻進行梳理的過程中，本文發現當前學術界對於商業模式的研究雖然已經非常豐富，且涵蓋的行業、領域都比較全面，但針對寵物行業，尤其是針對寵物食品行業的研究則是基本沒有的。而本研究以 XY 動物作為案例對象，通過問卷調查、PEST 分析法和 SWOT 分析法，對其商業模式展開深入的分析研究，並據此為其提出商業模式的優化設計，這無疑在研究範圍上具有明顯的創新。



第二章 文獻綜述、概念界定及理論基礎

第一節 相關文獻綜述

一、國外文獻綜述

“商業模式”這個概念最初是在 20 世紀 60 年代的數學模型領域中被提出的，最初是由 Bellman & Clark(1957)首次提出。此後，越來越多的學者針對商業模式展開研究，到目前為止，已經形成大量豐富的文獻資料^[1]。就現有文獻看，國外學術界關於商業模式的研究可以分為概念定義、構成要素分析、分析框架等三個方面。

首先，在概念定義的早期研究中，Timmers 在 1998 年對商業模式進行了詳細的解釋，他認為其目的是為了支撐市場戰略，商業模式描繪了一個涉及資訊流、服務和產品的結構框架，它詳盡地說明瞭商業活動中各個參與者的角色、可能的收益和財務上的好處^[2]。國際上對商業模式的概念界定主要可以從以下三個視角來理解：首先，從企業運營的角度，Mitchell & Coles 在 2004 年提出，商業模式展現了一個組織如何向顧客提供產品或服務，並持續利用資源的方式，這包括了人員、物資、時間和地點等多個要素。他們後來進一步細化了定義，加入了利益相關者的概念，強調商業模式需要全面描述所有利益相關者的行動，以最大化價值傳遞和收穫。其次，從價值創造的角度，隨著電子商務的興起，人們對於商業模式如何創造價值產生了濃厚興趣^[3]。Afuah & Tucci 以及 Chesbrough & Rosenbloom 都對此進行了探討，認為商業模式是企業創造價值的關鍵，它明確了價值主張、市場定位、價值鏈結構等^[4-5]。第三，從系統論的視角，Amit & Zott 在 2001 年將商業模式定義為一種由企業、消費者和供應商等構成的系統化結構，強調了一種網路化的配置和運作方式。在商業模式的構成要素方面，不同的定義導致了要素的差異^[6]。Timmers 首先提出了產品、服務和資訊流三方面內容。Gary Hamels 則提出了核心戰略等四個基本要素。目前，最廣為人接受的構成要素是 Osterwalder 的九要素理論，他將商業模式分為九大要素，並分為四大介面。

最後，在深入探討了商業模式的概念及其構成要素之後，研究者的關注點逐漸轉向了如何將這些要素有效地組織起來，以及它們之間如何相互作用以推動企業的成功運作。為了更好地理解商業模式的內在邏輯和動態機制，研究者們開始構建各

種分析框架，以期揭示各構成要素之間的聯繫和作用機理。在這一領域，Osterwalder & Pigneur 的研究成果尤為突出。他們在 2002 年提出的一個分析框架，為理解和分析商業模式提供了一個全新的視角。這個框架不僅明確了商業模式的構成要素，而且還考慮了這些要素如何相互作用，以及它們在企業價值創造過程中的具體作用。通過這個框架，企業和研究者可以更系統地評估和優化商業模式^[7]。隨後，在 2010 年，Osterwalder & Pigneur 基於之前的研究，進一步發展和完善了他們的理論，提出了商業模式畫布理論。該理論將商業模式的構成要素總結為九個主要部分，包括：客戶分類、價值理念、銷售管道、客戶關係、收入管道、關鍵活動、重要合作、核心資源和成本分配。這些模組不是孤立存在的，而是通過相互聯繫和相互作用，共同構成了一個有機的整體^[8]。商業模式畫布理論以簡潔清晰的方式展示了商業模式的運作，使得企業家和經理人員能夠直觀地理解商業模式的各個組成部分，以及它們如何協同工作以創造和傳遞價值。這種可視化的工具不僅有助於新商業模式的創新，也為現有商業模式的評估和調整提供了便利。通過這個畫布，企業可以更有效地制定戰略，優化資源配置，提高運營效率，最終實現可持續的競爭優勢。因此，商業模式畫布理論已經成為全球範圍內企業界和學術界廣泛接受和使用的工具。

Teece, D. J.(2022)探討了商業模式與動態能力的關係，提出企業在面臨外部變化時應靈活調整其商業模式。研究強調，動態能力是商業模式創新的基礎，企業需要不斷優化其業務流程和戰略，以保持競爭優勢^[9]。Zott, C., & Amit, R.(2022)提出了商業模式創新的過程視角，強調創新不僅是一次性活動，而是一個持續不斷的過程。創新的成功需要企業在多個階段進行設計、實施、評估和優化^[10]。Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E.(2022)通過案例分析，提出了商業模式設計的理論框架，強調企業需要基於市場競爭環境、客戶需求和創新機會，設計具有競爭優勢的商業模式。研究提供了具體的工具和方法，幫助企業在複雜市場中脫穎而出^[11]。

二、國內文獻綜述

(一) 關於商業模式的研究

我國學者對於商業模式的研究同樣涉及到商業模型的概念界定、構成要素和分析框架等三個方面。

首先，關於商業模式的概念定義，許多學者傾向於從價值創造的角度進行探討。例如，國內學者原磊在 2007 年的研究中，商業模式可以被看作是一種概念性的架構，它詳細闡述了企業如何整合其運營結構、經濟邏輯以及戰略導向，同時確保在為企業顧客、股東以及其他利益相關者如合作夥伴等創造價值的過程中實現協調與平衡^[12]。而李傑在 2011 年的研究中，從狹義和廣義兩個角度定義商業模式，狹義上側重於企業的運營和價值創造方式，廣義上則關注企業整體的價值創造模式要素^[13]。此外，也有學者從系統論和創新的角度對商業模式進行定義。王曉明提出，商業模式是一個包含企業環境、利益相關者和所有商業活動的系統。翁君奕在 2004 年也提出了基於系統論的定義，認為商業模式是各個職能活動協同的系統^[14]。在創新角度上，齊嚴則認為技術創新是商業模式創新的關鍵^[15]。

然後，在商業模式的構成要素方面，魏煒和朱武祥在 2009 年提出的六要素理論頗具影響力。他們認為，商業模式的構成要素包括客戶定位、業務系統、關鍵資源能力、盈利模式、現金流結構和企業價值。這些要素中，客戶定位是起點，企業價值是終點，其他要素則是實現這一過程的中間環節^[16]。

最後，關於商業模式的分析框架，陳翔、沈永言、徐璿等研究者在他們的論文中引用了相關的分析框架^[17-19]。魏煒和朱武祥在 2009 年提出了一個全新的商業模式分析框架，他們強調企業應首先明確定位，然後通過六個構成要素的相互協調運作，最終為企業創造價值。這個框架清晰地展示了客戶定位等要素之間的內在聯繫，為理解和分析商業模式提供了新的視角。李東輝和張志強(2023)提出了商業模式創新的理論框架，分析了中國企業在轉型過程中如何通過創新商業模式來提升競爭力^[20]。研究成果顯示，市場環境的不斷演變對企業提出了新的要求。為了適應這種變化，企業必須保持靈活性，不斷地審視和調整其商業模式，才能適應新的商業環境和消費者需求。胡志強和王建國(2022)探討了戰略管理視角下的商業模式創新如何影響企業的整體績效。研究表明，創新的商業模式能夠為企業創造持續的競爭優勢，並通過靈活的戰略調整，提升企業的市場表現和財務績效^[21]。

(二) 關於寵物行業商業模式的研究

在學術研究領域，寵物行業尤其是寵物貓市場的研究相對較少，大多數研究集中在行業現狀分析和未來發展趨勢的預測上。例如，李健的研究強調了政府在寵物行業發展中的監管責任和企業應承擔的社會責任，為行業的健康發展提供了重要



的指導原則^[22]。陳鵬峰的研究則揭示了寵物行業在市場經濟中的巨大潛力，為行業的發展提供了樂觀的前景^[23]。孟剛的研究指出，隨著消費者觀念的轉變，寵物行業需要更加注重產品和服務的品質，以及消費者的理性消費引導^[24]。在研究中，他也指出中國的寵物行業還不夠規範，法律也不夠完善，這就在一定程度上制約了寵物市場的發展。仲曉蘭在 2014 年對寵物食品做了深入研究，對它們進行了分類，讓大家更清楚地瞭解了寵物食品市場的現狀和問題^[25]。程帥軍在 2014 年對成都的寵物食品市場進行了調查，強調了監管寵物食品安全和保護寵物福利的重要性^[26]。另外，一些研究開始關注寵物貓這個新興市場，因為很多人把情感寄託在寵物貓上。在寵物用品和家居方面，王嘉奇在 2018 年研究了寵物休閒，提出了如何讓寵物主題休閒體驗更好的策略^[27]。楊婧在 2017 年通過軟體和 APP，研究了如何通過網路滿足人們對寵物的情感需求^[28]。此外，近年來，一些研究逐漸聚焦於寵物貓作為人類情感依託的新興市場趨勢。2015 年，何玎嫣基於寵物休閒的概念框架，深入探究了文化導向型企業創新的可能性，並針對消費者、政府及企業三方，提出了一系列旨在提升寵物主題休閒體驗的優化策略^[29]。隨後，在 2016 年與 2017 年，孫碧霞和王棱分別借助交互應用軟體及手機貓咪 APP 為媒介，探討了在數位化時代背景下，如何通過網路平臺有效滿足人們對於寵物的情感寄託需求^[30-31]。鑑於當前社會網路資訊的高度發展，探究如何高效利用網路平臺促進寵物貓行業的經濟繁榮，已成為一個值得深入探討的議題，有望成為寵物行業發展的新趨勢。

三、文獻述評

綜上分析可見，學者們目前在商業模式方面的研究已經非常豐富，且取得了不少研究成果。但從現有文獻資料來看，目前，學術界對於寵物行業，特別是寵物食品行業的商業模式研究還相對匱乏。在本研究中，我們將在探討 XY 動物研究設計的基礎上，參考其他行業成功的商業模式，以期對寵物食品企業和 XY 動物的商業模式的優化與創新提供借鑒和啟示。



第二節 商業模式概念及特徵

一、商業模式概念及類型

簡而言之，商業模式指的是企業賺錢的方法和路徑。我們可以把它看作是一個包含企業如何整合和管理各種資源(如人力、資金、資訊、品牌、環境、技術、行銷策略、生產方式和運營模式等)的模型或系統，通過這些資源來滿足市場需求，提供產品或服務，從而獲得利潤。總體而言，商業模式構成了企業創造、捕獲價值以及向消費者傳遞價值的基礎性框架與核心運作體系，它的獨特性質在於難以被競爭對手輕易模仿或複製。一個經過深思熟慮且設計精良的商業模式，不僅能夠為企業帶來短期的盈利增長，更重要的是，它能夠在長期內幫助企業構建強大的品牌影響力，推動企業實現持續穩健的發展。隨著互聯網技術的飛速發展，商業模式的形態也在不斷演變，從單一的傳統模式向多元化、複雜化的現代模式轉變。在這一背景下，出現了多種基礎的商業模式類型，每一種都有其獨特的運作方式和市場定位。

以下，我們將列舉並探討幾種具有代表性的基礎商業模式類型：

(一) 實體店模式

這是一種歷史悠久的商業模式，企業在消費者聚集的地區開設實體店鋪，直接面向消費者提供商品與服務，以此完成價值的創造、傳遞與實現。

(二) “誘餌與鉤子”模式

企業通過提供低價乃至免費的基礎產品作為“誘餌”，吸引消費者關注，隨後通過推薦高附加值的服務或產品作為“鉤子”，實現盈利。

(三) 硬體 + 軟體集成模式

以蘋果公司的 iPod 與 iTunes 為例，該模式將硬體生產與軟體開發緊密結合，通過軟體的應用促進硬體的銷售，形成互補效應。

(四) 互聯網免費 + 增值服務模式

如騰訊的 OICQ、淘寶平臺及 360 免費殺毒軟體，它們通過提供免費服務迅速佔領市場，隨後通過增值服務、廣告收入等管道實現盈利。



(五) 電子商務模式

這一模式充分利用資訊技術，在互聯網平臺上進行交易與服務，將傳統商業流程數位元化，開闢了廣闊的發展空間。隨著B2B、C2C、B2C、C2B、O2O、F2C、B2B2C等新興模式的湧現，為學術界與企業界提供了豐富的理論與實踐研究案例。

二、商業模式特徵

一個卓越的商業模式對企業的長遠發展起著至關重要的作用。《構建成功商業模式的策略》一文中闡述了成功商業模式應當具備的幾大關鍵特性：

(一) 商業模式的構建應當與企業願景保持高度的契合性

這意味著，在設計商業模式時，必須緊密圍繞企業的長遠目標和戰略方向來進行。一個成功的商業模式不僅能夠支撐企業的日常運營，更能夠引領企業朝著其願景所設定的方向穩步前進。以共用單車行業為例，我們可以看到一些曾經風光無限的企業，如膜拜單車和小黃車等，它們在短期內迅速佔領了市場，引發了廣泛的關注和討論。然而，由於這些企業的商業模式在價值創造、運營管理以及可持續發展等核心環節上與其企業願景存在明顯的脫節，最終導致了一系列問題的出現。大量的單車被閒置廢棄，不僅造成了資源的極大浪費，也使得這些企業陷入了經營困境，甚至步入了泡沫化的邊緣。這一教訓深刻地提醒我們，商業模式的構建必須與企業願景保持高度一致，才能確保企業的長期穩定發展。

(二) 擁有自我強化的內在機制

在設計創新商業模式時，需細緻考量各組成部分間的內在聯繫與互補平衡。比如，一家以低成本和便捷性為核心競爭力的快捷酒店，若試圖盲目效仿星級酒店提供高端服務(如豪華設施、免費泊車洗車、全天候餐飲等)，將顯著提升運營成本，破壞原有商業模式的穩定性，削弱盈利能力。因此，當自我強化機制不足時，企業應果斷捨棄非核心元素，探索並構建新的商業模式以驅動企業發展。

(三) 堅韌且具備競爭優勢

一個成功的商業模式應能有效抵禦來自多方面的潛在威脅，包括但不限於模倣者的跟進、新進入者的挑戰、供應商議價能力的提升、產品或服務被替代的風險，



以及客戶忠誠度的下降。在科技反覆運算加速、行業創新頻發的當下，商業模式的堅韌性與競爭力成為企業抵禦競爭對手、保持市場地位的關鍵所在。

第三節 商業模式創新理論

Hamel 在 2000 年提出，商業模式的創新核心在於構建一種能在行業內顯著區分並超越競爭對手的優勢模式^[32]。企業通過不斷塑造相對於同行的優越性，能夠擴大其市場份額。對現有商業模式進行革新，不僅能為目標客戶群帶來全新的商業價值，還能基於市場需求發掘新的增長機會，進而拓寬利潤管道並獲得顯著的經濟回報。Chesbrough 和 Rosenbloom 於 2002 年則主張，企業應拓寬視野，關注行業外部領域，以期發掘新的商業價值源泉並形成新的盈利點。

Giesen 等人在 2007 年對創新商業模式進行了深入研究後，歸納出以下三種主要類型^[33]：

(一) 行業模式創新

這涵蓋了對“行業價值鏈”的重塑，形式多樣。既包括橫向跨界，如英國 Virgin 公司從音樂、零售領域擴展到飲品、金融、鐵路、航空等多個行業；也涉及對現有行業的重新定義，如蘋果公司通過 iTunes 平臺直接向消費者提供音樂服務；還包括行業細分或新領域的開拓，例如微信早期推出的掃碼乘車服務，以及近期上線的微信直播功能。

(二) 盈利模式創新

盈利模式創新是指企業為了增強市場競爭力、提升利潤空間以及更好地滿足消費者需求，而對其盈利途徑進行的一系列更新與優化升級。這種創新不僅體現在產品或服務的定價策略上，更涵蓋了銷售管道、市場推廣、客戶服務等多個方面的變革。以華為等知名品牌為例，它們的手機門店推出了 0 首付分期付款購機服務。這一創新舉措極大地降低了消費者購機的門檻，使得更多潛在用戶能夠輕鬆擁有心儀的手機產品。通過提供靈活的支付方式，華為不僅吸引了大量新客戶，還進一步鞏固了其在智能手機市場的領先地位。



另一方面，學府教育培訓機構則通過提供免費網課試聽等舉措，實現了盈利模式的創新。這種免費試聽服務不僅讓消費者能夠在無風險的情況下體驗課程品質，還提高了機構品牌的知名度和美譽度。在吸引大量試聽用戶的基礎上，學府教育培訓機構能夠通過後續的正式課程銷售實現盈利，從而實現了用戶增長與收益提升的良性迴圈。

(三) 企業模式創新

Camison 和 Villar-Lopez 在 2010 年概述了四種典型的商業模式創新類型：多部門模式、集成化模式、混合模式和網路模式。這些創新模式涉及企業結構的調整、價值鏈角色的重新定位，以及資源的優化配置與重組^[34]。

第三章 XY 動物公司商業模式現狀分析

前文中就商業模式的概念、特徵，以及商業模式的創新理論等做了論述，本章節將從公司概括、商業模式分析、商業模式問題分析等三個方面，就 XY 動物公司的商業模式現狀進行分析。

第一節 XY 動物公司概括

一、公司概括

XY 動物食品有限公司是一家專注於寵物食品研發、生產和銷售的企業，隸屬於臺灣 XY 制藥股份有限公司，是 XY 動保集團全球佈局的重要組成部分。公司成立於 2013 年，位於上海市青浦區，總占地面積達 10000 平方米。XY 動物食品秉承“專業、創新、關懷、回饋”的企業理念，以制藥 GMP 要求規劃廠區設計，確保產品的高品質。從 XY 動物食品公司管理層來看，該公司管理層由一位總監，兩位副總經理(分管廠務和技術)，以及分別管理廠務運營、財務、醫渠、花有引力、自營電商、寵渠銷、資訊技術和人力行政的總監構成(具體如下圖 3-1 所示)：

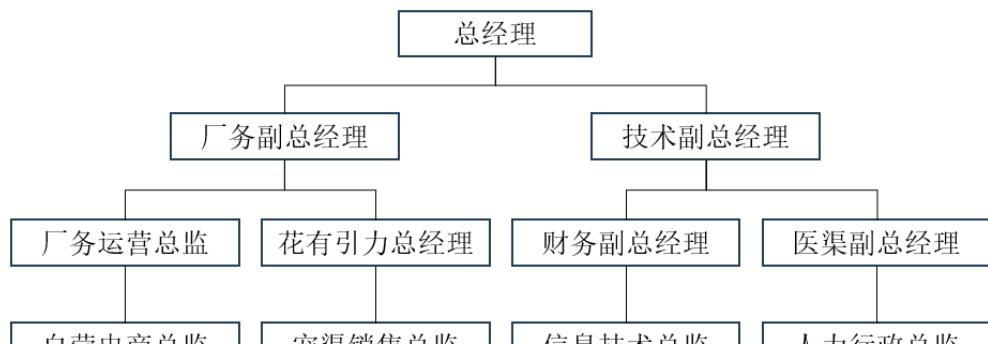


圖 3-1：XY 動物食品公司管理層結構

資料來源：本研究整理

公司設有先進的研發、品管和微生物實驗室，引進了完整的螺杆膨化和真空噴塗生產線，生產線中所有與最終產品直接接觸的設備均使用不鏽鋼材質製造，確保生產過程的衛生與安全。此外，公司還設有新鮮肉類、蔬果處理車間，以及除塵、防噪、節能、再利用等系統，實現環保、安全與高效的生產環境。

XY 動物食品的產品線豐富，涵蓋了寵物主糧、零食、處方膳食等多個品類，滿足不同生命階段、不同健康狀況的寵物需求。公司致力於寵物健康維護，通過不斷研發和創新，為寵物提供貼心、優質的產品和服務。經過多年的發展，XY 動物食品已在全球範圍內建立了廣泛的銷售網絡，產品遠銷韓國、菲律賓、日本、泰國、馬來西亞等多個國家，贏得了良好的市場口碑。未來，XY 動物食品將繼續堅守“尊重生命，專注寵物健康維護”的核心理念，為全球寵物及主人帶來更多優質的產品和服務。

二、發展歷程

XY 動物食品有限公司的發展歷程可以追溯到其母公司臺灣 XY 制藥股份有限公司的深厚背景。作為一家在制藥領域有著豐富經驗和深厚實力的企業，XY 制藥在決定進軍寵物食品行業時，便奠定了 XY 動物食品有限公司堅實的基礎。自 2013 年成立以來，XY 動物食品有限公司便秉承了母公司的高品質要求，以制藥 GMP 標準來規劃廠區設計，確保寵物食品的安全與品質。初期，公司便設立了先進的研發、品管和微生物實驗室，引進全套先進的生產設備，為寵物食品的生產提供了有力的保障。

隨著時間的推移，XY 動物食品有限公司不斷豐富和完善其產品線，從最初的寵物主糧逐步擴展到零食、處方膳食等多個品類，以滿足不同寵物和寵物主人的多樣化需求。同時，公司也積極拓展國際市場，將產品遠銷至韓國、菲律賓、日本、泰國、馬來西亞等多個國家，贏得了廣泛的認可和好評。在發展過程中，XY 動物食品有限公司始終堅守“尊重生命，專注寵物健康維護”的核心理念，不斷投入研發和創新，致力於為全球寵物及主人帶來更優質的產品和服務。如今，XY 動物食品有限公司已經成為寵物食品行業中的佼佼者，其發展歷程充分展示了其專業、創新、關懷和回饋的企業精神。



三、公司經營狀況

(一) 營業收入

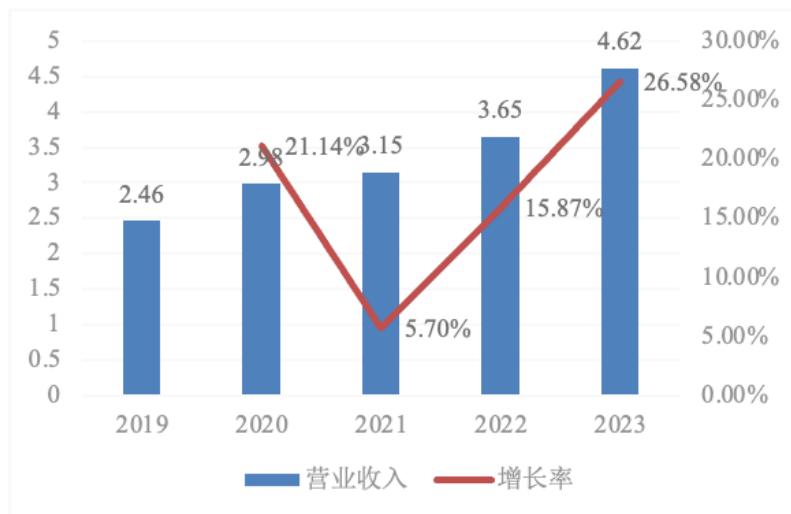


圖3-2：2019-2023年XY動物營業收入及增長率

資料來源：XY動物內部材料

根據圖 3-2 可以看到，XY 動物過去五年間的營業收入整體表現出持續增長的趨勢。2023 年，XY 動物的營業收入達到 4.62 億元，相比 2022 年的 3.65 億元，增長率 26.58%，相比 2019 年則增長率 87.80%。

(二) 淨利潤

表 3-1：XY 動物 2019-2023 年淨利潤及增長率、淨利率表現

(單位：億元)

	淨利潤	增長率	淨利率
2019	0.13		5.28%
2020	0.17	30.77%	5.70%
2021	0.18	5.88%	5.71%
2022	0.21	16.67%	5.75%
2023	0.22	4.76%	4.76%

資料來源：XY 動物內部材料

根據表 3-1 的數據可以看到，2019-2023 年的五年間，XY 動物的淨利潤整體上表現出增長趨勢。2023 年其淨利潤為 0.22 億元，相比上一年度增長了 4.76%。但在從淨利率水準來看，XY 動物的淨利率則出現明顯下降，從 2019 年的 5.28%，降至 2023 年的 4.76%，五年間下降了 0.48 個百分點。由此來看，XY 動物的淨利潤雖然逐年增長，但其淨利率卻在下降，本研究認為這主要是因為：一方面，近年來寵物行業的競爭加劇，許多企業為了爭奪市場份額，不得不採取降價策略，導致行業整體毛利率下降。這種價格戰不僅存在於國內市場，也波及到海外市場。另一方面，為了提升品牌知名度和市場份額，寵物食品企業不得不加大行銷投入，包括廣告宣傳、促銷活動等，這些費用最終都會反映在企業的淨利率上。例如，乖寶寵物針對年輕群體進行泛娛樂化品牌行銷，導致其銷售費用率明顯高於可比公司。

第二節 XY 動物公司商業模式分析

一、行業發展情況

隨著消費者需求的不斷增多，寵物食品行業發展迅猛，市場規模持續擴大。據權威機構預測，2024 年中國寵物食品市場規模預計將達到 1703 億元，顯示出強勁的市場需求。行業產品種類豐富，涵蓋主食、零食和保健品等，且線上銷售管道佔據重要地位。隨著寵物主人對寵物健康和營養需求的提升，高品質、功能性寵物食品成為市場熱點。與此同時，隨著行業競爭的日益激烈，企業必須持續推動創新，不斷提升產品品質與服務標準，以靈活應對市場的不斷變化。

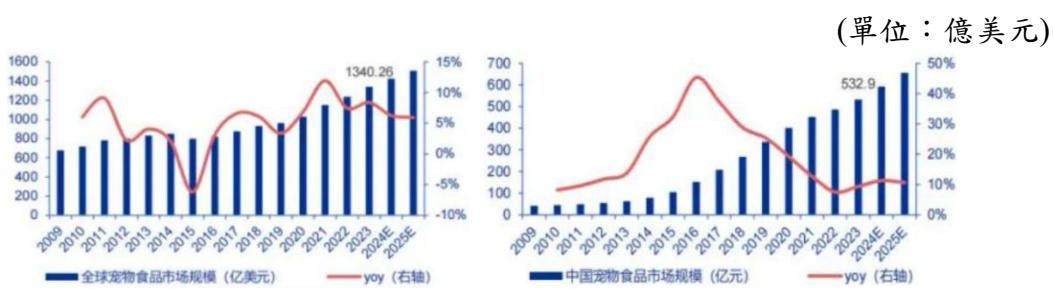


圖3-3：2009-2023年寵物食品市場規模(左全球、右中國)

資料來源：德勤中國《中國寵物食品行業白皮書》



根據上圖 3-3 的數據來看，在 2023 年，全球寵物食品市場的規模達到了 1340.3 億美元。其中，美國以 532.3 億美元的市場規模高居榜首，佔據了全球市場的 40%。而中國寵物食品行業市場規模則為 76.4 億美元(折合人民幣 532.9 億元)，在全球市場中排名第三，佔據了 6%的份額。值得注意的是，過去十年間，中國寵物食品行業的市場規模增長速度極為迅猛，其 2013 年至 2023 年的複合年均增長率(CAGR)高達 22.4%，這一增速不僅遠超全球的 4.9%，也顯著快於市場規模排名前 20 的其他國家。

二、現有商業模式分析

(一) 客戶細分

XY 動物的目標客戶群體主要包括養貓、養狗的家庭和個人，以及專業的寵物養護機構如寵物醫院、寵物美容院和寵物寄養中心等。此外，公司也面向寵物用品零售商，包括寵物用品店、超市和各種電子商務平臺等。

(二) 價值主張

XY 動物通過提供高質量的寵物食品，確保食品的營養和安全性，滿足不同寵物的需求，從而贏得客戶的信任。公司產品線多樣化，涵蓋乾糧、濕糧、零食和特殊配方食品等，能夠滿足寵物不同的飲食需求，但總體來看，XY 動物的產品價格集中在低價位上。XY 動物以高質量原材料和嚴格的生產工藝為基礎，提供健康和安全保障，同時憑藉在市場上建立的良好品牌信譽，進一步增強其價值主張。

(三) 管道鋪張

XY 動物通過多種管道將產品傳遞給客戶，包括線下零售管道如寵物用品店和超市，以及線上銷售管道如自建網站和協力廠商電子商務平臺(如天貓、京東、亞馬遜)。此外，XY 動物還利用分銷商和批發商擴大市場覆蓋範圍，並通過社交媒体和線上廣告進行品牌推廣和產品宣傳。



(四) 客戶關係

XY 動物致力於建立和維持良好的客戶關係，提供專業的客戶服務支援，包括線上諮詢和電話客服，及時解決客戶問題。公司通過會員計畫提供專屬優惠和獎勵，增強客戶忠誠度，同時通過社交媒體平臺與客戶互動，提升品牌親和力和客戶參與感。XY 動物還提供產品退換貨保障和售後服務，確保客戶滿意度。

(五) 收入來源

XY 動物主要通過銷售寵物食品獲得直接收入，同時通過品牌授權和合作獲取額外收入。公司還提供營養諮詢、健康檢測等附加服務，增加收入來源。

(六) 核心資源

XY 動物的核心資源包括其在市場上積累的品牌信譽和客戶信任、高質量的生產設備和先進的生產技術、專業的研發、生產、市場行銷和客戶服務團隊，以及穩定和高效的供應鏈管理，確保原材料和產品的及時供應。

(七) 關鍵業務

XY 動物的主要業務活動包括持續研發新產品和改進現有產品，以適應市場需求；確保產品的高質量和安全性；通過各種管道進行市場推廣和品牌建設；管理和優化銷售管道和分銷網路，確保產品的覆蓋面和可得性；以及提供優質的售前、售中和售後服務，增強客戶滿意度。

(八) 重要夥伴

XY 動物與關鍵合作夥伴保持緊密合作，這些合作夥伴包括提供高質量原材料和生產設備的供應商、幫助擴大市場覆蓋範圍和產品銷售的分銷商和零售商、確保產品高效運輸和配送的物流服務提供商、進行產品研發和技術創新的研發機構和大學，以及協助品牌推廣和市場行銷活動的廣告和行銷公司。

(九) 成本結構

XY 動物的主要成本組成包括高質量原材料的採購成本、生產設施的運營和維護成本、產品研發和創新的投入、市場推廣和品牌建設的支出、產品運輸和配送成本，以及員工的薪資和福利支出。這些成本共同支持了 XY 動物寵物食品有限公司的整體運營和發展。



第三節 XY 動物公司商業模式問題分析

一、高生產成本

XY 動物食品有限公司採用高質量的原材料和嚴格的生產工藝，雖然這確保了產品的營養和安全性，但也導致了較高的生產成本。這可能使得公司在價格上缺乏競爭力，尤其是在面對價格敏感的消費者和低價競爭對手時。此外，高生產成本還可能對公司的利潤率產生負面影響，限制其在市場上的價格靈活性和應對市場波動的能力。

二、品牌知名度有限

雖然 XY 動物在某些市場上可能已經建立了一定的品牌信譽，但在國際市場上，其品牌知名度相對有限。這種品牌認知度的不足可能限制公司在全球範圍內的市場擴展能力，尤其是在面對已經擁有高知名度的國際品牌時。低品牌知名度還可能影響消費者的購買決策，阻礙公司吸引新客戶和進入新市場的努力。

三、市場依賴性

如果 XY 動物食品有限公司過度依賴某一特定市場(如國內市場)，一旦該市場發生變化，如經濟下滑、政策變化或競爭加劇，公司將面臨巨大的風險和挑戰。市場依賴性還會限制公司多元化發展的潛力，使其在應對外部環境變化時缺乏足夠的靈活性和抗風險能力。

四、創新速度緩慢

雖然 XY 動物在研發新產品和改進現有產品上有所投入，但如果其創新速度不足以應對市場需求和消費者偏好的快速變化，公司可能在市場競爭中處於劣勢。市場上的消費者越來越傾向於選擇具備創新特色和更高附加值的產品，如果 XY 公司無法迅速推出符合這些需求的新產品，其市場份額可能會被更具創新能力的競爭對手搶佔。



五、管道管理複雜性

XY 動物食品公司通過多種管道(包括線下零售、電子商務平臺、分銷商和批發商)進行產品銷售，這雖然增加了市場覆蓋面，但也帶來了管道管理的複雜性。管理和優化這些管道需要大量資源和精力，若管理不善，可能導致管道衝突、效率低下、成本上升等問題。此外，不同管道的客戶需求和期望可能存在差異，如何協調和滿足這些需求也是一大挑戰。

六、客戶細分不到位

XY 動物食品公司雖然擁有多樣化的寵物食品產品線，但在市場策略上存在不足，未針對寵物食品的不同特性對目標客戶群體實施精細化的市場細分。公司採用了一刀切的全套服務模式，這種做法限制了服務品質的進一步提升，致使部分特定客戶的需求無法得到充分且個性化的滿足。

第四節 本章小結

本章節就 XY 動物公司做了概括，並深入分析 XY 動物公司的商業模式，挖掘該公司商業模式存在的問題，即生產成本高，品牌知名度有限，市場依賴性強，創新速度緩慢，管道管理複雜，客戶細分不到位等。



第四章 XY 動物公司商業環境分析

本章節將深入分析 XY 動物公司所處的商業環境，即從政治、經濟、社會、技術等四方面分析公司外部環境，基於問卷調查的形式分析公司的消費者，借助 SWOT 分析探討公司的優勢、劣勢、機會、威脅。

第一節 XY 動物公司環境分析

一、政治環境

首先，政策扶持與法律法規對寵物食品行業的發展起著至關重要的作用。近年來，隨著寵物經濟的快速崛起，各國政府開始重視並扶持寵物食品行業的發展。例如，在中國，寵物飼料加工已被列入戰略性新興產業，這表明政府對該行業的認可和支持。政府制定並實施的一系列政策措施，不僅推動了寵物食品行業的規範化進程，還顯著提升了整個行業的技術層次與市場競爭實力。這些政策為寵物食品企業營造了一個積極的發展氛圍，激勵企業增加研發投入，致力於產品創新，並不斷提升產品的品質與安全性標準。

同時，法律法規的完善也為寵物食品行業的發展提供了有力保障。寵物食品行業受到嚴格的法律法規監管，包括產品品質、食品安全、添加劑使用等方面的规定。這些法律法規確保了寵物食品的品質和安全性，保護了消費者的權益。為了在激烈的市場競爭中穩固地位，企業必須嚴格遵循相關法律法規，強化生產管理流程，確保所生產的產品具備卓越的品質與安全性。此外，隨著人們對寵物食品安全和環保性的關注度不斷提高，政府也在不斷加強相關法律法規的制定和執行，以推動寵物食品行業的可持續發展。

其次，國際貿易政策對寵物食品行業的進出口業務具有重要影響。隨著全球化進程的加快和國際間貿易活動的增長，寵物食品行業在全球市場上的競爭愈發劇烈。國際貿易政策，如關稅、貿易壁壘、市場准入條件等因素，任何因素都可能對寵物食品的國際市場競爭力產生影響。因此，企業需時刻關注國際貿易政策的動態變化，以便靈活調整其市場戰略與產品規劃，確保競爭優勢。例如，當某國對進口寵物食品實施嚴格的關稅政策或貿易壁壘時，企業需要考慮調整出口策略，尋找新的市場機會。同時，企業也需要關注國際貿易標準的變化，確保產品符合進口國的相關標準和規定，以避免因不符合標準而被拒之門外。



二、經濟環境

(一) 經濟增長與消費能力提升

國內經濟的持續增長為寵物食品行業的發展奠定了堅實基礎。經濟的繁榮促進了人們收入的穩步增長，進而提升了整體的消費能力。這種經濟增長帶來的消費能力提升，直接反映在寵物食品市場的擴張上。

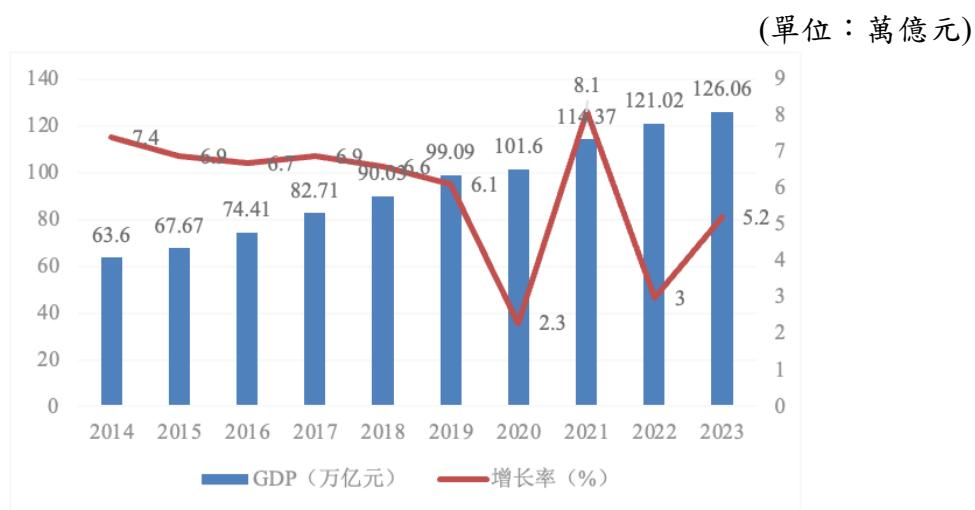


圖4-1：2014-2023年我國經濟增長情況

資料來源：根據國家統計局官網數據整理

根據圖 4-1 的數據可以看到，過去十年間我國 GDP 持續增長，2014 年我國的 GDP 還只在 63.6 萬億元的水準，但到 2023 年已經增至 126.06 萬億元，位居全球第二，十年間我國 GDP 增長了 98.21%。而從增長速看，我國過去十年的 GDP 增長速度最高時能達到 8.1%，即使在經歷新冠疫情影響的 2020 年都由 2.3% 的增長率。



圖4-2：2014-2023年我國居民人均可支配收入及其增長率

資料來源：根據國家統計局官網數據整理

根據上圖 4-2 的數據可以看到，2014-2023 年的十年間，我國居民人均可支配收入呈現出連續增長的趨勢。2014 年，我國居民人均可支配收入還僅有 20167 元，到 2023 年已經增長至 39218 元，十年間增長了 94.47%。從增長率看，過去十年間我國居民可支配收入增長率始終保持為正數，最高時的增長率甚至達到 9%。



圖4-3：2014-2023年我國居民人均消費支出及其增長率

資料來源：根據國家統計局官網數據整理



根據圖 4-3 的數據來看，2023 年我國居民人均消費支出為 26796 元，相較於 2022 年增長了 9.2%，相較於 2014 年的 14491 元，則增長了 84.91%。從增長率看，2014-2023 年間我國居民人均消費支出的增長率最高達到 13.6，十年間只有 2020 年出現小幅下降，降幅為 -1.6%。

寵物主人願意為寵物投入更多資金，購買更高品質、更多樣化的寵物食品，以滿足寵物的營養需求和口味偏好。因此，經濟增長是驅動寵物食品市場規模擴大的重要動力。

(二) 寵物經濟興起與消費升級

寵物經濟的崛起，作為經濟環境對寵物食品行業產生的另一關鍵影響，正日益顯著。隨著城市化步伐的加速以及人們生活方式的轉變，飼養寵物作為生活伴侶已成為眾多家庭的偏好。這一潮流極大地促進了寵物市場的蓬勃發展，並直接帶動了寵物食品行業的興盛。與此同時，隨著消費者寵物養育觀念的更新與消費水準的升級，寵物主人對寵物食品的需求已不再局限於滿足基本的生存需要，而是更加聚焦於營養的全面性、健康益處、卓越品質以及美味口感。這種消費升級促使寵物食品企業不斷創新產品、提升品質，以滿足市場需求。

(三) 市場競爭與價格敏感度

經濟環境還通過市場競爭和價格敏感度間接影響寵物食品行業的發展。寵物食品行業市場競爭激烈，國內外品牌眾多，產品同質化現象嚴重。為了搶佔市場份額，企業不得不運用多種行銷策略和手段，涵蓋價格競爭、品牌塑造、以及產品創新與升級等方面。在這種競爭環境下，價格敏感度成為影響消費者購買決策的重要因素之一。然而，值得注意的是，隨著消費者對寵物食品品質和安全性的關注度提高，價格不再是唯一的決定因素。消費者更願意為高品質、有保障的寵物食品支付更高價格。因此，在制定價格策略時，企業需綜合考慮市場需求、競爭態勢以及自身品牌形象等多個關鍵因素。



三、社會環境

(一) 寵物文化的興起

近年來，寵物文化的普及和寵物地位的提升是寵物食品行業社會環境變化的重要特徵。隨著生活水準的提升與休閒時光的充裕，飼養寵物已成為一種風靡的生活方式。越來越多的人將寵物視為家庭不可或缺的一員，對寵物的關愛之情日益加深，願意傾注更多心血為寵物創造更佳的生活條件，這其中就包括了提供高品質的寵物食品。這種文化氛圍的興起為寵物食品行業的發展開闢了廣闊的市場前景，激勵著企業不斷推陳出新，以滿足消費者對寵物食品在品質、健康、安全等多個維度上的多樣化需求。

(二) 人口結構的變化

人口結構的變化也是影響寵物食品行業社會環境的重要因素。一方面，我國人口老齡化趨勢加劇，空巢老人增多。這些老年人在子女離家後，往往感到孤獨和寂寞，而寵物成為他們排解孤獨、尋求精神寄託的重要伴侶。因此，老年人群對寵物食品的需求也日益增長，推動了寵物食品市場的發展。另一方面，隨著生育政策的調整和家庭經濟狀況的變化，越來越多的家庭選擇只生育一個孩子或者不生育孩子，這也使得寵物成為許多家庭的重要成員，進一步促進了寵物食品市場的繁榮。

四、技術環境

在寵物食品行業中，生產工藝的創新佔據著舉足輕重的地位，它是驅動行業不斷進步與提升產品市場競爭力的核心引擎。從早期的簡單加工方式到如今的高科技生產工藝，創新始終貫穿於寵物食品生產的每一個環節。

XY 動物早期的寵物食品生產工藝相對簡單，主要包括蒸煮、烘烤和膨化等技術。這些傳統工藝在一定程度上滿足了寵物的基本營養需求，但在口感、營養保留和產品多樣性方面存在局限。隨著科技的進步和消費者對寵物食品品質要求的提高，寵物食品生產工藝開始邁向更高水準。近年來，凍幹技術的引入為寵物食品行業帶來了革命性的變革。凍幹技術是一種在低溫下將食材中的水分直接昇華成氣體的乾燥方式，它能夠最大限度地保留食材的原始風味和營養成分。通過凍幹技術



生產的寵物食品，不僅口感更佳，而且富含更多的維生素、礦物質和蛋白質，滿足了消費者對高品質、高營養寵物食品的需求。除了凍幹技術，還有其他一些創新的生產工藝也在寵物食品行業中得到應用。例如，採用低溫烘焙技術可以保留食材的天然香氣和色澤，使寵物食品更加誘人；而使用超微粉碎技術則可以將食材細化到更小的顆粒，提高寵物食品的消化率和吸收率。

生產工藝的創新不僅提升了寵物食品的品質和營養價值，還為企業帶來了更多的市場競爭優勢。通過不斷引入和應用新技術，企業能夠研發出更多元化、更具獨特性的寵物食品產品，以迎合消費者的多樣化需求。此外，生產工藝的創新不僅提升了生產效率，還有效降低了生產成本，為企業開闢了更為廣闊的利潤空間，並帶來了更多的發展機遇。

第二節 XY 動物公司消費者調查

前文從宏觀視角，對寵物食品市場環境做了詳細分析，接下來將針對 XY 動物公司設計調查問卷，對其消費者進行調研，以實現瞭解寵物食品市場客戶的需求，從而為 XY 動物的商業模式優化提供資訊支撐。

在本研究中，通過問卷調查和面對面的訪談方式，我們在實體寵物店對消費者及潛在消費者進行了採訪和調查，實際瞭解了被調查者的個人屬性、消費行為和潛在需求等詳細資訊。本次問卷調查共發出去問卷 528 份，最終回收到 524 份，其中剔除作答不完整或作答答案基本重複的無效問卷後，共獲得有效問卷 509 份，問卷有效率為 96.40%。

一、消費者特徵

針對消費者的基本情況，本次調查問卷中也做了相應的調查，具體調查結果見下表：

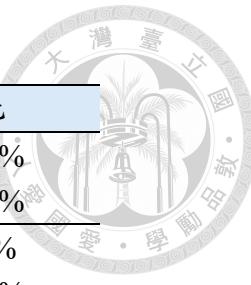


表 4-1：被調查者的基本特徵分析

類別	選項	人數	占比
性別	男	213	41.85%
	女	296	58.15%
教育程度	高中及以下	31	6.09%
	專科	147	28.88%
	本科	273	53.63%
	碩士及以上	58	11.39%
年齡段	18歲及以下	14	2.75%
	19-25歲	198	38.90%
	26-35歲	233	45.78%
	35-45歲	47	9.23%
	46歲及以上	17	3.34%
職業	公務員、事業單位	109	21.41%
	企業普通職工	152	29.86%
	職業管理人員	73	14.34%
	自由職業	102	20.04%
	退休人員	73	14.34%

資料來源：本研究整理

- 在性別方面：**根據表 4-1 的數據可以看到，本次問卷調查顯示，養寵人群中以女生居多，有 296 名被調查者為女生，占到總人數的 58.15%，說明女性養小動物可能大。
- 在教育程度方面：**根據表 4-1 的數據來看，受調查者的教育程度集中在本科階段，有 273 名被調查者表示自己的學歷為本科，占到總人數的 53.63%，其次則是專科的人數第二多，有 147 名被調查者表示自己的學歷為專科，占比 28.88%。在文化水準方面，擁有本科及以上學歷的人群較多，這表明這部分人群在精神層面的追求也相對較高，因此他們對於寵物的陪伴需求可能更為顯著。
- 在年齡段方面：**根據調查數據來看，養寵人群主要為年輕人群，年齡集中在 19-35 歲之間，人數合計為 431 人，占比 84.68%。其中又以 26-35 歲的人群最多，有 233 人，占比 45.78%。

4. 在職業方面：調查結果顯示，企業普通職工的養寵人數最多，有 152 名被調查者為企業普通職工，占比 29.86%，其次則是公務員、事業單位人員，人數為 109 人，占比 21.41%。在職業分佈上，中高層管理者和退休人員的比例最低，這意味著除了精神需求之外，我們還應該考慮到那些擁有充足時間和精力來照顧寵物的人群。

綜合來看，潛在的寵物消費者通常具備一定的精神和文化追求，有足夠的時間來養寵物，同時也有經濟能力承擔相關費用，這一群體主要包括單身青年、長期居家的人員、老年人、以及有家長支持的學生和兒童。

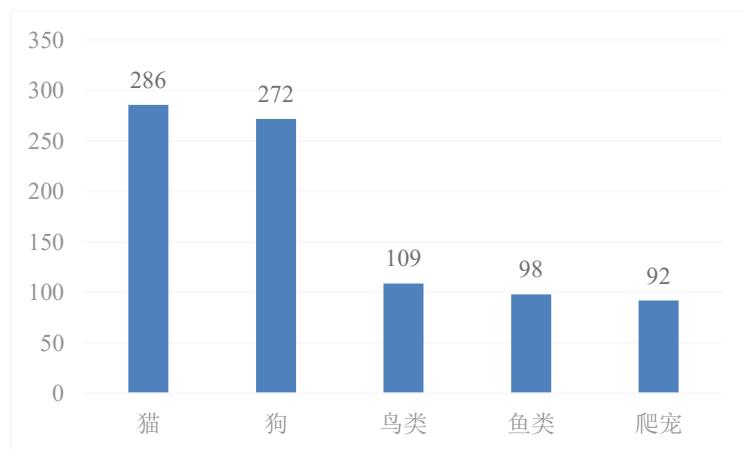


圖4-4：被調查者飼養的寵物類型

資料來源：本研究整理

從上圖 4-4 可以看到，貓狗是受訪人群最常養的寵物，分別有 286 人和 272 人養貓、狗。人們普遍喜歡養貓和狗，一方面是因為貓和狗都是極具靈性的動物，它們能夠與人類建立起深厚的情感聯繫。許多人發現，與這些寵物相處能帶給他們安慰和陪伴，減輕孤獨感和壓力。在忙碌或困難的生活中，有一個忠誠的夥伴無疑是一種巨大的心理支持。另一方面，養貓和狗也能給生活帶來樂趣和活力。它們的頑皮和可愛常常讓人忍俊不禁，為日常生活增添了不少歡笑。同時，照顧它們也成了一種有趣的日常活動，讓人們感到生活更加充實。再者，與寵物相處還有助於培養責任感和同情心。照顧一個小生命，需要投入時間、精力和關愛，這種經歷無疑能增強人們的責任感和同理心。對於孩子來說，與寵物相處更是學習如何關愛他人、尊重生命的寶貴機會。

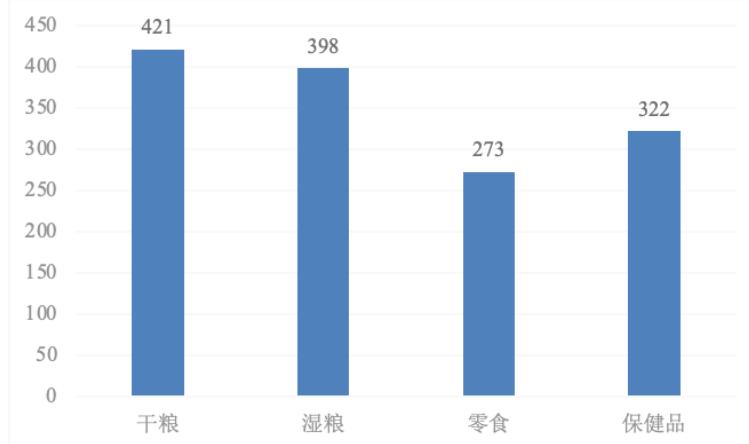


圖4-5：被調查者長購買的寵物食品

資料來源：本研究整理

從圖 4-5 可以看到，乾糧是被調查者購買最多的寵物食品，有 421 人表示自己傾向於購買乾糧，占到總人數的 82.71%；其次則是濕糧，有 398 名受訪者表示自己傾向於購買濕糧，占到總人數的 78.19%。

表 4-2：被調查者購買寵物食品管道調查結果

選項	頻數	占比
實體寵物店	166	19.90%
電商平臺	487	58.39%
超市/便利店	79	9.47%
寵物醫院/診所	102	12.23%

資料來源：本研究整理

從表 4-2 來看，電商平臺是被調查者購買寵物食品的主要管道，有 487 名被調查者表示自己主要從電商平臺購買寵物食品，占比 58.39%；其次則是實體寵物店，有 166 名被調查者表示自己會從實體店購買寵物食品，占到總人數的 19.90%。相較而言，從超市/便利店購買寵物食品的人則是最少的，僅有 79 名，占比不到 10%。

綜上分析，我國寵物食品的市場還很大。隨著互聯網科技的進步，消費者對於線上服務的需求日益增長，消費能力保持穩定。在業務穩步向前發展的過程中，保持客戶群體的穩定性至關重要。



二、消費者購買影響因素

為深入瞭解消費者購買寵物食品時，會受到哪些方面因素的影響，本研究設計了相應的問卷題目，從而調查得出下表結果：

表 4-3：消費者購買寵物食品的影響因素調查結果

選項	頻數	占比
寵物的喜好和適應性	421	18.75%
品牌的信譽和口碑	337	15.01%
產品營養成分/品質保證	442	19.69%
價格和促銷優惠	405	18.04%
朋友或家人的推薦	391	17.42%
廣告宣傳和社交媒體影響	249	11.09%

資料來源：本研究整理

從表 4-3 的數據來看，產品營養成本/品質保證、寵物的喜好和適應性，以及價格和促銷優惠，是對消費者購買寵物食品時影響程度最高的三個要素，分別由 442、421 和 405 名被調查者表示自己購買寵物食品時主要考慮這三個因素，在人羣中的占比分別為 19.69%、18.75% 和 18.04%。

首先，寵物食品的營養成分和品質是保證寵物健康的基礎，因此這是消費者在購買時首要考慮的因素。隨著寵物主人對寵物健康的關注度日益提升，他們更願意選擇那些能夠提供全面均衡營養、有助於寵物健康成長的產品。同時，消費者也傾向於信任那些有良好口碑、經過專業機構認證的品牌，因為這些品牌往往代表著更高的品質保證。此外，產品的原材料來源、生產工藝以及是否含有對寵物有害的添加劑等，也都是消費者評估產品品質時會重點關注的方面。因此，寵物食品製造商需持續改良產品配方，精進生產工藝，以保障產品的營養豐富性和安全性，進而贏得消費者的信賴與支持。

其次，寵物的個體差異導致它們對食物的喜好和適應性各不相同。一些寵物可能對某種口味或食材特別偏愛，而另一些則可能因食物中的某些成分而出現消化不良或過敏反應。因此，消費者在購買寵物食品時，會特別關注產品是否符合自家寵物的口味偏好和身體狀況。為了滿足這一需求，市場上的寵物食品種類繁多，從



口味、形狀到食材選擇都力求多樣化，以便寵物主人能夠找到最適合自家寵物的產品。此外，消費者還會通過寵物的食用回饋來調整選擇，比如觀察寵物食用後的精神狀態、毛髮光澤度以及排便情況等，這些都是判斷寵物食品是否適合的重要依據。

最後，在保障產品品質和寵物喜好的前提下，價格和促銷優惠成為影響消費者購買決策的重要因素。寵物食品作為日常消耗品，其價格敏感度較高，消費者希望在保證品質的同時，能夠獲得性價比更高的產品。因此，商家推出的各種促銷活動，如打折、滿減、贈品等，往往能有效吸引消費者的注意，促使他們做出購買決定。此外，一些品牌還通過會員制度、積分兌換等方式增加用戶粘性，讓消費者在長期購買中享受更多優惠。價格策略的合理運用，不僅能夠幫助商家提升銷量，還能增強消費者對品牌的忠誠度。

第三節 XY 動物公司商業模式 SWOT 分析

一、優勢分析

(一) 品牌歷史與信譽

XY 動物食品有限公司擁有超過 50 年的歷史，這一悠久的品牌歷史為其在市場上樹立了堅實的信譽基礎。經過長期的運營實踐，XY 動物食品有限公司積澱了深厚的行業經驗，對寵物食品市場的動態變化展現出了敏銳的捕捉能力。消費者對那些擁有悠久歷史的品牌往往抱有更高的信賴感，這為 XY 動物食品有限公司在市場中穩固現有客戶群體並吸引新客戶奠定了堅實基礎。品牌的歷史積澱與良好信譽構成了其核心競爭力的關鍵要素，使公司在激烈的市場角逐中能夠彰顯獨特優勢，脫穎而出。

(二) 制藥背景

作為 XY 動藥集團的一部分，XY 動物食品有限公司借鑒了制藥行業的嚴格標準來規劃和設計工廠，這一背景為其產品帶來了顯著的優勢。制藥行業的標準通常比食品行業更為嚴格，涵蓋了原料採購、生產過程、品質控制等多個方面。這使得 XY 動物食品有限公司能夠致力於打造卓越品質的產品，確保滿足並超越消費者對寵物食品在品質與安全性方面的高標準期望。制藥背景還為公司帶來了先進的研發能力和生產技術，有助於其在產品創新和品質提升方面保持領先地位。



(三) 專業研發團隊

XY 動物食品有限公司的研發團隊由來自不同領域的專家組成，包括藥師、獸醫師和營養師等，形成了一支專業的研發力量，這是其產品創新和品質提升的重要保障。專業研發團隊能夠深入研究寵物的營養需求、健康問題以及食品安全性，從而開發出更符合市場需求的高品質產品。此外，研發團隊具備敏銳的洞察力，能夠緊跟行業動態及消費者需求的變遷，迅速調整並優化產品策略，推出具有競爭力的新產品。這種以研發為驅動的發展模式為 XY 動物食品有限公司在市場中保持領先地位提供了源源不斷的動力。

(四) 先進生產設備

XY 動物食品有限公司工廠配備了國際最先進的中央控制設備和高效生產線，實現了生產過程的自動化和精細化控制。先進的生產設備不僅提高了生產效率，還確保了產品的一致性和穩定性。自動化和精細化控制減少了人為錯誤的可能性，提升了產品的整體品質。此外，先進的生產設備還能夠支持公司進行創新產品的生產，滿足市場對多樣化、個性化寵物食品的需求。這種生產優勢為 XY 動物食品有限公司在市場競爭中提供了有力的支援。

(五) 嚴格的品質管理體系

XY 動物食品有限公司遵循 BRC、SQF、GMP、ISO9001、ISO22000 等品質管理體系要求，並通過了 BRCGS 認證，這體現了其在品質管理方面的嚴謹態度。嚴謹的品質管理體系有力地保障了產品的安全合規性，充分回應了消費者對寵物食品高質量標準的嚴苛要求。此外，遵循國際品質管理體系標準還有助於提升公司的國際競爭力，為其拓展海外市場提供有力支援。這種對質量的堅守是 XY 動物食品有限公司贏得消費者信任和忠誠度的重要因素。

二、劣勢分析

(一) 品牌宣傳不足，市場認知度局限

儘管 XY 動物食品有限公司在行業內擁有一定的知名度，但在更廣泛的消費者市場中，其品牌宣傳可能相對不足。這導致許多潛在消費者對該品牌瞭解不深，

甚至可能未曾聽聞。品牌宣傳的不足限制了公司市場份額的進一步擴大，尤其是在面對眾多競爭對手時，難以快速吸引消費者的注意力和信任。市場認知度的局限還體現在消費者對品牌價值的認知上。由於宣傳不足，消費者可能無法全面瞭解 XY 動物食品的品牌理念、產品優勢和獨特賣點，從而影響了其購買決策。為了提升市場認知度，XY 動物食品公司需要加大品牌宣傳力度，通過多管道、多形式的行銷策略，增強品牌在消費者心中的印象和地位。

(二) 產品單一化風險

XY 動物食品有限公司的產品線可能相對單一，主要集中在某一類或幾類寵物食品上。雖然這有助於公司在特定領域形成專業優勢，但也帶來了產品單一化的風險。隨著寵物市場的不斷發展和消費者需求的多樣化，單一的產品線可能無法滿足市場上所有消費者的需求，從而限制了公司的市場發展空間。

(三) 供應鏈管理複雜性

寵物食品行業的供應鏈管理頗為複雜，涵蓋了原料採購、生產製造、物流運輸等多個關鍵環節。XY 動物食品有限公司在這一鏈條中可能會遇到多種挑戰，諸如原材料價格的不穩定波動、供應商提供的產品品質參差不齊、物流運輸過程中的延誤等。這些問題都可能對公司的生產進程和成本控制帶來不利影響，從而波及產品的市場競爭力以及盈利能力。

三、機會分析

(一) 市場需求增長

隨著人們生活水準的提高和寵物文化的普及，寵物市場正經歷著快速的增長。越來越多的家庭選擇飼養寵物，對寵物食品、用品及服務的需求也隨之增加。特別是年輕一代的消費者群體，他們對寵物的健康狀況與生活品質尤為關注，並願意為寵物花費更多的金錢與精力。這為 XY 動物有限公司開闢了一個廣闊的市場空間，帶來了豐富的發展機遇。公司可以通過不斷地創新以及優化其產品線，精准對接消費者對高品質寵物食品與服務的迫切需求，從而進一步穩固並擴大其市場份額。



(二) 技術創新

當前，智慧化技術在各行各業的應用日益廣泛，寵物行業也不例外。智慧化設備如智慧餵食器、健康監測可穿戴設備等正在逐步進入寵物家庭，為寵物主人提供更加便捷、高效的寵物護理體驗。XY 動物有限公司可以抓住這一趨勢，加大在智慧化產品領域的研發投入，開發出更多符合市場需求的智能化寵物產品。這不僅可以提升公司的品牌形象和競爭力，還可以為公司帶來新的利潤增長點。

(三) 健康養寵理念的普及

隨著人們對寵物健康關注度的不斷提升，健康養寵理念正逐漸深入人心。越來越多的寵物主人開始關注寵物的飲食健康、營養搭配以及疾病預防等方面的問題。這為 XY 動物有限公司提供了推廣高品質寵物食品和服務的有利條件。公司可以通過加大產品研發與創新的力度，推出更多契合健康養寵觀念的寵物食品與服務，以充分滿足消費者對健康方面的需求。同時，公司還可以開展健康養寵知識的普及活動，提高消費者的健康養寵意識，進一步拓展市場空間。

(四) 寵物個性化需求的增長

現代消費者越來越注重個性化和差異化需求，這一趨勢在寵物行業同樣明顯。寵物主人希望為寵物提供更加個性化、定制化的產品和服務。XY 動物有限公司應把握這一契機，深化市場調研，加大產品開發力度，推出更多貼合消費者個性化需求的寵物產品與服務。例如，依據寵物的不同年齡階段、品種特性及健康狀況，提供量身定製的食品配方；同時，根據寵物的獨特喜好與行為習慣，設計個性化的玩具與用品。這些舉措不僅能精準滿足消費者的個性化追求，還能有效提升公司的品牌形象，增強其在市場中的競爭力。

四、威脅分析

(一) 行業監管加強

隨著寵物食品市場的日益擴大及消費者關注度的顯著提升，政府及相關監管機構對寵物食品行業的監督與管理力度正逐步加強。這要求 XY 動物食品公司必須嚴格遵守相關法律法規，確保產品的安全性和合法性。然而，法規的頻繁更新和



細化可能給公司帶來一定的遵從壓力，需要投入更多的人力、物力和財力來滿足監管要求。同時，行業監管的加強也意味著對違法違規行為的處罰力度將加大。一旦公司出現產品品質問題或違規行為，可能面臨嚴厲的法律制裁和品牌形象受損的風險。因此，XY 動物食品公司需要建立健全的合規管理體系，加強內部監管和風險控制，確保在法規遵從方面不出現任何問題。

(二) 食品安全問題的敏感性

食品安全問題一直是消費者關注的焦點，對於寵物食品行業來說更是如此。任何一起食品安全事件都可能引發消費者的強烈關注和輿論風波，對公司的品牌形象和市場份額造成重大衝擊。XY 動物食品有限公司需要時刻保持對食品安全的高度警惕，從原料採購、生產加工到物流配送等各個環節都要嚴格把控產品品質和安全性。然而，由於寵物食品生產過程中的複雜性和不可控因素較多，食品安全問題仍然存在一定的風險。一旦發生食品安全事件，公司需要迅速回應，採取有效措施進行危機公關和品牌形象修復，以減輕事件對公司造成的負面影響。

(三) 市場競爭激烈

當前寵物食品市場競爭異常激烈，國內外眾多品牌紛紛湧入市場，爭奪有限的市場份額。為了在激烈的市場競爭中佔據優勢，XY 動物食品有限公司需持續提升自身的綜合競爭力，涵蓋產品品質的卓越性、品牌形象的塑造以及行銷策略的創新等多個維度。然而，市場競爭的加劇也意味著品牌忠誠度的維護變得更加困難。消費者在選擇寵物食品時往往更加理性和挑剔，對品牌的忠誠度可能隨著市場變化和消費者需求的變化而波動。

(四) 經濟波動與供應鏈穩定性風險

經濟波動是影響寵物食品行業發展的一個重要因素。全球經濟形勢的變化、貿易政策的調整以及原材料價格的波動等都可能對公司的生產和經營造成影響。特別是供應鏈穩定性風險是 XY 動物食品公司需要重點關注的問題之一。供應鏈中的任一環節發生故障，都可能會引發生產停滯或成本攀升等問題，進而對公司的市場競爭地位及盈利能力產生不利影響。



第四節 本章小結

本章節作為 XY 動物公司商業模式優化設計的前置章節，深入分析了 XY 動物公司的外部環境、消費者特徵與購買影響因素，以及 XY 動物公司的優勢、劣勢、機會、威脅。總體來看，XY 動物公司面向的潛在寵物消費群體廣泛，涵蓋了單身青年、長期居家的個體、老年人群，以及在家長監護下的學生與兒童。而產品營養成本/品質保證、寵物的喜好和適應性，以及價格和促銷優惠，是對消費者購買寵物食品時影響程度最高的三個要素。同時，從 SWOT 分析結果看，XY 動物公司在品牌歷史與信譽、制藥背景、專業研發團隊、先進生產設備、嚴格的品質管理體系等方面表現出較強的優勢；在品牌宣傳不足，市場認知度局限，產品單一化風險供應鏈管理複雜性等方面則表現出劣勢；而由於市場需求增長、技術創新、健康養寵理念的普及、寵物個性化需求的增長等，則給公司帶來了發展機會；但同時，行業監管加強，食品安全問題的敏感性，市場競爭激烈，經濟波動與供應鏈穩定性風險等因素也給公司發展帶來潛在威脅。



第五章 XY 動物公司商業模式優化設計

根據前文對 XY 動物公司商業模式現狀，以及 XY 動物公司商業環境的分析，本章節將基於 XY 動物公司實際情況，為 XY 動物公司提出一套完善的商業模式優化設計方案。

第一節 設計思路、原則與步驟

一、設計思路

針對 XY 動物公司的商業模式優化設計，本研究將主要遵循如下思路：

(一) 剖析行業痛點

基於當前我國寵物行業及寵物食品行業的發展趨勢，結合廣大消費者在選擇寵物食品時的偏好與需求，我們應深入分析寵物食品市場的行業痛點，探尋商業模式創新的切入點，以期精准把握機遇，找到突破點，進而創立一種全新的發展模式。

(二) 重新匹配資源

對企業當前的生命發展週期進行分析，全方位掌握企業發展所擁有的資源優勢和不利條件，結合自身的實力科學預判企業在創新發展可負荷的最大投入支出，在此基礎上，形成一套精准的商業發展模式，以此來強化企業在發展中的優勢，提升其行業地位。

(三) 系統的進行規劃

從全域性角度統籌考慮，企業發展模式中，各模組、各要素的基本情況，結合當前發展模式中的局限性進行分析，並對系統進行重新規劃。

(四) 持續更新模式

XY 動物應當結合外部環境的變化及時調整自己的商業發展模式，應當立足於市場的需求不斷更新優化自身商業模式，以此來提升自己的競爭優勢，通過差異化發展手段搶奪市場發展先機。



二、設計原則

XY 動物的商業模式設計堅持以下幾個原則：

(一) 堅持消費者為中心原則

在設計企業的商業模式時，必須始終堅持以客戶需求為中心這一基本思路，要結合不同類型客戶的差異化需求尋找當前市場中的藍海，以細分市場作為切入點，精准掌握客戶需求的痛點與堵點，在此基礎上，形成一套無懈可擊的商業模式在對XY 動物進行新的商業模式。

(二) 堅持利潤導向原則

XY 動物的商業模式設計要重點考慮利潤這一重要考核指標，要把企業的盈利目標放在重要位置。在企業一體化價值鏈中，要確保各項業務之間的利潤盈虧達到基本平衡，為企業爭取更大的利潤空間。

(三) 堅持整合資源原則

XY 動物當前擁有的資源並不充裕，在發展規模與人力條件上並不理想，因此，在設計全新的商業模式時，要注意發揮自身的優勢，規避企業短板。要合理利用現有資源，使其發揮最大價值，比如，可以通過向內整合的方式，對企業內部的文化等相關板塊的鏈接進行重新規劃，以此來提升企業的服務價值輸出效率。

(四) 堅持大膽創新原則

創新設計的重中之重，就是要獨闢蹊徑，走創新之路。企業不僅要立足當前市場的發展趨勢與客戶的差異化需求，還需要充分借鑒其他優秀企業的發展經驗和成果，不斷打磨自身的商業發展模式，提升企業的發展能力。

(五) 堅持降低風險原則

商業模式設計需要將風險管控作為重中之重進行考慮，成熟有效的商業發展模式能夠有效規避外部環境所帶來的各種風險。在對企業進行優化設計的同時，還要保障企業發展運行的穩定性，不能以犧牲企業長遠穩定發展為代價而盲目追求創新。



三、設計步驟

本文遵循動員、認知、規劃、執行、管控這五個階段的設計邏輯，為 XY 動物公司構建了其商業模式，見下表 5-1。

表 5-1：XY 動物商業模式設計流程

	動員	理解	設計	實施	管理
目標	為商業模式設計能夠順利完成，做好一系列準備	解讀商業模式設計所需要的元素	構建和測試具有可行性的發展方案，並優中選優	在實際環境中實施商業模式原型	結合市場回饋優化模式
焦點	搭建舞臺	全情投入	調研探索	實際執行	演化發展
描述	為商業模式的順利設計，彙集一系列資源條件。打造適合新商業模式發展的環境，明確專案創新的目的所在，建立一套有效解釋商業模式的公共語言	擬合商業模式設計團隊全力投入有關工作；需要通過前期的調研，及時發現客戶的需求以及商業模式的不足	把前述環節所獲取的資訊轉化為商業模式原型，並對該模式進行進一步論證，從而篩選出最佳方案	實施挑選出來的商業模式設計	建立持續評價管理機制，及時對商業模式進行優化更新
方法	商業模式畫布 故事講述	商業模式畫布 商業模式樣式 創意構思 可視思考 客戶洞察 原型製作 可視思考 情景推測 評估商業模式 商業模式環境 評估商業模式	商業模式畫布 商業模式樣式 創意構思 可視思考 客戶洞察 原型製作 可視思考 情景推測 評估商業模式 商業模式下的藍海戰略 管理多個商業模式	商業模式畫布 可視思考 故事講述 管理多個商業模式	商業模式畫布 可視思考 情景推測 商業模式環境 評估商業模式

資料來源：本研究整理



(一) 組織動員

以“設計一個成功的、有創新的商業模式”為目標，營造全員共同參與的創業創新氛圍，及時向全體人員告知創新專案的目的和思路，以頭腦分暴等模式向全員收集企業商業模式發展的創意和思路。

(二) 理解掌握

在這一過程中，企業要對商業模式設計所涉及的所有環節進行全面瞭解和分析，要客觀掌握企業所處的市場環境，企業所擁有的資源條件等情況。

(三) 創新設計

結合收集獲取的資訊與觀點，對當前的商業模式進行重新調整並形成不同的模式類型，通過反復論證與對比，優中選優，找出最匹配企業發展需求的商業模式。

(四) 實施執行

新模式需要擲地有聲才能執行有效，企業可以結合新模式設立一套確保執行的兜底機制，為新模式的落地保駕護航。

(五) 管理優化

XY 動物的商業模式會立足於市場發展的趨勢而做出調整與優化，會通過自身的不斷學習與更新，行成一套匹配市場變化的自我更新機制，方便企業隨時進行自我調整。

第二節 商業模式優化設計

一、行業痛點分析

(一) 基礎研發與科學創新不足

寵物食品行業的基礎研究和科學創新明顯滯後，這是當前行業的一大痛點。國內關於寵物食品的研究相對匱乏，科研力量不足，導致產品創新和品質提升受到制約。長期以來，大多數高校和研究機構主要聚焦於經濟動物如牛、豬等的研究，而對犬貓等伴侶動物的研究經驗不足。經濟動物與伴侶動物的成長路徑和需求截然不同，前者側重於快速生長和商業化，後者則更注重陪伴人類的健康與情感需求。



因此，推進寵物食品的基礎研究困難重重，從0到1的創新尤為艱難。此外，行業內對新型寵物食品配方、生產工藝以及功能性添加劑的研究也相對滯後，難以滿足消費者對高品質、個性化寵物食品的需求。

(二) 消費者認知與信任危機

寵物主人(消費者)的養寵認知尚處於早期階段，缺乏科學養寵的知識和理念，這是寵物食品行業的另一大痛點。許多寵物主人對寵物的營養需求、健康管理及食品選擇缺乏深入瞭解，往往依賴於個人經驗或網路上的零散資訊，這些資訊品質參差不齊，甚至相互矛盾。同時，部分消費者對國產寵物食品存在信任危機，更傾向於購買國外品牌，認為其品質更有保障。這種信任危機不僅限制了國產寵物食品的市場份額，也影響了整個行業的健康發展。因此，加強科學養寵知識的普及，提升消費者對國產寵物食品的認知和信任，成為行業亟待解決的問題。

(三) 市場競爭激烈與管道單一

寵物食品行業當前面臨的一大挑戰是市場競爭的白熱化，產品同質化嚴重，差異化競爭和品牌特色缺失。隨著寵物市場版圖的持續擴張，眾多企業紛紛涉足寵物食品領域，使得市場競爭態勢愈發嚴峻。然而，許多企業缺乏核心競爭力，產品同質化現象嚴重，難以吸引消費者。此外，傳統管道如寵物店、超市等仍是寵物食品銷售的主要管道，但線上管道如電商平臺的發展也日益迅猛。然而，線上和線下管道之間往往存在矛盾和衝突，缺乏有效的整合和協同。這種管道單一且低效的現狀限制了寵物食品行業的市場拓展和品牌建設。因此，多元化管道拓展、提升品牌影響力和市場競爭力成為行業發展的關鍵。

二、客戶細分

XY 動物公司首要解決的關鍵問題是明確其目標客戶群體及其所在之處。在XY 動物過往的商業模式中，其客戶基礎廣泛，涵蓋了寵物主人及寵物零售商，公司主要為周邊有寵物食品需求的消費者提供相應產品與服務。然而，這種寬泛的客戶界定導致公司產品缺乏明確的聚焦領域，難以在特定產品領域內樹立鮮明的品牌價值，從而限制了品牌價值的進一步提升。

加之 XY 動物的宣傳方式單一，宣傳力度過小，使得市場消費者對 XY 動物的認知度較低。因此，XY 動物需要重新進行客戶細分，要聚焦高價值客戶群體，如高端用戶、寵物愛好者、專業寵物養護機構。



三、業務再定義

XY 動物原有的商業模式，主要面向廣泛的寵物主人和寵物零售商，歸根到底是為目標客戶提供精准服務。然而，在服務階段中，無法完全避免客戶體驗不佳，滿意度較低的情況，再加上企業的宣傳包裝效果不佳，對其經營勢必造成影響。

在本文的研究中，筆者認為該企業應當找准行業發展的痛點，以細分市場作為主要切入點，對企業當前的經營業務進行重新定位。結合企業幾十年的發展經驗以及自身優勢，對當前的商業模式進行有針對性的調整更新，提高其他企業模仿複製的成本，再不犧牲企業發展穩定性的前提下，適當拓展業務^[35]。

(一) 高端有機寵物食品

推出高端有機寵物食品系列，包括有機乾糧、有機濕糧、有機零食等，所有產品均採用有機原材料，不含任何人工添加劑、化學防腐劑和轉基因成分。隨著消費者健康意識的提高，有機食品越來越受到歡迎。這一趨勢同樣適用於寵物食品市場，許多寵物主人希望為寵物提供更健康、安全的食物選擇。利用 XY 動物食品公司現有的品牌信譽和品質控制體系，強調產品的天然、有機和高品質特點，通過嚴格的有機認證和透明的生產過程，建立消費者的信任。

(二) 定制化寵物營養計畫

根據寵物的品種、年齡、體重、健康狀況等個性化需求，提供定制化的營養計畫和專屬食品配方，滿足不同寵物的特定營養需求。寵物主人越來越重視寵物的個性化健康管理，希望能夠提供針對性的營養方案，以改善寵物的健康狀況和生活品質。利用專業的營養師團隊和先進的技術手段，通過線上平臺收集寵物資訊，提供個性化的營養諮詢和食品定制服務，增強客戶粘性和忠誠度。



(三) 寵物保健品和營養補充劑

開發並銷售針對寵物特定健康問題的保健品和營養補充劑，如關節健康、皮膚和毛髮護理、消化健康、免疫支持等。隨著寵物年齡增長和健康問題的增加，寵物保健品和營養補充劑市場需求迅速增長，許多寵物主人願意投資於寵物的長期健康。利用 XY 動物食品公司的研發能力和市場信譽，推出高質量、科學配方的保健品和補充劑，並通過專業的獸醫和營養師團隊提供使用指導，確保產品效果和客戶滿意度。

(四) 寵物健康管理服務

提供綜合性的寵物健康管理服務，包括健康檢測、疾病預防、營養諮詢、線上問診、定期體檢等，幫助寵物主人全面管理寵物的健康。現代寵物主人越來越重視寵物的全面健康管理，希望通過專業服務確保寵物的健康和長壽。這種需求在城市白領和高收入人群中特別顯著。利用 XY 動物食品公司的專業團隊和技術資源，構建線上線下結合的健康管理服務體系，通過 APP 或網站提供便捷的線上服務，同時與線下寵物醫院和診所合作，提供高質量的線下服務。

四、合理匹配資源

XY 動物的業務發生變更後需要同步對資源進行調整。

1. 適當壓縮過往對產品投入的資金與人力成本，並適當提高產品的服務運營推廣支出。
2. 與長期合作的供應商鞏固穩定的夥伴關係，增強在跨行業合作夥伴方面的投資力度，並適度提升對新拓展業務領域的各類資源投入。

五、系統優化商業模式

寵物行業的發展離不開互聯網的支持與力量。XY 動物常年深耕於寵物食品的生產與銷售領域，在對其商業模式進行優化更新時，本質上是對企業發展模式的變革，尤其是在"互聯網+"發展浪潮下，企業更需要與互聯網電商進行接軌，實現商業模式的全面優化與變革。

企業商業模式創新的核心在於“如何既為寵物主人提供經濟便捷的一站式服務，又能讓顧客在過程中深刻體驗到與寵物的情感聯結與互動”。企業通過對其商業模式進行系統化的全方位優化，引入線上管道，利用互聯網平臺對其各項細分業務進行優化調整，利用客戶口碑與轉介紹等方式，開創線上業務銷售新局面；積極探索異業領域，與其他公司進行異業合作；利用美團等平臺拓展宣傳管道。利用微信朋友圈等管道進行高效行銷。

第三節 新商業模式基本情況

一、新商業模式的描述

商業畫布在指引企業發展實踐中扮演著至關重要的角色，如下圖所示，商業模式的各個構成元素之間存在著緊密的內在聯繫。本節內容將圍繞以下九個核心要素展開，旨在更清晰地闡述 XY 動物商業模式的內在邏輯，並對其商業模式進行全面而深入的重新闡述。



圖5-1：商業模式畫布9個維度
資料來源：本研究整理



(一) 客戶細分

結合前述章節調查問卷的資訊，企業的客戶細分對象主要是女性，企業主要的推廣對象為一般職員、自由職業者等，此外，企業各項服務專案的潛在消費群體是喜歡寵物並樂於線上上進行消費的人群。從成本的角度考慮，企業偏向於線上上平臺進行經營，這不僅能夠有效壓縮企業的房租、水電成本，還能通過網路管道提升企業的銷售規模。線下體驗店的設計思路是為客戶提供較高的服務體驗。XY 動物公司將個人客戶的目標年齡段設定為 19 至 35 歲，主要聚焦於中高收入群體。在合作夥伴方面，公司定位為與長期穩定的供應商及跨行業合作對象建立合作關係。

(二) 價值主張

在新的商業模式框架下，XY 動物食品公司將全國範圍內的寵物愛好者視為其核心終端目標客戶群體，XY 動物食品公司應進一步強化其高質量、高營養和安全性的產品特點，推出有機、無穀物、特殊配方的寵物食品，滿足不同寵物的健康需求。此外，XY 動物食品公司可以提供附加服務，如營養諮詢和定制化寵物食品，以增強產品的差異化競爭力。通過強調產品的獨特價值和高附加值，XY 動物食品公司可以吸引並留住目標客戶群體。

(三) 管道通路

XY 動物食品公司可以優化現有的多管道戰略，加強線上銷售管道的發展，特別是通過自建網站和協力廠商電子商務平臺(如天貓、京東、亞馬遜)直接接觸終端客戶，降低中間成本。同時，通過與高端寵物用品店和專業寵物養護機構合作，提升線下管道的覆蓋面和服務品質。此外，XY 動物食品公司應加強社交媒體和線上廣告的投入，擴大品牌影響力，提升市場知名度。

(四) 客戶關係

XY 動物食品公司銷售人員主要承擔線上線下的推廣工作，通過提供專業精準的服務，從而與企業的廣大會員群體建立長期穩定關係。客戶群體的建立，可依賴於各種社群和微信公眾號，一些簡單的自助服務主要可以通過微信公眾號埠提供。無論是線上上還是線下，都應增設環節，邀請客戶參與到寵物相關設計專案中來。



(五) 收入來源

XY 動物食品公司將摒棄以往單一的經營模式，除了傳統的產品銷售收入外，XY 動物食品公司可以通過品牌授權、合作以及附加服務(如營養諮詢、健康檢測等)增加收入來源。推出高端產品線和定制化服務，滿足高端客戶的需求，從而獲取更高的利潤。同時，通過優化成本結構，提高運營效率，增強整體盈利能力。

(六) 核心資源

XY 動物食品公司應繼續利用其在市場上積累的品牌信譽和客戶信任，同時加強對高質量生產設備和先進生產技術的投資，提升生產效率和產品品質。通過持續投入研發，提高產品創新能力，確保產品的高質量和獨特性。建立強大的專業團隊，包括研發、生產、市場行銷和客戶服務團隊，以支持公司的持續發展。

(七) 關鍵業務

XY 動物食品公司的主要業務活動應包括持續研發新產品和改進現有產品，致力於確保產品的高品質與安全性。同時，公司將加大市場行銷與品牌推廣的力度，借助多樣化的管道，全面提升品牌知名度及市場影響力。優化銷售管道和分銷網路，確保產品覆蓋面和可得性。提供優質的售前、售中和售後服務，增強客戶滿意度。

(八) 重要夥伴

XY 動物食品公司應與高質量原材料供應商、生產設備供應商保持緊密合作，確保產品品質。同時，與高端寵物用品店、專業寵物養護機構、物流服務提供商等建立戰略合作夥伴關係，提升產品的市場覆蓋面和配送效率。與研發機構和大學合作，進行產品研發和技術創新，不斷推出符合市場需求的新產品。

(九) 成本結構

XY 動物食品公司應關注成本結構，優化生產和運營成本，通過規模經濟和高效供應鏈管理降低成本。同時，增加研發和行銷投入，提高產品創新能力和品牌知名度。通過精細化管理和成本控制，提高整體運營效率，實現可持續發展和盈利增長。



二、新舊商業模式對比

XY 動物食品公司將打破傳統的單一經營模式，轉而從商業模式的各個構成要素出發，對比分析新舊兩種商業運行模式的構成差異，結果如下表 5-2 所示：

表 5-2：XY 動物食品公司現有商業模式與新商業模式比較

要素	現有商業模式	優化後的商業模式
客戶細分	主要面向廣泛的寵物主人和寵物零售商	進一步細分市場，聚焦高價值客戶群體，如高端用戶、寵物愛好者、專業寵物養護機構
價值主張	高質量營養食品，多樣化選擇	強化產品獨特性和高附加值，推出有機、無穀物、特殊配方食品，提供營養諮詢和定制化服務
管道鋪張	零售管道(線下寵物用品店、超市)、電子商務平臺	優化多管道戰略，加強線上銷售和社交媒体推廣，與高端寵物用品店和專業寵物養護機構合作
客戶關係	提供客戶服務和售後服務，建立會員計畫	加強客戶互動，提供專屬優惠和忠誠度計畫，通過社交媒体持續溝通和回饋，提升售後服務
收入來源	主要通過產品銷售獲得收入	除產品銷售外，增加品牌授權、合作及附加服務(如營養諮詢、健康檢測)收入，推出高端產品線
核心資源	品牌信譽、高質量生產設備和技術、專業團隊、穩定供應鏈	繼續利用品牌信譽，加強研發和生產技術投資，建立強大的專業團隊，提高產品創新能力
關鍵業務	產品研發、生產和品質控制、市場行銷和品牌推廣	持續研發新產品，優化銷售管道和分銷網路，提供優質售前、售中、售後服務，增強客戶滿意度
重要夥伴	原材料供應商、分銷商、零售商、物流服務提供商	與高質量供應商、專業寵物養護機構合作，建立戰略合作夥伴關係，加強研發機構和大學合作
成本結構	高質量原材料成本、生產設施運營成本、研發成本、行銷費用	優化生產和運營成本，加強研發和行銷投入，精細化管理和成本控制，提高整體運營效率

資料來源：本研究整理



第四節 本章小結

本章節首先闡述了商業模式優化設計的總體思路、指導原則及實施步驟，隨後為 XY 動物公司量身定制了一套詳盡的商業模式優化設計方案，該方案主要從行業痛點分析、客戶細分、業務定義、合理匹配資源、系統優化商業模式等方面展開，同時就新舊商業模式做了對比，總體來看，新商業模式為 XY 動物公司進一步細化了客戶市場，提出公司的價值主張，優化公司的多管道戰略，加強公司客戶關係，增加公司收入來源，鞏固公司核心資源，加強公司產品研發，優化公司分銷網路，優化公司生產與運營成本等。



第六章 商業模式優化方案的實施保障措施

新商業模式的出臺，只是企業發展的第一環節，如何將新商業模式落地落實，才是企業發展需慎重考慮的問題，這也倒逼企業必須把更多功夫落在組織管理、制度建設等方面，同時也不能忽略風險管控工作。

第一節 實施的保障措施

根據企業的發展實際，商業模式的推廣在不同階段會伴隨著企業工作重點的相應調整。在新商業模式的規劃階段，企業的首要任務是統一全體員工的認識，並增強他們對新商業模式的信心^[36]。在中期階段，企業工作的重點須落在明確業務流程之間的邏輯關係，控制好業務的成本，在不犧牲企業發展穩定性的基礎上進行適當創新。在商業模式落實的後期，企業工作的重點是要全面提升新商業模式的價值，合理利用新商業模式的優勢，儘快提升企業的競爭優勢，拔高企業在行業中的地位。

(一) 價值理念保障

企業的長期發展離不開健全的文化體系與核心價值觀。成功企業如李寧、蘋果，其穩健發展皆得益於獨特且深入人心的品牌理念。XY 動物食品公司應結合市場特點，圍繞“以愛為主題”，將情感作為品牌核心切入點，以滿足客戶在寵物飼養中的情感需求和功能訴求。在實際運營中，XY 動物食品公司不僅要提供高品質的寵物食品，還應關注客戶體驗，營造溫馨的品牌形象，使消費者在購買產品的同時，也能感受到品牌傳遞的關愛與責任。與此同時，公司需始終堅持以客戶為中心，以提高質量服務為重點，全面提升企業的服務能力。例如，可通過優化售後服務體系、建立寵物營養諮詢平臺等方式，提高客戶滿意度，增強客戶黏性。通過長期積累口碑，公司不僅能夠在激烈的市場競爭中嶄露頭角，更能夠進一步塑造和提升品牌影響力，為企業的長遠可持續發展奠定堅實而穩固的基礎。

(二) 組織管理保障

作為一家富有創新力的企業，XY 動物食品公司要確保商業模式的順利實施，必須依賴於高效的組織管理體系。企業應在現有組織結構的基礎上，優化業務模組，增加線上銷售、異業合作等全新板塊，以適應市場變化和消費升級趨勢。例如，通



過搭建電商平臺，與社交媒體深度結合，擴大產品銷售管道；同時，與寵物醫院、寵物美容等相關行業合作，形成聯動效應，提升市場競爭力。此外，企業需要自上而下營造“持續學習、不斷優化”的組織氛圍，以滿足客戶需求作為經營核心思路。採用網格化管理模式，可在降低管理成本的同時，提高業務執行效率，增強跨部門協作能力。商業模式的創新也應同步作用於組織架構調整，使管理體系能夠高效支撐業務發展，確保企業在激烈的市場競爭中始終保持靈活性和適應能力。

(三) 制度建設保障

商業模式的有效執行依賴於完善的制度保障。作為食品行業企業，XY 動物食品公司必須高度重視制度建設，以提升運營管理水準，確保產品安全和服務品質。企業應建立完善的食品安全標準，嚴格執行產品品質檢測機制，確保所有產品符合國家食品安全法規。此外，還應制定科學合理的產品定價策略，保障消費者權益，同時維護市場公平競爭秩序。制度建設還應涵蓋企業內部管理體系。例如，可推行定期檢查與考核制度，以確保各項業務流程嚴格執行，防止因管理疏漏導致運營風險。對於員工，可實施與績效考核掛鉤的獎懲機制，以激勵員工積極性，提高工作效率；對於消費者，可通過會員積分、優惠贈品等方式增強客戶忠誠度，同時設立消費者回饋機制，提升產品與服務的針對性。

第二節 加強風險管控

商業模式的落地效果還受企業風險管控情況的影響。XY 動物食品公司新的商業模式積極探索線上線下運作模式，要不斷強化全體工作人員對新商業模式的認可度，需定期瞭解企業線上線下的行銷活動以及異業合作的實際狀況，迅速捕捉客戶的回饋與意見，及時發現企業運營中的不足之處，並採取相應的應急管理措施，將企業的發展風險控制在最小。XY 動物食品公司需從以下三個方面入手，做好風險防控工作。

(一) 控制網路經營風險

線上線下一體化業務模式的積極探索為企業帶來更加廣闊的業務覆蓋面。然而，對於該企業而言，對一體化業務模式的探索尚處於起步階段，匱乏的工作經驗以及較大的維護運營成本給企業帶來一定的壓力，企業需要及時整合資金資源，合



理配置有限資金，及時打通線上線下各管道各業務之間的堵點與痛點，始終跟緊網路發展趨勢，並不斷進行商業發展模式的自我更新與變革，將企業的經營風險控制在合理範圍內。

具體工作中，需要重新分類客戶，重新梳理資源類型；需要結合成本結構的調整，重新規劃業務內容並做好相關人才的招聘儲備；合理控制新技術應用與服務平臺搭建工作的成本支出；在異業合作方面，要始終把握好財務風險控制工作。

(二) 提防同行競爭風險

寵物食品市場前景樂觀，XY 動物食品公司對線上線下一體化發展模式的積極探索，在為企業帶來更為廣闊的業務空間的同時，也會引發同行的爭相模仿與複製。一方面，企業要始終抓住網路市場的發展變化趨勢，立足於客戶的需求，及時調整企業商業模式方向，通過異業合作等方式，合理控制企業的運作成本。另外，XY 動物食品公司可全面分析企業的優勢條件與短板，結合市場發展趨勢定期更新其運營思路，抓住機會實現飛躍發展。

第三節 本章小結

本章節為保障 XY 動物公司商業模式優化設計能夠順利施行，從價值理念、組織管理、制度建設等三個方面提出保障措施，並從控制網路經營風險和提防同行競爭風險等方面為 XY 動物公司提出風險管控的強化措施。



第七章 結論、措施及展望

第一節 研究結論

隨著現代居民生活水準的提高，人們對精神生活的追求日益提高，寵物逐漸成為陪伴人們日常生活的重要夥伴，寵物經濟逐年增長。寵物食品作為寵物經濟的重要組成部分，其種類繁多，在寵物經濟蓬勃發展背景下也獲得了巨大的發展前景。在這樣的背景下，寵物食品企業如何構建有效的商業模式，以實現可持續發展，成為了一個亟待解決的問題。本文以 XY 動物食品公司為案例對象，對其商業模式進行了研究和優化設計。在本研究中，筆者主要通過查閱文獻、問卷調查等方式對該企業當前所處的發展環境，內部資源條件，當前運作模式等各項情況進行全面掌握與分析，結合企業的發展局限性，對其商業模式進行優化改善。根據上述研究情況，得出以下結論：

第一，XY 動物食品公司展現出積極的發展前景。鑑於寵物市場的巨大發展潛力，隨著寵物飼養人數的持續攀升，寵物食品市場在未來預計將擁有極為廣闊的發展天地。隨著現代人婚育觀念的不斷變化，晚婚晚育青年人數規模上升，人口老齡化情況加劇，使越來越多寵物走進家庭當中，當前，寵物食品市場仍然是紅海階段，寵物行業適應時代的新的商業模式必要且急需。XY 動物食品公司本身是一傢俱有五十餘年歷史的寵物制藥與食品企業，有一定的競爭優勢，發展前期樂觀。

第二，XY 動物食品公司當前的商業模式核心表現為以面向廣泛的寵物主人和寵物零售商，提供高質量營養食品，多樣化選擇。但這一商業模式存在生產成本高、品牌知名度有限、市場依賴性高、創新速度慢、管道管理複雜、客戶細分不到位等問題。

第三，針對 XY 動物食品公司的商業模式問題，本研究對 XY 動物食品公司商業環境，通過 PEST 分析法、問卷調查和 SWOT 分析法，做了深入的分析探討。從分析結果來看：(1)，目前寵物食品行業正處於政策支持、社會大眾養寵日益增多、消費者消費能力提高、需求增大、技術獲得進步的大環境中；(2)，我國寵物食品的市場還很大。隨著網路科技的不斷進步，客戶對線上服務的需求日益增強，消費能力保持穩定。在這樣的背景下，穩步發展的同時，維護好現有客戶群體顯得尤為關鍵；(3)，XY 動物食品公司在品牌歷史與信譽、制藥背景、專業研發團隊、先



進生產設備、嚴格的品質管理體系等方面表現出優勢；品牌宣傳不足，市場認知度局限，產品單一化風險，供應鏈管理複雜性等方面則表現出劣勢；XY 動物食品公司當前則有著市場需求增長、技術創新、健康養寵理念的普及、寵物個性化需求的增長等新的機會；同時，也面臨著行業監管加強、食品安全問題的敏感性、市場競爭激烈、經濟波動與供應鏈穩定性風險等威脅。

第四，針對 XY 動物食品公司當前的商業模式，本研究提出了相應的優化設計，優化後的商業模式具體體現為：(1)在細分市場方面，進一步細分市場，聚焦高價值客戶群體，如高端用戶、寵物愛好者、專業寵物養護機構；(2)在價值主張方面，強化產品獨特性和高附加值，推出有機、無穀物、特殊配方食品，提供營養諮詢和定制化服務；(3)在管道鋪張方面，優化多管道戰略，加強線上銷售和社交媒體推廣，與高端寵物用品店和專業寵物養護機構合作；(4)在客戶關係方面，加強客戶互動，提供專屬優惠和忠誠度計畫，通過社交媒體持續溝通和回饋，提升售後服務；(5)在收入來源方面，除產品銷售外，增加品牌授權、合作及附加服務(如營養諮詢、健康檢測)收入，推出高端產品線；(6)在核心資源方面，繼續利用品牌信譽，加強研發和生產技術投資，建立強大的專業團隊，提高產品創新能力；(7)在核心業務層面，我們將持續投入於新產品的研發，不斷優化銷售管道與分銷網路佈局，並提供卓越的售前、售中及售後服務，以期增強客戶滿意度；(8)在重要夥伴方面，與高質量供應商、專業寵物養護機構合作，建立戰略合作夥伴關係，加強研發機構和大學合作；(9)在成本結構方面，優化生產和運營成本，加強研發和行銷投入，精細化管理和成本控制，提高整體運營效率。

第二節 未來展望

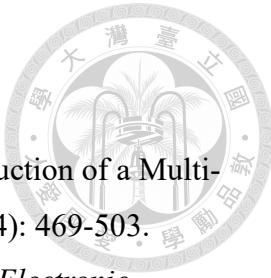
本文旨在結合 XY 動物食品公司的發展實際，構建一套高效可行的商業發展模式。儘管研究內容已基本完成，但仍存在一定的局限性。受個人學術能力的局限，對相關理論的理解尚不夠深入，可能導致對企業情況的分析存在不足。此外，由於缺乏寵物食品行業的實戰經驗，在為企業設計商業模式時，可能面臨可行性和可操作性不足的問題。



在文獻資料的搜集過程中發現，關於寵物食品消費者行為的研究理論相對匱乏，因此，筆者只能依據自身經驗和認知設計調查問卷，這可能導致問卷內容不夠全面，問題深度不足，進而影響了商業模式研究與設計成果的說服力。

XY 動物食品公司作為一家盈利性商業企業，追求利潤最大化是其發展目標，也是設計商業模式時必須重點考慮的因素。要構建符合企業需求的商業模式，必須深入瞭解經濟發展環境，準確認識企業的優勢與劣勢。市場環境瞬息萬變，因此，本研究將作為初步探索，未來我們將繼續對企業的商業模式進行積極創新。在後續研究中，我們計畫從宏觀環境和細分市場兩個維度切入，採用更加多元化的視角，力求探索出一套更有利於企業發展、更為科學的商業模式。

參考文獻



- [1] R. Bellman, C.E. Clark, D.G. Malcolm, et al. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game[J]. *Operations Research*, 5(4): 469-503.
- [2] Timmers, Paul. 1998. Business Models for Electronic Markets[J]. *Electronic Markets*, 8(2):3-8.
- [3] D.W. Mitchell, C.B. 2004. Coles. Establishing a continuing business model innovation process[J]. *Journal of Business Strategy*, 25(3): 39-49.
- [4] A. Afuah, C.L. Tucci. 2000. **Internet Business Models and Strategies: Text and Cases**[M]. Massachusetts: McGraw-Hill.
- [5] Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [J]. *Industrial and Corporate Change*, 11.3: 529-555.
- [6] Amit, R. and Zott. C. 2001. Value creation in e-business[J]. *Strategy Manage*, 493-520.
- [7] A. Osterwalder, Y. 2002. Pigneur. E-business model design, classification, and measurements[J]. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.
- [8] A. Osterwalder, Y. 2010. Pigneur. Business Model Generation[J]. *Kybernetes*, 29(5/6): 2549-2557.
- [9] Teece, D. J. 2022. Business models and dynamic capabilities[J]. *Long Range Planning*, 55(6), 1023-1034.
- [10] Zott, C., & Amit, R. 2022. Business model innovation: A process perspective[J]. *Industrial Marketing Management*, 102, 4-15.
- [11] Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2011. How to design a winning business model[J]. *Harvard Business Review*, 100(2), 32-39.2.
- [12] 原磊，2007，國外商業模式研究評介[J]。外國經濟與管理，(10)：17-25。
- [13] 李傑，2011，中國鋼鐵流通企業商業模式的研究[D]。武漢理工大學。
- [14] 翁君奕，2004，介觀商務模式：管理領域的“納米”研究[J]。中國經濟問題，(01)：34-40。
- [15] 齊嚴，2010，商業模式創新研究[D]。北京：北京郵電大學。
- [16] 魏煒、朱武祥，2009，發現商業模式[M]。北京：機械工業出版社。
- [17] 高金餘、陳翔，2008，互聯網環境下的企業商業模式概念和定位研究[J]。管
理工程學報，(02)：152-154。



- [18] 沈永言，2011，*商業模式理論與創新研究*[D]。北京：北京郵電大學。
- [19] 徐璿，2014，*電子商務環境下大型零售企業的商業模式研究*[D]。杭州：浙江工商大學。
- [20] 李東輝、張志強，2023，商業模式創新的理論框架與實證分析——基於中國企業的研究[J]。《經濟管理》，45(4)：45-61。
- [21] 胡志強、王建國，2022，戰略管理視角下的商業模式創新與企業績效關係研究[J]。《戰略管理學報》，30(2)：48-61。
- [22] 李健，2006，*中國寵物行業發展及其管理*[D]。黑龍江大學。
- [23] 陳鵬峰，2010，一個新興的朝陽產業——寵物行業的前景[J]。《中國比較醫學雜誌》，Z1：26-28。
- [24] 孟剛，2010，我國寵物行業的發展現狀與發展前景[J]。《農家之友(理論版)，01：20-23。
- [25] 仲曉蘭，2014，寵物食品及其行業發展狀況[J]。《中國畜牧業》，23：44-45。
- [26] 程帥軍，2014，*成都市區居民購買寵物犬食品行為調查研究*[D]。西南財經大學。
- [27] 王嘉奇，2018，*基於情感共生理念的寵物貓用品設計研究*[D]。重慶大學。
- [28] 楊婧，2017，*基於用戶價值的寵物智能家居外觀設計*[D]。河南大學。
- [29] 何玎嫣，2015，*寵物主休閒制約與體驗優化研究*[D]。浙江工商大學。
- [30] 孫碧霞，2016，*基於情感設計建立用戶與虛擬寵物友伴關係之研究*[D]。浙江大學。
- [31] 王棱，2017，*基於用戶體驗的貓咪APP交互設計研究*[D]。成都理工大學。
- [32] G. Hamel. 2000. *Leading the Revolution*[M]. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- [33] Giesen E, Berman S J, Bell R, et al. 2007. Three ways to successfully innovate your business model[J]. *Strategy & Leadership*, 35(6):27-33.
- [34] Camisón C, Villar-López A. 2010. Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis[J]. *M*, 13(4):298.
- [35] 梁鈺，2023，功能性寵物食品對寵物健康的作用[J]。《廣東飼料》，(10)：38-43。
- [36] 陸薇伊，2021，品牌視角下寵物食品行業發展路徑研究[J]。《商訊》，(33)：17-19。

附錄

寵物食品市場消費者調查問卷



尊敬的寵物主人：

您好！我們正在進行一項關於寵物食品市場的調查研究，旨在深入瞭解消費者的需求数和偏好，以便為寵物提供更好的食品選擇。本問卷將佔用您幾分鐘的時間，您的回答將對我們的研究產生重要影響。感謝您的支持與配合！

一、基本資訊

1、您的性別：

- A.男
- B.女

2、您的學歷：

- A.高中及以下
- B.專科
- C.本科
- D.碩士及以上

3、您的年齡段：

- A.18 歲及以下
- B.19-25 歲
- C.26-35 歲
- D.35-45 歲
- E.46 歲及以上

4、您的工作屬於：

- A.公務員、事業單位
- B.企業普通職工
- C.職業管理人員
- D.自由職業
- E.退休人員



5、您家中飼養的寵物類型是？(可多選)

- A.貓
- B.狗
- C.鳥類
- D.魚類
- E.爬寵

6、您每月在寵物食品上的大致花費是多少？

- A.100 元以下
- B.100-200 元
- C.200-400 元
- D.400-700 元
- E.800 元以上

二、消費特徵

7、您通常在哪裡購買寵物食品？(可多選)

- A.實體寵物店
- B.電商平臺
- C.超市/便利店
- D.寵物醫院/診所

8、您購買寵物食品時，更傾向於選擇哪種類型的產品？(可多選)

- A.乾糧(如貓糧、狗糧)
- B.濕糧(如罐頭)
- C.零食
- D.保健品



9、在選擇寵物食品時，您是否關注產品的以下方面？(可多選)

- A. 品牌知名度
- B. 成分和營養價值
- C. 價格
- D. 用戶評價和口碑
- E. 包裝設計

三、品牌選擇因素

10、哪些因素會影響您選擇寵物食品品牌？(可多選)

- A. 寵物的喜好和適應性
- B. 品牌的信譽和口碑
- C. 產品的營養成分和品質保證
- D. 價格和促銷優惠
- E. 朋友或家人的推薦
- F. 廣告宣傳和社交媒體影響

11、您是否更傾向於購買特定國家或地區的寵物食品品牌？如果是，請說明原因。

四、其他

您對目前市場上的寵物食品有什麼建議或期望嗎？

您是否願意嘗試新的寵物食品品牌或產品？如果是，您更希望通過哪種方式瞭解它們？(如社交媒體、寵物博主的推薦、實體店試用等)

感謝您的耐心填寫！

您的意見對我們非常重要，將幫助我們更好地瞭解寵物食品市場的需求，為寵物和寵物主人提供更好的產品和服務。