

北京三夫户外用品股份有限公司
营销网络建设项目
可行性研究报告

2016年8月

报告目录

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 第一章 | 总论..... | 4 |
| 一、 | 项目名称及建设地点..... | 4 |
| 二、 | 建设单位、注册地址及法定代表人..... | 4 |
| 三、 | 项目负责人和联系人..... | 4 |
| 四、 | 编制依据..... | 4 |
| 第二章 | 项目单位和项目概况..... | 5 |
| 一、 | 项目单位概况..... | 5 |
| 二、 | 项目内容概述..... | 7 |
| 三、 | 项目与现有主营业务的关联度分析..... | 8 |
| 四、 | 项目主要技术经济指标..... | 9 |
| 第三章 | 项目的必要性与可行性分析..... | 10 |
| 一、 | 项目建设的必要性..... | 10 |
| 二、 | 项目建设的可行性..... | 11 |
| 第四章 | 国内外户外用品行业现状与市场分析..... | 14 |
| 一、 | 户外用品行业简介..... | 14 |
| 二、 | 行业基本情况..... | 15 |
| 三、 | 全球主要国家户外用品行业市场概况..... | 18 |
| 四、 | 我国户外用品行业市场分析..... | 22 |
| 第五章 | 项目建设内容及实施方案..... | 28 |
| 一、 | 项目建设目标..... | 28 |
| 二、 | 项目建设内容..... | 28 |
| 三、 | 项目建设进度安排..... | 31 |
| 四、 | 项目运营方案..... | 31 |
| 五、 | 项目长期发展规划..... | 33 |
| 第六章 | 节能降耗..... | 34 |
| 一、 | 采用原则和标准..... | 34 |
| 二、 | 项目节能措施..... | 34 |
| 第七章 | 环境保护措施及相关审批情况..... | 35 |
| 一、 | 环境保护措施及相关审批情况..... | 35 |
| 二、 | 消防通风..... | 35 |
| 第八章 | 组织机构、劳动定员和人员培训..... | 36 |
| 一、 | 组织机构..... | 36 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 二、项目劳动定员..... | 37 |
| 三、员工管理..... | 37 |
| 四、员工培训..... | 38 |
| 第九章 项目投资总额及使用计划..... | 40 |
| 一、项目投资总额及其依据..... | 40 |
| 二、年度资金使用计划..... | 41 |
| 三、资金来源..... | 41 |
| 第十章 公司竞争力分析..... | 42 |
| 一、商品采购能力分析..... | 42 |
| 二、营销能力分析..... | 42 |
| 三、人力资源管理能力分析..... | 44 |
| 第十一章 项目未来5年的发展目标..... | 46 |
| 一、公司长期发展战略..... | 46 |
| 二、拟定上述计划所依据条件及实施计划面临的主要困难..... | 46 |
| 第十二章 项目经济效益分析..... | 48 |
| 一、基本参数..... | 48 |
| 二、项目的营业收入预测..... | 48 |
| 三、项目成本费用分析..... | 49 |
| 四、项目的盈利模式及利润主要来源..... | 50 |
| 五、可能影响本项目盈利能力连续性和稳定性的主要因素..... | 53 |
| 六、项目投资未来5年现金流量预测..... | 53 |
| 七、盈亏平衡分析..... | 55 |
| 八、主要财务评价指标..... | 56 |
| 第十三章 项目风险分析及控制措施..... | 57 |
| 一、市场竞争风险分析及控制措施..... | 57 |
| 二、新设直营店的管理风险分析及控制措施..... | 57 |
| 三、人才引进风险分析及控制措施..... | 58 |
| 四、旗舰店建设风险分析及控制措施..... | 58 |
| 五、融资风险分析及控制措施..... | 59 |
| 六、租赁物业的经营风险分析及控制措施..... | 59 |
| 第十四章 结论..... | 60 |

图表目录

| | |
|--|----|
| 图表 1 公司历年所获荣誉..... | 6 |
| 图表 2 公司财务状况..... | 7 |
| 图表 3 项目开设店铺数一览表..... | 8 |
| 图表 4 项目主要经济技术指标..... | 9 |
| 图表 5 户外运动分类..... | 14 |
| 图表 6 户外用品分类..... | 15 |
| 图表 7 零售业主要监管部门..... | 15 |
| 图表 8 零售业涉及的主要法律法规..... | 16 |
| 图表 9 零售业涉及主要政策..... | 17 |
| 图表 10 2014 年欧洲各国户外运动用品市场份额 | 19 |
| 图表 11 2014 年欧洲各类户外用品销售额 | 19 |
| 图表 12 2006-2015 年美国参加户外运动人数 | 20 |
| 图表 13 2013-2017 年韩国户外产品市场规模 | 21 |
| 图表 14 2000-2015 年我国户外用品零售市场规模 | 22 |
| 图表 15 2008 年-2015 年我国户外用品销售渠道和渠道零售额..... | 24 |
| 图表 16 项目新增店铺与现有店铺比较..... | 28 |
| 图表 17 项目开设店铺功能划分表..... | 29 |
| 图表 18 店铺选址及预计开业时间..... | 30 |
| 图表 19 单店建设进度安排..... | 31 |
| 图表 20 公司组织结构图..... | 36 |
| 图表 21 新设直营店人员配置图..... | 37 |
| 图表 22 项目投资估算表..... | 40 |
| 图表 23 年度资金使用计划..... | 41 |
| 图表 24 截止到 2016 年 6 月三夫户外直营店数量及地区分布..... | 43 |
| 图表 25 项目成本费用表..... | 51 |
| 图表 26 项目利润表..... | 52 |
| 图表 27 项目现金流量表..... | 54 |
| 图表 28 项目盈亏平衡分析表..... | 55 |
| 图表 29 主要财务评价指标..... | 56 |

第一章 总 论

一、项目名称及建设地点

项目名称：营销网络建设项目

建设地点：北京、上海、杭州、南京、武汉、重庆、合肥、太原、唐山、吉林、大庆

二、建设单位、注册地址及法定代表人

建设单位：北京三夫户外用品股份有限公司（简称“三夫户外”或“公司”）

注册地址：北京市西城区马甸南村4号楼-5号（德胜园区）

法定代表人：张恒

三、项目负责人和联系人

项目负责人：张恒 职务：总经理

项目联系人：周春红 职务：副总经理

联系电话：010-62051913

传 真：010-82022052 转 26

四、编制依据

（1）国家发展和改革委员会与建设部联合发布的《建设项目经济评价方法与参数》第三版；

（2）《国务院关于投资体制改革的决定》；

（4）国家和地方的有关政策及法规。

（3）北京三夫户外用品股份有限公司提供的与项目可行性分析相关的基础资料；

第二章 项目单位和项目概况

一、项目单位概况

1. 基本情况

北京三夫户外用品股份有限公司（以下简称“公司”）前身是北京三夫户外用品开发有限公司，成立于2001年6月22日，是国内首批专业户外用品连锁零售商之一，也是规模较大、全国布点的专业户外用品直营连锁零售商之一。公司以连锁专营店为业务基础，积极发展电商和移动互联销售渠道，通过俱乐部发展会员，组织活动，推广品牌，凝聚人气，借由网络扩大销售覆盖面，适时发布信息，与顾客会员沟通互动，从而形成了三位一体的成熟有效的运营模式。

经过十余年的经营，公司已与数百个品牌商建立起持久稳定的合作关系，覆盖高端、中端、低端的全线产品，主要品牌包含始祖鸟、乐斯菲斯、凯乐石、哥伦比亚、诺诗兰等，主要涉及户外服装、户外鞋袜及户外装备三大类户外用品，产品能够满足目标消费群体对于专业户外运动、体育运动及旅游休闲的需求。

公司现已经形成覆盖线上线下的多元销售体系。线下，公司在全国范围内拥有33家直营店面，其中旗舰店3家、标准店19家、精品店11家，覆盖长三角核心城市、华北地区的京津冀、东北辽沈地区、西南旅游重地成都等国内重点旅游消费地区，营业面积达到1.4万余平米，代理经营国内外380多个专业户外运动品牌的产品，充分满足户外爱好者对野营、登山、攀岩、自驾车、滑雪、休闲旅行等活动的一站式购物需求。线上，公司通过三夫官网、京东商城、天猫、淘宝、苏宁易购、当当等网络平台来销售产品。

公司不断加强内部管理，先后获得ISO9001质量管理体系认证、ISO14001环境管理体系认证、GB/T28001职业健康安全管理体系认证。公司在连锁化、规模化发展过程中，与主管部门、供货商、消费者建立了合作共赢的关系，在行业内塑造了独特的公司形象，成为行业内具有影响力的企业之一。

未来，公司将继续保持中国户外行业零售品牌的领先地位，逐步发展成为国际一流的户外连锁零售企业，成为一家诚信稳健、勇于创新、管理有序、持续发

展的卓越企业。

近年来，公司获得多项荣誉：

图表 1 公司历年所获荣誉

| 年度 | 奖项 |
|--------|----------------------------|
| 2016 年 | 最具社会责任感民营企业 |
| 2014 年 | 荣获西城区文明单位奖牌 |
| | 荣获工商局绿色通道企业 |
| | 荣获和诣劳动关系单位奖状 |
| | 荣获慈善爱心捐赠企业 |
| 2013 年 | 荣获北京市西城区总工会“工人先锋号” |
| | 荣获户外高峰论坛理事会 |
| | 荣获连锁企业 50 强 |
| | 荣获年度渠道奖-专业户外店 |
| | 荣获商务部典型企业 |
| | 荣获中国名店 |
| | 德胜街道先进单位 |
| 2012 年 | 荣获“西城工商会会员单位”称号 |
| | 荣获户外资料网“2012 年度专业户外店” |
| | 荣获十佳俱乐部/登山户外运动俱乐部“全国十佳俱乐部” |
| 2011 年 | 荣获中关村科技园区“中关村高新技术企业” |
| | 荣获高成长企业 |
| | 荣获中关村企业信用会员单位 |
| 2010 年 | 荣获中国纺织服装商业“杰出企业”奖 |
| | 三夫总经理张恒先生荣获中国纺织服装商业“杰出人物”奖 |
| 2009 年 | 荣获中国登山协会“十佳俱乐部”奖 |
| | 2009 德胜街道：优秀企业 |
| 2008 年 | 荣获中国纺织协会户外分会“中国名店”奖 |
| | 荣获中国高成长连锁企业 50 强 |
| 2007 年 | 荣获中国户外资料网“杰出店铺”奖 |
| | 荣获中国户外资料网“杰出户外俱乐部”奖 |
| 2006 年 | 荣获第二届中国户外金犀牛奖 星级户外店 |
| | 荣获中国户外资料网“杰出户外店铺”奖 |
| 2005 年 | 荣获中国登山协会“全国十佳俱乐部”奖 |

| 年度 | 奖项 |
|-------|--------------------|
| 2004年 | 荣获中国登山协会“全国十佳俱乐部”奖 |

2. 经营范围

公司经营范围：户外运动用品设计；技术开发；文化技术交流(演出除外)；组织体育活动(组织承办体育比赛除外)；销售文化体育用品、针织纺品、服装、鞋帽、办公用品、五金、交电、日用品、户外装备；委托生产加工；服装加工；销售定型包装食品及饮料、冷食、酒；零售图书、期刊。

3. 经营模式及主营业务

公司以连锁专营店为业务基础，积极发展网上商城和移动互联销售渠道，通过俱乐部发展会员、组织活动、推广品牌、凝聚人气，借由网络扩大销售覆盖面，适时发布信息，与顾客会员沟通互动，从而形成线下直营店、线上电商和户外俱乐部三位一体的成熟有效的运营模式。

公司的主营业务是销售户外运动用品。

4. 财务状况

根据经审计的 2013-2015 年财务报表，公司财务状况如下：

图表 2 公司财务状况

单位：元

| 指标名称 | 2015年 | 2014年 | 2013年 |
|-------|----------------|----------------|----------------|
| 总资产 | 428,400,752.70 | 252,246,274.15 | 231,425,387.40 |
| 净资产 | 360,213,789.93 | 197,687,617.96 | 178,935,082.39 |
| 营业收入 | 327,570,305.10 | 291,504,599.93 | 283,969,929.05 |
| 利润总额 | 41,363,444.02 | 37,352,288.29 | 43,785,134.31 |
| 净利润 | 30,802,071.97 | 27,851,001.23 | 32,585,533.19 |
| 资产负债率 | 15.92% | 21.63% | 22.68% |

数据来源：公司审计报告

二、项目内容概述

项目名称：营销网络建设项目

建设地点：北京、上海、杭州、南京、武汉、重庆、合肥、太原、唐山、吉林、大庆

项目投资额：11,299.10 万元

项目内容如下：

公司将在保持现有店铺资源的基础上，进一步挖掘市场潜力，通过租赁方式新开 13 家直营店铺，加大市场辐射深度与广度，提升公司经营规模，扩大品牌影响力，增强盈利能力。

公司将开设 8 家旗舰店和 5 家标准店，具体开店计划如下。

图表 3 项目开设店铺数一览表

| 店铺类别 | 旗舰店 | 标准店 | 总投资额 |
|------------|-------------|--------|--------------|
| 面积 | 700~1500 平米 | 400 平米 | - |
| 2016 年开店数量 | 4 家 | - | 4,021.69 万元 |
| 2017 年开店数量 | 4 家 | 5 家 | 7,277.41 万元 |
| 总计 | | | 11,299.10 万元 |

三、项目与现有主营业务的关联度分析

公司已是国内户外用品行业领域的领军者之一，在多品牌专业店领域更是独树一帜。公司自成立之日起就致力于向消费者提供品牌丰富、品种多样、品质优秀、功能强大的户外用品，与国内其他同行业企业相比，公司已经具备了品牌、管理和营销等方面的优势。本项目计划的实施旨在通过不断完善营销网络，巩固公司现有优势，进一步扩大公司的市场占有率，提升公司的盈利能力。本项目实施计划与现有业务模式一致，是公司现有业务的深化与发展。

公司计划利用募集资金投入营销网络建设项目，在全国建立 13 家直营店铺。项目的实施不会改变公司现有业务模式，将会扩大现有营销网络的覆盖范围，提升公司的品牌形象，提高单店销售效益，发挥公司多年来积累的管理、品牌和营销优势，增强公司的核心竞争能力，并产生积极的社会效益，推动公司现有业务向更高层次发展。

四、项目主要技术经济指标

图表 4 项目主要经济技术指标

| 序号 | 指标名称 | 单位 | 指标值 |
|----|---------------|----|-----------|
| 1 | 总投资金额 | 万元 | 11,299.10 |
| 2 | 运营期年均营业收入 | 万元 | 24,516.00 |
| 3 | 运营期年均净利润 | 万元 | 3,728.20 |
| 4 | 税后内部收益率 | % | 23.77 |
| 5 | 税后总投资收益率 | % | 29.66 |
| 6 | 税后净现值 | 万元 | 9,502.31 |
| 7 | 税后投资回收期（含建设期） | 年 | 6.62 |

第三章 项目的必要性与可行性分析

一、项目建设的必要性

1. 扩大市场份额、提升品牌影响力

国内户外用品零售行业竞争激烈，市场相对分散，且行业内企业的分布存在一定的区域性特征，尚未形成具有绝对优势的市场主体。截至 2016 年 6 月底，三夫户外在全国范围内拥有 33 家直营店，覆盖北京、上海、深圳、杭州、南京、成都、沈阳、长春、石家庄、苏州、青岛、无锡 12 个城市，主要为全国核心一线城市和主要经济区域中心城市。在尚无店铺铺设的地区，虽然也能通过线上平台进行销售，但却不能直接服务于终端客户，与消费者之间仅有的消费关系使得客户黏性不高、忠诚度不足，不利于公司品牌的塑造。通过不断扩大直营店铺的覆盖范围，使得公司的服务能力纵深延伸至更多的二、三线城市，扩大公司整体市场份额，提升品牌形象与影响力。

2. 降低产品成本、提升盈利能力

公司主营业务为户外用品多品牌代理销售，各品牌的进货折扣与订货量、销售规模直接相关，即销售规模越大、订货量越多，公司与供应商的议价能力越强，则获得的进货折扣就越低，而营业成本的降低直接扩大了公司的盈利空间。通过营销网络建设，扩大公司整体采购规模，增强公司与供应商的议价能力，使得公司能够获取到更低的进货折扣，从而优化公司成本结构，提升公司的盈利水平，增强公司的盈利能力。

3. 规范竞争秩序、推动行业集中

通过营销网络的建设以及不断扩大，推动公司走向规模化经营，获取更为优惠的折扣并形成更为强劲的盈利能力，在不断扩大市场份额的基础上逐渐在更大的范围内提升品牌知名度与影响力，结合具有强大运营支撑能力的专业服务体系，培育并引导消费者专业化、品质化、服务化的消费需求，以健康运动的文化理念为载体，打造品牌号召力，聚集消费群体，带动更为广阔的新的消费需求。通过

市场竞争的优胜劣汰，淘汰或整合行业内分散的、小规模、质次量小的市场主体，推动市场向规模化、高品质市场主体集中，打破低层次恶性竞争，规范竞争秩序，从而推动整个行业的良性发展与品质升级。

二、项目建设的可行性

1. 项目建设符合国家政策导向

国家在宏观层面倡导大众健康运动生活、鼓励健康运动相关的体育和旅游产业的发展并给予政策支持。《全民健身条例》中提出支持、鼓励与人民群众生活水平相适应的体育消费以及体育产业的发展；《产业结构调整指导目录(2011 年本)》(2013 修正)中提出鼓励发展休闲、登山、滑雪、潜水、探险等各类户外用品的开发与营销服务；2014 年《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》中要求深化旅游业改革开放，优化旅游消费环境，倡导文明健康的旅游方式，加快旅游基础设施建设，推动旅游产品多样化发展，培育新的旅游消费热点，提高旅游服务水平，丰富旅游文化内涵，推进节能环保，促进区域旅游协调发展。

这一系列政策的出台，为相关产业包括户外用品行业的发展提供充分的政策保障。

2. 项目建设符合行业发展趋势

在我国，户外运动及户外用品产业正在经历高速成长阶段，发展迅猛。自 2000 年到 2015 年的 15 年间，户外用品零售总额年均复合增长率达 39.53%。其中，2015 年户外用品零售总额达到 221.9 亿元，同比增长 10.51%。

中国户外品牌联盟(COA)在《2015 中国户外市场报告》中基于产业发展的现状和趋势，预测未来 5-10 年，中国户外产品市场年均增速将达到 10%-15%，即到 2024 年，按保守预测，市场容量将达 442.5 亿元，乐观预测则达到 690.2 亿元，户外用品市场发展空间巨大。

通过营销网络建设，尽早布局户外用品巨大的潜在市场，巩固并稳步扩大市场份额，搭乘行业高速发展的快车，赢得更为广阔的发展空间。

3. 项目建设符合公司发展战略

公司的战略目标是成为国内专业户外运动用品连锁零售行业的领导者，在全国所有大中城市都开设有三夫户外专营店。公司目前的营销网络布局主要围绕北京，未来，公司将以北京为核心，辐射全国其他重点城市，重点关注东北和华东地区。除核心城市和重点区域，公司还将梯度式地向全国拓展营销网络，并根据各个地区营销网点的实际发展情况作为未来发展的方向性指引，提升公司在各个地区的市场占有率。公司未来五年内的目标为进入大约 20 个核心城市和大城市，在全国开设 50 家国际一流水准的专业户外店，不断完善营销网络覆盖面。本项目的建设即为实现公司发展战略、实现全国铺设专营店的第一步。

4. 公司各方面优势为项目建设提供保障

经过十多年的经营发展，公司在销售管理、专业服务、物流体系、供应链管理等方面形成了强大的优势，为项目的顺利实施和开展提供强大的支持保障。

销售管理方面，公司目前在全国范围内已建设拥有 33 家直营店铺，构建了较为完整的销售架构，制定了较为健全的市场开发制度和销售管理、终端管理、物流配送流程，积累了丰富的店铺管理经验。公司采用集成知名品牌的模式，降低品牌推广成本和销售管理成本。公司拥有强大的营销管理队伍，建立了有效的销售培训制度和健全的销售人员激励机制。强大的销售管理优势为营销网络建设提供强有力的门店建设与销售管理支持。

专业服务方面，公司提出“诚信经营，保证售后”的经营理念，良好的售后服务能力在行业内首屈一指，公司还为一些没有售后服务的品牌产品提供退换货综合售后服务，良好的售后服务能力赢得了新老客户的肯定，为公司树立了良好的品牌形象，为营销网络建设提供了可靠保障。

物流体系方面，公司自 2002 年开始使用专业软件进行门店管理，2005 年开始在全国门店采用 ERP 系统进行数据管理，公司设有网络部和物流部，专门负责商品信息的采集、分析、整理以及商品的配送、存储工作。目前公司已经实现全国门店商品时时跟踪管理，基本实现全国货品的统一调拨、销售查询、分析处理等。

供应链管理方面，公司一直注重维护与供应商的良好合作关系，与很多品牌

商和代理商建立了长期合作关系，与几个主要战略合作品牌合作期限在 6-10 年之间。供应商提供给公司行业内最为优惠的订货折扣，且能得到短期大批量采购时的供货支持。新项目建成后，将更加巩固公司与供应商的关系，提高公司采购议价能力。

第四章 国内外户外用品行业现状与市场分析

一、户外用品行业简介

零售行业是指以向最终消费者个人或社会集团出售生活消费品及相关服务，以供其最终消费之用的行业。连锁零售是指由多家零售商店组织在一起，同受一个中心组织管理，统筹进货，商店内外装潢、商品种类以及服务方式具有同一风格的经营组织。

户外运动是一个较为宽泛的概念，一般指所有在户外进行的以健身、休闲、娱乐为目的的运动项目，涵盖了大部分的运动项目。狭义的运动指那些在室外进行的，在健身、旅游、休闲的同时更能贴近自然、感受自然的运动，包括以登山、攀岩、野营、滑雪、攀冰、野外生存、山地穿越、山地自行车、漂流、潜水、探洞等多种形式为载体的各种活动。因此，户外运动具备旅游和体育的双重特征。

按照专业程度与活动强度将户外运动大致划分为休闲户外运动、常规户外运动和专业户外运动三类。

图表 5 户外运动分类

| 户外运动分类 | 说明 |
|--------|--|
| 专业户外运动 | 非常规山地活动、环境恶劣、疲劳度高，日平均行程 20 公里以上、负重 15 公斤以上，多日露营，如雪山攀登、高山探险、激流穿越等，有较高的危险性，对体能、心理素质、技术准备有严格要求。 |
| 常规户外运动 | 如海拔 3500 米以下常规山地活动，日均行程 15 公里以下、负重 15 公斤以下，露营 1-2 次，环境条件熟悉，基本装备即可，如登山、滑雪等。 |
| 休闲户外运动 | 休闲为主、在常规自然环境下完成，时间短，一般不露营，身体健康者都可完成，大部分装备均可胜任，覆盖人群最高。 |

户外用品是指从事户外运动时相应搭配的服装、鞋袜、装备和器具。其中装备又包括背包、帐篷、睡袋以及相应的配件；器具则主要指从事攀岩登山，洞穴探险等极限户外运动时所需要配备的专业器械，如绳索、冰镐等登山和岩降设备。中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）将户外用品分为服装类、鞋类、背包

类、装备类、配件类和器材类 6 大类，具体产品如下：

图表 6 户外用品分类

| 类别 | 产品 |
|-----|------------------------------|
| 服装类 | 户外服装、冲锋衣、冲锋裤等产品 |
| 鞋类 | 登山鞋、徒步鞋、攀岩鞋、高山靴等 |
| 背包类 | 登山包、骑行包、徒步包等 |
| 装备类 | 帐篷、睡袋、防潮垫等 |
| 配件类 | GPS、指南针、绳索、刀具、冰锥、登山杖、头盔、安全带等 |
| 器材类 | 自行车、雪橇、滑翔伞、滑板等 |

二、行业基本情况

1. 行业主管部门和行业监管体制

按照证监会《上市公司行业分类指引》（2012），公司所属行业为零售业（行业代码 F52）。

目前我国对户外用品连锁零售业采取以国家宏观调控和行业自律相结合，行业自律为主、宏观调控为辅的监管体制。行政管理部门主要为商务部和各地商业管理部门；行业自律组织为中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）、中国商品联合会、中国连锁经营协会和中国登山协会。主管部门和各行业协会的简介如下：

图表 7 零售业主要监管部门

| 单位 | | 简介和主要职能 |
|------|-----|--|
| 主管部门 | 商务部 | <p>商务部为商业流通领域的主管部门，共承担十八项管理职能，其中与本公司密切相关的主要职能为：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 拟订国内外贸易和国际经济合作的发展战略、政策； 2. 负责推进流通产业结构调整； 3. 拟定规范市场运行、流通秩序的政策。 |

| 单位 | | 简介和主要职能 |
|--------|-----------------|--|
| 行业自律组织 | 中国纺织品商业协会户外用品分会 | 中国纺织品商业协会户外用品分会（简称 COCA）是经国家民政部批准，面向社会，以从事户外用品流通、生产、科研教学、展览展示、推广活动等的各种所有制企业、单位、相关社团和个人自愿组成的，非营利性质的全国性行业组织。COCA 成立于 2007 年 3 月，是目前国内户外用品行业唯一经政府部门批准的行业组织。 |
| | 中国连锁经营协会 | 中国连锁经营协会于 1997 年在民政部注册成立，是连锁经营领域唯一的全国性行业组织。 协会参与政策制定与协调，维护行业和会员利益，为会员提供系列化专业培训和行业发展信息与数据，搭建业内交流与合作平台，致力于推进连锁经营事业与发展。 |
| | 中国登山协会 | 中国登山协会是中华人民共和国组织、管理和推进登山运动唯一的全国性机构。 登山协会负责建立全国登山运动及其相关运动（包含户外运动）的统一规范，并进行业务指导和行业管理。 |
| | 中国商业联合会 | 中国商业联合会是 1994 年经中华人民共和国民政部注册登记，具有社团法人资格的全国性行业组织。其中与本公司密切相关的职能 为： 1. 开展调查研究，向政府反映商品流通和服务行业的情况和问题； 2. 帮助企业开拓新经营领域和流通渠道。 |

2. 行业主要法律法规

图表 8 零售业涉及的主要法律法规

| 序号 | 法规名称 | 颁布部门 | 发布时间 |
|----|--------------------|-----------------------------|-------------|
| 1 | 《中华人民共和国反不正当竞争法》 | 人大常委会 | 1993 年 9 月 |
| 2 | 《外商投资商业领域管理办法》 | 商务部 | 2005 年 8 月 |
| 3 | 《零售商促销行为管理办法》 | 国家商务部、发改委、公安部、税务总局、工商行政管理总局 | 2006 年 7 月 |
| 4 | 《零售商供应商公平交易管理办法》 | 商务部、发展改革委、公安部、税务总局、工商总局 | 2006 年 10 月 |
| 5 | 《商业特许经营管理条例》 | 国务院 | 2007 年 2 月 |
| 6 | 《中华人民共和国产品质量法》 | 人大常委会 | 2009 年 8 月 |
| 7 | 《零售业自有品牌开发与经营管理规范》 | 商务部 | 2011 年 8 月 |

| 序号 | 法规名称 | 颁布部门 | 发布时间 |
|----|-------------------------------------|-------|----------|
| 8 | 《商业特许经营信息披露管理办法》 | 商务部 | 2012年2月 |
| 9 | 《消费者权益保护法》 | 人大常委会 | 2013年10月 |
| 10 | 《工商总局关于促进网络服务交易健康发展规范网络服务交易行为的指导意见》 | 工商总局 | 2016年1月 |
| 11 | 《流通领域商品质量监督管理办法》 | 工商总局 | 2016年3月 |

3. 相关产业政策

图表 9 零售业涉及主要政策

| 序号 | 相关政策 | 发布部门 | 与三夫户外相关的主要内容 | 发布日期 |
|----|-----------------------------------|--------|---|----------|
| 1 | 《全民健身条例》 | 国务院办公厅 | 促进全民健身活动的开展，保障公民在全民健身活动中的合法权益，提高公民身体素质；支持、鼓励与人民群众生活水平相适应的体育消费以及体育产业的发展。 | 2009年8月 |
| 2 | 《国民旅游休闲纲要（2013—2020年）》 | 国务院 | 满足人民群众日益增长的旅游休闲需求，促进旅游休闲产业健康发展，推进具有中国特色的国民旅游休闲体系建设。 | 2013年2月 |
| 3 | 《产业结构调整指导目录（2011年本）》（2013修正） | 发改委 | 休闲、登山、滑雪、潜水、探险等各类户外活动用品开发与营销服务 | 2013年2月 |
| 4 | 《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》 | 国务院 | 深化旅游业改革开放，优化旅游消费环境，倡导文明健康的旅游方式，加快旅游基础设施建设，推动旅游产品多样化发展，培育新的旅游消费热点，提高旅游服务水平，丰富旅游文化内涵，推进节能环保，促进区域旅游协调发展。 | 2014年10月 |
| 5 | 《国务院办公厅关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》 | 国务院办公厅 | 大力推动群众体育与竞技体育协同发展，促进体育市场繁荣有序，加速形成门类齐全、结构合理的体育服务体系；取消商业性和群众性体育赛事审批；优化城市流通网络，畅通农村商贸渠道，加强现代批发零售服务体系建设。 | 2015年12月 |

| 序号 | 相关政策 | 发布部门 | 与三夫户外相关的主要内容 | 发布日期 |
|----|-------------------------|------|--|---------|
| 6 | 《中国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》 | 国务院 | 加快教育培训、健康养老、文化娱乐、体育健身等领域发展；清理各类歧视性规定，完善各类社会资本公平参与医疗、教育、托幼、养老、体育等领域发展的政策。 | 2016年3月 |

三、全球主要国家户外用品行业市场概况

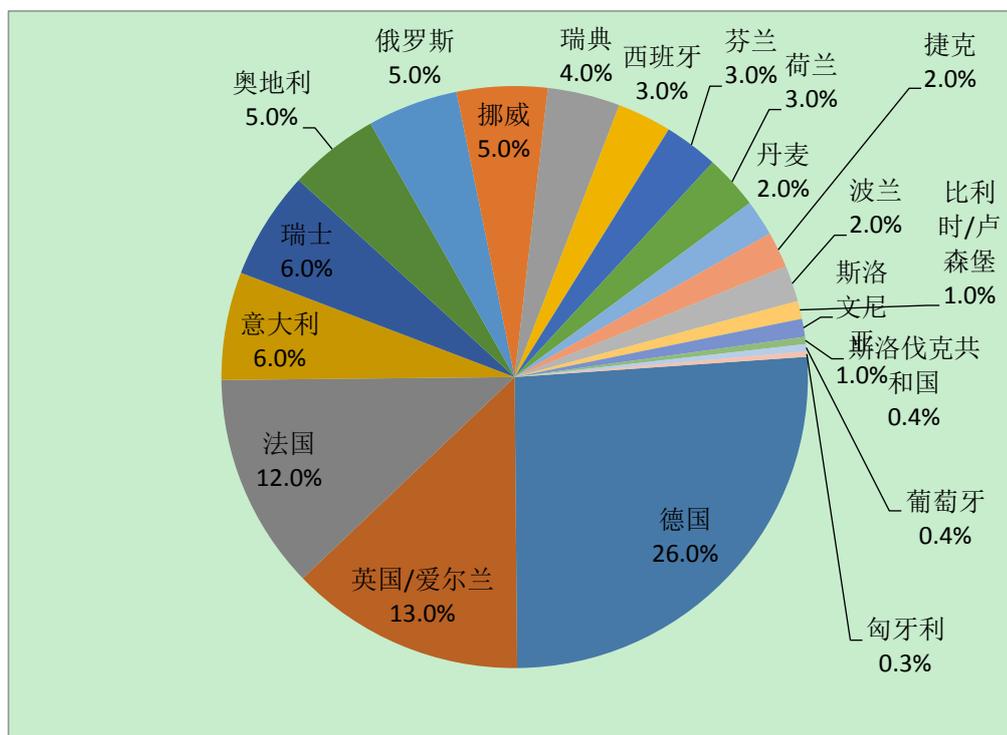
1. 欧洲户外用品行业概况

国外的户外运动最早可追溯到 16 世纪的欧洲，随着工业革命的兴起，英国新兴资产阶级为了解决由大机械生产节奏加快及城市人口剧增等产生的一系列社会问题，在全国积极推行发展户外运动和游戏，并很快传到了美国、法国及其他国家。但这一时期的户外运动大多停留在观光层面，真正具有现代意义的户外运动产生于 19 世纪下半叶，徒步旅行开始盛行。1857 年，世界上最早的户外运动俱乐部在德国诞生。二战后，随着战争的远离和经济的发展，户外活动开始走出军事和求生范畴，成为人们娱乐休闲和提升生活质量的一种新的生活方式。

如今，户外运动已经在欧洲发展成为一种全民运动，户外运动产业也逐渐发展成熟，形成了 Lowa、狼爪 (Jack Wolfskin)、诺诗兰 (Northland)、沃德 (VAUDE) 等一批知名品牌和欧洲户外集团 (EOG)、北欧户外工业协会 (SOG) 两个产业协会组织。以法国为例，超过 3400 万名法国人经常做运动，占 2010 年法国总人口的一半以上，其中 1800 万人喜欢骑自行车、1400 万人喜欢游泳、1260 万人喜欢远足、800 万人喜欢跑步、700 万人喜欢滑雪。

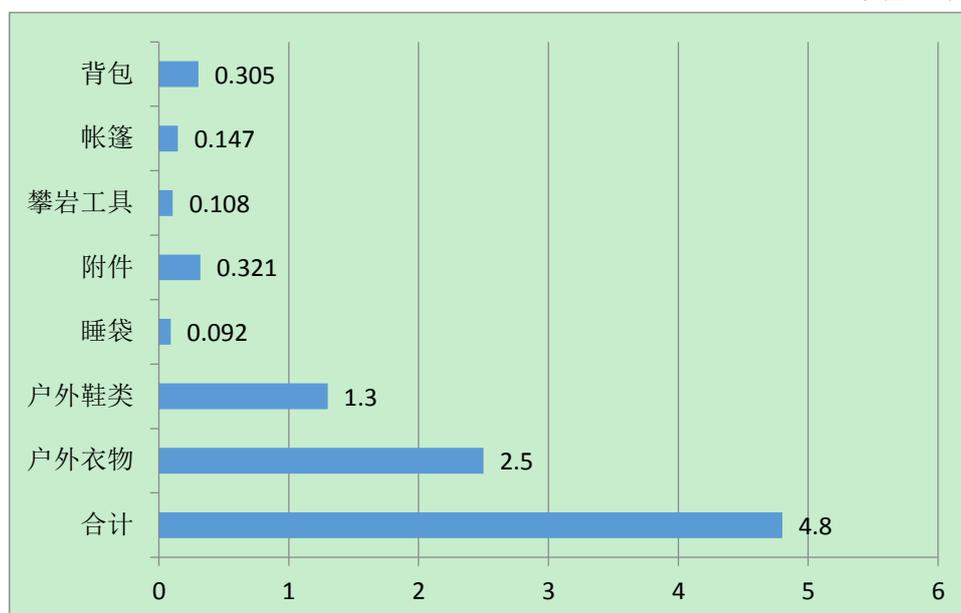
根据欧洲户外产业联合会 EOG 的统计数据，2014 年欧洲户外产品的销量与上年相比增长 1.4%，销售额同比增长 1.2%，这些产品价值 48.3 亿欧元，折合销售额约为 102 亿欧元。受气候影响，俄罗斯的户外用品下降了 20.2%，排除俄罗斯后，欧洲市场销量增长 2.3%，销售额增长 2.7%。德国是欧洲最大的户外用品市场，约占 26% 的市场份额。在所有的户外产品中，户外衣物和鞋类的销售额最大，合计占比达到 79.16%。

图表 10 2014 年欧洲各国户外运动用品市场份额



图表 11 2014 年欧洲各类户外用品销售额

单位：十亿欧元



2. 美国户外用品行业概况

和欧洲发达国家一样，美国现已形成了发达的户外运动产业，建立了户外产

业协会（OIA），拥有北面（North Face）、哥伦比亚（Columbia）等一批知名户外运动品牌。

据美国户外协会（OIA）统计，2013 年美国户外运动用品零售额为 119 亿美元。美国 18 岁至 65 岁的人口约为 1.98 亿，在这些人群中 60% 的人都有自己的户外运动用品，他们每年在户外运动用品上的花费是 465 美元。此外，美国每年参加户外运动的人数约占全国总人口的一半左右，其中 25 岁以上成年人的参与比例最高，达到了 60% 左右。

图表 12 2006-2015 年美国参加户外运动人数



来源：Outdoor Recreation Participation Topline Report 2016

3. 韩国户外用品行业概况

韩国国内山地面积较多，民众户外意识强烈，加上政府支持等因素，共同推动了韩国户外运动产业的快速发展。目前，韩国已经拥有了可隆(Kolon Sports)、K2、布莱亚克(Black Yak)、Nepa 等一系列知名品牌。由于韩国国内市场有限，各品牌之间竞争激烈，很多韩国户外产品品牌凭借先进的技术和新颖的设计，逐渐将市场拓展至中国等其他国家和地区。

根据《韩国纺织世界》的统计，2013 年韩国户外产品零售额为 60.38 亿美元，预计到 2017 年这一数字将会达到 100.69 亿美元¹。

¹ http://www.kpi-bcs.com/mailzine/1308_ktw/1308_textile4.html

图表 13 2013-2017 年韩国户外产品市场规模²

单位：百万美元



4. 国外户外用品行业主要市场竞争主体

经过多年的发展，欧美发达国家已经出现了 REI (Recreational Equipment Inc.)、Globe Trotter 等较大规模的专业户外用品连锁零售企业。

REI (Recreational Equipment Inc.) 成立于 1938 年，是“商品+服务”O2O 运营的典范，公司以合作社的形式存在，为会员提供专属服务。REI 的会员需要支付 20 美金的终身会员费，可专享一系列价格优惠、无限期退货服务，并且每年会收到相当于其全年花费于 REI 正价商品总金额 10% 的分红。REI 的销售渠道主要包括实体零售店、线上、电话和邮件购物。除了户外产品，REI 还为顾客提供专家咨询、技能培训、装备购买、活动策划等一系列的服务。截止 2014 年年末，REI 在美国 33 个州拥有 140 间零售店，单店面积为 2000-5000 平米，提供包括自有品牌 REI 以及 The North Face、Columbia、Merrell、Marin 等近千个品牌，2014 年销售额 22.17 亿美元。

Globe Trotter，成立于 1979 年，是欧洲最大的户外连锁店之一。公司总部位于德国汉堡，在柏林、汉堡、科隆、德累斯顿、波恩、法兰克福和慕尼黑等多个城市拥有 8 家大型户外专营店，单店面积在 5000 平米左右，年销售额接近 3 亿欧元。公司主要销售 The North Face、Meru、JACK WOLFSKIN、TATONKA、ECCO、Mammut Fjallraven、columbia 等知名品牌的户外产品。2014 年，Globe Trotter 被瑞典飞耐时集团收购。

² 根据 2013 年韩元与美元的平均汇率 1 美元=1060 韩元计算

四、我国户外用品行业市场分析

1. 我国户外用品行业概况

我国的户外用品市场是从上世纪 80 年代开始发展，起初，产品主要用于行政性质的国家登山探险活动，行业发展缓慢。随着我国城乡居民收入水平的不断提升，户外运动生活方式逐渐兴起，同时，国家出台了一系列鼓励旅游业和体育产业发展的政策，我国的户外用品产业逐渐由“小众市场”向“大众消费市场”转变，并于 2000 年以后进入快速发展阶段。根据中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）发布的《中国户外用品市场 2015 年度调查报告》数据显示，2000 年我国的户外用品零售规模约为 1.5 亿元，2015 年实现零售总额 221.9 亿元，年均复合增长率为 39.53%。经过多年的快速发展，我国的户外用品产业也在逐渐发展成成熟壮大。

图表 14 2000-2015 年我国户外用品零售市场规模



来源：COCA 发布的《中国户外用品市场 2015 年度调查报告》

按照户外用品品牌不同等级的分布，我国的户外用品行业呈现金字塔型：塔尖为国外一线品牌所占据，塔中为国外二、三线品牌与国内优质品牌，塔底为国内各种繁杂品牌。

起初我国的户外用品市场主要由少数几个国外品牌所占领，近年来随着我国自创品牌、工厂型品牌纷纷进入户外用品行业。2013 年，我国国内户外运动品

牌数量首次超过国外，达到 458 个，同年国外品牌数量为 433 个。2015 年，我国户外用品品牌数量增长到 955 个。在销售渠道方面，国内的新增品牌大部分以网络销售渠道为主，有些甚至为纯网络渠道销售。此外，包括李宁、安踏等在内的一批传统的运动品牌也开始进入户外运动领域，2012 年，李宁开设了首家户外用品直营店；2013 年，安踏开始在自有店铺内销售户外用品。

在地域上，户外用品的消费呈现出明显的地域特征，其中经济发达地区明显高于经济欠发达地区、户外资源丰富的地区明显高于户外资源匮乏的地区、气候相对寒冷的北方地区明显高于气候温暖的南方地区。我国户外用品的消费城市主要集中在沿海发达地区、成渝经济圈等居民人均消费水平较高的区域，经济水平发展相对落后的中西部地区主要户外用品消费城市分布较少。另一方面，户外用品与户外运动密不可分，自然条件优越、户外资源丰富、适合开展户外运动的地区，如西安、成都、东北等地区，户外用品的销售要好于其他地区。此外，北方地区气候差异大，秋冬季节时间跨度长，且冬季气候寒冷，适合开展与冰雪相关的户外活动，因此户外用品在北方地区的销售额要高于南方。

季节上，户外用品的销售具有明显的季节特征，春夏季的产品销量多于秋冬季，户外活动的参与人数也高于秋冬季，但是由于秋冬季单品的价格高于春夏季，因此秋冬季的户外用品销售额高于春夏季。春夏季和秋冬季户外用品的销售额比例大约为 4:6。

在消费群体上，户外用品消费群体大多拥有健康的运动理念，平均受教育程度较高、收入中等偏上、使用互联网比例高、热爱大自然、生活态度积极、喜欢探险和自我挑战，男性比例略高于女性，年龄主要分布于 25-50 岁之间。

2. 我国户外用品行业销售渠道

我国户外用品的销售可划分为 2006 年以前（培育期）、2006 年-2013 年（快速成长期）、2013-2015 年（行业集中期）三个发展阶段，期间，我国户外用品销售渠道的数量也在快速增长，由 2008 年的 2914 家增长到 2015 年的 10325 家。

2006 年以前，街边店是户外运动产品销售的主渠道，这一阶段户外运动市场规模不大，市场处于培育期。1995 年北京桑温特的成立标志着国内户外零售业的起步。

2006-2013年，这一期间是商场渠道的快速成长期，2013商场渠道占比超过65%。2011年户外网络销售开始兴起，网路销售渠道呈现快速增长趋势。探路者是第一个网络销售占比超过总销售额30%的大品牌，此外，伯希和是近三年线上品牌快速发展的典型代表。

2013-2015年，这期间小型街边店铺明显减少，同时，一批大型街边店开始出现。

图表 15 2008年-2015年我国户外用品销售渠道和渠道零售额

| 项目 | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|
| 数量(家) | 户外店 | 1285 | 1379 | 1422 | 1841 | 1987 | 2119 | 2165 | 2216 |
| | 商场店 | 1620 | 1851 | 2092 | 3957 | 5962 | 7716 | 7872 | 7451 |
| | 电商渠道 | 9 | 23 | 43 | 87 | 347 | 613 | 658 | 658 |
| | 合计 | 2914 | 3253 | 3557 | 5885 | 8296 | 10448 | 10695 | 10325 |
| 零售额(亿元) | 户外店 | 14.6 | 17.4 | 25.4 | 30.6 | 34.4 | 36.7 | 37.4 | 39.1 |
| | 商场店 | 20.7 | 28.8 | 40.1 | 68.1 | 85.3 | 108.2 | 116.5 | 112.3 |
| | 电商渠道 | 1.2 | 2.3 | 5.8 | 8.9 | 25.5 | 35.6 | 46.9 | 70.5 |
| | 合计 | 36.5 | 48.5 | 71.3 | 107.6 | 145.2 | 180.5 | 200.8 | 221.9 |
| 单店销售额(万元) | 户外店 | 113.6 | 126.2 | 178.6 | 166.2 | 173.1 | 173.2 | 172.7 | 176.4 |
| | 商场店 | 127.8 | 155.6 | 191.7 | 172.1 | 143.1 | 140.2 | 148.0 | 150.7 |
| | 电商渠道 | 1333.3 | 1000.0 | 1348.8 | 1023.0 | 734.9 | 580.8 | 712.8 | 1071.4 |
| | 三种渠道单店平均零售额 | 524.9 | 427.3 | 573.0 | 453.8 | 350.4 | 298.1 | 344.5 | 466.2 |

来源：COCA 发布的《中国户外用品市场 2014 年度调查报告》

随着户外用品市场的发展，户外用品专营店由传统商圈集向新居民区和新商圈，二、三、四线城市商场的户外用品专柜迅速增长，国内户外用品店铺数量在2015年达到2216家，商场专柜增长到7451家。在整体渠道数量上，我国的户外用品市场呈现上升趋势，但近年增长趋势有所减缓。

近年来，随着互联网电子商务的迅速崛起与爆发式增长，我国快速新增了很多以网络销售为主的户外用品品牌，由2008年的9家增加到2015年的658家。在渠道的总销售额上，2015年的零售总额是2008年的6倍；在单店的销售额上，由2008年的113.6万元增长到2015年176.4万元，年均复合增长率为7.61%。其中，商场的户外用品店铺单店销售额由2008年的127.8万元增长到2015年的

150.7 万元，年均复合增长率为 2.79%。

2008 年至 2014 年由于电商渠道零售额的增长幅度低于其渠道数量的增长幅度，因此电商渠道的单店销售额总体上呈现下降趋势。2015 年我国电商渠道数量与 2014 年保持一致，均为 658 家，而同期电商渠道销售额增长了 50.32%，因此 2015 年电商渠道单店销售额相比 2014 年有较大涨幅。

3. 我国户外用品行业主要市场竞争主体

国内知名的户外用品零售商主要有三夫户外、绿蚂蚁、火狐狸、图途、杭州风雪、杭州嘉禾等公司。

北京三夫户外用品股份有限公司，成立于 2001 年，以连锁直营模式在全国 12 个城市拥有 33 家门店，其中旗舰店 3 家，标准店 19 家，精品店 11 家，经营户外服装、户外鞋袜与户外装备三大类别，380 多个品牌的产品。此外，公司还通过三夫官网、天猫、京东等电商平台销售公司的产品，2015 年线上销售收入为 0.45 亿元（约占 13.59%）。公司旗下的三夫俱乐部通过组织广大户外运动爱好者参与户外运动，促进公司户外产品的销售。公司拥有“三夫”和“阿尼玛卿”两个自有品牌，作为对公司产品线的辅助和补充。

绿蚂蚁，成立于 2001 年，目前在西北五省拥有 11 家连锁店，注册会员 20000 多人，代理经营国内外 200 多个专业户外品牌、6000 种以上的户外用品。在依靠线下店铺销售的同时，公司还通过绿蚂蚁官网线上销售产品，并且对会员有一定的折扣优惠。

深圳火狐狸户外用品有限公司，成立于 1998 年，是一家专营登山、旅行、野营、攀岩、探险等户外活动用品及器材的公司。公司通过现有 10 家连锁店以及线上官网，代理销售 Kailas、始祖鸟、Vaude、Vasque 等多个国内外知名品牌的户外用品。

图途（厦门）户外用品有限公司，成立于 2006 年，倡导健康时尚的户外生活方式，为广大户外及旅行爱好者提供多品牌、全系列、个性化及高质量的旅行与户外用品，代理及分销 200 多个国内外知名品牌产品，满足从专业户外到休闲旅行不同人群的需求。目前公司已经在全国三十多个省、自治区、直辖市开设超过 1000 多家直营店或加盟店，在全国 20 多个城市拥有近 50 家大型专业店铺。

同时，公司也通过图途线上商城在线销售公司产品。此外，公司建立了图途户外运动俱乐部，组织户外运动爱好者参与户外运动，促进公司产品的销售。

杭州风雪户外，成立于 1999 年，公司总部位于杭州，产品销售区域主要集中在杭州，公司同时通过实体店铺及官网进行线上线下的产品销售。风雪户外主要经营品牌 Arc' teryx 、Lowa 、NORTHLAND 、Kailas、Patagonia、Osprey 等。公司旗下成立有风雪俱乐部，组织户外运动爱好者参与户外运动。

杭州嘉禾户外用品有限公司成立于 2000 年，经营区域包括上海、杭州、宁波、台州，主要经营品牌 Salomon、Marmot、Hotchillys、Zamberlan、Kingcamp、Suunto、Kovea、花岗岩、遨游士等，产品种类涵盖旅游、野营、登山、滑雪、自驾、水上、休闲娱乐、烧烤垂钓等领域。

西安重点户外，第一家店铺开设于 2006 年，经营品牌包含 The North Face、Kailas、Arc' teryx、狼爪、诺诗兰等。重点户外同时在百货商场开设 Northland、狼爪、雪狼、The North Face 品牌专柜。

4. 我国户外用品行业销售特点分析

完善的营销网络是户外用品销售的关键。根据中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）数据显示，2014 年国内户外用品品牌数量增长到 945 个，同比增长 6.06%，其中国内户外用品品牌增长了 10.04%，达到 504 个。随着越来越多的品牌加入到户外用品行业，市场竞争将会更加激烈，户外用品零售企业通过铺设营销网络，将销售区域辐射到全国更大范围，能够在激烈的竞争中巩固和扩大现有品牌的市场占有率。

品牌形象、品牌资源是产品销售的关键。中国户外用品行业经过十多年的发展，品牌正在成为户外用品零售业企业最有价值的资产，市场和资源向最有价值品牌集中，形成品牌对市场消费的引导力。品牌形象现已成为产品销售的关键因素之一，围绕品牌形象开展各种营销活动是企业提升自身价值的有效方式。

专业户外店具有区域性销售特征。由于户外用品的消费品属性、以及消费者追求交通和购物便捷性的消费习惯，对户外用品实体店铺位置的选择形成一定的限制。户外用品店仅能够辐射周边一定范围的区域，形成同业企业在分割区域市场内独立发展的竞争格局。

专业化服务能力有待提高。户外用品是指参加各种探险旅游及户外活动时需要配置的一些设备，具有明显的功能性特征。户外用品的选用会直接影响到户外出行和户外运动体验的好坏，甚至会直接影响到消费者的人身安全，因此消费者在购买户外用品时需要可靠的质量保障和专业的技术指导。但是，目前很少有店铺能够向消费者提供专业化的建议，整个户外用品零售行业的专业服务能力普遍较低。户外用品百货商场店的商品大多局限在服装、鞋帽、背包类户外用品，缺乏户外运动中经常使用的大容量背包、睡袋、帐篷以及其他专业器材，同时与专业户外零售店相比，百货商场店的专业服务能力更为欠缺。

5. 我国户外用品行业的发展趋势

根据中国纺织品商业协会户外用品分会的统计数据显示，我国户外用品的零售额从2000年的1.5亿元增长到2015年的221.9亿元，年均复合增长率为39.53%。虽然经历了可观的增长，但我国当前户外用品消费额占GDP的比重仍远低于欧美等发达国家。2012年，我国户外用品消费额占GDP的比重为0.32%，同期美国为0.7%、欧洲为0.8%。

随着人们户外运动消费理念的提升，我国的户外用品市场将迎来新的发展机遇。中国户外品牌联盟（COA）在《2015 中国户外市场报告》中预测未来5-10年，中国户外产品市场年均增速将达到10%-15%，即到2024年，保守预测，市场容量将达442.5亿元，乐观预测则将达到690.2亿元。

户外产品零售店提供全套的购物解决方案。未来户外用品零售店内要能够提供直观的户外体验，汇集不同定位和价位的品牌，产品种类涵盖鞋服、背包、睡袋、帐篷、攀登器械等全品类，满足消费者的一站式购物需求。

户外用品的线上销售将会增长。随着千禧一代的成长，逐渐成为户外用品的最大消费群体，这一代人伴随着电脑、手机等电子产品成长，他们更倾向于通过线上来购买自己需要的户外用品。

第五章 项目建设内容及实施方案

一、项目建设目标

公司根据营销网络的现有条件和未来发展规划，计划在北京、上海、南京、杭州、重庆、武汉、合肥、太原、唐山、吉林、大庆新开 13 家店铺，现有店铺与新增店铺类型比较如下：

图表 16 项目新增店铺与现有店铺比较

| 店铺类型 | 现有门店数 | 增设门店数 |
|-------|-------|-------|
| 直营旗舰店 | 3 | 8 |
| 直营标准店 | 19 | 5 |
| 直营精品店 | 11 | - |
| 合计 | 33 | 13 |

门店规模的扩大有助于完善公司产品类型、统一展区形象并且丰富功能区域，提升公司在销售区域的整体形象。本项目实施后，将会巩固公司在多品牌专业户外店领域的领先地位，在扩大市场占有率的基础上，提升公司知名度和影响力，增强公司的渠道竞争力，实现公司整体利润最大化的目标。

二、项目建设内容

1. 店铺选址要素

公司在进行店铺选址时将主要依据以下几个因素：

- 城市状况

城市状况包括城市地理、气候等特点、城市规模、历史文化、自然及旅游资源、未来发展规划、交通状况等，这些宏观条件是公司考虑向该区域拓展的基础因素，同样会影响该地区的消费者偏好、市场容量等。例如一个城市户外资源的丰富程度就是公司选择店铺地址时一个主要参考因素。

- 城市经济发展情况、居民收入和物价水平

经济发展情况、居民收入和物价水平影响到在该区域开设不同功能店铺的比例，如直辖市、省会城市具有较强区域影响力和较高经济地位，是公司作为核心市场，以旗舰店、标准店为主，向周边辐射精品店的战略市场和重点市场。另外，市场活跃度也是店铺选址影响因素之一，当地商圈的消费档次和水平在一定程度上会反映消费者的购买需求和倾向，因此在选址时也会用来参考。

- 当地市场基础和竞争情况

首先应该选择现阶段市场基础较好的地区，这就需要考察所选城市内的成熟商圈和正在形成的商圈以及潜在商圈，这样便可以充分利用和吸引到一定的消费者，使新的营销网点更快成熟起来，尽快给公司带来盈利。此外，还要对目标城市内的主要竞争对手进行摸底，调查其实际经营状况，用作参考，为新的营销网点制定销售计划。

- 消费者因素

户外用品属于终端消费品，其市场基础是广大消费者，消费者因素包括人口结构、消费者购买习惯和购买力等，人口结构是考虑户外用品终端店铺选址的重要因素，包括年龄结构、人口密度等，消费者购买习惯和购买力包括消费者生活方式、消费偏好、消费场所偏好、消费水平等，直接影响公司在该区域的品牌定位和产品布局，现阶段公司店铺大都位于人口较为稠密，交通比较便利，购买能力相对较高的地区。

- 店铺位置

店铺位置包括店铺及周边环境、交通状况、客流情况、店铺状况等。

2. 店铺功能划分

公司此次募投项目是开设直营店铺，包括旗舰店、标准店二种类型，各种店铺的功能划分如下：

图表 17 项目开设店铺功能划分表

| 类型 | 店铺面积 | 功能介绍 |
|-------|-------------------------------------|----------------------|
| 直营旗舰店 | 面积 700~1500 平米； 门面宽度 ≥ 10 米 | 客流量大，面积大租金低，面向整个城市客流 |

| 类型 | 店铺面积 | 功能介绍 |
|-------|--------------------------------|--------------------------------|
| 直营标准店 | 面积 400 平方米； 门面宽度 ≥ 8 米 | 选择消费水平相对较高的城区，主要服务该城区的专业户外消费群体 |

3. 店铺选址

图表 18 店铺选址及预计开业时间

| 店铺编号 | 所在城市 | 地理位置 | 预计开业时间 |
|-------|------|------------|-------------|
| 旗舰店 1 | 武汉 | 武昌区万达广场周边 | 2016 年 9 月 |
| 旗舰店 2 | 重庆 | 中渝广场 | 2016 年 10 月 |
| 旗舰店 3 | 大庆 | 萨尔图区 | 2016 年 11 月 |
| 旗舰店 4 | 北京 | 西四环五棵松附近 | 2016 年 12 月 |
| 旗舰店 5 | 合肥 | 马鞍山路板块 | 2017 年 6 月 |
| 旗舰店 6 | 吉林 | 东市及河南街商圈 | 2017 年 8 月 |
| 旗舰店 7 | 太原 | 府东街柳巷及长风商圈 | 2017 年 9 月 |
| 旗舰店 8 | 唐山 | 建设路沿线 | 2017 年 6 月 |
| 标准店 1 | 北京 | 通州区 | 2017 年 8 月 |
| 标准店 2 | 上海 | 世纪公园 | 2017 年 5 月 |
| 标准店 3 | 上海 | 莘庄 | 2017 年 9 月 |
| 标准店 4 | 南京 | 汉中路沿线附近 | 2017 年 9 月 |
| 标准店 5 | 杭州 | 钱江新城片区 | 2017 年 8 月 |

2016 年 9 月-2016 年 12 月拟开设 4 家直营旗舰店，拟定的选址范围包含北京、武汉、重庆、大庆 4 个城市。

2017 年 5 月-2017 年 9 月拟开设 4 家直营旗舰店、5 家直营标准店，拟定的选址范围包含北京、上海、南京、杭州、合肥、太原、唐山、吉林 8 个城市。

4. 店铺设备配置

店铺除了货架、店面装修，道具布置、pos 机、电脑、打印机、网络接入设备等。

三、项目建设进度安排

在单店建设方面，有几项主要工作：店铺选址市场调研，购置或租赁店铺，设备采购，店铺装修，设备安装，人员培训，竣工验收并试营业等。进度安排如下：

图表 19 单店建设进度安排

| 各阶段工作 | 第1个月 | 第2个月 | 第3个月 | | | | | | 第4个月 | | | | | | |
|----------|------|------|------|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|----|---|
| | | | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | |
| 店铺选址市场调研 | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 租赁店铺谈判 | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 店铺装修 | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| 设备采购及安装 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| 人员培训 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| 竣工验收并试营业 | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

四、项目运营方案

1. 主要业务经营模式

新增店铺后，公司仍将坚持原有的直营店铺的经营模式，以便进行更好地管理和有效控制。公司直接向供应商采购商品，购销商品经公司验收入库后纳入库存管理，之后由公司根据制定的销售计划进行商品销售，赚取购销差价实现盈利。在经销模式下，公司买断商品，承担商品所有权的风险和报酬，但通常公司可有一定的退货换货率，以及因市场变化而发生的调价补偿。

凭借丰富的采购和销售经验，公司能够很好地控制户外用品的商品类别和库存数量，从而在为公司获得较高毛利率的同时最大程度降低经销模式产生的库存风险。

2. 主要业务流程

(1) 采购业务流程

部分品牌要求一定的起订量，针对此类品牌商品的采购，均由北京采购部统

一进行。统一采购具备较易获得更低成本、方便管理等优势，但也受采购周期较长、各店铺之间存在差异等因素的限制。大部分品牌商品由公司各地区店铺直接向供应商采购，能够克服由北京采购部统一调拨货品时效性不强的缺点，操作比较灵活、反应比较迅速。

（2）物流配送

按物流方式的不同分为直送和直通两种方式。

除了北京地区，全国其他地区的店铺直接向供应商下订单，供应商将商品直接送货到各个地区店铺，店铺验收后直接将商品上货架销售。

北京地区的店铺通过采购系统向供应商订货，供应商送货到配送中心验收后直接生成配送单配送到订货店铺进行销售，商品不在配送中心形成库存，只在配送中心作短暂的停留。

公司各店铺之间可以进行跨地区调货，通常是采用第三方物流完成货品的配送。退货方面，为了提高采购退货的时效性，北京各个店铺将货品退到总仓，然后由总仓退货。其他地区由各个店铺清点完后直接将货品退给供应商。

（3）库存管理与控制

公司每次采购前会对全国店铺数据进行分析，对现有店铺和新开店铺销售进行预估，将具体销售估算数据落实到每个店、每一天，并根据以往销售情况对尺码、颜色、款型进行选择。同时一线销售员工将参与采购工作，以其销售经验弥补单纯数据分析的不足，这样便在很大程度上降低了期货采购方式带来的不确定风险。

公司控制库存的有效措施主要包括：一是加快周转，运用仓库和配送工具，结合第三方配送，对各个环节进行统筹。公司还从细节着手，快速消化当季服装，加快销售速度，有效提高存货的周转速度，实现总仓与各店铺间的无缝链接管理；二是店铺之间高效的调拨机制，公司将根据各店铺的销售情况将库存调拨到销量最好的店铺，以保证充足的产品供应；三是根据季节变化情况进行采购；四是促销管理，对部分即将过季的服装，公司将以主题促销活动的方式加大销售力度；五是公司与国内外部分品牌供应商达成协议，一旦出现滞销或商品质量问题，能够及时进行退换货，有效降低库存积压的风险，提高周转速度。

五、项目长期发展规划

在营销网络建设项目实施后，公司将继续发挥在品牌推广和营销创新方面的优势，将不同功能店铺组合布局，在巩固现有市场，扩大市场份额的基础上，提高公司各品牌的知名度，为进一步推出新品牌和新产品创造有利的市场基础，并通过掌握终端零售的控制权、快速店铺复制等优势，加大公司的利润空间，提升公司的整体获利能力。在未来 3-5 年，使公司引领国内户外用品的时尚潮流，巩固和提升公司在多品牌专业户外店领域的领导地位。

第六章 节能降耗

一、 采用原则和标准

本项目将在全国各地建设，店铺设置应考虑当地气候因素。店铺装修、道具布置以中华人民共和国行业标准 JGJ 26-95《民用建筑节能设计标准》为依据，达到节约能源的目的，同时满足消费者体验的舒适性。

节能建设依据：

- 1、《民用建筑节能设计标准》JGJ 26-95；
- 2、《公共建筑节能标准》（DBJ50-052-2006）。

二、 项目节能措施

项目采取的节能措施有：

1. 在店面设计和设备选型上即贯穿节能思想，在平衡各方面条件下，尽量采用节能型的结构、材料、设备，减少照明能耗。
2. 开展节能教育，组织终端销售人员参加节能培训。未经节能教育、培训的人员，不得上岗工作。
3. 建立节能工作岗位责任制，制定节能制度，鼓励员工主动参与，对节能工作取得成绩的集体、个人给予奖励。
4. 店面的设计和装修应当依据有关法律、行政法规的规定。

第七章 环境保护措施及相关审批情况

一、环境保护措施及相关审批情况

项目建设依据《国家环境保护法》等各专业提供的有关基础资料

项目不产生废气废水等污染物，对环境没有破坏，符合国家相关环保标准和要求

二、消防通风

消防设计依据为《建筑设计防火规范》（GB50016-2006）。

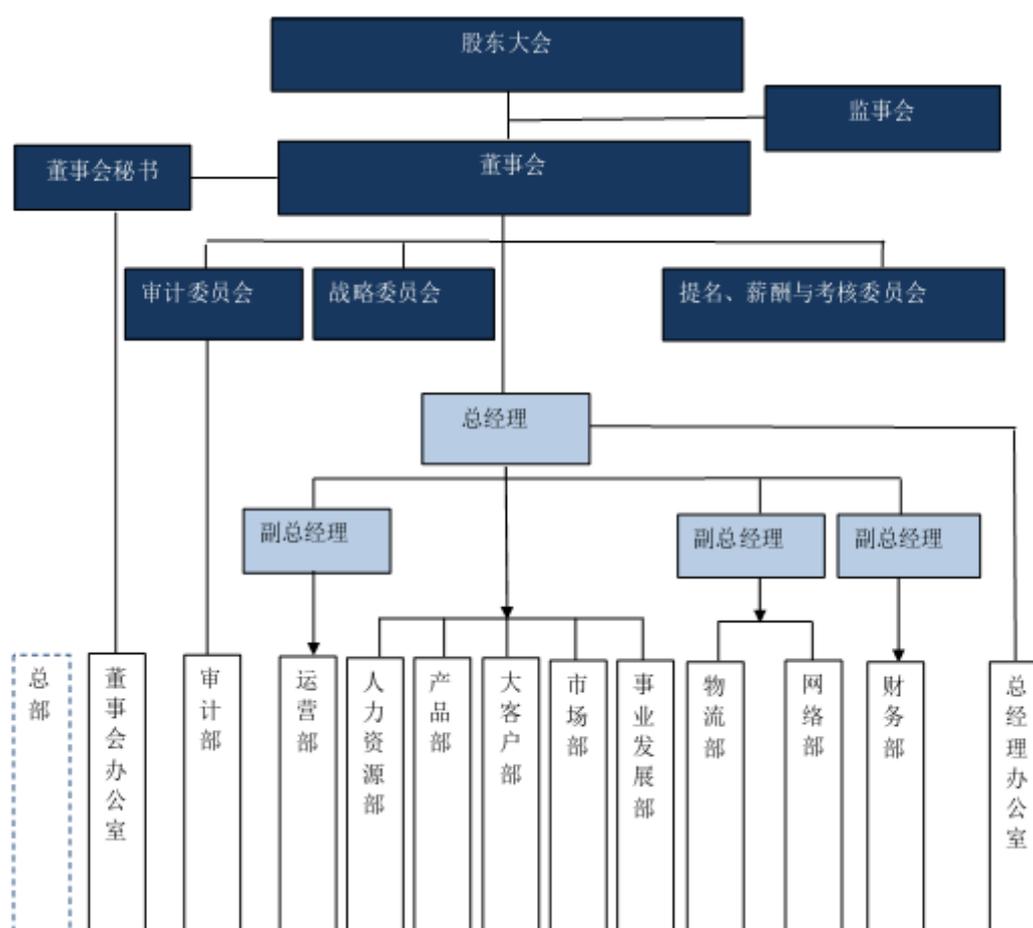
店面装修布置时，满足防火条件和消防扑救需要。在店铺内设置室内消火栓系统。室内消火栓系统利用室外供水管道压力直接供水，消火栓位置按 2 股充实水柱同时到达最不利点设置。

第八章 组织机构、劳动定员和人员培训

一、 组织机构

公司的法人治理结构由股东大会、董事会和监事会构成。公司总部现设审计部、财务部、人力资源部、产品部、市场部、事业发展部、网络部、物流部、运营部、大客户部 10 个职能部门。

图表 20 公司组织结构图



事业发展部协助公司制定新店开发计划，负责制定选址方案和装修方案，进行市场调查、门店选址、谈判签约；负责店铺收购与合作项目的前期洽谈；负责新开店铺的装修、设计施工和现有店铺的设施维修和改造。

运营部指导全国专营店经营管理，实现各项经营目标；对专营店经营活动进行监督、检查；组织落实各项促销活动方案，以提升业绩；参与考核专营店管理干部，挖掘和培养管理人才；组织产品知识、销售技巧培训，提升专营店员工专业技能；负责店铺形象完善、陈列。

二、项目劳动定员

图表 21 新设直营店人员配置图

| 店铺 | 店铺地址 | 店长/副店长 | 店员 | 人员编制合计 |
|--------------|------|-----------|------------|------------|
| 旗舰店 1 | 武汉 | 2 | 14 | 16 |
| 旗舰店 2 | 重庆 | 2 | 14 | 16 |
| 旗舰店 3 | 大庆 | 2 | 14 | 16 |
| 旗舰店 4 | 北京 | 3 | 17 | 20 |
| 旗舰店 5 | 合肥 | 3 | 17 | 20 |
| 旗舰店 6 | 吉林 | 2 | 16 | 18 |
| 旗舰店 7 | 太原 | 2 | 14 | 16 |
| 旗舰店 8 | 唐山 | 2 | 14 | 16 |
| 标准店 1 | 北京 | 2 | 11 | 13 |
| 标准店 2 | 上海 | 2 | 11 | 13 |
| 标准店 3 | 上海 | 2 | 11 | 13 |
| 标准店 4 | 南京 | 2 | 11 | 13 |
| 标准店 5 | 杭州 | 2 | 11 | 13 |
| 合计(人) | - | 28 | 175 | 203 |

三、员工管理

公司建立了完善的《员工手册》、《店长手册》、《培训手册》、《陈列手册》、《销售手册》等一系列管理手册，便于实现零售终端的快速复制。

1. 员工管理

公司人力资源部根据公司的组织目标和详细的信息调查确立人力资源的开发需求，并对人力资源开发计划的实施效果进行有效地评价。对各岗位实行量化考核的管理制度，竭力营造一种公平竞争，透明运作的管理环境，使人尽其才。

公司通过塑造鲜明的企业文化，加强多层次、高密度的岗位技能培训、完善绩效考核体系、建立良好的人才奖励和晋升机制等方法，使公司的人员在知识、技能、心态、责任感等方面的层次不断获得提高。公司对不同层级的员工，制定不同的激励方案，最大化地调动员工的工作积极性。

公司每年都组织形式多样的团建活动，有不同形式的户外旅行、休闲度假、体育比赛、知识竞赛、文艺汇演、慈善募捐、员工慰问、员工家属联欢等活动。公司还为新员工组织户外实践活动，激发了员工的学习热情和工作积极性，极大的挖掘了员工的潜能，提高了员工的专业技能和综合素质，加强了公司的凝聚力。

2. 销售管理

公司对每年的整体目标，实施预算目标管理制度。各部门、各分公司均有明确的销售目标和利润目标，并对目标的实现实施追踪、检讨、分析和调整等有力措施，保证其达成。针对终端门店的销售目标实现三级目标管理，制定基本目标、努力达成目标和挑战目标，并将在年底对业绩达成目标的门店实行奖励。在门店内部，店长会对不同的销售人员，制定单月和单日的销售目标，并将销售目标和员工奖金挂钩。从公司、门店到员工不同内容的目标管理，能有效保证公司整体目标的实现，也能很好的激发销售人员达成更好的业绩。

四、 员工培训

公司长期以来非常重视管理干部自身的成长以及员工的进步，针对不同级别的管理干部和不同岗位的员工都制定不同的培训计划，并设计了不同的培训内容。

针对中高层管理干部，公司根据不同岗位，选择专业的培训公司和培训课程进行“送出去”培训。针对中层管理干部和店长，公司一方面选择专业的培训机构“送出去”培训，也采用“请进来”办法，将优秀的行业专家、培训师等请到

公司授课，可通过网络视频教学的方法，将管理技能和管理方法“请到”公司来，进行执行力、领导力、沟通能力、团队建设等各方面的综合培训。针对基层销售人员更多的是通过全员培训、每日 30 分钟训练、新员工培训、季度考核培训、干部提升岗前培训、储备干部选拔培训等方式进行培训。课程内容涉及企业文化、公司理念、产品知识、户外知识、销售技巧、服务规范、销售管理、库存管理等。

本项目实施后，公司将对新招聘的终端销售人员进行终端销售技巧、服务礼仪、商品陈列、消费者心理、终端销售管理、促销管理等培训，并结合品牌定位、店铺功能定位，分别进行有针对性的品牌文化培训，以达到整体形象统一的规模效应。

第九章 项目投资总额及使用计划

一、项目投资总额及其依据

项目总投资为 11,299.10 万元,主要用于店铺租赁、装修、新店铺货与开办、及备用金。

图表 22 项目投资估算表

| 序号 | 类别 | 投资金额(万元) | 投资比例 |
|----|--------|-----------|---------|
| 1 | 店铺租金 | 681.62 | 6.03% |
| 2 | 装修投资 | 1,304.25 | 11.54% |
| 3 | 铺货资金 | 7,878.22 | 69.72% |
| 4 | 开办费 | 235.00 | 2.08% |
| 5 | 备用流动资金 | 1,200.00 | 10.62% |
| 合计 | | 11,299.10 | 100.00% |

项目拟通过租赁方式新开旗舰店 8 家、标准店 5 家,共 13 家店铺。

受全国各地发展不均衡影响,各地新建店铺租金价格不尽相同,且同一地区地理位置的不同也会造成租金价格的巨大差异。总体来看,一线城市与二线城市繁华地段租金较高,且增幅明显,三四线城市与一二线城市非繁华闹市区租金相对较低,且增幅较小。

根据市场状况和公司历史数据估算装修费用,单价为一线城市 1800 元/平方米、二线城市 1400 元/平方米、三线城市 1000 元/平方米。13 家店铺共需装修费用为 1,304.25 万元,主要用于消防、门头改造、室内拆除、水电等基础设施改造、水暖、刷墙、铺地、部分货架、收银台的制作等。

项目共需铺货资金 7,878.22 万元,为新开店铺货品采购用。

项目共需开办费为 235 万元,主要用于开业前办理执照、开户、刻章、人员差旅、办公、餐费、工资、店面清洁等。

备用流动资金 1,200 万元,满足开业初期一些零星的支出。

二、 年度资金使用计划

公司将首先在全国范围内进行详细的市场调查，在此基础上实施店铺的选址工作。项目拟在 2016 年 9 月正式启动，根据公司多年来建设直营店的经验，各类型店铺建设将同步进行，分二年逐步设立，在 2016 年开设 4 家，2017 年开设 9 家。

图表 23 年度资金使用计划

单位：万元

| 序号 | 项目 | 2016 年 9-12 月 | 2017 年 | 合计 |
|----|-----------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1 | 店铺租金 | 61.98 | 619.64 | 681.62 |
| 2 | 装修投资 | 487.04 | 817.22 | 1,304.25 |
| 3 | 铺货资金 | 2,992.67 | 4,885.55 | 7,878.22 |
| 4 | 开办费 | 80.00 | 155.00 | 235.00 |
| 5 | 备用流动资金 | 400.00 | 800.00 | 1,200.00 |
| | 合计 | 4,021.69 | 7,277.41 | 11,299.10 |

三、 资金来源

本项目建设所需资金 11,299.10 万元，资金来源为三夫户外首次公开发行并募集资金。

公司将严格按照《募集资金管理制度》对募集资金进行管理，从而保证高效使用募集资金以及有效控制募集资金安全。

第十章 公司竞争力分析

一、商品采购能力分析

公司已建立起一整套完善的采购管理体系，公司凭借在行业内的知名度以及出色的营销能力，获得较低的商品采购折扣。随着公司营销网络的不断扩充，采购成本还将进一步下降，在户外用品批发价不断上涨的市场形势下，公司的盈利能力依然能够借此保持强劲的增长，为公司夯实自身的实力基础以及未来的可持续发展创造了良好的条件。由于专业户外店订货采用期货形式，需要对户外用品未来的需求有准确把握，这就要求企业对消费者的消费偏好有很好的预判能力。公司通过对所有店铺的历史数据进行分析与总结，结合以往销售情况，为现有和新开的店铺做出销售预估，在认真听取一线销售人员意见的基础上，制定采购计划。这样在很大程度上保证了公司进货商品贴近消费者实际需求，能够有效降低由于预判错误而导致的从签订合同到交付货物期间出现的不利影响与销售困境。

公司十分重视与供应商之间的良好合作关系。目前公司与户外用品主要品牌均建立了合作关系，经营的品牌约 380 多个，覆盖了户外用品主流品牌，以高中端品牌为主、低端品牌为辅。通过代理、经销、自有品牌设计研发等途径，构建满足多种户外运动需求丰富完整的产品结构，公司与所有供应商均保持着良好的合作关系，这就为营销网络的完善提供了强有力的支持。另外公司库存如果销售期末有剩余，可向部分供应商退换全部或部分的货品，降低了库存积压的风险。

公司较为健全的物流管理体系也为货品采购提供了有力的支撑，务求做到使货品能够及时入库，并保证货品数量没有错漏，质量完好无损，为销售环节做好前期工作，打下良好基础。

二、营销能力分析

公司经过多年经营，不断提升的创新营销能力和品牌推广能力一直在业内享有很高的声誉。除了率先在业内成立专业户外用品店，引领户外用品销售模式转变外，公司通过灵活多变的销售和采购策略，拉动了产品毛利率和品牌价值的提

升；利用展会、大型户外活动，三夫俱乐部活动和参与公益活动，在短时间内提高了品牌的知名度和影响力。

1. 营业收入不断增长、利润可观

经过多年的持续发展，公司 2014 年的营业收入为 2.91 亿元，净利润为 2785 万元；2015 年，企业营业收入达到 3.27 亿元，年净利润为 3080 万元。

2. 营销网络覆盖范围较为广泛

自 1997 年公司在北京设立第一家户外多品牌专业店以来，经过多年的经营发展，现已在全国范围内设立了 33 家店铺，营销网络辐射全国多个重点城市

图表 24 截止到 2016 年 6 月三夫户外直营店数量及地区分布

| 城市 | 店铺名称 | | | | |
|-----|--------|------|-------|-----|--------|
| 北京 | 马甸西店 | 马甸东店 | 朝阳店 | 月坛店 | 安立路店 |
| | 清华西路店 | 马甸中店 | 公主坟店 | 方庄店 | 光华路店 |
| | 学院路店 | 望京店 | 西红门店 | 国贸店 | 香山 1 店 |
| | 香山 2 店 | | | | |
| 上海 | 万体店 | 五角场店 | 金桥店 | 古北店 | - |
| 南京 | 新街口店 | 进香河店 | - | - | - |
| 杭州 | 天目山店 | - | - | - | - |
| 成都 | 武侯祠店 | - | - | - | - |
| 深圳 | 振华店 | - | - | - | - |
| 沈阳 | 南五马路店 | 市府店 | 北陵大街店 | | |
| 长春 | 国际大厦店 | | - | - | - |
| 青岛 | 海信广场店 | - | - | - | - |
| 石家庄 | 中山东路店 | - | - | - | - |
| 苏州 | 凤凰广场店 | | | | |
| 无锡 | 荟聚店 | | | | |

3. 营销模式具有竞争力

公司一直秉持“诚信经营、保证售后”的经营理念，采取多品牌直营的经营模式，在重点城市设立直营店。公司对经济指标、市场活跃度、户外资源情况等充分调研，用以确定店铺选址和规模。

此外，公司以连锁专营店为基础，积极发展“直营店铺、网上商城、俱乐部”三位一体的营销模式，有力地促进了公司的业务拓展和市场推广。公司通过不断完善的品牌管理和业务模式提高市场占有率，既有利于公司进行营销网络的扩张，快速填补市场空白，又能够避免市场条件不及预期的情况出现，降低投资风险。

4. 营销管理能力突出

公司坚持以“销售优质户外运动产品，鼓励和帮助人们走向户外，运动健康，并全力践行人与自然和谐相处的生活理念”为使命，连锁零售经营全系列的专业户外用品。经过多年发展，公司现已建立起一套健全而行之有效的营销管理制度、营销培训体系和营销人才激励机制。通过“诚信、服务、责任、学习、运动、环保、团队”的核心价值观，使分布在全国多个省市的营销团队拥有极强的凝聚力。通过系统的内外部定期培训，不断提升员工的产品知识和综合服务能力，加强员工对公司文化的认识，极大地调动起营销团队的积极性，加强公司的营销管理能力。公司逐步实现了以文化建设为核心，以目标为导向，以团队培养为根本，以绩效考核为手段的内部管理体系。

三、 人力资源管理能力分析

公司具有卓越的管理及整合能力、富有活力的管理团队、创新的激励机制、完善的培训体系为企业的可持续发展奠定了良好的基础。

高效的管理能力是企业赖以生存发展的生命线，是实现公司战略的重要保证。公司经过多年的经营，按照价值管理原则，构建了恰当的组织架构，规范业务流程，创造了优异的业绩，为引入战略资本、实现战略目标、实现与国内户外行业企业的同台竞争奠定了坚实的基础。

公司的管理团队年轻又富有创新精神，核心领导从事户外运动和户外产品营

销管理多年，管理团队对户外行业有丰富经验，对户外产品营销更是有独到领悟，核心团队在领导公司发展过程中都是大局为先，全力以赴，始终保持着团结、奋进、务实的工作作风和精神。公司管理层以三夫户外管理理念为核心，凭借认真、严谨的管理态度成就了公司今天的企业文化和企业精神，也成就了公司今天的骄人业绩和未来的大好前景。

公司注重员工与企业共同成长，聘请专业咨询公司为中高层管理人员授课，并通过网上课堂对员工进行执行力、团队建设等各方面的综合培训，培训覆盖率达 100%。公司还定期对员工进行内部培训，普通员工每两个月集中培训一次，中层管理干部一年培训四次，高层每年三次以上。通过培训极大地挖掘了员工的潜能，激发了员工的工作积极性，并从内部构建起了多层次的人才梯队，建立起一支稳定的管理后备团队。

第十一章 项目未来 5 年的发展目标

一、 公司长期发展战略

目前，公司的营销网络布局以北京为重点，在未来，公司将继续以北京为核心，辐射全国其他重点城市，重点关注东北和华东地区的市场，除了核心城市和重点区域，三夫户外还将梯度式地向全国拓展营销网络，并根据各个地区营销网点的实际发展情况作为未来发展的方向性指引，提升公司在各地区的市场占比。未来目标为进入大约 20 个核心城市和大城市，在全国开设 50 家国际一流水准的专业户外店，不断完善营销网络覆盖面，最终实现全国所有大中城市都有三夫户外专营店，使三夫户外成为专业户外运动用品连锁零售行业的领导者。

未来公司会在国内外知名度较高的品牌中选取整体性价比高，消费者需求旺盛、信赖度高的商品，从产品质量、品牌信誉和售后保障等方面综合考量确定合作供应商，以巩固和提升公司品牌美誉度，扩大市场影响力，连锁零售全系列专业户外运动用品。

公司未来还会不断加强对市场部的建设，充分发挥三夫俱乐部的市场职能，更多地借助公司积累的大量会员资源，快速提升新开店铺的知名度和美誉度，并通过户外赛事、户外活动以及和国际知名品牌商联合组织活动等形式，加强品牌宣传和市场推广，进一步提升零售终端和网上商城的营销能力，为未来国际化视野打下良好基础，成为全球优秀的专业户外用品连锁零售企业。

二、 拟定上述计划所依据条件及实施计划面临的主要困难

（一）假设条件

本公司制定上述发展规划所依据的主要假设条件如下：

1. 国家关于零售业的管理政策不发生重大变化；
2. 国内的政治、社会、经济环境无重大改变；
3. 国内户外用品市场需求强劲增长；
4. 无其它不可抗因素对本公司造成重大不利影响。

（二）面对的困难

本公司实施计划面临的主要困难是：

1. 虽然公司已在前期引进并储备了大量信息系统建设、营销管理、店铺管理方面的高素质人才，但随着公司业务规模的不断扩大，可能无法满足今后公司发展的需要。

2. 销售终端初期建设投资较大，对公司资金投入的要求较高。

所以，企业目前面临的主要问题是人才和资金。公司将一方面继续强化企业文化建设，靠愿景留住现有的专业人才，另一方面通过不断提高员工各项待遇，完善人才激励机制，靠机制和环境吸引高素质的专业人才，增强公司的软实力。

第十二章 项目经济效益分析

本项目的经济效益测算集中于户外用品产业链的终端销售环节，因而项目收入及成本的估算均围绕终端店铺展开。

一、基本参数

项目计算期取 10 年。

财务基准收益率，按照行业惯例取 10%。

二、项目的营业收入预测

1. 营业收入

单店筹备期为 4 个月，公司计划 2016 年新开 4 家店铺、2017 年新开 9 家。

在店铺收入方面，根据公司现有店铺 2006-2015 年销售额数据及增减变化，结合店铺类型及所在区域，分别预估各地区、各店铺类型新建店铺各年销售额及其增长率。

因拟新建店铺面积旗舰店 $\geq 700\text{ m}^2$ 、标准店 $\geq 400\text{ m}^2$ ，故在现有店铺中选取旗舰店 $\geq 700\text{ m}^2$ 、标准店 $\geq 400\text{ m}^2$ 的店铺，按其开业首年、第 2 年、第 3 年分地区分店铺类别平均坪效预估新建店铺开业首年、第 2 年、第 3 年营业收入；选取经营 3 年以上店铺，按其分地区分店铺类别平均年复合增长率预估新建店铺第 4 年及以后年增长率。

具体营业收入（不含税）数据可见“利润表”。

2. 营业税金及附加

营业税金及附加为城建税、教育费附加，计算方法为应交流转税乘以相应的税率。

三、项目成本费用分析

1. 营业成本

在营业成本方面，根据公司 2012-2015 年财务报表，预估本项目营业成本占收入的比例约为 57.3%，毛利率为 42.7%。

2. 店铺租金

店铺租金的地区差异较大，按照各家新建店铺所属地区，结合其所处地理位置平均租金分别确定各新建店铺租金。店铺租金的同比增长率按照地区分类分别确定为一线城市 3%、二线城市 2%、三线城市 1%。

店铺租赁费用是公司采取租赁或转让方式取得店铺资源所发生的各项费用，包括店铺年租金以及相关税费，由于租赁费用属于期间费用，在发生的当期计入当期损益。

3. 工资及福利

根据店铺规模配置，项目共需员工 203 位，其中 28 人为直营店店长（或副店长），其余 175 名为店员。人员起薪依据地区差及店铺规模而各店不尽相同，统一按 5%比例逐年递增。

4. 折旧与摊销

本项目形成的装修资产按照公司现行会计政策，在 3 年内平均摊销，计入销售费用。

项目运营期需要对店铺进行再装修，预计在 T4、T7、T10 年分别投入 487.04 万元对第一批 4 家店铺进行装修，在 T5、T8 年分别投入 817.22 万元对第二批 9 家店铺进行装修。

5. 其他销售费用

根据公司 2015 年财务报表，按营业收入的 3.88%估算其他销售费用。

6. 管理费用

管理费用主要是分摊总部职能部门发生的费用，根据公司 2015 年财务报表中管理费用占营业收入的比例约为 7%，按照营业收入的 7%估算管理费用。

四、 项目的盈利模式及利润主要来源

项目的主要盈利模式来自于营业收入，即销售国内外各品牌户外用品所获得的销售收入。

图表 25 项目成本费用表

单位:万元

| 序号 | 项目 | 2016 (9-12月) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----|--------|--------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 成本费用总计 | 582.92 | 5,899.89 | 11,416.73 | 13,455.92 | 15,249.62 | 17,319.45 | 19,709.82 | 22,472.48 | 25,667.78 | 29,366.13 |
| 1 | 营业成本 | 242.49 | 3,494.82 | 7,625.13 | 9,278.74 | 10,723.49 | 12,397.61 | 14,338.28 | 16,588.89 | 19,200.01 | 22,230.66 |
| 2 | 销售费用 | 310.80 | 1,978.01 | 2,859.84 | 3,043.35 | 3,215.76 | 3,406.90 | 3,619.45 | 3,856.48 | 4,121.60 | 4,418.96 |
| 2.1 | 店铺租金 | 61.98 | 619.64 | 902.68 | 923.87 | 945.60 | 967.87 | 990.72 | 1,014.15 | 1,038.18 | 1,062.83 |
| 2.2 | 员工薪酬 | 70.05 | 686.85 | 1,005.81 | 1,056.10 | 1,108.91 | 1,164.35 | 1,222.57 | 1,283.70 | 1,347.88 | 1,415.28 |
| 2.3 | 装修费用折旧 | 162.35 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 | 434.75 |
| 2.4 | 其它销售费用 | 16.43 | 236.77 | 516.59 | 628.63 | 726.51 | 839.93 | 971.40 | 1,123.88 | 1,300.78 | 1,506.11 |
| 3 | 管理费用 | 29.63 | 427.05 | 931.76 | 1,133.83 | 1,310.37 | 1,514.94 | 1,752.09 | 2,027.10 | 2,346.17 | 2,716.51 |
| | 经营成本 | 420.58 | 5,465.14 | 10,981.98 | 13,021.17 | 14,814.87 | 16,884.70 | 19,275.07 | 22,037.73 | 25,233.02 | 28,931.38 |
| | 变动成本 | 242.49 | 3,494.82 | 7,625.13 | 9,278.74 | 10,723.49 | 12,397.61 | 14,338.28 | 16,588.89 | 19,200.01 | 22,230.66 |
| | 固定成本 | 178.09 | 1,970.32 | 3,356.85 | 3,742.43 | 4,091.38 | 4,487.09 | 4,936.78 | 5,448.83 | 6,033.02 | 6,700.72 |

图表 26 项目利润表

单位:万元

| 项目 | 2016 (9-12月) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------|--------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 营业收入 | 423.19 | 6,099.08 | 13,307.21 | 16,193.06 | 18,714.40 | 21,636.03 | 25,022.86 | 28,950.57 | 33,507.43 | 38,796.47 |
| 营业成本 | 242.49 | 3,494.82 | 7,625.13 | 9,278.74 | 10,723.49 | 12,397.61 | 14,338.28 | 16,588.89 | 19,200.01 | 22,230.66 |
| 毛利 | 180.70 | 2,604.26 | 5,682.08 | 6,914.32 | 7,990.91 | 9,238.43 | 10,684.58 | 12,361.68 | 14,307.43 | 16,565.81 |
| 毛利率 | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% | 42.70% |
| 营业税金及附加 | 3.69 | 53.13 | 115.91 | 141.05 | 163.01 | 188.46 | 217.97 | 252.18 | 291.87 | 337.94 |
| 销售费用 | 310.80 | 1,978.01 | 2,859.84 | 3,043.35 | 3,215.76 | 3,406.90 | 3,619.45 | 3,856.48 | 4,121.60 | 4,418.96 |
| 管理费用 | 29.63 | 427.05 | 931.76 | 1,133.83 | 1,310.37 | 1,514.94 | 1,752.09 | 2,027.10 | 2,346.17 | 2,716.51 |
| 税前利润总额 | -163.42 | 146.07 | 1,774.56 | 2,596.09 | 3,301.76 | 4,128.12 | 5,095.08 | 6,225.92 | 7,547.79 | 9,092.40 |
| 税前利润率 | -38.62% | 2.39% | 13.34% | 16.03% | 17.64% | 19.08% | 20.36% | 21.51% | 22.53% | 23.44% |
| 所得税 | - | - | 439.30 | 649.02 | 825.44 | 1,032.03 | 1,273.77 | 1,556.48 | 1,886.95 | 2,273.10 |
| 净利润 | -163.42 | 146.07 | 1,335.26 | 1,947.06 | 2,476.32 | 3,096.09 | 3,821.31 | 4,669.44 | 5,660.84 | 6,819.30 |
| 净利率 | -38.62% | 2.39% | 10.03% | 12.02% | 13.23% | 14.31% | 15.27% | 16.13% | 16.89% | 17.58% |

五、可能影响本项目盈利能力连续性和稳定性的主要因素

可能影响盈利能力连续性因素如下：

1. 预测方法出现失误，将使本项目财务预测结果出现偏差，连带影响盈利稳定性。

2. 租金基础出现变化，由于本项目的 13 家店铺全部以租赁方式取得，租金高低影响项目整体获利甚巨，若是各城市租金水平持续大幅上升，将严重影响公司盈利水平。

3. 店铺数量的多寡是营销网络创造营收的关键，若是本项目不能在预定时间完成指定数量店铺的建设，将严重影响公司的盈利水平。

六、项目投资未来 5 年现金流量预测

1. 预测基础

本现金流量表的估算，系以现金的收入与现金的支付作为计算依据，在此基础上，核算现金收支情况下的实际净收入。其中现金收入包括全部的销货收入，现金支出包括项目店铺租赁、店铺装修、铺货成本、开办费用以及备用流动资金，经营成本与增值税，营业税金与附加，以及企业所得税。

2. 现金流量表

图表 27 项目现金流量表

单位:万元

| 序号 | 项目 | 2016 (9-12月) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----|------------|--------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 现金流入 | 423.19 | 6,099.08 | 13,307.21 | 16,193.06 | 18,714.40 | 21,636.03 | 25,022.86 | 28,950.57 | 33,507.43 | 50,018.69 |
| 1.1 | 销售收入 | 423.19 | 6,099.08 | 13,307.21 | 16,193.06 | 18,714.40 | 21,636.03 | 25,022.86 | 28,950.57 | 33,507.43 | 38,796.47 |
| 1.2 | 回收固定资产余值 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 324.69 |
| 1.3 | 回收流动资金 | | | | | | | | | | 10,897.53 |
| 2 | 现金流出 | 4,445.95 | 12,795.67 | 12,439.88 | 14,298.28 | 16,620.54 | 18,105.19 | 21,253.84 | 24,663.60 | 27,411.84 | 32,029.46 |
| 2.1 | 固定资产投资(装修) | 487.04 | 817.22 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.2 | 流动资金投资 | 3,534.65 | 6,460.19 | 902.68 | - | - | - | - | - | - | - |
| 2.3 | 维持运营投资 | - | - | - | 487.04 | 817.22 | - | 487.04 | 817.22 | - | 487.04 |
| 2.6 | 付现成本 | 420.58 | 5,465.14 | 10,981.98 | 13,021.17 | 14,814.87 | 16,884.70 | 19,275.07 | 22,037.73 | 25,233.02 | 28,931.38 |
| 2.7 | 支付销售税金及附加 | 3.69 | 53.13 | 115.91 | 141.05 | 163.01 | 188.46 | 217.97 | 252.18 | 291.87 | 337.94 |
| 2.8 | 支付所得税 | - | - | 439.30 | 649.02 | 825.44 | 1,032.03 | 1,273.77 | 1,556.48 | 1,886.95 | 2,273.10 |
| 3 | 净现金流量(税后) | -4,022.77 | -6,696.59 | 867.33 | 1,894.78 | 2,093.86 | 3,530.84 | 3,769.02 | 4,286.97 | 6,095.59 | 17,989.23 |
| 4 | 累计净现金流量 | -4,022.77 | -10,719.36 | -9,852.03 | -7,957.25 | -5,863.39 | -2,332.55 | 1,436.47 | 5,723.44 | 11,819.03 | 29,808.26 |
| 5 | 税前净现金流量 | -4,022.77 | -6,696.59 | 1,306.63 | 2,543.80 | 2,919.30 | 4,562.87 | 5,042.79 | 5,843.45 | 7,982.54 | 20,262.33 |
| 6 | 税前累计净现金流量 | -4,022.77 | -10,719.36 | -9,412.73 | -6,868.92 | -3,949.63 | 613.24 | 5,656.03 | 11,499.48 | 19,482.02 | 39,744.35 |

七、盈亏平衡分析

图表 28 项目盈亏平衡分析表

单位：万元

| 项目 | 2016 (9-12月) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------|--------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 营业收入 | 423.19 | 6,099.08 | 13,307.21 | 16,193.06 | 18,714.40 | 21,636.03 | 25,022.86 | 28,950.57 | 33,507.43 | 38,796.47 |
| 营业税金及附加 | 3.69 | 53.13 | 115.91 | 141.05 | 163.01 | 188.46 | 217.97 | 252.18 | 291.87 | 337.94 |
| 变动成本 | 242.49 | 3,494.82 | 7,625.13 | 9,278.74 | 10,723.49 | 12,397.61 | 14,338.28 | 16,588.89 | 19,200.01 | 22,230.66 |
| 固定成本 | 178.09 | 1,970.32 | 3,356.85 | 3,742.43 | 4,091.38 | 4,487.09 | 4,936.78 | 5,448.83 | 6,033.02 | 6,700.72 |
| 盈亏平衡点 | 100.61% | 77.23% | 60.31% | 55.25% | 52.27% | 49.58% | 47.17% | 45.00% | 43.05% | 41.29% |

计算项目的盈亏平衡比率是项目可行与否的重要判别指标之一，计算方式是将项目的固定成本除以销货收入减去变动成本的差额，固定成本包括店铺租赁费，工资福利费，折旧摊销费及水电费，可变成本则是销货成本。

经过测算，项目盈亏平衡点较为合理。

八、 主要财务评价指标

图表 29 主要财务评价指标

| 指标名称 | 指标值 |
|---------------|---------------|
| 税后净现值(I=10%) | ¥9,502.31 万元 |
| 税前净现值(I=10%) | ¥14,427.12 万元 |
| 税后内部收益率 | 23.77% |
| 税前内部收益率 | 29.66% |
| 税后投资收益率 | 26.38% |
| 税后投资回收期(含建设期) | 6.62 年 |
| 税前投资回收期(含建设期) | 5.87 年 |

项目财务评价指标良好。

第十三章 项目风险分析及控制措施

一、 市场竞争风险分析及控制措施

我国的户外用品零售行业属于完全市场化的行业，近年来随着我国户外行业的快速发展，国外户外用品零售巨头也在逐渐进入我国国内市场，同时国内的三夫户外、绿蚂蚁、火狐狸、图途，杭州风雪、杭州嘉禾等专业户外零售店也开始形成一定规模。未来公司要在全中国 11 个城市建立 13 个直营店，其中旗舰店 8 个，标准店 5 个，公司新建的这些直营店会面临国内外竞争对手竞争的风险。

经过十余年的发展，公司以连锁专营店为业务基础，在全国开设了 33 家专业户外店，涵盖东北、华北、华东、华南、西南地区的 12 个城市，积极发展电商和移动互联销售渠道，通过俱乐部发展会员，组织活动，推广品牌，凝聚人气，借由网络扩大销售覆盖面，适时发布信息，与顾客会员沟通互动，从而形成了三位一体成熟有效的运营模式，通过线下线上相结合，三夫户外能够为客户提供全方位的服务。同时公司已与数百个品牌商建立起持久稳定的合作关系，加上公司连锁经营的规模优势，有效的降低了采购成本。此外，规范化的经营使公司在行业内形成了一定的知名度和行业影响力。

公司现有的成熟运营模式、与上游供应商之间的美好合作关系以及在经营过程中积累的行业知名度，为公司未来进行新建旗舰店和标准店的市场拓展奠定了坚实的基础。

二、 新设直营店的管理风险分析及控制措施

本项目建设完成后，公司将增加 13 家直营店，终端销售人员将增加 203 名，店铺数量和人员数量的增加将会给公司带来管理风险。

针对店铺大量增加可能产生的管理风险，公司将借鉴现有 33 家店铺的运营和管理经验，将现有旗舰店和标准店的管理制度和流程应用于新建的旗舰店和标准店，同时派驻现有旗舰店和标准店的店长和店员到新建的相应店铺对新员工进行培训和指导，缩短新店在当地的初创期。

三、 人才引进风险分析及控制措施

本项目建设完成后，公司合计需要招聘 203 人，包括旗舰店和标准店店长以及店员。所招聘的人员需要具备一定的学习能力，积极的服务态度和较高的综合素质，此外，对于店长，还需有相关从业经验，需要负责具体店铺的运营，能够与店员一起快速掌握相关户外产品知识，为顾客在选购商品时提供合适的建议。同时，店长和店员还要及时了解各地消费者的具体需求，为公司制定产品的销售规划提供参考。如果公司不能及时引进上述高素质的人才，将会导致人才短缺，从而影响公司的长期发展。

对此，公司一方面会加大招聘力度，积极通过招聘网站、猎头公司等形式为公司及时招聘到店长以及店员。另一方面，公司会进一步完善公司现有的培训体系，加强对新员工的培训，使新员工尽快掌握工作所需的知识和能力。此外，公司会从现有店员中选拔出具有管理能力的优秀员工作为新设旗舰店和标准店的店长。通过积极的招聘和完善的培训，为公司未来新建直营店项目的实施提供了充足的人才保障。

四、 旗舰店建设风险分析及控制措施

本项目建设完成后，公司将会在武汉、重庆、大庆、北京、合肥、吉林、太原、唐山拥有 8 个旗舰店。相对于标准店和精品店，旗舰店的面积更大，产品种类齐全，可提供直观的户外体验，主要面向整个城市的户外消费群体，并辐射周边地区，与此同时对旗舰店的运营和管理的难度也随之加大。在此之前，公司仅有过 3 个旗舰店的运营管理经验，本项目建成后，公司旗舰店的数量会迅速增加到 11 个，因此存在一定的经营风险。

目前，公司已经建立起了线上线下相结合的运营服务平台，凭借诚信经营和专业的服务获得了消费者的高度认可。其次，公司在确定设立这些旗舰店之前已经做过了详细的调查，在公司现有旗舰店的基础上制定出了明确的设立和发展规划，大大降低了风险。另一方面，通过在各地设立旗舰店有助于提升公司的品牌形象和知名度，能够促进公司产品线上和线下的销售，这在一定程度上也降低了建立旗舰店的风险。

五、 融资风险分析及控制措施

建设直营店的前期需要大量资金的投入，资金短缺将对公司经营产生直接影响。根据公司的长期发展战略，随着市场覆盖面的扩大，公司将加大对销售终端的投入，对流动资金的需求将急剧增加，而目前公司的融资渠道较为单一，如果国家紧缩银根，本公司的融资能力将受到一定的限制，遭受融资风险。

针对公司在项目实施后可能面临的融资风险，公司将以本次股票发行上市为契机，进一步拓宽公司的融资渠道，在间接融资的基础上，充分利用资本市场的多种直接融资功能，增强直接融资的能力，以满足公司业务发展对资金的需要。

六、 租赁物业的经营风险分析及控制措施

租赁物业由于价格不稳定，各店铺租期长短存在差异，在租赁协议期满后，可能需要和出租方就续租或停租进行协商，如协商不成则可能对公司部分店铺的稳定经营产生一定的影响，给公司带来经营风险。

针对项目实施后可能面临的租赁风险，公司将在租赁时尽量签订租期较长且有续租优先权的协议。同时公司与业主签订租赁协议时也会明确租赁期内的价格涨幅，避免因租金的升高为盈利的稳定带来不确定性。

公司在开业两年以上门店的城市，一般开设有两个以上的店铺，从而增强了独立门店在新进入城市抗风险的能力，另一方面，一旦有一个门店因租金压力需要迁址，也不会影响公司在该城市的整体经营业绩，多门店相互配合和补充，能够较好弥补店铺调整可能造成的影响。

公司的客户一般是忠实会员，会员黏性比较高，如果由于租金问题迁址经营，可以很快通知到会员，指引会员找到门店。另外，公司在某个城市开设门店也会相应建立俱乐部，并在当地户外圈里提升知名度，通过网络、媒体、活动等，便于引导老顾客寻到门店。

第十四章 结论

公司专注于户外用品的销售，向消费者提供高、中、低档全系列户外用品，满足不同层次消费者的需求，在消费者中赢得了良好的口碑和较高的品牌知名度。

公司多年来已在全国多个城市建立店铺，营销渠道覆盖全国多个重点一、二线城市，具备很强的品牌运营能力和营销创新能力。

项目总投资为 11,299.10 万元，由公司通过首次公开发行并上市募集资金取得，项目实施期内流动资金不足部分将通过自有资金补充。项目运营期年均营业收入为 24,516.00 万元，年均净利润 3,728.20 万元，税后内部收益率为 23.77%，项目在财务上是可行的。

综上所述，本项目的建设在技术上是成熟、可靠的，项目财务指标良好，项目的实施是必要的、可行的。