

南昌牛男手造餐饮管理有限公司

战略分析报告书

课程名称： 企业战略管理

年级班级： 14级市场营销（国际市场营销）

小组成员： 黄卓然 张 薇 伍群山

王若成 熊可盈 吴芷芊

完成时间： 2017年6月6日

目 录

1 前言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究内容.....	1
1.3 公司介绍.....	2
2 外部环境分析.....	2
2.1 宏观环境分析.....	2
2.1.1 政治环境.....	2
2.1.2 经济环境.....	3
2.1.3 社会文化环境.....	4
2.1.4 技术环境.....	5
2.1.5 小结.....	5
2.2 五力模型分析.....	5
2.2.1 供应商议价能力.....	5
2.2.2 购买者议价能力.....	6
2.2.3 潜在竞争者.....	6
2.2.4 替代品威胁.....	6
2.2.5 现有竞争者.....	7
2.2.6 小结.....	7
2.3 竞争对手分析.....	7
2.3.1 识别竞争对手.....	7
2.3.2 竞争形势.....	8
2.3.3 小结.....	10
2.4 外部因素评估（EFE）矩阵.....	11
3 内部资源分析.....	13
3.1 内部资源审视.....	13
3.1.1 企业文化.....	14
3.1.2 内部管理.....	14
3.1.3 人力资源管理.....	15
3.1.4 市场营销.....	15
3.1.5 财务会计.....	17
3.1.6 生产运作.....	17
3.1.7 管理信息系统.....	18
3.1.8 小结.....	18
3.2 核心能力分析.....	18
3.2.1 现有资源及能力.....	19
3.2.2 核心竞争力的发展方向.....	19
3.2.3 小结.....	20
3.3 价值链分析.....	21
3.3.1 基本活动.....	21
3.3.2 辅助活动.....	22
3.3.3 小结.....	22
3.4 内部资源评价（IFE）矩阵.....	23

4 结语.....	25
5 战略目标.....	26
5.1 企业三年发展总目标	26
5.2 发展期（第一年的上半年）	26
5.3 稳定期（第一年的后半年到第二年的上半年）	26
5.4 运行期（第二年的上半年到第三年）	27
5.5 总结.....	27
6 SWOT 矩阵.....	27
7 BCG 矩阵.....	29
8 战略选择（QSPM 矩阵）	30
9 战略实施.....	32
附录.....	33
分工与评分.....	33

1 前言

1.1 研究背景

近年来,随着老百姓生活水平的提高和支付能力的增加,促进了需求的多样化,人们越来越对外来事物产生好奇感,使他们越来越想去了解去尝试新鲜事物,这就促使像西餐这样在以前看似遥不可及的模糊概念成为了触手可及的现实,国家对外开放也形成了大量的商务往来,促进了外国人来华旅游和居住,更加增强了对西餐的需求,也帮助了我国人民知道了更多更美味的西餐食品,更增强了人们对西餐的不断追求,现在,西餐这种迥然不同于我国文化的舶来品也已经渐渐被我国人民所熟悉,据悉,我国的西餐业正以每年超过 30% 的增长率在飞速发展,不管在哪个城市我们可以随处看到他们的影子,有精致浪漫的法餐,辛辣时尚的东南亚餐,漂亮美味的日餐,琳琅满目的自助餐,融合的中西合璧餐,优雅舒适的咖啡厅……西餐在中国经过一段时间的发展后也逐渐适应了中国的国情和行业特点,越来越接近平民化,越来越贴近老百姓,从消费的角度,西餐已经渐渐融入了人们的生活。

现在经过多年的发展,我国的西餐已经呈多样化发展,国外的流行业态都能很快地进入到中国来。国内的西餐业态也分成了多种形式,如从服务到文化包装一直到它的菜品都有各自不同的体系的西式正餐、以麦当劳和肯德基为代表的西式快餐、以酒或咖啡、甜品为主的酒吧和咖啡厅、从香港引进过来的可以让顾客在很西式的环境下吃到有中式特点的食物茶餐厅,还有具有非常浓厚的地域特色的日餐、韩餐、东南亚餐等等。多样化的、丰富多彩的西方饮食文化给中国消费者提供了一种与中国传统的饮食文化完全不同的享受。

南昌牛男手造餐饮管理有限公司是南昌西餐行业的领头企业,是完全在南昌省成长起来本土企业,是一家主营披萨类的西餐公司。发展至今仅三年时间,门店数量却占据南昌西餐厅榜首。因此我们将该企业作为研究对象分析并研究其现状以及未来战略选择。

1.2 研究内容

本文以南昌牛男手造餐饮管理有限公司作为研究对象,采取定性与定量相结合的研究方法,前期通过对经营者的面对面访谈和门店的走访调查,广泛收集企

业信息，后期从内、外部环境两个方面，利用 PEST 环境分析法、波特五力模型、价值链模型、EFE 矩阵及 IFE 矩阵等模型得出影响该企业发展的因素，并对企业现有资源及能力进行深入分析，总结该企业把握机会、面对威胁的能力及其优、劣势。针对企业现存问题，并结合影响其发展的各项制约因素，提出相对的解决策略，以期为南昌牛男手造餐饮管理有限公司的发展提供合理有效的理论支持。

（说明：因内外部分析针对重点有所差异，在外部分析，我们将牛男手造餐饮管理有限公司旗下唯一品牌牛男手造披萨作为分析对象，在内部分析时，我们将结合总公司和门店双方进行分析。）

1.3 公司介绍

南昌牛男手造餐饮管理有限公司位于南昌市，成立于 2014 年，注册资金 10 万，董事长魏昆，旗下自有品牌极致牛男手造比萨店。致力于比萨行业的长足发展，力争在全国实现门店的全覆盖。依托外卖优势，发展堂食客户。

公司部门有产品开发部、客服部、营销部、人力资源部等，目前拥有 50 名以上员工。南昌牛男手造餐饮管理有限公司以人才为核心竞争力作为企业发展驱动力，目前大学以上学历员工已占员工总数的 66%以上。目前，南昌牛男手造餐饮管理有限公司业务网络遍及江西、逐步形成向全国其他省市辐射的趋势，已为许多客户提供了优质服务，用心赢得了众多企业的信赖和好评，在江西地区逐渐树立起良好品牌形象。南昌牛男手造餐饮管理有限公司以诚信、实力和产品质量获得业界的高度认可。

2 外部环境分析

2.1 宏观环境分析

为了更好地了解和认识该行业，我们将运用 PEST 分析模型进行描述。PEST 分析是指宏观环境的分析，P 是政治 (Political System)，E 是经济 (Economic)，S 是社会 (Social)，T 是技术 (Technological)。在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这四个因素来进行分析企业集团所面临的状况，从而有助于发现企业现阶段所面临的问题，以采取有效的措施解决。

2.1.1 政治环境

在 2009 年的南昌市政府意见——《南昌市人民政府关于促进餐饮业发展的意见(洪府发〔2009〕43 号)》中，我们可以看到以下内容：1) 促进业态创新。鼓励社会各种经济成分的实体和个体经营户参与餐饮业的投资与发展，采取积极的扶持政策，促进餐饮业态的创新。2) 培育品牌企业。强化品牌意识，鼓励餐饮企业争创品牌，做大做强。引导餐饮企业完善现代企业管理制度，引进先进的管理理念和经营模式，通过技术改造来提升传统餐饮业的竞争力。大力发展连锁经营，指导有条件的品牌餐饮企业通过兼并、收购、参股、控股等多种方式，组建大型餐饮企业集团；培育一批拥有自主知识产权，具有核心竞争力的知名品牌餐饮企业。3) 实施扶持奖励。将餐饮业纳入我市服务业发展范围，由市财政在扶持企业发展资金-服务业引导资金中安排资金，主要用于重点项目的贷款贴息，经营结构的调整，新兴业态的推广，品牌企业的扶持，特色菜品的研发，大型会展的举办，有突出贡献的企业奖励。

虽然是一篇比较早期的意见，但我们可以知晓，现在南昌市餐饮行业的政策必与其有相似之处，并在这个基础上进行延伸拓展。在牛男手造披萨经营中，创新、品牌、连锁都能够充分的体现，南昌市餐饮行业的政策是对其发展有积极意义的。

2.1.2 经济环境

近年，南昌经济出现了持续、快速、健康发展的新局面、新气象。2016 年全年实现国内生产总值（GDP）4360 亿，同比上升 9%。为历年最高，总值和增幅均居全省首位。城镇居民人均可支配收入 34619 元，增长 8.4%；农村居民人均可支配收入 14952 元，增长 9.2%。

2012 年 2 月 5 日，南昌地铁 1 号线建设全面开工，南昌从此进入地铁时代。地铁的建设，标志着南昌已开始迈向现代化大城市的步伐。有地铁后，南昌最东端到最西端、最南端到最北端都只要 30 至 40 分钟，生活、工作、商贸效率均大大提高，南昌地铁给南昌经济带来一次质的飞跃和提升。首先开通的 1 号 2 号两条线路和随后开通的 3 条线路，连接了东西南北各周边地区，将大大缩短南昌的时空距离。乘坐地铁进城的人群，将组成一支消费大军。在南昌原有商业区域的规划下，南昌地铁的开通，不仅将扩大现有商圈的辐射范围，还有可能促使几个新的商圈的形成。如果南昌地铁建设规划合理，将会扩大中山路-胜利路商圈的

辐射范围，并且逐步形成八一广场地下步行街体系，同时催生北京东路-江大南路-上海路等新的商圈的形成。地铁会催生出更多大体量、新形态的商圈出现。大量人口被吸纳到地铁的沿线，特别在交通枢纽，容易形成城市的商业中心，会形成商业中心由单中心向多中心转变，商圈格局也会因此而发生变化。



由上图不完全的南昌牛男手造披萨店铺地址可看出，在地铁二号线开通后，几乎百分之 70 的店铺能够被地铁辐射，这给消费者消费带来巨大的便利，也给南昌牛男手造披萨带来巨大的机会。

2.1.3 社会文化环境

随着社会的快速发展，消费者更追求快节奏的生活，对西式快餐的认同度和购买趋向也将得到提升，其中以年轻人居多，而且购买年龄正不断横向延伸，消费者不仅越来越年轻，更多的老年人也计入到西餐的消费中来。2015 年南昌市总人口超过 430 万，2015 年末，全省 15-50 岁人口占总人口比重分别为 59.06%。单从潜在顾客来说，南昌西餐消费具有巨大的潜力。

五年来，南昌市城市居民消费经历了从传统的基本生活消费逐步向发展性和享受性消费转移的过程，居民收入快速增长，消费水平大幅提高，消费观念和消费方式出现新的动向，从过去的“十元级”“百元级”“千元级”的消费逐步到

现在的“万元级”“十万元级”的消费，消费品的档次越来越高，消费结构进一步优化。从文化方面考虑，文化环境是指人们长期生活形成的基本信仰和价值观，居民的文化水平和教育水平的提高也在一定程度上影响了居民的消费观念。全市常住人口的受教育程度情况是：具有大学（指大专以上）受教育程度的人数有950249人；具有高中（含中专）受教育程度的797908人，相比第五次人口普查有很大提升，因此西式快餐越来越受到顾客的青睐，此外，数字时代，手机电脑等通讯工具的普及与利用也对于牛男手造披萨营销有很大帮助。

2.1.4 技术环境

西餐制作包括披萨在内的技术，一靠厨师自己掌握，多见于大型星级西餐厅，二靠标准的流程，多见于连锁店。而餐饮业新技术的传播复制速度也很快，所以制作技术对于连锁店并不是其主要制约因素。

2.1.5 小结

通过以上分析，我们分析得出牛男手造披萨在南昌市面临的机遇和威胁有：

机遇：南昌餐饮行业政策性支持

居民消费观念转变，消费水平提高

地铁轨道交通发展给沿线带来巨大客流

2.2 五力模型分析

五力模型表示有五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策，分别是供应商议价能力、购买者议价能力、潜在竞争者的威胁、替代品的威胁和行业内现有企业竞争。

2.2.1 供应商议价能力

牛男手造披萨是在南昌成立的一家连锁加盟式的餐饮企业，每家门店的材料由总部统一采买，物流配送至各门店，所以我们这里分析总部与供应商的议价能力。加入供应商是哪里的。因为牛男手造披萨发展时间并不长久，从创立之初到现在不过三年时间，与供应商合作时间并不长，从网络上搜集的资料上我们发现，南昌总公司正在寻找新的供应商。从以上几点来看供应商面对在这家企业有非常强的议价能力，企业处于弱势。

2.2.2 购买者议价能力

据餐厅负责人所说，牛男手造披萨的目标顾客是年轻人及都市白领，而他们的消费能力必然对菜品的定价有着非常强的指导。中国消费者素来讲求物美价廉，如果产品价格过高，消费者会首先选择替代品。一个食客对餐品价格的判断，以其自己每顿的花费作为参考，再加之一些成本计算的方法，是可以大致估算出来的。因为信息的透明性较高，导致消费者对餐饮市场行情的了解程度要高于其他行业，导致餐饮行业的买方议价能力得到加强，也因此，牛男手造披萨是没有利用信息不对称来获取超额利润的。

2.2.3 潜在竞争者

近些年西式休闲餐饮在南昌的发展可谓是飞速，随街可见的西餐厅更是印证了人们生活水平的提高以及对汉堡、炸鸡、披萨等饮食方式的接受。相对于牛男手造单一品牌以及品牌自身对市场的选择的限制，很多消费市场都照顾不到，而在品牌有限的覆盖面下，越来越多的小型西餐厅甚至以单间小店面即可发展的外带西餐店快速发展。

私营小店进入和退出壁垒不高，不需要投入太多的设备，规模虽不大但数量众多，开设较为简单。但是由于品牌因素强大，更为专业的食品制作经验、全市第一的门店数量以及优质的服务等，对于新进入者，牛男手造披萨并不需要过于担忧。这点我们从访问中可以知晓，牛男手造披萨的管理人员并不认为有哪一个西餐行业的新进入者能够发展得像牛男手造披萨这样迅速。牛男手造披萨有其独特的特色，能够在南昌西餐行业占据有利地位，而两年间在南昌开设 17 家分店，这个秘诀也是多方面的。

2.2.4 替代品威胁

如果我们从整个餐饮行业来看，其实这个行业内的所有企业都会与之产生竞争，或者说都有可以替代的地方，同质化程度高，转换成本较低。餐饮行业的替代威胁可以说是所有行业中特别高的。从解决饥饿的角度看，任何一种能够填饱肚子的食品都能够解决人们对于饥饿的需求。而从用餐的角度看，中国的消费者更擅长自己烹饪，习惯于自己在家中制作餐食。更有市场上大量的方便食品，并不需要进一步的加工就能够直接食用，这些都可以看作是牛男手造披萨的替代威胁。

因此，牛男手造披萨就有必要掌握消费者为何愿意选择外出就餐，同时找到自己不可替代的因素来吸引他们。通过我们的了解，我们知道牛男手造披萨把顾客放在第一位，服务是其重要的特色之一。当顾客对呈上的菜品不满意，牛男手造披萨一定会按照顾客的要求重新做一份，甚至这份菜品本身并没有问题，只为顾客获得最好的消费体验。加入菜品创新，比如菜单一年更换几次。

2.2.5 现有竞争者

在潜在进入者对牛男手造披萨的影响中我们提到，餐饮行业进出壁垒较低，分类丰富且庞杂多样。这也意味着这个行业内遍布着形形色色的竞争对手。从街头小吃、商圈餐厅到现在飞速发展的外卖，消费者几乎可以找到任何档次的餐点，而且在大街小巷的每个地方、每个城市都有自己的独特的带有浓郁地方特色的美食。他们一同占据着整个巨大的市场，很大程度上影响着牛男手造披萨的消费市场和占有份额，但牛男手造披萨在南昌各地的发展有着足够多的经验积累。通过我们走访得知，人们选择牛男手造披萨的因素很大一部分是因为其品牌影响力，长期的本地 koi 推送、口碑积累让人们熟知这一西餐品牌，少见的顾客至上的服务也是牛男手造披萨维持顾客忠诚的重要手段，据负责人说，选择牛男手造披萨的顾客大部分都是老顾客，相信这些顾客不是没有原因的长期光顾牛男手造披萨，更不至于多次光顾一家自己不喜欢的餐厅。

2.2.6 小结

通过以上分析，我们分析得出牛男手造披萨在南昌市面临的机遇和威胁有：

机遇：牛男手造披萨在南昌的市场份额巨大

威胁：餐饮企业替代品众多，竞争十分激烈

新企业新品牌，与供应商谈判能力较弱

餐饮行业消费者议价能力增强

2.3 竞争对手分析

2.3.1 识别竞争对手

餐饮行业是一个大类，按前面分析所言，行业内所有的企业都存在互相竞争的关系。

我们根据访问得知，其实餐饮行业内的细分才更为重要。火锅、西餐、日料、

粤菜等等看似都能解决人们外出就餐的问题，都存在竞争，其实按照竞争对手划分方法来说，互相并不构成竞争。

依据竞争对手划分方法，一是品牌竞争，当其他公司以相似价格像相同顾客提供类似的产品和服务时，公司应将其视为竞争者。所以我们在餐饮行业中选取西餐细分，作为我们竞争对手分析的范围。二是行业竞争，公司把制造同样或同类商品的公司，都广义的视为竞争者。

据牛男手造披萨的名字可知，其招牌就是披萨，但店内也经营其他西餐餐点。我们选择同样在南昌市拥有 14 家分店的必胜客和在南昌经营多年西餐的秀玉红茶坊作为牛男手造披萨的竞争对手，并作竞争对手分析。

2.3.2 竞争形势

据采访问题“就西餐行业而言，下面几个要素按重要性排序，您会怎么选择？”我们可以看到，三家企业一致将顾客忠诚作为首位重要的因素，说明稳定的客源和持续的客流量是餐厅非常看重的。在餐点口味方面，牛男手造披萨和秀玉红茶坊认为口味应该排在第二，必胜客将口味置于第三位，认为员工是其第二重要的属性。同时菜品创新和就餐环境在三家企业看来也是比较重要的因素。

据这次采访，我们将这七个因素修改并加上市场份额（在南昌的店面数量）、价格竞争力、服务作为竞争态势矩阵中的关键因素，并依据采访者的排序从高到低赋予权重，评分则是依据大众点评网站给出的分数和企业管理者自己给出的分数综合给每一因素赋分。

权重赋予说明

必胜客因素重要程度排名

1 顾客忠诚，2 员工，3 口味，4 创新，5 环境，6 管理，7 广告宣传

牛男手造因素重要程度排名

1 顾客忠诚，2 口味，3 员工，4 环境，5 创新，6 广告宣传，7 管理

秀玉红茶坊因素重要程度排名

1 顾客忠诚，2 口味，3 创新，4 员工，5 环境，6 广告宣传，7 管理

将排名次序相加

顾客忠诚 3，口味 7，员工 9，创新 12，环境 14，广告宣传 19，管理 20

根据分值差据大小和分数高低从高到低赋予权重

分数赋予说明

顾客忠诚度：依据采访负责人以及大众点评上各餐厅回头客人数赋分；

产品口味和质量：依据大众点评网上按口味排序后三者之间比较以及和同类其他西餐厅比较进行赋分；

服务：依据大众点评网上按服务排序后三者之间比较以及和同类其他西餐厅比较进行赋分；

员工：依据餐厅负责人叙述员工流动性进行赋分；

价格竞争力：依据大众点评网人均消费高低以及和其他同类西餐厅比较进行赋分；

菜品创新：依据菜单上菜品更换频率以及和以往菜品比较进行赋分；

用餐环境：依据大众点评网上按环境排序后三者之间比较以及和同类其他西餐厅比较进行赋分；

市场份额：依据各企业在南昌开设的分店数量进行赋分；

广告宣传：根据各企业在南昌投放广告数量以及宣传活动进行赋分；

管理：依据对负责人的采访进行赋分。

关键因素	权重	必胜客		牛男手造披萨		秀玉红茶坊	
		评分	加权分数	评分	加权分数	评分	加权分数
顾客忠诚度	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
产品口味和质量	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
服务	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
员工	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
价格竞争力	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
菜品创新	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2

用餐环境	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
市场份额	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05
广告宣传	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05
管理	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
总计	1.0	3.55		3.10		2.60	

由竞争态势矩阵我们能够分析得出，在南昌西餐市场，牛男手造披萨在南昌西餐行业是具有一定优势的。

其优势主要体现在顾客对产品及其口味十分满意，在大众点评的排名中，牛男手造披萨口味排名要优于必胜客，但考虑到必胜客菜品的质量和安全，仍给出4分的分数。在价格上，人均消费30元左右的牛男手造披萨要远低于人均70以上的必胜客和人均60以上的秀玉红茶坊，在用餐环境和口味都不差的条件下，对于青年目标顾客这一群体，有着巨大的吸引力。在南昌市场拥有21家连锁店的牛男手造披萨远高于14家门店的必胜客和5家秀玉红茶坊，21家门店遍布南昌各个区，甚至在莲塘都有两家门店，将南昌披萨市场尽握手中。

在菜品创新方面，我们只给了两分，原因是手造牛腩披萨大部分和必胜客的披萨重复，例如其招牌披萨的升级版“榴莲多多披萨”，和必胜客的菜品名字一模一样的“海陆双拼披萨”，都在模仿必胜客的产品，这样确实降低了风险，不会因为盲目创新而亏损，但这并不是长久发展之计。在广告宣传方面，仅给了1分，因为南昌没办法见到牛男手造披萨各种传统形式广告，比如电视、地铁广告等。在宣传方面有欠缺，但知晓度并不低。管理上没有大企业那么多的经验，加盟企业不利于总部的管理，许多方面都不受总部管控，虽然有一套规章制度，但具体如何实行，实行效果很难把握。

2.3.3 小结

通过以上分析，我们分析得出牛男手造披萨在南昌市面临的机遇和威胁有：

机遇：针对目标群体，牛男手造披萨更能应对这一群体的消费水平
特色餐饮在南昌有待发展，牛男手造披萨占据大部分市场份额，且符合消费者口味

威胁：市场追求创新产品，牛男手造披萨一味地模仿，并不能占据有利地位

加盟店模式容易受到加盟商的影响

在信息爆炸的今天，想要吸引顾客必须要投入大量的广告，牛男手造披萨在这方面有所欠缺

2.4 外部因素评估（EFE）矩阵

通过以上对南昌市牛男手造披萨的分析，我们得出了企业面临的机会和威胁，并整理得出以下因素（见表）

根据三家店在南昌经营的时间、占据的份额、顾客流量我们给出每家店的权重占比，每家依据下列因素从1~10的重要程度给分，计算分数，根据权重占比得出最后权重：

外部关键因素					
机会	必胜客 (0.5)	秀玉红茶 坊 (0.3)	牛男手造披 萨 (0.2)	得分	权重
1、南昌市对连锁餐饮的政策支持	4 (2)	5 (1.5)	7 (1.4)	4.9	0.08
2、南昌轨道交通的发展	9 (4.5)	10 (3)	10 (2)	9.5	0.16
3、居民对西餐接受度提高，对西餐消费增多	8 (4)	9 (2.7)	7 (1.4)	8.1	0.14
4、南昌西餐市场巨大，西餐目标客户潜力巨大	9 (4.5)	7 (2.1)	8 (1.6)	8.2	0.14
威胁					
1、餐饮企业替代品众多，竞争十分激烈	5 (2.5)	6 (1.8)	8 (1.6)	5.9	0.1
2、新企业新品牌，与供应商谈判能力较弱	8 (4)	7 (2.1)	9 (1.8)	7.9	0.14
3、消费者议价能力增强	3 (1.5)	3 (0.9)	6 (1.2)	3.6	0.06
4、加盟店模式容易受到加盟商的影响	1 (0.5)	1 (0.3)	8 (1.6)	2.4	0.05
5、餐饮行业对创新能力要求非常高	8 (4)	6 (1.8)	8 (1.6)	7.4	0.13

总分				57.9	1.0
----	--	--	--	------	-----

通过以上分析，权重赋予，我们整合出南昌牛男手造餐饮管理有限公司的EFE矩阵。

外部关键因素	权重	评分	加权分数
机会			
1、南昌市对连锁餐饮的政策支持	0.08	3	0.24
2、南昌轨道交通的发展	0.16	4	0.64
3、居民对西餐接受度提高，对西餐消费增多	0.14	2	0.28
4、南昌西餐市场巨大，西餐目标客户潜力巨大	0.14	3	0.42
威胁			
1、餐饮企业替代品众多，竞争十分激烈	0.1	3	0.3
2、新企业新品牌，与供应商谈判能力较弱	0.14	1	0.14
3、消费者议价能力增强	0.06	4	0.24
4、加盟店模式容易受到加盟商的影响	0.05	2	0.1
5、餐饮行业对创新能力要求非常高	0.13	1	0.13
			2.49

评分说明：

1、南昌市对连锁餐饮的政策支持：南昌牛男手造餐饮管理有限公司符合南昌市出台的关于餐饮企业发展的支持性政策，各方面条件都非常符合，能从这个政策中获得较大的支持，给予3分。

2、南昌轨道交通的发展：南昌牛男手造餐饮管理有限公司对于门店布局选取在热门商圈或者是交通便利的街区，非常方便消费者购买，南昌交通的快速发展能够很大程度上支持公司发展，所以给予4分。

3、居民对西餐接受度提高，对西餐消费增多：和其他企业相比，并没有突出这一方面的能力，给予基础分2分。

4、南昌西餐市场巨大，西餐目标客户潜力巨大：面对这一机遇，南昌牛男手造餐饮管理有限公司在南昌各区拥有众多分店，可以说很好的发掘了南昌西餐市场，

占据了大量市场份额，所以给予 3 分。

5、餐饮企业替代品众多，竞争十分激烈：虽然南昌市餐饮竞争十分激烈，但牛男手造这一品牌已经被大家所熟知，其在西餐市场拥有着非常强的竞争力，给予 3 分。

6、新企业新品牌，与供应商谈判能力较弱：在面对这一威胁，南昌牛男手造餐饮管理有限公司不能很好地应对，原因在于它是一家发展仅三年的新企业，目前没有特别稳固的合作关系，所以给予 1 分。

7、消费者议价能力增强：在面对这一威胁，南昌牛男手造餐饮管理有限公司以其超低的价格进入南昌西餐市场，是目标消费者完全能够接受的价格，所以给予 4 分。

8、加盟店模式容易受到加盟商的影响：公司在全国都设有加盟店，发展十分迅速，但加盟店亦存在其缺点，一家新的企业发展速度固然重要，但加盟店开设过多，同样会有许多的危险，在面对这一威胁，我们给予 2 分。

9、餐饮行业对创新能力要求非常高：上文讲到，牛男手造披萨多是抄袭必胜客等知名西餐厅的招牌菜品，自主研发的菜品非常少，雷同率很高，所以给予 1 分。

通过对南昌牛男手造餐饮管理有限公司 efe 矩阵的分析，我们可以看出：公司能够很好地把握南昌交通开发这一机遇，在面对南昌巨大的市场潜力时，公司也能够很好的开发。

在面对威胁时，能够很好的避免南昌餐饮企业品牌众多，竞争激烈这一威胁，在面对消费者议价能力增强时，其适中的价格也能帮助公司很好的抵御这一威胁。

总体来看，南昌牛男手造餐饮管理有限公司在面对外部环境时，其应变能力是低于平均水平的，特别表现在公司成立初期，和供应商谈判能力较弱，发展的加盟模式对公司可能会有所损害，以及自身创新能力不足，不够应对行业的快速发展等等。

3 内部资源分析

3.1 内部资源审视

我们从企业文化、内部管理、人力资源管理、市场营销、生产运作、管理信

息系统这六个方面，认真地分析和审视了牛男手造的内部资源。

3.1.1 企业文化

牛男手造是追求极致、服务、快的企业文化。牛男手造是倡导极致和快的理念，营造了一种“快服务”的餐饮氛围和文化，并把这种餐饮文化转化到企业内部，形成一套具有企业特色的企业文化。让员工接受并认同这种文化，使员工不经意间影响着顾客，在品位与品尝之间产生完美的结合。

但企业成立不久，企业文化并没有得到很好的表现，顾客难以从门店或服务员身上感受到这种企业文化，对于文化的建设，还需要长期发展和培育。

3.1.2 内部管理

我们从组织、领导、控制这三个方面分析了必胜客的内部管理。

1) 组织

公司部门有产品开发部、客服部、营销部、人力资源部等。牛男手造已经开放特许经营权，特许者的体系运作对加盟者能够削减一些平时运营办理上的困惑。牛男手造总部会对各个加盟商提供免费培训、物流配送、市场运营、品牌形象等多方位支持，协助加盟商轻松开店，实现快速盈利。牛男手造披萨品牌加盟店严格按等级加盟店商圈保护范围内不发展第二家，严格实施区域保护政策，规范市场秩序。

2) 领导

牛男手造餐厅按、区域、区划分；每个区域、区有其对应负责的经理，级别由高到低：区域经理、区经理、餐厅经理。

牛男手造对员工实施认同鼓励的激励方式。简而言之，认同鼓励就是对员工的工作态度、行为等表示赞赏并鼓励其继续保持的一种激励方式。

3) 控制

(1) 加强监督检查力度

牛男手造在日常工作中监督检查，及时更正，这样才能保证成本控制工作的成功实施。

(2) 采购成本的控制

牛男手造把握了价格变动的时机，向制造商直接采购或结成同盟联合订购，并选择信誉佳的供应商并与其签订长期合同，充分进行采购市场的调查和资讯收

集。由于成立初期，企业还没有选择固定的供应商，这对企业控制成本和保证食品安全都不利。

3.1.3 人力资源管理

牛男手造不招小时工，一线员工年龄 30 岁以下。目前，大学以上学历员工已占员工总数的 66% 以上。在招聘时的流程相较于其他企业而言，较为严格和繁琐。在面试的过程中，面试官将针对应聘者的外貌、性别、体格、谈吐等特征提出岗位安排建议，即该应聘者进入厨房或外卖配送、收银等岗位。

送餐员取到餐之后，在出发和回来时都会刷一下卡，作为送餐时间的记录，也作为本月绩效考核的标准。比萨从制作到送到顾客手中每一步都是可查的，既督促员工认真完成任务，也为整个公司的运营留下第一手的数据和资料，更好地了解运营状况，并及时完善改进。

牛男手造会采用各种方式对员工进行有目的、有计划的培养和训练，使员工不断的更新知识，开拓技能，改进员工的动机、态度和行为，适应新的要求，更好的胜任现职工作或担负更高级别的职务，从而促进工作效率的提高和目标的实现。

3.1.4 市场营销

我们从用户分析、产品或服务销售、产品、产品与改进开发、定价、分销，这六个方面来分析必胜客的市场营销。

1) 用户分析

牛男手造的消费人群基本是以周边居民以及写字楼的白领上班族为一个小范围的消费圈。堂食顾客以喜欢聚会的年轻人为主，外卖顾客以上班族、学生党为主，基本上是属于忠诚度极高的平民消费层次。这类顾客都是追求食物的性价比以及美食的口感和风味。

2) 产品或服务销售

针对白领、女性群体、追求实惠的顾客都推出了相应的套餐折扣活动。牛男手造会在情人节、儿童节等节假日提供特色套餐，折扣率相当于平日价格的 80%。而在服务方面，牛男手造采取距离式服务，服务员不在顾客左右，但是会读懂客人的需求，给顾客提供了舒服而优质的服务。

拒绝与第三方外卖平台合作。互联网全新的营销模式，没有了广告推广，渠

道成本几乎为零，“线上下单，派送到家”的销售模式也大受欢迎。牛男手造坚信从比萨出炉到顾客吃完才是一个完整的服务环节。因为配送的环节反而是牛男手造服务的核心精髓。严格的外卖范围的划分使牛男手造披萨的入口温度是“烫”而不是“温热”，打破了人们对于比萨外卖必然不好吃的认知。

3) 产品

牛男手造的比萨饼底为人工手拍“按摩”，自然发酵。坚持所有的饼现拍现做，从揉面到拍饼到烤制都是手工进行的，连比萨面团都是经过了 36 小时的自然发酵过程。其次，牛男手造比萨采取独创的工艺，健康无油。牛男手造的比萨饼底在进行拍制时，都会加入专门定制的手拍粉。有别于普通面粉的是，这款手拍粉在使比萨饼底更加劲道的同时，不堵住面团的气孔，既保证了面团的松软和口感，还能使其在烘烤的过程中能 360 度受热，因而比萨烘烤时不需再次刷油，这就避免了做出来的比萨油腻腻的现象，也更加符合现代人追求低油、健康的心理。

4) 产品改进与开发

质量改进信息及质量改进任务来源于牛男手造门店内部、顾客、互联网团购网站的消费评价及其他相关方。一方面通过在各大牛男手造门店内部产品实现过程中进行的分析，寻求改进机会；另一方面从顾客、互联网团购网站的消费评价及其他相关方那里获取关于产品和服务的满意程度的信息进行分析、评价和改进。针对所获得的信息分析，牛男手造主动对产品进行改进，生产适销对路的产品，满足顾客的需求。

但在开发过程中，企业过于保守，少有自己独创的产品，多数产品和世面大部分企业类似甚至完全一致，只更改了口味，内容和名字都未作任何改变，这点不利于企业今后的发展，企业因形成自己的研发部门而不是一味的做市场上的替代品。

5) 定价

牛男手造作为平民级的优质手工披萨店，人均消费为 30~40 元。主要是采用企业的综合成本加上一定利润作为数据依据，并同时参照市场上类似产品的价格和餐厅本身的菜单的产品品项来调整。

6) 分销

牛男手造在全省开了 18 家直营店，在全国开了 58 家连锁店。只要通过牛男手造的审核，就可以加盟一家已经成熟运营的牛男手造门店。牛男手造披萨加盟者需要到总部进行实地考察，针对特定投资项目与总部相关负责人进行面谈。加盟店店型可分为旗舰店、标准店、创业店。三种店型规格分别为 160m²、110m²、80m²。其总投资加盟费用分别为 40.62 万元、29.42 万元、21.26 万元。牛男手造披萨加盟商根据所选合作级别，缴纳相关费用，确认区域经营权。

3.1.5 财务会计

牛男手造披萨门店财务利润分析

店型	旗舰店	标准店	创业店
面积	160m ²	110m ²	80m ²
人均消费	34元	34元	34元
日客流量	140人	100人	75人
日营业额	4420元	3400元	2550元
月营业额	13.26万元	10.2万元	7.65万元
毛利率	65%	65%	65%
月毛利率	8.62万元	6.63万元	4.97万元
房租费用（月）	1.92万元	1.32万元	9600元
人员工资（月）	2.4万元	1.6万元	1.2万元
水电杂费	2000元	1500元	1000元
月净利润	4.1万元	3.56万元	2.71万元
年净利润	49.2万元	42.72万元	32.52万元

以上利润分析为预估，仅供参考，实际盈利情况会根据地区、面积、成本等不同有所出入。

3.1.6 生产运作

牛男手造采用大量原料本土化，保证原料的新鲜度，并且节省了大量物流及采购成本，最终在价格上使消费者得到实惠。

牛男手造建立统一的原材料配送仓库，统一质量标准，统一的配送生产线，

配备一种能在同一辆车中营造不同温度的车辆。根据不同门店的需要将需要配送的原料集中到一辆车中，然后一次性配送到餐厅即可。

牛男手造坚持 300%的原则。100%手工揉面，24 小时以上低温发酵的面团，经过按、搓、转的过程中组织更加紧密、更筋道、口感更好！100%手工摆放，如母亲为孩子做美味食物般倾注全心认真码放每一个食材原料。100%手工烘焙，绝不使用一滴油，筛盘烤制更加清淡爽口不油腻。一套标准的生产流程，完全推送至门店，标准复制，使每一家门店的产品都达到一致的标准。

3.1.7 管理信息系统

全国牛男手造实行资源共享。在信息化建设方面，牛男手造还没有完全实现信息化，对信息化目标的定位还不明确，以及它的预期将达到的功能没有一个正确的认识和定位。由于其本身管理模式、业务框架的不明确，没有把信息化作为一个核心地位看待，没有认识到信息化对牛男手造未来形成核心竞争力不可替代的作用。

3.1.8 小结

总体来说，我们认为牛男手造有着以极致、服务、快的特色企业文化，这能够给牛男手造的员工带有一种积极的工作心态，并能够让堂食顾客和外卖顾客享受到热腾腾的美味披萨，但文化体现的还不够完整，因着重培育。

牛男手造有着以满足顾客需求为主的招牌产品，包括自己独到的披萨制作技术，再加上统一由总部进行原材料采购的管理制度，比较规范的人员管理以及细致的用餐服务和外卖配送服务。这些都是牛男手造的优势所在。

牛男手造虽然有其独到的技术，但在产品开发上却较为乏力，且店面面积普遍不大，这将对堂食顾客的用餐体验大打折扣。此外，牛男手造在信息化建设还不足，管理者对信息化还不够重视，不能很好地管理好所有的直营店以及加盟店。这些都是牛男手造的劣势所在。

3.2 核心能力分析

核心竞争力是运营中积累的知识，特别是关于如何协调各种技术和对应组织之间的知识。企业制定战略，是实施战略管理的必要前提工作，有助于企业在已知的条件下制定合适的战略，做到优化资源配置，知己及彼，利用自身优势提高

自我价值、取得竞争优势、占领新的市场。所以我们将列举出南昌牛男手造餐饮管理有限公司所拥有的资源和能力，并从中分析当前和将来可能成为其竞争优势的因素。

3.2.1 现有资源及能力

(1) 企业现有资源

企业资源	要素
有形资源	财务资源：资金充足，通过加盟获得大量资金 价格资源：相对便宜、公道、统一
无形资源	技术资源：产品配方以及独家的披萨烤制技术 声誉资源：品牌知名度高，被人们熟知 人力资源：企业管理者决策能力较强，拥有自己的人力管理体制

(2) 企业能力

目前，南昌牛男手造餐饮管理有限公司的连锁店逐渐增多，并且采取加盟经营的模式。但总体来说，该企业正处于发展壮大阶段，各方面还需要完善，企业运用资源的能力目前体现在生产、运作方面。

3.2.2 核心竞争力的发展方向

综合以上对企业资源及其能力的分析，同时考虑核心竞争力的特点，我们认为该企业的核心竞争力是：手造选材配方独特、连锁店经营模式统一、价格便宜。但是，其在市场中缺乏创新能力，鲜有自己的特色特点。因此，我们结合企业未来发展规划和现有的优势来看，我们认为可以从以下五个方面发展其核心竞争力。

(1) 建立卓越员工队伍

无形的服务也是南昌牛男手造提供的主要产品，如果有了一流的员工，就会有一流的服务，才能在激烈的竞争中取得竞争优势，而员工是最重要的资源，这是被普遍认同的观点。要留住这些资源，就要有行之有效的激励机制。加强对员工的职业技能培训，同时建立相应机制，鼓励员工利用业余时间自学，岗位成才，营造良好的学习氛围。使员工能够随时地，积极地去发现客人的需求，并主动帮

助其满足需求，那么我们就更大限度地留住客人，使其再次光临。

(2) 建成学习型组织

南昌牛男手造不能安于现状，要想发展，就要多方面学习。建立健全学习机制，激发员工学习内在动力，着力加强岗位技能培训。在与他人交往的过程中发现、汲取知识和能力，再把学习得来的经验和能力运用到南昌牛男手造的发展之中，使南昌牛男手造不断创新、保持竞争的优势。

(3) 加强企业文化及价值观的建设

就文化这方面来说，其主要作用是为企业核心竞争力的形成提供身后基础和必要保障。南昌牛男手造要定期评估自己的核心竞争能力，判断其理念、价值观、形象、人才、信息等等是否还有领先的价值、是否被模仿被超越。

(4) 用创新来塑造核心竞争力

顾客的满意度最终决定了经营效益。而现代顾客的消费经验远超以往，他们已不再满足于标准化服务，对于南昌牛男手造而言，只有创新才能带给顾客惊喜和较高的满意度，也只有创新才能形成手造品牌的核心竞争力。

南昌牛男手造要不断创新建筑环境设计、餐饮产品，人员服务水平等。赋予美食生动而难忘的文化内涵，让文化甚至美食的一个小故事成为大家津津乐道的主题。精心打造美食与众不同的特色，让南昌牛男手造店的美食成为顾客争向传颂的焦点。赠送具有特色的礼品，让这些具有特色的礼品去打动顾客周围的潜在顾客。开展有针对性的促销活动，专门对节日或某一类人群开展一些有特色的促销活动。

(5) 确保以信息技术为基础的顾客关系管理

运用互联网和信息技术也将帮助企业建立、维系与顾客的良好关系，帮助南昌牛男手造在激烈的竞争中取得成功。为顾客提供更多更好的服务，同时利用互联网和信息技术对顾客关系进行管理，既保证顾客满意，也保证自己满意。网络时代企业应加强对顾客关系的管理，与顾客建立互动合作、彼此学习、长期稳定的更加密切的双赢关系，从而创造顾客价值的最大化。

3.2.3 小结

综上所述，可以知道企业现有资源主要有以下六个方面：

第一，资金充沛，总部有大量资金用于投资和研发；

第二，专利技术，创新披萨烤制技术，牛男披萨拥有不一样的口感；
 第三，牛男手造披萨在南昌拥有较好的口碑，知名度高，是南昌西餐行业的龙头企业。

但由于企业核心竞争力对于一个企业相当重要，南昌牛男手造餐饮管理有限公司需要提升创新能力，拥有自己的特色，因此我们在综合考虑企业自身发展目标和企业目前所拥有的资源后，提出了核心竞争力的发展方向：

- 第一，发展企业创新能力，加大研发部的投入，生产有自己特色的新产品；
- 第二，建立门店发展机制，更好地管理加盟商；
- 第三，建立信息化餐饮，从互联网上加强与顾客的联系，第一时间反馈客户。

3.3 价值链分析

坐落于南昌市南昌县莲塘镇斗柏路的牛男手造餐饮管理有限公司的核心业务流程包括新式菜品的开发与推广，菜品的制作和销售服务三大环节，这些因素构成了该餐厅的价值链的主要活动，从而为企业创造了价值。基于价值链涵盖了价值活动与利润两个方面，因而价值活动可以从基本活动与辅助活动两个维度探索。

人力资源管理：对餐厅的工作人员进行定期培训，以提升其服务意识和能力	利 润
技术研发：对新式菜品的研发有一定的投入，但主要是照搬必胜客的模式与理念，还不具备拥有自身特色的新式菜品。	
采购：与供货商之间的联系不紧密，需要在未来积极推进食材采购环节纵向一体化战略。	
市场营销：积极利用牛男手造新兴的品牌效应，推进网络营销、服务营销、品牌营销等多种方式相结合的营销手段。	

3.3.1 基本活动

(1) 市场营销

南昌市牛男手造餐饮管理有限公司利用其最新兴起的品牌效应及品牌新鲜度迅速拓展其市场，吸引了一大批以公司白领，学生党等年轻消费群体。每当新菜品上市时，餐厅不仅仅通过电视媒体进行宣传，而且注重实地进行投放广告等网络营销方式进行新菜品的推广，此外在一些节假日例如西方情人节及圣诞节通过采取价格营销以最大程度的吸引消费者。最重要的是，餐厅还致力于通过提升服务质量来令顾客获得最大程度的满意。

3.3.2 辅助活动

(1) 采购

南昌市牛男手造餐饮管理有限公司在采购环节上存在很大的缺陷与不足。基于自身属于新兴的餐饮行业，所以没有固定的采购商，没有形成食材采购环节的纵向一体化。致使在很大程度上，这成为制约其进一步扩大规模发展的重要因素。

(2) 技术开发

作为一个新兴的比萨专卖连锁企业之一，牛男手造在研究新式菜品的团队上面临较为严峻的挑战。牛男手造实质上是对必胜客的研发环节的照搬，总部所提供的信息技术支持大都与必胜客的研发理念相契合，因而缺乏拥有自身特点的新式菜品。此外，在调查顾客需求方面，餐厅或多或少照搬必胜客的套路。与必胜客一样也通过进行调查问卷及询问回答的方式调查了解大众消费者的的偏好。

(3) 人力资源管理

南昌市牛男手造餐饮管理有限公司自从成立以来就一直秉持顾客至上的服务理念。积极学习先进的服务与管理理念。强化对员工进行定期的培训，致力于提升餐厅服务员工的服务意识与服务水平。在顾客用餐时，餐厅员工会及时的问候顾客并为顾客安排入座，在顾客点好食物之后，菜品迅速而又准确的呈上。此外，服务员工注重及时了解消费者的需求，随时提供餐巾纸，续杯等服务，尤其重要的是，在奉上菜品前，服务人员一定会确认是否上菜正确，并为顾客提供第一块披萨的服务。而就餐完后，会适时呈上账单，询问顾客对菜品的满意度。

3.3.3 小结

由此观之，南昌市牛男手造餐饮管理有限公司在采购环节及新式菜品的开发与推广方面存在着较为严重的缺陷，这是未来发展过程中必须正视的问题也是必须解决的问题。此外，在菜品的制作过程中过度照搬必胜客的模式，也不利于其未来的发展。因而，今后要致力于提升新式菜品的开发与推广的水平。而在销售服务这个环节上牛男手造花费了较大的投入，努力提升了顾客的满意度，作为一个新式的快餐品牌强势兴起的同时也为自己吸引了一大批稳定的消费者，从而为餐厅带来了十分可观的利润回报。

3.4 内部资源评价（IFE）矩阵

通过以上对南昌牛男手造餐饮管理有限公司的分析，我们得出了企业内部的优势和劣势，并整理得出以下因素（见表）

通过分析，权重赋予，我们整合出南昌牛男手造餐饮管理有限公司的 IFE 矩阵。

关键内部因素		权重	评分	加权评分
内部优势	1、公司知名度高	0.08	4	0.32
	2、地域覆盖面广	0.08	4	0.32
	3、产品制作技术独特	0.07	3	0.21
	4、资金稳定	0.07	3	0.21
	5、自配送链优势	0.05	3	0.15
	6、产品价格有竞争力	0.08	4	0.32
	7、高学历的员工	0.06	3	0.18
	8、营销能力强	0.07	3	0.21
内部劣势	1、菜品创新能力弱	0.08	1	0.08
	2、加盟管理体系不完善	0.06	1	0.06

劣 势	3、企业文化不明显	0.08	1	0.08
	4、原材料采购能力弱	0.09	1	0.09
	5、店面面积小	0.06	2	0.12
	6、信息化管理不足	0.07	2	0.14
总计		1.0		2.49

评分说明：

- 1、公司知名度：在南昌属于数一数二的西餐公司，知名度特别高，给予 4 分。
- 2、地域覆盖面：在南昌拥有 21 家分店，为南昌连锁西餐分店最多的品牌，给予 4 分。
- 3、产品制作技术：拥有独特的披萨制作技术，披萨制作独到，给予 3 分。
- 4、资金稳定：通过加盟方式获得了大量资金的投入，给予 3 分。
- 5、自配送链：是公司优势所在，不借助外卖平台，自己建立配送链，给予 3 分。
- 6、产品价格竞争力：和竞争对手相比，仅是竞争对手一半的人均消费，给予 4 分。
- 7、高学历的员工：66%本科以上学历员工，实行高素质管理，给予 3 分。
- 8、营销能力：在本地微信微博上都有推广，在美食平台有大量粉丝，给予 3 分。
- 1、菜品创新能力大部分菜品雷同，抄袭其他公司菜品，给予 1 分。
- 2、加盟管理体系：公司成立不久，对加盟管理不周，还没有建立加盟管理体系，给予 1 分。
- 3、企业文化培育：在门店几乎看不到企业文化的印记，企业文化培育不够，给予 1 分。
- 4、原材料采购：没有和固定的供应商建立联系，材料安全得不到保证，给予 1 分。

5、店面面积：店面主要做外卖，堂食不多，面积较小，顾客体验不好，给予 2 分。

6、信息化管理：没有自己的信息化管理系统，对公司管理不能落实到细微，给予 2 分。

小结

根据 IFE 矩阵我们可以看到，南昌牛男手造餐饮管理有限公司的得分为 2.49，略低于平均分 2.50 分，说明公司内部条件还有待提高。特别是在与菜品开发能力，公司的信息化管理系统的开发以及店面面积是否应该扩大等方面是本公司弱势所在，应给予重视。

4 结语

根据以上分析，并综合对实地的走访，从内外部两个环境维度着手，设计出两个矩阵。从 EFE 矩阵中可以发现，政府的政策扶持、轨道交通的发展、居民对西餐的接受程度的提高以及南昌西餐市场巨大潜在目标客户数量庞大对于南昌市牛男手造餐饮管理有限公司的进一步发展奠定了坚实的政策基础与物质及人力基础。从而为其未来的进一步的发展铺就环境基础。与此同时，餐饮企业替代品众多、与供应商谈判能力弱、消费者议价能力增强、加盟店模式容易受到加盟商的影响及餐饮行业对创新能力高成为制约其进一步发展的潜在瓶颈。

从 IFE 矩阵中，可以见诸公司知名度、地域覆盖面、产品制作技术、资金稳定、自配送链、产品价格竞争力、员工的高素质及营销能力是企业的内部优势。依托此类优势，企业的可持续发展能力得以显现。值得注意的是，创新能力、管理体系、企业文化、原材料采购、占地面积及信息化管理是其内部劣势，而缺乏创新能力则是企业最大的劣势。基于诸多劣势的存在，因而就必须对企业的内部环节加以改进。以充分发挥企业的内外部优势，推进企业进一步发展，促使牛男手造在本行业内的影响力进一步拓展。

5 战略目标

5.1 企业三年发展总目标

在未来的三年里,计划在原规模的基础上,继续提升牛男手造品牌形象打造基业。公司将深刻践行“奋进,向上”的经营理念,致力于披萨行业的长足发展,力争市场占有率逐年提升,实现服务范围全覆盖,实现经营团队、客户、员工等相关利益者的多赢局面,为社会创造更多的经济价值,并成为产业销量、品牌服务最佳的企业。

5.2 发展期(第一年的上半年)

坚持发展连锁经营模式,创新多种特色披萨,以最佳口味、广受欢迎以及突出的特色为主。

做好网络平台的推广和互动,及时掌握市场的变化和发展,准确进行市场定位,加强营销推广和对外宣传,展示“奋进,向上”的企业形象。

完善基本的服务设施,注重对员工进行管理和服务的培训,完善南昌牛男手造餐饮管理有限公司的人力资源规划,建立一套完整的人力资源规划体系,创新企业绩效激励体制储备和培养将来所需要的各类人才;

培养稳定的客户群体,根据运营情况,适当对局部岗位做科学调整,适应经营目标,确保营业额指标和利润指标顺利完成。

5.3 稳定期(第一年的后半年到第二年的上半年)

拓展网络订购平台,增开网上披萨爱好联盟服务,并且试运行。

制定服务套餐系列,开设各种有效会员卡,进行周到服务,并且适当的进行价格调整,提升利润率。

从战略高度开展财务管理工作,进行财务分析,使财务分析成为企业战略决策重要的依据,争取以最少的投入获取最大的产出,努力使财务风险降低到最低水平,绝不以追求短期的经济利益而牺牲长期利益。

通过前段时间的连锁经营基本将企业模式组合定型,并开始大规模的推进与各自经营,将各种营销手段灵活运用如新产品展示、客户聚会、自媒体访谈会、软文

传播、网络营销、广告宣传等，积极开展推广活动。

筹备在大学城中的牛男手造连锁店的各项工作，依托与学校食堂的合作，继续扩大牛男手造在南昌地区的知名度。

5.4 运行期（第二年的前半年到第三年）

继续完善后期的服务，包括推出新的特色披萨，吸引更多的客户。将信息化系统导入客户管理，调配专业的营销服务人才组成客服团队，重视客户资源的维护、积累、开发和利用。通过客户口碑的良性循环，培养一批忠诚度较高的客户群体。

尝试创办或承接大型的活动：文化交流、美食节、聚会等等。

通过前一年半的考核连锁经营部分的组织成员，规范、整合新扩展的店面，争取每个门店都有客观的利润体现，并且准备开始新一轮的评估与提升。

增加新人力，拓宽周边的服务，确保牛男手造正常运营并产生利润，实现牛男手造本部与连锁分店的员工互动，节省人力资源成本。

5.5 总结

以上是南昌牛男手造为实现未来三年战略目标而拟定的实施计划，在今后具体实施时，一是在此基础上进行细化、分解、再制定；二是在执行过程中根据实际情况不断完善和调整。

6 SWOT 矩阵

SWOT 方法自形成以来，广泛应用于战略研究与竞争分析，成为战略管理和竞争情报的重要分析工具。分析直观、使用简单是它的重要优点。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

下面根据前文分析的牛男手造餐饮管理有限公司 IFE 与 EFE 矩阵，列出企业的 SWOT 矩阵。

		S 优势	W 劣势
		1、公司知名度 2、地域覆盖面 3、产品制作技术 4、资金稳定 5、自配送链 6、产品价格竞争力 7、高学历的员工 8、营销能力	1、菜品创新能力 2、加盟管理体系 3、企业文化培育 4、原材料采购 5、店面面积 6、信息化管理
O 机会	1、南昌市对连锁餐饮的政策支持 2、南昌轨道交通的发展 3、居民对西餐接受度提高， 对西餐消费增多 4、南昌西餐市场巨大， 西餐目标客户潜力巨大	SO 1、利用公共交通完善 或延长自身配送链 2、在南昌市加大宣传 推广，例如地铁、箱体 广告	WO 1、利用支持政策，适 当扩大店面面积 2、打造信息化管理 系统，重视顾客反馈 3、将资金用于支持 开发新菜品
T 威胁	1、餐饮企业替代品众多， 竞争十分激烈 2、新企业新品牌， 3、与供应商谈判能力较弱 消费者议价能力增强 4、加盟店模式容易受到加盟商的影响 5、餐饮行业对创新能力要求非常高	ST 1、利用公司自身知名 度，强化与供应商的合 作，建立长期合作关系 2、在宣传中突出自身 的优势，即自身的技术 和配送优势	WT 1、控制南昌地区的 加盟，防止地区过度 饱和

我们根据企业优势把握外部机会列出的 SO 战略是：

- 1、利用公共交通完善或延长自身配送链
- 2、在南昌市加大宣传推广，例如地铁、箱体广告

根据企业优势回避外部威胁，列出的 ST 战略是：

- 1、利用公司自身知名度，强化与供应商的合作，建立长期合作关系
- 2、在宣传中突出自身的优势，即自身的技术和配送优势

根据外部机会克服自身劣势，列出的 WO 战略是：

- 1、利用支持政策，适当扩大店面面积
- 2、打造信息化管理系统，重视顾客反馈
- 3、将资金用于支持开发新菜品

将劣势降到最小并避免威胁：

- 1、控制南昌地区的加盟，防止地区过度饱和

7 BCG 矩阵

波士顿矩阵是由美国大型商业咨询公司——波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）首创的一种规划企业产品组合的方法。问题的关键在于要解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，只有这样企业的生产才有意义。同时，如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去，以保证企业收益，是企业在激烈竞争中能否取胜的关键。

1、明星类产品

在所有产品中，“海陆空”是集奥尔良鸡肉、牛肉粒、虾仁、蟹棒、菠萝和玉米为一体的披萨，对消费者的吸引力很大，堪称超性价比之王。因其优质的口味以及产品创新性高，“海陆空”披萨有着很高的市场占有率。

策略：应增加投资，积极扩大经济规模和市场机会，加强种类创新，提高市场占有率，提高竞争地位。

2、现金牛类产品

牛男手造榴莲披萨有着广泛的知名度，并且拥有大量的忠实顾客群，盈利空间很大。但基于必胜客、棒约翰等品牌的强大竞争压力，该产品的市场增长率已经很难有很大的突破。

策略：投资维持现状，目标是保持业务现有的市场份额，坚持加快终端网络建设，减少硬性广告投资的策略。

3、问题类产品

牛男手造小食的推出对中青年层次的消费者比较有吸引力，但也有很多中老

年层次的消费者不太会喜欢这类牛男手造小食产品，有市场潜力但也有很大挑战性。

策略：加大对消费者，将小食与披萨进行搭配组合成套餐形式。

4、瘦狗类产品

甜品以及饮品一方面市场可选择性太大，产品创新性严重不足，市场竞争压力非常大，相对市场占有率和市场增长率都比较低。

策略：可以保留倒不必要花费太多资金在此项目的开发。

高

市场
增
长
率

低

明星类产品 “海陆空”披萨	问题类产品 小食
现金牛类产品 榴莲披萨	瘦狗类产品 甜品以及饮品

高

相对市场占有率

低

8 战略选择（QSPM 矩阵）

定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）是战略决策阶段的重要分析工具。该分析工具能够客观地指出哪一种战略是最佳的。QSPM 利用第一阶段和第二阶段的分

析结果来进行战略评价。

QSPM 的分析原理是这样的：将第二阶段制定的各种战略分别评分，评分是根据各战略是否能使企业更充分利用外部机会和内部优势，尽量避免外部威胁和减少内部弱点四个方面，通过专家小组讨论的形式得出。得分的高低反映战略的最优程度。也就是说，QSPM 的输入信息正是第一阶段的因素评价结果（由 EFE 矩阵、IFE 矩阵、竞争态势矩阵分析得出）和第二阶段的备选战略（由 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵分析得出），QSPM 的结果反映战略的最优程度。

	项目 关键因素	权重	战略 1		战略 2		战略 3		战略 4	
			市场渗透战略		前向一体化战略		产品开发战略		后向一体化战略	
			吸引力评分	吸引力总评	吸引力评分	吸引力总评	吸引力评分	吸引力总评	吸引力评分	吸引力总评
机会	1、南昌市对连锁餐饮的政策支持	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
	2、南昌轨道交通的发展	0.16	4	0.64	1	0.16	4	0.64	4	0.64
	3、居民对西餐接受度提高，对西餐消费增多	0.14	4	0.56	1	0.14	4	0.56	3	0.42
	4、南昌西餐市场巨大，西餐目标客户潜力巨大	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	4	0.56
威胁	1、餐饮企业替代品众多，竞争十分激烈	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	2、新企业新品牌，与供应商谈判能力较弱	0.14	-	-	-	-	-	-	-	-
	3、消费者议价能力增强	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
	4、加盟店模式容易受到加盟商的影响	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-
	5、餐饮行业对创新能力要求非常高	0.13	3	0.26	1	0.13	3	0.39	3	0.39
内部优势	1、公司知名度高	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
	2、地域覆盖面广	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	3、产品制作技术独特	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14
	4、资金稳定	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
	5、自配送链优势	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15
	6、产品价格有竞争力	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24

	7、高学历的员工	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-
	8、营销能力强	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
内部 劣势	1、菜品创新能力弱	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
	2、加盟管理体系不完善	0.06	-		-		-	-	-	-
	3、企业文化不明显	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
	4、原材料采购能力弱	0.09	-		-		-	-	-	-
	5、店面面积小	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	6、信息化管理不足	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
总计				4.69		2.76		5.06		4.57

通过 QSPM 分析，我们发现在南昌地区加大广告宣传以及对菜品中的问题类产品加以开放是比较适合公司目前发展的战略，故选择战略 1 和战略 3。

9 战略实施

(1) 注重采用组合定价策略，确定别具一格的小食，甜点及饮品与披萨搭配套餐组合。在实际的营业过程中，消费者对于牛男手造中的小食、甜点及饮品的实际所需各自不同。因而，每家分店可以依据各自的实际订单情况制定切合消费者需求的组合套餐。例如，针对情侣，推出心心相印套餐，通过“海陆空”披萨与一些饮品及甜点相结合，凸显甜蜜蜜的恋爱时光，与你相伴海陆空天涯海角的主题。由于小食和甜品销量不好，所以，对于这些滞销的小食、甜点及饮品与榴莲披萨和“海陆空”披萨进行合理的搭配，推出优惠套餐和精选套餐。优惠套餐最低标配是“一杯饮品+两个小蛋糕+一份 7 寸榴莲披萨”，售价在 38 元左右。精选套餐则存在多种组合，以供消费者自由选择。其主要组合形式即“饮品+甜点+披萨”，并提供适当的价格优惠，所有菜品的价格在 38-288 元之间。

(2) 立足多角度投放宣传广告，以进一步拓展影响力。随着新式交通工具—地铁的正式运行，越来越多的人选择乘坐地铁作为出行工具，所以，可以在地铁上包括地铁站投放广告。与地铁公司进行合作，在地铁出入口，地铁站内部的墙壁上投放平面广告，引导消费者地铁口就有牛男手造，吸引顾客的注意。此外可以设计牛男手造主题车厢，通过图片的形式展示牛男手造的菜品，以勾起乘客的食欲。联系广告商及公交公司，在公交车的车身投放菜品广告，在公交站台投

放菜品广告，促使乘客在等车的瞬间了解到牛男手造的美味菜品。激发其消费欲望。

此外，注重借助社交软件这个平台，对牛男手造的菜品进行推广。可以在微信及微博建立公众号，定时发布菜品信息并定时举办优惠活动。例如关注公众号转发微博，微信并@三个以上好友就有机会获得减免机会。还可以在一些知名度较高的公众号例如南昌圈圈网，南昌美食攻略以及一些高校的微博微信公众号发布信息，从而让更多的人了解到牛男手造这个品牌，并吸引越来越多的消费者前来享受美食。

附录

分工与评分

姓名	负责内容	自评分
----	------	-----

1469006009 黄卓然	前言, pest 分析, 五力模型分析, 竞争者态势分析, EFE 矩阵制作, IFE 矩阵制作, SOWT 矩阵, QSPM 矩阵, Word 制作整理	98
1469006037 张薇	内部资源审视, 波士顿矩阵, QSPM 矩阵, Word 修改	97
1469006027 伍群山	核心能力分析, 战略目标制定, PPT 制作	96
1469006023 王若成	价值链分析, 战略实施	95
1469006029 熊可盈	PPT 演示	90
1469006026 吴芷芊	Word 查错	85