

菜肴故事（瑶湖店）战略分析报告

负责小组：营销天团

小组组长：吴兵兵

小组成员：李而闰、刘毅、彭帅、肖学文、余训环

完成时间：2017/05/30

一、前言	4
二、公司简介	6
三、战略环境分析	7
(一)、外部环境分析	7
1、企业宏观环境分析 (PEST)	7
2、行业环境分析	9
3、波特五力分析模型	16
4、环境评价 (EFE) 矩阵	18
(二)、内部环境分析	18
1、企业资源分析	18
2、内部资源条件自我审视	19
3、资源基础理论	19
4、价值链理论	19
5、内部资源评价 (IFE) 矩阵	21
四、战略目标分析	22
(一)、菜肴故事的战略目标	22
1、客户战略	23
2、区域化战略	23
3、制定人才吸收战略	23
(二)、菜肴故事战略目标的实现	23
五、企业战略评估及选择	24
(一)、优劣势机会威胁分析 (SWOT 矩阵)	24
1、菜肴故事的 SWOT 分析	24
2、菜肴故事的竞争战略选择	26
(二)、战略地位与行动评估分析 (SPACE 矩阵)	26
(三)、定量战略计划矩阵分析 (QSPM 矩阵)	29
六、企业战略实施	30
1、制定战略目标	30
2、制定高效的资源配置方案	30
3、市场营销组合	30

4、创建有效的组织结构-----	31
七、总结-----	31

一、前言

菜肴故事师大店打造成音乐主题餐厅，餐厅内部环境舒适，并有偿请学生演唱歌曲，让顾客在用膳时也能体验美妙的音乐。菜肴故事师大店命名为觅悦音乐餐吧。菜肴故事的优势主要有本身作为一个品牌，在学生心中知名度是相对较高的。受到学生们的青睐，市场份额占比较高。价格方面结合学校食堂价格，并相对提高点物价，且各种菜味道较好，食材质量较高。让学生吃得起，也吃得好。菜肴故事在师大只有一个店面，规模经济不足，整体效益不是很高。并且服务生大多以大学生为主，服务质量有待提高，自身也具有一定劣势。

餐饮行业已步入强势竞争时代，市场竞争激烈，如何打开市场终端，提高品牌知名度，抢占餐饮市场最大份额，代表着一个产业，引领一个市场。

每个人都会在音乐中找到自己的故事，在繁花中倾听浅吟低唱；在缓缓时光里回味过往的青春；在流动的旋律中感受久违的感动。没有什么比音乐更能代表音乐餐厅菜肴故事的魅力了。音乐餐厅以真人演唱为背景音乐，打造校园中最动人的餐厅现场。

当今的校园餐饮业，发展趋势可概括为：发展十分迅速，规模不断扩大，市场不断繁荣。然而，繁荣的同时意味着竞争的加剧，总有餐饮店铺倒下，又有新的店铺站起来，但总有少数几家在大浪淘沙中站稳脚跟并不断发展壮大。校园餐饮业市场同样存在着激烈的竞争，各式各样的大小饭店，餐厅争夺着校园有限的餐饮资源，冲击着学生们的味觉、视觉。校园音乐餐厅菜肴故事作为校园餐饮业的代表，应成为响当当的招牌。

以食为天，但在高校里，学校食堂的伙食一直被学生们所抱怨，由于学校食堂普遍都是以大锅菜的方式做的，虽然价格较低但很少能真正让学生欢迎。现如今，人们的生活水平在不断提高，对于高校学生来说，健康营养，价格适中的饮食才是他们所需要的。

在大学中一直被诟病的就是大学食堂的饮食问题，大学的饮食质量不高已成为公认的问题，仅仅是满足了学生们的温饱问题，而质量却远远没有达到学生们

的要求。音乐餐厅就是根据这一点,为了提高大学生的饮食质量,旨在为高校大学生提供价格低廉安全高质并富有特色的食品,音乐餐厅价格结合当地食堂价格,并适时提高点价格,既让学生吃得起,同时也让学生吃得好。并且同时为各高校提供一定的勤工助学岗位,帮助贫困生更好的完成学业。

二、公司简介

为了充分发挥“菜肴故事”的品牌优势，更好的发展“菜肴故事”的对外业务，为了对社会经济发展作出更大贡献，2008年10月17日，致力于打造“弘扬餐饮文化，打造赣菜第一品牌”的江西省菜肴故事餐饮发展有限公司成立了。菜肴故事餐饮发展有限公司的成立标志着“菜肴故事”的事业迈上了一个新的台阶，在新的时代背景下迎来了一个新的发展机遇。他的成立既是所有赣人对“菜肴故事”餐饮品牌的一种全新传承，同时也是对其进行的一次具有开创意义的创新与发展。

经过所有菜肴故事人3年多的努力，2011年菜肴故事已在江西省内拥有了13家分店。第14家分店正在运筹中。随着他的不断成长壮大，更加坚定了每一位菜肴故事人要将其做大做强信心：2012年开始向大陆的经济、金融、贸易和航运中心的国际化大都市上海进军，全力打造赣菜品牌。2016年开始向中国各大省会城市进军，要将菜肴故事传播到全国各地的每一个角落，随后我们更大的愿景是要将赣人的菜肴故事传遍全天下，实现“凡是有华人的地方就有菜肴故事”，全力以赴的将赣菜品牌推向全国面向世界。

为适应快速多变的市场经济环境，转变企业管理模式，实现企业可持续发展，菜肴故事引入了科学的管理体制和先进的服务理念，经过短短的一年多时间，菜肴故事得到了社会各界的肯定，并因此获得了各种荣誉，荣获了“中国餐饮名店”“优秀餐饮企业”“绿色餐饮企业”“餐饮文明单位”“创新发展奖”“双十佳明星企业”等众多奖项。目前已被吸收为江西省南昌市餐饮烹饪行业协会会员单位，菜肴故事之所以能取得这样的成绩，离不开许许多多爱护“菜肴故事”品牌的客户对我们品牌的信任与支持，对我们赣式美食及其优质服务的肯定。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。菜肴故事人从创立之初就把弘扬赣菜文化，打造全世界一流的赣菜品牌定位为企业的发展方向，一直以来就朝着赣菜第一品牌的荣誉而努力，“吃赣菜，就到菜肴故事”成为我们孜孜不倦的追求。我们相信，通过我们所有菜肴故事人的不懈努力，“菜肴故事”不仅能成为赣菜的第一选择，也将跻身于各大知名菜系之列。

三、战略环境分析

（一）、外部环境分析

1、企业宏观环境分析（PEST）

1.1、政治环境

1.1.1、政治环境稳定。

1.1.2、法律完善：中国政府高度重视经济法律建设，不断建立和完善有关法律和规章制度。在鼓励各类中小企业发展的过程中，先后颁发修订了《公司法》、《中小企业促进法》、《食品安全法》、《餐饮业管理办法》等法律法规，为菜肴故事的生存和发展提供了必要的法律保证。同时，政府相关部门加强了队视频安全的监管和队餐饮行业的规范，不仅有利于行业的良性竞争，更可以减少诸如菜肴故事这样经营规范的餐饮企业发展阻力。

1.1.3、政策扶植：政府鼓励和复制非公有制经济的发展。09年《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》发布以来，营造了有利于中小企业发展的良好环境，环节中小企业融资困难，加大对中小企业的财税扶持力度，加快中小企业技术进步和结构调整。

1.1.4、反腐倡廉不断深入：中央“八项规定”出台后，公务接待、公款消费直线下降，使高端餐饮行业失去一大批现有以及潜在消费者。

1.2、经济环境

1.2.1、随着中国经济的发展，人民生活水平不断提高，消费能力大大增强。

1.2.2、在中国经济新常态下，经济增速虽然放缓，实际增量依然可观：经济增长更趋平稳，增长动力更为多元；经济结构优化升级，发展前景更加稳定；政府大力简政放权，市场活力进一步释放，给中国全方位的发展带来新的发展机遇。菜肴故事作为第三产业服务业的一部分，其发展顺应了新常态下产业结构优化升级的趋势。

1.2.3、餐饮行业不断转型。一方面反腐倡廉挤去餐饮业经济泡沫，使高端餐饮回归

理性消费结构，向大众化餐饮看齐，或是多元化经营管理；另一方面更是大众餐饮勇于探索创新，结合消费者需求，充分利用 O2O 营销模式。菜肴故事在餐饮业转型的行业环境下，果断采取连锁经营管理模式，打造既能符合大众口味与需求，又能满足高端消费者的独具特色的赣菜品牌。同时，充分利用微信、大众点评、美团等智能化途径，实现线上线下共同促进的发展目标。

1.2.4、餐饮业不断发展的同时，食材成本、劳动力成本不断上升，管理人才供应满足不了不断转型创新的餐饮业发展需求。针对这些餐饮难题，菜肴故事采取公司集中采购，由供应商同意配送各门店的方式节约成本；明确分工，责任到人，纪律严明强调绝对服从，以多种方式激励员工，提升员工积极性与工作投入程度，是菜肴故事人力资源得到最合理的利用，也间接地不定期组织公司管理团队参加管理技能培训，不断提高管理团队能力，与时俱进适应餐饮业的不断发展。

1.3、社会环境

1.3.1、随着人民生活水平的提高，饮食消费越来越追求健康养生，饮食需求也越来越多元化，人们追求品牌店、特色店和名牌餐饮企业的势头更加明显。这对菜肴故事以及同行的出品提出了新的要求，谁能保证菜品绝对安全健康和符合多元口味，并打造独具特色的品牌，谁就能在餐饮更好的立足发展。

1.3.2、在知识经济时代，企业之间的竞争越来越表现为文化的竞争，企业文化对企业的声望影响越来越大，已经成为企业竞争力的基石和决定企业兴衰的关键因素。菜肴故事在变幻莫测的商海中，总决出了企业发展是离不开文化的，唯有文化才是企业生存的根本。菜肴故事在企业文化建设和传承赣菜文化上做的尤为出色。

1.4、技术环境

1.4.1、温室大棚种植和冷餐配送等技术让菜品摆脱时间和空间限制，保证了菜肴故事食材多样化和新鲜。

1.4.2、现代化的后厨设备，让菜肴故事出品效率更高，让菜品质量更有保证，让操作更加智能安全。

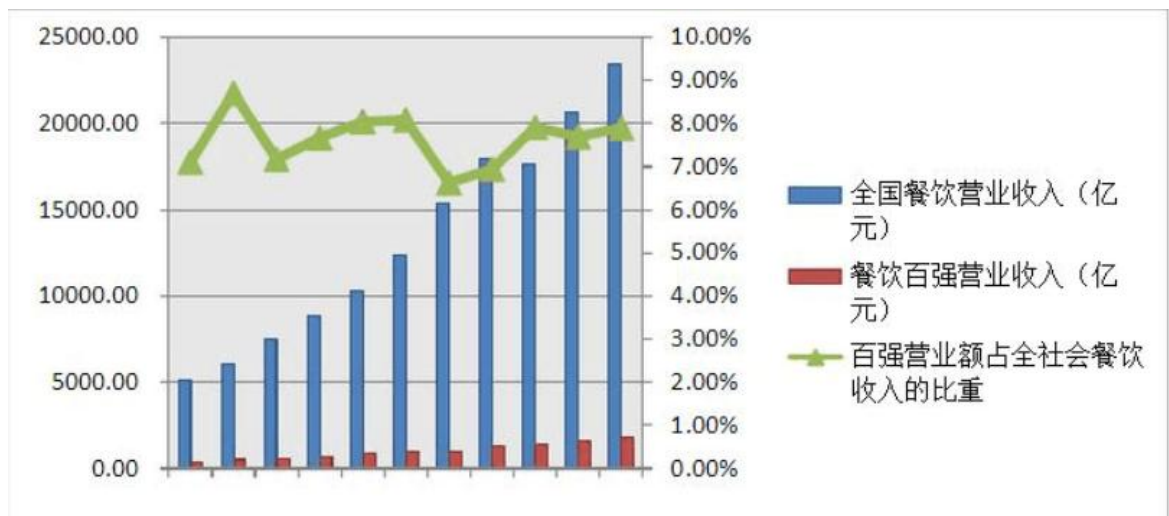
1.4.3、互联网技术和新兴媒体高度发达，极大地促进了菜肴故事门店之间、员工之间的信息交流，方便了管理，也让菜肴故事宣传途径更加多样化；通过搭建线上平台，实现了自主订餐、支付，既方便顾客又节约人力；同时用餐中美食即时分享，用餐后的点评既起到免费宣传的作用，又为管理和服务的改进提供更多的信息来源。

2、行业环境分析

2.1、市场结构分析

2.1.1、集中度

近几年，我国国民经济稳定快速增长，城乡居民收入水平明显提高，餐饮市场表现出旺盛的发展势头，餐饮消费成为拉动全年消费需求稳定增长的重要力量。



分析：

由以上两个通过数据得到的关于营业收入的图形可以看到：目前餐饮行业前百强企业所占的市场份额比较低，不考虑 2008 年金融危机的影响，百强营业额占整个行业收入的比重以及营业额的增幅是逐年增长的，所以可以预测未来餐饮行业的市场集中度定会逐渐提高。同时可得： $CR100=1850.56/23448=7.89\%$ （以 2012 年计算）

中国烹饪协会 19 日发布的《2013 年度中国餐饮百强企业分析报告》显示，2013

年全国餐饮收入为 25392 亿元，百强企业营业收入 1911.1 亿元，同比增长 5.7%，增速比 2012 年大幅下降 10.8 个百分点，首次低于全国餐饮收入 9.0% 的平均水平。

今后随着连锁经营、特许经营的发展，餐饮业集中度有望逐步提高。但较长时期内，由于中国餐饮业本身是一个竞争特别充分的行业，大量新资本仍会不断进入，所以仍将保持一种百花齐放的状态。

2.1.2、产品差别化

中国是一个餐饮文化大国，长期以来在某一地区由于地理环境、气候物产、文化传统以及民族习俗等因素的影响，形成有一定亲缘承袭关系、菜点风味相近，知名度较高，并为部分群众喜爱的地方风味著名流派称作菜系。其中，鲁菜、川菜、苏菜和粤菜、享称为“八大菜系”，加上京菜和鄂菜，即为“十大菜系”，有宫廷、寺院、民间三大素食派别，既有保健医疗食品又有普通食品，适合消费者的多种需求。从经营业态看，有快餐、中式正餐、早点、主题餐厅、特色餐厅、小吃、酒吧、茶馆，等等。

2.1.3、行业进入壁垒

①、资金门槛低。餐饮业属于劳动密集性行业，资金投入低，这也是社会闲散资金和私人资本大量进入餐饮业的原因。

②、技术壁垒低。餐饮业中常用的技术都没有任何独有与专有性，可以轻易从市场上得到，因此行业技术壁垒低。

③、品牌与网络壁垒低。中国餐饮市场极其广阔，而国内餐饮企业中还没有如麦当劳、肯德基这种无人不晓的品牌，即使在一个城市也还没有绝对强大的知名企业。销售网络是餐饮业竞争的重要手段，而当前国内餐饮业的连锁程度总体都不算高，国内餐饮企业的连锁化、集团化、品牌化还有很长的路要走。因此，目前投资者进入餐饮行业的品牌与网络壁垒也很低。今后随着产业集中度提高，中国餐饮市场必将出现一批品牌知名度很高的企业，他们的扩张将对市场上其他餐饮企业将构成越

来越高的结构性壁垒或竞争性壁垒。

④、存在一定的行为性壁垒。新餐饮企业面对的行为性壁垒，主要指价格战。由于餐饮业的地域特性和扎堆效应，先进入企业往往对后进入者采取价格攻击，利用各种优惠手段维持自己的优势和客源。可见，价格壁垒是新进入的餐饮业投资者需要面对的问题。

⑤、文化性壁垒高。中国地域广阔，形成了多种多样的富有民族特色和地方特色的民俗文化及生活习惯，因此跨入国内不同地区扩张或投资的餐饮业者，将面临文化壁垒的各种影响。

中国餐饮文化性市场壁垒的另一种情况，是随着国际经济一体化进程的加剧和中国改革开放的纵深发展，有越来越多的国外投资者进入中国餐饮市场，同时越来越多的国内餐饮集团开始跨国经营。文化性市场壁垒对餐饮企业或投资者的制约将是全方位的。因此对于餐饮企业或投资者来说，跨文化沟通与管理，将是其知识体系中不能缺少的一个模块。

2.1.4、退出壁垒

对大多数中小餐饮企业来说，退出的主要壁垒是经济壁垒，包括库存原材料转让、合同违约、人员遣散、租金等方面的损失，这些因素造成的壁垒较低。对大型餐饮企业而言退出壁垒要高些，主要包括政府压力、大量沉淀成本（如加盟费等），但总体而言，我国餐饮行业退出壁垒较低，所有这些造成餐饮行业竞争较为完全。

2.2、市场行为分析

2.2.1、价格行为

我国餐饮行业虽然属于竞争程度比较高的市场结构类型，但由于餐饮企业数量多，大多数企业规模较小，功能结构单一雷同，同质化竞争激烈，加上进入壁垒低，在同一商圈内往往会形成接待能力过剩，规模企业由于退出壁垒高，这种过剩更是如此，所以价格战、促销战时有发生。

同时，由于餐饮企业多是以租赁商业地产为主，双方冲突不断，餐饮企业更是结成同盟，增加与地产商谈判的筹码。尽管双方都在卖力地进行品牌推销，但价格却是最终的焦点。

2.2.2、产品策略

商务部的《指导意见》提出，力争用5年左右的时间，大众化餐饮占全国餐饮市场的比重提高到85%以上。鼓励高端餐饮企业发展大众化餐饮网点，推动餐饮业转型发展。引导餐饮企业在社区、学校、医院、办公集聚区、商圈建设餐饮网点，推动餐饮服务便利化发展。支持机关事业单位食堂和宾馆饭店的餐厅向社会开放，推动餐饮服务的社会化发展。鼓励有条件的城市根据消费需求建设美食街、特色食品街等。

同时，鼓励餐饮企业创新服务模式，开展线上线下融合，实现实体店与互联网、移动通信以及微博、微信等社交媒体的合作，发展线上预订、营销、团购、外卖、餐厅索引和评价服务，开发移动支付功能，线下与快递公司合作，及时提供送餐上门服务，完善售后服务的在线服务模式，实现企业经营的网络化。

2.2.3、业态经营

2013年度餐饮百强企业中，有41%的百强企业采取全部直营连锁或者承包的经营方式，59%的企业采取直营+加盟（承包）的经营方式。

分业态来看，加盟经营方式依然是火锅企业对外扩张的首选，直营加盟比为2:5，远高于其他业态。结合近几年百强企业的直营加盟比，快餐和餐馆酒楼的直营加盟比有所下降，主要以直营为主。虽然从往期历史情况来看，餐馆酒楼也经历过加盟门店数增长的阶段，但随着品牌的发展与培育，加之经营业绩的影响，减少加盟门店数、强化对门店的直营控制成为餐馆酒楼的共识。而对于快餐来说，直营加盟比为3:1，是近几年来直营加盟比最为稳定的业态。团膳企业由于经营模式的特殊性，都是采取直营连锁或承包的经营方式。西餐直营店对加盟店的比重不到1:2，但外资企业大部分门店主要采取加盟模式，直营店对加盟店的比重可达到1:4左右。

4. 组织协调行为

中国餐饮行业的构成以中小企业为主，随着原材料、人工、租金的大幅上涨，以及政府对于食品安全问题监管力度加大都削弱了餐饮企业盈利能力，众多中小型餐饮企业遭遇生存困境。另一方面，那些依靠连锁实现规模化、标准化的餐饮企业快速崛起，并成为引领中国餐饮行业规范化发展的中坚力量。以往靠低成本扩张的模式难以为继，成本上涨推动中国餐饮业变革，行业整合新阶段已经开启。

2007 至 2012 年上半年，中国餐饮业共发生 45 起并购交易，披露金额为 11.1 亿美元，其中，已完成交割的并购 33 起，涉及金额 10 亿美元。按照收购方内外资企业性质划分，外资并购（外资企业收购内资企业）处于主导地位。2007 年至 2011 年间，共有 26 起外资并购，约占并购总数的 58%；并购金额 9.2 亿美元，占比 83%。不难理解，中国庞大的消费市场和不断提升的消费能力对于外资企业有着致命的吸引力。

2.3、市场绩效分析

2.3.1、成本与收益

由于餐饮业档次区别明显，因此启动资金多少没有定论，小资金也可进入。如果以平均值为基准，餐饮业的成本结构大致如下：

成本项目	占营业额的百分比
材料费	35%
人事费	20%
房屋租金	10%
水电燃料费	4%
消耗品	4%
税金	5%
杂费	5%
设备装潢的折旧	5%
资本利息	4%

据上可知，餐饮业的投资收益为：平均毛利率是 65%（若视营业额为 100%，减

去直接成本即材料费 35%)；平均净利率为 12%（投资者完全自有资金启动，营业额减去不含资本利息在内的所有成本），或为 8%（投资者完全付息借资启动，营业额减去所有成本 92%）。

2.3.2、利润水平

2013 年餐饮收入 25392 亿元，同比增长 9.0%，增速继续下滑，创 21 年来的增幅最低值，降至个位数，且比上年同期下降了 4.6 个百分点，降幅进一步扩大，如图 1 所示。高端餐饮严重受挫，限额以上餐饮收入近年来首次负增长，同比下降 1.8%。



图 1 中国餐饮收入及增速 (2002-2013 年)



图 2 2013 年全国餐饮收入月度增幅状况

从月度来看（图 2），在外部市场环境和政策环境的冲击下，全年餐饮市场运行呈现波动。上半年，整个餐饮市场在 4 月增速陷入全年最低值 7.9% 之后出现向好倾向，增速升至 9% 以上，但 7 月又滑至一个小低谷，随后开始上下震荡，11 月、12 月连续下降，市场逐步萎缩，最后以 8.6% 收官。

2.3.3、产品质量

餐饮行业处于与消费者日常生活联系最紧密的领域，因而行业整体对食品安全监督及质量控制有较高的需求。一方面，对于中国中小型餐饮企业而言，由于基础薄弱，管理水平普遍不高，安全意识、风险意识、诚信意识、责任意识比较淡漠，监管能力还不完全适应餐饮产业发展和人民群众对食品安全的要求，确保餐饮服务食品安全任重道远。另一方面，对于大型餐饮企业而言，随着连锁门店和菜品种类的增多，对食品安全及质量监控方面的要求也越来越细致。如果质量控制的某个环节出现疏忽，食品安全得不到保证，则影响整个企业的发展，甚至毁灭一个企业。

随着市场消费从价格、品种选择为主向价格、品位、氛围、服务和品牌文化等综合型方向转变，选择性和理性化消费特点日趋增强，消费更加注重卫生、环境、服务、特色的需求。品牌店、特色店和名牌餐饮企业个性化特色经营突出，绿色餐饮业开始兴起，餐饮行业更加重视食品质量安全。同时随着社会生活日益多样化、多元化，餐饮形式也更加多种多样，休闲餐饮、浪漫餐饮、沙龙餐饮、旅游餐饮、娱乐餐饮、会展餐饮、网络餐饮、邮递餐饮等都会更多地进入人们的生活，而传统餐饮的形式受到很大的挑战。

2.3.4、结论

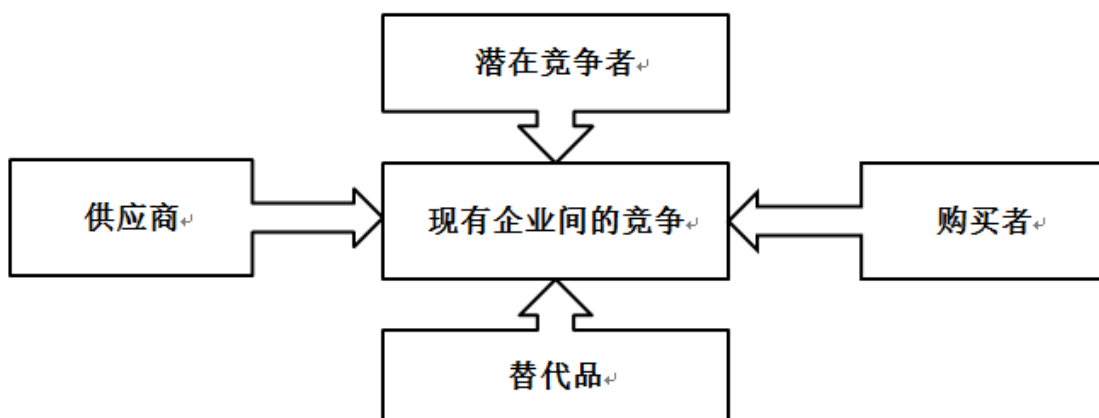
从餐饮行业整体市场情况看，餐饮行业的入门较容易，通过“小本经营”的思路，尽管可以赚取一定的收益，但餐饮企业的内部管理结构容易缺失，例如在食品质量管控、现金管控、员工管理、骨干员工激励等方面都存在问题，不利于企业做大做强，面对竞争日益激烈的市场，“小作坊式”的运营模式难以支撑餐饮企业的快速发展。虽然连锁经营已成为中国餐饮企业做大做强的首选途径之一，但连锁经营仍面临系列风险。从中国餐饮企业连锁经营情况看，直营店、加盟店数量较多，

伴随募集资金项目的建成投产，连锁经营管理幅度更宽。如果各直营店或加盟店没有按照公司制度严格管理而影响菜品质量或服务质量，则可能对公司的整体品牌形象和业务经营造成不利影响。

3、波特五力分析模型

波特五力模型简介

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 80 年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是： 供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的威胁、替代品的威胁、现有企业的竞争强度。



3.1、潜在竞争者分析

对于菜肴故事餐厅而言，潜在进入者应是以校内学生为主要市场，以食品为销售产品而进行营业的各种人群，其中主要的潜在竞争者应该是校内的学生或已经毕业的学生。它所构成的最大威胁是不可预测性，未知因素多。

优势: 对于潜在竞争者而言，菜肴故事已经拥有一定的市场份额和品牌形象及其所产生的品牌效应。

威胁: 菜肴故事作为一家江西本土的连锁餐饮企业，其各分店的菜品均由总部统一制定，自主创新能力不足。

3.2、现有企业间的竞争

菜肴故事的市场定位于学生中餐，现今学校里的中餐店只有麻吉与菜肴故事两家，所以目前的竞争不是很激烈。至于学校其他餐厅的市场定位都是不一样的，各自之间的市场竞争者也大不相同。相对而言，各自的市场份额都很可观。市场形势良好

优势：菜肴故事将用餐和音乐结合起来，给予顾客一种闲适的用餐环境。餐厅的定位是中档消费群体，价格较为低廉，较为符合校内大部分学生的消费能力。

3.3、供应商的议价能力

音乐餐厅作为一家连锁餐饮，具有大量的、稳定的食材需求。其面对供应商时有较强的议价能力

3.4、购买者的议价能力

“人是铁饭是钢”食物是生活必需品，是必须拥有而不是需要不需要的为题。其次食物价格是餐厅根据各方面因素经过综合分析得出的，买方并不具备议价的能力，原因是餐厅具有绝对的优势。正所谓“同意也得同意，不同意也得同意”

3.5、替代品威胁

现今学校的餐厅还是有很多的，比如渔魅、肉蟹煲、三顾冒菜等餐厅都有一定替代作用，对餐厅的市场份额也是具有一定的威胁。

总结：总之，时下餐饮市场竞争激烈，校内的、校外的、大的、小的种类琳琅满目，这显然对校内菜肴故事形成了巨大压力。在这样的市场环境中，校内菜肴故事除了要积极提炼自身的核心价值外，也需要制定合乎情理的市场战略。只有这样，采取的营销攻势才具有针对性，才能做到有的放矢，才能立于不败。

4、环境评价（EFE）矩阵

	关键外部因素	权重	评分	加权评分
机会	市场相对稳定	0.15	3	0.45
	餐厅地址人流量较大	0.15	4	0.60
	供应商议价能力较差	0.10	2	0.20
	外卖平台发展迅速	0.10	3	0.30
威胁	同行业竞争激烈	0.10	2	0.20
	消费者消费能力有限	0.15	2	0.30
	反腐倡廉政策影响	0.10	3	0.30
	消费者品牌忠诚度不高	0.05	2	0.10
	外卖平台契合度不够	0.10	2	0.20
合计		1		2.65

注：评分值表示企业对各因素反应程度：1=反应很差；2=反应为平均水平；3=超过平均水平；4=反应很好。

（二）、内部环境分析

1、企业资源分析

1、企业现有资源：地理位置优越，位于三食堂二楼，管理部门分工明确，价格实惠在人们心中树立良好的企业形象。

2、资源的利用情况：利用良好的口碑不断退出新菜品，推出新活动，让顾客不会对餐厅失去新鲜感。

3、资源的应变能力：准备利用闲暇时间，比如上午下午非用餐时间把餐厅用来当桌游室，吸引顾客，提高餐厅知名度。

2、内部资源条件自我审视

1、企业文化

餐厅对员工的要求非常高，客人进店时面带微笑口中说欢迎光临，顾客提出对菜品不满意无条件更换，时刻秉承着顾客就是上帝的原则和理念。

2、市场营销

用户分析：对在校大学生的需求进行了调查，分析了学生市场的情况和需求，对用户群体进行了分析以及确认了最佳市场细分战略。

定价：餐厅把价位定在学生消费水平之内，人均消费不超过二十元的定价措施。
机会分析：对餐厅存在的风险和未来的发展机遇也进行了分析和评估，准备继续更新菜品和加大服务态度。

3、资源基础理论

有形资产：店面及店内各种设施

无形资产：菜肴故事的口碑以及知名度

4、价值链理论

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔波特提出来的价值链。分析方法视企业为一系列的输入、转换与输出的活动序列集合，每个活动都有可能相对于最终产品产生增值行为，从而增强企业的竞争地位。企业通过信息技术和关键业务流程的优化是实现企业战略的关键。企业通过在在价值链过程中灵活应用信息技术，发挥信息技术的使能作用、杠杆作用乘数效应，可以增强企业的竞争能力。价值链分析可以使企业更好的确定其优势与劣势，尤其是相对于竞争者的优劣势。企业与企业的竞争不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的分析，而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。

4.1、餐厅基础设施方面

餐厅坐落在人流量巨大的三食堂楼上，公共设施齐全，而三楼主要是由各类餐店组成，环境比一般食堂环境要好。餐厅本身各类设施齐全，符合顾客的主要消费需求。同时菜肴故事打算利用自身餐厅的便利条件，在下午开设桌游场，以此来提高自身的影响力。同时也可以留住一部分在餐厅进行桌游的顾客。

4.2、人力资源方面

餐厅配备有一个店长以及五名左右的固定服务人员，在消费旺季的周五和周末，会由校内的兼职学生补充，防止服务不过来的问题。人力分配合理有效，让整个餐厅整体上做到井然有序。

4.3、采购方面

原材料的采购对于一个餐饮行业来说是重中之重，必须放在首要位置，菜肴故事在食材采购方面有着严格的要求，层层把关，保证食材的新鲜和健康。同时菜肴故事和上游的产品供应商之间保持着十分良好的合作共赢关系。面对如此学校如此庞大的市场，许多供应商都会想和菜肴故事合作，这就让菜肴故事在整个关系中处于一个十分有利的位置，保证了自己所购买的原食材的性价比是十分高的。

4.4、服务方面

对于一家在校园来说相对比较高档的餐厅，菜肴故事所提供的服务是相对比较好的。从进门开始就会有服务人员在选座、点餐和拿纸拿水。这相对于学校其他食品消费场所来说，菜肴故事所提供的服务是贴心的，服务人员在工作期间也会不停的走动，面对顾客在用餐期间出现的问题和提出的要求也会及时的帮助和解决。

4.5、物流方面

在对于食材和餐厅需求比较高的日用品来说，菜肴故事采用集中高效的方式，让整个过程从食材的选取到配送十分的紧密，丝毫不会占餐厅太多的时间。

5、内部资源评价（IFE）矩阵

评分分析：

作为一个音乐餐厅，良好的环境（这其中包括音乐以及卫生状况）是最主要的因素。这是菜肴故事重要的优势。良好的菜的品质以及美味的菜品可以赚的足够的回头客，因此产品价格质量也是重要的优势。一个品牌要想立足一方市场，品牌知名度的高低以及市场份额的占有率也是不可或缺的。菜肴故事在师大学生眼中拥有较高的声誉，市场知名度较高，口碑不错，是自身的次要优势。

关键内部因素		权重	评分	加权评分
内部优势	品牌知名度	0.10	3	0.30
	市场份额	0.10	3	0.30
	产品价格质量	0.20	4	0.80
	创新效率	0.05	3	0.15
	资源稳定	0.10	3	0.30
	餐厅环境	0.20	4	0.80
内部劣势	规模经济	0.20	1	0.20
	服务质量	0.05	2	0.10
合计		1		2.95

内部优势：

- 1、品牌知名度：菜肴故事作为学校少数的音乐餐厅，并且本身作为一个品牌，在学生心中知名度是相对较高的。
- 2、市场份额：市场份额比重较高，比较受学生们的青睐。
- 3、产品价格质量：菜肴故事结合学校食堂价格，并相对提高点物价，且各种菜味道较好，食材质量较高。让学生吃得起，也吃得好。
- 4、创新效率：开拓新渠道盈利模式，结合时下火热的桌游，开设桌游休闲场所。将桌游娱乐与餐饮结合，实现创新盈利的新增长点。
- 5、资源稳定：菜肴故事统一采购食材。与农产品种养企业签订协议，食材直接

由签约企业配送，保证最新鲜，最健康，最快捷。并且与供应商议价能力较高，与供应商属于属从地位，最大限度的节约采购成本。

6、环境：将菜肴故事打造成音乐主题餐厅，餐厅内部环境舒适，并有偿请学生演唱歌曲，让顾客在用膳时也能体验美妙的音乐。菜肴故事师大店命名为觅悦音乐餐吧。

内部劣势：

1、规模经济：因在师大只有一个店面，所以还不能将自身在校园做的更大、更强。规模经济效益不足。

2、服务质量：因处于校园聘请的服务员大多属于学生，所受专业水平修炼很少，服务质量有待提高。

四、战略目标分析

定义：战略目标是企业使命和功能的具体化，一方面有关企业生存的各个部门都需要设定目标；另一方面，目标也取决于个别企业的不同战略。通常要从盈利能力、市场、生产率、产品、资金、研究与开发、组织、人力资源、社会责任等方面考虑。战略目标是最高层次的目标，即企业要根据自己的风险偏好和风险承受能力制定。

（一）、菜肴故事的战略目标

菜肴故事的核心价值观蕴涵着菜肴故事的愿景、使命和战略。菜肴故事的愿景是打造“弘扬餐饮文化，打造赣菜第一品牌”。菜肴故事人从创立之初就把弘扬赣菜文化，打造全世界一流的赣菜品牌定位为企业的发展方向，一直以来就朝着赣菜第一品牌的荣誉而努力，“吃赣菜，就到菜肴故事”成为其孜孜不倦的追求，并且持续为客户创造最大价值。菜肴故事秉承“以客户为中心”，基于客户需求、为客户提供各式各样餐品，菜肴故事承诺“我们的战略目标非常明确，那就是成为赣菜第一品牌。”

1、客户战略

为客户服务是菜肴故事存在的唯一理由；客户需求是菜肴故事发展的原动力。质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力。持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

2、区域化战略

作为赣菜地方菜，区域化经营细分市场显得十分重要。菜肴故事抓住大学生消费不高，需求中档的特点。在多个大学校园开设分店，例如师大菜肴故事音乐餐厅，就在师大赢得良好口碑。

3、制定人才吸收战略

目前菜肴故事正大力扩展校园市场，其第一要素即人才需求，菜肴故事为增强其竞争力必吸收更多的销售人员和管理人员等人才。同时注重菜品的创新，吸收更多的创新人才等。

（二）、菜肴故事战略目标的实现

- 1、基于客户需求持续创新。满足顾客对多样化餐品的需求。加大创新力度，拓展市场销售，了解各顾客提出的食才采购需求及各种物资的市场供应情况。
- 2、应继续推动进入校园市场的步伐并化被动为主动拥有自己独立的品牌大学生市场的信任。菜肴故事在餐饮竞争中逐步转被动为主动，并成功赢得校园市场的拓展。这些正表明了菜肴故事在校园市场上的竞争力慢慢增强的趋势，应继续加强自身品牌的影响力。
- 3、继续维持或增加投入研发的资金和人才，确保增强企业的核心竞争力。熟悉国家在食品方面的政策、法规，严格执行《食品卫生法》，遵守国家有关规定索取检验合格证或化验单、卫生许可证等。

五、企业战略评估及选择

（一）、优劣势机会威胁分析（SWOT 矩阵）

面对菜肴故事在自身发展中出现的竞争态势，依据 SWOT 模型给予一定的分析。

定义：SWOT 分析方法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明，而能力学派管理学家则运用价值链解构企业的价值创造过程，注重对公司的资源和能力的分析。

SWOT 分析，就是在综合了前面两者的基础上，以资源学派学者为代表，将公司的内部分析（即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（即更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起来，形成了自己结构化的平衡系统分析体系。与其他的分析方法相比较，SWOT 分析从一开始就具有显著的结构化和系统性的特征。就结构化而言，首先在形式上，SWOT 分析法表现为构造 SWOT 结构矩阵，并对矩阵的不同区域赋予了不同分析意义。其次内容上，SWOT 分析法的主要理论基础也强调从结构分析入手对企业的外部环境和内部资源进行分析。

1、菜肴故事的 SWOT 分析

菜肴故事的竞争优势（S）

在面对其他竞争对手的时候，菜肴故事主要呈现出了以下几个竞争优势：一是菜肴故事本身的文化积淀，源于历史。菜肴故事最初是由添喜居士成立于明朝永乐年间（1408 年 10 月 17 日），菜式多有“古朴神农”之味。其次，菜肴故事本身的专一化程度特别的高，菜肴故事一直致力于赣菜的钻研，通过无数赣人不断的挖掘、整理和创新，菜肴故事以其独特的赣食佳肴和饮食文化，赢得了八方宾客的交口称赞。2008 年 10 月 17 日，一个致力于打造“弘扬餐饮文化，打

造赣菜第一品牌”的江西省菜肴故事餐饮发展有限公司成立了。菜肴故事人从创立之初就把弘扬赣菜文化，打造全世界一流的赣菜品牌定位为企业的发展方向，一直以来就朝着赣菜第一品牌的荣誉而努力，“吃赣菜，就到菜肴故事”成为其孜孜不倦的追求。

菜肴故事的竞争劣势（W）

首先，在琳琅满目的餐饮行业当中，专注于赣菜的菜肴故事显然市场的占有率就显得比较低了。同时在产品及服务标准化程度上还处于一个比价低水平。

菜肴故事的机遇（O）

在经济飞速发展的今天，人们对于饮食不再满足于能吃饱，渐渐过度到不但要吃饱，还要吃饱的阶段。所以在这个大背景之下，菜肴故事提倡绿色发展，打造绿色餐饮，将绿色的赣地食材融入到赣菜中去。

菜肴故事面临的威胁（T）

现如今餐饮行业发展迅速，不单单从总体上来看，就单独在省内，菜肴故事也面临着许多同行之间的竞争。就比如单单在学校之内，菜肴故事旁边就有着冒菜、火锅、还有一系列的餐饮同行，在如此多竞争对手的包围之下，菜肴故事还是面临着一定的威胁的。同时，餐饮业全面进入了一个“微利时代”，随着同行业竞争加剧，企业本身的成本增加，使得做大众餐饮的菜肴故事在利润上有较明显的降低。利润的降低就使得菜肴故事在荆棘中的生存环境越发的艰巨。

2、菜肴故事的竞争战略选择

通过 SWOT 矩阵分析，本组得出结论为：菜肴故事应采取稳定发展战略，继续巩固当前市场份额及竞争优势，并摆脱劣势及改善外部环境的威胁，不断寻求发展机会。

菜肴故事的 SWOT 矩阵分析

	S——优势	W——劣势
	1、文化积淀，源于历史 2、专一化程度高	1、市场占有率低 2、产品及服务标准化程度较低
O——机会 提倡绿色发展	SO	WO
	1、发挥总部品牌营销优势 2、大力推崇绿色美食概念	开展迅速扩张计划，定走向全国的长远计划
T——威胁	ST	WT
1、省内同行竞争 2、餐饮业全面进入“微利时代”	1、加强高效团队建设 2、提升单店盈利水平	1、制定一套标准的产品及服务项目明细 2、提高菜品创新能力

（二）、战略地位与行动评估分析（SPACE 矩阵）

1、财务优势（FS）

菜肴故事在 2016 年的营业金额 150 万，纯利润 80 万，在师大地区餐饮业排行榜首。在 2016 年底，菜肴故事瑶湖店的财务、资金状况均表现良好。截止 2016 年底，菜肴故事负债率为 20.2%，较 2015 年的 30.1%下降了近 10 个百分点。菜肴故事已经连续三年保持营业利润持续增长。得分+3 分

2、产业优势（IS）

2.1、温室大棚种植技术和冷藏配送技术等让菜品摆脱时间和空间限制，保证了菜肴故事食材多样和新鲜。

2.2、现代化的后厨设备，让菜肴故事出品效率更高，让菜品质量更有保证，让操作更加智能安全。

2.3、互联网技术和新兴媒体高度发达，极大的促进了菜肴故事门店之间，员工之间的信息交流，方便了管理，也让菜肴故事宣传途径更加多样化。通过搭建线上平台，实现了自主订餐、支付，既方便了顾客又节约了人力。同时用餐中美食即时享受，用餐后的点评既起到免费宣传的作用，又为管理和服务的改进提供更多的信息来源。得分+4分

3、环境稳定性（ES）

3.1、随着中国的经济的发展，人们生活水平不断提高，消费能力大大增强。

3.2、在中国经济新常态下，经济增长虽然放缓，但实际增量依然可观，经济增长更加趋于平稳，增长动力更加多元，菜肴故事作为第三产业服务业的一部分，其发展顺应了新常态下产业结构优化升级的趋势。

3.3、餐饮业不断发展的同时，食材成本、劳动力成本不断上升，菜肴故事采取公司统一集中采购，由供应商统一配送到各门店来节约成本。明确分工，责任到人，纪律严明。同时鼓励员工，提升员工积极性，使内部环境更加稳定，更加适合菜肴故事的发展。得分-3分。

4、竞争优势（CA）

4.1、地理位置优越，位于师大三食堂二楼，人流量大，顾客多。打造音乐餐吧，符合年轻人的品味，装修风格别具匠心，非常具有吸引力。

4.2、价格不高，经济实惠，定位在人均三十元左右。且不断有优惠活动推出，最近推出一系列活动，例如下午准备免费提供场地为顾客进行狼人杀等游戏。

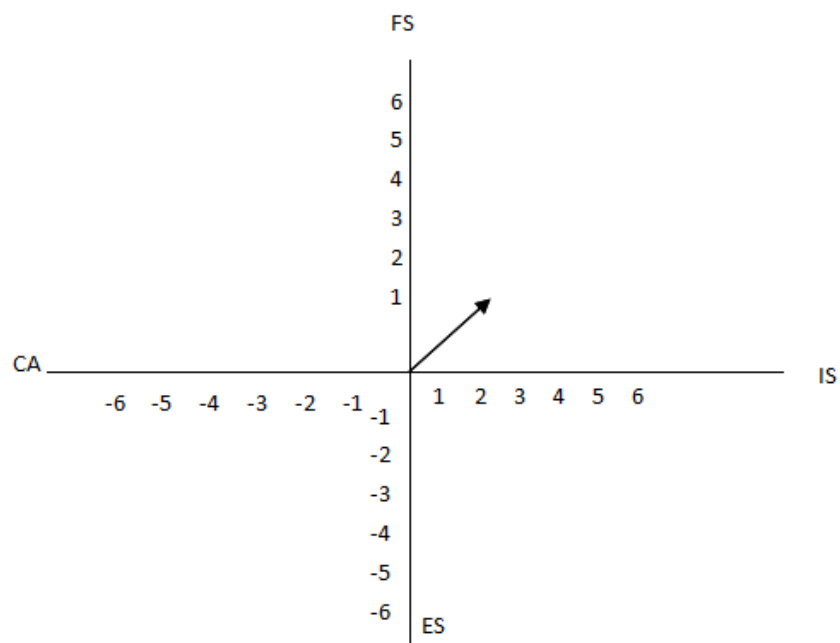
4.3、菜品丰富，定期更新菜单，菜量充足。

4.4、品牌优势明显，现在的餐饮业的发展已由品种数量型转变为品牌质量型。菜肴故事品牌树立了良好的消费者形象，在硬件水平、服务水平、营销方式、价格手段、网点设置、配套服务功能和员工面貌都有自己的特色。得分-3分。

5、结论

菜肴故事的 SPACE 矩阵分析各项得分如表：

ES	IS	CA	FS
-3	3.71	-2.5	4.33



因此，向量坐标数值为 X 轴： $-2.5+3.71=1.21$ ，Y 轴： $-3+4.33=1.33$ ，最终坐标 $(1.21, 1.33)$ ，用向量表示如图：根据 SPACE 矩阵，菜肴故事应采取进攻的战略。

(三)、定量战略计划矩阵分析 (QSPM 矩阵)

项目		权重	客户战略		区域化战略		人才吸收战略	
关键因素			吸引力评分 (AS)	吸引力总评分 (TAS)	吸引力评分 (AS)	吸引力总评分 (TAS)	吸引力评分 (AS)	吸引力总评分 (TAS)
关键外部因素								
机会	1、市场相对稳定	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15
	2、餐厅地址客流量较大	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
	3、供应商议价能力较差	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	4、外卖平台发展迅速	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
挑战	1、同行业竞争激烈	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
	2、消费者消费能力有限	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
	3、反腐倡廉政策影响	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
	4、消费者品牌忠诚度不高	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20
	5、外卖平台契合度不高	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
总计		1						
关键内部因素								
优势	1、品牌知名度	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
	2、市场份额	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
	3、产品价格质量	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
	4、创新效率	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
	5、资源稳定	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
	6、餐厅环境	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
劣势	1、规模经济	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
	2、服务质量	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
总计		1		6.6		7.2		6.35

评分标准：1=没有吸引力；2=有一些吸引力；3=有较强的吸引力；4=有很强的吸引力。

从表中可以看出，各战略方案的优劣排序为：区域化战略（7.2）、客户战略（6.6）、人才吸收战略（6.35）

六、企业战略实施

本章节主要运用职能战略来阐述菜肴故事（瑶湖店）的战略实施。

菜肴故事瑶湖店作为菜肴故事餐饮集团旗下分店，在紧跟菜肴故事集团大战略的基础上，也应该向上级有关机构申请适当的授权，使该店具有一定的差异化操作空间。

具体实施方案：

1、制定战略目标

战略目标是企业愿景和使命的具体化和细化，是企业在一定时期内预期要达到的理想成果。基于所涉及时间的长短，企业的战略目标可以分为长期目标和短期目标。短期目标是中期目标和长期目标的具体化、现实化和可操作化，是最清楚的目标。短期目标是可以维持长期目标实现的物质保障。

2、制定高效的资源配置方案

资源配置与战略管理两者之间有着密切的内在联系：一方面，战略决定了资源配置的方向和重点，对资源使用效率其放大和缩小作用；另一方面，资源配置对战略的实施起保障作用，为战略实施提供物质基础。所以好的资源配置可以让企业制定出好的战略方向。

3、市场营销组合

针对目标市场的需求对自己可控制的各种营销因素（产品、价格、渠道、促销等）进行优化组合和综合运用，使之扬长避短，发挥优势，以取得更好的经济

效益和社会效益。 研究在校学生的口味，为之推出相应的菜品。根据学校学生的消费水平来适当的决定菜品的价格。根据大学生比较重视的节日或者纪念日等来实行一定的促销策略。

4、创建有效的组织结构

企业要想实现长远的发展，就要建立有效的组织结构。组织结构建设不仅是由企业内部环境所决定的，更重要的是符合战略方向（在战略方向正确的前提下）。不管是直线型组织结构还是矩阵型组织结构，都要依据战略方向。组织结构的高效运营与否直接影响企业的盈利效率大小，所以菜肴故事瑶湖餐厅需要建立高效的组织结构。

七、总结

本文通过调查资料及访谈，对菜肴故事（瑶湖店）的战略和目标进行了研究。并从该餐厅的主要优势和劣势着手。分析了菜肴故事（瑶湖店）目前面临的主要外部机会和威胁。对外方面分析了公司的主要竞争者和应对措施，餐厅的建设存在哪些方面的问题，该如何解决这些问题来对菜肴故事（瑶湖店）做一个全面的综合性分析。建立了一系列的分析矩阵图。列举了一些相关战略来分析餐厅的综合情况。通过调查得出结论分析和未来发展计划，以便于菜肴故事（瑶湖店）及时调整自身战略，立足长远发展，增强市场竞争力和综合实力。

八、组员分工

小组成员	组内分工	自评分
李而闰		
刘毅		
彭帅		
肖学文		
吴兵兵		
余训环		