

基于 SWOT 分析的中式快餐竞争战略研究

吴敏华

(燕山大学 经济管理学院, 河北 秦皇岛 066002)

[关键词] SWOT 分析; 中式快餐; 竞争战略

[摘要] 本文运用 SWOT 战略决策分析了中式快餐业自身的优势和劣势, 以及外部环境的机遇和威胁; 并且进一步综合 SWOT 的各个因素, 制定了可供企业选择的战略组合。

[文献标识码] A [文章编号] 1009-0061(2007)02-0030-02

一、战略研究的意义

根据中国投资咨询网《2005-2006 年中国餐饮业分析及投资咨询报告》: 2004 年, 我国餐饮业连续 14 年实现两位数高速增长。2004 年中国前 100 名餐饮企业中, 以经营快餐为主的企业达到 31 家, 营业额占百强营业额的 45.66%。而在三年前, 中国餐饮企业前 100 名中, 快餐企业只有 10 家, 营业额占百强营业额的 30%。三年前中国餐饮业百强排名中, 我国本土快餐企业数目稀少, 但在 2004 年前 100 名餐饮企业中, 本土快餐企业已经超过 15 家。并且快餐企业单位面积年均营业额收入远远超过正餐的平均水平。

从 1987 年 11 月肯德基进入北京, 肯德基、麦当劳等西式快餐一直占据着中国快餐业的高端市场。虽然中式快餐依靠价格优势占有着 78.9% 的市场份额, 但在单店的规模和营业额上还远远无法与西式快餐竞争。随着西式快餐从 1、2 类城市向 3、4 类城市扩张并逐步向西部渗透, 中式快餐企业必须制定切实可行的战略, 抓住行业快速发展的机遇, 阻止西式快餐的进一步渗透。本文通过 SWOT 分析, 指出了中式快餐自身的优势和劣势, 以及外部环境的机遇和威胁; 并且进一步综合 SWOT 的各个因素, 制定了可供中式快餐企业选择的 SO、ST、WO、WT 战略, 以应对西式快餐的竞争。

二、中式快餐业的 SWOT 分析

(一) 内部优势(S)

1、中式快餐品种丰富, 可供选择的余地大。目前中式快餐知名企业提供的品种已经有面条(马兰拉面)、包子(新亚大包)、水饺(江苏大娘水饺、东方饺子王)、面点(深圳面点王)等, 其他如粥类、饼类、盖浇饭等也有很大的发展空间。

2、口味多样化, 可以满足不同区域消费者的偏好。西式快餐采取了一定的本土化措施以适应中国

消费者的口味偏好, 但是为了保证在全球任何一家连锁店都能吃到同样食品的承诺, 食品口味变化不大。作为本土餐饮, 中式快餐在口味上则占有绝对优势。

3、价格适中。西式快餐平均每人每次的消费额为 20-50 元, 这一价位对大众消费者仍然偏离。据统计分析, 中式快餐平均每人每次的消费额一般在 10 元以内, 这是中国目前大多数消费者所能达到的消费水平, 也是大众化餐饮的主要市场。

4、营养搭配合理, 烹制方法多样, 符合健康饮食潮流。中式快餐肉、菜、主食搭配, 以蒸、煮、炖、炒为主的烹制方法, 比较西式快餐以煎、炸、烤为主, 高脂肪、高热量、高蛋白质、低维生素、低矿物质、低食用纤维的食物结构, 更符合健康营养的饮食要求。

(二) 内部劣势(T)

1、标准化程度低。对于现代快餐企业, 由于规模化及迅速扩张的客观要求, 标准化是必不可少的。中式快餐品种丰富、口味多样化的优势却成为产品标准化的阻碍因素。同时, 由于起步晚, 管理体系落后, 中式快餐缺乏统一的服务标准。

2、行业内, 社会化组织程度低, 产业化仍没有形成。标准化需要产业化的支持, 包括诸如冷冻链等技术的开发、相关工业机械的研制以及全国统一的配送体系的建立等。在这些方面, 中式快餐业都刚刚开始起步。

(三) 外部机遇(O)

1、行业发展潜力巨大。首先快餐业的市场容量巨大, 目标市场包括了休闲购物人群、城市流动人口和旅游观光人群、上班族午餐及团体膳食供应、大中小學生等顾客群体。目前, 上班族午餐甚至晚餐、团体膳食供应、大中小學生等细分市场的开发还远远不够。其次, 从行业增长考察, 餐饮业已经连续 14 年实现两位数高速增长, 远高于同期 GDP 的

[作者简介] 吴敏华(1970-), 女, 河北秦皇岛人, 燕山大学经济管理学院副教授, 研究方向: 市场营销、国际商务等。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

增长速度。而快餐业的增长又高于行业平均水平,国家统计局将快餐业列为经济增长最快的行业之一。

2、政策的大力支持。为了扶持中国快餐业,原国内贸易部 1997 年 3 月颁布了《连锁商店经营管理规范意见》,1997 年 9 月颁布了《中国快餐业发展纲要》,1997 年 11 月颁布了《商业特许经营管理办法(试行)》,它们指出了中国快餐业的指导思想、基本方针、发展目标、主要任务、措施政策以及组织实施。

(四) 外部威胁(T)

1、西式快餐的快速扩展。1987 年 11 月 12 日,肯德基在北京设立了第一家餐厅。2004 年 1 月,肯德基第 1000 家连锁店在北京开业。在此期间,麦当劳、必胜客、日本三明治、意大利比萨饼……,纷纷占领市场,并开始从 1、2 类城市向 3、4 类城市扩张并逐步向西部渗透。西式快餐不仅占领中国的物化市场,而且逐渐改变着中国的饮食观。

2、西式快餐竞争优势加强。西式快餐进入中国的前期,为了保证食品的质量,其原料百分之百靠进口,经过十几年的研究和开发,麦当劳、肯德基采用当地原材料的比重已经达到了 97%和 92%,经营成本进一步降低,竞争优势进一步加强。

三、基于 SWOT 分析的战略组合

综合中式快餐业 SWOT 的分析结果,本文提出了可供企业选择的四种竞争战略:

1、优势- 机遇战略 (The SO Strategy)

倡导健康、营养快餐理念。机遇部分谈到上班族午餐甚至晚餐、团体膳食供应、大中小学生等细分市场的开发远远不够,而这部分正是《中国开餐业发展纲要》所指快餐业的主要市场,即为消费者提供日常基本生活需求服务的大众化餐饮。作为日常基本生活需求,消费者会更关心健康营养问题,而这正是中式快餐的优势所在。

2、优势- 威胁战略 (The ST Strategy)

突出特色,提供多种选择。中式快餐目前在标准化及人员素质上与西式快餐差距较大,但是中式快餐品种多、口味全,企业在经营品种上要考虑目标顾客的需求,确定适当的数量。但是也要避免过长的菜单,同时应该有主打产品。

3、劣势- 机遇战略 (The WO Strategy)

适度工业化,逐步标准化。由于目前技术、资金等各方面的原因,完全标准化是不切实际的。但是中式快餐可以进行产品的部分机械化和适度工业化,比如马兰拉面的汤料已经实现工业化生产,很多快餐店配备了塑封机、微波炉等。服务方面可以推行由表及里的标准化,店面、标识、服务人员服饰及日常

用语比较容易标准化,其他如标准服务手册等可以逐步制定。

实施战略联盟,推进产业化进程。速冻食品企业进军快餐业给现有快餐企业的启示是实施战略联盟,推进产业化进程。根据波特的产业价值链理论,中式快餐企业应该集中资源进行产品的研发和销售渠道的控制,而产品生产和物流等非核心能力则可以通过战略联盟外包。

4、劣势- 威胁战略 (The WT Strategy)

合资战略,与国外成功的中式快餐企业合资。中式快餐某种程度上存在着“墙内开花墙外香”的情况。尽管在本土市场与西式快餐的竞争中,中式快餐仍处于劣势,但是在国外却有中式快餐企业成功地产业化、连锁化。这些企业具有中式快餐标准化的经验和先进的营销管理理念,也具有一定的规模,如果国内的快餐企业能够与这些企业实现合资,必将阻止西式快餐的扩张和这些企业作为潜在竞争者进入市场。

四、战略组合的运用

本文利用 SWOT 战略决策分析,为中式快餐企业制定了可供选择的 SO、ST、WO、WT 战略组合。作为一种有力的战略分析工具,基于 SWOT 的 SO、ST、WO、WT 战略组合如联盟战略、“圈地”战略、合资战略等的制定具有一定的创新性。同时,作为一种权威的战略分析工具,SWOT 分析也被很多国内外企业证明是有效的。但是必须注意的是,由于本文所作的是行业分析,对于行业中处于不同竞争地位的企业,并不是所有的战略组合都适合本企业。比如合资、战略联盟更适合全国性的快餐品牌,而社区战略更适合中小城市的区域性品牌,其他如以适中价格推出差异化产品则适合所有企业。因此,中式快餐企业应根据自身的竞争地位选择战略组合,从不同层面展开与西式快餐的竞争。

[参考文献]

- [1] 麻斐.从西方快餐优势看我国快餐企业发展之出路[J].江苏商论,2005,(9).
- [2] 卢绮文,傅云新.浅析中西式快餐的差距及中式快餐的出路[J].商业经济,2004,(8).
- [3] 钟国栋等.中西式快餐企业管理营销差异比较[J].工业技术经济,2003,(1).
- [4] 李雪冬.中式快餐“五力”分析及对策[J].管理科学文摘,2004,(9).
- [5] 孙耀吾,肖军.中式快餐业 SWOT 分析[J].商业研究,2003,(18).

[责任编辑:周一鸣]