

用 SWOT 分析中式餐饮第一店——小肥羊

王崇赫

(厦门大学管理学院 厦门 361005)

短期内,外资银行在业务上很难具备规模效应。其原因在于:一是外资银行经营网点较少,而且主要集中在大城市,业务量有限。二是对中国国情、文化和法律了解得不很透彻。外资银行要想在短期内获得发展,最迅速、成本最低的方法就是与国内中小银行合作。其中,城市商业银行将是外资选择的重要合作伙伴。

外资银行与中资银行合作通常有两种途径。一是双方共同出资,成立新的法人金融机构。二是通过资本运作相互参股构成代理行关系,以资金引进管理,利用对方客户资源快速建立自己的国际市场。比如,香港上海汇丰银行、香港上海商业银行与上海银行达成的合作协议:允许外资银行参股上海银行,占到18%。这种通过产权方面的合作,相互参股,优势互补,资源共享,可以实现真正双赢。

结束语

对城市商业银行而言,困难和挑战是现实的,发展和机遇是潜在的,只要城市商业银行能充分认识到管理创新的意义,有计划有步骤有目标的推进自身的发展,就会在激烈竞争中取得更好的成绩。

【参考文献】

[1]周立,戴志敏.中小商业银行竞争力与发展[M].北京:中国社会科学出版社,2003.

[2]李树生.试析入世后我国商业银行面临的改革难点[J].中外管理,2001.11.

摘要:随着我国餐饮业的迅速发展,以及西式餐饮的进入,竞争日趋激烈。占据中式餐饮第一宝座的小肥羊能否保持领导地位,在竞争中充分发挥自身优势,抓住机遇,不断发展。关键在于是否制定一个科学的竞争战略,而这项工作的基础就是对其进行SWOT分析。

关键词:小肥羊 SWOT分析 标准化

涮羊肉起源于我国元朝,几百年的历史已经使其成为中国传统美食。而成立于1999年的内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司,从当初一家30张桌子、50多名员工、不足400平方米的小餐馆起家,经过7年的时间,在全国拥有720家连锁店,年收入达到50多亿,年屠宰400万只羊,荣登中国餐饮业中餐头把交椅。作为民族特色的快餐品牌,正是将涮羊肉带入一个新的阶段,引起了举世的专注。目前中国餐饮业的快速发展,使得小肥羊必然要迎接激烈的竞争。那么,企业制定竞争战略已经成为当前的重要工作,作为一个企业的竞争战略要用科学的工具进行分析,SWOT分析法就是在此基础上进行的。

SWOT分析法又称为态势分析法,是企业战略管理中环境分析的常用方法之一。它由优势因素(Strength)、劣势因素(Weaknesses)、机会因素(Opportunities)和威胁因素(Threats)四部分组成。当旧金山大学的管理学教授安德鲁斯于20世纪80年代初提出该理论之后,一直以来被认为是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。

一、优势(Strengths)

(一)产品差异性

小肥羊在配方上的创新将延续了千百年的蘸着小料涮羊肉食法,改革为“不蘸小料涮羊肉”的新食法,是小肥羊能够迅速发展的独特武器,依靠先入为主,占领巨大市场。它的汤料锅底采用当归,枸杞,党参,草果,桂圆,白寇等60多种滋补调味品精心配制,桂圆补益心脾、补血安神、生津液、润五脏之;枸杞明目、润肤、乌发、美颜;党参减少胃酸分泌,保护胃粘膜可以抗御胃溃疡;草果味辛、温、无毒,治心腹痛,止呕补胃,下气,消酒毒……各种滋补品相辅相成,对身体有极好的滋补作用。事实证明集多种滋补品为一体、经严格按比例研配而成的小肥羊火锅汤料长期食用有多种滋补功效。

而小肥羊的羊肉采用纯天然,无污染的内蒙古锡林浩特大草原的高纤维,低脂肪的六月龄乌珠穆沁的羔羊肉。这种羊肉入口滑嫩爽口,无羊臊味。原因在于,锡林浩特大草原是荒漠草原,降雨量比较少,草比较硬、水分少、中草药材比较多。所以羊吃了以后羊肉比较干、比较香、膻味少。另外,从加工环节、屠宰环节有排酸工艺,羊肉排酸后,膻味就降低了,因此小肥羊采取的羊肉入汤后就比较鲜香。这种一流原料加技术创新给小肥羊树立了“肉质鲜嫩、香辣适口、回味无穷,久涮汤不淡、肉不老”的具有浓厚蒙古族餐饮文化特色,形成了主要的竞争优势。

(二)产品质量标准化

小肥羊率先采用标准化原料统一加工,统一配料。小肥羊各地店铺除了蔬菜在当地采购,以达到保鲜要求外,原材料,包括锅底料、羊肉,皆由包头总部统一配送,即使是当地采购的蔬菜也要按特定的标准切割上桌,质量容易控制。在小肥羊,后厨主要做配菜,做食品清洁,做凉菜。把复杂的事简单化,包括不用小料,这些都使后厨标准化容易推广,也因为这种标准化使得产品质量得到保证。

目前,已经建成固阳,锡林郭勒为现代化的小肥羊专用羔羊肉加工基地,能够满足300—500万只羔羊的要求。逐步形成“小肥羊肉”这一品牌,成为中国羊肉的第一品牌。它的领先之处在于建立自身的羊肉生产基地,使得原料的质量标准化。可以象西餐一样拥有一个标准化原料的庞大的供应商体系,使得原料成本降低到最低程度的前提下,质量得到统一和保证。

(三)服务标准化

小肥羊的服务标准化是依靠《运营手册》、《服务手册》、《操作手册》来规范的。区别则在于《手册》的内容来自小肥羊多年的经验提炼,其核心精神反映的是小肥羊“顾客价值最大化”的理念。董事长曾说:“我们对员工的教育是,顾客不是上帝,是衣食父母。要真心对待他们。”这正好

与ISO9000:2000标准明确规定的八项质量管理原则中第一条“以顾客为中心”吻合。服务上体现在以下两个方面：

第一，餐饮服务标准化。即服务规范化和标准化，从设备，设施，用品，到服务程序和操作规程都要按照统一的要求和标准执行。

第二，餐饮服务要超值化。例如，在饭店门口开辟顾客“等候区”，有报纸，沙发，茶水。让消费者超出期望值，超越常规的全方位服务。以顾客为导向，提供最满意的产品和最满意的服务。西餐巨头肯德基可以将服务标准化到只需要机械执行的地步，但中式餐饮由于方式上的不同而有所不同。但是，给客人点菜、端茶倒水等细节服务上，中式餐饮比肯德基要复杂。所以中国餐饮有着中国特色服务能够满足“顾客满意”的要求，就是超过期望的服务。

小肥羊也正是将服务的标准和超值化给予消费者，赢得了广大顾客良好的口碑。

(四)品牌优势。成立7年的小肥羊，已经形成了良好的品牌优势。作为经营涮羊肉火锅的企业，消费者注重的是绿色标志，健康卫生，公司于2002年通过了ISO9001:2000国际质量管理体系认证及国家绿色食品认证。而来自内蒙古大草原的产品，天然的品质更容易赢得消费者的信任。一个成功的例子就是内蒙古两大乳业巨头“伊利”“蒙牛”，用“大草原的纯天然牛奶”占据了我国乳业市场的大部分份额。

基于此，小肥羊在成立至今，陆续获得“全国餐饮企业百强第二名”、“中国成长企业百强第一名”、“内蒙古名吃”、“中国名火锅”、“中国企业500强”等三十多项荣誉，2004年11月12日“小肥羊 LITTLE SHEEP 及图”商标又被国家工商行政管理总局商标局认定为“中国驰名商标”，品牌上的优势已经将消费者将火锅和小肥羊紧密连接在一起。除此之外，众多假冒者也从侧面反映出小肥羊的品牌优势。

二、劣势(Weaknesses)

(一)营销观念不足

我们知道西式快餐注意设计独特的企业标识系统(CIS)，麦当劳红底黄色的M型招牌十分醒目，色彩鲜艳的麦克唐纳小丑形象让人过目不忘。另外，麦当劳、肯德基等还通过开展丰富的社会公益事业，提高企业的知名度和美誉度。小肥羊进行广告传播相对较少，它主要依靠的是通过遍布全国各地的加盟店，赢得消费者认可后吸引更多顾客。在广告宣传力度，社会公益事业等方面远远不够，尤其是缺乏电视媒体的广告战略。董事长张钢一直忠爱靠口碑的营销方式，但从外国著名餐饮企业以及实践证明只有做好4P(即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)中的最后一环，才是一个完整的体系，因此，需要进行更系统、更全面的营销观念和营销方法。

(二)加盟连锁管理尚待完善

小肥羊在2001年正式特许经营加盟以来，加盟店扩张速度过快，引起管理上的消化不良。当时的加盟的条件非常简单，完全依靠董事长张钢的本人直觉。

由于总部对特许加盟店控制力不足，装修风格、综合服务、出品速度、环境舒适度、灯光明度、店内使用的餐具等方面都没有完全统一，造成其各地形象不统一，财务预算监控不善，而在人员配备上容易成本过高，同时原料的配送也产生问题。加盟商的参差不齐从某种程度上确实伤害了品牌形象，随之引起的公司对加盟商管理失利；相反，加盟肯德基则是要由八个副总裁分别与你谈话，从资金到人品，考察非常细致，所以肯德基与加盟商的合作都非常愉快，值得小肥羊借鉴。

因此，公司从2003年开始毅然关闭加盟的大门，着力进行清理规范整顿加盟商的工作。目前，公司已经收回一些店面的加盟权，同时慢慢回收各地的总代理权限，取而代之的是分公司的形式，另外新增的分店也以直营店为主。这些措施在一定程度上改善了加盟店的管理，但是过去管理混乱

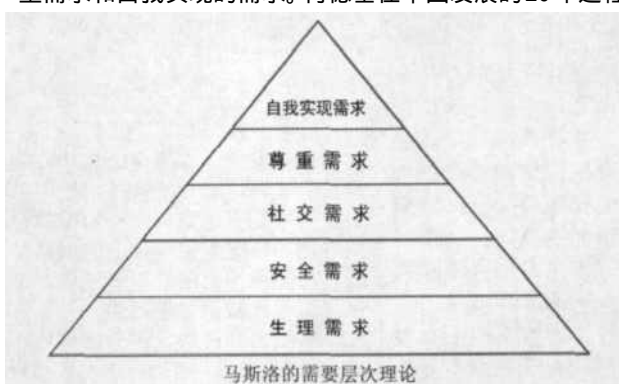
留下的影响，仍然会存在，而且需要长期时间才能改变，这种管理的不统一也是困扰小肥羊发展的因素之一。

(三)人力资源管理缺乏

小肥羊以及下属连锁店直接安排就业人数超过6万人，但是其中城市待业人员占35%，下岗职工约占30%，农村进城务工人员占30%，其余仅为5%。所以，“人才缺乏和浪费”是小肥羊内部资料在谈到企业不足之处出现的频率最高的字眼，但是由于中国餐饮服务人才尤其是高端人才的匮乏是整个行业面临的普遍问题，人才供应不足一直都是影响小肥羊快速发展的关键因素。

如何吸引优秀的人才进行餐饮企业，笔者认为根据马斯洛的需求理论可以进行一定程度上的解释。我们把人的需求分为五个部层次，生理需要，安全的需要，社交的需要，自尊的需要和自我实现的需要。

所以，一个企业良好的培训在当今社会已经成为了吸引人才的关键，因为这样可以不断满足员工除底层需求外的尊重需求和自我实现的需求。肯德基在中国发展的20年过程



中，不断投入资金和人力进行多方面的培训，这些培训不仅帮助员工提高工作技能，同时丰富和完善运动自身知识结构和个性发展，这正是肯德基吸引人才的关键，也是小肥羊目前所欠缺的方面。

三、机会(Opportunities)

(一)火锅行业发展潜力巨大

火锅餐饮在中国有着良好的群众基础，也是一种容易被“众口难调”的中国人所接受的餐饮形式。所以无论是百年的东来顺，还是新军小肥羊都因为自己独特的产品创新，而被消费者接受并追捧。而且，涮火锅区别于其他中餐企业的是标准化。一般中餐企业的规模化，在相当大程度上受制于厨师。“俏江南”在上海做得很火，但是如果到北京就必须换厨师。如果从标准化的角度看，任何两个厨师做的菜味道不可能是一模一样的，而好厨师的供应量又很有限，这决定了中餐企业很难规模化。而小肥羊在原料和配料的标准化，为它进军海外市场奠定了坚实的基础。

从2003年11月第一家境外连锁店在美国洛杉矶开张，2005年10月北美地区第一家直营店在多伦多开业，小肥羊在海外的扩张速度开始加快。2005年10月份，小肥羊在中国香港开了第四家店，为小肥羊创造了1.4亿元的营业额。2005年11月8日，多伦多小肥羊店试营业的当天流水就有5万元。2006年，小肥羊在海外已经关闭了加盟的大门，只做直营店，合作伙伴可以参股。目前，小肥羊在台湾、新加坡、

年份	连锁店(家)	营业额(亿元)	利润(亿元)
1999	1		
2000	46	1.656	
2001	483	15.3	
2002	606	25.17	
2003	660	35.3	5.64
2004	703	43.3	6.928
2005	720	52.5	8.4

(资料来源:公司官方网站)

澳门、韩国、日本的分店将陆续开张，而在欧洲的布点也在紧锣密鼓地准备着。小肥羊计划未来三年内新开店达到260家-270家，其中海外市场每年新开10家-15家，让中国传统美

食走遍全球。

(二) 引入国际投行 优化整合资源

2006年小肥羊选择国外投行3i和普凯进行合作,拿到2500万美元的资金。引入国际投行,也是为了加强国际化,先进管理经验和理念,用于收复直营店和全球化发展。

据统计,2005年底,小肥羊门店数已经达到720家。其中,直营店80家,加盟店达到640家;而在52.5亿元的总的营业额中,直营店收入仅为7亿元。所以,小肥羊通过引入资金,整合资源,加大直营规模,计划将600多家加盟店的数量削减,最终保留300家左右。“将计划用7000万元来收购业绩突出的加盟店,6000万元用来开直营店,剩余金额补充流动资金。小肥羊目前主要战略是加大自营开店,同时提升加盟店的质量。今后公司将会以自营为主,一类城市主要是自营,较好的二三级城市也要争取自营。”小肥羊常务副总裁卢文兵这样说。不久前,小肥羊全资收购了14家业绩突出的加盟店,也印证了小肥羊的战略目标。

另外,与国际投行合作的最主要原因是,不仅仅在资金和管理经验和理念受益,而是计划成为第一家上市的中国餐饮企业。目前,小肥羊多位高级管理人员开始筹备在2008年海外上市。从去年开始接受世界四大会计事务所之一的美国安永国际会计师事务所的年度审计,按照相关规定,三年连续审计结果显示赢利,就可以成功上市。上市融资将会为小肥羊提供更高更广的平台,筹集更多资金,有更有利于建立火锅王国。

(三) 引进高级管理人员

小肥羊以原始股价格购买股票或者赠送股份的方式吸引了一批高层管理人才,小肥羊现任常务副总裁卢文兵、副总裁寇志芳、李宝芳都是这一计划的受益者。尤其值得一提的是,卢文兵在蒙牛时的同事,在中国营销界制造过“超级女生”

成立初	张钢	60%	陈洪凯	40%
融资前	张钢、陈洪凯	35%	其他管理层、股东共同持股	65%
融资后	张钢、陈洪凯及其他原始股东、管理层共同持股	70%	3i、普凯持股	30%

等经典案例的孙先红也成了小肥羊的股东和董事。到2005年,小肥羊集团公司的股东已经达到47人。小肥羊两位创始人张钢与陈洪凯的股份也从100%降到40%。而小肥羊各地分公司的股东已经超过500人。小肥羊连续使用了股份这样的“最高手段”来吸引和稳定人才队伍。

同时,成为股东的3i集团也通过自己的关系网络向小肥羊输入了有国际化餐饮经验的人才。此次向小肥羊引入的两位独立董事分别是汉堡王前任国际业务总裁和香港肯德基公司的运营总监。

(四) 政府的支持

小肥羊的董事长张钢曾经将企业的成功简单概括为“内蒙的资源+全球连锁的观念和方法”。而“内蒙的资源”中当然不仅仅包括优质的原料,还包括政府的大力支持。小肥羊餐饮连锁作为内蒙古屈指可数的民营企业,为内蒙古社会和经济发展做出巨大贡献,作为政府,予以一定的支持和优惠政策,促进企业更健康更快的发展。

小肥羊一年消费肉类47808吨、米面类15264吨、油类11702吨、副食类、41340吨、蔬菜132051、调味品类24026吨、干尖辣椒500吨、滋补调味品类1500吨。一个餐饮品牌的诞生,使得原本令政府头痛的农副产品的供应链系统被全面启动,木制品,陶瓷业,服装加工业,运输业,装潢业的联动发展;同时通过建立调味品基地,员工培训基地,专用肉生产基地,物流配送中心,拉动多种产业经济发展,增加政府财政收入,提高就业人数,改善人民生活水平。

四、威胁(Threats)

(一) 西式快餐具备竞争优势

随着入世的日益深入,国外大型餐饮公司以丰富的菜品

和独特的文化进入中国,截至2004年12月,百胜集团在中国已成功开设了1500家肯德基和150家必胜客餐厅,近3年来年均增加300家。2004年底,麦当劳获得在中国开展特许经营的批准,启动了特许经营计划。其他知名品牌企业如汉堡王、必胜客、吉野家、德克士、罗杰斯等的世界快餐企业都已进入了中国市场。

他们更能够吸引消费者、引导消费者、同化消费者,国际著名品牌既快又多地进入中国市场,必将给小肥羊等一系列中国餐饮企业带来极大的冲击。外资餐饮企业以良好的培训机制,优厚的报酬,雄厚的资金实力,科学规范的管理方式,可以吸引国内服务业中大批优秀管理和专业人才。而小肥羊等中餐企业面临的共同问题是,专业人才流失以及人才激励机制和分配制度不完善。

(二) 国内竞争日益激烈

众多老牌餐饮企业和新兴餐饮企业的发展壮大,也在逐渐加剧国内餐饮业的竞争。到2004年底,连锁餐饮企业达到251家,门店数达到6968个,零售额达399.7亿元,比2003年增长了55.5%。2004年,营业收入超过10亿元的企业有7家,门店数超过100家的企业有17家。北京小土豆、北京全聚德、重庆小天鹅、上海杏花楼、上海梅陇镇、北京顺峰、江东向阳渔港、广州酒家等,这些企业年营业额均在3.8亿元以上。

而火锅餐饮业已成为中国餐饮业最主要的组成部分,约占餐饮业营业额的三分之一,品种繁多的火锅成为最活跃的餐饮业态。目前,草原兴发、小尾羊、谭鱼头、三只耳、陶然居、重庆秦妈等火锅连锁店发展速度迅猛,加盟店和直营店数量不断增多。这些都是小肥羊要面临的挑战。

(三) 品牌危机

随着“小肥羊”的名气越来越大,假冒者也开始盯上了这块“肥肉”。虽然小肥羊已经在美国、日本等60多个国家申请注册小肥羊商标,为进军国际市场的未雨绸缪。但是,国内外模仿“小肥羊”商标的餐饮企业层出不穷。据不完全统计,全国各地盗用“小肥羊”称号的就有100多家,还有众多近似商标和模糊商标误导消费者。作为“中国驰名商标”的小肥羊曾经与多家侵犯商标权的企业对簿公堂,但是利益为先的市场中,并没有体现出杀一儆百的效果。

总之,小肥羊要将标准化和品牌优势继续完善和发挥,改善加盟店和人才管理,充分利用与国际投行合作的机会,提升自身,最终战胜众多国内外竞争者,保持中餐霸主的地位。我们运用SWOT分析法对小肥羊分析,目的就是有效的展率选择能够最大程度的利用优势和机会因素,同时使得威胁因素和劣势因素作用降至最低,希望对企业的发展起到借鉴作用。

[参考文献]

- [1] 丁晓东. 企业管理应向标准化方向发展[J]. 标准化报道, 2000, (04).
- [2] 吴西燕. 从麦当劳看中国餐饮的前景[J]. 经济论坛, 2000, 13.
- [3] 杨财根. 中餐连锁发展走势探讨[J]. 桂林旅游高等专科学校学报, 2002, (02).
- [4] 王文超, 陶维广, 刘林. 对中式快餐企业经营策略研究[J]. 商业研究, 2002, (03).
- [5] 李光斗. 小肥羊如何超越麦当劳[J]. 中国检验检疫, 2006, (06).
- [6] 刘云声. 小肥羊: 光环背后的品牌之争[J]. 北方经济, 2005, (01).
- [7] 李圆. 做“壮”小肥羊[J]. IT经理世界, 2005, (06).
- [8] Philip, Gary Armstrong. Marketing: an introduction [M]. Prentice Hall, Inc, 1987.
- [9] 耿莉萍. 对中餐企业连锁经营的思考[J]. 商业经济与管理, 2003, (01).