

饭店战略管理纲要



学习目标

通过本章的学习,你应该:

1. 充分认识饭店战略管理的重要性;
2. 正确理解饭店战略管理的使命与战略管理基点问题及战略管理工具;
3. 全面掌握饭店总体战略选择的基本思路与方法;
4. 准确把握饭店竞争能力培育的基本环节与方法;
5. 深刻理解饭店战略实施与评价的基本思想。



引例

7 天连锁酒店的成功之道^①

2005 年,7 天连锁酒店集团(以下简称“7 天”)进入这个行业的时候,中国市场的经济型饭店品牌有将近 20 个,可谓已是群雄逐鹿的态势。面对这一环境,“7 天”的创始人郑南雁、何伯权深知:要想成功,就必须做大做强,超越对手。而作为后来者,要想在激烈的竞争中脱颖而出,就必须挖掘自己的优势,选择适合自身发展的战略。

第一,他们制定了“致力为注重价值的商旅客人提供干净、环保、舒适、安全的住宿服务,满足客户核心的住宿需求”的企业愿景。同时,提出了用互联网成就经济型饭店另类品牌的战略目标。

第二,他们制定了“逆向定位+垂直切割”的基本路径。所谓逆向定位,就是根据消费者需求来倒推产品定位,再根据产品定位来倒推成本并找出应该在哪些地方进行成本压缩。所谓垂直切割,就是把有限的资源锁定在最能让顾客感受到价值的地方,并要求公司内所有的业务流程和经营活动均围绕顾客的核心需求——“天天睡好觉”来设计和完善,给顾客以更高性价比的产品。其主要体现在以下四个步骤:一是切掉所有经济型饭店都会放弃的部分,如华丽的外观、富丽堂皇的大堂、康乐设施、中西餐厅等;二是在房间布局上,面积适当缩小,平均面积为 17 平方米(同类饭店一般在 20 平方米),但通过合理布局,使其紧凑实用;三是装修方面,不追求奢华,但简约温馨;四是产品设计强化核心功能,比如床、淋浴、宽带、早餐等,则达到高水准。

第三,他们先后设计并实施了“多区域核心城市第一”的开店模式、“直营+管理直营”

^① 案例来源:邹益民根据林军著的《从不竞争》(中国出版集团股份有限公司,2010 年 4 月)一书改写而成。

的推广模式、“会员制+电子商务”的营销模式、“IT化+低成本+扁平化”的管理模式、“快乐自主,我的生活”的品牌理念与“顾客参与式”的服务模式。

第四,组建了志同道合的5人创业团队,形成了先人后事的价值观,建立了自动自发的管理机制。

结果,“7天”从2005年3月第一家店的开张到2009年年底在美国纽交所成功上市,创造了中国饭店业界快速成长的一个奇迹。至今,“7天”的分店总数已经超过2000家,覆盖全国300座城市,成为中国经济型饭店行业的领先品牌。2014年,“7天”提出了“年轻的选择”这一核心价值主张,并在以方便快捷备受消费者欢迎的7天酒店的基础上,又增加了两位新成员:一是定位于商务时尚的经济型酒店产品“7天优品”;二是定位为都市时尚的经济型酒店产品“7天阳光”。由此,“7天”步入了更加广阔的发展道路。

“7天”的成功经验表明:思路决定出路,战略照亮未来,战略管理是企业发展的重中之重。饭店战略是事关企业全局性、长远性和决定性的发展谋划,而战略管理是饭店制定和实施战略的一系列管理决策和行动。要有效实施战略管理,首先必须正确认知战略管理的基本问题,在此基础上,选择正确的发展路径,构建竞争优势,实现企业的持续发展。

第一节 饭店战略管理认知

要有效实施战略管理,必须明确战略管理使命,清晰战略管理基点问题,掌握战略管理基本工具。

一、战略管理使命

饭店战略管理是决定饭店发展方向与路径的管理活动。其有以下三个基本使命。

(一) 实现超越发展

企业战略管理的使命之一,就是通过有效资源整合,实现超越发展。这既可表现为对传统业务的突破和企业的转型升级,又可表现为对竞争对手和自我的超越。而要达成此目标,就必须审时度势、发挥优势、把握机遇。

首先,需要饭店高层领导高瞻远瞩,超越自我,具有环境敏感性、机会洞察力、强烈的事业心与丰富的创造力。

其次,需要对饭店行业发展特点的把握,明确行业发展的周期,对市场机会的把握,不失时机,快速扩张。

最后,需要对自身优势的把握,扬长避短,独辟蹊径。要实现超越,就必须超越常规,依托服务和技术的创新,去发现全新的能给顾客带来价值的源泉,其关键要敢于打破行业惯例,在完全不同的细分市场上提供产品与服务。

(二) 构建竞争优势

饭店战略管理的使命之二,就是构建企业的竞争优势。所谓竞争优势,就是指饭店通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上形成的与其竞争对手不同的竞争地位。竞争优势既可以来自饭店的产品和在市场上的地位,也可以来自饭店对特殊资源的正确

运用。要构建竞争优势,饭店必须清晰认识市场竞争的基本要素,以便根据战略目标与企业实际,寻找独特路径,挖掘自身优势。市场竞争主要由以下四个要素组成。

1. 竞争主体

竞争主体即竞争的参与者。市场竞争是指经济主体在市场上为实现自身的经济利益和既定目标而不断进行的角逐过程。由此可见,要形成竞争,必须有两个以上的竞争主体。是否构成竞争,主要取决于经济主体目标的同一性与资源、利益的有限性。对饭店而言,主要存在三种竞争:一是饭店企业之间的竞争,主要表现为争夺有限的资源(如人、财、物等)和消费者;二是饭店企业与供应商之间的竞争,主要表现为讨价还价;三是饭店企业与消费者之间的竞争,同样表现为讨价还价。当然,从市场竞争的角度,还存在消费者之间的竞争和供应商之间的竞争,前者主要表现为争夺各自需要的饭店产品;后者主要表现为争夺各自需要的供货饭店。

市场竞争的形式是由市场的供求关系决定的。当市场供大于求时,饭店企业之间的竞争就会异常激烈,当然供应商之间的激烈竞争也不可避免;在市场供不应求的情况下,消费者之间争夺有限饭店服务商品的竞争将成为竞争的主流;另外,饭店之间为争夺有限的物质资源也必然打得不可开交;在市场供求相对平衡的情况下,市场竞争形式非常复杂,存在多种关系的竞争。

2. 竞争客体

竞争客体即竞争目标。这里的目标是指满足竞争者自身“生存”与“发展”需要的“利益”和“资源”。在竞争中,竞争参与者之间是相互对立、互相制约的,即一方的经济利益和资源拥有越多,另一方就越少。

在现实经营中,一些饭店企业认为要想在竞争中占据主动,就必须打败竞争对手,即以此作为竞争的目标。其实,这是片面而有害的。在市场经济条件下,价值规律决定着生产要素流动的方向、速度和规模,资本内在的利益驱动,推动着资本不断向利润率高的地区、行业、企业运动。资本运动的方向代表着结构调整的方向,以及生产力升级的方向。正是通过资本对利润的最大追求为动力形成的市场机制,推动生产要素的优化组合和产品、产业、投资结构优化,以及生产力水平的提高。所以,只要有利可图,永远不可能没有竞争对手,饭店业更是如此。因为饭店业不像工厂、商店那样容易转产,其本身的建筑结构、功能布局的特殊性决定了服务功能的相对稳定性。所以,当一家饭店由于你的强烈攻击无法生存时,一般不会改变其饭店的功能,而只会换一个更强的业主或经营者,即换一个更强的竞争对手。优胜劣汰的竞争法则告诉我们,饭店企业要想掌握竞争的主动权,就必须比别人做得更优、更好。

3. 竞争空间

竞争空间即竞争场,饭店的竞争场就是市场。市场是买卖双方进行交换的场所。而对于饭店经营者而言,饭店市场则特指饭店服务产品的现存和潜在的购买者。根据市场的不同状况,可以分为以下几种:

- (1) 潜在市场。这种市场主要有两种情况:一是对饭店服务产品有消费欲望,但是目前还没有消费的实力;二是有消费的实力,但没有消费的欲望。
- (2) 可获得市场。即对饭店服务产品有兴趣,也有购买能力的顾客。

(3) 目标市场。即最有潜力且饭店最有能力获得的顾客。

(4) 已渗透市场。即饭店已进入经营的那部分目标市场。

掌握不同的市场及它们之间的关系,具有两方面的意义:一是可以准确地衡量与预测不同市场的需求量规模;二是可以制定适当的扩大市场占有率的营销策略。

一家饭店要想在竞争中真正立于不败之地,不仅要有占领市场的理念和策略,更要有创造市场的理念和策略。

创造市场,实际上就是提高市场的绝对量和相对量,绝对量就是总量的扩大,相对量则是质量的变化和类型的改变。创造市场关键在于顺应潮流,把握趋势,不断创新。其基本途径主要有以下几条:一是通过宣传,倡导新的消费观念,把潜在的客人变为现实的客源;二是在新的地区与领域,采取卓有成效的推销手段和策略,开发新的市场;三是增设新的服务设施和项目,扩大消费者的选择范围,以创造新的市场需求。

4. 竞争策略

竞争策略即竞争者针对竞争中可能出现的各种情况,制定的相应对策和决策。饭店的竞争策略,总体上可分为价格竞争策略与非价格竞争策略。饭店竞争策略反映了饭店不同的竞争层次。饭店竞争大体可分为以下三个层次。

(1) 价格竞争。即饭店为了实现一定的经营目标或经营战略,把产品价格调整到正常定价水平以下或以上,以排斥竞争对手、赢得市场的一种竞争策略。在绝大多数情况下,价格竞争主要表现为采取降价的办法来提高市场占有率。低价竞争与其他竞争策略相比,虽然具有直接、简便、迅速等优点,但这是一种低层次的竞争。因为它是一种无门槛、低效应、高风险的竞争。如果单纯采用低价竞争,可能会带来以下弊端:一是低品质。消费者可能会认为低价格的品质要比高价格的品质差。同时,由于低价格产生低效益,可能导致服务质量下降的状况。二是低忠诚度。采用低价竞争或可暂时取得市场占有率,但却往往难以持续。因为靠低价吸引的顾客无忠诚度可言,他们往往是“墙头草两边倒,哪里便宜就往哪里跑”。三是高财务风险。低层次的价格竞争有可能导致入不敷出、应收账款增加和坏账损失的提高。所以,从战略角度来看,低价竞争绝不应成为企业竞争的理想选择,而只是在特定条件下的一种应急策略。

(2) 品质竞争。即通过高品质服务,提高顾客的满意度来赢得市场的竞争策略。这应该是饭店之间竞争的基本策略,是饭店的竞争之本与竞争之源。品质竞争的关键在于建立顾客价值导向的基本准则。饭店要提高服务品质,首先必须立足于研究我们的服务对象——目标顾客群体。随着市场经济的日趋完善,我国饭店的消费者也日趋成熟,主要表现在四个方面:一是消费者的经验越来越丰富,消费者越来越挑剔;二是个性化消费越来越突出;三是消费者的消费越来越精明;四是消费者的自我保护意识越来越强。这就要求饭店必须更新服务模式,提高服务与管理水平,以适应消费者的需要。

(3) 品牌竞争。即通过创造著名品牌来占领市场,并获得高附加价值的竞争策略。这是最高层次的竞争,也是饭店业的发展趋势。实施品牌竞争策略,饭店应通过品牌塑造与推广,来唤起消费者的欲望,拨动消费者的心弦,带给消费者超值的享受,培养消费者的忠诚,以实现别人买得少,你买得多,别人买得便宜,你买得贵的超值获利目标。

在未来日趋激烈的竞争中,中国饭店只有致力于品牌竞争,不断提升饭店服务价值,

才能创造理想的社会经济效益。

（三）保证持续增长

饭店战略管理的使命之三,就是保证企业的持续增长。饭店战略思考的不是一时的发展,而是长远的发展,必须在复杂多变的环境中寻求可持续发展的路径。在不同时期、不同的发展阶段,饭店所选择的经营战略各有不同,但都需要考虑总体的发展战略问题,即需要根据企业使命与战略目标,选择饭店具有核心竞争能力的经营业务领域,通过合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。

1. 使命驱动

使命驱动即饭店战略须以企业使命为核心,并以实现企业使命为战略管理的基本推动力。企业使命阐明了企业的根本性质与存在理由,说明了组织的宗旨、信念,以及所从事的行业及其目的与方向。一个企业的使命主要包括两方面的内容:企业哲学和企业宗旨。所谓企业哲学,是指一个企业为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。任何企业为了生存并获得成功,必须树立一套正确的信念,作为一切方针和行动的前提。企业的组织、市场等在不断变动的世界里会发生若干变化,但信念却永远不变。所谓企业宗旨,是指规定企业去执行或打算执行的活动方向,以及现在的或期望的企业类型。明确企业宗旨,具有非常重要的作用,因为没有具体的宗旨,要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。

2. 整体优化

整体优化即饭店在作战略决策时应具有全局观念。饭店经营战略是以饭店的全局为对象,根据饭店总体发展的需要而制定的。它所规定的是饭店的总体行动,追求的是饭店的总体效果。有时候,饭店战略决策可能对饭店的某一方面有利而对另一方面不利,或对眼前有利而对长远不利,或对局部有利而对整体不利。因此,饭店的战略决策者要能够统揽全局,权衡利弊,趋利避害,将战略决策可能产生的副作用降至最低,争取使战略决策获得最大的总体效益。

3. 市场导向

市场导向即饭店在作战略决策时,必须研究市场动态。只有准确地把握市场动态,才能使饭店战略决策适应环境变化,充分体现市场要求,不断满足顾客需要,使饭店长久立于不败之地。随着市场需求的多样化和行业竞争的日趋激烈,尤其是移动互联网的发展,饭店不能仅仅把目光局限在现阶段与传统经营领域,采用传统的商业模式,而必须不断创新,实施开拓性的经营战略。社会经济的发展促进了人们消费范围的扩大和消费欲望的增强,旅游消费呈现出多层次、多方位、多样化的特点,饭店需要通过扩大经营范围,加强跨界战略合作,提供多样化的产品来更好地满足市场需求,获得更大的市场份额。

二、战略管理思考

要实现战略管理使命,就必须先弄清楚战略管理是什么,也就是明确战略管理基点问题。战略管理基点问题是作为一个整体存在的,主要三个层面具有不可分割性(见图 3-1)。

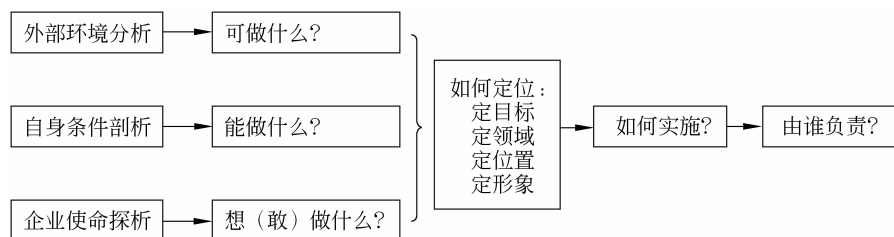


图 3-1 战略管理思考的基点问题

（一）战略基本定位

战略基本定位即确定饭店发展的方向和领域。在战略思考中,定位正确是前提,否则一切努力都是枉然。

1. 可以做什么

外部环境是影响饭店可以做什么的外在条件。饭店“可以做什么”应通过对外部环境的分析来确立,从而形成备选战略方案。外部环境分析,特别是行业结构与目标顾客特征分析,可为饭店发展找到新的突破点,因为,需要抉择生产什么产品或服务,需要确定产品或服务所针对的目标市场,需要明确饭店产品或服务品牌在目标顾客心目中的地位,就必须特别关注企业外部存在的各种机遇。

2. 要求做什么

饭店进行战略决策时,必须兼顾众多相关利益主体的要求。从战略的角度看,可将永恒追求顾客、股东、社会、员工等主体满意作为企业长期的立身之本。符合各利益相关者的要求是作为一个有机整体提出的,体现了各方利益都要兼顾的思想。^① 短期内,对某一个主体的利益可能会有所侧重,但长期来说,任何一个主体的要求都要加以重视。拥有顾客是企业的生存之本,在对顾客、员工、股东、社会的统筹考虑中,长期的回报源于顾客。股东的投资收益,企业用于增进员工与利益相关者关系的投资,都必须以顾客带来的利润为基础。因此,“要求做什么”的策略是饭店使员工、股东、社会等满意的基础上,整合他们的资源与能力,来为顾客创造更好的价值,以吸引与留住最佳顾客群体,为企业增加收入与产生收益,从而有能力进一步采取行动满足员工、股东、社会的要求。这是一个螺旋式的循环运动,而运动的原动力来自兼顾各方要求的基础上,企业联合各方力量为顾客创造优异价值而产生的顾客忠诚行为。

3. 能够做什么

通过外部环境条件分析确定企业“可以做什么”,但并不表明企业一定能做什么,必须结合企业内部资源和能力对经营范围做出抉择。企业的核心能力是决定企业“能够做什么”的最重要因素。通过对企业核心能力的识别与培育,有助于对企业经营发展方向作出判断。在战略决策中,抓外部机会与建内部能力这两者是相互关联、密不可分的。通过内外环境分析的结合,确定企业发展方向关注的就是机会和实力的结合问题。

^① 项保华. 战略管理——艺术与实务[M]. 北京: 华夏出版社, 2001.

4. 想要做什么

饭店“想要做什么”，需要通过使命的明确加以规范，这与企业经营者的偏好与兴趣密切相关。企业之所以“认为什么能赚钱就做什么”，导致陷入盲目多元化误区的一个重要原因就是对自身特殊使命的不明确，以及企业经营者对发展前景缺乏足够的认识。企业使命应该是一个相当长时间内相对稳定的业务发展指导思想。企业战略会受到人们对于使命目标认识的影响。通过明确使命，可以让员工对目标达成共识，觉得追求此目标有意义，并愿意积极投入。为此，经营者要加强同战略执行主体的沟通与协调，形成上下共识、精诚合作，使员工自愿投入、敬业乐业，从而形成饭店的高战略执行力。

5. 应该做什么

“应该做什么”必须依托前瞻性的预测与判断，把握内外环境变化的态势，明确产业政策的导向，兼顾各利益相关者的要求，明确战略方案选择的约束条件，界定该做与不该做的范围。战略决策需要结合科学探索与人文反思，战略思考只有融合了人文道德与科学探索两方面的精神，才能真正兼顾效益、效率与各利益相关者的满意。^① 因此，必须时刻关注产业政策的要求，尤其要关注未来相关政策的动向。凡是政策不鼓励或今后可能禁止的发展领域，就不应该进入。相反，符合公众预期与产业政策要求的发展领域，则应重点拓展。

（二）战略路径选择

战略定位决定了饭店发展的基本目标与重点领域，路径选择则主要考虑的是如何有效配置资源达到目标的问题。路径的选择是动态权变的，是多元的，而不是静止和唯一的，并涉及饭店战略全过程：既要考虑战略设计的方法，也要考虑优化战略实施、战略控制的方法。

1. 方案选择

饭店战略决策者应尽可能地考察可供选择的方案。可供选择的方案越多，战略决策的成功率就会越高。寻求解决问题的方法是一个具有创造性的过程，需要具有不同背景和受过不同训练的人聚集在一起，集思广益，创造出新的备选方案。因为每一个方案都有利弊，所以，需要饭店战略决策者建立一套有助于指导、检验、判断方案正确性的评价体系，按评价体系进行评价打分，对每一个备选方案可能产生的结果进行预测，比较各方案的优劣。然后，在综合评价的基础上，提出候选方案。科学战略决策遵循的是满意准则，即能确保主要目标得以实现、次要目标得以兼顾的满意方案就是可行的选择。

2. 战略评价

饭店企业制定好战略后，需要将战略转化为具体的行动。在饭店战略的实施过程中，需要实时地进行监控、指导与评价，以应对各种突发情况，并及时采取必要的调整措施。有效的战略评价，不但需要分析战略是否按原计划在实施，而且需要分析战略是否取得了预期的效果。这一切并不是要等到战略实施完毕之后才进行，而是与战略实施过程同步进行的。因此，饭店企业在进行战略评价时，必须能够获得及时、精确的信息。战略评价

^① 项保华. 战略管理——艺术与实务[M]. 北京：华夏出版社，2003.

的重要基础是要明确需要测评哪些内容,或者说企业的业绩如何衡量。选择哪些测评指标衡量企业的业绩,取决于企业的使命与目标。需要特别指出的是,企业的业绩评价体系必须能客观地评估各种战略实施的效果,从而为企业长期成功与采取合适的纠偏措施提供必要的基础。

3. 战略控制

战略控制就是对战略制定、实施的过程及其结果进行适当的监控,以确保所制定的战略能有效执行并取得预期成果。战略监控要求饭店始终能确保战略方向的正确性,并且能高效地运行。首先,战略活动过程必须考虑外部环境的变革与影响,即战略控制是开放性的;其次,战略监控是对战略实施过程的整体评估,所依据的标准是企业的使命与总体目标;最后,战略监控既要保证战略实施的稳定性,又要对战略变革进行管理,具有适度的灵活性。

(三) 战略实施保证

一般来说,实施饭店战略需要认真思考以下主要问题。^①

1. 谁来实施战略

一个要付诸实施的战略应认真考虑下列问题:由哪些人来实施战略规划?需要完成哪些任务?每项任务由谁负责?无论何种战略,其实施者涉及企业里各个层级的人,大到一个饭店集团的总裁,小到一个职能部门的一线员工,都须以某种方式参与到饭店总体战略、经营单位战略与职能战略的实施过程中。

2. 组织如何变更

组织结构作为实现战略目标而进行的各种分工和协调的系统,可以平衡组织内专业化与整合两个方面的要求,运用集权与分权的手段对战略经营活动进行组织和控制。为了实施既定的战略,组织结构需要作出变革,即要对现行组织进行相应的设计与调整,以实现组织结构与战略的相互匹配。在战略实施中,究竟应该采取何种组织结构,关键取决于企业的具体条件和战略的类型等要素,须以权变、动态的观点看待战略与组织的匹配问题。

3. 文化如何完善

在战略管理中,优秀的企业文化有助于形成员工的共同信念,统一员工的行为,促进企业战略的有效实施。但是,由于企业文化的整体性与连续性,往往很难针对新制定的战略做出及时变革,因此需要在战略实施中不断完善。同时,要采取切实有效的举措,使企业文化真正成为企业经营活动和员工行为的指南。

4. 资源如何配置

资源配置就是对不同来源、层次、结构、内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合的动态过程。为了保证战略实施,饭店必须根据战略目标与路径,遵循整体优化、内外协同的原则,对企业的各种资源进行有机整合,以形成最佳的营运能力。

5. 制度如何优化

在战略实施过程中,还必须以企业的制度保障为基础。因为一方面也许所有员工都

^① 魏江. 企业战略管理——理念、方法与案例[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2003.

知道战略的重要性,但不知道如何去运作,这就需要用具体的实施步骤和操作流程指导所有员工如何做;另一方面也不可能寄希望于所有员工都有实施现行战略的主观能动性,从组织的角度看,必须通过制度优化来保证员工的积极行为与战略的有效实施。

三、战略管理工具

一个正确的战略决策,既取决于战略决策者的远见卓识、进取精神与价值观,也取决于他们的科学态度和方法。因此,要科学制定饭店战略,必须掌握基本的战略管理工具。在此,主要介绍四种常用的战略管理工具。

(一) SWOT 矩阵

SWOT 矩阵是一种综合考虑与评价饭店外部环境 with 内部条件的各种关键战略要素,从而选择合适经营战略的分析工具。SWOT,即优势(strengths)、劣势(weaknesses)、机会(opportunities)、威胁(threats)的英文首字母的缩写。优势与劣势分析侧重于饭店自身条件与主要竞争者的比较,如饭店的地理位置、资金实力、设施设备、服务产品、品牌等级、员工素质、管理水平、企业声誉等。而机会与威胁分析则侧重于外部环境的变迁及其对饭店现有与潜在的影响,如国家政策、市场需求变化、竞争力量改变、科学技术发展、社会文化变革等。不过,我们应该清醒地认识到:世界上的任何事物都是一分为二的。事物的优势与弱点都是相对的,都是在与其他事物的比较中而得出的结论。对任何一个组织而言,发现存在的优势固然是好事,但发现存在的弱点也并不可怕,可怕的是有弱点而没有被发现。因此,在分析饭店企业经营环境的时候,一定要实事求是,任何为了某种目的而故意夸大优势或者缩小弱点的做法,都是不可取的。作为环境因素之一的机遇(O),它对所有的竞争者是同样存在的,“机遇面前人人平等”。在外部环境迅速变化的时期,各种各样的机遇会接二连三地产生,但应该清醒地认识到:不是所有的机遇都是冲你来的。也就是说,机遇有真、假之分,你必须认真地加以分析,只有与你的优势相符合的机遇才是真正的机遇,否则它只是一种假象。

在全面、系统地分析了 S、W、O、T 四个基本因素之后,可得到一个战略决策平面:以 S 和 W 作为横轴,以 O 和 T 作为纵轴,形成四个战略决策象限,如图 3-2 所示。

根据企业内外部环境的不同状况,SWOT 矩阵为企业提供了四种可供选择的战略。

(1) SO 战略,即进攻型战略。饭店外部环境中出现了机会,而企业本身恰好有把握机会的优势。此时,饭店可采取依托内部优势、利用外部机会的发展型战略。

(2) ST 战略,即谨慎型战略。饭店外部环境中出现了明显的威胁因素,但企业内部有应对威胁的优势。在此情况下,饭店可采取两种应对战略:一种是充分利用现有优势,在其他领域或市场上创造机会,以多元化经营来分散环境带来的风险,比如

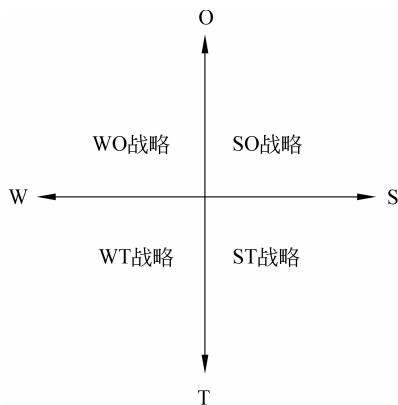


图 3-2 SWOT 战略决策平面和四种战略示意图

饭店集团在饭店行业不景气时涉足房地产业来分散风险;另一种是采取直面威胁的态度,利用优势化解威胁。这种做法要求饭店有足够的实力和优势,以有效规避外部潜在威胁。

(3) WO 战略,即扭转型战略。饭店外部环境中存在机会,但企业资源不够,呈现劣势。此时,就要求饭店采取扭转型战略,集中力量改变劣势,同时有效利用外部机会。

(4) WT 战略,即防御型战略。饭店外部环境中存在威胁,企业内部又有明显劣势。此时,企业最好采取防御型战略定位,以避免威胁,同时争取空间和时间消除内部劣势。

(二) 五力竞争模型

行业环境是企业生产经营活动最直接产生影响的外部环境。美国学者迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出,行业环境在很大程度上决定了企业的竞争态势。迈克尔·波特认为,在一个行业中,存在着五种基本的竞争力量,即潜在进入者、替代品厂商、购买者、供应者以及行业现有竞争间的抗衡。这五种基本竞争力量的状况及综合强度,引发行业内在经济结构的变化,从而决定行业内部竞争的强度和最终获利能力。^①

1. 现有竞争者

影响饭店市场竞争最重要的因素是已进入市场的饭店数量及其竞争结构。由于各地饭店数量与结构上的不一致,不同地区、不同城市的饭店之间的竞争激烈程度也是不一样的。从理论上说,现有饭店之间的竞争有以下三种基本模式。

(1) 纯粹竞争抗衡模式。这是饭店竞争最为激烈的抗衡模式。其基本特征是:在同一市场中存在着为数较多、竞争实力差距不大的饭店,每家饭店在市场中只占一个较小的份额;产品相互间存在着较高的替代性,没有明显的特色与差别;饭店业的进退障碍较低;由于饭店数量较多,相互间很难形成统一的决策与行为。在纯粹竞争的抗衡模式中,竞争主要集中在饭店产品的定价上,因为产品是相似的,对消费者来说,选择饭店产品的主要依据是价格。如果哪一家饭店能够提供比其他饭店更低的价格,那么这家饭店就能将其其他饭店的顾客吸引到自家饭店。当然,也存在着非价格竞争因素,这就是通过广告等手段来宣传与促销饭店的产品,培育饭店良好的企业形象,造就顾客对饭店产品的主观差异。但是,如果各家饭店的广告宣传内容趋同,消费者依然无法很好区别不同饭店产品,效果就不令人满意。

(2) 纯粹垄断抗衡模式。这是一种没有竞争对手的特殊的抗衡形式。这种现象,可能会出现在饭店的某项业务或服务方面,也可能表现为某种类型的饭店,如奢华饭店或主题饭店。在纯粹垄断的市场中,通常会有很高的进入障碍,这种障碍的构成,既可以是自然的因素,也可以是人为的因素。在纯粹垄断市场上,只有唯一的供给者,饭店往往凭借自己的垄断地位与垄断力量获得高额的垄断利润。不过,这种现象一般是暂时的。因为在市场经济条件下,只要有利可图,就会有新的投资者进入。所以,在纯粹垄断的市场中,处于垄断地位的饭店,必须与时俱进,锐意进取,不断构筑进入“壁垒”,才能保证自己相对的垄断力量。

(3) 垄断竞争抗衡模式。如果说纯粹竞争与纯粹垄断描述的是饭店之间抗衡的两种

^① 迈克尔·波特. 竞争战略[M]陈小悦,译. 北京: 华夏出版社,1997.