

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2021.04.20>

差異化戰略在我國餐飲行業的應用研究 Research on the Application of Differentiation Strategy in China's Catering Industry

趙偉晶^{1*}
Wei-Jing Zhao

摘要

作為邁克爾·波特重要競爭戰略之一，差異化戰略的成功應用極大的促進了國內外企業的發展。本文以我國餐飲業三個成功企業為研究物件，分析其如何運用差異化戰略提升企業競爭力，從而贏得顧客忠誠與市場地位。希望借此研究能夠給我國其他餐飲企業以借鑒，以促進整個行業更好發展。

關鍵字：差異化戰略、餐飲行業、應用

Abstract

As one of Michael Porter's important competitive strategies, the successful application of differentiation strategy has greatly promoted the development of domestic and foreign enterprises. This paper takes three successful catering enterprises as the research object to analyze how to use differentiation strategy to enhance enterprise competitiveness so as to win customer loyalty and market position. It is hoped that this study can be used for reference by other catering enterprises in China to promote the better development of the whole industry.

Keywords: Differentiation Strategy, Catering Enterprises, Application

1. 引言

1980 年美國經濟學家邁克爾·波特在他的著作《競爭戰略》中提出差異化戰略，其主要內容是企業可以通過差異化使自己在全產業中最具有獨特性，從而產生區別優勢並最終提高市場佔有率。邁克爾·波特這一戰略思想影響了之後許多企業的發展，早期企業多採用價格差異化獲得成本優勢來確定市場地位，進入 21 世紀，隨著市場競爭加劇及服務型經濟時代的到來，企業在實踐中又衍生出如品牌形象差異化、服務差異化、技術差異化、產品差異化等多途徑差異化發展方式。雖然企業差異化手段各有不同，但其本質是相同的，即通過差異化打造產品的高品牌辨識度，使之具有不完全替代性，進而贏得顧客忠誠提高企業的議價能力。

進入 21 世紀以來，中國經濟的快速發展在很大程度上改變了人們的生活方式，外出就餐開始盛行，這極大促進了我國餐飲業的發展。本文以餐飲業三個成功品牌為研究物件，分析其如何通過差異化戰略提升企業競爭力，希望其成功經驗能夠給我國

¹ 廈門大學嘉庚學院國際商務學院副教授 nancy@xujc.com*通訊作者

其他餐飲企業以啟示，以便在激烈的競爭中更好發展。

2. “太二酸菜魚”一點都不“二”

2010 年以來隨著新派川菜廳在全國遍地開花，新品類酸菜魚也逐漸大放異彩，很多川菜廳開始聚焦酸菜魚這一品類，多地出現主打酸菜魚的品牌。作為一個正處於發展期且大眾化的品類，酸菜魚其足夠大的市場增量，吸引新品牌“太二酸菜魚”進入市場。自 2015 年品牌創辦以來，“太二酸菜魚”在短短的五年時間裡快速崛起，目前已經發展成為全國酸菜魚細分品類中的代表性品牌，並在全國中式快時尚餐飲品牌排名華南第一、全國第三。2020 年疫情期間，在整個餐飲行業營收下降的情況下，“太二酸菜魚”依然逆勢增長，並成功支撐其母公司九毛九上市。

“太二酸菜魚”成功因素有很多，其中差異化定位及獨具特色的經營方式，對促使其快速成功出圈可謂功不可沒。首先，“太二酸菜魚”將“酸菜比魚好吃”作為差異化賣點。一般來講酸菜魚餐廳都會將“魚”作為主角，但“太二酸菜魚”有意違背人們的潛在認知，將“酸菜”作為賣點，強調“酸菜比魚好吃”，這樣的定位不僅是業內首創，而且簡單明瞭，一下子抓住人們的眼球，讓人很容易記住，在消費者的認知中，直接就能和其他餐廳區別開來。

好的定位就是要體現差異化，在消費者心中佔有一席之地，從這個角度來說，“太二酸菜魚”可謂贏在了起跑線上。此外，作為一個重口味的大眾品類，酸菜魚主要目標群體是 90 後、95 後的年輕人，“太二酸菜魚”在經營中通過創新性的“反常規”行銷，既迎合了年輕人需求，又形成快速傳播。其“反常規”行銷主要表現為各門店都會任性規定：四人以上不接待；不拼桌、不加位；只用一種魚，只做一個口味；點單、包括倒水結帳都是自助服務；每天只賣一百條魚，賣完結束營業；不支持現金結帳等。上述反常規行銷加上“太二”的品牌名，配上店內黑白漫畫裝修風格，以及“太二太傻店老闆”的品牌故事，這種反差式宣傳使“太二酸菜魚”成為一家有獨特價值主張的餐廳，迅速在年輕人中引發熱點形成話題傳播，顧客看到其店內“中二”的主張，也都會拍照轉發朋友圈，從而形成快速裂變。

需要指出的是，“太二酸菜魚”上述差異性的“任性”做法，一方面讓“太二”在年輕人中的人氣節節攀升，另一方面則因其固執不合理的“二”，提高了整個品牌的運營效率，進一步做出了品牌差異化（張國軍，2020）。例如其不接待四人以上就餐，弱化社交場景強化吃飯屬性，提高了翻台率；只用一種魚，只做一個口味，提高了供應鏈的穩定性，操作簡單，容易實現標準化；服務自助，減少顧客接觸點，則降低人力成本，提升了單店贏利能力。差異化戰略促使“太二酸菜魚”快速出圈，基於“二”基礎上的低成本高效率經營，則保證了企業盈利率，而這正是“太二酸菜魚”在短時間迅速崛起的重要原因。

3. 火鍋界的“海底撈”與“巴奴毛肚”

3.1 “海底撈”的“極致服務”

隨著經濟繁榮發展，人們的生活日益豐富，人們的消費觀念、飲食習慣也不斷改變，火鍋作為一種新型時尚的飲食方式深受廣大消費者的喜愛。每當人們想要吃火鍋之時，首先想到的應該就是“海底撈”了。

作為一家以經營川味火鍋為主的直營餐飲品牌火鍋店，“海底撈”成立於 1994 年。面對連鎖餐飲業的激烈競爭，尤其是麥當勞、肯德基等洋品牌及國內眾多傳統大品牌的競爭壓力，“海底撈”不但沒有沉寂，反而展現出驚人的發展速度，目前已成長為海

內外矚目的品牌企業。“海底撈”的成功案例如今已是哈佛商學院研究的熱點，眾多國內學者也以各種方式探究其成功的秘訣，在“海底撈”成功的多種因素中，其差異化戰略無疑是極具研究價值的重要內容。

著名瑞典服務市場行銷學專家克·格魯斯提出服務行銷三角形理論，認為外部市場行銷、內部市場行銷和互動市場行銷構成企業行銷的內容。火鍋作為我國技術含量並不高的行業，一直以來企業主要通過市場行銷組合策略來與顧客建立關係，完成外部行銷，對企業與客戶之間的互動行銷與企業內部市場行銷並不關注，尤其激烈的市場競爭，導致更多火鍋企業主要以價格策略相競爭，而低價形成的低利潤，則進一步造成企業產品和服務品質下降，這是“海底撈”進入市場時，我國火鍋行業的普遍現狀。面對這一現實，“海底撈”創始人基於長期的從業經驗，敏銳的看到企業與顧客之間互動行銷的重要性，採用差異化戰略提倡個性化的特色服務，將用心服務作為基本經營理念，致力於為顧客提供“貼心、溫心、舒心”的服務，並將這種服務發揮到極致。

“海底撈”的極致服務包括很多，除了令人眼花繚亂的等位零食，排隊時各種桌遊、手機貼膜、美甲服務，還有點火鍋連鍋具一起送到家、熱了送冰塊冷了蓋毛毯的貼心服務，以及意外驚喜如一人吃火鍋送玩具熊陪伴，吃火鍋趕上過生日，全店人員來唱生日歌等等。“海底撈”用極致的服務為顧客提供了良好的消費體驗，增強了其品牌辨識度，提高了競爭力，快速讓自己從同質化的餐飲企業競爭中凸顯出來，其業績也因而節節攀升。以 2019 年為例，這一年全年營收 265.56 億元，同比增長 56.5%，其中“海底撈”火鍋實現收入 256.1 億元，占整體營收 96.4%，2019 年淨利潤 23.47 億元，同比增長 42.3%，平均翻台率達到 4.8 次/天，領跑整個行業。2020 年受疫情影響公司雖收入下滑，但相比行業整體衝擊，“海底撈”無論從收入端還是盈利端，均體現出較強的抗風險能力，全球門店也由 2019 年 12 月 31 日的 768 家，增至 2020 年 6 月 30 日的 935 家。

企業的一切活動都需要員工來實現，顯而易見只有滿意的員工才能有滿意的顧客。克·格魯斯也在他的服務三角形理論中提出企業“內部行銷”的內容，即企業不僅要關注顧客，還要關注員工，通過內部行銷與員工建立良好的關係。“海底撈”實現服務差異化的關鍵則是基於這種“內部行銷”，即其對員工的人性化管理，而這種人性化管理同時也為整個餐飲行業，乃至其他行業都樹立了提高員工及消費者忠誠度的榜樣。“海底撈”的人性化管理包含很多內容，如給員工充分授權、提供優厚待遇、尊重員工的每一個想法等。通過這些人性化管理，“海底撈”讓每一位員工都感到自己不只是一名員工，更是海底撈大家庭的一員，能真正地融入到企業當中（謝素雯，2020）。而正是通過這些全心全意為企業為顧客服務的好員工，“海底撈”才因此形成自己的差異化競爭優勢。

3.2 “巴奴毛肚火鍋”的“產品主義”

如上所述，“海底撈”用“極致服務”讓自己在火鍋界脫穎而出。經過多年耕耘當“海底撈”已然成為火鍋的代名詞以及火鍋行業的巨無霸，“海底撈”所提倡的服務理念也已讓全行業奉為主時，另一火鍋品牌“巴奴毛肚火鍋”則再次成功出圈，打響其在火鍋行業的知名度，從最初一個名不見經傳的地方品牌成長為全國擁有 100 多家連鎖店的全國性品牌。研究“巴奴毛肚火鍋”成長史，會發現其成功同樣在於“差異化”，正是差異化定位與經營提升了品牌競爭力，並促使其成功。

“巴奴毛肚火鍋”原名“巴奴火鍋”，成立於 2001 年，因其最初定位“巴奴火鍋，本味本色”沒有體現品牌特色，故企業成長較慢。2012 年後“巴奴”重新定位，提出“服務

不是巴奴的特色，毛肚和菌湯才是”，把“產品主義”作為自己的核心理念，專注毛肚火鍋（張旭，2015）。“服務不是巴奴的特色，毛肚和菌湯才是”的差異化定位，有效應對了其競爭對手“海底撈”的服務特色，很好的將“巴奴”與競爭對手“海底撈”關聯起來，並又突出了自己的特色，使得“巴奴”擺脫了站在“海底撈”身後的陰影，“巴奴”也因此而發展並快速成長我國火鍋業另一巨頭。

差異化定位增強了品牌特色和辨識度，是“巴奴毛肚火鍋”的成功因素之一；在企業經營中不斷強化及執行這一定位，堅持產品品質帶給消費者最好的體驗，是“巴奴毛肚火鍋”成功另一主要因素，主要體現為以下幾點：

首先，通過各種方式，不斷強化品牌核心訴求。比如更改品牌名稱為“巴奴毛肚火鍋”；在門店顯要位置標出“服務不是巴奴的特色，毛肚和菌湯才是”的定位宣傳語；要求所有店內服務人員在提供服務（倒茶水、上湯料）時，用標準統一的話術宣傳“我們家的特色是毛肚與菌湯”；在大廳及包廂的牆上，用標語的方式突出毛肚的食用價值和本店毛肚的獨特性等等。通過以上種種方式，“巴奴毛肚火鍋”強化了消費者感知，讓品牌定位深入消費者內心。

其次，堅持產品是品牌的內核，是企業競爭力所在，在產品品質方面不斷創新與反覆運算。比如堅持最好的原料，在產品技術方面不短創新，採用領先生產工藝，通過立體物流配送系統以及規範店面操作，保證火鍋食材的健康與美味，將健康的毛肚、鮮美的菌湯打造成“巴奴”獨一無二的口碑。“巴奴毛肚火鍋”正是憑藉著自家火鍋這種極強的產品力，才最終在全國 40 萬家各種大小火鍋門店中殺出重圍，並且多了幾分其他企業不具備的挑戰海底撈的底氣。

4. 結語

本文以“太二酸菜魚”、“海底撈”與“巴奴毛肚火鍋”三個品牌為例，分析其如何通過差異化戰略獲得競爭力，從而成功突圍並創造巨額利潤。美國著名經濟學家熊彼特說過“任何一個行業，企業只有通過創新才能創造利潤空間”，而創新的實質其實就是差異化。隨著互聯網的普及，我國年輕一代的消費理念正在不斷重構，對於他們來說，去餐廳不再僅僅是為了吃飯，而是獲得更多消費體驗。餐飲業的經營邏輯也因此而發生根本性改變，如何在品牌主張方面有態度、在服務方面有個性以及行銷方面有趣味，這些都需要企業在尋求差異化方面不斷努力和創新，而這正是我國餐飲企業提升競爭力的重要手段，顯而易見這也是我國餐飲企業創造利潤的不二路徑。

參考文獻

1. 張國軍（2020）。太二酸菜魚——網紅餐廳的進階之道。銷售與市場（管理版），4，92-94。
2. 謝素雯（2020）。海底撈的差異化行銷。國際品牌觀察，26，71-73。
3. 張旭（2015）。巴奴為何能在火鍋業拔得頭籌？銷售與市場（評論版），12，56-69。

收稿日期：2021-02-21

責任編輯、校對：曾晶蕊、秦依漫