

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

差异化战略在我国餐饮行业的应用研究 Research on the Application of Differentiation Strategy in China's Catering Industry

赵伟晶^{1*}
Wei-Jing Zhao

摘要

作为迈克尔·波特重要竞争战略之一，差异化战略的成功应用极大的促进了国内外企业的发展。本文以我国餐饮业三个成功企业为研究对象，分析其如何运用差异化战略提升企业竞争力，从而赢得顾客忠诚与市场地位。希望借此研究能够给我国其他餐饮企业以借鉴，以促进整个行业更好发展。

关键词：差异化战略、餐饮行业、应用

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 年美国经济学家迈克尔·波特在他的著作《竞争战略》中提出差异化战略，其主要内容是企业可以通过差异化使自己在全产业链中最具有独特性，从而产生区别优势并最终提高市场占有率。迈克尔·波特这一战略思想影响了之后许多企业的发展，早期企业多采用价格差异化获得成本优势来确定市场地位，进入 21 世纪，随着市场竞争加剧及服务型经济时代的到来，企业在实践中又衍生出如品牌形象差异化、服务差异化、技术差异化、产品差异化等多途径差异化发展方式。虽然企业差异化手段各有不同，但其本质是相同的，即通过差异化打造产品的高品牌辨识度，使之具有不完全替代性，进而赢得顾客忠诚提高企业的议价能力。

进入 21 世纪以来，中国经济的快速发展在很大程度上改变了人们的生活方式，外出就餐开始盛行，这极大促进了我国餐饮业的发展。本文以餐饮业三个成功品牌为研究对象，分析其如何通过差异化战略提升企业竞争力，希望其成功经验能够给我国

¹ 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授 nancy@xujc.com*通讯作者

其他餐饮企业以启示，以便在激烈的竞争中更好发展。

2. “太二酸菜鱼”一点都不“二”

2010 年以来随着新派川菜厅在全国遍地开花，新品类酸菜鱼也逐渐大放异彩，很多川菜厅开始聚焦酸菜鱼这一品类，多地出现主打酸菜鱼的品牌。作为一个正处于发展期且大众化的品类，酸菜鱼其足够大的市场增量，吸引新品牌“太二酸菜鱼”进入市场。自 2015 年品牌创办以来，“太二酸菜鱼”在短短的五年时间里快速崛起，目前已经发展成为全国酸菜鱼细分品类中的代表性品牌，并在全国中式快时尚餐饮品牌排名华南第一、全国第三。2020 年疫情期间，在整个餐饮行业营收下降的情况下，“太二酸菜鱼”依然逆势增长，并成功支撑其母公司九毛九上市。

“太二酸菜鱼”成功因素有很多，其中差异化定位及独具特色的经营方式，对促使其快速成功出圈可谓功不可没。首先，“太二酸菜鱼”将“酸菜比鱼好吃”作为差异化卖点。一般来讲酸菜鱼餐厅都会将“鱼”作为主角，但“太二酸菜鱼”有意违背人们的潜在认知，将“酸菜”作为卖点，强调“酸菜比鱼好吃”，这样的定位不仅是业内首创，而且简单明了，一下子抓住人们的眼球，让人很容易记住，在消费者的认知中，直接就能和其他餐厅区别开来。

好的定位就是要体现差异化，在消费者心中占有一席之地，从这个角度来说，“太二酸菜鱼”可谓赢在了起跑线上。此外，作为一个重口味的大众品类，酸菜鱼主要目标群体是 90 后 95 后的年轻人，“太二酸菜鱼”在经营中通过创新性的“反常规”营销，既迎合了年轻人需求，又形成快速传播。其“反常规”营销主要表现为各门店都会任性规定：四人以上不接待；不拼桌、不加位；只用一种鱼，只做一个口味；点单、包括倒水结账都是自助服务；每天只卖一百条鱼，卖完结束营业；不支持现金结账等。上述反常规营销加上“太二”的品牌名，配上店内黑白漫画装修风格，以及“太二太傻店老板”的品牌故事，这种反差式宣传使“太二酸菜鱼”成为一家有独特价值主张的餐厅，迅速在年轻人中引发热点形成话题传播，顾客看到其店内“中二”的主张，也都会拍照转发朋友圈，从而形成快速裂变。

需要指出的是，“太二酸菜鱼”上述差异性的“任性”做法，一方面让“太二”在年轻人中的人气节节攀升，另一方面则因其固执不合理的“二”，提高了整个品牌的运营效率，进一步做出了品牌差异化（张国军，2020）。例如其不接待四人以上就餐，弱化社交场景强化吃饭属性，提高了翻台率；只用一种鱼，只做一个口味，提高了供应链的稳定性，操作简单，容易实现标准化；服务自助，减少顾客接触点，则降低人力成本，提升了单店赢利能力。差异化战略促使“太二酸菜鱼”快速出圈，基于“二”基础上的低成本高效率经营，则保证了企业盈利率，而这正是“太二酸菜鱼”在短时间迅速崛起的重要原因。

3. 火锅界的“海底捞”与“巴奴毛肚”

3.1 “海底捞”的“极致服务”

随着经济繁荣发展，人们的生活日益丰富，人们的消费观念、饮食习惯也不断改变，火锅作为一种新型时尚的饮食方式深受广大消费者的喜爱。每当人们想要吃火锅之时，首先想到的应该就是“海底捞”了。

作为一家以经营川味火锅为主的直营餐饮品牌火锅店，“海底捞”成立于 1994 年。面对连锁餐饮业的激烈竞争，尤其是麦当劳、肯德基等洋品牌及国内众多传统大品牌的竞争压力，“海底捞”不但没有沉寂，反而展现出惊人的发展速度，目前已成长为海

内外瞩目的品牌企业。“海底捞”的成功案例如今已是哈佛商学院研究的热点，众多国内学者也以各种方式探究其成功的秘诀，在“海底捞”成功的多种因素中，其差异化战略无疑是极具研究价值的重要内容。

著名瑞典服务市场营销学专家克·格鲁斯提出服务营销三角形理论，认为外部市场营销、内部市场营销和互动市场营销构成企业营销的内容。火锅作为我国技术含量并不高的行业，一直以来企业主要通过市场营销组合策略来与顾客建立关系，完成外部营销，对企业与客户之间的互动营销与企业内部市场营销并不关注，尤其激烈的市场竞争，导致更多火锅企业主要以价格策略相竞争，而低价形成的低利润，则进一步造成企业产品和服务质量下降，这是“海底捞”进入市场时，我国火锅行业的普遍现状。面对这一现实，“海底捞”创始人基于长期的从业经验，敏锐的看到企业与顾客之间互动营销的重要性，采用差异化战略提倡个性化的特色服务，将用心服务作为基本经营理念，致力于为顾客提供“贴心、温心、舒心”的服务，并将这种服务发挥到极致。

“海底捞”的极致服务包括很多，除了令人眼花缭乱的等位零食，排队时各种桌游、手机贴膜、美甲服务，还有点火锅连锅具一起送到家、热了送冰块冷了盖毛毯的贴心服务，以及意外惊喜如一人吃火锅送玩具熊陪伴，吃火锅赶上过生日，全店人员来唱生日歌等等。“海底捞”用极致的服务为顾客提供了良好的消费体验，增强了其品牌辨识度，提高了竞争力，快速让自己从同质化的餐饮企业竞争中凸显出来，其业绩也因而节节攀升。以2019年为例，这一年全年营收265.56亿元，同比增长56.5%，其中“海底捞”火锅实现收入256.1亿元，占整体营收96.4%，2019年净利润23.47亿元，同比增长42.3%，平均翻台率达到4.8次/天，领跑整个行业。2020年受疫情影响公司虽收入下滑，但相比行业整体冲击，“海底捞”无论从收入端还是盈利端，均体现出较强的抗风险能力，全球门店也由2019年12月31日的768家，增至2020年6月30日的935家。

企业的一切活动都需要员工来实现，显而易见只有满意的员工才能有满意的顾客。克·格鲁斯也在他的服务三角形理论中提出企业“内部营销”的内容，即企业不仅要关注顾客，还要关注员工，通过内部营销与员工建立良好的关系。“海底捞”实现服务差异化的关键则是基于这种“内部营销”，即其对员工的人性化管理，而这种人性化管理同时也为整个餐饮行业，乃至其他行业都树立了提高员工及消费者忠诚度的榜样。“海底捞”的人性化管理包含很多内容，如给员工充分授权、提供优厚待遇、尊重员工的每一个想法等。通过这些人性化管理，“海底捞”让每一位员工都感到自己不只是一名员工，更是海底捞大家庭的一员，能真正地融入到企业当中（谢素雯，2020）。而正是通过这些全心全意为企业为顾客服务的好员工，“海底捞”才因此形成自己的差异化竞争优势。

3.2 “巴奴毛肚火锅”的“产品主义”

如上所述，“海底捞”用“极致服务”让自己在火锅界脱颖而出。经过多年耕耘当“海底捞”已然成为火锅的代名词以及火锅行业的巨无霸，“海底捞”所提倡的服务理念也已让全行业奉为圭臬，另一火锅品牌“巴奴毛肚火锅”则再次成功出圈，打响其在火锅行业的知名度，从最初一个名不见经传的地方品牌成长为全国拥有100多家连锁店的全国性品牌。研究“巴奴毛肚火锅”成长史，会发现其成功同样在于“差异化”，正是差异化定位与经营提升了品牌竞争力，并促使其成功。

“巴奴毛肚火锅”原名“巴奴火锅”，成立于2001年，因其最初定位“巴奴火锅，本味本色”没有体现品牌特色，故企业成长较慢。2012年后“巴奴”重新定位，提出“服务

不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”，把“产品主义”作为自己的核心理念，专注毛肚火锅（张旭，2015）。“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”的差异化定位，有效应对了其竞争对手“海底捞”的服务特色，很好的将“巴奴”与竞争对手“海底捞”关联起来，并又突出了自己的特色，使得“巴奴”摆脱了站在“海底捞”身后的阴影，“巴奴”也因此而发展并快速成长我国火锅业另一巨头。

差异化定位增强了品牌特色和辨识度，是“巴奴毛肚火锅”的成功因素之一；在企业经营中不断强化及执行这一定位，坚持产品品质带给消费者最好的体验，是“巴奴毛肚火锅”成功另一主要因素，主要体现为以下几点：

首先，通过各种方式，不断强化品牌核心诉求。比如更改品牌名称为“巴奴毛肚火锅”在门店显要位置标出“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是”的定位宣传语；要求所有店内服务人员在提供服务（倒茶水、上汤料）时，用标准统一的话术宣传“我们家的特色是毛肚与菌汤”；在大厅及包厢的墙上，用标语的方式突出毛肚的食用价值和本店毛肚的独特性等等。通过以上种种方式，“巴奴毛肚火锅”强化了消费者感知，让品牌定位深入消费者内心。

其次，坚持产品是品牌的内核，是企业竞争力所在，在产品品质方面不断创新与迭代。比如坚持最好的原料，在产品技术方面不短创新，采用领先生产工艺，通过立体物流配送系统以及规范店面操作，保证火锅食材的健康与美味，将健康的毛肚、鲜美的菌汤打造成“巴奴”独一无二的口碑。“巴奴毛肚火锅”正是凭借着自家火锅这种极强的产品力，才最终在全国 40 万家各种大小火锅门店中杀出重围，并且多了几分其他企业不具备的挑战海底捞的底气。

4. 结语

本文以“太二酸菜鱼”、“海底捞”与“巴奴毛肚火锅”三个品牌为例，分析其如何通过差异化战略获得竞争力，从而成功突围并创造巨额利润。美国著名经济学家熊彼特说过“任何一个行业，企业只有通过创新才能创造利润空间”，而创新的实质其实就是差异化。随着互联网的普及，我国年轻一代的消费理念正在不断重构，对于他们来说，去餐厅不再仅仅是为了吃饭，而是获得更多消费体验。餐饮业的经营逻辑也因此而发生根本性改变，如何在品牌主张方面有态度、在服务方面有个性以及营销方面有趣味，这些都需要企业在寻求差异化方面不断努力和创造，而这正是我国餐饮企业提升竞争力的重要手段，显而易见这也是我国餐饮企业创造利润的不二路径。

参考文献

1. 张国军（2020）。太二酸菜鱼——网红餐厅的进阶之道。销售与市场（管理版），4，92-94。
2. 谢素雯（2020）。海底捞的差异化营销。国际品牌观察，26，71-73。
3. 张旭（2015）。巴奴为何能在火锅业拔得头筹？销售与市场（评论版），12，56-69。

收稿日期：2021-02-21

责任编辑、校对：曾晶蕊、秦依漫