

俏江南市场定位策略研究

摘要

随着生活水平的提高，餐饮消费也呈现出逐年显著增长的态势，但是这也意味着餐饮业的竞争越发激烈。如今对于中低端餐饮市场的研究数不胜数，但是对于高端餐饮市场的研究却少之又少，尤其是对高端餐饮市场的市场定位策略研究几乎为零，因此引发了该文的诞生，希望为高端餐饮的经营者在市场定位方面可提供借鉴之处。

本文着重于高端餐饮市场的研究，主要以俏江南餐饮企业市场定位策略研究为主体。首先对俏江南餐饮企业进行简单介绍，基于波特五力模型对其竞争环境进行分析，了解目前高端餐饮市场竞争现状以及俏江南所面临的挑战与威胁。其次，对俏江南的市场细分及目标市场选择进行分析。重中之重是基于产品、品牌、竞争、文化视角下分析俏江南的市场定位策略以及俏江南定位策略中存在的弊端及优化对策，分析俏江南在经营管理中还存在不足，并从产品、品牌、竞争、文化四个角度对俏江南提出解决方法。

关键词：市场细分 目标市场选择 市场定位

The study of South Beauty market positioning strategy

Abstract

With the improvement of living standards, food and beverage consumption also showed a significant growth trend year by year, but this also means that more and more intense competition in the food and beverage industry. Today, numerous food and beverage market for low-end, but for high-end food and beverage market research are few and far between, especially for high-end food and beverage market, market positioning strategy is almost zero, thus triggering the birth of the text, hope for high-end and catering business in terms of market positioning can learn from it.

This article focuses on the study of the high-end food and beverage market as the main body, mainly to South Beauty restaurant enterprise market positioning strategy. First a brief introduction to the South Beauty catering enterprises, its competitive environment analysis based on Porter's five forces model, understand the challenges and threats faced by high-end restaurant market competition situation. Secondly, the South Beauty market segmentation and target market selection for analysis. The top priority is based on product, brand, competition, cultural perspective to analyze the market positioning strategy of the South Beauty, South Beauty positioning strategies drawbacks and optimizing countermeasures, South Beauty in the operation and management there is no lack of products, brands, competition, cultural four angles South Beauty propose solutions.

Key words: segmentation;The target market selection ;Market positioning

目 录

1. 绪论	1
1.1 问题的背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.3 研究的对象和方法	2
2. 俏江南发展历史与竞争环境分析	3
2.1 俏江南企业简介	3
2.2 俏江南竞争环境分析	3
2.2.1 现有竞争者	3
2.2.2 顾客议价能力	4
2.2.3 供应商议价能力	5
2.2.4 新进入者的威胁	5
2.2.5 替代品的威胁	6
3. 市场定位策略理论及俏江南的市场定位策略分析	7
3.1 市场定位策略理论的概况	7
3.1.1 市场定位的概念界定	7
3.1.2 市场定位理论的发展和演变	7
3.2 俏江南的市场细分及目标市场选择	8
3.3 俏江南的市场定位策略	9
3.3.1 产品视角下的俏江南定位策略	10
3.3.2 品牌视角下的俏江南定位策略	11
3.3.3 竞争视角下的俏江南定位策略	12
3.3.4 文化视角下的俏江南定位策略	14
4. 俏江南市场定位策略的弊端及优化对策	16
4.1 俏江南市场定位策略的弊端	16
4.1.1 产品核心价值培育不力	16
4.1.2 品牌维护力度不强	16
4.1.3 竞争机制效果不显著	17

4.1.4 创新理念与文化融合迟缓.....	18
4.2 俏江南市场定位策略的优化对策.....	18
4.2.1 深入产品核心价值培育.....	18
4.2.2 加强品牌维护力度.....	19
4.2.3 强化竞争机制效果.....	20
4.2.4 促进创新理念与文化融合.....	21
结 语	23
参考文献	24
致 谢	25

1. 绪论

1.1 问题的背景

随着社会经济的发展，人民收入的提高，生活节奏的加快，消费观念的更新以及商务活动交流的增加，餐饮业的发展日益红火，餐饮业作为我国第三产业的一个传统支柱产业，经过多年的发展，现已呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。^[1]

2011年中国餐饮业顶住了外部经济环境和内部市场竞争的双重压力，产业规模延续了20多年来保持两位数增长的态势，产业规模首次突破2万亿元的大关，这距离2006年突破1万亿元营业额仅用了5年时间，年均增长2000亿元以上。¹

虽然市场一片看好，但很多餐饮企业如昙花一现，红极一时却消失的很快，究其原因主要归根于缺乏准确灵活的市场定位。有效而准确的市场定位是每个企业产品研发及投入市场所必须做好的基础工作。如今在激烈的市场竞争中，企业只有采取科学准确的市场定位，才能有效顺利地实施整体营销活动。

1.2 研究目的及意义

本文的研究目的在于以俏江南市场定位策略研究为着眼点，探讨市场定位策略在高端餐饮市场中的应用现状，分析俏江南在市场定位方面存在的问题以及解决这些问题的优化对策。

本课题研究的理论意义在于深刻理解市场定位的概念界定以及市场定位理论的发展和演变，从产品、品牌、竞争、文化四个视角下对俏江南餐饮企业的市场定位策略进行分析研究，从而深刻了解市场定位在企业营销中作用，具体事项主要表现在：（1）强化产品针对性；（2）增强企业产品在市场上的竞争力；（3）开拓新市场；（4）确定事业领域。如今人们购买和消费越来越注重个性化，因此，企业要确定具体的服务对象，对服务对象定位的前提是对市场进行细分。通过合理、严密的市场细分，企业可以根据目前的市场需求和市场竞争情况进行分析，从而对各细分市场进行目标市场选择，在确定市场细分和目标市场之后，企业就能够进行准确的市场定位了。^[6]

¹ 杨柳 荆林波，《中国餐饮产业发展报告（2012）》，社会科学文献出版社，2004年，第29页。

1.3 研究的对象和方法

主要研究对象为俏江南品牌餐厅，从产品、品牌、竞争、文化视角下研究俏江南的市场定位策略，并分析研究俏江南企业存在的问题以及对该问题提出优化对策。主要采用文献研究法、系统研究法、理论与实际相结合法以及案例分析法对俏江南进行多角度分析。

(1) 文献研究法

通过对“中国期刊网专题全文数据库”、“全国报刊索引数据库”、“中国期刊数据库”、“万方中国学位论文全文库”等专业数据库的检索，以及指导老师提供的各方面的资料，多渠道尽可能的搜集有关市场定位策略的文献资料。

(2) 系统研究法

借鉴管理学、经济学、心理学、行为学等方面的思想，对原有的国内外学者的相关理论进行归纳总结，提炼精华，对现状做出严谨的研究及分析，并提出建议，促使行业向更健康的方向发展。

(3) 案例分析法

鉴于餐饮市场上的餐饮企业品牌繁多，本文主要研究国内高端餐饮市场，以其中最典型的俏江南餐饮企业为研究对象，分析俏江南品牌餐厅的市场定位策略。

(4) 理论与实际相结合法

把大学所学的管理学、经济学、企业管理等书籍所授的理论知识与实际相结合，并对纯理论知识在实际应用中进行适当的调整，以适应现实情况。

2. 俏江南发展历史与竞争环境分析

2.1 俏江南企业简介

俏江南集团创始于 2000 年，总部位于北京，旗下品牌包括俏江南品牌餐厅、兰（LAN Club）和 SUBU 三大高端品牌，是中国最具发展潜力、值得信赖的国际餐饮服务管理集团。自成立以来，俏江南集团遵循着创新、发展、品位与健康的企业核心精神，不断追求品牌的创新和突破，从国贸第一家餐厅到北京、上海、天津、成都、太原、南京、青岛等 70 多家店，从世界级的中国餐厅俏江南到中国最具世界艺术品味的顶级会所兰，从服务商业精英、政界要员到 2008 北京奥运会场。历经十三年的健康成长，俏江南集团已经成为了中国最具发展潜力的国际餐饮服务管理集团之一，并引领着中华美食文化走向国际市场。

俏江南将市场定位于高端生活，将目标顾客群锁定在中高端收入人群，俏江南采取纵深管理的直营店模式，由公司总部直接经营、投资、管理各个店面的经营形态，实现各分店在经营理念、企业识别和经营管理三方面的高度统一。俏江南有自己的蔬菜基地、调料加工厂、全国配送中心，实行中央集团采购，各分店食材品质一致。在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现代化方面，有统一标准，此外还有专门的人才梯队建设规划。2000 年 5 月，俏江南第一家品牌餐厅于北京国贸中心开业，由此正式向中式正餐市场进军。

2.2 俏江南竞争环境分析

波特五力模型认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力，它是用来分析企业所在行业竞争特征的一种有效的工具。通过波特五力模型分析可以更好的看清俏江南目前的竞争环境，有助于俏江南在今后的市场细分、目标市场选择以及市场定位。¹

2.2.1 现有竞争者

随着人们生活消费水平的提高，人们外出餐饮在满足基本的生理需求外，现如今考

¹ 方法林,《基于波特五力模型分析的旅游餐饮业发展策略探讨》,《商业经济》,2013 年第 1 期,第 12 页。

虑更多的是该餐饮企业的品牌、服务水平、硬件设施等相关要素。一个成功的餐饮企业，往往会在此处做足文章。从国内餐饮市场来看，大型餐饮企业，由于资金实力雄厚，加上相关职能部门的支持，往往会有较为优势的条件，如金钱豹、湘鄂情、辛香汇、得月楼等。中小型餐饮企业，只有通过模仿或从价格上战胜大型餐饮企业，以优质的服务和适中的价格来接受大型餐饮企业的挑战，如外婆家的价格亲民、海底捞的服务至上、味庄和香雪海的价廉物美等。^[3]而这些企业都是俏江南目前的主要竞争群体，从高端消费角度出发，金钱豹、湘鄂情等企业更是对俏江南造成极大威胁。

目前整个国内餐饮市场上，从高端餐饮角度出发，俏江南最大的竞争对手为“湘鄂情”。“湘鄂情”是一家以粤菜、湘菜、鄂菜三大菜系为主，以淮扬菜、鲁菜为辅的复合菜系酒楼连锁企业。公司主营业务是提供融湘鄂情特色菜品与湘鄂情特色服务为一体的餐饮服务，主要面对中高端公务、商务宴请并兼顾家庭消费群体。本公司雏形于荆楚大地，起步于特区深圳，发展于首都北京，现拥有“湘鄂情”、“湘鄂春”等多个餐饮品牌。公司在全国经营直营店十四家，加盟店九家，分布于北京、上海、长沙、深圳、成都、武汉、株洲等多个大中城市。经过十年的发展，公司在北京及部分省会城市的中高端公务、商务餐饮及家庭餐饮市场占有重要地位。

俏江南的目标消费群体与湘鄂情几乎一致，这就导致了顾客上的分流，并且俏江南与湘鄂情都将门店开于一二线城市，但是湘鄂情更早进入一二线城市，已抢占先机，对于后进入者俏江南想要在湘鄂情手里抢占市场份额，是个不小的挑战。

2.2.2 顾客议价能力

作为消费者必然希望在高档餐饮企业中享受物美价廉服务和相关餐饮产品，这就促使了高端餐饮企业必须降低有关成本，来保证企业最基本的利润价值的实现。一般来说，如果产品差异化程度小，顾客总能找到可以替代的餐饮企业，很容易四处比价，以找到最优惠价格；如果产品差异较大，品牌效应好，处于买方市场，行业供过于求时，顾客的议价能力就比较低了。而像俏江南这样的企业，是遵循市场规律定价的，消费者在进行消费时，是完全没有议价能力的，只能按照商家所规定的价格进行消费。

由于消费者的需求多样性，餐饮市场上的选择多样性以及产品差异性，对俏江南形成了很大的压力。资金雄厚的餐饮企业引进国外更先进的理念，随着市场越来越开放，更多的外资品牌进驻中国市场，世界各地的餐饮产品如雨后春笋般在国内市场扎根并迅速发展，目前最为火热的日式韩式料理就是其中的典范，这些来自消费者本身以及市场

上的压力，都在无形中给俏江南造成了很大的危机感。

因此，在顾客议价能力方面，俏江南面临的重大威胁还是在于国外品牌涌入抢占中国市场，国内消费者面临太多选择从而减小了对俏江南的忠诚度。

2.2.3 供应商议价能力

供应商的威胁手段主要是提高供应价格，或者降低供应产品和服务的质量。从原料供应上看，餐饮生产原材料资源丰富，许多供应商都有较强意愿与高端餐饮企业联盟，从而导致了供应商讨价还价能力不强。但是，随着高端餐饮企业内部硬件设施的高档化，不得不迫使高端餐饮企业节约、降低相关生产成本的投入。

一般餐饮行业的主要供应商来自如菜市，各种蔬菜、肉类等原材料都有出售，供应商集中程度非常高，并且因为集中程度高，所以相同的菜也多，替代品也多，供应商的货物并不稀缺，再加上餐饮行业所需的菜品数量比较多，需求量大，而蔬菜肉类等原材料是讲求新鲜的，因此供应商的议价能力比较低。¹而俏江南的主要原材料是由中粮集团等提供的，中粮集团是中国最大的粮油食品进出口公司和实力雄厚的食品生产商，长期与俏江南合作，货源稳定有保障，但是作为俏江南的主要供应商，中粮的议价能力相对较大，主要表现在订货周期长、预付款高等方面，尤其是某些特种食材处于供不应求的情况时，供应商的议价能力是非常大的。

2.2.4 新进入者的威胁

对于高端餐饮业，新进入者以品牌化、市场化的策略进入市场，这对现有的高端餐饮企业是一个不可估量的威胁和挑战。高端餐饮行业有着巨大的市场发展潜力，正吸引越来越多的新进入者，这些新进入者中有不知名小企业，也有知名大企业多元化经营，跨行业进入餐饮市场。^[4]知名大企业在进入市场时往往是很强势的，因为他们本身就有一定的消费者基础，拥有强大的资金后盾，再加上品牌效应，一出现，就能给现有的餐饮企业造成很大威胁。小企业虽然名不见经传，但是聪明的老板会以迎合市场、迎合消费者心理的手段进入市场，即使资金上不能与大企业相抗衡，但是他们会选择薄利多销，同样也能在市场上占得一席之地。

俏江南秉持着健康餐饮的理念，在餐饮市场上已获得一片好评，然后随着国内市场的进一步开放，越来越多的外国品牌进驻中国，这些餐饮企业带来的是更先进的餐饮文

¹ 方法林,《基于波特五力模型分析的旅游餐饮业发展策略探讨》,《商业经济》,2013年第1期,第12页。

化和餐饮管理理念，对国内的本土餐饮企业造成了很大的冲击，更多的品牌进驻国内市场，对本土企业来说既是机遇也是挑战，小到产品包装，大至企业形象，都值得本土的餐饮企业学习借鉴，能在机遇与挑战中存活下来的必然可以在市场上获得一席之地，无法存活的，必然被市场淘汰。由于餐饮行业的进入与退出壁垒并不高，所以倒闭的餐饮企业很多，但同时成立的餐饮也不少，这些新成立的餐饮企业也是俏江南的竞争对手之一，并不能因为他们刚成立而忽视他们，时刻保持警惕之心，是一个企业经久不衰的生存之道。

2.2.5 替代品的威胁

俏江南主营精品川菜，而川菜作为餐饮的一种，能替代它的产品不少。尤其是饮食习惯不同的南方，就有不吃辣，喜爱偏甜的口味的饮食习惯，因此，即使俏江南是高端的川菜品牌，然而能替代其的产品太多太多，包括现在很流行的养生药膳、高端自助餐、日式韩式等外国餐饮，都对俏江南造成了很大的威胁性。并且现在的速食发展速度很快，很多消费者为了追求快速、方便、节约，经常会购买这些速食产品来替代传统消费饮食。

高端餐饮业与其他行业不同，从表面上看未必能找到很多替代品来影响行业的发展。但对于高端餐饮业来说，真正替代品就是各餐饮业之间服务意识、服务态度及服务水平，这是一种潜在的替代品。高端餐饮服务企业，要想立足于整个餐饮行业必须加强企业内部服务意识、服务水平、服务理念进一步深化。

基于以上分析，目前俏江南最大的威胁来自于外国品牌的入驻，国内外风格多样的餐饮品种，以及消费者自身难以捉摸的多变性。这些因素都对俏江南的市场定位造成了极大的影响，把握不好极容易造成客户的流失，这就要求俏江南必须把自己发展的实际水平和情况与这些因素相结合，根据市场动向，准确分析目标市场，及时调整市场定位，提升其市场竞争力，实施品牌战略，加快自主创新，积极培育客户忠诚度，借鉴发达国家经验，探索有效方案，方能保证企业经久不衰。

3.市场定位策略理论及俏江南的市场定位策略分析

3.1 市场定位策略理论的概况

3.1.1 市场定位的概念界定

“定位”一词，是由艾尔·里斯和杰克·特劳特在 1972 年提出的。他们对定位的解释是：定位起始于产品，一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至是一个人。定位并不是对产品本身做什么事，而是对潜在顾客的心理采取的行动，即把产品在潜在顾客的心中确定一个适当的位置。他们强调定位不是改变产品本身，改变的是名称和沟通等要素。随着市场营销理论的发展，定位理论对营销的营销已超过了原先把它作为一种传播技巧的范畴，而演变为营销策略的一个基本步骤。¹

“定位”概念被广泛使用于营销领域之后，衍生出多个专门术语，市场定位就是其中使用频率颇高的一个。营销大师菲利普·科特勒对市场定位的定义是：所谓市场定位就是对公司的产品进行设计，从而使其能在目标顾客心目中占有一个独特的、有价值的位置的行动。市场定位的实质是使本企业和其他企业严格区分开来，并且通过市场定位使顾客明显地感觉和认知到这种差别，从而在顾客心目中留下特殊的印象。²国内专家叶万春学者则认为，市场定位是要给企业生产经营的产品，在市场和目标顾客的心目中安排好一个独特的、理想的、开阔的位置，便于在市场上树立产品形象和企业形象，使消费者产生 reshuffle 的偏爱，从而获得稳定的销路和市场占有率。^[5]

本文认为，市场定位是根据竞争者现有产品在细分市场上所处的地位和顾客对产品某些属性的重视程度，塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并传递给目标顾客，使该产品在细分市场上占有强有力的竞争位置。³

3.1.2 市场定位理论的发展和演变

市场定位理论是市场经济的基础理论，市场定位理论经历了四个阶段的发展。

(1) 20 世纪 50 年代的 USP 理论

¹ 吴建安 郭国庆 钟育赣，《市场营销学》，高等教育出版社，2007 年，第 211 页。

² 吴建安 郭国庆 钟育赣，《市场营销学》，高等教育出版社，2007 年，第 211 页。

³ 陈云川 张洪刚，《现代餐饮营销[]》，东南大学出版社，2008 年，第 21 页。

1950 年之前，产品的市场供求关系处于卖方市场，受当时生产力发展水平及消费水平的限制，消费者较为注重实效，这样的理性购买行为促成了广告人注意力在产品特点及顾客利益上的集中。据此，1950 年代初美国人 R·雷斯提出了 USP 理论，USP 理论强调的是针对特殊的顾客的定位，这一定位借助差别化的产品及提升销售者效用的结合完成。

（2）20 世纪 60 年代的品牌形象理论

1960 年后，随着生活水准的提高，消费者购买行为中的感性诉求日益增大，开始注意心理上的满足。整个产品市场供求关系也逐步转向买方市场。据此，广告大师大卫奥格威在 1960 年提出的品牌形象理论很快蔓延于这一时期的广告界。品牌形象理论强调对消费者的购买行为分析，并在此基础上利用品牌形象进行市场定位。同时，定位也由基本的产品定位上升至企业形象定位。由于这一类型的定位是在公众心目中的形象定位，忽视了其在特定的消费者（目标消费者）中的特殊性定位，因而存在缺陷。

（3）70 年代的定位论

1970 年后，在迅猛发展的科技及管理等因素下，企业的商品呈几何级数增长，产供求绝对性地偏向了买方市场，美国广告人 A·里斯和 J·屈特依据长期观察与实践提出了定位理论，其基本观念为：（1）广告的目标是使某一个品牌、产品或公司在消费者心目中获得一席之地；（2）广告应集中精力于一个狭窄的目标上，要在消费者的心智上下工夫；（3）定位必须要有独创性；（4）广告的差异性要表现出产品品牌之间的类的区别；（5）定位一旦建立，只要消费者有需求，必然首先想到广告中的这些品牌。

（4）体验时代的定位论

进入到体验经济时代，诸多的经济学家对传统的营销方式做出了评价，他们认为，消费者消费时是理性和感性兼具的，消费者在消费前，消费中和消费后的体验，是研究消费者行为与企业品牌经营的关键。体验营销的市场定位应突出体验诉求。即通过对市场的细分，选择出自己集中服务的目标市场，然后确立自己的市场定位，开展体验营销，企业在考虑市场细分——目标市场选择——市场定位过程中，要突出体验诉求。通过体验导向视角，将传统营销定位过程对客户价值的创造推向客户心灵深处，为产品注入体验元素。体验元素的注入是为了提高及改善产品在目标渠道及市场的定位效果奠定价值基础，通过强烈、清晰、忠实的顾客体验价值对比，达到建立竞争优势，实现市场定位。

3.2 俏江南的市场细分及目标市场选择

俏江南将市场锁定在高端市场，根据餐饮的消费动机的异质性，高端餐饮市场可以细分为不同的餐饮子市场。俏江南选择白领商务人士为主要目标消费群体，把目标市场选择为高端餐饮市场。俏江南从用餐目的角度，可以把目标市场分为以商务为主、旅游为主的目标市场，从用餐场景可以分为婚庆为主的目标市场，从生活方式角度，可以分为 VALS（价值观和生活方式）目标市场。

（1）以商务为主的目标市场

商务人士的收入水平较高，能够承受起高端餐饮的高昂价格，并且这类消费人群在选择消费时，会综合考虑产品、质量、环境、服务等一系列要求，这些要求是普通餐饮企业无法满足的，所以高端餐饮就成了他们的最大选择，俏江南抓住这些消费者的心理，把他们定为企业的主要目标市场。

（2）以旅游为主的目标市场

如今中国的旅游市场越来越火热，国人出行必然给餐饮企业带来一定的影响，俏江南作为高端餐饮企业自然不会放过这么好的机会。一些家庭富裕的消费者在外度假时，往往会选择当地比较有特色、知名度比较高的餐饮企业，他们不一定会很在意产品的价格，而是把更多关注度放在产品特色、就餐环境等方面，因此，这类消费人群也成为了俏江南的目标市场。

（3）以婚庆为主的目标市场

婚宴是不容小觑的消费主体，国人在操办婚宴时往往会不惜重金，而俏江南无论从产品、环境、服务还是质量方面，都能满足高端婚宴的需求。而且中国婚宴十分讲究档次，俏江南独具特色的中西合璧的装修风格，更容易获得消费者的青睐，自然，婚宴市场也是俏江南的目标市场选择之一。

（4）VALS（价值观和生活方式）目标市场

越来越多的城市人在物质得到满足之后，开始追求价值观和生活方式的改变，用时下流行的词来形容他们就是“小资”。这些消费群体追求生活量化、享受化，他们不仅仅满足于吃饱穿暖，更加追求的是一种生活上的满足与惬意。当他们选择一个餐厅时，会更多的考虑这个餐厅是否有特色、装修如何、环境如何、服务如何，正是由于他们的这些特质，俏江南把他们也选择为企业的目标市场。

3.3 俏江南的市场定位策略

3.3.1 产品视角下的俏江南定位策略

俏江南对自身的定位是高档的五星级餐厅，服务人群是白领商务人士，做的是“精品川菜”，让川菜“一菜一格，百菜百味”的美誉名副其实。¹

(1) 以健康饮食灌入产品理念

俏江南坚持倡导健康饮食的餐饮概念。如今的消费者已不再是以往追求温饱的消费者了，曾经的餐饮企业对消费者来说，就是用来裹腹的，但随着国民生活水平的提高，消费者对餐饮的要求也越来越高，现在呼声最高的非健康餐饮莫属了。为达到健康饮食的目标，俏江南制定了一系列餐饮标准，包括对原材料的选择和货源的筛选都有一套非常完整的检验体系。对供应商的选择也必须经过俏江南高层的层层筛选才能最终确定。消费者食用的食材都必须经过 HACCP、ISO9001 的检验才能用于制作。对于产品的存储和加工，俏江南也十分讲究，会派有专人负责检验和监督执行，保证每一个食材的新鲜度和无污染性，并且都要符合国家的绿色食品标准。

(2) 以推陈出新彰显产品生机

餐厅推新品是一个必不可少的举措，是餐厅积极创新，与时俱进的一个体现。推新菜也需要有科学的方法，很多餐厅都推新菜，而且一推就是一大篇，结果顾客一个也没记住，所以推新菜一是不能讲数量，重要的是质量；二是最好是自己的原创，不是原创的也要经过加工改良变成自己的东西才好。推新菜一定要把“新”传递到顾客眼中，传递到顾客口中，还要传递到顾客心中。俏江南在产品更新方面也是做足了功夫，这体现在俏江南每年会组织两次大型新菜品尝会，这些新菜中仅有 2%能直接作为新品推出，其他的都需要经过更深入的研究和探讨，反复改良调试才能呈现给顾客。

(3) 以标准化贯彻产品生产

标准化的益处一方面在于有利于企业文化建设，另一方面是有利于中餐的标准化扩张经营，最主要的是标准化对打造中餐名牌以及提高中餐的技术含量都是极为有用的。俏江南对于标准化有自己的独特见解，她认为标准化主要体现在管理控制标准化。首先，对于每一道菜品所使用的原材料，都必须足够精确，比如鱼香肉丝的用料，必须精细到后臀尖肉三两，油一两五，盐 0.3 克。²这些标准在外人看来都过于苛刻了，但是俏江南

¹ 吴彬 高利华，《俏江南创业史 做餐饮业的 LV》，《中国品牌》，2008 年第 10 期，第 12 页。

² 李松，《“俏江南”的蓝海战略研究》，《中外企业家》，2008 年第 7 期，第 23 页。

就是这么严格的要求自己。不仅如此，俏江南对于厨师的培训也是高要求，原本每个厨师在烹饪时都带有自己的风格，但是在俏江南就必须要求他们风格统一，这种统一的风格就是俏江南风格，因为只有这样才能保证顾客在不同的分店都能吃到同样味道的菜品。

(4) 以透明化深入产品制作

开放式厨房，顾名思义就是可以让顾客参观的透明化厨房，目前国内，没有几家餐饮企业敢这么做。俏江南认为对顾客开放厨房就是在向消费者展示他们的高标准高要求，以此体现出俏江南与其它餐饮企业的不同之处。开放式厨房不仅可以吸引顾客的眼球，更多的是传递给顾客一种健康卫生的餐饮理念，可以让顾客吃的放心，吃的安心。开放式厨房还有一个好处就是顾客在欣赏厨师技艺的同时，可以看到每道菜品的制作过程，这就保证了每道菜品都在顾客的监督之下完成，避免了消费者的安全顾虑。^[7]

(5) 以稳定货源保障产品价格

俏江南与其它餐饮企业的另一个不同之处就是俏江南拥有稳定的货源，所以无论物价如何上涨，俏江南都敢向顾客保证不涨价。这主要在于俏江南实行锁定原材料价格的策略。每年年初，俏江南都会与中粮集团这样的大公司签订合约，确定该年的粮油价格，而这些大公司也是看中了俏江南的品牌形象，因此乐于长期合作，从而避免了物价上涨给俏江南带来的风险，在控制成本的同时也保证了利润。并且像中粮集团这样的大企业在货源质量上也是非常有保障的，顾客可以放心选择，与外面的餐饮企业相比，俏江南的稳定货源、中粮的高质量产品都是其他餐饮企业不可比拟的。在保障货源的同时，还保障了价格，这对俏江南和顾客来说，都是一件双赢的美事。

3.3.2 品牌视角下的俏江南定位策略

众所周知，俏江南是一家善于进行品牌操作的企业，她不但拥有独特的市场定位，对于品牌更有自己的独特见解。

(1) 以品牌的跨界合作强化高端形象

鉴于俏江南的高端定位，与各大品牌尤其是一些奢侈品品牌定位相似，拥有相同的客户群体，俏江南极力与这些品牌进行跨界合作，其中包括香奈儿、古驰等世界知名奢侈品品牌。俏江南的跨界合作主要体现在店铺选址、与大型银行和地产商的合作上，俏江南认为，这个行业的领军品牌一定要与另一个行业的领军品牌合作，只有这样才能把自己的品牌提升到那个位置上去，而俏江南作为高端餐饮业的领军品牌，可以借助这些

世界品牌更好的提升自身的高端形象，对于俏江南和合作企业来说，这是一桩双赢的交易。

(2) 以事件营销提升品牌关注度

近几年，国内承办了不少具有历史意义的盛事，这些盛事所带来的品牌价值被俏江南敏锐的发现了。细心的人就会发现，无论是奥运会还是世博会等国际性活动中，都能看到俏江南的身影。奥运会和世博会面向的是全世界人民，而俏江南作为这些活动的唯一的中餐代理馆，不花分文，便将自己推向了世界。为了更好的宣传自己，俏江南还斥资特约播出了《974 爱车音乐时间》节目，俏江南看中的是该节目的听众，他们与俏江南的定位相符，并且具有相应的消费能力，俏江南通过提供一些优惠活动等来吸引他们，使他们成为俏江南的忠实顾客。

(3) 以品牌开发深化品牌特色

俏江南的每个子品牌都各具特色。俏江南餐厅对中国传统川菜进行大胆创新和改良，使传统美食更具现代感；LAN CLUB 的定位是尊贵、奢华，以最顶级最豪华的标准来打造，走进 LAN CLUB 有会给人一种走入艺术殿堂的错觉；SUBU 是针对年轻时尚族群创立的子品牌，她传递给顾客的是一种未来时空的概念餐厅，无论是从服务理念、店面风格、菜品种类还是价格方面，都会给人一种全新的体验。俏江南目前正在筹备以素食为主的餐饮子品牌，每一个品牌的开发，俏江南都会赋予它独特的品牌特色，在这一方面，俏江南已经做到了极致，至少在目前的餐饮市场上，还未出现能与之抗衡的餐饮企业。^[8]

(4) 以品牌全球扩张树立世界品牌形象

在品牌全球化方面，俏江南主要采取了两个措施。一是与各大国际航空公司合作，为其提供航空配餐，其中包括港龙航空、法航、荷航等，国际航班的客户群体，主要为高端商务人士以及海外友人，这正好与俏江南的定位相符，飞往各国的航班承载着俏江南全球化的梦想飞向目的地。二是与饭店合作，俏江南的第一家合作饭店是日本最大的餐饮公司 Royal，它在日本拥有 1000 多家门店，俏江南看中的就是 Royal 的门店资源，与其合作，俏江南负责输出品牌和厨师，Royal 负责资金问题，从而俏江南开始进军日本餐饮市场。

3.3.3 竞争视角下的俏江南定位策略

餐饮业的持续快速发展，使得餐饮企业之间的竞争越来越激烈，已经不再是单纯的价格之间的竞争了。俏江南凭借自己中西合璧的独特创意，锁定高端餐饮消费人群，抓

住消费者求新求异的心理，开创了自己的一片天地。

(1) 以门店布局形成竞争优势

俏江南门店主要分布于一二线城市，如北京、上海、广州、深圳等地。俏江南对于门店的选址非常严格，对地段的要求非常高，一般都选择在核心 CBD 商圈，或分布于具有当地特色的街区，如俏江南南京店位于南京太平北路上的 1912 时尚街区，背靠总统府，街区内全部是仿民国时期建筑，具有厚重的历史感。俏江南餐厅传递给顾客的不仅仅是味觉上的享受，更多的是视觉上心灵上的美妙之旅。普通餐饮店的布局只是为了美观，而俏江南是中西方文化的合璧，物质与精神上的融合，是一种心灵上的体验。

(2) 以管理机制提升竞争优势

俏江南对于员工有十分严格的选用和培养标准。俏江南认为，从业人员的只有深刻了解企业文化后才能更好的向顾客展示本公司形象，更好的为顾客服务，否则会直接造成公司品牌服务的标准下降，进而客人对品牌的忠诚度会下降，造成品牌的贬值。因此，俏江南为自己的员工成立了员工培训基地，培训内容涵盖企业文化、服务技巧、规章制度等。为了让企业获得更好的发展，俏江南从大型企业高薪聘请职业经理人对俏江南进行业务指导。从企业长远发展角度来看，俏江南与北京知名大学合作，为这些学校的学生提供实习场所，还与法国的一些大学达成合作关系，表现优异的公司员工可以免费送其去法国深造。^[9]

(3) 以技术引导成就竞争优势

俏江南对于原材料的采购和使用都是有据可循的，这主要归功于俏江南引进的管理信息系统。俏江南每个分店的原材料采购和使用都是要经过专门核对后录入相应的信息系统，包括菜品的被点次数也要在统计过后录入系统，不仅如此，通过该信息系统俏江南总部可以对各个分店进行远程查询监控，对于每个门店每天的原材料使用量和库存，总部都能了如指掌。^[10]为了更好的对客户群做出细分，俏江南还开发了 CRM 客户关系管理系统，对他们的消费情况进行记录并统计，了解消费者的消费动态，及时给予打折优惠和温馨提示；通过这些数据分析，还能了解到不同菜品受欢迎的程度，对不受欢迎的菜品及时做出调整。

3.3.4 文化视角下的俏江南定位策略

俏江南无论是从装修、服务、菜品还是员工身上，无处不体现着俏江南特有的文化。一个充满中国特色元素的脸谱就足以让消费者印象深刻，再加上充满异国风情、中西合

璧的就餐环境，创意无限的产品等，都是俏江南特有的文化定位。

（1）以就餐环境营造文化氛围

饮食正逐渐演变为一种文化消费，人们在品尝美味佳肴的时候，开始关注用餐环境的文化氛围与个性化。现代社会的消费者，在进行消费时往往容易受到环境氛围的影响，注重进餐环境的“场景化”，从而能更好地满足他们精神上的需求。俏江南的每家分店都有不同的设计风格，或简约或浪漫或华丽。每走进任何一家俏江南门店，都会给人以不同的视觉享受，永远不会给顾客造成视觉疲倦感。俏江南倡导中西合璧，这个理念在就餐环境上展现的淋漓尽致，明明是两种文化，俏江南总能恰到好处的将他们融合，给顾客创造出不同的视觉体验，不仅提升了整体的餐厅环境，更向顾客展示了俏江南独有的文化。

（2）以菜肴饮品深耕餐饮文化

实物产品即菜肴饮品是饮食中的核心因素，所以实物产品彰显的文化是对客人最直接的吸引因素，增强实物产品本身的文化内涵具有重大意义。

俏江南在这一方面方面做到了极致。比如“石烹豆花”，先是在玻璃盅里预放几颗烧至 300℃的江石，上菜时将鲜豆浆倒进玻璃盅，豆浆顿时滚烫。再将江石捞出，放入点豆腐的豆腐王，盖上盖子，五分钟之后豆浆凝固成豆腐花。再配上几款调料，咖啡色的花生酱、粉红色的南乳酱、鲜红色的豆瓣酱、翠绿色的韭菜花，还有一碟炸黄豆。这一切新奇而有趣，给食客增添了特别滋味。到顾客面前表演制作菜式，会让顾客感觉很新奇。其实这些都可以在厨房里完成，但用面对面表演的方式就达到了与众不同的效果。俏江南的菜色比较新颖，把菜做成了一种概念，一种让顾客参与体验的表演。¹

（3）以员工队伍传播餐饮文化

员工是餐饮产品的主体，是餐饮文化的载体和传播者。餐饮文化在很大程度上是通过员工去传播和体现的，每位员工都是餐厅的形象代表和文化使者。^[11]

员工知识面越广，服务方法就越多，客人的满意度就越高，企业自然也就越成功。因为服务语言是服务人员素质的最直接体现，餐厅服务语言要做到恰当好处，能引导客人从单一的菜品追求到多元化的选择，而俏江南深谙此道，从顾客进门的那一刻到离开，不论餐厅多么繁忙，服务员都要在五秒钟内向客人问好，客人就餐期间保证随叫随到。所有员工不仅可以背出宋词牌，还可以讲述很多川菜中的小典故，而且由于外宾较多，像一些表演类的菜，如石烹豆花、摇滚沙拉等，表演的厨师们还可以用英语向外宾介绍

¹ 李松，《“俏江南”的蓝海战略研究》，《中外企业家》，2008年第7期，第23页。

菜品的配料和制作等。

（4）以餐饮主题活动突显餐饮文化内涵

餐饮业要在充满剧烈竞争的市场环境中保持优势，聚集旺盛的人气，必须贴近市场需求，策划有针对性的餐饮主题活动，如文化主题活动、民族主题活动、职业主题活动、年龄主题活动、历史主题活动等。这些主题活动既能扩大企业影响力和知名度，又能给客人留下深刻的印象。具体可以通过举办各类美食节、美食周、行业技术比赛、地方菜系擂台赛、饮食文化交流等活动，拓展餐饮文化的精深内涵。^[12]俏江南利用自己的客户群资料库，为顾客提供附加服务。例如针对房地产、医药、IT 等不同行业定期举办研讨会、party 等聚会活动，以及针对集团大客户而举办的高尔夫巡回赛、保龄球赛，体验饮食文化的驾车旅游等。¹

¹ 关雪峰，《俏江南的品牌隐忧》，《中国联合商报》，2009 年第 8 期，第 25 页。

4. 俏江南市场定位策略的弊端及优化对策

4.1 俏江南市场定位策略的弊端

4.1.1 产品核心价值培育不力

中国餐饮市场比发达国家还有很大差距，尤其是高端的餐饮。俏江南把自己标榜为高端餐饮的领军者，但是在最核心的产品方面仍旧没有做到位。^[13]

(1) 缺乏产品核心价值

从菜品角度来说，菜品的核心价值体现在口味、营养、服务、顾客的情感体验以及心理感受方面。然而俏江南的菜品无论是从口味还是营养还是服务方面，已不再具备核心价值。主要原因在于很多的餐饮企业同样可以做出一样的产品，同样的口味俏江南有，其他餐饮企业也有，自然消费者会选择更高性价比的那个。虽然俏江南时常强调人性化服务，以人为本的服务理念，但在顾客实际消费过程中，俏江南的员工并没有完全达到公司的要求。俏江南给顾客传递的是健康饮食的餐饮理念，然而无论是从食材还是营养搭配方面，都没办法与成熟的国外或者外资餐饮企业相抗衡。如今餐饮市场上诸如此类的高端餐饮餐厅已不再是俏江南一枝独秀。面对市场上的竞争对手，假如没有强大的立足之本，是很容易被取代的。

(2) 产品模仿度高

此外，由于俏江南的定位为高端餐饮，所以，俏江南菜品的价格是高于普通餐饮的价格的。作为高端餐饮定价高于普通餐饮是可以理解的，然而俏江南的菜品极易被模仿，在其他餐厅可以以更低的价格品尝到同样的菜品，所以很多菜品并不值那么高的价格，大部分消费者在选择高端消费时，都会比较理性，如果产品本身不值那个价位，消费者是不会买账的。

4.1.2 品牌维护力度不强

品牌是企业的标志，是企业的脸面，想要把企业做好，必然要求把品牌做好。这就要求企业对品牌进行细心维护，而不是建立起品牌后就听之任之，不管不顾。^[13]

(1) 品牌忠诚度不高

俏江南虽具备一定的品牌认知度，形成了一定的品牌美誉度，但消费者并不完全认

同俏江南这个品牌，即使与消费者建立了品牌关系，但表现并不充分，品牌个性需要逐步完善；在整合传播过程中，俏江南没有保持品牌核心价值的一致性。俏江南的定价高，性价比不强，在老客户维护上没有做到位，导致客户忠诚度降低影响回头客流。俏江南对于招牌菜、特色菜推广力度不足，菜单展示与服务推荐能力还不够，顾客在消费过程中没有体会到俏江南与其他餐饮企业的不同之处。

（2）品牌危机的预防和处理能力欠缺

近年来，有关俏江南的负面信息接连出现：先是媒体披露俏江南的水煮鱼所用的鱼，并非为顾客展示的活鱼，而是用死鱼来替代；接着，俏江南南京店被指使用“回锅油”。两次风波之后，公众对俏江南产生信任危机，品牌形象一落千丈，这直接导致了俏江南的品牌价值下降。接连的几起风波，对俏江南来说，确实是个不小的冲击。青岛记者卧底的“死鱼冒充活鱼”风波虽然平息比较快，但留给外界的是一个不诚信的企业形象。而最近“地沟油”是社会关注的热点问题，媒体此时又爆出俏江南“回锅油”风波，再一次打击俏江南。这些风波涉及企业诚信、产品质量两大核心问题，俏江南虽然擅长品牌操作，但此刻确实需要静下心来深刻反思自身问题。

4.1.3 竞争机制效果不显著

俏江南是国内知名的餐饮企业，她与一般餐饮企业的不同之处在于她的高端定位。虽然在市场竞争中，俏江南暂时获得了较大的竞争优势，但实际上仍存在很多问题。

（1）经营管理效率低下

餐饮企业的管理混乱是众所周知的，由于餐饮从业人员普遍流动性高，有的餐饮企业为了节省开支，不给员工缴纳社会保险等相关费用；对员工呼来喝去，缺乏人文关怀；管理不够科学化和人性化；企业文化建设不够重视，使员工难以形成主人翁意识，产生归宿感。^[14]在物流配送方面，俏江南也存在很大的隐患，虽然俏江南与中粮集团合作，进行集中采购，但是在运输过程中，难免出现偷工减料的问题，并且原材料特别注重新鲜度，当原材料从总部运往门店时，往往就没那么新鲜了。

（2）市场需求把握不力

顾客是一个餐饮企业的生存之本，这就要求俏江南必须在顾客身上下足功夫。然而消费者在实际消费过程中，却没有感受到俏江南的特别之处。仅仅靠就餐环境来吸引顾客，是无法满足消费者的。对于一家餐饮企业来说，最实际的还是要深层次的挖掘客户需求，把潜在顾客变成新顾客，把新顾客变成老顾客，把老顾客变成忠实顾客，这才是

俏江南应该追求的最终目的。而现在的俏江南，就像个浮躁不安的孩子，满怀热血，却一直在狂奔乱撞，盲目扩张，在这个激烈的市场竞争中，只有精明睿智的老者才能笑到最后，如果俏江南始终这么激进的话，难免会吃不少苦头。

4.1.4 创新理念与文化融合迟缓

餐饮的创新理念应该以文化丰富产品内涵，以文化提升产品的品位，以创意树立企业文化形象，由此可知创新与文化是相辅相成缺一不可的。

(1) 产品创新缺乏文化底蕴

厨师拥有技术创新的思路，而企业的任务则是对创新赋予文化内涵，只有这样，创新才具有旺盛的生命力。当前俏江南的餐饮产品创新往往都是生产制作人员的具体实施，俏江南会采取有效措施刺激厨师充分发挥自己的创造力，至于菜品外延特色的翻新和配套却被搁置一边。一些新式菜品同样会在服务方式和就餐氛围上有自身的独到之处，需要俏江南为它赋予一定的产品文化，这一点恰恰不被重视，外延文化跟不上，餐饮产品的内涵文化便无从谈起。产品更新换代是企业实施可持续发展的主要依靠，其中“古为今用，洋为中用”也是一种较为科学的做法。^[15]古代的菜点具有深厚的文化底蕴，然后很多餐饮企业都没有重视起来，这些古代菜点并不是被历史和市场淘汰，而是一类宝贵资源逐渐被遗忘了。¹

(2) 开拓新市场缺乏文化融合

俏江南有一个美好的梦想，就是把中国美食文化向世界传播，然后在走向国际的第一步就遇到了障碍。俏江南的第一家台湾店，可谓是用尽心良苦，大手笔装修，但台湾消费者却并不买账。俏江南认为，川菜本身百菜百味，只要选择适合当地市场的菜品就可以，不一定要做出改变，但是就是坚持原汁原味，拒绝本土化的想法给了俏江南当头棒喝。每个区域的市场都带有当地特有的文化，想要跳脱当地文化，融入当地市场，这是万万不可能的，没有进行文化融合就是俏江南受挫的重要原因。

4.2 俏江南市场定位策略的优化对策

4.2.1 深入产品核心价值培育

产品是企业的核心，是企业的生命，只有把产品做好了，才能把企业做强做大。俏

¹ 杨柳 罗旭华 王文慧，《餐饮企业品牌经营》，高等教育出版社，2010年，第16页。

江南的产品虽然美观新颖，却缺乏一定的核心价值。

(1) 加强产品创新，提高产品质量

俏江南的作为一家餐饮企业，主营菜品却缺乏核心竞争力，这是说不过去的。因此，俏江南应该加强与主厨的沟通，潜心研制独家菜品、独家配方，当顾客想要这个产品时，只有俏江南一家之选，那么就能保证顾客的重复购买率，产品的核心价值也就体现出来了。菜品质量检查是优质餐饮产品生产的重要保证。为了确保菜品质量，除制订餐饮产品质量检查制度外，可以建立质量检查小组，配备专职的质量检查人员，严格检查菜品的生产质量。目前，部分餐饮企业采用装盘上菜时给菜品贴编号的方式，即每份菜品上都带有这份菜品的厨师的编号，由顾客进行质量检查与评价，俏江南可以借用此方法。

(2) 树立产品形象，深化产品价值

俏江南主营川菜，但是大部分菜色是普通餐馆都能做出来的，口味也是相差无几，这样的产品是无法体现出俏江南的高端之处的。俏江南必须给自己的产品树立俏江南特有的标签，当消费者看到某个菜品时，第一反映就是俏江南，如在某些菜品上雕刻出俏江南的标志，在菜品的调味上做深入研究。只有把俏江南的产品形象立体化，深化菜品的价值，才能在消费者脑海中形成相应的辨识度。此外，俏江南应该及时了解顾客对所点菜的品尝感受，以及对菜品有何意见，并对这些数据分类汇总，总结分析，对产品价格、花色、口味及时作出调整，只有满足顾客需求的产品，才是有价值的产品，单纯的靠就餐环境、服务等辅助性项目是无法赢得顾客的真正青睐的。

4.2.2 加强品牌维护力度

餐饮品牌面临着来自各方面的威胁，品牌维护有助于餐饮企业产品和服务质量的不断提升，增强品牌的核心价值，有效防范危机发生，因此品牌维护是十分必要的。^[16]

(1) 建立质量管理体系

它可以通过建立质量管理体系来加强维护力度。俏江南可以由企业董事长或总经理出任质量管理委员会主任，并在公司内部设立质量管理部门，制定质量管理标准，这些标准必须与消费者需求相一致。

(2) 开展客户关系管理

俏江南还可以开展客户关系管理。根据著名的 20%~80%营销法则，餐饮企业经营利润的 80%来源于 20%的重要消费者的重复购买。在高端餐饮企业中，其品牌价值的主要贡献者是高端商务顾客。针对这些顾客，俏江南需要开展有针对性的顾客关系管理，其工作

重点是：采集存储这类顾客的消费行为信息，提炼出顾客的消费嗜好与消费习性，并结合这些消费习惯，为其研发、量身定做餐饮的个性化产品、提供个性化服务、满足客户个性化需求，以求带给此类消费者与众不同的全新体验。

（3）利用事件营销

俏江南在品牌维护方面采用多元化策略，利用和自己相关的事件让自己成为大家关注的焦点。利用大事件制造话题，不仅可以引起消费者的注意，还会引起媒体的广泛关注，降低受众对广告的心理防御，使品牌讯传产生更好的效果。现在餐饮企业应该积极寻求战略联盟，互惠互利，可以相互宣传，给顾客提供最大化的利益。

（4）强化企业诚信度

有关俏江南的负面新闻虽然发生在分店，损害的却是“俏江南”整体的企业形象。所以，各分店需要搜集消费者的批评意见，并及时反馈。只有这样，才能将舆情解决于舆情萌芽之时。俏江南作为一家有着一定知名度、在全国分店较多的餐饮公司，必须端正态度、正视问题、诚恳负责、改正错误，还消费者一个明白和公内容，否则，损害的不仅是消费者的安全和对“俏江南”的信心，也是“俏江南”自己的生命。

4.2.3 强化竞争机制效果

如今餐饮业的竞争已越来越白热化，单纯的价格之间的竞争已不能满足现在的市场需求，想要在如此激烈的市场中脱颖而出，必然需要从多方位多角度来强化自身的竞争优势。

（1）提高经营管理效率

俏江南将服务对象定位为高端人士，在雇员选择和培训方面就需要更加严格。不管何种岗位，每一位进入俏江南的员工都要由集团培训部统一培训，只有培训合格者才能上岗。除此之外，员工在岗位工作的过程中，也会有业绩评价体系来考核。根据俏江南企业的战略目标，将其落实到各个部门、管理人员以及普通员工身上，并将目标细化为具体业务，通过客观的业绩考核评价体系来衡量每个人各项任务的完成情况，以此作为薪酬分配、人员安排的基础。在物流分配上，俏江南一方面可以通过对高档原材料的集中采购、统一配送降低采购成本，另一方面还可以保证原材料的一致性，对统一采购的高档原材料就行统一加工，然后根据不同店面的需求，将加工好的半成品运往各店进行深加工，此种做法在保证菜品质量的同时，又可以规避厨师人才流动所带来的危机，同时还可以对菜品的配方就行统一保管，避免了商业机密的泄露。

(2) 尊重员工，培养员工“家”的意识

餐饮企业作为劳动密集型企业，人员需求量大的同时，人员平均流失率也高。想要成功解决这一难题，可以通过培养员工“家”的意识。俏江南在对员工严格要求的同时，也应尽最大的努力满足员工的需求。没有满意的员工，也就没有满意的顾客和满意的投资者，俏江南要坚持以人为本、以德服人的人性化管理理念，坚持尊重每一位员工，作为服务性企业，只有善待员工，员工才会善待顾客。对员工信任，就会使员工感受到“被尊重”，在此基础上他才能产生高度的责任感和使命感，进而竭尽全力地完成他的工作。

(3) 满足客户需求

对于企业而言，顾客是至高无上的，在满足顾客需求方面，俏江南应该不遗余力地提高员工的服务水平，力求给顾客提供全方位的、高品质的服务。夏天，俏江南可以为顾客提供凉菜、酸梅汤等解暑产品，力求让顾客迅速感到凉爽；冬天，俏江南可以为顾客提供热水和热茶，为顾客及时提供温暖。在顾客等候用餐时，可以提供报纸和棋牌，避免让顾客感到无聊；可以在菜单中适当的传授一些厨艺和养生的知识，使顾客得到更好的美食体验和生活方式；建立俏江南微博，派发电子优惠券、居家养老助残券，进行新品促销、刷卡优惠等活动，吸引更多顾客到俏江南用餐。俏江南可以从多方面征集顾客意见，与顾客保持零距离的沟通，比如在店里醒目的位置设立表扬和意见反馈本，顾客用餐结束后请顾客提出用餐意见等。店长、厨师长通过楼面、厨房培训及沟通会，将顾客意见及时进行交流 and 汇总，并对问题进行分析和制定有效的整改措施，确保同样的意见不出现两次。

(4) 顾客测评和监督体制

为了更真实、客观的评估自身的服务水平，俏江南总部可以不定期派出神秘顾客检查各分店的服务。神秘顾客事先设计一系列问题，评估包括停车场、迎宾、点菜、出菜速度、菜品温度、口味等因素。评估结束之后，神秘顾客给总部提交一份总评报告，对相关人员进行奖励和惩罚，对优秀的服务进行表扬，对不足之处进行改正。相对于往公司内部派驻神秘顾客，俏江南可以拨出专项经费派神秘顾客去其他餐饮企业进行消费。外派的神秘顾客带着学习的角度细心观察其他餐饮企业的服务，学习他们的优点，对俏江南相关不足之处进行改进。

4.2.4 促进创新理念与文化融合

创新是一个企业的可持续发展的基础，但仅仅靠创新来支撑企业的发展是远远不够的，想要获得消费者的认可，就必须有一定的文化底蕴来支撑。文化是企业的生存发展的水木之源，是创新的得以实现的基础，只有二者相辅相成，才能创造出独有的经营特色。

(1) 绿色文化

绿色餐饮作为一个全新理念的提出，虽然不到几年时间，但是随着广大人民生活水平的提高和对身心健康的要求，绿色餐饮越来越受到广大消费者的欢迎。俏江南在新产品的开发时，可以实现绿色餐饮，保证做到绿色消费，向顾客传递从生产、经营到消费的全过程强化绿色意识，大力宣传和倡导消费者在消费时选择未被污染且有助于身心健康的绿色食品，引导消费者转变消费观念，崇尚自然，追求健康，注重环保，节约资源和能源，给产品注入绿色文化理念，让产品不仅仅是一个产品那么简单，它所带来的不单单是味觉上的享受，更多的是健康的理念。

(2) 膳食均衡文化

“营养卫生，膳食平衡，吃的科学，吃的健康”是现代人们饮食生活的首要选择。平衡膳食就是要求全面均衡地满足人们机体营养需求的膳食。“全面”是要求膳食中的营养素种类要齐全、数量要充足；“均衡”是要求膳食中各种营养素之间保持适宜的比例关系，能够有效地被人们机体所吸收和利用，要科学地掌握荤素搭配，粗细搭配，主副搭配等配菜方法。¹膳食的全面均衡也是当下非常流行的餐饮理念，俏江南需要做的是把这个理念更好的融入到她的产品中，让顾客体验到在俏江南吃的不是普通菜品，而是吃的健康，当一个产品的背后有了特殊的文化之后，自然就更能获得消费者的青睐。

(3) 本土文化

进入任何一个异地市场，遇到的最大障碍就是文化抵制，而俏江南想要被异地市场接受，就必须冲破在文化方面的障碍。俏江南主打创意川菜，但不是所有的创意都能被消费者接受，所以在异地市场，俏江南首先要做的是把创意川菜与本土文化相容，只有这样，才能获得消费者的更多的认可。俏江南目前要做的不是盲目扩张，而是静下心来，加深自身的文化底蕴，中国传统文化底蕴不是喊出来的，而是做出来的，从制作工艺上来说，可以挖掘、整理传统的烹调方法并运用到现代菜品中，如古代的石烙法、酒蒸法、

¹ 杨柳 荆林波，《中国餐饮产业发展报告（2012）》，社会科学文献出版社，2004年，第29页。

灰埋法等；从组合技巧上来说，可以将面点中的制作手法与菜品结合，把西餐中常用的原料或技法运用到中餐中，形成中西合璧的特色菜，或者可以把不同之间的菜系融合，取长补短。

（4）公益文化

在俏江南逐步发展壮大过程中，还应该承担起一定的社会责任，作为知名公众企业，对社会需要帮助时应该伸出援手，注重社会公益事业建设，可以为文教、残疾人事业、城市绿化工程、自然灾害等公益事业奉献爱心，这不仅是公众企业的责任，还有助于树立健康向上的企业形象，能使企业更好的获得消费者的认可。

结 语

本文主要阐释了市场定位的概念，以及市场定位对企业营销活动的重要意义。市场定位在企业营销中是必不可少的一部分，没有市场定位的营销活动，必然不是一个成功的营销活动。本文主要研究俏江南的市场定位策略，从产品、竞争、品牌、文化四个视角下分析，并从中发现一些问题，包括产品定位方面的缺少产品核心价值，产品模仿度高；品牌定位方面的品牌忠诚度不高，品牌危机的处理和预防能力欠缺；竞争定位方面的经营管理效率低下，市场需求把握不力；文化定位方面的产品创新缺乏文化底蕴，开拓新市场缺乏文化融合。针对以上问题，本文提出了相应的对策：在产品定位方面，加强产品创新，提高产品质量，树立产品形象深化产品价值；在品牌定位方面，建立质量管理体系，开展客户关系管理，利用事件营销，强化企业诚信度；在竞争定位方面，提高经营管理效率，尊重员工培养员工“家”的意识，满足客户需求，顾客测评和监督体制；在文化定位方面，倡导绿色文化、膳食均衡文化、本土文化和公益文化。但是，受资料和本人的研究水平的限制，对高端餐饮业的市场定位策略存在的问题以及解决问题的方法还有待进一步探讨。笔者将在今后的学习和工作中对文章做进一步的修改和完善，对现有的结果进行补充修改。

参考文献

- [1] 杨柳 荆林波. 中国餐饮产业发展报告(2012) [M]. 1. 社会科学文献出版社, 2004:29-47.
- [2] 陈云川 张洪刚. 现代餐饮营销[M]. 第一版. 东南大学出版社, 2008:12-15.
- [3] 嵇步峰 侯兵. 餐饮管理[M]. 第一版. 中国纺织出版社, 2008:14-15.
- [4] 方法林. 基于波特五力模型分析的旅游餐饮业发展策略探讨[J]. 商业经济, 2013(1):12-13.
- [5] 吴建安 郭国庆 钟育赣. 市场营销学[M]. 第三版. 高等教育出版社, 2007:35-36.
- [6] 肖晓. 餐饮管理——原理与实践[M]. 第一版. 经济管理出版社, 2011:57-58.
- [7] 李松. “俏江南”的蓝海战略研究[J]. 中外企业家, 2008(7):23-24.
- [8] 梁勋凤 陶玉玉. 中国品牌建设的创新路径——基于俏江南的个案研究[J]. 边疆经济与文化, 2011(10):18-20.
- [9] 吴彬 高利华. 俏江南创业史 做餐饮业的LV[J]. 中国品牌, 2008(10):12-13.
- [10] 何中令. IT建设俏江南[J]. 信息与电脑, 2009(12):33-34.
- [11] 张艺. 关于餐饮产品与文化融合的几点思考[J]. 今日科苑, 2007(22):43-44.
- [12] 关雪峰. 俏江南的品牌隐忧[J]. 中国联合商报, 2009(8):25-26.
- [13] 梁瑞丽. 俏江南:“另类”做餐饮[J]. 东方企业文化, 2009(z1):36-37.
- [14] 贺宗皖. 餐饮企业人员流失问题研究[J]. 中国管理信息化, 2012(2):7-8.
- [15] 杨柳 罗旭华 王文慧. 餐饮企业品牌经营[M]. 第一版. 高等教育出版社, 2010:16-17.
- [16] 邱丽玲. 品牌危机引发的关于品牌维护的思考[J]. 江南大学学报, 2006(4):27-28.
- [17] 李晓. 中西美食融合初探[J]. 四川烹饪高等专科学校学报, 2007(1):42-43.
- [18] 司千字 高晓芹. 中西企业文化融合和跨文化管理[J]. 商业研究, 2004(20):16-18.
- [19] 程芳. 论餐饮市场的品牌竞争[J]. 现代商贸工业, 2008(10):30-31.
- [20] 陈声廉. 浅析我国餐饮连锁品牌维护[J]. 黑龙江对外经贸, 2010(2):29-30.
- [21] 李正曦. 俏江南的奥运时刻[J]. 商界, 2008(5):10-11.
- [22] 田哩. 餐饮企业标志的主题定位分析[J]. 包装工程, 2010(12):22-23.
- [23] 尚选. 高端餐饮降身段寻突破[J]. 农产品市场周刊, 2009(15):12-13.
- [24] 张占东. 企业竞争中的产品差异化战略研究[J]. 经济经纬, 2002(3):26-27.
- [25] 周海军. 市场细分下的餐饮空间设计定位[J]. 科技信息, 2010(35):35-36.
- [26] 蓝进. 试论市场定位、产品定位和竞争定位之间的关系[J]. 商业研究, 2007(10):24-25.
- [27] 李丹 陈亚光. 俏江南的内部控制[J]. 企业管理, 2011(03):19-20.