

第一章 新生企业经营战略

第一节 新生企业经营战略理论

一、新生企业的优势与劣势

任何企业，不论是谁创建了它，不论创建的目的是什么，一旦它开始存在，它首先必须追求的目标是维持其生存，实现其发展的使命。企业这种从诞生、成长、成熟，直到最后消亡的过程，称之为生命周期。

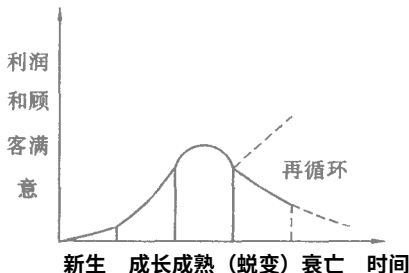


图 1-1 企业生命周期基本形态

要建立一个新企业，有很多必须考虑的因素，如企业的规模、组织形式、选址定位、资金来源、盈利分析、可行性计划等等。但与旧企业相比较，一个新生企业具有一些明显的优势：

1. 新企业的名声不会像老企业那样受到以往历史的负面影响；
2. 企业主可以自主地进行各项决策；

3. 可以自由地选择所进入的市场区域和行业。

另外，一个新生企业也有一些劣势：

1. 没有进行过尝试证明企业是否能够成功，风险不确定性增大；

2. 如果采取了不正确的、过于主观的决策，会导致企业失败；

3. 与供应商、顾客尚未建立起良好的合作关系，缺乏良好的资信证明；

4. 对竞争者的反应一无所知。

总体而言，新生企业限于自身的能力较弱和对外界了解有限，向社会提供的产品和服务是有限的，必须不断与社会进行磨合，其内部的各种要素、各部门亦需相应磨合。在此阶段中，市场状况分析和行业选择十分重要的。

二、市场状况分析与行业选择

对于新生企业来说，首先必须对市场状况有足够的了解。为此，企业创业者应该考虑以下问题：

1 所要投资地区的特殊需要是什么？

2. 现存的企业能够完全满足顾客的需要吗？

3. 顾客到达市场或得到产品和服务困难吗？

4. 附近有多少企业提供类似的产品和服务？

5. 现存的企业晚上或星期天营业吗？顾客能在任何时候得到所要的产品和服务吗？

6. 潜在顾客是否需要所提供的商品和劳务？

在对市场的竞争与需求状况有了基本的了解后，企业应确定自己所进入的行业。表 1-1 列出了不同行业新生企业在市场上的发展状况。

表 1-1 不同行业中新生企业发展状况

最常出现新生企业的行业	最易生存新生企业的行业	最具发展潜力新生企业的行业
1. 小吃店、小餐馆 2. 服装店 3. 小杂货店、小百货商店 4. 汽车修理店或电器、钟表修理店 5. 家居装饰、工程装修 6. 零配件批发店 7. 蔬菜水果摊 8. 家具零售店 9. 花店、礼品店 10. 计算机代理商	1. 社区服务公司（如托管小孩子、联系钟点工、净菜社） 2. 兽医店 3. 殡葬店 4. 私人诊所 5. 小餐馆 6. 健身中心 7. 理发店 8. 报摊 9. 蔬菜水果摊	1. 绿色食品生产厂家 2. 纸制等环保型容器生产厂家 3. 与 INTERNET 网相关的电子商业公司 4. 计算机软件与硬件 5. 办公用品零售商和生产厂家 6. 生化制药 7. 咨询公司 8. 电子元件、配件生产企业 9. 花卉批发公司

一般说来成长性较强的行业，对专业技术的要求较高，风险较大，在短期内难以收回投资；而一些常见的行业可能竞争性较强、利润率较低；易于生存的行业一般都具备一定的特殊性，且应视市场情况和现存企业的发展而定。企业的创办者应选择自己较为熟悉并具有一定的竞争优势的行业进入。

三、适合于新生企业的经营战略

美国哈佛商学院教授波特曾提出竞争战略的基本形式有三种：低成本领先战略、差异化战略和市场集中战略。

企业采用低成本领先战略，其指导思想是要在某一行业中以低成本来取得一定的领导地位，并按这一目标采取一系列专门的对策与行动。这一战略的基点，是要建立企业产品的全部成本低于竞争者的相对优势，用以吸引市场上众多对价格较为敏感的购买者。这样，企业可以通过低价来扩大市场占有率，或按与竞争者同

样的价格增加盈利。

差异化战略就是企业设法使自己的产品或服务有别于其他企业，在全行业范围内树立起别具一格的经营特色，从而在竞争中获取有利地位。企业在实施这一战略以前，必须对顾客的需求与行为加以仔细研究，掌握他们心目中认为是最有价值的东西。在此基础上，企业对自己的产品或服务加以改进，使之具有一种或几种既适合顾客需求又不同于竞争者的品牌。这样，一旦市场上有足够的顾客喜欢或依赖这些改进型产品或服务时，企业便建立了自己的差异化优势。

市场集中战略指企业将经营范围集中于某个特殊的顾客群、某个产品线的一个细分市场或地区市场。企业实行市场集中能够以较高的效率与效果为某一狭窄范围的对象服务，从而超过在较广范围内竞争的其他企业，其结果是企业通过满足特殊市场的要求实现了差异化，或者在向这一对象服务过程达到了低成本，甚至可能二者兼得。因此，采用这一战略的企业可能使其盈利的潜力超过行业的平均水平。

以上三种战略中，低成本领先战略、差异化战略都是以行业作为经营领域，它们主要适合于大、中型企业。而市场集中战略是一种小范围经营，对资源与能力的要求较低，它最适合于新生企业所采用。

		竞 争 优 势	
		低成本	差异化
竞争范围	广泛目标	1. 低成本领先	2. 差异化
	较窄目标	3A. 低成本集中	3B. 差异化集中

图 1-2 三种一般的竞争战略

市场集中战略的关键是实行专门化经营，即新生企业必须在市场、顾客、产品等某个方面确立自己的优势。常见的专门化经营方式有下述十种：

1. 最终使用专家。企业专门为某一类型的最终使用顾客服务。例如，一个法律公司可以专为刑事、民事或商事法市场服务。

2. 纵向专家。企业专业化于某种纵向水平的生产——分配周期。例如，一个铜公司可能集中于生产原铜、铜制零件或铜制成品。

3. 顾客规模专家。集中力量向特定的小型、中型和大型的客户服务。许多小企业专门为客户服务，因为他们往往被大公司所忽视。

4. 特定顾客专家。把销售对象限定在一个或少数几个主要的顾客。许多企业把它们的全部产品出售给一个公司，如美国通用汽车公司、中国一汽等。

5. 地理区域专家。把销售只集中在某个地方、地区或世界的某一区域。

6. 产品或产品线专家。生产一种产品线或产品，力求精益求精。

7. 产品特色专家。专业化于生产某一种产品或产品特色。例如，美国加利福尼亚州的汽车出租代理商中有一个破损车出租行，它只出租“残破”汽车。

8. 定制专家。按照客户的专门订货单定制产品。

9. 质量（价格）专家。选择在低档或高档的市场经营。

10. 服务专家。企业提供一种或多种其他公司所没有的服务。例如，银行进行电话贷款或者亲自把钱递交给顾客。

四、“小企业、大市场”战略

实施市场集中战略，其关键在于正确细分市场，寻找和开发新的空白市场。新生企业要想获取成功，应当设法进入既可短期经营，又可长期发展的目标市场，实现“小企业、大市场”战略。一个安全而且有利可图的理想空白市场应该具备下列特点：

1. 该市场具备足够的规模并能使企业获利；

2. 该市场具有成长潜力，能为公司的进一步发展提供广阔的

发展空间；

3. 该市场对于主要竞争者来说不是很重要，不会被主要竞争者看成威胁；

4. 公司的资源与技术能有效地服务于市场。

新生企业发现与寻找空白市场的方式：

1. 为旧产品开拓新市场，主要办法是为旧产品找到新用途或新的使用者，扩大产品的销量。2. 为新的市场创造新的产品。传统的经营方式是分享市场，即企业寻找已经存在的市场，然后选择一种营销方式，在旧市场这个蛋糕上切下尽量大的一块。开发创造新的市场意味着做一个大蛋糕，这是一种真正意义的新市场开拓，它虽然具有一定的困难和风险，但一旦开发成功，就会成为企业迅速发展的捷径。3. 为新的产品创造相关的产品。一种新产品的产生，可能牵动相关或类似产品的出现，涌现出一系列的潜在市场。如洗衣机出现以后，人们随之又开发出甩干机，洗衣机和甩干机不能使衣物迅速干燥；干衣机、干洗机便接踵出现；高效低泡洗衣粉也应运而生。4. 为新产品培育新的市场。一些新产品的开发，因为其独特、新颖具有一定的超前性，短期内很难获得广大顾客的认可，这就需要新产品的开发者积极开拓与培育市场，在最短的时间，通过最直接的渠道，将产品使用价值等各种信息有效地传达给潜在的消费者。

第二节 案例评析

一、洪昌公司投资公厕事业^①

上海洪昌环保设备制造有限公司是 1998 年创立的民营企业，

^①案例资料主要来源 罗新中：“‘洪昌’做起公厕生意‘公厕走向市场化’，《新闻报》1994 年 4 月 9 日。

该公司一经成立，便致力于移动公厕的生产经营，进入了原来由政府投资管理的领域，开发出一个具有巨大潜力的空白市场。

（一）洪昌公司的创立背景

洪昌环保设备制造有限公司成立于 1998 年 4 月份，是一家以生产并经营移动式投币免冲厕所的民营企业。目前有员工 160 余人，其中工程技术人员 60 多人。

投资公厕长期以来一直被认为是一项公益性和福利性的事业，投资主体一般是政府。企业投资办公厕也一直被认为是一种赔本生意。如有哪家企业建起了公共厕所，主要也是出于公益上的考虑。所以，自建国以来企业投资并经营公厕的事例基本上闻所未闻。那么，洪昌公司为何要“突发奇想”，做起了公厕生意呢？事情还要从 1996 年说起。

现任洪昌公司总经理的顾洪昌先生 1998 年之前曾在上海市长江仪表厂从事科研工作。1996 年，一次偶然的機會使他与公共厕所结上了不解之缘。当时顾洪昌以一名科技人员的身份随本市一个代表团赴德国学习考察。考察期间，遍布于德国一些主要城市街头的投币式移动厕所引起了极大的兴趣。这种厕所无人看管，投币使用，厕所内设施“上星级”，在一些人流集中的公共场所很受欢迎。

回国后，顾洪昌曾想，中国的大中城市公共厕所数量和布点有一定程度的缺口和不合理性，特别是在一些人流集中的公共场所，如能开发一种类似在德国看到的投币式移动厕所并经营，定会有很好的市场前景。不过，顾洪昌也意识到，在德国看到的那种厕所也有自己的局限性：用水冲。于是，他便与上海交通大学的科研机构联手开发免冲式厕所。

历经两载，免冲式厕所的技术攻关取得成功。但在 1998 年正式投资生产之前，顾洪昌还是做了周密的可行性分析。这种“可行性”来源于他对我国城市公厕状况和经营市场前景的基本判断“城

市公厕少,市场前景广阔”。

顾洪昌在其亲手撰写的《项目可行性分析报告》中是这样说的:“由于种种原因,长久以来,公厕少、公厕脏、繁华场合用厕难的问题一直困扰着方方面面。按城市环境布局要求主要道路 300—500 米设置一座公厕测算,仅上海市的缺口就达数千座。这为免冲式移动厕所的应用,提供了客观上的需求前提。”

于是,1998 年 4 月,顾洪昌联合几位朋友‘出资加贷款’,以顾洪昌名字命名的“上海洪昌环保设备制造有限公司”正式宣告成立,首期投资达 4 000 万元。从这时起,洪昌公司正式开创了我国“企业办公厕”的先例。

(二)产品功能与价值政策

目前遍布申城街头的公共厕所收费大多在伍角以下,星级厕所收费多数也在八角之内,移动厕所是伍角。那么,免冲厕所收费一元,市民、企业以及主管部门又是如何看的呢?

移动式投币免冲厕所具有其他公厕所没有的某些功能。它利用可降解树脂薄膜作为包装载体材料,具有其他公厕所没有的某些功能。它在不改变人们用厕行为和方式的同时,通过机械夹紧牵引方式对粪便进行即时自动打包。

在厕所的正面有两个观察指示灯,绿灯代表厕所可以使用,红灯代表厕所内有人或停用状态。在绿色指示灯显示状态下,用厕者投入人民币硬币一元后,移门随即开启,在 10 秒钟时间内进入厕所关闭移门后,外面指示灯转为红色,用厕者有 10 分钟的用厕时间,超过 10 分钟外面投币后门可开启。

有关单位曾对已使用过移动式免冲厕所的 50 多位市民进行了一次随机调查。虽然有部分市民对一元的收费标准感到有点不可接受,但绝大多数人还是认为‘物有所值’;花一块钱买到的‘服务’跟五角钱买到的不一样。在豫园商城一个停车场内,一位姓施的先生用完厕后告诉记者,“这种厕所内有卷筒纸、衣帽钩、整容

镜,并且空气清晰,无臭味。花一块钱也值得。’其实,市民‘紧急’用厕时一般也都不会并且也来不及进行复杂的‘成本计算’。再说,人们在外用厕的时候总是少数,两角钱、五角钱、一元钱,市民并不在乎。洪昌公司收费“一元”也有自己的考虑。免冲厕所内部设施已达到了环卫部门规定的‘星级’标准;‘物有所值’按照主管部门规定的“公厕最高收费不超过一元”的公厕收费标准,收费在规定的范围之内。另外,考虑到投币需要,目前市场上的投币机设置的投币标准一般是‘一元’。同时,市民手中的‘一元’硬币相对较多,使用起来也比较方便。

作为公共厕所的主管部门,市环卫局对这种免冲式厕所表示支持。他们认为,“洪昌”公厕已达到了‘星级’标准,并考虑到流动性,同时又是企业自己投资兴建的,投币一元是无可厚非的。

(三)投资效益经济评价

洪昌公司对免冲厕所市场的效益进行了精确的利润分析。据测算,如以 1 000 座公厕计算,每年的利润可达 2 000 多万。

上述判断是洪昌公司通过对投币免冲厕所进行成本核算和市场调查后得出的。建造一座投币公厕及一年的运营费用仅为 2 万元,这其中包括:每座厕所建造成本 15 000 元(公司自己生产)公厕配套费每台 1 000 元;环卫管理费每台每年 1 000 元 电费每台每年 1 000 元;保洁维修费每台每年 2 000 元。

投币厕所是否会有人使用?会有多少人使用?对此,洪昌公司曾做过前期的市场调查和实地试验。1998 年底,洪昌公司市场部曾组织人员在本市一些公共场所对非投币移动厕所的使用频率进行过‘抽样调查’。调查结果显示,八成以上的流动厕所每天的用厕者均在 50 人以上,有的地方还达到 100 人甚至 200 人。洪昌公司 1999 年初自己推出的一些投币流动厕所每天使用者平均也在 50 人以上。

根据上面的调查结果,洪昌公司算过这样一笔账:每厕每天

用厕 50 人次,每次投币一元,按 1 000 座移动厕所投向市场计算,则每天可以产生 5 万元的营业收入,一年就是 1 725 万元,扣除每年 400 万元的管理、保洁及用电费用,每年净利润可达 1 325 万元。另外,作为箱体型活动设施,四周墙体及顶部又是极好的图片发布、灯箱广告的媒体。以 1 000 座计,每年广告转让收益也可达 1 200—1 500 万左右。这样,作为投资 2 万元的投币厕所当年即可收回投资。以城市中投放 1 000 座估算,年利润至少也可达 2 000 万元。

洪昌公司以后还将配套投入粪便后处理工程,收集移动厕所的粪便集中进入无害化工厂处理,使废物变为有机化的原料。据测算,若在全国建 100 万套免冲厕所计,每年可提供氮肥 13.68 万吨,磷肥 1.82 万吨,钾肥 2.74 万吨。同时还可节约政府的厕所基建费投资。

据测算,若在市区建造 1 000 座公厕,政府至少要投资 3 亿资金,且维护管理和粪便大量的后处理投入尚不算在内。

(四)战略实施

历经几年时间,洪昌公司从萌发开办企业创意,进行产品研发开发,从事市场调研和项目可行性研究,最后获得了政府支持和大多数市民的认可。1999 年 4 月初,洪昌'与卢湾区环卫局签订协议,年内在区内自行投资,设置 100 台投币式移动公厕。而 1999 年 3 月,洪昌'已与虹口区环卫局签下了同样的合作协议,并计划年内在上海市区投资 4 000 万,设置 1 000 台移动公厕。

这标志着洪昌公司投资经营公共厕所的战略进入正式实施阶段,开创了上海市乃至全国公厕走向市场化的先例。它不仅有助于从根本上改变目前市民公共场所“用厕难”的问题,而且为企业善于捕捉机遇、培育新兴市场提供了有益的启示。

(五)案例分析

经营战略是企业对于自己未来发展的构想。这种构想既可

能表现为详尽的正式计划，也可能存在于企业领导者的头脑之中或仅有一个简单框架，并将它贯穿于企业的经营活动之中。洪昌公司是一个新生企业，它没有也不需要制定正规的战略规划，但从其创立前后的过程来看，公司的创立者是具有战略眼光和行动能力的。

洪昌公司战略的基本框架：凭借自己的技术优势，通过开发新产品（移动公厕）进入新市场（原由政府管理的公共事业），确立公司在这一行业的领导地位，并为今后长期发展奠定基础。

战略依据：1. 在二十一世纪，环保产业的地位将日趋重要；
2. 由于经济体制改革的步伐日益深入，公厕民营事业具有巨大潜力。政府在公厕领域投资虽然不少，但效果不佳，现正积极支持企业参与经营。从企业自身来看，公司已对产品开发成功，在技术上居于领先地位，同时该产品附加值较高，如能抓住市场机遇，就可能取得迅速发展。

公司经营战略的政策措施：从目前来看，洪昌公司现在主要采取了两项关键政策：一是价格，将用厕费用定为每次一元，并已获得有关各方大多数人的认可，这对吸引顾客、开发市场具有重要作用。二是大力开展公关活动，争取政府有关部门的支持，通过签订合同的方式，迅速大面积地占领市场。由于这些措施，洪昌公司现已初步确立了在公厕民营事业方面的领先地位。

洪昌在今后的经营战略实施过程中，有几个问题是需要密切关注的：一是如何使产品能在较长时期内正常运转，防止出现类似公用自动电话所遇到的某些人为性因素带来的不利影响与损失。二是资金筹措问题，公司在迅速发展时需要大量资金支持。三是市场竞争动态。由于公厕民营市场的发展空间与盈利较大，必然会吸引其他企业进入这一市场，洪昌公司可以考虑进一步改善产品功能和降低成本，提高自己的竞争能力。

二、金粤渔村：广东餐饮登陆上海^①

20 世纪 90 年代中期，上海餐饮业处于不景气时期。据统计，1998 年全市餐饮业共有 28 000 家酒店，其中 4 000 家赢利，4 000 家保本，余下 20 000 家亏损。而在 1997 年初，市郊 318 国道沪青平公路边清寞落寂，一位 36 岁的广东青年在这里铺开了“摊子”，建起了一座海鲜城，名曰“金粤渔村”。饭店开到国道上去，尚无先例，业内哗然。2 年后，这里成了“黄金 4 公里”，金粤渔村的分号已达 3 家，还兼并了国有企业“银豪大酒店”，令行家大跌眼镜，以至于“金粤渔村”现象引起了经济界人士的浓厚兴趣，为此专门召开了一次上海餐饮业发展方向暨金粤渔村现象研讨会。这位年近 40 岁的青年就是庄镇贤。“金粤渔村”这支餐饮业的广东舰队在它的指挥下正迅速登陆上海。

（一）庄镇贤其人

1977 年庄镇贤高中毕业，因为家境贫寒，他放弃了学业，在家乡——广东陆丰摆了个修车的摊，早早地便开始赚钱营生。之后，他又干过配钥匙、泥水匠、掏阴沟的活，后来又转而修钟表。

庄镇贤虽然念书不多，可他头脑灵活、聪明好学。几年后，他修钟表的手艺已在当地小有名气，月收入逾千元。

可是庄镇贤并不满足。他常常边摆弄着钟表零件边想：我总不能一辈子修钟表，要发展就一定要走出去。

1983 年，庄镇贤收拾起了摊子，进了家百货公司做采购员，开始学习做贸易。

第一个月，他只赚了 52 元，可他不住地给自己“打气”加油，要跳出乡下，就得靠自己拼搏。三年里，庄镇贤学会了怎么做生意，怎么交朋友，怎么订合同……

^①案例资料主要来源：1、顾文涛：“小广东，闯上海”，《新闻晨报》1999 年 5 月 7 日；2、葛乃彬、朱晓芳：“金粤渔村大揭秘”，《新闻报》1998 年 1 月 22 日。

其间,他不止一次地跑上海,这成了他日后在上海发展的决定因素。

1986年,他开始和别人合作做生意,长驻上海,凭着过去打工的经验,将上海的产品销往广东。

随后他又在1988年成立了自己的公司,专做百货生意,一度成为‘康师傅’‘酒鬼酒’‘古井贡酒’等产品在广东、上海的总代理商。从此,他在上海扎下了根,开始他的原始积累。

可是,随着市场激烈的竞争,百货生意越来越难做。于是他萌生了改行的念头。而在他做酒类代理的同时,他发现饭店有潜力,既稳妥又不存在债权债务问题,便决心涉足餐饮业。

庄镇贤是个聪明好强的人,他认为第一次开饭店千万不能搞砸了,要开就得开最好最大的,所以到了1996年,他开始紧锣密鼓地上海物色一个好门面。

(二)选址与市场定位

1997年初,沪青平公路上318国道旁,首家金粤渔村开张,餐位1500个;1997年10月1日,浦东川北公路上出现第二家渔村,餐位800个;1997年10月8日,普陀区真光路312国道旁建起了第三家渔村,餐位2000个。三家渔村,每晚都是轿车夜泊,包房客满的兴旺景象。所有的人都不理解:为何这么偏僻的国道旁,却一旺再旺?

其实,选址才是真正的匠心独具。国道是现代城市的主动脉,尽管离市中心还有一段路,但交通比市中心更加便捷,沪青平公路上的渔村,紧邻延安路高架和内环线高架,由市中心出发只需20分钟就可抵达。同样,真光路的渔村,也紧靠着沪嘉、沪宁高速、内环线高架等交通要道。因此,到渔村,路虽远,却并不费时。

当然,地处偏远的另一个好处是,地皮不如市区紧张,几百个宽敞的停车泊位,解决了客人的停车难。

选址的背后是市场定位。金粤渔村的定位很清晰,其目标顾客

是有一定消费能力的人，而非工薪阶层。把店开在真光路，就是为了借麦德龙之势来吸引顾客。

市场定位体现在产品上，就是把原汁原味的广东家常菜搬到上海来。上海餐的热点，经历了三黄鸡—海鲜—港菜—潮州菜—火锅—川菜의演化过程，面对人们走马灯式的爱好转移，渔村选择和坚持原汁原味的正宗粤菜，丝毫不为潮流所动。

在店名上，庄先生取名“渔村”，这个看似有些泥土味的名字，正是想给顾客一种亲切感，消除那种由豪华而生的距离感。选择斜径、假山、流水等岭南厅院式的环境，是想提供现代人一种田园氛围；就仿佛在海边渔家吃着家常菜”一样。

（三）靠价格赢得顾客

有了幽雅的用餐、气派的停车场和丰富的海鲜还不能完全牢牢地抓住顾客，庄镇贤又将下一个目标放在了价格上，决意要把让利于顾客这项工作搞好，价格要低于“上海”水平的 20%。

因为庄镇贤懂得，餐饮竞争说到底的是成本管理的竞争，他胸有成竹。

1. 征地不租赁

早在当初准备投资上海的时候，庄镇贤就认为：场地不能靠租。只有买下地来自己建造，心里才能踏实，才能大大降低成本。当别的酒家都在租赁场地甚至是租黄金地段搞餐饮时，庄镇贤却在征地，而且是市郊偏远处的土地。目的只有 1 个：降低成本！当别人每年花几十万元租下几百平方米场地时，他却花 500 万元，征下和造起了真光路一万平方米金粤渔村，平均每一平方米只有 500 元。

沪青平公路在金粤渔村的带动下，兴起了餐饮贸易区，人称“黄金四公里”，渔村当初征下的那块地早已升值翻倍，无怪乎庄先生说：“即使不做餐饮了，我也照样赚钱！”

2. 建房、装潢一条龙

建房、装潢一直是酒店最大的投入之一，庄镇贤控制这项大成本的方法很简单：自己动手。他组建了建筑队，几家别致、气派的渔村都是自己建的，且装潢只求美观，不求豪华，漂亮的包间里所用的装潢材料选用得很实际。

3. 连锁经营，规模效应

连锁超市，最初开一家、两家、三家时，往往是亏本的，而开到十几家时，才开始盈利，原因是依靠规模、分摊了成本。渔村同样是依靠这一经济规律来降低成本，沪青平公路旁的渔村有 1 500 个席位，川北公路上的渔村有 800 个席位，真光路上的渔村有 2 000 个席位，庄镇贤之所以一年连开三家，并还要继续一家一家接着开，其用心正是依靠规模效应降低成本。三家渔村用集中采购的方式，去渔船上直接收购，减少了中间环节，降低了成本。由于批量采购，他的进货成本要比别人低 20%，渔村海鲜价格当然要比同类饭店便宜约 20%。而如果缺乏规模，何来这么优惠的价格呢？

4. 建立厨师培训中心，加强人员与采购管理

渔村在广东南海专设了一个厨师培训基地，源源不断地将厨师输送过来，庄先生坦言：“不少人爱以 4、5 万元的月薪去聘请香港名厨，而这儿的 100 多位厨师，均来自广东，既保留了浓郁的南方风味，薪水支出又不高。”

渔村爱用外来妹，理由是：“生性勤劳、情绪稳定、价格低廉、可塑性强”，并采用统一管理，建造了几千平方米的员工宿舍，一来使企业更具凝聚力，二来又减少了车贴等费用开支，三来不混居在市井里弄，员工情绪要稳定得多。

对于酒类供应商来说，也许渔村是他们既爱又恨的伙伴，酒要进渔村，不但要货真价实，供应价要低，还要有较好的促销手段。但供应商思来想去，还是同意了，一是因为渔村销量实在大，二是在这里确能提高酒的知名度，三是结账信誉好。而渔村的成本却借助他们，又再次降低了。

由于上述各项措施,渔村的成本,一降再降,生意一旺再旺,价格要比同类餐饮业便宜 20%,尚有相当的竞争空间,还能时常举办摇奖活动。低成本的优势,真正保证了金粤渔村在餐饮业大战中保持不败。

(四) 优质服务的三大法宝

在经营方式上,庄镇贤有着独特的三大法宝:“货真价实”、“不唱票”和“吃不了兜着走”。

为了保证质量,庄镇贤不惜血本,请来了海南某研究所的专家,在店堂海鲜自选超市底下建造了一个海水处理厂,模拟各种海鲜生态环境,以保证各类海鲜的鲜活。为达到货真价实,公平价,即使是同一品种,渔村要按规格细分之后再定价,如青蟹、雌蟹定为膏蟹,而雄蟹定为肉蟹,按质论价,并让顾客自由挑选。如黄立鲳,活的,刚死的,也都按不同价格收费。

深谙经营之道的庄镇贤常常揣摩顾客的心理,怎样才能让顾客吃得好是他考虑最多的问题。

经过实践证明,庄镇贤制定了“不唱票”和“吃不了兜着走”两项规定。当着顾客的面“热情”唱票,令请客者尴尬,所以“唱票”被庄镇贤禁止了。另外,庄镇贤又把广东的一个好习惯带到了上海:他发现许多客人因为估计不准,以至于在吃完饭后还剩下不少菜,想要带走又不好意思,造成了很大的浪费。于是他又规定:每当客人刚刚吃完,服务小姐就会热情地上来为你打包,解决了客人的不好意思心态,有效地防止了浪费,更以此举赢得了顾客的信赖。

(五) 向上海市区进军

跨入 1999 年,庄镇贤的信心更足了。

1999 年 4 月 14 日,一个拥有面积 5 000 多平方米的金粤渔村闸北店又开张了,它的诞生再一次实现了庄镇贤以连锁经营带来规模效应的宏大夙愿。

庄镇贤说，闸北店的开张不仅仅是金粤渔村又多了一个成员，更重要的是，它标志着金粤渔村已完成了从较为偏远的国道旁，向大上海腹地进军战略决策。就在此时，一家离浦东机场 6 公里的分店也正在紧张的策划、施工之中。

(六)案例分析

金粤渔村经营战略框架：突破上海餐饮业所持有的狭隘“黄金地段”观念，在交通便捷的城郊结合部（新市场）经营粤菜餐饮（旧产品），建立品牌效应，逐步发展成为著名连锁餐饮业集团。

这一战略的基本依据：1. 在市郊结合部开办起大型商业网点，这是现代消费生活带来的一种公路经济现象，即沿着高速公路发展商业。2. 上海市区的商业网点过多，竞争十分激烈，不利于新生企业的生存与发展。3. 上海餐饮业近几年来形成了由五种类型组成的经营格局：（1）传统正餐酒楼，包括粤菜等各种派系；（2）洋快餐，主要以麦当劳、肯德基为代表；（3）餐饮街，以黄河路、乍浦路为代表；（4）连锁店，如永和豆浆大王等；（5）自选式海鲜超市，它一般具有较大规模。金粤渔村就是以粤菜为特色的海鲜超市，容易得到社会认可。4. 从企业自身来看，庄镇贤先生具有良好的经营理念，善于在管理上提出新思路，市场定位明确，竞争优势显著。

目标顾客：有一定消费能力者，能以车代步进行购物消费。

战略实施。在上海餐饮业不景气的情况下，1997 年金粤渔村先后开了三家，在行业中引起了较大反响，初步形成了品牌效应。目前，公司经营战略下面临着从在城郊结合部开店转向到市区发展的重大转变。要实现这一战略转变，金粤渔村需要采取相应的政策措施。

首先是市场定位。当初将店址选在 318 国道旁，目标顾客是以车代步具有较高消费能力的人。现在，店址向市区延伸，应当以薄利、低价和推广海鲜饮食文化的方式来吸引广大普通消费者，包括