

扬州市职业大学

毕业论文

题目：基振兴扬州老字号、弘扬素食重塑辉煌
——扬州小觉林素菜馆营销策划书

学 院： 工商管理学院

专 业： 市场营销

班 级： 08 级 1 班

姓 名： 何丽清

学 号： 0809040215

指导教师： 施玉梅

完成时间： 2011 年 5 月

摘 要

扬州是一个古代文化和现代元素交相辉映的城市，这里有很多的老字号成为扬州的标志，在素菜馆中最著名的要属小觉林素菜馆了。该店坐落于破旧却蕴含古老气息的广陵路上，原先是扬州市区唯一的一家经营素菜和素点心的专业饭店，是清末由扬州妙心庵住持觉林师太出资开设的，主要为城内大小庵观寺院僧尼及富户豪门中吃斋念佛的信男善女提供素菜素点，当时在扬州及附近一带颇有名声。

但是近几年来，小觉林的发展进入了瓶颈期，随着层出不穷的新式中餐店的开张、外来的西式快餐店的蓬勃发展，小觉林未能与时俱进地创新和发展，始终停留在原有的经营理念 and 水平上，导致顾客越来越少，店铺经营陷入了低迷期。

经调查研究，我们认为小觉林这个老字号素食品牌有着无穷的商业价值有待挖掘。迄今为止，素食餐厅在扬州还未饱和，竞争态势尚未形成。通过调查我们还了解到在崇尚素食文化，倡导自然、人文、健康、绿色生活方式的今天，注重养生保健的扬州居民对素食餐饮有着极大的兴趣和需求。而扬州小觉林餐厅一直从事素食经营，在产品组合和专业人才方面有着丰富的资源和经验，再加上老字号的金字招牌，如果对其进行改造和创新，必定潜力无穷。这次通过对扬州小觉林的营销策划，如果能够使其走出目前的经营困境，重现辉煌，也是振兴和发展扬州商业老字号现实而有意义的举措。同时该营销策划方案的提出希望能对扬州市政府相关决策部门在发展扬州老字号的政策制定方面能有所借鉴和参考。

关键词:营销；策划；素食；文化

目 录

摘要.....	I
一、企业背景.....	1
二、策划目的.....	1
三、环境分析.....	1
(一) 素食行业环境分析.....	1
1. 素食的起源和发展.....	1
2. 中国素食餐饮业发展现状.....	2
(二) 消费者分析.....	3
1. 消费者的心理分析.....	3
2. 消费者的行为分析.....	3
(三) 小觉林环境分析.....	3
1. 经济环境分析.....	3
2. 人口文化环境分析.....	3
3. 宗教信仰和习惯分析.....	4
(四) 小觉林竞争状况分析.....	4
1. 大明寺素食坊.....	4
2. 滴水坊.....	4
3. 六和居素食馆.....	5
四、SWOT 分析.....	5
(一) 优势分析.....	5
1. 品牌优势.....	5
2. 产品优势.....	5
3. 价格优势.....	5
(二) 劣势分析.....	5
1. 知名度和影响力日趋下降.....	5
2. 店址、店面的劣势.....	6
3. 素食工艺复杂、效率不高.....	6
4. 员工服务意识淡泊.....	6
(三) 机会分析.....	6
1. 经济的持续发展推动了中餐业的发展.....	6
2. 自然健康的素食理念正在兴起.....	6
3. 扬州素食餐饮的市场竞争较弱.....	7
4. 满足顾客多元化的需求.....	7
(四) 威胁分析.....	7
1. 竞争者的威胁.....	7
2. 替代者的威胁.....	7
3. 经营者观念陈旧, 企业发展缺乏后劲.....	7
4. 中外餐饮企业竞争加剧.....	8
五、市场定位和目标市场的选择.....	8
(一) 市场定位.....	8
(二) 目标市场的选择.....	8
六、营销目标.....	8

(一) 营销宗旨.....	8
(二) 营销目标.....	8
七、营销战略.....	9
(一) 产品走多样化, 营养化道路, 打造小觉林自己的产品特色.....	9
(二) 采用标准化管理, 发展精致连锁.....	9
(三) 扩大宣传, 多种营销方式并举.....	9
(四) 加强品牌保护, 打造新时代的素食品牌形象.....	9
(五) 以开放的心态加速人才引进和招商引资工作.....	10
(六) 加速推进企业机构改革, 使之焕发生机.....	10
八、组织与实施.....	10
九、费用预算.....	10
(一) 房租.....	10
(二) 餐厅装修布置.....	11
(三) 添置餐厨设备.....	11
(四) 流动资金(含菜金及当月人工工资).....	11
(五) 税金及工商管理费.....	11
(六) 广告宣传.....	11
总 结.....	12
参考文献.....	13
附件.....	14
致谢.....	15

一、企业背景

扬州是一个古代文化和现代元素交相辉映的城市，这里有很多的老字号成为扬州的标志，在饮食方面，素菜馆中最著名的要属小觉林素菜馆了。该店坐落于破旧却蕴含古老气息的广陵路上，原先是扬州市区唯一的一家经营素菜和素点心的专业饭店，是清末由扬州妙心庵住持觉林师太出资开设的，主要为城内大小庵观寺院僧尼及富户豪门中吃斋念佛的信男善女提供素菜素点，当时在扬州及附近一带颇有名声。在菜馆开业之初，店老板就博彩众长，集名山寺庙素菜之精粹于一馆。他们先后到上海龙华寺、玉佛寺，浙江灵隐寺，宁波七塔寺、天童寺访师会友，广采众长。又在佛教圣地普陀山、九华山拜名厨为师，他们将搜集到的上百种斋素，结合扬州素菜的特点，去粗取精，去共性，留个性，经过长期实践，逐步形成小觉林的素菜特色，做到人无我有，人有我新，在素菜的品牌上做好文章。经过长期的发展与经验的积累，如今的小觉林素菜馆可谓已经成为了扬州的一个不朽的品牌和符号。

目前，小觉林的发展遇到了巨大的困难及挑战，其内部的管理模式及经营理念未能及时调整以适应目前行业发展需要，外部又遭遇新式中餐店及西式中餐店的巨大冲击。面对此种情况，小觉林必须结合企业自身及市场状况，找到适合自身的发展之路。

二、策划目的

为了较好的完成这次策划，笔者之前经历了近半年的走访调查和了解。通过调查发现：小觉林这个老字号素食品牌有着无穷的商业价值有待挖掘，在目前情况下，素食餐厅在扬州是个经营的真空区，虽说现在扬州已经有三家素食餐饮企业，但由于定位和其它原因，都经营得不很理想。同时，在崇尚素食文化、倡导自然人文健康绿色的生活方式的今天，注重养生保健的扬州居民对素食餐饮有着极大的兴趣和需求。而扬州小觉林餐厅一直从事素食经营，在产品组合和专业人才方面有着丰富的资源和经验，再加上老字号的金字招牌，如果对其进行改造和创新，必定潜力无穷。其次通过对扬州小觉林的营销策划，如果能够使其走出目前的经营困境，重现辉煌，也是振兴和发展扬州商业老字号现实而有意义的举措。同时该营销策划方案的提出希望能对扬州市政府相关决策部门在发展扬州老字号的政策制定方面能有所参考和借鉴。

三、环境分析

（一）素食行业环境分析

1. 素食的起源和发展

提到素食，人们自然会联想到两个方面："正心修德"和"有益健康"。从古至今，人们一直坚信素食养生，有益健康。按照中国的古老传统，人不应该过分追求浓烈的厚味饮食，而"平易恬淡"才是养生的基本原则。《吕氏春秋》之《重己》篇指出，善于养生的人是"不味众珍"的，因为"味众珍由胃充，胃充则大闷，大闷则气不达"，"众珍"主要指游鱼、飞鸟、走兽之类的动物食品。明代医家李延认为，对中年人的精气亏损采取服药补阴阳的方法，一般都不能收到尽善尽美的效果。唯素食调养，能气阴两补，助胃益脾，最为平正。明代儿科学家万全，在其所著《养生四要》里也再三倡导"淡泊"的生活方式，他认为素食可以使人的体魄、精神处于最佳状态。

西方的科学理论对素食的发展起到了极大的推进作用，他们从营养学、医学的理论出

发，对动物性食品、谷类及蔬果类的蛋白质、脂肪、维生素、矿物质及碳水化合物等营养成分的含量做了详细的分析和对比，发现素食不仅可以充分地提供人类所需的蛋白质等营养成分，而且去掉了动物性食品所带来的多余胆固醇等有害健康的因素。人们发现肉食和过量饮酒给自身带来心脑血管疾病、肝病以及糖尿病等诸多病症，而坚持素食几乎可以完全防止这类疾病的发生，并对这类疾病起到有效的治疗作用。调查还发现素食者比肉食者不仅在身体上更加健康，而且在生理上更能适应，素食还是提高智力，培养良好心境，有益美容的饮食。因此，越来越多的人接受素食，并希望素食在带来健康的同时，也能够让人们享受到美味。现代的素食正是朝着这个方向发展的。

据了解，在香港，200多家素食馆生意兴隆；在台湾，全岛素食者超过200万；在美国，有1200多万食素者；加拿大多伦多素食协会的会员5年增加了1倍多；六分之一的英国人已经或正在考虑成为素食者；在德国，素食连锁店遍布大街小巷；现今意大利共有150万名素食主义者。

2. 中国素食餐饮业发展现状

经过调查，我们发现中国的素食餐厅遍及大江南北，且主要集中在经济发达地区，例如广东、福建、北京、上海、江苏、浙江等地区和城市。素食餐厅的经营各具特色，高中低档不等。这说明素食行业的发展除了取决于经济发展水平以外，和一个城市的文明城市以及居民的受教育程度有着直接关系。以下列举了几家在国内有着良好声誉和知名度的素食餐厅：

(1) 上海功德林素食工业有限公司。功德林素食素食餐厅创始于1922年，是一家具有百年历史的著名老字号品牌企业，享有素食鼻祖之称。八十多年来功德林无论在企业的规模、经营的品种、菜肴的特色、素食的花色及营销与服务都在不断地开拓创新。现在上海功德林旗舰店餐厅建筑面积达1000平方米；上海功德林工业有限公司拥有建筑面积10000平方米的绿色食品生产基地；公司拥有一支专业化营销队伍，以忠诚敬业、求实创新、团结进取、永争第一的精神和勇气，在21世纪市场经济大潮中，不断追求卓越，提升自我，力求管理一流、服务一流、产品一流、员工素质一流、社会效益一流，现在已经发展成为全国连锁素食餐厅。2010年成为上海世博会园区内唯一素食餐饮企业。

(2) 枣子树净素餐厅。枣子树净素餐厅创立于2001年，是一家以推动素食为己任的素食餐厅，并一直坚持着“无烟、无酒、无蛋、无肉”的净素理念，为大众提供“有情有意有滋有味”的中式净素菜品。至今已在上海有四家分店，在宁波有一家分店，在成都有一家分店。

(3) 荷塘月色素食。荷塘月色素食于2000年12月5日开业，是北京最早的由私人经营的素食餐厅，现有国展中心和中关村两个分店。餐厅秉承“回归自然，尊重生命，关怀健康，崇尚环保”的经营理念，在素食领域独树一帜，是第一家“素形、素名、素味”的素食餐厅。菜品以寺院素食为基础，融合民间素食、宫廷素食及欧美素食的特色，无肉、无蛋、无色素、无料酒，选料精细，烹制考究，形成独具品位的优雅、清新、闲逸风格，被媒体亲切地称为“新派素食”

(4) 佛有缘素食餐厅。佛有缘素食馆（广州）创办于1993年经历了十三个春秋，先后获得了“广州市著名商标”“诚信单位”、“消费者最信赖质量放心酒店”、“中国AAA级质量信用企业”等奖项。佛有缘素食馆秉承弘扬素食文化，在广州首创新派素食，领导广州素食新热潮。她不断创新菜品，将厨艺同素食文化完美结合在一起，体现了中国餐饮业的一种新的发展趋势。佛有缘素食馆美名远播，香港、马来西亚、印度、澳门、加拿大、美国、越南、德国、芬兰等各国各地区的游客和商人及多国驻广州领事馆人员均是佛有缘的常客。

(5) 滴水坊。滴水坊是一个来自台湾的连锁品牌，其连锁店分布于世界各地。滴水坊素食餐厅由世界佛光会创始人星云大师创建，“滴水”之名取之“滴水之恩，当涌泉相报”，是一个素食、茶饮、咖啡、人文的空间，希望在喧闹的城市中给喜欢宁静的朋友提供一个

思想的空间。星云大师倡导健康素食观，因此在滴水坊的素食餐点均以天然食材为主。滴水坊创立的目的之一，就是要吸引更多人茹素，张扬佛法的慈悲心，而将素食餐点烹煮得让人食指大动，使人愿意长期吃斋，尤其年轻一辈的青年学子，或非佛教徒若能因此接受素食，少吃肉类。

（二）消费者分析

1. 消费者的心理分析

对于消费者来说，不同的环境会给他们不同的影响，在消费方面，对购买行为具有很大的联系，可以说人的购买行为与心理因素有着密不可分的关系。

亚伯拉罕·马斯洛对于人的需求方面总结出著名的需求层次理论，它分为五个层次，分别是生理需求，安全需求，爱的需求，尊重的需求，自我实现的需求。一般人在满足了低一层次的需求后，才会有后一个层次的需求，所以作为企业应根据这种理论，设计不同的产品，比如在扬州地区，家中亲人外出经商求学等等，都会有到大明寺吃素食求平安的习俗，这就是一种爱的需求，自我实现的需求。所以小觉林应该根据人们的不同心理需求，并抓住当地的风俗习惯，增加和研发比较符合人们需求的菜肴和素食点心。因此可以在维护原有的消费市场上来开拓新的市场。

2. 消费者的行为分析

影响消费者行为的因素主要有四个方面，即社会因素，文化因素，个人因素和心理因素。在社会因素中相关群体占据着重大的比例，消费行为还经常受到他人观点主张态度和行为的影响，所以学会从相关群体抓住有效地信息有着重要的意义。又如文化因素中的文化，亚文化因素也是相当重要的，因为文化的发展改变着人们对一些事物的观点，也改变着人们的消费行为，因此企业的营销活动必须设法适应他们所处的文化环境，尤其要了解涉及文化问题的消费者行为。再如个人因素中包括年龄职业经济状况等等，由于他们存在着差异，所以不同的人就有了不同的需求，这些需求就会带来不同的消费行为。

（三）小觉林环境分析

1. 经济环境分析

经济环境因素对企业经营有着十分重要的影响，由于自然历史等原因，我国不同地区的经济发展水平存在着明显差异，一般而言，沿海高于内地，东部高于西部，城市高于农村。扬州作为我国的一个中小型城市，近年来经济发展迅速，多数商业圈的形成，地区的城市化等，都为小觉林素菜馆在扬州地区乃至中国的发展提供了有力的条件。

2010年，扬州市居民人均可支配收入21766元，同比增加2350元，增长12.1%；人均消费性支出13679元，同比增加791元，增长6.1%。城市居民恩格尔系数为38.0%。农村居民人均年纯收入9462元，增长14.1%；人均消费性支出6782元，增长14.4%。农民恩格尔系数为38.5%。

2010年扬州市实现社会消费品零售总额719.5亿元，增长18.7%。其中住宿和餐饮业实现零售额68.1亿元，同比增长24%。按新的城乡标准划分，城镇市场实现零售额673.3亿元，增长20.2%；乡村实现零售额46.2亿元，增长10.2%。以上数据表明扬州近几年的经济发展已经步入了持续稳定快速的境地，而经济的发达无疑可以给一个城市诸多行业的发展带来新的契机。

2. 人口文化环境分析

截至2010年底，扬州市域总人口502.33万人，其中城镇人口265.73万人，扬州中心城区城市人口为105.9万人，根据扬州全市人口预测结果，近期(2015年)中心城区城市人

口规模为 135 万人，远期(2020 年)中心城区城市人口规模 155 万人。在扬州市 2030 年远景规划展望中，预计 2030 年扬州市域人口规模在 600 万人左右，市域范围内的城市化水平按照 78%计算，则市域城镇人口将达到 468 万人，扬州中心城区人口将达到 220 万人左右。人口的持续性增强必然会带动餐饮业的高速发展。

研究表明人们受教育的程度不同，会导致人们的追求，爱好，欣赏水平的不同，从而更会影响企业产品或市场的开发研究，更会影响企业经营策略的选择。扬州作为一个快速发展的中小型城市，随着随着城乡居民生活水平的提高，城市化进程的加强，人们的消费理念，价值观念正逐渐转变，在外用餐明显增多。对于消费者的分析，我们特地制作了相关问卷对扬州地区的一百位消费者进行了调查与分析（问卷见附件 1）。休闲时间的增加，外出旅游也成为城乡居民的消费热点，而旅游必然离不开在外就餐。

3. 宗教信仰和习惯分析

人们由于归属的需要，政治统治的需要及历史原因，往往属于某个宗教或一个类似宗教的团体。而各团体都有着共同的信仰，爱好和需求，同时各团体的制度和准则又在约束人们的需求及其言行。经调查扬州市有 47 个少数民族，近 2 万少数民族人口，其中回族人口约 1.3 万人。扬州市是省宗教工作重点城市，五教齐全，信徒约 50 万人，扬州市有宗教活动场所 213 处。所以小觉林素菜馆因根据发展需求把这一市场做大，加强交流，研发更多种类的素菜类别。以便符合更多人的不同需求。

风俗习惯是由地理及行政原因，经长期演化而形成的一种较为固定的和人们普遍接受的风尚，制约着人们的生活方式，思维方式，经研究与观察，扬州地区人们的生活节奏比起一些大中城市如上海，北京而言，还是比较缓慢的，在这里的人们生活的还是比较悠闲，比较会享受的，在讲究生活方式的同时也比较讲究生活质量，所以小觉林素菜馆应根据这一特点，及时抓住机会，顺其需求，快速发展。

（四）小觉林竞争状况分析

在扬州调查后发现，除小觉林素菜馆外，扬州还有以下几家素食餐厅。

1. 大明寺素食坊

扬州市区最大一家素食馆——扬州大明寺素食坊是在原大明寺素菜馆的基础上迁址新建而成。原素菜馆在大明寺内，因交通和用餐时间等难以满足广大消费者的需要，于 2006 年在市区繁华地段扬子江路和文汇路交叉口的金马大厦迁址重建。现有营业面积 1200 多平方米，一楼大厅，可提供 300 多个餐位，设有各色素小吃；二楼设 8 个包厢，提供精致素食宴席。新店自营业以后，一直定位为高端市场，其素宴自助客单价高达 70 多元，每席最高的价格近万元，普通市民无法承受；此外，经营上改变传统素食淮扬菜的手工做法，采用工业化批量生产的素食原料，这在一定程度上减少了素食的营养价值和口味。让不少食客兴奋而来，失望而归。由于开业前的市场定位发生错误，导致开业后的经营业绩一直不理想。目前主要以经营素食点心为主，辅以少量的素食饭菜经营。

2. 滴水坊

扬州滴水坊位于扬州京华城四楼的东侧，是一家提供素食餐饮咖啡和休息的多功能综合场所，店堂布置温馨典雅、安静祥和，和其素食经营理念相得益彰。服务人员亲切热情，训练有素。素食品种较为丰富，有各种素食小吃、汤面和套餐系列。滴水坊的定价颇具特色，所有品种都是十元一份的统一价，免去顾客在价格上的犹豫和纠结。店铺给每位顾客会上一份免费的紫米红豆粥和清和茶，面对他们热情的服务，再烦躁的顾客估计都会冷静许多。为弘扬佛教文化，在店堂的一角还布置了一个书桌，周边摆着几张柔软的沙发，书桌上摆放一些佛教书籍，让人留恋忘返。此外店内柜台处还出售一些挂件首饰之类的，饭前饭后可供客人闲逛，显得高雅舒适。总体归纳起来可以得出滴水坊的经营特色在于：最

大限度的方便顾客；店堂环境的设计艺术性强，并充分体现自身特色；店内设置能够让顾客在室内多多停留；为客户创造了优美舒适的消费环境，较多的排除顾客就餐时的干扰；良好的服务培养了较多的回头客，是其后续经营的基础。

3. 六和居素食馆

在扬州素食界小有名气六和居素食馆如今已经关门改卖佛教用品了。六和居素食馆做素食之前一直是普通饭店，后来由于扬城兴起的一股素食消费旋风，为此将经营业绩不错的饭店转行为素食馆。因为该饭馆位于平山堂旅游景点附近，很受扬城老百姓与外地游客的欢迎。但是六和居素食馆由于不了解素食经营的消费局限性，加上选址存在着问题。没过多久，该素食馆就因生意亏损严重而不得不改行卖起了佛教用品。

四、SWOT 分析

（一）优势分析

1. 品牌优势

经小觉林素菜馆的王老板介绍，小觉林素菜馆原是扬州市区唯一一家经营素菜和素食点心的饭店，由清末妙心庵住持觉林师太出资创办，至今已经有一百三十多年的历史了，所以小觉林素菜馆可以说是扬州城里有名的百年老店，一个家喻户晓的老字号。在品牌方面，小觉林素菜馆是一家具有很高知名度的饭店。素菜馆在品牌和店名的塑造方面，有很大的研究，如莲心斋，膳缘居，聚善斋，绿野仙踪、纯净园等一些名气很响的素食馆，都有着让人清心寡欲沁人心脾的感觉。小觉林品牌历史悠久，对扬州人有着不可替代的影响。

2. 产品优势

小觉林素菜馆在坚持以维扬菜系的基础上，开发出具有特色的菜肴，素食点心，有属于自己的品牌，有可信的质量，还有属于自己的新老客户等，之前去过几次小觉林素菜馆后，发现它是一家性价比很高的菜馆，从那了解到，小觉林素菜馆作为一家素菜馆，一直以来都是把菜的品质放在第一位，有的菜虽然看上去不怎么样，但吃起来味道相当好，令人赞不绝口，回味无穷。比如一些特色菜狮子头，鱼香肉丝，豆皮汤等，除了味道好之外，菜肴的设计及制造也很有特色，有的菜形似而味不同，几乎已经达到了以素充荤的境界，比如有豆皮包成的鳊鱼，香菇剪成的鳝鱼丝，山药切成的精肉等等，独门秘诀，堪称一绝。所以在相当的区域中享有一定的垄断特权，在同行业的竞争中优势明显。

3. 价格优势

在价格方面，追溯小觉林的历史可知，当时的小觉林素菜馆是由觉林师太出资创办的，主要为城里的大小庵观寺院提供的食物，可想而知从文化观念上就可以察觉到它的价格应该也是朴素的，大众化的。而在实际生活中，它的价格也正是如此，去过那里吃饭的客户，一般给的评价都是物美价廉，性价比高。能够比较适应大多数群体的需求的，被大多数人所承受。

（二）劣势分析

1. 知名度和影响力日趋下降

小觉林素菜馆虽然有一百多年的悠久历史，但是由于长期以来缺乏宣传，再加上地处交通不便利的老城区，现在一般也只是扬州市区上了年纪的老年人对它比较了解，有一定的感情。而在扬州城区成长起来的年轻人已经少有人问津，外地人从没听说过的比比皆是。目前它的消费者主要是居住在附近的“老扬州”们，或者在节假日里的一些外地游客经人

介绍会去那里消费。而随着小觉林经营者的老化和扬州城区居民的更新换代，小觉林面临着被人们遗忘的危险。因此振兴这个百年老字号可以说是刻不容缓。

2. 店址、店面的劣势

小觉林素菜馆位于扬州老城区的广陵路，广陵路路面狭窄不平，机动车只能单向行驶。由于在广陵路的两侧有不少扬州市的文化保护建筑，所以路面拓宽几乎没有可能。道路两边的建筑也显得破旧、拥挤，正如一条上了年纪的老街。到了小觉林素菜馆之后，发现那里的招牌也不醒目，外表朴素且显得破旧，门口有炸麻花的还有卖包子的，比较杂乱，没有档次。菜馆共有两层，室内摆设比较单调，空间不大，座位以大圆桌为主，几乎没有现代餐厅中普通见到的小卡座，所以拼桌吃饭很常见。给人感觉像是回到了七八十年代。总结来讲，很难给顾客留下良好的第一印象。

3. 素食工艺复杂、效率不高

据王老板介绍真正的素食菜肴做起来是相当讲究的，刀功，火候非常重要，而且做好一套菜系也是相当费时费力，这主要是由于他们所坚持的观点文化的不同，只有这样才能让消费者吃到真正的素食。而其他许多素食行业一般只是一味的强调经济利益，把利润永远放在第一位。所以当有对素食不了解的消费者而言，他们一般只会讲究是否具有时效性，是否便利快捷等，这就导致小觉林素菜馆失去许多顾客。

4. 员工服务意识淡泊

去过小觉林素菜馆吃饭的顾客，可能会发现店里的服务员的主动服务意识不强，而且店员也相对较少，主厨只有两三位，而且都是上了年纪的老师傅。我们在采访他们有没有带徒弟时，他们说因为是小规模的个人承包制经营的，所以没有带徒弟。我们有次去做调查时，遇到一件足以反映他们服务意识落后事情。四五月份正是扬州旅游的旺季，许多来扬州玩的游客，除了游玩风景区，还有的多半会看看扬州的特产特色，逛逛名店等。有一个有五六个人的团可能是冲着小觉林的老字号而来的，所以他们在下午不到四点的时候，就来到了那里，可到那里之后，只见卖包子的阿姨说“吃饭要等到四点之后的……”那几位游客可能没有听见，于是就走到了大厅，可是他们转了好几分钟都没有一位服务员出来接待一下，这时只听见游客变得有些不赖烦了，随口便说道“还称什么百年老字号啊！从来没有见过服务态度这么差的饭店……”，之后游客就郁郁不乐的离开了。

（三）机会分析

1. 经济的持续发展推动了中餐业的发展

我国经济近年来取得了快速发展，国内生产总值快速提高，也持续带动了国内餐饮需求的增长，2010年，中国餐饮业零售额达到2万亿元。未来5年将保持17%以上速度发展。同时，我国人均国内生产总值快速提高，人均国内生产总值（GDP）超过2000美元，居民消费能力增强，消费水平和层次提高，长期而言中餐中高端消费额比重将持续增长。素食餐饮作为中餐业中的一枝奇葩，在经济持续发展的春风中自然也会勃发生机。

2. 自然健康的素食理念正在兴起

随着人们生活水平的提高，人们所关心已经不再是温饱问题，而是如何吃得既有营养又健康。而素食餐饮既可以提供人体所需的各种营养元素，又能够减少脂肪的积累，减少很多慢性疾病的发生，现在的居民在餐桌上开始越来越多地青睐素食菜肴。在新素食主义者看来，素食与环保、动物保护一样，代表着一种“不受污染”的文化品位和现代意识。吃出健康、吃出美丽、吃出聪明、吃出文化，这是新素食主义者追求的目标，素食不但对身体健康大有益处，也培养了我们的慈心。因此全世界的素食馆像雨后春笋般在各地林立，欧美等先进国家的大学里面也陆陆续续开始在推广素食文化。愈来愈多的科学家，营养学

家，包括一些医院等也逐渐开始了解并认识素食的诸多益处。

3. 扬州素食餐饮的市场竞争较弱

在扬州地区，素食餐厅的数量现在还不多，竞争也不算太激烈。除了小觉林素菜馆以外，其它稍具影响力的就是大明寺素菜馆和京华城的滴水坊。通过调查我们发现扬州市场上对素食饮食有需求的群体正在扩大。我们选择了一个非双休日的中午时段来到京华城的滴水坊就餐并做考察，发现餐厅里基本上座无虚席，而且以年轻人居多，和扬州小觉林素菜馆的目标顾客截然不同。这说明现在已经有越来越多的年轻人对素食也产生了浓厚的兴趣，如果营销策略得当，素食餐饮的市场潜力是非常巨大的。小觉林素菜馆在品牌、菜品方面具有独特的优势，如果选准目标市场，在选址上再便利一些，并在经营中不断创新和突破，必定能推动扬州素食餐饮市场的进一步发展。

4. 满足顾客多元化的需求

在以维扬菜系为基础的原则上，小觉林素菜馆有属于自己的特色，除了菜肴，还有面条，素包，素点心等，在经营中可以做大餐，承办宴席，也可以有小吃点心类的休闲服务。而且为了让客户吃得舒心，还有很多菜都以素充荤，堪称形似而味不同，顾客在就餐时可以得到特别的消费体验，能够充分满足顾客多元化的需求。

（四）威胁分析

1. 竞争者的威胁

在扬州素食行业中，能够与小觉林素菜馆形成竞争的企业，主要是大明寺素食坊和滴水坊素食斋。位于扬州京华城的滴水坊素食斋，发展潜力巨大，滴水坊的分销渠道广阔，目前在全国已经有 50 多家的连锁店，是提供素食，菜饮，咖啡和休息的多功能综合场所。此外滴水坊在营业推广上做得也很不错，比如他们会定期发放一些宣传册，偶尔还会在公交车上做广告等，让众多的人知道了解他们这个品牌。在产品的设计及制造方面，滴水坊具有长远的眼光，把菜肴不仅仅限定在素食，而且还与菜饮，茶饮，休闲相结合，在一定程度上会满足更多人的需求。大明寺素食坊虽然目前主营业务做得并不好，但地理位置非常优越，素食点心很有特色。如果调整营销定位，并在菜肴方面进行改革并加大宣传，是小觉林最大的竞争对手。

2. 替代者的威胁

扬州作为一个历史文化名城，饮食业底蕴深厚，“扬州三把刀”就是最好的见证，扬州现在大大小小的饭店酒楼众多。在扬州有两条自发形成的商业美食街：望月路和兴城路，在其它道路上也遍布各种风味特色的餐饮企业。这些无疑是小觉林素菜馆的替代者。随着居民可支配收入的增加，餐饮业的发展势如破竹，再加上西式餐饮店在扬州的后来居上，扬州的餐饮业的竞争也是日剧激烈。就拿扬州的传统小吃来说，富春的蟹黄包子，冶春的蒸饺，共和春的饺面，广陵酒楼的汤包，福星的臭大元，蒋家桥的锅贴等都和扬州小觉林有着相似的目标顾客群，现今都已经成为小觉林强有力的竞争威胁。

3. 经营者观念陈旧，企业发展缺乏后劲

小觉林素菜馆目前是私营承包，属于个体经营。掌门人王老板现在年事已高，虽然他是小觉林的元老级人物，但是由于在经营理念、资金实力、管理经验、年龄等方面的原因，现在只讲究有盈利，并没有图谋发展和壮大的愿望和目标。自 20 世纪 80 年代以来，小觉林餐厅资金投入较少，空间不足、室内装修陈旧、坐席摆设不标准化，墙面是 84 年翻新至今的样子，已经很破旧不堪。这对于小觉林未来的发展极为不利，企业的发展后劲严重不足。市场经济下，企业的生存也如同“逆水行舟、不进则退”。如果小觉林依然顺其自然、不思进取，很有可能被市场无情的淘汰。

4. 中外餐饮企业竞争加剧

与国外餐饮相比，国内餐饮企业在硬件、软件，尤其是在管理、服务方面的差距较大。现在洋快餐主导中国餐饮竞争格局，餐饮业全面进入“微利时代”，传统的管理、经营模式遭遇严峻挑战，需要向精细化、流程化、连锁规模化经营转型。未来5年竞争局面激烈仍将维持，由单纯的价格竞争、产品质量的竞争，发展到产品与企业品牌的竞争，文化品位的竞争。

五、市场定位和目标市场的选择

（一）市场定位

纵观中国一些大城市素食餐馆的市场定位，主要分为高档和中档两种。高档餐厅的人均消费在70元以上，中档餐厅的人均消费以20-30元的居多。根据扬州市的经济发展水平和老百姓的消费特点，笔者认为小觉林素菜馆的定位适合在中档水平，而且先前一步发展的大明寺素菜馆正是因为定位过高而导致经营效益不佳，同时为了吸引更多的人对其产生兴趣并付诸行动，在发展之初尤其需要以适中的价格来吸引顾客。

（二）目标市场的选择

分析素食店顾客的背景，可以发现女性比男性多得多，而档次越高的素食店，顾客平均年龄越年轻，这反映出三个特点：首先，二三十岁人士特别肯花钱出外吃喝；其次，他们的口味较多样化，要求较高；最后，年纪较轻的女士较重视健康饮食。值得注意的是光顾素食店者，大部分都并非是全素食的，他们只是出外饮食转换一下口味，或是陪别人吃。反而是真正长期吃素者由于种种原因，一般不会频频光顾素食店。目前小觉林素菜馆的目标顾客主要是一些中老年的客户及一些外地的游客，这个顾客群体是远远不够的，所以在小觉林的营销策划中，我们觉得一定要扩大其目标客户群，在原有的基础上吸纳年轻白领、注重自然健康饮食的人群加入，所有的营销活动应该围绕着这部分群体进行宣传和促销。以此来推广扬州居民的素食理念，并逐渐扩大小觉林素菜馆的目标客户群体。

六、营销目标

（一）营销宗旨

- 第一，弘扬健康自然的素食文化和饮食，使扬州的素食餐饮得到发展和壮大。
- 第二，振兴小觉林素菜馆，重塑小觉林文化形象，使之成为扬州素菜饮食文化的摇篮。
- 第三，大力发展扬州维扬菜系，打造特色旅游饮食文化名城。

（二）营销目标

- 第一，在短期的计划期内有直接的营销利润。
- 第二，通过优质服务、价廉物美经营措施等来提高店铺的形象，提升知名度和美誉度，进而提升小觉林老字号的品牌价值。
- 第三，探索和积累营销经验，建立营销体系。逐渐发展成为扬州第一的美食馆，苏南地区的素食源地。

七、营销战略

（一）产品走多样化，营养化道路，打造小觉林自己的产品特色

素菜馆特色在一个素，在素菜的工艺以及制作原料料上，要选用对大众身体有益的食料和调味料，确保健康安全。在产品策略上大力开发特色突出、质量上乘、符合消费者需求的产品和服务，针对不同的人群，提供不同的口味。小觉林素菜馆原有的菜系已经跟不上消费者的需求和时代的发展，所以应该结合现在知名素食馆的菜肴种类和特点开发研制出一些新的品种，并不断打造出有自己特色的产品了系列如仿荤系列、营养系列、粗粮系列、田园绿色系列等；而原来的一些特色菜肴可以作为招牌菜予以保留。这样既能满足“老扬州”们的怀旧情结，又能吸引越来越多的年轻人前来消费。

（二）采用标准化管理，发展精致连锁

扬州市政府提出“精致扬州，创新扬州，幸福扬州”，与旅游城市的定位相得益彰，小觉林素菜馆借助这只东风更好的发展依靠发展精致连锁是必不可少的。在扬州的旅游景点区，可以发展小觉林素菜馆的连锁店，中式餐饮的连锁在标准化上比较难控制，针对素菜的制作工艺，店老板要组织专业的厨师进行培训和学习，对菜系做法刀工烹制的时间制定严格的规定，制定专业化的操作流程和标准，形成标准化管理，在店堂的设计和装饰方面要体现蔬菜馆的特色，在服务上面要体现专业化和特色化。

在店址的选择方面，以老店为基础和管理总部，进一步进驻美食的集聚区域，利用集聚效应，在特色素菜品牌的影响下占据独特的目标市场。发展连锁经营模式，不仅可以扩大小觉林老字号品牌的宣传力度，更可以缓解老店店址和交通不便的劣势，在更有优势和发展前途的地方选址开店，以增加经营收益，提高品牌知名度和影响力。

（三）扩大宣传，多种营销方式并举

老字号企业仅仅通过口碑宣传是远远不够的，在信息时代，也要与时俱进，充分运用现代科技和多种方式加强宣传和推介。除了通过报纸、海报、文化手册、广告、菜单、促销活动等向消费者进行宣传、倡导“素食养身”的经营宗旨与理念以外。还必须利用时尚健康饮食的报刊杂志，发布各种新产品新菜系的广告，充分利用扬州的饮食网，旅游网站，生活网站做一些广告宣传，吸引投资，寻求发展意见和建议。聘请一些医生，通过医疗咨询向顾客进行素食文化的引导。利用旅游节、展销会、经济贸易洽谈、老字号产品交流会等加大宣传力度，寻找商机，开发小觉林素菜馆的纪念品，提高小觉林的知名度和影响力。

与旅游景点打包宣传，和其他老字号联合做宣传，利用节假日旅游旺季，可以做些相应的促销活动，如购买扬州瘦西湖的门票，进入小觉林素菜馆就餐体验美味素菜可享受八折优惠，等等。

（四）加强品牌保护，打造新时代的素食品牌形象

更好的保护品牌，宣传品牌，利用品牌营销很重要。小觉林的建筑极具扬州特色，与古建筑相得益彰。根据餐厅企业竞争激烈、模仿性强以及食疗产品具有的时节性强的特点，小觉林素菜馆有必要在专业人士的指导下导入 CIS 企业形象系统，实现企业文化和经营理念的有机整合，以自己独特的形象和经营理念来争取更多消费者的认可和喜爱。同时通过商标注册等方式加强对老字号品牌等无形资产的保护和传承。

虽然小觉林品牌百年以来一直是人们热爱的素菜品牌，但是品牌也要不断注入新的观念和元素才有持久的生命力。现代社会，快节奏的工作和生活方式给人们增加了很多压力，

不同阶层的人们更愿意在下班以后品味素菜，去呵护自己的疲惫的心灵和身躯。护肾固精美容养颜，清热去火，缓解压力，美味可口，清热解毒，健康减肥…这些特色的词汇，正在吸引着更多的人选择素菜来健康养生，这让小觉林素菜又增加了更多的新鲜的气息。百年老店也可以与时尚与健康潮流相对接，发展的潜力将会更大，加大时尚方面的打包宣传，返老还童也是指日可待。

（五）以开放的心态加速人才引进和招商引资工作

企业的发展离不开人才，离不开资本。连锁店的发展更是离不开人员和服务的专业化。因此，小觉林素菜馆要建立完善的员工培训体系，同时从全国各地吸纳具有传统知识和创新精神的人才，不断的对连锁店进行创新和发展。

在融资方面，建议政府要协助小觉林解决融资信贷问题。鼓励和引导有关金融机构对小觉林企业创新发展所需的贷款给予支持，鼓励和引导信用担保机构对小觉林素菜馆的创新发展给予担保方面的支持。加大小觉林企业招商引资力度，拓宽企业的其融资渠道。

（六）加速推进企业机构改革，使之焕发生机

规模大一些的老字号，早在上世纪的 50 年代就演变成了公私合营，以后改成国有企业，产权不清晰的体制制约了它的发展。因此，老字号必须对原有的所有制进行产权多元化的重新再造。鼓励和引导企业建立健全现代企业制度。在机制改革方面政府应支持小觉林进行资产重组，依法确认企业无形资产的价值和权属，鼓励各种资本参与老字号企业改组改制，鼓励具有竞争优势的老字号企业通过市场运作，控股、收购、兼并同行业其他老字号，组建和发展老字号企业集团，提高老字号整体市场竞争能力。例如通过股份制改革或者实行特许连锁经营等方式有利于解决财务压力。但特许经营成功的关键是要建立特许经营管理体系，建立起包括标识、产品、服务、设施、管理等一系列规范标准，以实现经营管理的统一。

八、组织与实施

本策划案实施期为 2011 年 7 月至 12 月，在此策划期按以下方法实施。

由于小觉林目前还是个地方品牌，其主要的目标顾客是当地居民。所以本次策划的实施也应立足于扬州市区而进行。广告宣传及持续性的推广是活动的关键。市场经济下，“皇帝的女儿也愁嫁”。老字号的宣传一定要突破传统的口碑宣传方式，充分利用现代技术和新型媒体进行营业推广，让“小觉林”这三个字成为顾客耳濡目染的知名品牌。其次，为克服小觉林目前店址的不利因素，在扬州市区科学选址开设新店是小觉林未来长期永续经营的关键。在选址方面，笔者建议在扬州人气旺、店铺多的商业美食街或者在住宅小区云集的区域布点较为合适，美食街的集聚效应会带来大量的消费群体，尤其年轻人人居多，这点非常有利于改善目前其目标顾客年龄老化的现状。

九、费用预算

投资预算共计约 350000 元，具体内容如下：

（一）房租

以扬州商业繁华美食街为例，营业面积 200 平方米，年租金约 100000 元。

(二) 餐厅装修布置

含材料人工及设计费用等约 120000 元。

(三) 添置餐厨设备

约 50000 元。

(四) 流动资金 (含菜金及当月人工工资)

约 60000 元。

(五) 税金及工商管理费

约 10000 元。

(六) 广告宣传

约 15000 元。

项目	费用预算
电台广告	0.4 万
报纸广告	0.3 万
公交车广告	0.5 万
海报宣传单	0.3 万
合计	1.5 万

总 结

展望未来，人们对素食的愿望越来越强烈，国际食素潮流给予中国素食餐饮的发展提供了极大的机遇。老字号是一个辉煌的称谓，它是中国的自主品牌，承载着中华文明，展示浓郁的地方特色，凝聚着世代先辈们的心血和智慧，体现着诚信经营的商业文化精髓。扬州小觉林素菜馆作为扬州的老字号企业，要想焕发出新的生命，重现昔日辉煌，必须将传统经营方式与现代生产技术、经营模式结合起来，找到传统工艺与现代经营的契合点。在“绿色健康、功德无量”的经营宗旨下，加强产品技术开发，以连锁经营方式扩大经营，并采用网络销售等现代化经营理念和经营方式，按照市场经济的要求发展壮大，变革旧体制，走标准化、集约化、规模化经营的道路。唯有如此，才能成为商业发展史上一棵永不衰败的常青树。在崇尚绿色、健康、和谐、共生的现代生活理念下，我国越来越多的现代素食餐饮必然会给更多的顾客带来健康和安宁，并在行业的发展中焕发出更强的生命力。

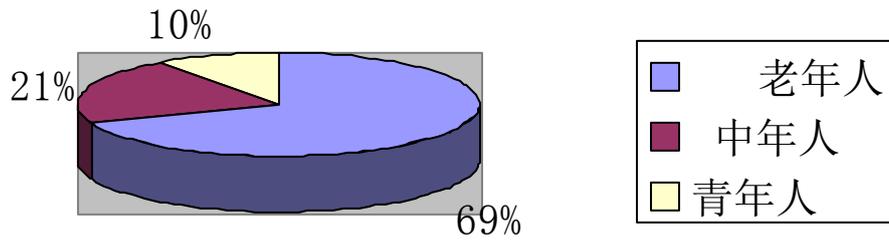
参考文献

- [1] 宋玲. 素食的历史发展及营销策略探析 [J]. 四川烹饪高等专科学校学报, 2009, (5):28 -30.
- [2] 余洁. 新加坡素食市场分析及其对我国之借鉴 [J]. 现代企业教育, 2008, (4):114 -115.
- [3] 陈蓉. 绿色餐饮新的发展趋势—素食[J]. 四川烹饪高等专科学校学报, 2003, (3) :179 -182.
- [4] 张丽华. 素食餐饮文化营销策略及发展对策研究 [J]. 中国流通经济, 2007, (1):46 -48.

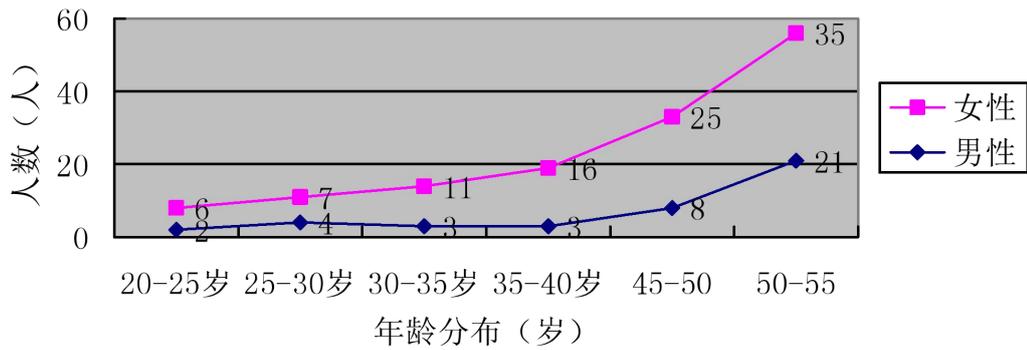
附件

附件一

扬州地区各年龄层次的消费者对于素食行业认同的所占比例分布图



扬州市区中青年人群对于素食行业认同的人数分布图



致 谢

光阴荏苒，大学的学习即将结束，三年的学习生活使我受益匪浅。经历大半年时间的磨砺，毕业论文终于完稿，回首大半年来收集、整理、思索、停滞、修改直至最终完成的过程，我得到了许多的关怀和帮助，现在要向他们表达我最诚挚的谢意。

首先，我要深深感谢我的指导老师施玉梅老师。施老师为人谦和，平易近人。在论文的选题、搜集资料和写作阶段，施老师都倾注了极大的关怀和鼓励。在论文的写作过程中，每当我有所疑问，施老师总会放下繁忙的工作，不厌其烦地指点我；在我初稿完成之后，*老师又在百忙之中抽出空来对我的论文认真的批改，字字句句把关，提出许多中肯的指导意见，使我在研究和写作过程中不致迷失方向。施老师严谨的治学之风和对事业的孜孜追求将影响和激励我的一生。借此机会，我谨向施老师致以深深地谢意。

其次，我还要感谢洪梅、邱明星等老师，正是因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在这几年的学习过程中汲取专业知识和迅速提升能力；同时也感谢这三年来与我互勉互励的诸位同学，在各位同学的共同努力之下，我们始终拥有一个良好的生活环境和一个积极向上的学习氛围，能在这样一个团队中度过，是我极大的荣幸。我还要感谢我的母校——扬州市职业大学。学校提供了良好的学习环境和生活环境，使我三年里在此专心学习、陶冶情操，走向成熟。

最后，我必须感谢我的父母。焉得谖草，言树之背，养育之恩，无以回报。作为他们的孩子，我秉承了他们朴实、坚韧的性格，也因此我有足够的信心和有能力战胜前进路上的艰难险阻；也因为他们的日夜辛劳，我才有机会如愿完成自己的大学学业，进而取得进一步发展的机会。

2011年5月于扬州职业大学