



基于五力模型的休闲农业企业竞争力分析

——以湘潭花漾山谷为例

方世敏, 陈 洁

(湘潭大学 旅游管理学院, 湖南 湘潭 411105)

摘 要: 休闲农业企业作为休闲农业旅游的载体, 不仅承载着游客多样化的需求, 还承载着来自供应商、竞争者、替代者等多方的压力。结合湘潭花漾山谷的调研, 以波特五力模型为依据, 从供应商与旅游者、现有竞争者、潜在进入者、替代者五个方面分析农庄的竞争力, 进而提出相应的竞争策略, 以期促进整个休闲农业产业链的良性发展。

关键词: 五力模型; 竞争力分析; 休闲农业; 花漾山谷

中图分类号: F327.64

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2013) 05-0097-05

97

武汉职业技术学院学报二〇一三年第十二卷第五期(总第六十七期)

一、问题的提出

休闲农业就是为吸引休闲者前来观光、休闲、游乐等, 以农家乐、农庄、农业观光园等企业为载体, 依托农业与农村的自然、人文优势, 精心设计、规划并开发特色的休闲产品以迎合游客回归自然和休闲享受的需求, 并能通过妥善经营管理来提高经济、环境、社会效益的一种集休闲业与农业于一体的新兴产业。根据对湘潭花漾山谷这一典型的休闲农庄进行的实地调查显示, 随着市场环境的变化, 休闲农业企业在经营管理过程中, 难免遇到波特五力模型中所提及的五种力量——供应商、旅游者、同行业现有竞争者、潜在进入者、替代者的挑战。各企业有必要提高竞争、合作意识, 从自身经营状况和外界竞争来源入手, 调整竞争策略, 以达到企业与企业之间、企业与旅游者之间、企业与社会环境之间等各方的双赢局面。

二、波特五力模型的建立

波特提出的五力模型(如图 1 所示)指出企业的竞争力量来源分别有: 供应商、购买者、替代品、同行业现有竞争者、潜在进入者^[1]。五力模型从竞争的角度帮助企业了解自己所在行业的竞争状况、力量来源、强度、影响因素、自身实力等, 进而分析在内外环境中企业应采取的措施。

三、基于波特五力模型的湘潭花漾山谷竞争力分析

2012 年 5 月份开始试营业的花漾山谷地处湘潭县潭衡高速连线上, 具有良好的区位优势和交通条件。该庄园将自身定位为五星级高端休闲度假农庄, 其总体项目包括一期和二期工程, 其中一期工程用地 200 亩, 主要用于高尔夫练习场风情别墅、垂钓、餐饮、停车场、绿化、道路等项目的建设, 二期工

收稿日期: 2013-09-18

基金项目: 岳塘区荷塘乡指方村乡村旅游总体规划(项目编号: 2012null04006)。

作者简介: 方世敏(1964-), 男, 湖南岳阳人, 博士, 硕士生导师, 湘潭大学旅游管理学院教授, 研究方向: 区域旅游开发与景区管理。

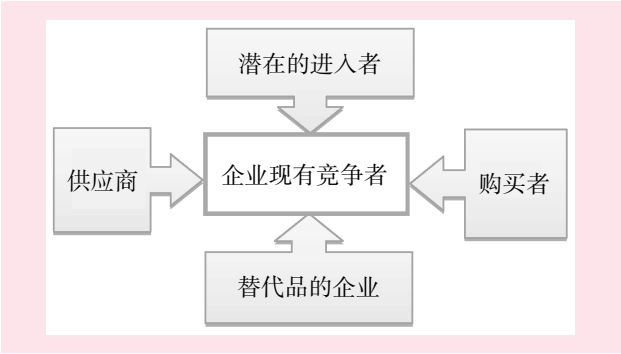


图 1 波特五力模型

程将顺应我国老龄化的趋势,以养老为主题,建设居住、度假、医疗服务、文化娱乐中心,建设用地将扩展至 400 亩。目前该农庄的经营战略是采用主题活动策划和适当的价格折扣策略吸引顾客,但其面临的来自多方的压力不容忽视。基于波特五力模型与花漾山谷的实际状况,对花漾山谷的竞争力做出如下分析。

(一)供应商

休闲农业企业的供应商即要素提供者,这些市场力量主要指为休闲农业企业的正常运营提供产品和服务要素的企业、事业组织或个体,如人力资源中心、娱乐设备公司、信息咨询公司、广告媒体机构、自来水公司、电力部门、电信公司以及政府市政部门、土地提供方、农产品供应商等^[2]。湘潭花漾山谷在人力供给方面推出“金钥匙”专职管家,由八名具有酒店管理服务经验的专业人员组成,其底层服务员大部分由附近有责任心的村民构成;垂钓项目目前是通过购买成品鱼养殖供垂钓;餐饮食材部分来自村民养殖,对于需求量大的肉食类则需到距离较远的市场采购,这无形之中增加了成本。而目前最急需缓解的是与土地提供方之间的矛盾。根据调查,花漾山谷的项目所用地为协商之后征用的附近村民的闲置土地,但由于施工失误烧掉了 30 亩油茶林,加上后续与周边社区群众的公关工作没有做到位,村民对赔偿措施不满,引发村民集结在山庄大门处,阻止游客入内,严重影响了农庄的形象和正常经营。其次急需解决的是人员供给方面的问题,目前山庄的大部

表 1 调查样本情况

调查项目		比率(%)
性别	男	50
	女	50
年龄	18 岁以下	20
	18—39 岁	40
	40—59 岁	30
	60 岁及以上	10
	公务员	30
职业	企事业单位职员	5
	商贸人员	15
	专业/文教科技人员	10
	工人	0
	农民	0
	军人	0
	离退休人员	10
	学生	25
	其他	5
	初中及以下	20
文化程度	高中/中专	45
	本科及同等学历	20
	本科以上	15
月收入水平	1000 元以下	25
	1000—2000 元	25
	2000—5000 元	50
	5000 元以上	0

分员工源自于周边村民,但整体服务质量有待提高,另外,周边部分无法达到聘用要求的人员产生了敌对与抗议情绪,多次寻思挑衅,扰乱正常的营业秩序。

(二)购买者

购买者主要指前往农庄进行休闲、消费的顾客。湘潭花漾山谷的顾客和其他大部分休闲企业一样,主要来自于本地区域。购买者与企业竞争力的相关关系不仅表现为顾客对价格的敏感度和讨价还价能力,还表现为该企业在顾客群中的知名度、顾客对服

表 2 顾客满意情况(单位:分)

项目	满意情况	5	4	3	2	1	综合得分
活动项目		20%	50%	30%	0	0	3.90
住宿、卫生、服务设施		20%	65%	15%	0	0	4.05
食品菜肴		10%	70%	20	0	0	3.90
自身及周边环境		35	50	15	0	0	4.20
交通条件		25	45	30	0	0	3.95
服务质量		40	55	5	0	0	4.35
经营管理		15	70	15	0	0	4.00

务、产品的满意度和忠诚度。其中,顾客样本情况表如表 1 所示:

顾客的信息来源渠道主要为他人介绍,小部分是通过报刊杂志、海报、宣传单,无人是通过互联网得知该农庄信息;顾客最青睐的其中的农家乐活动主要有品农家菜、垂钓和棋牌。顾客对该农庄的满意度主要从吃、住、行、娱横向考察与硬件设施、软件服务于管理纵向考察。如表 2 所示:对该农庄的娱乐项目 20%的顾客非常满意,50%的人比较满意,30%的人一般满意。其中,总得分=顾客满意人数百分比×满意度赋值(非常满意、比较满意、一般满意、较不满意、很不满意分别为:5、4、3、2、1),以此类推各项目的满意情况。

可以看出活动项目、食品菜肴都有待进一步提升。顾客在受访过程中提出游乐项目过于单一、可以新增儿童娱乐和乡村采摘等项目、别墅区较为偏远、无专门的游览车、纪念品有待进一步开发等建议。而顾客对当前农庄各项项目的价格的想法是:40%的顾客认为价格偏贵,50%的顾客认为价格适中,只有 5%的顾客认为价格便宜,大部分顾客选择前往休闲的是受试营业期间价格优惠措施的吸引,且认为价格应该适当下调,特别是垂钓的价格。可见顾客的讨价还价能力强。

顾客对该农庄的忠诚度体现为:首先,对于下次是否还会来该农庄休闲,50%的顾客认为肯定会再来,50%则认为不一定会再来,没人肯定不会再来;其次对于是否会向亲朋好友推荐该农庄,75%的顾客表示肯定会推荐,25%的认为不一定会推荐,无人选择一定不推荐;此外,顾客在该农庄的消费次数、停留天数以及预期的人均消费额都可以在一定程度上反映出顾客对该农庄的忠诚度,具体见表 3:

该农庄在试营业期间虽然取得了初步成果,但是仍然有待于采取有效措施留住顾客,维系顾客的忠诚度,并争取让更多的顾客成为本农庄的宣传媒

表 3 顾客来该农庄的次数、停留天数及预期人均消费

调查项目		比率(%)
次数	1 次	50
	2 次	20
	3 次	0
	3 次以上	30
停留天数	1 天	75
	2 天	10
	3 天	0
	3 天以上	15
预期人均消费	100 元以下	25
	100-200 元	35
	200-500 元	40
	500 元以上	0

介,吸引潜在顾客,进而提高自身的竞争力和收益。

(三)替代者

替代者主要是指与该休闲农庄提供的产品和服务存在可替代性的相关企业、组织、机构或景点,如主题公园、博物馆、风景名胜区、康乐中心、spa 会所、动漫城、电影城、购物街等。由于交通的通达性、休闲项目的有限性、价格的冲击力、消费者个人偏好和兴趣的转移等各种主、客观因素的影响,替代者和休闲农庄存在着较强的替代竞争关系。湘潭花漾山谷的替代者,如红色旅游景区韶山、市民休闲便利去处白石公园、雨湖公园、歌影场所华银视听歌城、群艺影剧院、金缘歌城、会友休闲场所花之林人文茶馆、上岛咖啡、养生娱乐会所海英瑜伽总部、足浴中心、spa 会所等对市民和外地旅游者而言具有很大的便利性和项目针对性,这些替代者对湘潭花漾山谷造成的压力是不容忽视的。

(四)同行业现有竞争者

这些市场力量指现阶段和该休闲农庄提供类似产品和服务的休闲农业企业或实体。行业间现有竞争者之间的激烈程度取决于行业内市场集中度、市场增长率、固定成本和库存成本、行业内生产能力的增加幅度等方面^[3]。

第一,行业内市场集中度的大小。据调查统计,湘潭目前共有各类休闲企业 4000 余家,其中,年营业收入超过 50 万元的休闲农业企业达 160 多家,四星级以上的休闲农庄达 13 家,年接待能力达 200 万人次,年营业收入超过两亿元。第二就是市场增长率,花漾山谷的竞争对手不仅来自本县,还面临着湘潭市及邻近区域(如韶山市、湘乡市、岳塘区、雨湖区、昭山、长沙、株洲等地)休闲农庄的竞争。各地休闲农业企业近年来增幅大,市场潜力也大,每个企业特色越来越鲜明,有以湘乡明月山庄、山水人家为代表的农家园林型,有以湘潭县的欧亚红提农庄、雨湖区的三益葡萄园为代表的花果观赏采摘型,有湘乡龙溪山庄、水云山庄为代表的景区旅舍型,有以茅浒水乡、农博园为代表的花园客栈型等等。这些休闲农庄大部分都已经在湘潭农家乐预订官网上形成了农家乐预订直通车,寻找自己的市场地位,但花漾山谷由于投入营业时间短,还没有形成网络号召力。第三是固定成本和库存成本。休闲农业企业无疑是固定成本非常高的产业,庄内所有的娱乐与服务设施都是一笔巨大的投资,这也导致企业退出休闲农业产业的壁垒较高,因此在经营过程中各企业必须充分利用这些设施为农庄创造收益,提高成本回收率,才能不至于设施闲置,造成浪费与损失。各大企业之间为争夺客源可能采取各种措施争夺客源,以扩大销售,就这方面而言,花漾山谷虽然同样采取了降价策略,但面临的竞争压力仍然很大。第四是生产能力的增加幅度。如果行业内企业基于技术、信息、地理位

置等的优势,在一定时间内生产能力大幅提高,通过优化娱乐项目设施的优化、员工素质的提高、服务质量的完善所提高的市场竞争力将导致竞争的加剧。

(五)潜在进入者

潜在进入者指目前还没有和该休闲农庄形成竞争关系但未来可能要进入这个行业的休闲农业企业或其他经济组织。潜在进入者对现有企业的威胁力大小主要取决于进入壁垒的高低以及现有企业自身的实力。一方面,对于潜在进入的休闲农业企业,要跨越的进入壁垒包括规模经济、资金需求、转换成本等。花漾山谷处于试营业期间,其盈利模式也较为单一,暂时没有实现规模经济效益,但是由于休闲农业企业项目各期工程的开发需要高投资,风险较大,而且需要付出高额的转换成本来培训业务员、增加设备、转化原供应关系等,这便形成了一定的进入壁垒。另一方面,花漾山谷对于潜在进入者的竞争力还表现为市场占有率、顾客忠诚度、产品的差异性、宣传营销宽广度等实力方面。花漾山谷产品生命周期处于萌芽期,其市场占有率和增长率都呈递增的趋势,给潜在进入者造成的进入壁垒相对较高,但是其在顾客忠诚度、产品差异性、宣传营销方面还有很大的提升空间。鉴于目前休闲农业强劲的发展势头,未来将呈现诸多目前属于潜在者的休闲农业企业,花漾山谷应加强自身弱势的完善,树立危机意识和长远的发展目标,以应对未来竞争者的威胁。

四、提升湘潭花漾山谷竞争力的对策

(一)做好公关,耦合与供应商之间的关系

目前对于湘潭花漾山谷而言,最激烈的矛盾存在于企业与周边社区群众之间。二者之间应在建立良好合作关系的基础上,追求共同利益最大化。一方面,企业应对已经发生的烧山事故尽快处理好,另一方面,对于无法安置就业到服务岗位的群众可以聘请其进行农产品养殖栽培,生产的农产品由农庄收购,既能解决就业,增进农民收入,也能为农庄降低农产品的成本。与其他供应商之间可以通过契约结成联盟,缩短交付时间,降低采购成本,实现互利共赢。

(二)协调性价比,提高顾客满意度与忠诚度

任何休闲农业企业所提供的产品都应以市场需求为导向,需要不断创新硬件方面的设施、产品、环境与软件方面的服务、管理等,以形成顾客多样化需求的快速反应,创造竞争的时间和空间优势,以及更多的顾客价值。

从产品的角度而言,顾客之所以选择休闲农庄进行休闲,不仅仅是注重休闲这项功能,更重要的是休闲与农业的结合,因此农庄在设计开发旅游产品时应突出“农”与“闲”的特色。花漾山谷在产品开发上存在的一系列问题无疑降低了产品的性价比。为

使顾客感觉在农庄的消费物有所值,甚至物超所值,就应该在二期工程项目中扩大“农场”的比例,可以开发温室休闲农业旅游产品,利用科学技术种植各季蔬菜瓜果,供游客采摘、购买,或者留置土地供游客亲自种植(农庄可以代为管理),还可以加工农产品,使顾客能将农产品当做纪念品带走,提高产品的延伸价值;可以开发烧烤吧,以弥补垂钓、高尔夫等项目只能在白天进行的空缺,提高夜间的人流量;根据问卷调查结果得知,进行休闲农业旅游的顾客群中家人相伴的比例为50%,因此农庄因考虑到家庭中核心人员的满意度会影响其整体的忠诚度,应适当增加儿童游乐场所和老人养生健身场所。

良好的服务质量也是提高产品性价比重要的一方面。人性化、个性化的服务不仅能提升休闲农业企业的整体形象,还能提高顾客的让渡价值。农庄应注重以各项细致周到的服务打动人心,留住顾客,形成市场竞争力。花漾山谷可以在增设服务点的基础上加强培训各项目区服务人员的服务技巧,提高服务质量,比如高尔夫练习场可以配备专业耐心的教练员,垂钓场所可以配备服务指导员,整个农庄可以配备若干讲解员,介绍产品的特色,此外,考虑到现阶段自驾车旅行的人群增多,农庄不仅应建立防日晒雨淋的停车场,还可以提供车辆看管服务、洗车服务等。

(三)差异化经营,增强产品的不可替代性

为应对替代者的挑战,休闲农业企业应坚持“人无我有,人有我优,人优我特”的原则,运用差异化经营战略培育休闲农业产品的核心竞争力,寻求与其他休闲企业之间的错位发展。湘潭花漾山谷可以从以下几方面进行差异化经营:

1.主题的差异化设计

目前确定的“花样人生,花漾山谷”这一主题有一定的号召力,但是不足以融合为企业文化。在总体的主题背景下,各个项目和产品应该有各自的分主题,农庄应立足于自身的特色,通过市场调查以及有效的项目可行性分析,力求做到总体和局部主题交相呼应,与众不同,难以模仿,从而形成不可替代的吸引力。

2.产品的差异化

花漾山谷目前所开发的产品存在与其他农庄雷同的问题,其娱乐项目仅限于特色不明显的垂钓、ktv、高尔夫练习等,其餐饮产品也没有真正体现出正宗的农味,建立的蒙古包餐厅只是外表为蒙古包形式,内在布置却没有蒙古包风味。这些问题使农庄不仅无法在同行的竞争中获胜,更容易被其他休闲娱乐场所如天然湖池垂钓、歌厅舞厅、球类运动场等取代。花漾山谷的产品差异化设计应从竞争对手与市场需求调研入手,并注重与主题的呼应。一方面,花漾山谷可以在现有的基础上完善某些产品如强化

餐饮产品的“农”味、将 ktv 改装布置成更具农家气息的场所并增加 ktv 内的娱乐项目等,另一方面,可以结合当地的民俗风情与土特产品进行娱乐项目产品与纪念品的开发。

3.市场差异化

基于特色化的产品设计,农庄应进行目标市场定位,进行市场细分。花漾山谷可以重点针对周边顾客群进行战略营销,抓住顾客心理,对不同细分市场推出不同档次的旅游产品,采取不同的定价策略以及不同的营销渠道。

4.经营模式差异化

目前花漾山谷经营管理模式为合伙制公司管理,其盈利模式单靠通过价格策略吸引顾客群以提高别墅区客房的入住量来维持。鉴于休闲农业旅游具有参与性、体验性、文化性和活动对象的独特性等特点,农庄可以采取低碳体验型的模式,立足于农村特色,采用低碳化的技术,开发集民俗文化、自然景观、低碳理念、休闲娱乐等为一体的综合体验型休闲农业产品^[4]。

(四)实现战略联盟,完善竞合机制

战略联盟不应只存在于旅游供应商、经销商之间,这对于同行业竞争对手之间也同样重要。湘潭花漾山谷与其他休闲农业企业之间不仅仅是市场客源抢夺关系,更重要的应该是企业之间的合作。农庄可以通过区域合作联合开发休闲农业产品,防止行业恶性竞争;通过资源整合、空间集聚来实现企业的优化与升级;利用信息技术形成有机的战略网络,通过要素流动,如资源、劳动力、商品、资金、技术、信息等,实现优势资源优化组合与有效配置,以创造产业价值链一体化效益^[5]。

(五)创新企业文化,创造品牌壁垒

良好的企业文化不仅能提高企业内部的凝聚力,还能提高顾客体验时的感知价值,从而提高企业的形象并形成外部竞争力和品牌壁垒,以应对潜在进入者的竞争。但是湘潭花漾山谷目前处于试营业阶段,且只有一期工程项目投入使用,没有形成主打

口号、标志和品牌,其企业文化建设滞后。农庄应把握建设好企业文化的基本内容:表层文化(物质文化),包括生产资料文化、休闲产品文化、休闲环境文化,如品牌、休闲产品包装、休闲游憩环境等;中层文化(行为文化),主要是对企业内部的人、财、物、事的各种静和动的状态都有明确的规定和标准,如员工的行为规范、服务流程、技巧规范、公关等;深层文化(理念文化),包括变革、竞争、效益、市场、服务、价值、道德和战略观念,还有民主意识、思维方式、经营管理思想。总之农庄应将企业文化浸透到具体操作中,用企业文化打造特色化的品牌,并利用宣传、服务渲染等手段形成顾客的品牌识别,筑造类似“今年过年不收礼,收礼只收脑白金”的品牌壁垒,使潜在进入者无法克隆和跟进,进而成为农庄特有的资产。

五、结语

波特五力模型强调与竞争对手的对抗性,但是在实际操作过程中,企业应该注重与竞争者之间的竞合发展。休闲农业企业在经营管理过程中既应该保持对包括供应商、消费者、行业现有竞争者、潜在进入者和替代品威胁的敏感度,也应保持整个产业链的协作运转,以保证化劣势为优势,化威胁为机会,进而将企业的核心竞争力转化为市场竞争力。

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特.竞争战略[M].北京:华夏科学出版社,1997,(6).
- [2] 李伟.基于六力互动模型下主题公园竞合格局分析与战略经营[J].企业经济,2011,(7).
- [3] 陈文捷,黄荣娟,陈园.基于波特五力模型的乐满地竞争环境分析[J].战略与管理,2010,(3).
- [4] 陈超群.低碳体验型乡村旅游模式研究[J].产业经济,2011,(5).
- [5] 邹统钎.区域旅游合作模式与机制研究[M].天津:南开大学出版社,2010.

[责任编辑:石芬芳]

Analysis of Leisure Agriculture Enterprises Competitiveness Based on Five Force Model—a Case Study in Maximo Oliveros Valley in Xiangtan

FANG Shi-min, CHEN Jie

(Tourist Management School, Xiangtan University, Xiangtan 411105, China)

Abstract: As a carrier of leisure agriculture tourism, leisure agriculture enterprises bear diverse needs of tourists, as well as multi-pressure from suppliers, competitors, substitutes and so on. Combining the research of Maximo Oliveros Valley in Xiangtan with the basis of five force model, this paper analyzes the competitiveness of it from the aspects of suppliers, tourists, existing competitors, potential entrants and substitutes. Furthermore it proposes appropriate competitive strategies, then promotes healthy development of the whole leisure agriculture industry chain.

Key words: five force model; competitiveness; leisure agriculture; Maximo Oliveros Valley