

全球餐饮大讲堂系列 2

# 肯德基

## 标准化作业 与管理细节

倪德玲◎著

揭秘餐饮巨头标准操作细节  解析国内餐企必备管理智慧

“连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。”

——雷·克洛克



深圳出版发行集团  
海天出版社

零售网 文库 18

陈广 主编

海天  
企管

全球餐饮大讲堂系列 2

# 肯德基

## 标准化作业 与管理细节

倪德玲◎著



深圳出版发行集团  
海天出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

肯德基标准化作业与管理细节 / 倪德玲著. — 深圳: 海天出版社, 2008.7

(全球餐饮大讲堂系列)

ISBN 978-7-80747-176-9

I. 肯… II. 倪… III. 饮食业—企业管理—经验—美国  
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013992 号

责任编辑 张绪华 (Email: zXH@htph.com.cn)  
责任技编 钟愉琼

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)  
网 址 www.htph.com.cn  
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)  
经 销 新华书店  
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000  
印 刷 深圳市希望印务有限公司  
开 本 787mm × 1092mm 1/16  
印 张 14  
字 数 200千  
版 次 2008年7月第1版  
印 次 2008年7月第1次  
印 数 1-7000册  
总 定 价 96.00元 (共三册, 32.00元/册)

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

# 序

□ 陈 广

标准化是连锁经营的最本质特征。标准化不仅可以规范连锁经营秩序，还可以使得连锁企业对“店铺”快速复制，有助于培育企业核心竞争力。国际连锁餐饮企业成功的重要秘诀就是标准化，肯德基、麦当劳和星巴克都是如此。

肯德基之所以深受欢迎，并不是靠什么独特的秘方来迎合广大顾客的口味，而是它在原材料选购、产品加工、服务质量、品牌营运等方面实施了标准化运作，这才是它能获得可观利润的关键原因。譬如，肯德基从质量、技术、财务、可靠性、沟通五个方面对供应商进行星级评估并实行末位淘汰，坚持进货索证，从源头上控制产品质量。肯德基还规定，薯条和汉堡在一定时间内还没有售出，就必须丢掉；顾客在点餐的过程中，必须多长时间内把食物送到顾客手里；每天隔一定时间打扫卫生；对待顾客应如何端正服务态度，等等。这个标准系统一旦建立，就能对整个加盟体系有较好的控制，也容易复制到其他门店中去。

在中国，肯德基既执行标准化，同时又不是死板地进行模式复制。在标准化的基础上，肯德基根据各地的口味差异进行调整，开发出诸如芙蓉鲜蔬汤、寒稻香蘑饭、京味鸡肉卷、川香辣子鸡、枸杞南瓜早餐粥等一系列产品。在广东，肯德基还揣摩当地的口味，让广东老字号品牌王老吉登上肯德基的柜台。这就是基于标准化基础上的灵活变化。

2007年11月8日，肯德基在中国开办了第2000家餐厅，这个开设在四川成

都火车站的餐厅成为了肯德基在中国快餐市场发展的一个里程碑。肯德基是在中国发展最快的快餐品牌，迄今为止，它进入中国市场已有二十一年，从一家门点到现今的2000多家门店，它演绎了一种美国速度，更演绎了一个关于标准化的发展神话，后者恰恰中国餐饮业所缺乏的，也是其一直虽负有盛名却未能实现规模化发展的关键所在。

中国餐饮企业要培育自己的竞争优势，把企业做大做强，不仅要摒弃传统式经营、经验型管理，还要学习肯德基隐藏在成功背后的标准化运营作业与细节管理智慧。

零售网文库推出的这套《全球餐饮大讲堂》专门深度挖掘肯德基内部经营管理标准化的各个方面：品牌的标准化、服务的标准化、质量控制的标准化、运营管理的标准化、员工培训的标准化、特许经营的标准化等，系统而详尽地剖析和总结了肯德基取得成功的关键所在。

《全球餐饮大讲堂》系列丛书既可作为标准化作业的管理教程，也可以作为餐饮企业细节化管理的培训、学习用教材或参考。

# 目录

## 第1章 选址，选址，还是选址/1

- 第一节 好的商圈意味着已经成功了一大半 ..... 3
- 第二节 聚客点的选择对决定商圈具有极大影响 ..... 5

## 第2章 挖掘产品广度与深度/11

- 第一节 以有限的种类搭配出丰富的产品组合 ..... 13
- 第二节 不断研发新品，满足顾客多样化饮食需求 ..... 17
- 第三节 把好质量控制关，让顾客无可挑剔 ..... 25

## 第3章 服务：产品质量的延伸/35

- 第一节 遵循“服务七步骤”，使服务程度标准化 ..... 37
- 第二节 优质服务必须依靠严格的培训和考评作保障 ..... 40
- 第三节 执行冠军计划，以完美服务赢得顾客的心 ..... 42
- 第四节 引进电子化服务，开拓全新的服务渠道 ..... 47

## 第4章 餐厅设计与人员管理专业化/55

- 第一节 独特的餐厅设计往往会获得事半功倍的效果 ..... 57
- 第二节 规范人员管理，确保餐厅营运畅通 ..... 63

## 第5章 员工永远都是企业的核心/73

- 第一节 多方位培训员工，不断提高员工素质 ..... 75
- 第二节 有效的激励机制能保持和发扬员工的积极性 ..... 86

**第6章 建立强大的物流配送系统/91**

- 第一节 统一标准是建设先进物流系统的前提基础 ..... 93
- 第二节 物流系统的顺利运转须依靠整体规划配送网络 ..... 96
- 第三节 合理选择配送路线，有效降低配送成本 ..... 100
- 第四节 建立极速供应链系统，加强物流信息反馈 ..... 103

**第7章 创造独特的品牌形象/107**

- 第一节 塑造独特鲜明的形象，让品牌脱颖而出 ..... 109
- 第二节 构建品牌识别体系，提高品牌的知名度 ..... 112
- 第三节 不懈地进行品牌传播，建立品牌忠诚度 ..... 117

**第8章 非凡营销思维拓展市场/129**

- 第一节 以富有特色的广告将产品“广而告之” ..... 131
- 第二节 采用多样化的促销手段成功扩大市场占有率 ..... 138
- 第三节 维持稳定的价格策略，避免经营大起大落 ..... 145

**第9章 不断创新餐饮经营模式/151**

- 第一节 特许加盟是企业迅速拓展业务的有效方式 ..... 153
- 第二节 通过战略性联盟，实现以弱胜强 ..... 163
- 第三节 利用多品牌组合优势，发挥协同效应 ..... 166

**第10章 全球标准化和本土化的有机组合/173**

- 第一节 定位于“第一品牌”，做中国市场领导者 ..... 175
- 第二节 本土化是企业拓展国外市场的杀手锏 ..... 178
- 第三节 发表《健康白皮书》，打造新快餐 ..... 184

**第11章 完善危机的应对机制/193**

- 第一节 化解危机的关键在于事前预防和正确应对 ..... 195
- 第二节 及时有效的控制能阻止事态进一步恶化 ..... 199

第三节 善后处理, 消除各种可能存在的隐患 .....	202
-----------------------------	-----

## **第12章 实现企业文化内化/207**

第一节 “以人为本”, 使员工与企业共同成长 .....	209
------------------------------	-----

第二节 积极回赠社会, 做社会大家庭的一分子 .....	211
------------------------------	-----

<b>参考文献</b> .....	<b>217</b>
-------------------	------------

<b>后 记</b> .....	<b>218</b>
------------------	------------



# 第 1 章

## 选址，选址，还是选址

- ◆ 好的商圈意味着已经成功了一大半
- ◆ 聚客点的选择对决定商圈具有极大影响

# KFC

过去古语说“一步差三市”，意思是开店地址差一步就有可能差三成的买卖。国外有一种观点认为，快餐经营成功的关键是“选址，选址，还是选址”，这也说明选址对快餐经营的重要性。事实的确如此，有时只差一个小巷口，经营的效果就差很多。所以，餐饮连锁店的正确选址，不仅是成功的先决条件，也是实现连锁经营标准化、简单化、专业化的前提条件和基础。

肯德基对餐厅的选址就非常重视，每一家餐厅的店址都必须通过认真的调查研究，进行科学的预测和决策，而且选址决策一般是两级审批制，即需通过两个委员会的同意，一个是地方公司，另一个是总部。其选址成功率几乎是百分之百，这就大大加强了肯德基的核心竞争力。

### 学习目标

1. 了解商圈和聚客点的选择对于店铺选址的重要性。
2. 通过学习掌握选择商圈的要点以及怎样选择聚客点。
3. 能够运用本章知识对店铺选址进行商圈和聚客点的分析。

### 学习内容

1. 商圈发挥良好作用的前提是要选择一个合适自己的，而非看上去很好的商圈。
2. 通过考虑主要聚客点、竞争对手的影响来确定餐厅的具体位置。

## 第一节 好的商圈意味着已经成功了一大半

### 内容概要

对于餐饮业，商圈的确定对于企业的选址有着决定性的作用，选好了商圈，也就意味着成功了一大半，因此每个餐饮店在规划之前都会进行商圈确定。肯德基在不断的摸索与实践中，逐渐确立了一整套系统的商圈确定方法，从商圈的调查、划分和选择，肯德基都有它独到的方法。

### 餐饮精讲

商圈是指在餐厅坐落地点周围所拥有的交易范围、规模，或者说是以店铺为圆心，沿着一定的方向往外延伸到某一距离，并以此距离为半径形成的一个消费圈。对于餐饮业，商圈的确定对于企业的选址有着决定性的作用，选好了商圈，也就意味着成功了一大半，因此每个餐厅在规划之前都会进行商圈确定。

为了规划好商圈，肯德基开发部门投入了巨大的精力。就北京肯德基公司而言，其开发部人员常年跑遍北京各个角落，即使是建筑和道路变化极大，当地人都易迷路的地方他们都会了如指掌。

肯德基在不断的摸索与实践中，逐步确立了一整套系统的商圈确定方法，具体来说主要有以下三个方面：

#### 1. 科学地分析商圈

开店选址，必须要对候选地周围人口数量、消费水平、消费习惯、市场状况等方面有一个详细的了解，其最基本的方法就是进行商圈调查。

商圈调查与研究的目的是分析商圈范围内的顾客情况及其他餐饮店的情况以及可能影响自己经营的其他情况，以得到正确的定位选择。餐厅所在的位置就是商

圈的轴心点。

商圈研究与分析应该成为餐饮连锁企业扩张前必需的准备工作的准备工作。可以这么说，肯德基的成功离不开其科学的商圈分析以及以此为基础的选址策略。肯德基科学的选址策略与商圈分析，是肯德基在中国市场成功的第一步。这是非常值得餐饮连锁企业借鉴的。肯德基在进入某个城市之前，要做的第一件事就是通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。然后，根据这些资料开始划分商圈。

## 2. 商圈划分的三个步骤

在划分商圈时，肯德基基本上是分以下三个步骤进行：

第一步是收集资料。

当肯德基计划进入某城市时，会首先收集这个地区的资料，这个过程是通过有关部门或专业的调查公司来完成的。

第二步是给商圈打分。

资料收集齐后，肯德基就开始规划商圈。商圈规划采取的是记分的方法，例如，这个地区有一个大型商场，商场营业额在1000万元算1分，5000万元算5分，有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。根据其对餐厅的影响来给定分值。这些分值是依据多年平均下来的一个较准确的经验值来确定的。

第三步是对商圈分类。

肯德基通过打分把商圈分成几大类。以北京为例，肯德基将商圈分为：市级商业型商圈（西单、王府井等）、区级商业型商圈、定点（目标）消费型商圈，还有社区型商圈、社区与商务两用型商圈、旅游型商圈等。

## 3. 商圈的选择与确定

商圈良好作用的发挥，其前提是要选择一个合适自己的商圈，而非好的商圈。在商圈选择的标准上，一方面要考虑餐厅自身的市场定位，另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐厅的市场定位不同，吸引的顾客群不一样，商圈的选择也就不同。

首先，肯德基把自己定位于国际化标准的连锁餐厅，另外，食品做工讲究及消费水准比一般的餐饮店要高。因此选择商圈时要考虑该区域的经济状况以及人们的平均消费水平。所以肯德基一般开在全国性的大都市或者是经济较为发达的市区。

其次，肯德基非常重视商圈的成熟度和稳定度。

比如规划局计划要开出一条路，在某个地方设立地址，这里将来很有可能成为成熟商圈，但是肯德基不会选择在这里开店，肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入。例如说如果一家店要三年以后才能看到良好的效益，而肯德基认为这三年亏损是没有必要去承担的。肯德基更多的是关注市场定位和价格水平，既考虑投资回报的水平，也注重中长期的稳定收入，这样才能较好地规避风险，达到投资收益的目的。

肯德基的选址主要都是通过科学专业的调查，除了上述因素，肯德基在选择店址时还特别注重对餐厅周边商业发展环境、人流数量、组成及对品牌的良好展示等各种因素的综合评定。例如，肯德基中国公司在北京开第三家新店时，经过认真比较，将店址选在了中关村。肯德基认为，中关村地区人口多，作为中国的硅谷和大学区，其消费群体相对来说，是文化层次较高、消费能力强、接受新生事物更快的，这里符合肯德基的目标市场定位，将具有强大的市场潜力。事实证明，经过一段时间的运营，通过举办一些促销活动，使这家分店的月销售额达到了200万元，并实现年利税200万元。

## 第二节 聚客点的选择对决定 商圈具有极大影响

### 内容概要

在商圈确定以后，整个选址过程还未结束，还需对聚客点选择。聚客点的选择在肯德基的选址过程中至关重要，而且它还会对商圈的选择产生极大的影响。因此肯德基将选择重点放在了聚客点上，通过主要聚客点的研究，竞争对手对聚客点的影响以及它对商圈所产生的影响来选择聚客点。

## ▣ 餐饮精讲

所谓聚客点，就是指百货商场、大卖场、大型公园、地铁、轻轨等的交会点，比如说北京国贸就是交会点。还有交通枢纽也是聚客点，比如在北京，比较明显的就是动物园、展览馆和表演会场，还有运动场馆。

在商圈确定以后，整个选址过程并未结束，还需对聚客点进行选择。聚客点的选择在肯德基餐厅的选址过程中至关重要，而且它还会对商圈的选择产生影响作用。

### 1. 确定主要聚客点

肯德基在测算聚客点时，首先确定某个商圈内最主要的聚客点，例如，北京西单是很成熟的商圈，但并不是西单任何位置都是聚客点。肯德基开店的原则是：努力争取在最能聚客的地方或其附近开店。这跟人流流动线有很大关系。肯德基总是会派人去实地测量人流流动线的状况，观察并记录在某个区域里，人从地铁出来是朝哪个方向走等。在得到一套完整的数据之后方可据此确定聚客点。聚客点的测算很大一部分是人流流动线的测算。

在店门前人流量的测定，是在计划开店的大致地带掐表记录经过的人流，测算单位时间内经过该位置的人数。除了该位置所在人行道上的人流外，还需对马路中间的和马路对面的人流量进行测量。马路中间的只算骑自行车的；马路对面的人流量要视马路宽度而定，路较窄就需计算。路宽超过一定标准，就不加算对面的人流量。因为其路宽已经成为一个消费隔离带。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件，就可以测算出聚客点，进而得出在此地的最高投资额。

### 2. 考虑竞争对手的影响

除了确定主要聚客点，考虑人流流动线，肯德基还考虑了竞争对手对人流流动线的拦截问题。

由于目前人们对品牌的忠诚度并没有达到只专注于某一种品牌而排斥其他品牌的地步，因此一般来说只要有合适的餐厅出现在顾客眼前，就不会再走更远距离去寻求别的餐厅就餐，他会采取就近原则。但人流有一个主要流动线，在竞争对

手比肯德基的选址更好的情况下就会产生影响。例如北京北太平庄十字路口已经有了一家西式快餐店，这时往西100米，再开一家肯德基店就不妥当了，因为主要客流是从东边过来的，大量客流被西式快餐店截住了，再在西边开店，效益自然不会好。一般肯德基都会尽量避免把这种地方看做聚客点。

### 3. 聚客点选择影响商圈选择

成熟的聚客点的选择会影响到商圈的选择。一个商圈有没有主要聚客点是其成熟度的重要标志。肯德基在这点上就非常重视，比如北京某新兴的居民小区，居民非常多，人口素质也很高，但据调查显示，找不到该小区哪里是主要聚客点，这时就可能先不去开店；当什么时候这个社区成熟了，知道其中某个地方确实是主要聚客点了，这时候肯德基才会去开店。

## 附录：餐饮企业如何选址

### 1. 选址原则

#### (1) 符合城市总体规划

连锁餐厅的选址应符合城市总体规划，这是我们在选址时首先考虑的问题。因为连锁餐厅作为商业网点，它同样是城市基础设施建设的一个重要组成部分。餐厅的规划建设也是国民经济、社会发展计划和城市总体规划中的一个有机组成部分。因此，餐厅选址只有与整个城市的规划相协调，才能使整个城市商业有计划地按比例协调发展，连锁经营餐厅才会有自己的发展空间。具体来说应注意以下几方面：

第一，连锁餐厅在规模上要考虑与周边店铺的关系，以满足该地居民多层次的生活要求。

第二，连锁餐厅规划的标准与内容，应根据城市、区域、地段的不同情况进行规划，与该地商业网点形成合理配套又富有自己特色的规划。

第三，各连锁经营餐厅要协调。

第四，在时间上既要符合城市规划的近期要求，又要满足远期规划的要求。

#### (2) 便利消费者购买

连锁经营店为吸引更多的消费者，最大程度地为顾客服务，方便顾客，在店

址选择时就需要尽量选择靠近居民集中和交通方便的地区，为消费者创造便利的购物条件。

### (3) 讲求经济效益

开店最终是为了赚取利润，所以在店址的选择上，要讲求经济效益，这样才能保证有一定的商品流转额，并能获得一定的利润。

### (4) 有利于店铺以后的发展

店址选择是一项长期性的投资，因此，选择店址时，要从一个长远目标来考虑，既要考虑店址目前的情况，也要充分考虑店铺以后的发展。

## 2. 商圈的确定

商圈的确定，对店铺的经营至关重要，所以要慎重选择，下面是餐饮业在进行商圈确定时的过程分析：

### (1) 商圈调查的步骤

商圈调查有4大步骤，分别是描述、收集、分类、锁定。调查范围包括地图、市区一览图、都市计划图、区内人口数、产业和就业统计、租售行情、营业类别统计、土地公告现值、车辆通行量调查、市街地的外观状况、各主要建筑物设施的容量、政府及民间的市场调查报告等方面。

### (2) 商圈设定方式

商圈的设定不能一步到位，要分多次进行，这样才能保证最佳选址。一般来说，首先把离地址最近处假设为顾客所在位置，然后按顺序在地图上画下小点，接下来再分3次设定商圈的范围，也就是第一、二、三商圈的设定。所谓第一商圈，就是指在该商圈内，该店顾客占有50%的区域，第二商圈是指包含75%顾客的区域，而第三商圈至少有90%的顾客占有率。

### (3) 商圈范围的界定

在商圈范围的界定上，除了将店面地点周边的教育设施、文化设施、休闲设施、商业生活等功能列入界定的参考因素以内之外，在人口易于集中的地方，与交通工具之间也有着极为密切的关系，可视为消费者为了达到消费目的所运用的手段，大约可区分为4大类：

#### ① 行人徒步圈



指行人所能达到的范围，譬如在住宅区易产生的择店地点。

②自行车圈

指骑自行车所能达到的范围，譬如在住宅区、商业区均易产生的择店地点。

③机动车圈

指机动车所能到达的范围，大部分在郊外辅道或交叉路口。

④铁路、地铁圈

指铁路、地铁系统所能达到的范围，大部分都在车站前易产生择店地点。