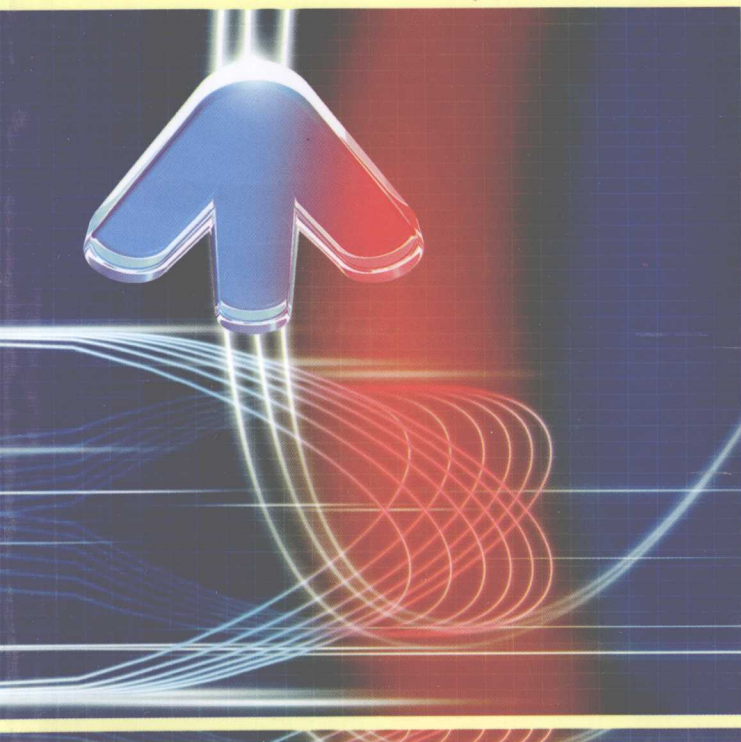


西部快餐品牌的市场运行与政府调控

——基于兰州牛肉面连锁经营模式的研究

李庆梅 聂佃忠 著



兰州大学出版社

中共甘肃省委党校申硕基金资助项目

西部快餐品牌的市场运行与政府调控

——基于兰州牛肉面连锁经营模式的研究

李庆梅 聂佃忠 著

兰州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

西部快餐品牌的市场运行与政府调控:基于兰州牛肉
拉面连锁经营模式的研究/李庆梅,聂佃忠著. —兰州:
兰州大学出版社, 2008. 8
ISBN 978-7-311-03084-1

I. 西... II. ①李...②聂... III. 餐厅—连锁商店—商业
经营—研究—兰州市 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 089256 号

责任编辑 张自强 高燕平

封面设计 汤翠萍

-
- 书 名 西部快餐品牌的市场运行与政府调控
——基于兰州牛肉面连锁经营模式的研究
- 作 者 李庆梅 聂佃忠 著
- 出版发行 兰州大学出版社 (地址:兰州市天水南路 222 号 730000)
- 电 话 0931-8912613(总编办公室) 0931-8617156(营销中心)
0931-8914298(读者服务部)
- 网 址 <http://www.onbook.com.cn>
- 电子信箱 press@onbook.com.cn
- 印 刷 兰州军区空军印刷厂
- 开 本 880×1230 1/32
- 印 张 6.75
- 字 数 177 千字
- 版 次 2008 年 8 月第 1 版
- 印 次 2008 年 8 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 978-7-311-03084-1
- 定 价 14.00 元
-

(图书若有破损、缺页、掉页可随时与本社联系)

前 言

兰州牛肉面是中式快餐业的一朵奇葩。在挑战麦当劳、肯德基等洋快餐巨头的艰难之路上,兰州牛肉面如何才能延续其命脉并且做大做强?这是摆在每一位有责任感的中国人面前的一项严肃课题。马兰拉面、金鼎牛肉面连锁经营的成功模式无疑为我们提供了最好的注解。本著作分为上下两篇:上篇是经典企业经营模式研究;下篇是政府该做什么,不该做什么。在上篇中,我们探讨了马兰拉面、金鼎牛肉面的连锁经营模式。在马兰拉面连锁经营模式部分,首先简要回顾了连锁经营的基本理论和国内外发展现状;其次,论述了兰州牛肉面的两种经营模式,旨在得出连锁经营模式是兰州牛肉面做大做强的必由之路;再次,详细阐述了马兰拉面的SWOT分析、连锁经营模式成功的原因、存在的问题和未来的发展方略;最后,通过一个案例,就马兰拉面投资分析和加盟指南两个方面进行了介绍。在金鼎牛肉面的连锁经营模式部分,我们主要是给大家提供了该公司的营运规范。

在下篇中,我们是围绕兰州牛肉面欲通过连锁经营模式做大做强,政府该做什么,不该做什么来入手的。这方面已经为我们提供了不少的经验教训。因囿于篇幅,我们只分别选取了一个正面的经验和一个反面的教训,前者的典型代表是首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛的成功举办,后者是兰州牛肉面“限价令”的出台。希望读者通过这两个事例来继续把这个问题思考下去,即:政府该做

什么,不该做什么。

本书在出版过程中得到了中共甘肃省委党校及有关领导的大力支持,在此表示由衷的感谢!

作者

2008年1月

目 录

上篇

经典企业经营模式研究

马兰拉面连锁经营模式研究.....	(3)
一、连锁经营的理论与实践	(3)
(一) 连锁经营的理论概览.....	(3)
(二) 国外连锁经营发展概况.....	(5)
(三) 我国连锁经营的引入与发展现状.....	(6)
二、兰州牛肉面的经营模式	(7)
(一) 兰州牛肉面的发展现状.....	(7)
(二) 兰州牛肉面的现有经营模式.....	(8)
(三) 连锁经营模式是兰州牛肉面做大作强的必由之路	(10)
三、马兰拉面连锁经营模式成功的原因探析.....	(12)
(一) 马兰拉面的 SWOT 分析.....	(12)
(二) 马兰拉面连锁经营模式成功的原因探析	(16)
四、马兰拉面连锁经营模式存在的问题与进一步发展的方略选择.....	(22)
(一) 马兰拉面连锁经营模式存在的问题	(22)
(二) 马兰拉面连锁经营模式进一步发展的方略选择	(28)
附：马兰拉面投资分析与加盟指南.....	(35)

(一)马兰优势	(35)
(二)产品优势	(36)
(三)马兰服务	(37)
(四)投资分析	(38)
(五)加盟者权益	(41)
(六)加盟流程	(41)
(七)加盟连锁须知(草案)	(41)
结束语	(45)
金鼎公司营运规范	(46)
一、公司领导体制	(47)
二、公司组织形式	(49)
三、公司组织结构设置及职能	(49)
四、企业规章制度	(54)
五、管理人员岗职规范	(62)
六、各类工作人员岗职规范	(72)
七、员工手册	(86)
八、金鼎牛肉面制作流程及标准(略)	(96)
九、连锁店加盟条件	(96)
十、金鼎牛肉面连锁店等级标准	(99)
十一、金鼎牛肉面服务程序	(102)
十二、附一:甘肃省地方标准兰州牛肉拉面	(104)
附二:清汤牛肉拉面的营养价值	(108)
十三、制定和修改	(110)

下篇

政府该做什么,不该做什么

首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛文件汇编	(113)
兰州市商业贸易委员会《关于举办首届兰州牛肉面技术大赛的	

报告》兰商贸委发[2000]16号	(113)
(92) 甘肃省商务厅《关于举办首届兰州牛肉面技术大赛的请示报告》 甘商计发[2000]第034号	(114)
(52) 国家国内贸易局服务消费司《关于首届全国兰州牛肉拉面技术 比赛有关问题的通知》司发服务餐饮字[2000]9号	(116)
(44) 中国烹饪协会、甘肃省商务厅、兰州市人民政府《关于举办首届 兰州牛肉拉面技术比赛的通知》中烹协字[2000]6号	(117)
(52) 首届全国兰州牛肉拉面技术比赛组织委员会《关于首届全国兰 州牛肉拉面技术比赛实施方案》全国兰牛面赛字组[2000]01号	(118)
(22) 首届全国兰州牛肉拉面技术比赛组织委员会《关于首届全国兰 州牛肉拉面技术比赛组织委员会名单》全国兰牛面赛组字[2000]02 号	(121)
(62) 首届全国兰州牛肉拉面技术比赛组织委员会《关于首届“金鼎 杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛各工作小组组成及工作任务的通知》 全国兰牛面赛组字[2000]3号	(122)
(77) 首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛新闻发布词	(125)
(48) 兰州市人民政府《关于首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比 赛公告》	(127)
(10) 首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛日程安排表	(130)
(52) (505) 在首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛开幕式上的讲话 (组委会主任、兰州市副市长杨咏中)	(132)
(705) 首届全国兰州牛肉拉面技术比赛组织委员会《关于首届“金鼎 杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛各项目比赛结果的通知》全国兰牛面 赛组字[2000]4号	(134)
《公证书》[2000]兰公内字第576号	(139)

在首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛闭幕式上的讲话 (组委会主任、兰州市副市长杨咏中)	(139)
首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛规则	(141)
首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛评判办法	(142)
首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛(团体)个人成品评分 表	(144)
首届“金鼎杯”全国兰州牛肉拉面技术比赛工作总结	(145)
兰州牛肉面限价令透视	(152)
背景	(152)
反方:反对限价	(153)
经济学人的解读	(153)
法律角度的解读	(160)
法学专家观点	(161)
官方的表态	(163)
经营者的说法	(163)
来自其他媒体的声音	(166)
正方:支持限价	(177)
政府的说法	(177)
消费者的声音	(184)
市场中介组织的立场	(190)
其他媒体的声音	(191)
第三方:中性立场以及问题的延伸	(192)
我们的立场	(203)
我们的点评	(205)
参考文献	(207)

上 篇

经典企业经营模式研究

马兰拉面连锁经营模式研究

中式快餐的传统是“十个厨师十个样”，每个厨师完全凭自己的手艺和经验制作各种食品，这是导致中式快餐没有统一的品质，没有科学的标准，更没有较高的科技含量的主要原因。正因为如此，中式快餐在产业化、组织化、标准化、规范化发展等方面才步履艰难。然而，就是在这种情况下，中式快餐业仍然在挑战洋快餐之路上奋斗着，尽管其中也有高扬民族大旗的“红高粱”、“荣华鸡”饮恨败北的案例。马兰拉面是一家极普通平凡的企业，很少有人用成功者的眼光研究它，和连锁百强中的其它企业相比，它既不是最有实力的企业，也不是增长最快的企业；和麦当劳、肯德基相比，它既不激动人心，也不够精彩传奇，但是以它为代表的这类企业确实是中国最成功的企业，它们是“沉默的脊梁”！我们坚信，只要马兰拉面等企业能从民族产业的高度出发，以开放的胸襟，虚心学习、借鉴洋快餐在管理、资本、技术、品牌等方面的先进经验，积极稳妥地推进连锁经营，那么，“土鸡”战胜“洋鸡”，^①“兰州牛”战胜“加州牛”^②是指日可待的！

一、连锁经营的理论与实践

(一) 连锁经营的理论概览

连锁经营是当今世界上许多国家普遍采用的一种现代化的商业

^① “荣华鸡”曾挑战“肯德基”，结果以失败而告终。

^② “加州牛肉面”曾挑战“兰州牛肉面”，这场“土牛”与“洋牛”之争最后以“洋牛”退出兰州市场告终。

经营形式和组织形式,连锁商店则是这种经营形式和组织形式的存在方式。连锁商店是指众多小规模、分散的、经营同类商品和服务的零售企业,在核心企业(总部)的组织领导下,采取共同的经营方针,一致的营销行动,实行集中采购和分散销售的有机结合,通过规范化的经营,实现规模经济效益的联合体。

按照不同的划分原则,采取不同的划分方法,连锁经营可以划分为多种类型。按照连锁商店经营权和所有权集中的程度划分,有正规连锁(又叫直营连锁,英文为 Regular Chain,简称 RC)、特许连锁(又称合同连锁或加盟连锁,英文为 Franchise Chain,简称 FC)和自由连锁(又叫自愿连锁,英文为 Voluntary Chain,简称 VC)三种类型。

特许经营不同于连锁经营。关于特许经营,全世界尚没有一个统一的界定,但是从各国的定义中我们可以总结出特许经营的一般概念:即指一个口头或书面的合同或协议,其中明示或暗示地规定,一个人准许另一个使用其商标、商号名称、服务标记、标识或类似特征的一项技术转让,双方当事人批发、零售等环节上对经营的产品或服务项目存在着共同利益,受许人要直接或间接地向特许人支付一定金额的特许经营费用。

特许经营一词译自英文 Franchise,目前国内对 Franchise 这个词的翻译和理解大致有两种:一种译为特许经营。把特许经营组织与连锁店、自由连锁、合作社等并列,属于所有权不同的商店的范畴。这种译法与西方市场营销学的界定是一样的,是一种常用的翻译方法。另一种译法为特许连锁,认为特许连锁是连锁店的一种组织形式,与公司连锁(即上面提到的正规连锁——引者注)、自由连锁并列连锁的三种类型,从而将特许经营(连锁)归于连锁概念下的一个分支。

我们赞同国内绝大部分专家和学者所认可的上述第一、第二种理解方法的综合,即把 Franchising 译为特许连锁或加盟连锁,通常也可以称为特许经营。我们认为,特许经营是连锁经营的一种主要

形式,其主要特征是公司对特许连锁店没有所有权,特许经营受许人或者称为加盟者拥有连锁店。这与普通连锁经营是有严格区别的。在普通连锁或公司连锁的情况下,公司拥有所有连锁店的所有权。

需要补充的是,尽管上面已经通过厘清特许经营与连锁经营的关系对本文的选题进行了界定,但在后面的行文中我们将以马兰拉面连锁经营的主要形式——特许经营为论述重点,附带提及正规连锁(说白了就是直营店形式)等形式。

特许经营在国际上被称为第三次商业革命,被美国未来学家、《大趋势》的作者奈斯比特先生称为人类有史以来最成功的营销概念。他还预言:“特许经营将是人类下个世纪的主导商业模式”(1982)。中国商业经济专家也肯定地说:“特许经营将成为新世纪中国的主流商业模式。”毫无疑问,特许经营是当今世界上最为流行的企业扩张和个人创业途径之一,是一种高效益的经营方式。近年来,特许经营以其鲜明的经营特色,成为国外发展最快的连锁经营形式。

(二)国外连锁经营发展概况

近百年来,连锁经营在世界范围内得到了快速的发展。在连锁商店最为发达的美国,从19世纪50年代出现第一家连锁店至今,^①连锁店的经营范围早已从零售、餐饮等行业,扩展到旅店、汽车、印刷、中介、住宅、洗衣、租赁、健身、美容等十九大类,几乎涵盖了所有的零售业和大多数服务行业,65%~70%的零售额是由连锁经营企业实现的。同时,连锁经营的发展给美国经济生活带来了巨大的变化:形成了新的流通体系格局,改变了传统的产销关系;推动了美国商业的现代化进程;促使“经济权力”从制造商向经销商转移,形成了流通主导型经济;促进了美国农业的发展。

欧洲连锁经营的发展比美国也毫不逊色。1862年伦敦建立起

^① 大多数研究认为,世界上第一家近代正规连锁店当属美国的“大西洋和太平洋茶叶公司”近代意义上的特许经营的鼻祖应是美国胜家(Singer)缝纫机公司。后者的出现比前者大约晚了十年的时间。

欧洲第一家连锁经营企业——无酵母面包公司。第二次世界大战以后,连锁商店在英国迅速发展起来,尤其是在六七十年代,连锁经营发展很快,逐步形成了巨大的垄断销售网。全国现有连锁店约3万多家,大型连锁系统的营业额占据了整个零售业的80%。此外,德国、荷兰、法国等国连锁商店也都比较发达,并在欧洲市场具有相当的势力。

日本称得上是连锁经营发展的后起之秀。连锁经营自上个世纪60年代从西方大规模传入日本,并在发展过程中根据本国经济发展的实际需要不断创新,在经营战略、组织形式、经营方式等方面都进行了成功的探索,因而连锁经营在日本出现了自由连锁与特许连锁相互交融、连锁对象由单个店铺向地区性的店铺群发展、连锁店中直营店的数量增多以及区域性连锁店有所发展的趋势。目前,日本的连锁店体系已经颇具规模,在日本国民经济中占有重要的地位。

连锁经营在香港开始出现是在上个世纪60年代。经过四十多年的发展,出现了惠康、百佳两家店铺达500家以上的超级市场连锁店,市场占有率达40%以上,几乎垄断了全港的副食品、个人卫生用品市场。此外,餐饮行业、服装店、眼镜店、中西药店、面包店、书店、面食店、影视器材商店、发型屋,甚至珠宝首饰店和大型百货公司等都竞相采取连锁经营的方式。连锁经营已经成为香港商品零售业和服务业的主流。

连锁经营以其强大的生命力和巨大的发展潜力,正在全世界蓬勃兴起,也必将成为我国商业发展的强大的推动力量。

(三)我国连锁经营的引入与发展现状

1987年底,第一家肯德基快餐店进驻中国。当时,人们并没有意识到,那正是连锁经营的主要形式——特许经营商业模式在中国发展的起点。此后的二十年里,特许经营在中国以意想不到的速度飞速发展,取得了有目共睹的成就。据有关机构的不完全统计资料显示,我国社会商品零售额的5%左右是特许加盟店所创造的。2000年年底,我国特许经营企业有410家,店铺达11000多个,涉及

30 多个行业。到 2001 年 6 月,我国共有特许经营企业 600 多家,涉及 40 多个行业。2002 年,国内特许经营企业超过 1000 家,所涉及的行业超过 50 个。到 2003 年 10 月,我国特许经营企业有 1500 家左右,加盟店约为 7 万家。到 2003 年年底,我国的特许经营企业在 1900 家左右,数量居于世界前茅。毋庸置疑,中国将成为世界上最大的特许经营市场!

二、兰州牛肉面的经营模式

(一)兰州牛肉面的发展现状

120 多年前,^① 一个叫马保子的人结合清真饮食特点,以煮牛肉、牛骨的原汤为基础,辅以萝卜、蒜苗、香菜等鲜辛提味蔬菜,加以辣子油、香醋等佐料,将精制拉面放置其中,制成了一碗色泽悦目、面条滑爽、口味独特的面食,因起源于兰州,并在兰州几经发展和完善,后被人们称之为“兰州牛肉面”。

兰州牛肉面在牛肉汤的“清”字上下功夫,在“味”字上求发展,在“快”字上求市场。作为传统的地方名食,它因具有“一清二白三红四绿”的夺目色彩和地域水土差异所致的独特口味而广为流传,又因其加工过程便捷而备受青睐,赢得了国内乃至全世界顾客的好评和赞

^① 关于兰州牛肉面的产生时间和历史,至少有三种说法:第一种认为,兰州牛肉面始创于 1915 年,距今已有近百年的历史;第二种认为,兰州牛肉面已有 100 多年(有些认为是 120 年)的历史;第三种说法认为,兰州牛肉面始于清朝嘉庆年间(1799 年),距今已有 200 多年的历史。从有关资料来看,持第一和第二种说法的较多。仔细斟酌,还是有些问题。譬如,很多人认为,兰州牛肉面产生于光绪年间,但光绪皇帝在位 34 年(1890—1924 年),这样推算出来的牛肉面的历史应该在 82~106 年之间,不知道 120 多年是从何说起?或许,很多人只是以讹传讹罢了。

誉,被中国烹饪协会评为三大中式快餐之一。

兰州牛肉面不仅在全国“拉”出了名,而且还“拉”出了一个年产值近7亿元的大产业。在繁荣地方经济、解决劳动力就业等方面发挥着不可小视的大作用。兰州人的生活中绝对不能没有牛肉面,外地人到了兰州也不能不吃牛肉面。甘肃经纬市场研究公司曾做过调查:兰州居民每周平均吃牛肉面的次数为3.25次,外地在兰人员每周要吃牛肉面3.44次。在兰州,人们每年光吃牛肉面至少要花掉3.6亿元。在兰州1200多家牛肉面馆中,像金鼎等大企业每年的营业收入都在4000多万元以上。就连20多平方米的小店每天都能有1000多元的收入。牛肉面的制作需要面粉、牛肉以及几十种香料。据业内人士测算:一个20多平方米的小店每天大约消耗牛肉15公斤,面粉3袋;而那些小店日消耗面粉往往都在十几袋以上。再加上萝卜、香菜、蒜苗以及各种调料,兰州的牛肉面馆每年带动的原料消费都在3亿元以上。正是有了牛肉面的消费,围绕着牛肉面原料的运销形成了一支贩运大军。牛肉面馆的红火,还带动了消毒业的兴起。据甘肃省卫生厅消毒所消毒卫生监督科科长刘旭红提供的数据:目前,甘肃省共有15家消毒碗公司、30多条生产线,每天处理消毒碗20万只左右,每年大约创造近1000万元的收入。此外,消毒碗产业还带动了消毒剂和牛肉面专用碗生产的快速发展。作为劳动密集型产业的牛肉面馆还是很多民工和城市待业人员的就业场所。据了解,目前兰州至少有上万人在牛肉面馆就业,兰州牛肉面馆每年付出的劳动力报酬至少在4000万元以上。

(二)兰州牛肉面的现有经营模式

1. 传统经营模式(家庭式或作坊式经营)

这是目前兰州牛肉面的主要经营模式,在兰州和全国的牛肉面馆中占有很大比例。这种经营模式是一种极为粗放的经营模式,其弊端是显而易见的。我们以兰州市的情况为例,该市有关部门曾经对兰州牛肉面市场进行了全面摸底调查:截至2003年年底,兰州市区域内兰州牛肉面馆(店)登记数为789户,经营面积54590平方米,