

• XIANDAI KUAICAN JINGYING YU GUANLI •

现代快餐经营与管理

冯 俊 编著



 中国轻工业出版社

●冯 俊 编著

现代快餐

经营与管理

中国轻工业出版社

13

7

图书在版编目(CIP)数据

现代快餐经营与管理/冯俊编著. —北京:中国轻工业出版社, 2001.1
ISBN 7-5019-2958-0

I. 现… II. 冯… III. 饮食业-经济管理
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74683 号

责任编辑: 李克力 责任终审: 滕炎福 封面设计: 崔 云
版式设计: 赵益东 责任校对: 燕 杰 责任监印: 胡 兵

*

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

联系电话: 010—65241695

印 刷: 北京市卫顺印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 850×1168 1/32 印张: 9.75

字 数: 245 千字 印数: 1—5000

书 号: ISBN 7-5019-2958-0/F·224 定价: 23.00 元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部联系调换·

序 言

冯俊老师撰写的《现代快餐经营与管理》一书已经出版了，我由衷地感到高兴。因为在我国现代快餐发展的历程中，企业更多的是自我摸索与探求，理论指导滞后的问题一直困扰着行业。所以，当我们看到又一本快餐理论书籍问世的时候，不但为作者，也为行业感到高兴和祝贺。

我国现代快餐的发展已有十余年。这期间，快餐业作为直接为大众日常基本生活服务的一个行业，得到社会的广泛关注与大力支持，消费需求日趋增强，行业迅速发展。目前，全国快餐网点达 80 多万家，年营业额达 750 亿元，同比增长 20% 以上，高于餐饮业增长幅度近 7 个百分点，现代快餐的基础认识已初步完成，现代快餐的基本模式也已建立，全国各大中城市都涌现出一批快餐企业，以快餐店、送餐、外卖和快餐食品等多种经营形态发展，直接进入家庭厨房、单位食堂、学校餐桌等，成为支撑餐饮行业持续发展的重要力量，成为家庭与单位后勤服务社会化的重要途径，成为开拓服务消费市场的重要渠道。

但是，我国快餐业的发展状况与国外发达国家相比，仍然存在着很大的差距，突出表现是中式快餐发展严重滞后：品种开发缓慢，质量不稳定，科技含量不高，组织化程度低，发展带有一定的盲目性等。面对社会需求的不断增强和麦当劳、肯德基等国际快餐企业在中国迅速发展的局面，大力发展中式快餐的呼声更为强烈，已经成为社会各界普遍关注的一个热点问题，并寄予深切期望。

制约快餐业发展的原因是多方面的。企业发展资金投入不

足，管理体系薄弱，技术开发困难；行业发展缺少理论指导，缺乏专业人才，没有专业组织等。历经十多年的发展，广大快餐企业在摸索中发展，在学习中进步，不断地总结经验与教训，深深感到：快餐业发展必须跳出传统餐饮企业的圈子，走产业化发展道路。因为现代快餐是现代工业文明与社会发展的产物，是以标准化、工厂化、连锁经营规模化及科学管理为基本特征，同传统餐饮业的重艺术性、多样性和手工随意性、作坊式生产、单店经营为主和靠经验型管理的特点明显不同，必须实行品种的标准化操作与工厂化生产，建立起科学的管理体系，采用现代的经营方式与组织形式，按照快餐的本质特征与模式去发展。

因此，快餐作为餐饮业中的一支生力军，具有重要的历史使命。现代快餐的发展不是简单地以开店多少和网点多少来衡量，而是在继承我国传统饮食文化的基础上，肩负着实现我国烹饪工业化、餐饮管理现代化和产业化的重任。显然，解决这些深层次的问题，单靠一个企业或一个行业是不行的，必须走联合、联动、连锁的产业化道路，需要社会的广泛支持与参与。要集合社会相关的工业、农业、教育与科研等多方力量，通过分工合作，共同攻关，优势互补，发挥群体作用，才能使中国的现代快餐发展取得根本上的突破。

现代快餐的发展离不开教育，科教兴业是行业面临的一个重大课题。我们欣喜地看到，一批专家教授已经投入到快餐行业中来，教育科研与行业、企业的联系更加紧密。冯俊老师几次参加全国快餐发展研讨会，在全国高校较早地开设了现代快餐课程，并为一些企业提供帮助与指导。他在教学和实践基础上对快餐发展研究多年，完成了这部理论专著。我相信，《现代快餐经营与管理》一书的出版，对指导行业发展和促进快餐产业化进程将产生积极影响，对企业培训与专业院校快餐教育也将具有重要作用。希望更多的社会力量能投入到快餐行业中

来，共创现代快餐的发展大业，推动中国快餐业走向更加灿烂辉煌的明天。

阎序

(国家国内贸易局服务消费司)

2000年11月

前 言

快餐已经深入我们的生活，快餐已经成为我们经常性的话题，快餐令许多想创业和致富的人摩拳擦掌……洋快餐令中国同仁们大开眼界，中式快餐连续几次向洋快餐叫板均败下阵来，快餐已经吸引了一些专业学术界人士和市场研究人员的注意。

我国快餐业的营业额正在以每年大约 20% 的速度增长。专家们预测，2010 年前后，将是我国快餐业发展最辉煌时期的开始。一些新闻媒体将快餐业列为 21 世纪的头十年最有发展前途的十个产业之一。在我国，快餐业是一项朝阳产业，蕴藏着无限商机。中餐在国际上享有盛誉，深受世界各国人民喜爱，中式快餐也将凭借中餐的这些优势走向世界。国内外快餐市场，谁主沉浮，数风流人物，还看明朝。

一个产业的发展，必将带动相关教育的发展。在美国、日本和欧洲等发达国家和地区，快餐教育、快餐培训和快餐研究，已经随着快餐业的发展而有了很大的发展。英国有关统计资料显示，在 20 世纪 80 年代，在英国接受调查的学校里，就有 80% 的饭店与餐饮类专业开设了快餐方面的课程，覆盖了硕士研究生以下的所有学历层次。我国的快餐教育起步比较晚。据笔者了解，现仅有四五所院校开设快餐经营课程。但有理由相信，快餐教育必将随着快餐业的发展而发展。社会需要从事快餐业的人才，因为它毕竟代表了餐饮业的一个主流发展方向。

中式快餐的落后主要表现在观念和经营管理水平上。因此，对中式快餐企业的管理人员进行培训是一件刻不容缓的事情。只

有深刻领会快餐的本质，掌握必要的快餐经营理论，才能真正经营好一家快餐公司或一家快餐店。

正是出于快餐教育与快餐培训的需要，笔者编著了这本书。同时，也真诚地希望通过这本拙作为我国中式快餐的健康发展做出一点贡献。这本书的内容作为教学培训资料笔者已经试用了两年。令笔者感到欣慰的是，无论是快餐企业员工，还是学校的学生，都对快餐业表示出极大的兴趣和关注。

本书共包含十章内容。第一章详细介绍现代快餐的基本概念、实质和基本技术；第二章介绍从宏观上分析快餐业总体需求和供应的方法，这对我国快餐业的宏观管理有一定指导意义；第三章详细介绍快餐店的营运管理；从第四章到第十章系统介绍现代快餐公司进行特许经营所涉及的一些基本方面，包括：特许经营模式及其推广的基本知识，快餐公司的培训体系，监督管理与服务支持体系，法律与加盟协议体系，投资开发体系，快餐公司形象、品牌战略和快餐店设计，以及快餐营销等内容。

在编写本书的过程中，北京理德斯普企业管理咨询有限公司给予了通力的支持。杨洁女士为本书的部分章节提供了许多宝贵的建议，陈曼琳女士和罗永先生为资料的编辑整理做了大量的工作，在此一并向他们表示最诚挚的谢意。

本书适宜于各类院校饭店管理专业、烹饪与餐饮管理专业、旅游管理专业及其他经济类专业作教材；适宜于快餐企业作为管理人员的培训资料；也适宜于准备投资快餐业或对快餐业感兴趣的人士阅读。

由于本人才疏学浅，书中如有谬误或不妥之处，恳请广大读者批评指正。

冯 俊

电话：(010) 68841298

email: funjun@public.fhnet.cn.net

目 录

第一章 快餐与快餐技术	1
第一节 快餐与快餐经营	3
一、快餐概念	4
二、快餐经营	15
第二节 快餐技术	19
一、快餐技术的含义	19
二、快餐营运中的核心技术	20
三、核心技术体系的设计方法	21
四、核心技术体系的封闭和保护	23
五、快餐设备及其特征	25
六、快餐设备的开发	27
七、快餐技术发展引起的社会问题	30
八、中式快餐企业的技术问题	32
第二章 快餐需求与快餐供应	33
第一节 快餐需求	34
一、快餐总体需求	34
二、快餐各细分市场的需求	43
第二节 快餐供应	46
一、快餐供应的分析方法	47
二、快餐供应的发展趋势	52
第三章 快餐店的营运与管理	57
第一节 快餐店区域划分和 workstation 设置	58



一、生产区域	59
二、服务区域	61
三、办公区域	63
第二节 营运手册设计	63
一、营运手册是企业经营理念的体现和贯彻	64
二、营运手册的编制	67
三、营运手册的内容	68
第三节 人员配置与培训	72
一、人员配置	72
二、员工招募	81
三、员工培训	83
第四节 营运管理和控制	84
一、区域管理	85
二、开店管理和打烊管理	86
三、值班管理	87
四、质量控制	90
五、员工管理	91
六、店面营运水平的总体评价和控制	93
第五节 快餐店服务	93
一、对服务的正确理解	94
二、如何改进服务	97
第四章 现代快餐的特许经营模式与推广	102
第一节 特许经营概述	102
一、特许经营的概念	102
二、特许经营双方扮演的角色	103
三、特许经营的优点和缺点	105
第二节 加盟者如何选择总公司	107
一、选择加盟体系的步骤	107
二、评估加盟体系时应考虑的内容	109
第三节 总公司如何选择加盟者	109

一、总公司选择加盟者的步骤·····	109
二、加盟者资格审查与评估·····	110
第四节 特许经营推广 ·····	112
一、加盟推广的前提条件·····	113
二、加盟程序·····	115
三、加盟推进策略·····	117
四、加盟推广宣传材料的制订·····	121
第五章 快餐公司的培训体系 ·····	123
第一节 快餐培训体系建立的原则 ·····	123
一、企业理念是任何培训活动的最高信条·····	123
二、工作分析是做好培训工作的前提·····	124
三、保证整个连锁系统内的管理和营运达到标准和统一·····	124
四、快餐培训不同于传统餐馆的培训·····	124
五、快餐培训必须强调技术和士气两个方面·····	126
六、经理人员培训的目的是培训他们如何遵循营运系统,而不 是如何发挥智慧·····	127
第二节 培训体制与培训方法 ·····	127
一、三级培训体制·····	127
二、培训方法·····	129
三、作业训练的四个步骤·····	132
四、树立积极心态的四种做法·····	133
五、现实培训工作中存在的问题及相应的改进办法·····	136
第三节 培训的内容 ·····	137
一、培训内容的三个层次·····	137
二、公司培训中心与地区培训中心的培训内容·····	138
三、门店内部的培训内容·····	142
第六章 快餐公司督导管理与服务 支持体系 ·····	145
第一节 建立督导管理与服务支持体系的原则 ·····	146



一、维持公司统一营运标准·····	147
二、指导并协助连锁店的营运管理·····	147
三、维护并保持双方间合理合法的关系·····	147
四、保持公司总部对连锁店的有效控制力·····	147
五、使督导管理体系达到高效率和易于操作·····	147
六、使督导管理体系具有一定的弹性·····	148
第二节 总部对连锁店的监督管理方法 ·····	148
一、行政监督·····	148
二、专业检查·····	149
三、社会监督·····	151
四、其他监督措施·····	151
第三节 连锁总部对连锁店的服务与支持 ·····	152
第四节 计算机信息管理 ·····	154
一、计算机信息管理体系的构成·····	154
二、计算机信息管理体系各构成部分的功能·····	155
三、计算机信息管理体系带来的效益·····	157
第七章 快餐法律与加盟协议体系 ·····	160
第一节 连锁经营涉及的法律 ·····	161
一、我国快餐连锁经营涉及的有关法律·····	161
二、快餐公司推广特许经营所需要的法律文件·····	162
第二节 加盟协议 ·····	163
一、加盟协议的条款和内容·····	163
二、特许经营协议范例·····	168
第三节 加盟合作关系的人情化 ·····	174
一、可能造成双方冲突的原因·····	175
二、总公司对待加盟者两种截然不同的态度·····	177
三、加盟者对待总公司的态度·····	179
第八章 快餐投资开发体系 ·····	183
第一节 经营场所的选择 ·····	183

一、商圈研究·····	185
二、区域决策技术·····	190
三、门店位置选择技术·····	191
四、挖掘金店面的方法·····	197
五、门店选择与布局策略·····	198
第二节 特许加盟的投资与回报分析 ·····	201
一、特许加盟各项费用的收取·····	201
二、开店费用预算·····	203
三、特许经营店的投资回报分析·····	204
第九章 快餐公司形象、品牌和快餐	
店设计 ·····	208
第一节 快餐公司形象 ·····	209
一、快餐企业理念·····	210
二、快餐企业视觉识别·····	218
三、快餐企业的行为识别·····	220
第二节 快餐企业形象与品牌战略 ·····	226
一、快餐企业的品牌形象·····	227
二、快餐企业的品牌战略·····	229
第三节 快餐企业形象与快餐店设计 ·····	232
一、快餐店的功能布局·····	234
二、快餐店装饰·····	236
第十章 快餐营销 ·····	247
第一节 营销观念及其在快餐经营中的应用 ·····	247
一、市场营销观念·····	247
二、市场营销的实质·····	248
三、市场营销的功能及其在快餐中的应用·····	248
四、市场营销的管理·····	249
第二节 快餐营销组合 ·····	250
一、产品·····	252



二、价格·····	260
三、促销·····	263
 附录一 中国快餐业发展纲要 ·····	 275
一、面临的形势·····	276
二、指导思想和基本方针·····	277
三、发展目标和主要任务·····	279
四、具体措施和相关政策·····	280
五、组织与实施·····	285
 附录二 中式快餐企业适用技术总体规划要点 ·····	 286
一、企业投资开发体系·····	286
二、企业形象塑造体系·····	286
三、中式快餐生产工艺体系·····	286
四、中式快餐设备(设施)体系·····	287
五、中式快餐连锁经营和管理服务体系·····	288
 附录三 工作岗位作业检查表 ·····	 291
一、汉堡包生产问卷·····	291
二、顾客区问卷·····	291
三、观察员检查柜台服务员表现的清单·····	292
 参考文献 ·····	 295

第一章 快餐与快餐技术

麦当劳、汉堡王和肯德基等一批现代快餐企业跨国经营的成功，向世人宣布了快餐是一种世界范围的产业。追溯历史，快餐作为一个产业最早出现在美国，时间不过一个世纪；而作为现代快餐的发展，在美国也不过 40 多年的历史。但是，现代快餐以其独有的风范令世人刮目相看，而且对各国人民的生活产生了巨大的影响。主要表现在以下几方面：

① 快餐公司已经为快餐投资人带来了丰厚的利润回报，为当地政府带来了大量税收。以麦当劳为例，1965 年 4 月 15 日麦当劳股票在纽约股市上市，新股以每股赢利 17 倍作为底价出售 30 万股普通股，开盘价每股 22.5 美元，当天收盘时就上涨到 36 美元，数周后又上升到 49 美元。麦当劳三巨头克罗克、索恩本和马蒂诺夫人分别持股 52.7%、15.2%、7.7%，使他们一夜之间成为暴富，克罗克的股票相当于 3 200 万美元。截止 1995 年 6 月 30 日，即麦当劳股票上市 30 周年后，1965 年股东以 2 250 美元买下的 100 股麦当劳股票，则已经被分割成了 37 180 股，其价值超过了 140 万美元，相当于原来股本金的 622 倍，相当于年投资回报率为 24.8%。

② 快餐还为当地解决了大量的就业问题。快餐业是一个劳动密集性产业，又可以通过利用小时工吸收大量的闲散劳动力。它对解决社会劳动就业问题做出了巨大贡献。正因为如此，很多国家和地方政府都对快餐连锁企业的投资表示出了极大的欢迎。

③ 快餐对人们的饮食习惯、个人收入的支配、社会生活等方面构成了很大的影响。



④ 快餐对技术、营销、管理和服务业等方面的发展都做出了很大贡献，在快餐业发展起来的许多技术已经被其他许多行业所采用。

⑤ 形成规模的大型快餐集团都有专门的原料供应基地，因此，快餐业可以直接消化大量农副产品，增加农副业产值。

⑥ 带动食品加工机械、建筑装潢业、包装业、食品零售业的发展。

⑦ 快餐业的发展对文化产生深远的影响。快餐是现代文明高度发展的产物，它强调的“快、洁、廉、便”，带动整个社会的主流文化趋于简洁、快速与明朗的格调。

⑧ 快餐业本身就是一种文化，它必然在继承古老烹饪文化精髓的基础上，发展出带有明显时代特征的快餐文化，带给人们更丰富的精神和物质方面的享受，并对整个社会文化产生积极的影响。

当然，快餐的发展，在做出贡献的同时，也带来了一些负面的影响。比如快餐店使用的大量不可降解的白色泡沫包装带来了大量的垃圾，构成了严重的白色污染；快餐大量的纸质包装加重了造纸工业对水的污染和对森林的破坏；快餐需要大量的牛肉，促使放养大量的牛，进而造成了大片草原和植被的严重破坏；快餐的营养均衡问题对日常依赖于快餐提供营养的消费者而言是至关重要的，正因为如此，美国的许多消费者把自己的肥胖症、高血脂症等“现代病”归罪于快餐业的发展，因而导致了抗议性的游行示威。

总而言之，虽然快餐的发展有利有弊，但是瑕不掩瑜，快餐业的发展是社会发展的必然趋势。就我国而言，只要针对快餐可能带来的问题，国家采取一定的政策，并组织专家进行理论的先行研究，这些弊端就可以被克服或减少到最小程度。

在我国，快餐作为一个新型产业，必将成为最富有活力和最具有发展前途的产业之一。其理由如下：

① 在 1999 年，一些报刊把快餐业评为我国未来十年之内最



有发展前途的十大产业之一；目前洋快餐的“大举进攻”和中式快餐的奋力拼搏，被媒体炒得沸沸扬扬。

② 有许多其他产业的企业，开始进入快餐业。

③ 快餐业已成为下岗大军、机关、事业单位转制的首选产业之一，因为该产业进入壁垒低。

④ 国家行业管理机构每年召开的理论研讨会和其他相关会议标志着国家对快餐业的重视。

由此可以看出，在我国，快餐业是一个朝阳产业，必将有一番轰轰烈烈的发展。当然，在快餐业发展的过程中，也出现了一些不尽如人意的地方。比如，有许多被淘汰的快餐店，也有许多鱼目混珠的假快餐店，还有打着特许经营的招牌到处招摇撞骗的假快餐公司。即使一些发展比较好的快餐公司，观念的落后和人才的匮乏，也极大地限制了快餐公司的发展。任何一个产业的发展都是如此，一个公司的发迹，往往意味着更多公司的失败，这是一个正常的规律。麦当劳、汉堡王和肯德基“三剑客”就是从众多失败者当中脱颖而出的。

第一节 快餐与快餐经营

快餐经营在餐饮行业早已存在，如中国传统的包子、油条等，英国的 fish-and-chip 也存在了一个多世纪，汉堡包也有一个多世纪的历史。但是，“快餐”这个词在中国的出现却是近几十年的事，“现代快餐”在美国的发展也不过 50 多年的历史。今天，在我国快餐已成为餐饮业非常重要的一部分。因此，用来指导快餐实践的快餐理论和快餐研究变得愈来愈重要。

任何学科的研究都需要首先界定必要的概念，快餐学科也不例外。因此，我们有必要首先对快餐这个概念作出科学、合理的解释。