

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

R 餐饮业特许 连锁经营战略

朱明侠

主 编

孙志贤 李 芳 编著

Restaurant Franchising



经济科学出版社

特许连锁经营系列教程

朱明侠 主编

餐饮业特许连锁 经营战略

孙志贤 李 芳 编著

经济科学出版社

责任编辑：余建春
责任校对：董蔚挺
版式设计：波讯墨通
技术编辑：潘泽新

餐饮业特许连锁经营战略

朱明侠 主编

孙志贤 李芳 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

蓝马印刷厂印刷

韩各庄装订厂装订

880×1230 32 开 6.5 印张 160000 字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3838-5/F·3141 定价：12.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着中国经济的增长，物质匮乏的时代逐渐远去，只要投资就能赚钱的情形日益罕见，生意难做的感叹不绝于耳。大量掌握资金的投资者因为风险裹足不前，而大量具有一定品牌效应的优秀企业却因资金和管理力量有限而难以快速扩张，坐失市场良机，甚至最终饮恨商场。在这样一种市场背景下，特许连锁经营以其独特的魅力引起了国人的关注。

1987年进入中国的肯德基，以其统一的品牌及形象标识，统一的装修风格，甚至统一的言语笑容，使国人第一次领略了餐饮业特许连锁经营的魅力。特许连锁经营是一种很奇特的资金与品牌的双赢联姻。特许人可以以最小的资本和风险进行扩张，使企业快速拓展市场，增加企业的品牌价值；同时，特许加盟商不必从零开始，可以花钱买一个经过验证了的成功的运作模式，买来特许人全方位的支持，买来成功的最大信心和保障，开始自己做老板。于是，这种奇妙的营销模式迅速吸引了国人的目光，蓬勃发展起来。

特许连锁经营对任何行业不存在禁忌，所谓“特许连锁经营无禁区”，尤其是餐饮业，由于具有市场进入门槛低、消费市场广泛稳定以及产品保存期短等特点，与特许连锁经营有着天然的适配性，因此得到企业和投资者的格外青睐。

然而，餐饮业特许连锁经营绝不意味着“零风险”。从特许人角度来看，中式餐饮企业想走上特许连锁的道路通常面临三大难

题：首先是样本之难。中餐讲究色、香、味、形，在制作过程中过于依赖掌勺厨师个人的经验或感觉，随意性较大，难以推广。其次是拷贝之感。很多企业在发展连锁时存在盲目乐观、急于求成的情绪，往往开到四五家店就头脑发热，开始“冒进”，采用特许加盟的形式遍地开花。然而体系建设跟不上，造成千店千面，此好彼坏，最终结果是大起大落。再者是连锁之痛。成就一个连锁巨人，需要特许人和特许加盟商形成共存共荣的血脉联系，但有些餐饮连锁企业总部与加盟店关系紧张，加盟店不服从总部管理的事时有发生。从特许加盟商角度来看，也有太多的问题需要解决：如何去选择一个可靠而且适合自己的特许连锁体系，避免特许欺诈的风险；如何与总部协调；如何经营和管理自己的加盟店等等。带着这些问题，我们编写了此书，真诚希望有志从事餐饮业特许经营的人士，从中可以获得实际操作上的支持和帮助。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授担任主编，孙志贤、李芳编著。书中如有疏漏和不足，希望广大读者不吝赐教，以便修订本书使其不断充实和完善。

编者

2003年10月

目 录

第一章 餐饮业特许连锁经营概述.....	(1)
一、中国餐饮业经营现状.....	(2)
二、特许连锁经营行业.....	(6)
三、餐饮业与特许连锁经营的适配性.....	(9)
四、快餐特许连锁与酒楼特许连锁	(13)
第二章 餐饮业特许连锁经营中特许人的基本运作	(19)
一、餐饮业主选择特许连锁经营决策	(19)
二、餐饮特许连锁产品、服务体系的开发	(23)
三、餐饮业特许人建立特许连锁经营体系的过程	(26)
第三章 餐饮业特许人的日常支持和管理	(44)
一、餐饮业特许人提供的日常支持	(44)
二、餐饮业特许人管理决策	(50)
第四章 加盟餐饮业特许连锁经营体系决策	(63)
一、加入餐饮业特许连锁经营体系决策	(63)
二、选择要加入的特许连锁经营体系	(64)
三、餐饮业特许加盟商加盟和营业准备	(80)
四、风险的控制与防范	(83)

第五章 特许连锁经营餐厅的选址	(87)
一、特许连锁餐厅选址的原则	(87)
二、餐厅选址的调查方法	(88)
三、餐饮业特许加盟商具体选址策略	(91)
四、CKE 餐厅选址模型	(101)
五、肯德基餐厅的选址	(103)
第六章 餐饮业特许连锁经营的供应链管理	(107)
一、供应链管理概述	(108)
二、餐饮业特许连锁经营体系供应链管理	(112)
存在的问题	(112)
三、餐饮业特许连锁经营体系实施供应链管理的	(115)
可行性分析	(115)
四、餐饮业特许连锁经营体系供应链管理的实施	(118)
第七章 餐饮业特许连锁经营财务分析与管理	(131)
一、餐饮业特许连锁经营体系财务预测与控制	(131)
二、餐饮业特许连锁经营体系财务分析	(134)
三、餐饮业特许连锁经营体系财务管理	(146)
第八章 餐饮业特许连锁经营的文化因素	(149)
一、餐饮企业文化与特许连锁经营	(149)
二、餐饮品牌文化与特许连锁经营	(152)
三、中西餐饮业文化差异比较	(154)
四、餐厅文化气氛设计	(161)
第九章 餐饮业特许人和特许加盟商的关系	(169)

目 录

一、特许人和特许加盟商关系历程的不同 阶段和层次.....	(169)
二、特许人应该注意的问题.....	(172)
三、特许加盟商应注意的问题.....	(176)
第十章 餐饮业特许连锁经营法律问题.....	(185)
一、涉及的有关法律、法规和规则.....	(185)
二、重要的法律文件分析.....	(189)
三、可能出现的法律问题和解决方案.....	(195)
参考文献.....	(198)

第一章 餐饮业特许连锁 经营概述

▼ 本章重点:

- 中国餐饮业经营现状
- 特许连锁经营行业
- 餐饮业与特许连锁经营的适配性
- 快餐特许连锁和酒楼特许连锁

连锁经营作为一种经营形式最早产生于美国，而且已经有了一百多年的发展历史。最早采用连锁经营形式的是工业企业（包括缝纫机公司、汽车制造商及饮料公司等）。经过数十年的发展以后，于1924年诞生了第一家餐饮食品连锁店——美国的艾恩堡（A&W）。尽管连锁经营形式首先产生于工业企业而不是服务企业，但是，这种经营方式在服务业却得到了更为广泛的发展。

1987年进入中国的肯德基，以其统一的品牌及形象标识，统一的装修风格，甚至统一的言语笑容，使国人第一次领略了餐饮业特许连锁经营的魅力。近年来，特许连锁经营在中国火爆起来，并成为最受人关注的商业经营模式，它正在影响和改变着我们的物质生活和精神生活。当然，它在给我们的产业经济带来冲击的同时也带来了新的活力。如今，特许连锁经营已经渗透到我们现实经济文化生活的各个领域，尤其以餐饮业为代表。

一、中国餐饮业经营现状

英文的 restaurant 一词在字典中解释为：在一定的场所，公开地对一般大众提供食物及饮料的设施或公开就餐场所。restaurant 一词从拉丁文 restaur 演变而来，其意指“恢复”，曾用作一种肉汤的名称。到了 16 世纪，法国人才引申其意，用以称呼供应餐饮的组织。作为人类最为原始和基本的生存活动，饮食活动随着社会生产力的发展和社会化大分工的出现，逐步从社会化大生产中分离出来并形成单独的行业。

近年来，我国餐饮业保持了持续增长，从 1991~2003 年的年均增长率达 20% 以上。特别是近两年来，我国餐饮业年增长幅度比国民经济多出 8~10 个百分点，比社会零售总额增长多出 7~8 个百分点。目前我国餐饮网点已达 350 多万家，从业人员超过 1 500 万人。2002 年全社会餐饮业营业额达到 4 368.9 亿元，比 2001 年增长 16.4%，增加额超过 600 亿元，增幅比社会商品零售总额增长高出 6.3 个百分点。

我国的餐饮业为何有如此快速的发展呢？究其原因，一是社会经济发展与人民生活水平的提高，对行业发展起到了有力的支撑作用。二是全行业通过积极适应市场变化，调整经营结构与方向，以面向大众为主做好经营服务，取得了显著成效。三是企业创新经营、开拓市场领域、改善与提高经营管理水平等，有效地引导与促进了消费增长和行业发展。四是经营网点与企业规模的不断扩大使行业持续快速发展。

(一) 当前我国餐饮市场的特点

1. 节假日市场更趋红火, 休闲餐饮发展迅速。元旦、春节、“五一”和“十一”等节日, 市场一年比一年火爆, 餐饮消费成为节假日市场的突出亮点。据对全国十大城市饮食企业的调查显示, 2002年节日期间营业额比上年同期平均增长了30%左右, 老字号店铺与名店营业额最高增长达1倍, 全国节日餐饮市场营业额增幅比平时多出了10个百分点左右。随着人们消费观念的转变, 节假日外出就餐较以往更加普遍和频繁。假日经济的兴起, 带动了餐饮节假日与休闲市场的迅速发展。

2. 家庭私人消费持续增加, 大众餐饮成为市场主体。小吃、快餐、外卖、送餐和家常菜、家庭宴席与成品、半成品等面向家庭、私人消费的经营业务不断增加, 占到很多餐饮企业营业额的80%以上。大众餐饮服务越来越受到广大消费者的欢迎, 已经成为行业和企业经营的主体和重要力量。我国餐饮行业基本实现了以大众消费型为主的经营结构与经营方向。

3. 餐饮食品增势强劲, 厨房工程不断推进。以餐饮成品、半成品、速冻、方便食品为代表的餐饮食品发展势头更趋强劲, 开发与生产范围更加广泛, 进一步满足了市场消费的需求, 形成行业发展新的经济增长点。行业经营领域不断拓宽, 服务方式更趋丰富。餐饮食品的发展, 推动了我国厨房工程的发展, 为百姓走出家庭厨房和减轻家庭厨房负担做出了积极贡献。

4. 特色经营更加突出, 行业水平明显提高。在行业市场竞争日趋激烈的形势下, 广大餐饮企业为了提高市场竞争力, 更加注重个性化特色经营, 菜品质量、就餐环境和管理服务水平逐步得到改善和提高。烹饪技术更加开拓创新, 厨房餐厅更趋现代化, 服务更趋规范化, 菜品质量更趋标准化, 管理更趋科学化。同时, 企业科

技含量也不断增加,电子点菜、计算机管理、网络促销日益普及,企业文化建设不断加强,行业发展水平明显提高。由重品种、重低价向重品牌、重质量方向的转变,从价格品种竞争为主向品牌文化竞争为主的转化,为行业持续发展奠定了良好基础。

5. 竞争激烈。餐饮市场一向以激烈的竞争著称。近些年来,一方面由于大酒店把眼光投向了工薪阶层,放下架子做起了小买卖;另一方面,各类小餐馆如雨后春笋般出现在大街小巷,更加剧了竞争的白热化。竞争给餐饮业带来机遇,但同时也给餐饮业带来风险及难度,它迫使餐饮业经营者不得不顺应餐饮市场走向,转向真正面向顾客、面向市场,调整经营方式以适应人们生活方式的变化。

6. 特许连锁经营加快发展,企业规模逐步扩大。连锁经营作为一种新型的经营方式,在餐饮行业迅速扩展,并形成了一定的基础,显示出广阔的发展空间。老字号企业和名店、特色店积极推广直营和特许连锁,成为行业连锁发展的骨干力量。一大批连锁企业在努力探索、大胆实践和积累完善中发展壮大,并已经粗具规模。目前拥有几十家或上百家连锁店的餐饮企业在各地屡见不鲜。

(二) 餐饮经营方式更新

“民以食为天”,这是一条千古不变的真理。过去人们用餐只是为了充饥,但是随着经济的发展,“吃”不再仅是为了果腹,而且还要满足心理、审美等多方面的需求。

1. 在菜品质量上有更高要求。中国菜讲究“色、香、味、形”,以味为核心,但是天天吃同一种菜肴,会食之无味,人们希望换一下口味,来点新鲜感。在这种情况下,不论什么形式的餐厅,为了迎合消费者的这种需求,都要不断地推陈出新,在保持经营特色的基础上,开发出新食品、新风味。

2. 在用餐方式上追求新潮。传统的经营方法是顾客进餐厅以

后,由服务员拿来菜单进行点菜,然后上菜就餐。而现在不少饮食者在饮食活动中常有一种求异求新的心理,不再固守于旧的进餐方式,时时刻刻都在要求进餐方式的变革。这一方面是由于在温饱问题解决以后,人们在“吃什么”和“怎么吃”的问题上发生了变化,“吃饭有学问”已成为共识。另一方面由于现代人的消费观念转变了,不再讲究排场,而是力求简单、自由的就餐方式。同时在就餐的环境氛围上也产生新的要求,或要求环境清静幽雅、温暖舒适,或要求环境气氛热烈。在这种情况下,各种方便、快捷的餐厅应运而生。连锁快餐便满足了人们的快捷要求,超市餐饮满足了人们自由、无拘束的要求,还有其他的一些例子如外卖式餐厅、休闲式餐厅等则满足了人们求新、求变的心理需求,给人们的生活带来了方便和增加了乐趣。

(三) 西式快餐的冲击

20 世纪 80 年代后期,西式快餐在中国登陆,出现在各大繁华的商业中心,其中以麦当劳、肯德基为代表的国际著名快餐企业成绩尤为突出。它们在食品品质上讲究营养丰富、美味可口,在用餐环境上讲究清洁卫生、幽雅整齐,同时在餐饮经营方式上也不断更新,适应了快节奏的生活,这对我国传统餐饮业提出了挑战。

1. 西式快餐服务速度快。在研究西式快餐的“快”字上,国外快餐业可以说是精益求精,分秒必争。例如肯德基在营业高峰时间,店员会走到排队的顾客中去记录顾客的点餐,这样可以节省 10~20 秒。一般地,西式快餐可以在 10 分钟内上餐,这比传统的中餐平均节省 2~5 倍的时间,适应了目前人们快节奏的生活。

2. 管理严格。西式快餐在制作、销售过程中,实行严格标准化管理,适合大批量生产,推广快。麦当劳快餐公司、汉堡包大王、肯德基和温蒂都是工厂化生产,有统一标准,统一加工工艺。

3. 优质的服务。统一着装，微笑服务，动作轻盈快捷并讲求规范，用工一律实行招聘制，对违反纪律者一律“炒鱿鱼”。

4. 注重形象策划。西式快餐非常珍视和推销自己的品牌。哪里有肯德基哪里就有“白胡子上校”，而那个坐在麦当劳快餐店门前的麦当劳叔叔，在美国学龄儿童最为熟悉的人物中名列第二（圣诞老人名列第一）。无论你是在纽约、曼哈顿还是在中国的大中城市，随处都可以见到麦当劳的“金色拱顶”。

中国人世给国内快餐行业带来了竞争，也带来了机遇。餐饮业在中国向来竞争非常激烈，不属于垄断行业，入世后对餐饮业的影响不大，而且世界上几大快餐业巨头在全球经历了激烈的竞争，因此竞争对它们而言问题不是很大。西餐仿同性强，因此多年的经营经验、稳定的客户群、知名的品牌和服务才是制胜的法宝。西餐在中国获得的巨大成功并不是因为特殊的政策，而是依靠上乘的服务。

中国菜有其独具的特点，然而工业化程度低成为中餐业的致命弱点。据调查，像麦当劳、肯德基等国外一些成功的连锁餐厅，工业化程度已经达到了80%，有的甚至达到90%。而我国餐饮业的工业化程度极低，还不到15%。中式餐饮业之所以难以做大，是因为前店后厨，讲究口味，完全靠师傅的手艺。因此，中式餐饮必须工业化，才能够被复制，才可以大规模地进行营销，形成特许连锁经营的模式。“九头鸟”酒家已经开始开发特许连锁经营系统，通过建立分拨中心，将部分原材料制成半成品，供应给其特许加盟商，同时对其他原材料指定进货渠道和制作方法，以实现标准化，使不同的厨师都能生产出标准化的食品。

二、特许连锁经营行业

特许连锁经营是指特许人将拥有的商标（包括服务商标）、商

号、产品、专利技术、经营模式等以特许连锁经营合同的形式授予特许加盟商使用，加盟商按合同规定，在特许人统一的业务模式下从事经营活动并向特许人支付相应的费用，即独立投资+知名品牌。

特许连锁经营是以特许经营权的转让为核心的一种经营方式。其本质特征可从以下三个方面来理解：

1. 特许连锁经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种商业发展模式。因此，特许连锁经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。

2. 特许连锁经营是以经营管理权控制所有权的一种组织方式，特许加盟商投资加盟店并对店铺拥有所有权，但该店铺的最终管理权仍由特许人掌握。

3. 成功的特许连锁经营应该是双赢模式，只有让加盟商获得比独立经营更多的利益，特许连锁经营关系才能有效维持。

特许连锁经营方式是一种很奇特的资金与品牌的双赢联姻。一方出品牌使用权、经营管理模式、质量标准、服务标准、价格标准和人员培训；另一方出资金、人员和设备，并有偿使用对方的品牌和服务。对于特许人来说，他不必参加连锁店的具体管理工作，可减少资金和人力资源投入，以最小的资本和风险进行扩张，使企业可以快速拓展市场，增加企业的品牌价值。对于特许加盟商来说，可以不必从零开始，采用特许人良好的品牌形象和成功的经营经验，降低了经营风险和投资风险，可以从特许人那里得到经营、管理、培训、法律、财务、原料配给、广告宣传等全方位的支持。根据美国中小企业局调查：经过5年的经营，加盟连锁店的成功率为80%，而自行开店的成功率仅为20%。对顾客而言，可以在任何一家品牌店享受到相同口味的食品 and 相同标准的服务。

有人说，特许连锁经营是21世纪最有魅力的经营模式。在美国，每16分钟就有一家特许连锁经营店开业，40%~50%的零售

额来自特许经营。在中国，引进特许经营模式的全聚德与洋快餐的“鸡”、“鸭”之战令此前落败的中式餐饮重拾信心。

特许经营作为一种投资少、成功率高、风险小的投资方式，正越来越受到人们的关注，众多特许经营的国际知名品牌也纷纷看好中国市场。2002年，在连锁百强中，特许经营企业占到61家；百强中加盟店的销售额达到270亿元，占百强总销售的17%；店铺数5400家，占百强店铺总数的40%；加盟店的销售额和店铺的发展速度都超过直营店的发展。同时，我国特许经营在多个行业有了快速的发展，特许经营体系超过1000家，所涉及的行业超过了50个。除传统的餐饮、零售、个人服务业特许经营体系快速发展外，新兴行业如教育文化、商业服务、家庭服务、汽车服务等特许经营也在快速推进。

但绝不能认为所有的行业都适合特许经营。对于一些统一性和复制性不强的产品而言，其经营和服务比较复杂，如果实行特许经营，便会遇到一些不可逾越的障碍。例如国外有一些出售家具用品的商店，发展比较快，竞争也比较激烈，它们便会推出非常个性化的服务，因为体系本身不确定的因素很多，很难进行严格规范和标准统一。

那么，在特许经营领域，投资者主要看好哪些行业呢？根据调查，发现以下五大特许经营行业尤被投资者看好：

1. 餐饮业。餐饮业是特许经营行业中最受欢迎的投资项目，由于其操作简单，加上市场广阔，深受投资者的青睐。在国内，除了大家熟悉的肯德基、麦当劳、必胜客等著名品牌外，其他一些新的国内外品牌通过特许经营也获得了很大发展，如来自美国的专门销售三明治及色拉的赛百味，香港的以泡沫红茶闻名的仙踪林等。

2. 教育培训。投资教育产业将成为今后投资的热点之一。英语培训、各种管理、技术培训及儿童、幼儿早期教育都很受人们的

欢迎。目前,比较成功的特许连锁经营教育机构已有 EF (English First, 英孚教育)、新加坡的英华美、中国台湾的佳音英语 (Joy Children's Language School) 以及北京的东方爱婴等。其中英孚教育在近 40 个国家设立了 70 多个分支机构,在中国的上海和广州已设有学校。

3. 房地产及中介。随着房地产市场自身条件的成熟,中介服务业的发展壮大,以及电子商务的应用,房地产服务业将成为未来的朝阳产业。21 世纪不动产 (21st Century) 是全球著名的房地产中介机构,它拥有的 6 500 家加盟机构遍及 29 个国家和地区。近几年来,它开始致力于在中国发展连锁加盟事业。

4. 商业服务。在特许连锁经营行业中,商业服务是一种全新的经营业务,它是一种专门为商业领域和商务人士提供服务的行业。总部设在美国的 Post Net (宝驿国际特许连锁经营公司) 是比较成功的特许连锁经营品牌,目前在 16 个国家拥有近千家加盟机构,在中国上海也已设有办事机构。其服务项目包括 UPS/EMS 速递、传真、复印、打印、装订、手提电脑出租、移动电话出租、上网、翻译等。

5. 网络技术。中小企业上网的最佳选择是找一家专门为其提供网络空间、网站建设、网络营销和管理的全方位网络技术服务商,这就为依靠网络技术的特许连锁经营创造了生存和发展的空间。特许连锁经营模式在网络技术领域还是一个崭新模式。目前北京“你好万维网”(www.nihao.net) 建立的网络特许连锁经营体系在互联网技术服务领域正进行着有益的探索。

三、餐饮业与特许连锁经营的适配性

目前,我国餐饮连锁经营的发展速度明显加快,餐饮企业采取