

# 餐饮企业管理研究

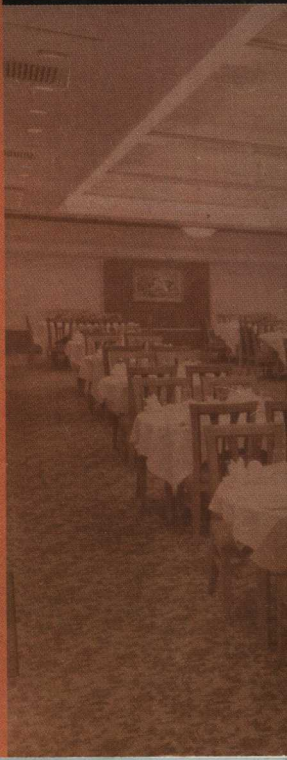
上册

餐饮企业战略

杨铭铎 主编

“中国餐饮企业发展研究”国家教育部人文社会科学研究“十五”规划项目（01JA630063）

中国烹饪协会专家工作委员会推荐全国餐饮业高级管理人员读物





## 内容简介

本书是《餐饮企业管理研究》的上册。全书分为九章。第一章是导言,从总体上阐述我国餐饮业的发展现状、目标、趋势、重点以及餐饮业现代化的内涵和内容;第二、三、四、五章包括餐饮企业使命与战略目标、内外发展环境分析以及价值链和流程再造,阐述餐饮企业战略目标体系的一般理论,并提出餐饮企业战略目标制定的原则和过程,分别从宏观、中观和微观层面对餐饮企业的外部发展环境进行分析和从企业的资源、能力和竞争优势方面对企业内部发展环境进行分析,并从餐饮企业价值增值的内涵和过程入手,重点分析餐饮企业价值链以及流程再造的实现;第六、七章是餐饮企业发展战略的选择和范式,在前四章分析研究的基础上,阐述餐饮企业总体发展战略和经营单位竞争战略的选择,重点研究餐饮企业名牌战略,并分析研究战略的实施、评价和控制;第八、九章阐述餐饮企业的国际化经营战略和文化战略,主要研究餐饮企业国际化战略的选择、实施和控制以及餐饮企业文化的重建战略和传承战略。

本书可作为旅游高等院校、旅游与餐饮研究机构、高等职业学校餐饮管理类专业教师及学生的阅读参考资料,也可作为旅游管理、烹饪、管理工程、企业策划等相关人员的参考用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业管理研究.上册,餐饮企业战略/杨铭铎主编. —北京:高等教育出版社,2007.2  
ISBN 978-7-04-020346-2

I. 餐… II. 杨… III. 饮食业-企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第008428号

策划编辑 张冬梅 责任编辑 陈瑞清 封面设计 张志奇 责任绘图 朱静  
版式设计 王艳红 责任校对 王超 责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社  
社址 北京市西城区德外大街4号  
邮政编码 100011  
总机 010-58581000  
经销 蓝色畅想图书发行有限公司  
印刷 山东省高唐印刷有限责任公司  
开本 787×960 1/16  
本册印张 12  
总印张 32.75  
本册字数 220 000

购书热线 010-58581118  
免费咨询 800-810-0598  
网址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landaco.com>  
<http://www.landaco.com.cn>  
畅想教育 <http://www.widedu.com>  
版次 2007年2月第1版  
印次 2007年2月第1次印刷  
定价 55.00元(三册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20346-00

## 作者简介

杨铭铎，男，汉族，1956年3月出生，博士（后）、教授、留日学者，黑龙江省青年突击手，黑龙江省优秀博士后，国家政府特殊津贴专家。历任黑龙江商学院旅游烹饪系副主任、主任、学院副院长，哈尔滨商业大学副书记、副校长，现任黑龙江省科学技术协会副主席，哈尔滨商业大学中式快餐研究发展中心博士后科研基地主任，黑龙江省旅游学科带头人。哈尔滨商业大学旅游管理、食品科学硕、博士生导师。



学习、研究涉及制冷工程、食品科学与工程、烹饪科学与技术、中式快餐、饮食美学、餐饮与旅游管理等领域，现已在国内外学术刊物上发表学术论文238篇，主编（审）教材、著作54册（套）。完成国家、省部级科研项目39项，在研国家、省部级科研项目10项。兼任黑龙江省政协第九届常委等多项社会兼职。

## 编 委 会

主 编：杨铭铎  
副主编：董丛文 周福仁 周 游 姚凤阁  
编 委：张金萍 邵 雯 金志艳 刘浩宇  
李 璐 刘晓杰 关 萍

# 要重视中国餐饮企业发展的理论研究

(代序言)

张世尧

改革开放以来，我国餐饮业发生了巨大的变化。主要表现在：餐饮业是我国改革开放最早的行业；多年来对国有餐饮企业抓好少数大的、放活大量小的，多种经济成分共同发展，而且民营餐饮企业有了更大发展；餐饮业是增长最快的行业之一，其增长速度始终高于国民经济平均增长速度。作为满足人的第一需要的行业，随着人民生活水平的不断提高，餐饮业必然要发生一系列的变化。餐饮企业必然要接受传统饮食习俗、饮食结构变化的挑战，以新的经营理念、新的经营品种、新的经营方式、新的服务功能为人民群众日益增长的饮食需求服务。餐饮业已经成为我国第三产业中的重要支柱，被社会誉为“朝阳产业”，是我国经济增长的新热点。

与世界发达国家相比，我国第三产业发展相对滞后。许多餐饮企业仍然受到传统经营思想和模式的束缚，经营水平偏低，其重要原因之一是我国餐饮企业的科学研究没有被摆到重要的位置上。但同时我们也欣喜地看到，已有47年烹饪高等教育办学历史的全国第一所商业大学——哈尔滨商业大学（原黑龙江商学院），已经将餐饮企业改革与发展研究纳入到学校的重要科研工作之中。该校所主持研究的“中国餐饮企业发展研究”是我国首项餐饮管理科研项目，已正式列入国家教育部人文社会科学研究“十五”规划第一批研究项目。这个项目的开展将深入探索我国餐饮企业改革和发展中的主要问题，从战略层面、模式层面、运营层面，即从餐饮业的宏观、中观和微观上形成较完整的科学理论体系，填补国内相关研究的空白。我确信，该项研究成果必将对我国餐饮企业发展的理论研究和餐饮业的加快发展起到积极的推动作用。

2006年6月

---

注：张世尧同志原任商业部副部长，现任全国政协委员、中国烹饪协会名誉会长、世界中国烹饪联合会会长。

## 郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

**反盗版举报电话：**(010) 58581897/58581896/58581879

**传 真：**(010) 82086060

**E - mail：**dd@hep.com.cn

**通信地址：**北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

**邮 编：**100011

**购书请拨打电话：**(010)58581118



# 目 录

<b>第一章 导言</b>	<b>1</b>
<b>第一节 我国餐饮业的发展</b>	<b>1</b>
一、我国餐饮业的现状	1
二、我国餐饮业的发展目标与趋势	7
三、我国餐饮业发展的重点	8
<b>第二节 餐饮业的现代化</b>	<b>10</b>
一、餐饮业现代化的内涵	11
二、中国餐饮业现代化的内容	11
<b>第二章 餐饮企业的使命与战略目标</b>	<b>16</b>
<b>第一节 餐饮企业的远景和使命</b>	<b>16</b>
一、餐饮企业的远景	16
二、餐饮企业的使命	17
<b>第二节 餐饮企业战略目标体系</b>	<b>21</b>
一、餐饮企业战略目标的内涵	22
二、餐饮企业战略目标的特征	23
三、餐饮企业战略目标的内容	24
四、餐饮企业战略目标体系的构成表示	25
五、餐饮企业战略目标体系中的相互关系	28
<b>第三节 餐饮企业战略目标的制定</b>	<b>29</b>
一、餐饮企业战略目标制定的原则	29
二、餐饮企业战略目标制定的过程	30
三、餐饮企业战略目标制定需注意的问题	32
<b>第三章 餐饮业的发展环境与趋势</b>	<b>33</b>
<b>第一节 餐饮企业的宏观环境分析</b>	<b>33</b>
一、餐饮企业宏观环境分析的目的	33
二、餐饮企业宏观环境的分析	34
三、餐饮企业宏观环境分析的方法	39
四、餐饮企业宏观环境分析的注意事项	39
<b>第二节 餐饮企业的行业环境分析</b>	<b>40</b>



一、餐饮企业行业环境分析的目的 .....	40
二、餐饮企业行业环境分析的方法 .....	40
三、成功关键因素分析 .....	48
<b>第三节 餐饮企业的竞争对手分析</b> .....	49
一、主要竞争对手的界定 .....	49
二、餐饮企业竞争对手分析的内容 .....	49
<b>第四章 餐饮企业的资源与能力</b> .....	<b>53</b>
<b>第一节 餐饮企业的资源分析</b> .....	53
一、餐饮企业的资源分类 .....	53
二、餐饮企业资源分析过程 .....	56
<b>第二节 餐饮企业的能力分析</b> .....	58
一、组织效能分析 .....	59
二、市场营销能力分析 .....	59
三、财务能力分析 .....	64
四、生产运作能力分析 .....	68
五、企业文化分析 .....	69
<b>第三节 餐饮企业的竞争优势分析</b> .....	70
一、竞争优势的特征 .....	70
二、竞争优势的种类 .....	72
三、竞争优势与企业战略 .....	73
<b>第五章 餐饮企业价值链与流程再造</b> .....	<b>75</b>
<b>第一节 餐饮企业的价值增值及其过程</b> .....	75
一、餐饮企业价值增值的内涵 .....	75
二、餐饮企业价值增值的过程 .....	76
<b>第二节 餐饮企业的价值链分析</b> .....	77
一、餐饮企业基本活动分析 .....	77
二、餐饮企业辅助性活动分析 .....	80
三、餐饮企业价值链的关联性分析 .....	82
<b>第三节 餐饮企业的流程再造</b> .....	83
一、餐饮企业流程再造的实施框架 .....	85
二、餐饮企业流程再造的实现原则 .....	85
三、餐饮企业流程再造的实现过程 .....	86
<b>第六章 餐饮企业发展战略的选择</b> .....	<b>91</b>
<b>第一节 餐饮企业总体发展战略</b> .....	92
一、稳定型战略 .....	92
二、增长型战略 .....	94

三、紧缩型战略 .....	97
四、餐饮企业战略选择应用工具介绍 .....	99
<b>第二节 餐饮企业经营单位竞争战略</b> .....	100
一、成本领先战略 .....	100
二、差异化战略 .....	102
三、集中化战略 .....	106
<b>第三节 餐饮企业名牌战略</b> .....	107
一、名牌及名牌战略的内涵 .....	108
二、餐饮企业实施名牌战略的切入点 .....	109
三、餐饮企业名牌战略实施的逻辑结构 .....	112
<b>第七章 餐饮企业发展战略范式</b> .....	<b>116</b>
<b>第一节 餐饮企业发展战略的实施</b> .....	116
一、餐饮企业战略实施的原则与过程 .....	116
二、餐饮企业战略实施与资源 .....	119
三、餐饮企业战略实施的方式 .....	121
<b>第二节 餐饮企业发展战略的评价</b> .....	128
一、餐饮企业战略评价的原则 .....	128
二、战略业绩衡量方法 .....	131
<b>第三节 餐饮企业发展战略的控制</b> .....	134
一、餐饮企业战略控制的原则 .....	134
二、餐饮企业战略控制的过程 .....	135
<b>第八章 餐饮企业国际化经营战略</b> .....	<b>137</b>
<b>第一节 中西餐饮企业发展的比较</b> .....	137
一、中西餐饮企业的差距 .....	138
二、中国餐饮企业发展对策 .....	142
<b>第二节 餐饮企业国际化经营的环境分析</b> .....	143
一、政治、法律环境 .....	143
二、经济环境 .....	144
三、自然环境与人文环境 .....	145
四、国际经营环境的综合评估 .....	146
<b>第三节 餐饮企业国际化经营战略的选择、实施与控制</b> .....	146
一、餐饮企业国际化经营战略的选择 .....	146
二、餐饮企业国际市场进入战略 .....	149
三、餐饮企业国际化经营战略的实施与控制 .....	152
<b>第九章 餐饮企业文化战略</b> .....	<b>158</b>
<b>第一节 餐饮文化概述</b> .....	158





# 第一章 导言

## 第一节 我国餐饮业的发展

餐饮业是通过饮食加工制作、销售并提供饮食场所的方式为顾客提供饮食消费服务的行业。它包括酒楼、宾馆、饭店、菜馆、饭铺、酒馆、餐厅、小吃店、大排档、冷饮店、酒吧、咖啡屋、茶社等专门行业以及各种对外经营的食堂和摊车等。它们主要集中在游乐区、风景区、城镇的闹市区、学校区、车站码头等地，与旅游业、娱乐业、交通运输业以及金融、商贸行业相互配套，构成了第三产业的重要组成部分。餐饮业是我国第三产业中的一个传统支柱产业，是提高生活质量的重要环节，也是开拓就业渠道、振兴经济的重要途径，在改善人民的生活和实现家务劳动社会化中发挥着越来越重要的作用。被经济学界誉为“朝阳产业”的餐饮业必将是 21 世纪我国经济增长的新热点。一个地区餐饮业的发达水平往往标志着该地区的经济发达程度。

### 一、我国餐饮业的现状

从 1949 年新中国成立直至 1987 年，我国餐饮业的所有制结构均为国有和集体两种形式。改革开放以后，餐饮市场最先获得开放，我国餐饮业得到了迅速的发展。

#### (一) 我国餐饮业的特点

随着我国经济发展的逐步回升，经济活动增多，城乡人均收入持续增加，需求渐旺，对餐饮业发展起到了有力的推动作用，餐饮市场日趋繁荣。目前我国餐饮业主要呈现以下特点：

##### 1. 行业对社会的贡献更加突出

从我国餐饮业的发展轨迹来看，餐饮业的经营领域不断拓宽，行业规模日趋扩大，国民经济贡献率不断提高，社会经济地位更加突出。据商务部新闻办公室发布，2005 年我国餐饮业持续快速增长，全年餐饮业零售额实现 8 886.8

亿元,同比增长 17.7%,比上年净增 1 336 亿元,与改革开放初期的 1978 年相比增长了 161 倍,其增长幅度不仅高于全国的 GDP 增长速度,而且高出社会消费品零售总额增幅 4.8 个百分点,占社会消费品零售总额的比重达到 13.2%,对社会消费品零售总额的增长贡献率约为 17.4%,比上年提高 7.2 个百分点。全年实现营业税金 488.78 亿元,同比增长 17.8%。据测算,目前我国餐饮业网点超过 400 万个,从业人员超过 1 800 万人,企业结构不断调整,为社会经济的发展、市场的繁荣、振兴地方经济和解决劳动力就业等做出了重大贡献。

## 2. 现代餐饮发展步伐加快

我国餐饮业品牌竞争的局面已经形成,行业发展进入新的阶段。科技手段的运用更加突出,技术创新和科学管理受到重视,集中配餐配送应用广泛,行业教育培训水平和从业人员素质提高,现代经营管理理念加强,营销举措普遍施行,营销手段不断细化,满足消费者餐饮需求多样化,同时,餐饮促销手段日益多样化、灵活化。品牌文化日趋提升,餐饮企业更加注重饮食文化氛围的烘托与营造,追求整体的完善与舒适,力求符合餐饮企业的市场定位和档次类型等,发展的基础条件越来越好,标准化、工厂化、规模化和科学化的进程不断推进,由传统餐饮向现代餐饮发展的步伐加快。另外,快餐业迅速发展,为满足市场需求、服务大众生活、扩大内需、开拓服务消费市场做出了积极的贡献。

## 3. 投资主体趋向多元化

餐饮业作为开放较早、市场化程度较高的行业,社会对餐饮业的投入不断增强,使得餐饮业的规模不断扩大,出现了多种经济成分并存的繁荣局面,尤其是民营、私营和三资企业比例继续增加,网点持续增多。虽然传统的国有餐饮企业网点所占比例减少,但国有餐饮企业仍以技术、品牌、信誉等优势占据市场,发挥着示范和骨干作用,优势企业实力不断增强;外资及合资企业在餐饮百强企业中占有三分天下,私营与股份制企业占据半壁江山。一批老字号企业得到积极的保护和发展,凭借着较好的信誉、技术和文化优势在各地发挥着品牌示范的作用。随着餐饮企业股份制改革的步伐加快,投资主体多元化的趋势更加明显,行业所有制结构已经发生了根本的变化(见表 1-1)。

表 1-1 2003 年底我国餐饮业网点构成

企业类别	点数(万家)	比例(%)
个体企业	365.6	91.5
私营企业	22.4	5.6
内资企业	11.24	2.8
外资企业	0.41	0.1
合计	399.65	100

#### 4. 各种风味相互交融

我国地大物博、民族众多，在悠久的历史长河中诞生了众多饮食的发明创造，精湛的技艺烹饪出风味独特的千万品类，构成了不同的饮食文化特色。这不仅形成了饮食品种、风味的多样性和丰富性，而且在不同的地区形成了品种的独特性和差异性。随着经济发展和人民生活水平的提高，逐步出现了各种风味共融的全方位的风味格局。我国 56 个民族的饮食文化相互交融，八大菜系交相辉映、推陈出新，各种地方风味遍及神州大地。以东北菜为例，近年来在北京、上海、天津、深圳、武汉等地“火”了起来，成为当地风味菜肴的重要组成部分。同时国际知名餐饮企业，如麦当劳、肯德基、汉堡王、必胜客等已相继登陆，这不仅丰富了我国的餐饮市场，也对我国的餐饮业构成更加严峻的挑战，当然，中西合璧的食品也诞生了。如用土豆粉、小麦粉、葱、红灯笼椒片、牛肉等原料制作的“葱油饼”，配上中国茄汁的三文鱼等，都深受人们的欢迎。

#### 5. 经营模式推陈出新

随着餐饮业规模的不断扩大，经营模式的逐步创新，餐饮市场的激烈竞争以及人民饮食需求向高层次发展，多种经营模式并行的格局已成为餐饮市场的一大特色。餐饮市场覆盖面的日益扩大，使得企业之间、行业之间的交融日益突出。餐饮企业搞商品批发、食品加工，商场剧院搞餐饮店等，表明餐饮行业经营服务领域正走向多元化。现代消费者对饮食的消费需求一般具有个性化、多样化、品牌化、营养健康化、经济实惠化、大众优质化、快捷方便等特点。围绕人们消费需求的变化，面对激烈竞争的餐饮市场，餐饮企业经营模式不断推陈出新，出现了音乐餐厅、卡拉 OK 餐厅、小吃街（城）、西饼屋、啤酒屋、咖啡屋、自助餐厅、快餐店、送配（配餐）中心、美食广场、超市餐饮、网上餐饮、学生餐、航空餐饮等形式，并运用现代营销理论，采取多种促销策略，如折扣、优惠、赊销、会员制、有奖销售、超时服务等。连锁经营更是具有生命力的模式，有关资料表明，2005 年全国限额以上连锁餐饮企业尤其是直营连锁快餐企业营业收入大幅增长。其中，东部省市连锁快餐的营业规模明显超过正餐，广东快餐的市场份额高达 90%，江苏、上海、辽宁、北京、浙江、山东等东部省市也已达 50% 以上，连锁经营已经成为餐饮业做大做强的主导经营模式。集团化模式也是一种必然的趋势。总之，各种餐饮经营模式均以自己的供给特征来满足人们某一层、某一侧面的饮食需求。

#### （二）我国餐饮业面临的问题

虽然自改革开放以来，我国的餐饮业取得了令人瞩目的成绩，但是应该本着客观的态度来看我国餐饮业发展中存在的问题和面临的挑战。

##### 1. 内部问题

(1) 经营方面。我国餐饮业在经营方面存在以下六个方面的问题：

① 企业经营规模较小。虽然我国餐饮业 2005 年的营业额达 8 886.8 亿元，有 400 多万个营业网点，但行业中以中小餐饮企业居多，难以应对国际大企业的挑战。以 2004 年中国餐饮百强企业来说，其营业额构成如表 1-2 所示。

表 1-2 2004 年中国餐饮百强企业营业额构成

营业额区间 (万元)	1 000 000 以上	500 000 ~ 1 000 000	100 000 ~ 500 000	50 000 ~ 100 000	30 000 ~ 50 000	20 000 ~ 30 000	20 000 以下
个数	1	0	7	13	17	17	45

其中位居第一位的是外资企业中国百胜餐饮集团，它的营业额 1 186 879 万元，是位居第一百名安徽省金满楼饮食集团有限责任公司营业额 10 666 万元的 111.3 倍！可以想象，那些数量众多的社会餐馆规模更是微小，和外资企业差距更大！如此微小的规模，在日益激烈的市场竞争中，实在难以生存，更谈不上发展。

② 产品科技含量较低。我国餐饮产品科技含量低的主要原因在于两个方面：首先，中餐从开始就是建立在“一家一户”小生产的农业文明的基础上的，主要靠师傅带徒弟传授技艺、手工操作，主观随意性强，缺乏标准化，难以规模化。操作者以对烹饪操作的“艺术”感培养实现其餐饮产品的加工，导致了我国烹饪操作的科技含量单薄。其次，器具和设备决定加工手段，而我国现有烹饪器具和设备仍然较为落后，加工手段落后，产品科技含量就不可能高。

③ 产品创新不足。餐饮企业产品创新是顾客需求发展的要求，是餐饮企业在市场上求得生存和持续发展的要求，符合经济发展的规律，符合知识经济发展的要求。它一方面有助于餐饮企业适应顾客需求发展的变化，紧跟消费潮流，掌握市场主动权，另一方面有助于餐饮企业维持竞争优势。目前餐饮企业在产品创新方面还存在很多问题，主要有以下几方面：一是缺少产品创新的研发机构；二是餐饮企业管理层缺乏创新意识及相关知识；三是目前餐饮行业产品创新只停留在菜点更新的浅层次上，未提高到核心产品、形式产品、附加产品等广义产品层次上。

④ 少数企业诚信水平不高。无论过去、现在或将来，诚信都是餐饮企业生存和发展的重要条件。诚信已成为餐饮企业扩大交往、促进合作、走向世界的通行证。诚信作为餐饮企业发展的基础，是支持品牌的重要保障。拥有了诚信，品牌可以获得巨大的价值，反之，品牌将走向灭亡。但是，在时下竞争日益激烈的经济环境中，个别餐饮经营者为了牟取利益，采取了诸如以下的不顾



诚信、破坏形象的经营手段：欺诈经营。如有的酒楼菜单不明码标价，结账时多收款，还有的酒楼点菜是一份菜单，结账时则是另一份菜单。缺斤少两。如有的酒楼鲜活品不当消费者的面过称，有的甚至不给消费者任何提示，直接烹饪上桌，即使不够斤两消费者也无证据。酒水价格奇高。如一盒零售六元的饮料在酒楼卖到二十几元，一瓶零售三元左右的啤酒在酒楼卖到十几元。另外，像媒体曝光较多的“口水油”现象，让人不寒而栗、触目惊心，严重地伤害了消费者的身心健康。不诚信经营的企业虽然仅占餐饮企业的极少数，但它严重地损害了餐饮业的整体形象。

⑤ 食品加工卫生标准较低。中国餐饮食品虽然具有品种繁多、色香味俱佳的美誉，但是在原材料的选择、加工烹制技术、厨房条件和就餐环境方面确实存在着许多问题。如有的厨房卫生太差，粗加工操作台与精加工操作台连成一片；炸制食品用油反复多次、高温使用，颜色发黑、污垢沉淀较多等现象屡见不鲜。国外餐饮业的卫生标准较高，食品都是封闭冷藏运输，厨房的粗加工间和精加工间严格分开，厨房卫生和餐厅卫生同样清洁，基本没有露天加工、敞车运输食品的情况。我国餐饮业在卫生标准、卫生条件的检测手段、就餐环境卫生、从业人员的卫生意识等方面与国外餐饮业相比还存在着不小的差距。加入 WTO 对我国的饮食安全提出了新的更高的要求，我国餐饮业的卫生标准应努力同国际标准保持一致。

⑥ 计量标准不规范。加强餐饮业的计量监督管理，使计量标准规范化，有利于制止利用违法计量手段欺骗消费者的不法行为，能够更好地保护消费者的合法权益。目前，我国餐饮业计量存在的主要问题：一是餐饮业经营者普遍缺乏计量法制观念，计量管理意识淡薄。除一些大饭店外，绝大部分从事餐饮业的单位和个人，对《计量法》、《标准化法》、《产品质量法》以及其他相关的法规，知之甚少或干脆不知，从而未能按照相关规定制定必要的商品质量、计量管理制度及进货检查验收制度，餐饮业经营者使用未经检定、超过检定周期计量器具的现象还较为普遍。二是餐饮业经营单位整体计量管理水平不高，计量管理制度尚不健全。许多小型餐饮店根本没有配备必需的计量器具，有的甚至用家用度盘秤去称售龙虾、鲍鱼等价格很高的海产品，相当一部分餐饮业经营单位没有配备专兼职的计量管理人员，只有不到 10% 的餐饮业经营单位在菜单中明示了净含量或主要原料净含量配比。三是使用不合格计量器具、使用非法定计量单位以及缺斤短两等违法现象还普遍存在，有的甚至还故意损坏计量器具的准确度或者利用计量器具进行作弊以坑害广大消费者。

(2) 管理方面。我国餐饮业在管理方面存在以下问题：

① 家族式管理。家族式管理目前仍是我国企业管理的主要模式之一，我

国民营、私营企业绝大部分实行家族式管理，餐饮业尤为如此。家族式管理毕

竟是一种原始的管理模式，随着企业规模扩大和管理专业化，这种管理的缺陷不可避免地暴露出来，主要表现在：第一，家族式管理缺乏完善的决策监督机制，降低了决策的科学性和合理性。几乎所有重大决策都靠企业个人独断做出，所有者的权力无制约，缺乏有效的监督。由于缺乏民主管理机制和集思广益，企业做出错误决策的风险较大，尤其是在企业规模扩大后，这种风险会更大。第二，家族式管理难以搭建合理的人才结构。家族式企业的内部关系以血缘、亲情这一天然的人际关系为依托。家族成员几乎占据了企业所有重要职位，客观上阻止了优秀人才进入企业，企业的分配也以保证家族利益为主要目标，严重背离了基本的公平原则。这些既严重挫伤非家族成员的工作热情，又使家族成员丧失了提高素质的压力和动力。第三，家族产权制度无法实现相应的外部利润。家族产权制度在一定程度上适应了企业初期发展的需要，但随着企业规模的扩大，家族式企业所无法实现的外部利润将愈来愈大。例如所有权结构单一，无法满足规模经济的需要；所有权与经营权不分，也无法获得资本与管理分工带来的收益。

② 从业人员素质参差不齐。中国餐饮业的从业人员多数是低文化层次的群体，其中初中、高中文化水平的居多，拥有大专以上学历的专业技术人员和管理人员极少。国际上著名品牌餐饮业的从业人员中，具有一定专业技术的高学历人才较多，有专门从事研究开发、企业管理、市场营销、产品研究等的专业人才，使企业能够不断开发新品种，引导市场消费潮流。企业的竞争，主要是人才的竞争。随着经济的发展、人们生活水平的提高，餐饮业必须不断适应消费者对卫生、营养、健康和个性化餐饮产品的消费需求，而人才是迎接这一挑战的关键因素。

## 2. 外部问题

(1) 国际著名餐饮品牌的冲击。全球快餐连锁十大著名品牌企业中，已有八家——肯德基、麦当劳、必胜客、吉野家、德克士、大家乐、永和大王、罗杰斯<sup>①</sup>进入中国。据悉，百胜2004年在中国市场上保持20%的开店增长率，其中肯德基开始进入四线、五线城市，甚至向镇、村挺进。中国百胜餐饮集团总裁苏敬轼自豪地说：“中国是肯德基在全球发展最快的市场，其利润已占美国本土之外市场利润的三分之一。”另外，麦当劳2004年底获商务部关于其在中国开展特许经营的批文，国内将建特许经营办事处启动特许经营，个人资金达到250万~320万元即可申请加盟。国际著名餐饮品牌进入中国市场，一方面不可否认地丰富了中国的餐饮市场，也为发展缓慢的中国餐饮业打开了一扇

<sup>①</sup> 2002年6月18日，北京罗杰斯餐厅通过法律手续，正式与美国罗杰斯公司停止授权协议，已全部更名为“乐杰士”。