

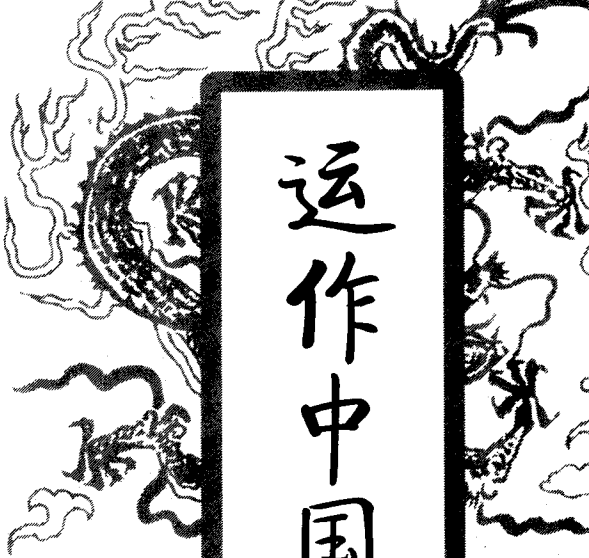


运作中国餐饮产业

任宽 著



经济管理出版社
ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



运作中国餐饮产业

任克 著



经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

运作中国餐饮产业 / 任宽著. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-549-1

I. 运... II. 任... III. 饮食业—投资—研究—中国 IV. F719.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 026996 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 马

技术编辑: 张 马

责任校对: 孟赤平

880mm×1230mm/32

5.875 印张

10 千字

2006 年 5 月第 1 版

2006 年 5 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

书号: ISBN 7-80207-549-1/F·466

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



作者简介

任宽 出生于1969年9月。毕业于北京内燃机总厂职工内燃机学院，财经专业，学历平平，名不见经传。1991年作者带着用中国的烧饼加肉代替麦当劳的汉堡包的幼稚想法，离开了稳定的大型国有企业的办公室，从一名工人开始进入了饮食业。于1996年成立了自己的公司。当年上半年通过做代理生意盈利30万元，而下半年企图建厂生产代理的产品，结果赔了45万元，这个失败让作者明白了随着社会化的大分工，已不再是单打独斗的时代，分工合作讲求共赢才是发展的硬道理。这本书是作者15年的思想沉淀和经历的总结，非常务实。为金融资本进入餐饮业提供了理论依据和指导方法，作者在书中以坦诚、率直的语言真实地反映了目前中国餐饮产业的实际情况，本着不做事后诸葛亮的态度，直面困难，解决问题，对于目前中国餐饮产业的弊端针锋相对地提出了自己的看法。

前 言

随着中国经济的高速发展，中国在世界的地位正在不断提高，特别是加入 WTO 后，中国正式融入国际社会。中华饮食文化有着几千年的历史，自古至今深受世界各国人民的喜爱。通过奥运会和世博会的宣传和举办，会有越来越多的人喜爱中餐。

中国餐饮产业对于资本市场而言是陌生的，几乎是一块处女地。近几年，不少投资家开始关注中国餐饮产业，但中餐自古以来就停留在手工阶段，无法用正规的工商管理手段运营，尽管有上万亿元的市场潜力，投资家却无从下手。中餐企业经营者也都面临着一个在做大后管理失控的瓶颈。

本书正是在这一背景下诞生的，目标极其明确，即为资本市场进入中国餐饮产业铺路搭桥，以零售业的模式对接食品工业和餐饮产业。书中有一整套的理论指导中国餐饮产业的发展方向，在书中将中国餐饮产业视为第二零售业（第一零售业为商场、超市等

卖场)，是食品工业及相关产业的终端渠道。本书将中国餐饮产业分为火锅店、烤肉店、面馆、米粉店、盖饭专卖店、菜馆、小吃店、自助餐厅、休闲餐厅、饼屋（餐饮业的食物店）等十种业态，并逐一做了餐饮工业化分析。将目前餐饮业发展分为五个阶段，第一阶段为选项和定型，第二阶段为培养市场，第三阶段为标准化阶段，第四阶段为工业化阶段，第五阶段为形成分工、进入零售业。美国的麦当劳等世界级餐饮巨头已达到第五阶段，在全世界拥有上万家店，日本的吉野家等餐饮企业已达到第四阶段，在全世界拥有上千家店，而中国最优秀的餐饮企业仅在第三阶段，仅有上百家店，大多数是在第一阶段和第二阶段。作者认为，餐饮业的发展绝对离不开食品业的配合，但中国的餐饮产业只有进入第四阶段时，才可能使食品工业真正服务于餐饮业，并使餐饮业带动食品工业发展，完成以零售业的模式对接食品业和餐饮业。作

者自认为已找出中国餐饮产业与国外发达国家同行差距的本质原因，并指出超越国外发达国家餐饮产业的思路。书中以“指点江山”的方式，大胆地提出使中华老字号基业常青的方法，详细论述了中国餐饮产业的差异性和服务性的优势，并认为未来几十年中国餐饮产业可能是在海外唯一可以立足和发展的中国零售服务业。

因为作者对中国餐饮产业的振兴充满激情，书中的语言过于坦诚、直率，作者非常尊重书中提到的每一个企业和企业家，非常希望以朋友的初衷为书中提到的企业出谋划策、解决困难，绝对没有伤害任何人的意思，如有冒犯，请予以宽容。希望您通过阅读这本书可以解决一些实际的问题，并希望有机会可以一起交流和切磋。

作 者

2006 年 4 月

目 录

第一章	餐饮业是零售终端渠道	1
第二章	中国餐饮产业的当务之急	9
第三章	中国餐饮产业目前的弊端	15
第四章	火锅店的发展方向	23
第五章	烤肉店的发展方向	41
第六章	经济实惠的盖饭	47
第七章	时尚的休闲餐厅	61
第八章	面的世界很精彩	69
第九章	尚待挖掘提炼的米粉	89
第十章	餐饮业发展的五个阶段	95

第十一章	中国餐饮业发展的条件	101
第十二章	中式菜馆的发展方向	109
第十三章	中国小吃的发展	115
第十四章	饼屋的推广	123
第十五章	自助餐的美好前景	131
第十六章	从综合走向专业	141
第十七章	餐饮业的服务优势	149
第十八章	中国餐饮业的海外发展	153
第十九章	中国餐饮产业的品牌运作 ...	157
第二十章	中华老字号的发扬光大	171

第一章 餐饮业是零售终端渠道

中国餐饮业的发展应借鉴美国运作模式

中国餐饮业大致可分为传统手工技术型和现代工业化规模型两种。

传统手工技术型餐饮业：厨房聘用的是有专业技术的厨师，菜品的水准取决于厨师的技术，是以厨师手艺的高低来决定酒楼兴衰，是一种自产自销作坊式的餐饮模式。

关于传统手工技术型餐饮业的补充说明：目前中餐这种传统餐饮模式应占到餐饮市场份额的 99% 以上，比如传统的八大菜系，比如像传统的丰泽园是以王义均总厨师为技术代表，精心烹制传统鲁菜，独此一家，别无分号。分号不是不可以开，只是开了后技术和管理上无法控制。我们用老北京的房屋格局来比

喻传统的餐饮业，高档的称为四合院，比如丰泽园、谭家菜、仿膳就是四合院，普通的中低档餐厅就是平房大杂院。目前正规的四合院并不多，而以平房大杂院为主，尚未形成像房地产业建造商品房的局面，并没有投资商和发展商进入这个领域，这就是为什么餐饮业虽有万亿元市场的份额，但在我国上市的公司不超过五六家的原因。

现代工业化规模型餐饮业：这种餐饮模式是各种原辅料和加工机械全部由各类食品加工专业厂商提供，厨房工人按照规定操作，并不掌握核心技术，核心技术由企业专业部门控制和研发。

本书所讲的运作中国餐饮产业指的是第二类，主要论述的是现代化餐饮业。如果用房地产来形容现代化、工业化的餐饮业，像商品房一样，这是未来的发展趋势，这一过程一定是在拆掉平房大杂院基础上建造起现代化的高楼大厦。这类现代化餐饮产业适合在火锅店、面馆、自助餐、休闲餐厅、中式菜馆等有庞大市场和销售潜力的领域里发展。比如美国的百胜公司和麦当劳，就是这种形式的餐饮业，这种形式的餐饮业在餐饮市场份额会占到 70%。换句话说，具有 7000 亿元以上的市场份额在资本市场上所蕴涵的潜力将是巨大而持久的。

分析现代化餐饮产业的业态模式：它是食品工业产品的零售终端渠道，是一种新型的特色零售业。它就像国美电器、宜家家具、“7-11”（营业时间早7点到晚11点）等零售终端一样，只不过更具有自己的特色，是食品工业发展到一定程度的必然产物。

大家公认快餐业具有美国的特色，这是因为美国的食品工业特别发达。市场上企业分工明确，有合作共赢意识，而且在资本市场有良好的融资环境。比萨饼源于意大利，是美国人把它工业化后变成了自己的产业。

搭建餐饮零售终端平台，是农业→食品工业→零售业的一个垂直整合的产业链。比如，开一个面馆，如果用传统的餐饮模式，一定是自己买原料、自己制面、自己洗菜、自己烹制等，总之从开店到采购、制作到经营，一家全包了，并认为这样做最省钱，不考虑合作，所有的钱一家全赚了。而用现代化的餐饮模式开面馆，应将面馆视为零售店，开店的企业一心只考虑开店经营（选址、店面管理、服务培训和维护好自己的品牌等），而产品的原料制作、机械供应和研发交给合作伙伴（供应商）来完成，有钱大家赚，实现共赢。比如麦当劳的汉堡包，它的面包、肉饼、蔬菜、调料、加工设备分别来自不同的大型专业生产厂

家，在麦当劳餐厅进行简单的组合，形成麦当劳自己的汉堡包。和汉堡包一样，面馆的面条、汤料、配菜、煮制设备分别由不同的大型厂家来提供。在面馆里经过简单操作，便可煮出一碗物美价廉、口味极佳的面来。

可以参观一下北京海淀区五道口的韩国希杰集团的希珍面吧。

渠道为王，做现代化餐饮业视为做卖场。中国的国美电器、世界的沃尔玛之所以在最短的时间内能快速发展，是因为它们立足于建立商品的零售渠道。但这种零售渠道往往竞争极其激烈，它们没有自有品牌的产品（最多是贴牌），市场上有很多和它们类似的企业，例如大中电器、苏宁电器、永乐电器等往往是短兵相接的价格战。因为大家卖的产品都大同小异，就是比谁的价格低，走的都是低成本的路线。这种低价格往往是开店的把这种压力转给供应商和制造商，很大程度上不是良性竞争，因此有自己特色的卖场才是未来发展方向。比如说快客、好邻居、超市发等小型食品超市都能买到几乎是相同品牌的产品，供应商都是相同的。为了增加自己的特色，像美国的“7-11”，有一部分商品，特别是餐饮类商品，如以盒饭、便当等突出自己的特色来招揽顾客，以提高自己的竞

争力。这种业态形式，目前市场几乎已接近饱和，要想进入这个产业比登天还难。但是餐饮业零售终端则不同，因为它有一个组装过程，把供应商提供的产品变成了自有品牌的商品。比如日本的很多拉面连锁店，面条的供应商、汤料的供应商都是相同的，但是在店里被组合成有自己特色的产品。

这里一定要提一下星巴克。星巴克是将零售终端渠道这个概念运用得淋漓尽致的典范。最早的星巴克咖啡店只批发和零售咖啡原料，在它濒临破产的时候，霍华德·舒尔茨迅速调整了咖啡店的业态模式，将咖啡专卖店调整成餐饮式的休闲咖啡厅。在星巴克里，你不仅可以品尝各式咖啡和饮料，也可享受各式甜点、快餐，更可以将精美的咖啡用具、印有星巴克标志的杯子以及袋装的咖啡豆，作为零售商品带走。星巴克还推广了休闲的环境，借助咖啡厅这个零售渠道，星巴克与唱片公司合作，出售自己店内风格的音乐唱片，将咖啡的文化带回家中享受。星巴克又与百事饮料公司合作，生产星巴克牌瓶装咖啡饮料，在各大超市出售。一个小小的咖啡店，将零售渠道这个概念发挥到了极致。在全世界成千上万家小小的星巴克咖啡店便形成了庞大的市场。

万通地产的冯仑先生曾说过，房地产的模式有美

国模式和香港模式之分。香港模式就是买地、建房、卖房一包到底，而美国模式则是分工合作。在中国餐饮业也存在着各种不同的运作模式，我们书中所说的这种运作模式也可称为美国的运作模式。即将餐饮业视为零售终端，视为特色零售业，供应商与餐饮零售店是一种战略合作伙伴关系，这种关系要比一般零售店与供应商的关系要紧密得多。

初级阶段的现代餐饮模式已开始崭露头角。很多食品工业加工厂由于与零售业合作，利润被零售商挤压得很微薄，不堪忍受零售商的苛刻条件，积极为自己的产品开辟通路，往往以快餐店的形式自己开专卖店。如：河南三全速冻食品公司准备开快餐连锁店来消化自己的产品，这样便可自己进入终端零售市场，让产品直接与消费者见面；日清华龙以今麦郎品牌准备在北京开设上百家今麦郎面馆；顶新集团成立了有乐和食日本拉面馆、牛乐亭烤肉店和德克士快餐店；还有大成公司开办的大成永和豆浆、季诺意式休闲餐厅。它们都是食品工业厂家为了开拓市场渠道而建立的。但是，这种餐饮店在经营上往往是不够专业的，因为毕竟它们的主业是食品加工。选址、开店、门店经营这三要素是单独的一门学问，属于零售终端领域，往往这些食品工业厂家自营的店面，在选址和经

营方面存在着很多不成熟的问题。

这些食品工业厂家已经意识到了，应当有一个新的零售渠道来为他们服务，这是一种朦胧状态或原始状态的现代化餐饮模式，是一个过渡阶段。这类餐饮企业一般不太容易做成一类品牌，就如同很多“多元化”的企业一样，主业一般只有一个，其他副业只是为了辅助主业。为此我们举一个例子，温州的九家集团公司成立了中瑞财团，它是一个新的投资金融集团，是由九家集团公司融资成立的，它的业种不同于这九家集团公司，是一个单独的产业，单独进行运作。中瑞财团给我们做了一个很好的榜样，使我们认识到，这种现代化餐饮模式最终过渡到由专业的餐饮零售公司来负责开店经营等诸多事宜，应当是一个分工合作、共赢的过程。开拓市场的专门做好市场开发，生产厂家专门做好研发和生产。相信肯德基、麦当劳真正成功的原因，就在于它是一个专营店面的公司。目前国内餐饮业并没有明确的分工，这是未来应当解决的问题。我们也应当将餐饮行业与房地产行业相比较，有很多地方是类似的，比如房地产要有投资商、承建商、发展商，发展商通过与投资商、承建商合作，建设不同的项目，其中食品加工工业供应商就如同承建商，餐饮门面就如同发展商，背后需要资本

的融入，需要投资商。

食品专卖店虽属于零售终端，但产品过于单调。比如月盛斋、天福号，他们专卖店的产品与超市里面的是一样的，并不具备独立性。据了解，蒙牛和伊利都在搞乳品专卖店，而他们的产品从大卖场到小超市随处都可以买到，消费者为什么还要跑到专卖店去买？所以专卖店一定是有自己特色的。同样是乳品行业，我更欣赏三元乳品旗下的梅园乳品店，它是出售具有宫廷奶酪特色的乳品专卖店，配有饮料、甜点、快餐，是一种餐饮业态形式的专卖店。