



餐饮

大批量定制 系统设计 ●

中餐标准化与个性化生产

陈觉 / 著

CANYIN DAPILIANG
DINGZHI
XITONG SHEJI

辽宁科学技术出版社

餐饮大批量定制 系统设计

中餐标准化与个性化生产

Design for Mass Customization
System in Catering Services

陈 觉 / 著

辽宁科学技术出版社

·沈阳·

图书在版编目(CIP)数据

餐饮大批量定制系统设计:中餐标准化与个性化
生产/陈觉著. —沈阳:辽宁科学技术出版社,2005.5
ISBN 7-5381-4446-3

I.餐… II.陈… III.餐饮业-生产管理
IV.F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 032679 号

出版发行:辽宁科学技术出版社

(地址:沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编:110003)

印刷者:沈阳七二二工厂

经销者:各地新华书店

幅面尺寸:190mm×250mm

印 张:15.25

字 数:200 千字

印 数:1~4000

出版时间:2005 年 5 月第 1 版

印刷时间:2005 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑:陈慈良

封面设计:耿志远

版式设计:袁 舒

责任校对:徐 跃 李淑敏 夏 冰

定 价:32.00 元

联系电话:024-23284360

邮购热线:024-23284502 23284357

E-mail:lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

<http://www.lnkj.com.cn>

前 言

本书为浙江省哲学社会科学规划课题研究成果。

当2003年浙江省社科基金项目揭晓时，我还很难相信自己申报的课题“批量定制化餐饮运作模式研究”居然赫然在榜。在学术界，关于餐饮业的研究往往被认为是一种较为“操作性”的实践层面的东西，这次能列为理论层次的社会科学研究课题，实在是出乎我的意料。可这又说明了什么呢？无外乎两点：一是餐饮业的发展及其在国民经济中地位的提升；二是大批量定制这一全新理念与传统服务业嫁接所带来的一种好奇与期待。

餐饮业一直以低技术为传统行业形象，在中国这一点表现得更为突出。所以入世后中国餐饮业掀起了一股崇洋风，特别推崇麦当劳的经营模式，中国餐饮业经营者和研究者几乎“言必称麦当劳”。这是一种危险的倾向。因为这忽视了洋餐饮在实现了工业化生产的同时所表现出来的一个重要缺陷，那就是它使顾客对菜式和服务的可选择范围减少了，牺牲了丰富的个性色彩，使餐饮消费过程变得单调和重复。这与当前“体验经济”所提倡的人性化服务体验和中国饮食文化传统是背道而驰的。而传统的中式点菜餐饮则以丰富多样的菜点来提供一种个性化极强的餐饮服务，但大多以手工作坊式进行经营运作，不能获得批量生产所带来的成本效应，与现代社会消费大众化的趋势相悖。那么是否有一种新的模式能将个性化和工业化结合起来呢？这就是本课题所要讨论的“大批量定制”。

很幸运能生活在杭州这个美丽而又具有很强经济活力的城市，这使我有机会目睹以杭邦菜为代表的一些餐饮企业在这方面做出的初步探索，既为顾客提供个性化的点菜服务，又能进行大批量生产，这就突破了传统的批量生产（洋快餐）和专业生产（点菜）的生产定式，而兼备二者的特点。但遗憾的是，这仅仅停留在小范围实际运作的层面上，学术界还未对此种生产服务模式予以足够的重视。

在浙江省社会科学基金和浙江省教育厅科研立项的支持下，结合对浙

2 餐饮大批量定制系统设计

江省多家大型餐饮企业的实际调研，我对这种餐饮生产模式做了一些初步的研究和探索，并在餐旅研究的积极推动人、辽宁科学技术出版社陈慈良先生的协助下将研究成果成书出版。但由于时间和个人水平所限，在本课题研究我只能进行一些初步的探索性的工作，更多的只能在理念层次上有所新论，而在具体方法上大多还只能是原则性的探讨，在一些问题上更多的还是“设想”而非严格意义上的结论。但无论如何总算是形成了一个基本的框架，希望这本小册子和它所包含的一些粗浅的、不完善的新想法能给中国餐饮界的企业家和研究者们带来点滴的启示，权且起到一点抛砖引玉的作用。所以还希望同行不吝赐教，以促进相关研究的进一步开展。

本书主体部分由陈觉主笔，此外浙江工商大学旅游学院王圣果副教授执笔了第3章的第二、三、四节的大部分内容。本书的付梓还得到了中国食文化研究会饮食文化研究所、杭州餐旅研究与创作中心、浙江工商大学旅游学院和研究生部等单位的鼎力支持，研究所所长赵荣光教授、旅游学院院长唐代剑教授、研究生部主任博士生导师郝云宏教授审阅了本书并提出了诸多宝贵意见与建议，作者在此深表谢意。

陈 觉

2004年冬于杭州

目 录

第 1 章 餐饮业与餐饮运作系统

- 第一节 中国餐饮业现状与研究问题的提出 /1
 - 一、入世后的中国餐饮业 /2
 - 二、中国餐饮业如何应对挑战 /5
 - 三、问题的提出 /6
 - 四、研究方法与本书的结构 /7
- 第二节 餐饮生产过程与运作系统 /8
 - 一、餐饮生产过程 /8
 - 二、餐饮运作系统的类型 /9
 - 三、餐饮运作系统的发展 /11
- 第三节 质疑“麦当劳化”——餐饮运作思路的创新 /12
 - 一、麦当劳化——一个超出餐饮业的神话 /12
 - 二、麦当劳带来了什么? /13
 - 三、麦当劳的运作原理与本质 /15
 - 四、麦当劳是完美的模式吗? /16
- 第四节 大批量定制——超越麦当劳 /21
 - 一、大批量定制的起源与概念 /21
 - 二、大批量定制的基本特征 /22
 - 三、大批量定制的成功要素 /24
- 第五节 餐饮大批量定制系统 /25
 - 一、国内外研究概况 /25
 - 二、餐饮产品的特殊性与大批量定制 /27
 - 三、餐饮大批量定制系统的构成 /28
- 案例: Burger King 的“以你的方式得到它” /31

第2章 模块化、中央厨房与餐饮大批量定制

第一节 模块化——实现餐饮大批量定制的有效途径 /33

- 一、大批量定制的技术性挑战 /33
- 二、大批量定制与模块化理念 /34
- 三、模块化是实现餐饮大批量定制的有效途径 /38
- 四、餐饮生产系统模块化的基本设想 /39

第二节 模块化与中央厨房 /41

- 一、中央厨房概念的兴起 /41
- 二、中央厨房的概念和形式 /42
- 三、中央厨房是模块化思想的初步体现 /43
- 四、建立高度模块化的中央厨房 /45

第三节 模块化的基础工作——标准化 /45

- 一、标准化、模块化与大批量定制 /45
- 二、标准化的含义与内容 /47
- 三、标准化是中国餐饮业的“软肋” /51
- 四、中式菜肴生产实现标准化的可行性 /51
- 五、实现中式菜肴生产标准化的基本设想 /53

案例1：亚洲最大的豪华型中央控制厨房 /56

案例2：几家实施标准化的中式餐饮企业 /58

第3章 餐饮产品族的形成——中式菜单设计

第一节 产品族与餐饮大批量定制 /60

- 一、大批量定制与产品族及模块化 /60
- 二、产品族设计的主要方法和过程 /62
- 三、餐饮产品族设计 /64

第二节 传统中式菜单的结构分析 /65

- 一、中式菜单概述 /65
- 二、中式菜单结构 /71
- 三、中式菜单的结构分析评价 /75

第三节 菜肴产品模块划分与模块接口设计 /77

- 一、菜肴产品的模块划分 /77
- 二、菜肴产品的模块接口设计 /79
- 三、菜肴产品模块接口设计应注意的几个问题 /88

第四节 模块组合与菜肴产品族(菜单)的形成 /89

- 一、菜肴产品族设计的实质 /89
- 二、菜肴模块与产品的聚合 /90
- 三、菜肴产品模块聚合的简单原则 /92

案例: C 餐饮集团设定菜单结构评估标准 /98

第 4 章 餐饮大批量定制系统的布局规划

第一节 餐饮生产流程与设施布局类型 /101

- 一、餐饮服务环境与餐饮生产 /101
- 二、餐饮设施布局的类型 /102
- 三、设施布局基本类型与餐饮运作方式 /104
- 四、设施布局设计标准 /105

第二节 餐饮大批量定制与布局规划 /106

- 一、大批量定制系统对设施规划的要求 /106
- 二、模块化制造系统的构成原理 /106
- 三、餐饮模块化制造系统与设施布局 /107

第三节 餐厅的设施布局 /110

- 一、餐厅模块的布局规划 /110
- 二、餐厅的固定位置型布局 /111

第四节 厨房生产模块的布局 /115

- 一、厨房的模块化系统及其总体规划 /116
- 二、厨房设施规划与布局的基本要求 /117
- 三、中央厨房的规划 /118
- 四、卫星厨房规划 /123
- 五、厨房模块化布局方法 /124

第 5 章 餐饮大批量定制的组织机构

第一节 餐饮组织机构与运作系统 /131

- 一、餐饮组织机构与运作系统 /131
- 二、餐饮传统组织机构 /132
- 三、餐饮传统组织机构的弊端 /135

第二节 大批量定制系统的组织特征 /136

- 一、大批量定制与组织机构 /137

4 餐饮大批量定制系统设计

- 二、大批量定制的组织特征 /137
- 三、大批量定制的组织机构形式 /139
- 四、模块化与大批量定制组织机构 /140

第三节 餐饮大批量定制组织机构 /141

- 一、餐饮大批量定制组织的含义与层次 /141
- 二、餐饮大批量定制组织设计的基本原则 /142
- 三、建立餐饮大批量定制组织的基本工作 /145
- 四、餐饮大批量定制组织机构的基本设想 /147

第四节 工作设计与餐饮学习型组织的建立 /152

- 一、大批量定制组织中的工作设计 /152
- 二、餐饮员工授权 /154
- 三、餐饮学习型组织 /156

案例：丽嘉酒店的员工授权与文化建设 /162

第6章 餐饮大批量定制系统的供应链设计

第一节 传统餐饮生产的物料供应 /167

- 一、物料供应在餐饮生产中的地位与作用 /167
- 二、餐饮物料供应的基本运作方式 /168
- 三、传统物料供应的特点与弊端 /170

第二节 供应链与餐饮大批量定制 /171

- 一、供应链及其发展 /171
- 二、供应链管理的作用 /172
- 三、供应链管理理念下物流管理的特点 /173
- 四、大批量定制与供应链 /174
- 五、餐饮大批量定制供应链 /176

第三节 即时采购与餐饮供应商管理 /180

- 一、餐饮生产原料中的自制/外购决策与业务外包 /180
- 二、餐饮大批量定制、即时生产与即时采购 /181
- 三、即时采购与传统采购的区别 /183
- 四、建立餐饮即时采购系统 /184
- 五、供应商关系管理 /186

第四节 餐饮配送中心 /191

- 一、配送中心的含义与种类 /191
- 二、餐饮配送中心与大批量定制 /193

- 三、餐饮配送中心的物料类型、功能及作业流程 /194
- 四、餐饮配送中心的规划建设 /197
- 五、餐饮配送中心的选址与布局 /198
- 案例 1: 重庆餐饮业的采购联盟与配送中心 /200**
- 案例 2: 城市中央厨房工程 /201**

第 7 章 餐饮大批量定制信息系统

第一节 传统餐饮信息传递及信息系统构成 /203

- 一、信息传递在餐饮生产服务系统中的作用 /203
- 二、餐饮生产服务系统中的信息传递 /204
- 三、传统信息传递的弊端 /207
- 四、我国餐饮业信息化的现状 /208

第二节 餐饮大批量定制的信息系统 /208

- 一、大批量定制对信息的要求 /209
- 二、餐饮大批量定制信息系统的构成 /210
- 三、信息系统的基本情况 /212

第三节 餐饮大批量定制信息系统的集成与信息工具的改善 /220

- 一、餐饮大批量定制信息系统的集成思路 /220
- 二、顾客信息的收集与传递 /222
- 三、餐饮信息传递工具的选择 /225

案例: 几家信息化的餐饮企业 /227

参考书目 /231

第 1 章

餐饮业与餐饮运作系统

第一节 中国餐饮业现状与研究问题的提出

古语有云：“民以食为天。”

这句话道出了餐饮业不息的生命力。自人类“燔食火种”到烹制器皿和技术的出现乃至商业化饮食供应的发展，甚至到如今的科技发达、信息爆炸的知识经济时代，人类依然“以食为天”，而且这个古老的行业愈加展现出更为生机勃勃的发展图景。

在中国，这一发展趋势愈加明显。改革开放以来特别是上个世纪 90 年代以来，我国餐饮业取得了飞速的发展，成为国内消费需求中发展速度最快、增长幅度最大、具有广阔发展前景的行业，正在成为中国产业经济体系中备受重视的一项重要产业，发挥着多个层面的社会经济作用。

首先，餐饮消费已成为我国国民生活消费的重要内容和新型经济的重要组成部分。自上世纪末以来，我国经济的发展进入了从温饱向小康的过渡。过去长时期内市场的主要消费品如粮、油、布、肉、糖、蛋以及被称为“几大件”的耐用消费品，都出现了供给饱和的买方市场状态。目前能赶上收入增长并支持内需扩大的主要是餐饮、旅游等服务性消费，以及家用电脑、移动通讯、家用轿车、家庭住房、装修材料等新一代商品。国民消费结构已发生了重大的转折和变化，从以有形商品为主的工业社会消费形态逐渐步入了以服务消费为主体的后工业社会消费形态，即所谓“体验经济”、“休闲经济”等新经济时代。作为服务产品的一种，餐饮正成为

我国居民休闲消费、社交消费、喜庆消费和旅游消费的重要组成部分，成为新经济的重要内容。

其次，与持续增长的消费需求相适应，餐饮业正成为国民经济发展新的增长点。餐饮业同其他产业相比，具有投资少、产出高、增长快、贡献大的特点。从增长率来看，我国社会餐饮业的营业额，在上个世纪80年代和90年代的20年间平均每年增长18.7%，其中1997年比上年增长20.2%，1998年增长15.7%，1999年增长13.6%，2000年增长17.3%，2001年增长16.4%，2002年1~9月份增长16.1%，都大大高于同期社会消费品零售额的增长幅度，更高于同期国内生产总值的增长幅度。“十五”期间，我国餐饮行业年均增速基本保持在16%左右。而从营业额来看，2001年全国餐饮业营业额为4368.9亿元，同比增长16.4%，高于社会消费品零售总额增幅6.3个百分点，占社会消费品零售总额的比重达11.6%。2002年中国餐饮业营业额首次突破5000亿元，全年营业额达5090亿元。2003年，尽管遭受了非典的重创，但我国餐饮业仍然达到了两位数的增长幅度，全社会餐饮业营业额达到6060亿元，同比增幅超过11.5%，保持了连续13年两位数的高速增长。据中国饭店协会预计，2004年我国餐饮业仍将保持高速增长，年营业额将实现7400亿元，同比增长将超过20%。

餐饮业还是创造就业机会的重要渠道。餐饮业既是劳动密集型的行业，又是中小企业占多数、投入较少、行业门槛较低、劳动力成本相对较便宜的行业，能创造大量的就业机会。我国“九五”期间服务业吸纳了85%的社会就业人员，其中餐饮业在新增就业中占了很大比重，是农业和工业转移剩余劳动力的主要途径。餐饮就业的又一个特点是其就业层次丰富，从高级管理者和高层次厨师、服务师，到一般水平的烹调操作、服务人员，乃至洗碗、洗菜、清扫等简单体力劳动者，在餐饮业中都可找到就业机会。也可以说，餐饮业是可以为国家减轻和缓解就业压力的最重要行业之一。“九五”期间，全国餐饮业每年新增就业人数160万人。到2001年底全国餐饮业从业人员超过1500万人。正因为如此，国家对餐饮业的重视程度也与日俱增。

一、入世后的中国餐饮业

中国餐饮业的高速发展似乎造成了一个假象：中国餐饮市场已经饱和，今后的发展潜力已经枯竭。然而，仔细分析中国餐饮市场的几个数据

并考察国外餐饮企业近年来进占国内市场的速度,我们可以得到相反的结论。2001年我国餐饮业的营业额虽已高达4369亿元人民币,而美国1999年就达到了3540亿美元。我国人均年餐饮消费300元左右,约合28美元,仅为美国人均年餐饮消费的1/27。与其他发达国家的餐饮相比,我国人均年餐饮消费也处于较低水平。如日本平均每人一年就餐950美元,欧洲435~860美元。我国餐饮消费的巨大市场潜力由此可见一斑。

根据世贸组织协议,中国承诺在2002年12月全面放开酒店和餐饮业市场。国外餐饮集团早就对这块市场垂涎三尺,市场一开放他们就纷至沓来。目前已远非5年前或10年前仅仅是麦当劳、肯德基等少数几家国外快餐企业集团来中国做尝试性的开几家分店的情形,洋餐饮现已大举入侵中国市场。除已占据一分天下的麦当劳、肯德基外,新加坡的骨肉茶、德国的兰特伯爵、美国的TGI星期五以及古巴的哈瓦那等洋餐饮巨头也是虎视眈眈。据统计,目前已有100家左右的国外餐饮品牌在中国消费市场上出现,这些品牌涵盖的产品种类非常广,从快餐服务到豪华点菜服务,从特色专卖店到综合餐食提供,洋品牌已从餐饮市场的各个方位向中国对手发起了全面的进攻。这意味着中国餐饮市场这块极富诱惑力的蛋糕,将被重新切分整合。中国餐饮企业正面临强有力的挑战。

与这些洋对手相比,中式餐饮的状况又如何呢?

中国餐饮行业在与洋餐饮的竞争中在很大程度上处于下风。据北京餐饮业发展状况调查报告显示,2001年西式快餐零售额17.8亿元,是中式快餐的3倍。2002年上半年零售额9.4亿元,是中式快餐的3倍多。而北京市共有经营西式快餐企业263家,比中式快餐企业少95家;从事西式快餐业人员1.3万人,比中式快餐多0.4万人;营业面积8.7万平方米,比中式快餐少3万平方米;餐位4.1万个,比中式快餐多0.4万个。中西餐饮的运作效益存在明显差距。

形成这种差距的根本原因又是什么呢?

1. 从宏观环境来看,餐饮业经营环境问题颇多,市场秩序也不够规范。政出多门、宽严失度、执法随意等问题在餐饮业中表现较为突出。证照齐全的餐饮企业要交纳多种费用,许多收费随意性较大,带来企业间的不平等竞争;在雇用员工方面,我国餐厅服务员的职业对于完成了义务教育的社会求职青年仍不能直接开放;发展餐饮企业总体上有利于节约用水,但现行餐饮企业水费高出生产和商业用水近两倍等。这些问题均制约了餐饮业的更好发展。市场秩序方面问题突出反映在餐饮业管理缺少法规

4 餐饮大批量定制系统设计

来规范竞争行为。老字号、名字号被随意仿冒；存在大量虚假宣传、价格欺诈和恶性竞争等行为；许多中小餐饮企业食品安全隐患突出；长期以来，我国一直没有关于保证基本服务质量、明确服务企业权利义务的法规，反不正当竞争的法律也对餐饮服务行业中存在的问题缺乏有效规范。

2. 从行业结构看，餐饮企业规模普遍偏小。餐饮业总体上是由中小企业组成的，通过连锁经营、集团化发展的大型企业所占比重相对较小。从年营业额来看，进入世界 500 强的服务企业的年营业额的最低限是 70 亿美元。而目前中国的服务企业的营业额没有一家能达到此标准。中国餐饮服务业一些大型企业（集团）年营业额最高线也只在 10 亿元左右，中小型企业只能在千万甚至更低；从连锁规模看，国外连锁规模大，如加拿大“茉莉阿姨”服务企业共有 408 家连锁店，美国 250 家，英国 48 家，日本 36 家；法国饭店业的连锁企业雅高集团在 142 个国家拥有 2700 个连锁饭店。国内餐饮服务业连锁企业规模相对较小，最大的也就只有 100 家左右的连锁店。

3. 从从业人员角度来看，行业整体素质不高。餐饮就业人数虽多，但从业者总体素质偏低，受教育水平和职业培训程度较低。从行业整体角度来看，职业经理人制度和专业技工培训制度还有待完善（近年来中国才出台了有关餐饮职业经理人执业资格制度）。从企业本身来看，从业人员的受教育程度普遍较低，各企业对员工的素质提高和技能培养缺乏足够的重视，其培训的组织与效果还处于较原始阶段。

4. 从根本上看，最主要的也是最严重的还是餐饮业整个行业的现代化水平不高。这表现在经验管理、手工操作、主观随意性等传统餐饮特征明显，产品与服务科技含量偏低，缺乏科学的经营管理理念和手段。实际研究表明，服务业技术创新不足，是我国服务业落后的关键。在服务业对外开放问题上，一直存在一个认识上的误区。长期以来，许多人认为服务业与工业制造业不同，不涉及工业领域那么多的技术和生产经营诀窍，我国工业领域与发达国家和新兴工业化国家之间的差距显而易见，但服务行业只存在服务态度问题，这一种观点在餐饮业经营者中特别有市场。而实际情况却是：一方面，服务业的发展已经与高新技术产业化密不可分，我国服务行业的技术落后理应得到承认；另一方面，我国服务业与其他产业一样，也存在市场营销策略和专业技术诀窍的差异问题。由于服务生产的过程就是消费过程，因而服务人员不仅需要掌握先进的管理方法、专业技术和技能，而且其市场营销理念和技巧更应得到提高。

二、中国餐饮业如何应对挑战

严峻的形势与发展的机遇并存，面对洋餐饮的挑战，中国餐饮业必须勇敢面对。在外部经营环境逐步改善的基本趋势下，餐饮企业应将重点置于企业“内功”的修炼上，运用现代科学技术和方法开展企业流程的改造、标准的制定、运作机制的改善，提高企业管理的现代化水平。

餐饮企业“内功”修炼应从何处着手呢？

人们赋予21世纪许多新的表述如“信息时代”、“体验经济时代”、“知识经济时代”等等，这说明21世纪已不同于20世纪，它是一个以数码知识、网络技术为基础，世界经济一体化为背景的新世纪。经济一体化意味着时空概念的相对化，对一些成功的企业来说，意味着经济版图和市场越来越大，而对另一些滞后的企业，则意味着它的立足之地越来越小；经济一体化还意味着机遇与风险并存、合作与学习的机会增加。在这样一个新世纪，中国餐饮服务业只有识变应变，识时而动，加大改革力度，才能真正走上继续发展之路。

（一）学习与创新——餐饮经营理念的转变

他山之石，可以攻玉。虽然餐饮服务业在国民经济各行业中属于率先开放的行业，多年来也初步形成多元化的竞争格局，但这种开放不是全方位的，竞争也是低层次的。事实上，真正体现国际餐饮服务业水平的一些大企业及其全新的经营方式尚未真正进入中国。对餐饮企业而言，要树立紧迫感，抛弃“经验第一”的自我封闭式思维，虚心学习国外先进的经营方式、组织体系和管理方法，提升企业经营管理的层次，建立规范的现代企业制度，明晰产权关系，规范利益分配机制，重视人才的选用与培养，大胆创新并努力探索适合中国餐饮业的发展之路。

（二）科学与技术——餐饮现代化的翅膀

掌握高新技术人才和具备管理和营销理念的人才将促进和推动21世纪的餐饮企业发展。运用现代化的手段进行生产和服务，实现科学管理和多元化销售，构建真正意义上的“现代餐饮”。科技在餐饮业中的应用将体现在三个方面。

首先是利用科技对餐饮产品服务进行改造。现代餐饮消费含义在于：第一是健美食品，主要是指能预防肥胖以及胆固醇升高，保持人体生态平

衡的食品；二是“绿色食品”，即安全、无害、受污染少、绝对新鲜的食品；三是营养食品，即能补充人体所缺乏的各种微量元素，具有增强体力和开发智力的产品；四是“体验型”服务，即要使餐饮产品与服务成为顾客消费的一种难以忘怀的个性化体验或过程。应用新科技可以实现对餐饮产品服务的创新设计和改造，顺应 21 世纪餐饮消费的潮流。

其次，是对餐饮产品生产流程的再造。科技化产品的提供需要用科技化的生产流程来实现。餐饮企业可以运用多种新技术包括信息技术、先进制造技术对传统的餐饮生产流程进行再造，使传统的以手工操作为主的餐饮生产向机械化、电子化和规范化过渡，提高生产效率，降低生产服务成本，改善产品质量。

再次，是对餐饮经营管理方法和制度的提升。现代化的生产服务流程及其技术设备还必须佐以现代化的经营管理，科学方法和制度才能充分发挥功用，否则就会变成必然失败的“洋务运动”。学习和应用这些先进的管理知识和方法，并结合我国的实际探索适合中餐特点的全新经营管理模式，将是 21 世纪餐饮经营成功的必然途径。

三、问题的提出

作为发展速度最快、增幅最大的行业，中国餐饮业带着上世纪的荣耀步入了充满变数的新纪元。新的世纪给中国餐饮业带来了更多的机会，同时也使它更多地直面于世界餐饮巨头的全面挑战之下。为此中国餐饮业者在经营管理模式、新技术的应用、业务流程的改造等诸多方面上进行了不断的尝试和探索，力图加强“内功”的修炼以提升企业素质，其中最突出的就是近年来餐饮业掀起的一股崇洋风，概括起来就是“言必称麦当劳”，一时间以麦当劳为代表的工业化经营模式几乎成了中国餐饮的救星。那么麦当劳模式是不是中式餐饮经营的最佳途径呢？

毋庸置疑，以麦当劳为代表的洋餐饮在产品服务上的主要特点是实现了工业化生产即“批量生产”，降低了生产成本取得了规模效益。但是它的一个重要缺陷就是它使顾客对菜式和服务的可选范围减少了，牺牲了丰富的个性色彩，使餐饮消费过程变得单调和重复。这与当前“体验经济”所提倡的人性化服务体验是背道而驰的。而传统的中式点菜餐饮则以丰富多样的菜点来提供一种个性化极强的餐饮服务，但大多以手工作坊式进行经营运作，不能获得批量生产所带来的成本效应，与现代社会消费大众化的趋势相悖。因此，中式餐饮要续写繁荣，必须一方面要保留自己的产品

服务个性化程度较高的特色，另一方面又要吸收现代批量化生产的经验，走一条非“麦当劳化”的特色之路。

那么问题就是：

能否有一种方法或者模式能将看似矛盾的个性化制作与批量化生产结合起来呢？

如果存在这种模式，那么该模式又应该是如何构成和运行的呢？

这将是本书所要回答的问题。

四、研究方法 with 本书的结构

大批量定制是问题的答案。

大批量定制是近年来国外运作管理研究领域最新课题之一。但是，有关大批量定制的研究大多集中在制造业，而很少涉及服务业，更谈不上形成较完善的服务批量定制化理论框架，在餐饮业的研究更少。本书研究的目标是要将一直以来主要运用于制造业的大批量定制的最新理论和方法与服务业的典型代表——餐饮企业的生产运作管理结合起来，找到餐饮大批量定制系统设计的基本规律，为我国餐饮业应对挑战、续写繁荣提供理论指导，同时也将在很大程度上填补国内外学术界关于大批量定制理论在服务业中应用研究的空白，并形成在餐饮管理理论方面的重大突破。

本书的研究采用理论与实证研究相结合的方法，即通过文献检索、理论推导的方式总结归纳出基本观点，并据此提出理论假设，而后通过实证研究的方式（主要采用多案例研究法）检验并修正理论假设，在此基础上形成最终的研究结论。

本书的研究经历了四个基本阶段，即理论准备阶段、实证研究阶段、检验修正阶段和成书阶段。在理论准备阶段，主要采用文献检索、汇总及提炼的方法建立基本理论框架和假设。而在实证研究阶段，研究者采用了西方社会科学研究中经常使用的“多案例分析”法（Multi-case-study），在浙江杭州市的三家1000餐位以上的餐饮企业进行了仔细的蹲点调研。在每一个企业，研究者还运用了焦点小组、面谈、问卷和实验等多种方法来确保数据信息的可靠性、全面性和代表性。特别在研究餐饮产品族设计时我们还采用了一系列实验的方法。之后进入检验修正阶段，我们采用了文献汇总提炼和实验的方法，检验了研究假设并做出研究结论。最后我们根据研究结论完成了论著的撰写。但为了增强本书的可读性和精练度，我们在撰写过程中省略了一些研究过程，更为直接地提出了研究结论。应该