

金德利

发展战略研究

李会宝 著



中国农业出版社

金德利发展战略研究

李会宝 著

中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金德利发展战略研究/李会宝著. —北京: 中国农业出版社, 2010.3

ISBN 978-7-109-14389-0

I. 金… II. 李… III. 饮食业-企业管理-经验-济南市 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 025185 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100125)

责任编辑 姚 红

北京三木印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行
2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月北京第 1 次印刷

开本: 720mm×960mm 1/16 印张: 12 插页: 8

字数: 220 千字 印数: 1~2 500 册

定价: 25.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)

前 言

改革开放以来，随着我国经济、社会的发展和人们生活水平的不断提高，中式快餐经历了孕育、探索、成长的发展阶段，走过了 30 年的风雨历程。进入 20 世纪 80 年代，面对肯德基、麦当劳等洋快餐的冲击，中式快餐在继承和发扬中华五千年餐饮文化的同时，运用现代科技手段，借鉴国际餐饮企业经营模式，实现了快速发展。

中式快餐经营业态，已由初期的摆摊设点和单一经营早餐，逐步向满足人们一日三餐的大众化餐饮、团膳、送餐、小吃城和休闲慢餐等多业态经营转变。经营方式也由原来的前店后厂式，逐步转变为由中央厨房集中研发、生产、配送和委托加工配送，由初期的单店经营实现了连锁化、规模化、集团化经营，涌现出了一大批具有较强实力和较高知名度的中式快餐品牌企业。目前，我国餐饮业已经形成了正餐、快餐和火锅三足鼎立的态势。据统计，自 1991 年以来，我国餐饮营业额连续 17 年保持了两位数的高速增长，2007 年达到 12 352 亿元，是 1978 年的 225 倍，快餐营业额占到了 1/3。在全国餐饮业大发展的过程中，中式快餐迎来了其快速发展的黄金期。

金德利是中式快餐企业的一个缩影，其前身是人们熟悉的粮油供应店。20 世纪 90 年代初，伴随着我国粮食市场的放开，

粮油供应店陷入困境，生产经营难以为继。面对困难和挑战，济南粮食人不等不靠，立足本业，发挥优势，积极探索，趟出了一条食品快餐经营的发展之路。2006年开始的以资源整合、规范化经营为主要内容的企业体制、机制改革，更为金德利的发展注入了新的生机活力，金德利开始走出济南，快速扩张，呈现出蓬勃发展之势。

当前，我国经济、社会已进入了一个新的历史时期，金德利面临着新的机遇和挑战。如何保持良好的发展态势，实现健康、持续、快速发展，已成为其当务之急。研究并制定系统、科学、全面、可操作性强的发展战略，对于金德利的做大、做强、做久具有十分重要的意义。

本书在对金德利发展历程进行回顾总结的基础上，通过对其内外部环境分析，找出影响其发展的关键因素，按照战略管理的要求，结合我国快餐市场的发展实际，在学习和借鉴国内外快餐企业成功经验的基础上，提出了其发展战略，并围绕如何实现这一战略，制定了具有针对性的战略措施，以期对其科学发展有所帮助，对中式快餐理论的探索与研究有所贡献。

序 言

勤学 善思 力行

——读李会宝局长的《金德利发展战略研究》

国家粮食局研究员 丁声俊

济南市粮食局长李会宝同志多次表示，要我为他的《金德利发展战略研究》一书写篇序言。我表示，很愿意拜读大作，但写序言就免了，我不够格。2010年1月，李局长趁来京开会之机，带来了他的书稿，再次要求我为其专著写序。我这次应命接受了嘱托。其原因很简单：一则出于盛情难却；二则出于应尽义务。我多次到济南调研，受益匪浅。

对照济南市粮食流通产业的今昔巨变，品读《金德利发展战略研究》一书，我的感受是：本书是作者“勤学、善思、力行”结出的硕果，地方的粮食工作者，或许从中可以受到有益启发和借鉴。

勤学。提到“学”字，古哲人“学而时习之”的名言立即浮现于脑海。我以为，学习是一种时代责任感，是人生不可或缺的精神追求，也是一种生活方式。有一句名言道：“饭可以不吃，觉可以不睡，书却不可以不读。”“吾生也有涯，而知也无涯”，求知无止境。时代在前进，社会在发展，知识在不断

更新，人的学习永无穷尽。以粮食这个古老的话题来说，就是“年年岁岁花相似，岁岁年年花不同”。粮食流通从传统计划经济时代过渡到市场经济时代，就产生了诸如流通体制、流通机制、流通成分、流通渠道、流通形式的根本转变；也提出了发展主食快餐业和主食工业化生产方式的重大问题。层出不穷的问题或课题，需要从理论和实践的结合上加以研究和解决。这就提出了勤学的客观需求。济南市粮食局长李会宝站在时代的高度，不断加强学习的自觉性和实用性，既把书本当作无言的“老师”；又把实践当作广阔的“课堂”。他以多读书、读好书、学以致用为乐。在读书中，他把“专和博”结合起来。一般而言，读书是多多益善。然而，书籍浩如烟海，一个人不可能读尽所有的书。李会宝局长注意选读那些与自己工作关系密切与兴趣最浓厚的书。同时，他又迈开双腿，带着粮食流通改革发展的问题走到实际当中，调查新情况、了解新矛盾、研究新问题，求教于民，群策群力。例如，他不满足金德利集团公司已取得的业绩，而是深入了解其存在的问题和差距，包括与民生新需求的差距，与国外先进水平的差距，与现代市场经济发展的差距等，以及为消除差距必须采取的改革举措及发展的路径。勤奋的学习，深入的考察，为研究金德利快餐集团的发展战略、乃至中国主食快餐业积累了丰富的资料，打下了深厚的基础。

善思。提到“思”字，古哲人“学而不思则罔，思而不学则殆”的名言也立即涌上心头。思考，是学习学习到深化，是有所收获的关键，是学习继续升华的必须，也是优化学习效果

的方法。有两句古语说：“博观约取”和“好学深思”。“好学”就是“勤学”，“深思”也即“善思”。只有“勤学”，才能“博观”；只有“善思”，才能“约取”。人们常说的深思或善思，就是把书读活、追根究底的过程，即所谓“把长书读短、把厚书读薄”，吸其营养、取其精华的功夫。只有开动脑筋，缜密思考，才能质疑解惑、思而后得，由感性到理性、由低级到高级，完成认识的升华。即把积累的知识转化为思想理念，把学习成果内化为核心价值观念，把学到的理论实化到工作与生活的实践中。李会宝局长在调查研究、掌握大量第一手材料的基础上，深思熟虑，凝练出确保济南市粮食安全的“八大体系”的总体思路，即：构建以四大粮库为龙头，县（市）区收储企业及骨干粮所为网点的粮食购销储备体系，以民天集团为龙头的粮食加工生产体系，以金德利集团为龙头的粮食供应体系，以及构建执法体系，质量检测体系，粮食应急体系，军供保障体系，信息发布体系和社会粮食统计体系。实践证明，这条发展思路既体现以人为本的科学发展观的核心，又体现科学发展观的第一要义，还切合济南市粮食流通产业的实际。如今这一总体思路，已经开拓出济南市粮食流通产业的广阔出路。

力行。这是勤学和善思之目的。正确的学习，必须做到“知行合一”。学习贵有所“得”，所谓“得”，包括多个方面。诸如“学以养心”、“学以修身”、“学以温故”、“学以知新”、“学以致用”、“学以兴业”、“学以治国”，等等。人们在学习中得到的知识并不完全等同能力，也不完全等同思想，必须经过

刻苦实践的过程，把知识和实践结合起来。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，只有把知识转化为内在的人格力量和升华为认知结构，才能使人生插上金色的翅膀，使事业铸造辉煌。李会宝局长和他的团队真抓实干，把敢创敢试之勇，强化为开拓进取之能，创新思路、创新体制、创新机制，持续推动科学发展。李会宝局长身体力行，勇于实践，把他集思广益、深思熟虑提出的金德利发展战略，实化为扎扎实实的行动，开创出国有粮食企业改革、创新和发展的济南模式。全市粮食企业，坚持以民为本，以安为先；面向市场，整合资源；转换机制，强化监管；联合制胜，有效发展，开创出“柳暗花明又一村”的生机勃勃的局面。从1992年到2009年的10余年间，全市粮食零售网点由80个增加到310个；网点营业面积由24 000平方米扩大到48 200平方米；粮食加工业总产值由1.9亿元增加到4.75亿元；总仓容由43.62万吨增加到86.50万吨，做到“手中有粮，心里不慌”。与此同时，济南市粮食龙头企业还为“三农”带来巨大经济社会效益。真是沧桑巨变，生机强健：粮食机构变精干、职工素质提高了；国有粮食企业市场主渠道加强、作用更大了；对城乡居民供应和服务质量改善、更受欢迎了；粮食供应和城乡民生有充分保障、更加安全了。

古今中外的大学者，无不是“立足于勤、持之以韧、精深于思、致力于行”的忘我学习的不倦者和探索者。“勤读加勤写”，是一个有效的学习方法。通过动手写，把“用目读”和“用脑思”二者有机结合起来。前者，从读书中获得了新知识，

对新知识经过思考形成新理念，为写作的准确性、鲜明性和深刻性打下了基础；后者，通过写作可有效地把“阅读和思考”统一起来，有力地深化读书和学习。正所谓“旧学商量加邃密，新知培养转深沉”。有知识照耀的人生是光辉的，有先进价值观指引的道路是宽广的。

“腹有诗书气自华”。李会宝局长多年如一日，学而不倦，深入实践，笔耕不歇，成果不断。他勤读勤写、勤看勤研、聚沙成塔、片段成篇、多篇成书。《金德利发展战略研究》就是作者系统研究的一个成果。本书选题与深化粮食流通改革和创新现代粮食流通产业关系密切，具有重要现实性和学术性。开拓发展主食快餐业，在我国还是一个新行业。本书在研究国内外快餐业发展的基础上，对发展主食快餐业从理论结合实际的基础上进行了系统阐述。其理念新颖，立意前瞻，勇于探索，不仅对济南市、而且对全国发展主食快餐业，都具有一定启发性和借鉴性，不失为一个新贡献。当然，粮改在深化，粮业在发展，研究还要继续，思维和思路也会不断创新。

在《金德利发展战略研究》付梓之际，写下以上的话语，作为读李会宝局长这本专著的拙见。是为序。

2010年1月28日

于北京粮科大厦

目 录

前言

序言

第 1 章 引言	1
1.1 问题的提出	1
1.2 选题的背景和意义	1
1.3 文献综述	2
1.4 研究方法	5
1.5 结构安排	5
第 2 章 行业分析	7
2.1 宏观经济政策分析	7
2.2 快餐行业趋势分析	10
2.3 快餐企业发展分析	16
2.4 中式快餐与洋快餐之比较分析	20
2.5 中式快餐发展趋势	24
第 3 章 金德利基本情况	25
3.1 金德利发展历程	25
3.2 金德利现状	32
第 4 章 金德利 SWOT 分析	38
4.1 优势 (Strengths)	38

4.2	劣势 (Weakness)	42
4.3	机会 (Opportunities)	44
4.4	威胁 (Threats)	44
第5章	制约金德利发展的主要因素	46
5.1	外部竞争因素	46
5.2	内部主要制约因素	54
第6章	发展战略	60
6.1	制定金德利发展战略的意义	60
6.2	制定金德利发展战略的原则	63
6.3	战略目标	67
6.4	战略选择	68
6.5	金德利企业精神	88
第7章	战略措施	89
7.1	深化体制机制改革, 建立现代企业制度	89
7.2	创新经营模式, 实现多层次发展	92
7.3	强化配送物流建设, 加快工业化发展步伐	94
7.4	推进产品标准化, 确保质量长期稳定	102
7.5	实施科学化管理, 全面提升服务水平	109
7.6	强化品牌意识, 创建国内一流品牌	112
7.7	强化人力资源管理, 提高市场竞争力	116
7.8	创新发展方式, 壮大企业规模	124
7.9	强化资本运营, 优化资产结构	129
7.10	加快推进信息化, 提升科学决策水平	131
7.11	强化危机意识, 提高企业应对突发事件的能力	135
7.12	加强企业文化建设, 推进企业可持续发展	137

目 录

结束语	146
参考文献	148
附文一 粮食流通产业的“济南模式”	151
附文二 济南市巩固粮食流通体制改革成果加快“八个体系” 建设	158
附文三 加快产业发展 确保粮食安全	166
附文四 浅谈金德利快餐店店面精细化管理	169

第1章 引言

1.1 问题的提出

金德利发展战略研究，是在对金德利集团快餐连锁公司进行深入调查研究的基础上，根据公司的发展趋势和发展要求，围绕公司长远发展目标和发展模式，研究制定发展战略，并对如何实现其战略目标提出切实可行的保障措施，目的是探索金德利快速、健康、可持续发展之路。

1.2 选题的背景和意义

1.2.1 选题的背景

金德利集团快餐连锁公司经过多年的发展，形成了一定的规模和独特的经营模式。但其仍然面临着如何进一步做大做强，如何选择其发展战略、确保长远发展的问题。确定战略目标和发展模式，已成为企业亟需解决的课题。同时，企业与国内外知名快餐企业集团相比，还有较大差距，在体制、机制、管控、标准化、品牌、加盟连锁、企业文化建设等方面还需进一步健全和完善。如果不尽快研究制定企业的发展战略以解决这些问题，将直接影响企业的快速、健康、可持续发展。

1.2.2 选题的理论意义

目前国内引导和指导快餐发展的理论才刚刚起步，随着快餐业的快速发展，呈现出快餐业发展实践快于理论研究的现状。许多中

式快餐企业主要是学习、模仿和借鉴洋快餐的一些做法，理论研究和理论创新不够，致使中式快餐在产品标准化、生产工业化、经营连锁化、管理科学化等方面与洋快餐存在较大差距，影响了中式快餐的发展速度。根植于中国餐饮文化的中式快餐，应该有其自身的发展规律和生产、经营、管理理论。金德利集团快餐连锁公司作为快餐业的后起之秀，被外界称为城市快餐业发展的济南模式，倍受社会和全国同行业的关注。研究和制定金德利集团快餐连锁公司的发展战略，利用现代企业管理理论和发展战略理论，分析研究金德利等中式快餐业的发展趋势，形成具有中国特色的快餐发展模式，不仅对金德利集团快餐连锁公司的快速发展具有理论指导意义，而且对于中式快餐的发展来说，也是一项积极而有益的理论探讨。

1.2.3 选题的现实意义

目前，中国快餐的消费市场与供应市场已基本形成。在一些大中型城市、旅游城市和经济较发达地区，快餐已成为出差、旅游等流动人口和工薪阶层、学生以及人们在外活动就餐的重要选择。随着我国经济的高速发展，以及人民生活水平的不断提高，中国的快餐业必将有着广阔的发展前景。

金德利集团快餐连锁公司作为中式快餐连锁经营企业的代表之一，具有现代快餐业发展的基本特性。研究分析金德利集团的发展历程和发展趋势，探讨其发展战略，制定出具有可操作性的战略措施，不仅有利于其快速、健康、可持续发展，为其做大做强，创一流品牌，建百年快餐企业奠定基础，同时对于其他中式快餐企业的发展也具有借鉴意义。

1.3 文献综述

快餐是为消费者提供日常基本生活服务的大众化餐饮，其

特点是制售快捷、食用方便、营养均衡、服务简便、价格低廉。现代快餐的特点是消费群体和消费价位的大众化, 供餐方式的快捷、简便化, 产品生产的标准化、工厂化, 快餐食品的营养化, 就餐环境的舒适化和经营模式的连锁化。

快餐是社会、经济、文化发展到一定阶段的产物。人们生活节奏的加快, 职业妇女的增多, 家庭规模的缩小及可自由支配收入的增加是促使快餐业产生并兴旺的主要原因。

在国外, 快餐业发展时间比较长。1921年, 美国 E. W. Ingram 在 Kansas 创建了第一家名为“白色城堡”的快餐店, 20世纪60年代美式快餐开始向欧亚扩张, 在世界上掀起了一股快餐业旋风。此后快餐业经过半个多世纪的发展到现在已趋于成熟, 形成了麦当劳、肯德基等国际品牌, 并从经营理念、网点选址、产品制作、规范化管理、连锁经营、人员培训到品牌建设等方面形成了比较系统的理论。目前国外品牌不断进入中国, 国外快餐文化对中国餐饮文化的影响越来越大, 并正在利用本土化的方式加快发展, 国外快餐业发展理论正在对中式快餐的发展产生着越来越重要的影响。

中国快餐业起步较晚。1987年肯德基在北京开设了第一家分店, 从而将现代快餐概念引入中国, 此后麦当劳、必胜客、大快活等洋快餐纷纷登陆中国, 并在短短十几年的时间内扩展到各大城市。在外来快餐的刺激下, 国内快餐业迅速发展起来并成为中式快餐的一支生力军。调查显示, 目前中国快餐业的发展尚处于借鉴、模仿和积累阶段, 没有形成体系和规模, 中式快餐行业还没有纵横全国的巨无霸形成, 这正是巨大商机之所在。随着中式快餐消费市场和供应市场的基本形成, 经营方式和服务领域不断拓宽, 服务对象由流动人口和外来人口为主, 向单位后勤与家庭厨房延伸, 中式快餐发展的理论研究在不断加强。专家们从中西式快餐发展的历史过程入手, 根据中西式快餐发展的现状进行对比研究, 得出了一些适合中国国情, 有利于推进中式快餐快速、健康、可持续发展的观

点。一是中式快餐在我国有着广阔的发展前景和巨大的市场潜力。二是快餐连锁经营是现代快餐产业最具代表性的组织形式，是快餐业的发展方向，也是中式快餐发展的最主要模式。三是连锁经营企业发展中央厨房、配送中心的作用十分重要。四是直营连锁和加盟连锁的发展是战略伙伴关系，要结合推进并在发展中不断形成扎实有效的控制力。五是连锁经营特别是加盟连锁经营一定要达到双赢，要切实注意信誉建立、管理体系建设，只有自身做强、做优，企业才能持久。正如王大东所言：“国内连锁经营的缺陷之一就是很多品牌只看重了眼前的利润，在还没有形成一套成功的模式之前就开始卖品牌，这是许多国内快餐品牌在与洋快餐叫板的过程中纷纷败下阵来的主要原因”。“只有在自己觉得能赚钱的地方，才可以授权别人做”。这是王大东的经验之谈。六是产品标准化是西式快餐能畅行天下的核心因素，这恰恰也是很多中式快餐品牌过早折戟沉沙，或者惨淡经营的致命软肋。同时标准化也是大规模、大批量工业化生产的前提。结合中国快餐饮食文化的特点，有人提出了适度标准化的理念，甚至有人提出了餐饮大批量定制以及中餐标准化与个性化生产的理论。虽然国内快餐业发展研究还处于起步阶段，没有形成具有主导作用的成熟理论体系，但是以上观点和理论的提出，是中外理论和实践相结合进行探索研究的结果，必将对中式快餐的发展起到有力地指导作用。

随着我国市场化改革发展的进一步深入，企业战略管理和科学决策在企业发展中的作用越来越重要，正如金占明教授指出的：“如果您认为仅靠巨大的规模和强大的资源实力就能确保企业成就百世伟业，那么你很可能就会做出致命的错误决策。如果您认为仅搞好企业的产品开发，市场营销及财务管理等就可高枕无忧，那么您极有可能面临突如其来的灾难。”我国企业战略管理的研究和实践远远落后于西方发达国家，战略规划是所有企业的必修课，对于从事中式快餐的企业来讲尤其重要。因为中式快餐企业通常在开始