



CANYINLIANSUO
JITUANJINGYINGGUANLIANYUDIANPING

餐饮连锁

集团经营管理案例与点评

陈觉◎主编



旅游教育出版社



ANYINLIANSUO
JITUANJINGYINGGUANLIANLIYUDIANPING

餐饮连锁

集团经营管理案例与点评

陈觉◎主编



旅游教育出版社

·北京·

策 划:安颖侠

责任编辑:张 娟

图书在版编目(CIP)数据

餐饮连锁集团经营管理案例与点评/陈觉主编. —

北京:旅游教育出版社,2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2498 - 7

I. ①餐… II. ①陈… III. ①饮食业—连锁企业—企业集团—经营管理—案例 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 231727 号

餐饮连锁集团经营管理案例与点评

陈觉 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
印刷单位	河北省三河市灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	787mm×960mm 1/16
印 张	14. 75
字 数	207千字
版 次	2013年1月第1版
印 次	2013年1月第1次印刷
定 价	38.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

主编简介

陈觉,男,1971年生,湖南省南县人,浙江工商大学旅游与城市管理学院规划系主任,教授,管理学博士;杭州餐旅研究与创作中心主任。目前已发表30余篇中外文学术论文,出版专著《服务产品设计》和《餐饮大批量定制系统设计》,主持编写餐饮经营管理系列丛书《餐饮管理经典案例及点评》、《餐饮营销经典案例及点评》、《餐饮服务要点及案例评析》、《餐饮促销百例》、《餐饮管理核心技能及训练》和《餐饮经营失败与案例评析》等。主持省部级项目2项和其他课题多项,参与国家级项目和国际项目多项,获学术奖励和行业奖励多项。

1995年到2000年间,分别兼任过酒店副总经理和管理顾问等职,具有管理实践经验。

2000年8月到2001年10月,赴英国留学,获英国桑德兰(Sunderland)大学工商管理硕士(MBA)学位;2010年到2011年,作为高访学者赴美国休斯敦大学希尔顿酒店管理学院开展合作研究,研究了大量关于欧美发达国家旅游及餐饮服务业的发展状况和经营管理经验的资料。

个人网站: www.chen.zj001.net

电子邮箱: chenjue8@yahoo.com

前 言

忙于所谓的理论研究,手中的笔就停了一阵子。抬头一看,发现我一直关注的餐饮行业又有了新的变化。经常来往的一些实业界的朋友跟我谈起一个古老而又时兴的话题——连锁经营,这在多年前已经是餐饮业的热点了,最近又为业界所关注。可能的解释就是,连锁经营是个没有解决的老问题,同时也是个重要问题。如果看看国内民营餐饮的发展周期,恐怕绝大部分企业都处在由“粗放经营”转向“精耕细作”的战略转型期。连锁经营的网刚刚张开,却发现这张网的漏洞太多,产品生命周期问题、定位问题、生产服务流程问题、内部管理问题、加盟扩张问题等有太多的缺陷甚至是危险。于是,业界便有了审慎和反思……我们该如何应对这些发展中的问题?那些已然成功者是否也经历过类似问题?他们会有什么好办法?回答这些问题,可能会对解决连锁经营问题带来启发性的思路。在朋友们的撺掇下,又感到自己可以做些什么了,于是又提起笔来。

总觉得自己是站在餐饮管理实践与理论研究之间,于是还是感到应该走理论与实践结合的路子,即从学习先进经验入手,再从理论角度进行总结和升华,这样可能会给起步阶段的中国连锁餐饮业带来更多的东西。于是组织了调研和创作班子,收集资料、整理提炼,又一个很艰苦的创作周期开始了。这本小册子收集了境内外著名餐饮连锁集团的经营管理案例15个,按其所涉及的经营管理内容分为产品、服务系统、质量、营销、人员和加盟扩张5个领域。每个案例后均附有相关的理论介绍和结合理论进行的评述。值得指出的是,虽然每个案例各有侧重,但我们注意尽可能地把每个企业的做法都展现出来,而不仅仅局限于案例主要反映的经营管理职能。这样,一方面,能让读者了解到更多的信息;另一方面,也能让读者容易领悟管理各项职能之

间的联系。

本书由陈觉主笔,浙江工商大学许金根老师参与了第二章第四个案例的编写;浙江衢州饭店的谢庆华先生为本书的创作提供了鼎力支持并提出了宝贵意见;浙江工商大学旅游学院硕士研究生罗湘绮、陈臻楨、黄巧芬、张艳、过伟炯、贺颖洁、金晟锋、卜文娟等参与了案例搜集、整理并承担了大量文字工作。杭州餐旅研究与创作中心和中国饮食文化研究所的多名学者也付出了不少辛勤劳动。同时,本书的创作还参考了部分中外文文献,对于这些文献的作者,编者在此一并表示感谢。编者水平所限,问题与不足在所难免,望业内专家及读者多多赐教。

陈觉

2011 夏 于杭州

目 录/Contents

前 言	1
绪 论	1
第一章 产品定位与特色	10
本章关键词简析	10
第一节 达美乐比萨——我只送外卖	11
第二节 快乐蜂——打造本土品牌	24
第三节 棒约翰——匠心独具,剑走偏锋	40
第四节 垂德维客——分享和体验欢乐	53
第二章 服务系统、质量与标准化	68
本章关键词简析	68
第一节 塔可钟(Taco bell)——再造流程焕发青春	69
第二节 汉堡王——构建高效的餐饮生产线	85
第三节 吉野家——物畅其流	100
第四节 味千拉面——质量管理与系统化管理	115
第三章 营销与公益	126
本章关键词简析	126
第一节 一茶一坐——新式营销创佳绩	128

第二节 和民集团——承担企业的社会责任	142
第三节 温迪国际——热衷公益, 创意营销	156
 第四章 人力发展	 175
本章关键词简析	175
第一节 感恩星期五(T. G. I. Friday's)——多元化人力发展	177
第二节 精选餐饮服务有限公司(SSP)——选贤育英, 全面发展	193
 第五章 加盟与扩张政策	 205
本章关键词简析	205
第一节 红花连锁——让加盟商等一等	206
第二节 王品餐饮连锁——醒狮自内而出	216

绪 论

一、在问题中发展——中国的餐饮连锁经营

改革开放以来,特别是 20 世纪 90 年代以来,中国餐饮业取得了飞跃式的大发展,是国内消费需求中发展速度最快(餐饮业是所有的产业中唯一能保持两位数增长的行业)、增长幅度最大、极具发展前景的行业。进入 21 世纪以来,餐饮业的年营业额实现了几乎每年 1000 亿元左右的增长。连锁经营方式也为餐饮业所接受并迅速发展起来。餐饮连锁业快速改变多年沿用的单店经营模式,积极发展连锁、配送和网络经营,在全国涌现了一大批多业态的餐馆、快餐连锁企业。连锁经营成为餐饮业普遍应用的经营方式和组织形式,显示出强大的生命力和发展潜力。餐饮业的连锁经营、网络营销、中心厨房、集中采购、统一配送等现代经营方式显示出强劲的发展势头,各地都涌现了各具特色的连锁餐饮企业。从 2000 年以来,每年都会有相当数量的餐饮特许品牌企业诞生,而且连续几年保持高速增长。据相关行业机构统计,2007 年我国的餐馆连锁店达到了 2400 家,销售额 215 亿元,远远超过其他餐饮企业。在被调查的餐饮企业中,连锁经营发展模式以直营店 + 加盟店的居多(占 75%);而连锁店总数超过 500 家、销售额超过 100 亿元以上的只有肯德基一家。从调查情况分析,连锁店在 100 家以下(占 66%),销售额 10 亿元以下(占 80%)的企业经营规模为多数。另据中国连锁经营协会等机构对连锁餐饮行业领先企业的负责人的调查结果显示,企业总体发展水平依然较高,保持在两位数的增长速度。90% 以上的企业管理者认为,行业未来发展仍会有较高的增长幅度,企业的经营压力将得到逐步缓解,对未来发展持积极乐观态度。餐饮连锁日益成为我国现代商贸服务业最具活力的业态,呈现规模持续壮大、业态不断扩展的良好势头。随着一批餐饮连锁业公司陆续上市,我国本土餐饮连锁业更是受到国际资本的青睐,它们纷纷涌入中国

市场。

但是,这一蓬勃发展势头掩藏不了中国连锁餐饮经营中存在的多种问题。我们经常会看到这些现象。面对连锁加盟的高速增长,很多品牌的经营者迷失了,认为自身充满活力,有着很大的市场空间和更多的发展机会。从而盲目地选择市场,快速地发展加盟店和连锁店,以实现企业品牌的迅速扩张和获得丰厚利润,但却忽略了内部的管理,放松了员工培训,甚至有些部门人员利用职权及加盟商的无知和对企业的信任,吃回扣、拿红包、要好处等,导致管理混乱,基层员工工作激情下降,员工流失率增大,加盟商抱怨不断增加,企业生机悄然下滑。许多连锁店出现了连而不锁的现象,有了新的加盟却没有成熟的模式去“锁”住,加盟越多,连锁越难,步入困境。

相关机构对这些问题进行了调研,结果显示,目前连锁餐饮业发展中面临的主要问题包括:人力资源匮乏、经营成本高涨、标准化难度大、行业内部恶性竞争、资金短缺及政策支持不够等。其中,人力资源匮乏是占选择比例最高的一项;其次为经营成本高涨;最后是标准化难度大。这就构成了国内连锁餐饮经营面临的三大主要挑战。

可以看出,这些问题已经涉及连锁经营管理从战略到战术的各个层面和从系统设计到系统运作的各个环节。这也充分说明中国连锁餐饮经营尚处在一个初级阶段,其具体的经营管理实践还需更多的改善和指导。

二、餐饮产品特点与连锁经营

餐饮产品是一种典型的服务产品。而服务产品本身是一个消费者参与生产的体验过程,服务的生产提供因消费者的直接参与而变得复杂。服务产品的生产提供,不存在一个单独的“纯粹服务”的提供过程;服务本身必须与许多相关因素联系起来,共同组成一个完整的服务产品。要提供一种良好的餐饮服务,优质硬件设施和可口、卫生的酒菜,以及亲切热情的态度乃至整个消费气氛都是必需的。餐饮产品的主要特点包括:

(一)它是一种混合型产品

包括无形和有形两种要素。一方面,是有形的餐饮产品,包括菜肴酒水等有形物品和餐饮设施设备,其生产特征和生产流程类似于工业生产,并在生产的即时性方面比工业生产更具复杂性;另一方面,是无形的餐饮服务,区别于有形的工业产品,餐饮服务由人类行为组成,无法以形状、质地、大小等标准去衡量和描

述。在某种程度上,服务产品是一个概念或一个主意,而不是一个实实在在的物品,因而它很难具有专利性。无形性给消费者带来了更大的购买风险,因为消费者无法在购买决策之前去尝试和感知无形服务的“样品”。消费者在做出购买决策时,更大程度依赖的是服务企业的声誉。

(二) 生产消费的同步性

制造业从生产到消费是一个前后继起的过程,而服务业的生产过程和消费过程是同步的,只有当顾客开始消费时,服务才能提供出来。这也说明了餐饮服务产品的提供,在顾客没有消费之前是没有成品出现的。顾客只能冒着较大的购买风险来做出是否购买的决策。

以上关于餐饮产品特点的讨论说明,餐饮服务企业要吸引顾客必须要克服产品本身特点所带来的购买风险较大的问题,尽可能地降低顾客的购买风险,促成其购买决策。树立良好的企业形象和建设优质的服务品牌,就是降低顾客购买风险的重要途径,因为顾客可以根据企业形象或品牌进行“认牌购买”而不需要验看实际服务或产品。而连锁经营就是把形象和品牌的优势发挥出来,把它们的价值通过连锁店扩张的形式充分实现。可以说,连锁经营是餐饮业克服自身行业缺陷、进行扩大再生产所采用的一种必然措施。连锁经营受到餐饮业的青睐,自是在情理之中。

三、品牌及其形成基础

品牌价值,已构成企业价值中最重要的一个组成部分。品牌,是餐饮企业各种价值信息的结合体,它凝聚着产品的附加值,不仅可以标志产品,还可以替产品创造一种精神上的氛围,使得产品具有一种“人性”的气质和感觉。这对于以提供“服务体验”为产品特征的餐饮企业来说,显得尤为重要。品牌的另一层含义就是商标(当然是已经注册的品牌),这是品牌在法律意义上的解释。

品牌由小到大、由弱转强的成长过程,是一个不争的事实。鉴于这一客观规律,企业在创建品牌时,应着力于做好支撑品牌成长的各项基础性工作。在产品(厨房)质量、经营管理、环境氛围、品牌文化含量等多方面不断努力。

具体来说餐饮企业实施品牌战略,必须抓好四个基本环节:

(一) 必须注意品牌名称

餐饮品牌的名称既可以是整体品牌,即整个企业乃至整个集团的品牌,如肯德基、汉堡王等;也可以是具体产品的品牌,如马兰拉面、北京全聚德烤鸭等。餐

饮品牌名称,必须做到独特性、恰当性和可记性,并必须加强商标的注册和保护。

(二) 注意稳定的质量,是支撑品牌成长的基础

餐饮企业及服务要成为一种品牌,其前提必须是深受客人喜爱,要实现这个目的,稳定的质量则是基本条件。所以,餐饮品牌建设必须从服务产品的设计、提供到评定、反馈,建立一套科学严密的服务质量控制体系。

(三) 鲜明个性

鲜明个性,即超凡脱俗、与众不同、独树一帜。这是品牌的生命。餐饮企业的个性,关键在于独特的企业文化,即餐饮企业业务活动中的文化氛围和内涵。这主要体现在有形的物质文化和无形的精神文化两个方面。有形的物质文化,主要表现在具有独特文化艺术氛围的建筑造型、功能设计、装修风格、员工服饰、环境烘托和艺术画廊、音乐厅等文化娱乐设施,以及具有民族文化和西洋文化的菜肴等物质产品;无形的精神文化,主要表现在物质文化和服务活动中的思想意识以及经营活动中的独特经营理念与管理文化。

(四) 必须注意品牌的传播

这是树立品牌的必要途径。餐饮企业要创造品牌,就必须提高其知名度。餐饮服务产品作为一种无形产品,其影响和声誉显得尤为重要。企业必须通过各项活动和各种媒介努力宣传自己,以使企业在客人乃至整个社会中最大限度地扩展影响。

四、连锁经营与特许经营

(一) 连锁经营

连锁经营,是餐饮企业扩大规模并进行品牌发展,将无形资产的品牌转化为有形资产的重要手段。有资料表明,国际上著名跨国公司,70%~80%的连锁店是通过连锁加盟经营方式建立的。综观国外餐饮企业的发展,也大多依靠其雄厚的品牌实力,利用连锁经营的方式,开展品牌的全球化经营。

(1) 连锁经营的含义和形式。连锁经营,是指经营同类商品或服务的若干个店铺以一定的形式组成一个联合体,在整体规划下进行专业化分工,并在分工基础上实施集中化管理,使复杂的商业活动简单化,以获取规模效益。

连锁经营主要包括三种形式:直营连锁、特许经营和自由连锁。

直营连锁,是指连锁公司的店铺均由公司总部全资或控股开设,在总部的直接领导下统一经营。总部对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的

统一管理。直营连锁作为大资本运作,利用连锁组织集中管理、分散销售的特点,充分发挥了规模效应。但这种方式耗资巨大,不适于企业的迅速扩张。

特许经营,是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用。被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。由于特许企业的存在形式具有连锁经营统一的形象、统一管理等基本特征,因此也称为特许连锁。这种方式因其投资少、风险小、扩张迅速而在餐饮连锁诸形式中占据主导地位。

自由连锁,也称自愿连锁,连锁公司的店铺均为独立法人,各自的资产所有权关系不变,在公司总部的指导下共同经营。各成员店使用共同的店名,与总部签订有关购、销、宣传等方面的合同,并按合同开展经营活动。在合同规定的范围之外,各成员店可以自由活动。根据自愿原则,各成员店可自由加入连锁体系,也可自由退出。这种方式近年来也颇受餐饮界青睐。

(2) 连锁经营模式的优点。采用连锁经营模式的主要优点表现在如下四个方面:

第一,授权人只以品牌、经营管理经验等投入,便可达到规模经营的目的,不仅能在短期内得到回报,而且使无形资产迅速提升。

第二,被授权人由于购买的是已获成功的运营系统,可以省去自创业不得不经历的一条“学习曲线”,包括选择赢利点、开拓市场等必要的摸索过程,降低了经营风险。

第三,被授权人可以拥有自己的公司,掌握自己的收支。被授权人的经营启动成本低于其他经营方式,因此可在较短的时间内收回投入并赢利。被授权人可以在选址、设计、员工培训、市场等方面,得到经验丰富的授权人的帮助和支持,使其运营迅速走向良性循环。

第四,授权人与被授权人之间不是一种竞争关系,有利于共同扩大市场份额。

可以看出,连锁经营这一经营模式的实质,是企业运用无形资产进行资本运营,实现低风险资本扩张和规模经营的有效方法和途径;也是服务企业克服服务产品购买风险高的重要解决之道;这也是连锁经营,能得以迅速发展的根本原因所在。

(3) 连锁经营的管理控制。连锁经营,是一种紧密的组织形式,内部形成了

一系列严格完备的制度规范着各种行为和关系,以保障组织高效运转。连锁总部对连锁店的管理控制主要表现在两个方面。一是经营管理模式的贯彻,二是对信息流的把握。

连锁经营的本质特征,在于连锁总部与所有连锁店共享资源与能力。作为连锁经营总部管理哲学的具体化管理,连锁总部必须运用先进的经营管理理念对员工培训、员工工作安排、职责、服务标准、店面陈列、广告、市场营销、顾客关系、顾客抱怨处理程序、存货控制程序、会计程序、现金和信贷管理程序、安全生产、突发事件处理等连锁单店经营所有方面的问题进行深入的研究,对连锁店经营管理过程中的每一项工作予以规范化并形成连锁单店工作手册。它是连锁店员最重要的培训教材,也是连锁店日常经营工作的速查手册。连锁店据此开展所有日常经营工作,共享总部的经营技术。这是总部确保连锁店按照统一标准模式进行所有经营活动的必要保障,同时也是复制连锁店的必要条件。

发展连锁经营,决定了经营门店日趋分散的特性。面对散处各地的连锁分店,总部必须使所有销售前台和后台支持机构实时地共享信息,总部管理机构必须对连锁店实施“零距离”管理,实现对所有业务环节的实时监控,并对这些方面所涉信息予以实时记录和深度分析。否则就谈不上形成连锁网络,整体大于简单局部之和的连锁经营优势也就无法体现出来。

(二) 特许经营

(1) 特许经营的含义及其特征。特许经营,是以特许经营权的转让为核心的—种连锁经营方式,是我们要讨论的主要连锁经营类型。特许经营的本质特征,可从以下三个方面来理解:

① 特许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,特许经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。

② 特许经营是以经营管理权控制所有权的一种组织方式。被特许者投资特许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者掌握。

③ 成功的特许经营应该是双赢模式,只有让被特许者获得比单体经营更多的利益,特许经营关系才能有效维持。

特许经营,被称为商业形态的第三次革命。第一次,是农业时代的杂货店;第二次,是工业时代的百货超市;第三次,是后工业时代的连锁——特许经营。

(2) 特许经营的模式。特许经营有两种基本模式:

①产品商标型特许经营。这是一种较早出现的特许方式,又称产品分销特许,是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权,对被特许者的人事和生产经营活动并不做严格的规定。这类特许形式的典型例子,有汽车经销商、加油站及饮料的罐装和销售等。目前,在国际上这种模式发展趋缓并逐渐向经营模式特许演化。

②经营模式特许。这种模式被称为第二代特许经营,人们通常所说的特许经营就是这种类型。目前,餐饮业基本都采用这种形式。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,连质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后续不断的权利金,这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后续支持。

(3)特许经营的分类。特许经营按授予特许权的方式分为单体特许、区域开发特许、二级特许和代理特许等类型。

①单体特许。是指特许者赋予被特许者在某个地点开设一家加盟店的权利。特许者与加盟者直接签订特许合同,被特许者亲自参与店铺的运营,加盟者的经济实力普遍较弱。目前,在该类被特许者中,相当一部分是在原有网点基础上加盟。单体特许,适用于在较小的空间区域内发展特许网点。

②区域开发特许。是指特许者赋予被特许者在规定区域、规定时间开设规定数量加盟网点的权利。由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点;该加盟者不得再行转让特许权;开发商要为获得区域开发权缴纳一笔费用;开发商要遵守开发计划。该种方式运用得最为普遍,适用于在一定的区域发展特许网络;特许者与区域开发商首先签署开发合同,赋予开发商在规定区域、时间内的开发权;当每个加盟网点达到特许者要求时,由特许者与开发商分别就每个网点签订特许合同。

③二级特许。是指特许者赋予被特许者在指定区域销售的特许权。在该区域内,二级特许者扮演着特许者的角色并对特许者有相当的影响力。二级特许者,要支付数目可观的特许费;特许者与二级特许者,签订授权合同;二级特许者与加盟者,签订特许合同。它是开展跨国特许的主要方式之一。洋快餐在中国的特许经营,基本为这种方式。

④代理特许。是指特许者授权代理商为特许者招募加盟者。特许代理商,作为特许者的一个服务机构,代表特许者招募加盟者,为加盟者提供指导、培训、

咨询、监督和支持。特许者与特许代理商,签订代理合同;特许者与加盟者签订特许合同,合同往往是跨国合同,必须了解和遵守所在国的法律;代理商,不构成特许合同的主体。它是开展跨国特许的主要方式之一,这也为许多在中国发展的洋快餐连锁集团所采用。

(4) 特许经营的原则。发展特许经营应遵循的以下原则:

① 规范原则:规范化管理是发展特许经营的基础,发展特许经营业务必须首先建立一整套社会法律规范和公司内部的管理规范。否则加盟店越多系统就会越不稳定,从而导致失败。

② 开放原则:发展特许经营应冲破行业、部门、区域、所有制等界限,建立开放的市场环境。这既是发展特许经营的前提条件,也是其发展的必然结果。

③ 互利原则:特许连锁经营能持续发展的内在动力是对特许者与被特许者都有营利性,双方相互依存、优势互补、平等互利才能使双方的合作关系长期维持下去。如果单方有利或双方的权利义务关系失衡,必然会导致特许经营体系的瓦解。

④ 渐进原则:发展特许经营必须具备一定的内外部条件,应该结合我国国情和特定条件,有重点、有步骤地稳步推进。从社会角度来分析,应首先选择经营定位比较成熟、管理规范的行业,并优先考虑生产力发展水平较高的地区。从自身角度分析,应先按照科学的特许经营理论对自身进行分析和评估,找到优缺点,逐步完善,绝不能单纯为了扩张经营规模而盲目发展加盟店。

五、餐饮连锁经营管理的主要内容与本书结构

(一) 餐饮连锁经营与管理的两大任务、两个环节和五个领域

餐饮管理是个系统工程,餐饮连锁经营与管理是个更为复杂的系统建设与运营。管理者在这个连锁系统的建立和运作过程中,须在经营管理的各个领域都要小心谨慎,不能有差错。这些领域可以总结概括为两大任务、两个环节和五个领域。

(1) 餐饮连锁经营与管理的两大基本任务,是管理在空间结构上的表现,一个是内部管理,处理组织内部的人、财、物的调配组合控制等事宜,或称管理;另一个是对外营销,或称经营,处理与顾客和竞争对手的关系。

(2) 餐饮连锁经营与管理的两个环节,是管理的时间或过程结构。第一个环节是餐饮生产服务系统的设计与建立;第二个环节是该系统的运行与控制。从

上述两大任务、两个环节,我们可以指出餐饮连锁经营的五个主要领域。①产品与服务的定位,这属于对外营销,管理者必须要明确提供什么样的产品和服务给顾客。②这些产品与服务的营销问题。③餐饮生产服务系统的设计与改善。这应该是管理的第一环节,与其相关的是这个系统的质量维持和标准化。④为了维持系统的运作,相应的人力资源如何发展。⑤对连锁加盟的控制与管理。

(二) 本书的基本思路与结构

“他山之石,可以攻玉。”在这一中国餐饮连锁发展的起步时期,理论与经验对实践的启发与指导显得尤为重要。学习成功餐饮连锁企业的经验和教训,并从理论高度予以点评,将是本书的基本写作逻辑。本书收集了15个境内外餐饮连锁企业经营管理的案例,并根据各案例主要涉及的连锁经营管理内容分为5个系列:产品定位与特色,服务系统、质量与标准,营销与公益,人员发展,加盟与扩张政策。由于每一个成功的餐饮连锁企业的成功要素较多,每个案例所涉及的经营管理内容也较多,这5个系列的分类只是基于每个案例所涉及的最主要的或最具特色的经营管理领域。而实质上每个案例都包含有较多的经营管理实践领域,读者可从每个案例中学到更多经营管理的知识和经验,我们都已用小标题的形式标出所涉及的经营管理领域,便于读者进行选择阅读。每个案例在管理职能有所侧重的前提下,本书还尽可能把相关的其他管理活动也列入案例中,便于读者理解各项管理职能活动之间的联系。如某案例是以人力资源管理为重点,但案例中依然还是对其他的相关管理活动(如产品定位和特色)进行介绍,因为管理职能活动不是单一地独立存在的,必须要与其他活动相配合。以上所提到的五个系列的管理职能或任务,就是随后的五章。每章第一部分均为“本章关键词简析”,是对该章所涉及的经营管理的具体领域中的重要名词术语进行简要解释,同时也是对该章内容的一个简要提示。每章的第二个部分为相关案例及点评,具体分为4个组成部分,即案例所涉及的企业简况、具体的经营管理实践、相关理论的阐述,最后是结合理论对案例的点评。