

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的兴衰，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。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。

第二章 中国餐饮产业的当务之急

现代化餐饮产业应对农业和食品工业进行整合

中国是农业大国，有近 10 亿农民，近些年，不管是农业还是食品工业，都得到了很好的发展。2002 年，我曾在内蒙古巴彦格勒的有机农田里见到两名德国农艺师，在偏远的中国大西北，帮助当地农民培养有机农作物，并且我看到田地里使用的是进口的有机肥料。这使我认识到，中国开发大西北的政策绝不是一句空话。但目前中国好的农业产品、水产品还主要是面向出口。辽宁、山东等地区很多农作物定向出口日本。中国有的老百姓对于本土所产的很多农产品还闻所未闻、见所未见。

再说食品加工业，很多食品厂拥有很高的食品加工技术，可只能针对外贸，国内高档食品销售却很

少。比如，江西的一家生产欧式果品蜜饯的公司，已经生产 5 年了，可国内的这类产品的部分原料还要从欧洲进口。改革开放以后，国内出现了很多中外商合资、独资企业，他们的产品主要是返销出口。比如青岛即墨市的加吉食品公司生产的冷冻乌冬面，在日本品质也是最好的，但在我国销售的却很少。

目前食品工业在食品机械、调味料的生产等领域的发展是突飞猛进的。食品机械的进步为中餐烹饪的工业化提供了可能性。20 世纪 70 年代，欧洲诞生了万能蒸烤箱。这种设备配有一台小型锅炉，可自制蒸汽，所以烤箱同时具备蒸烤功能。又经过二三十年的研发，这种蒸烤箱已完全电脑程序化。只要设计好烹饪程序，按下一个键，就可将烤箱内的食品制成。比如做一个宫保鸡丁，先将蔬菜和肉类半成品放入烤盘中，然后将工业化生产的复合调味汁与半成品原料搅拌均匀，放入烤箱内，按蒸烤功能键，7 分钟后一份精美的中华料理便制成。目前全聚德很多家店都在使用这种设备做烤鸭，并编排好相应的烹饪程序，为日后的加盟连锁经营在技术上提供标准化服务。这类设备的产生，无疑对中国餐饮业有划时代的意义和历史性的突破。记得我小的时候，很不喜欢吃粮店的切面，一直认为手擀的面肯定要比机械做的好吃，而实

实际上是当时的切面机处于最原始的状态。目前日本的切面机可以做出与特级面点师技术水平相等的面来。日本的雷恩牌包馅机包出的包子，相当于中国特级面点师的水平。

再谈一谈复合调味料的发展。中餐的烹饪一向是以鸡汤作为高汤，来提高菜的味道。韩国是以牛肉汤为“国汤”，日本则是以木鱼汤为“国汤”来进行烹制。这三种汤成为中、日、韩烹饪的核心味道。韩国希杰集团生产的大喜大牌牛肉粉，已进入韩国的千家万户，并在韩餐中广为应用。特别是韩国传统的味噌汤一定要加大喜大牌牛肉粉。日本的复合调味料应是世界上最好的，同时在其国内的竞争也是最激烈的。用木鱼、味淋和淡口酱油制成的万能调味汁，几乎是任何餐厅和任何家庭都离不开的。而中餐鸡汤味道的高汤也已被工业化生产，如家乐鸡精等。中、日、韩三国烹饪的核心味道，均已被工业化生产，这也为发展现代化餐饮业在口味上打好了基础。

在此一定要提一下日本的复合调味料。日本民族最擅长于将其他国家好的东西拿来并发扬光大，形成自己的东西。比如咖喱是印度的调味料，在日本被制成不同口味的咖喱卤；日本的烤肉是在朝鲜烤肉的基础上本土化的。一般调味料厂都生产烤肉酱和烤肉

汁，其操作极其简单，只要将 1/5 的烤肉酱、4/5 的肉片搅拌腌制 20 分钟，就可直接上火烤制。日本还将西式的沙拉酱进行更新，制成具有自己特色的和风味的调味汁。日本人很喜欢吃猪排，猪排蘸汁叫做吾斯塔少司，这是从英国传入的。中国的麻婆豆腐也被做成复合调味汁，在日本被广泛使用。日本调味料的发展是从 20 世纪 70 年代开始的，应当说日本的餐饮业对调味料市场的发展起到了推动的作用。一般食品厂的包装分两种，小包装是放在超市里的，供家庭使用；大包装被称做业务用，供餐饮生产企业使用。

中国的传统零售业，对食品工业发展起到了阻碍作用，低成本路线让食品制造厂商喘不过气来。比如速冻饺子，是非常好的一种中国人的方便食品。我曾在速冻食品公司工作过，一斤散装的速冻饺子，商场加 30% 的利润，零售价才卖 3~5 元/斤。两三元一斤的饺子要有厂房租金、人员工资、设备折旧、销售费用等诸多成本，原材料怎可能使用上佳的呢？很多饺子馅里都加入了大豆人造肉和动物油，这不利于人的身体健康。我们可以理解工厂的苦衷。所以食品工业很需要有一个新的零售业模式，使其进入良性循环的发展轨道。这时餐饮零售业将是其最好的合作伙伴。低成本路线的恶果造成口味不佳和健康安全问题。

题，这是不可避免的。因为传统零售业就是比谁的价格低，什么特价、打折，相同的产品在不同的卖场有不同的价格。卖场对工厂只有价格和包装上的要求，却没有对口味和品质上的要求，而餐饮业不是这样。肯德基的一位市场总监曾说过：“味道好的产品不一定能够成功，味道不好的产品注定失败。”餐饮产业有它的特性，必须要有好的口味，留住回头客，这样就使得产品在质量和口味上出现激烈的竞争，是一种良性的符合现代化餐饮业发展的竞争。食品加工企业与餐饮企业必须紧密合作，食品加工企业必须承担起提高质量和口味的责任。

接下来再谈一谈食品安全的问题。食品加工企业一定把食品安全放在第一位，随着中国人民生活水平的提高，老百姓一定会非常注重自己的健康和安全。有道是“病从口入”，以大型食品工业为合作伙伴的现代化餐饮业的产品，是经过 HACCP 等论证体系的论证为安全保障。食品安全问题是更高一层面的问题，相信随着人民生活水平的提高，人们先考虑食品安全而后才考虑价格。为什么永和豆浆的油条几块钱一根，豆浆几块钱一碗，而街边的小摊，豆浆和油条都是几角钱，除了品牌原因以外，最重要的是安全问题。用一个简单的比喻，现代化餐饮业就如同炸油条

一样，炸油条需要足够的油和温度，油就是资本（钱），温度就是指食品工业的发达水平。如果光有油，而没有适当的温度，油条是炸不好的。如今中国的食品工业就像炸油条的温度一样，已经到火候了，所以整合食品加工产业链是现代化餐饮零售业的当务之急。

第三章 中国餐饮产业目前的弊端

当前中国餐饮业需要革新变法

关于味道的问题：中餐讲究原汁原味，原材料的好坏直接影响到菜品的质量。但是从 20 世纪 80 年代以后，渔业和畜牧业进行了工业化的革命，发展到目前的以人工养殖为主。小的时候，大人常说，鸡吃骨头鱼吃刺，但人工养殖后，变成了鸡吃鸡肉，鱼吃鱼肉，但这个肉却没有散养的鸡、鱼鲜美的味道。以前北京鲤鱼是最高档的，传统的糖醋活鱼就是用鲤鱼做的，但是现在很少有人去吃。一个鸡场养的鸡，从蛋里孵出来到成熟、宰杀仅 40 多天的时间，生长过程原地不动，再加上使用工业饲料，这种鸡肉怎能会有香味？以前总认为饭馆里做的菜一定比家里做的好，但现在不是了，这是什么原因呢？中餐的烹饪技术都

是由师傅传徒弟，有的师傅还留一手，真正的手艺可能会失传，没有被继承下来。还有些传承下来的技术并没有被徒弟发扬光大，而且这时的原材料也与过去有了很大区别。鸡没有鸡味、鱼没有鱼味，这是菜的口味不提高反而变差的原因。

因为原料变了，烹饪时要求调味料和增香料都要变，而大多数手艺型的厨师都很保守，自以为是，不肯接受新产品。比如炒一个宫保鸡丁，一般来讲要用鸡腿肉，因为鸡腿的肉质紧、口感好，而这个鸡指非人工养殖的鸡，现在人工养殖的肉鸡要比以前散养的鸡其肉质松懈很多，为了提高菜的出品率，很多厨师连肉鸡的鸡腿都不用，而用鸡胸肉，这个宫保鸡丁肯定要比 30 年前的味道差得很远。有人说以前没有肉吃，吃什么都好吃。现在生活水平提高了，口味也提高了，这绝对是一个错误的说法。二三十年前，有一家享誉京城的延吉冷面馆，我小的时候父母经常带我去，给我留下了非常深的印象。但近十几年冷面的味道全变了。有一天，我到一家由朝鲜在北京开设的餐厅——海棠花冷面馆，这里的冷面依然保持着小时候吃过的味道。这说明许多延吉冷面馆确实退步了，手艺失传了，这与生活水平的提高无关。还有一次，我们去河北农村，在路边的小饭馆里吃饭，有豆腐、

鲫鱼和鸡肉，菜的口味让我想起了童年时代，这说明远离大都市的烹饪原料没有被工业化，还是传统的方法。工业养殖没有错，因为它是面向大众的，能让更多的人吃到肉。提高中式菜肴的口味有三种方法：一是要求新的调味料在味道上的进步，以弥补工业化养殖肉类的味道，这是一种面对大众的低价消费。二是要有散养基地和有机养殖基地，在原料上恢复传统方法。三是厨师不能保守，在技术上要积极进取，吸收世界好的烹饪技术，但这种口味的提高是一种高档的消费。

膳食结构问题：韩国电视剧《大长今》有一段故事，是说明朝的使臣患有消渴症，经大长今的食疗转好，朝鲜宫中的御膳房认为病因是中国的饮食过于油腻。其实这是事实，随着生活水平的提高，中国出现了大量的糖尿病患者、“三高”病人，这都与中国的膳食结构有关。我曾在东北黑龙江考察山野菜的种植，住在朝鲜族人家中，饮食很清淡，回京后顿觉中式炒菜的油腻。中国的烹饪讲求明油亮芡，菜中加入了大量的油脂，这无疑对人体有很大伤害。设计合理的膳食结构，是造福人民的大事，期待着中式餐饮有一个突飞猛进的发展，能够真正为国人身体健康做出贡献。