

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2013.05.004

# 我国餐饮零售快餐业态连锁企业发展战略模式研究

## ——基于十家快餐连锁企业分析\*

彭娟

(广东工贸职业技术学院,广州 510510)

**摘要:**通过对十家进入餐饮百强企业名单的快餐业态连锁企业在不同发展阶段的发展模式的信息数据分析,归纳出四种快餐业态发展相对成功的发展战略模式,分别为资本快速扩张型、资本稳健扩张型、加盟稳健扩张型和区域缓慢扩张型。四种发展战略模式在发展方式、发展资本、发展方向、发展速度四方面具有一定差异性。当前我国快餐成功企业共同的发展特征包括主要经营中式快餐、以直营分店扩张为主、采取后向一体化和逐步实现标准化管理四个关键要素。四种发展战略的适应性选择是我国快餐企业成功发展的重要参考,四个关键经营要素的实施是保证快餐企业成功的重要条件。

**关键词:**快餐业态;快餐连锁企业;发展战略模式

**中图分类号:**F719.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2013)05-0027-09

### 一、引言

近二十年,随着我国经济的持续增长,人们生活节奏的日益加快,中国餐饮零售快餐业态在西式快餐的影响下迅速发展,目前全国有上百家以经营中餐和西餐为主的快餐连锁企业。2011年中国快餐业态企业144家,连锁门店总数达8893个,营业额达671.6亿元人民币。<sup>[1]</sup>回顾我国整个快餐业态连锁企业近二十年的发展历程,有较多失败的案例,诸多曾经享誉全国的快餐品牌由于发展战略的错误制定,企业过度关注规模扩张,甚至“野蛮”的发展模式,不重视连锁体系的管理和企业盈利能力的提升,导致企业的扩张泡沫瞬间破灭,最终被市场淘汰。同时,在近二十年的发展历程中,也有一些优秀企业代表,它们精耕细作,发展战略谨慎而又大胆,注重产品体系、物流体

系、单店管理经营、分店拓展技术的提高,逐步呈现出抗风险能力增强、标准化程度高、店铺增长和物流配送中心同时发展、谨慎式跨区域发展、以直营门店为主等显著发展模式。他们的成功模式存在一定共性,提炼出主要的发展模式对现实的快餐企业具有较强的借鉴意义。

近几年,国内关于零售企业发展战略的研究较多,但研究领域具有一定局限性。有学者从业态选择角度对商品零售企业各业态发展战略进行研究,如沈宁宁、杨浩威、万兴从上市公司业态与绩效的实证分析研究商品零售企业最理性的业态发展选择<sup>[2]</sup>。部分学者从企业发展阶段、区域发展水平及发展方式等总结了零售企业主要的发展模式及管理重点,但缺少实证分析。<sup>[3]</sup>比较多的学者从大型商品零售企业,特别是百货业态企业

\* [收稿日期]2013-05-21

[作者简介]彭娟,女,四川广安人;广东工贸职业技术学院副教授。

角度进行发展战略的理论或实证分析,如江辛提出了百货企业发展战略模型并对相关战略发展方向进行适用性评价。<sup>[4]</sup>以上研究均局限于狭义零售概念,即从商品零售的角度对企业发展战略进行研究,同时其发展战略的模式研究也缺乏全面性。目前国内还没有学者从广义零售概念通过实证分析对餐饮零售单一业态的连锁企业发展战略模式进行研究。

本研究将在理论基础探讨基础上,通过对十家进入百强餐饮企业名单的快餐连锁企业发展模式进行分析研究,总结中国目前主要快餐连锁企业较为成功的发展模式,并就各模式的优劣势进行对比分析,提出主要发展模式成功的关键要素,为我国快餐业态连锁企业的成熟发展提供理论及现实的决策参考。

## 二、理论基础

### (一) 餐饮零售快餐业态概念及特征

“零售”一词至今未有公认的标准,其主要差异是零售是否包括销售以无形产品为主的服务零售。国外著名零售与营销专家更趋向于认为零售包括销售给个人或家庭的服务。巴里·伯曼和乔尔·R·埃文斯认为:“零售是指向为了个人、家庭或居民使用而购买的消费者销售商品和服务的商业活动——如销售汽车、服装、餐馆的餐点、电影票等。”<sup>[5]</sup>因此,广义的零售不仅包括出售商品,也包括出售服务以及餐饮。根据其产品或服务的有形性特征可将零售进一步划分为商品零售、餐饮零售和服务零售三大类。零售业态是指零售企业为满足不同消费需求,按照既定的战略目标,有选择地运用商品结构、价格政策、销售方式、店铺选址、规模及形态等手段,提供销售和服务的种类化经营形态。<sup>[6]</sup>从广义角度分析,零售业态包括商品零售业态、餐饮零售业态和服务零售业态。本文作者以零售业态形成因素分析和结合我国目前餐饮零售现状,根据不同的经营行为和营销手段,将我国餐饮零售业态分为8种主要的业态类型,包括:快卖店、快餐店、小吃店、食品专卖店、休闲、餐厅、酒楼等。每种业态在目标顾

客、商品结构、服务方式等方面均有自身特点。<sup>[7]</sup>

快餐业态是八种主要业态之一,以餐桌服务和柜台式销售相结合,主要供应午餐和晚餐,提供简单的服务,因快速供应而深受欢迎。快餐业态目标顾客群体广泛,包括蓝领、白领阶层、学生等,其主要的营销组合要素包括以下七方面。产品要素:分为西式和中式快餐品种、餐饮品种较少、以半成品或成品为主、餐饮质量中等及以上;服务要素:提供餐桌服务、消费者自助服务为主、餐前结算、12~16小时营业;价格要素:价格以中档为主,通常有打折或抵用券等促销活动;环境要素:店面营业面积在100~300平方米左右,店铺整体宽敞、装修精致但不豪华;店址要素:主要选址在商业区的商业街,商圈面积在2公里范围内,一般无停车位;沟通要素:通过户外广告或口碑进行宣传,注重宣传店铺形象和口味;人员要素:服务人员少、人员形象统一、服务人员素质低或中等。

### (二) 连锁企业发展战略主要模式

#### 1. 连锁企业战略选择

企业发展战略是企业战略管理活动的其中一个环节。“战略管理”一词最早由美国学者安索夫于1979年在其所著《战略管理》一书中提出。他认为,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业目标,保证目标正确落实,并使企业使命最终实现的一个动态过程。<sup>[8]</sup>这一思想被广泛运用于各种类型企业中。连锁经营企业的战略管理是根据连锁企业的内外资源及能力确定企业战略目标及定位,制定企业的商业模式、发展及竞争战略,并对战略实施过程进行监督、评估与控制,从而促进、保障连锁企业顺利完成战略目标的动态管理过程。连锁企业的战略管理过程一般分为五个关键环节:明确企业使命与目标、企业环境分析、企业战略选择、企业战略实施和企业战略评估,而前面三个环节又是决定连锁企业战略管理成功的关键过程。<sup>[9]</sup>

连锁企业需从三方面进行战略选择,主要包括连锁企业运营战略、连锁企业竞争战略和连锁企业发展战略,每一战略层面下又包括具体的战略方向。连锁企业的运营战略指连锁企业在经营

过程中,对运营中的各个环节确定目的标准、制定管理制度、确定经营规模、控制产品质量等问题而制定的长期的运营规划,主要包括:顾客满意战略、商业化运作战略、规模化战略、标准化战略、企业形象战略。连锁企业的竞争战略指连锁企业在企业经营环境中突出自己的企业优势,弥补自己竞争劣势,抢占市场,克制或回避竞争对手的企业经营战略,一般包括总成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略。连锁企业的发展战略主要指连锁企业在经营过程中,根据企业特点和经营模式,针对连锁企业发展过程中的发展资金、发展方向、发展方式、发展速度等问题制定的一种连锁企业战略。连锁企业的发展战略是连锁企业战略选择的核心或主线,它的选择将影响连锁企业运营战略和竞争战略的具体战略选择。同时,运营战略和竞争战略的实施又为连锁企业的发展战略的实施提供了保障。三者相辅相成,相互影响,共同促进连锁企业整体的发展。

## 2. 连锁企业发展战略主要模式

表1 连锁企业发展战略主要模式

具体战略	主要模式
发展方式战略	(1)直营连锁(2)特许连锁(3)联盟连锁 (4)自由连锁
发展资本战略	(1)自凑资金(2)股票上市(3)风险投资 (4)兼并重组
发展方向战略	(1)区域扩张(2)全国扩张(3)业态扩张 (4)纵、横向一体化
发展速度战略	(1)快速(2)缓慢(3)稳健

连锁企业发展战略的制定受企业自身和外部环境的影响,每个具体的战略又有多种模式可供选择。表1为连锁企业各种发展具体战略的主要模式,包括发展方式战略的三种模式、发展资本战略的五种模式、发展方向战略的五种模式和发展速度战略的三种模式。各个企业在每种发展战略的具体模式选择有所不同,另外即使同一企业,在不同发展阶段,其具体的模式选择也会根据环境变化进行适当调整。从理论来看,每个具体发展

战略的不同模式选择将组合成几百种不同的模式选择组合,但实际上在一定外界环境条件下更容易让企业健康发展的战略模式选择并不多。

## 三、研究数据

### (一) 研究样本

为了保证研究数据更能反映目前我国快餐连锁企业的整体发展较为成功的模式,本研究的企业主要满足四个条件:一是已进入我国餐饮百强企业行列,中国餐饮百强企业排名是从上报企业的盈利能力、资产质量、经营增长能力、管理运营能力和人力资源五个方面综合评价得来,对企业整体评价具有一定权威性;二是必须是本土快餐业态连锁企业,在中国所属地区并且由中国人创办;三是必须以快餐业态作为第一个发展业态,其他业态为第一发展的餐饮企业将不被选择;四是应有十年及以上的发展历史,连锁经营体系相对成熟,已经历市场考验。我们提取由中国商业联合会和中国烹饪协会联合公布的2011年度中国餐饮百强企业名单,其中拥有快餐业态的餐饮企业有20家,经过筛选,满足以上四个条件的企业有10家,其中味千拉面(中国)有限公司实际由中国人创立,是获得日本味千集团在中国区的品牌永久经营权,其整个企业发展由企业经营者负责。另外10家中:5家主要发展业态为非快餐业态,2家属境外企业中国分公司,1家境外企业在中国地区代理较多,所有人较难归属,1家发展历程不超过十年,1家虽目前有一定规模,但通过研究其发展轨迹,连锁经营体系相对不成熟,发展不稳定。表2为满足条件的十家快餐业态连锁企业基本情况。十家企业全部经营中式快餐,以面食为主的有4家,米食为主的6家。它们发源地分布于全国各地,大部分均创立于20世纪90年代,已有12到21年的发展历史,并具有一定的发展规模。

### (二) 资料来源

本研究的资料来源于三个方面:第一,政府及行业协会的统计数据,包括中国商业联合会和中国烹饪协会公布的2011年度中国餐饮百强企业名单及国家统计局出版的《中国零售和餐饮连锁企业统计年鉴2011》等。第二,各餐饮连锁企业

官方网站公布的信息及直接向样本企业进行信息索取或对信息进行核实。第三,从 CNKI 搜索关于样本企业的相关研究论文等。在涉及具体年份

的具体店铺数据过程中,由于部分企业没有详细的发展历史记录,企业相关负责人只提供了大概的数据,我们在数据前加了说明。

表2 10家快餐连锁企业基本情况

序列	企业名称	2011年度百强 餐饮企业排名	成立 时间	成立 地区	店铺数 (截止2012年)
1	味千(中国)控股有限公司	8	1996年	上海	667
2	真功夫餐饮管理有限公司	14	1994年	东莞	457
3	李先生餐饮管理股份有限公司	34	1987年	北京	580
4	大娘水饺餐饮集团股份有限公司	35	1996年	江苏常州	350
5	乡村基投资有限公司	40	1996年	重庆	257
6	永和大王餐饮集团	41	1995年	上海	297
7	顺旺基餐饮经营管理有限公司	56	1998年	宁波	约320
8	面点王饮食连锁有限公司	81	1996年	深圳	约120
9	嘉旺餐饮连锁有限公司	90	1997年	深圳	约100
10	浙江老娘舅餐饮有限公司	98	2000年	浙江湖州	约80

#### 四、研究分析

表3为十家快餐连锁企业主要发展阶段及发展战略模式选择。一般餐饮连锁企业的发展阶段分为初期、中期和后期发展三个阶段,初期发展阶段时间通常3至10年,中期发展阶段通常10至20年,之后将进入后期发展阶段。中国快餐连锁企业相对于西方快餐连锁企业普遍起步较晚,大部分开始创立于20世纪90年代,从发展阶段来看,目前基本还处于中期发展阶段,因此我们将表中所列各企业分为初期和中期两个阶段。其具体发展阶段时间的确定是根据各企业的发展轨迹的主要特征进行划分。一般初期发展规模较小,分店数量通常在10家以内,并以区域内扩张为主,

这一阶段各企业在连锁管理的标准化体系上也开始逐渐形成。发展中期各企业将进入规模化扩张阶段,分店数量逐渐增多,但各企业发展战略模式选择不同明显导致各企业在中期发展的速度有所差异。

##### (一)主要发展战略模式类型

通过对10家快餐连锁企业发展战略模式选择的分析,发现以上企业普遍采用直营为主的发展方向战略,只有2家直营和特许加盟各占一半,没有1家企业将特许加盟作为主要发展方向战略。在发展资本战略方面,有4家企业采取风险投资、股票上市或兼并重组的资本战略,但受到各种因素影响,部分企业仍主要采取自筹资金形式。

表3 快餐连锁企业主要发展阶段及发展战略模式选择

公司名称	发展阶段	具体战略模式选择			
		发展方式战略	发展资本战略	发展方向战略	发展速度战略
味千(中国) 控股有限公司	初期发展 (1996—1998)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (中国香港)	稳健 (1998年底7家)
	中期发展 (1999—至今)	直营连锁	自筹资金 境外上市	全国扩张、横、纵向一体化 (全国30个省直辖市)	快速 (2012年底667家)

续表

公司名称	发展阶段	具体战略模式选择			
		发展方式战略	发展资本战略	发展方向战略	发展速度战略
真功夫餐饮 管理有限公司	初期发展 (1994—1998)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (东莞市内)	缓慢 (1998年年底约4家)
	中期发展 (1999—至今)	直营连锁	自筹资金 风险投资	全国扩张、纵向一体化 (全国15个省、直辖市)	快速 (2012年年底457家)
李先生餐饮 管理股份 有限公司	初期发展 (1987—1994)	直营连锁	自筹资金	全国扩张 (全国8个省、直辖市)	缓慢 (1994年年底约30家)
	中期发展 (1995—至今)	直营连锁	自筹资金	全国扩张、纵向一体化 (全国21个省、直辖市)	快速 (2012年年底580家)
大娘水饺餐饮 集团股份 有限公司	初期发展 (1996—2000)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (江苏省内)	缓慢 (2000年年底约10家)
	中期发展 (2001—至今)	直营连锁(半) 加盟连锁(半)	自筹资金	全国扩张、纵向一体化 (全国16个省、直辖市)	稳健 (2012年年底350家)
乡村基投资 有限公司	初期发展 (1996—2006)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张、 (重庆市内)	缓慢 (2006年年底9家)
	中期发展 (2007—至今)	直营连锁(主) 联盟连锁(辅)	风险投资 境外上市	全国扩张、纵向一体化 (全国9个省、直辖市)	快速 (2012年年底257家)
永和大王 餐饮集团	初期发展 (1995—2004)	直营连锁	风险投资	全国扩张 (全国4个省、直辖市)	快速 (2004年年底约95家)
	中期发展 (2005—至今)	直营连锁(主) 加盟连锁(辅)	兼并重组	全国扩张 (全国13个省、直辖市)	快速 (2012年年底297家)
顺旺基餐饮 经营管理 有限公司	初期发展 (1998—2003)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (宁波市内)	缓慢 (2003年年底约10家)
	中期发展 (2004—至今)	直营连锁(半) 加盟连锁(半)	自筹资金	全国扩张、纵向一体化 (全国约15个省、直辖市)	稳健 (2012年年底约320家)
面点王饮食 连锁有限公司	初期发展 (1996—2006)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (深圳市内)	缓慢 (2006年年底约9家)
	中期发展 (2007—至今)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张、纵向一体化 (广东省内)	稳健 (2012年年底约120家)
嘉旺餐饮连锁 有限公司	初期发展 (1997—2001)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (深圳市内)	快速 (2001年年底30家)
	中期发展 (2002—至今)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张、业态 扩张、纵向一体化(广东省内)	缓慢 (2012年年底约100家)
浙江老娘舅 餐饮有限公司	初期发展 (2000—2006)	直营连锁	自筹资金	区域内扩张 (浙江省湖州市内)	缓慢 (2006年年底约8家)
	中期发展 (2007—至今)	直营连锁	自筹资金	全国扩张、纵向一体化 (全国4个省、直辖市)	缓慢 (2012年年底约80家)

在发展方向战略方面,企业采取的战略差异较大,3家企业采取非常谨慎的区域内扩张战略,2家企业采取不明显的全国扩张战略,而5家企业采取较明显的全国扩张,其全国连锁分店已跨越15个省及直辖市。另外大部分企业采取了纵向一体化的战略措施,即将原材料采购、生产、加工、物流配送为一体,以提高企业标准化管理水平。味千(中国)控股有限公司除以上战略外还采取了横向扩张战略,即生产拉面包装产品,在全国8000个零售网点销售。深圳嘉旺餐饮连锁有限公司在最近两年以多品牌形式实现了业态扩张。我们将10家企业的发展战略模式进行进一步分析,发现他们的发展战略选择模式主要可分为以下四种类型,每种类型具有典型的发展特征。

第一种类型为资本快速扩张型,典型企业包括:味千(中国)控股有限公司、真功夫餐饮管理有限公司和乡村基投资有限公司。它们在初期发展阶段采取比较缓慢或稳健的发展速度,包括在中国香港、广东东莞和重庆市内采取直营形式进行小规模发展。进入中期发展阶段,它们借助于风险投资或境外上市获得企业发展资金,并开始加快全国扩张的步伐,平均每年以50到150家分店的速度扩张。其中味千(中国)于2007年在香港联交所主板上市,真功夫于2007年获得上亿的风险投资,乡村基于2010年美国纽交所主板成功上市。由于乡村基上市时间晚于味千和真功夫,目前其全国分店总数明显少于后两家。但整个发展战略的模式基本一致。

第二种类型为资本稳健扩张型,典型企业为永和大王餐饮集团。该企业在中国创立时间较早,品牌知名度高。从创立初期即获得风险资本得以稳步发展,2004年与菲律宾快餐巨头快乐蜂餐饮集团成功合并。与资本快速扩张型不同的是受到兼并企业战略发展的影响,企业并未采取快速扩张的战略,截至2012年底,企业在3个省市拥有297家分店,其发展速度与真功夫和乡村基等同样依靠资本扩张的企业有所差异。

第三种类型为加盟稳健扩张型,典型企业包括大娘水饺餐饮集团股份有限公司和顺旺基餐饮经营管理有限公司。两家企业发展典型特征包

括:第一采取自筹资金开展直营店和特许加盟相结合的方式发展,其直营店和加盟店几乎各占一半;第二其发展速度较为稳健,两家企业目前分店总数均为三百多家,平均每年扩张速度在20到50家。第三企业虽然发展速度稳健,但发展布局仍放眼全国,不局限于区域内发展,大娘水饺目前已在16个省市开有分店,顺旺基在15个省市开有分店。

第四种类型为区域缓慢扩张型,典型企业包括面点王饮食连锁有限公司、嘉旺餐饮连锁有限公司、浙江老娘舅餐饮有限公司。3家企业典型特征包括:第一完全采用自筹资金并开展直营店的方式发展;第二从发展初期到现在均保持缓慢的发展速度,平均每年以10到20家的速度扩张;第三主要在区域内发展,而未采取明显的全国扩张战略,面点王和嘉旺餐饮均在广东省内布局分店,浙江老娘舅主要在以浙江、江苏和上海为主的长江三角洲一带布局分店。

## (二) 发展战略模式优劣势分析

目前,全国快餐企业一百多家,所选择的发展战略模式多种,以上四种发展模式类型仅是其中部分,但四种模式类型从实例证明更容易帮助快餐连锁企业在初期和中期发展阶段获得持续稳健的发展。在四种模式的选择中,企业还需要根据内、外环境和自身条件选择更适合自己的发展模式。表4为四种发展战略模式的优劣势比较。我们列举了每种战略主要的优势和劣势。资本快速扩张型是目前较多企业希望采取的发展战略模式,它不仅能帮助企业获得足够的发展资金,还能帮助企业提高管理水平,并保持创始人的决策独立性,但由于上市的难度较大,准备时间长,对企业要求高,目前仅少数企业可以采取。加盟稳健扩张型发展模式最大优势在于即能通过直营店的精细管理稳定连锁体系,又能通过连锁加盟扩大规模,提高市场占有率,但这种模式难度大,对企业管理水平要求高。企业对加盟店的管理不善,很容易拖累已有的连锁体系。区域缓慢扩张型风险相对较低,通过资金筹集和利润增长布局直营分店,但由于资金渠道较少,企业发展相对缓慢。我国快餐企业应根据自身企业的资源状况及外界环境选择更有利于企业现实发展的战略。

表4 四种发展战略模式优劣势比较

发展战略模式类型	优势	劣势
资本快速扩张型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业管理更规范、社会透明度更高</li> <li>2. 获得资本后企业全身心投入日常经营</li> <li>3. 企业可实现持续快速规模发展</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 接受投资或上市需要较长时间准备</li> <li>2. 与投资双方的合作有一定难度</li> <li>3. 快速发展带来的外在风险大</li> </ol>
资本稳健扩张型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被兼并企业获得持续的资本投入</li> <li>2. 企业可全身心投入日常经营</li> <li>3. 减少快速扩张带来的外在风险</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业发展受兼并企业影响大</li> <li>2. 创始人对企业的决策权减弱</li> <li>3. 企业长远发展方向难于明确</li> </ol>
加盟稳健扩张型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直营店获得稳定回报,便于管理</li> <li>2. 加盟店帮助扩大规模,占领市场</li> <li>3. 加盟店分担企业发展风险</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直营与加盟同时管理难度很大</li> <li>2. 企业管理难于规范,社会透明度低</li> <li>3. 全国扩张难度大,加盟店成功率较低</li> </ol>
区域缓慢扩张型	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 直营店管理更容易、规范</li> <li>2. 具有独立决策权和不被分享利润</li> <li>3. 区域内发展便于资源有效控制</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 资金积累渠道狭窄</li> <li>2. 企业发展缓慢、市场占有率低</li> <li>3. 规模优势不明显,市场竞争力较低</li> </ol>

### (三) 发展战略模式成功关键要素分析

以上四种快餐业态发展战略模式为目前正在或即将从事快餐业态的连锁企业提供了一定参考,但发展战略模式选择并不能保证企业一定成功。经过进一步分析,我们发现以上十家快餐企业虽然发展战略模式有一定差异,但均具有一些共同特征。这些特征可能决定了企业在正确发展战略模式下的成功。

#### 1. 全部经营中式快餐

本研究并非我国中式快餐连锁企业的发展战略研究,但大量的企业信息统计和分析发现,我国本土成功的快餐连锁企业全部经营中式快餐,即以面食或米食为主的快餐。20世纪90年代以肯德基和麦当劳为首的西式快餐充斥着整个大陆,西式快餐文化的渗透甚至让很多本土企业模仿他们的经营模式,但因标准化管理水平太低基本上均以失败告终或勉强维持。同时,又有大批本土民营企业开始尝试中式快餐,经过十几年的发展,中式快餐文化开始逐渐形成,大量成功的企业事实证明,在西式快餐国际巨头强占中国的环境下,经营中式快餐比西式快餐更容易形成差异化,被中国市场认可,获得成功机会。

#### 2. 发展方式以直营发展为重

10家快餐企业除两家直营和特许加盟业务同时进行外,其余八家均以开展直营店为主。很

多采取特许经营模式的连锁企业在短期内取得了规模效应,但进入中期发展阶段后开始出现诸多问题。事实上,除了加盟商难于管理外,开展特许经营对企业本身管理水平要求较高,许多企业在特许经营流程化管理方面经验不足,经过一段时间的尝试后均以失败告终,很快转回直营模式。进入2011年度餐饮百强企业名单中以开展特许经营为主并进入前十的快餐企业是台湾顶新国际集团管理的德克士。依赖强大的集团支持,德克士1996年品牌创立,1999年展开加盟系统,到目前为止,加盟体系相当成熟,90%的分店均为特许加盟店,单店成功率可达到90%以上,这是目前中国本土快餐餐饮企业很难做到的。

#### 3. 纵向一体化发展

纵向一体化也称垂直一体化,是指生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业实现一体化,是一种在产、供销的两种不同方向上扩大企业生产经营规模的增长方式,可分为前向一体化和后向一体化。<sup>[10]</sup>纵向一体化战略已成为连锁企业大规模实现规模效应的必要条件之一,同时它能确保供给与需求的相对稳定,帮助企业提高竞争者进入壁垒从而提高企业竞争能力。目前快餐连锁企业主要实施的是后向一体化,即自己供应生产现有餐饮产品所需要的全部或部分原材料或半成品。以上10家快餐连锁企业均建有自己的物流

配送中心或原材料生产基地。如:真功夫在全国拥有华南、华东、华北三大后勤中心,总占地面积42 704平方米,负责所有餐厅的采购、加工与配送;味千(中国)在全国设有7家食品加工配送中心,并正在建设四大生产基地,为未来2 000家分店做准备;面点王在深圳、北京、广州和珠三角地区拥有三个现代化配送中心等。

#### 4. 标准化管理

标准化管理是指符合外部标准(法律、法规或其他相关规则)和内部标准(企业所倡导的文化理念)为基础的管理体系。餐饮企业标准化指在原料采购、后勤生产、烹制设备、员工操作、加工标准五位一体的标准化体系,整套体系的应用能帮助连锁企业简化管理、缩短生产周期、提升食品质量、降低人力与资金的消耗、提高经济效益等。餐饮企业标准化应首先建立标准化管理手册,将各种工作细化至每个操作步骤,如配方物料称量到“克”,各种节日促销精确到“小时”,店内外广告牌的悬挂精确到“厘米”,店堂恒温控制到“度”,自动化的收银系统“账、款”精确到“分”,店员工资控制到“时”,成本及利润率控制到“小数点”,食品安全卫生等各岗位工种责任明确到“人”等。中国餐饮企业标准化管理水平整体落后于西方快餐企业,但实施了标准化管理的企业又比没有实施的企业其竞争力更强,规模发展的成功率更高。以上十家快餐企业创始人基本从创立初期就开始在标准化方面不断摸索前进。例如,真功夫创始人蔡达标早在1995年就借助华南理工大学科研力量,与华工教授共同研发了电脑程控蒸汽柜,解决了困扰中式快餐多年的标准化难题,并制订了7本从柜台到厨房的餐厅100多个岗位操作的岗位手册,创建了中式快餐后勤生产、烹制设备、餐厅操作标准化,在品质、服务、清洁三个方面,全面与国际标准接轨。

### 五、结束语

本文在理论探讨的基础上,通过对十家进入餐饮百强企业名单的快餐业态连锁企业在不同发展阶段的发展模式的信息数据分析,归纳出四种快餐业态发展相对成功的发展战略模式,分别为资本快速扩张型、资本稳健扩张型、加盟稳健扩张

型和区域缓慢扩张型。四种发展战略模式在发展方式、发展资本、发展方向、发展速度四方面具有一定差异性。同时,本文就四种发展战略的优势与劣势进行分析,提示我国快餐业态连锁企业应根据自身企业的资源状况及外界环境选择更有利于企业现实发展的战略。经过进一步分析发现,当前我国快餐成功企业共同的发展特征还包括主要经营中式快餐、以直营分店扩张为主、采取后向一体化和逐步实现标准化管理四个关键要素。因此可认为四种发展战略的适应性选择是我国快餐连锁企业成功发展的重要条件,四个关键经营要素的实施是保证快餐企业成功的必要条件。

本文打破狭义以商品零售为主的零售企业发展战略研究思路,将零售连锁企业发展战略模式运用于现实餐饮零售单业态的连锁企业发展战略的实证研究中,以上研究结果可为我国快餐业态连锁企业的成熟发展提供现实的决策参考,并为各业态的餐饮零售连锁企业或服务零售连锁企业发展战略研究奠定了理论基础。

本文的研究存在一定局限性,首先样本企业均来自于餐饮百强企业名单,没有上报参与评选的企业可能也有发展成功的企业,它们的发展模式未得到分析。另外我们主要采用归纳演绎的定性分析方法来总结企业发展战略主要模式,是否包括了全部重要的模式,还需要进一步的实证研究,这将是未来研究的一个方向。

#### [参考文献]

- [1] 国家统计局. 中国统计年鉴2012[M]. 北京: 中国统计出版社.
- [2] 沈宁宁, 杨浩威, 万兴. 我国城市零售业企业发展模式的理性选择——基于上市公司业态与绩效的实证[J]. 南京航空航天大学学报(社会科学版), 2010(03): 20-24.
- [3] 王兰兰. 零售企业的发展模式及其战略研究[J]. 商场现代化, 2010(05): 17-18.
- [4] 江辛. 我国大中型百货零售企业发展战略选择[J]. 商业研究, 2003(01): 161-164.
- [5] 巴里. 伯曼, 乔尔. R. 埃文斯. 零售管理(第11版)[M]. 吕一林, 宋卓昭译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011: 4.

- [6] 肖怡. 零售学 [M]. 北京:高等教育出版社,2003:15.
- [7] 彭娟. 我国餐饮零售连锁经营业态形成及分类 [J]. 商场现代化,2007(07):7-8.
- [8] 冯正虎. 安索夫与他的战略管理思想 [J]. 外国经济与管理,1987(10):4.
- [9] 彭娟. 连锁经营管理基本原理与实务 [M]. 北京:中国水利水电出版社,2011:23-24.
- [10] 胡建绩,陆雄文. 企业经营战略管理(第三版) [M]. 上海:复旦大学出版社,2004:150.

(责任编辑:朱德东)

## Study on Development Strategy Model of Fast-food Retail-type Chain Enterprises in China

—Analysis Based on Ten Fast-food Chain Enterprises

PENG Juan

(Guangdong Vocational Technical College for Industry and Trade, Guangzhou 510510, China)

**Abstract:** Through the analysis of information data of development mode at different stages for ten fast-food chain enterprises in the list of top 100 catering enterprises, this paper generalizes four kinds of relatively successful models of fast-food development strategy including rapid capital expansion type, stable capital expansion type, the allied stable expansion type and regional slow expansion type. The four development strategy models have some differences in the development mode, the development capital, development direction and the development speed. The common successful characteristics of China's fast-food enterprises include main management of Chinese-style fast-food, mainly expanding branches from directly-managed fast-food restaurants, adopting the backward integration and gradually realizing standardized management. The adaptive selection of the four kinds of development strategies is an important reference to the successful development of China's fast-food enterprises, and the implementation of the four key elements is an important requirement for ensuring the success of fast-food business.

**Key words:** fast-food formats; fast-food chain enterprises; development strategy mode