

# 中西快餐企业营销管理差异比较研究及启示

钟国栋 杜伟锦 林 鹏

【摘 要】 随着我国经济的快速发展和生活方式的改变,快餐业在餐饮市场中的份额已越来越大,中西快餐企业之间的竞争也日益激烈。本文通过对中西快餐企业在目标市场定位、管理模式、产品开发、市场开拓和服务理念等方面的差异,就如何发展中式快餐企业提出了建议。

【关键词】 快餐业 差异 比较研究 建议

## 一、我国快餐业发展背景简析

中国快餐业起步较晚,现代快餐的概念随 1987 年 4 月肯德基连锁店在中国大陆落户才引入国内。与我国经济发展的初级水平相适应,中国快餐业的发展尚处于初步发展阶段,特别是中式快餐尚未形成一定的体系和规模经济。然而,在经济发达的大中城市,快餐消费群体已基本形成,快餐已成为出差、旅游、商务往来等流动人口、工薪阶层、学生和企业白领在外就餐的不可缺少的一种需求。

调查显示,尽管目前西式快餐已日益受到消费者的青

睐,但中式快餐仍以其价格优势占据国内快餐市场近 78.9% 的市场份额。但是必须承认中式快餐业的市场份额是靠低水平、简单重复大量地开设店面来维持的,而从快餐企业的日销售额超过 1 万元以上的企业大部分仍是以西式快餐为主的。

## 二、中西快餐业营销管理差异比较分析

### (一) 目标市场定位的差异。

下面图 1 根据年龄、家庭收入、购买目的和品牌偏好这四个变量对快餐消费群所作的市场细分。

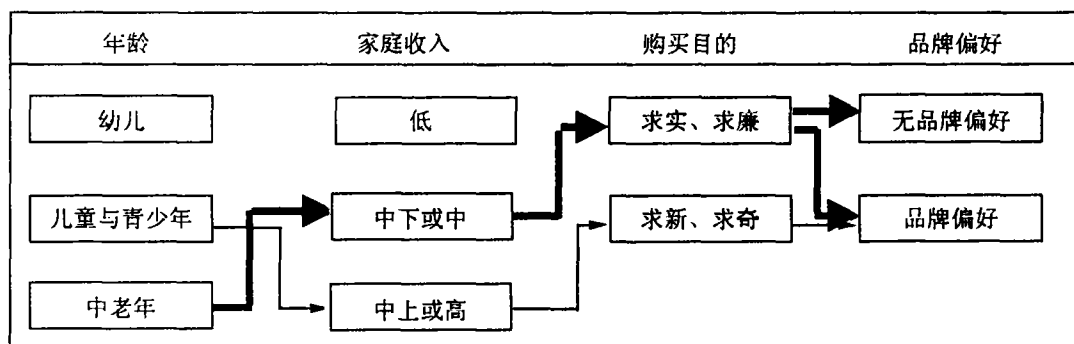


图 1 快餐市场细分变量组合图

其中,粗线代表中式快餐的主体消费群;细线代表西式快餐的主体消费群。由图 1 分析可知:

1. 西式快餐的企业将目标市场锁定在儿童与青少年这两个群体上,对于儿童这个特殊群体,由于其进行消费时,多由亲属带去,故又引入一个“附消费群”。对于青少年这个消费群体,因其思维活跃,思想开放、求奇、求新,西式快餐正能迎合他们这种心理,当然西式快餐消费群必须要有一定的经济基础。

2. 中式快餐企业将目标市场定位中低和中等收入的中老年这个消费群,据调查表明,随着年龄的增长,喜欢吃中式快餐的人越来越多,而且,中老年消费者一般为理性消费群,在外就餐时,求实心理强,以追求实际使用价

值为主要目的,因此,中式快餐以其价格和口味优势博得了这一消费群。

### (二) 中西式快餐企业管理模式的差异

1. 西式快餐企业主要采取连锁经营,在这些连锁企业中,它们有一套自己的精密的连锁制度。以麦当劳为例,在企业管理中一方面,总部对连锁店的管理采用统一的中心管制法,以分权和完全控制等形式建立起一套完整的权责利结构分配关系,保证了连锁系统健康、有效地运转。另一方面,推行了标准化和模式化的管理模式,它有一部细致到有每一个工作细节的工作手册,有着统一的服务、行动标准,树立了共同的价值观念。此外,还建立了一套严格的考评、监察和抽查的管理制度体系。在它的体

系中,有三种检查制度,包括常规性的月度考评,公司总部的考察和日常的抽查制度,并每年在选定的餐馆进行。

2. 中式快餐尚处于起步阶段,没有一套适合自己的科学的管理体系,仍以经验管理,特别是以单店经营的家庭作坊式管理为主,少数企业虽然进行了连锁经营,但由于资金等各方面的因素的制约就很容易走入困境。

### (三) 产品及其产品开发方面的差异

1. 西式快餐在产品开发过程中集中于它的主要产品,像必胜客的品种虽然很多,但其主要产品仍然是比萨,同样麦当劳只让人想起香喷喷的汉堡包。尽管集中优势人力与物力于主要产品上,容易使主打产品形成特色,并更有长久的生命力和更强的竞争力,但同时也难免会因为产品过于单一失去新鲜感而致使其失去对顾客的吸引力。而中式快餐由于饮食文化的原因,品种多而全,可供顾客选择的余地大,就可以满足不同顾客不同需要,当然,它也很难免会因为品种杂、特色不明显而失去一部分客源。

2. 西式快餐行业往往具有完善的人才培训机制和人力资源开发模式,从而提高员工的创造力,并使其在产品开发上占有先机,提高了产品相对的科技含量,扩大其竞争优势。相比之下,中式快餐缺乏具有现代管理理念和掌握先进管理方法的人才储备,只注重招聘一些有成熟技艺的厨师、技工等,忽视了对员工的培训和激励,使得中式快餐企业新产品的开发慢,产品技术含量相对偏低,从而削弱了他的竞争优势,限制了企业自身的发展。

3. 产品生产方式的差异。相对于西式快餐现代化、工业化的管理,和机械化、半自动化方式的作业过程,中式快餐的制作生产目前却局限于手工加工与制作,中餐的现场加工过程过份倚重于人、过份崇尚经验,再加上行业分割的现状使得中式快餐业整体产业化、组织化程度低,从而导致低的生产效率,缓慢的服务速度,最后致使中式快餐失去“快”的特色。

### (四) 市场开拓方式的差异

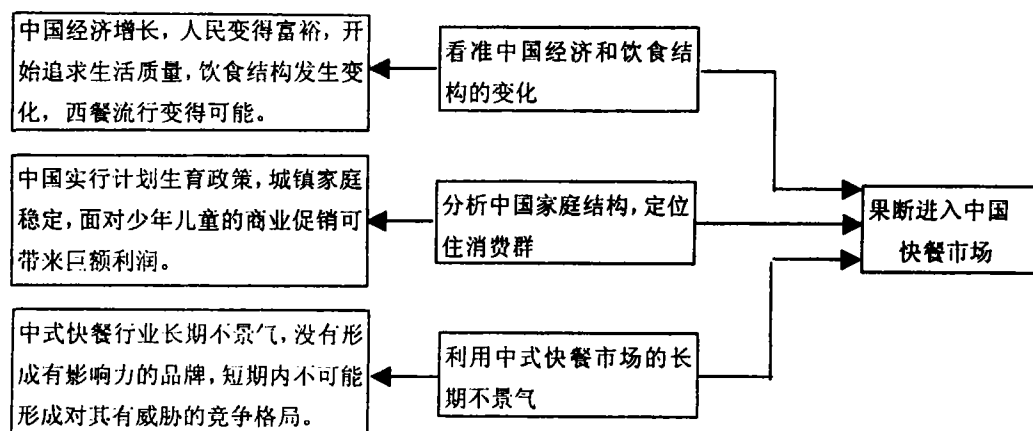


图2 西式快餐成功开拓中国快餐市场的典型流程

图2、图3比较了中西式快餐在市场开拓的差异,比较可以发现,西式快餐企业在开辟新的目标市场、把握进入市场时机时极具战略性,相比之下,中式快餐企业的市场扩张策略就显得较为死板,并且缺少战略眼光。

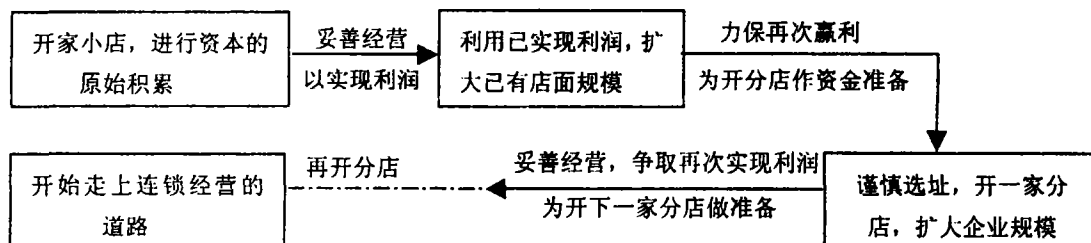


图3 中式快餐市场开拓流程图

### (五) 服务的差异

西式快餐的服务一直是消费者所称赞的。以麦当劳为例,其工作手册上的服务标准 QSCV (质量、服务、清洁、价值) 要求得十分仔细,包括:汉堡的制作时间 1 分 45 秒,如何拿杯子,如何开关机放出奶昔直到最后做成一杯完整的奶昔到顾客手里都有严格的规定。而中式快餐企业在服务上却还没有上到一定的档次上,从顾客购买到付款

离开都没有一套完整规范的服务体系。

### 三、对中式快餐业发展的几点启示

通过中西快餐的对比分析,不难发现中式快餐业的优劣分明,市场的机会和威胁同存,具体如图 4 所示。

基于以上分析,结合中式快餐的优势和劣势,我国中式快餐在市场发展过程中,应做好以下几方面的工作。

(下转第 117 页)

另一外生变量信誉已是模糊变量,其变量值  $B_1$  (低),  $B_2$  (较低),  $B_3$  (较高),  $B_4$  (高) 的隶属函数取为  $[0, 1]$  上的三角模糊数。内生变量销售量,令其取 4 个模糊数值  $C_1, C_2, C_3, C_4$ , 其隶属函数分别为

$$C_i(x) = \begin{cases} \frac{x-a_i}{b_i-a_i} & a_i \leq x \leq b_i \\ \frac{d_i-x}{d_i-b_i} & b_i < x \leq d_i \end{cases}$$

表 1

年 度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
销售量 (件)	100	75	80	70	50	65	90	100	110	60
广告费 (万元)	1000	600	1200	500	300	400	1300	1100	1300	300
信 誉	较低	较高	较低	较低	较高	较低	较高	低	低	较高

其中  $a_1 = 29, a_2 = 50, a_3 = 71, a_4 = 92, b_1 = 50, b_2 = 71, b_3 = 92, b_4 = 115, d_1 = 71, d_2 = 92, d_3 = 113, d_4 = 134$ 。

由表 1 给出的数据代入各相应变量模糊值的隶属函数中,按最大隶属度原则确定其归属可求到 10 条推理规则:

$A_3$  且  $B_2$  则  $C_3$ ,  $A_1$  且  $B_3$  则  $C_2$ ,  $A_3$  且  $B_2$  则  $C_2$ ,  $A_1$  且  $B_2$  则  $C_2$ ,  $A_1$  且  $B_3$  则  $C_1$ ,  $A_1$  且  $B_2$  则  $C_2$ ,  $A_4$  且  $B_2$  则  $C_3$ ,  $A_3$  且  $B_1$  则  $C_3$ ,  $A_4$  且  $B_1$  则  $C_4$ ,  $A_1$  且  $B_3$  则  $C_1$ 。

由 1994 年资料可求到  $A^* = A_4, B^* = B_3$

由 (2.2) 求出  $\alpha_1 = 0.5, \alpha_2 = 0, \alpha_3 = 0.5, \alpha_4 = 0, \alpha_5 = 0, \alpha_6 = 0, \alpha_7 = 1, \alpha_8 = 0.5, \alpha_9 = 1, \alpha_{10} = 0; \beta_1 = 0.5,$

$\beta_2 = 1, \beta_3 = 0.5, \beta_4 = 0.5, \beta_5 = 1, \beta_6 = 0.5, \beta_7 = 1, \beta_8 = 0, \beta_9 = 0, \beta_{10} = 1$ 。

代入 (2.3) 得输出变量模糊集  $C^*$

取  $C^*$  的 0.8 水平截集,得区间  $[87, 97]$ , 即 1994 年的销售量预报范围是 87 件到 97 件之间。

## 参 考 文 献

1. 吴万国等. 数量经济学中的统计分析预测方法. 数理统计与管理, 1994, (6): 87~91

2. 朱玉仙等. 模糊数学方法. 长春: 吉林大学出版社, 1994

作者简介 麻晓伟, 孙磊, 长春工程学院基础部副教授。

(上接第 109 页)

<p>* 优势 (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·产品有营养, 符合世界饮食潮流;</li> <li>·价格低廉, 适合的消费者群大;</li> <li>·产品品种全, 可供选择余地大;</li> <li>·民族的口味, 符合中国人的饮食习惯</li> </ul>	<p>* 劣势 (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·企业发展的资金支持、技术开发和管理体系仍存在较大问题</li> <li>·行业的人才保证与理论指导方面未能跟上</li> <li>·行业内, 社会化组织程度低, 产业化仍没有形成</li> <li>·缺乏标准统一的服务系统</li> <li>·没有形成品牌效应。</li> </ul>
<p>* 机会 (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·相关产业的发展, 将带动餐饮业, 有利于其比较优势的发展</li> <li>·大众化的餐饮服务经营取得很大进展;</li> <li>·产业调整力度加大, 餐饮业规模继续扩大</li> </ul>	<p>* 威胁 (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·竞争激烈, 秩序混乱</li> <li>·外资流入加剧餐饮业分布格局不平衡</li> </ul>

图 4 中式快餐业的 SWOT 分析表

1. 适应时代潮流, 推出核心产品, 扩大消费者群体  
世界健康组织的研究表明, 健康食品将是 21 世纪饮食的主流。中式快餐因为在产品营养丰富, 利于健康这方面有着无以伦比的优越性, 这一点对偏爱西式快餐的青少年儿童尤其重要。从消费群体争夺的角度而言, 它可以从动摇了快餐的核心消费群和到“附消费群”, 因此确定以健康为形象的核心产品, 中式快餐将从根本上提高中式快餐企业的产品竞争优势。

2. 拓宽营销渠道, 发展价格优势, 扩大市场份额

价格低廉、制售快捷、营养均衡、质量标准是快餐的基本要求。快餐企业为达到这一基本要求就必须进行科学的规模化连锁经营, 拓宽营业渠道。当然目前由于中式快餐尚处在初创阶段向成长阶段的过渡, 目前连锁

发展必须做优先择中心店连锁经营。在此基础上, 更要充分发挥中式快餐的价格优势。并要在已形成的价格优势的基础上, 进一步引进先进的制作技术, 降低产品的生产成本, 扩大中式快餐产品价格优势, 进而来扩大产品的市场份额。

3. 更新促销手段, 提高服务质量

改变落后观念, 中式快餐应充分借鉴西式快餐的促销理念, 在条件许可的情况下进行销售创新。此外, 在服务上应制定统一、标准化的服务规范。可以预见, 中式快餐业的春天在不远的将来将呈现在广大消费者面前。

作者简介 钟国栋, 浙江物产国际贸易有限公司经济师。杜伟锦, 杭州电子工业学院副教授。林鹏, 杭州电子工业学院管理学院学生。