



# 现代餐饮业经营管 理导论

餐饮业是一个既古老又现代的产业。虽然今天人们在中国的许多大街小巷、乡镇村落仍然还可以看到一些设施简陋、生产经营方式比较落后的小餐馆、小吃店和食品加工手工作坊，但改革开放三十多年来，我国餐饮业已逐渐走上了产业化、规模化、标准化、现代化和国际化的发展道路，餐饮业的业态、生产经营方式、产业组织结构、供给能力及其在现代社会中所扮演的角色，已经发生了惊人的变化。但与海外一些发达国家与地区的餐饮业相比，我国餐饮业的现代化水平仍然有不小的差距。研究现代餐饮业的特点、产业与产品结构及其发展演变规律，对提高我国餐饮企业的经营管理水平，推动国内餐饮业在“十二五”时期实现跨越式的发展，是大有裨益的。

## 第一节 现代餐饮业的内涵与特征

### 一、餐饮业的内涵及基本特征

#### （一）餐饮业的内涵

餐饮业（Catering Industry）是指有目的、有组织地向社会提供餐饮产品及相关服务，并以此来获取经济效益与社会效益的第三产业。按欧美《标准行业分类法》的定义，餐饮业是指以商业盈利为目的的餐饮服务机构。根据中国国家统计局《国民经济行业分类》2011年修



## 现代餐饮业经营管理导论

订版（GB/T 4754—2011）的定义，餐饮业是指通过即时制作加工、商业销售和服务性劳动等，向消费者提供食品和消费场所及设施的服务性行业（industry）。

### （二）餐饮业的基本特征

总的来说，餐饮业有以下几个基本特征：（1）产品以提供菜肴及其他食品、酒水、消费场所及与餐饮相关的劳务服务为主，属于第三产业、劳动密集型产业；（2）既有生产加工产品（如菜肴、酒水、小吃、糕点）的工业生产属性，又有提供有偿劳务服务、方便顾客购买、消费的商业交易属性；（3）有严格的行业准入标准，食品、卫生、防疫、环保、节约、消防、安全生产方面都有相关法律法规的具体要求；（4）场所设施设备、就餐环境以及文化氛围也是产品的一个重要组成部分，直接影响到顾客的满意度和餐饮产品的市场竞争力；（5）产业性质属于分散型行业，在空间分布上一般不会过于集中；而生产、服务与经营活动，在时间上则比较集中。

## 二、现代餐饮业的概念及特征

### （一）现代餐饮业的内涵

现代餐饮业是指产品生产、服务与经营方式与传统的餐饮业相比有着本质上的区别，社会化分工合作比较深入，产业组织比较完善，企业大量使用现代化的设备与装备，产业化、规范化与现代化程度比较高，能充分满足现代社会餐饮消费者更高的物质与文化需求，对国民经济发展贡献比较大的餐饮行业。

### （二）现代餐饮业的基本特征

现代餐饮业除了具有传统餐饮业所具有的所有功能外，还有以下几个显著特征：（1）产品生产、接待服务实行严格的标准化、规范化管理，产品与服务质量管理体系比较完善。（2）社会化分工合作比较深入，餐饮业产业链、产业集群比较完善。（3）使用了大量现代化的设备与装备、先进的生产工艺和管理方法，产品与服务的技术含量大，效率高。（4）通过连锁经营或集团联营、企业战略联盟等方式与途径，实现了规模经济，对社会经济发展的贡献比较大。（5）经营领域和范围比较大，产品线比较丰富，产业融合司空见惯，业态已日趋多样化。从高端的商务、公务宴请，婚宴，社交餐宴，各具特色的主题休闲餐饮，到深入日常百姓家的早餐工程、团膳、便当（便携式工作餐）外卖、宴席外卖，餐饮业已渗透更多前所未及的行业与领域，甚至成为其他服务产品不可或缺的配套产品。（6）信息化水平高，计算机管理信息系统、电子商务与网络营销十分普及，信息技术、高新技术对餐饮业经济增长的贡献越来越大。

### 三、餐饮业的产业与产品结构分析

#### (一) 餐饮业的产业结构

餐饮业的产业结构是指某一时期某特定地区各种不同业态、类型、不同等级（规格、档次）的餐饮企业的数量、分布、规模大小、组成结构和比例关系。

中国《国民经济行业分类》国家标准于1984年首次发布，分别于1994年和2002年进行过两次修订，2011年作了第三次修订。第三次修订由国家统计局起草，国家质量监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会批准发布，并于2011年11月1日实施。根据《国民经济行业分类》2011年修订版（GB/T 4754—2011），住宿业和餐饮业（H）门类包括住宿业（代码61）和餐饮业（代码62）两个大类。这个分类标准基本上是参考联合国经济合作组织的标准来制订的，与国外的统计分析接轨。这里之所以把住宿业与餐饮业一同列出有两个原因：一是这里的住宿业实际上是指饭店业（Hotels），它同时包含饭店餐厅，饭店餐厅也是现代餐饮业的一个重要组成部分；二是自2010年开始，国家统计局在按行业统计国民经济收入时，是将住宿业与餐饮业的收入合在一起，按住宿和餐饮业大类来统计的。因此，这里就把它们一起列出。

表 1-1 《国民经济行业分类》（GB/T 4754—2011）中的住宿和餐饮业分类及其代码

代 码	行 业 名 称	定 义
H	住宿和餐饮业	
61	住宿业	指为旅行者提供短期留宿场所的活动，有些单位只提供住宿，也有些单位提供住宿、饮食、商务、娱乐一体的服务，本类不包括主要按月或按年长期出租房屋住所的活动
611 6110	旅游饭店	指按照国家有关规定评定的旅游饭店和具有同等质量、水平的饭店活动
612 6120	一般旅馆	指不具备评定旅游饭店和同等水平饭店的一般旅馆的活动
619 6190	其他住宿业	指上述未列明的住宿服务
62	餐饮业	指通过即时制作加工、商业销售和服务性劳动等，向消费者提供食品和消费场所及设施的服务
621 6210	正餐服务	指在一定场所内提供以中餐、晚餐为主的各种中西式炒菜和主食，并由服务员送餐上桌的餐饮活动
622 6220	快餐服务	指在一定场所内提供快捷、便利的就餐服务
623	饮料及冷饮服务	指在一定场所内以提供饮料和冷饮为主的服务
6231	茶馆服务	
6232	咖啡馆服务	



## 现代餐饮业经营管理导论

6233	酒吧服务	
6239	其他饮料及冷饮服务	
629	其他餐饮业	
6291	小吃服务	指提供全天就餐的简便餐饮服务,包括路边小饭馆、农家饭馆、流动餐饮和单一小吃等餐饮服务
6292	餐饮配送服务	

由表 1-1 的编码规则不难看出, 国标 GB/T 4754—2011 在国民经济归类统计分析中, 把餐饮业分成正餐服务、快餐服务、饮料及冷饮服务, 及其他餐饮业 4 大类, 其中饮料及冷饮服务、其他餐饮业下面又分别有 4 个和 2 个小类。而在住宿业方面, 餐饮服务既是饭店服务不可或缺的一个重要组成部分, 同时也是餐饮业的一个重要组成部分, 各种不同类型的饭店都有自己配套的餐厅, 只不过餐厅的业态、规格、档次、经营内容不尽相同而已。由此便勾画出这些政府行政主管部门眼里的餐饮业产业结构。这种分类方法在进行国民经济统计分析时具有计算简单、操作方便又与国外具有一定的可比性等诸多优点。但其局限性也是明显的, 由于它太笼统, 不够细致、深入, 无法反映某一时期某特定地区餐饮业产业的组成发展状况。

2010 年由国家商务部商贸服务司编制并发布的餐饮企业经营规范中, 适用范围标明该标准适用于各种经济类型的餐饮企业, 包括饭庄、酒家、酒楼、餐馆、餐厅(含饭店、宾馆、酒店对外经营的餐厅)、小吃店、快餐店、饮品店, 以及集体用餐配送企业。商务部的这个餐饮企业适用对象, 比较重视按“业态”进行分类, 而由国家统计局起草的行业分类标准则侧重在“服务”的归类, 显然, 前者比较直观、分类也更详细、专业、具体。

中国餐饮业历史悠久, 业态复杂多样, 各地的产业组织结构、企业规模大小也有很大差别。由于竞争激烈, 国内餐饮企业的市场进入与退出现象都比较频繁。这给餐饮业产业组织结构的研究带来了不少难题。本着“抓大放小”的思想, 从 2009 年开始, 中国商业联合会、中国烹饪协会和中华全国商业信息中心每年都组织全国餐饮百强企业的调查研究, 采用企业自愿申报、结合有关的公开资料数据进行评选, 最终确定百强名单。从进入百强名单的餐饮企业来看, 火锅有 24 家、快餐送餐有 22 家、餐馆酒楼有 34 家、休闲餐饮有 5 家、西式正餐有 4 家、宾馆餐饮有 5 家、综合餐饮及其他(团膳)各有 3 家, 营业额分别达到了 319.21 亿元、506.39 亿元、254.84 亿元、37.08 亿元、28.84 亿元、61.50 亿元、22.62 亿元、19.25 亿元, 占百强营业额比重分别为 25.54%、40.52%、20.39%、2.97%、2.31%、4.92%、1.81%、1.54%。统计分析显示, 2009 年我国餐饮百强企业营业额为 1249.73 亿元, 比 2008 年餐饮百强企业营业额增长 22.6%。

虽然餐饮百强企业的调查、统计分析难以完整地描绘出中国餐饮业的发展状况和产业结构, 但它可以从某一个侧面反映餐饮业产业结构的组成及各部分的比例关系。从中不难看出, 火锅、快餐、餐馆酒楼大企业数量多, 经营收入在整个餐饮业中所占的比重很大。西式正餐、



## 现代餐饮业概述

宾馆餐饮档次（含菜品和就餐环境）、价格都比较高，但营业额却比不上大众化、丰廉随意，以规模（企业数量、接待人次）取胜的火锅、快餐、餐馆酒楼。

图 1-1 是国内餐饮业产业结构的一个层次关系示意图。事实上，餐饮企业在各个行业之间的相互渗透，有时候甚至“你中有我，我中有你”，很难用一个图来准确地描绘或者刻画国内餐饮业的产业结构。而且，具体到某一个业态，比如快餐店，还有中西餐、中西合璧之分，有不同菜系、不同风格之分，有不同档次、不同价位之分；至于更加复杂的餐饮业各个业态的相对结构比例关系及其发展变化，国内至今尚未有人专门研究过。这与国内餐饮业产业化起步晚，研究的力度还不够大有关系。现代餐饮业的产业结构，是建立在深层次的社会化分工合作、关联产业（如金融业、交通运输与物流业、餐饮装备制造业、旅游业）强有力的物质文化支撑的基础上形成的，许多餐饮合作项目都有相对完整的产业链，上下游企业的分工十分明确，良性互动与互补性强。如何用一张系统、完整的产业结构图把这种餐饮业产业分工合作关系刻画、反映出来，还有待学者深入研究，逐步完善它。

## 现代餐饮业经营管理导论

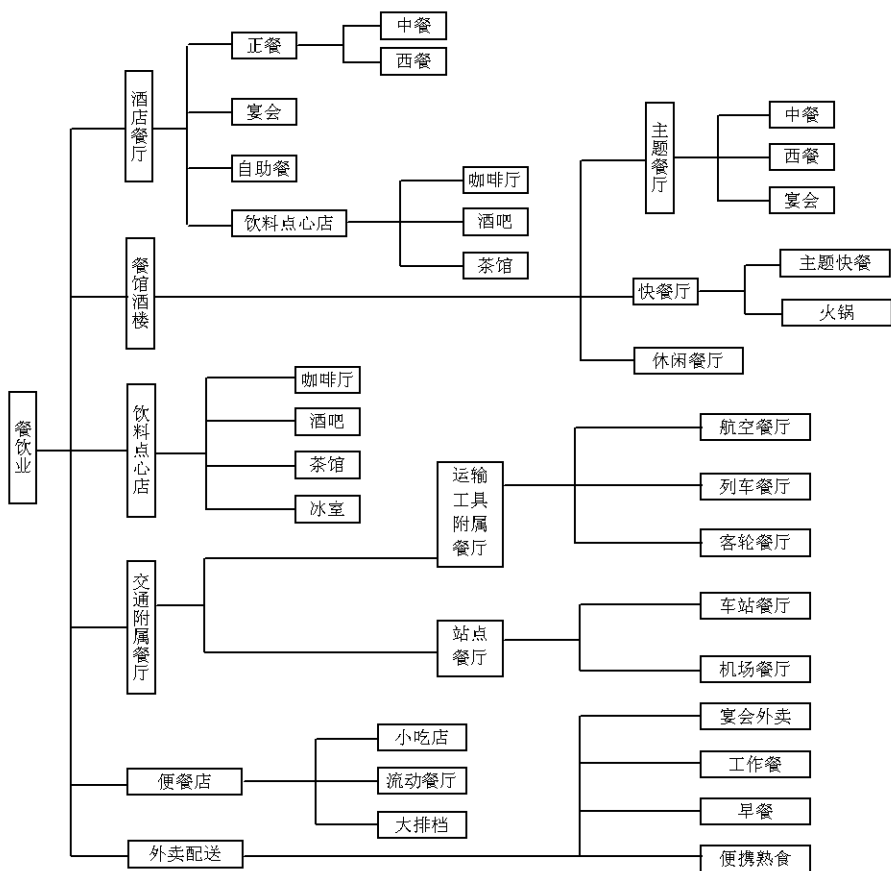


图 1-1 国内餐饮业产业结构的层次关系示意图

### （二）餐饮业的产品结构

产业结构研究的是产业的资源配置、业态及其企业种群的生长、分布状况，而产品结构研究的是企业经营内容、市场供给及其结构比例关系。产品结构（product mix）是指一个企业生产经营的产品中各类产品的比例关系。研究一个企业的产品结构，可以了解、掌握该企业的主打（主营）、附属（副营）产品及其目标市场、经营发展战略和生产经营利润主要的来源。从企业生态学的角度来看，研究企业的产品结构可以深入了解企业之间的产品互补或市场竞争关系，为制订科学、合理的经营策略、竞争战略提供决策依据。

企业根据其生产、经营产品种类的多少有专业化经营与多元化经营策略的不同之分。实际研究过程中，主要是以企业的主营业务比，或各类产品在营业收入中所占的比重来作为企

## 现代餐饮业概述

业专业化或多元化程度的分析、评判依据。一般来说,专业化经营有助于突出产品特色,积累经验,不断改进和优化产品性能和质量,提升产品的市场竞争力,是发展集约化经营的基础;但专业化经营的市场比较单一,经营风险也相应比较大。多元化经营是范围经济的基础,它不仅有利于生产、经营过程中的资源共享,因原材料、设施设备的利用率提高而降低单位产品的生产经营成本,而且产品的多种多样可以使顾客有更多的选择机会。多元化经营减少了对单一市场的依赖,因此经营风险相对就小一些。但多元化经营如果太粗泛,容易分散投资经营者的时间和精力,产品也容易因研发、创新不足,失去特色而被顾客所抛弃。

广义上的产品多元化并不限于产品品种的多元化,也包括产品规格、档次的多元化:换言之,规格、档次当然还有价格不同的同类产品,也可以被视为不同的产品,因为消费者因此有了更多的选择。香港一些酒吧、冰室在收工打烊时,随着最后一个客人结账离去,计算机便会自动统计出当天当班各种酒水、小吃的销售额及其所占百分比,这样餐厅便可以及时了解各种产品的销售状况,有针对性地调整、优化日后的产品经营策略。

顾客的餐饮消费大多是一种产品组合消费。一次只购买、消费一种产品的情况其实是不多见的。就算是经济实惠的便当(盒饭),菜通常也是荤素搭配。餐厅的产品结构设计其实是大有玄机的。一般来说,每一种产品都有自己鲜明的特色、价位和边际贡献率,在产品组合中所扮演的角色和所起的作用也不尽相同。美国哈佛大学商学院的迈克尔·波特认为,企业的核心能力是指能够帮助企业获得竞争优势的资源与能力。一般来说,每家餐饮企业都会有自己的招牌菜,它可能集合了选材用料、烹饪加工技术甚至还有品牌或商誉上的优势,使之成为企业一种竞争力强、带动及辐射作用明显的拳头产品,但这并不等于企业可以忽视其他辅助产品相互衬托、相得益彰的作用。换言之,辅助产品、延伸产品有时候与主打产品一样重要。为了应对瞬息万变的市场需求和竞争态势,产业、产品结构调整、优化其实是餐饮业投资经营者经常要做的事。

产业结构调整要比产品结构调整难度大得多,它通常需要对新建或改扩建项目进行固定资产投资,因此要面对更多的不确定因素和经营风险,必须三思而后行。而产品结构调整、产品更新换代的动作要快,才能快速响应市场变化,保持甚至扩大企业的竞争优势,以便能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

餐饮产品大部分都是现场烹饪制作,以确保其色、香、味、形及口感符合要求。但一些熟食、卤制品、冷拼盘、餐前小菜、半成品及糕点可以提前预制,这类熟食制品除了生产加工和保鲜有更为严格的卫生要求,它所使用的刀具、切配砧板、储藏橱柜及专用场所也有要求以外,时令性的特点也比较突出。例如,月饼、粽子的时令性都很强,餐前小菜也经常随季节、搭配菜肴的不同而不时进行更换。

## 第二节 餐饮业的产业资源和产业能力

资源(resources)是指可以被人们利用来创造价值的各种要素的总称。产业资源是指可



## 现代餐饮业经营管理导论

以为某个产业所利用来创造价值的各种要素的总称，其中包括自然资源和各種社会、经济、文化资源。资源对产业生存与发展的重要性不言而喻。产业的诞生与发展，是需要强有力的资源支撑的；产业规模扩大后，对资源“质”与“量”的需求也会水涨船高，资源供给不足甚至匮乏，必然会拖累产业的发展进程；而资源配置的合理程度会影响到项目的投入产出效果和企业的经营管理效益。资源消耗过度不仅会增加企业的投资经营成本负担，降低企业的经营管理效益，而且还会影响到其日后的产业和企业可持续发展。

### 一、餐饮业产业资源的概念与构成分析

餐饮业的产业资源（industry resources）是指能够为餐饮业的发展所利用的各种要素的总称。产业资源根据其是否容易辨识、评估可分为有形资源（tangible resources/physical resources）和无形资源（intangible resources）；其中，有形的自然资源根据其是否可以再生分为可再生资源（renewable resources，如农作物、水、阳光、风等）和不可再生资源（non-renewable resources，如矿产资源，煤、石油等）。餐饮业是由许多大大小小的餐饮企业组成的。某一时期某一特定地区餐饮业所拥有的资源包括已被餐饮企业开发利用（餐饮企业资源的类型及其表现形式见表 1-2）和尚未被企业开发利用的其他餐饮业产业资源，如当地有开发利用价值的餐饮文化资源，有地方特色、特殊营养价值或口感的食材，甚至当地扶持、促进餐饮业发展的产业政策也是餐饮业发展的一种无形资源。

表 1-2 餐饮企业资源的类型及其表现形式

资源类别		表现形式
有形资源	财力资源	企业流动资金、专项基金，筹资、融资能力，库存物资
	物力资源	固定资产（设施设备的数量及其技术水平），装备与设备，土地（使用权），企业所处的地理位置、区位优势
	人力资源	员工数量、素质及其忠诚度，专业人才的数量及其水平，激励和约束机制，培训教育体系及其学习型组织的构建
	组织资源	组织架构，运营模式与分工合作安排，项目产业链，销售渠道和销售网络，物流与供应链
无形资源	技术资源	专利，经营诀窍，专有或占优的技术，生产工艺水平，项目策划与产品研发能力，资源整合和创新能力
	品牌商誉	品牌知名度、美誉度，产品的顾客忠诚度，企业形象与企业荣誉，公众口碑，老字号招牌
	公共关系	企业公共关系、人脉关系、客户关系
	人文资源	企业经营理念，优良传统，企业文化，企业道德伦理



## 现代餐饮业概述

餐饮业的有形资源是企业有偿获得的,持有及使用它必须为此付出一定的代价,如人力资源成本,固定资产投资及其运营、维持费用,物资采购供应成本,库存成本及资金使用成本(包括机会成本)。有形资源是餐饮企业经营管理不可或缺的经济资源,同时也是企业成本控制的主要对象。合理地配置企业的有形资源,并加以充分、有效地利用,是企业取得良好经营效益的重要前提。

餐饮业的无形资源是企业通过引进或自创、有意识地去开发,长期积累下来的一种特殊的资源。无形资源一般情况下只能通过有形资源来发挥其“乘数”效用,增强产品的竞争力和提高企业的经营管理效益。但在一定的环境条件下,无形资源也可以直接帮助餐饮企业创造价值,如餐厅加盟特许经营,技术、管理合约输出等。

## 二、餐饮业产业资源的开发利用

### (一) 有形资源的开发利用

#### 1. 餐饮业财力资源的开发利用

在市场经济和金融业不发达的时代,企业发展所需要的财力支持主要靠的是原始的资本积累。在如今这个市场瞬息万变、社会经济飞速发展的年代,“机不可失,时不再来”,依靠原始的资本积累极易错失良机。餐饮业财力资源的开发利用,一方面是要善于筹资融资,为企业的发展筹集到所需要的资金;另一方面是要善于理财,把钱“用在刀刃上”,加强成本控制,杜绝浪费,减少资金使用成本。对外加大招商引资的力度,对内想方设法筹措资金来支持企业的发展。

强化餐饮企业的筹资融资能力,主要有以下几条途径:(1)餐饮业新建、改扩建项目的策划、论证要在深入、细致调查研究的基础上,做好可行性研究这项工作;要客观地评估项目投资建设、经营管理可能碰到的各种问题,提出相应的解决办法。(2)无论是与金融机构打交道还是与其他企业的经贸往来,都要重合同、守信用。良好的企业信用对寻求外部的资金支持是大有裨益的;反之,则困难重重,甚至到处碰壁。(3)国内餐饮业IPO(Initial Public Offerings,即首次公开募股),是指企业透过证券交易所首次公开向投资者发行股票,以期募集到企业发展所需要的资金,因目前条件还不成熟,获批的机会不大。有条件的餐饮大企业、企业集团可以“借壳上市”,通过母公司到资本市场上去筹措企业发展所需的资金。(4)处在扩张、发展阶段的餐饮企业亟需大量的资金支持时,也可以考虑用转让部分股权来引进风险投资的办法来解决这个问题。表1-3是国内学者根据公开发表的资料整理出来的中国餐饮业已公开的风险投资项目。(5)有条件的餐饮企业还可以通过建立现代企业制度,公开项目的资金用途,完善收益分配与财务监管制度,以职工参股的形式从企业内部筹集企业设备技术改造所需的资金。



表 1-3 2005—2011 年中国餐饮业已公开的风险投资项目一览表

引入时间	投资机构	金额	餐饮类型	餐饮企业名称
2005 年底	顶新集团, SIG, IDG, 沈南鹏, 东元集团	1 260 万美元	休闲餐饮	一茶一坐
2006 年 8 月	3i 与普凯基金	2 500 万美元	火锅	小肥羊
2007 年 1 月	寰慧投资 (GGV)	1 068 万美元	休闲餐饮	一茶一坐
2007 年 6 月	红杉, 海纳亚洲创投基金 SAI	2 500 万美元	火锅	重庆小天鹅火锅
2007 年 7 月	凯雷	超过 1 亿元人民币	休闲餐饮	巴贝拉
2007 年 10 月	今日资本、联动投资	3 亿元人民币	快餐	真功夫
2007 年 10 月	晨兴创投	1 200 万美元	快餐	丽华快餐
2007 年 11 月	红杉, 海纳亚洲创投基金 SAI	2 000 万美元	快餐	乡村基
2007 年 12 月	凯雷亚洲增长基金	2 100 万美元	休闲餐饮	迪欧餐饮集团
2007 年 12 月	中美桥梁资本	5 632 万美元	火锅	重庆东方菜根香
2008 年 1 月	长安创新北京投资咨询有限公司	5 000 万元人民币	西餐	亚洲蕉叶饮食集团有限公司
2008 年 2 月	德诚盛景	不详	休闲餐饮	北京好伦哥
2008 年 4 月	华生资本	3 000 万美元	休闲餐饮	浙江两岸食品连锁有限公司
2008 年 4 月	IDG 技术创业基金	500 万元人民币	火锅	重庆奇火锅
2008 年 8 月	快乐蜂	5 550 万美元	快餐	宏状元
2008 年 9 月	橡树资本	2 300 万美元	休闲餐饮	一茶一坐
2008 年 9 月	深圳创新投资	10 亿元人民币	烧烤	百富烤霸
2008 年 11 月	英联控股	5 000 万美元	火锅	呷哺呷哺
2008 年 12 月	鼎晖投资	2 亿元人民币	正餐	俏江南
2008 年 12 月	鑫华投资	3 000 万元人民币	快餐	红高粱
2009 年	今日资本	不详	休闲餐饮	避风塘餐饮
2009 年 2 月	美亚投资	3 000 万元人民币	快餐	上海盛记一品锅贴
2009 年 3 月	乐澳投资	不详	休闲餐饮	伊诺咖啡
2009 年 3 月	上海复星平耀	1 000 万美元	快餐	浙江老娘舅餐饮有限公司
2009 年 5 月	不详	3 亿元人民币	综合	上海唇齿香浓餐饮管理有限公司
2009 年 6 月	智基创投	不详	休闲餐饮	喜来公社
2009 年 6 月	松禾资本	176 万美元	团餐	金谷园

现代餐饮业概述

续表

引入时间	投资机构	金额	餐饮类型	餐饮企业名称
2009年9月	凯达创投	5 000 万元人民币	正餐	吴地人家
2010年1月	深圳创新投资、昆吾九鼎投资等	不详	正餐	净雅餐饮
2010年1月	复星谱润	不详	正餐	望湘园
2010年2月	中科招商	不详	休闲餐饮	绿茵阁
2010年10月	红杉、涌铎资本	1 亿元人民币	快餐	嘉和一品
2010年11月	天图创投	6 000 万元人民币	食品连锁	周黑鸭
2011年上半年	兰馨亚洲	600 万美元	正餐	唐宫
2011年6月	MUS Roosevelt Capital Partners	不详	西餐	好伦哥
2011年7月	安佰深	2.5 亿美元	自助餐	金钱豹
2011年10月	启明创投、和通投资和三井物产环球投资	2 000 万美元	休闲餐饮	心品印象餐饮管理有限公司

资料来源：赵京桥，餐饮企业与金融资本的融合。转引自：杨柳，荆林波，餐饮产业蓝皮书——中国餐饮产业发展报告（2012），北京：社会科学文献出版社，2012

要科学、合理地利用企业所掌握的资金，要抓住用途及其机会成本、金额、资金成本、支付与结算时间，规章制度和内部稽核监督几个最基本的理财要素。该省的要省，该花的要花，把钱用到最需要的地方去。在这方面，国内一些先进企业的好的做法值得其他企业借鉴：

（1）新建、改扩建项目是购买还是租赁不动产来装修要深思熟虑、精打细算。为了减少投资风险和资金压力，近年来国内采用租店（楼）而不是买店（楼）来装修、经营不仅在餐饮业，在饭店业中也很常见。（2）餐饮业设备、装备的更新改造周期短，门面改造、内部装修甚至平均两三年就要做一次，否则会影响企业形象和竞争力。有关设备供应商、装修承包商的遴选，要尽可能采用招标的方法来进行，以节省投资费用。（3）区位条件和停车场是影响餐饮企业经营状况的一个重要因素，选址时要考虑周到。位置、配套设施对餐饮业经营的重要性不言而喻。有时候，多花一点钱是值得的，不能因小失大。（4）采购供应尽可能要采用电子商务、第三方物流的形式来进行，尤其是中餐饮小企业，自己采购不仅成本更高，而且也更麻烦。（5）应收账款的催款要及时，目前国内有些地方存在企业拖欠账款的现象，要有一套行之有效的解决办法来应对。

## 2. 餐饮业人力资源的开发利用

英国古典政治经济学家亚当·斯密（Adam Smith）1776年在他所写的《国富论》一书中详细地阐述了劳动分工的好处，认为它可以提高生产效率。人力资源的开发与管理首先是要进行企业组织机构设计，确定部门分工与人员编制，进而编写出各个部门、岗位的职务描述、岗位职责与工作要求，并将此作为部门、员工绩效的考核基础来进行优奖劣罚。在此基础上，企业再进行具体的用工招聘，干部选拔，考察与任用。

## 现代餐饮业经营管理导论

企业组织结构的形式主要有直线制（适合小、微餐饮企业，规模很小的餐饮个体户）、直线职能制（除了一线的生产部门外，另设立一些管理职能部门）、事业部制和矩阵组织结构。一般来说，企业的规模越大、内部分工越细，组织结构就比较复杂、完整一些；反之亦然。图 1-2 是五星级大酒店餐饮部组织机构与岗位设置示意图。大中型的餐馆酒楼组织结构与此类似，但增加了财务部、营销部、人事部、总经理办公室等职能机构和岗位的设置，餐饮总监、总监助理的职务设置在这里也就相应地变成了总经理、副总经理设置。生产与服务是餐饮业的两大职能，于是餐饮企业也就有前台与后台的部门之分。小、微餐饮企业，个体餐饮店内部虽然也有分工，但经常是一人身兼多职。

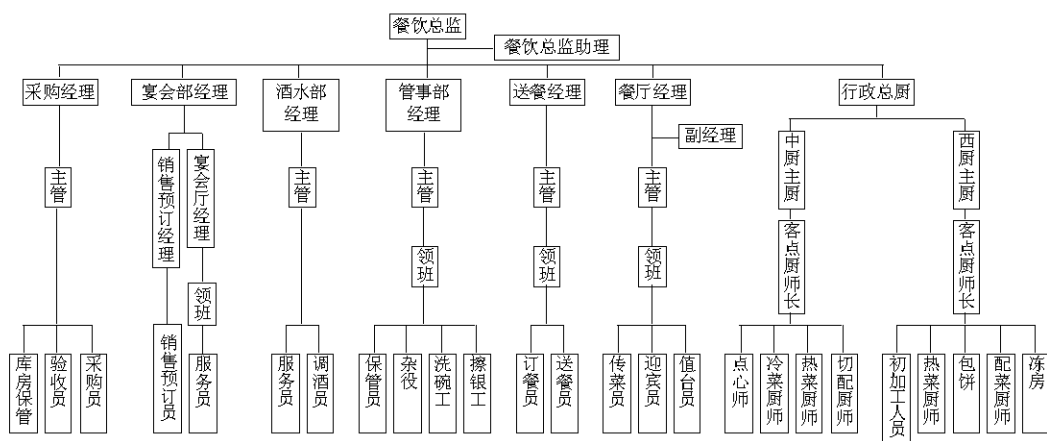


图 1-2 国内五星级大酒店餐饮部的组织机构与岗位设置

在计划经济时代和改革开放初期，国内餐饮业享有人口红利。由于人工成本不高，设备的自动化、智能化水平不高，餐饮企业可以也必须聘用数量远比海外同类企业高很多的劳动力。20 世纪 90 年代后期以来，随着社会经济形势的不断发展变化，餐饮企业的用工成本也逐渐上升，但餐饮设备的自动化、智能化水平也在不断提高，人员编制总体上比改革开放初期有显著的缩小。与此同时，很多企业开始聘用临时工、钟点工来减轻劳动力成本负担。

有关资料显示，餐饮业与饭店业是近年来国内“招工难”、“用工难”的十大行业之一。究其原因，有多个方面，如餐饮业劳动强度大，加班时间长，工作压力大，社会地位不高，与之都有一定关系；由于薪酬低、工作又比较辛苦，不少 80 后、90 后的年轻人不愿意加入这个行业。2012 年广州社科院有一份调查报告显示，餐厅服务员是广州地区工资水平最低工种之一，与证券公司的工作人员工资竟然相差十几倍。为了解决招工难的问题，国内很多餐饮企业纷纷提高员工薪酬和其他福利待遇以吸引人才，扩大临时工用工比例，同时引进院校餐饮专业实习生，多管齐下来解决企业招工难、劳动力不足的问题。

国外特别是一些发达国家（地区）因劳动力成本高，餐饮业的人工成本大致要占到企业

## 现代餐饮业概述

经营成本的 20%~30%，个别甚至高达 40%，并享有比较高的福利待遇。但同样也碰到年轻人不太愿意从事社会地位不高、上班干活又比较辛苦的工作的情况。这些企业一方面降低餐饮业用工的门槛，如降低年龄、学历、相貌等方面的要求，提高薪酬及其他福利待遇；另一方面，通过推广使用“弹性用工”制度来解决劳动力不足的问题。具体做法是：对那些有意在餐饮企业兼职的员工，进行专门的岗位技术培训与考核，在获得岗位用工资格后，通过劳动用工合同或经纪人制度来聘用临时工、钟点工与合同工。在国外，餐馆聘用兼职学生的现象很普遍。一些著名的连锁餐饮企业都是如此，如肯德基、麦当劳，可以说钟点工、临时工是餐饮企业劳动大军中的主力。

国内一些餐饮企业在 20 世纪 80 年代后期就开始采用弹性用工制度来解决用工难、员工流动性大的问题。最主要的还是在后勤部门的一些特殊岗位（如清洁工、勤杂工、洗碗工）聘用临时工、钟点工，而不用正式编制的员工。但与国外餐饮业的弹性用工相比，国内这方面的发展还是步履蹒跚，差距还是比较大，主要原因有：（1）一线弹性用工还不多见，主要是缺乏一个弹性用工培训、考核准入制度，及经纪人协管制度；另外，它与管理人员主观上担心不熟练的员工上一线容易出差错，影响不好也有很大关系。香港不少餐厅在这方面有一些比较好的做法，它们平时就对拟来应聘兼职的员工进行培训、考核，其经纪人、适应工作岗位、工作服尺寸、特长及其他各种相关的个人信息资料都入库（数据库），餐厅人手紧缺时就提前联系相关的兼职经纪人，请他们组织平时就训练有素的兼职临时工、钟点工前来帮忙，任务完成后就及时与他们进行结算。（2）国内弹性用工配套的相关政策措施还不够完善，如临时工、钟点工的工伤医疗保险政策法规发展滞后，也阻碍弹性用工制度的推广应用。（3）餐饮企业经营管理者的观念还没能真正转变过来：在一些人事部门领导的脑海里，还是认为聘用临时工、钟点工、兼职工是不得已的事，弹性用工总是习惯与“临时”、“不得已”、“廉价劳动力”相联系，没有真正把它当成企业人力资源开发利用的一种长远战略来抓；造成一些兼聘用工者、临时工、钟点工有“二等员工”的感觉，难以正常发挥他们的工作积极性与主动性。（4）由于经营管理理念不同，国内无论是餐饮业还是饭店业经理，都有不少人不喜欢员工轮岗，其原因据说是“熟能生巧”固定一个岗位不容易出错，而且也有个别经理坦言说轮岗培训、管理比较麻烦，而且由于员工流动性大，一专多能的人跳槽到对手那里去威胁更大。而国外一些著名的餐厅，如肯德基，都要求员工定期轮岗，让他们能够胜任每个岗位的工作，他们认为这样可以避免员工长时间在一个部门、一个岗位做单独枯燥的工作，影响其工作的热情与创造性。轮岗常态化不仅有利于人才的培养，而且在一些部门出现人手不足时也便于调度人力资源及时给予支持。（5）随着餐饮业产业的社会化分工日益深入，国内不少餐饮企业也从服务外包的角度来减少人员编制及其用工成本，如餐具清洗、消毒，布草（台布、毛巾、香巾、餐巾、工作服等棉织品）的洗涤、消毒熨烫，以及利用第三方物流的采购供应，都包给外面的企业来做，只是各地餐饮企业的相关服务外包发展水平还参差不齐，尚需总结经验，进一步推广。

## 现代餐饮业经营管理导论

现在国内很多餐饮企业不仅招工难、留住员工也难。员工流动性比较大,以致不少企业开始研究员工对企业忠诚度的问题。在这方面,国内不少先进企业都有一些好的做法值得其他企业参考借鉴,这些好的做法具体有:(1)提高员工的工资薪酬水平。近年来,各地相应提高了当地的最低工资标准,企业的工资水平也应作相应的调升才合理。餐饮业劳动强度大,工作压力大,薪酬太低当然招不到人、留不住人。为了产生更好的物质激励作用,打破“大锅饭”的分配方式,工资的改革应重点放在绩效工资奖励幅度之上,基本工资主要考虑的是当地的物价水平及员工基本的生活支出需要,奖金则直接与企业经营绩效挂钩。(2)改善员工的福利待遇,增加员工的企业认同感。如企业给员工购买“三金”、“五金”(国家现行政策规定任何企业都必须为员工购买“三险”,即养老保险金、医疗保险金、失业保险金,简称“三金”;“四金”就是三金再加一个“住房公积金”,“五金”、“六金”则分别是在前者的基础上再加一个“工伤保险金”及“生育保险金”),有条件的企业要建立职工文体活动中心、员工澡堂、网吧、阅览室、卫生室,办好员工食堂,改善员工住宿条件,使员工感到来到公司就像回到了一个温暖、舒适的家。(3)关注员工多层次的物质、文化需求。根据马斯洛的需求层次理论,餐饮业从业人员在不同的发展阶段也有不同的需求。员工既有物质生活上的需求,也有精神生活方面的需求,甚至精神生活方面的满足比物质生活方面的满足更为重要。国内不少餐饮企业都会在员工生日时送上一份礼物与祝福,在员工生病和家庭遇到困难时送去一份关爱;一些餐饮企业也把过去单纯发放奖金改为多种奖励方式(如奖励旅游,支持其学习和进修)结合起来运用。逢年过节时企业赞助工会组织的各种休闲旅游和问题竞赛活动,也有助于增强员工的企业凝聚力。80后、90后的新一代员工,他们的兴趣、爱好跟他们的父辈差别很大,很多人平时都有上网聊天的习惯,有条件的企业应在员工宿舍安装宽带,方便他们下班后上网,以调节生活。(4)员工的培训教育要以人为本,企业要帮助员工进行职业生涯规划。企业要帮助员工达到更高层次上的需求满足——自我实现和自我超越,就是根据每个员工的不同情况,有针对性地进行培养教育。培训的内容并不仅仅局限在员工目前所从事的工作的专业需要,而且还应考虑员工的一些潜质、将来的职业人生规划。国内一些企业基于把每个员工的发展纳入企业的发展之中的考虑,提出“培训是一种福利,发展是硬道理”,就是要想方设法挖掘员工的内在潜能,通过有计划地培训教育和工作锻炼,使之能够胜任更有挑战性的工作,达到其更高的人生目标。

企业之间的竞争,说到底其实是人才的竞争。人才一方面靠引进,另一面要靠自己培养。

餐饮企业人力资源的配置与发展,除了要从生产接待服务的需要、劳动负荷强度来考虑各部门岗位编制设计以外,还要从技术经济层面的要求来考虑人才配置。明确各个岗位的任职资格、岗位职责和工作要求。对于任职资格、技术职称一时达不到岗位要求工作的,必须要为其量身打造一个在职培训的目标和计划,鼓励和督促他们在规定的时间内通过自己的学习和努力,提升自己的业务素质和工作能力,使之能够达到企业的要求。有些企业对职工参加职业技能大赛比较支持,但对职工参加职业资格证书考试、技术职称考评不太支持,担心

## 现代餐饮业概述

员工“翅膀硬了容易飞走”，其实这是不对的。企业需要宽广的胸怀，即便有些人真的走了，但其他人也会看到，企业是他们成长的摇篮，企业能够为他们的成长提供一个很好的发展平台。一个不仅仅时刻关注企业同时也关注员工发展的企业，才是一个有远见的企业，才能真正吸引、留住人才。

“第五代管理”是美国学者查尔斯·M. 萨维奇在其同名著作中率先提出的一个概念，他认为在知识经济、计算机互联网时代，以任务为中心的复合团队在现代网络技术支持下将成为企业组织的主要形式，信息管理、知识管理与创新管理成为企业管理的核心内容。另一位美国学者彼得·圣吉（Peter M. Senge）在其所著的《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）中提出，在瞬息万变的外在环境条件下，企业应建立学习型组织，组织结构应力求精简、扁平化，鼓励员工终生学习，不断地进行自我组织再造，以维持竞争力。

新时期餐饮企业的人力资源开发，也必须将构建学习型的企业组织、“以任务为中心的项目组织、复合团队”列入企业的一项中心工作任务之列；通过激励和约束长效机制的设计和促进员工的知识、技术经验交流，进行制度创新来营造企业良好的共同学习氛围，提高组织的学习效率；通过资源整合、团队合作和产业链协同来促进企业产品创新、服务创新和管理创新的发展，使企业能够维持和扩大自己的竞争优势，在竞争中立于不败之地。

### 3. 餐饮业物力资源的开发利用

餐饮业经营管理不仅要力争“人尽其才”，还要力争“物尽其利”。餐饮业的物力资源是指各种可以为餐饮企业生存与发展所利用的物质条件，主要包括餐饮企业所拥有的土地（使用权）、地理位置和区位条件、基础设施和环境条件。这些资源通常是企业有偿获得的，但付出的代价及其开发利用所产生的价值差别很大。

餐厅的选址是餐饮业投资经营必须认真考虑的一个重要的问题。选址决定餐饮设施的地理位置、区位条件和最初的环境条件。很多经营大师都很看重商业设施中的选址，他们甚至说，饭店或餐厅投资经营成功的要素之一，“第一是位置，第二也是位置，第三还是位置”，可见位置之重要。选址选得好，就会获得一个良好的商业区位，客流大、人气旺，交通便利，甚至景观好、环境优美，道路、停车场、绿地、环保基础设施比较完善，这些对日后餐饮业的发展都十分有利。

当然，好的位置也意味着高的土地费用或店租成本，有时候它会成为餐饮业投资的一大财务负担。最好的办法是选择目前不是那么贵的地段，或租金不是那么贵的店面，虽然眼下交通还不太便利，环境和基础设施不太理想（这种地段或店面，在城乡结合部、新的开发区比较常见），但在不久的将来，这一切都会很快地变好。这样，投资者就可以用比较小的代价，获得比较好的店面和位置的实体资源。

选址确定后，企业应委托有资质、信誉口碑比较好的设计单位进行餐饮设施的规划设计。规划设计方案除了功能区划分、空间分割，土木工程、建筑设计图纸，外观设计、内部装修及设备配置方案以外，还应因地制宜、因势利导地规划建设园林绿地、停车场、消防通道、



## 现代餐饮业经营管理导论

安防与环保配套设施，在满足功能需要的基础上突出主题、特色，符合企业自身的市场定位。

餐饮装备是指餐饮业中那些可以长期使用并在使用中基本保持原有实物形态和功能的劳动物质资料，其中既包括设备，也包括餐饮业生产、服务与经营管理所必需的用具（如餐具、炊具、托盘等）、道具（如烛台、菜牌、装饰花瓶等）、器材（如飞镖、台球与台球杆等）、布草（棉织品，如台布、香巾、餐巾等）等可以反复使用的物品。

餐饮设备主要分为食品加工、烹饪、冷藏、清洗以及就餐服务设备几大类。工业化的结果，使得西餐比较早而且比较广泛地采用了机械化、自动化、信息化程度高的餐饮设备。但随着餐饮业产业化进程的不断加快，科学技术和餐饮装备制造业的迅猛发展，中餐设备也有了很大的发展。生产设备的精良与否，也或多或少会影响到生产加工出来的产品质量，而对于那些提供给客人直接使用的设施设备，本身就是产品的一个重要组成部分，其质量、性能、可靠性直接影响顾客的舒适感和满意度。

厨房加工肉类的设备主要有绞肉机、切片机、切肉丁机、锯骨机、肉馅搅拌机；加工面点的设备主要有压面机，和面机，擀面机，打蛋机，法式、意式面包成型器，牛角面包成型器，通心粉成型机；加工果蔬的设备主要有果蔬榨汁机、马铃薯剥皮机、苹果削皮机等；烹饪设备除了各种锅和铲、勺、瓢等厨具以外，炒菜的设备主要有粤式、沪式、潮式、双头炒炉；蒸煮的设备主要有用于煲汤的矮汤炉、平头炉、煲仔炉及用于蒸煮的蒸柜、双头蒸炉；烘烤设备主要有用于禽兽肉类的烤鸭、烤乳猪、烧鹅炉及用于面点制作的面包、蛋糕烘烤炉；冷藏、保鲜的设备主要有冰箱、冰柜、雪柜、冷库；给厨师粗加工、细加工、切配食材的主要有洗菜盆、洗涤槽，以及立柜式、架式、台柜式、普通案板式、靠墙案板式及带冰柜或制冰机的工作台。厨房的清洁、洗涤设备主要有抽油烟机、排气扇、鼓风（送风）机、悬挂式热水喷淋洗涤器、洗碗碟机、餐具消毒柜等。餐饮企业常见的厨房设备、功能及其尺寸详见本书的彩插。

备餐间是餐前准备的工作场所，设备主要有茶叶柜、餐具柜、冰箱、茶具、开水器、电热水壶、毛巾消毒柜、餐具消毒柜、制冰机、洗涤槽、自动洗碗机、布草柜、咖啡机、果汁冷饮机等。

餐厅厅面的服务设备主要有餐桌椅、工作台，各种与餐厅经营管理配套的餐具（如西餐的碟、刀、叉，中餐的筷子、汤匙、碗）、用具（如味碟、筷子架、花瓶、餐牌等）、工作台、吧台、收银台、食品及酒水展示柜、屏风、洗手间（配抽水马桶、小便器、洗脸盆及梳妆镜）及员工更衣室（配个人储存柜、挂衣架、梳妆镜等设备）。

厨房的功能分区一般包括原材料储存与管理区，原材料（粗、细）加工区，切配（配置各类砧板与磨刀器，生熟食切配必须严格分开）与理盘区（案板式工作台），烹饪制作区，备餐与洗碗消毒区及取菜台。

### 4. 餐饮业组织资源的开发利用

毋庸置疑，人力资源的开发利用是企业组织资源开发利用的一个重要组成部分，但并非



## 现代餐饮业概述

全部。餐饮业组织资源的开发利用除了企业组织结构设计、内部人力资源的开发利用以外，还包括项目合作组织产业链的设计、构建与优化，网络虚拟企业的建设，加盟店连锁经营的发展以及其他一些形式的企业内外部资源整合方案。

虚拟组织一词最早是由美国学者肯尼思·普瑞斯（Kenneth Preiss）、史蒂文·戈德曼（Steven L. Goldman）、罗杰·N. 内格尔（Roger. N. Nagel）三人在 1991 年编写的一份重要报告——《21 世纪的生产企业研究：工业决定未来》中首先提出来的。虚拟企业（Virtual Enterprise），是指具有不同资源、能力与产业优势的企业为了共同的发展建立在契约（合同）与信息、技术共享网络平台基础上的费用、风险共担，利益共享的企业合作组织。

虚拟企业其实就是实体企业通过互联网、电子商务、网络虚拟空间内建立起来的企业合作组织。由于它可以更有效地利用外部的资源和条件来帮助企业获得竞争优势，因此备受业者的青睐。虚拟企业的构建其实并不需要对企业原有的组织架构进行太大的改造，在技术层面上也没有问题，最关键的还是如何去选择合适的合作伙伴，成员之间的“责、权、利”应如何分配，合作伙伴的互信度如何去培育，投资经营风险应如何规避。在这方面，国内外一些餐饮企业在线物资采购供应所衍生出来的物流与供应链，网络营销与电子商务网站（公司）的常态化合作，有不少好的经验可供业者参考和借鉴。在互联网时代，餐饮企业应更多地利用互联网电子商务、虚拟企业来构建自己的物资采购供应与产品分销网络，以减少投资费用，提高运营效率。

## （二）无形资源的开发利用

### 1. 技术资源的开发利用

技术指的是根据生产实践经验和自然科学原理发展而成的各种工艺操作方法与技能的总称。在过去很长的一段时间里，餐饮业被划归到“劳动密集型产业”，不少人一直认为，餐饮业的生产与服务没有太多的技术而言。但随着人们消费水平与消费需求的迅速提高，餐饮业走向标准化、规范化、规模化、产业化和国际化的步伐不断加快，情况已经发生了很大的改变。在激烈的餐饮市场竞争过程中，企业生产经营技术的先进与否、产品技术含量的高低已经成为决定其生产效率、产品质量和顾客满意度的关键因素。餐饮业直接关系到顾客的身心健康。技术含量不高、粗制滥造、设施简陋、卫生条件差的餐饮产品，即使价格便宜，也很难被消费者所接受。

餐饮业的技术资源主要包括由企业员工所掌握的各种生产技术（烹饪加工技术、切配加工技术、烘焙技术、食品雕刻技术、腌制酿造技术、酒水调制技术及面点制作技术），采购订货与产品品质鉴别技术，食品原料保鲜技术，服务技术（各种接待服务技能、技巧及其娴熟程度），设备维修技术，以及其他一些企业经营管理所需要的专业或专门技术（如理财技术，营销技能、技巧与方法，成本控制诀窍和方法，库存控制技术，管理上预测评判技术、沟通协调的技巧与方法）。从经济学的角度来看，产品与服务的价值与其技术含量高低是成



## 现代餐饮业经营管理导论

正比的。技术含量高的产品，其价值、边际贡献也比较大。在告别稀缺经济时代后，人们不再局限于满足温饱，餐饮消费也不再是简单地果腹充饥就能够满足人们的需要，人们现在追求的是更高的生活品质，更高的物质与精神文化需求的满足。那些经过精心策划，深加工处理，选材精致，做工精细，服务专业，就餐环境好，文化底蕴深厚，营养均衡、健康美味可口，技术含量高的餐饮产品，在激烈的市场竞争中才能长久地立于不败之地。

技术资源的掌握，餐饮企业传统的方式是请有经验的师傅来传授，即采用“师傅带徒弟”的方式，“手把手”地教技能与方法。其实这种方法有很大的局限性，无论是技术的种类还是技术的先进性，都很难满足企业迅速发展的需要。现代餐饮企业不会故步自封，它们非常重视技术的更新改造。为了促进企业技术进步，他们除了加强技术研发及与同行的交流切磋以外，还争取多派一些人员出去学习、进修相关的专业技术，或者结合企业的一些生产经营活动请有关的专家传授技术与知识。改革开放以来，国内院校旅游、餐饮专业教育从无到有，也陆续培养了一大批专业基础知识比较扎实，素质比较高的大中专毕业生，逐渐成为餐饮企业人才队伍的生力军。他们也许经验还不足，动手能力还不够强，但专业化的教育使他们具有更广阔的视野，更能把握好技术进步的发展方向。特别是当他们带着问题去学习、去研究时，不仅学习更有针对性，而且学习的效率也比较高。

在知识经济、经济全球化和网络信息时代，企业获取知识和技术有更多的方式与途径可供选择。餐饮业的技术要求与其生产、服务与经营管理的发展需要是紧紧联系在一起的。如国内星级酒店标准评定与复核，对餐厅的硬件、软件水平有相应的要求，会转化为推动餐饮企业技术设备发展进步的动力。餐饮企业要进入一个新的市场、新的经营领域，要实现产品、产业结构的转型升级，也需要技术进步为其提供强有力的支撑。技术进步与人才发展战略其实也是相辅相成的。

近年来，随着科学技术的不断发展，餐饮设备与装备的自动化、智能化与信息化的发展进程也在不断地加快。它不仅引发餐饮业一场新的技术革命，触发了一轮新的市场竞争，同时也对餐饮企业的技术进步与人才发展战略提出了更高的要求。

当前，世界装备制造业的一个重要发展趋势是装备制造业服务化，也就是装备制造业走与服务业产业融合、协同发展的道路。从新产品的规划设计、生产制造、质量控制到设备的安装调试、操作使用培训、维保维修、更新再造，装备制造业向用户提供全程、全方位，更为贴心、周到的服务，同时服务业也积极向制造业企业反馈用户意见、建议和装备市场需求走向，甚至直接参与装备的研发与规划设计。在制造业与服务业密切的沟通交流、协同、互动、互利共赢的基础上实现双方的共同发展与繁荣。其实，不限于装备制造业，近年来，国内一些与餐饮业关系非常密切的产业，如养殖、种植业，生物工程和物流业的技术进步，也给餐饮业的现代化注入了极大的活力，它们帮助餐饮企业改变了传统、落后的生产经营管理模式，提高了餐饮企业的市场竞争力和经营管理效益。

技术的新与旧、先进与落后并不是一成不变的。技术水平的高低及其对社会生产力的促

## 现代餐饮业概述

进、推动作用决定了技术的先进性及优越性；而技术应用的经济效果则决定了技术本身的价值。技术发展的生命周期根据其应用后的技术经济效果，大体上可分为初创期、成长期、成熟期与衰退期四个发展阶段。当餐饮企业所掌握的技术不占优势，甚至属于快被淘汰的那种时，企业如不加大对技术研发的投入，将直接影响到企业竞争优势的存在。

在市场竞争环境下，在餐饮业产业化发展进程中，无形资源的开发与利用越来越受到餐饮企业的重视。烹饪、生产加工、服务这些过去被认为是一种“匠技”而不是一种技术的传统观念，在现代餐饮业中已经被彻底改变过来。技术、装备成为餐饮业产品竞争力不可或缺的重要影响因素。

先进的技术要保持其竞争优势，要么选择申报专利，公开其秘密，寻求通过法律手段来保护自己首创技术的竞争优势，并通过合适的方式转让专利来获利；要么选择保守技术秘密，不对外公布，使竞争对手难以超越。根据我国的相关法律，菜肴的制作方法不能申请专利，而餐饮装备，食品、饮料的原料配方则可以。专利有发明专利、实用新型专利和外观设计专利三大类。网上专利检索服务表明，截止到2012年7月12日，国内与餐饮业有关新的注册登记(CPRS，专利检索服务网)的发明专利、新型专利与外观设计专利分别有1024件、1850件和705件。

### 2. 品牌商誉的开发利用

品牌的力量是显而易见的。在市场经济与信息“爆炸”时代，产品竞争十分激烈，广告铺天盖地，唯有那些知名度、美誉度高的品牌产品，才会在茫茫信息海洋中脱颖而出。此外，品牌延伸还有良好的市场带动作用。商标特许经营也是建立在优质品牌资源开发利用的基础之上的。企业品牌的知名度、美誉度不高，加盟店就很难发展起来。

品牌是产品的品质、性能、标识及其他差异化特征通过商品交换和媒体传播留给公众的产品形象。品牌一旦形成，并逐渐扎根于消费者心中后，它一方面可以提升企业及其产品的竞争力；另一方面，品牌也会成为鞭策、鼓励企业奋进，超越对手、超越自己的一面旗帜。

品牌产品有着良好的口碑与消费者认同，但它并非通过一朝一夕的努力就可以得到。品牌的塑造、提升、巩固、传播和充实完善需要通过一个精心策划的品牌战略，以及企业常年不懈地努力、奋斗，最终才能实现。品牌的知名度、美誉度是相对某个特定的市场环境而言的。事实上，品牌根据其影响力的大小和公众认同的程度，有本地、地级市、省级、国家及国际品牌不同的等级之分。品牌的构建是一个循序渐进的发展过程。具体来说，餐饮企业品牌战略的制定与实施主要有以下步骤：（1）分析企业的内部条件（资源和能力，尤其是能够帮助企业获得竞争优势的资源与能力）与外部环境（市场、竞争环境，尤其是竞争对手的产品、资源与能力），确立循序渐进的产品品牌发展目标。（2）制订与品牌目标逐级提升紧密联系在一起的产品与服务品质逐级提升计划、具体措施与考核标准。（3）加大投入，切实做好品牌战略及各项有关行动计划的组织落实，采用“标杆战术”，不断地对照检查自己，挖掘与强化自己的竞争优势，并努力赶超一线品牌。（4）采取多种方法和手段，跟踪检测、分析企业产品与服务的品质波动变化情况，认真寻找差距，及时发现问题，并找出原因，制定



## 现代餐饮业经营管理导论

改进措施,全面推广、实施品质持续改进的PDCA(计划—实施—检查—改进)工作循环(参见图1-3,大环内嵌小环,螺旋式递进上升)。(5)结合品牌战略发展的阶段目标要求,进行企业挖潜改造、制度创新,采取各项有针对性的管理措施防止产品品质提升后又再度下滑;巩固品牌战略实施以来所取得各项成果。(6)将企业的品牌战略有机地融入企业形象识别系统与形象发展战略之中,广告宣传和市场营销要突出产品的特色与竞争优势,做好品牌形象策划与传播工作,努力提高品牌的知名度。(7)认真搜集、整理顾客及业内人士的各种反馈意见,制定有针对性的品质提高与品牌形象改进措施,努力提高品牌的美誉度及其顾客忠诚度。(8)根据企业内部条件和外部环境的发展变化,适时地充实与完善品牌的内涵,努力扩大品牌的影响,让品牌在企业的经营管理实践与可持续发展战略中发挥更大的作用。

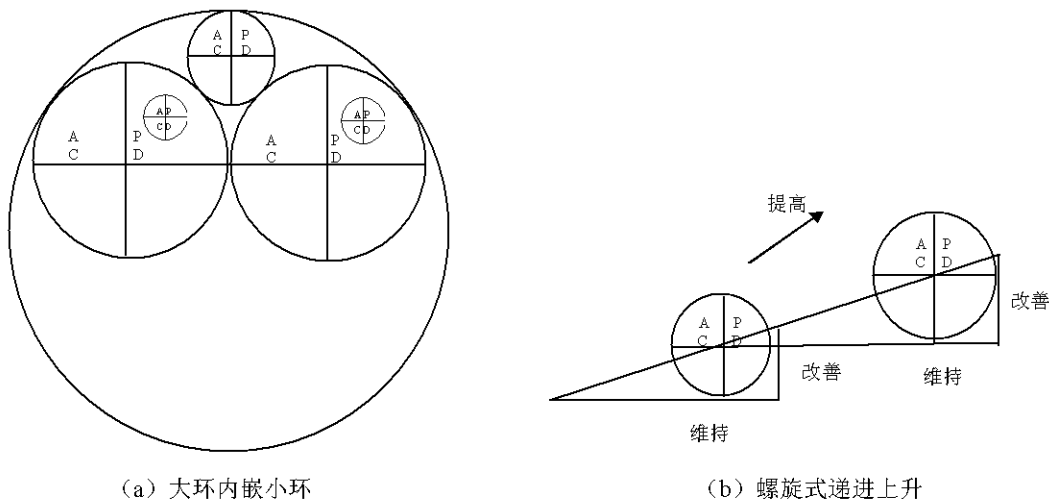


图 1-3 PDCA 工作循环的大环内嵌小环与螺旋式递进上升机理示意图

商誉是指企业行为、产品及其服务留给公众的总体印象,以及企业从权威评审机构那里获取的各种荣誉。商誉对消费者的影响是显而易见的,它在很大程度上左右消费者的购买选择。商誉与品牌既有联系,也有区别。一家企业能够生产、提供美誉度、知名度很高的产品,有一个声名显赫的产品品牌,是企业经营管理水平的重要标志,它无疑对企业形象有很大的加分作用。但也有生产经营知名品牌产品的企业,因为诚信不够,服务态度不好,客户关系处理不当,或“店大欺客”,并没有给顾客留下太多好的印象。

商誉是企业的一种重要的无形资产,毋庸置疑,它对企业的市场竞争力有很大的影响与作用。商誉与企业形象、产品的知名度和美誉度有着非常密切、直接的关系。国内餐饮企业的商誉,除了在业界及消费者中的口碑之外,还经常通过以下几种形式来反映或者印证:(1)上级有关部门给予的奖励或授予的光荣称号。(2)在行业协会或权威机构组织的评比活动中

## 现代餐饮业概述

所获得的殊荣。(3) 政府主管部门审批、赋予的特许经营权或资质认定,如涉外旅游定点接待单位、旅行团定点接待单位,国家餐饮企业等级评定(参见国家标准化管理委员会 2009 年发布的《餐饮企业的等级划分和评定》,GB/T 13391—2009)标准,以及“老字号”企业认定。目前获得中国驰名商标的餐饮企业有 30 家,商务部 2006 年和 2010 年评定两批中华老字号,其中餐饮老字号共有 122 家,约占总数的 16%。(4) 国内外有影响的名人、社会名流曾来用餐、消费的经历(照片)来彰显企业的社会认可程度和市场竞争能力。

餐饮企业商誉的构建,首先是要在追求经营效益的同时多为顾客着想,为顾客创造更多的价值;商品只有交换成功之后才能实现其价值。其次是要始终把食品卫生安全当作企业的头等大事来抓,因为它直接关系到消费者的身心健康,一旦出了问题,企业将名声扫地,遭受难以估量的经济损失。最后要诚信经营,礼貌待客;黑店宰客、“一锤子买卖”是做不得的,这不仅不会有回头客,而且会失去在市场上的立足之地。此外,无论顾客贫富贵贱,都要一视同仁。服务业有时候难免碰到一些比较刁钻、难伺候的顾客,企业也要以更加包容的心来对待他们,“动之以情,晓之以理”,得理也得饶人,即便是面对无理取闹的顾客也是要“有理、有利、有节”。

### 3. 公共关系的开发与利用

餐饮企业虽然是一个自负盈亏、独立核算的营利性组织,但它仍然必须承担自己应尽的社会责任和义务。企业只有获得公众和舆论的理解与支持,处理好企业内外部的各种公共关系,才会有更大的生存与发展空间。

企业开展公共关系活动的主要目的有:(1) 加强企业与客户的情感沟通与交流,培养顾客的忠诚度。许多餐饮企业遇到老顾客或贵宾(VIP)时,餐厅主管或经理一般都要特地前来与顾客寒暄几句,征询其对饭菜的意见,第一次见面还要递上名片,合适的场合要敬客人一杯酒,必要时还会赠送一两个菜或给客人打折。(2) 加强企业与政府有关部门的沟通与交流,争取他们对企业的理解与支持。国内能够管到餐饮企业的政府部门很多,如工商、税务、卫生防疫、环保、城管、公安、消防、劳动、交警等行政执法部门,应跟这些部门建立良好的沟通联系渠道,并自觉守法经营。(3) 寻找各种潜在的顾客,了解餐饮消费市场的发展变化、顾客个性化需求,适时拓展市场,并有针对性地开发、经营新产品,以满足消费者的餐饮与文化需求。(4) 搜集、了解来自社会各界的意见和建议,并将它及时整理反馈给企业相关领导,以便作为改进企业经营管理及其他有关工作的参考意见。(5) 寻找合适的时机、场合来表达善意,修补、改善原本不太理想的企业公共关系,为企业营造一个良好的经营发展环境。(6) 融入企业的关系营销、情感营销和文化营销,配合企业的形象发展战略来开展活动,塑造企业形象,传播企业形象与企业文化。(7) 与新闻媒体保持密切、良好的合作关系,寻求从日常业务的开展、企业形象的传播,到危机事件、突发事件的应急处理都能得到媒体、公众舆论的理解与支持。



## 现代餐饮业经营管理导论

### 4. 企业人文资源的开发利用

企业的人文资源是指由企业经营理念、优良传统、好的工作作风、企业文化、企业道德伦理与员工整体素养等要素综合形成的一种精神文化力量，它对内可以增强企业的凝聚力和创造力，对外可以增强企业对顾客的亲和力和感召力。

美国哈佛大学博士、斯坦福大学教授威廉·戴蒙在其著作《品格是一种竞争力》中强调，道德是企业成功的“最佳途径”、“最稳妥方式”。金钱是实现更大目标的手段而不是目的。企业是一种自负盈亏、独立核算的营利性组织，追求利润最大化本无可非议，但如果不择手段地追求利润最大化，不设身处地为顾客着想，最终将会被顾客所抛弃。

餐饮业是与顾客身心健康密切相关的一个服务行业。在商品经济发展的大潮中，一些企业为了降低经营成本、增加经营利润，昧着良心用一些不合格的食品原料来加工烹饪制作菜肴，如使用地沟油、非法的食品添加剂、色素、香料，以次充好，这极大地损害了消费者的健康，一经披露，将为人们所不齿。相反，一些餐饮企业崇尚以人为本、明明白白地消费，从原料的采购、验收把关入手，到运输、储存保管、加工、烹饪制作，都经得起严格的食品安全检验与管理，力争把假冒伪劣产品杜绝于企业门外；宁可少赚一点钱，也要对消费者的身心健康负责，让消费者放心。企业诚信经营，秉承良好的道德伦理，就能够展现出企业恒久的魅力，才会有顾客满意度和忠诚度。顾客挑选某种商品，首先是对公司价值观的肯定。因此，企业的道德伦理建设，也应该列为企业实施可持续发展战略中的一项重要任务。

## 三、餐饮业的产业能力分析

从宏观的角度看，餐饮业的产业能力就是餐饮业的产品供给能力，是某地某一特定时期，所有能够正常营业的餐饮企业产品供给能力的总和。具体到一个个规模大小、接待能力不尽相同的餐饮企业，虽然餐厅营业面积、餐座数可以统计出来，餐桌翻台率可以估算出来，其实还是很难反映餐饮业真实的生产能力。因为餐饮业的生产加工、流通、消费大部分是在同一时间、同一消费设施与场所中同时进行的，客人没来时生产、服务与经营活动没办法进行；另外，餐饮业的生产、服务是典型的需求拉动，顾客点多少菜你就做多少，差别很大，产量很难统计。一般通过统计餐饮企业的人均劳动生产率（年人均营业收入、年人均创造的利税）来反映企业的生产能力。有时候，为了比较分析不同级别餐饮企业的生产经营能力，也用每餐座的年营业收入或年创造的利税进行比较研究。其实，用人均劳动生产率这种综合性的指标来反映企业的产能反而更科学一些，因为能够生产更多不同类型、不同价位的产品，满足不同消费者的不同需求，也是企业的生产经营能力的一种客观、真实的反映。

近年来，国内不少餐饮企业为了充分挖掘企业潜力，提高经营业绩，纷纷开展产品外卖这项业务，如菜肴、年夜饭、宴会外卖。另外，像粽子、月饼这些糕点类的食品，本身就是为外卖设计的，这些年它们已经成为国内不少餐饮企业的一个重要的经济增长点。餐饮外卖

## 现代餐饮业概述

突破了餐厅接待能力的局限，使餐饮业的产能进一步得到发挥和利用。国内有些餐饮企业还采用类似商标特许经营的做法，外派生产技术指导、现场监理及原料、产品质检特派员，通过生产外包的方式，拓展了自己品牌产品的产能。

企业能力是企业开发利用、整合资源来创造财富（价值）的各种技能与技巧的总称。餐饮企业除了生产能力以外，还包括经营（理财、营销、策划、产品开发）能力、学习能力、管理（决策、计划、组织、协调、控制）能力及创新能力。餐饮企业的生产能力实际上还受自身其他能力的影响与制约。例如，营销能力比较差，在这个当今“酒香也得勤吆喝”的信息爆炸时代，虽然产品确实不错，但“守株待兔”等客人上门，则生意不一定好，产能不一定能够发挥出来。再如，管理能力比较差，运作不灵，经常这里或那里出问题，顾客满意度低，口碑不太好，也很难招徕更多的顾客，很难把生产接待服务能力充分地发挥出来。餐饮企业的生产与服务其实是相互影响、相互制约的。

创新能力或者创造力，学界和业界早年在研究企业能力时并没有将它单独提出来。至今仍有一些学者认为，企业的策划、产品开发能力，其中就包含创新能力。但从 20 世纪 80 年代以来，随着经济全球化的步伐不断加快，企业、地区、国家之间的竞争日益白热化，创新能力对企业竞争力的影响与作用日益显现出来。无论学界还是业界，都认为，企业应更加重视创新能力的培育和强化，才会有更好的生存与发展空间。

“创新”从字面上看，有“前所未有”、“首次出现”之意。它既包括事物发展的过程，又包括事物发展的结果。其实，早在 20 世纪初，美籍奥地利经济学家熊彼得(J. A. Schumpeter)就率先将“创新”视为经济增长的一个内生变量。他认为，创新就是“建立一种新的生产函数”，即把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的新组合引入生产体系。熊彼得因其在创新理论和方法方面的研究贡献巨大，后来被人们誉为“创新之父”。世界著名的管理大师彼得·德鲁克则认为：“创新的行动就是赋予资源以创造财富的新能力。”企业的创新能力是指企业开创性地整合资源和生产要素，把各种科学、合理、构思巧妙的创意转化为生产力的发明创造能力。创新能力主要通过发展战略创新、产品（服务）创新、技术创新、组织与制度创新、经营创新、管理创新和文化创新几个方面的成果来体现。

激烈的餐饮市场竞争迫使企业渴望通过强化自己的创新能力来提升企业的竞争力。创新对餐饮业的重要性不言而喻。因为哪怕再好吃、再有特色的东西，吃久了都会腻。唯有不断地创新，顾客才能百吃不厌，才会有比较高的顾客忠诚度。餐饮业同时也是一个比较容易通过创新来刺激需求、创造需求的行业。“民以食为天”，从某种意义上来说，即便经济不是很景气，餐饮业始终只有疲软的企业而没有疲软的市场，因为企业可以通过各种不同形式的创新来开发市场、创造需求。

创新能力的形成与发展既跟人们主观上的想象力、洞察力、创造力，创新的态度、热情和动力有关系，也跟人们客观上所接触到的新事物的多少、创新的氛围和环境有密切的关系。创新需要灵感，如果没有广阔的视野，跟外界缺乏沟通与交流，就好比是井底之蛙，要有灵



## 现代餐饮业经营管理导论

感和好的创意当然也就勉为其所难了。创新其实非常需要互相交流、相互启发，这样可以让不同的思想观念、文化创意去相互碰撞、交融，才容易创造出创新的点子和思路出来。在竞争环境条件下，企业为了生存与发展，必须更多地去思考如何改革、创新，改变现状、超越对手，也超越自己。只有这样，企业的创新能力才会在不断地改革、创新、稳定、发展的实践活动中逐步得到加强。

## 四、餐饮业的产品与产业结构优化

餐饮业的产品与产业结构不是一成不变的。餐饮业产品、产业结构的调整主要是通过市场这只“无形的手”来调节资源的配置——当企业长时间经营状况不见起色时，企业都会去思考需不需要调整产品或者产业结构，优化资源配置来摆脱困境，使企业重新获得生机与活力。

餐饮业的产品结构调整主要涉及生产、经营计划、生产范围、产品线与产品组合等项目的调整，包括菜单内是否要“删去什么菜，增加什么菜”，主打菜、产品结构比例及其组合方式、服务方式需不需要做一些适当的调整，以及调整之后能否有效地改善企业经营状况，满足变化中的市场需求。产品结构调整一般不需要企业对设施设备及生产布局进行太多的改变，投资也相对比较小，因此有些餐饮业者不愿意对此做太多的思考，习惯抱着“投石问路”、“摸着石头过河”的思考问题方式边试边改。其实产品结构调整还是需要比较深入细致的调查研究。制造业经常会提到产品处在生命周期哪个发展阶段的问题。生产经营者会先根据产品的性能、技术水平及经营效果判断产品究竟是处在初创期、成长期、成熟期还是衰退期，然后再来考虑具体生产经营管理对策。餐饮业因受流动性的消费市场（顾客来自四面八方，游客流动性大）、顾客消费行为的周期性变化（如针对某一种具体的菜，既容易“吃腻”，但只要合其口味，过一段时间也会想再吃、回味）及经营策略（如为凸显与竞争对手的差异，餐馆酒楼一般都会长期保留自己的特色菜、招牌菜）等诸多因素的影响，产品生命周期的发展变化，不像制造业那样四个发展阶段规律明显。当然，餐饮业的产品发展变化也是有规律可循的。初创期新产品迎合了消费者喜欢“尝鲜”的心理，商家只要注意收集反馈意见，加以改进和完善，很容易上升到产品的成长期；这个时候，不少吃后感觉不错的顾客，很多会成为该产品的“推销志愿者”，帮助企业拓展市场。但如果该产品的技术含量不高的话，很容易被竞争对手模仿。随着竞争对手的不断加入，市场份额、企业的营业收入开始下降，甚至被后来者所超越、被挤出市场。当然，如果产品的技术含量高的话，企业即便“多次被模仿，但从未被超越”，就不用担心了。如果不是这样的话，企业只能靠产品创新、技术创新或文化创新来夺回失去的市场。

餐饮业的产业结构调整主要是指涉及固定资产投资、技术设备改造等技术经济活动的企业战略、经营方向与结构比例调整、业态创新与转型升级投资项目建设。如配合餐厅经营主题改变的设施设备改造、室内装修，新建、改扩建餐厅，饭店转型升级项目的餐厅配套改造



## 现代餐饮业概述

建设等。项目是一种主题鲜明的产品集合。与产品结构调整相比,餐饮业产业结构调整比较复杂,影响因素多、投资比较大,为规避、防范投资经营风险,企业更需要进行深入细致的立项论证及其可行性研究,并报董事会及政府有关行政主管部门(如发改委、规划局、建设局、国土局、工商局、税务局、环保局、旅游局等)审批、通过后方可上马。项目一般建设周期长,不定因素多,其中不少涉及筹资融资、征地搬迁、环境影响评价、工程建设、设备采购招标、施工监理、室内装修与设备安装调试等重要内容,通常需要组织一帮精干的人马、成立一个项目指挥部来负责此项工作。

产品、产业结构优化是产业转型升级的一个重要组成部分。波特(1990)将产业升级定义为将产业间的要素由劳动密集型的产业向资本和技术密集型产业转移,使得后者获得充裕的资源以得到发展,从而获得竞争优势的一种社会经济客观现象。Gereffi 和 Hemphrey 等人(1999)从“全球价值链”的视角出发,认为“产业升级”是产业从价值链低技术水平、低附加值位置向高新技术、高附加值位置发展演变的一种状态;产业升级有技术升级、产品升级、功能升级和价值链间升级四种方式;Gereffi(1999)提出了产业升级的四个层次:企业层次、网络层次、区域层次和产业链层次,标志是企业的产品生产从便宜的转向贵的,从简单的转向复杂的,从标准的大量生产转向差别化、有弹性的,从双方的、非对称的贸易转向更完全的贸易。国家旅游局局长邵琪伟(2008)指出,旅游产业“转型升级”,就是要转变旅游产业的发展方式、发展模式、发展形态,实现旅游产业由粗放型向集约型发展转变,由注重规模扩张向扩大规模和提升效益并重转变,由注重经济功能向发挥综合功能转变。他(2011)强调指出,“十二五”围绕把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业两大战略目标,一是要通过产业融合发展旅游新业态,扩大旅游产业的内涵与外延,提升旅游产业的市场化、国际化、现代化水平;二是要充分运用现代科技,特别是信息技术提升旅游业。

产业的转型升级是事关一个地方、一个产业生存与发展的大事,目标必须明确,思路要清晰,方向与路径必须把握好。近年来国内餐饮业受各种因素的影响,普遍遇到用工、原料、能源、物流、环保成本上升,利润下降的难题;其实,综合成本的上升对餐饮业转型升级既是挑战也是机遇,它既是企业优胜劣汰、产业优化资源配置的催化剂,也是企业改革创新、转变经济增长方式,加快产业转型升级的发展动力。

从总体上来看,国内餐饮业目前的发展仍有几个不平衡:一是地区发展不平衡,沿海与内地、东部与西部、经济发达地区与落后地区餐饮业的发展水平差别仍很大。二是产业结构日益多样化,但发展不平衡。从全国来看,各地高、中、低端的餐饮企业都有,但结构比例关系差别很大。高端的餐饮业如五星级酒店、白金五星级酒店餐厅,及近年来发展很快又不太张扬的会所餐饮,其实数量还是比较多的;很多年营业收入超过1亿元的星级酒店,餐饮收入都不少于1/3;低端、大众化的餐馆酒楼也遍地开花,洋快餐、本土的中式快餐也随处可见,基本上都能满足民众的需要;而社交功能比较强、价位适中,深受“小资”、中产阶层



## 现代餐饮业经营管理导论

消费者欢迎的休闲餐饮、主题餐厅及火锅餐厅也异军突起，三星级、四星级酒店的餐饮服务也在中端市场上发挥出其积极的作用，成为餐饮市场供给“承上启下”中的一支生力军；但从具体一个城市的餐饮业产业结构来看，各种不同类型的餐饮企业的结构比例关系差别就很大，地方特色比较浓厚。三是技术装备发展的不平衡，即便是同一级别的餐饮企业，不同地方、不同企业的技术装备水平也差别很大；节能减排水平高的绿色饭店、绿色餐饮企业在餐饮业中所占的比重还不大。

### 第三节 国内外餐饮业发展综述

国内外餐饮业的形成与发展，既有相似的地方又有很多不同的地方。相同的地方是因为餐饮业产业化发展其实是有规律可循的，无论是国内还是国外，餐饮业的产生与发展都与商品经济发展的需要有关。餐饮业刚开始发展时，企业大多都是一些小、微（型）企业，像家庭式的手工作坊、夫妻店，经营的大多是就地取材、当地口味的菜品；随着社会生产力的发展，工业化和城市化进程的逐步加快，使得餐饮市场的需求不断高涨，一些经营状况良好的餐饮企业依靠自身的原始资本积累来扩大再生产，使企业的规模不断发展壮大，产品线增加，带动了当地餐饮业的发展和完善。当然，这个过程有些国家短，有些国家长。科技进步、工业化、城市化、金融业和资本市场的发展水平，是决定一个地方餐饮业规模经营、产业化发展速度的主要因素。餐饮业产业规模越大，产业的社会化分工也会越来越细。餐饮业会带动周边产业的发展，并通过市场这只“无形的手”来调节企业的资源配置，使餐饮业产业结构日趋合理与完善。随着市场竞争的加剧，餐饮企业为了生存与发展，会加大技术、设备改造的投入，努力塑造和提升品牌的美誉度和知名度，加强硬件配置的升级换代、产品生产和服务的标准化，并通过连锁经营来谋求更好的规模经济效益。最后，一些实力强大的餐饮企业集团不会满足只在自己的国内市场发展，它们会逐渐走上国际化经营的发展道路，利用自己领先的技术、成功的经验、规模经济的优势及品牌的力量，去海外寻求更大的发展。那些餐饮消费市场潜力大、社会安定、融资方便、投资经营成本比较低的地方最容易吸引他们去投资经营餐饮业。下面分别介绍西方发达国家与中国餐饮业的发展现状，并对其特点和影响因素进行了一些梳理和总结。

#### 一、西方发达国家餐饮业发展综述

##### （一）西方发达国家餐饮业的发展现状

##### 1. 餐饮业产品线丰富，产业规模大，对社会经济发展的贡献大

西方很多国家经济发达，交通便利，餐饮消费不仅市场大而且水平高；居民对各种不同

## 现代餐饮业概述

的饮食文化、菜肴流派大多都持比较开放、包容的态度。在西方很多大中城市和游客比较多的小城镇，都可以看到各式各样、风格迥异的主题餐厅、快餐厅、酒吧和咖啡厅，餐饮企业的产品线大多也比较丰富。西方发达国家不仅西餐历史悠久、久负盛名，就连中餐也不逊色；中国的各种菜系、地方特色小吃，不仅在唐人街，甚至在繁华的闹市也不时可以看到。以美国为例，根据程小敏、桑建对美国中餐协会、全美餐馆协会与中餐通讯对外公布的数据整理出来的数据，2010 年全美有中餐馆 4.6 万家，数量已超过麦当劳、汉堡王和肯德基在美本土门店的总和。现在，美国人日均消费 250 万份中餐，美国中餐馆平均销售额超过了 200 亿美元，约占美国餐饮业营业额的 10%。

中国餐饮业虽然发展势头很猛，但与西方餐饮业的产业规模相比，仍有不小的差距。根据荆林波提供的资料，中国餐饮百强企业 2009 年的总收入为 1 249.73 亿元，而同期麦当劳集团的年销售额就达到 232.8 亿美元（约合人民币 1 513.2 亿元）。康帕斯 2009 年的销售收入超过了 130 亿英镑，也超过中国餐饮百强企业的销售额总和。同样，索迪斯年销售额达到 147 亿欧元，即使是百胜集团的 109.6 亿美元销售额，也是我国餐饮百强企业望尘莫及的。西方餐饮业规模大，不仅对当地国民经济发展的贡献大，而且对促进当地居民就业，带动养殖、种植业，食品加工业，物流与交通运输业，装备制造业，旅游业及金融业相关产业的发展，也功不可没。

### 2. 餐饮业生产标准化、规范化起步早，产业化、现代化水平高

西方发达国家的饭店业、餐饮业生产与服务的标准化起步早，比较成熟、规范；在市场需求的拉动和资本市场的金融业务支持下，西方一些大企业、连锁经营餐饮企业比较早就完成了对传统餐饮业技术设备和生产经营方式的改造，比较早就走上规模经营，标准化、规范化、产业化发展道路；工业管理的不少技术与方法被移植到西方餐饮业中来，它一方面降低了餐饮企业经营管理的成本，提高了生产效率，同时也促进了餐饮业深层次的社会化分工合作，产业链的发育以及产业组织的成熟、完善。西方餐饮业的产业化、现代化水平要远比发展中国家高。

### 3. 品牌战略独树一帜，连锁经营成效显著

西方餐饮企业在发展过程中，比较重视品牌战略、企业形象塑造与企业文化传播。像肯德基、麦当劳、必胜客、星巴克这些餐饮品牌能够成为人们耳熟能详的世界品牌，其品牌战略、企业文化的建设与传播功不可没。饭店餐厅是餐饮业的一个重要组成部分。世界级的顶尖酒店品牌大多数也在西方发达国家。如万豪国际集团（Marriott International, Inc. Hotels）的万豪，喜达屋国际酒店集团（Starwood Hotels & Resorts Worldwide）的瑞吉斯（St.Regis）、喜来登（Sheraton），洲际国际酒店集团（Intercontinental Hotels Group）的洲际（Intercontinental）、皇冠（Crowne Plaza）、假日（Holiday Inn），希尔顿酒店集团公司（Hilton Hotels Corporation）的希尔顿（Hilton Hotel）、康拉德（Conrad Hotels），雅高集团（ACCOR）的索菲特（Fofitel），圣达特国际集团（Cendant Corporation）的豪生（Howard Johnson），凯悦国际酒店集团（Hyatt）



## 现代餐饮业经营管理导论

的君悦(Grand Hyatt)、柏悦(Park Hyatt),凯宾斯基(Kempinski)国际酒店集团的凯宾斯基(Kempinski Hotel),英国卡尔森酒店管理集团(Carlson)的丽晶(Regent)、丽笙(Radisson)五星等,它们在国际上拥有很高的知名度和美誉度。这些饭店的餐厅也是高档正餐发展的引领者,其产品与服务深受商务客人、社会上流人士及美食爱好者的青睐。

品牌战略,硬件配置与服务标准化,以及背后资本市场对西方餐饮业的有力支持,使得西方著名的快餐、休闲餐饮连锁企业、连锁酒店可以在世界各地的新兴市场上“攻城略地”,在许多城市开设自己的连锁店,并通过规模经营、统一采购、联手营销的方法取得了令人瞩目的经营业绩。

### 4. 重视食品安全卫生与餐饮业的环境保护,严格控制食品添加剂和调味品使用

餐饮业事关消费者的健康,西方发达国家为此都制定了堪称世界上最严格的餐饮业食品卫生安全的法律法规,如食品材料采购供应可追溯制度,食品调味品、添加剂使用管理制度,餐具消毒、熟食制品的无菌隔离加工管理等。有关农产品化学残留物市场准入的标准,绝大部分也比其他国家要求高。西方一些较早工业化的国家也曾因为片面强调经济发展忽视环境保护而为此付出了巨大的代价。但在后工业化时代,资源与环境保护的思想在西方国家已深入人心。西方绝大多数国家都制定了相对比较严格的污染物排放与环境保护管理条例。餐饮业在生产加工、服务接待与经营管理过程中所排放出来的废气、废水和生活垃圾数量还是比较大的,因此在西方国家饭店业一直是有关执法部门严查的对象。在西方发达国家,舆论监督的作用也是比较明显的,法治也蔚然成风。任何人违法就要受到相应的处罚,餐饮业也不例外。餐饮企业绝大多数都能自觉地遵守国家有关食品安全和环境保护的有关规定。

西餐总体而言,相对比较讲究的是菜肴的营养与健康卫生,没有像中餐那样强调菜肴的“色、香、味、形”,很多菜都不加味精,不用食品添加剂。这种经营理念甚至也影响到西方人经营的中餐馆,菜肴的选材用料大部分还是用中国的菜谱来做,但没有像在中国口味那么重,添加剂则基本不用。低盐、低糖、低热量的食品、菜肴在西方已广受欢迎。

### 5. 重视现代管理科学方法与先进技术的运用,经营发展有战略眼光

率先实现工业化的西方发达国家也是经济学、管理学诞生的摇篮。受其影响,西方餐饮业也是比较早就注重用现代管理科学理论来指导其生产经营管理,注重运用现代管理技术与方法来提高产品质量、企业竞争力和经营管理效益的第三产业。以美国为例,除了众多培养经营管理人才的商学院以外,不少大学也很早就有了酒店与旅游管理专业。普渡大学(Purdue University)有“旅游界的哈佛”之美誉,隶属于美国顶尖名校“常春藤联盟”(IVY League)8所院校之列的康奈尔大学(Cornell University)的酒店管理学院也久负盛名,它们为西方饭店业、餐饮业的发展输送了不少优秀的经营管理人才。

西方发达国家的市场经济已经走过了漫长的一段发展历程。激烈的市场竞争、优胜劣汰使得餐饮企业都比较重视技术创新及其新材料、新设备的运用。这从入驻国内的西方品牌酒店、快餐连锁企业中可以观察得到,它们不仅有一整套先进的管理手段与管理方法,设备、

## 现代餐饮业概述

装备及所用的材料、物品也比较精良。设备、装备的性能、质量与可靠性，餐饮业的生产管理方法，服务的标准化、规范化不仅直接影响到餐饮业的产品质量，甚至直接影响到企业的市场竞争力。

西方发达国家大中型的餐饮企业、企业集团都很重视企业资源规划和企业战略管理。在进入一个市场之前，都要在深入调查研究的基础上，先制定出一个科学、合理的经营发展战略和企业资源规划，然后努力用科学的管理理论与管理方法来思考、分析、解决餐饮业经营与发展所碰到的各种问题。如肯德基在北京开第一家门店之前，曾经在北京街头免费派发肯德基炸鸡，要求品尝的顾客帮忙填写一份抽样调查问卷，以摸清肯德基这种典型的美式快餐口味及其价格能不能为中国的消费者所接受，产品口味需不需要进行适当的“本土化”处理，它为肯德基日后迅速打开中国市场提供了有益的决策参考依据。

### （二）西方餐饮业发展的影响因素分析

#### 1. 私有制与商品经济对餐饮业形成发展的影响

虽然人类历史上的第一家餐厅究竟起源于何时何地很难考证，但直接或间接根据史料的记载分析，餐饮业的发展历史是非常悠久的，它是伴随着生产力的不断提高、产品剩余、私有制商品交换需要的出现而出现的。最初的商品交换可能仅限于规模不大、便携自制类的食物和其他物品，但随着商品经济的发展，远距离贸易、交换货物固定地点的出现，集市上专门为来往的商人即时加工制作饭菜、饮品，提供相关餐饮服务的餐馆、饭庄就开始出现。公元18世纪，古代巴比伦王国的《汉谟拉比法典》中有对出售掺水的酒的人进行惩罚的规定，可推测当时那里就有酒吧、餐馆的存在。到古罗马帝国时代，西方餐饮业的发展已经非常繁荣。公元79年被维苏威火山灰、熔岩吞噬的意大利庞贝遗址，能辨认出一百多家餐馆或酒吧。

#### 2. 工业化对餐饮业形成发展的影响

17世纪中期的英国资产阶级革命推翻了英国的封建专制制度，建立了资产阶级和土地贵族联盟为基础的君主立宪制度，工业革命所需的各种前提条件开始形成。随着机器生产逐渐取代手工操作，工厂作为一种新型的生产组织形式也诞生了。1840年前后，工业革命基本完成，英国成为世界第一个工业国家。继英国之后，美、法、德、日等国在19世纪也先后完成了产业革命。

工业化一方面大大提高了生产力，使国民经济取得了较大的发展，使个人可支配收入有了较大幅度的提高。另一方面，工业的快节奏、工厂的轮班作业，使很多人在家做饭的时间比以前更少了。与此同时，工业化的规模生产，无论是原料采购、产品销售，还是商业上的筹资融资，都带动了商业、金融业的发展、繁荣；这些因素综合在一起又极大地刺激了餐饮消费市场的需求，促进餐饮业的进一步发展。

工业化的一些好的做法和经验总结，如英国的亚当·斯密（Adam Smith）在其1776年所写的《国富论》一书中所提到的劳动分工和生产合理化思想，查尔斯·巴贝奇（Charles



## 现代餐饮业经营管理导论

Babbage) 在 1832 年所写的《论机器和制造业的经济学》一书中所提出分析作业和生产制造费用的技术经济方法, 美国的泰勒 (F. W. Taylor) 在 1911 年所写的《科学管理原理》中提出的“任务管理三大原则”, 都对餐饮业的发展产生了积极的影响。例如, 美国的“饭店联号之父”、“饭店标准化之父”斯塔特勒 1917 年所经营的水牛城、克利夫兰和底特律三家 Statler Hotel, 都严格实施硬件配置和服务的标准化。

### 3. 资本市场对餐饮业形成发展的影响

早在 16 世纪初, 法国的里昂、比利时的安特卫普已经有了证券交易活动。1602 年, 荷兰的阿姆斯特丹成立了世界上第一家股票交易所。英国第一家证券交易所在“乔纳森咖啡馆”成立, 1802 年获得英国政府的批准。美国的纽约证券交易所成立于 1863 年。西方资本市场的发展使工商业、交通业的发展不需要老是依赖原始的资本积累, 从资本市场获得的支持不仅可以让投资者迅速把握住商机, 而且使得在较短的时间内迅速把产业做大做强成为一种可能。西方餐饮业、饭店业的发展速度快, 大企业多, 与其资本市场的发展起步比较早是有一定关系的。斯塔特勒在 19 世纪末所独立经营的一家餐厅, 当时就可以供五百多人同时就餐。

### 4. 旅游业对餐饮业形成发展的影响

人类有意识地外出旅行始于原始社会末期, 并在奴隶制社会时期因产品或商品交换的需要而得到迅速的发展。但旅游业开始进入规模经营、产业化发展道路则是 19 世纪 40 年代以后的事。1845 年, 英国的托马斯·库克组织的世界上第一次纯商业性团体消遣旅游揭开了近代旅游发展史上新的一页。产业革命加快了西方城市化的进程, 促进了商品经济和以蒸汽机、内燃机为动力的铁路、公路交通运输和旅游业的发展。

现代旅游是在“二战”后特别是 20 世纪 60 年代以来, 得益于世界经济迅速发展、人口迅速增加、城市化普遍加快, 以及交通运输的现代化而发展起来的, 它是社会化“大众旅游”。餐饮业是旅游业一个很重要的组成部分。旅游“食、住、行、游、娱、购”6 要素中餐饮就不止占了 1/6。几乎所有的饭店都有自己的餐厅, 而且很多饭店还不止一个。餐饮收入已经成为饭店经营收入中一个非常重要的来源。

大众旅游带动了饭店业、餐饮业的迅速发展。为了满足来自不同地方、不同旅游目的和不同消费水平的旅游者的各种不同的餐饮消费需求, 许多国家的餐饮业也向着多元化的方向发展, 产品更为丰富多彩, 产业结构也在不断地调整中日趋完整和完善。西方的快餐业也是在这个时期有了迅猛的发展。以麦当劳为例, 第一家 1948 年开业, 到 1987 年, 全世界就有了 10 000 家麦当劳餐厅。第一家肯德基 (KFC) 是由山德士上校于 1952 年在美国盐湖城创办的, 到了 2011 年年底, 全世界就已经有了 32 500 家肯德基, 其中在中国就有 3 000 家。

### 5. 科学技术对餐饮业形成与发展的影响

科学技术是第一生产力。科技发达对西方餐饮业发展繁荣的影响主要表现在以下两个方面: 一是高新技术在许多产业中的应用极大地解放了生产力, 促进社会经济的繁荣发展, 居民可支配收入的不断增加又进一步拉动餐饮业消费市场需求, 使餐饮业的发展有了一个更好

## 现代餐饮业概述

的市场环境；二是现代化、技术先进的餐饮生产加工设备，使餐饮业员工从繁重的体力劳动逐渐解脱出来，既提高了生产、服务和工作效率，又减少了西方餐饮业一直居高不下的人工成本，提高了餐饮企业的经营管理效益。

## 二、国内餐饮业发展综述

### （一）国内餐饮业产业化的历史回顾

中国是拥有五千多年文明历史的东方古国，餐饮业的历史同样也非常悠久。据有关史料记载，在夏末商初时中国许多集市上就有食肆、茶馆和酒家出现。在春秋战国期间，随着诸侯列国版图的变化、政权的更迭，以及人口的流动，不同流派、风味的餐馆酒楼也逐渐蔓延开来。中国地大物博，少数民族多，区域文化差别大，也就形成了丰富多彩的饮食文化，促进了餐饮业的发展与繁荣。

中国餐饮业的发展历史悠久，各种不同菜系、特色、风味的餐馆酒楼数量众多，遍及海内外，但其大规模的产业化还是近年来的事。在过去很长的一段时间里，国内餐饮企业的产品开发，主要是依靠厨师的经验判断和个人的烹饪技能，营销主要使用的是一些传统的方法，原料采购主要依赖本地市场的供应，生产加工主要是小作坊的手工操作为主，技术、经验传授的主要方式是师傅带徒弟。新中国成立后，虽然政府也提倡满足人民群众的物质、文化生活需求，但在计划经济时代，商品经济难以蓬勃发展，民营、私营餐饮企业的发展受到诸多限制，同时国外餐饮业也难进来，国内餐饮业的规模与发展速度都十分有限。

改革开放后，我国的商品经济有了很大的发展，许多国外餐饮业巨头纷纷进驻中国。国内餐饮业积极学习国外一些先进企业的成功经验，加快了自己的产业化发展进程。具体来说，中国餐饮业的产业化大体上可以划分为以下几个不同的发展阶段。

#### 1. 开放和起步发展阶段（20 世纪 70 年代末至 80 年代末）

改革开放后，国内餐饮业在政策上率先放开，国家允许多种经济成分投资经营餐饮业，形成了国有、集体、个体及“三资”餐饮企业在国内并存、共同发展的“百花齐放”局面。饭店业也是比较早就对外开放的第三产业，饭店餐厅是国外餐饮企业进军中国的领头羊。北京的建国饭店是国内首家中外合资饭店，它于 1980 年 6 月 27 日开工建设，1982 年 3 月 29 日正式营业。1987 年，肯德基在中国的第一家门店落户北京前门；1990 年，麦当劳在深圳开设了它在中国的第一家餐厅。外商进入国内市场不仅带来了西餐、洋快餐，也带来了先进的技术装备、经营管理理念和管理方法，促进了中西餐饮文化的交流与相互学习。改革开放与商品经济的发展给中国餐饮业注入极大的活力，国内餐饮业开始成为商品经济的一个重要组成部分，并逐步发展壮大起来。但在这个时期，除了一些连锁饭店以外，餐饮业的连锁经营在国内仍不多见。

## 现代餐饮业经营管理导论

1988年9月国务院公布了由国家旅游局制定出台的《中华人民共和国评定旅游（涉外）饭店星级的规定》，它参照国外通行的做法，把饭店级别从低到高划分为一星到五星；内含不同星级标准饭店餐厅的硬件配置与服务标准、制度管理的基本要求。它标志着餐饮业的标准化发展在国内开始受到应有的重视。

### 2. 数量扩张和连锁发展阶段（20世纪90年代开始至21世纪初）

20世纪90年代后，社会资本、外资对餐饮业的投资兴趣不减。国内餐饮企业的数量在不断增加，网点布设日益频繁。餐饮企业开始通过连锁经营来加快规模化扩张的发展步伐。1993年，世界著名的餐饮企业百胜餐饮集团在上海成立中国事业部。肯德基自1987年第一家门店落户北京前门后，1992年连锁店上升到11家，1995年达50家；到了2000年11月，肯德基在中国的连锁店已突破400家。麦当劳自1990年进入中国来，也实现了连锁店布局的迅速扩张。相对于国外餐饮企业而言，国内餐饮企业的连锁经营起步要晚一些，这主要与餐饮企业的标准化、规范化发展相对滞后，品牌知名度、美誉度的形成发展需要一个过程有关。

1992年，原国内贸易部起草制定了《酒家酒店分等定级规定》国家标准（GB/T 13391—1992），将餐饮、住宿企业从高到低分国家特级、一级、二级、三级、四级五个层级，并于2000年进行了修订，修订后编号为GB/T 13391—2000。与此同时，1993年国家技术监督局也颁布了经国家旅游局修订的《旅游涉外饭店星级的划分与评定》（GB/T 14308—1993）。前者主要适用于非星级系列的饭店、餐馆、酒楼，后者主要适用于旅游涉外星级酒店。这些国家行业标准的出台，有助于引导国内餐饮业在数量迅速扩张的同时，企业建设向标准化、规范化的方向发展。

### 3. 品牌提升与产业化发展阶段（21世纪初至今）

这个时期是中国餐饮业急剧发展、转型的重要时期。外资餐饮企业连锁经营在中国市场上的“攻城略地”既使国内餐饮企业倍感压力，同时也为中国本土餐饮企业提供了许多可以借鉴的成功经验。国内餐饮企业也开始重视品牌提升、连锁经营发展战略，更加重视本土餐饮企业经营管理理念塑造，硬件配置和服务的标准化与企业文化建设，在产业化发展道路上奋起直追。到了2009年，中国餐饮百强企业中连锁餐饮企业就占了93家，连锁经营平均每个企业覆盖的城市达37个之多；其中，有的企业已把自己的连锁店扩展到全国400个城市。加入WTO给国内餐饮企业提供了实施国际化经营发展战略的机会和条件。与此同时，随着国内一些餐饮企业品牌知名度、美誉度的不断增强，它们也在国外寻找投资经营的机会和发展空间。截止到2009年，中国餐饮百强企业中，全聚德、内蒙古小肥羊、江苏大娘水饺、重庆陶然居、成都谭鱼头等13家企业已经在海外开设了40家门店。

中国餐饮业2011年产业规模首次突破了2万亿元的大关，这距离2006年突破1万亿元营业额仅用了5年时间，年均增长2000亿元以上。与此同时，国内还可以看到数量众多的外资品牌饭店餐饮和快餐连锁店。根据北京商报的报道，2010年6月3日，肯德基在中国内地的第3000家门店落户上海漕宝路，以接近3倍高于麦当劳的门店数量继续领跑业界，而根据权威的



## 现代餐饮业概述

统计资料,截止到2012年5月15日,麦当劳在中国内地开设的连锁店也超过了1400家。

就是在这种发展背景下,政府有关行政主管部门、业界和学界比以往任何时候都更加积极地去思考产业发展的问题。从2006年开始,中国烹饪协会就与中国社会科学院有关研究机构联合组织召开了每年一度的“中国餐饮业发展大会”,意图召集各界精英共同为中国餐饮业“把脉”,为其产业化、现代化发展出谋献策。从2009年开始,社会科学文献出版社就开始组织有关的专家撰写、出版《餐饮产业蓝皮书——中国餐饮产业发展报告》,供政府有关主管部门决策参考。2009年2月24日,商务部商贸服务管理司发布了《全国餐饮业发展规划纲要(2009—2013)》,标志着我国餐饮业的产业化、现代化正式迈入一个新的历史发展进程。

### (二) 国内餐饮业发展现状与存在问题

国内餐饮业发展现状,总的来看,有以下几个主要特点。

#### 1. 餐饮业的发展速度很快,产业规模迅速扩大,对社会经济增长的贡献越来越大

改革开放三十多年来,中国餐饮消费市场越做越大,产业规模也实现了跨越式的增长。1978年我国人均餐饮消费不到6元,到2010年就达到了近1000元,增长了150多倍。另据商务部统计,我国餐饮业已连续16年保持两位数的增长,在2006年中国餐饮业销售总额突破万亿元大关,2008年达到了1.5万亿元,2010年全国餐饮业收入达17648亿元。餐饮业在拉动消费、扩大就业(2010年国内餐饮业从业人员有2200万人)和带动相关产业发展等方面发挥着积极的作用。

#### 2. 餐饮业业态、产品丰富多彩,国内与国际市场已逐渐融为一体

改革开放以来,国内餐饮业除了历史比较悠久的饭店餐厅、主题餐厅,各种食肆、小吃店以外,快餐、火锅、休闲餐饮,早餐、团餐(旅游团餐)、配餐(学生餐)发展的势头也很猛;产品中的中餐、西餐、中西合璧餐,各种风味、小吃琳琅满目,高低档皆有。

改革开放以来,国外一些知名连锁酒店、餐饮业发展巨头也看好中国这个巨大的市场,纷纷进军中国,建立起数以千计的有外商背景的宾馆餐厅、休闲酒吧、咖啡厅、主题与快餐餐厅。菜系除了较早进入中国的欧美西餐、快餐、俄式大餐、日式料理以外,韩国烧烤、东南亚各国美食现在不仅在国内一线城市,甚至在二、三线城市也可以看到它们的存在。

中国菜在世界餐饮市场上久负盛名,国内餐饮业也是比较早就实施“走出去”发展战略的行业。如上海锦江集团,早在20世纪80年代就开始进军海外,在澳大利亚的悉尼、加拿大的多伦多、美国的旧金山以独资、合资、合作的形式建立其在海外的餐饮企业。2010年中国加入世贸组织后,餐饮业“走出去”的发展势头更加猛,不仅国有、集体所有制餐饮企业在海外抢滩设点,个人在海外投资、经商的也有很多人从事的是餐饮业。

#### 3. 餐饮业产业化进程不断加快,科学技术对餐饮业经济增长的贡献在不断加大

无论是生产、服务,还是经营管理,国内餐饮企业已逐步走上规范化、标准化的发展道路。企业广泛使用了大量的现代化、自动化、智能化的生产加工设备,将员工从过去繁重的



## 现代餐饮业经营管理导论

体力劳动中逐渐解放出来,不仅生产效率有了很大的提高,产品质量水平也更加稳定;餐饮服务设施、设备和就餐环境也比以前更加便捷、人性化、温馨和舒适,成为人们社交、商贸洽谈和亲情团聚的一个重要场所。信息技术、计算机在餐饮企业采购、库存管理、预订、点菜、结算和网络营销中的运用已经非常普遍。国内餐饮业现在更加依赖于科学技术来提高生产效率、顾客满意度和经营管理效益,技术进步对餐饮业经济增长的贡献越来越大。

### 4. 中小企业占多数,规模经济主要靠连锁经营、集团联营来实现

根据我国对住宿餐饮企业的衡量标准,90%以上的餐饮企业仍处于中小企业阶段。从2009年中国烹饪协会的百强企业统计来看,销售额超过1亿元的企业仅有26家,5亿~10亿元的有30家。2009年,国内百强餐饮企业实现了1249.73亿元的销售收入,但还不及同期外国餐饮巨头康帕斯一家的年销售收入(147亿欧元)。统计数字表明,2009年中国百强连锁企业的销售额为13579亿元,是餐饮百强的10倍。

中小企业本身是难以获得规模经济效益的,但国内不少中小餐饮企业通过加盟店、连锁经营的模式,或者集团联营统一采购、协同营销的商业模式来实现规模经营和规模报酬效益递增。最近几年,凭借着发达的互联网电子商务及四通八达的物流业和第三方物流,也使中小餐饮企业从社会化分工合作中降低了经营成本,增加了营业收入。

### 5. 品牌战略受到普遍重视,老字号企业在创新中实现了可持续发展

面对餐饮国内国际市场一体化、竞争日趋白热化的态势,品牌的力量十分引人注目。国内餐饮企业也开始重视起品牌的塑造与传播,纷纷根据自己的实际情况来制定、实施自己的品牌战略。目前获得中国驰名商标的餐饮企业已有30家。一些宾馆餐厅也通过饭店品牌的塑造与传播,提高了餐厅在消费者心目中的知名度和美誉度。

中国饮食文化源远流长、博大精深。许多历史悠久、技艺精湛、质量优良、风味独特的老字号食品 and 传统食品,在国内外餐饮消费市场上有着很强的影响力。如何挖掘整理老字号并加以发扬光大,使其在新的历史时期焕发出新的生命活力,也是近年来国内一些餐饮企业十分关注的问题。商务部2006年和2010年评定的两批中华老字号,其中餐饮老字号共有122家,约占总数的16%。一些老字号注意发掘传统配方、精湛工艺,不断推陈出新,已经产生良好的品牌效应。

### 6. 政府加大对餐饮业的政策引导与宏观调控,努力为餐饮业的健康发展保驾护航

餐饮业是关系人民生命健康、就业水平和生活质量的第三产业。近年来,政府有关主管部门针对餐饮业发展过程中出现的各种问题,及时出台了有关的政策法规。如2009年年初,商务部出台了《全国餐饮业发展规划纲要》,明确提出餐饮业发展的指导思想、发展目标和主要任务。2011年11月,商务部又发出《关于“十二五”期间促进餐饮业科学发展的指导意见》。财政部办公厅、商务部办公厅下发《关于2009年度促进服务业发展专项资金使用管理有关问题的通知》,提出2009年度中央财政促进服务业发展专项资金重点支持“早餐示范工程”、“放心肉”服务体系建设等项目。

## 现代餐饮业概述

7. 餐饮业的人才培养体系日臻完善, 相关产业的支持与助推作用更加明显

国内开设旅游管理、酒店管理、餐饮管理、烹饪专业的普通高等院校、职业院校已达 1 300 多所, 形成了从技工、职业中专、高职、本科到硕士研究生、博士研究生办学层次门类齐全的餐饮业人才培养体系; 与此同时, 餐饮企业的在岗培训考核, 各地旅游、劳动、人事部门组织的技术考核、岗位资格资质认证, 有力地促进了餐饮企业员工队伍素质的提高。

与西方发达国家的餐饮业相比, 并综合一些专家的意见, 国内餐饮业目前还存在着以下几个问题: (1) 餐饮业的产业化、现代化与经营管理水平与发达国家相比, 仍有较大的差距; (2) 员工工资水平、福利待遇低, 流动性大, 餐饮企业不仅高级经营管理专门人才匮乏, 招工难、“员工荒”的现象在各地也不同程度地存在; (3) 企业税费负担过重, 特别是大多数中小企业, 都处于微利时代; (4) 餐饮企业的技术装备、经营管理水平和创新能力参差不齐, 为数不少的中小、小微企业还是凭经验管理; (5) 法制建设还有待加强, 市场秩序尚需进一步规范; (6) 餐饮业产业化、现代化、信息化研究刚起步, 资料、数据的统计口径不太一致; (7) 餐饮业的宏观管理仍政出多门, 有些标准和规定还“互相打架”, 缺乏一个跨部门的监督协调管理机制; (8) 掺杂使假、以次充好、诚信缺失的不良风气还不能得到根本的遏制, 解决餐饮业食品安全问题仍然任重道远。



## 本章小结

本章主要介绍了现代餐饮业的内涵、特征及其产业与产品结构, 产业资源的类型及其开发利用途径, 产业能力的概念及其作用, 产品、产业结构调整、优化的意义及其途径; 西方发达国家与中国餐饮业的发展概况、主要特征及其影响因素分析。希望读者阅读本章后对现代餐饮业的基本概念、基础知识能有一个总体上的了解, 掌握现代餐饮业有别于传统餐饮业的一些本质特征及其发展变化趋势, 为阅读本书下面各章打好基础。



## 本章专题阅读思考

### 阅读材料一：2012 国内餐饮业发展的十大趋势<sup>①</sup>

龙年伊始, 餐饮市场的消费需求正悄然变化。业界人士预测, 2012 年国内餐饮业的发展趋势将出现以下几个明显的特征。

<sup>①</sup> 资料来源: 2012 餐饮消费十大趋势, 齐鲁晚报, 2012-02-24



## 现代餐饮业经营管理导论

### 1. 中式快餐成大众消费潮流

洋快餐虽有良好发展，但因多年饮食习惯和中餐不可抗拒的美味，未来仍将是中式快餐食品占主导地位。据调查显示，目前我国快餐市场，78.9%为中式快餐店，21.1%是西式快餐店。

### 2. 品牌力成制胜法宝

随着人们在就餐环境、体验等方面要求越来越高，名气大、品牌响的餐厅越做越大。餐饮市场的竞争必将回归于品牌间的竞争，品牌力越强就有越广阔的市场。

### 3. 连锁经营是快餐业发展趋势

连锁经营不仅可提高效率、降低成本，更能帮助餐饮业突破发展中的管理瓶颈。连锁经营具有成本优势、价格优势、品牌优势，应该是餐饮业经营模式的主要发展方向。

### 4. 口碑营销、网络营销被广泛应用

口碑营销方式在餐饮业已经出现。“导吃顾问”、“美食侦探”不仅帮助餐厅创新、改良菜品，也帮助餐厅进行营销推广。网络营销也被看重，用网络搜索自己钟意的餐厅、美食已是常见现象。

### 5. 资本扩张成年度大戏

知名中餐连锁店开始提炼经营技术、积淀品牌价值、整合上下资源，融资扩张成了餐饮业加速发展的新模式。2012年，将有更多资本看中餐饮发展快的模式，兼并介入餐饮行业。

### 6. 就餐环境人文化

餐馆档次也体现在环境上，文化成为餐饮业装潢视觉的重要元素，“吃环境”将是餐饮业发展趋势之一。根据定位不同，体现不同文化，成为许多餐馆的竞争手段。

### 7. 菜品定位精细化

特色是传统餐饮立身之本。这种强调口味的做法，仍是宣传之道。但口味一旦被复制，特色也成了平常。关注地方风味、精细化定位、拥有特色菜肴，精细化的创新定位渐成趋势。

### 8. 微利时代靠“信息化”突围

以净雅集团为例，IBM以工业化视角对餐饮业咨询成果信息化后，门店人力效率提升了15%~25%，通过信息化带来了管理模式和手段的革新，使利润存在较大的提升空间。

### 9. 天然、专属成消费热潮

人们对就餐食品健康、天然有高要求，开始寻找一种“原始”乐趣，寻找大自然的感觉，追求私家会所美食，寻找“专属”自己的空间。2012年，上述新业态将呈渐热趋势。

### 10. 中餐与西餐渐趋融合

## 现代餐饮业概述

有的本土餐饮企业将西餐与中餐融合，餐厅名字也很洋气。洋为中用、中西合璧的趋势在餐饮行业也明确体现。洋餐饮让本土餐饮的视角变得更为宽广，经营创新的渠道也更加多元化。

### 阅读材料一思考题：

1. 如今龙年已过，你觉得本文所做的国内餐饮业发展预测准确吗？哪些特点比较明显，试举出更多的例子来说明。
2. 2012 国内餐饮业十大趋势中哪些变化最有可能催生出餐饮业新的业态？
3. 中西餐产品融合发展有几种不同的层面，如何根据不同的目标市场需求来组合中西餐产品？

## 阅读材料二：江城餐饮“老字号”还能起死回生吗？<sup>①</sup>

“老通城”、“小桃园”、“老会宾”、“福庆和”、“祁万顺”、“大中华”……这些赫赫有名的“汉味老字号”，曾让武汉人耳熟能详，然而今天，其所面临的境遇却令人忧虑和叹息：大多已名存实亡，有的虽存在，却陷于苦苦支撑的境地……这些曾经在武汉盛极一时的“老字号”缘何衰落？江城“餐饮老字号”还能起死回生吗？这成为近年来人们讨论和关注的话题。

### 由兴到衰，“老字号”历经三个阶段

任何事物的发展都有其规律可循，对于武汉餐饮“老字号”命运的关注和探讨，也离不开对其发展历程的回顾与总结。

武汉自古以来就是一个繁华的商埠，各地商贾云集于此，不仅推动了武汉商业经济的发展，也带动了武汉餐饮业的繁荣，并造就了一批知名的餐饮老字号。这些老字号大多创建于 20 世纪上半叶，有的店史达近百年，它们见证了武汉的沧桑历史，也在武汉商业经济史上写下辉煌的一页。

武汉餐馆老字号的发展历史，大体上可分为三个阶段。

20 世纪二三十年代为这些“老字号”的创建时期。这一时期武汉餐馆业的起伏跌宕极大。据 1933 年《实业统计》，在 1931 年武汉水灾后，各业萧条，以经营高档筵席为主的汉口中西菜馆歇业 21 家；酒饭面馆和熟食小店也分别歇业了 47 家和 51 家。据 1935 年《实业部月刊》记载，当年汉口“中西菜馆业，稍能获利者，不过十分之一，亏损者十分之九，普通饭馆能维

<sup>①</sup> 资料来源：江城餐饮“老字号”的兴衰，荆楚网（www.cnhubei.com），2008-04-18



## 现代餐饮业经营管理导论

持开支者亦属少数，专营包席者无一不告赔负债，歇业者计达 43 家（原有 160 家）之多”。

但在“一·二八”事变后，由于江浙时局不稳，上海、南京、安徽等地的厨师来汉开馆，仅徽州菜馆就由 16 家增至 42 家。抗战初期，武汉城市人口陡增，外出就膳需求扩大，餐馆业盛行一时。许多“老字号”大都是在这个时期建立起来的。

如四季美汤包是 1922 年由汉阳人田玉山创店经营，特色为“皮薄、汤多、馅嫩、味鲜”；祁万顺酒楼是由黄陂人祁海洲创办于 1926 年，原址在汉口大智路，当时是个水饺馆，后迅速发展，到 1963 年因经营有特色出席全国群英会，名震八方，盛极一时；热干面是武汉人吃早点时普遍喜爱的风味小吃，但以创立于 1928 年的蔡林记最为著名；老通城酒楼是由汉阳人曾厚诚于 1929 年创建，原名为“通城食品店”，是武汉经营湖北名特小吃豆皮和江苏菜的著名酒楼；大中华酒楼是由安徽人章再寿与同乡 18 人合股，于 1930 年创办，因其烹制武昌鱼而著名，成为经营鄂菜风味的名酒楼……这种盛况到武汉沦陷前夕开始骤然变化，餐馆业纷纷停业。

由此，武汉餐馆“老字号”进入“停滞期”，并一直持续到新中国成立初期。新中国成立后，政府对饮食业进行整顿，由于经济结构和群众消费结构的变化酒楼经营惨淡，但熟食小吃却迅速发展，如于 1946 年开业的小桃园煨汤（原名筱陶袁）就是在这一时期走上极盛之路。

20 世纪 50 年代中后期至“文革”结束，武汉餐馆“老字号”进入“转型期”。一大批“老字号”酒楼餐馆经公私合营后，性质虽然发生了变化变为国营企业，但由于当时实行计划经济供小于求，又加上没有竞争对手，所以这些“老字号”生产规模都相应扩大了，发展也相当迅速。“文革”时期，因货源紧张和社会动荡的影响，“老字号”发展趋于停滞。

从 20 世纪 80 年代至今，武汉餐馆“老字号”一直处于“衰退期”。由于市场进行了全面开放，个体餐馆纷纷开业，市场竞争激烈。而在计划经济体制下形成的经营机制和管理体制严重束缚了这些“老字号”的生存和发展，缺乏竞争优势，一大批“老字号”逐渐淡出历史舞台，“老字号”不是惨淡经营勉强度日，就是被收购。

### 江城餐饮“老字号”仍可再创辉煌

为什么这些曾经辉煌的“老字号”发展近百年之后却在繁荣的市场经济大潮中步履蹒跚，只把往日的繁华和辉煌尘封在了人们的记忆中？除了“老字号”企业内部体制和管理的原因，还有一个重要原因——经营观念的转变没有跟上时代的步伐。

“老字号”创立时，整个社会生产率低下，物资短缺，市场供不应求。“老字号”由于

## 现代餐饮业概述

产品质量好而受到顾客的青睐，甚至顾客以购买和消费“老字号”的产品、享受“老字号”的服务为荣耀。新中国成立后，在计划经济体制下，物资同样短缺，而且“老字号”变为“官商”，“老字号”作为卖方可以无视顾客的需求，而只需考虑企业内部的问题，只需抓质量和产量。因此，从历史进程看，“老字号”树立的是以产品为导向的经营理念，而且始终没有转变为顾客为导向的现代经营理念。

现今，市场环境发生了重大变化，市场已经供大于求，竞争日益激烈。在此情况下，企业要实现与消费者的交换，必须树立以顾客为导向的现代经营理念。“老字号”要奉行以顾客为导向，只有在需求不断变动中坚持以顾客需求为中心，有意识地调整自己的经营行为，适应消费需求的不断变化，这样“老字号”才可以起死回生，不断发展壮大。

以顾客为导向的现代经营理念，其核心是一切要以顾客为中心，也就是说，一个企业不仅要向顾客提供高质量的产品，还要提供优质的服务。这就需要企业引入服务理念。随着市场竞争的加剧，服务的重要性日益突显，它已成为企业的核心，也是所有企业在市场竞争中取胜的关键。“老字号”企业可以通过优质服务吸引市场上更多的顾客，弥补自身在资金、技术等方面的缺陷，在竞争中占有一席之地。当前服务已成为企业竞争制胜的重要手段，“老字号”应秉承“以德讲信，诚实待客”的优良传统，不断进行服务质量、服务态度、服务项目等方面的创新，扩大品牌的口碑效益，留住老顾客，吸引新顾客，从而形成有利于企业的竞争优势。

“老字号”如果能树立以顾客为导向的现代经营理念和服务理念，并长期有效地贯彻始终，就会形成自己的企业文化，甚至是品牌文化，最终置于不败之地。

目前，一些“老字号”虽已不复存在或处于颓势，但其潜在的品牌价值却是一笔不能任其消亡的巨大的无形资产。要让这些“老字号”起死回生，还必须对“老字号”实施品牌改造战略，加强品牌传播力度。当前大多数“老字号”品牌还处于一种未被启动的休眠状态，其品牌号召力还未得到充分发挥，品牌的潜在资源还在闲置。对此，“老字号”必须克服长期以来一直沿用传统的口头传播方式，其实质上是一种典型的“酒好不怕巷子深”的坐商思想，在信息传播多元化的今天，这种思想早已不合时宜了。

此外，不少“老字号”企业还属于那种“前店后厂”、“独此一家”式的小作坊，实力有限，很少的资产顶着“老字号”巨大无形资产的大帽子，限制了品牌发展和影响力。对此，在可以通过资产重组组建企业集团，扩大“老字号”企业规模与实力的同时，还可积极尝试采用特许加盟和连锁经营等现代业态激活“老字号”。



## 现代餐饮业经营管理导论

江城餐饮“老字号”的金字招牌虽然有些蒙了点灰尘，但它们的成色并没有减少，只要大家共同努力，这些“老字号”仍可再创辉煌，使其金字招牌再次放出耀眼的光芒。

阅读材料二思考题：

1. “老字号”与品牌、商誉有哪些区别与联系？
2. 江城武汉“老字号”餐馆的发展几起几落，起主导作用的是内因还是外因？
3. 面对今天的市场，“老字号”作为一种无形资产，其价值究竟何在？餐饮企业如何开发利用这种资源，才能使其焕发青春、发扬光大？