

论中式餐饮连锁企业的企业文化复制

冯俊¹, 张圣雄²

(1. 北京工商大学 商学院, 北京 100048;

2. 清华大学 法学院, 北京 100084)

摘要:目前, 连锁经营已经成为我国餐饮业发展的主要方式。本文认为, 餐饮企业实施连锁经营的本质是对成功的店铺经营模式的复制, 店铺经营模式的核心是企业文化, 而且企业文化在连锁体系内是可以复制的。因此, 餐饮连锁企业要想获得成功, 关键在于如何进行企业文化的复制。在此思想指导下, 本文着重探讨了中式餐饮连锁企业在连锁发展过程中的企业文化复制策略。

关键词:餐饮企业; 连锁经营; 企业文化; 企业文化复制

中图分类号: F590.8

文献标识码: A

文章编号: 1009-6116(2008)06-0042-07

连锁经营是社会经济发展到一定阶段的客观趋势, 也是国际上非常流行的一种行之有效的商业经营方式。在现代社会, 大规模、国际化的连锁集团在国民经济中发挥了不可或缺的作用。餐饮业是采用连锁经营方式最早和发展最快的行业之一, 在我国已经获得了空前的发展, 而且仍然具有非常好的发展前景。以2004年的统计数据来看, 连锁餐饮企业连锁店数量和连锁店销售额的增长都非常明显, 其中平均销售额的增长直营店为37.23%, 加盟店为25.89%, 都高于餐饮业21.6%的行业平均增长率。商务部商业改革司在《2005年餐饮市场运行情况》及《2006年趋势展望》中更是认为, 连锁经营已经成为餐饮业发展的主导模式。

然而, 中式餐饮连锁企业总是遇到这样的麻烦: 连锁经营发展到一定阶段以后就“锁”不起来了, 各连锁店自行其是, 只有“形似”, 做不到“神似”。找到根子上, 还是企业文化的复制不到位, 导致一系列经营管理规范走样。因此, 要做到各连锁店的“神似”, 必须把眼光放在企业文化的复制上。

一、连锁经营是对成功经营模式的不断复制

连锁经营是一种多店铺经营形式, 是相对于单店铺经营而言的。比如麦当劳公司旗下有3万多家店铺, 全聚德旗下有60多家店铺。但是, 并不

是说一家公司拥有多家店铺就算作是连锁经营。一家企业选择连锁经营方式, 目的是为了扩大市场份额和获得竞争优势。为此, 连锁企业一般都制定了许多个“统一”。比如, 阳坊胜利涮羊肉连锁公司的“十个统一”: 统一的经营理念、统一的质量标准、统一的产品价格、统一的加工工艺、统一的核算方式、统一的培训标准、统一的广告宣传、统一的形象识别、统一的服务流程。东来顺有“八统一”: 牌匾标志、羊肉坯和调料等原材料、服装及员工上岗卡、装修风格、餐具用具、服务规范、员工培训、广告宣传、促销形式。

无论是“十个统一”还是“八个统一”——或者其他若干个统一——被统一的要素实质上反应了连锁店经营模式的不同侧面。而且连锁企业认定, 这些统一的要素所刻画出来的经营模式, 是连锁企业经过多年实践总结出来, 并被证明是成功的。因此, 连锁企业制定了这些“统一”, 目的是希望旗下所有连锁店都能够按照统一的经营模式运作, 也可以说, 每次开新店的时候, 都要把这个被统一、被实践证明为成功的经营模式复制到新开的连锁店中去。

连锁经营包括三种基本形式: 直营连锁(正规连锁)、特许连锁(加盟连锁)、自由连锁(自愿连

收稿日期: 2008-03-08

作者简介: 冯俊(1962—), 男, 内蒙古人, 北京工商大学商学院教授;
张圣雄(1983—), 男, 湖北人, 清华大学法学院硕士研究生。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

锁)。从所有权和管理权的角度解释三者之间的关系,直营连锁就是连锁企业投资,连锁企业派经理经营,要求直营店必须严格执行连锁企业统一制定的经营模式;特许连锁就是加盟商自己投资,加盟商派经理经营(经常是加盟商自己亲自经营),但是必须严格执行连锁企业统一制定的经营模式(例如,阳坊胜利涮羊肉要求加盟店必须遵循十个统一);自由连锁类似于特许连锁,但比特许连锁对加盟店的要求宽松许多,自由连锁店对连锁企业统一制定的经营模式常常可以有选择地执行。由此可见,直营连锁与特许连锁对连锁店都要求高度的“统一性”。

在我国的餐饮行业,餐饮连锁企业大多同时采用直营连锁与特许连锁两种形式,而采用自由连锁的餐饮企业几乎没有,这与餐饮企业业务性质比较复杂有关。因此,餐饮连锁企业的连锁扩张过程,实质上就是对其被统一了的、被实践证明是成功的店铺经营模式的不断复制过程。

从经济学角度讲,首先成功打造好企业的“体系”,然后利用其品牌优势在很广阔的范围内复制、推广,可以以非常低的边际成本迅速扩大原有体系的边界,而边际收益几乎保持不变。这正是连锁经营的魅力所在。对于餐饮连锁企业(乃至所有连锁经营的企业)而言,如果能够构建一套成熟的、具有很强赢利能力的店铺经营模式,然后再打造一个极具影响力的品牌,那么就可以快速、大规模地进行跨地区甚至跨国发展。

二、企业文化是成功经营模式的核心

一年企业靠资金,十年企业靠人才,百年企业靠文化。企业文化能够创造良好的组织环境,从观念、信仰、意识层次调动员工的工作积极性和忠诚度,具有其他管理手段无法取代的作用。

有学者将餐饮连锁企业核心能力归纳为“品牌、培训、生产工艺标准化、选址、规模、产品设计”等六大要素。那么,究竟什么是餐饮连锁企业的店铺经营模式中的核心要素呢?笔者认为,餐饮行业是一个业务复杂(集生产、销售、消费、服务于一体),顾客与员工互动频繁、情感交流充分的接待服务行业,无论站在企业角度、员工角度还是顾客角度来看,餐饮企业的企业文化始终是店铺经营模式成功的关键。

麦当劳在全球蓬勃发展,它为什么能吸引异

国他乡那么多的顾客呢?麦当劳的汉堡包真的好吃吗?跟色、香、味俱全的中餐美食比起来当然差得很远。麦当劳的服务真的很好吗?在中国很多麦当劳店一样让顾客排长队、等很久。麦当劳真的便宜吗?也不是如此,一个巨无霸的价格相当于中式快餐店的一份套餐价格。那么为什么那么多儿童、家庭和年轻人进麦当劳而不去麦当劳隔壁物美价廉的中餐厅呢?是麦当劳的企业文化使然。

企业文化是企业的“思想”。要使品牌、培训、生产工艺标准化、选址、规模、产品设计等要素成为企业的核心竞争力,有赖于企业文化而存在。如果把优质品牌形象比作“常青树”,企业文化则似“常青树”得以植根的土壤,核心竞争力则是土壤中的特殊养分。企业文化与核心竞争力相互依存,相得益彰。实证研究证明,适度刚性的企业文化对企业战略及其调整可以形成强大的支持力,从而保持企业的领先优势。美国学者在谈及饭店企业竞争能力时,列举六条因素,而将“企业文化(company culture)”列于第一位,也是出于这个道理。

三、企业文化可以在连锁体系内部复制

企业文化到底能不能复制?从公开发表的一些文章来看,在谈到企业文化能不能复制时,总是说一个企业的企业文化不能被外部企业所复制。一个企业的企业文化,虽然其内容看起来很简单,但外部企业集团就是学不好,即使勉强要学,也会“走样”,并且达不到预期的效果。从这个角度讲,企业文化确实具有不可复制性。而且正是这种不可复制性,使得具有优秀企业文化的企业得以领先于同行业竞争者。

但是,企业文化却能在企业集团内部以及连锁体系内部完整地进行复制——从一家复制到另一家。

企业文化在企业集团内部的复制的一个很明显的例子是海尔的“吃休克鱼”理论:收购那些管理不善但硬件设施很好的亏损企业,不用增加投资、更换设备、新聘人员,只是派去一个总经理、一个会计师,带过去一整套海尔的文化——派去的这些人身上都带有深厚的海尔文化基因,他们把海尔的文化、海尔的管理体系带到被兼并企业。海尔15年来利用企业文化输出,成功地兼并了18家企业——复制了18个海尔。这就是一种典型的企业集团内部的文化复制现象。

企业文化在连锁体系内的复制的例子就更多了。实际上,每一个成功的连锁企业,都是企业文化复制的成功典型。麦当劳在全球3万多家连锁店,在美国的麦当劳店与在亚洲、非洲的麦当劳店,除了员工的肤色不一样外,好像看不出有其他的不同。所以,笔者认为,企业文化在企业集团内部以及连锁体系内部都是可以成功复制的。

对于餐饮连锁企业而言,要进行复制,首先需要有一个甚至一些成功的样板店;然后,在实践中不断提炼和修正,总结出一套成熟的、可以复制的,以企业文化为核心的店铺经营模式;餐饮连锁企业将把这套店铺经营模式不断复制到新的店铺中去。如图1所示:

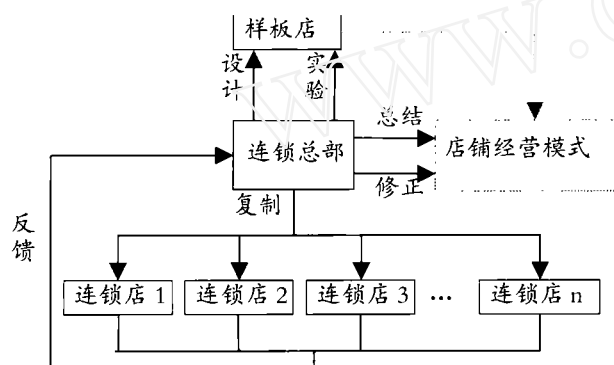


图1 企业文化复制过程图

四、餐饮企业的企业文化解析

关于“企业文化”的定义,目前理论界的主流观点是以马林诺夫斯基的“文化三层次论”为基础,认为企业文化包括物质文化、制度文化、精神文化三个层次。其中,精神文化是核心,制度文化与物质文化是精神文化逐渐演进的结果。理论界对这种学说一般用图2所示的三个同心圆来表示。

也有人认为,除了以上三个层次之外,在“物质文化”和“制度文化”中间还有一个“行为文化”层,即为“四层次”。还有学者认为“企业文化从结构上分为精神文化、制度文化、行为文化、物质文化和形象文化五大层次”。当然,各种不同的层次划分可能对应于不同行业、处于不同生命周期的企业,并分别有其适应性与合理性。

就餐饮企业的企业文化而言,有企业文化层次的共性,也有餐饮行业的独特性。笔者认为,比

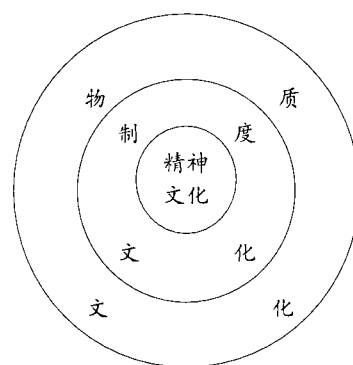


图2 企业文化的三个层次

较符合餐饮企业现实的企业文化,应该被划分为四个层次共五类要素:精神文化、制度文化、服务文化,以及菜品文化与环境文化。其中,制度文化、精神文化层次的内涵与马林诺夫斯基的“文化三层次论”中的解释大体上没有区别,但其他层次却有很大不同。因为餐饮企业主要以提供服务为主,而服务又是无形的,不能够用物质文化来概括,所以有必要将服务文化独立成一个层次。菜品文化与环境文化对餐饮企业而言都是十分重要的,也是构成餐饮消费的基础,二者属于同一个层次,共同构成了餐饮企业的物质文化。如图3所示。至于部分学者提出的“行为文化”,笔者认为在餐饮企业可以被分解到制度文化和服务文化中;“形象文化”,则主要体现在环境文化中。

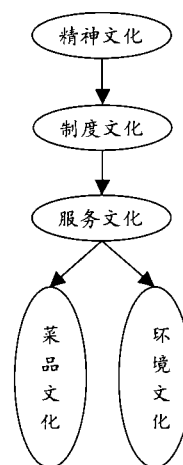


图3 餐饮企业文化的“四层次五类要素”

1. 菜品文化

顾客去一家餐厅就餐,首先需要满足吃的需求,那么菜品就成为他们首先关注的对象。中华民族悠久的饮食文化多半也集中在菜品上。所以说,

菜品文化是餐饮企业和顾客都关注的首要文化要素,也是最容易承载传统文化、形成新文化的部分。在笔者看来,菜品文化包含菜品的原料、色、香、味、形、加工方法、器皿、菜单以及菜品介绍等诸多要素。

2. 环境文化

环境文化这一层次中既包含有物质要素,也包含有非物质要素。从顾客进餐厅之前所见到的店招、门脸,到顾客进店以后用的餐具、桌椅,还有店内陈设、装饰装潢、播放的音乐、漂浮在空气中的香味,都是构成餐厅环境的物质要素。这些物质要素作为企业精神文化、制度文化与服务文化等非物质要素的载体,不仅具有对非物质文化要素的表现和渲染作用,而且其本身也就成为了文化的一个有机组成部分。

此外,一家餐厅不是孤立存在的,总是存在于一定的外部环境之中。因而,餐厅所在地的人文气氛、自然景观都可以看成是餐厅环境。如果把餐厅的环境分为包括门面、店招在内的以餐厅建筑为主的“内部环境”和以餐厅周边社区、公共设施为主的“外部环境”的话,就可以很明显的看出,内部环境文化企业可以自行决定,而外部环境文化企业只能选择,不能决定。

3. 服务文化

餐饮行业归根到底还是“服务行业”,那么其核心产品毋庸置疑就是“服务”。厨师提供的是“服务”——因为厨师的服务,原料才能成为各种不同的可口美食。服务员提供的也是服务——因为服务员的服务,顾客才能顺利享用美食。后勤、财务人员提供的也是服务——他们的服务让顾客就餐更加方便;同时他们也是在为企业员工提供后勤、财务服务,让员工可以更好的为顾客服务。因此,凝结在“服务”上的文化,就成为餐饮企业文化中非常关键的一部分。

4. 制度文化

餐厅制度既有融合于菜品、服务、环境中的部分——这是大部分,比如菜品原料标准、服务检查制度、餐厅清洁标准等等;也有可以独立出来的制度部分,比如招聘制度、奖励制度、应急事件的处理制度、安全制度等等。因此,本文在后面关于“制度文化复制”的论述中,仅讨论独立出来的部分,而将可以融入菜品、服务、环境的部分放在相关讨

论中,因为它们已经成为其他各部分不可缺少的要素。

5. 精神文化

企业精神文化是企业长期生产经营过程中形成的一种精神成果和文化观念,受到社会文化背景、意识形态的广泛影响。它包括企业经营理念、企业精神、企业道德、企业价值观念、企业风貌等内容,是企业意识形态的总和。它是企业物质文化、服务文化、制度文化的升华,是企业文化的核心。

五、中式餐饮连锁企业的企业文化复制策略

餐饮连锁企业要想在不断开设新店的过程中成功地复制企业文化,有三个工作环节是必须要做好的。一是连锁企业设计的店铺经营模式必须具有很强的可复制性。企业文化是店铺经营模式的核心,同时也渗透到了店铺经营模式的方方面面。店铺经营模式本身如果难以复制,那么企业文化自然也不会被很顺利地复制过去。二是许多文化要素的复制主要依赖于对经理与员工的培训,通过培训工作将告诉新的经理和新的员工,本企业的企业文化是什么、为什么、如何做等,因此培训工作显得异常重要。三是要加强对连锁店的指导和监督。通过培训教会店铺管理人员和员工怎么做是远远不够的,餐饮连锁企业还必须加强店铺运营过程中的指导和监督,使他们把所学要变成习惯行为——不这样做不自然,那么文化复制才算真正到位。

这三个工作环节可以简单地概况为:设计——培训——督导。它们对于企业文化各个要素的复制都具有指导意义。基于这个思想,同时考虑到中式餐饮的特殊性,下面就中式餐饮连锁企业如何复制企业文化的五类文化要素提出一些具体的策略性建议。

(一) 菜品文化的复制

菜品文化的复制并不等同于菜品制作的标准化,标准化只能便于菜品的一致性,而不能保证菜品文化真正复制到位。但是,标准化却又是菜品文化复制的基础,没有菜品的标准化,菜品文化的复制将出现混乱和面目全非。

根据前面的论述,菜品文化的复制应该从原料、色、香、味、加工方法、器皿、菜单以及菜品介绍等诸多要素的复制入手。

在菜品原料中凝结的文化因子不仅体现原料产地的风情特色,传承传统饮食文化,更体现了现代人的饮食偏好。原料文化复制的方法最为简单不过,无非是统一采购、统一配送。当然,也仅仅是对大部分关键原料的统一采购与配送,一些时鲜菜蔬则可由各连锁店在当地市场自行采购。这要视不同的情况而定。在整个“全聚德”连锁体系,制作其核心菜品烤鸭的鸭胚、饼、酱等都是由北京加工厂统一加工、统一配送;熏烤鸭子的北方果木也是统一配送。西贝莪面村以“绿色、健康”为其经营理念,他们对菜品原料要求很高,80.5%均来自西北农牧区,只有少量时蔬是在当地市场就地取材,所以绝大部分原料都是由总部统一采购、统一配送。

中餐向来讲究色、香、味、形俱全,一道菜的颜色、香、味、形都有其特别的意义,而加工方法的统一培训则是对色、香、味、形的保障。另外,菜单中也会对菜品有所规定。这种规定一方面是对顾客的承诺,表示餐厅能够提供如此这般的食品,另一方面也是对制作厨师的一种约束,厨师按照菜单上的要求来做。所以,总部管理公司集中优秀厨师,制作标准菜单,对菜品进行统一要求是必要的。同时需要针对新菜品对厨师进行统一培训。西贝莪面村的厨师绝大部分来自西北地区,尤其是内蒙人居多,他们大致相同的生活背景,因而对西北菜的文化内涵有大致相同的理解,这一点对保持菜品文化复制的一致性有着重要意义。在传统饮食文化中,菜品盛器与菜品的搭配也成为菜品文化的不可或缺的一部分。比如西贝莪面村的“自制腌菜”必以西北民间陶罐盛装,“农家大丰收”必配之以蔑筐。对于菜品盛器的要求比较容易做到,在全系统内部统一要求即可。

关于菜品的介绍,一部分在菜单之中就可以用文字的形式来展示,另一部分却需要服务员用语言来表达。实际上,关于菜品的选材、制作程序、加工工艺、色香味、盛器等讲究都需要有必要的语言与文字介绍与之相匹配,方能将其中的文化展示给顾客。服务员介绍菜品,一方面也可以归于“菜品文化”,另一方面可以归于“服务文化”。这需要对服务员进行统一培训,至少培训内容要是一致的。

(二)服务文化的复制

如前所述,餐饮产品以服务为核心。服务过程中承载的文化自然是餐饮企业的企业文化中最为关键的部分。

不同类型的餐饮企业,其服务特色是不一样的。利兹-卡尔顿酒店以“我们是有教养的人,要为有教养的人服务”为座右铭,他们提供的服务以其规范、标准、高雅闻名于世。对于中式餐饮企业而言,应当创造来源于我国社会文化同时又能赢得我国消费者的企业文化。西贝莪面村的服务文化复制的做法非常值得中式餐饮企业借鉴。

西贝莪面村的服务文化集中体现为纯朴和热情,尽显西北农家风情,又不失专业化。服务员大多从西北农村直接招聘而来。在培训中,除了一些标准化的东西,尽量保持服务员的纯朴,而且鼓励服务员像在家中待客一样招待到店的每一位客人。脱岗培训主要讲解企业文化和基本礼仪,岗位培训则由一名有经验的优秀服务员一对一的指导新服务员进行实际操作,以尽快进入服务角色。新店开张之前,一部分人员在老店中选派,另一部分新招聘的人员也要放到老店进行“实习”——在这种实际的环境中耳闻目染,养成习惯,从而将“热情”传播到新店。对服务文化的复制是否成功,即服务员的服务是否达到“热情”的要求,西贝主要采取的是“顾客满意度”指标。追踪顾客满意度的方式主要有两种:顾客意见卡和秘密顾客。对顾客评价较高的服务员以及部门,店方会给予物资和精神的双重奖励,以此来引领餐厅服务导向。

(三)环境文化的复制

前文已经提到,环境文化必须和周边地区环境相融合,而且要和餐厅提供的菜品、服务协调,才能取得最佳效果。因此,环境文化的复制,不仅要考虑整个连锁系统的一致性,还要注重与周边环境的融合。

餐厅的设施设备、装饰装潢等内部环境要素都可以分解开来,各自形成自己的标准,以便于在此标准上进行复制。当然,各内部环境要素的重要性因具体企业的具体情况有所不同。比如麦当劳,他们餐厅的经营场地区划、桌椅摆放、地板颜色、灯光强度等都有统一的标准,在全世界都是大致一样的。而尤其是他们的店招——被业界称为“金色双拱门”的金黄色“M”标记,从大小、比例、亮度、位置、清洁频率等标准,都十分严格。此外,麦当

劳、肯德基和必胜客等西式餐厅的建筑物外墙上(或周围)都设置了许多亮丽的标识(LOGO),无论从哪个角度看这个建筑物,都能看到这些标识,识别出是哪一家餐厅。这些做法都非常值得中式餐饮连锁企业去学习。

对于餐厅外部环境的选择,是以“选址标准”的形式来实现的。虽然企业用统一的选址标准并不一定能最后选择到一致的外部环境,但是如果标准过于宽泛,则符合标准的位置会有很多,而他们面临的人文与地理环境都会不一样。西贝莪面村新开餐厅选址的首要条件是餐厅要交通便利,方便顾客自驾车前去就餐;其次是停车位充足,一般要每5个餐位有1个停车位,每个停车位18m²左右。这就使得大部分连锁店都分布在城市主干道附近,而且门前都有很大的停车场,整齐的停放着一排一排的汽车(这也是构成餐厅环境的一部分)。也有几家餐厅的停车场是利用环绕餐厅四周的空地,于是情景大不一样。

(四)制度文化的复制

制度文化有一种“规制”人的行为以及调整人际关系的神奇力量。制度包括明文的制度与潜在的制度。当然,制度文化发生作用是有条件的,需要组织系统中的人普遍认可和尊重这种制度,并身体力行,将制度贯彻到底。可以说,制度给人带来回报与人尊重制度是互为条件的。一方面,只有制度给人带来回报,人才更加尊重制度,执行制度;另一方面,只有制度得到普遍遵守与执行,才能发挥更大效益,才能给人带来更大的回报。

对于一个连锁体系而言,优势在于一个好的制度可以迅速在整个体系中复制传播,从而取得更大的收益;而一项不好的制度最多只在一家或者几家店实行,不会殃及其他店。另外,好的制度推广之前在一家店已经取得了很好的效果,在新店更容易得到认可与尊重。因为趋利避害是所有经济体的本能,效果实实在在摆在那里,不由得你不相信。

对于连锁系统内部的制度文化复制,最好是采取一种循序渐进的策略。因为对于连锁系统里的特许加盟店而言,由于产权的关系,总部并不能强制推行每一项制度。只有在该制度产生很好效果的前提下,才能吸引加盟店有计划的、自愿的实行。当然,对于一些基本的运营要求,整个连锁体

系——不管是加盟店还是直营店,都必须保持一致,这就需要在加盟合同中事先明确约定。

对于制度文化的复制,麦当劳等西式餐饮连锁企业普遍做得比较好,而中式餐饮连锁企业在加盟店中的推行遇到了许多困难,原因是多方面的,但是最主要的一点是他们的制度尚不成熟,还需要在实践中不断完善。

(五)精神文化的复制

进行企业文化复制最终要达到复制精神文化的目的,从而使整个连锁体系保持内在的一致。一般而言,精神文化是企业文化的内核,本身比较抽象,并不是直接发挥作用,而是通过制约、影响、渗透其他层次——尤其是制度文化——的内容而发挥作用。

精神文化的内容必须落到实处、贯彻到其他文化层次中去,才能真正在企业内部形成整体一致的风格、风貌。没有空洞的精神文化。麦当劳的企业经营理念——“QSCV”(QSCV: Quality, Service, Clean, Value——品质,服务,清洁,价值。)——看似很简单,但绝不仅仅是四个字母而已。这四个字母已经完全贯穿到了它的运营手册当中,所有加盟店必须执行,这是一种硬性规定,完全没有商量的余地。企业的精神文化必须要具体形成制度,在整个体系内得到一体的遵循,才有实际意义。因而,精神文化的复制需要有完整的制度作为基础。

我国的餐饮企业大多还处于发展初期,还在创始人的管理之下。在连锁发展的过程中,创始人事业心的强弱将直接影响企业文化复制的效果。如果一家店自开张以后,创始人很少亲自到该店视察、调研,员工只知该店店长而不知连锁体系的创始人,很难想象这家店会在企业精神文化层面与整个连锁体系保持一致。麦当劳的“QSCV”能在整个体系得到始终如一的贯彻,与克洛克所倡导并身体力行的“走动管理”分不开。所以,创始人必须热爱并坚持他所开创的事业,始终与企业、与员工站在一起,才能保证精神文化的成功复制。

六、结束语

综上所述,本文的基本思想是:餐饮连锁企业的连锁发展过程实质上是对成功经营模式的不断复制过程;由于企业文化是成功经营模式的核心,因此餐饮连锁企业能否通过连锁经营获得成功,

关键取决于企业文化能否得到很好的复制;餐饮企业的企业文化一般可以分为五类文化要素:菜品文化、环境文化、服务文化、制度文化、精神文化;每一类文化要素的复制都应该遵循恰当的策略。

在餐饮连锁企业不断开新店的过程中,如何保留和传承企业的优秀企业文化将面临着很大的挑战。西贝莜面村为了尽量体现西北文化特色,专门从西北地区招聘服务员。麦当劳在新开店中使用相当一部分老员工,而不是全部使用新员工,以便传播和继承麦当劳的“血脉”,避免被过多的新人扭转了新麦当劳店的风气。所有这些做法都值得我们中式餐饮连锁企业借鉴。但是,要找到适合自己特点的复制方法,还需要餐饮连锁企业在实践中不断摸索。我们相信,只要不断学习别人先进的方法,善于摸索和总结自己的方法,中式餐饮连锁企业一定会不断复制出“形神一致”的连锁店。

参考文献:

- [1]中国连锁经营协会.2005 中国特许连锁发展状况蓝皮书(之一)[J].销售与市场(营销版),2005,(9).
- [2]冯俊.特许经营与其他商业形式的区别[J].商业研究,2006,(3):210-213.
- [3]冯俊.服务企业经营管理[M].北京:中国科学出版社,2007.
- [4]李剑锋,黄安民.餐饮企业盈利模式[M].北京:中国纺织出版社,2005.
- [5]陈传明,张敏.企业文化的刚性特征:分析与测度[J].管理世界,2005,(6):101-106.
- [6]C.S.Dev,M.K.Erramilli,S.Agarwal.Brands Across Borders: Determining Factors in Choosing Franchising or Management Contracts for Entering International Markets[J].Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Dec 2002,43:91-104.
- [7][美]詹姆斯.赫斯克特,小厄尔.萨塞,莱恩.史科莱斯格.服务利润链[M].王兆刚,夏艳清译.北京:机械工业出版社,2005:15-25.
- [8]Ray Pine.China's Hotel Industry: Serving a Massive Market[J].Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Jun 2002,43:61-70.
- [9][美]瓦拉瑞尔·A·泽丝曼尔,(美)玛丽·乔·比特纳.服务营销(第2版)[M].张金成,白长虹译.北京:机械工业出版社,2007.
- [10]J.S.Harrison,E.Y.Chang,C.Gauthier,et al.Exporting a North American Concept to Asia: Starbucks in China[J].Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 2005,46: 275-283.
- [11]李海舰,原磊.论无边界企业[J].中国工业经济,2005,(4):94-102.
- [12]李刚,余倩.中西快餐连锁业核心能力比较[J].江苏商论,2003,(11):23-25.
- [13]龚华平.企业文化移植——管理第四阶段的克隆陷阱[J].现代企业,2005,(12): 51-52.
- [14]赵光明.中外企业文化经典案例[M].北京:企业管理出版社,2005,378-379.
- [15]陶莉,郎涛.企业招聘与企业文化的匹配探析[J].人力资源开发与管理,2004,(4).

On Copying Corporate Culture of Chinese-style Catering Enterprise Chains

Feng Jun & Zhang Sheng-xiong

(1. Business School, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China;

2. Law School, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract: These days, chain operation has been a main developing style in Chinese catering industry. This paper deems that the nature for catering enterprise to carry out chain operation is to copy a successful store operation model, and that the core of store operation model lies in corporate culture which can be exactly copied within other stores of the chain. Therefore, the key to a successful catering corporation chain is to copy well its corporate culture. Under such guidance, this paper focuses on the strategies of copying corporate culture in Chinese-style catering corporation chain.

Key Words: catering enterprise; chain operation; corporate culture; copying corporate culture

(本文责编 魏惠忠)