
麻辣烫连锁餐饮策划

连锁经营介绍

连锁经营概述

餐饮业连锁经营介绍

餐饮业连锁经营 典型案例分析

肯德基成功经验借鉴

谭鱼头成功经验借鉴

红高粱失败教训借鉴

连锁餐饮企业不同 发展阶段的特点 及关键控制点

初创期特点及关键控制点

成长期特点及关键控制点

成熟期特点及关键控制点

连锁经营的产生

起源

现代意义上的连锁经营起源于美国，是美国的第一家连锁商店——太平洋与大西洋茶叶公司（A&P），于1859年在纽约创办

发展

二十世纪20年代以后，美国的连锁经营得到了极大的发展；第二次世界大战以后，连锁经营在欧洲大陆也迅速发展起来；二十世纪60年代，连锁经营被大规模的引入日本

在中国的产生

中国的连锁经营与其他发达国家相比，起步较晚，在80年代末90年代初方开始出现。1986年创建的天津立达国际商场连锁商店和1987年创建的沈阳木兰家电连锁商店揭开了我国现代连锁经营体系建设的序幕

连锁经营的概念和核心

产生的必要性

连锁经营顺应了社会化大生产的潮流，为商品的流通创造了更广泛的空间。目前在工业发达国家，连锁经营已是一种非常重要的流通业态，现在全世界连锁经营的销售额已经占全球销售总额的60%-70%

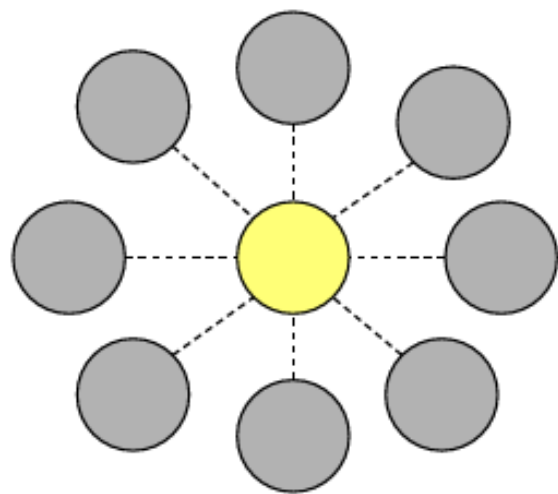
概念

连锁经营一般是指经营同类商品或服务的若干个店铺，以一定的形式组合成一个联合体，在整体规划下进行专业化分工，并在分工的基础上实施集中化管理，使复杂的商业活动简单化，以获取规模效益

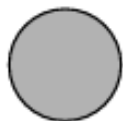
核心

连锁经营的核心是规模经营，效益优先
连锁经营要保证六个统一：统一采购、统一配送、统一标识、统一营销、统一价格、统一核算
连锁经营的主要方式有自由连锁、直营连锁、特许加盟连锁三种

连锁经营的方式（一）——自由连锁



总店或主导企业



成员店

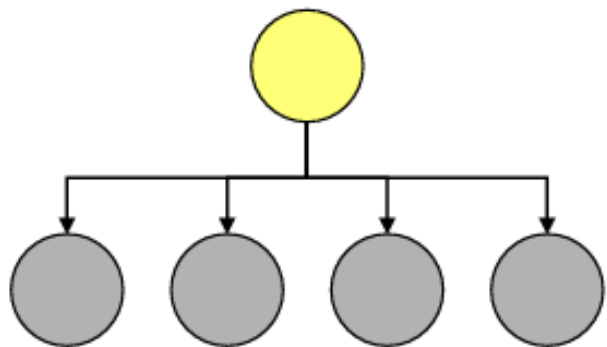
特点:

- ❖ 成员店的所有权、经营权和财务核算都是独立的，可以使用成员店各自的店名商标
- ❖ 总店或主导企业与成员店之间并不存在经营权的买卖关系，他们主要是靠合同和商业信誉建立一种互助互利的、松散的关系，以达到规模经营的目的
- ❖ 总店与成员店之间是协商和服务的关系

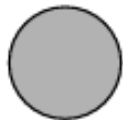
缺点:

- ❖ 总店对分店的约束力有限，对整体素质要求较难，容易失去整体效益，而且各店素质不一，企业形象也不易维持
- ❖ 对于整体营销计划与策略的执行往往不能达到最佳水平

连锁经营的方式（二）——直营连锁



总部



直营分店

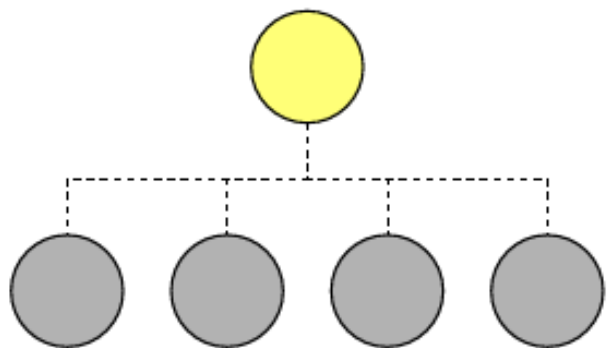
特点:

- ❖ 每一家直营分店的所有权都属于同一主体
- ❖ 实行总部统一核算，各连锁店只是一个分设销售机构，销售利润全部由总部支配
- ❖ 总部与其下属分店之间的关系属于企业内部的专业化分工关系，在经营权方面基本高度集中

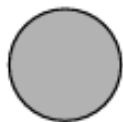
缺点:

- ❖ 各直营分店缺乏自主权和应变的弹性，难以把握地区性的市场机会
- ❖ 相对于其他连锁形式，直营连锁的投资大，成本高，分店增长速度慢

连锁经营的方式（三）——特许连锁



盟主



加盟商

特点:

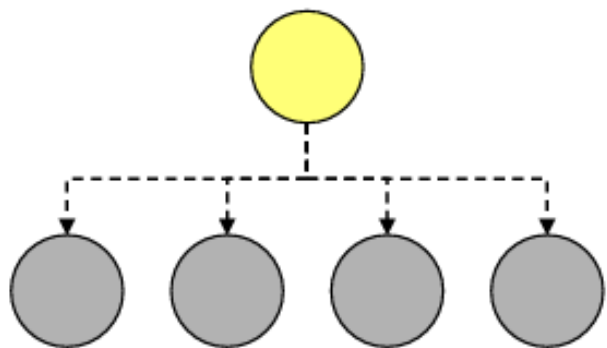
- ❖各加盟商之间以及加盟商与盟主之间的资产都是相互独立的
- ❖各加盟商与其盟主都是独立核算的企业，特许店在加盟时必须向盟主一次性交纳品牌授权金，并在经营过程中按销售额或毛利额的一定比例向盟主上缴“定期权利金”
- ❖盟主与加盟商之间的关系是平等互利的合作关系

缺点:

- ❖特许连锁体系存在排他性，在一定程度上限制了市场扩展的机会，而且使新的加盟商在选择上受到某种限制
- ❖当特许连锁体系逐渐扩大后，会出现区域问题、文化问题等方面的困难



连锁经营的方式（四）——托管特许经营



盟主



加盟商

特点:

- ❖ 加盟商之间以及加盟商与盟主之间的资产都是相互独立的
- ❖ 盟主拥有各加盟商的经营权，但不承诺盈利
- ❖ 各加盟商只有建议权、监督权和利益分享权，并需要支付管理费和各项费用
- ❖ 除主要管理人员，其他人员都由盟主指导招聘，但人员归各加盟商管理，盟主不承担工资及其他责任

缺点:

- ❖ 各加盟商没有经营自主权，工作的自主性受到限制，还会增加对盟主的依赖性
- ❖ 盟主需要有很强的管理控制能力、人员开发与培训能力，这给许多公司造成了困难

不同连锁经营方式的对比

	自由连锁	直营连锁	特许连锁	托管特许连锁
所有权	总店和各成员店的 所有权是相互独立的	总部和各直营单店的 所有权属于同一主体	盟主和各加盟商的所 有权是相互独立的	盟主和各加盟商的所 有权是相互独立的
经营权	总店和各成员店的经 营权是相互独立的	总部拥有经营权	各加盟商拥有经营权	总部拥有经营权
总部与 各连锁店 的连接点	合同或商业信誉	所有权、经营权	特许合同	托管特许合同（经营 权包含在内）

连锁经营介绍

连锁经营概述

餐饮业连锁经营介绍

餐饮业连锁经营 典型案例分析

肯德基成功经验借鉴

谭鱼头成功经验借鉴

红高粱失败教训借鉴

连锁餐饮企业不同 发展阶段的特点 及关键控制点

初创期特点及关键控制点

成长期特点及关键控制点

成熟期特点及关键控制点

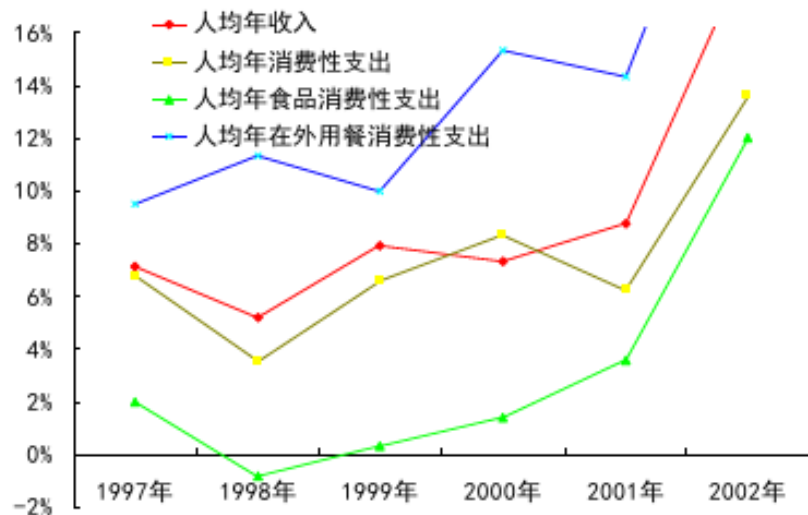
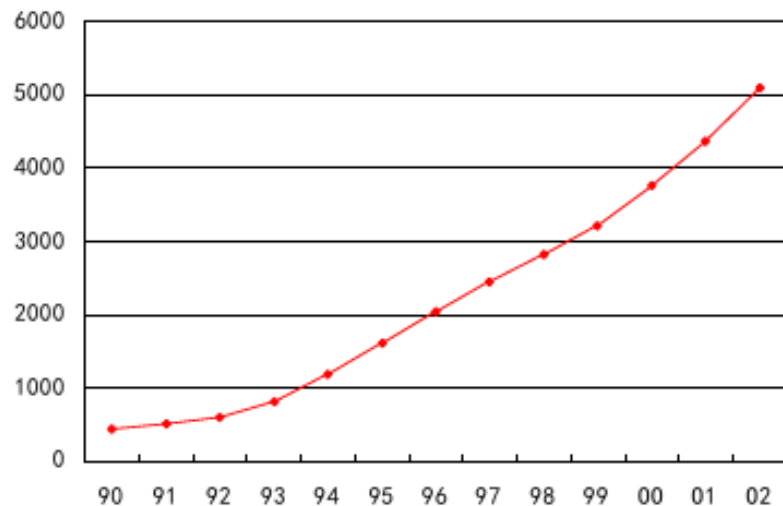
餐饮业连锁经营产生的原因

连锁经营的主要优势是通过规模经营获得规模效益。由于经济利益的驱动，企业始终存在一种扩张的欲望，并通过扩大规模来提高本企业产品的市场占有率，从而建立规模优势，稳固市场地位

餐饮业连锁经营有效的解决了规模经营与消费分散性之间的矛盾。众多连锁店分散在各个区域，深入消费者腹地，适应了消费的分散性、区域性和多中心化等特征；而餐饮连锁企业的统一管理又能将分散性、小规模餐饮店组合成为一个规模庞大的营销系统，形成在集中前提下的分散和分散基础上的集中的规模经营格局

餐饮业的发展现状

营业额单位：亿元



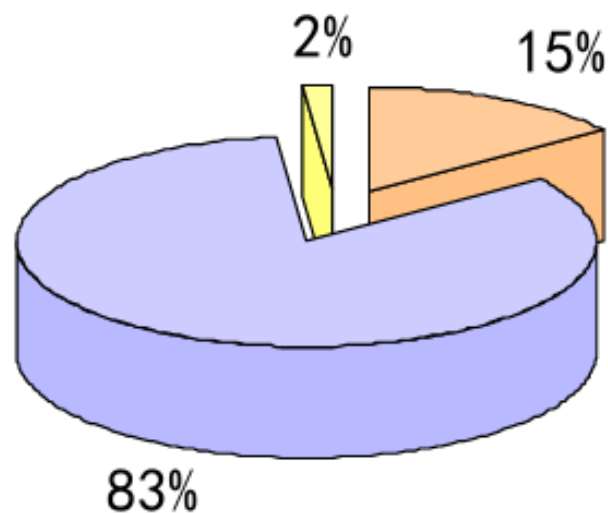
不同餐饮类别营业额对比

快餐

如：肯德基、麦当劳、必胜客、爱德熊、得克士、马兰拉面、永和豆浆、江苏大娘水饺、慈溪阳明等

正餐

老字号如：全聚德、东来顺、全素斋、汇珍楼、杏花楼等
新名牌如：顺峰、谭鱼头、小天鹅、运城大胖、黎昌海鲜等

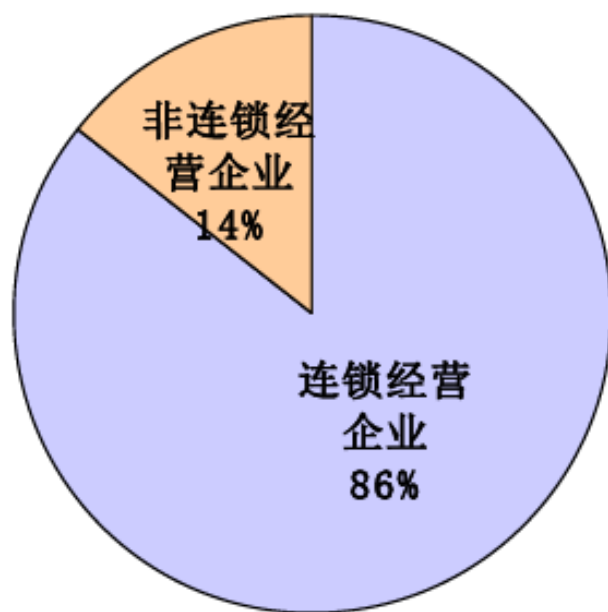


正	餐	3682786.2万元
快	餐	669380.1万元
其	他	73734.9万元

餐饮业连锁经营现状

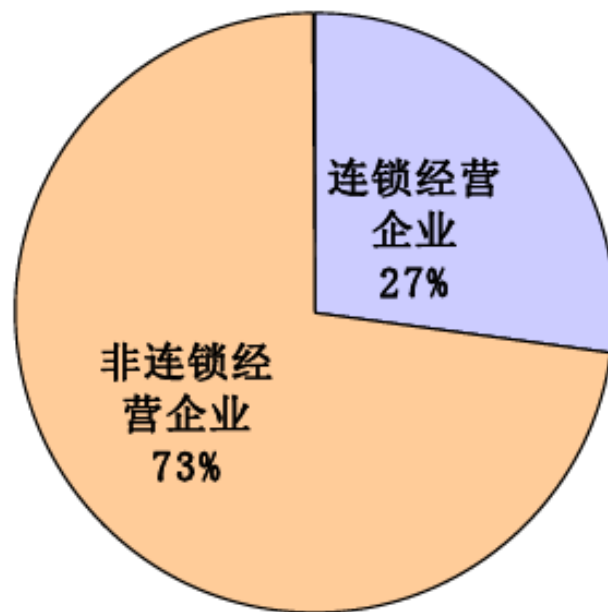
单位：亿元

2002年
百强餐
饮企业
中连锁
与非连
锁企业
营业额
的对比



单位：亿元

2002年
五百强
餐饮企
业中连
锁与非
连锁企
业营业
额对比



2002年全国餐饮业百强餐饮企业中有79家采取连锁经营形式，比上年增加了38家，其营业额占百强企业营业额的85.6%，占500强的27.3%。据不完全统计，目前我国快餐业年营业额已突破1000亿元，连锁网点突破100万个；“九五”期间我国快餐业营业额达到了年均增长20%以上的高速度，高于餐饮行业的增幅16.6%。

餐饮业连锁经营的发展趋势

近几年来，餐饮业快速改变多年沿用的单店经营模式，积极发展连锁、配送、网络经营，在全国都涌现了一大批多业态的餐馆、快餐连锁企业

中式快餐在标准化、规范化、产业化上会有新的突破，会有更多的中式快餐店实行连锁经营，并逐步走出国门

直营连锁和特许连锁的发展是战略伙伴关系，要结合推进，在发展中不断建立扎实的支撑基础，提高系统服务和控制能力

连锁经营介绍

连锁经营概述

餐饮业连锁经营介绍

餐饮业连锁经营 典型案例分析

肯德基成功经验借鉴

谭鱼头成功经验借鉴

红高粱失败教训借鉴

连锁餐饮企业不同 发展阶段的特点 及关键控制点

初创期特点及关键控制点

成长期特点及关键控制点

成熟期特点及关键控制点

肯德基简介

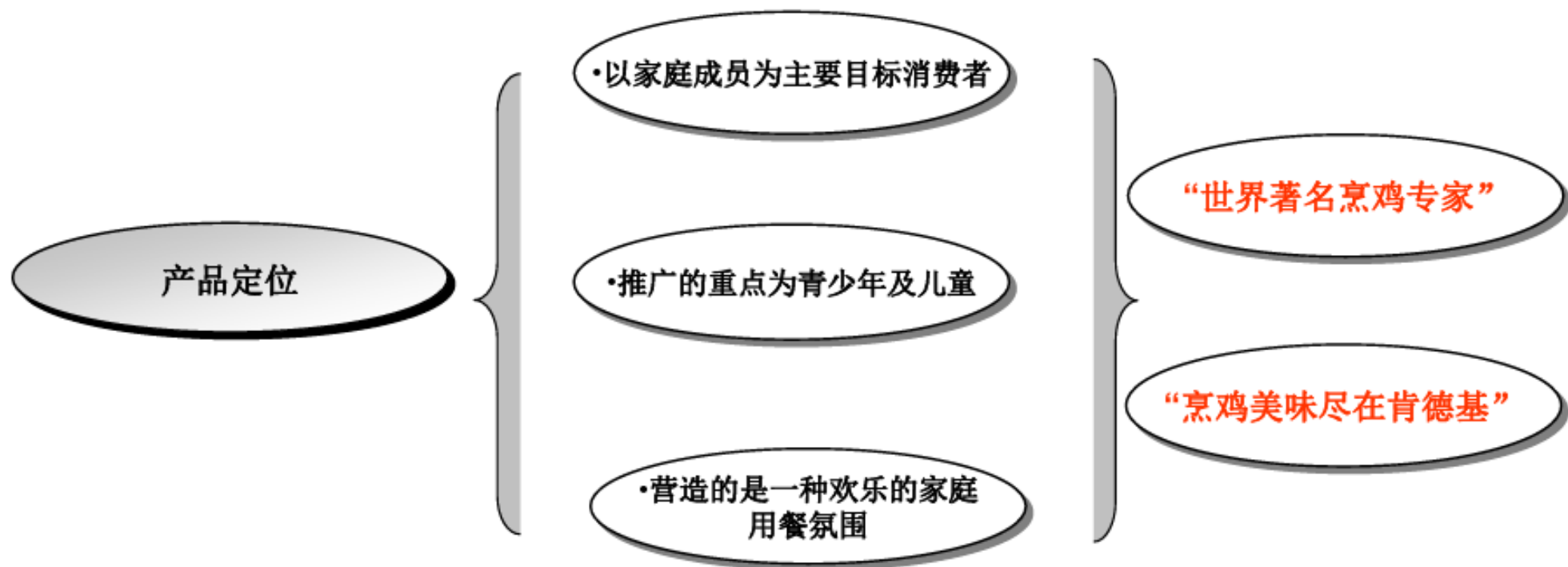
肯德基公司属于世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团，集团内有包括分布在超过100个国家和地区的近 30,000 家连锁的世界著名的肯德基餐厅、必胜客餐厅、塔可中餐厅

肯德基是世界最大的炸鸡快餐连锁企业，在世界各地的连锁分店多达12,000家，遍布世界近100个国家，每天为近800万顾客提供服务

肯德基1987年11月12日在北京前门开设了第一家餐厅，揭开了中国快餐行业的序幕。在1993年开始了特许加盟业务

截至2003年1月，肯德基已在中国设有32家有限公司，管理并经营着全国近200多个城市的850家连锁餐厅，成为中国发展最快、规模最大的“快餐”双冠王

肯德基获得成功的原因（一）——清晰准确的产品定位



肯德基获得成功的原因（二）——科学的选址方法

关键步骤

具体内容

科学的选择方法

商圈的划分和选择

划分：以记分法分类，这些分值是多年平均下来的较准确的经验值

选择：

- 一方面要考虑餐厅自身的定位
- 一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度

聚客点的测算和选择

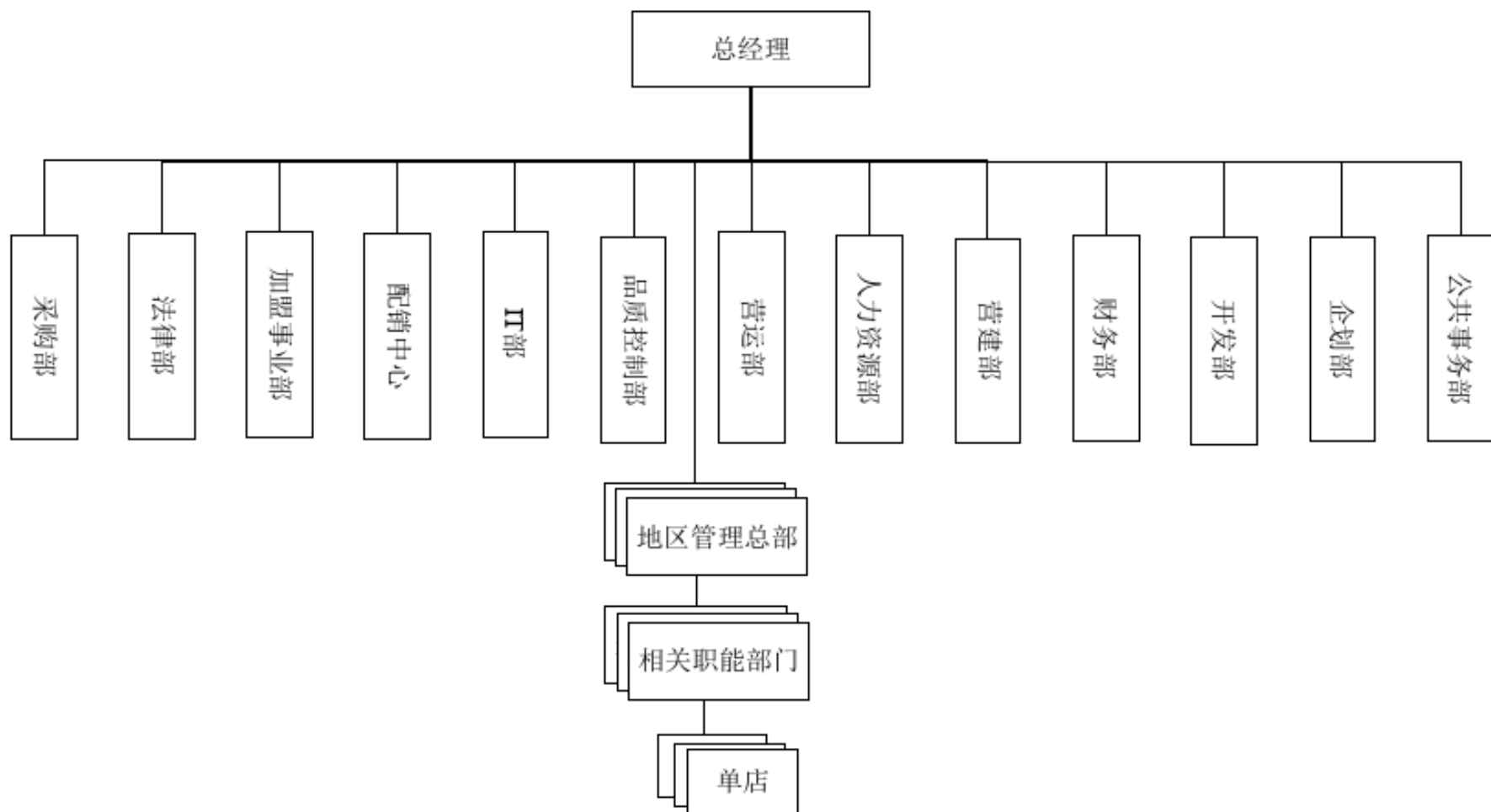
- 要确定这个商圈内最主要的聚客点在哪里：
肯德基的原则：努力争取在最聚客的地方和其附近开店
- 要考虑人流的主要动线不会被竞争对手截住
 - 聚客点选择影响商圈选择

决策系统

- 两级审批制

一个是地方公司审批，一个是总部审批，要经过总部和地方两个委员会同意

肯德基获得成功的原因（三）——完整的组织结构



肯德基获得成功的原因（四）——以服务意识为导向的强势文化

“餐厅经理第一”

重视生产率提高，一切围绕一线餐厅而服务的思想

“群策群力，共赴卓越”

“团队协作，追求卓越”

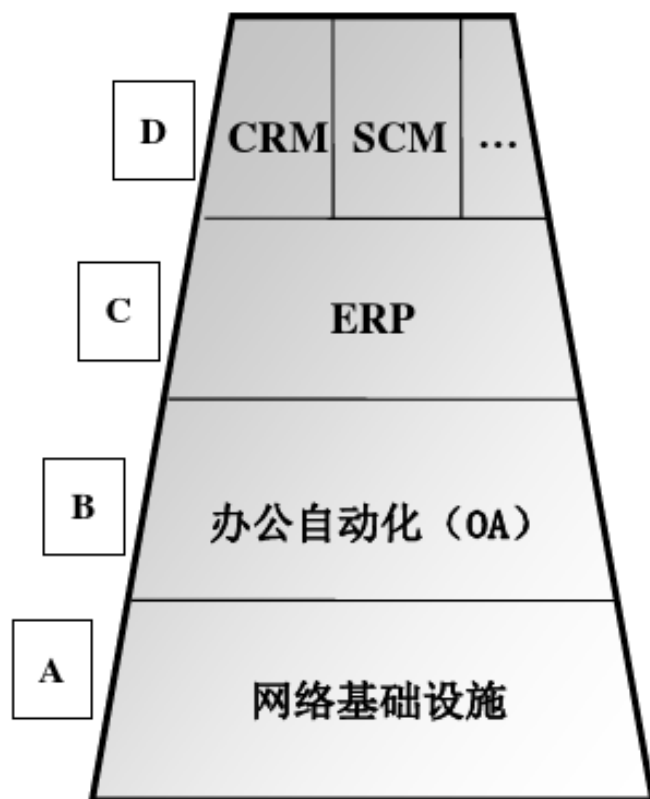
“双赢思维”

注意细节，注重人才的培养

“高标准的服务质量”

高标准的服务质量是企业的生命线

肯德基获得成功的原因（五）——完善的信息系统



• 肯德基的ERP系统是作为其管理运作的核心部分出现在整个体系中的。

• 这个管理运作体系是由右图的梯形结构所构成的：

A、梯形结构的最基础部分是构建企业的网络基础设施；

B、在此基础上实现办公自动化（OA）

C、第三层是建设企业核心的业务管理和应用系统即ERP系统；

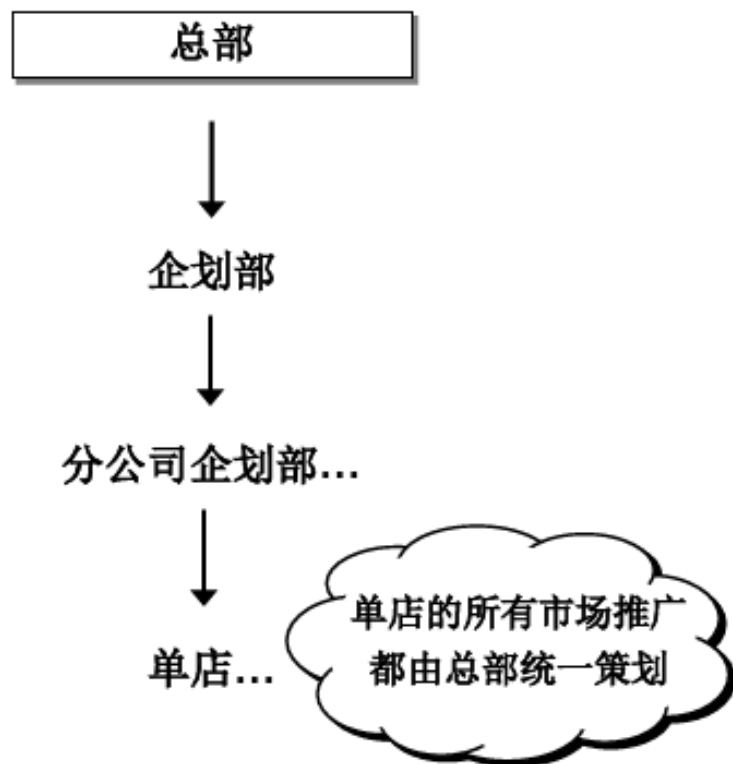
D、在企业信息系统比较完善的基础上，进一步实施CRM（客户关系管理）、SCM（供应链管理）等。

提高效率
降低成本

物流、信息流
体系更透明

肯德基获得成功的原因（六）——统一的、大规模的、有计划的市场推广

肯德基“营销活动”模型



主要特征

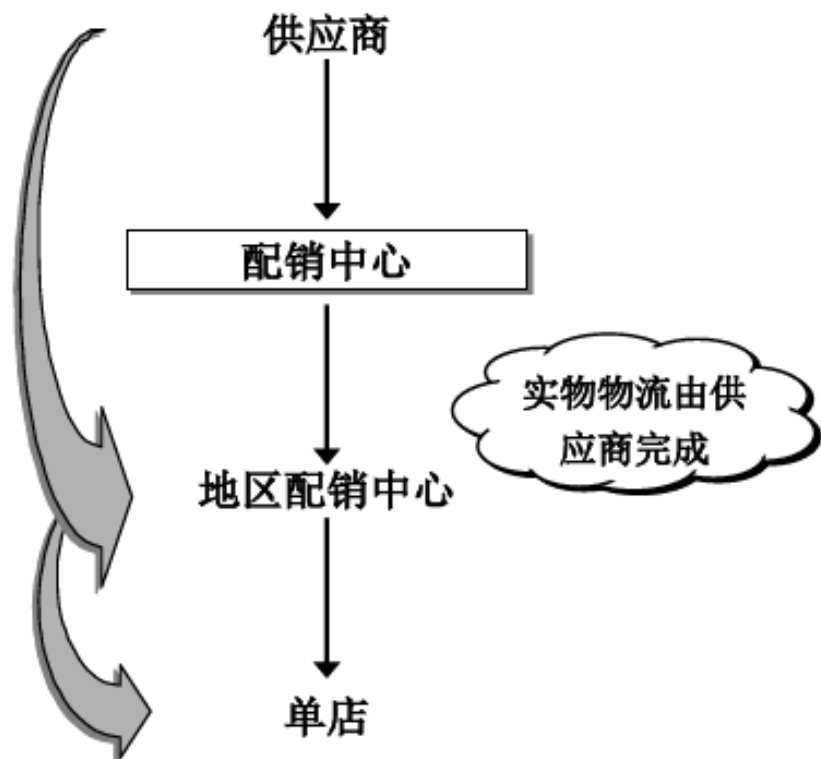
- 总部每年都对下一年的营销活动做好计划
- 分公司可以有自己相对独立的策划活动，但要报总公司批准实施
- 单店按照计划实施

影响

- 使品牌建设统一有效
- 使单店管理专业化
- 加强对单店的控制

肯德基获得成功的原因（七）——相对独立的物流配送体系

肯德基在国内“供给链”模型



主要特征

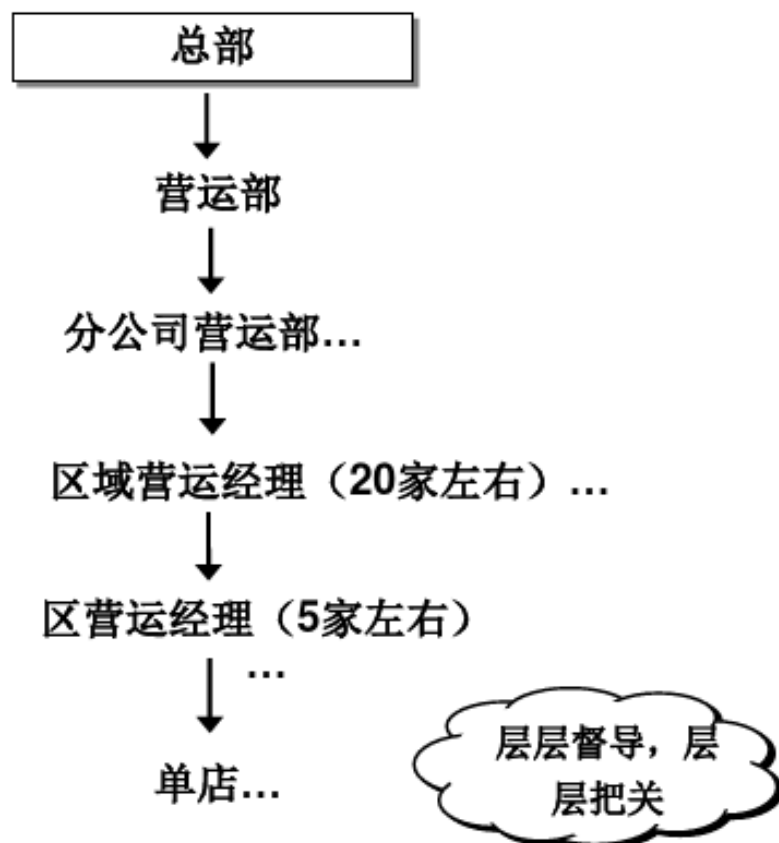
- 独立的物流配送体系
- 统一的配送流程
- 完善的配送服务
- 大规模的配送数量
- 较低的配送费用
- 配销中心主要责任是锁定采购渠道

影响

- 达到了最低的成本
 - 在价格和期限上，平衡货源规模
 - 运营的规模
- 在质量上有了更大的保障
- 减少资本额
 - 将非关键性职能（例如，商品实物流）交由外部企业完成

肯德基获得成功的原因（八）——层层负责的督導體系

肯德基“督導體系”模型



主要特征

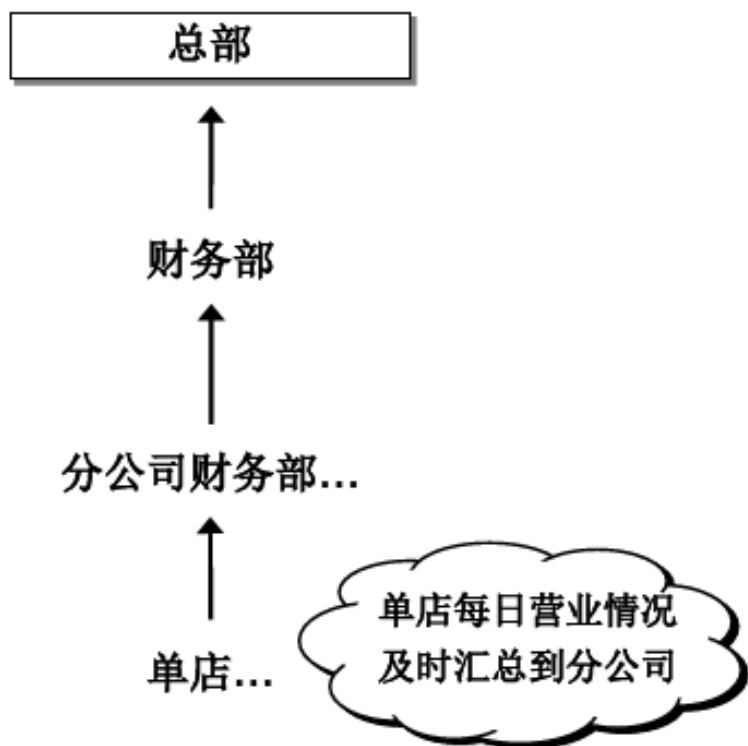
- 层次分明，职责清晰
- 标准统一，有章可依
- 分区控制，便于管理
- 督导及时，信息畅通

影响

- 使运作流程能够严格按照标准执行，确保质量
- 产品质量的稳定
- 信息沟通的及时有效
- 对人员的绩效考核清晰分明，利于职责到位

肯德基获得成功的原因（九）——集中的财务信息

肯德基“财务控制”模型



主要特征

- 单店每日营业额的信息当日传送到分公司，汇总统一
- 单店运营只负责相关成本核算

影响

- 使单店运营状况达到可控状态
- 使信息保持畅通运行
- 使双方的利润分配有据可循

肯德基获得成功的原因（十）——可靠的培训体系

培训分类	相关内容
餐厅管理技能的培训	<ul style="list-style-type: none">• 开始是基本操作技能、常识以及必要的人际关系和管理技巧• 随着职位的升迁会有不同方面的培训发展课程，实践经验与理论知识相结合• 当成为区经理时，学习入门的分区经理手册，公司的高级知识技能的培训，并送往其他国家开拓思维• 观摩录像资料，进行管理技能考核竞赛
餐厅员工岗位基础培训	<ul style="list-style-type: none">• 严格学习工作站基本的操作技能，大约是200小时的培训• 各种餐厅竞赛、员工活动
职能部门专业培训	<ul style="list-style-type: none">• 专业管理培训《基本管理》《绩效管理》《项目管理》• 领导技巧培训《七个好习惯》《谈判与技巧》• 在餐厅实习7天，了解餐厅营运全部情况和公司企业精神的内涵• 还有传递企业文化的培训《如何同心协力做好工作》

肯德基获得成功的原因（十一）——标准化的服务

提供真诚友善
的接待
HOSPITALITY

保持美观整洁
的餐厅
CLEANLINESS

注意快速迅捷
的服务
SPEED

冠军计划
CHAMPS

确保准确无误
的供应
ACCURACY

坚持高质稳定
的产品
QUALITY

维持优良
的设备
MAINTENANCE

- 冠军计划有非常详尽可操作性极强的细节，全部量化的考核指标，要求每一位员工严格执行统一规范的操作，这是肯德基数十年在快餐服务经营上的经验结晶

肯德基获得成功的原因（十二）——双赢的特许加盟模式

成熟餐厅转让加盟

肯德基目前在中国发展加盟店的方式不是让加盟者交纳加盟费后自行开店，而是让加盟者出资购买一间正在运营中并已盈利的连锁店

小城市加盟

考虑到大型城市开展特许经营挑战性大，目前肯德基只在中国内地境内非农业人口大于15万小余40万，且年人均消费人民币大于6000元的地区寻求加盟经营

加盟融资

加盟者可以转让30%的股份

加盟培训

内容广泛的20周培训项目，包括《餐厅助理》、《餐厅副理》、《餐厅经理》、《如何管理加盟经营餐厅》、《对总部的专门介绍》、《小型公司管理》等课程

连锁经营介绍

连锁经营概述

餐饮业连锁经营介绍

餐饮业连锁经营 典型案例分析

肯德基成功经验借鉴

谭鱼头成功经验借鉴

红高粱失败教训借鉴

连锁餐饮企业不同 发展阶段的特点 及关键控制点

初创期特点及关键控制点

成长期特点及关键控制点

成熟期特点及关键控制点

谭鱼头简介

成都谭鱼头投资股份有限公司前身为富源新津鱼头火锅店，成立于1996年，以特色鱼头火锅为主打产品

1998年6月走出四川，迅速在北京、石家庄、合肥、西安等地开设连锁店，以平均每年300%的速度飞速发展

2001年4月经成都市体改委批准改制设立成都谭鱼头投资股份有限公司，注册资本5451万元，是四川省规模最大的股份制餐饮企业

截至2002年，谭鱼头在国内三十于个大中城市拥有90多家连锁店，在国内大中城市的占有率达92%

谭鱼头获得成功的原因（一）——准确的产品定位

产品定位

- ❖ 处于发展期的“谭鱼头”，有志于承先人功德，集百家之长，行独行之路，以一餐美食，进朋友之情，养恋人之意，育长幼之序，添万家之乐。欲以一锅红艳，煮沸人间亲情、友情和爱情
- ❖ 以大众消费为主要市场目标，以家庭亲情、朋友友情、恋人恋情为主导服务目标
- ❖ 以“辣而不燥、鲜而不腥、入口窜香、回味悠长”的特色鱼头火锅口味享誉大江南北

•谭鱼头定位于大众消费者需求的“特色风味火锅”

麦当劳公司发展简史

1

- ❖ 1937年，麦当劳汽车餐厅在洛杉矶东部的小镇巴沙地那开业
- ❖ 1940年，麦氏兄弟将店铺迁移到一个繁华的住宅区，开办了一家规模较大的麦当劳餐厅
- ❖ 1952年，麦氏兄弟开始经营“快速服务系统”连锁店
- ❖ 1955年，克罗克在芝加哥开设第一家麦当劳餐厅，创立麦当劳体系公司
- ❖ 1957年，在芝加哥开设研究薯条炸制方法的实验室
- ❖ 1958年，编写《麦当劳手册》，开始实行督导评估制度，进行市场营销
- ❖ 1960年，开始发展直营店
- ❖ 1961年，克罗克买下了麦当劳，汉堡大学在芝加哥成立
- ❖ 1964年，麦当劳加盟店主会议第一次提出实行联合广告策略
- ❖ 1965年，麦当劳股票正式上市
- ❖ 1967年，麦当劳总部成立行销部门
- ❖ 1970年，麦当劳开始在加拿大等国陆续开设分店，开始走向世界
- ❖ 1990年，麦当劳在中国的第一家店铺在深圳开业
- ❖ 1992年，北京的第一家麦当劳餐馆开张，约4万人光临

麦当劳不同阶段的划分

初创期

从1940年麦氏兄弟开设第一家规模较大的麦当劳餐厅开始，至1955年克罗克创立麦当劳体系公司止的这段时期属于麦当劳的初创期，这一时期麦当劳的主要任务是确定产品定位和创建餐厅特色

成长期

从1955年克罗克创立麦当劳体系公司至麦当劳称霸美国的1974年为麦当劳的成长期，这一时期麦当劳的主要任务是完善加盟连锁体系，实现麦当劳的快速稳步扩张

成熟期

1974年以后，麦当劳以其不断的创新，维持了在美国的霸主地位，并稳步走向世界，进入了麦当劳的成熟期，这一时期麦当劳的主要任务已转向公共关系的维护和新一轮的改革

麦当劳初创期的主要任务

提高供餐速度

改进餐厅硬件：创造食品生产线，改进服务窗口，
改进厨房，改进餐具
简化了点菜：将原来的25个项目改为9个品种
极具吸引力的降价

确定产品定位

吸引家庭顾客，从孩子入手

麻辣烫连锁餐饮

环境因素

1、第三产业的发展尤其是餐饮连锁快速发展

2、餐饮业的现代化管理与发展

3、中国城市化发展，尤其一类城市北京、上海、广州等城市发展，工作节奏的加快，促进了快速发展

4、洋快餐在国内的发展逐渐放缓，其营养、本地化及不能满足国人口味

5、中式快餐加工中厨师的核心地位决定了在连锁过程中口味差异，个点品质差异加大，国内成功接近于西餐的企业如小肥羊火锅类企业，实现了加工与店面分离，尤其厨师的不确定性

6、不同品牌麻辣烫风行各地多年，麻辣烫作为一种以麻辣口味为主的风味烫煮食品受到全国各地人们的欢迎，特别受到青少年的追捧。

麻辣烫连锁餐饮

定位

1、定位于18~40岁的年轻学生与工作白领

3、连锁快餐，20元上下

3、目标：快乐中式快餐、享受绿色、营养、

4、麻辣汤料与主料集中加工与配送，

5、通过不断的研究与变化，保证餐饮创新与质量

麻辣烫连锁餐饮

目标（围绕连锁餐饮服务的各个环节打造绿色、健康、快乐的饮食文化）

1、标注化

2、制度化

3、持续改进、不断学习

4、共享利益分成

4、共享利益

5、规模化

配料在专业工厂标准化生产

2、配送标注化

3、形象标注化

4、店面服务标注化

盈利模式



方案

1、店面客流调研

2、汤料学习与标注化加工试验

3、公司形象VI设计

4、组织结构、工作流程、制度、设备、软件等

3、店面装修、厂房选址、人员招聘培训、采购与配送确认

4、市场营销与推广

核心要素

餐饮行业的本质：口味、服务、环境、顾客的感知（无形体验）

口味：持续改进汤料配方、食品 可以让客户提供建议持续变化

服务：培训、制度、标注、人性

环境：软环境：对店面服务人员的正向激励，硬件环境：店面装修体现年轻、朝气、活力;餐具:环保、卫生

顾客的感知：通过各种要素组合，让客户享受一种快乐、绿色、健康、饮食文化，价值最大化
(麦当劳：孩子，幸福家庭、休闲场所)

北京快餐饮连锁店

- 粥类
- 饺子
- 成都小吃
- 云南米线
- 拉面
- 西式披萨
- 成都小吃

中式快餐

- 麦当劳、肯德基
- 面爱面
- 吉野家
- 其他

西式快餐

前期调研

- 前期调研：
 - 1、不同商圈：中式快餐、西式快餐客流量、租金、消费价格、
 - 2、各种快餐的采购、加工与配送体系的
 - 3、麻辣烫的加工与制作流程

商圈

人大附近：

人流：双安附近地处三环，成熟商务社区，围绕双安商场，附近有超市发超市、影院、大型购物中心，人民大学1000米远，

餐饮：有麦当劳、肯德基、真功夫、永和豆浆、半亩店、汤功煮等

汤功煮中午：人员能达到120人 下午40人

永和豆浆、半亩店、麦当劳、肯德基：中午100人 下午200人

真功夫：中午100人 下午80人

其中 汤功煮附近人流较少，离双安商圈家远，

真功夫靠近地铁，写字楼集中，商业氛围没有形成

其他处在双安与影院、超市商圈附近，客流较大、就餐人员较多