

■ 本版撰文 本报记者 陶海青



这个冬天,对中国餐饮业来说,的确有点冷。

为落实“厉行勤俭节约、反对铺张浪费”相关规定,春节前后,各地出现了餐饮退订潮。

中国商务部部长陈德铭强调,要清理规范最低消费、包间费等收费,减少不合理的餐饮支出,加快发展连锁经营统一配送服务,提高餐饮行业集约化发展水平。

“受冲击最大的是高消费酒店,但便利店等大众化餐饮仍然保持增长。”北京车行天下餐饮投资管理有限公司董事长刘杰在接受记者采访时如是说。

中国饭店协会的一项调查显示,面向居民日常餐饮消费的企业,在今年1月的前两周营业额平均增长了8%至12%,而中式快餐企业的营业额平均同比增长了10%至15%,展现了大众化消费市场的巨大生命力。

刘杰认为,倡导厉行勤俭节约,对餐饮业的发展来说,是一个机遇,它将倒逼整个行业转型升级,通过苦练内功和连锁经营提升餐饮企业自身的管理能力。

房车便利店,填补产业链空白

1998年,刘杰来到美国。虽然在美国创业,但刘杰经常回中国。

对于在美国和在中国以及其他国家,吃到的汉堡,其口味完全一样,刘杰颇感惊奇。于是,他开始关注和研究麦当劳。

早在1940年,理查·麦当劳和莫里森·麦当劳就在美国洛杉矶开始经营汽车餐厅。

到20世纪40年代中期,麦当劳菜单上提供25项产品,年营业额达到20万美元。20世纪50年代,美国街道路旁的汽车穿梭餐厅遍地开花,成为美国餐饮业最流行的经营方式。

1966年,麦当劳上市。目前,麦当劳是全球最大的快餐连锁品牌,在世界100多个国家开设了数万家餐厅。汉堡文化风潮不仅席卷中国,而且波及全世界。

刘杰认为,麦当劳的成功,其中连锁经营功不可没。麦当劳凭借连锁经营理念,在世界各地复制门店,成就了快餐连锁世界第一的地位,也成就了它的汉堡帝国。

2004年,刘杰回到中国。他很快就发现了中国餐饮产业链上的空白,开始在中国尝试建立房车便利店。

编者按:连锁经营是国际上享誉百年的成熟商业模式,麦当劳、肯德基、星巴克的成功就是证明。这些企业将门店复制到了几十个不同的国家和地区,以数万家连锁店的规模,把产品和服务送至全球并持续扩张,创造了商界神话。

在这些连锁巨头的引领下,世界各国的优秀企业都在做连锁经营,并取得了丰厚的利润。目前,连锁经营已形成趋势。事实证明,技术的提升常能为企

业带来极大的利润增长,而模式的复制却常能带来几何级的价值倍增。

中国餐饮产业规模也在持续扩张,市场空间不断扩大,但因连锁经营发展较晚,在生产工艺等方面标准化进展缓慢,规模化程度不高,中国餐饮百强的收入之和竟然抵不上一家麦当劳。可见,中国企业标准化、规模化迫在眉睫,中餐连锁企业要想做大做强,必须完成一次蜕变。

中国餐饮百强收入之和不抵麦当劳 标准化、规模化是连锁经营制胜法宝

于是,在不经意间,北京很多地铁站口旁边悄然出现了一个个像汽车似的小屋子,很像欧美国家的旅行车。

据了解,这些房车便利店名为“乐加”,归属于北京车行天下餐饮投资管理有限公司。2010年,车行天下和北京地铁资产管理公司达成合作协议,同年6月第一家房车便利店开始营业。

目前,车行天下 已有120家直营店,年营业额达数千万元。但房车便利店在发展过程中也遭遇了成长的烦恼。

统计数据显示:北京每天高峰时段地铁的客流量突破1000万人次。以上班族居多的客流,让地铁口的便利店成为市场的香饽饽。

“每天坐地铁的人那么多,如果有十分之一的人买东西,就是一笔可观的收入。”在北京三元桥地铁口旁的房车便利店前,正在买汉堡和热狗的小邓说。

或许,就是为了争夺这巨大的商机,许多中国大型超市都把店铺开在了地铁站附近,比如物美、华普、世纪华联、超市发等;同时,国外巨头比如沃尔玛、家乐福、TESCO也纷纷抢滩;另外,还有夫妻店和报亭,以及无处不在的游商小贩等等,餐饮业竞争激烈,进入微利时代。

虽然刘杰认为物美、沃尔玛等商家与房车便利店不具可比性,但客源竞争是客观存在的。

刘杰很坦然,在他看来,这是很正常的商业竞争。

另外,中国房车便利店相对于发达国家发展还很落后,这是一个不争的事实。在日本东京的每个地铁站台的销售亭,人们购买报纸、饮料等快速应急商品已成为习惯。在巴黎,统计数据显示,地铁站设有商业点800余家,包含便利店、书店、花店等多种店铺。

“但在中国,房车便利店还没有成功的案例可以参考,政府管理和扶持政策也在逐渐完善,一切都是在探索中前进,烦恼时常有,每天都在解决问题。”刘杰坦言。

商务部副部长姜增伟表示,大众化餐饮利润微薄,所挣来的钱是“一个角一个角捏出来的”。他认为,大众化餐饮关系国计民生,惠及纳税人,因此,大众化餐饮在建设初期,政府在资金和政策上给予一定的支持和帮助十分必要。

标准化是重中之重

中国拥有悠久的传统饮食文化历史,比如由108道菜品组成的满汉全席,堪称经典,但对普通人来说,却是可望而不可即的盛宴。

虽然中式快餐增长势头强劲,年增长率接近30%。早在2009年,中式快餐就已经占据快餐行业营收的70%以上市场份额。但至今仍没一家中式快餐店能够叫板肯德基或麦当劳。

与此同时,洋快餐大行其道。曾经,麦当劳突然公



布了它近60年来闻名全球的“巨无霸”牛肉汉堡的绝密配方:选用100%纯牛肉,仅在烹饪环节放少量盐和胡椒调味,没有其他任何添加剂。

尽管品种少、制作工艺简单,麦当劳却赚得盆满钵满。麦当劳的最新财报显示,2012年第四季度,该公司净利润增长1%至14亿美元,收入增长2%至69.5亿美元,高于此前市场预期。

另有公开数据显示,2011年,中国餐饮百强企业的总收入为1586.52亿元,而麦当劳的同期收入为270亿美元(按2011年底美元与人民币汇率计算,约合人民币1701亿元),这意味着比中国百强企业收入之和还高。

最终,麦当劳的成功被解读为标准化的成功,而中餐制作的复杂性被认为是不容易标准化。

逸马国际顾问集团创始人马瑞光认为,标准统一是连锁企业复制扩张的基本要求。连锁经营的最大特征之一就是具备可复制性,而标准化是复制的必备前提,标准化是麦当劳的制胜法宝。

通过对房车便利店多年的经营,刘杰发现,中式餐饮连锁发展最大的难点恰恰就是标准化。很多国内连锁企业甚至没有店面形象识别,商品服务品质更是一家比一家花样多,除了有统一的名字让人感觉算是个连锁企业外,有时很难找到其他相应的标志来作为连锁企业的证明。“麦当劳、肯德基虽然被许多人认为是垃圾食品,但其标准化精髓值得借鉴,中国餐饮企业标准化建设乃当务之急,餐饮业亟需国家层面出台扶持

政策细则,把中餐的发展纳入国家战略进行长远规划。”刘杰说。

规模化,复制倍增财富

除了标准化外,连锁经营的另一个特色就是强大的复制力。规模化效应,同样也能带来价值的倍增。

星巴克的发展就是一个明证。1987年,霍华德·舒尔茨收购了星巴克。1992年,星巴克作为第一家专业咖啡公司成功上市,并由此快速发展。至今,星巴克在全世界几十个国家拥有几万家咖啡店。

事实证明,卖好一杯咖啡,也能打出一个咖啡天下。

“但星巴克复制的不仅仅是咖啡,也不仅仅是门店,还有更多的东西——第三生活空间。”刘杰感叹:去星巴克的人,并不简简单单地就是为了去喝一杯咖啡,而是为了一种“星巴克体验”。这是一种概念营销,它不仅复制了大量的星巴克门店,也推动了星巴克品牌传承,使它创造了更大的商业价值,可以说连锁思维催生了星巴克强大的生命力和繁殖力。

星巴克在中国同样取得非凡业绩。星巴克负责人曾公开表示,中国市场对于星巴克来说是高利润率市场。星巴克计划将中国市场的门店增加两倍,在2015年前达到1500个店,并把中国市场作为美国市场以外的主要增长点。

事实证明,门店的迅速繁殖,为连锁企业带来了销量的巨大增长和成本的大幅降低。

连锁经营将成主导商业模式

事实上,不仅在餐饮业,连锁经营发展势头强劲,在其他领域同样成绩斐然。

目前,世界500强企业都在做连锁经营,可口可乐、麦当劳、必胜客、耐克等都是世界特许连锁经营的先驱。它们都在企业内部不断地复制注出子公司、分公司、经营网点等,在企业外部则不断复制和引进新业务模式,寻找任何可能的发展之机,然后完成自身的转化和调整。它们的触角通常都伸得比较远,在世界范围内影响巨大。

在美国《财富》杂志公布的2011世界500强企业排名中,沃尔玛居于榜首。沃尔玛是全球最大的零售连锁商,这是沃尔玛连续第二年成为全球第一,营业收入为4218.49亿美元。

统计数据显示,美国连锁经营的销量占全美消费品零售总量的61%,美国的连锁业务销售额约达到10000亿美元,并且大部分连锁企业将参与未来世界经济竞争。

美国商务部认为,“连锁经营是美国新经济的主要力量”。连锁销售的发展力强,能不断地使产品和服务技术系统化,从而提高企业竞争力。

不仅在美国,即使在日本,连锁经营企业也同样飞速发展。“丰田模式”被认为是关于精益生产的一套标准化管理理念。丰田财团旗下拥有5家世界500强企业,包括丰田汽车、丰田自动织机、丰田通商、爱信精机、日本电装,同时还有很多世界知名企业。如此庞大的企业集团,通过其本身的

“丰田模式”,将产业链覆盖到从上游原料到下游物流等的所有环节。与此同时,丰田财团还通过“丰田模式”,在其他领域投资,包括环保、新能源等诸多方面。

值得一提的是,连锁经营企业很少受全球经济不良大环境的影响,能够抵御诸多经营风险。统计数据显示,日本连锁经营的销量占该国消费品零售总量的59%,在日本经济发展中的作用举足轻重。

反观中国。中国大陆连锁经营的销量只占消费品零售总量的17%。显然,中国连锁经营与发达国家存在明显差距。在中国,黄光裕凭着国美连锁模式,连续数年成为中国家电商业大王并一度成为中国首富。李宁、如家酒店等也都是连锁经营的成功典范。

采访中,刘杰一再强调,中国企业在打造有效的连锁经营模式方面还有很长的一段路要走。中国企业在追求盈利的同时,必须建立一套成熟的标准化经营管理模式,必须提倡标准化经营理念。拥有一套标准化经营管理模式,企业才能保持良好的运营并能应对市场变化,从而具有高效的生产力。“赚钱,就是简单生产模式的重复使用。”事实证明,连锁经营不仅能为企业提高效率、降低成本,更重要的是能够帮助企业突破发展瓶颈。连锁经营具有极强的竞争能力,应该成为中国企业经营模式的主要发展方向。



上海交通大学继续教育学院书记王福胜也认为,只有连锁,才能使中国企业做大做强,才能克服企业发展的危机。纵观世上所有企业,无不告诉我们一个深刻的道理,连锁带动了企业成长脚步,连锁推动着企业发展壮大。

《大趋势》作者约翰·奈斯比特曾断言:“连锁经营是人类有史以来最成功的营销观念,它将成为21世纪的主导商业模式。”

