

项目开发建议书

(2002年8月)

说 明

本建议书旨在探索大海公司未来新的经济增长点，而对可能涉足的一些领域和可能达成的投资项目做出必要的论述与说明。

在本建议书的形成过程中，由于时间和资源所限，在对未来项目的选择上作了若干前提的假设。此方式秉承了在大海前期成功经历中不断探索、不断尝试的创业精神，并建议新项目的正式启动也应继续发扬此精神而勇于尝试，在充分权衡商机、能力、风险、效益等诸多因素的基础上，适时投入一定的人力和物力，进行深入研究并作大胆的实验性经营。

本建议书在对业务模式的阐述中，更多地是从提供思路和方法的角度出发，而对于“做什么”和“怎么做”等问题，则需要有更具体的策划方案来支持。本建议书未作更深层次的探讨。

在本建议书的最后部分还提供了一些有较高参考价值的文献资料，意在为决策及未来的操作者们提供一些数据上的依据和思路上的启发。

有时“巨人”和“矮子”只差一步——做。

最后用这样一句话作为本建议书所期望达到的结果，并借以表达对大海创业精神的敬佩和对美好未来的祝愿。

企划部（2002年8月）

概 述

- 1 目的：
 - 1.1 对公司未来新项目开发进行建议及初步规划。
- 2 原则：
 - 2.1 围绕公司现有的产品类别进行可能的业务扩展；
 - 2.2 开发以制造本业的下游终端产业为方向；
 - 2.3 探索相对公司本业的相对独立的自营终端业态形式；
 - 2.4 寻求较低风险的快速扩张发展模式。
- 3 产品选择：
 - 3.1 目前已投产和即将投产产品包括：
 - 3.1.1 低温火腿肠类制品；
 - 3.1.2 高温火腿肠类制品；
 - 3.1.3 中式调料制品；
 - 3.1.4 米粉类制品；
 - 3.1.5 中式熟食加工制品等。
 - 3.2 考虑未来新业态的相对独立性，如可以形成专营或专卖、容易被代理、适用于连锁经营等，建议以**米粉类制品**和**中式熟食加工制品**作为新开发项目的产品依托。
- 4 业态选择：
 - 4.1 上述两个产品均属于食品类，而目前主要终端形式为餐饮和零售两种业态。未来的项目将在这两种业态中寻求可能的成功模式。而这两种业态形式对于我们产品较为适合的细分方式如下：
 - 4.1.1 快餐：如麦当劳、肯德基、必胜客、加州牛肉面、永和豆浆、马兰拉面、便当外卖等。
 - 4.1.2 超市：如家乐福、沃尔玛、家乐等。
 - 4.1.3 便利：如 7-11、华联、联华等。
 - 4.1.4 专卖：如好利来蛋糕、贵发祥麻花、元祖食品、克莉斯汀饼屋、以及象一品轩的中式专卖等。
 - 4.2 而对于超市与便利店形式，公司目前所拥有的资源尚不具备自营条件。所以最终可能选择的业态为：快餐和专卖两种形式。后面将就上述两个产品分别进行分析与策划。

米粉类制品项目开发

1 产品分析：

- 1.1 米粉类制品以大米作为主要原料，大米作为一种主要的粮食作物在中国绝大多数地区均有种植，所以原料取得比较容易。
- 1.2 可加工性强，适合于工业化生产。如既可直接加工制成米饭，也可磨成粉后制成各种规格线状、条状等；在从粉状加工成形过程中还可以添加不同辅料制成不同颜色、不同口味、不同功能（如营养型、保健型）的产品。
- 1.3 产品可开发空间很大。作为中国特别是中国南方广大地区的传统食品，米粉的食用方法可谓丰富多样，如可煮制、炒制、蒸制、热食、凉拌等。在不同地区也形成了不同的风格和口味，如：云南地区的过桥米线、广东地区的干炒牛河、四川地区的米粉、江浙地区的炒粉干等。这些特点对于产品开发来说具有很强的可借鉴性。
- 1.4 象面条类中式快餐和方便面等方便食品等所具备的成熟技术，同样可借鉴到米粉制品中来。

2 市场分析：

2.1 市场需求：

- 2.1.1 米粉类制品当成为一种新的方便类食品时，将作为方便面的补充产品和替代产品，其巨大的市场潜力和广阔的发展前景已开始引起人们的关注。目前市场已有类似于方便面的方便米粉和方便米饭出现，并已经开始被市场所接受。（[参考附件一](#)）
- 2.1.2 米粉类制品当以快餐形式进入市场时，将面临以麦当劳、肯德基、必胜客等所谓洋快餐和以马兰拉面为代表的少数中式快餐已形成很高的市场覆盖率和占有率的打压。但由于该行业垄断程度较高，也造成消费者可选择的产品品种较为单一。所以虽然一些快餐品牌拥有庞大的忠实顾客群体，而从用餐的角度来看，这些品牌真正的优势更多是对快餐本质功能的把握，而非产品优势。可以说目前国内快餐市场仍有很大可以开发的开发空间，快餐业的发展可谓潜力无限。（[参考附件三](#)）

2.2 竞争状况：

- 2.2.1 作为方便食品，方便米粉或米饭类产品已经在市场上出现，但还未形成较高知名度的品牌，市场需求还有待进一步地开发，总体上处于市场的导入期，所以竞争尚不明显。从参照市场——方便面市场的情况来看，已进入了成熟期，竞争主要集中在少数几个品牌。
- 2.2.2 由于方便米粉或方便米饭类产品与方便面产品具有很大的相似性，而目标市场也基本相同。如可能作为方便面产品的补充或替代产品，那么如果原有方便面品牌开始导入方便米粉或米饭类产品的开发及未来的市场推广，其产品的成长期将大大缩短。而这些厂商在诸如品牌、研发、通路、成本等方面的优势，使众多中小厂商很难与之抗衡。所以中小厂商若想在这一领域谋求长期发展，必须在短期内在产品的口味与成型、市场的覆盖与占有方面取得重大突破，就象当年“康师傅”的成功一样，否则将很难有所作为。（[参考附件二](#)）
- 2.2.3 目前国内快餐市场，一方面有象麦当劳、肯德基这样的洋快餐独步天下，另一方面有象马兰拉面这样的中式快餐方兴未艾，市场早已进入资本竞争阶段，这样大大抬高了进入者的门槛。而在中式快餐这一领域，目前已有外部资金开始进入，相信不久的将来中式快餐的竞争格局会发生一定的改变。对于快餐这一市场领域，目前可利用的商机为中式快餐，由于前期众多企业的经营失败，使得资本进入较为谨慎。在快餐业的成功要素中关键是概念和系统运营能力，这些恰恰是洋快餐的优势所在。

而以米粉类产品导入快餐业，其本身有一定的独创性，关键是概念的重新整合以及未来资金、技术、管理模式、培训等方面需要不断地补充与完善提高。

2.3 目标区域：

2.3.1 从未来发展来看，米粉和米饭类制品在全国各个地区均有着良好的市场前景，不会出现猪肉或牛肉制品在某些国家或地区出现的排他性。

2.3.2 从市场导入的角度来看，作为方便米粉类产品在南方更容易被人接受；而快餐业态的进入考虑成本、竞争等因素，首先开发北方市场较为容易。

3 发展模式：

3.1 定位为方便食品的发展模式。其前提是优势产品的创立和通路的快速建设。比如公司已上马的河粉生产项目，可能调整的项目流程模式为：目标市场选择——产品规划与技术看研——通路规划与拓展——生产能力配套建设，而不是目前的：生产能力建设——产品开发与生产——通路拓展的流程模式。

3.2 以打造快餐业态服务品牌、以连锁经营快速扩张的发展模式。

3.3 以打造快餐服务品牌带动产品品牌发展的模式。由于品牌的打造是一项长期系统的工程，此模式是对未来开发项目的一个长期规划。

3.4 建议 3.2 为可以尝试的项目发展模式。由于 3.1 发展模式不是自营终端形式，3.3 发展模式的前提是 3.2 的成功达成，所以这两种模式后面将不再涉及。

4 业务模式：

4.1 连锁经营：连锁经营是米粉类制品快餐业态存在的首要原则。（参考附件四至六）

4.1.1 连锁经营的最大特征是化繁为简，通过最大限度地实现资源共享谋取规模经济效益。它通过总部与分店管理职能、专业职能的分工，连锁店的分配体系以及通畅的信息网络的建立来实现。具体来说，连锁店经营管理的特征体现在以下三个方面：简单化、专业化、标准化。

4.1.2 作业程序简单化：连锁店由于体系庞大，不论在财务、货源控制还是具体操作上都需耍有一套特殊的运作系统，省去不必要的过程和手续，简化整个管理和作业的程序，以期达到事半功倍、以最少投入获得最大产出的经济目的。而事实上，连锁这种形式最有可能从作业简单化上获取利益。

4.1.3 分工专业化：现在的社会已走向专业化分工的体系，而且越分越细，这是提高生产力的需要，也是社会经济发展的必然趋势。连锁店的发展恰好代表了这种分工在商业领域的拓展。连锁店的产品开发有其专门的部门，由市场调查部门所获得的资料为依据，再进行试验，而产品在推出之前，还有专业人员制作 POP 及广告促销，至于分店销售人员负责的商品陈列、销售方式等，只要遵循操作指南即可。如此分工，连锁店效率的配合将是极具竞争力的。

4.1.4 管理标准化：首先是作业的标准化，即由总公司负责订货、采购，再统一分配到各分店之间。其次是企业整体形象的标准化，如各店所使用的招牌、装璜、标准字体、用色；标价牌、员工服装、办公用品、广告宣传、商品价格、品质等均应保持统一。这种标准化使各连锁店均有统一形象对外获取形象利益。

4.2 打造品牌：真正成功的快餐企业均拥有着真正意义上品牌。这既是我们工作的目标也是未来成功业务模式的成果体现。这方面世界上每一个成功的企业均给了我们许多宝贵的经验。而品牌建设本身是一个庞大的系统，它包括着从产品到服务、从硬件到软件、从标准（静态）到过程（动态）等的全面建设与不断完善提升。下面将就一些关键因素进行分析说明。

4.3 形象策划：企业形象（CIS）指一定时期和一定环境下，公众对特定企业组织及其行为所产生的各种感知、印象、看法、感情和认识的综合体现。对于餐饮这一类直接服务于消

费者的行业而言，企业形象的形成过程是长期性的。一般情况下，企业形象包括三大系统：

- 4.3.1 理念系统 (MIS)：一个企业要达到易于识别的目的，树立自己独特的形象，首先要从经营理念上与别的企业区别开来，连锁店也一样。企业理念的内涵是指一个企业的宗旨、经营哲学、价值观念和中长期战略。连锁企业的经营理念完全应该从消费者的立场出发，这是所有连锁店的共同之处，即必须提供给消费者舒适的环境、便捷的服务、全新的信息和衷心的关怀。理念系统首先应进行理念的定位，即考虑本身在市场中的目标公众是谁，然后才能将自己定位，并塑造出自身的企业文化。
- 4.3.2 视觉系统 (VIS)：这是指连锁店所有的暴露部分留给公众的印象。主要包括企业的名称、标志、商标、标准色、标准字，等等。连锁店的视觉识别的一个基本要求便是能反映公司的理念。一个好和 VI 形象，对于快餐来讲往往能起到事半功倍的作用。
- 4.3.3 行为系统 (BIS)：消费者最能形成感知印象的渠道来自行为系统，如一个店的经营风格、人员服务及管理，行为系统最集中的体现在于连锁店的操作手册。目前，麦当劳有 2.5 万个技术软件构成了其行为管理的连锁体系。
- 4.3.4 企业形象应是视觉、行为、理念三个层面的共同推进。企业形象的实施要进行费用与效益的综合平衡，不能实施超越企业实际能力的费用投入。初期可重点实施企业理念识别与企业行为识别及简单的视觉识别(应用设计项目侧重于店面、环境、产品包装相关方面)；中期对与顾客有相当关联的应用系统细项进行统一设计；后期进行全面的 CIS 导入。
- 4.4 服务策划：服务是品牌成功的核心要素。麦当劳的金色“M”拱门及形象设计固然有极大的诱惑力，但其成功的关键在于 C(清洁)、S(服务)、Q(质量)、V(价值)的服务特色。
(参考附件七至十) 对于服务需要未来进行专案的策划，本建议书暂不涉及。
- 4.5 产品策划：产品是品牌成功的基础要素。完美的食品组合将是企业生命力和成长能力的重要构成。产品策划的一般原则为：
 - 4.5.1 对于单一品种来说，美味是首要的。
 - 4.5.2 产品应具有良好的形态、稳定的质量和科学的营养构成。
 - 4.5.3 用餐器具和包装的精美、安全、完备，并满足长期使用。
 - 4.5.4 食用方式相对简便。
 - 4.5.5 创意产品名称应具有鲜明的个性、强烈的吸引力和良好的亲和力。
 - 4.5.6 品种不应过繁，应体现少而精的特点。象麦当劳、肯德基这样的成功品牌，固定的品种也不过二、三十个。
 - 4.5.7 主餐、辅餐、饮料既容易合理搭配，又能体现不同口味风格。
 - 4.5.8 两三种食品所组成的套餐价格具有竞争力。
 - 4.5.9 产品必须实现标准化。
 - 4.5.10 对于产品组合需要建立在市场调查、研发、测试、改进、定型的基础上进行专案的策划，本建议书暂不涉及。
- 4.6 店面形态：店面的形态是可以设计和创造的，这里提供三种可供参考的形式：
 - 4.6.1 快餐店：需要有理想的地理位置、较大地营业场地和独立的厨房和相关配套设施等硬件条件，店堂面积一般不小于 200 平米。
 - 4.6.2 便当店：主要以外卖与送餐为主，具有现场加工能力，同时具有较小的用餐场地，店堂面积一般不小于 50 平米。
 - 4.6.3 外卖店：纯外卖与送餐形式。具有理想的外卖窗口，具备简单的现场加工能力和送餐设备设施，可以没有用餐场地，面积一般不小于 20 平米。

- 4.6.4 店面形态的选择应考虑的因素为：①资金能力：不同形式的店面对资金的需求是不同的，资金能力的大小将限制开店的规模和扩张的速度。②未来扩张的方式：当企业进入快速扩张时，是选择自营还是选择加盟，当考虑加盟方式时，店面形态将决定对未来可能的加盟者的实力要求。③门店开发难易程度：不同形态店对选址的要求是不同的，这也将影响未来发展空间。④产品特色及服务特色：如产品是否便于携带、服务方式是否多样等。
- 4.6.5 店面形态的基本要求：①清洁的环境：通过硬件的保障与维护 and 标准化的清洁作业来实现。②宜人的氛围：通过光声色味等的有机结合来实现。③便捷的服务：通过对科学的卖场设计、完善的设施、人员培训等来实现。
- 4.7 开店策略：可以分为三个阶段：
- 4.7.1 第一阶段：时间不少于一年，开店目标达到或超过 11 家。这一阶段主要是试点经营。主要是针对不同地点、不同季节做试验，获得实际经营经验和不同类型地点的经营潜量方面的认识，得到相对完整的经验和数据。并最终修正基本的业务概念和完成相关软件的初步建设。从试点经营中还可发展出最具效率的财会制度、存货管理和存货控制方法等。同时为制定一本详尽全面的操作手册提供基础。
- 4.7.2 第二阶段：时间一般为一至两年，门店规模达到或超过 40 家。这一阶段主要是体系磨合。可以尝试不同区域的扩张，并努力通过体系运营整体水平提升与系统完善，使业务模式趋于成熟。
- 4.7.3 第三阶段：快速扩张期，在第一、二阶段的基础上，通过加盟、转让等多种形式全面扩张。在具体开店操作中应采用区域集中开多家店，形成局部竞争优势的“面”式开店扩张方式，而避免一个地区开一个店这种“点”式开店扩张方式。
- 4.8 选址原则：店址规模大小、所处地点、占用方式和成本高低，直接影响着目标市场、促销策略、商品构成等，故每个店址都应作全面准确的评估。
- 4.8.1 理想的店铺位置所应具备的条件：店址类型可以从地理位置、竞争等不同角度予以区分。1、从地理位置出发，店址可分为商业中心型、准商业中心型、商务中心型、交通枢纽型和居民小区型等几类。①商业中心型店址。位于全市性的繁华商业区，这里各类商业、娱乐、服务设施林立，人流、车流密度最大，相应地店址的辐射力强，商圈范围也比较广泛。此类店址适合于各类店的开设。②准商业中心型店址。位于地区性商业中心，有重要的交通干线相联结，顾客流量较全市性商业中心少，尤其是流动顾客数量很少。③商务中心型店址。主要商务办公集中地，随着各大城市 CBD 的硬件建设，其潜力将逐步增加。④交通枢纽型店址。主要指车站、机场、码头等，主要是流动顾客。⑤居民小区型店址。位于大型居民集中居住区内，为小区生活配套设施。2、从竞争的角度出发，店址又可分为竞争型和孤立型两类。①竞争型店址。指同一商圈内有竞争对手存在。②孤立型店址。正好与竞争型店址相对，商圈内没有上述两类竞争对手存在。上述各类型店址各有利弊，如租金低的地段客流少，而客流多的地段房产价格又极其昂贵；竞争对手少的地段往往缺乏商业吸引力，而商业吸引力大的地段又总是拥挤着众多的竞争者，且觅得合适的店址非常困难。
- 4.8.2 备选店址一旦确定，就需着手进行评估。评估应该具体，首先是要确定评估项目，其次是进行定量化评估，最后作出相关分析并选定店址。主要包括：①往来行人。②公共交通设施与路况。路况指路面的宽度、交通拥挤程度以及有无交通管制等，它不仅与客流有关，也与门店上货速度有直接关系。③停车场面积。规模较大的店必须有专用汽车停车场。④商店结构。⑤商店能见度。⑥坐落位置。位置概念一是指距离市中心的远近；二是指距离居民区或交通干线的远近；三是指坐落于某一地

段的具体位置，如拐角、中心、十字路口等。位置与地租增减，客流密度等密切相关。⑦面积大小及其建筑结构、形状。⑧建筑物的新旧程度与装修成本。⑨有无城建规划限制。如有无良好的水电、下水道、煤气、暖气等设施条件；是否位于规划线之外；有无绿地限制；能否加盖临时建筑等。⑩房地产价格与利用方式，利用期限。对上述各项目应视其重要程度，运用加权平均的统计方法，排出全部候选店址的得分顺序，作为决策依据。对于排位在前的店址，还须作进一步的相关分析。分析内容主要有：销售前景分析；竞争地位分析；吸引力分析；与其他类型商店的组合与相容能力分析。在作上述评估和相关分析后，就可对店址作出最后的取舍。

4.9 手册制定：手册是保障门店正常运营所必备的。手册中包括日常经营业务所需的各个细节方面的指导资料。具体说来，一份能提供良好指导的手册应包含如下内容：

4.9.1 简介。手册的第一部分应是对业务的基本特征和经营理念的简要介绍。

4.9.2 基本概念：手册中应明确规定业务经营所表现的服务形态、产品形态、硬件状态等。

4.9.3 经营指令。此部分内容包括：营业时间；交易方式；员工职责；对营业场所风格的要求；员工工作安排；可以做和不可以做的各种行为的清单；对员工仪表的要求（如制服）；员工培训程序；招聘和处罚员工的程序及需遵守的义务；存货管理；产品标准（数量标准和质量标准）；制作方式和程序；定价规定；服务标准；顾客抱怨处理程序；日常清洁工作；现金管理；广告和市场营销：包括对售货现场广告、营销和推销技术方面。手册中应重点对作业程序和标准加以详细地描述，同时还应提供各项相关的参考样本和记录规范格式，如各种检核表和记录表单等。

4.10 营销策略：在营销方面，应注意品牌的长期建设与业绩的短期促进之间的协调与互动。对于品牌的长期建设，要通过平常的日积月累。而短期业绩的促进则要通过灵活多样的手段来达成，这一点的保证必须通过未来组织机构中相关职能的建设来提供强力支持。这里许多成功品牌给予我们很好的启示。（参考附件十一至十二）

4.11 IT建设：现代连锁企业的运营与管理，必须依靠先进的计算机管理系统的支持。其软件开发与硬件配套将是未来投资的一个重要构成。

5 可能的盈利点：

5.1 正常营业收入。

5.2 未来加盟业务收入。

5.3 未来衍生产品的收入。

5.4 未来品牌（所有权或使用权）转让收入。

5.5 未来专利或技术转让收入。

5.6 未来股份转让收入等。

6 资源保障：任何一种形式的项目开发或业务扩张都必须基于一些基本的前提。

6.1 充足的资金保障：广泛的融资渠道、较强的融资能力和完备的风险投资管理体系等。

6.2 科学的组织形式：合理的股权结构、公司体制和高效完善的组织体系等。

6.3 先进的运营模式：适宜、有效的程序规范，良好的执行能力等。

6.4 技术研发能力：稳定充足的资讯渠道、快速的市场反应能力、较高的研发水平和成果转化生产能力等。

6.5 人力资源保障：引进、培养与教育机制、激励与约束机制等。

7 综述：

7.1 探索自营业态的扩张，建议进行快餐连锁业态的有益尝试。

7.2 在产品选择上，研发米粉类快餐食品将具有良好的市场前景。

7.3 对于未来店面形态的选择，建议可以对不同规模、不同形态店同时进行试验经营，然后再作出选择。

- 7.4 对于本建议书涉及投资方向和项目内容，决策层应作出相关的决策，以便对项目方向进行调整或进入更深层次的研究与策划。

中式熟食加工制品项目开发
(暂略)

附件一：

方便面，你还能卖什么

研究表明，“快餐食品／半成品”将是我国未来十大消费热点之一，方便面（即食面）作为最普及的快餐食品当然位列其中。巨大的人口基数，迅速提高的经济收入，越来越快的生活节奏使得90年代的中国大陆逐渐成为世界上最大的方便面新兴市场。竞争分布在高、中、低档三个市场，从90年代初的一枝独秀，到中期的两强相争，再到世界之交的群雄并起，竞争程度愈演愈烈，然而竞争方略与手段却未见提升，也没有产生出真正的行业领袖。

目前方便面市场竞争的主要着眼点不外乎以下几点：

一、口味——饮食产品的第一要义。从牛肉、猪肉、鸡肉、海鲜到麻、辣、香，各种口味似乎应有尽有。有家知名厂商甚至将原本做得非常成功的牛肉口味又发挥出若干个并无鲜明特色的衍生口味，结果消费者大都在货架前为开弄清“到底哪个更正宗”而困惑，延长了购买决策时间，给竞争对手以可乘之机。每个特定题材的生命力和容量是有限的，正如一根橡皮筋，过久或过力的拉伸必然使其变得松弛无力。

二、包装——不得不做的表面文章。除了从袋装、碗装、桶装到套装这些规格款式的变化外，最值得注目的还是平面设计风格的改进：从最初千篇一律的“品牌+简单图案”，到引入CIS系统理念，再到近期注重发掘文化与倡导绿色环保概念的富有艺术美感与体现社会责任的包装，的确向前迈进了几大步。但是仅靠包装上的变革对销售量的提升是极为有限的。

三、促销——市场上的短兵相接。从各种媒体广告、让利、折扣、有奖销售到赞助活动，忙忙乎你方唱罢我登场，只要是市场上略有名气的，谁也不甘示弱。但广告总也跳不出“垂涎三尺、狼吞虎咽”的粗浅诉说，各种营业推广、公关活动对日趋成熟的消费者来说已是见怪不怪。

四、价格——柄公认的双刃剑。以价格作为竞争手段可以说是方便面市场上运用最频繁、短期效果最快、引发争议最多的一种行为。长期的同质低效竞争加上生产技术老化，恶化了整个行业的发展环境，看似热热闹闹，实则并无多少新意。目前消费者选择某种产品并非因其独特的产品利益，更多只是出于对某个品牌在一定时间内的偏爱而产生的习惯性购买。在“相同品质，逐渐降价”，而因社会、经济原因生产成本却有所上升的夹击下，行业的整体盈利能力下降，弱者折戟沉沙，强者苦苦支撑。整个方便面市场的总体特征是：面面俱到，面面相似；强者不强，弱者太弱。

方便面市场毕竟是一个新兴市场，消费者多元化的需求层次和专业化的需求内容正创造着巨大的商机。谁能审时度势，率先提出全新的USP，谁就能出奇制胜，甚至重整河山。以下几点思路不甚成熟，企业不妨作为一个参考：

一、菜谱。中国人是一个非常懂得享受生活的群体，几千年的文明史积淀了博大精深的饮食文化，虽然目前两、三料包的高档面在命名构思上已接近这个层面，但其物质表现形式却过于干巴，并不能激起人的食欲，所谓差之毫厘，失之千里。设想，如果能够像在餐馆里享受一份佳肴那样，舒展的面饼之上再添一层腾着香气的“宫爆鸡丁”，而不只是将一些干菜叶、肉干甚至“肉精粉”撒在开水里就算完事，那该有多诱人。“把餐馆放进口袋里”，这个题材下面大有文章可作。当然它已不仅仅一个新的产品创意问题，必然也同时对食品保鲜与包装技术提出新的挑战。

二、爱心。目前，方便面的主要最终消费者是诸如加班职员、差旅人员、打工族、学生、独居老人、住院病人这类离开家庭生活的群体（即使家庭储备也是为了无人做饭的特殊情况），因此在人们的印象中，方便面几乎成了“艰苦”的代名词。这种低层次的总体形象定位极大的压缩了产品所承载的利益空间，可以说，方便面若不走出只是“充饥、果腹”的低档形象，就永远难以真正找到行业的持续发展之路，当然更谈不上引导消费潮流，塑造新型饮食文化。调查发现，很大部分的最终消费者并非亲自购买，比如往往是父母为孩子，子女为老人，妻子为丈夫，家庭为患者，另外就是情侣一同购买。她（他）们购买这类产品的同时也是为了传递对接受者的一种关爱，影响其决策的不光是口味，更关心的是营养效果，这也属于一种专家型消费现象。因此，按照最终消费者的生理特点可以设计出两个独特的产品利益点：“营养丰富”（足够成长发育或能量消耗之需）和“口味平和”，（易于老、弱、患者消化吸收）。若再针对购买与消费异位这一特殊现象及心理进行品牌、包装、营销上的策划，形成合力，则能产生功效倍增效果。消费者在享用方便面时，不仅能品尝到精美的味道，而且还体味到了亲友对自己的浓浓温情，弥久日深；

购买者也藉此得到心灵上的安慰与满足感。因此人们乐于买、乐于送、乐于享用，而这时企业已不再仅仅是简单的推销产品，同时也是在传播着一种人文精神。“简单中的不简单”又是一个大题材。

三、民俗。方便面不是“汉族面”，相反，我国的几个主要少数民族不仅在传统上有着悠久的面食习惯，而且由于独特的生活环境，使得他们的饮食方式本身带有明显的快餐特点。只要产品设计注意吸收民俗精萃，应该很有前途。例如在西北地区，有清真特色的方便面就颇受穆斯林群众和当地汉族群众的欢迎。实施西部大开发战略不仅仅是一个经济发展的过程，同时也是一个社会进步的过程，新的生活方式与传统饮食习惯相结合将为食品行业提供一个大有可为的空间。

四、不卖面。当生产商们正在埋头研究消费者对不同口味的喜好时却忘记了一个最大的口味差异：**北方人喜欢面食，而南方人喜欢米食；甚至喜欢面食的人也会区分是面条还是面馍，喜欢米食的人也会区分是米粉还是米饭。以前别无选择的时候消费者只知道有“方便面”，而一旦产生替代性的竞争产品，将会本质性地改变方便面和方便食品的市场格局。事实上现在市场上已经出现了方便饭和方便粉，其口味、包装正如其出现本身一样具有吸引力。可以预料，只要企业在生产工艺、成本控制、营销策划上再上一个台阶，酣战中的方便面企业会立刻感受到釜底抽薪的威胁。但上述替代产品在生产工艺、设备上与方便面有诸相通之处，所以其优势并不突出。相对强者如能及时调整布署，实施一体化产品组合策略，利用自身优势，抓住已发掘出的商机，将有可能获得巨大成功。**

方便面是个扑朔迷离的市场，不同的观察视角会得到不同的心得与感悟，但在过度竞争的情况下，参与者的眼中已没有顾客，只有对手。企业惟一能够避免在硝烟中迷失自己的方法是——永远以消费者为中心，认真研究他们的需求，并以此为一切工作的出发点。思路不同，出路不同。

附件二：

“康师傅”发迹大陆

一拨儿名不见经传的宝岛门外汉用心计使“康师傅”火起来

在我国方便面市场上，“康师傅”、“统一面”和“一品面”已成三足鼎立之势。相比之下，“康师傅”更是抢摊夺地，咄咄逼人。在许多地方，“康师傅”简直成了方便面的代名词。

难怪，台湾《中国时报》的老记们也盯上了“康师傅”在大陆的打拼，将其发迹的历程曝光揭秘。

据报道，首创“康师傅”方便面的是坐落在天津经济开发区内的一家台资企业。其投资者是台湾的“顶宏集团”，他们之中90%是彰化县永靖镇人，平均年龄40岁出头，大多数股东在台生产、经营工业用蓖麻油，并不熟悉食品业，而且在岛内也不那么风光，是一批所谓“名不见经传”的小业主。

顶宏集团的一位董事透露，1987年底，他们原本计划到欧洲投资。动身前，台湾当局宣布开放大陆探亲，他们灵机一动，立即改变行程，决定在大陆市场寻求发展的契机。开始，他们并不清楚搞什么行当最能走红。经过大陆之行的实地调查后，发现改革开放后的大陆，经济建设搞得如火如荼，“时间就是金钱”的口号遍地作响，人们的生活节奏日趋加快。于是，一个新点子涌上他们脑海：为什么不去适应大陆的快节奏，在快餐业上寻求发财的机会呢？当年，日本的日清公司抓住50年代后期日本经济腾飞时机，开发出方便面而大获成功，我们为什么不去占领大陆的方便面市场呢？经过冷静的分析，顶宏集团决定以开发生产新口味方便面作为在大陆打拼的拳头。

极富商品意识的台商，出师先算，冥思苦想要给新口味方便面取个吉利的名字。想来想去，淘汰了不少品牌。后来有人建议用“康师傅”，因为“师傅”是大陆人对专业人员的尊称，使用频率和广度不亚于“同志”。同时，顶宏集团过去生产经营过“康莱蛋酥卷”，有一定的知名度，方便面姓“康”，与“康莱”可以“称兄道弟”。此外，“康师傅”方便面有个“康”字，也容易引起人们对“健康”、“安康”、“小康”等心理联想。后来的实践证明，“康师傅”这个取名确是个好点子。“康师傅”方便面经广告媒体一阵爆炒，便不胜而走，“康师傅”三字差不多成了方便面的别名。

新产品要名副其实，才能真正赢得市场。为了使“康师傅”在大陆市场畅通无阻，必须要在“大陆风味”上下功夫。在这点上，顶宏集团的策划者采用了“最笨”、“最原始”的办法——“试吃”来研究方便面的配料和制作工艺。他们以牛肉面为首打面，先请一批人试吃，不满意就改。待这批大陆人接受了某种风味后，再找第二批大陆人品尝，改善配方和工艺后再换人试吃，直到有1000人吃过后，他们才将“大陆风味”确定下来。当新口味的“康师傅”方便面正式上市销售时，消费者几乎异口同声地说：“味道好极了！”一年后，“康师傅”在北京、天津、上海、广州等大城市火爆，台湾报纸惊呼顶宏集团的创举，乃“小兵立奇功”。

说顶宏集团是“小兵”，是相对台湾食品业的巨子“统一集团”和“一品集团”而盲的。尤其是“统一集团”，可说是台湾食品业的龙头老大。然而，这位老人在大陆生产经营方便面却不很理想。其实，“统一”与“顶宏”差不多是同时到达大陆的，但是他们在营销策略上犯了一个决策上的错误。他们采取了“以货试市”的路线，先把岛内最畅销的鲜虾面端出来，想让大陆人尝尝“台湾风味”，过过现代快餐食品之瘾。谁知是“剃头匠的挑子——一头热一头冷”，大陆消费者对鲜虾面敬而远之。接着，他们又换上岛内排名第二、第三的方便面，依然是一厢情愿。在惊异两岸同胞的口味差异如此之大后，“统一”老大哥这才想起“入乡随俗”的古训，放下“台湾架子”，进行“风味大陆化”的研究，并策划后来居上的市场营销方案。然而，“统一”集团中的“曹孟德”想以龙头老大的身份一统方便面的天下已非易事了。

附件三：

中国快餐业发展趋势（国家内贸局，2000-10-12）

内贸局服务消费司于4月18日至20日在北京召开了第六届中国快餐业发展研讨会。我们召开这次研讨会具有承前启后、继往开来的特殊意义。韩明司长参加研讨会并就中国快餐业的发展问题讲了三点意见：

一、肯定成绩、鼓足干劲上台阶

回顾中国快餐业的发展，在社会各界和快餐行业的共同努力下，历经十余年的艰辛探索，不断进取，使我国快餐业取得了迅速发展和积极成果。主要表现为：

（一）完成了对现代快餐的基础认识。从肯德基、麦当劳进入中国市场，揭开了我国现代快餐的发展历程，推动了传统中式快餐向现代快餐的发展步伐。广大快餐企业和相关部门在借鉴中起步，在摸索中积累，在挫折中前进，付出了极大的艰辛与努力，初步形成了中国现代快餐的概念、特征和发展思路，完成了产品结构、市场定位、管理模式、经营方式和相关部门配合等方面的基本探索与理性认识。《中国快餐业发展纲要》的制定历经近三年的时间，较好地概括了各方面的观点，是对前一时期现代快餐发展的总结与归纳。

（二）初步形成了现代快餐的发展思路。以标准化、工厂化为目标，以连锁规模化途径，以管理科学化为基础，结合快餐自身特点和运用知识经济现代手段发展现代快餐的模式已成为行业发展的主流，构筑了现代快餐的基本特征，并在全国各地众多快餐企业的实践基础上，在各方面的支持配合下不断得到扩大与发展，为现代快餐的发展创造了有利的条件。

（三）保持了快餐市场强劲的发展势头。在1996年，全国专业快餐公司只有800个左右，快餐网点40万家，快餐业年营业额约400亿元。到1999年，全国快餐企业与经营网点达80多万家，快餐业营业额实现750亿元，营业额比上年增幅20%以上，高于餐饮行业7个百分点。网点与营业额的快速增长充分显示出海内外快餐业投入和快餐市场的不断扩大。目前，快餐业已成为社会发展和人民生活中的基本需求，成为支撑餐饮业持续发展的重要力量和新的经济增长点。快餐业的持续快速发展为满足市场需求，服务大众生活和扩大内需，开拓服务消费市场做出了积极的贡献。

（四）经营领域不断拓宽。经过多年的实践和探索，我国快餐业发展面向社会提供更加广泛的供应服务，经营方式和服务领域不断拓宽。从店面形式上看，有连锁店、便餐店、社区店与送餐、外卖、小吃广场等。从服务对象上看，从流动人口、外出人口为主向单位后勤与家庭厨房延伸。从品种结构上看，有餐饮成品、半成品、方便食品等等。快餐已成为主食工程、早点工程、餐桌工程、厨房工程的重要内容。快餐内涵更加丰富多样，服务功能不断增强，地位明显提高。

（五）形成了一批市场欢迎和认可的快餐企业。随着快餐行业的发展和现代快餐模式的建立，全国大中城市都涌现出一些典型的代表企业。如上海新亚大包、北京马兰拉面、香妃鸡、深圳面点王、东北饺子王、桂林米粉、郑州烩面、西安老孙家羊肉泡馍等。虽然，这些企业的发展仍需接受市场的考验和不断发展完善，但已初步具备了发展的良好基础，得到消费者的认可与欢迎。各地快餐企业的发展壮大，有力地显示出我国快餐业特别是中式快餐发展的前景与希望。

（六）中式快餐发展的产业化进程加快。中国快餐发展的实践证明，联合起来，加强合作，走产业化发展道路，共同促进快餐市场的发展是十分必要的。行业内外对这一点的认识更加明确，联合联动的呼声与趋势更为强烈。通过一至六届快餐研讨会和两届快餐博览会的召开，聚集了更为广泛的基础力量。海内外快餐企业、供应厂商、科研、

教育和政府部门、新闻单位等齐心协力共创中国快餐发展的大业，使快餐发展势头越来越好，越来越实，产业链中的各相关因素都已进入快餐行业，通过组织协调和合理运作，必将带来产业化发展的新局面。

中国快餐业发展取得的这些成绩，是社会支持和行业上下共同努力的结果。同时，我们也应该看到，现代快餐业的发展不是简单地以开店多少和网点多少来衡量。中国快餐的发展需要社会和外部大环境的配套支持，更需要解决深层次的内在问题，肩负着完成我国烹饪工业化、快餐产业化和餐饮管理现代化的历史使命。从这方面看，我国现代快餐的发展仍然任重道远，需要我们鼓足干劲，不懈努力，再上新台阶。

二、正视问题，克服困难求发展

当前，我国快餐业发展中存在的主要问题是：

(一) 社会发展的大环境对快餐业仍有一定的制约因素。主要表现在：第一，我国的经济发展仍处于发展中国家水平，处于市场经济的初级阶段，人均收入不高，1999年全国城镇居民可支配收入人均5854元，农民收入2000多元，快餐业的发展受到消费水平与消费能力的制约。第二，地区和人均发展不平衡。从地区看，深圳、广州、上海等城市人均收入去年超过一万元，一些中西部地区人均收入不到5000元。体现在快餐业发展上，沿海城市较内陆与中西部地区发展要快，大城市要比中小城市快。即使在一个城市中，消费水平不一和发展不平衡的特点也很突出。第三，对连锁快餐发展的社会配套支持不足，市场法规不健全，配送系统不完善，消费环境不规范，企业投入与发展基础还不强。第四，我国经济结构的调整，一大批下岗职工的出现，仍需解决基本的生活保障问题，家庭预期支出较大，消费需求不旺，市场仍需引导和开拓。所以，快餐作为社会发展达到一定阶段的产物，需要与社会发展同步。从目前情况看，适度发展的因素较多，但是随着社会的不断进步与发展，潜力依然很大，前景也将越来越广阔。

(二) 中式快餐发展受基础条件的限制，进展较慢。从总体上看，中式快餐企业发展的资金支撑、技术开发和管理体系问题是当前面临的主要问题，还难以保证在连锁推进的过程中开一家店，生意火一家店，生存一家店。一旦一家或几家店出现问题，企业就难以承受负担，往往陷入经营的被动局面。而行业上的基础条件，人才保证与理论指导方面又未跟上，使更多的中式快餐企业苦于认识和人力上的不足，发展到一定程度，再上台阶、求发展就很困难，造成品种开发缓慢，科技水平不高，管理与培训体系薄弱的状况，发展速度也受到限制，步履艰难，规模效应难以发挥，与社会需求存在差距。

(三) 社会化组织程度低，产业化推动仍未形成。快餐业发展需要社会化与产业化的推动，才能提高实力，增强合力，最终形成竞争力，步入良性发展轨道。而我国快餐业的社会化组织程度仍然较低，一方面是企业间分散闭塞，各自为主，没能形成联合体，这种局面虽有所改善，但以投资与利益为主体的联合联动仍未有突破性的进展。另一方面专业性组织和相关的社会服务性机构发展缓慢，也未能对行业与企业发展起到有力的指导与支持作用。第三，相关行业的产业链条作用更多地处于供需关系方面，没有形成社会化大生产所要求的集合能力，相互支持具有局限性，使不断提高的社会消费需求与以小生产为主的经营方式之间的矛盾比较突出，对行业的大发展产生了约束作用，尤其是使中式快餐向标准化、工厂化、规模化与科学化目标推进过程中的条件和基础都有待加强。

我们应当承认，要解决中国快餐业发展中的一些深层次的矛盾与问题，还需要一定的条件和时机。但是，发展快餐业的社会基础已经基本具备，社会需求日趋增强。我们要正视存在问题，积极克服困难，继续大胆实践，努力使中国快餐业取得更大的发展与进步。

三、抓住机遇，全面推动中国快餐业走向 21 世纪

2000年是世纪交替之年，人类即将步入21世纪。新世纪的到来，给人类发展带来了新的机遇，也带来了新的挑战。新世纪将是知识经济为特征，我国社会经济全面发展的世纪。在新世纪中，随着我国社会不断进步，人民生活从温饱型向小康型的转变和服务社会化、专业化水平的提高，餐饮服务消费也将不断增强，快餐业发展的社会环境与自身条件更加成熟。我们必须抓住新世纪给我们带来的新机遇，全面推进中国快餐业向社会化、国际化、多样化和产业化方向发展。

快餐的社会化，主要表现为全社会对快餐投入、经营与消费的更加广泛性。社会需求将以面向家庭厨房与家庭消费为主，以减轻和替代家务劳动的辛劳。快餐经营将面向社会各阶层，快餐的经常性消费将占居主流，快餐市场不断拓展，营业额占餐饮行业比例继续提高。快餐的国际化，随着我国加入WTO后，快餐市场的国际化进展进一步加快，服务消费领域将进一步开放，外资企业与外来资本的进入将更为迅猛。外资企业通过与内资企业的入股合

资等，促进资本的融合，使快餐企业难以简单用内外性质区分，兼并联合的趋势加强，加盟连锁推进的步伐加快。同时，中式快餐的品种、品牌与企业也将走向国门，进入到国际市场参与竞争，国际规则与运行手段将广泛采用，中国快餐市场更加开放，中式快餐企业将面临更大的挑战与机遇。快餐的多样化，主要体现在经营品种、经营方式与服务形式上更加突出多样化。个性化加强，品牌与文化内涵更为重要，市场更趋丰富多彩。消费需求档次不断提高，追求品质、品牌与营养健康、绿色消费成为时尚，企业经营特色与市场细分化的特点日趋明显，创新经营更加普遍，送餐、外卖与网络餐厅等直接面向家庭的服务不断看好，各种营销手段广泛采用。快餐的产业化，主要是指相关的工业、农业、教育、科研等多部门的联合加强，分工合作，优势互补，以资本为纽带，发挥整体优势，社会化组织程度明显提高。社会与行业分工更加专业化，服务机构与协会组织在企业发展中的作用越来越突出。行业发展条件与社会环境更加完善，快餐工业化与现代化水平明显提高，产业化逐步形成。

韩明司长指示，我们当前应着力抓好以下几个方面的工作：

(一) 大力推进“厨房工程”建设，不断开拓快餐市场。

“厨房工程”是以减轻和替代家庭厨房劳动负担为核心，以提高人民生活质量为目的，通过发展面向家庭服务为主的大众化餐饮的一项便民利民为民的系统工程，是“菜篮子”、“米袋子”工程的延伸。开展“厨房工程”建设对推动社会进步和满足人民生活，开拓市场，促进餐饮服务的产业化与现代化都具有重要意义。早点、快餐、送餐、大众宴席和外卖成品、半成品、方便菜品都是其中的重要内容。快餐作为广大消费者提供日常基本生活服务的大众化餐饮，是“厨房工程”建设中的一支骨干力量。内贸局继早点工程之后将大力推进“厨房工程”建设，把快餐作为一项重点工作来抓，希望广大快餐企业为“厨房工程”建设做出积极贡献。

“厨房工程”的发展也是快餐发展社会化的具体体现。我国快餐业的开拓与发展正向家庭与单位后勤服务延伸，这是快餐业发展面临的大市场。家庭餐桌经济越来越发展，学生营养餐和高校后勤社会化改革也给我们提供了一个机遇，虽然经营发展中还有很多问题，但作为一种发展方向需要引起我们的重视与努力。快餐发展的多样化使其服务领域拓宽，发展的空间越来越大。所以，纳入“厨房工程”建设和家庭单位后勤社会化中来是行业与市场发展的需要，也是快餐业自身发展的需要，对开拓经营、创新经营十分重要。我们将就“厨房工程”建设与相关部门一齐做好发动引导、总结交流和政策支持等工作，使快餐业取得新的发展。

(二) 积极实施品牌战略，提高行业经营水平。

没有品牌就没有市场，更难以走入国际。面对 WTO 的挑战和国际化发展的趋势，我们必须加大品牌战略的推进，提高竞争能力和行业发展水平。品牌是企业综合力的体现，为了塑造品牌，我们在企业文化、内部管理、菜品质量、经营方式、形象塑造和企业实力等各方面都要下功夫，加强企业自身的积累与完善。要处理好生存与发展、投入与产出和内涵与外涵的关系，在不断增加内涵的基础上，积极扩大外延，大力发展现代连锁业态，实现规模经营和规模效益，更好地形成区域品牌、全国品牌和国际品牌，满足市场需求。特别要重视老字号企业和传统烹饪文化的弘扬与发展，突出中华民族饮食文化的继承与发扬，使中餐更好地走向世界，不断提高经营质量与国际地位。

(三) 抓管理、重培训、练内功，努力提高科学水平。

企业要发展，管理与人才是关键，是企业发展的重要支撑点与基础保证。目前，中式快餐企业的管理与人才是制约行业发展的重要因素，我们必须引起重视。朱总理提出今年是管理年，我们要下功夫强化快餐企业自身的管理与人才的培训，初步形成一整套的科学管理体系，培养一批现代企业的技术与管理人才，不断提高企业科学技术水平。在这方面，我们也将不断加强工作，调动各方面力量，在培训、交流、考察和教育研究等方面，为企业做好支持和服务，加强相互促进，共同提高行业的管理水平与人才素质，以更好地迎接 WTO 对我们带来的新的挑战。

(四) 进一步推进产业化进程，努力创造良好的社会发展环境。

提高社会化组织程度，推动快餐产业化发展是我们的一项重要任务。我们要着重抓好三个方面的工作：一是进一步加强企业间、部门间、行业间的联合，促进以资产为纽带的经济实体的建立和形成，尽快改变散兵游勇、各自为战的状况。二是推动社会配套部门和行业的发展，为快餐业发展提供良好的基础条件与外部环境。三是加强市场法规建设，完善相关的标准与政策，为产业化发展创造一个公平规范的政策环境。四是支持和加快协会组织和服务机构的建立。中国快餐业协会筹备组要抓紧工作，争取专业组织的早日成立，为行业发展服务，充分发挥与调动社会广泛力量，共同为中国快餐业的发展而努力奋斗。

附件四：**《连锁店经营管理规范意见》（一九九七年三月二十七日国内贸易部发布）**

第一条 连锁店指经营同类商品、使用统一商号的若干门店在同一总部的管理下采取统一采购或授予特许权等方式实现规模效益的经营组织形式。

第二条 连锁店应由 10 个以上门店组成实行规范化管理必须做到统一采购配送商品、统一经营管理规范、采购同销售分离。全部商品均应通过总部统一采购部分商品可根据物流合理和保质保鲜原则由供应商直接送货到门店其余均由总部统一配送。

第三条 连锁店由总部、门店和配送中心构成。

(一) 总部是连锁店经营管理的核心必须具备以下职能:采购配送、财务管理、质量管理、经营指导、市场调研、商品开发、促销策划、教育培训等;

(二) 门店是连锁店的基础主要职责是按照总部的指示和服务规范要求承担日常销售业务;

(三) 配送中心是连锁店的物流机构承担各门店所需商品的进货、库存、分货、加工、集配、运输、送货等任务。配送中心主要为本连锁企业服务也可面向社会。

第四条 连锁店包括下列三种形式:

(一) 直营连锁。连锁店的门店均由总部全资或控股开设在总部的直接领导下统一经营;

(二) 自愿连锁。连锁店的门店均为独立法人各自的资产所有权关系不变在总部的指导下共同经营;

(三) 特许连锁(或称加盟连锁)。连锁店的门店同总部签订合同取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权经营权集中於总部。直营连锁、自愿连锁和特许连锁这三种形式可以在一个连锁企业中相互交叉存在。

第五条 连锁经营的形式可在超级市场、便利店、专业店、综合商场等多种业态中实行。

第六条 连锁超级市场门店营业面积一般在 500 平方米以上;经营商品以肉类、禽蛋、蔬菜、水果、水产品、副食调料、粮油及其制品、日用百货为主其中经营肉类、禽蛋、蔬菜、水果、水产品及其粮油食品(包括上述商品的活体、鲜品、冻品、半成品、熟制品形式等)的面积占全部营业面积的 30%以上;开架自选售货出口处集中收款。

第七条 连锁便利店经营商品以食品、速食品、饮料、小百货、副食调料、粮油制品为主;以开架自选售货为主,营业时间在 16 小时以上。

第八条 连锁专业店主营类商品及连带商品占全部经营品种的 90%以上;以开架售货为主。

第九条 连锁综合商场门店营业面积一般在 3000 平方米以上经营商品以日用百货、服装、家用电器、食品为主。

第十条 连锁超级市场、便利店和综合商场必须使用电子收款机并逐步建立时点销售(POS)和电子订货(EOS)系统完善商业综合信息管理网络(MIS)系统。连锁超级市场和综合商场销售的非鲜活类商品中条形码的使用率(包括商店自制码)要达到 90%以上。

第十一条 特许及自愿连锁总部与门店签订的合同应包括下列事项:授权使用总部商标、商号的内容;统一采购、配送商品的内容;提供经营技术的内容;设立加盟店地点及目标市场的内容;门店装潢设计方面的内容;促销方面的内容;质量管理方面的内容;总部对门店实施财务监控及收取加盟费、管理费等方面的内容;公平竞争和保护知识产权的内容;合同的期限、更新与解除的内容;对违反合同的行为进行处罚的内容等。

第十二条 饮食业、服务业和生产资料销售业的连锁店由行业主管部门参照本规范意见另行作出规定。

附件五：**《关于连锁店登记管理有关问题的通知》（一九九七年五月三十日国家工商行政管理局发）**

各省、自治区、直辖市及计划单位、工商行政管理局、商委、商业(贸易)、物资、粮食厅(局)、集团总公司)、新疆生产建设兵团贸易局:

为了促进连锁店的健康发展现将连锁店登记管理的有关问题通知如下:

一. 设立条件

(一) 连锁店应由总部、配送中心和若干个门店组成;

- (二) 统一采购配送商品、购销分离统一质量标准实行规范化经营管理；
- (三) 总部应具备企业法人条件配送中心可以是总部内设机构单独设立的配送中心应由总部控股；及
- (四) 企业登记管理法律、法规规定的其他条件。

二. 连锁的形式

由总部全资或控股设立的门店在总部的直接管理下统一经营。

由总部参股设立或与总部无资产关系的门店通过与总部签订合同采取联营的方式或者取得使用总部商标、字号、经营技术及销售总部商品的特许权按照合同的约定共同经营。以下两种连锁形式可以在一个连锁店中共同存在。

三. 连锁店的登记注册

具备设立条件的连锁店由工商行政管理机关登记注册；未经登记注册的不得以“连锁店”名义经营。

连锁店的总部、配送中心和门店应向各自所在地工商行政管理机关申请登记注册。总部办理企业法人的登记配送中心和门店办理企业法人登记或营业登记。

四. 连锁店申请登记注册应提交的文件

连锁店申请登记注册应向企业登记主管机关提交下列文件：

- (一) 能够证明具有若干个门店的材料；
- (二) 总部关于设立其全资或控股的配送中心和门店的决定或者总部与其参股或无资产关系的门店签订的连锁经营合同；及
- (三) 企业登记法律、法规规定应当提交的其他文件、证件。连锁经营合同应规定合同双方的权利与义务并包括下列事项：授权使用总部商标、字号的内容；统一采购、配送商品的内容；提供经营技术的内容；门店装潢设计的内容；促销的内容；质量管理的内容；总部对门店实施财务监控受收取特许费的内容；公平竞争和保护知识产权的内容；合同的期限、修改、解除以及违约责任的内容等。

五. 连锁店的名称

配送中心以及由总部全资或控股、参股设立的门店其名称中可以使用总部名称中的字号。与总部没有资产关系的门店经总部同意也可以使用总部名称中的字号。总部的名称中可以使用“连锁”字样使用总部字号的配送中心、门店的名称也可以使用“连锁”字样。

六. 总部设立全资或控股的配送中心和门店持总部出具的文件直接到所设机构所在地工商行政管理机关申请登记注册免于办理核转手续。

依《公司法》设立的连锁店应依照《公司法》和《公司登记管理条例》的规定办理登记注册。

七. 本通知自下发之日起执行。本通知下发前已经登记注册但不符合上述要求的连锁店应当在1997年底以前依本通知予以规范。

附件六：

《关于连锁店经营商品有关问题的通知》（一九九七年六月二十五日发布）

各省、自治区、直辖市及计划单列市经贸委（经委、计经委）、商业（贸易）厅（局）、文化厅（局）、邮电局、工商局、新闻出版局、烟草专卖局：

为进一步推动我国连锁经营的健康发展，扩大经营商品品种范围，更好地体现为民、便民、利民的连锁经营方针，现就有关问题通知如下：

一、各地有关部门要从深化流通体制改革，更好地满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要的大局出发，在专营商品经营方面积极采取措施，简化手续，对具有一定规模和实力且经营管理比较规范的连锁店予以支持。

二、连锁店办理批准手续（或许可证）后，可以在主业经营的基础上，以便民为目的，经营书籍、报刊、音响制品，代售邮票、信封、明信片，代办公用电话等业务。

三、对于尚未取得某种专营商品经营资格的连锁店，总部及其门店均需办理有关经营批准文件（或许可证），具体可以由总部统一申请，审批机关在一个批件中予以办理；对于已经取得某种专营商品经营资格的连锁店，其门店不需办理同样的经营批准文件（或许可证），但需持有总部的相关商品经营批准文件（或许可证）复印件，由总部负责向有关部门备案，由门店向工商行政管理机关申请办理相关的登记。

四、连锁店要从专营商品的合法渠道统一进货，并由总部对门店实行统一配送；连锁店的总部及其门店非经特别授权不具有专营商品的批发经营资格（总部对其门店的配送业务除外）。

五、连锁店经营专营商品和代办业务要严格执行国家的有关政策、法规，接受有关部门的执法监督检查，门店在经营专营商品中出现的问题由总部负相关责任。

六、各地烟草专卖管理部门可以选择条件较好的连锁店比照上述精神，进行卷烟制品（包括进口卷烟）的经营试点，具体试点办法由国家经贸委会同国家烟草专卖局另行制定。

七、各地经贸委（经委、计经委）、商业（贸易）厅（局）要按照本通知精神，积极做好相应的协调工作。

附件七：

解开麦当劳的营销之钥（突破杂志，2001-03-30，作者：范碧珍）

1955年，世界第一家麦当劳由创始人Ray A. Kroc在美国芝加哥成立，现在，每天都有三家麦当劳诞生，快速扩展的惊人速度，使得金黄色拱门遍布全球，成为一个具有品牌魅力的连锁性品牌。



为了落实全球品牌的理念，台湾麦当劳首次把企业经营团队以讲师角色进入台大校园授课，其中，担任台湾麦当劳行销部执行协理陈薇雅讲授「麦当劳的营销」，这也是首次公开台湾麦当劳的营销经验。

商品与品牌的差异

品牌（Brand），是所有企业竭尽心力所期望建立的利基，在探讨麦当劳所拥有的品牌资产，他又是如何建立、维护、并增加品牌资产之前，必须先界定品名、商品及品牌之间的差异。

首先，什么是品牌？「品牌」建基于商品（或服务），但并非任何商品（或服务）都可以被称之为「品牌」。品名包括符号、名称或设计图样。商品的组成成分有产品特性、价格、功能等元素。而品牌，却是一种透过认知、经验、信任及感觉过程与消费者建立的关系，品牌与顾客的关系是独特且无法取代的。

大家都知道，当工厂生产出来的商品差异性愈来愈小时，顾客就会透过对品牌的认知，进行购买决策。「商品」是工厂的产出结果，顾客认知才是「品牌」价值所在。

尤其当市场竞争愈趋激烈，行销人员愈来愈相信利润与品牌的价值成正比，唯有巩固「品牌忠诚者」才能掌握成功之钥，而此须依据与顾客的关系建立，这来自于与顾客间各种沟通方式及态势。

麦当劳的基因

麦当劳在台湾十七年来所建立的品牌资产，完全遵循全球一致化的麦当劳血统，也可以说是品牌的基因，无论在全球各地，尽管文化不同社经环境有所差异，但仍会发觉全球麦当劳所传承的共通性，包括：

- * 欢趣 - 拥有「年轻心智」。
- * 童心 - 无论年纪、不分世代（Kid Inside）。
- * 血统 - 血脉中流动着蕃茄酱。
- * 博爱 - 为任何人服务。
- * 比任何人大，比任何人好。
- * 全球品牌，社区经营。
- * 自由 - 在麦当劳，自在做自己。
- * 视顾客为家族成员之一。

陈薇雅认为，麦当劳的品牌资产是由多面性耕耘所培育出的繁盛花朵。有了资产，表示有机会负债，倘若经营管理品牌的专业经理人不善尽照顾、培育、繁衍之责任，品牌的资产花，不但不会成长茂盛，还有机会枯萎、凋零。

一般来说，品牌的资产花是由包括品牌知名度、视觉联结、心智感受、使用经验、商品品质、与他人评价等元素所组成的顾客关系。

为了了解经营及评估麦当劳的品牌资产，麦当劳透过一系列质化与量化调查，定期且持续追踪麦当劳与顾客间的关系。

质化与量化调查相辅相成，以探索麦当劳的品牌资产

对顾客关系的基础量化调查，麦当劳称之为 Market Mind Study，采全省配额抽样方式，研究顾客外食的使用行为，包括频率、选择品牌、使用偏好及对麦当劳品质、服务、清洁及价值的评估看法，连对广告的看法都可以透过调查得知，以便下次改进方向，并藉此了解与竞争者之间的差异。

针对特定议题，麦当劳会采取质化调查，如 Focus Group 讨论方式，进一步深入探讨顾客的看法，诸如品牌检验、儿童态度及使用行为早餐使用习惯等调查，都是麦当劳为了了解顾客的看法，进而拟定企业发展、行销或传播策略上不可或缺的辅助工具。

品牌角度三大归纳法

然而，台湾麦当劳拥有品牌资产为何？当品牌资产与顾客行为整合后，我们可以从以下三个角度来归纳台湾麦当劳拥有的品牌资产：

1. 顾客拥有品牌：

带着小朋友的父母、成群结队的学生、需要放松心情上班族，在各个族群的心目中，麦当劳是一个可以自在留驻的地方。

2. 产品与品牌密不可分：

薯条、冰淇淋、鸡块等商品的感受及使用行为，建构出属于麦当劳独有的基础资产。

3. 品牌代表信赖、生活的相关联及感受：

从老到小、人人知晓，无论何时、何地提供任何人服务，以及黄金拱门的金黄印象。

麦当劳的品牌资产，能够一致性的贯彻，落实在与顾客间的互动关系，主要来自这个全球品牌，对顾客的真心承诺。

以承诺为基础的品牌金字塔

为了落实对顾客的承诺，麦当劳建立了「品牌金字塔」，所谓的「品牌金字塔」指的是，麦当劳员工同心协力创造一个独特的用餐环境，让顾客在每次的接触，都能以微笑的用餐经验，并藉由用餐体验能感受麦当劳欢愉的品牌个性，这是「品牌金字塔」与顾客互动的主要精神。

「品牌金字塔」有九大特性，分别是：

能轻松负担消费的、提供一流食品、关怀儿童、干净且安全的环境、满心欢迎、快速且容易的、便利性、回馈社区、多样性并有个性。

你可能会好奇，为何麦当劳把「轻松负担得起」视为重要特性之一？如果观察全球趋势，可以发现麦当劳面对的竞争愈来愈多样化，加上失业率、通货膨胀、薪资成长趋缓、税率提高、个人可支配收入降低、生活物价节节升高，都可证明麦当劳视「轻松负担得起」为一努力目标，是在扩大品牌影响力的同时，不可避免的必元素。

陈薇雅指出，麦当劳产品的价格制订也是一门学问，以麦香堡（Big Mac）为例，已经成为全世界经济学家做平均收入的指针，麦当劳利用价格调查法来做为产品售价的标准，不要小看 69 与 70 元或 99 与 100 元之间的差异，这些都是麦当劳经过调查所得到的结果。价格不是唯一，必须配合使用的良好经验，才能创造「物超所值」的品牌特质。

物超所值 = 使用经验 ÷ 负担价格

品牌资产的建立，绝非一个人或一朝一夕所能达成的，确有可能因一个人或单日事件的不慎而造成损害，对所有专业经理人来说，资产的维护与累积，不但是义务更是责任，即使在转变的过程中，都不能违背根本，也是基于这项原则。当台湾麦当劳品牌形象随时代演进时，从「欢乐、美味在麦当劳」变成「麦当劳都是为你」，再转为「麦当劳欢聚欢笑每一刻」，一贯的欢乐、温暖、亲切的形象不变，改变，只是为了提升品牌的现代感和与新世代的沟通态势，全都是以品牌资产的延续为出发。

品牌资产（Brand Equity），是企业体每个部门，经年累月倾全力累积的资产，而行销传播（Marketing Communication）活动，则是将和顾客沟通的讯息，透过整合传播的包装方式，维系顾客对品牌忠诚度的一段流程。

关系行销的趋势

营销组合的4个P（商品、价格、通路、促销/人员推销）不再被销售人员视为唯一管理产品营销的考量，关系营销的4C（Cost、Convenience、Customer、Communication）则以另一种角度，来规划并执行品牌的营销活动，包括付出成本、便利性、顾客导向及沟通传播。

以4C角度为例，在进行关系营销活动，可将麦当劳的顾客区隔为儿童及父母亲两大族群，两种顾客的态度及使用行为不同，关系营销必会呈现不同的作法。

对儿童来说，儿童喜欢玩耍，玩具是首要考量，麦当劳不但提供他们喜爱的食物，还不忘提供顾客舒适的气氛，让小朋友觉得自己是特别的麦当劳小客人。

对父母而言，让小朋友快乐、负担得起、方便选买、省时间、不必煮饭、省麻烦、有好吃的食物、自觉是个好父母，则是与父母建立品牌关系时对父母必须的了解。

策略性整合工具

坊间常出现所谓的整合传播、交响乐团、360°行销传播等名词，主要的概念不外乎只整合广告、公关、直效行销、促销及口头促销等沟通工具，共同演奏出如交响乐团般一致、和谐的乐章，为沟通的讯息添加品牌的附加价值。对麦当劳来说，行销传播的附加价值，在于强化既有的品牌金字塔，贯彻品牌对顾客的承诺，并形成一般密不可分的顾客关系。

360°整合行销是一连串环环相扣的沟通模式，所有沟通工具，都必须有策略上的一致性，方能清晰的传达沟通讯息。麦当劳策略运用的360°整合工具包括：广告、媒体购买、公关传播、促销讯息、活动化、陈列物、地区性行销、人员激励方案等连串性的计画，都是为了增加与顾客的接触面、传播讯息。

其中，整合行销传播针对不同顾客，用不同语言沟通一致的讯息。

广告：

- * 创意建立活动的基础以及与顾客的亲密性，并整合传递讯息。
- * 麦当劳叔叔，儿童餐的广告为建立儿童偏好，并加强父母亲的认知。
- * 媒体购买计画，针对目标对象的讯息知名度，发挥媒体和讯息的整合力量，并可选择涵盖区域的露出。

促销：

定期举办促销活动，以Kid meal为例，会配合赠送玩具，每周更换一次，每次为期廿八天。除此之外，台湾麦当劳从1999年6月开始做促销券，推出不同的促销组合餐，陈薇雅表示，促销是一种「拉力」的行销手段，对麦当劳也是一种市场区隔的作法。选择目标对象，鼓励试用或增加使用频率，增加「家庭」连结，强化物超所值、负担得起的印象，并针对不同时段或特性进行促销活动。

陈列：

麦当劳的餐厅就是一个媒体，每天以三至四十万人次进出，针对主要讯息的清晰度，可藉由在店内的陈列和品牌忠诚者沟通。

Hello Kitty自1999年8月2日在台湾麦当劳上市造成风潮后，由「夏日恋曲」（销售428万只）「千禧之恋」（销售450万只）到「恋恋今生」（销售200万只），已经在台湾销售将近1100万只，也就是台湾每二人就拥有一只，魅力恐怕是空前绝后，除了整合性的传播活动规划外，特别说明如何运用陈列架上的BBF（Bigger大、Bolder粗、Fewer少）的陈列原理，来凸显凯蒂猫的特性。

一般来说，顾客会有平均3-5秒的时间留驻注意力在门外讯息，约15秒在点膳大厅内，有4秒在收款机卡，掌握时间、有效沟通，就是讯息能否传递成功的关键。

地区化的品牌决策 - 进军鸡类产品市场

由「选择类别、优先名单、偏好、热爱」一系列的品牌决策过程中，如何让爱吃鸡肉的台湾人，对麦当劳持续拥有热诚，并增加来电频率，是麦当劳多年来不断改善，推广鸡类产品的原动力。自从麦当劳宣布大力进军鸡类产品市场，就掀起一阵不小的涟漪，无论是价格或是媒体，市场俨然上演一出「鸡战」。

麦当劳在定位鸡类产品时，有三大原则：

1. 不只巩固品牌忠诚者，还要吸引新来顾客。
2. 目的清晰，方向一致。
3. 能创造激励情绪的动力

选择 DJ 为鸡类产品代言，主要是为了传达「城市话题」沟通目的，并透过一系列整合活动，如广告、公关、试用、在麦当劳作电台现场广播等系列活动，创造出麦当劳鸡类产品的独特形象。

目前台湾麦当劳的市场占有率是 65%，成为全球麦当劳第八大市场，广告的拉力不可忽视，全球麦当劳的广告代理商有 2 家：伊登 (DDB) 和李奥贝纳，台湾麦当劳则与伊登有密不可分的伙伴关系。

行销传播是个需要有策略性思考、刺激，却也胜败分明的沟通工具，值得探索，也值得探险，特别是媒体投资名列前茅的麦当劳，如何平衡讯息、创新名词及形象一致，皆是行销人员最大挑战。

附件八：

麦当劳给全世界打烙印（《销售与市场》1995 年第一期，2000-08-07，作者：彭坡）

美国国内快餐业的竞争呈白热化，麦当劳使出浑身解数，发展仍然迟缓。但在国外，它却如日中天，以每天新开三家分店的速度拓展着领地，它的标准化食谱、微笑、服务以及“日落计划”，构成了它成功的基石。

从现在起的 24 小时内，当其他的人们不再工作，开始吃饭、睡觉的时候，麦当劳将会有三家崭新的分店要开张。一家可能会在蓬勃发展的美国盐湖城郊区，另一家在东方整洁的新加坡市区，第三家则在雾色朦胧而热闹非凡的波兰华沙，而且很快会被那些迫切想一尝美国口味的波兰人挤得水泄不通。这些分店的生意十分红火，一年的毛收入可达 170 万美元，而且前景光明。那么明天呢？同样如此，三家新的分店又开张了。

就在不久前，许多人还预言麦当劳将在日渐成熟的快餐业中步入恶运。然而事实上在过去的 10 年中，尽管竞争日渐激烈，麦当劳一直保持着美国主要零售商中赢利最高的龙头地位。从 1983 年起至今麦当劳的利润几乎成为原来的 3 倍，达 11 亿美元，收益为 74 亿美元，其 14,000 多家分店的系统总销售额达 230 亿美元。

并非预言中所指出的迹象都未出现。在过去的 7 年中，麦当劳在美国国内分店的利润和营业额只有微弱上升。而组织严密的麦当劳也显出过于僵化的迹象，它太沉缅于自己的传统而不利于其进行重大的新的突破。

但是不管麦当劳在国内遇到了什么样的问题，都已被它在海外的卓越成功补偿了。那些在八十年代对麦当劳持怀疑态度的人中——当它在七十年代受挫于荷兰之后——很少有人能预见到这位快餐业巨人会以一种近似复仇的姿态奔上向全球进军的道路。1988 年，这家公司在海外有 2,600 家分店，其海外收益为 18 亿美元。6 年后，它已有了 4,700 家海外分店，一年的收益为 34 亿美元。其结果是：今天麦当劳已成为地球上最庞大的服务性机器，全球性服务组织的一种实质性蓝本。当预言家和经营顾问们还在喋喋不休地宣扬服务业将成为美国下一个最大的出口业时，麦当劳实际上已经这样做了。它正为除南极洲以外的各大洲的人们提供着一种世界标准化的食品、微笑、价值和整洁。

执掌麦当劳国际公司的詹姆斯·康塔鲁普说：“我们正在占领全球市场。”

麦当劳拥有一个真正全球性的金字招牌，一个为世界上亿万人所熟知的名字。只有少数的美国招牌是易于出口的，其知名度要很高，价格要低，这就是指可口可乐、万宝路、利高利和麦当劳。在四大名牌中只有麦当劳出售的是服务，而不是一包商品。它已在 73 个国家中出售着它的汉堡包，其营业收入的 45% 都来自于海外运营。

麦当劳波兰分公司的经理蒂姆·芬顿指着他掌管的 17 家分店说：“这对于美国人来说难以理解，但它对于这里的人们来说几乎成了天国的使者。这里有最好的食物，服务快捷，顾客称心。这里有空调，没有抽烟所造成的乌烟瘴气。我们告诉您食物里都有什么，我们还想让您带孩子来。”

除了它响当当的金字招牌外，麦当劳实际上向世界出口的几乎是一种无形的概念——服务。它是如何做的呢？答案是：一些简单得出奇的经营策略的结合。这多来自于罗斯特管理艺术学院。下面就是这个学院教学大纲上的内容：

- ★经常把您的人集合起来进行面对面的学习。
- ★对您的雇员进行艰巨而重复的管理培训。
- ★同供应商建立随机应变的供货安排。
- ★在进入一个国家的市场之前，要先了解它的文化
- ★不管何时尽可能地雇佣当地人。
- ★最大限度地给下属以自主权。
- ★从一个地方到另一个地方只略微地变动标准菜单。

★保持廉价以争取市场份额，当达到经济规模之后，利润就会滚滚而来。

当然，麦当劳也通过横扫世界的广告大战和促销活动为它的牌子创造了难以置信的市场威力。每年 14 亿美元的全球性预算使它成为广告投入最多的单一牌子的公司。据公司的一些人称，罗纳德·麦当劳先生比圣诞老人还有名气。

对于管理的大力投入也是麦当劳取胜的另一个关键。这个公司在一直不断地精练它的组织。现在它的机构庞大，覆盖全球，就连大名鼎鼎的 007 詹姆斯·邦德对它也会心生妒意。

麦当劳的董事局成员、可口可乐公司退休总裁、麦当劳的主要供应商唐·基奥指出：“我从未见过能比麦当劳更引入注目的公司，这是一支目标明确、从不迷茫的军队。”

指挥这支汉堡包“十字军”勇往直前、令人妒忌的队伍的人是 49 岁的公司总执行官麦克·奎兰，或称作 Q。31 年前他从邮局起家，现已成为麦当劳第三任总执行官。奎兰在为他掌管之下公司所取得的业绩而自豪的同时，又是为公司不能进行下一步大发展而感到精疲力尽的人。所以他对创新改革的新主意施以重奖，并在全球范围内寻找中奖人。“你想知道我对疯狂的定义吗？”Q 问，“那就是一遍又一遍地做同样的事情，而期待得到不同的结果。如果有什麼我想对我的雇员说，那就是永不满足。这就意味着发现新的点子。”

新招叠出

在国内不断取胜的同时，其它新点子——大多是很实用的——都来自国外。在荷兰，荷兰分公司发明出一种组合式快餐店，它在周末可以搬走。瑞典人则发明出一种增强型冻肉机。还有卫星店、容客很少的迷你店，都是在寸土寸金、房租极高的新加坡发明的。

麦当劳美国分公司的经理埃德·伦西说：“过去我们对来自海外的新招术有抵触情绪，现在再也没有了。”

这种全球性汉堡包创新精神在波兰表现的最为明显。5 年前，当波兰发生大变革之后，波兰人都忙于改变那些矗立了 40 多年的建筑的灰黑色面孔。新的面貌则是色彩鲜艳明快的商业招牌，包括象皮萨饼屋(PizzaHut)和汉堡包王(BurgerKing)这样的招牌如雨后春笋般冒出来。最初负责波兰市场的芬顿决定把麦当劳的标志设在华沙最高的 Marriott 饭店的最高处。“我喜欢这个角度，因为从华沙城四周，都能看到麦当劳的招牌。”当他第一次来到波兰时，一位当地官员告诉他，他必须修改那个“带着两条傻乎乎弧线的招牌。”怎么办呢？经过对当局一番耐心的解释并为这一商标掏了钱，当局才收回了这一要求。

为了得到当地的认可，麦当劳还要决定是以全球化、当地化还是美国化的面孔出现。国际分公司经理康塔鲁普负责把公司的分店象播种一样播撒世界，他说：“人们总是同多于异。我不认为我们的食品被看成了美国化的，它被看成是麦当劳的。”在进入一个国家的市场之前，要做大量的准备工作，包括雇佣当地经理，帮助使这个最美国化的牌子当地化。在芬顿进入波兰之前，国际分公司准备了 18 个月。地址、房地产、公司组建、原料供应、人事安排、法律事务、与当地政府的关系等都提前做完了。终于，芬顿带领着从美国、俄国、德国和英国来的 50 名雇员开张了。从那时起，除了芬顿之外，所有的雇员都被波兰人取代了，这种雇员当地化的麦当劳称之为“日落计划”。

现在，波兰人不仅想在麦当劳吃快餐，而且想在麦当劳工作，在平均年收入为 2000 美元的波兰，每小时薪水 1.7 美元(高于平均水平 75%)的柜台工作成了抢手的职位。这里的柜台员工比美国的更加卖力就不足为奇了。月薪 900 美元，还能到美国的汉堡包大学进行短期培训的管理职位更是炙手可热。

到 1994 年年底，芬顿将经营 22 家分店，即使这里的售价比美国的低 25%，他们的经营还是会赢利。到 1998 年，“日落计划”的日头将会落到他的身上，他的位子将会由波兰人来坐。

麦当劳在打入每一个国家的时候都会遇上不同的问题。德国法律禁止象“买一送一”这种特殊的促销活动，禁止对销售折扣做广告。法国的劳动联盟最近指控它用付加班费的方法欺骗工人们。德国分公司的采购主任汉斯·格利布勒说：“我想从我们在丹麦的供应商处多订些货，但是他们告诉我必须有政府让他们周末工作的批准才行。我打电话给丹麦劳工部长，才办成了这件事。”

这种为顾客提供服务的动力——在美国已是习以为常的事——是麦当劳提供给海外顾客的核心。拥有 535 家分店的德国分公司市场部主任罗尔夫·克雷纳说：“世界正在变成一个服务的社会。人们迫切需要服务，而在许多国家里，除了在麦当劳以外，人们得不到任何服务。这就是我们的店里顾客盈门的原因，也是我们遥遥领先的原因。”

为在国外的商店提供后勤供应可能会是一种恶梦般的经历。当麦当劳第一次进入一个国家时，它不得不进口许多原料，然后它就尽可能快地从当地找到原料。在一个国家里运输就很便宜，也无需兑换外汇。有时麦当劳还同当

地供应商签合同，共同受益。一家 20 年前同麦当劳只有一笔 100 美元生意的德国芥菜和蛋黄酱公司，现在每年为麦当劳供应 4000 万美元的佐料。

对于麦当劳来说，在全球范围内找到商业伙伴并不是个问题——要求合作的公司不在少数。而将它们进行排列比较则是个挑战。在新加坡，它是花费了几年时间，对一系列寻求合作的公司进行了一系列仔细的筛选才选中它的合作伙伴的。

麦当劳在海外运营时也有多种经营机制。在欧洲市场上，它常开办一些完全由它拥有的分店。这样做是因为欧洲市场与美国国内大体相同。但仍需有一些战术调整，例如在荷兰市场，起初它们把快餐店建在了郊区，就象在美国国内那样。但这样效果并不好，因为荷、美人们的饮食习惯不同。后来他们就学会了把店面建到市中心去。

象在美国市场上一样，这些海外分公司除了经营完全由公司拥有的分店外，还授权其它商店进行特许连锁经营——麦当劳在全世界 70% 的分店是特许连锁店。筛选出一个这样的特许店并不容易。同在美国一样，选中一个海外特许商需要一个为期两年的甄选过程。他们必须有一家店面，在得到最后批准之前要接受培训。特许商要同麦当劳签订一个 20 年的合同，保证向麦当劳上缴其销售额的 4% 作为特许使用费，外加 8.5% 或更多的比例的销售额作为名牌出租费；再加上销售额的 4% 用作广告费，也就意味着每收入 1 美元，要拿出来 16 美分。但是没有有一个麦当劳的特许连锁商为此而心疼流泪的，他们将自己编织成了一个公司和服务集团的网络。每家连锁店每年为此而赚得大约 20 万美元。

在亚洲市场上，麦当劳则喜欢进行合资经营，如在日本的 1000 多家分店，就是与一位日本亿万富翁合资经营的。这种五五对半的合资形式使麦当劳能够打入合资伙伴的圈子，并学会当地公司的经营策略。麦当劳还让这样的合资伙伴去同中国政府谈判，在中国开办了 23 家麦当劳分店，另外还有十几家正在筹备之中。在合资中麦当劳可得到其 50% 的收益。

当其它公司纷纷采用先进的计算机和通信技术来缩短地域空间时，麦当劳却仍相信面对面坐下来交谈的威力。在其总部没有电子邮件系统，奎兰办公室里连一台微机都没有。因此，再没有别的公司比麦当劳更频繁地召集它的各地员工到一起了。新加坡分公司的关先生说：“我们常常按照区域和按分工集中开会，如采购、建筑及财务。我们在一块交流经验和教训，一块研究降低成本的办法。典型的每月例会有：在悉尼召开的亚洲区分店经理会议，在伦敦召开的欧洲区采购会议，在芝加哥召开的全球交流会议。

麦当劳还将其充满生机的房地产经营全球化。多年来，许多经理们认为麦当劳更象一个房地产公司，而不是快餐连锁公司。这也不难解释。这家公司拥有大约 9,000 处房产，或者它的店面所占地皮的 60% 归其所有，使它成为世界上拥有土地财产最大的公司，其书面价值为 100 亿美元。市场价值呢？这就难说了，也许有 150 亿美元？

但是，在麦当劳的重要事务排列表中房地产却远远在后面。其首要担忧的是：无法在国内市场有所突破。现在它也没有明确的解决办法，甚至奎兰也认为新产品开发是“令人失望的”，并得出结论，“新产品基本上都是煽的阴风。”一个费时费钱的披萨饼计划就象“往山上推雪球一样。”给餐桌上满其它菜肴，如面点或玉米棒，顾客也都是反应冷淡。“我们把精力放在汉堡包、炸鸡和早餐上，这是人们来麦当劳吃饭的原因。”奎兰指出。但面对发展缓慢的国内市场业绩，这种侧重就显得有点牵强了。为了塑造出一个真正的赢家，麦当劳也许需要做一些更激进的事情，如吸引人的策略，或雇佣一个局外人来执掌大权。

进入九十年代后，麦当劳的一大举措就是推出“超值套餐”活动，这是一种给顾客以折扣的汉堡包、煎饼和饮料的套餐，以多销而获取其薄利。但这种成功只是显示出美国的快餐业已变成了一角一分利润竞争艰难的市场。现在在美国平均每 25,000 人中有一间麦当劳快餐店，所以当麦当劳公司在开张新的分店时就要竭力避免与原来的分店抢顾客而形成自相残杀的局面。大都市公司的汉堡王、百事可乐公司的 Taco Bell 分公司、KFC 公司以及披萨饼屋公司都是一些强劲的竞争对手，在一点一点地抢着麦当劳的领地。

如果麦当劳只有其在美国国内的生意，人们还会买它的股票吗？当然会，但是为什么？答案是：除了快餐业外，麦当劳在国内还有许多新的其它生意——医院、体育场馆、筑路业，其房地产业也在以两位数的增长率发展。

在快餐业上，麦当劳正在迎头赶上，尤其是在寻找新的店址上瞄准了百事公司的 Taco Bell。这样的例子有：在德国的一列火车上，在一艘英吉利海峡的轮渡上，在维斯康辛州的一个溜冰场边，真是寸土必争。今年它还将在象纽约和巴西这样的地方开张 500 间卫星店。

Q 是横下了一条心：“在我执政的任何时间，我都不太关心会出现饱和。我们只占有美国快餐业 21% 的市场份额。同时，我们还在降低成本，这将使我们能渗透到那些越来越小的市场中去。”去年，它们将炸鸡设备标准化，使每一个餐馆削减了 40,000 美元的开支。

注重培训

麦当劳不减少开支的方面是员工的培训。每一个新来的员工都要接受 2—3 天的培训。该公司声称，在每 15 个美国人中，就有一个人的第一份工作是在麦当劳找到的。

对于麦当劳的经理们来说，商业培训就意味着到伊利诺宜洲奥克·布鲁克市公司总部的汉堡包大学去上学。曾经遭人耻笑的汉堡包大学今天已能培养商业管理学硕士(MBA)。世界著名的 P & G 公司、Amoco 公司和红十字会最近都派人参观了该校，学习它的培训经验。每年会有来自 72 个国家的 200 名任职 2—5 年的麦当劳经理来这里接受为期两周的培训。

学校在建立市场份额、员工管理及保持市场领地等课程中提供有 20 种语言的同声传译系统。团体精神的培养、接近你的顾客、全面质量管理这些商业管理的最新内容，已经在这里教授多年了。汉堡包大学的培训有些还涉及人所共知的道理：“不要说：‘朱安！去把停车场扫干净！’而要说：‘朱安，请您把停车场打扫一下好吗？！’”其它的一些练习更富挑战性。学生们会被突然叫出教室，面对一个出难题的人：“嘿，杰克，我的汉堡包吃着就象生产化肥的杜邦公司做的！”面对此情景，你会怎么办呢？大约有 50,000 名麦当劳的员工、特许连锁商、供应商得到了这个大学的培训文凭。

对，获得文凭的还有供应商。其实，今天许多同供应商建立良好关系的公司，如 Wal-Mart 连锁公司，就是从麦当劳学到了这一点。为什么要把供货人也纳入公司的培训系统？因为使供货商“麦当劳化”会帮助他们满足公司的供货要求。这样做会有什么不同呢？许多供应商同麦当劳有着良好的合作关系，麦当劳从中获利。有些供货商只有麦当劳这一个客户，但他们甚至同公司连合同都没有签。

勇往直前

1994 年在美国本土的麦当劳公司禁止顾客在其快餐店里吸烟，并建议特许连锁商们也这样做。烟草公司对这一举动十分气恼，纷纷要求它取消禁令。麦当劳回答说：不！

麦当劳的食品也变得比十年前更有益于健康了。工业评论家迈克尔·雅科逊指出：“麦当劳食品已变得好多了。它增加了有益健康的食品如麦粥、不含脂肪的牛肉、沙拉、胡萝卜、芹菜。”据雅科逊讲，麦当劳的汉堡包所含的热量、脂肪和钠比汉堡包王的三明治要低。在海外，除了供应当地化的快餐外——如在波兰的黑葡萄干饼——麦当劳还在德国供应有益身体健康的掺有小虾的沙拉。“对，人们是对健康食品感兴趣，”麦克·奎兰说，“但是他们最感兴趣的是口味、方便和价值。我们在给顾客他们想要的东西。”

确实，随着麦当劳的日益全球化，它所承担的风险就越大。但是要想阻挡住它却不是件容易的事，汉堡包大王、百事可乐公司都不可能阻挡它。也许只有麦当劳能阻止麦当劳。

带着它在全球的 840,000 名员工，麦当劳在下个世纪可能还会是人们学习有关服务业的榜样。这一点可能从你同它的员工——从奎兰到最下层员工的交谈中看出。在谈话中你决不会感到他们有胜利的感觉，他们仍在战斗——在所有的前线。

附件九：

去麦当劳、肯德基到底吃什么？（中国营销传播网，2002-08-06，作者：张会亭）

去麦当劳肯德基到底吃什么？

当有人这样问你的时候，你很可能会惊诧得一下子不知如何回答。吃鸡肉汉堡？麦辣鸡翅？冰淇淋？喝那杯有一半是冰的可乐？还是薯条、鸡腿……？你可能会掩面沉思，片刻之后得出一个模棱两可的结论：似乎都是，又似乎都不是。

说它都是，是因为这两个店里卖的的确就是这些东西。说它都不是，是因为这里卖的几乎所有东西在外面你都可以同样买到，并且还要比这里实惠，那你干吗还宁愿多花钱地排着队往里面挤？

1、成本：

这里所卖的所有产品的成本并不高，这已经是人所共知的“秘密”。就像那位网友所说的“鸡翅的成本不超过一元，汉堡包的成本也仅仅是其价格的二分之一左右”，至于那杯可乐，抛开那半杯冰暂且不说，单它的纯度也远远不如瓶装和听装的，而其5块钱一杯（中可）的价格却足以买得上一瓶1.25升的可乐（超市售价一般为4.5元，有时候厂家搞促销还多送250毫升）。那么大家明明知道这是暴利，为什么还心甘情愿地去挨宰呢？

2、味道：

那位网友描述得极为形象：“两片面包夹着的一块不值钱的肉，在加两片生菜；好一点的就是把鸡翅炸一下，或在冰淇淋上加一点巧克力，仅此而已。虽然口味并不差，但做工的简单和用料的简陋，肯定是与其价格相差甚远。”并且中华文化源远流长，各地风味自成一绝，再加上现代化的交通便利与文化交流，到哪里都能吃上全国各地的风味。那为什么还偏偏去吃洋快餐呢？

3、卫生：

这一点笔者不敢认同他的观点，其实就连不开饭店的人都知道，只要是略微象样一点的饭店，都完全有能力并且也肯定会把它弄得窗明几净、井然有序，这是一个最基本的前提，没有哪一家会把大堂搞得一片狼藉、凌乱不堪，反过来再看这两家洋快餐店，你就不难发现，在卫生方面，他们只是尽到了自己的本职工作而已，并没有什么大不了的。也就是说，干净卫生根本不是他们的竞争优势。

4、服务：

说到服务，洋快餐可真不如我们中餐，笔者也曾经特意去几个不同地方分别“享受”了一下他们的服务，总感觉在服务方面他们绝对不值得大肆称道，甚至可以说是比我们许多中餐馆的服务差远了：

A、首先，进了门，你想要什么得自己先拿个托盘去买，甚至连一个可乐吸管都要自己去取，这与我们许多人在中餐馆“先落座倒水，再懒洋洋地拿单点菜的大爷做派”比着已经开始错远了；

B、吃到中途，你要想再续点什么，对不起，还得劳驾你亲自去再买一趟，而在中餐馆，你往往只须扭头招呼一声“小姐，再拿瓶啤酒！”之类就可以了，剩下的事就根本无须你去操心；

C、你在中餐馆吃饭，十次有九次都会有服务员免费送上一两碟小菜，这种奢望若是在洋快餐店，你就别指望了；

D、买单时，中餐馆往往会客气地“取整留零”，给你打点折或零钱干脆就不要了，而在洋快餐店，漂亮的前台小姐会以一句客气的“先生，我们这里是电脑收银，你应该付51元，付50块钱不行……”；

E、在中餐馆，店老板往往会对经常光顾的老顾客进行特别关照，如：与你同坐一桌聊一会儿天、敬大家一杯酒等；而在洋快餐店，要想让老板或经理与你同坐一会儿聊聊天，那你就做梦去吧。

说到这里，可能有人会问：“那你说去麦当劳肯德基到底吃的是什么呢？”其实善于比较的人都很清楚：比较的基本方法，就是**去同存异**。去除洋快餐与中餐的相同点，剩下的就是这些洋快餐的“独到之处”了，于是笔者在对那位网友的观点启发下，总结了较为关键的三点：“**抓住孩子**”、“**口味标准化**”和“**去吃一份轻松**”。

1、抓住孩子：

这是麦当劳和肯德基的共同绝招，他们都不惜花大价钱去精心营造一个“儿童乐园”，他们熟读中国计划生育的基本国策，他们充分研究了大多数独生子女父母的心态，他们深谙“再苦不能苦孩子”的精髓。所以，只要把孩子抓住了，并想方设法把他们“稳”在那儿不愿走，剩下的就是：大人只好乖乖地掏钱吧。

并且正因为孩子不具备独立经济能力，其消费行为才更容易受主观喜好的支配，更不会去做理性的权衡取舍。真所谓“不当家不知柴米贵”，通俗点讲就是：“我不管你挣钱有多难，反正我喜欢吃，你就得买。”这时候，大人往往心想：“吃饭嘛，吃什么都是填饱肚子，只要孩子爱吃，买就得了。”所以，你就不难理解为什么每逢周末总有家长带着孩子“倾巢而出”去吃麦当劳或肯德基了。

在这里，有人说：“现在的孩子受西化的影响比其他年代大才显得更喜欢吃洋快餐。”对这种说法，笔者不敢苟同。一方面，现在的孩子的确比前些年代接触知识更广泛了，如儿童英语等，他们可能在五六岁就认识 Macdonlod's 和 Hamburg，但笔者个人认为他们对洋快餐的喜爱更多的还是缘于儿童爱玩的天性，因为那里有他们嬉戏的天堂；另一方面，他们的世界观尚未完善，不可能在选择吃什么东西先要考虑它与政治和文化的关系（即便是世界观成熟的成人，也不见得就一定考虑），所以，硬将“吃西餐”与“受西化影响”搭界未免有些牵强。

2、口味标准化：

如果说孩子是受了“儿童乐园”的吸引，那么有相当多的年轻人和成年人也频频光顾洋快餐又该如何解释呢？笔者认为“口味的标准化”。

请注意这里仅指的是“口味的标准化”，而不包括店面装修和宣传推广等方面的标准化。笔者首先承认后者的标准化也是他们的特色，“千店一面”和“整合传播”的效果也着实让人佩服，麦当劳那米黄色的流线型 M 和肯德基那位老人深邃的微笑让谁都难忘，但这些效果我们许多老字号中餐连锁店也同样能做到，比如“全聚德”在许多城市的店面形象也很统一（这里暂不讨论全聚德在某些城市的经营效果），但正是本着“去同存异”的原则，我们才发现：**口味的标准化一直是中华美食的致命弱点，从而导致中西快餐在连锁经营方面，中餐往往受到“口味不能达到标准化”的致命打击而最终败下阵来。**

因为快餐是特殊的商品，中华风味在各地自成一绝的时候，同时却往往也在不知不觉地倾注“个人主义”色彩。于是就出现了“自身的独家垄断优势最终演变为自身发展壮大的桎梏”的怪圈。同样是一种特色美食，在发祥地的总店吃就是口味绝佳，而在其他分店吃味道可能就会大打折扣，事实上这种口味的偏差绝非本意，即便配方一样，不同大师傅的“绝活”还是有一定的差别的。人不可能有分身术，于是就导致了“独门特色”很难在连锁经营中推广开来的尴尬局面。（笔者个人认为深圳全聚德的尴尬也与此原因有一定关系，要不然也不会出现“京城师傅南下救火”的抢险场面）

相比之下，麦当劳肯德基等洋快餐则更倾向于不带“个人主义”色彩的标准化。你走到全国各地去吃麦当劳或肯德基，口味基本一致，使之完全可以像普通商品一样进行自由交易，于是就给你一个明朗的选择：“就是这个味道，想吃你就进去，不想吃你就不进去。”如果站在消费者权益的高度来看这个问题，那便是给“消费者享有知情权”作了最好的注脚。再回头看我们中华风味，当你在上海吃一碗兰州“金鼎”拉面或在广州吃一碗西安“老孙家”羊肉泡馍发现口味不地道、不正宗的时候，会不会有一种上当受骗的感觉呢？所以，难怪还有那么多人明明知道去吃洋快餐很“不划算”还愿去“自投罗网”，因为他是明明白白消费，像这种“周瑜打黄盖”的事情别人无权干涉。

3、吃一份轻松：

对大多数吃洋快餐的成年人来讲，与其说是图它的“快”，倒不如说是追求一种“时尚的简约”（因为很多人并不是匆匆吃完就匆匆离去）。这一点恐怕很多人（包括笔者本人）都深有感触：应酬越多，就越容易对推杯换盏和猜拳喝令产生厌烦。这时候就会对大洋彼岸的另一种简约生活方式倍感亲切（笔者并不赞同“吃文化”的说法，因为文化是潜移默化的大概念，不是吃几顿快餐就能领会的。这里只能算是生活方式上的“模仿”）。特别是在炎炎的夏日，要是一两个人的时候，来到麦当劳或肯德基，随便要点什么，倚窗小坐，也别有一番情趣。躲掉了厨房的油烟，避开了酒肉的腥腻；吃的是冷餐，喝的是冷饮，吹的是冷气，一股凉意融贯全身，可以开玩笑地说，就只差没有出汗了。

其实中餐的“独门特色”和西餐的“口味标准化”相映成趣，完全没有必要去刻意地追求一致，硬性模仿只会成为“邯郸学步”的笑柄。但笔者个人认为洋快餐开设“儿童乐园”的“稳人战术”倒很值得许多中餐馆去仔细参考研究。

附件十：

在简洁创意中充满智慧的麦当劳品牌（56品牌规划网，2001-07-30，作者：乔远生）

当今世界，没有任何一个产品品牌能象麦当劳的品牌那样深入人心。崛起于二次大战后的麦当劳，成为美国文化的象征。随着柏林墙的推倒，被认为是美国正宗文化的麦当劳最早被引入前东欧共产主义国家。现在，它已经在全球 120 个国家设有 29000 家快餐店，每天服务的客户达 4500 万，成为当今世界上最大最知名的快餐服务零售品牌，几乎在任何一个国家都可以看到那座金色的拱门，它标志着已经将美国的投资和价值观导入了自己的国家。

从 1992 年第一家麦当劳在深圳安家落户到 2000 年的六月，在中国它已经发展到了 250 家，在沿海发达地区的一些村镇，都可以看到金黄色的拱门。中国人在认识这个品牌的同时，也接纳了一种全新的生活方式，虽然，这种生活方式还只是在某些城市和地区，但它的品牌形象已经深入到了中国人的家庭和孩子的心中。这就是一个品牌的力量。

麦当劳在全球的成功得益于它的管理和统一的品牌形象，具体来讲，取决于它在全世界产品和服务品质的始终如一。另外，设计简洁但非常有效的麦当劳标志和统一的店面装修共同构成了麦当劳一个独特的外在形象；而服务

集中于家庭和孩子，大众化的装修成为麦当劳品牌独特的标识。诞生于美国的麦当劳已经完全国际化，它跨越了地理空间和文化的界限，创造了连锁快餐品牌成功的神化。麦当劳在总结自己时得出这样一个结论：麦当劳不是产品，它是一种经历。

在国内，我们很少看到麦当劳在各种媒体大做广告，更多的是店面广告和促销广告。其实，作为在国际市场一个很成熟的品种，麦当劳在许多国家和地区也经常发布品牌形象广告。它的创意和它的标志一样，在简洁中充满智慧和策略。

不寻常的咖啡豆

在国外的麦当劳店都供应咖啡。与传统的麦当劳广告不同，这则广告（图一）采用长文案的做法，创意是在诉求一粒咖啡豆。没有常见的欢乐家庭的景象，也没有令人垂涎的产品，而是一颗毫不起眼的咖啡豆。文案中提到，麦当劳给顾客提供的咖啡来自于哥伦比亚两块很小的地方，那里生产的咖啡品质最好。我们在过滤咖啡之前，先过滤咖啡豆，以保证让你喝到的咖啡味道香浓，一杯接一杯，无论是在清晨还是在晚上，醉人芳香的来自于哥伦比亚的咖啡让你流连忘返。我们的服务热情周到，而且快捷迅速，但是，我们的咖啡绝不是速溶咖啡。



用咖啡豆以小见大诉求麦当劳追求尽善尽美的服务，创意点很小，但利用长文案的手法却很大胆。广告的标题采用疑问的形式：“你知道麦当劳也用很好的烘干吗？”设计色彩的古朴和传统，恰倒好处地烘托了麦当劳人性化的服务，让你看后倍感温馨，这就是小小咖啡豆的“醉翁之意”。

午餐吃什么？

拐角的书包小主人哪里去了（图二）？奇怪的是书包的两根背带很自然地“定格”在那里，天然地形成了一道金色的拱门，似乎书包用这样的“哑语”暗示我们，它的小主人丢下它跑去吃麦当劳了。创意的诉求将书包和麦当劳的目标市场自然地结合在一起，它没有用任何情感性的要素去打动受众，也无须用冗长的文案去劝说消费者，用静止的书包呈现出的M字样就和受众建立起了内在的联系，并留给受众无限的想象空间。



广告的大标题是：“午餐时间”，画龙点睛地将书包主人的去向告诉了受众。英文time中的m被麦当劳的标志金色的拱门所代替，在黑色的背景下显得格外醒目设计构思和文案相得益彰，可谓是创意的绝妙之笔。

冰天雪地麦当劳

试想一下如果吃麦当劳变成了一种生活方式，该是多么的可怕。这不，这两位平时穿着鲜亮经常出入麦当劳餐厅的白领（图三），假期外出到冰天雪地的野外钓鱼，打扮象爱斯基摩人一样，把冰戳了两个大洞，准备“守洞待鱼”。虽然是在野外，可是，吃得还是薯条，喝得是可乐饮料，真是“本性难移”。不管在什么地方，都要与麦当劳“为伍”，为什么？



广告的标题是：“有些时候，你就是无法逃离办公室”。显然，这两位老兄是身在深山，心在麦当劳，即使是在最艰苦的野外，还舍不得麦当劳。创意的夸张表现了麦当劳的无处不在，虽然，我们在画面中没有看到麦当劳金色的拱门，但通过这两位垂钓者手中的薯条和可乐，就会联想到麦当劳。另外，“无法逃离办公室”的寓意是由于工作午餐长期在麦当劳吃，所以，在野外活动也吃麦当劳，给你造成的感觉就是好象还在工作状态，又暗示麦当劳已经和顾客的关系融为一体，无论你去了哪里，你和它都联系在一起，让你产生一种“此地不知是何处”的感叹！

这一则广告应用了较为写实的手法和夸张的诉求，广告文案是中西合并，中文采用了粤语口语的方式，显然是出自于香港广告人的手笔。在广告创意的思维方式中，我们可以从画面中读出香港白领独特的生活方式。

跟着嗅觉走

仔细看看，这是什么？（图四）没有传统麦当劳完整的标志，只有一段话：“跟着你的鼻子走”，金色拱门的一角被斜放置后变成了一只硕大的鼻子，当然这是“老外”的高鼻子，它好象闻到了什么。红色



的背景和金黄色的鼻子，鲜明的色彩已经告诉你这是麦当劳的广告，它在召唤消费者跟着嗅觉走，其实，就是要你到麦当劳去。

简单形象的创意可谓是神来之笔，将标志就地取材，巧妙地在消费者和麦当劳之间用一只鼻子就把供和求之间很抽象的买卖关系画龙点睛地表现了出来，没有任何多余的要素。创意同样在强调麦当劳快餐连锁店遍布广泛，随处你都可以找得到它；另外，麦当劳餐厅飘出的香味会牵动着消费者不由自主地前来就餐。虽然，麦当劳的标志没有看到，但“凭着那熟悉的味道”，可以随时随地找到自己熟悉而喜欢吃的薯条、汉堡、麦乐鸡、、、、

让人人都 Happy

麦当劳在全球所向披靡的原因众所周知是它的服务，干净、整洁、快速。这则广告（图五）的标题反映了麦当劳服务的最核心理念：“让每个人都愉快”。视觉的设计与图四广告不同的是 M 换了一个方向，“鼻子”变成了一个笑嘴，它诉求是传达麦当劳的企业形象，即让每一个来麦当劳就餐的人在这里感到愉悦和欢乐。也就是说，麦当劳提供的不仅仅是物化的食品，还有温馨浪漫的气氛和环境，这也正是美国快餐成功的秘诀之一，即家庭式快餐店一方面要使人感到是家外之家，另一方面又要使人感到在那里用餐是一种享受，是一种刺激。



广告的创意手法还是利用了标志 M 的造型，就地取材，红色背景，与麦当劳的企业色浑然一体，整个视觉强烈地传递出了企业品牌的信息。如何利用已有的品牌视觉要素，简捷鲜明地表达出创意的目的，是我们最值得借鉴的。

附件十一：

肯德基 (KFC) 在中国 (中国经营报, 2001-03-21 中国经营报, 2001-03-29)

1998 年，拥有肯德基、必胜客、Taco Bell（墨西哥式食品）三个著名品牌的餐饮系统（此系统为百事公司的一个业务部，百事公司三大业务是软饮料、小食品、快餐。）从百事公司分离并在纽约证券交易所独立上市时，世界上最大的餐饮集团——百胜全球餐饮集团便正式成立了。当时所有股东和公司成员可能都没有想到，仅仅过去两年的时间，百胜全球餐饮集团的经营和发展取得了很大的成功。如今，百胜集团在全球拥有 3 万多家连锁分店，50 万名雇员，营业额达到 200 亿美元，跻身世界企业五百强之列。

刚从百事分离时，百胜全球餐饮集团既要弥补过去造成的损失，同时又面临着严重的挑战：如何创立企业的文化？如何建立三个著名餐饮品牌彼此之间相互协作，而不是竞争的关系？如何树立员工对企业未来发展的信心等。当时，在曾任百事集团总裁，现任百胜集团首席执行官的皮尔逊 [Andrakk Pearson] 先生和诺瓦克 [David Novak] 的共同主持下，公司在许多方面保持了分离前可行的组织架构，同时为公司未来勾画出新的发展目标。

他们采取了一系列大胆而全新的措施：如肯德基、必胜客、Taco Bell 继续各自原有的营运管理，但要发挥互相的协调作用；通过套餐形式，进行三个品牌的联合促销，原料由公司统一采购，配送，控制了资金的平衡支出；首次将一些属于公司拥有的连锁餐厅以特许经营的方式转给加盟伙伴，把部分回笼资金集中用以新餐厅的开发上；高级管理层亲自到餐厅激励员工的士气等。到目前为止，集团的营运边际利润由三年前的 11% 增加至 16%，而且 1998 年全年及 1999 年上半年，所有三个品牌的连锁营业额都出现增长，集团出现了蒸蒸日上的新景象。

中国市场是百胜全球餐饮集团全球战略中发展最快并最具发展潜力的市场之一。中国百胜餐饮集团为百胜全球餐饮集团下属的国际公司在中国成立的协作发展总部。肯德基自 1987 年在北京前门开了中国第一家餐厅后，已在北京、上海、杭州、青岛、南京、广州、苏州、无锡、天津、福州、沈阳、西安、成都、武汉、深圳、哈尔滨等地成立了 19 个有限公司；至 2000 年底，在近 80 个城市和地区内开设了四百多家餐厅。到目前为止，肯德基已成为中国最大、发展最快的快餐企业。

本报记者和中国 MBA 网站 (www.mba.org.cn) 案例研讨小组两名成员在北京肯德基有限公司的配合下，经过两个多月的努力，终于完成了本篇案例的撰写。采访肯德基这样一个餐饮业特许经营方面的典范，我们最深的感触是：肯德基是一个有明确战略的企业，并且能够将这个战略成功地贯彻实施。同样是以人为本，同样是稳健经营，管理理论是一样的，但做出来就大有不同了。一个完美无缺的经营战略，如果执行不力，最后也会变得一文不名；而确定了恰如其分的经营战略，再辅之以完满的贯彻实施，企业才能百战不殆，长盛不衰。

特许经营

肯德基以“特许经营”作为一种有效的方式在全世界拓展业务，至今已超过二十年。肯德基 1993 年就在西安开始了加盟业务，目前肯德基已拥有近二十家加盟餐厅。相比之下，肯德基的竞争对手麦当劳目前在中国内地开设的三百多家分店全部都是直营店，没有一家是特许店。

★特许人所应具备条件

肯德基希望加盟商应该是真正的食品服务业经营者，要求有从业背景，以“实践”为管理方向，能很快掌握该行业的基本知识，并证明具有在一定区域内扩大发展的潜力。该加盟商也必须是一名业主，负责所需股份或资金中相当大的一部分。

这也是一项长期的业务伙伴关系。正因为如此，肯德基只有在对加盟商的组织机构、金融状况和项目计划完全满意的情况下，才会开始合作。

★特许加盟模式

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赢利的连锁店。

转让已经成熟的餐厅，加盟者不必由零开始，可以较快地融入肯德基的运作系统，进而极大地保障加盟者成功的机会。对肯德基和加盟者来说都是最稳健、最便捷的做法。

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十五万小于四十万，且年人均消费大于人民币六千元的地区寻求加盟经营的申请人。当然，不是所有这些地区的餐厅都适合加盟经营。然而，如果可能，肯德基可以优先接受加盟商对地点的建议。

★特许费

新的加盟商将会被授权经营一家在营运之中的肯德基餐厅，每个餐厅的进入费将在八百万人民币以上（不包括不动产的购买）。进入费是一项转让费用，是购买一家成熟的且有赢利的肯德基餐厅所需的投资。这是根据一家肯德基餐厅的投资额、营业额、赢利状况而定的。从各个角度来看，都是经过审慎评估，合乎各方利益的。

在一个加盟经营期开始时须支付三万五千美金的加盟经营初始费。持续经营的费用包括，占总销售额 6% 的加盟经营权使用费和占 5% 的广告分摊费用。这些费率和费用是在现行的基础上制定的，在加盟经营合同签订之后十年内保持不变。

加盟商可以自行安排融资。据调查显示，成功的入选者需要在该项目中投入大部分的股份金额（> 70%）。

★合同契约

加盟经营协议的首次期限至少为十年。未来的加盟商必须自愿地从事肯德基加盟经营十年以上。

★培训

成功的候选人将被要求参加一个内容广泛的二十周的培训项目，包括以下内容：《餐厅襄理》、《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》、《小型公司管理课程》。在培训过程中，未来的加盟经营商将承担自己的费用。有餐厅和行业经营经验的加盟经营商可以申请免去某些培训。

可以看出，在特许经营的严格规定背后，是肯德基总部和加盟店共同的利益关系。肯德基的成功取决于各加盟商的成功。特许经营授权人必须给予受许人以足够的支持，只有当每个受许人赢利了，整个特许经营系统才能变得更加强大。

2000 年 11 月 13 日，由中国连锁经营协会近日公布的五家“2000 年度中国优秀特许品牌”中，隶属于中国百胜餐饮集团的肯德基作为唯一一个外资国际品牌被特别推荐入选。

供应商管理

从创立之初的第一家餐厅到至今分布在 59 个城市的四百多家餐厅，肯德基采用的鸡肉原料 100% 全都来自国内，十年来共消耗了 60821 吨鸡肉。肯德基的飞速发展同时也带动了各类相关原料供应行业的起步与发展。目前，大约 85% 的食品，包装原料都由中国国内的供应商提供。本着利益一致、共同进步的原则，肯德基从对供应商传授全新的经营管理理念到先进技术引进，从主动培训测试到积极扶持供应商，与供应商结成了关系密切的战略合作伙伴。

附件十二：

肯德基的资本魔链（经济观察报，2002-05-29，作者：王晶、任宇）

链式共荣

一项数据显示，1987年肯德基在中国开店以来，由美国百胜餐饮集团控股肯德基快餐在国内的连锁店已累计售出约25万多吨鸡，这些鸡原料100%都是产自中国本地。粗略估计，肯德基在中国已售出的鸡肉总量合6亿2千4百万多只鸡，如果将每只鸡的首尾相连排列起来，相当于往返中国最北端的漠河到最南端的曾母暗沙36次的距离！而其中近五分之一就是诸城的肉鸡。

诸城的肉鸡源自于山东诸城市对外贸易集团公司，这家公司是肯德基在中国最主要的鸡肉供应商。“肯德基用的是我们的鸡。”

这是让诸城市对外贸易集团公司总经理王金友颇为自豪的一个事实。与肯德基的长期合作，使山东诸城市对外贸易集团公司成长为全国最大的肉鸡生产出口企业。像山东诸城市对外贸易集团公司这样伴随肯德基成长的中国本土企业不在少数。肯德基在短短的14年中已发展成为中国最大的快餐企业，从创立之初的第一家餐厅到至今分布在130多个城市的近600家餐厅。十多年来，肯德基在中国不仅自身的发展迅速，同时还带动、发展了国内一大批相关行业，形成了一个规模庞大、良性循环的“经济链”。

这个“链”究竟有多长？至2000年，肯德基在我国共有240余家国内长期原料供应商，2000年全年肯德基共向他们订购了从鸡肉、蔬菜、面包到包装箱、设备、建筑材料等总量约人民币18亿元人民币的原料，餐厅员工也已达100%本地化。

肯德基在中国现有近600家餐厅，每家餐厅都有很大的肉鸡需求量，全都是依靠国内大型养鸡场给予充分供应。鸡源主要来自于分布在全国27个城市和地区的25家鸡类供应商。

“肯德基的这种链式扩张让自己与上下游厂商形成一种共荣格局。”《肯德基对中国经济的影响》课题组负责人、北京大学中国经济研究中心平新乔教授说，“而且，对于中国国内的中式快餐企业而言，肯德基也不仅仅是‘狼’的概念，”他补充说，作为最早进入中国的西式快餐企业，十几年来肯德基不但带来了异国风味的美味快餐食品，同时还把全新的经营理念、管理方法和人员培训系统带进中国的餐饮市场，并由此推动了中国国内整个快餐业的发展与进步。

从1987年至今，肯德基以快速的发展把快餐连锁经营的概念带到全国拥有肯德基餐厅的各个城市里，潜移默化地影响着中式快餐业，并由此崛起了大批的中式快餐企业。许多发展起来的中式快餐业，受肯德基的启发，吸取国际快餐业的长处，以统一的标识、统一的配送方式，得到消费者了的认可和熟识。

“跨国公司的涌入，一方面会产生技术上的‘溢出效应’，对中国相关行业的企业产生积极的推动，同时在企业管理、市场拓展上也会对国内企业产生示范效应。”平新乔教授对记者说：“我们关注的是肯德基上下游的产业链效应。毫不夸张的说，这是一条资本的魔链。”

产业生态永动机

在构建了自己的产业链条之后，如何确保链条的坚韧程度无疑是一个挑战。肯德基确立了一个专门针对供应商管理的全球评估体系。从1996年开始，这一系列评估标准已对中国的供应商全面实施。

在肯德基供应商中一个通常的说法是，经过肯德基星级系统（STAR SYSTEM）评估过的厂家，能轻而易举地通过国家ISO 9002质量认证。

这个从质量、技术、财务、诚信度、沟通能力对供应商进行监控的评估体系，其涉及到的评估内容都非常细节化，而且可操作性非常强：例如装有金属探测器的供应商，每小时都检查一次机器是否在正常运作，并有现场的记录说明他已这样做了；面包的直径、高度，甚至内部的孔洞的大小是否合乎肯德基要求的标准；供应商是否有成文的系统和固定的管道与客户进行交流。每三个月到半年的定期评估和贯穿全年的随机评估，由公司的技术部和采购部以总分100分进行评定，年底的综合评分将决定供应商在下一年度中业务量的份额。

对于供应商来说，肯德基这样严格的评估系统并不是为了淘汰供应商，而是“从源头起就对产品质量进行严格的管理。”从最初对供应商的筛选开始，到一步步的技术支持，一次次的培训，最终目的是要不断提高供应商的原料质量，从而保证肯德基在终端市场提供高品质的快餐产品。

在肯德基公司的技术部和采购部以星级系统（STAR SYSTEM）完成每年对供应商的各项评估的同时，也针对供应商们各自的弱点和不足进行相应的培训，从而把餐饮业的国际标准质量要求带给肯德基的供应商。

“对于肯德基来说，这就像一个产业生态永动机。”一位业内人士表示。

鲶鱼效应

尽管肯德基赋予上下游产业链条以令人惊异的乘数效应，但更多的时候，肯德基被视为一头“狼”。随着外资进入中国力度的不断扩大，在那些尖锐地感受到跨国公司竞争压力的行业里，“狼来了”之声一度喊成一片。持此论者振振有词：宝洁公司，一度差不多完全占领了中国的化妆品和洗涤剂市场，几年时间内，它就在国内建立了 10 余家合资公司；而可口可乐和百事可乐让中国饮料业几乎全线崩溃，仅杭州一个城市，就有 100 多家饮料厂被迫停产。

而肯德基、麦当劳们这些洋快餐在中国是导致中国本土快餐业难以迅即发展的最大障碍吗？

经济学家贺名仑教授对此持有相异观点。以软饮料行业为例，随着跨国公司的进入，中国国内企业大批倒闭，但统计表明，可口可乐在中国的市场价值和整个饮料行业的市场价值是同步增加的，更重要的是，中国的本土饮料企业也在日后的激烈竞争中新生了一批知名品牌，如“健力宝”、“椰树”、“娃哈哈”等。而在快餐业亦是如此，肯德基、麦当劳会刺激更多本土快餐的成长。跨国公司就好比鱼池里的鲶鱼。在饲养草鱼的鱼池里放进凶悍的鲶鱼，固然会有一些草鱼葬身鲶鱼之腹，这初看起来是损失，但草鱼们也在求生的挣扎中锻炼了筋骨多长了肉，所以整个鱼池的产量反而提高了。

已进入市场 14 年的肯德基在中国快餐业这个大生态环境中，就是这样一条鲶鱼。

正如百胜餐饮集团大中国区公共事务总监陈耀东先生所言：“十多年来，肯德基在中国不仅自身的发展迅速，同时还带动、发展了国内一大批本土相关行业标准化的建立，形成了一个规模庞大、良性循环的‘经济链’。”

附件十三：

肯德基：把成熟的店卖掉（21 世纪经济报道，2001-08-29，作者：李波）

肯德基为什么要把已经盈利的店卖掉？据说是为了减少推广特许经营的风险。

可以肯定的是，肯德基在中国发展特许经营的冲动不会减退——其中国总部专门开设了电话专线接待对肯德基特许经营的咨询。

小刘是江苏常州溧阳市肯德基快餐的店长，他有幸目睹了肯德基在中国实行“不从零开始”特许经营的来龙去脉，并从中看到了希望。

“不从零开始”

今年 8 月 1 日，小刘的现任老板顾翔经过与肯德基长达半年的谈判，并在肯德基接受了 20 周培训之后，正式把这溧阳市第一家肯德基快餐店全盘接了过来。接手时，这家开了两年的快餐店已开始赢利，顾为此支付给肯德基上海总部 800 万元的进入费。从今以后，他将拥有这家餐厅的经营权使用权和每年全部利润——包括两层楼共 718 平方米的经营场所，所有配套、设施和 50 多名经验丰富的餐厅员。据说，顾是肯德基从众多申请加盟者百中挑一的幸运者。

顾必须将这间餐厅经营 10 年以上，并每年向肯德基支付占营业额 6% 的持续使用费和 5% 的广告费。以后每年的投资将全部由顾自己负担，而这一次的前期流动资金估计为 200—300 万元。肯德基每年会为这家餐厅在当地媒介作宣传，培训员工，并定期从上海总部派人到店里监督检查——以保证肯德基的食谱标准和餐厅与中国别的连锁店统一。

在顾成为新老板之后，1998 年初进入这家餐厅的小刘留了下来，他发觉店里除了旧老板外，一切都留了下来。但新老板给员工们福利却好多了，而小刘自己直接对老板负责，不必像以前那样向南京肯德基公司请示，以前一个方案要报他的上司，由上司再报上司，才能决策批下来，而现在，他顾翔一个汇报，马上就可拍板。