

学校编码: 10384
学号: 17820121151169

分类号密级
UDC

厦 门 大 学

硕士学位论文

厦门餐饮企业连锁经营模式优化研究
——以临家闽南菜酒楼为例

Study on Optimization of Chain Operation Mode of
Xiamen Catering Enterprises
——the Example of LinJia Restaurant

汤捷

指导教师: 林德荣教授
专业名称: 旅游与酒店管理
论文提交日期: 2017年4月
论文答辩时间: 2017年5月
学位授予日期: 2017年 月

答辩委员会主席:
评 阅 人:

2017年4月1日

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

改革开放以来，随着我国经济的不断发展，我国餐饮业发展速度迅猛，餐饮收入几乎每年都以两位数的增长率快速发展，到 2016 年全年我国餐饮收入达到人民币 35,799 亿元。作为改革开放经济特区的厦门，餐饮业也取得了长足的发展。近年来，随着互联网的快速发展和餐饮消费行为的急剧改变，以及国内外知名餐饮品牌的纷纷进入，给厦门餐饮市场带来了很大的挑战。作为厦门餐饮企业如何应对这些挑战，如何在激烈的竞争中获得生存，通过不断地优化企业经营模式，以提高市场占有率，是厦门餐饮业业主需要认真考虑的问题，也是学界值得研究的问题。

本文在对经营模式文献研究的基础上，以厦门餐饮连锁企业为研究对象，以餐饮企业经营模式的优化为研究内容，选取厦门临家闽南菜酒楼为案例，运用介观商务模型的研究框架，详细分析该酒楼在面临平台环境、顶板环境、客户环境、伙伴环境及内部环境发生变化时，该企业所采取的经营模式和竞争策略，对于厦门地区的餐饮连锁企业的经营优化具有现实指导意义。本研究认为，厦门餐饮连锁企业若要实现经营模式优化，必须解决如下两个方面问题。第一，通过互联网营销手段改善客户体验，来解决“客户引流”问题；第二，通过员工股权激励的经营策略，解决“留住员工”问题。

关键字：餐饮业；连锁经营；经营模式；股权激励；互联网

Abstract

Since reform and opening-up, with the economic growth, China's catering industry has developed rapidly. China's catering industry revenue reached RMB 3,579 billion in 2016. As the same, Xiamen's catering industry has made great progress. In recent years, it's happened that develop rapidly in the internet industry and great change in consumption behavior. More and more foreign brands have joined in the market in Xiamen. How to face all these challenges and how to survive in the market for the local restaurant in Xiamen? The Xiamen's enterprises have to improve their business model. It's worth to be researched in academia.

As research object, the business model in Xiamen's restaurant has been studied by the author with a large number of relevant literatures. Trying to find out the optimization strategy of business model for the Xiamen's restaurants, the author has surveyed the marketing environment of the Xiamen's catering industry. Through experience summary from these excellent enterprises in Xiamen, the author has found the answer for the optimization problem. It has to solve the two problems of staff turnover and customer attraction. First, the Xiamen's restaurants need to use the internet technology for capture more customers. Second, it is the best way to retain and motivate employees of starting-up the employee stock incentive system. It is practical significance for the operation of Xiamen catering industry in this paper

Keywords : Catering industry; Chain business; Business model; Equity incentive; Internet

目 录

第 1 章 绪论	8
1.1 研究背景和研究对象	8
1.1.1 研究背景	8
1.1.2 研究对象	9
1.2 研究内容和研究意义	10
1.2.1 研究内容.....	10
1.2.2 研究意义.....	10
1.3 研究方法 with 论文框架	11
1.3.1 研究方法.....	11
1.3.2 论文框架.....	12
第 2 章 文献综述与理论基础	13
2.1 文献综述	13
2.1.1 国外有关连锁经营的研究.....	13
2.1.2 国内有关连锁经营的研究.....	14
2.2 理论基础	15
2.2.1 相关概念界定.....	15
2.2.2 理论基础.....	19
第 3 章 厦门餐饮业发展现状与问题研究	21
3.1 厦门餐饮业发展现状	21
3.1.1 厦门餐饮业总体发展水平.....	21
3.1.2 厦门餐饮业区域发展格局.....	23
3.2 厦门餐饮业态和菜系	24
3.3 厦门餐饮业问题研究	27
3.4 优化连锁经营模式的实践需求	29

第 4 章 案例分析——厦门临家闽南菜酒楼	30
4.1 经营环境分析	30
4.1.1 平台环境	30
4.1.2 客户环境	30
4.1.3 伙伴环境	31
4.1.4 顶板环境	31
4.1.5 内部环境	32
4.2 经营模式梳理	32
4.3 经营优化举措	35
4.3.1 股权结构优化	35
4.3.2 产品体验优化	36
4.3.3 销售策略优化	37
4.3.4 优化策略偏重	37
4.4 经营优化成效	40
第 5 章 结论与建议	41
5.1 研究结论	41
5.2 本文建议	41

Catalog

Chapter 1. Introduction of the research	8
1.1 Background and object.....	8
1.2 Content and significance.....	10
1.3 Methods and framework	11
Chapter 2. Literature review and Theoretical basis	13
2.1 Literature review	13
2.2 Theoretical basis.....	15
Chapter 3. Research on the Xiamen's catering industry	21
3.1 Status of development	21
3.2 Format and cuisine.....	24
3.3 Research on problem	27
3.4 Practical needs	29
Chapter 4. Research on the case of LinJia restaurant	30
4.1 Environmental analysis	30
4.2 Business model	32
4.3 Optimization method.....	35
4.4 Optimization result.....	40
Chapter 5. Conclusion and Suggestion	41
5.1 Conclusion	41
5.2 Suggestion.....	41

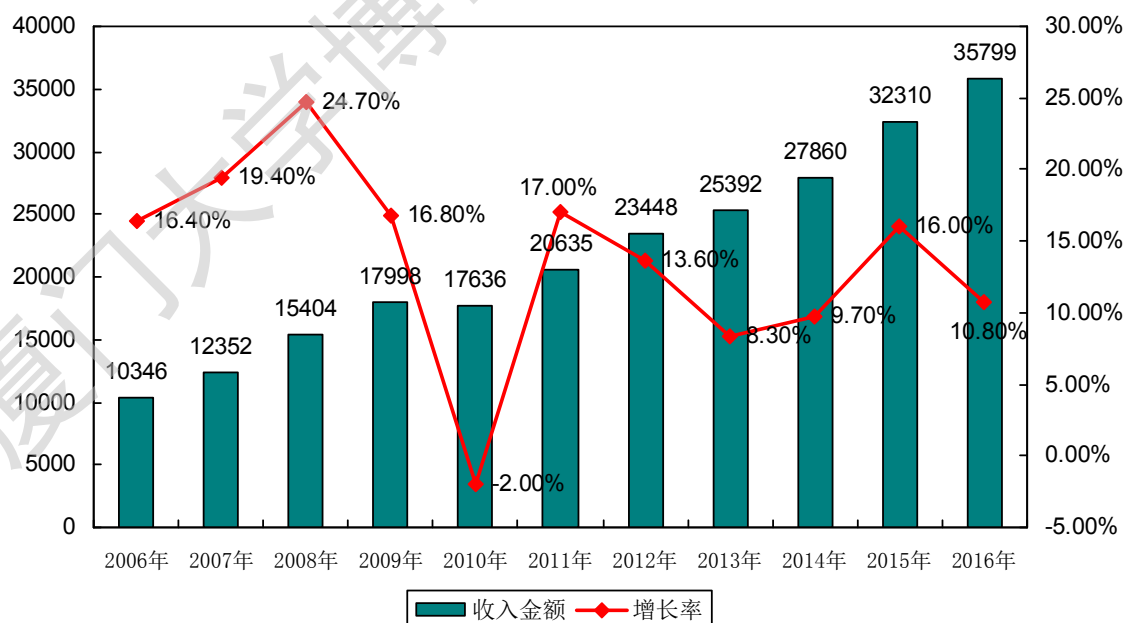
第1章 绪论

1.1 研究背景和研究对象

1.1.1 研究背景

2006年对于中国餐饮业来讲意义非凡，国家统计局对于连锁餐饮进行多个方面指标的统计工作，在各地市和各省份启动连锁餐饮统计年鉴的编撰工作。也正是2006年，我国的餐饮消费全年零售额达到10345.5亿元，首次达到万亿元级别。近年来在互联网潮流推动下，我国餐饮行业主流消费群体和消费习惯变化巨大，大众消费快速成为我国餐饮业发展的主要驱动力，大众消费所占比例达到80%以上，餐饮消费行为也随之发生改变。2016年中国经济保持健康发展的背景下，全国餐饮收入实现35779亿元，同比增加10.8%，限额以上单位的餐饮收入额为9213亿元，同比增长6.0%^[1]。如下表所示，从2006年以来我国餐饮业收入几乎每年保持两位数的增长，保持良好的增长势头。

图 1-1 2005 年-2016 年全国餐饮收入增长图



备注：2010年较2009年全国餐饮收入出现小幅负增长，主要是由于国家统计口径的变化，将住宿业和餐饮业分拆，因此单从餐饮业收入来看还是保持增长势态的。数据来源：国家统计局整理（单位：亿元）

表 1-1 2005 年-2016 年全国餐饮收入表

年份	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
收入金额	10346	12352	15404	17998	17636	20635	23448	25392	27860	32310	35799
增长率	16.4%	19.4%	24.7%	16.8%	-2.0%	17.0%	13.6%	8.3%	9.7%	16.0%	10.8%

数据来源：国家统计局整理数据（单位：亿元）

改革开放以来，作为经济特区的厦门，餐饮业也取得了良好的发展水平，近年来在餐饮业竞争加剧、成本普遍上涨的形势下，厦门传统餐饮企业普遍陷入发展瓶颈，2014 年至 2016 年的全市餐饮业收入增幅分别为 5.5%、9.5%、7.5%，低于全国两位数的增长率水平。厦门地区餐饮连锁企业，面对急剧变化的消费者市场、成本上涨、员工流失等挑战，如何合理善用互联网营销工具，满足消费者的情景式消费，如何优化经营模式，提高综合竞争能力，改善经营局面，是摆在每个餐饮企业眼前急需解决的根本问题。

1.1.2 研究对象

本文以厦门地区餐饮企业为研究对象，调研对象涵盖 2014 年至 2016 年间在厦门市工商系统登记的餐饮经营许可范围的企业法人。餐饮企业经营范围包括正餐和西餐等提供餐厅和餐饮服务，此次研究对象不涉及饮料店、纯餐饮外卖企业、酒店内部餐厅。研究对象以厦门知名餐饮企业为主要调研对象，涉及抽样调查的厦门餐饮企业对象为 131 家，其中以具有代表性的厦门临家闽南菜酒楼为重点案例研究对象。

1.2 研究内容和研究意义

1.2.1 研究内容

本文以餐饮连锁经营模式如何实现优化为研究内容，结合厦门餐饮企业经营问题的抽样调查数据，通过介观商务模型的研究框架，以厦门临家闽南菜酒楼为具体案例，具体对以下三个方面展开研究：

- (1) 厦门餐饮连锁企业经营现状；
- (2) 厦门餐饮连锁企业现阶段遇到的经营难点；
- (3) 厦门餐饮连锁企业如何实现经营模式的优化。

从而找到厦门餐饮企业如何实现连锁经营模式的优化路径和方法，改善厦门餐饮企业的经营局面，实现厦门餐饮业的可持续发展。

1.2.2 研究意义

连锁经营模式的优化，有利于企业适应急剧变化的市场环境和竞争格局，有效提升企业生产、营销、管理的各方面经营能力，赢得消费者的认可，改善经营局面，实现企业良性、健康的发展。本文研究的厦门餐饮连锁企业经营模式优化策略，对于厦门餐饮连锁企业改善经营思路、提升经营效率，提高竞争优势、获得市场份额，具有现实指导意义。

从学术研究角度上看，一方面，鉴于连锁经营模式在学界的理论研究较多，聚焦在具体优化手段的研究较少，本文的研究成果具有一定的实操借鉴意义；另一方面，餐饮行业在厦门地区的研究文献较少，以连锁经营模式优化为研究内容的课题研究更是一个空白，因此，本文对厦门餐饮连锁企业的经营模式优化研究，对厦门餐饮业的学术研究是一个补充。

1.3 研究方法与论文框架

1.3.1 研究方法

(1) 文献分析法

本文通过收集大量国内外文献资料，研读国内外相关文献累计达到 500 篇以上书籍文章，包括中国优秀硕士论文超过 300 篇，涉及文献主题包括“餐饮业”、“连锁经营”、“体验营销”、“互联网营销”、“股权激励”等，深入研究分析学界有关连锁经营模式的学说理论研究，归纳连锁经营的主要学术观点，并查阅大量实操案例，收集具体优化手段，作为本文研究课题的起点；

(2) 抽样调研法

为研究符合厦门餐饮业界的实际情况，本文作者通过设计网络调研问卷的方式，在 2014 年至 2016 年间组织了对厦门餐饮企业的抽样调查，收集 160 个餐饮连锁企业的调研问卷，除去重复填写、无效问卷 29 份，实现有效问卷 131 份。通过数据透视表交叉分析，归纳企业在不同发展阶段遇到的经营发展难点（详见：附录一：厦门餐饮企业调查报告）；

(3) 专家评价法

抽样调研中收集的 131 份有效问卷，问卷填写者均为企业创始人或具有多年管理经验的管理层，131 份答卷实质代表了 131 位餐饮行业实操专家的意见。集中收集了 131 个专家对“股权开放”、“体验设计”、“销售策略”三个方面具体操作举措的经验评价，获得不同具体优化举措的效果优先排序，进行数据分析归纳普遍性采取的经营模式优化的手段；

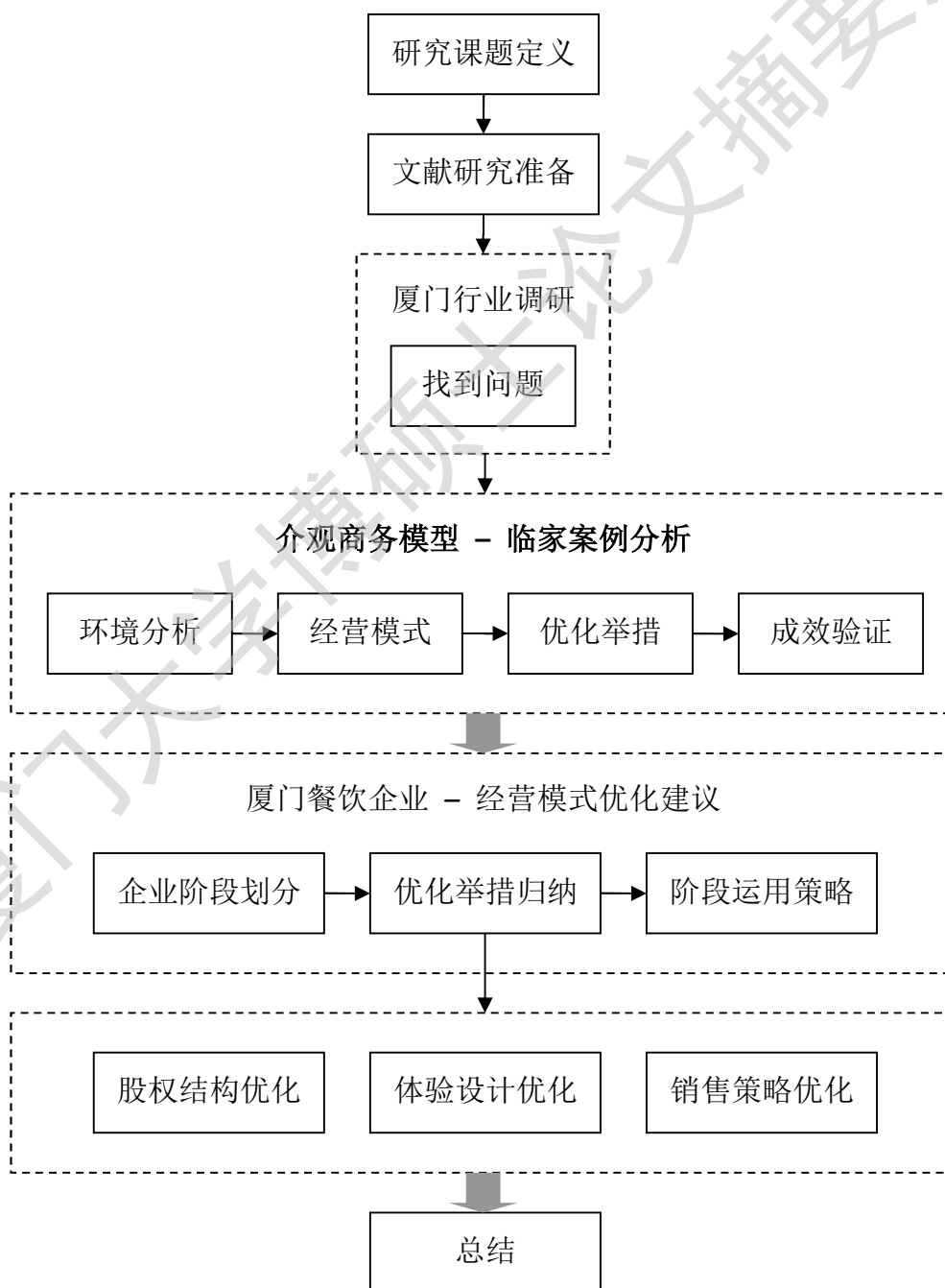
(4) 案例分析法

本文选择厦门临家闽南菜酒楼作为案例调研对象，作为厦门传统酒楼成功转型的代表，在门店数量和经营规模上均具有一定的厦门餐饮企业代表性，同时厦门临家闽南菜酒楼经营的菜系为本地菜，也对厦门餐饮业具有一定的反映性。本文作者深入到企业日常经营中实地考察，对董事长、总经理、区域总监、代表店长、行政总厨等关键管理岗位进行访谈，收集企业实施的主要政策和经营数据，进行详细的案例分析研究（详见：附录二：厦门餐饮企业访谈大纲）。

1.3.2 论文框架

如图所示，本文研究框架从研究课题的定义开始，到国内外文献资料的综合整理和理论基础的相关概念界定，到研究对象厦门餐饮企业的行业数据准备，重点运用介观商务模型对厦门临家闽南菜酒楼进行案例深入展开分析，之后归纳厦门餐饮企业经营模式的优化举措，形成结论和建议。

图 1-2 研究框架图



第2章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 国外有关连锁经营的研究

由于连锁经营模式早在 1859 年的美国已经出现, 国外学界对连锁经营模式的研究也历较长时期的发展。主要集中在对连锁经营的流通理论体系、发展可行性分析、标准化方法论三个方面进行研究。

(1) 国外对连锁经营模式的系统性研究应追溯到 1987 年, Brickley, J. A., Dark, F. H. 在《金融经济学期刊》(Journal of Financial Economics) 发表文章提出连锁经营的实质是以专业化分工为基础的现代生产理论在流通领域的运用, 实现了商业流通的系统性和规模化, 从而达到经营灵活与规模效益的统一^[2]; Anne Marie Doherty 从物流成本的角度分析对连锁经营是流通领域专业化分工理论的有力补充, 通过物流配送中心规模化运作的基本功能和经济效益实证, 提出物流是连锁经营模式中信息流、现金流、商流运转的基础系统^[3];

(2) 关于连锁经营中特许经营的授权理论研究, Pajiv. P. Dant, Audhesh K. Paswan 和 John Stanworth 在 1996 年对特许经营的所有权转向理论进行分析, 提出特许连锁经营是授权人和被授权人在早期发展阶段的短期性行为, 并非稳固的利益共同体, 在特许经营不再稀缺时, 授权人会为了长期发展利益而趋向于选择更传统的成长策略^[4]。连锁经营模式的发展前景和可行性分析也成为众多学者的重要研究领域, 1998 年 Stanworth、Purdy、Price 通过实例论证特许经营的失败率低于传统小商业, 认为特许经营在全球范围内将长期持续扩张发展, 但 Bate 在 1995 的研究指出特许经营的发展已饱和^[5];

(3) 连锁经营在国外餐饮业的发展较早, 尤其是现代快餐业形成了一套完整的管理理论, 这得益于国际大型快餐连锁品牌的实积累, 包括肯德基、麦当劳、星巴克等知名企业, 连锁门店遍及全球、数以万计的规模, 形成了系统、完善的标准化运作体系, Cillian C. Hopkinson 对国际快餐连锁经营的发展历程、产品研发、经营管理等进行了全面说明^[6]。总之, 国外学术界对现代快餐业的理论和方

法做了系统、全面地研究，以标准化和工业化为核心方法论，从餐厅选址到招募、运营到促销、生产到服务等都有标准手册。

2.1.2 国内有关连锁经营的研究

二十世纪九十年代，我国企业开始实践连锁经营模式，理论研究起步较晚，2001年任薇君在《连锁经营：中国零售业的发展策略》中提出我国零售行业发展应当积极运用连锁经营模式，才能在与国际品牌竞争中生存发展^[7]。2002年郑文全发表《连锁经营的竞争力》一文，则是从经济学角度分析，通过交易费用经济学和产权经济学的相关理论，诠释连锁经营能够有效降低交易费用，提高行为主体积极性，从而解决流通领域追求规模经济问题^[8]。

(1) 2003年贺昆所著《从零开始：连锁经营的运作与管理》，则是我国学界首次较为全面系统地介绍连锁经营运作原理，从管理学角度对连锁经营模式的流程再造、资源共享、市场共生进行效应分析，阐述连锁经营实质上是现代化分工原理在商品流通领域的成功运用^[9]；贺昆在书中也从物流成本角度分析，对商品配送中心的基本功能和经济效益加以论证，强调了建立现代物流管理体系对发展连锁经营模式的重要性，说明现代物流配送体系是实施连锁经营的基础前提，得到国内许多学者支持，学界也发表了诸多关于连锁经营中物流配送相关文章；

(2) 由于连锁经营在我国起步较晚，我国餐饮行业实践连锁经营模式也是近些年的事情，关于我国餐饮连锁经营的研究主要集中在案例分析层面，理论论证也较少。本文通过中国知网数据库相关文献资料的检索，累积阅读超过500篇关于“餐饮连锁经营”的优秀硕士论文和专业期刊文章，归纳如下：理论研究主要集中在连锁经营三种主流模式的比较分析上，包括朱鹏《餐饮企业连锁经营研究》^[10]、顾大宇《我国餐饮企业连锁经营研究》^[11]等论文；优化研究主要集中在人力资源、物流配送两个领域，优化方向总体停留在运营标准化、品牌多元化两个方法论，对于其他领域的优化策略几乎是空白。

本文认为餐饮连锁经营模式的研究，一方面要提高到经营模式层面，通过介观商务模型分析制定企业连锁经营模式；另一方面要延生到优化方法层面，结合股权激励、体验设计、互联网营销工具，制定有效优化手段。本文选择厦门餐饮业为研究对象，也是对学界在餐饮连锁经营方面区域实证研究的完善。

2.2 理论基础

2.2.1 相关概念界定

(1) 餐饮业

有关餐饮业的定义，我国的国家行业分类注释与欧美行业标准有一定的不同，欧美行业标准对餐饮业的定义指向服务机构，提供食物和服务的从业主体，定义宽泛，而我国的标准定义指向从事食物的一系列活动范畴。本文认为在互联网的推动下，餐饮业的定义和外延已经发生一定的改变，尤其是外卖行业对固定产生的要求降低，个人创业者也可以在互联网出售食品，以及烘焙店等新业态的大量出现。本人偏向于将欧美标准和我国国家标准进行融合和补充，将餐饮业定义为以商业赢利为目的个人或机构，组织食物的生产、销售、服务，向消费者提供食物的行业。

表 2-1 餐饮业定义

	分类法	定义
欧美标准	《标准行业分类法》	餐饮业是指以商业赢利为目的的餐饮服务机构
中国标准	《国民经济行业分类》 (GB/T4754—2002)	餐饮业是指在一定场所，对食物进行现场烹饪、调制，并出售给顾客主要供现场消费的服务活动
笔者	本文界定	餐饮业是以商业赢利为目的个人或机构，组织食物的生产、销售、服务，向消费者提供食物的行业

数据来源：笔者收集文献整理

在统计局 2008 年《国民经济行业分类注释》中，将餐饮业分为旅游饭店、餐厅、自助餐和快餐业、冷饮业、摊贩五个大类，再将餐厅细分为中西餐^[12]。从消费特点可以分为高档型餐饮市场、便利型大众餐饮市场、气氛型餐饮市场三种类型。本文认为目前餐饮消费行为和服务业态已发生深刻变化，这个分类方法并不能完整反映餐饮业现状。比如：旅游饭店的餐厅与酒店饭店本身越来越独立，客人更多的面向酒店外部顾客，酒店的餐厅也不再是餐饮业高档次代表。本文建议取消旅游饭店单列项，融入为餐厅类；冷饮业的字面也不能涵盖咖啡等热饮，同时烘焙店开门率高，成为大众日常消费习惯，但在标准五大类的细分中无法找到

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库