

学校编码: 10384
学号: 200115201



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

麦当劳的中国经营策略研究 及对国内连锁经营餐饮业的启示 Study on the Operating Strategy of McDonald's and the elicitation to domestic Chinese chain restaurants

何希琳

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 10 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 10 月

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

论文摘要

“做中国餐饮连锁业的麦当劳”一直以来都是中式餐饮连锁企业的口号及梦想，然而在国内的餐饮市场上，我们很明显地看到了中式正餐及便餐市场发展的不均衡——中式正餐业在正餐市场竞争上占据主导地位，而中式快餐企业不管是在经营规模、管理水平，还是在品牌效应上，都还没在快餐市场形成一定的竞争力，距离当“中国的麦当劳”还有很大的差距。反观麦当劳、肯德基这两个国际快餐巨头，依靠其强大的品牌影响力，优秀的经营管理水平，不仅在中国各大、中城市绝对统治了西式快餐市场，而且还在不断地向小城市，甚至城镇渗透，不断地加快其在中国发展的脚步。

因而，对于国内快餐企业，如何真正汲取国际快餐连锁巨头的发展经验，形成自己的核心竞争力，在市场竞争中取得一席之地，至关重要。本文以麦当劳在中国的发展及经营策略为背景，从麦当劳中国的地产发展、营运系统的规划及执行、市场营销的开展、训练系统等方面，详细阐述了麦当劳中国在这些方面的经营策略，并分析了其核心竞争力的所在，及具体实现的方式；同时将麦当劳与肯德基的不同的地产发展策略及经营策略做了对比，指出麦当劳中国的发展输给肯德基的一些原因。在此基础上，对国内快餐连锁企业的发展状况做了简单的分析，并对中式快餐连锁经营提出相关建议。

关键词：快餐；连锁经营；麦当劳

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

“To become the big chain store like McDonald’s is the vision & wish of many Chinese catering business. But in the catering market, we can see the unbalanced development status between formal food services industry & informal food services industry. For formal food services, the Chinese enterprises take the lead in the market competition; while for the informal food services or quick restaurant services, either the business scale, brand, or the operating management level, the Chinese quick services restaurants haven’t grown their core competitive advantages yet. So, It is still to early for them to say “To become the company like McDonald’s”. While the biggest two fast food restaurant companies — McDonald’s & KFC, by using their big brand & excellent operations, have gained the absolute market share of WQSR (West Quick Services Restaurant) in most of the China big & medium cities, and penetrate to the small cities & towns with a high growth speed.

For Chinese Quick Services Restaurants (CQSR), It is very important that how they can learn from the big WQSR, and grow their own core competitive advantages, and join the competition in this market.

The author of this article takes McDonald’s China development & operating strategy as an example, illustrates how McDonald’s doing it’s real estate development, operation management, training & marketing strategy, and find out the core competencies of McDonald’s; The author also points out the difference of development strategy and marketing strategy between KFC & McDonald’s, and the reasons why McDonald’s loses to KFC in China Market. The author summarized the conditions of CQSR, and based on above analysis, provide some hints to the development of CQSR.

Key Words: Quick Services Restaurants; Chain Stores; McDonald’s

删除的内容:

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题背景.....	1
第二节 研究餐饮连锁经营的意义.....	2
第三节 研究对象及论文框架.....	3
第二章 餐饮业及连锁经营理论综述	6
第一节 餐饮企业的行业特点.....	6
第二节 连锁经营的特点及种类.....	7
第三章 麦当劳的中国发展之路	11
第一节 麦当劳简介.....	11
第二节 麦当劳中国的战略环境分析.....	12
第三节 麦当劳的内部资源审计.....	18
第四节 麦当劳的中国发展及未来的战略方向.....	20
第五节 麦当劳的核心竞争力-制胜法宝.....	223
第六节 麦当劳中国的战略失误.....	39
第四章 对国内快餐连锁经营企业的发展的启示	45
第一节 我国快餐连锁经营的现状分析.....	45
第二节 对中式快餐的几点启迪.....	47
第五章 结 论	54
[参考文献]	55
致 谢	56

删除的内容: **第一章 绪论** 1

第一节 选题背景 1
 第二节 研究餐饮连锁经营的意义 2
 第三节 研究对象及论文框架 3

第二章 餐饮业及连锁经营理论综述 6

第一节 餐饮企业的行业特点 6
 第二节 连锁经营的特点及种类 7

第三章 麦当劳的中国发展之路 11

第一节 麦当劳简介 11
 第二节 麦当劳中国的战略环境分析 12
 第三节 麦当劳的内部资源审计 18
 第四节 麦当劳的中国发展及未来的战略方向 20
 第五节 麦当劳的核心竞争力-制胜法宝 23
 第六节 麦当劳中国的战略失误 39

第四章 对国内快餐连锁经营企业的发展的启示 45

第一节 我国快餐连锁经营的现状分析 45
 第二节 对中式快餐的几点启迪 47

第五章 结 论 54

[参考文献] 55

致 谢 56

带格式的: 行距: 1.5 倍
行距

删除的内容:

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter 1 Preface	1
Section 1 Background.....	1
Section 2 The meaning of the study on chain restaurants.....	2
Section 3 The Structure of the thesis	3
Chapter 2 Main theory on catering & chain store	6
Section 1 Characteristic of catering.....	6
Section 2 Characteristic & categories of chain stores.....	7
Chapter 3 McDonald's China development	11
Section 1 Introduction of McDonald's.....	11
Section 2 General business environment	12
Section 3 Internal resources analysis.....	18
Section 4 McDonald's development in China & future strategy	20
Section 5 Core competition advantages of McDonald's China.....	23
Section 6 Some strategic mistakes of McDonald's China	39
Chapter 4 Elicitation to domestic Chinese chain restaurants	45
Section 1 Market analysis for domestic chain restaurants.....	45
Section 2 Some elicitation from the study.....	47
Chapter 5 Conclusion	54
[Reference].....	55
[Acknowledgements].....	56

带格式的：法语

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪 论

第一节 选题背景

中国素有“民以食为天”的传统，有着悠久的饮食文化，中国菜肴享誉全世界。中国的菜系，按照地域、文化、口味形成了不同的派系，享有盛名的八大菜系为粤菜、川菜、鲁菜、苏菜、浙菜、闽菜、湘菜、徽菜。近十年来，餐饮业做为我国第三产业中的一个支柱，一直在社会发展与人民生活中发挥着重要作用。特别是最近几年，我国餐饮业呈现出高速增长的发展势头，成为“热门”行业之一，大到单个门店年营业额过亿的提供正餐服务的大饭店，小到街头巷尾的夫妻档饮食店、快餐店，随处可见。这个行业，由于其投资规模可大可小，档次可高可低，针对顾客各式各样，因而准入门槛很低，行业竞争激烈，同时，经营者素质参差不齐，从业人员文化素质偏低。

餐饮业按照客户需求，可基本分为正式用餐及非正式用餐；按口味，可分为中式餐饮及西式餐饮。这两种分法的组合即为四种：中式正式用餐，西式正式用餐，中式非正式用餐，西式非正式用餐；快餐即属于非正式用餐。在中国，正式用餐当然是以中餐为主，但随着改革开放，与外界的经济文化交往越来越频繁，西式餐饮也逐渐得到发展。随着酒店业的发展，国内中餐的正式用餐业也得到了比较好的发展，档次齐全，服务多样。由于中国饮食，菜系齐全，口味繁多，因而，各式各样的餐馆兼具特色，很大程度上满足了广大人民群众日益改善生活品质的需求。然而，反观中式非正式用餐业，以中式快餐为典型，我们几乎看不到有哪一个品牌，能够在全国都具有较强的影响力，品牌为大众耳熟能详的。

本文笔者曾就职于某西式快餐公司—麦当劳公司，做为公司的职员，汉堡包自然是我们的家常便饭，在中午，或者是晚上加班的时候，叫个汉堡聊以冲饥。好吃吗？我想，只能说不难吃。就好比天天吃惯了的食堂，我想没几个人会说食堂的饭菜好吃。但是，我们发觉，当我们吃腻了这“食堂”的汉堡时，想叫个中式快餐来吃，却犯难了。第一，我们想不出有哪个品牌的中式快餐。

街边几块钱一份的快餐即使不难吃,但你可能都怀疑它的品质是否有问题。第二,即使有一些连锁的中式快餐,品质相对较有保证,但由于其门店很少,便利性差,无法提供便利快捷的服务,不能满足顾客对快餐的要求。一些曾经发展起来的中式快餐连锁,由于经营不善,这几年也销声匿迹了,如福州和厦门的无名子、蓝和白。有些中式快餐连锁店,则一直局限于发源地的发展,无法扩展成全国性的品牌餐饮连锁,如在杭州的九百碗是当地比较知名且连锁店相对较多的一家以经营面食生意的连锁快餐,虽然发展多年,但始终走不出杭州城。大娘水饺(Da Niang Dumpling, DND)是苏沪杭地区的一个以水饺为主的快餐连锁,然而,其有待改善的服务、勉强的店址选择、薄弱的市场营销约束其进一步发展壮大。所以,当我们去观察中国整个快餐行业的发展时,我们脑海中第一个跳出的快餐品牌还是麦当劳和肯德基,这两个快餐品牌都是西式快餐;至于中式快餐,却还未发展出全国性的较强品牌的,覆盖率较高的企业。因而,可以说,中国餐饮市场快餐的博弈,只有西式快餐两大巨头的博弈,而缺少了中西式快餐的博弈。这不能不说是中国餐饮业的遗憾,也是中国这个餐饮大国的遗憾。所以,如何借鉴西式快餐在中国的发展的思路、方法,持之以恒地用以发展中式快餐业,做大做强几个中式快餐餐饮集团,使之在中国快餐服务市场竞争中有一席之地,再而走向国际化——此所谓“师夷长技以制夷”也。

第二节 研究餐饮连锁经营的意义

餐饮业,由于其门槛低,大都规模小,华人在海外的,很多都以开餐馆谋生。大部分人认为其技术含量低,视其为低端行业。其实,对于生意而言,只要能挣钱的、有竞争力的生意,都是好的生意,无所谓高端或者低端,高端的另一个涵义可能就是高风险。餐饮业对于国民经济的作用在于两方面:第一,促进就业;第二,拉动内需。做为劳动密集型的产业,餐饮业一直以来是我国吸纳就业的重要行业。由于餐饮业的特殊性,一些年龄偏大、文化程度不高、工作技能单一、数量多且增加快的就业困难群体,在经过一定的培训之后,也能迅速上岗。而受金融危机影响,在其他行业大肆精简人员,招聘需求萎缩的情况下,餐饮业仍然一枝独秀,人才需求保持了强劲的增长势头。数据显示,

2008 年第四季度, 在对全国 99 个城市劳动力市场的统计中, 住宿餐饮业的人才需求达到 464, 176 人, 占有行业比重的 13. 2%, 比去年同期增长 1. 4%^①。因而, 大力发展餐饮业, 对于解决我国城乡剩余劳动力起着很大的作用。温家宝总理在今年 3 月的政府工作报告中再次强调, 要保障就业, 加速第三产业的发展。而零售业是第三产业的重中之重, 餐饮业又是零售业中不可缺少的一部分。同时, 大力发展餐饮业, 对于促进消费, 拉动内需也起到了一定的作用。2008 年我国人均 GDP 达到 3315 美元, 城镇居民人均可支配收入 15781 元, 农村居民人均纯收入 4761 元, 实际增长 8. 4%和 8%^②, 收入的增长势必带动消费的增长, 而中国这个饮食大国, 消费的增长的一大部分必然是食品支出的增长。

在餐饮消费中, 2008 年餐饮百强中快餐送餐的份额已经占到了各种业态餐饮消费的 30%左右, 占据餐饮各业态之首, 销售额同比增长 22%。然而, 在快餐百强中, 除了西式快餐肯德基年营业额过 200 亿, 麦当劳(不在快餐百强)年营业额过 60 亿外, 竟没有一家中式快餐连锁的营业额超过 10 亿。这也凸显了中式快餐连锁企业的经营规模与西式快餐的巨大差距。

因而, 研究餐饮业, 特别是快餐连锁经营, 直到现在, 都还意义非常。

第三节 研究对象及论文框架

一、研究对象

本文以麦当劳中国的发展为研究对象, 试图从麦当劳的地产发展, 经营运作, 培训系统, 市场营销几个方面来阐述麦当劳在中国发展的战略及其形成的核心竞争力; 同时, 本文把肯德基中国与麦当劳中国不同的发展战略做了对比, 指出麦当劳中国落后于肯德基的一些原因, 以此来做为中式快餐发展的参考, 为中式快餐的发展提供一点思路。

二、涉及的理论

(一) 行业环境分析, 即五种竞争力模型分析

行业环境的分析有助于餐饮企业了解可能影响企业发展的五种力量, 包

^① 资料来源: 国家统计局 2008 年经济年鉴

^② 资料来源: 国家统计局 2008 年经济年鉴

括：竞争对手间的竞争、新进入者的威胁、供应商的谈判能力、顾客以及替代品的威胁（参见图 1-1），行业环境的影响对竞争优势和超额利润的影响更直接。

首先，在餐饮业，如果你的竞争对手直接在你的店旁边直接开一家店，那它有可能直接影响你一半的生意；潜在的竞争对手也随时可能进入相同的竞争环境，从而影响你。因而，如何有效的阻止现有及潜在竞争对手的进入，提高进入壁垒，是餐饮业选址中要面对的问题。

其次，供应商的价格水平将直接影响到餐饮业的直接成本。如何有效的降低供货成本，有效的组织物流，将直接决定餐饮业的利润水平。顾客对于餐饮价格的接受程度在很大程度上决定了餐饮的价格，同时，消费者对于产品及服务的认同，也有助于吸引回头客及保持具有竞争力的价格。

第三，由于餐饮中餐食品的口味多样性，消费者口味的变化，新产品的开发对于饮食业的长久发展，保持餐饮业的竞争力至关重要。

图 1-1：五种竞争力模型

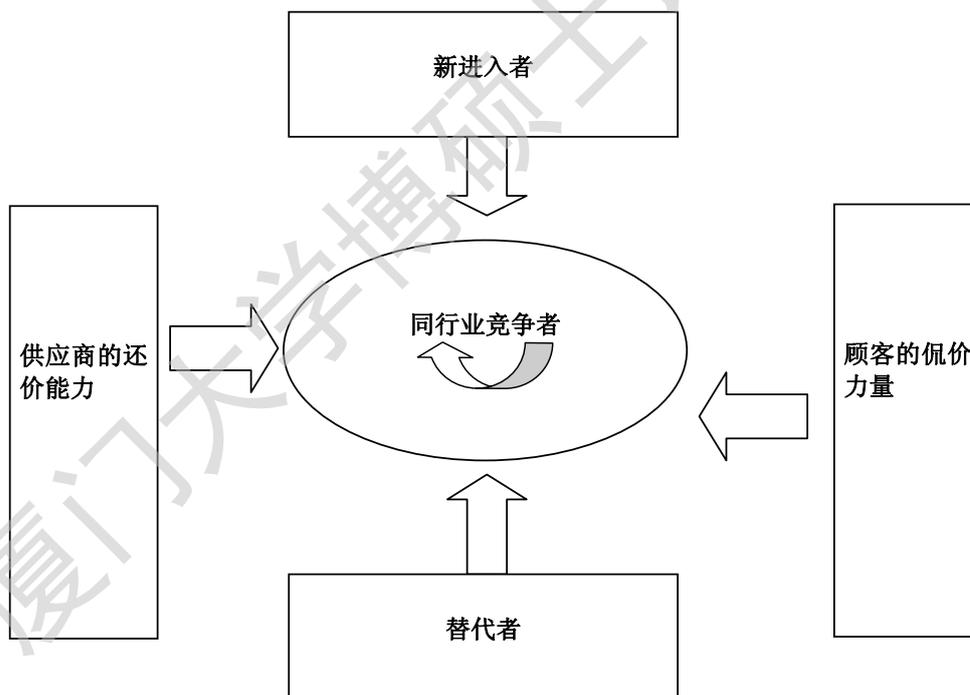


图 1-1 来源：[美] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦 译. 北京：华夏出版社，1997.

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