

迅速提升品牌与销量的叶茂中经验

叶茂中营销策划机构 著



叶茂中 的 吃功夫 7万亿的诱惑



机械工业出版社
China Machine Press

迅速提升品牌与销量的叶茂中经验

叶茂中营销策划机构 著



東方既白



吉野家
YOSHINOYA



豪客米



永和大王

東萊順

叶茂中 的 吃功夫

7万亿美元的诱惑



机械工业出版社
China Machine Press

这是一本关于餐饮营销策划的指导书。中国当前有7万亿元规模的餐饮大市场，众多餐饮企业在这个市场中搏杀。如何在竞争中胜出呢？本书从营销策划的视角，介绍了餐饮企业如何选择适当的成长模式和品类，如何借助营销策划提升品牌的市场价值，并纪实性地展示了叶茂中营销策划机构运作全球华人餐饮连锁真功夫的策划全案。本书特别适合从事餐饮管理工作的人士阅读，另外也可供从事餐饮营销策划和咨询业务的人员参阅，为他们提供具体而实用的业务工作指导。

图书在版编目 (CIP) 数据

叶茂中的吃功夫——7 万亿的诱惑 / 叶茂中营销策划
机构著. —北京：机械工业出版社，2010. 8
ISBN 978 - 7 - 111 - 31485 - 1

I. ①叶… II. ①叶… III. ①饮食业—市场营销学
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 150398 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：谢小梅 责任编辑：曹雅君 解文涛

责任校对：侯 灵 责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2010 年 9 月第 1 版 · 第 1 次印刷

180mm × 250mm · 16 印张 · 6 插页 · 311 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 31485 - 1

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

前言 餐饮开始拼创意力

地球人都知道，世界已经碎片化
就像每一天的日子，相对于一生，都是一块小小的碎片
价值观多元化，导致生活形态碎片化
消费心态多元化，导致消费取向碎片化
饮食口味多元化，导致餐饮市场碎片化
.....

餐饮市场被割裂成无数小小的碎片
每块碎片却比以往蕴藏了更大的“能量”
这就是碎片市场的聚焦原理：
更大的能量聚集在更小的体积上
释放出来的就是数十倍、数百倍乃至数万倍的能量
换言之

在正确的时间和地点，选择正确且科学的策略
就会创造“以小博大”的市场奇迹
我们常说，在初级竞争的市场不要用高级的手段去竞争
而餐饮市场的可爱之处，却刚好和正常的市场规律相反
尚且处于品牌竞争初级阶段的餐饮市场

决定了这是一个能令你创造反其道而行之的游戏
碎片化的现状给了所有餐饮企业巨大的机会
整合这些碎片靠的就是创意力
只要有足够的想象力和创造力
未来我们就有机会看到某个企业在这个市场上创造千亿级的成功
毕竟市场空间太大了
任何企业，现在行动就都有可能
中国餐饮已经奔向7万亿的市场
你准备好开始拼创意力了吗？



2010年9月于上海

目 录
CONTENTS

前 言

第 1 章 7 万亿元的中国餐饮市场 1

- 1.1 2020 年：7 万亿元的中国餐饮市场 / 3
- 1.2 进入 7 万亿元世界 / 8
- 1.3 把脉中国餐饮未来走向 / 11

第 2 章 7 万亿元餐饮市场，西式品牌入侵，中式品牌崛起 19

- 2.1 西式品牌入侵，变中国为根据地 / 21
- 2.2 西式品牌朝中国本土纵深化发展 / 23
- 2.3 西式品牌对中国餐饮市场的启示 / 25
- 2.4 中式品牌的崛起 / 29
- 2.5 中式品牌对阵西式品牌 / 33

第 3 章 营销透视，餐饮品牌的“成长百味” 43

- 3.1 中国餐饮品牌的“十重门” / 45
- 3.2 西式品牌玩转中式快餐：东方既白的“品牌魔术” / 55
- 3.3 中式快餐全国连锁：问题与点睛 / 62
- 3.4 在学习中成长，向优秀餐饮品牌学习 / 67

第4章 野蛮成长，适合餐饮企业的成长模式	83
4.1 速度赢取商机 / 85	
4.2 空间化时代到来了 / 87	
4.3 如何从区域走向全国? / 90	
4.4 我们的参考模式 / 93	
4.5 让风投“盯”上你 / 95	
第5章 机会洞察，餐饮市场品类机会	99
5.1 金融危机下洞察餐饮机会 / 101	
5.2 中式快餐品类机会 / 105	
5.3 火锅市场品类机会 / 109	
5.4 川菜品类机会 / 118	
5.5 面食品类机会 / 123	
5.6 西式休闲餐厅品类机会 / 126	
第6章 品牌炼金，叶茂中餐饮策划私房秘籍	131
6.1 成功餐饮必备的“四个一”工程 / 133	
6.2 成功餐饮要走的关键五步 / 167	
6.3 成功餐饮需要把握的七大法宝 / 182	
第7章 案例聚焦：全球华人餐饮连锁真功夫全案策划纪实	205
引子：真功夫是怎样炼成的 / 207	
7.1 真功夫的拳头应该打向谁? / 209	
7.2 真功夫应该打哪套拳法? / 213	
7.3 真功夫的核心价值在哪里? / 215	
7.4 真功夫产品线一破一立 / 219	
7.5 真功夫产品缺陷率设计 / 223	
7.6 真功夫扩张的阻力来自何处? / 225	

7.7 双种子隐退江湖，真功夫横刀立马 / 230

7.8 问天下谁是英雄？ / 235

7.9 办学校，不做董事长，做校长 / 237

7.10 全国布局，抢时间，更要抢空间 / 238

别记：分享真功夫成功的喜悦 / 239

第 1 章 7 万亿元的中国餐饮市场

1.1 2020 年：7 万亿元的中国餐饮市场

1.2 进入 7 万亿元世界

1.3 把脉中国餐饮未来走向

1.1 2020年：7万亿元的中国餐饮市场

1978年中国餐饮市场总量为54亿元，然后以年均20.5%的速度增长，到2007年超过1.2万亿元，如图1-1所示。

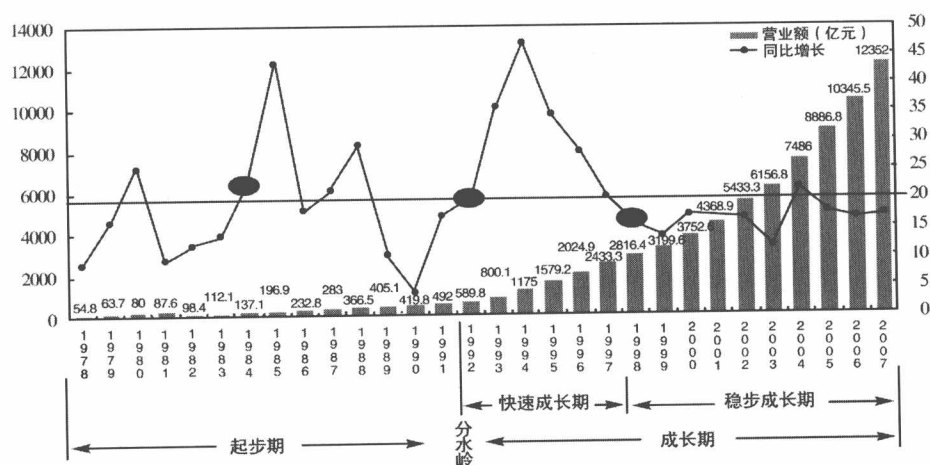


图 1-1 1978~2007 年全国餐饮营业走势

数据来源：综合整理自中国烹饪协会发布的信息。

2007年，中国餐饮业全年零售额达到12352亿元，比2006年约增加2006.5亿元，同比增长19.4%，比2006年同期增幅高出3个百分点。

2008年，中国餐饮市场继续壮大，连续18年保持两位数的高速增长。全年



餐饮业零售额达到 15 404 亿元，占社会消费品零售总额的 14.2%，人均消费 1 158.5 元，餐饮消费继续成为拉动经济增长的重要力量（自 2008 年下半年起，在扩大内需的大环境下，商务部提出在扩大内需、拉动消费方面，将大力发展餐饮业）。

尽管 2009 年在金融危机的影响下餐饮市场遭受了一定的冲击，但国内餐饮业仍旧迅猛发展。全社会餐饮业零售额达到 1.799 8 万亿元，同比增长 16.8%，占社会消费品零售总额的 14.4%，虽然与 2008 年相比增幅约降低了 8 个百分点，但仍保持高位增长。目前处于资本运作阶段的餐饮连锁企业中，6% 的餐饮连锁企业已引入资金或准备上市，有 72% 的企业已与投资方进行了洽谈，餐饮已成为风险投资商逆市投资的最佳选择之一。

资料来源：中投顾问《2010~2015 年中国餐饮业投资分析及前景预测报告》。

以此速度推断，2018 年中国餐饮市场零售额将达到 7 万亿元，2020 年后中国餐饮市场零售额将达到 10 万亿元。

即使这一速度降下来，2020 年只达到 2018 年的程度，中国餐饮市场零售额也将达到 7 万亿元。

我们为什么肯定在连续 30 年的增长后，中国餐饮还能维持这么高的增速？

目前中国餐饮企业已经高度意识到品牌对企业的作用，餐饮企业的成功，不仅仅依靠菜品的出色，环境、选址、装修、VI、口碑、传播、服务等因素都可以直接影响餐厅的赢利，而品牌力也正式成为企业规模扩大的关键因素，越来越多的企业认识到，只有高度统一的品牌，才能快速推进企业规模的扩大。

而这种规模的扩大，最明显的体现就是连锁经营和特许经营的快速发展。随着中国经济及旅游业的发展，餐饮行业的前景看好。在未来几年内，中国餐饮业经营模式将多元化发展，国际化进程将加快，而且中国餐饮业必将维持更高的增长率。

而推动餐饮市场的四大力量——中国城市人口数量、中国人均 GDP、城市外来人口和城市生活方式不是在减速，而是在增速。

到 2020 年，这四大力量的变化方向、变化速度如何？

中国城市人口数量剧增是拓展餐饮市场的横向基础

1978 年中国城市人口 17 245 万人，2007 年增长到 59 379 万人，30 年增长了大概 4.2 亿人。城市化率以接近年 1% 的速度增长。如图 1-2 所示。

2008~2020 年，中国到达城市化的关键时期，“新农村建设”实际就是新城市运动。自中共十七届三中全会召开开始的新农改，又将这一进程大大提速。

保守估计，城市化率将以年 1% 的速度增长，即 2020 年中国城市化率将达到 58%。同时，国家计划到 2020 年将人口总数控制在 15 亿人以内。

以此推算，到 2020 年，中国城市人口约有 87 000 万人，比 2007 年增加 27 000 万人。这相当于中国餐饮市场的消费人数增加了 50%。

(单位：万人)

年份	总人口数	城镇总人口	城镇人口占比重 (%)	乡村总人口	乡村人口占比重 (%)
1978 年	96 259	17 245	17.92	79 014	82.08
2007 年	132 129	59 379	44.9	72 750	55.1

图 1-2 中国人口数及构成

数据来源：《中国统计年鉴 2008》。

中国人均 GDP 持续增长提升了餐饮市场的纵向空间

1978 年中国人均 GDP 为 190 美元，2007 年增长到 2 360 美元，30 年增长了 2 170 美元。以中共十七大提出的 2020 年人均 GDP 比 2000 年翻两番计算，2020 年的人均 GDP 最低将达到 3 500 美元，比 2007 年增长 1 140 美元。

基尼系数告诉我们，人在收入刚开始增加时会把钱大量地花在食物上，而随着收入的进一步增加，人们已经吃饱，支出会转向其他方面。

餐饮不仅仅是食物，而是更好的生活品质！

中共十一届三中全会召开以后的 30 年餐饮史告诉我们：人们越不关心食物，就越关心餐饮；人们不再为了饱腹而去饭店，而是为了更高的生活品质去饭店；人们愿意花费比食物本身更贵的金钱成本，去享受餐饮带来的生活品质。

1978~1994 年中国人均 GDP 从 190 美元增长到 467 美元，增长了 277 美元；



餐饮市场零售额从 54 亿元增长到 1 175 亿元，增长了 1 121 亿元。即大约人均 GDP 每增长 1 元拉动餐饮增长 4 元。

1994~2007 年中国人均 GDP 从 467 美元增长到 2 360 美元，增长了 1 893 美元；餐饮市场零售额从 1 175 亿元增长到 12 345 亿元，增长了 11 170 亿元。即大约人均 GDP 每增长 1 元拉动餐饮增长 6 元！

可见，人均 GDP 的增长对餐饮的拉动不是匀速度，而是加速度！

所以餐饮市场在 1994 年之前用 16 年才达到 1 000 亿元，1994 年之后却只用了 13 年就达到了 1.2 万亿元。

因此，3 500 美元与 2 170 美元的区别，不仅是前者比后者增长了 60%，还意味着餐饮业 200%~300% 的增长。

不用担心人均 GDP 增长对餐饮的拉动作用会减慢。

以美国为例，美国人均 GDP 已超过 40 000 美元，它的餐饮业还能保持高速增长：2004 年餐饮业产值比 1995 年增长了 77%，到 2010 年，这个产值还能在 2004 年的基础上再翻一番。由此我们可以推断，目前中国人均 GDP 的水平，使它对餐饮市场的拉动一定是继续加速的！

城市外来人口为餐饮市场提供新动力

如前所述，到 2020 年新增城市人口 2.7 亿人，这些人主要是由非城市人口转移而来。这就意味着起码 10 年内他们都是我们常说的“外来人口”，而同时城市与城市之间的人口流动也大大加快。

而正是这些外来人口，不断推动着城市创造出更多的餐饮口味、餐饮渠道和餐饮形式。因为这些外来人口有不同口味的需求、不同心理的需求和不同价格的需求。

大部分外来人口，由于住房、经济以及工作等诸多条件的限制，常常无法自己做饭，往往依靠各式各样的饭店解决肚子和口味问题。以上海为例，各大菜系一应俱全，而且总规模一点也不比本帮菜差。为什么？就是因为上海的 1 800 万人中有 660 万的外来人口。

可见，庞大外来人口带来的早餐、中餐之快餐业务及正餐之各菜系业务已成为推动中国餐饮业发展的重要力量。

生活方式的变更加快餐饮消费的频率

生活方式的变更加快餐饮消费的频率表现在如下三方面：

- 家庭外出就餐增多。年夜饭这顿中国人最重要的饭都可以“外包”。各省会城市，提前2个月就开始提供预订年夜饭业务。
- 社交应酬越来越多。中国人相信“喝酒喝厚了，赌钱赌薄了”。交情不在吃饭，而在喝酒。商务正餐、休闲正餐，“和谐”的一大前提就是让朋友吃好、喝好，而能满足这一要求的就是越来越发达的餐饮业。
- 女性走向职场，远离厨房，导致家庭成员的厨艺越来越差，口味要求却越来越高！熊瞎子的手艺，美食家的舌头，不出去吃，等什么？

决定中国餐饮市场的四种力量都在加速发展，因此中国餐饮市场的增幅只可能以加速度的方式成长。

在2009年金融危机严峻的形势下，中国餐饮零售额达到1.7998万亿元，同比增长16.8%；可见金融危机非但没有影响中国人的胃口，反而进一步刺激了中国餐饮业多元化的发展，个性化特色经营突出，品牌、特色餐饮深受青睐。休闲餐饮、浪漫餐饮、沙龙餐饮、旅游餐饮、娱乐餐饮、会展餐饮、网络餐饮、邮递餐饮等新形式的餐饮会更多地进入人们的生活，而不断爆发的食品危机事件，更是将餐饮企业不断引向品牌化、品质化，并不断向国际标准靠拢。



1.2 进入 7 万亿元世界

“7 万亿元”意味着什么？

意味着思考模式全变了！

今后 10 年，在中国餐饮市场上，餐饮企业成败的关键不在于你能否在 1 万亿元市场中“想问题”，而在于你能否在 7 万亿元市场中“抓机会”。

如果你的眼界还在 1 万亿元市场上，那么你就太过保守，哪怕你是餐饮业百强之一。2004 年的中国餐饮业百强企业到 2005 年就被淘汰了 30%， “棒打老师傅”一向是这个行业的习惯。

如果你的眼界已扩展到 7 万亿元市场，那么祝贺你，你已进入“百亿餐饮企业候选名单”，哪怕你从今天开始创业都不晚。

这不是夸张。10 年前，你能想到一个刚入行“卖涮羊肉的店”，现在一年能卖 50 多亿元吗？可“小肥羊”做到了；而且不只是它，紧跟它学的“小尾羊”也做到了年销售额 40 多亿元。

10 年后，中国肯定会诞生年销售额 200 亿元的“中国本土餐饮企业”，总结它们的经验，你一定会发现，其实它们在今天就已经进入了 7 万亿元世界！

机会胜过最好的市场营销！

在 7 万亿元市场中抓机会，有如下三个要点：

第一，你的成长路径是什么？

叶茂中营销策划机构服务真功夫期间，后者从一家地方餐饮连锁店成长为知名的中式快餐品牌。

为什么是真功夫而不是别人成功？

我们为什么建议双种子改名真功夫？

真功夫为什么会同意把双种子一些比较赚钱的油炸食品砍掉？

为什么真功夫只开直营店，拒绝加盟？

为什么不要把一个80分做到90分，而要把五个0分做到80分？

关键时的一次正确，胜过不关键时的一万次表现！

有路径，才有方向。

第二，你选哪个盘子？

你选哪个盘子，一开始就决定你日后成就的可能性。从“双种子”到“真功夫”，关键之一就是“换盘子”。

同样，为什么是“小肥羊”、“小尾羊”、“谭鱼头”、“小天鹅”？“2007 胡润餐饮富豪榜”十大富豪中除“真功夫”等快餐企业外，有四家火锅餐饮企业。

我们可以用“盘子思维”来想一下：

1. 2万亿元市场中分正餐市场、快餐市场，正餐市场盘子更大；正餐分休闲正餐、商务正餐，休闲正餐市场盘子更大；休闲正餐中火锅是最容易被标准化的，再加上它什么都可以涮——牛羊肉、小白菜、生猛海鲜、方便面等，因此火锅从本质上就带有标准化和广泛性双重特征，因此它非常适合走规模化发展的道路。

而中国正处于“空间”大于“时间”、“规模”大于“价值”的时代，所以火锅餐饮企业连锁出巨头也就不奇怪了。

而且，这盘子还没有装满，火锅总盘又分蒙式、川式和粤式，现在的四大巨头是两蒙两川，新巨头应该诞生在粤式这个分盘里，所以豆捞成为时尚火锅的代名词。

第三，你如何装盘？

从双种子到真功夫，企业在“换盘子”的同时把盘子里的东西变了。从名称到品牌，到产品，到价格，到通路，到促销，全面装盘才能成功。

同样做火锅，小肥羊能从业绩上超越东来顺，除了双方成长路径不同外，最重要的是小肥羊为“装盘”花费了大量的心血，同时为蒙式火锅的众多“草原