

开餐厅 赚钱方法

Kaicanting
Zhuangqian Fangfa

何文 / 著

开一家赚钱的餐厅

APR TIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

开餐厅赚钱方法

开一家最赚钱的餐厅

何文著



时代出版传媒股份有限公司
安徽科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

开餐厅赚钱方法/何文著. —合肥:安徽科学技术出版社,2013.3

ISBN 978-7-5337-5806-6

I. ①开… II. ①何… III. ①餐馆-商业经营
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第225506号

开餐厅赚钱方法

何文著

出版人:黄和平 策划编辑:杨慧子 何宗华 责任编辑:何宗华
责任校对:吴晓晴 责任印制:李伦洲 封面设计:梁亚丽

出版发行:时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽科学技术出版社 <http://www.ahstp.net>
(合肥市政务文化新区翡翠路1118号出版传媒广场,邮编:230071)
电话:(0551)63533330

印制:合肥华云印务有限责任公司 电话:(0551)63418899
(如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂商联系调换)

开本:710×1010 1/16 印张:11.5 字数:230千
版次:2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

ISBN 978-7-5337-5806-6

定价:38.00元

版权所有,侵权必究

可乐餐厅模式 ——专治老板累心的新疗法

开餐厅不难，有钱有人就行；而经营好一家餐厅，则要费很大的工夫；要是再达到能够复制模式的状态，更是一件非常困难的事。餐厅很多，可真正能持续赚钱的并不多，足见经营好一家餐厅难度很大。

难在哪里呢？俗话说：凡是花钱能办到的，就不叫难事，花钱办不到的，才是真正的难事。现在大多数餐厅老板遇到的就是花钱办不到的难题。

这里举几个简单的例子。

首先是招人难。

招人最头疼。餐厅一开张，不管赚不赚钱，员工是一个都不能少。招聘广告张贴了很久，应聘的员工却寥寥无几。好不容易招到员工，培训好也用顺了，又要担心跳槽。在员工管理方面，老板愿意花钱也不一定就能管好，常常受制于人。总之，招人越来越困难，员工也越来越难管。

第二是管理难。

餐厅有前店后堂，看起来好像并不复杂，可是“五脏俱全”，伺候人的活加上食品安全都要小心谨慎才是，管理起来不比一个大工厂轻松。管理者不在现场，错误随时可能发生；就算管理者事必躬亲，也总有看不到的漏洞。

轻松化解 餐饮业四大难题

招人难

管理难

揽客难

复制难



看不见、摸不着、理不顺的管理，让老板伤神费力，总也找不到好办法。

第三是揽客难。

怎么能吸引源源不断的客源，是餐厅经营的最大挑战。产品同质化越来越严重，靠酒香不怕巷子深的老办法吸引客户不一定有效；靠营销推广做广告，远水解不了近渴，效果难以预测；靠低价打折促销拉客，有了人气却没钱可赚；好容易看到网络团购见效快，想试一下，结果却引来一群“蝗虫”，呼啦一下飞过来，呼啦一下又飞走，一个回头客也没留下。到底什么才是揽客的好招数呢？

第四是复制难。

餐厅模式要复制，就要将产品、服务、管理流程标准化，复制起来才会不走样，从1家店到10家店，越开越轻松。但这个过程非常艰难，又充满风险。成功的方法要不断进行总结提炼不说，还要做大量流程标准化的设计和培训。如果餐厅的管理完全靠人，只会越开越走样，复制成功的可能性几乎为零，最终的结果反而拖垮了原先那家经营不错的店。

.....

这种痛苦和无奈感，很多餐厅经营者都有切身感受。

那么，什么样的方法能实现轻松管理，让餐厅老板从经营的苦闷中走出来呢？

在探寻这样的方法之前，让我们先总结一下目前餐饮业熟悉并努力效仿的三种常见管理模式：

一是 **A+B=C 的传统管理模式** 即老板 (A)+ 员工 (B) 为顾客 (C) 服务。这种模式最常见：老板亲力亲为，员工兢兢业业，我们称之为“体力模式”。但是，

餐饮业的 三大模式

A+B=C 的传统管理模式

B+C=A 的流程模式

C+A=B 的海底捞模式

谁都知道，动手不动脑，卖体力也不一定能把生意做好。所以，在这种模式下，老板常常会陷入无尽的麻烦处理中，无法脱身。

二是 **B+C=A 的流程模式** 即员工 (B)+ 顾客 (C) 为老板 (A) 服务。这种模式看起来很完美，员工和顾客按流程办事，老板只负责制定规则，我们称之为“洋快餐模式”。轻松是轻松了，但怎么保证规则让员工和顾客愿意共同执行？如何打造文化和品牌？这可是一件花费不小的事。严格来讲，很少有国内的餐饮企业能够达到彻底的流程管理境界。

三是 **C+A=B 的海底捞模式** 老板 (A)+ 顾客 (C) 为员工梦想 (B) 服务。这种模式直奔主题：只要管住员工的心，让员工全心全意为顾客服务，一切问题都解决了，我们称之为“精神模式”。可是海底捞你学不会，因为需要注入精神的力量，这种事相当于宗教，要有禅师和神父来办才行，自己没开慧、没得道，庙就开不起来。

究竟还有没有一种不信鬼、不信邪、容易理解、实施简单的管理模式呢？

有，这种模式完全不同于前三种，是以信息化平台为核心的全新方式，即 **A+B+C=K**，**老板 + 员工 + 顾客 = 新一代信息化平台**。我们把这种全新的经营方式称为“可乐餐厅模式”。

“可乐餐厅模式”其实与可口可乐无关，而是取自本公司的名字“可乐屏”中的“可乐”二字，形象替代“新一代信息化平台”这种专业的说法。可乐屏公司的梦想就是不断为餐厅提供“好玩的屏幕”，我们坚信新一代信息平台的样子就是餐厅把产品和服务放在各种各样的屏幕上，为顾客服务，供顾客玩乐。

因此，用可乐、好玩来形容这种全新的餐厅管理模式，也很贴切。

我们先来认识一下什么是新一代餐饮系统。

和传统软件相比，新一代餐饮系统最明显的特色是实现了“三大提升”，使餐饮整体解决方案更为有效、更符合现代餐饮发展趋势。

1. 将传统软件“内部管理”的局限提升为“全面关心顾客”。以顾客为核心展开设计，重组服务与管理流程。

2. 将“纯软件”的局限提升为“硬软件”。全面整合硬件、软件、互联网三项跨平台技术，将一切有用的技术整合起来，创造性地解决单靠软件解决不了的问题。

3. 将“实体餐厅”的局限提升为“内外互通的在线餐厅”。突破实体局限，建立在线餐厅，快速扩大餐厅影响力，揽进源源不断的客源。

新一代信息化平台最大的不同就是克服传统软件只注重“内部管理”设计的局限性，在其中融入“全面关心顾客”的全新理念，一切以服务顾客为核心。这样的重心转移重新定义了餐饮信息化方向，必然导致对传统管理流程进行彻底重组，这个重组的过程就是餐饮业的创新过程，比如从顾客感受的角度重新思考怎么来设计预订、等位、服务、厨房、揽客等所有运营环节。在此之前，标榜以顾客需求为核心的管理模式都是用人来完成的，恰恰缺少信息化工具的帮助，实际上不可能真正落实并长期坚持下去。新一代餐饮系统把一切管理目的源头放在顾客身上，从顾客需求展开管理，进而以统领整个信息化为最终目标，这样的努力将对餐饮业产生深远影响。

要做到“全面关心顾客”，就要将整个信息化视角聚焦在顾客身上，不仅为顾客提供高品质的互动服务，还要通过信息系统满足顾客个性化服务体验。餐厅的其他部门通过获取顾客需求信息，快速提供支援和协助。可乐餐厅模式

就是要把餐厅建成以顾客需求为核心的智能化立体运营系统。

服务方式的转变势必带来管理方式的一系列转变。可乐餐厅模式认为，减少对人的依赖和强化成本控制能力将成为未来餐厅管理的重要内容。如何降低对人的依赖，借助信息化平台无疑是最好的选择。而强化成本管理必须提到“前置管理”，这种思想指的是集成各种跨平台技术，最终达到管理预警目的。能够有效获取预警信息，构成了新一代餐饮系统符合动态管理原则的明显特质。

除了服务和管理，新一代信息化平台和外部网络紧密相连，铺设了餐厅与顾客之间的网络通道，这意味着可以打通餐厅与顾客之间最后一千米的屏障，直接揽到源源不断的客源。相信这样的得力助手，会改变你对信息化的看法，并成为你爱上它的理由。

简单地说，可乐餐厅模式的赚钱方法就是帮助餐厅达成四大核心目标：

1. 服务标准化：快速提供好服务。将高品质服务标准化，快速掌握，提高顾客满意度，通过差异化建立竞争优势。

2. 控制成本：让运营数据提前预警。实现动态成本控制，获取实时数据，让管理盲点提前预警。

3. 盯死厨房：重构厨房信息化模式。重视厨房管理，让出品更快更准，厨房管理更科学，厨师绩效考核更合理。

4. 将营销推广流程标准化。多种揽客手段直击顾客内心，并植入顾客关系管理全过程。不仅易操作，效果也容

新一代信息化平台最大的不同就是克服传统软件只注重“内部管理”设计的局限性，在其中融入了“全面关心顾客”的全新理念，一切以服务顾客为核心。

易评估。

可乐餐厅模式站在信息化角度，帮你规划如何运用新技术手段解决服务、成本、揽客三大关键难题，给你注入源源不断的“内功”，让你的店一开张就和别人不在一个级别上。这是值得餐饮业期待的新一代信息化平台。

有些人怀疑可乐餐厅模式过分强调信息化的重要性，有些脱离现实，有这么神吗？相反，我认为餐饮业怎么强调信息化都不过分。在以服务为主的传统餐饮业，信息化的现状是太落后而不是太普及，要想获得快速发展，必须尽快跟上信息技术日新月异步伐。其次，要全面破解日趋严重的服务、成本和揽客三大难题，不借助信息化手段是不可想象的。餐饮界有一个现象从侧面验证了行业的保守心态：很多餐饮经营者热衷于向别人学习取经，却并不注重自己的信息化基础建设，这种本末倒置的情况很普遍。事实上，大多数餐饮经营者面临的问题不是向谁学的问题，而是学不会的问题。这就像模仿秀，即使你模仿得再像周杰伦，也只能是山寨版，不可能超过原唱。因此，通过先进的信息化平台，帮助餐厅实现标准化管理，把老板从剪不断、理还乱的“管事”状态中解放出来，全神贯注去学习、解决“管心”问题，才有可能解决所有发展问题，创出自己的经营风格。这正是可乐餐厅模式强调信息化的基础价值所在。

何文

2013年元月于北京

CONTENTS

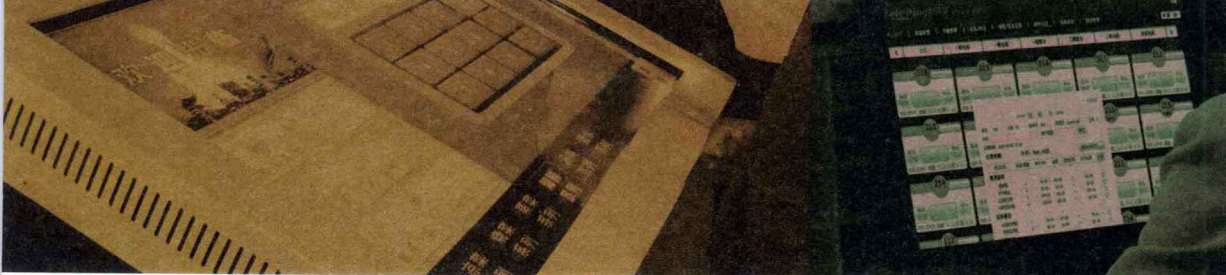
目录

绪言 软件变硬的大趋势 1

第一章 靠信息化开店的时代来了 7



海底捞人成本太高 这种模式并不适合所有餐厅	8
人人可享的星级体验	13
等位让你有快感	18
电子菜谱会流行吗?	24
别踩到电子菜谱的雷区	27
无限延伸的虚拟货架	30
天下没有难点的菜	35
管好菜谱就是管好销售	40
超爽的服务体验平台	47
电子菜谱播广告：副业能赚钱	51
食品安全呼唤透明厨房	53
闷骚厨师疯狂上演厨艺秀	56



第二章 让收银台活起来 61

收银员到底忙什么? 62

10 分钟打造专业收银员 64

收银台变身服务中心 69

平衡式收银管控：滴水不漏的好管家 75



第三章 中餐厨房新变革 79

中餐厨房的难言之隐 80

后厨的指挥调度中心：传菜口 84

智能分单系统：把制作任务精准送达厨师 88

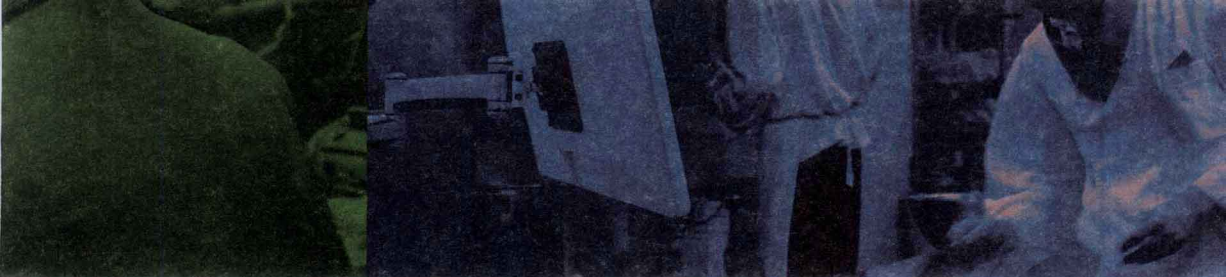
前厅后厨全透明 95

绝不丢单的非纸化厨房 102

闪电划单：1 分钟上 100 道菜 106

沽清通知：从后厨一键更新菜谱 110

破解考核盲区：厨房怎么定绩效? 115



第四章 老板爱上“成本控” 119

- 不再稀里糊涂当老板 120
- 你离不开的采购小秘书 127
- 随时知道每个角落的成本损耗 130
- 餐厅运营要看“晴雨表” 134
- 为餐厅配备专家门诊 138
- 全员授权让老板睡个安稳觉 141
- 快速复制的秘诀：胖总部、瘦分店 144
- 破解“招工难”困局 150



第五章 搭建揽客的高速通道 155

- 等你等到我心痛 156
- 加入网络“大饭局” 159
- 我拿什么吸引你? 163
- “头回客”变成“回头客” 166

后记 170

软件变硬的大趋势

餐饮信息化正在面临一次重大转变：从单一信息管理向以顾客为中心的全方位服务管理转变，从内部管理全面转向顾客和服务。不管你是新店还是老店，在竞争日趋激烈的餐饮行业，留住顾客才谈得上永续经营。围绕打动顾客而设计的餐饮系统，将会在这一转变起到举足轻重的作用。

怎样才能打动顾客？方式很多，但归根结底只有一个方法：获取信任。但这非常困难！顾客为什么相信你？是菜品口味好？环境好？价格低？这些并不只是你的特点，你能做到，别人一样可以，因此这些并非竞争力的真正核心。

获取信任的本质是你提供的服务暗合了消费者深层需求，比如档次、面子、食品卫生状况、健康、透明的信息、诚信、关怀与尊重，甚至满足占小便宜的快感，等等。相比看得见的特点，这些体验对顾客更具冲击力，更容易创建消费记忆和信任基础。因此，要打动顾客，必须从消费者欲望的更深层次入手，满足顾客潜在的消费心理需求，才能建立起牢固的信任关系。

创新沟通工具

以合适的客户端设备，开放餐厅立体信息，与顾客充分互动，以

新一代餐饮管理系统 两大特色：

- 一是创新多种直接面对顾客的交互工具；
- 二是建立以顾客需求为核心的立体运营系统

获取顾客信任，这一点传统餐饮软件无能为力，必须打造软硬结合的新一代餐饮信息系统。而另一个领域的成功恰恰验证了这个事实，这就是苹果手机 iPhone。iPhone 通过软硬兼施的综合技术，不仅在软件上给用户带来超值感受，在硬件上更是具备极具冲击力的操作体验。苹果到底是软件、硬件还是互联网的成功？都不是，它的成功是将三者进行了完美的整合。尤其是苹果围绕“顾客体验”这一核心命题展开的诸多创新，会帮助我们打开获取顾客信任的大门。

如何创新出这些全新的沟通工具？如何将软硬结合并提供更好的顾客体验？苹果模式对餐饮信息化的发展方向影响深远，触动我们认真思考。

基于这种认识，我们可以勾勒出新一代餐饮信息系统的全貌。新一代餐饮信息系统必须具备有两大特色：

一是利用一切有用的技术，开发出顾客或管理需要的各种硬件设备。包括各类触摸屏、电子菜谱、电视点菜机顶盒、网络摄像机、无线语音系统、手势遥控、厨房信息化设备、远程网络工具等。以立体信息方式如视频、图片、影像、声音、文字、数据等进行沟通、管理，穿透力更强，并能够与顾客建立互动，体验效果更丰富生动，更震撼。

二是建立以顾客需求为核心的立体运营系统。重要特征是提供实时信息、实现双向互动。将顾客需求的实时信息 360° 传递给相关部门，快速获得支援和服务协助。同时向顾客精准推送个性化服务信息和项目，以达到差异化管理的目的。无论在远程还是本地，各角色各部门都能第一时间掌控现场，在线管理进度，实现餐厅以顾客为核心的在线支援、动态管理、高效协作与效果评估。

可乐屏新一代餐饮管理系统从顾客感受角度重新思考并解构了餐饮流程的每一个环节，历时 4 年，共开发了 30 多个功能模块，重构了一个全新的餐饮流程完整轮廓，主要包括以下 8 大流程。

新一代餐饮管理系统 八大流程轻松实现

预订管理

前厅服务

促销与推广

厨房与出品管理

财务与管理

会员管理

营销与客户关系

总部管理系统

预订管理 网络 / 电话预订系统、预订迎宾宝、欢迎辞投放系统、等位营销系统、宴席管理系统。

前厅服务 触摸屏一体机、无线下单电子菜谱、电视遥控点菜系统、立柜式点菜触摸屏、落单管理系统、优惠权限管理系统、账单查询系统、厨艺直播影像系统、透明厨房影像系统、呼叫服务与三维评价系统、增值娱乐模块。

促销与推广 视频、海报、字幕投放系统、植入式广告系统、积分兑奖系统、优惠游戏模块、擂台游戏模块。

厨房与出品管理 订单分厨打印系统、无纸化智能厨显指挥系统、传菜口触摸屏划单系统、厨房“四防”专用触摸屏设备、菜谱远程上传更新后台、菜谱实时管理系统。

财务与管理 平衡式收银结账系统、外卖管理系统、实时报表系统、进销存与成本动态管理系统、运营实时诊断系统。

会员管理 管家式会员管理系统、连锁店储值卡 / 会员卡一卡通系统。

营销与客户关系 智能短信平台、电子优惠券促销系统、大饭局预订网站。

总部管理系统 连锁营业动态数据墙、分店营业诊断系统、餐厅实况远程直播系统、中央厨房管理系统、物流配送监控平台、总部报表系统。

这些模块的应用范围涵盖了中餐酒楼、快餐连锁、火锅连锁、饮品店和



星级酒店客房等。无论小店大店都可选不同功能模块组装，价格从几千块到几十万都有，丰俭由人，满足不同餐厅的不同需求。

获取顾客信任

有了这一新型武器，获取顾客信任就有了更加有力的方式。比如针对用户担心的食品卫生状况，可以建立透明厨房，通过厨房安装的网络摄像机，将后厨、海鲜池、凉菜间等干净整洁的实时影像，传送到包房的电视点菜屏幕上，供顾客观看，彻底打消顾客对食品卫生的疑虑；如果顾客对厨师的烹饪有兴趣，可以安装“厨艺直播”模块，在电视点菜屏幕上观看厨艺表演，厨师一边制作，一边解说，将厨艺表演植入到就餐过程中，等到菜肴上桌，顾客已经入戏，全新的就餐感受会给顾客留下深刻记忆。

正在兴起的电子菜谱和电视点菜技术，更加需要硬件和软件的无缝结合，双向互动技术会给顾客带来更高效、更全面的服务感受；电子菜谱不仅图文并茂，搜索快捷，令人头痛的菜谱制作周期和费用也可以免除。无纸化智能厨显指挥系统不仅彻底摆脱丢单的可能性，更可将前厅和后厨连为一体，菜品制作进度可以在电子菜谱上查看，让顾客随时了解上菜时间。移动预订系统可以将预订信息直接发送到“迎宾宝”上，迎宾员手持“迎宾宝”，实时掌握预订信息，迎宾、领位、入座、点菜、下单一一条龙完成，准确、快捷、效率高……在大量的硬件设备支持下，配合软件、互联网技术，系统完美运行，给顾客提供超爽的就餐体验。

着力点要找准

即便如此，从餐饮信息化角度贯彻看似简单的“关心顾客、获取信任”理念，

实施起来却很难抓住核心。很多餐饮企业信息化建设投入很大，收效甚微。究其原因，还是在“获取信任”的实施目标上认识不足，因而找不到信息化着力点。如业界津津乐道的净雅模式很值得我们思考，净雅大笔投入的信息化建设，最终更像进行了一次内部管理梳理，归根到底只解决了企业流程标准化问题，却没有着力在强化顾客体验的硬软件系统上。净雅要求基层服务员将问题以日志的形式上报，就需要进行电脑输入，这实际上效率极低、要求极高。而触摸屏、影像、声音、图片等顾客体验元素，没有在昂贵的信息系统里予以凸显，不能不说这是信息化认识上的重大缺失。

而京城一家餐厅尝试用机器人做菜的实验则走向另一个极端，将顾客体验理解成“噱头”，对中餐菜品口味的重视使顾客无法对机器人产生信任感，这样的硬件设施并没有带来顾客的正面评价，反而成了满足顾客好奇心的摆设。信息系统归根到底要围绕建立信任感和对高效服务的肯定而展开，与其出一些奇招还不如建立透明厨房影像系统，为顾客直播厨艺表演，或许更能让顾客产生对优质服务的认可和信任感。

海底捞的等位服务令餐饮业耳目一新。顾客体验的魅力第一次让业界感到如此真实和震撼。但从另一个角度看，海底捞的人工等位服务也凸显出靠人提供服务的风险和软肋。与此相比，以色列的一种等位娱乐系统更令人耳目一新：到店等位的顾客可以在一本电子菜谱上先点菜，再按照订单号玩打折游戏，餐厅已经将游戏的中奖概率设置好，牌号越靠后，系统给的中奖折扣越高，让客人不知不觉中愿意用等待时间换取折扣。这种植入式的等位娱乐设计，不仅趣味性强，节省人力，也满足了顾客的补偿心理，大受欢迎。

但是，目前国内专注于餐饮体验创新的硬软件企业并不多，这里有三个原因：第一，传统的软件企业难以掌握硬件技术；第二，硬件企业虽有产品但没