

普
华
经
管

Adfaith
正略钧策

舌尖上的 生意

——餐饮旺店经营一本通

田广利◎编著



与38家成功餐饮企业分享

舌尖上的生意经



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

舌尖上的生意

——餐饮旺店经营一本通

田广利◎编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

舌尖上的生意：餐饮旺店经营一本通 / 田广利编著
— 北京：人民邮电出版社，2013.1
ISBN 978-7-115-30317-2

I. ①舌… II. ①田… III. ①饮食业—商业经营
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第296785号

内 容 提 要

餐饮企业做的是“舌尖上的生意”，每天都在与人们的“舌尖”共舞，全聚德、湘鄂情、净雅、海底捞等餐饮企业在满足人们“舌尖上的需求”的同时取得了巨大的成功。本书挑选了38家成功的餐饮企业，分为上市公司、准备上市的企业、中餐企业、火锅企业、快餐企业及外来餐饮企业六种类型，分别从经营理念、服务管理、厨政管理、市场营销、企业文化、绩效考核等不同角度阐述其成功的奥秘和“舌尖上的生意经”。

在写作过程中，作者直接面向成功的餐饮企业征集案例素材，并进行大量的实地采访，以得到第一手素材，增加更多鲜活的内容，使本书更具可读性。

本书适合餐饮行业的创业者、投资者、经营者、各级管理人员、咨询顾问与培训师及相关专家、学者阅读。

舌尖上的智慧——餐饮旺店经营一本通

◆ 编 著 田广利

责任编辑 张亚捷

执行编辑 唐可人

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：26.5

2013年1月第1版

字数：260千字

2013年1月河北第1次印刷

ISBN 978-7-115-30317-2

定价：55.00元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

为餐饮智者的无私奉献颁奖

我做了十年餐饮管理咨询，有时会被人们尊称为“专家”、“老师”。但是在梳理和点评成功餐饮企业实战经营智慧时，面对他们的最佳实践、面对他们光彩夺目的经营智慧，让我自觉汗颜，不由得产生高山仰止的感觉。

尤其让我心生敬意的是成功餐饮企业的无私奉献精神，他们的经营智慧指导性极强，是难以用金钱衡量的宝贵财富和“商业机密”。但他们却非常大度地的拿出来与同行们分享！

为了他们的无私奉献、为了他们超人的经营智慧，我觉得应该为他们献上鲜花和奖杯，以表示我以及整个餐饮行业对他们的敬意。

于是我和龙策餐饮智库（www.longce.com）的同事及几位餐饮圈的朋友一起组织了“最佳餐饮智慧”评选活动。评选活动共分五个阶段进行。

第一阶段，业内征集与推荐。于2012年7月开始至8月31日结束，主要工作是面向餐饮行业征集成功案例。

第二阶段，初评。对征集和推荐的餐饮企业进行筛选、核实与采访，初步评选出各奖项的获得者。

第三阶段，公示。把获奖企业名单向社会公布，征求意见和建议。

第四阶段，终评。参考公示阶段的意见和建议，确定各奖项的最终获得者。

第五阶段，颁奖。向获奖者颁发荣誉证书和奖品。

本书出版时已经完成全部评奖工作，最终评选出 38 个奖项。

每家企业都有自己的闪光之处，这是他们获得相应奖项的理由，也是读者应该重点学习和掌握的“最佳餐饮智慧”。有些更为优秀企业的成功之道并不为世人所知，因此无缘获奖，实属遗憾。

“最佳餐饮智慧”评选以挖掘和传播中国餐饮经营管理智慧为使命，今后将每两年举办一次，获奖企业名单和他们的“最佳智慧”将在同期新出版的《舌尖上的生意——餐饮旺店经营一本通》一书中发布。

“最佳餐饮智慧”评选属于公益性活动，评选和颁奖均不收取任何费用。无论是单体餐厅、成长型企业还是上市公司，只要其在自己的领域里进行过令人信服的实践，就有资格参加“最佳餐饮智慧”评选。

真诚期待您的参与和分享！

由龙策餐饮智库举办的 2012 年首届“最佳餐饮智慧”评选活动的最终评选结果已经出炉，现将获得各奖项的企业名单详见下表。

2012 年首届“最佳餐饮智慧”评选结果

序号	获奖者	所获奖项	序号	获奖者	所获奖项
1	全聚德	最具活力老字号	12	蜀国演义	最具社会责任奖
2	湘鄂情	最佳并购奖	13	小蓝鲸	最体贴员工奖
3	味千拉面	最佳创富奖	14	金百万	最佳服务革新奖
4	小肥羊	最佳资本运作奖	15	苏浙汇	最佳标准化奖
5	净雅	最佳管理模式奖	16	梦都酒家	最具学习精神奖
6	俏江南	最受关注品牌奖	17	直隶会馆	最佳品牌文化奖
7	顺峰	最佳营养研究奖	18	汉通	最具投资眼光奖
8	谭鱼头	最佳信息化奖	19	毛家饭店	最具光环品牌奖
9	眉州东坡	最佳厨政管理奖	20	大鸭梨	最佳市场定位奖
10	大蓉和	最佳融合创新奖	21	小金鹰	最具家庭氛围奖
11	大董烤鸭	最佳菜品艺术奖	22	云海肴	最具潜力创业团队

(续表)

序号	获奖者	所获奖项	序号	获奖者	所获奖项
23	海底捞	最佳服务奖	31	丽华快餐	最勤奋服务奖
24	黄记煌	最佳经营转型奖	32	德克士	最佳特许经营奖
25	鼎鼎香	最佳菜品革新奖	33	田老师	最贴近百姓奖
26	摸错门	最动人品牌故事奖	34	绿茵阁	最佳本土化奖
27	三只耳	最佳菜品创新奖	35	85 度 C	最具挑战精神奖
28	蟹老宋	最佳跟进创新奖	36	王品台塑	最佳多品牌发展奖
29	满福楼	最朴素经营理念奖	36	权金城	最佳多元化发展奖
30	真功夫	最具挑战精神奖	38	将太无二	最具特色引进奖

近期央视纪录片《舌尖上的中国》的播出和同名图书的出版，在社会上引起了极大的轰动。看着一幅幅诱人的画面，人们惊叹原来中国有这么多的奇妙的美食，禁不住舌尖暗动。

中国是美食之邦，自古以来就强调“食色性也”、“食不厌精”。中国人的味蕾一定是地球人里最发达的，大家是如此喜欢“食”、如此讲究吃，小小的舌尖催生出中华民族璀璨的饮食文化，催生出著名的八大菜系、数不清的地方小菜系和新派餐饮，催生出数以百万计的各式各样的餐厅和超过两万亿元规模的餐饮市场。

如果说舌尖灵动的中国人是“吃货”，那么提供美食的餐饮企业就是在做“舌尖上的生意”。餐饮企业把隐藏在山野乡间的美味挖掘出来，烹制成令人垂涎的佳肴，满足人们“舌尖上的需求”，自己也因此成就了一番事业。

中国人的舌尖具有“众口铄金”的巨大能量，数量众多的中国餐饮企业，更是在与“舌尖”共舞的过程中，展现出无比寻常的聪明才智，在满足人们“舌尖上的需求”的同时取得了巨大的成功，出现了全聚德、湘鄂情这样的股票上市公司，还有净雅、海底捞、真功夫等众多成功的中餐、火锅、快餐企业。

为了展现成功的餐饮企业如何利用自己的智慧做好“舌尖上的生意”，龙策餐饮智库首席营销顾问田广利特意编著了《舌尖上的生意——餐饮旺店经营一本通》这本书。本书选取了 38 家餐饮旺店，并把这些企业分为上市公司、准备上市的企业、成功的中餐企业、成功的火锅企业、成功的快餐企业及成功的外来餐饮企业六种类型，每家企业自成一篇文章，每篇文章分为 2~8 个小节，分别从辉煌成绩、经营理念、服务管理、厨政管理、市场营销、企业文化、绩效考核等不同角度介绍其经营智慧。书中每小节内容后面有编者所做的深入浅出的“解读”，每一篇文章的最后编者对其“生意经”进行了提纲挈领的剖析，希望能通过解读与剖析帮助读者了解和掌握成功企业能做好“舌尖上的生意”的最佳经营智慧。

鉴于最近几年市场环境发生了巨变，餐饮企业在应变中进行了很多全新的、非常有价值的实践，编者特地面向餐饮行业征集案例，并专门采访了部分餐饮企业的负责人，以获得第一手素材，增加更多鲜活的内容，提高书籍的可读性，使读者能从成功企业的最新、最佳实践中有更多的收获。

由于书中涉及的细节较多，资料来源广泛，加之编撰时间仓促，不妥之处敬请读者批评指正。

在本书的编写过程中，秦桂晶、田红岩、周雪涛等好友付出了大量的劳动，还得到了很多餐饮企业和餐饮业内人士的帮助，在此一并表示感谢！

第一部分 上市公司

1. 全聚德：金字招牌造就“餐饮第一股” /9

北京烤鸭是北京的特色菜品，小小的烤鸭凝聚了几代人的经营智慧，成就了百年老字号，成就了中国餐饮第一股。餐饮老字号如何保护和推广自己的品牌，如何做好标准化以快速占领市场，从全聚德身上可以找到答案。

2. 湘鄂情：餐饮民企上市第一家 /22

湘鄂情从深圳起步，到北京获得大发展，并成为中国餐饮行业第一家股票上市的民营企业。湘鄂情以“友情、亲情、乡情”三情打造出强大的团队，通过农餐对接强化竞争优势，通过中式餐饮、快餐、团膳、食品工业四轮驱动来占领市场，展现出民企餐饮第一股的雄心壮志。

3. 味千拉面：一碗拉面成就中国餐饮首富 /43

十几元甚至二十几元一碗的味千拉面，顾客仍然趋之若鹜，难怪

味千拉面中国控股集团的行政总裁潘慰能够连续三次蝉联《胡润餐饮富豪榜》首富。味千拉面恰恰印证了“只有想不到，没有做不到”这句话。

4. 小肥羊：资本运作打造神话 /52

小肥羊从新创“无蘸料”火锅开始到股票上市，仅仅用了不到九年的时间，独特的无蘸料火锅和加盟管理体系是其成功的秘笈。上市后却又退市，让所有人瞠目结舌。

第二部分 准备上市的餐饮企业

5. 净雅：管理模式的奥秘 /74

净雅集团以企业文化理念为主导辅以系统的管理体系，以精美而不断创新的菜品、高雅的环境和让顾客惊喜的“感动服务”，创造出了令同行瞩目的“净雅模式”，成为餐饮行业的楷模。

6. 俏江南：最受关注的餐饮品牌 /89

俏江南的成功在于不追求最高档，而是通过“新派精品川菜”赢得了中高档商务人群。俏江南围绕定位进行市场开发，通过 CRM 系统来建立和维护客户关系，与明星结亲又使他们得到史无前例的关注，成为最受关注的餐饮品牌。

7. 顺峰：突破家族式管理瓶颈走向成功 /99

顺峰从广东起家，在北京得到了大发展，靠的是强大的创新能力和无敌的团队。顺峰让家里人“献身”、把职业经理人“激活”的做法尤其值得借鉴。

8. 谭鱼头：火锅业的革命者 /110

谭鱼头通过鱼头火锅完成了原始积累，通过“三统一”实现了标准化、规范化、制度化管理，打造出连锁王国。谭鱼头在业内最早引入信息化管理手段，运用数码科技打造“数码火锅”，也成为餐饮行业运用高科技进行管理的楷模。谭鱼头在业内最早筹备股票上市，所做的诸多尝试给餐饮人以很大启迪。

第三部分 成功的中餐企业

9. 眉州东坡：成功自有道 /123

眉州东坡是北京中餐业里最早建立标准化中央厨房和物流配送中心的企业。创始人王刚也是最早进入名校 MBA 讲堂讲课的餐饮人之一。除此之外，眉州东坡所特有的吸引和留住人才的机制，也是餐饮业人士值得学习的。

10. 大蓉和：菜品里面做出大学问 /135

大蓉和创新出“形如淮扬，味在川，色及杭帮，精其粤，地道蜀风又似湘”的新派融合川菜，开融合菜之先河，他们提出的“厨师跟着老板走，老板跟着市场走”的直白口号其实有很深的学问。

11. 大董烤鸭：用传统造就时尚的传奇 /147

大董瞄准中高端商务消费市场，以最传统手法制作的烤鸭，生生地在全聚德、便宜坊、金百万、大鸭梨等强势烤鸭品牌的地盘开辟出一块属于自己的市场。大董独创的意境菜给人带来难以形容的艺术享受，更是让餐饮同行都竖大拇指。

12. 蜀国演义：凤凰涅槃 /154

蜀国演义当年以“时尚情趣川菜”的定位成为与俏江南、麻辣诱惑并驾齐驱的著名川菜品牌，他们在菜品管理、成本控制方面很有独到之处。2006年蜀国演义经历了中国餐饮界史无前例的“福寿螺”事件，上演了最受关注的危机公关。这次事件使蜀国演义经历了凤凰涅槃，如今又成为京城餐饮界响当当的品牌。

13. 小蓝鲸：把员工当作财富 /167

小蓝鲸老板把修房子的钱用于创业，一个苦孩子造就了餐饮界的传奇。他们坚持“让员工与企业共同成长”，为员工做职业生涯规划，不仅留住了人才，还在员工迅速成才的同时使企业取得了成功。

14. 金百万：以平民烤鸭打天下 /174

金百万的成功在于他们瞄准的是大众消费，以平民烤鸭争天下，注重在住宅区选址开店，轻而易举地在与众多小饭馆的竞争中占据了上风。

15. 苏浙汇：让高档餐饮标准化 /183

中央厨房给厨师群体带来的冲击非常大，这让大厨变成了依附于生产线的熟练工人。苏浙汇在中餐行业率先推行中央厨房，然而他们在推行中央厨房的同时始终坚持以顾客需求为导向，以不降低菜品口味与品质为前提，真正提高了企业的竞争力。

16. 梦都酒家：小厨师成就大事业 /189

梦都酒家是一家普通的地级城市起家的中国餐饮百强企业，他们高举“徽菜”的大旗，与强者结盟，成功地打入北京、上海等一线城市。董事长沈基前虽然最初只是一名小厨师，但他肯学、争气，带领

自己的团队成就了一番惊人的大事业。

17. 直隶会馆：以“官府文化”打天下 /200

梁连起从玉兰香小饭馆起家，发展到拥有保定会馆、直隶会馆这样在全国有影响力的高档餐饮连锁企业，原因在于他对直隶官府菜不懈的研究，以六大文化赋予品牌丰富的内涵，并在厨政管理、信息化管理、员工培训方面做出很多卓有成效的探索。

18. 汉通：用宁波菜占领上海市场 /211

汉通在继承传统的基础上，对宁波菜进行了大胆创新。正是凭借既正宗又有诸多创新的宁波菜，汉通从宁波鄞县进入宁波市场，又成功地打入了上海市场。

19. 毛家饭店：巧用伟人效应 /218

到湖南韶山旅游及参观毛主席故居的游客，大都会到毛家饭店品尝红烧肉等毛主席爱吃的家乡菜。毛家饭店打造了独特的品牌文化、经营理念、文化理念和价值观，这为毛家饭店品牌带来了巨大的魅力，为企业的发展提供了源源不断的动力。

20. 大鸭梨：开创家常餐饮新时代 /224

大鸭梨采取“平民化消费”和“农村包围城市”的经营策略，重点在北京郊区、县开店，抢在竞争对手前面占领了市场。他们通过建立完善的连锁管理体系，使大鸭梨实现了跨跃式发展。

21. 小金鹰：开创南京餐饮界的传奇 /231

陈忠丽和尹崇亮夫妻二人创下小金鹰基业，能够二十几年坚持下来直到事业有成，实属不易。小金鹰以夫妻为核心，以“家文化”提

升了企业的凝聚力，为企业发展奠定了人才基础。

22. 云海肴：团队创业显威力 /237

云海肴是一个由在校大学生创办的餐饮品牌，几个年轻人组成的创业团队，虽然第一家店就受挫，但他们凭借顽强斗志和善于学习的精神渡过了难关，短短几年就发展到六家店，并以每年三至五家店的速度扩张。他们不仅把美味的云南菜肴带给京城百姓，自己也成为年轻人团队创业的成功典范。

第四部分 成功的火锅企业

23. 海底捞：以服务争天下 /252

海底捞不做广告，但很多顾客慕名而来，甚至要排队等位；海底捞很少接受媒体采访，但媒体都在谈论他们。拥有肯德基和必胜客两大品牌的百胜中国的区域经理也前来参观取经，他们的目的是“参观和学习，提升管理水平”。

24. 黄记煌：华丽转身创辉煌 /267

黄记煌“三汁焖锅”以“三无”餐饮的创举，成功地解决了中餐标准化、厨政管理等难题。他们通过菜品、服务、采购、配送、营运、开发直至整个管理系统的标准化，使成功变得更容易复制。他们让加盟商变成股东，使企业实力迅速壮大，成为餐饮业的“巨型战舰”。

25. 鼎鼎香火锅：革新创造火锅神话 /286

人们常说“火锅上不了台面”，鼎鼎香却把火锅做到了极致，打造出不折不扣的时尚、高档餐厅，成为文艺界、白领、金领以及国际贵宾聚会的场所。

26. 摸错门：摸出来的成功门道 /293

摸错门的老板刘传涛创业之初就与众不同，他放心大胆地让员工去做采购等重要的“小事”，自己则全力去抓经营管理，通过建设品牌、整合外部管理顾问公司、发展特许经营，使企业做大、做强。

27. 三只耳：一锅鲜吃遍天 /303

当初冷锅鱼曾被一些餐饮业内人士视为另类，三只耳的生意却因此持续火爆十余年。同样是冷锅鱼，跟进者纷纷倒闭，三只耳却继续前行。成功最重要的一点就是，三只耳拥有独一无二的核心配方及对核心配方的有效保护。

28. 蟹老宋：后来居上 /308

在2000年前后，香辣蟹在北京很流行，恨不得家家菜馆都有这道菜。十多年过去了，当年跟风的只有蟹老宋不仅没有倒下，反而发展壮大。蟹老宋的创新使一道菜品撑起了一个餐厅，也成为一个新菜系。他们通过标准化管理来巩固基业，实现了基业常青。

29. 满福楼：信奉吃亏是福的生意经 /314

满福楼继承了传统，把老北京铜火锅放在皇城边古色古香的酒楼里，给顾客带来独特的享受。满福楼的创始人满春林以百折不挠的精神坚持创业20年，他信奉“吃亏是福”的生意经，相信只要紫禁城在，就有人追随满福楼。

第五部分 成功的快餐企业

30. 真功夫：果然有功夫 /324

真功夫的功夫包括“内功”和“外功”：“内功”靠“蒸”，下功夫打

造品牌；“外功”靠引入外脑，借资本的翅膀腾飞。一内一外，功夫了得。

31. 丽华快餐：借鸡下金蛋 /336

丽华快餐是专门做快餐外送生意的企业，并开创了国内餐饮“无店铺经营”模式——送餐生意厨房是租的，交通工具是租的，人员也是租的。

32. 德克士：特许经营造就中国本土最大快餐企业 /346

放弃一线大城市，主攻二、三线城市，避免与肯德基、麦当劳正面对抗，这是德克士的市场开发策略。德克士主要通过特许经营来拓展市场，成为很多中小城市的第一快餐品牌。德克士在短短 13 年的时间里就开了 1 000 家连锁店，开店速度已经超过了麦当劳。

33. 田老师：红烧肉低价策略创造翻台奇迹 /352

田老师红烧肉所到之处，各快餐店无不担心被抢了生意；田老师红烧肉所到之处，总有顾客排成长长的队。绝对的价廉、相对的物美、超高的效率——这是田老师红烧肉的秘诀。

第六部分 成功的外来餐饮企业

34. 绿茵阁：本土化的平价西餐 /364

绿茵阁创始人林家姐弟将海鲜酒楼关掉，将全部资源和精力都集中到西餐业上来，他们把高高在上的贵族西餐价格大幅降低，并通过本土化策略使中国消费者爱上了绿茵阁的西餐。

35. 85 度 C：五星级产品便宜卖 /370

2008 年 8 月 31 日，来自我国宝岛台湾的 85 度 C 上海福州路店开

业，在开业当天就创造了一天接待近 2 000 位消费者的纪录。85 度 C 已经由台湾的“咖啡+糕点”的模式，改变为内地的“糕点+咖啡”了，其中自有缘由。

36. 王品：多品牌发展的成功典范 /376

王品台塑牛排以台塑集团董事长王永庆的全熟“私房牛排”为拳头产品，创下基业，又通过“醒狮计划”多品牌发展，成功创办了十大餐饮品牌，他们的多品牌管理之道值得餐饮企业学习和借鉴。

37. 权金城：借“韩流”起航 /383

权金城的创始人敏锐地抓住“韩流”，短短的几年时间就开了 50 余家连锁店。他们奉行多品牌、多元化的发展战略，涉足房产物业、酒店、高尔夫球场、休闲娱乐、广告、文化、科贸、物流等领域，成为多元化、规模化、国际化的大型民营企业。

38. 将太无二：用创新领跑新派日餐 /390

将太无二创始人邢力把带有北美血统的日本料理引入中国，因风格独特而成为顾客的最爱。将太无二企业规模不是很大，但在管理模式、企业文化和员工培训上却有很多独到之处，甚至可以与那些成名的餐饮百强企业相媲美。