



赠送超值资源

<http://www.cphdm.com/2017/0317/13155.shtml>

中国餐饮网
www.canyin.com

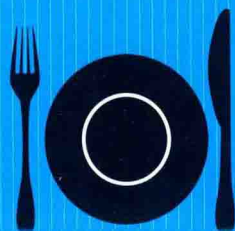
职业餐饮网

—联合推荐—

餐饮开店 经营实战

厨房综合管理

陈凤君◎编著



CATERING SHOP

从实战角度介绍如何在互联网经济的大环境影响下对厨房进行科学管理

采用“管理知识+操作知识+案例+实战思考”的形式讲解

简单明了、易学易懂，实用性、可操作性强

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

餐饮开店 经营实战

厨房综合管理

陈凤君◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书采用“管理知识+操作知识+案例+实战思考”的模式进行阐述,对厨房各个环节中的管理进行系统地、翔实地可操作性描述和细节整理,并用启发思考方式来引导读者对厨房管理的每一个环节进行思考,可谓是厨房管理的操作宝典。具体内容包括:餐饮业现状解析、厨房工作流程、人员配备与管理、厨房布局设计、生产流程管理、厨房卫生管理、质量控制与食品安全管理、厨房安全管理、成本核算与控制、设施设备管理及厨房信息化管理。

本书适用于想要进军餐饮业的零经验的经营者和管理者,尤其是新店的厨房设计和管理,在职的新进厨房管理者也可以通过本书进行厨房管理的全面学习。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮开店经营实战:厨房综合管理 / 陈凤君编著. —北京:
中国铁道出版社, 2017.5
ISBN 978-7-113-22801-9

I. ①餐… II. ①陈… III. ①厨房—管理 IV.
①TS972.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第020173号

书 名: 餐饮开店经营实战:厨房综合管理
作 者: 陈凤君 编著

责任编辑: 于先军
责任印制: 赵星辰

读者热线电话: 010-63560056
封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(北京市西城区右安门西街8号 邮政编码: 100054)
印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司
版 次: 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷
开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 19.75 字数: 387千
书 号: ISBN 978-7-113-22801-9
定 价: 55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010) 51873174
打击盗版举报电话:(010) 51873659

＼ 专家推荐 ＼



向东，国内具有影响力的资深川菜文化人。川菜美食作家、知名评论家。

主要作品：40集大型电视片《中国川菜》、四川省政府对外宣传片《今日川菜》。2012~2014年，先后出镜拍摄央视四套国际频道春节专题片《成都小吃 无中生有》、搜狐美食频道专题片《蓝牌威士忌与川菜》、央视一套元旦专题片《花卉大餐》、《神奇妈妈菜》、《中国小馆——成都篇》、湖南卫视《辣椒的味道》、上海东方卫视纪实频道《四川小吃风味奥秘》。

代表著作：《食悟——千滋百味话川菜》、《食悟——万种风情说小吃》、《川菜江湖百年传奇》、《麻辣性感 诱惑三百年》、《路边的川菜史 1：正宗川菜篇》、《路边的川菜史 2：成都小吃篇》、《百年川菜传奇》。

“民以食为天”，中国是一个美食大国，美食文化遍及全世界。餐饮业是一个阳光产业，在国家鼓励“大众创业，万众创新”的政策下，吸引越来越多的人投资餐饮开店创业，这里不乏有成功的，也有大量失败的。为什么呢？一是很多人认为餐饮开店门槛较低，盲目投资开店；二是经营管理经验不足；三是缺乏核心竞争力。可以说当前的餐饮业已不再是传统的单一技术活，从业者也不全是低文化者。餐饮业的发展已打破了传统的经营模式，先进的互联网技术、专业的技术人才、科学的管理模式，都是非常核心的竞争力。因此，经营好一家餐饮店，会涉及很多专业知识与技能，这套书非常值得想从事该行业，或已从事该行业的经营者、工作者学习提高。



舒国重，高级技师、中国烹饪大师、川菜大师。特长：红白两案、正宗川菜、特色川菜、流行川菜制作，技艺精湛。

1977年入行，1984年师从中国烹饪大师张中允，1991年起，相继被派往巴布亚新几内亚的四川饭店、斐济的四川楼等餐饮企业任厨师长。1997年回国后陆续被蜀汉酒店、南台月、北京长城饭店等聘为餐饮部经理。长期担任《四川烹饪》杂志的“烹饪课堂”栏目的主讲。2000年被授予“川菜烹饪大师”称号，2002年荣获“中国烹饪名师”称号，后被授予“中国烹饪大师”称号。在报刊、杂志上发表过多篇论文，在全国饮食界有较大影响，被编入《中国厨师名人录》内。

主要作品：《四川江湖菜》、《菜点合璧》、《四川江湖小吃》、《四川小吃大全》、《佳肴菜根香》等。

我从事餐饮行业已经接近40年的时间，对于美食，我有种特别的感情，再加上这些年在国内外的经历，也让我更加坚定，中国的美食文化是世界的宝贵财富，所以一直希望中国的这项事业能够永葆青春。我认真地读了中国铁道出版社这几本书的内容，感觉受益匪浅，所涉及餐饮开店的一些经营核心问题，都有针对性的剖析讲解，无论是前厅的服务细节、还是后堂的厨房管理，甚至餐饮店成本控制核算，都讲得非常周全。开一家餐饮店容易，但要经营好一家餐饮店，并且要长盛不衰，就需要掌握全面、系统的餐饮经营管理知识，这套书为很多餐饮开店不赚钱，门店经营不好的从业者指明了方向，值得一读！

\\ 读者预读推荐 \\

非常感谢贵社给予的这次预读机会。当看到《餐饮开店经营实战：厨房综合管理》这个书名的时候，我就觉得这是一个很好的课题，应该要好好推广。虽说现在做餐饮的人很多，但重视厨房管理的餐饮店并不算多，殊不知厨房是餐饮的心脏，如果心脏出现了问题，那还能健康长存吗？所以在激烈的餐饮业竞争中，最终能长久生存的是那些重视并做好厨房管理的餐饮店。我用一周的时间读完了本书，感觉内容非常详细、全面，小到餐具的消毒、材料的选择，大到厨房的人员配备合理设计、安全检查等方方面面，我觉得对于餐饮管理者来说是一本不可多得的经营手册。

——餐饮管理专业老师 刘洋

我开中餐店有六年时间了，随着生意越做越大，可能在厨房管理这块有所疏忽，这就导致上个月出现了一次食品安全问题，还好问题不算大，现在已经解决了，不过这也给我敲响了一记警钟，必须严抓厨房管理这一块。但是由于厨房中涉及的东西太多了，我也一直苦恼要怎样合理的开展。幸运的是预读了这本厨房管理的书，感觉就像上天在帮我一样，书中讲解思路很清晰，前前后后每一个环节都有涉及，非常的不错，我打算下周组织一次员工培训，把书中所涉及的知识传递给我的员工们，真的是太感谢了。

——中餐店老板 顾晓丽

能成为贵社此次预读活动中的一员，真是太荣幸了，我是一个餐饮爱好者，俗称“吃货”，我喜欢各类美食，但最近看新闻爆出很多餐厅都出现了食品安全问题，这对我来说无疑是不小的打击。预读了《餐饮开店经营实战：厨房综合管理》后，更加使我认识到如果想要在餐饮行业屹立不倒，学习厨房安全管理是一门必修课，说实话我真想给我的朋友们寄过去本书，让他们好好学习一下。书中综合讲解了关于厨房的人员、器材、食材，以及其他相关方面的管理方法与技巧，非常值得阅读学习，也希望本书能早日上市，造福于那些有良知的餐饮店，更造福于普通老百姓。

——美食爱好者 吴军



赠送资源下载地址

<http://www.crphdm.com/2017/0317/13155.shtml>



FOREWORD 前言

当你想要进军餐饮业，准备开一家餐饮店时，却发现自己什么也不懂；当你作为一名技艺精湛的厨师，想要独立开一家餐饮店，却发现除了做菜什么也不会，更不知道如何建造和管理一个经济适用的厨房；当你从一名服务员升职为管理者，却对厨房陌生不已。如果你不懂得餐饮的核心部门——厨房中的弯弯道道，又怎么能做好餐饮管理呢？

本书可以帮助你找到答案。

当然，也许你读起这本书来，会觉得有些枯燥乏味，或者理解起来有些困难。然而，读完这本书你就会发现，这是一本值得再三阅读的书籍！

厨房管理，涉及许多十分专业的东西。例如员工管理，尽管人性格各异，但是，在厨房管理中，这一部分已经可以说是容易理解和掌握的一部分。而其他部分，例如工作流程、布局设计、生产流程、安全质量、设施设备管理，甚至成本控制，皆会因为厨房工作的琐碎、设备的复杂及其重要性而变得极为烦琐，也使得厨房管理难以取巧。

本书全面而细致。

大致读完第一遍，你便能对厨房有一个初步的认识，摆脱两眼一抹黑的尴尬状态；

读完第二遍，你便会不由自主地去自习思考“实战”中的问题，并将这些问题与实际相结合，总结出最适合自己的开店规划；

第三遍，不，你不用去读第三遍，你只需根据本书的目录，一步一步地梳理自己的思路：首先要建造一个什么样的厨房，中餐厨房？西餐厨房？还是快餐厨房？这个厨房是什么级别；其次整理出这个厨房的工作流程，进而推算出厨房的组织结构和人员配置；最后计算厨房需要多大面积，才能够容纳下这些流程和员工，应该如何设计细致的生产流程，需要提前准备些什么，筹备哪些设施、设备，



卫生、安全、质量、成本等管理需要做哪些准备工作；前期的准备工作就绪后，打理好各种人际关系，你便可以开始着手厨房的设计、建造和装修了。

等厨房建好，人员就位，厨房开始运转，当你遇到各种不懂的问题，或者遇到难以抉择的问题时，你还可以回头来看这本书，结合实际，更加明了厨房与其他各个部门之间的关联和冲突，你能够一步一步地解决各种障碍，脚踏实地地向前走。

本书分为 5 篇，共 11 章，其中包括了厨房管理的各个方面：餐饮业现状解析、厨房工作流程、人员配备与管理、厨房布局设计、生产流程管理、厨房卫生管理、厨房安全管理、质量控制与食品安全管理、成本核算与控制、设施设备及厨房信息化管理等。

本书采用“管理知识+操作知识+案例+实战思考”的模式进行阐述，其中的内容并不能让人看一次就全然明白，但这是由厨房管理本身的性质决定的。本书对厨房各个环节中的管理进行了十分详细、落到实处的可操作性描述和细节整理，尽量用直白的语言来讲解，并用启发式思考方式来引导读者对厨房管理的每一个环节进行思考，可谓是厨房管理方面难得的操作宝典。

为了方便读者学习和参考，特赠送了餐饮开店经营管理的相关制度与模板，以及 Word、Excel 办公综合应用的学习视频。

下载地址：<http://www.crphdm.com/2017/0317/13155.shtml>。

作者根据在餐饮行业的实践经验，参考了大量的餐饮厨房管理的相关网站和书籍，吸取了许多专家及学者的成果，总结出厨房管理各环节的关键点和应对之策。有的参考没有一一列出，在此致以衷心的感谢。此外，由于客观环境的限制，书中难免有所遗漏，望读者谅解，并批评指正。

编 者

2017 年 3 月



赠送资源下载地址

<http://www.crphdm.com/2017/0317/13155.shtml>



CONTENTS 目录

第一篇 厨房的筹备与人员管理

第 1 章	厨房是餐饮的心脏	2
1.1	餐饮业现状解析	3
1.2	餐饮市场细分与定位	5
1.3	厨房整体战略浅析	15
1.4	厨房的重要性——成也厨房，败也厨房.....	22
第 2 章	厨房工作流程	26
2.1	分工与协作	27
2.2	各类厨房工作流程	42
第 3 章	人员配备与管理	53
3.1	厨房组织人员管理	54
3.2	小小厨房也要有奖惩制度	69
3.3	厨房员工管理相关表格	76



第二篇 厨房设计与生产管理

第4章	厨房布局设计	88
	4.1 厨房的设计	89
	4.2 作业区设置	102
	4.3 照明、温度、噪声、排水、通风——小问题大影响	111
第5章	生产流程管理	117
	5.1 运转快的生产线	118
	5.2 恰当的任务分配与轮休	135
	5.3 厨房生产过程相关表格	138

第三篇 厨房卫生与安全管理

第6章	厨房卫生管理	144
	6.1 人与物不洁勿入	145
	6.2 随时保持作业区的卫生	160
	6.3 材料贮藏加工卫生	163
	6.4 餐具消毒不可少	166
	6.5 管理监督——顾客也能进的厨房	168
第7章	质量控制与食品安全管理	173
	7.1 质量控制	174
	7.2 成菜质量维持	184
	7.3 厨房质量标准	187
	7.4 菜品创新与饮食禁忌	195
第8章	厨房安全管理	208
	8.1 安全隐患	209

8.2	防盗防卫	214
8.3	消防安全	216
8.4	员工安全培训	225

第四篇 厨房成本与后勤管理

第 9 章	成本核算与控制	234
9.1	成本与销售的合理预算	235
9.2	生产过程中的成本控制	256
9.3	厨房盈利	260
第 10 章	设施设备管理	264
10.1	设备好用效率才高	265
10.2	设备检修与更换	279

第五篇 厨房信息化管理

第 11 章	厨房也能玩高科技	284
11.1	厨房信息化管理	285
11.2	智能餐饮管理系统	291
11.3	餐饮信息化	293
参考文献		305



第一篇 厨房的筹备与人员管理



第1章 厨房是餐饮的心脏

如果把餐饮店比作一个人，那么其地点与装潢是它的外貌，餐饮经营管理的方法是它的身体框架，热情周到的服务是它待人接物的气质风貌，而厨房，就是它最核心的部位——心脏。

厨房作为不需要直接面客的二线部门，在工作中相对独立却又服从于一线的餐厅，对餐厅服务员的工作要求必须全力配合。但这并不代表厨房不如面客的一线部门重要。对于任何餐厅或饭店而言，要想经营得好，能够获利赚钱，那么餐厅的地点与装潢是餐饮企业者首先要注意的课题，其次才是餐饮服务人员服务顾客时的态度是否令顾客满意、餐饮经营管理的方法是否正确、菜肴是否令顾客喜欢。

假如前面的几项都做得很好，而唯一的一项也就是厨房所生产的菜肴不能令顾客满意，那么同样也不能得到顾客的好评，因而餐厅的生意就不可能做好。

选址装潢、经营管理、服务做得好，都只能是锦上添花，食物才是其核心竞争力。

这便是厨房管理之于餐饮管理的意义。

1.1 餐饮业现状解析

餐饮业主要分为旅游饭店、餐厅（中餐、西餐）、自助餐和饭盒业、冷饮业和摊贩五大类。具体又分为三种类型：便利型大众餐饮市场、高档型餐饮市场、气氛型餐饮市场。便利型大众餐饮市场都是大众消费；高档型餐饮市场在二级、三级城市非常多，尤其在三级城市中；气氛型餐饮市场是夹在高档和低档之间的档次，主要是一些主题餐厅、气氛餐厅。

据中国产业调研网发布的中国餐饮行业市场调查研究及发展前景预测报告（2016年版）显示，2014年全国餐饮收入达到27 860亿元，其中大众餐饮收入22 288亿元，在总体收入的占比达到80%。而与2013年相比，高端餐饮营业额下降6%，人均消费较上年下降20%，平均毛利率下降8%；大众餐饮营业额增长12%，人均消费增长15.2%，平均毛利率增长0.3%。此外，火锅、快餐增长最快，2014年营业额分别增长16.5%、11%。

2015年1~8月，全国餐饮收入20 349亿元，同比增长11.7%，比2014年同期加快1.9个百分点，增幅达2015年最大。限额以上单位餐饮收入5 400亿元，同比增长6.9%，比2014年同期加快4.5个百分点。

由于国际大环境和国内大环境的影响，各行各业都有受到不同程度的冲击，餐饮业也面临着全员洗牌的境地。高端餐饮店及成本过高的中端餐饮店的人气甚至可能比不上一家苍蝇馆子，这代表着传统餐饮业进入低谷期，但也代表着餐饮行业蕴含着巨大的机会。

因此，对于餐饮投资者和经营来说，正确地认识餐饮环境，并选择所针对的目标市场、做好自身的市场定位，是非常重要的。

【案例1】

在中央出台“八项规定”后，公务接待、公款消费直线下降，高端餐饮无积极转型。但是，因无法摆脱大环境的影响，再加上转型并非一日可成，而房租、人工等成本随着经济结构的改变持续攀升，餐饮经济利润被不断压缩。部分高端



餐饮在转型之后降低了人均消费水平，上座率有所回升，但是毛利润却明显下滑，造成“上座率高，利润低”的窘境。这些都使得餐饮大众化转型之路困难重重。

尽管转型之路困难重重，却是一条必经的荆棘之路。

净雅食品集团有限公司（简称“净雅集团”），在百度百科中的介绍为：经山东省工商局注册、国家工商局备案批准的企业集团，是山东省民营企业集团中首家无地域名称限制的集团公司，是中国商业联合会常务理事单位，中国餐饮百强企业。值得一提的是，净雅的酒店从一开始就在向高端靠拢。例如，其2006年开业的北京金宝街净雅大酒店，总建筑面积达29 000平方米，由美国著名设计师亚伯拉罕设计。

然而，仅仅28年，净雅就走完了其辉煌的一生。2016年12月10日，净雅集团的总经理张桂君现身于香港开幕的“共探蔚蓝·2017中国餐饮酒店领袖峰会”上，并参与了“大时代变革：遇见餐饮新未来”的圆桌论坛，以“失败者”的角色现身说法。她表示，由于受传统思维局限，净雅缺乏改变的勇气，导致净雅这个28年的餐饮品牌濒临死亡，目前净雅资产负债过重，甚至已无力负担员工工资和消费者储值卡退款等。

在一些调查中发现，除了经营的问题外，净雅还陷入了欠薪、债务、股权等一系列法律纠纷。作为曾经的中国高端餐饮业的代表，净雅的境遇也折射出了中国高端餐饮在近几年的发展窘境。当然，也不能说净雅的转型策略是错误的，但是大环境导致了净雅的失利，这也是餐饮企业市场适应性不足的表现。

净雅的境遇恰如我国的一部分高端餐饮企业过去几年发展境遇的写照。曾经无比滋润的高端餐饮业和高端餐饮企业在过去几年迎来一路下行的急剧变化，至今也未能完全缓过来。而餐饮业大众化的趋势愈演愈热。

【案例2】

在现实生活中，我们不乏会看到一些装修干净、华丽的餐馆和饭店门可罗雀，但是看起来其貌不扬的、环境脏乱的餐馆却被人挤得水泄不通，这种馆子俗称“苍蝇馆子”。

这种现象以成都为最。成都人喜欢把味道不错，但环境很破的小餐馆叫作“苍蝇馆子”。这个称呼非常形象，网友总结，其一，“苍蝇馆子”大都隐藏在市井小街、小巷之中，其规模小如蚊蝇散落；其二，“苍蝇馆子”的店铺绝对够旧、够破、够简陋，确是苍蝇出没之地；其三，不管那“苍蝇馆子”巷子有多深，门脸有多小，成都人都能像“苍蝇”一样，追逐着味道找到这些不打广告、从不宣传的小店。

“苍蝇馆子”虽小，但在成都人的心目中地位并不比香格里拉酒店低下，大量开着宝马、奔驰、穿着西装革履的精英和只穿着汗背心的工人们同踞一隅，坐在破破烂烂的桌椅旁大快朵颐。能把大家团结到一起的就是“苍蝇馆子”那硬是霸道菜品的味道。每个成都人心中都藏着一份“苍蝇馆子”的地图，东门、北门、



西门、南门、到哪儿都能找到巴适的小馆子。甚至在网上还广泛流传着《成都苍蝇馆子秘籍》。

成都高档餐馆和特色餐馆确实不少，但是无论多高档，最受成都人青睐的还是藏匿于市井小巷的小店，成都人喜欢穿梭在市井小巷，寻找有特色、味道的好店，这个也是炫耀的资本，可以很“洋气”地推介给朋友，带上三五个好友一起大快朵颐。有很多号称“苍蝇馆子”的小店，这类店的特色就是味道好、价格低廉，在成都餐饮消费中具有一定的市场。

【实战思考】

在国家厉行节约的号召下，很多的高端餐饮已经逐渐放下身段，开始走上亲民路线，一些高大上的私人会所已经向大众开放，一些五星级酒店的餐饮已经开始做团购活动。可见，赢得大众消费的市场才是成都高端餐饮的出路所在。可是与北上广的高端餐饮的高调转型不同，西南地区的高端餐饮转型速度过慢，赢得大众消费的市场才是成都高端餐饮的出路所在。

1. 你所在的地区，餐饮业形势如何？
2. 市场形势如何？
3. 如何寻找市场的切入点、确定主打产品？

1.2 餐饮市场细分与定位

餐饮业不好混了，这是近几年很多餐饮老板的感慨。每天开着门就是成本的支出，还有员工工资、水电气、房租等……再加上这几年间迅速增长的新餐厅数量，让餐饮的利润一再下滑。

1.2.1 餐饮市场细分

餐饮行业属于是服务行业，加上近几年物价的上涨，为了保证员工继续留下来工作，工资往往会有一定程度的上调。然而在这样不景气的环境下，还是有人挤进餐饮这个行业来。可以说，整个业内的形势正处于一个较为混乱的状态。传统餐饮人都觉得餐饮店越来越难开下去，为什么还有那么多外行人争先恐后地跳进去。

但是，其中还有一部分的人并没有亏损反而在盈利，那么他们又是怎么做到的呢？按照餐饮业发展趋势，可以有以下发展方向。

1. 数据分析

通过数据分析对餐厅做判断和决策，而分析来源可以选择一些餐饮管理软件来做。通过分析数据可以给餐饮老板带来很多的便利，例如，消费者喜欢堂食还



是外卖，喜欢什么样的菜品，都是什么年龄阶段，消费能力怎么样等。实际上需要替换某个菜品的时候，连餐饮老板都没办法把握，因为实在不知道该怎么去替换才是最佳选择，要么靠猜，要么全靠过去的经验。而有了数据分析后，则是当有两个菜品滞销需要替换其他菜品时，你可以通过后台的数据来做决策。

这样的数据在长时间的积累下效果更加明显。通常在选新增加新菜的情况下，不能够准确地做出判断加什么配菜，经过市场调查和数据分析，就能帮助餐饮投资者和经营者更好地决策。

2. 跨行竞争

现在有很多这样的例子，在同行竞争大没有差异化的时候，你可以学习其他行业的营销和运营模式，虽然不是同样的类目，但是总会有相同的地方，可以去学习互相借鉴。找到别人的优点是什么，有的消费者不是冲着产品去购买，被吸引的是服务环境和一种态度。就好比一个卖茶的模仿卖咖啡的，卖茶的抓住了卖咖啡的消费群体特征。逐渐在消费者心中形成品牌形象，成为大受欢迎的新式茶馆。

3. 主题餐厅

“主题餐厅”是国内经营者学习国外的成功案例而来的。在最初的时候，引进的主题餐厅都是日韩特色的，一经引进，便受到了消费者的热捧。在大家都尝到甜头后，开始大力推出这样的餐厅，虽然市场有了竞争但是主题餐厅一样是有价值的。在海外主题餐厅的影响下，各种主题餐厅百花齐放，其中不乏做得非常有特色、市场反应非常好的主题餐厅。因此，打造一个让人眼前一亮的主题餐厅，不失为实现餐厅差异化与个性化的好方法。

4. 互联网+餐饮

现在人人口里都在说互联网+，什么行业都在做互联网。随着“互联网+餐饮”的发展，未来传统餐饮行业的互联网渗透率不断加强。餐饮行业也有几个成功的案例，黄太吉、人人湘等。

虽然互联网不能颠覆传统餐饮，但能够为餐饮业带来效率和体验的提升。在人人湘，没有服务员，没有收银员，顾客要就餐，直接进入餐厅的微信公众号，便可进行手机选座、在线下单支付，到了餐厅听到叫号后进行自助取餐，用餐完毕后自行放回餐具。无线打印和平板手机点餐，这样减少了排队和人力，同时还提高了效率何乐而不为呢？未来餐饮发展的势头一定会是智慧餐饮。

1.2.2 餐饮市场定位

新开餐厅或者餐厅转型除了事前要有充分的调研外，还要定位准确。在同一条街上，经营同样产品的两家餐厅，一家天天等位，另一家门可罗雀，为什么？经营餐厅，最怕的就是定位不准或根本没有市场定位，只是拍脑袋想开个餐厅；



还有就是抱着无所谓的态度去经营开餐厅。比如，只是想玩玩的，不赚钱或者最终倒闭也没关系，这种投资者都是无所谓型的。

但是，如果你是为生活或投资目的而来开餐厅的，就必须要学习准确的市场定位。新开餐厅，在准备投资前一定要有投资计划书，对准备经营的餐厅进行市场定位分析和提前做好营销计划；新开餐厅，如果是没有餐饮经营经验的投资者，最好是以加盟的方式投资，否则需要请到较好的餐饮职业经理人来参与策划。现代投资也不是拍拍脑袋就决定的年代，稍有不慎就血本无归，投资有风险，但有充分的市场定位分析和提前的营销计划，可以将失败降到最低。

这其中还存在着一些误区。

1. 定位不明确，一味地模仿，无特色

有的老板看到别人开烧烤，自己也开一家，完全没特色；眼红别人做农家菜，生意红火，也把原来经营的菜系全部改成农家菜，做成了“四不像”，最终客户不满意，企业管理混乱。

对于定位来说，的确是餐饮酒店行业比较重要的一个部分，如何定位，定位准确，主要是从地区周边的环境、针对的客户群体、选址的重要组成部分、房子的结构等多方面来考虑，然后通过市场调研后，做详细的定位分析，从而确定市场的份额及后续管理的相关要求等。

2. 家族人参与

国内人开餐饮店，无论是采购还是仓库、财务，甚至前厅或者厨房人员，都有或多或少的家族人员参与。有的家族成员仗着与老板的亲戚关系，乱插手做事、不懂装懂，甚至指责一些外聘的管理人员，进而造成人才流失。企业继续这样经营下去，一旦生意出现不稳定或者急剧下降，就四处指责别人的缺点，从来不会在自身找原因。

不是说餐饮企业不能用家族人员，关键是家族人员自己必须先要做好自己的本职工作，企业在运营管理中，制度及岗位考核对任何人都是公平公正的，不能因是家族人员就可以网开一面，这才是关键的；可是最终原因都在投资者自己的身上，一味地袒护，一味地把真正在做事的人当作只是来混日子的人，甚至不听任何人的劝阻，那么最终就是把自己的企业带入深渊。

3. 制度形同虚设

无论是家族企业还是一些没有家族人员参与的企业，如果制度就是一堆纸，放在那里是看的，而不是严格执行落实的；作为投资者来说，如果没有自己的判断力，谁说的都有理，可是又不知道为什么生意会不好，管理就会混乱。

制度、标准、规范、要求、考核，本来就是一个企业运营的根本，如果连这些最根本的都无法做到，那么，企业就存在较大的经营风险。每个企业在运营管