

从零开始 做餐饮

餐饮开店经营实战指南

宋宣◎著

从零开始 做餐饮

餐饮开店经营实战指南

宋宣◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始做餐饮 / 宋宣著. -- 北京: 中信出版社,
2017.8
ISBN 978-7-5086-7848-1

I. ①从… II. ①宋… III. ①饮食业—经营管理
IV. ① F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 152410 号

从零开始做餐饮

著 者: 宋 宣

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10.25 字 数: 220 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7848-1

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

餐饮经营的大学问与小道理

贾国龙
西贝莜面村创始人

1988年，我在大学二年级时退学，在内蒙古临河老家开了第一家店，20平方米，12个座位，名叫黄土坡风味小店。店里只有两个菜：鸡肉炒疙瘩、羊肉泡馍。三几个月后，街对面有家店生意不好，我把它盘下来，重新装修为西贝酒吧。当时投资3万多，我从北京进了好多洋酒，结果当地人喜欢喝二锅头。本来酒吧是不卖菜的，但是喝酒必须有菜，就加了凉菜和面。当时最有名的菜是砂锅面片。人们都说：“走，去西贝酒吧吃砂锅面片。”

1999年7月，西贝离开小县城临河进了首都北京——接手了一家原来叫金翠宫海鲜大酒楼的餐厅。一开始找不到门道，前四个月就赔了100多万元。后来改卖莜面，火了。跨年夜，我开着车从长安街穿过，心想这次站住脚了。

2016年7月，我打磨出了西贝燕麦工坊这个新模式，但最后关头，还是决定停止这个项目，因为它承载不了我要达成的开十几万家店的愿景。我的目标是大众市场，要南北兼宜、老少咸宜，人人吃得起。

现在，我又琢磨出一个最新的快餐模式，是一个讲美食爱好者故事的餐厅，正在进行内测，2017年计划开10家店，到2020年目标开1000家店。

回看西贝29年的发展史，摸爬滚打一路走来，前25年都是乱拳打死老师傅，不断试错，不断修正。直到最近几年，才慢慢积累起了西贝的事业理论——成就人。用最诚的方式待人，用最笨的方法做事。

这些年，总是有不少年轻人请教我——怎么做好餐饮。我在想，社会能不能提供针对餐饮行业更为专业的知识、经验、教训分享，帮助初创企业快速度过试错期，进入发展正轨？

现在出版的这本书，解决了这个问题。作者团队能够提供线上线下的培训课程，西贝也曾经参与过分享。我本人在2016年主讲了“西贝大课”，现场反馈的效果很不错。

我来自内蒙古大草原，每年的七八月间，草原上繁花盛开，绚烂多姿，每种花都有自己独特的美。我想整个餐饮行业也是如此，每一个品牌、每一个品类都在自由生长，充分竞争，满足顾客多元化的需求。

我把下一个十年定义为西贝发展的黄金十年，我更相信，整个餐饮行业一定会迎来更灿烂的明天。

餐饮人的“7P 狼”法则

李明元

麦当劳亚太区前副总裁

不知何时，我开始养成一早起床就打开手机阅读掌柜攻略新鲜文章的习惯，掌柜攻略不只追踪报道国内餐饮热点，还有国外最新的产业趋势分析，更难能可贵的是，常常提出不同的观点来挑战传统的餐饮经营思维。

所以我在接到写推荐序的邀约时就一口答应，并在假期中读完整本书，非常过瘾。它涵盖了餐饮经营完整的架构及路径，并对市场上最新的成功或失败案例进行了深入浅出的解说。

这本书既有大师级的理论基础，也有互联网时代的餐饮趋势观察分析，更像是一个有很多实用工具的百宝箱。餐饮新手非常有必要精读这本书，老掌柜也可重温反思。

我从 30 多年的餐饮学习和历练中总结了一个

心法——“7P狼”法则：position（定位）、product（产品）、price（价格）、place（渠道）、people（人员）、promotion（营销）、profit（利润），跟本书的各个章节异曲同工。

这本书的第一章先谈准备。虽然经营餐厅不是什么高端科技行业，却相当劳心劳力。别人休假的时候正是餐饮人忙碌的时候，特别是当遇到资金不足又不断烧钱的时候，那真是人生意志力的一大考验。若能谋定而后动，想清楚，准备好，那么即便后续遇到状况，也能适应，做到事半功倍。

第二章谈定位。定位其实就是选择自己的战场并建构“护城河”，是谈“取舍”，哪些要、哪些不要。有时候，不要的东西反而更难断舍离。书中将“定位理论之父”——杰克·特劳特的差异化理论运用到餐饮行业，从品类、客群、对手、模式、优势等方面多维度举例论述。

定位清楚之后就谈其他几“P”狼。

第三章和第四章主要讲渠道。我特别喜欢书里的几句话：“一步差三市”“选址就是选客流”。选址是数学题，可以依靠公式计算来提高成功率。装修讲的是场景和用餐体验。

第五章讲产品与核心产品的创新，指出应找出拳头产品，做出爆款之后，再从核心逐步延伸到其他产品。搭配菜单产品的同时就需要定价，必须要找到性价比跟成本之间的“甜蜜点”。

第六章讲营销。虽然有了核心产品、爆款、美好的用餐环境，但没人知道也是白搭，更何况需要逐步搭建品牌金字塔，追求自己品牌基因的识别度，联结顾客的心理情感，让客人喜欢你，这些都

需要营销和沟通。虽然中小餐饮公司没有大笔的营销预算，但幸好我们已经进入移动互联网时代，有新的营销新宠和社群媒体工具，其中西贝莜面村的“亲嘴打折节”就是一个非常棒的案例。

第七章讲人力。人力是推动上述几“P”狼的动力来源，人力的“选、育、用、留”在书中有完整的指导流程。

第八章讲的品控和食品安全是永续经营的基础。要想让顾客再度光临，就看我们对品质、卫生、食品安全的细节执行是否到位。

第九章讲数据，论及了最新的数字科技在餐饮行业的运用。特别是会员管理，这绝对是一个“神器”。当然，数字科技如AR（增强现实）、VR（虚拟现实）、TOT（物联网）、3D、AI（人工智能）等还在不断变化创新，将它们运用到餐饮业，潜力无穷，值得大家抢先学习，大胆尝试。

宋宣、叶峰涛两位创始人以强烈的使命感带领掌柜攻略及勺子课堂的年轻团队，一直想为中国餐饮企业做些贡献，非常值得敬佩。这本书是他们最大的贡献。

营销的本质是服务

华杉

上海华与华营销咨询有限公司董事长

掌柜攻略发来本书书稿，布置我写一篇推荐序。我浏览了一遍，这本书的内容非常扎实，没有装腔作势的虚架子，全是实践出真知的良知良能。其中涉及华与华的案例——西贝“亲嘴打折节”，我就这个话题写几句。

要让生意好做，就需要顾客源源不绝地来。顾客愿意来，总有一些原因。他们知道一些关于我们的事儿，这让他们愿意来。我们把这些事儿称为企业的品牌资产。

品牌资产，是能给我们带来效益的消费者的品牌认知。那么，西贝的品牌资产是什么呢？

“西贝”这个名字是最大的资产。我们说，知名度第一。华与华为西贝创作的“I LOVE 莪”是其第二个品牌资产，因为它能带来爱的品牌体验。

“闭着眼睛点，道道都好吃”是其第三个品牌资产。不好吃不要钱，无条件退菜，甚至主动退菜，这是其第四个品牌资产。西贝莜面村进过联合国，这是其第五个品牌资产。其实，每一个菜品都是其品牌资产，因为顾客是奔着吃这道菜而来的……

往下数下去，你会发现西贝的品牌资产有很多。比如，25分钟菜上齐，也是其品牌资产。

顾客知道我们的这些事儿，愿意来，就给我们带来了效益。顾客知道这些事儿，乐于讨论，就替我们传播，也给我们带来了效益。

弄明白了品牌资产之后，怎么做呢？我们的所有动作，都要为已有的品牌资产保值、增值，或者形成新的品牌资产。能形成品牌资产的动作，就是有效的。不能形成品牌资产的动作，就是浪费。减少动作是运营管理的核心。

面对一个品牌，我们每年要对它进行“品牌资产审计”，看看它到底有哪些品牌资产。由于没有品牌资产观，很多企业实际上在前进中不断地把自己的品牌资产扔掉了，要补回来。

华与华有一句话，叫作：“我们的每一个动作，都要在50年后还持续地给我们创造效益。”比如“I LOVE 莜”，50年后仍会继续产生效益。

西贝的2月14日“亲嘴打折节”活动要持续地搞50年。50年后，人们同样会在这一天过情人节，西贝仍会在这一天过“亲嘴打折节”。

“亲嘴打折节”是为了强化“I LOVE 莜”的品牌资产。“亲嘴

打折节”本身，也成为西贝新的品牌资产，因为它也是能给我们带来效益的消费者品牌认知。这一天，顾客愿意来西贝亲嘴。

2016年，西贝的第一届“亲嘴打折节”被香港一所大学写进了MBA（工商管理硕士）案例，大家都觉得这是一个非常好的公关促销活动。2017年，这个活动更是火爆得不得了。以前在西贝是吃饭排队，2017年是排队亲嘴。大家开始觉得西贝“搞营销活动很厉害”了。

我在这里说句公道话，火爆的效果，是自己来的，不是我们策划的结果。我们做这个活动的初心，是帮西贝确立品牌资产观和营销服务观。

前面分析了品牌资产观，接下来讲讲华与华的营销服务观。

营销是一种服务。我们把消费者分为四个角色：受众、购买者、使用体验者和传播者。营销就是为这四个对象提供的服务。

消费者在光顾一家餐厅之前，是受众。对受众，我们提供广告，广告就是对受众的信息服务。广告可以有娱乐和艺术附加价值，核心是信息服务。西贝的广告信息服务，主要集中在商圈广告。我们的商圈广告提供了什么样的信息服务呢？我们叫作“不用问路到门口”，西贝在商圈里，总是最容易找的那家店。

消费者进到店里面，就成为购买者。购买是一种选择和决策，我们就要提供导购服务和决策咨询，降低消费者的选择成本和决策风险。“闭着眼睛点，道道都好吃”，选择成本就低了；不好吃不要钱，决策风险就没了。这都是营销服务。

点菜之前是客户，点菜之后就是用户，是使用者和体验者。企

业要提供体验服务，并创造惊喜。服务员的承诺宣示是体验，25分钟上齐菜的沙漏是体验。如果服务员看到你一盘菜没怎么动，会马上端走，这道菜不要钱了，这都是体验。

“亲嘴打折节”也是为了创造一个品牌体验。2017年特别火爆，因为今年顾客多，情人节和春节相隔较远，人们都回来上班了。如果情人节挨着春节，北、上、广都是“空城”，店里的顾客就会很少，那么这个活动的体验价值就更大了，因为它在冷清中注入爱的温暖和活力。

还有一种可能，春节时北、上、广成为“空城”，人很少，但是因为西贝年年都搞“亲嘴打折节”，大家都知道，这一天大家都来西贝，西贝会爆满。也许十年后会出现这种情况，但这并不重要。只问耕耘，不问收获，收获是自己来的，我们只管埋头下自己的功夫，不用非要期待结果一定会怎样。

所以这些并不是“公关促销活动”，而是品牌体验服务。

西贝不靠促销活动做生意，靠促销做生意是最糟糕的经营。我不希望“亲嘴打折节”成为一个“成功的公关促销活动”案例，那样就偏离了我们的初衷。

最后说一下传播者。当顾客体验过我们的产品和服务后，就会成为传播者。他们或者赞扬我们——给我们带来效益，或者批评我们——给我们造成损失。

重要的不是让顾客向我们“买”，而是让顾客替我们“卖”。

我们向传播者提供什么服务呢？就是设计好他要传播的话语和故事。

记住，“广告语不是说一句话给顾客听，而是设计一句话给顾客，让他说给别人听”。“传播的关键不是播，而是传”。把顾客要说给别人听的，都设计好，这是什么服务？算是“秘书服务”吧！

“亲嘴打折节”提供“值得回忆，乐于谈论”的品牌体验，也是一种传播服务。

品牌资产观、营销服务观归根结底都是价值观。经营就是凭着自己的良知用心去做，货真价实，服务超值，不要想太多。生意难做，往往都是人们在自己如何能成功上想得太多，在能为别人做点什么上想得太少。

期待中国诞生超级餐饮品牌

中国没有西方世界随处可见的教堂，却可以在大街小巷看到麦当劳、星巴克。西方的传教士没能从精神上征服这个拥有五千年文明的古国，但汉堡包、咖啡却在短短几十年间征服了中国人的味蕾。每次驻足看着大大的“M”标，我都会深思：中国什么时候会出现自己的“麦当劳”，中国茶是否也可以像咖啡一样成为“世界饮品”，谁会成为中国的雷·克罗克，谁又是下一个霍华德·舒尔茨？

第二次世界大战后形成的以美国为中心的“一超多强”的经济格局成就了当今众多的世界级品牌：可口可乐、万宝路、麦当劳、星巴克……它们随着美国大兵的足迹踏遍了全球几乎每个经济体。十字军东征苦战约 200 年未能把罗马天主教带向世界，900 年后，全球一体化却让大量更具影响力的

品牌开始收割世界经济。

100年前，世界给了美国经济崛起的机会。100年后，我们看到改革“激荡三十年”后的古老中国正在孕育新的增长动力。这是中国经济的机会，也是中国餐饮人的机会。

2012年5月14日，《舌尖上的中国》首播，让13亿中国人回忆起了家乡的味道，更让我们在饮食上回归本应属于自己的自豪感。这一年，餐饮行业正在经历“国八条”之后的痛苦寒冬，大量餐饮企业纷纷倒闭，传统餐饮人“出逃”。但从另外一个角度说，这一年也是“大众餐饮市场”的崛起元年，此后“中产阶级”市场开始崛起，互联网进入餐饮行业成为重要的效率帮手，消费升级开始蔓延到各个消费品行业。餐饮行业此后以每年不低于10%的速度迅速崛起，增速远远快于低迷的GDP（国内生产总值）。

在报道中国餐饮行业的两年间，掌柜攻略遍访了中国近万名餐饮人。我们深刻地认识到，中国餐饮正在迎来最好的时代。更多的专业人才开始进入餐饮行业，更专业的分工出现在餐饮经营体系中。更重要的是，我们发现越来越多的专业知识开始在行业中传播，这让我们了解到餐饮行业的入行门槛正在变得更高，行业对专业内容的诉求有增无减。

于是，2015—2016年，我和合伙人叶峰涛先后创办了餐饮行业媒体掌柜攻略及餐饮行业教育机构勺子课堂。为行业传递优质的内容、与餐饮业共同成长是我和我的团队的根本使命。由此我们先后得到了来自麦当劳亚太区前副总裁李明元先生、西贝莜面村创始人贾国龙先生、嘉和一品创始人刘京京女士、有饭创始人李鹏先生的

支持，并在合伙人团队的共同支持下服务了超过 3 万余家餐饮企业的 4 万余餐饮人。

时至 2017 年，餐饮行业的理性声音更加强烈，“回归门店”的思潮开始在餐饮圈传播。我们再次深刻地发现，餐饮行业的内部变革正在进一步走向深水区，从开始的“定位”热带来的品类思考，到餐饮人开始进一步讨论门店的流程管理、利润管理，餐饮行业更加清醒地认识到，把控细微之处才能把控整个品牌。在本书中，我们力求通过翔实的案例和丰富的数据告诉每一位读者，开一个餐饮店、一个小咖啡馆是梦想的体现，更是一次经营管理实践。与所有工作都不同，它更考验你的综合能力。在这里没有风口上的猪，只有耐心耕耘的匠人。开一家小店，成就自己的一个梦想，或许有一天你也能走向世界。

目录

- 推荐序一 餐饮经营的大学问与小道理（西贝莜面村创始人 贾国龙） / V
- 推荐序二 餐饮人的“7P狼”法则（麦当劳亚太区前副总裁 李明元） / VII
- 推荐序三 营销的本质是服务（上海华与华营销咨询有限公司董事长 华杉） / XI
- 序 期待中国诞生超级餐饮品牌 / XVII

第一章

准备：谋定而后动，方能立于不败之地 / 001

- 认识餐饮大环境：在红海中寻找蓝海 / 003
- 创业之前，请先认清你自己 / 006
- 心理准备：三军未动，预期先行 / 009
- 资金准备：手中有粮，心中不慌 / 013
- 创业计划书：餐饮创业者的开店指南 / 018
- 案例 遇见小面：创业者的1万小时定律 / 021

第二章

定位：为你的餐厅挖掘“护城河” / 027

- 品类定位：占据消费者心智 / 029
- 客群定位：做特定群体的生意 / 032