



高职高专旅游专业“十二五”规划教材



餐饮服务与管理

主编 王多惠

副主编 杨卿 林文超



湖南大学出版社



高职高专旅游专业“十二五”规划教材

餐饮服务与管理

主编 王多惠

副主编 杨卿 林文超

审定委员会

郑 焱 钟永德 许春晓 彭蝶飞

编委会主任

陈 芳 李晓东 周志宏 伏六明

编委会委员（按姓氏笔画排序）

白稚萍 付检新 孙 耘 伍海琳 江 波
刘韵琴 刘剑飞 刘列夫 刘孝利 陈晓斌
杨文斌 张为民 何丽萍 欧阳莉 尚军辉
禹明华 胡海涛 郭定芹 郭时明 聂建波
谢 敏 彭晓玲 覃业银 曾庆安 雷晚蓉

湖南大学出版社



内 容 简 介

全书内容分为“知识篇”“技能篇”和“管理篇”三部分,融知识、理论、实践为一体,尤其注重培养实际操作能力,利于学生系统认识餐饮企业的业务流程,提高从事餐饮企业管理的基本职业能力,同时也是酒店及餐饮企业基层服务员、领班、主管和一线经理必备的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮服务与管理/王多惠主编. —长沙:湖南大学出版社,
2013.5

(高职高专旅游专业“十二五”规划教材)

ISBN 978-7-5667-0339-2

I. ①餐… II. ①王… III. ①饮食业—商业服务—高等学校—教材
②饮食业—商业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第119091号

餐饮服务与管理

CANYIN FUWU YU GUANLI

作 者:王多惠 主编
策 划:严小涛
责任编辑:严小涛 责任校对:全 健 责任印制:陈 燕
印 装:长沙瑞和印务有限公司
开 本:710×1000 16开 印张:13.75 字数:255千
版 次:2013年8月第1版、印次:2013年8月第1次印刷
书 号:ISBN 978-7-5667-0339-2/F·346
定 价:32.00元

出 版 人:雷 鸣

出版发行:湖南大学出版社

社 址:湖南·长沙·岳麓山 邮 编:410082

电 话:0731-88822559(发行部),88821343(编辑室),88821006(出版部)

传 真:0731-88649312(发行部),88822264(总编室)

网 址: <http://www.hnupress.com>

电子邮箱: yanxiaotao@hnu.cn

版权所有,盗版必究

湖南大学版图书凡有印装差错,请与发行部联系

前言

随着经济和社会的发展,在世界范围内旅游正逐渐成为现代社会人们重要的生活方式和社会经济活动之一。尤其是 20 世纪 90 年代以来,全球旅游业取得了快速的发展,成为继石油业、汽车业、房地产业之后世界经济中的重要支柱产业,显示出令人鼓舞的光明前景。

中国旅游业在改革开放的旗帜下,迅速转变职能,取得了辉煌的成就,充分显示出优势产业的勃勃生机与无限活力,成为国民经济新的增长点。进入 21 世纪,中国旅游业仍然保持着高速发展的态势。虽然曾受到 SARS 和金融危机等的巨大冲击,但并没有动摇中国旅游业发展的市场基础和产业基础。相反,经过危机的洗礼,中国旅游业的产业素质和抗风险能力得到进一步增强,必将焕发出更大的生机与活力,中国旅游经济必将进入新一轮的持续增长。

近年来,高等职业教育在中国迅速发展,特别是随着 100 所国家示范性高等职业院校和 100 所国家骨干高等职业院校的立项和建设,高职旅游教育课程改革的力度不断加大、思路不断明晰、成果不断涌现。在这个进程中,开发适用于高职学生的教材成为一个不断探索的课题。职业教育的主要目的就是直接为社会培养第一线的实用技能型人才,突出实用技能培养,追求“零距离就岗”,即用最短的时间和最有效的方法,使学生熟练掌握某项技能。职业教育强调学以致用,具有以下特征:

第一,以学生为中心,贯彻高等教育新理念

当代教育理念告诉我们:学校(教师)应该牢固树立“以学生为中心”的服务观念;解放思维,以学生为中心组织教学,发挥其学习主体的主观能动作用。

第二,以就业为导向,突出职业能力培养

职业教育以实用技能为核心内容,围绕主题拓展,把专业理论和操作技



能有机地、系统地结合在一起，形成内容体系，同时，注重教学内容的实用性，强化学生的技能训练，促进学生动手能力的提高，循序渐进，边学边练，弥补了传统教材讲练分离的不足，能收到事半功倍的效果。

为更好地服务旅游产业，促进旅游专业高等职业教育的发展，适应高等职业旅游教育教材建设的迫切需要，经湖南大学出版社精心策划、组织，汇集了重点高等院校旅游专业的专家、学者，组织编写了这套旅游管理系列教材，包括导游实务、旅行社经营管理实务、旅游市场营销、中国旅游地理、旅游服务礼仪、中国旅游客源国概况、海南旅游英语、国际邮轮与邮轮服务、海洋与岛屿旅游、海南旅游景点讲解、旅游电子商务、旅游法规实务、国际旅游岛新业态发展与探析、旅游法规案例选编、酒店公共关系原理与实务、客房实训教程、茶艺学、酒水服务与酒吧管理、酒店英语、餐饮服务与管理、前厅服务与管理、西餐服务、客房服务与管理、高尔夫导论、高尔夫英语规则选读、高尔夫球童管理等。

本套教材在选题上，涵盖了旅游管理理论研究领域的前沿和重点问题，具有广泛性，同时也充分关注了高尔夫、海洋旅游、岛屿旅游等旅游业发展中的新现象；在内容上，既揭示了旅游专业的基本原理，又进行了实务和方法的研究，具有较强的可操作性，很适合培养旅游管理复合型、实用型人才；在体例上，采取了目前高职教育较为流行的项目教学、任务驱动、基于工作过程等新思想和新理念。本套教材既可以作为高职院校旅游管理专业教材，也可以作为政府旅游管理机构及旅游企业中高级管理人员的参考用书，还可以为其他专业人员培训提供参考。

编者
2013年7月



目次

知识篇

第一章 餐饮业概述

- 第一节 餐饮业的基本概念、特征及其地位和作用..... 002
- 第二节 餐饮业的发展趋势..... 005

第二章 餐饮从业人员的素质要求

第三章 餐饮管理

- 第一节 餐饮管理的特点和任务..... 014
- 第二节 餐饮管理的经营方针和经营策略..... 015
- 第三节 餐饮管理的工作要领..... 017

技能篇

第四章 餐厅服务基本技能

- 第一节 托 盘..... 022
- 第二节 铺台布..... 025
- 第三节 餐巾折花..... 028
- 第四节 斟酒服务..... 033
- 第五节 上菜与分菜服务..... 039



第五章 摆台技能

第一节	中餐摆台	046
第二节	西餐摆台	054

第六章 餐饮部的岗位设置和工作内容

第一节	餐饮部的组织结构	062
第二节	餐饮部岗位职责	064

第七章 中餐服务知识

第一节	中餐厅概述	076
第二节	中餐餐饮服务	083
第三节	中餐其他服务	119
第四节	意外事件处理	124

第八章 西餐服务技能

第一节	西餐概述	128
第二节	西餐餐具	137
第三节	西餐服务方式	140
第四节	咖啡厅服务与管理	145
第五节	西餐扒房服务与管理	149
第六节	西餐宴会服务与管理	153
第七节	自助餐及酒会服务与管理	157

第九章 菜单设计

第一节	菜单的重要性	161
第二节	菜单的种类及特点	162
第三节	菜品的选择	163
第四节	菜单的定价	165
第五节	菜单的设计与制作	169



管理篇

第十章 餐饮经营管理计划

第一节	餐饮经营管理计划的内容和任务	172
第二节	餐饮经营管理计划的编制方法	175
第三节	餐饮经营管理思路	176

第十一章 餐饮管理市场供求和营销

第一节	餐饮管理市场供求关系	181
第二节	餐饮管理市场营销	182
第三节	餐饮管理客源组织	187
第四节	食品展销活动管理	189
附 录	2013 年餐饮技能大赛评分细则	192
参考文献		211
后 记		212

知 识 篇



第一章 餐饮业概述



第一节 餐饮业的基本概念、特征及其地位和作用

一 餐饮业基本概念

星级酒店的餐饮规模与服务形式直接体现其接待能力和等级标准。餐饮部是现代酒店中的重要部门之一。它不仅要满足宾客对餐饮产品和服务的需求,为酒店塑造良好的企业形象提供窗口,还要为酒店创造较好的经济效益。酒店餐饮部是向宾客提供饮食、饮料和各种相应服务的部门,餐饮部的收入目前约占酒店总收入的 1/3。目前,餐饮部也由原来传统意义上的各类餐厅扩展至酒吧、茶座、宴会、房间餐饮服务等,从仅仅提供“吃”的单一场所,逐渐转变成为能够提供包括交际活动、休闲娱乐活动在内的综合性多功能一体的场所。

二 餐饮产品的特点

1. 生产的特点

(1) 产品品种多,难以贮存。我国餐饮产品品种繁多,八大菜系香、酥、甜、辣异彩纷呈,在世界饮食文化中,享有崇高的威望。中餐在保质方面有其独到的特点,厨房菜肴、点心等一经出品,其质量指标便随着时间的延长而降低。这种时间与质量反比效应反映在人们的感官上,如菜点的色、香、味、形随着时间的延长而变差;营养成分减少,维生素受到破坏,由鲜嫩变老化。尽管厨房配有冰箱、冷库,但大多仅存放原料及半成品,其产品仍以现做现售、即刻食用为佳。只有如此,产品的质量才有保障,才会美味可口。

(2) 产品生产时间短,见效益快,一次性消费。客人所要饮食品种确定后,通过厨师的生产劳动、烹制加工,原则上 20~40 分钟必须送到客人餐桌上,呈现给客人食用消费,与其他工业产品比,生产的时间相对较短,见效益快,客人消费只是一次性的。它既不像客房的家具、床可以反复使用,又不比整瓶酒水的销售,客人付账后一次消费不完,可暂存留在日后继续饮用。中餐食品消费不仅是一次性的,而且时限性也很强,热菜、冷菜随着时间延长,空气侵染,产生蚀化。因此,从食客对质量的感受来说,有很强的



时限性。

(3) 生产量难以预测。餐饮生产的产品,主要取决于客情,即一定时间内前来餐厅就餐的客人的多少。分析客人前来就餐的多少,一般规律是在烹调质量好而比较稳定的情况下,客情随着季节的变化而变化,不会有太大的反差。但特殊情况下,影响客情变化因素有:烹调质量和服务质量不稳定,天气突然变化,政治和经济变革,客情临时变化,预订用餐的客人在店外品尝风味;预订爆满的厅堂有可能因客人慕名前往而不得不翻台,超负荷生产接待,如此等等。客情引发的餐饮生产需求变动,可掌握一般规律,但难定量。

(4) 产品制作的手工性。餐饮生产,又可叫厨房烹饪制作,是厨师的技术性操作的艺术展现,是饮食文化的主要成分。目前我国餐饮业由于制作过程的个人艺术灵活多变、品种多样、规格各异,生产的批量小,技术要求复杂,有的明火急烹,立即可取,有的则需腌煎熏烤,反复制作,方可成菜,因此,厨师劳动的手工变化太多,质量难以控制。

(5) 产品信息反馈快。随着酒店业市场竞争的需要,服务以优质取胜,烹调技术以特、新争取客源的做法,使餐饮业竞出奇招,并且加快了产品的信息反馈,以便及时了解客人的需求。为及时、准确地掌握客人意见,有些餐馆产品制作责任到人,厨师编号挂牌上岗。对制作的每一道菜呈上客人餐桌时都标上厨师的编号,客人对产品有什么褒贬,通过服务员的传递即可反馈到产品制作人那里,有时客人还和产品制作人直接见面,对产品质量互相交换意见,起到了立竿见影的效果。客人也可选择适合自己口味的厨师制作产品,并在下次再来就餐时,指定某某厨师为自己做菜。这种做法无形中提高了客人身份,同时也提高了厨师的责任感。

2. 销售特点

(1) 销售量受时间限制。饮食产品受客人数量的限制,而销售量既受客人多少限制,又受时间限制。早、中、晚就餐时间一到,餐厅里客人来来往往,就餐时间一过则餐厅空空如也。没有销售出去的产品就无法再销售,这就决定了饮食销售的时间集中性。怎样在销售时间内提高饮食销售量,是餐厅服务应考虑的重要课题。

(2) 销售量受餐厅的大小规模限制。餐厅面积大小,餐位的数量,限制了客人就餐的数量。餐厅小,销售量就小;餐厅大,销售量相对大。在客人用餐高峰时,厨房和餐厅要协调一致,在提高餐位周转率上下功夫,做到领位快,及时为客人选择好食品,上菜快,服务技巧熟练,结账快,埋单准



确,为客人提供周到的服务,提高餐位周转率,从而提高销售量,提高盈利。

(3) 对销售场所要求。随着消费水平的提高,舒适优雅的就餐环境,越来越被顾客所重视。客人享受美味佳肴的同时,也在享受环境。高雅、豪华的就餐环境,给客人以美的享受,在客人心理反应上,环境的印象甚至超过菜肴。因此现代餐厅装修,越来越注重环境投资,花很多钱进行装修和美化,以吸引更多的客人。

(4) 餐饮销售,资金周转快。由于产品制作快,客人消费快,绝大多数餐厅用现金结账,因此资金周转快。用现金购买的原料当天就可收回现金,很快可将现金投入扩大再生产,以提高经济效益。

(5) 毛利高,收入可变性大。餐厅收入减去原料、调料成本,称为毛利,星级酒店一般至少都有45%~65%,但是餐饮收入可变性大,这个可变性是指销售额波动幅度大,经营管理得好,可扩大销售量,增加收入。饮食产品通过节能降耗,提高原料使用率,降低成本,也可增加毛利。如管理得不好,浪费性大,则收入少,甚至亏损。因此,许多酒店常在饮食部门大动脑筋,降低成本,增加收入,提高经济效益。

3. 餐饮服务特点

(1) 无形性。无形性是餐饮服务的重要特征。餐饮服务包括凝结在食品和酒水上的厨师技艺、餐厅的环境及餐前、餐后的服务工作。餐饮服务不同于一般有形产品,如电视机、沙发等,仅从其色彩、性能、式样等方面就可初步判断其质量的高低。而餐饮服务只能在就餐宾客购买并享用餐饮产品后凭生理和心理满足程度来评估其技师的优劣。餐饮服务的无形性给餐饮带来了销售上的困难,而且餐饮服务质量的提高是无止境的,所以要想提高服务质量,增加餐饮部的销售额,关键在于餐饮工作人员,特别是带头厨师和餐厅服务人员的服务技能和服务态度。

(2) 一次性。餐饮服务的一次性是指餐饮服务只能当次使用、当场享受,过时则不能再使用。这恰似酒店的客房一样。当晚不出租,那么酒店失去的是无法弥补的收入。所以要注意接待好每一位宾客,给他们留下良好的印象,从而使宾客再次光顾,巩固原有客源市场,不断开拓新的客源市场。

(3) 同步性。餐饮食品的生产、销售、消费在餐厅是同步进行的。餐饮产品的生产服务过程也即宾客的消费过程,即现生产、现销售。同步性决定了餐饮产品不宜贮存,也不宜外运。

(4) 差异性。一方面,餐饮服务是由餐饮部工作人员通过手工劳动来完



成的,而每位工作人员由于年龄、性别、性格及其所受教育程度、职业培训程度等方面的不同,他们为宾客提供的服务也不尽相同;另一方面,同一服务员在不同的场合,不同的时间,其服务方式、服务态度等也会有一定的差异,这就是餐饮服务的差异性。在餐饮管理中,要尽量减少这种差异性,使餐厅的服务质量趋于稳定。

三 餐饮业的地位和作用

餐饮服务直接影响到饭店的声誉;餐饮收入是饭店收入的重要组成部分;餐饮部是树立饭店高品质形象的重要组成部分;弘扬中华民族的烹饪文化。

第二节 餐饮业的发展趋势

21世纪以来,中国的餐饮业进入了史无前例的大发展时期。2006年全国的餐饮销售额突破1万亿人民币,市场竞争日益激烈。随着东西方饮食文化的交汇,餐饮市场异彩纷呈,美食节的兴起、菜肴的创新、经营模式的变异、餐饮市场的进一步细化,使得人们能随时、随地、随心、随意地享受美食带来的欢愉;另一方面,经济实力的增长,传播媒介的积极引导,营销的合理组合,使人们可支配的收入有了大幅度增加,也使得我国餐饮市场的消费潜力不断壮大。总之,我国的餐饮业将走向多元化、地方化和国际化,出现了百花齐放、百舸争流的局面。

一 全新格局,模式新颖

1. 饭店餐饮

高星级饭店的餐饮经营突出精品战略,燕鲍翅和高档海鲜层出不穷,在餐厅装修、菜肴出品、服务水平、营销方式等方面精益求精。低星级饭店和经济型酒店则纷纷弱化餐饮功能,只提供有限的餐饮服务,如只提供早餐或只有一个餐厅,突出客房这一核心产品以降低管理费用。

2. 社会餐饮

社会餐饮蓬勃发展,各种主题餐厅争奇斗艳,满足不同年龄层、不同消费心理、不同消费目的的消费者需求,其中以各类高档餐饮会所最为瞩目。休闲餐饮以酒吧、咖啡厅、茶餐厅和农家乐等形式适应假日消费和休闲消费的需要,越来越受各类消费者喜爱。而随着生活节奏的日益加快,中西式快餐业蓬勃发展,满足了大众快节奏生活的需要。



二 餐厅选址，成败关键

饭店业先驱埃尔斯沃思·密尔顿·斯塔特勒曾经说过：“对任何饭店来说，取得成功的三个根本要素是地点、地点、地点。”

现代餐饮企业在投资前应全方位进行深入细致的市场调研。根据地区经济、区域规划、文化环境、竞争状况、消费时尚、地点特征、经济成本、旅游资源、社区服务、能源供应、形象特征和当地人可用性等诸多因素来综合分析和预测本餐饮企业未来可能占领的市场份额，制订可行性经营方案，确定目标市场，进行餐饮定位，对投资前景做定量分析，并付诸实施。其中，餐饮选址至关重要。

选择餐饮场所的地点和确定营业区域要考虑以下因素和趋势：①餐厅选址应考虑地区规划、能源供应、社区服务姿态、竞争状况等。②快餐店尽量选在商业繁华区或居民集中地带，以确保客源流量。③尽量不要选在餐厅成群的区域，但著名的饮食一条街因能吸引大量的游客也可以作为选择。如香港的兰桂坊，广州市东路一带，北京凯宾斯基饭店对面的食街有“万国料理”之称，南京山西路狮子桥美食街等。④独具特色的餐厅地理位置可以稍偏，但应有足够多的停车位。

三 中西快餐，深得民心

作为餐饮业发展中的一支主力军，中国快餐业的年增长率达20%以上。全社会快餐连锁网点已达近百万家，营业额已占整个餐饮业营业额的2/5。行业规模日趋扩大，经营领域不断拓宽。以肯德基（KFC）、麦当劳（McDonald's）、必胜客（PizzaHut）为代表的西方快餐连锁企业在国内市场迅速扩张。如肯德基自1987年在北京前门商业街开设第一家中国店至今，连锁分店遍布中国200多个城市，超过1000家。上海人民公园的肯德基分店曾以39万元的日营业额刷新了当时肯德基全球日营业额纪录。中式快餐在学习“洋快餐”先进管理模式的基础上，探索和确定自己的发展模式，涌现出如常州的“大娘水饺”、兰州的“马兰拉面”等一批品牌企业。

西式快餐值得学习的地方很多，尤其是它的经营管理信条、店景文化和严格的产品质量监控。如麦当劳把Q.S.C.V.（即品质、服务、清洁和价值）作为神圣不可侵犯的信条。对于产品质量控制，麦当劳规定：“巨无霸汉堡包”肉饼的直径98.5 mm，厚度5.56 mm，重47.32 g；“炸薯条”炸出7分钟后，即不允许出售。中式快餐也在变革中求生存，不断改进产品质量、卫生状况、服务态度以塑造品牌。



四 经营管理，方式多样

餐饮企业经营方式有独立经营、连锁经营、租赁经营或特许经营。

1. 独立经营

独立经营的单位餐饮企业特点：①虽然有自己的品牌，但企业影响力受到地域的限制。②营运费用相对于连锁餐饮企业来说要高，如不能享受到集团大规模采购和广告的優惠，人力资源也无法共享等。③独立经营的餐饮企业竞争力较差，但经营灵活，调整方便，资本投入相对较小。

2. 连锁经营

餐饮企业连锁经营的特点：

(1) 管理模式统一。连锁店以主店为大本营，在中央管理系统严格的管理下进行投资、采购、出品、服务、销售、业务推广等一系列经营活动，在成本投入方面能够有效地加以控制。

(2) 连锁企业经营的产品可以说是主店产品的“克隆品”，其餐饮产品和餐饮服务能够保持主店的水准，遇到问题时又能及时得到主店管理系统的帮助和解决。

(3) 连锁经营可不断增强本餐饮系统集团在市场上的竞争能力。由于其分布地点大多位于新城旺地和繁华的商业地带，加之企业品牌鲜明，传播速度极快，能迅速拓展业务，可形成规模经营。

(4) 营销计划和促销活动同步展开。各连锁经营店分摊广告宣传费用，能在进一步挖掘潜在客源市场的同时，有效调节各店之间的需求平衡，使本系统在市场的调节和引导下良性发展。

3. 特许经营

通过出让特许经营权或租赁经营权，一些知名的餐饮公司得以在全球推广它们的产品，并统一规格、统一市场形象、统一服务方式。大多数特许经营店是各地区当地企业或私人投资者向知名品牌餐饮母公司购得商标使用权。母公司有责任对投资者在可行性研究、建筑设计、设施配备、人员培训、广告宣传、原料采购、管理制度、操作规程和质量控制等方面给予咨询和支持。其特点：投资者走捷径，共享品牌和市场，有强大的支持系统。但要支付昂贵的品牌使用费。目前，在我国肯德基、麦当劳等餐厅除了由外资自主经营外，各城市的投资者还可以申请加盟特许经营。

五 主题餐饮，彰显文化

(1) 地域文化：如北京的全聚德、杭州的楼外楼等餐厅，通过特色菜肴



和就餐环境等体现了独特的地域文化。

(2) 时空文化:如模仿知青生活的龙江餐厅遍布各地,很容易使就餐者穿越时空,置身于当时的生活场景。

(3) 历史文化:如宫廷餐厅,从餐厅装饰、就餐用具、员工服饰、菜肴点心等方面展现某一时期的历史文化。

(4) 乡土文化:如在全国各地盛行的农家乐,体现了当地的各种乡土文化。

(5) 都市文化:如以摇滚乐为主题,被誉为主题餐厅之父的硬石餐厅(Hard Rock Cafe)于1971年6月14日在英国伦敦海德公园旁开张,旋即在全球掀起主题餐饮的热潮。

相关链接

传统生意一样赚大钱

包子、面条、馒头、水饺,这些人们习以为常的传统食品,常常被认为是没有多少利润空间的微利项目,极少有人愿意涉足其中,做大事业。偏偏有人就认准这个领域,利用现代手段,使传统生意迅速发展了起来。

1998年,安徽农村青年刘会平听在上海做生意的姐姐讲上海生意好做,就怀揣4000元借款,准备到上海开馒头店。在这之前,刘会平凭着在老家学的做包子馒头的手艺,曾辗转在贵阳、南宁等城市开过馒头店,也算有一定的经验。他在长宁区的遵义路,租到了一间10平方米的小门面,开起了包子馒头店。然而,小店仅开了半个月就被迫关了门,原因是产品不符合当地的口味。在姐姐的帮助下,刘会平在福建北路重新开了家店。这次,他汲取了上次的教训,托一个好朋友在一个很有名的生煎店里,请来一个扬州师傅,他在上海做了好多年,并且手艺非常好。那位师傅熟悉上海人的口味,做出来的花样也多,没过多久,刘会平的小店生意便火了起来。

到2000年时,这样的生煎包子馒头店开得越来越多,而出于健康考虑,吃煎炸食品的上海人越来越少,已经熟知上海人的饮食习惯,并已经积累了十几万元资本的刘会平有了新的打算。

为了寻找新的口味,刘会平尝遍了城隍庙的各式上海特色小吃。虽然汉口路附近三五步之内就有一间包子铺,但刘会平析出了他们在经营和制作上的不足。小摊铺虽价格便宜,卫生却很差;而大的公司为图效率,都



是采取机器搅拌制馅，吃起来不够脆。

利用大公司和小摊铺各自的缺点，刘会平在黄浦区的繁华地段先后开了两家包子馒头店，店名叫刘师傅大包。由于口感特别好，他的店得到了注重口味的上海人的认可。一时间，生意意想不到的火爆，以口味挑剔、讲究自称的上海人排队买起了刘会平的包子和馒头。

刘会平做包子的秘诀在制馅这个环节上。他发现，乡下的猪因为吃天然饲料，猪肉的味道特别纯正。因此他做馅用的猪肉都是专门从安徽老家乡下购买运到上海的。不仅如此，在制作菜馅时他还全部采取人工切碎，这些做法虽然大大提高了成本，却恰是他的独到之处。手工切的青菜口感非常好，非常脆，而机器切的口感则比较“糊”，不清爽。

费这么大成本做出来的包子，刘会平只卖7毛钱一个。即便这样，只用1年时间，刘会平就赚到了60万元。虽然单个产品的利润非常低，一个馒头的净利润只有一毛钱，但他馒头一笼是25个，5分钟就能够做出两笼，也就是50个，净利润是5元钱。换句话说，他1分钟的净利润就是1元钱。这样一算，谁还能说做传统食品是没有利润的呢？

对于传统餐饮产品而言，口味的维护与创新一样重要。很多人都说现在的包子没有以前好吃了，很大程度上就是因为猪肉的鲜度不够。现代都市人追求健康卫生的消费标准，刘会平就迎合人们的要求，不惜提高成本，采用新鲜的“土猪”肉做馅料，并采用人工加工青菜。人工切的菜是不是一定比机器切的好吃？到底有多少人尝得出两者的差别，这并不重要，关键是被机械化的流水线产品厌烦的人们，急切地要得到遵循传统、追求原始清新口味的感觉。不管这些是否有噱头的成分，刘会平毕竟成功了。人们得到的是其中传递出的信息：这种产品品质高、“质量”好，对于经营“入口”产品的餐饮业来说，这点尤其重要。

刘会平成功还有一个关键的因素，就是做生意要讲地气，尤其是“入口”生意，一定要符合当地人口味，并且在“原味”基础上进行改进，找到符合当地人口味的产品，才能打开市场。这里有个反面的例子。一年前，王先生以年租金10万元的价格租了南京一个面积约300平方米的店面，开了一家特色餐馆。酒店刚开时生意确实挺好，可不久后便遭遇冷场。随着这一带接连开出好几家餐馆，王先生的生意也走到了尽头。

六 错位经营，全面发展

高档饭店的餐饮经营，其规模和经营水准，代表了我国目前餐饮界的最高水平，在当地发挥着领导美食潮流、影响餐饮时尚的巨大作用。注重追求