

CHAYIGUAN GUANLIYUYUNYING 辽宁科学技术出版社
梁颖/编著

茶艺馆

管理与运营



茶乙信

管理與服務



茶艺馆管理与运营

Cha Yi Guan Guan Li Yu Yun Ying

梁 颖 编著

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

茶艺馆管理与运营/梁颖编著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2004.8

ISBN 7-5381-4214-2

I. 茶… II. 梁… III. 茶馆 - 商业经营
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 077451 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳七二二二工厂

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 185mm × 250mm

印 张: 16

字 数: 250 千字

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2004 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 陈 龙

责任校对: 周广钧

定 价: 34.00 元

联系电话: 024 - 23284360

邮购热线: 024 - 23284502 23284357

E-mail: lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http: //www.lnkj.com.cn

目 录

第 1 章 茶馆业概览 /1

一、为研究传播茶文化 /1

二、为特定人群提供聚会场所 /2

三、为以收抵支获取盈利 /2

茶馆的古今变迁——古老而极具商业潜力的行业 /3

一、附属功能时期 /3

二、专业供饮时期 /4

三、多元繁荣时期 /5

茶馆的主要功能——依时而变换丰富 /7

一、餐饮休憩站点 /8

二、休闲娱乐中心 /8

三、社会交往 /8

四、信息交往中心 /8

五、民间自由论坛 /9

六、审美博物馆 /9

七、民众教育机构 /10

八、社会俱乐部 /10

九、小服务聚集地 /10

十、家外会客室 /11

第 2 章 茶馆运营谋划 /12

茶馆运营启动策划——业态、场址、市场的抉择 /12

一、茶馆运营启动策划的内容 /13

二、茶馆启动策划决策方法 /27

茶馆运营计策——开源是活力的根本 /28

2 茶艺馆管理与运营

一、价格计策 /29

二、促销计策 /31

三、公关计策 /33

四、销售渠道计策 /38

茶馆营销新模式——新理念带来新效益 /39

一、茶馆的开发营销 /40

二、茶馆的定制化营销 /40

三、茶馆的动态营销 /40

四、茶馆的合作竞争营销 /41

五、茶馆的绿色营销 /41

茶馆的 MIS——信息使营销有的放矢 /42

第3章 茶馆运行的人和 /44

茶馆运营的组织——麻雀虽小五脏俱全 /44

茶馆从业人员素质——人的魅力是茶馆的竞争力 /45

一、茶馆经营管理者的素质 /45

二、茶馆服务人员应具备的素质 /46

茶馆人员招募模式——不同渠道各有利弊 /47

一、“白丁”招募 /48

二、“有经验者”招募 /48

茶馆从业人员培训——知识与技能并重 /50

一、茶文化基础知识培训 /50

二、服务行业礼仪礼貌培训 /50

三、岗位技能培训 /51

四、本企业知识培训 /57

五、职业道德培训 /57

“人和”氛围营造——以内部营销激发员工热情 /59

一、向茶馆在岗员工和潜在员工进行企业的宣传和推销 /59

二、对在职人员的管理中注意双向管理 /60

三、茶馆留住人才应重视钱以外的因素 /60

第4章 茶馆运行的物控 /64

茶馆物资概念——物资是物化的资金 /64

- 茶馆物资分类——类别特性是物资管理的依据 /65
- 茶馆物资的管理——买好、藏妥、用量精是物控的主旨 /66
 - 一、茶馆物资的管理过程 /66
 - 二、茶馆低值设备的控制 /76
 - 三、茶馆易耗物品的控制 /78
 - 四、茶馆食品原料控制 /85
 - 五、茶馆棉织品控制 /101
 - 六、装饰用品的管理 /103

第 5 章 茶馆运营的理财 /104

- 茶馆投资回报前瞻——全局把握，胸有成竹 /104
 - 一、茶馆投资构成 /105
 - 二、茶馆投入效益分析 /105
 - 三、茶馆盈亏临界点确定 /107
- 茶馆的收入控制——堵漏是效益的基础 /108
 - 一、茶馆收入构成 /108
 - 二、茶馆收入控制方法 /110
 - 三、茶馆收入管理原则 /115
 - 四、折扣管理 /116
 - 五、赊销管理 /117
 - 六、内部舞弊防范 /118
- 茶馆的成本控制——节流是效益的保证 /120
 - 一、茶馆成本构成 /120
 - 二、茶馆成本类型 /121
 - 三、茶馆成本控制体系 /123
 - 四、茶馆降低成本渠道 /126

第 6 章 茶馆的服务管理 /128

- 茶馆服务管理的内容——设计是关键 /128
 - 一、设计特色服务流程 /128
 - 二、细分茶馆对客服务工作 /128
 - 三、为每项工作制定服务规程 /129
 - 四、进行服务流程及服务规程培训 /129

4 茶艺馆管理与运营

五、服务质量监察与改进 /129

茶饮服务方式——传统与创新结合 /129

一、绿茶的冲泡 /130

二、红茶的冲泡 /131

三、乌龙茶的冲泡 /132

四、花茶的冲泡 /132

五、紧压茶的冲泡 /133

第7章 茶艺馆运营要略 /134

运营宗旨——播茶文化于民众 /134

一、突出茶文化传播使者的公众形象 /135

二、将茶艺馆办成当地茶文化学术研究基地 /135

三、所有的业务拓展以与茶文化的相关性为取舍标准 /135

功能定位——风雅休闲供给 /135

特色总结——精致而富有品位 /136

一、环境氛围，讲究文化品位 /136

二、器皿选配，讲究专业精致 /139

三、产品内容与运营宗旨及环境氛围相匹配 /139

四、价位水平高于其他业态茶馆 /145

收入构成——茶饮茶食主打 /145

运营节点——研新品，创新技，举茶会 /146

一、不懈的创新 /146

二、广开财源 /147

三、茶艺表演艺术内涵的不断提高 /151

四、茶艺师特别素质培养 /151

五、茶点要纯粹 /152

第8章 演艺茶馆运营 /153

业态诠释——借表演艺术之力的茶饮经营场所 /153

入市要件——通晓演艺文化与市场 /156

收入构成——茶品与演艺平分秋色 /157

运营节点——演艺活动组织管理 /157

一、目标市场的确定 /157

- 二、节目的组织 /158
- 三、针对性的布局与家具设计 /160
- 四、演出纪念品销售 /161
- 五、组织票友活动 /161

第 9 章 地方风情茶馆运营 /163

业态诠释——地方茶俗之魅力的场所 /163

风情发掘——中外风情兼收 /165

- 一、甘肃茶俗 /166
- 二、西藏茶俗 /168
- 三、四川茶俗 /170
- 四、广东茶俗 /172
- 五、日本茶道 /173
- 六、英国茶俗 /174

风情选择——大差异，深内涵，易表现 /175

- 一、个性要鲜明奇特，具有与其他茶文化较大的差异性 /175
- 二、内容要丰富，能给茶馆经营以充实的表现空间 /175
- 三、具有明显的风情标志性元素，易于表现 /176
- 四、适宜在茶馆中展示 /176

运营节点——文化内涵深化，表现元素显化 /176

- 一、以地方风土民情为延伸背景，加厚风情茶馆的内涵底蕴 /176
- 二、提炼地方文化特色精华，有效彰显地方风情 /177
- 三、把茶馆办成一方文化及相关理论研究基地 /177
- 四、疏通货品渠道，力求正宗 /177
- 五、招募“土著”人员，保持服务原味浓度 /178

第 10 章 主题茶馆运营 /179

业态诠释——特定兴趣者俱乐部 /179

功能定位——为主题相关活动提供服务 /182

收入构成——茶饮、商品与活动三足鼎立 /182

运营节点——奇思妙想构主题 /183

- 一、创造性的主题选择 /183
- 二、茶馆主题选择原则 /194

三、主题茶馆经营要点 /195

第 11 章 休闲娱乐茶馆运营 /198

业态诠释——可以玩的茶馆 /198

功能定位——娱乐休闲供给 /199

收入构成——茶饮与娱乐各占一隅 /200

运营节点——理智决策与运作 /200

一、理智决策 /200

二、冷静分析生存基础，扬长避短 /201

三、运作方式选择 /202

四、管理节点 /203

第 12 章 专品茶馆运营 /205

业态诠释——独沽一品 /205

入市要件——业者特殊资源 /208

一、经营者对所经营茶品的深入了解 /208

二、特殊技术技能人才 /208

三、正宗茶产品的进货渠道 /208

运营节点——专而不单 /209

一、所选茶品必须有丰富的内涵 /209

二、个性意境的创造 /214

三、茶艺师特殊技能的要求 /215

四、灵活的经营方式 /215

第 13 章 现代创新茶坊运营 /217

业态诠释——亦坊亦吧的混配茶饮场所 /217

生存依据——另类茶饮时尚 /218

一、新生事物的吸引 /218

二、柔和清爽的口感和时尚的观感 /219

三、新潮而相对安静的环境 /219

运营节点——不拘一格创新意 /219

一、环境以轻松现代为主 /219

- 二、炮制过程的表演性 /220
- 三、不局限于现有配方，贵在创意 /220

第 14 章 茶宴厅运营 /223

- 业态诠释——另类宴请场所 /223
- 运营要旨——茶为宴中魂 /225
- 一、茶作菜中味 /225
- 二、茶艺为重要的礼宾内容 /227
- 三、茶肴意境营造 /227
- 四、档次规格的讲究 /228
- 五、菜式永续创意 /231
- 六、拓宽经营领域——关联食保，开拓外包市场 /132

第 15 章 茶餐厅运营 /233

- 业态诠释——餐与茶不离不弃 /233
- 一、年轻时尚的学生、情侣们 /234
- 二、茶餐厅周围 OFFICE 里的上班一族 /234
- 运营节点——保持茶文化之雅意 /235
- 一、环境氛围要坚持浓浓的茶文化韵味 /235
- 二、防止过度的餐食开发 /236
- 三、休闲功能的强化与开发 /236
- 四、勿以菜香冲茶香 /236
- 五、不懈的餐食创新与改进 /237

第 16 章 大型现代茶楼运营 /238

- 业态诠释——大而景观化的环境 /238
- 生存依据——供与求的碰撞 /239
- 运营节点——大气的环境，精致的运营 /240
- 一、卖场空间布局 /240
- 二、现代化的管理 /242
- 三、拓宽业务渠道 /242
- 四、采用自助式茶食服务模式 /243

第 1 章 茶馆业概览

国人饮茶始于神农，风于东晋之后，当茶叶产地增多，茶叶不再金贵，解渴提神，驱邪除腻，过程弥足玩味的茶饮就走出皇族豪门的庭院，成为百姓的一般待客之物，甚或日用品。

虽然茶饮烹制从原料获取，到烹制所需器皿、技术都不复杂，多数家庭完全可以在家中完成制作、奉饮的过程，但自古以来就有不计其数的茶客因为各种各样的原因而到家园之外寻求提供茶饮的社会场所，导致产生了一个古老而生命力惊人坚韧的行业——茶馆业的诞生和发展。茶馆自两晋时期出现，历尽政治、文化、风俗变幻，几兴几衰，至今仍然生生不息。特别是 20 世纪 80 年代后在海峡两岸的发展风起云涌，呈现又一次繁荣之势。偶尔上网搜寻茶馆相关场所，瞬间竟读到 488 150 条信息，除去部分网站为网民提供聊天交流空间的虚拟茶馆，大多是全国各地的茶饮场所，茶馆业之兴旺状况可见一斑。为什么市场对于这种场所的需求自古至今？在经济凋敝的艰难时期或竞争激烈的繁荣时期这种场所如何生存？茶馆的存在基础和经营之道具有极大的研究价值。

纵览古今茶馆，从创办初衷的角度可以划分为三大类。

一、为研究传播茶文化

3000 年来，茶从生吃药用，熟吃当菜，煮冲饮用到成为中国人不可或缺为国饮，期间给予人们无数的思考。人们在生产、发展、利用茶的过程中得到了许多的相关的知识和感悟，形成了各种因茶而有的观念。世世代代，人们对这些知识、感悟和观念进行着不懈的总结和发展，以茶为载体用物质的、精神的、习俗的、心理的、行为的方式来表达这些人与自然，

人与人之间的理念、信仰和思想情感。茶，早已不是简单的饮品，而成为一种源远流长，博大精深的文化。茶文化包涵茶品物种知识、生产制作知识、茶饮冲泡和品赏技艺、茶具配用和鉴赏艺术、国内外茶民俗、与茶相关的政治律制、因茶而生的哲学和宗教思想、围绕着茶而产生的文学艺术、与茶相关的生活方式、对茶产业发展历史及相关经济领域的研究。这种文化如此深邃精美，令许多文人雅士醉心不已。其中不乏泼千金而倾力传播弘扬者。他们大多具有相当的经济实力或过人的社会活动能力，创办茶馆并不为养家生息，研究传播茶文化为其自赋的头等使命。因此，这等茶馆不问经营，无视盈亏，属于文化场所。

二、为特定人群提供聚会场所

某些兴趣相同的群体，为了信息交流和交际沟通的方便，需要一个固定的聚会场所。由于在我国茶为第一礼客饮品，朋友相聚可以不留宿，可以不宴请，但决不可不奉茶；伙伴交谈，更需要茶饮提神醒思；茶文化清雅、淡薄、真诚，茶正适合作为朋友伙伴的交往媒介；更何况茶饮价格适中，制作方便清洁，因而茶馆茶室成为这些特殊人群聚会场所的理想选择。这类茶馆为有特殊兴趣的人群聚会所建，使命特殊，不以营利为追求目标。他们大多定向接待，并不对社会广泛开放。有些依靠某种组织经费运转，有些向茶客收取低廉的费用，用于茶馆运转支出，并不盈利。此类场所实际上是一种私人俱乐部。

三、为以收抵支获取盈利

这类茶馆的创建者是看准爱茶者、需茶者的外出饮茶市场，以各种方式筹集资金进行投资，期望通过茶馆经营获取投资回报。它们是企业，赢利性是其根本特点。即使创建者中不乏弘扬茶文化之人，受财力所限仍将茶馆盈利视为茶文化传播事业的基础。它们是千百年来茶馆业的主流。

限于篇幅，本作仅以第三类茶馆为研究对象。通过对古今茶馆企业的经营管理方式的研究和总结，为现代茶馆企业的经营者及潜在投资者提供参考。以服务行业最新营销理论、管理理论为依据，研究阐述茶馆经营都须注重的营销战略规划，营销策略的选择，茶馆运营过程中必须注重的人才培养、物资控制、理财要点、服务设计及质量把握、经营信息系统的建立和管理。而后用实证的方式分析总结各类现代茶馆经营者需特别注意的运营要略。

所谓茶馆在本作中是对所有将茶饮作为主体经营要素的企业统称。从古到今，从东到西，随着社会政治、经济、风俗的变迁，茶馆的称谓因时代不同、地域不同，或功能上的差异而各不相同。从茶寮、茶肆、茶摊到茶室、茶坊、茶楼不一而足。它们虽然经营方式不同，功能各有侧重，特色各树一帜，但都是以茶为第一经营要素的盈利组织，都属我们的研究范畴。为表述方便，一般将他们通称茶馆，同时不排除在文章的细部为阐述更确切，采用其中更为贴切的称谓。

茶馆的古今变迁——古老而极具商业潜力的行业

从两晋时老妇提罐卖茶到今天成为城镇中时尚的交际休闲场所，茶馆随着社会经济的发展而不断地发展变迁。茶馆的社会功能也不断地变化着。从这个角度，我们可以将茶馆业的发展历史粗略地划分为几个发展时期。图1-1为程十髮《饮茶图》。



图1-1 程十髮《饮茶图》

一、附属功能时期

这个阶段大致指两晋至唐朝初期。由于两晋时期，饮茶习俗逐步传开，以茶解渴、待客渐渐成为大众的选择。市场上开始出现了茶馆的雏形——茶摊、茶铺、茶寮，供人们喝茶、歇脚，甚至住宿。由于这时茶客对饮茶的要求比较简单，以满足解渴的需要为主，消费低廉，茶馆若以此为单一营生，收入甚微。因此，这个时期的茶馆一般都不专业经营茶饮，而将提供茶饮作为一个辅助功能为其主营服务，如住宿服务，餐食服务等招徕客人，提高客人对其主营服务的满意度。所以这个时期的茶馆常常以兼

营茶水，主要提供餐食、住宿服务的茶寮、茶栈、饭铺、旅舍、客栈的形式出现。这是茶馆发展的初级阶段。

二、专业供饮时期

唐代至宋初，饮茶之风更盛，并开始形成饮茶过程的文化氛围。唐代佛教兴盛，寺院古刹遍布全国各地，修行之人夜以继日苦研晦涩经文，而且尊教规过午不食，精神难以为继。因而煮茶助修渐成风气，而且将禅思引入煮茶、品饮的过程；同时，唐代实行科举制度，每年有大批学子应考，寒窗苦读，不胜疲惫。而朝廷又鼓励饮茶，实施禁酒措施，学子中很快流行起以茶饮提神醒脑，并将饮茶乐趣融入科举必考科目——诗歌之中。这种风气很快被寻常百姓所接受，饮茶开始成为人们的消遣方式。为满足这种需求，市场上开始出现专门卖茶，或以卖茶为主业的茶坊、茶肆，并有了专门保佑这种场所生意兴隆的“茶神”。这是茶馆的正式发展时期。这个时期的茶馆除了继承了上一个时期为城镇商人、贩夫、走卒、工匠等平民提供解渴、歇脚、活动、相聚的功能之外，还新添了一些特点。一是数量剧增。据唐代封演的《封氏闻见记》：“自邹、齐、仓、棣，渐至邑城市，多开店铺，煎茶卖之，不问道俗，投钱取饮。”可见，彼时茶肆已遍布大江南北，存在于城市和乡村。为茶馆以后的繁荣奠定了坚实的基础。二是开始了专业经营，以茶饮为惟一，或者最主要的经营要素。供奉茶神现象说明了茶馆作为独立行业的形成，并初具规模。三是饮茶活动已超越解渴的原始功用内涵，而开始有了文化意义，文化氛围，文人成为茶客中的新型群体，品茶吟诗使饮茶成为风雅之事（图1-2）。



图1-2 唐·周昉《调琴啜茗图》

三、多元繁荣时期

唐宋两代商业发展迅速，造就了许多繁忙的交通要道，货物聚散的大城市和商贩云集的繁华街道。宋代茶叶产量有了很大提高，茶叶制作水平也有了大的发展，出现了许多有名的优良茶品，使饮茶的乐趣吸引了更多的人群。不仅文人，而且一般百姓也成为了茶馆的常客。特别是南宋时期，朝廷迫于北方游牧民族入侵的压力迁都杭州。南方经济发展，市面繁荣。统治者偏安于这温柔之乡，醉生梦死。那时的杭州，茶肆、茶坊盛极一时，大街小巷处处见茶馆，上至王公贵族，下至三教九流皆成为茶客。由于市场层面的广泛扩张，饮茶及与饮茶相关的需求前所未有地丰富了起来。为了顺应市场需求的变化，茶馆的功能不断增加。自宋代到今天，茶馆虽经历了元代、解放初期等几度衰败，每次再兴时都依旧承袭着功能增加，功能创新的特点（图1-3）。



图1-3 宫乐图

这个阶段的茶馆主要有以下几种：

1. 兼具浴室的“茶邸”

宋代，有为茶客提供洗浴服务的茶馆称为茶邸。浴后一杯热腾腾的香

茶成为许多人至高的享受，每隔一段时间必须享用一次，否则就浑身不舒服。因此这样的茶邸常常拥有很多忠实的常客。

2. 兼有室外景色的大茶坊

宋代时有一些茶馆借用美丽的自然景色，或不惜投资打造园林，假山洞桥，应有尽有，成为文人仕女们喜爱的娱乐场所，在此不仅可以品茗，而且可以游园。

3. 兼作交易市场的茶坊

有些茶馆专为某类交易提供场地，如服装、字画、古董之类。茶馆中为这些商品提供展示空间，按照交易市场习惯的时间开市闭市，届时茶客们一边吃茶一边观赏商品，遇到合适的物品当即进行交易。

4. 兼授曲乐的茶馆

这等茶馆专有艺人、乐师为茶客传授乐曲吟唱、乐器演奏技巧。常有富家子弟因喜欢音乐，或附庸风雅成为茶馆的常客，相聚茶馆，习学乐器、吟唱。

5. 兼作演出场所的茶馆

有些茶馆每天请艺人演出。或吹拉弹唱，或耍宝、说书、演戏。茶客围坐茶桌，边品茶，边观赏演出。因此有了专门的“书茶馆”、“戏茶馆”。

6. 兼作主题活动场所的茶馆

宋时，专有一等茶馆为特别娱乐活动提供玩乐、欣赏的场地。如南宋时临安的黄尖嘴蹴球茶坊，就以类似现代足球的蹴球活动为主题。茶客在这里可以一边品茶，一边蹴球玩乐或观赏蹴球表演。

7. 兼作行业俱乐部的茶馆

商业发达时期，各行各业都需要交流信息，洽谈生意的场所。有些茶馆就专为某些行业提供这样的场地，被称为“市头”。各行业的人聚集在此，商人借此领晓市面，寻找商机，有相关技艺者在此寻找雇主，揽工卖力，都成为茶馆的常客。

8. 兼卖酒食的素茶坊

这类茶馆不仅卖茶，还兼卖一些简单的饭食，甚至酒菜。还依四时不同，进行茶品或酒品的创新，炮制用时鲜材料组成的，对人体有益的奇茶异汤，对市场颇有吸引。

9. 兼卖色艺的声色茶馆

经济繁荣时期往往出现许多声色需求市场。从南宋开始，市面上就有