

店铺轻松盈利与规范管理丛书



餐饮店

CanYinDian

经营管理 一点通

店铺成功经营管理研究项目组/编著



中国经济出版社
www.economyph.com

编委会名单

主 编：文 成 韩 颖

副主编：周晓薇

编 委：毛新立 王美林 杨旭升 兰朝霞
孙小燕 金 滢 孟令发 梁瑞华
王高峰 查华良 王 锋 杨 敏
张建坤 丁 华 王 颖 李振云
商 娜 李新锋 连 治 乔 琦
刘银屏 周晓薇 江 平 王 岩
顾兹阳 付红梅 张大威 刘百花

导 读

2002年，美国零售业界传来两则令人震惊的消息。一则是，美国《财富》杂志的最新世界500强排行榜上，沃尔玛公司以2198亿美元的销售收入位居第一，这是零售企业第一次超越制造企业荣登榜首。另一则是，美国另一大零售企业——凯玛特公司正式申请破产。这两家都成立于1962年的零售企业，经历了40多年的风风雨雨，为什么会有截然相反的命运呢？

总结沃尔玛的成功经验与反思凯玛特的失败教训，给我们最大的启示在于：经营管理水平的高低决定了一个零售企业的成败。

自从国外超市进入，零售行业在中国发生了很大的变化，全国各种各样的超市、连锁店、专卖店、零售店此起彼伏，越开越多，竞争越来越激烈。然而，在零售行业发展的10年间，强者几乎都是外资的零售企业，中国本土企业可以做大，但很难做强。

我国的超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等都在迅速扩张，实行多店经营，但店多后却面临管理失控的风险。

有的店铺在经营管理上很简单，“拿来”国外的经营管理模式就用，但往往难以达到预期的效果。

.....



店铺的经营管理并不像高科技企业的经营管理那样高深，那么，难点和关键点究竟在哪里呢？是业态的问题，经验的问题，资金的问题，模式的问题，还是其他的一些问题？不论什么样的问题，归结为一点，即还是经营管理的问题，尤其是在借鉴国外成功经验的基础上的适合本土企业的经营管理模式的问题。

店铺的经营管理，首先要考虑的是如何盈利，这也是所有店铺经营管理工作者的心愿。然而虽然我们身边有许多的不同业态的新店开张，但是仍有不少的店铺由于经营不善而倒闭。正如许多资深专家指出的那样：一般店铺的失败率高达80%！事实上，新开一家超市店、专卖店、零售店等等都不是难事，只要有资金，有人手就可以实现这个愿望，但是要使店铺真正实现盈利，多赚钱，做大做强，却蕴涵着很多的学问和经验。

让各种业态的店铺赚钱盈利的学问大体都遵循这样一种科学的过程：从诞生日起，它就必须进入一个规范化的轨道，例如怎样筹集资金与选择店面，怎样设计店铺和采购货物，怎样进行商品陈列，怎样做好顾客服务与进行有效的促销，等等。这些都关系着店铺繁荣兴衰成败，也是每一位经营管理工作者最为关注的重点。

然而，当前我国店铺在发展与运营管理中还存在着诸多不规范的地方，许多环节都存在着不少疏漏，这无疑增加了经营风险。与此同时，国外许多实力雄厚、并已经具有一套完备操作系统的零售企业诸如：沃尔玛、家乐福、7-11等大举进入，它们不断增开门店，大大冲击了尚处于生长期的我国本土店铺。一面是生存的压力，一面是竞争的压力，国内店铺经营管理工作者更加迫切地需要经验丰富的专家答疑解惑，指点迷津，这也是我们整合业内的实



战专家、相关领域的教授学者成立“店铺成功经营管理研究项目”的初衷，而这套“店铺轻松盈利与规范管理丛书”的出版正是研究项目组经过多年实践、研究与思考创新的结果。

本套丛书从我国具体情况出发，是专为店铺经营管理工作者精心打造的日常运营与规范管理的实务手册，其特色在于：能给店铺经营管理工作者带来“一点通”的现学现用之实用功效，其具体体现在编写上采用了灵活的框架语言。

本套丛书内容涉及超市、连锁店、专卖店、零售店、餐饮店等多个零售业态，同时，考虑到在店铺中“餐饮店”所占的分量与比重，研究项目组为此专门对其进行了专题研究。在本丛书中，每一分册分别对一个业态进行了详尽的分析研究，周全而各有侧重，同时还大量介绍了国内外成功店铺的经验，为店铺经营管理工作者提供了更生动更具体的借鉴范本。我们相信，本丛书必将给店铺经营管理工作者带来实实在在的帮助，有助于店铺管理的规范化，并实现轻轻松松地盈利、壮大！

在过去多年中，我们一直对店铺的经营管理研究倾注了满腔热情，衷心期待中国的各种各样的店铺早日成长起来。然而，由于时间和水平所限，相信书中会有一些不足之处，敬请读者指正，也希望同行来信交流对店铺经营管理成败的所思、所得。

店铺成功经营管理研究项目组

2003年12月10日于北京大学蔚秀园



目 录

第一章 筹备	(1)
一、怎样选择餐饮店的商圈	(1)
二、怎样确定餐饮店的店址	(3)
三、怎样购买转手餐饮店	(5)
四、怎样租赁店面房屋	(7)
五、怎样合理分配店面空间	(9)
六、怎样确定营业面积	(11)
七、怎样起好店名	(12)
八、怎样确定盈利目标	(15)
九、怎样正确看待同行扎堆	(17)
十、怎样做好开业前的宣传工作	(18)
十一、怎样做好开业庆典	(20)
第二章 设计	(22)
一、如何确定设计方案	(22)
二、如何设计店招	(23)
三、如何设计大堂	(24)
四、如何设计餐台	(27)
五、如何设计吧台	(28)
六、如何设计厅的分隔	(30)
七、如何设计包间	(31)



八、如何进行宴会布置	(32)
九、如何在设计中运用声音	(34)
十、如何在设计中运用色彩	(35)
十一、如何在设计中运用光线	(37)

第三章 菜单	(39)
一、怎样设计菜单	(39)
二、怎样确定菜单内容	(41)
三、怎样运用好菜单文字	(43)
四、怎样运用好菜单的色彩	(45)
五、怎样选择好菜单用纸	(47)
六、怎样制作菜单封面	(47)
七、怎样调整菜单	(49)
八、怎样设计团体包餐菜单	(50)
九、怎样设计宴会菜单	(52)

第四章 员工	(54)
一、如何招聘员工	(54)
二、如何与员工签约	(56)
三、如何确定员工工资	(57)
四、如何确定各服务岗位职责	(58)
五、如何对员工进行培训	(60)
六、如何进行员工业绩考核	(62)
七、如何激励员工	(63)
八、如何获得员工的合作	(66)
九、如何留住员工	(66)
十、如何处理员工间的矛盾	(68)



十一、如何处理员工与顾客间的矛盾	(70)
第五章 顾客	(71)
一、如何稳定常客	(71)
二、如何赢得新顾客	(72)
三、如何处理顾客的抱怨	(75)
四、如何接待稳重型的顾客	(77)
五、如何接待活泼型的顾客	(78)
六、如何接待急躁型的顾客	(79)
七、如何接待忧郁型的顾客	(79)
八、如何接待傲慢型的顾客	(80)
九、如何接待主人型的顾客	(81)
第六章 服务	(82)
一、怎样用好服务敬语	(82)
二、怎样做好迎宾服务	(85)
三、怎样做好餐台服务	(87)
四、怎样做好斟酒服务	(88)
五、怎样做好点菜服务	(90)
六、怎样做好上菜服务	(94)
七、怎样做好分菜服务	(95)
八、怎样做好结账服务	(96)
九、怎样做好送宾服务	(98)
十、怎样做好翻台服务	(100)
十一、怎样做好摆台服务	(101)
十二、怎样做好餐巾折花服务	(102)
十三、怎样处理顾客的特殊服务要求	(104)



十四、怎样做好散客服务	(105)
十五、怎样做好团体用餐服务	(107)
十六、怎样做好中餐服务	(108)
十七、怎样做好西餐服务	(110)

第七章 厨房

(113)

一、如何确定厨房人员数量	(113)
二、如何确定厨房各岗位职责	(115)
三、如何确定厨房的位置	(116)
四、如何确定厨房的面积	(117)
五、如何设计厨房内部环境	(118)
六、如何做好厨房的布局	(122)
七、如何控制厨房卫生	(124)
八、如何确定厨房的设备	(126)
九、如何清洁厨房设备	(127)
十、如何管理厨房设备	(129)

第八章 采购

(132)

一、怎样确定采购任务	(132)
二、怎样确定采购量	(133)
三、怎样采购不同的货品	(135)
四、怎样采购餐具	(136)
五、怎样采购厨房设备和用品	(137)
六、怎样采购肉类	(138)
七、怎样采购蔬菜	(139)
八、怎样采购水果	(140)
九、怎样采购鲜活品	(141)



十、怎样采购调味品	(142)
十一、怎样对采购品进行验收	(143)
十二、怎样对采购品进行盘点	(145)
第九章 成本	(147)
一、如何设计成本控制体系	(147)
二、如何控制餐饮成本	(148)
三、如何控制餐具成本	(149)
四、如何控制酒水成本	(150)
五、如何控制水电及燃料费用	(151)
六、如何控制人力成本	(152)
七、如何控制仓储环节的成本	(153)
八、如何控制发放环节的成本	(154)
九、如何控制加工烹调环节的成本	(155)
十、如何控制销售环节的成本	(156)
第十章 促销	(158)
一、怎样进行店面广告促销	(158)
二、怎样进行食品展示促销	(159)
三、怎样进行人员促销	(161)
四、怎样进行节假日促销	(162)
五、怎样选择合适的广告媒介	(164)
六、怎样进行宣传促销	(166)
七、怎样进行优惠促销	(166)
八、怎样针对儿童进行促销	(168)
第十一章 经营	(170)
一、怎样确定经营目标	(170)



二、怎样制订经营方案	(172)
三、怎样确定目标市场	(174)
四、怎样进行市场细分	(175)
五、怎样确定经营主题	(177)
六、怎样进行特色经营	(178)
七、怎样进行特色定位	(180)
八、怎样确定餐饮店的卖点	(182)
九、怎样塑造餐饮店的特色	(183)
十、怎样计算毛利率	(185)
十一、怎样用好价格引诱策略	(186)
十二、怎样用好牌价公开策略	(187)
十三、怎样用好折扣优惠策略	(188)
十四、怎样树立餐饮店的良好口碑	(190)
十五、怎样在经营中创新	(191)
十六、怎样处理突发事件	(193)
十七、怎样将餐饮与娱乐合理地结合起来	(194)
十八、怎样识破经营中的欺诈行为	(196)
十九、怎样防范经营风险	(199)

第十二章 安全	(201)
一、怎样做好防火	(201)
二、怎样做好防盗	(203)
三、怎样做好防抢	(204)
四、怎样做好防爆	(205)
五、怎样防止烧烫伤	(206)
六、怎样防止割伤	(207)
七、怎样防止意外事故的发生	(208)



八、怎样处理突然停电、停水	(208)
九、怎样预防食物中毒	(210)
第十三章 卫生	(211)
一、怎样做好服务人员卫生	(211)
二、怎样做好厨房人员卫生	(212)
三、怎样做好菜品加工卫生	(214)
四、怎样做好餐饮店地面卫生	(215)
五、怎样做好墙壁的卫生	(217)
六、怎样做好地毯卫生	(218)
七、怎样做好餐台卫生	(219)
八、怎样做好收银台卫生	(222)
九、怎样做好仓库卫生	(223)
第十四章 管理	(226)
一、怎样进行营运管理	(226)
二、怎样进行厨房管理	(227)
三、怎样进行服务质量管理	(229)
四、怎样进行餐饮卫生管理	(231)
五、怎样规范服务员的日常仪态	(233)
六、怎样进行宴会管理	(235)
七、怎样进行员工管理	(238)
八、怎样进行饮料管理	(238)
九、怎样进行财务管理	(239)



第一章 筹 备

一、怎样选择餐饮店的商圈

商圈的选择，关系着餐饮店消费者的范围、层次、店铺规模的大小、投资成本的多寡、回收的效益及分店的数量等层面的问题，而且与往后餐饮店经营的形态、广告的宣传、相应的顾客对策等，也互为因果，这些都可说是确定商圈的重点。因此，餐饮店在挑选自己的商圈时，一是要将其和餐饮店的经营品种、价位、装修规模、档次联系起来，确定开店的地点；二是要了解与当地风土民情和生活模式的契合性，综合考虑当地的人口变数及其他一些变数，预测所选地区未来的发展性。此外，还要考察同业的竞争实力，最终决定经营的重点。

社会、经济、政策等各种因素对商圈形成和消费水平有着很大的影响，经营者在选择商圈时，需对这些因素进行充分的考虑。

1. 社会因素

(1) 人口状态。这是社会因素里最重要的一环。人口数量的增减或人口的集中程度，均反映出此地需求量的大小，进而影响该区域的生活水准。

(2) 公共设施建设。新城区的形成、旧城区的更新、城市的重新规划等等，均有赖于公共设施的建设及景观的改变，相应地也提高了物价的水准。此外，交通的便利性也会导致外来人口的流入，从而对物价产生一定的影响。

术语一点通

商圈，是指选择到某店铺进行消费的顾客分布地区的范围。商圈由三部分组成：核心商圈、次级商圈和边缘商圈。核心商圈是离餐饮店最近，顾客密度最高的区域；次级商圈位于核心商圈的外围，顾客较为分散；边缘商圈包括了所有余下的顾客，最为分散。



(3) 房地产质量。居住水准的不同及上述因素的影响,都将反映在该区域房地产的价格上。所以餐饮店投资在房地产上的风险评估,与将来外观的质感与室内的容量,都互为影响。

(4) 社教福利。社会福利与教育水准,也会影响该地区居民社会文化的水平,以及用餐的习惯及价格的接受度。

(5) 家庭组成。由于中国人的家庭组成从过去农业时代多子多孙的形态,演变到如今的计划生育时代,这种差别同样影响了其饮食需求。了解区域内家庭成员的多寡及平均状况,有助于了解家庭式行动的人数组合及其饮食情况。

2. 经济因素

(1) 收支及物价的波动。储蓄及收支的增长,表示区域内国民生产总值的增高,同时也意味着总支出的提升,餐饮在其收支分配中也会相应增长,而物价波动也将导致生活费用的增减,消费行为因此而逐渐改变。

(2) 租税负担。租税负担的加重,一般来说,会抑制产业的活动,导致商圈形态的转变,使餐饮店的投资风险递增。

(3) 交通体系。交通体系对地区的发展及兴衰影响很大,新交通道路的建设,必然促进消费者的流动,商圈范围的扩大,地区商业性行为机率的增加,价格也受其影响而提升。

(4) 工资与就业。工资与就业水平较高的地区,收入较高,饮食行为也与中低收入地区大为不同,可据此研究顾客的消费倾向。

3. 政策因素

(1) 土地利用。基于国家法令规章对土地利用规划的管制,目前或未来所指定的住宅区、商业区或工业区,都将对商圈带来全面性的影响,因此是一个相当重要的因素。

(2) 公有制单位。除了私营公司外,对于即将进驻的公有制单位如银行、保险公司等,也将直接改变人们的消费倾向。

有的经营者往往会认为,餐饮店只有开在大都市的繁华地带才可以吸引客源,但实际情况未必如此。只要所选商圈符合自身情况,即使不在繁华地带也会拥有很多客源。



案例一点通

陕西户县一家餐饮公司在西安开了两家分店，经营户县小吃。他们把地址选在西安郊区和城区结合处，西边开在三桥镇，北边开在张家堡，都离城很远，但经营十分红火，天天顾客满堂。之所以不将餐饮店开在市中心，一个原因是虽然户县小吃在户县有名，但是由于西安市中心小吃店很多，档次也很高，在西安市中心经营户县小吃就不一定能经营得好。另外一个原因是，在装修服务上户县也不能与西安市比拼。所以他们选在西安市区与郊区的结合部，这里有市民，也有农民，消费档次较低，餐馆装修定位在中档水平，比起当地餐饮店显得更有特色。

二、怎样确定餐饮店的店址

餐饮店能否经营成功，所处的地理位置非常关键。餐饮业先驱埃尔斯沃斯·斯塔特勒曾说过：“对任何餐饮店来说，取得成功的三个根本要素是地点、地点、地点。”如果选择的地点不好，将会对餐饮店的经营造成极为不利的影响。

餐饮店选址要考虑很多因素，主要涉及以下几个方面：

1. 区域规划

当选中某一区域后，首先要了解该区域的规划是否有拆迁和重建项目，以及这些项目涉及的位置和动工时间，以免在餐饮店成本收回之前遇到拆迁和重建而蒙受损失，或者因此而失去地理优势。因此，在确定餐饮店的位置之前，最好事先向有关部门咨询清楚。

2. 市政设施

餐饮店的经营，必定产生大量的杂物、污水；而且餐饮店还必须解决卫生、消防等问题。这就要求市政设施要能满足餐饮店日常经营所必须具备的水电、燃气等能源的供应；周边道路和建筑的建设要与餐饮店的经营相协调，要有完善的排水设施、垃圾处理设施、通讯设施、消防设施等。此外，还要有良好的市政服务，包括社区的环境状况、治安状况等情况。这些都将



决定餐饮店是否具有良好的社区环境。

3. 经济趋势

区域的经济发展趋势是选址时需要注意的重要因素之一，这一因素对餐饮店前景的影响很大。这时要选取相同类型的区域作参照，详细研究他们的经营发展模式，因为在一定程度上这些模式都是相同或相通的。

4. 交通状况

交通状况是指车辆的通行状况和行人的多少。良好的交通状况，意味着充足的潜在客源。但必须清楚的是，在考虑这个因素时，要认识到客源绝不等同于交通的频繁程度。如在交通要道，尽管交通极为频繁，但过往的行人根本没有就餐的机会，也不会产生就餐的欲望。只有有就餐机会和欲望的过路人才会成为餐饮店的客源。

5. 街道形成

街道形式决定了能否吸引消费者到来并停留住。例如，在一条狭长的购物街上，大型商场等购物密集点在街的中部，行人经过街两端的目的或是到中部去购物，或是购物后急于离开。这样，大量的停留时间和就餐需求也都会集中在中部，而两端的餐饮店只能看着如潮的人流通过而毫无机会。

6. 房租水平

对于以租房的形式取得营业店面的餐饮店来讲，房租是影响营业利润的一个主要要素。房租的数额应以保证餐饮店的基本营业利润为标准。房租过高时就要考虑放弃所确定餐饮店的位置。

7. 区域特性

餐饮店周边区域的特性会直接影响餐饮店的经营，必须根据区域不同的特性做出相应的对策。营业点的选择对生意兴盛与否有重要影响。如果地点选择不当，即便店面装潢精美、菜肴口味上好、服务周到，生意也不可能兴隆。因此，无论是筹划开业还是正在营业，都必须彻底研究地点问题，重点研究营业地点的特性和与之配合的营业方针。根据营业地点特性的不同，一般可以将营业地点分为以下几种常见的种类：

(1) 商务区。在商务区，早餐、午餐的就餐人数一般高于晚餐，所以快



餐的供应量要高于正餐。此外,由于商务区的上班族大都是受过良好的教育、工作环境优越、薪水丰厚的白领阶层,所以商务区里的餐饮店不仅要讲求便利,而且还要讲求风格、档次,氛围要与周围的商业网点融为一体。

(2) 娱乐区。娱乐区以夜间活动为主,一般白天的客人较少,会出现午餐生意极为清淡而晚餐、夜宵生意火爆的情形,并且正餐、小吃的需求量大大高于快餐。所以,餐饮店的就餐环境要轻松、随意、舒适。

(3) 住宅区。住宅区的顾客以附近居民为主,接待的重点是如何体现亲切温暖感及提供新鲜美味的餐饮。住宅区的生意高峰期一般会出现早、晚餐和节假日,且对主食品种的需求多样化。因此,餐饮店档次要与住宅区的档次一致,就餐环境要讲求简洁、朴实、温馨,切忌夸张、豪华。

(4) 学生街。学生是此地段的主要顾客。一天中没有明显的高峰与清淡时段的差异,但季节性的差异却相当大。学生到餐饮店,除了用餐、聊天、消遣之外,还有同学聚会或看书等,所以必须注意桌椅移动的便利,可以准备一些书报杂志。

(5) 车站附近。来往的乘客是这一地段最主要的顾客群,其中既有上班族,也有学生,招待的方式要因不同对象而有所不同,尤其要慎重处理定价。另外,假日的顾客与平常不一样,必须要有所区别。大部分的顾客在此地段最大的目的是等车,因此快餐最适宜。

(6) 市郊路段。近年来有些酒店餐饮业者在地价便宜的地点盖起特殊餐饮店,以其独特的风格获得了消费者的喜爱。此外,由于快餐店在重要的交通要道附近开设据点,也形成了市郊餐饮市场的新浪潮。随着有车阶层人士的日益增多,市郊地段也逐渐得到重视。

三、怎样购买转手餐饮店

餐饮店易手换主是常事,但毕竟这是个容易上手的行业,而且利润比较大,后来者大有人在。接手一家生意不佳的餐饮店,与“从无到有”的投资相比,既经济实惠,又可吸取前人失败的教训。但从经营角度看,要面对重新招揽旧店失去的顾客的问题,新店在感召力上会有一定难度,那就是这些顾客的心中存有原先旧店的阴影,表现在对口味、服务的品质均较挑剔。所以做评估时,如果缺乏正确的思考,只听一些不负责任的人推波助澜,那么,迅速采取的任何行动都会显得仓促和盲目。

钱投出去容易得很,但慎下针砭,做好各项评估才是关键。例如:硬件