

Food

图说餐饮管理系列

餐饮服务 运营与管理

匡仲潇 主编



化学工业出版社

Food

图说餐饮管理系列

餐饮服务 运营与管理

匡仲潇 主编



化学工业出版社

·北京·

《餐饮运营与管理》一书，从餐饮品牌管理、餐饮营销推广、餐饮采购管理、餐饮企业“五常法”管理、餐饮质量管理、餐厅食品安全控制、餐厅运营安全管理七个方面对餐饮企业的运营与管理做了深入浅出的讲解和分析，并附以大量实际案例。

《餐饮运营与管理》一书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套不可多得的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮运营与管理/匡仲潇主编. —北京:化学工业出版社, 2018.2

(图说餐饮管理系列)

ISBN 978-7-122-31009-5

I. ①餐… II. ①匡… III. ①饮食业-经营管理-图解 IV. ①F719.3-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第279541号

责任编辑:陈 蕾
责任校对:边 涛

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:三河市延风印装有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张18 字数319千字 2018年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 68.00元

版权所有 违者必究

▶ 前言

近年来，餐饮市场可谓是异常火爆。尤其是近两年，大小企业都进军餐饮市场，很多餐饮品牌扎堆出现的同时，大批品牌悄然消失。餐饮行业新一轮的大洗牌，使得只有不断创新的优质品牌才能够在竞争激烈的市场上逆势而上。

有业内人士指出，未来餐饮业只有两种形态：一是以外卖为核心的产品模式；二是以社交为核心，创造不同场景与体验的餐厅模式。无论是哪种形态，都需要“独一无二”的产品与体验。然而，并不是每个品牌都能够做到。那么，哪些品牌关注度最高？哪些品牌才能够在市场上脱颖而出呢？

根据赢商网大数据中心与汉博商业研究院联合发布的数据显示，在2016年第一季度最受关注的餐饮品牌前50名中，外婆家位列第一，成为一季度最受关注的餐饮品牌；西贝莜面村、火炉火、胡桃里音乐酒馆、原麦山丘、禄鼎记、乐凯撒比萨、奈雪の茶、天泰餐厅与70后饭吧等餐厅分别位列前十。从整体榜单看，占比最多的餐饮类型是中式正餐、休闲餐饮与火锅，分别占据15席、8席与7席。另外，在本季度的前50名餐饮品牌中，新兴品牌共有24席上榜，几乎占据了榜单的一半。可以看出，越来越多的优质新兴品牌已经开始渗透国内餐饮市场，并受到了市场与消费者的关注。

中式正餐主打性价比、融合创新的地域特色及品质化。上榜的中式正餐品牌依然是以川菜、江浙菜受关注度最高。中式正餐人均消费价格集中在60元左右，且消费者偏年轻化，因此创新的菜品与独特的就餐环境成为了此类餐饮品牌的重要因素之一。值得关注的是，上榜的新兴品牌前期多以周边城市进行试点布局，嫁接互联网或微信圈等进行商业模式创新，后期成熟后迅速向全国拓展。

此外，随着消费者的年轻化，越来越多的品牌都在想方设法地抢占年轻消费者的市场，以“创意”为品牌附加值取得消费者关注的品牌为数不少。如通过“爆款单品”“有格调的就餐环境”“嫁接互联网思维的商业模式”等创新的招数吸引顾客，相信这种方式也将成为未来餐饮品牌的发展趋势之一。

因此，只有向大众化餐饮市场、年轻化消费趋势、品牌效应、菜品的创新、

有格调的就餐环境、嫁接互联网思维的商业模式等转变，才能顺应时代潮流，抢占餐饮先机，发现餐饮机遇，轻松地挖掘财富，成为成功的掘金人。

然而，除了创意之外，日常的经营管理也非常重要，一个好的创意，必须有好的经营，才可能走向成功。经营则须从细微处入手，做好采购控制、员工培训、营销促销等一系列工作。笔者针对目前餐饮市场的状况，凭借多年的管理和培训经验，组织编写了《图说餐饮管理系列》图书，包括《餐饮运营与管理》《餐饮营销与促销》《餐饮成本控制与核算》《餐饮岗位·制度·流程·表格》《连锁餐饮运营与管理》《餐饮电商营销》，为餐饮企业经营者和从业人员提供全方位的指导和参考。

本书理念新颖，实用性和可操作性强，是一套行之有效的餐饮企业管理与操作实务读本，可以作为中小餐饮企业创业者、管理人员、基层员工参考使用的工作手册和指导用书。

本书由匡仲潇主编，在编写过程中，得到多家餐饮企业和餐饮一线从业人员的帮助及支持，其中参与编写和提供资料的有王红、王健、王春华、李建华、李景吉、李汉东、李春兰、刘婷、刘春海、刘海江、李牧苇、冯飞、宋健、张君、许华、陈丽、陈素娥、周军、周亮、高健、匡粉前、杨雯、赵建学、黄彪，最后全书由匡仲潇审核完成。同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢。

由于编者水平有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

编者

▶▶ 目录

第一章 餐饮品牌管理

如今，品牌繁多的餐饮连锁企业，例如瓦蓝、一茶一座、合合谷、永和、小肥羊、味千拉面、真功夫等餐饮品牌的竞争日趋激烈。在国内品牌相互竞争日趋激烈的同时，还面临着国外的大品牌进入中国的竞争。

面对激烈竞争的环境，中国餐饮业如何打造知名品牌，如何完成从成本型经济到品牌经济的转变，已经成为中国餐饮界每个企业家都要思考的大问题。

第一节 塑造餐饮品牌.....	2
一、品牌定位.....	2
二、品牌形象建立.....	10
三、品牌设计.....	12
相关链接：俏江南品牌标志设计.....	20
相关链接：餐饮行业知名品牌故事.....	21
相关链接：知名餐饮品牌口号欣赏.....	27
第二节 餐饮品牌连锁扩张.....	34
一、认识品牌扩张.....	34
二、品牌扩张的价值.....	36
三、餐饮品牌竞争环境.....	37
四、餐饮品牌竞争格局.....	38
五、餐饮品牌扩张策略.....	38
六、制定加盟连锁标准.....	40
【实战范本】俏江南加盟手册.....	40

七、餐饮品牌异地扩张.....	41
第三节 餐饮品牌维系保护	42
一、餐饮品牌硬性保护.....	42
相关链接：小肥羊商标维权之路.....	44
二、餐饮品牌软性保护.....	47
三、餐饮品牌危机处理.....	48

第二章 餐饮营销推广

餐饮营销，不单是指餐饮推销、广告、宣传、公关等，它同时还包含餐饮经营者为使宾客满意并为实现餐饮经营目标而展开的一系列有计划、有组织的广泛的餐饮产品以及服务活动。它不仅仅是一些零碎的餐饮推销活动，而更是一个完整的过程。餐饮营销是在一个不断发展着的营销环境中进行的，所以，为适应营销环境的变化，抓住时机，营销人员应该制订相应的营销计划。

第一节 餐厅的传统营销手段	56
一、广告营销.....	56
二、店面广告营销.....	64
三、内部宣传品营销.....	65
四、菜单营销.....	65
五、餐厅服务促销.....	69
六、餐厅主题文化促销.....	73
七、餐厅跨界促销.....	76
八、口碑营销.....	79
九、利用“Event”推销.....	83
第二节 “互联网+”下的餐饮企业营销	84
一、“互联网+”的定义.....	85
二、餐饮企业的“互联网+”.....	86

三、餐饮企业网络营销.....	86
四、餐饮企业微信营销.....	89
【实战范本】××餐饮企业微信营销活动.....	91
五、餐饮企业微博营销.....	96
相关链接：微博营销的推广技巧.....	99
六、餐饮企业网络团购营销.....	101
相关链接：国内主要团购网站.....	102
七、餐饮企业的O2O营销.....	106
【实战范本】金百万旗下准成品O2O平台“U味儿”正式上线.....	107
案例 中国餐饮O2O十大创新性案例.....	109

第三章 餐饮采购管理

餐饮企业中的采购工作是一项复杂的业务活动，它不能简单地按照“便宜无好货，好货不便宜”的俗套思维进行。管理学家认为，一个好的采购员可为企业节约5%的餐饮成本，甚至远大于5%。

第一节 餐饮采购的方式	120
一、统一采购.....	120
二、集团统一采购与各区域分散采购相结合.....	120
三、本地采购与外地采购相结合.....	120
四、餐饮企业联合招标采购.....	120
五、供应商长期合作采购.....	123
六、同一菜系餐饮企业集中采购.....	123
七、向农户直接采购.....	123
八、自建原料基地.....	123
九、网络采购.....	124
相关链接：餐饮企业如何选择采购方式.....	124
第二节 电商时代的餐饮采购	125
一、餐饮采购转型食材集采.....	125

相关链接：生鲜电商用食材节做对接，集采会上见成效.....	128
二、餐饮B2B采购	129
三、餐饮O2O采购	133
四、餐饮APP采购	137
第三节 采购成本控制	142
一、从采购质量上控制成本.....	142
二、从采购价格上控制成本.....	144
三、从采购数量上控制成本.....	145
相关链接：餐饮中控制原料采购数量的方法	146
四、从采购员上控制成本.....	148
相关链接：餐饮企业采购成本控制的具体措施.....	149
第四节 采购中食品安全控制	150
一、从供应商环节控制.....	150
【实战范本】食品供货安全协议.....	151
二、从原料采购环节控制.....	152
相关链接：食品采购要查验索取有关票证	155
三、从原料验收环节控制.....	155

第四章 餐饮企业“五常法”管理

“五常法”即常组织、常整顿、常清洁、常规范、常自律的简称，是当今餐饮企业广为推崇的、先进的自身卫生管理模式，也是强化餐饮经营卫生意识，提高卫生管理水平，促进企业员工自律，消除餐饮卫生安全隐患的一种有效手段。“五常法”的要义是“工作常组织，天天常整顿，环境常清洁，事物常规范，人人常自律”。

运用“五常法”管理能对餐饮企业的安全、卫生、品质、效率、形象等进行科学有效的提升，是生产高品质产品、提供高品质服务、杜绝或减少浪费、提高企业效率、树立企业形象的最佳途径。

第一节	“五常法”概述	158
一、	“五常法”的含义	158
二、	餐饮企业实施“五常法”的意义	159
三、	“五常法”管理的组织与职责	160
四、	“五常法”实施的步骤	163
第二节	5S实施的具体做法与要求	168
一、	1S——常组织，腾出有效空间	168
二、	2S——常整顿，让物品“有名有家”	170
	相关链接：目视管理的载体	176
三、	3S——常清洁 保持环境整洁	177
四、	4S——常规范 做到持之以恒	179
五、	5S——常自律 提升员工素质，变“要我做”为“我要做”	180
	【实战范本】“五常法”管理制度	181
六、	重点岗位“五常法”要点	187

第五章 餐饮质量管理

餐饮质量管理包括食材质量、菜肴制作以及楼面服务管理。原料采购是餐厅为客人提供菜品质量的重要保证，是餐厅运营的起点。厨房是餐厅的核心，必须有细致的管理，管理要实现统一标准、规格、程序，以提高工作效率，降低生产成本，并确保菜肴标准、质量，加快服务速度。楼面的服务主要包括菜品销售和顾客服务，这两项工作做好了，餐厅的营业状况必能一直保持良好，为餐厅的营运奠定良好的基础。

第一节	保证餐饮原料的质量	195
一、	制定原料采购规格标准	195
二、	加强食品原料验收	198
三、	食品原料储藏的质量控制	201

第二节 菜肴制作和出品质量控制	205
一、制定菜品质量标准.....	205
二、加工环节的质量检查与质量监督.....	210
三、厨房出品质量控制方法.....	211
四、有效控制异物.....	214
第三节 楼面服务质量控制	216
一、制定餐厅环境质量标准.....	216
二、餐厅用品配备质量标准.....	217
三、餐厅设备质量及日常保养标准.....	218
四、餐厅卫生质量标准.....	221
五、服务态度统一标准.....	222
六、餐厅服务质量检查.....	224
七、进行顾客意见调查.....	225
八、开展服务质量评估.....	229
【实战范本】管理者每日工作检查表.....	234

第六章 餐厅食品安全控制

餐饮业是食品行业产供销产业链中的终端行业，处于与消费者日常生活联系最紧密的领域，可以说食品安全是餐饮业链条的核心。对于众多餐饮企业而言，破解餐饮业食品安全的前提，需要系统地从源头采购、半成品加工、仓储、配送等各个环节加强食品安全风险管控。具体而言就是要在原料的采购、原料的存储保管、原料的加工、原料的运输过程以及成品的销售服务环节等都能够严格按照相关要求把控，不仅为消费者营造良好的环境就餐，更加注重食品安全环境。

第一节 健全从业人员健康管理制度	240
-------------------------------	-----

一、新进人员健康检查.....	240
二、定期健康检查.....	240
三、培养员工的健康意识.....	240
第二节 采购与储存环节食品安全控制.....	240
一、采购环节的食品安全.....	240
二、验收环节的食品安全.....	241
三、储存的食品安全.....	242
四、发货环节的食品安全.....	242
第三节 加强厨房的卫生管理.....	243
一、厨房应当保持内外环境整洁.....	243
二、加强餐饮设施、设备的卫生.....	246
三、做好厨房用具的卫生.....	249
四、保证餐具的卫生.....	251
第四节 食物中毒的预防.....	253
一、食物中毒的特点.....	253
二、食物中毒的常见原因.....	253
三、预防食物中毒的关键点.....	254
四、各类食物中毒的预防措施.....	255
五、发生食物中毒应及时处理.....	257
第五节 食物过敏控制.....	257
一、食物过敏的反应.....	257
二、最常见的食物过敏原.....	258
三、过敏原预防管理.....	259
第六节 加强病媒生物的防治.....	261
一、加强对虫鼠的防治.....	261
二、加强对苍蝇的防治.....	261
三、加强对蟑螂的防治.....	262

第七章 餐厅营运安全管理

在日常经营中，以经济效益为核心，又往往使领导忽视安全。安全虽然不直接创造经济效益，但是，它可保障经济效益的实现。一旦失去安全保障，那么餐厅的经济效益和社会效益都会付之东流。因此说，安全是餐厅有序生产的前提，是实现餐厅效益的保证，是保护顾客与员工利益的根本。

第一节 餐厅人财物的安全防范.....	264
一、防抢.....	264
二、防偷.....	266
三、防意外.....	268
四、防火.....	269
五、防台风.....	271
六、防爆.....	271
七、防地震.....	272
第二节 餐厅突发事件应急处理.....	272
一、烫伤.....	273
二、烧伤.....	273
三、腐蚀性化学制剂伤害.....	273
四、电伤.....	273
五、客人突然病倒.....	273
六、客人跌倒.....	274
七、顾客出言不逊.....	274
八、客人丢失财物.....	274
九、顾客打架闹事.....	275
十、突然停电.....	276

第一章 餐饮品牌管理

引言

如今，品牌繁多的餐饮连锁企业，例如瓦蓝、一茶一座、合合谷、永和、小肥羊、味干拉面、真功夫等餐饮品牌的竞争日趋激烈。在国内品牌相互竞争日趋激烈的同时，还面临着国外的大品牌进入中国的竞争。

面对激烈竞争的环境，中国餐饮业如何打造知名品牌，如何完成从成本型经济到品牌经济的转变，已经成为中国餐饮界每个企业家都要思考的大问题。

第一节 塑造餐饮品牌

一、品牌定位

品牌定位是餐饮企业开展市场销售工作的重要前提。通俗地说，品牌定位就是餐饮企业将自己的产品或服务设想在目标消费者心目中的独特位置。

餐饮企业的品牌定位实质上就是推出餐饮企业自身所期望的形象（产品、服务或餐饮企业本身），目的是让其在消费者的心目中的实际形象与餐饮企业所期望的形象相吻合或产生共鸣，这也可以说是餐饮企业的一种引导和控制消费者心理的销售行为。

（一）品牌个性塑造要把握的内容

品牌可以赋予产品个性、意会、情感文化等，它就会像风情万种的活生生的人，具有非常丰满的文化形象与气质。为此必须把握以下几点。

（1）产品、服务有什么突出的特质、特征、特点？

（2）以谁为目标顾客？他们有何种生活形态偏好？

（3）目标消费群体有何种心理个性？

（4）对你的产品、服务如何进行定位？

（5）对你的产品、服务如何进行人格化？

（6）人格化的形象广告如何让消费者产生认同或把前几个问题综合起来不难得出以下公式：品牌性格=产品+定位+个性。

（二）品牌定位要素

品牌定位要素包括目标市场、消费者心理、竞争环境、品牌独特性等。

1. 目标市场

品牌定位的一个要素是确定目标市场或目标消费者。品牌定位是品牌被预设的在目标消费者心理空间的位置。只有选定目标消费者，并由此确定定位空间，才谈得上品牌定位。



案例

一项调研表明，美国牙膏有4个主要的细分市场：追求香味和外观的用户、追求牙齿洁白效果的用户、追求防蛀效果的用户和追求低价的用户。佳洁士牙膏的品牌定位以追求防蛀的用户为主要的目标市场，而Close-Up牙膏的品

牌定位以追求香味和外观的用户及追求牙齿洁白效果的用户为目标市场。

又如，美国钟表公司通过市场调查，把美国手表市场分为3个子市场：想买价格低廉、能够计时的手表的消费者，占美国手表市场的23%；想买价格适中、计时准确且耐用的手表的消费者，占46%；想买各种名贵手表、追求其象征性价值的消费者，占31%。美国其他著名的钟表公司将这3个子市场都作为目标市场，而美国钟表公司则选择前两个子市场作为目标市场。由于目标市场明确，美国钟表公司将天美时手表的品牌定位于“物美价廉”的形象，通过大力促销赢得了目标消费者的厚爱，取得了品牌定位的成功。

2. 消费者心理

消费者心理是品牌定位的一个要素，因为品牌定位是预设品牌在目标消费者心理空间的位置；只有了解目标消费者的心理，才能建立他们的心理空间；而只有建立心理空间，才能进行品牌定位；建立消费者的心理空间，就是确定与消费者认知、动机和态度有关的定位维度（定位坐标轴）。因此，了解目标消费者现在的和潜在的认识、动机、态度，选择与此相关的、恰当的定位维度，是品牌定位的一个关键。



案例 ▶▶

例如中式快餐巨头——真功夫，则是以营养健康为卖点。信奉“民以食为天”的中国人特别讲究饮食的搭配与营养的吸收。人们在快节奏的生活中要求采用无公害的绿色，黑色的野生食材，天然原料进行科学烹饪，加工，要求保持菜肴原料的本色，并要求口味清淡。

近年来，麦当劳、肯德基等世界快餐名牌产品的营养问题已经引起人们的普遍质疑；代表着“黄色”和“黑色”的食品，其品种在开发、配方、加工方式上的单一化、标准化，其烹饪方法以煎、炸、烤为主，从而导致了产品的高热量、高脂肪、高蛋白质和低维生素、低矿物质、低食用纤维等对人体需求不利的、易使人体发胖的弊端。其缺乏营养、热量高、容易上火、长期食用对健康不利等弊端也逐渐被人们所认知。因此国人对“洋快餐”的追捧也逐渐降温。真功夫抓住机会，积极扩展市场，除了宣布“坚决不做油炸”外，还剔除所有油炸产品，推出各款营养食品，以满足人们对健康的追求。

真功夫以营养健康为卖点的原盅蒸饭和蒸汤，是典型的岭南风味：口味清淡，制作精细。真功夫尽管属于岭南饮食文化，但大部分中国人以米饭为主食，而目前在快餐市场上像真功夫这样专注于“做饭”的快餐品牌几乎没有，而蒸以水为热媒，能保持食物原味，不上火，是非常健康的烹饪方式；真功夫

的这一做法，恰好迎合消费者的消费习惯，抓住了消费者的心理。

美味是中餐的一种共性，“营养”才是真功夫的竞争力所在。真功夫的品牌口号“营养还是蒸的好”和“80秒完成点餐”顺应了中国消费者对快餐“便捷、健康”的需求趋势，并与肯德基、麦当劳等“洋品牌”形成鲜明的市场区隔，一举击中洋快餐的“烤、炸”不健康“软肋”，具有较强差异化竞争力，初步完成对快餐市场蛋糕的“切割”。以消费者认可的方式来确定自己的竞争手段，这正是真功夫能在竞争激烈的市场中取胜的主要原因。

3. 竞争环境

分析竞争环境是品牌定位的一个要素，因为进入目标消费者心理空间的品牌通常不止一个，品牌与其竞争对手的定位之间是相互影响的，因此，品牌定位要分析竞争环境和了解对手的定位。分析竞争环境，就是选择一组竞争维度，比较品牌与其对手在每一个竞争维度上的优势或劣势，由此选择较能体现该品牌优势的竞争维度，再从中选出最重要的竞争维度作为定位维度。



案例 ▶▶

品牌A的竞争对手是品牌B。现选择技术、成本、质量和服务作为比较两个品牌的4个竞争维度。经过市场调研发现，在技术上，品牌A与品牌B旗鼓相当；在成本上，品牌A处于弱势；在质量和服务上，品牌A处于优势。由此选择质量和服务作为品牌A候选的定位维度。再通过调研了解到，品牌B在质量上具有较强的改进能力，而在服务上改进的能力较弱，改进的可能性较小。据此，最终应确定服务作为品牌A的定位维度，即品牌A应定位于服务优势。

4. 品牌独特性

品牌独特性或品牌差异化也是品牌定位的一个要素，这也是由品牌在目标市场的竞争所决定的。品牌定位是预设品牌在消费者心理空间的独特的位置，独特的位置就是品牌区别于其他对手的有特色或有差异的位置。品牌的特色定位或差异化定位，是品牌定位的一个关键。

(三) 品牌定位的方法

1. 比附定位法

比附定位就是攀附名牌，比拟名牌来给自己的产品定位，希望借助知名品牌的光辉来提升本品牌的形象。

比附定位通常采用以下三种方式来实施。