



Big Data Raise Restaurant Profits

# 大数据 提高餐厅利润

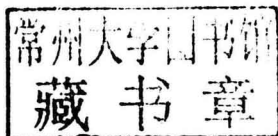
黄川怀 著



北京希望电子出版社  
Beijing Hope Electronic Press  
[www.bhp.com.cn](http://www.bhp.com.cn)

# 大数据提高餐厅利润

黄川怀 著



北京希望电子出版社  
Beijing Hope Electronic Press  
[www.bhp.com.cn](http://www.bhp.com.cn)

## 内 容 简 介

这是一本餐厅经营者、餐饮创业者必读书，既有从人类社会学视角对饮食的思考，又有用认知神经学对口味的剖析，更有大数据思维对餐厅管理的探寻。不仅通俗易懂，而且自成体系。

### 图书在版编目（CIP）数据

---

大数据提高餐厅利润/黄川怀著. —北京：北京希望电子出版社，  
2017.7

ISBN 978-7-83002-495-6

I. ①大… II. ①黄… III. ①餐馆—经营管理 IV. ①F719.3

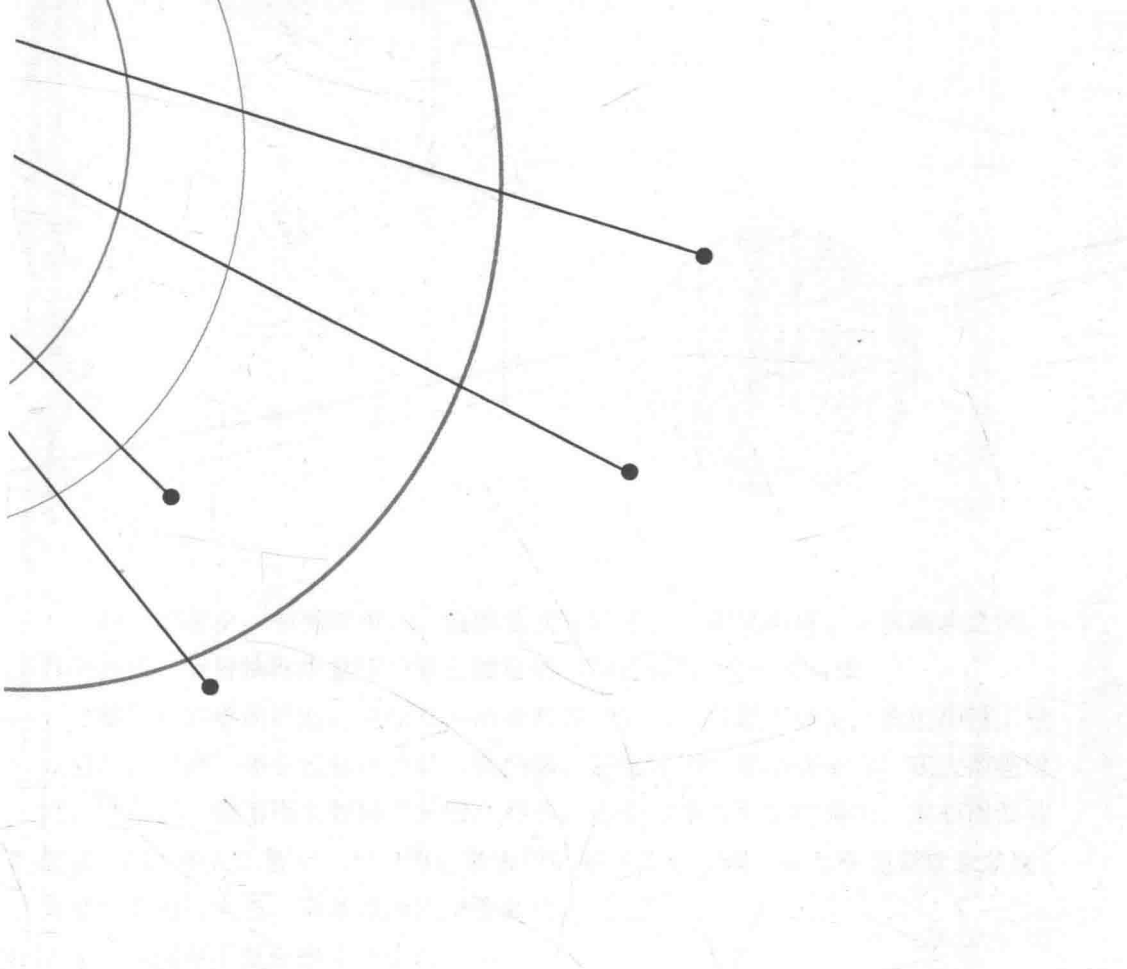
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 141136 号

---

出版：北京希望电子出版社  
地址：北京市海淀区中关村大街  
22 号中科大厦 A 座 9 层  
邮编：100190  
网址：[www.bhp.com.cn](http://www.bhp.com.cn)  
电话：010-62978181  
传真：010-82702698  
经销：各地新华书店

封面：无极书装  
编辑：全卫  
校对：安源  
开本：787mm×1092mm 1/16  
印张：12.75  
字数：285 千字  
印刷：合肥市广源印务有限公司  
版次：2017 年 6 月 1 版 1 次印刷

定价：38.00 元

Abstract geometric lines and dots on a textured background. The lines are thin and black, forming a network of intersecting paths. Some lines end in small black dots. The background is a light, textured surface, possibly paper or fabric, with subtle variations in tone and texture.

**逼**自己一下，你才知道自己有多优秀

——谨以此书献给开餐厅或准备开餐厅的朋友们

# 序

端午节前夕，书稿终审毕。编辑要我补篇序言，竟觉踌躇。书房踱步之间，打开音乐，听着物理学家陈涌海自弹自唱《将进酒》，遂一气呵成。

餐饮是古老的行业，是勤行。从业者各种辛苦，自是不必说。我经历过工业企业质量实践，体会过餐饮企业五味杂陈，始觉管理方是不变基石。在大数据时代，更是要自觉运用大数据提高餐厅利润。遂专心餐饮大数据领域，发心用商业智能（BI）和人工智能（AI）的力量来帮助餐厅改进管理，从而推动餐饮业发展。大家看到的这本书，只是实践的一份总结。

大数据并不复杂也不抽象。

例如用户数据。对任何一家餐厅来说，提高并巩固复购率都是保证营业额的重中之重，在大数据时代之前，缺乏有效的价值挖掘和管理手段，尤其是会员管理。而现在，用户来餐厅消费金额、消费频率、所点菜品、评价分享，甚至宴请类型，都可以通过收银、会员卡、人脸识别、微信来收集数据，在海量数据基础上运用数据驱动办法建立管理模型，对低频客户赠送优惠券等措施刺激就餐意愿，对高频顾客采取“满减”等方法增加消费额，扩大会员群体和提升复购率。

又如单一味型问题，往往被餐厅经营者忽略。我们在餐厅菜品海量数据基础上运用数据驱动办法建立味型分析模型，可以让经营者很清晰地知道每类味型的占比情况，进而采取改进措施。

后厨一直是餐厅经营的重点和难点。我们运用质量管理思想和大数据思维，建立移动档口管理模型，不仅实现每日盘存、报单、清点，而且对各个档口收入、库存、毛利进行分析，提供比对数据和绩效挂钩，有效调动后堂厨师积极性。

以上说的管理分析模型就是商业智能。

餐厅的绝大多数问题都是出在定位、团队、成本、菜品和会员五大块上。这

五个方面都成系统，且互为关联。一家餐厅经营的好与坏，一定是各系统共力的结果。因此我们建立一种商业智能模式用于这些模块的管理。

AlphaGo 下哭柯洁，一定让大家感受到了到人工智能的威力。未来，所有的餐厅都将是科技餐厅。我们迭代了餐厅点餐人工智能，当顾客来到餐桌，就可以与点餐机器互动，完成点餐。我们也正在验货机器人和迎宾机器人领域作深入研究。

趋势为王。没有人可以对抗趋势。餐饮行业趋势演化的力量永远是顾客需求。而推动顾客需求变化的因素，则是消费升级和技术进步。大数据时代需要餐厅经营者自觉建立大数据思维，大数据思维其实也并不神秘，一言以蔽之，就是收集数据、有效决策和高效执行。海量数据已经不能让我们仅仅依靠经验管理就可以驾驭餐厅管理，必须要借助大数据来实现科学管理。

餐厅是以菜品为媒介的社交场所。

餐厅核心竞争力是什么？我们认为就是赢得顾客忠诚度的能力。但顾客的忠诚永远不会是对某家餐厅某个人，只会是针对更好的产品和更好的服务。因此，创造更好的价值满足顾客需求，是餐饮人不变的金刚心，也是我们服务餐饮业的初心。

不忘初心，方得始终。我们坚信，未来餐厅必将是科技餐厅、数据餐厅和智慧餐厅。我们立志数据驱动解放餐饮人、大数据提高餐厅利润的远景使命一定会实现。前进道路上，更离不开您的支持帮助！

这里，我要感谢一路陪伴的家人，感谢一路携手的叶嘉桓和冷保密先生，感谢一路支持的何鸣老师，感谢书香文化公司谢长江先生，感谢北京希望电子出版社，感谢出版编辑张娅女士。对书中延伸阅读引用的知乎 APP，混沌研习社 APP 以及其他内容提供商一并致谢！

凡事往往，皆为序章。

是以为序。

黄川怀

2017年5月28日于合肥

# 目 录

第一章 缘起	1
一、餐饮新时代	2
二、意志力和方法论缺一不可	10
三、理解饭局，才好做餐饮	15
四、性价比战略的实现基础	16
延伸阅读	19
第二章 菜品定位结构	26
一、菜品思维	26
二、定位是第一步，不是全部	35
三、竞争力来自差异化和匹配度	40
四、菜品定位的五条军规	42
延伸阅读	44
第三章 菜品属性维度	54
一、体验属性（1维）	56
二、经济属性（2维）	58
三、数量属性（3维）	62
四、需求属性（4维）	63
延伸阅读	65
第四章 菜品味型规律	69
一、美味标准	69
二、菜品味型	78
三、菜系味型	94
四、坚持做自己	96
延伸阅读	98
第五章 淘汰菜品分析	102
一、通行淘汰菜品的做法	102
二、四维空间分析法淘汰菜品	105
三、淘汰菜品与菜品创新	108

延伸阅读 .....	110
<b>第六章 留存菜品分析 .....</b>	<b>114</b>
一、诱客菜 .....	114
二、高利菜 .....	119
三、招牌菜 .....	121
四、主力菜 .....	123
延伸阅读 .....	124
<b>第七章 菜品单元控制 .....</b>	<b>128</b>
一、什么是 OKR? .....	138
二、餐厅是否需要 OKR? .....	139
三、餐厅 OKR 的落地工具 .....	139
延伸阅读 .....	142
<b>第八章 餐厅营销分析 .....</b>	<b>146</b>
一、营销的本质 .....	146
二、提高餐厅销售额能力 .....	148
三、餐厅营销的困境与优势 .....	152
四、餐厅营销解决之道 .....	155
五、服务员就是营销员 .....	161
延伸阅读 .....	163
<b>第九章 性空 .....</b>	<b>173</b>
一、人欲即天理 .....	173
二、专注在当下 .....	184
三、时间做朋友 .....	187
延伸阅读 .....	188



# 第一章 缘起

“人们并不想买一个四分之一英寸的钻头，他们想要的是四分之一英寸的孔。”

——哈佛商学院教授莱维特

餐饮一直让人敬畏。俗语讲：“三辈子学穿，五辈子学吃”，魏文帝曹丕《与群臣论被服书》中说：“三世长者知被服，五世长者知饮食。”可见，饭菜人人天天吃，但不是人人都可以成为知味者或美食家。一方面美食让人快乐，餐饮行业是个好玩的行业。人吃饱后，体内葡萄糖的含量会上升，人的情绪会比较稳定，做事情也更有耐心，尤其是含有葡萄糖的甜食，能够迅速提升人的注意力。烹饪作为人类一项伟大的创造，业已成为一门艺术。钱学森把烹饪和小说杂文、诗歌歌赋、建筑、园林、美术绘画、音乐、技术美术、戏剧电影、服饰美容一起，同列为文学艺术的十大类。烹饪不仅是物质上满足口福的技术，还是精神上供人享受的艺术。因此，餐饮行业的工作者没有理由不为自己的工作而自豪。我们和诗人、画家、演员一样，都是为人民服务的艺术工作者。另一方面问题让人沮丧，餐饮行业是个迷失的行业。高失败率和高增长率并存，全行业没有统一标准，缺少理论指导。“地沟油”“僵尸肉”“黑外卖”等问题高频发生。食品安全已经连续四年登上“最受关注的十大焦点问题”榜首位置。在官方查处的天津独流调料造假窝点案件中，发现用工业用盐加色素勾兑出酱油，殊不知工业用盐含有大量杂质和很多有害成分，如亚硝酸盐是致癌物，还有一些重金属会伤害肝脏、肾脏。甜蜜素、苯甲酸钠、山梨酸钾虽然可以作为食品添加剂，但是须严格按相关标准添加，过量的话也会对人体产生危害。比如苯甲酸钠，作为一种防腐剂，虽然可以防止食物变质发酸，延长保质期的效果，但用量过多会对人体肝脏产生危害，甚至致癌。难怪连马云都在世界互联网大会上呐喊：“不管你获得了多少财富，如果

你发现你的食物是不安全的，就一点意义也没有，手机再好又有什么用呢？”因此，我们需要建设食物和人类的美好关系，需要在新的时代背景下探索创新餐饮业餐厅经营管理的理论体系。

## 一、餐饮新时代

每每分析餐厅失败的案例，感受创业者的悲情感伤，我都会想起这句话：“你没有错，是我飞蛾扑火”。通俗的讲，餐饮行业没有错，只是你的餐厅出了错。走在大街小巷，往昔满眼尽是服装店的场景已经不在，取而代之的是各类餐厅；城市综合体里，人声鼎沸热闹非凡的都是餐饮楼层。

试看，明星开餐厅，海量粉丝直接转化成价值：

赵薇开了“乐福餐厅”，红火一时，也是电影《花木兰》新闻发布会所在地。

郭德纲占地 3000 平米开了“郭家菜”酒楼，有鲁菜、天津菜和郭家菜，定期有相声表演。

高圆圆开了“蜜桃餐厅”。

任泉开的“蜀地香天下火锅”已红遍京城，又与黄晓明、李冰冰合伙开了“热辣壹号”。

试看，互联网思维开餐厅：

“雕爷牛腩”一家只做 12 道菜的餐厅，“食神牛腩”配方号称 500 万购得秘方，曾经估值一度达到 4 个亿。创始人一句“味蕾没有打开”曾在网上沸成一片。

“西少爷肉夹馍”号称中国互联网餐饮第一品牌，开业一周估值达 4000 万元，后创业团队分崩离析。

“黄太吉煎饼”一度红遍中国，如今走下神坛，最高估值曾达 12 亿元，北京开店 30 家已成明日黄花。

“张天一米粉”北大前有陆步轩卖猪肉，后有张天一卖米粉，把卖米粉作为人生修行。

明星开餐厅以及互联网餐厅的出现，使得跨界经营、降维攻势、爆品销售、众筹餐厅、资本运作等概念与模式接踵而至，不仅让传统餐厅经营者眼睛一亮，随之而来的也有深深的焦虑和恐惧。在走访近万家餐厅的过程中，很多餐厅老板都感慨时代变化太快，都不知道自己该怎么玩了。我们仅仅看到餐饮行业现金流强大，却看不到餐饮是高门槛行业；我们仅仅看到餐厅的人流涌动，却看不到餐饮是失败率最高的行业。开餐厅和做餐饮，本质上是两个维度的事情。

下面是一位文艺范的餐厅创业者失败之后的总结。

据说餐饮业的月倒闭率是 10%，年复合倒闭率就超过 100%了，北京更高。不管怎么计算，估计餐饮业倒闭率应该在所有行业排名第一。你看一个餐厅还算红火，结果一算会发现根本不挣钱，这中间可能都已经换了好几个老板了，例如妻弟转给姐夫，或者连人带招牌盘给下家。

倒闭率这么高，我觉得原因主要有以下 7 点：

(1) 一手房价高歌猛进，导致租赁市场也开始水涨船高。一年高达 500 多万的房租，于是国贸的星巴克关门了。一个餐厅看上去很火，往往是给房东打工。

(2) 服务业人口红利开始大幅下降，餐饮从业人员工资大幅提升，人员素质和效率反而下降。餐厅的所有人员基本来自 58 和赶集上的招聘，但是往往从网上来的求职人员，薪水都会比较高。与此同时，网络的发达，让一个厨师跳槽变得更加容易。

(3) 缺乏工匠精神。不管花多少钱，你会发现很难找到能用心做事、手艺精湛、精益求精的人。大多数厨师比起我们的父辈，脑子灵活了，但是吃苦耐劳的精神少了，干活糙了，传统的手艺面临失传的危险。古代的工匠并不是仅仅有“一把力气”的代名词，不管是厨师、石匠，还是木工，都属于技术工人的范畴。他们懂计算，会计量，有研究精神，正是这些技工造就了一个又一个各行各业的奇迹。想要精益求精，凭借的不仅仅是经验，更多的是研究精神。没有研究精神，只能算是工，而不能叫匠。厨师这个行业在很多国家属于艺术家范畴，但是在中国只有极少的人能算，即使算的那几个人，更多是追求的外形而非内心，真有力的大师少之又少。没有了工匠精神的餐馆，你吃的更多是徒有其名、质量和卫生不能保证的饭菜。人们把功夫更多地放到了装修和宣传上。

(4) 行业缺乏底线。整个餐饮行业的卫生状况令人堪忧。地沟油和各种添加剂的使用状况，肯定超过一些人的想象。

(5) 行业管理落后，黑洞多。餐饮业如果不是自己人收银和管理财务，那么一个月下来谁都不知道收入多少、毛利多少、利润多少，这也就导致了夫妻店盛行。有钱的出了钱，得不到利益保证，小股东永远被大股东欺负。

(6) 中餐难以标准化。相比洋快餐而言，中餐靠的是心传，更多依仗的是人的经验而非基于器具的标准化。

(7) 税负过重。要知道餐饮业采购的很多东西都是初级农产品，都没有发票。这就导致了几乎无法抵扣任何税票。

以上 7 点总结下来，就让大家吃饭变得困难了。真正的美食王国，应该是随

便一条小街的任何一家小馆子，各家都有各家的风味。

林语堂说过：“一个美好的清晨，躺在床上，屈指算算生活中真正令人快乐的事情时，一个聪明人会发现，食是第一样的。”或许，如林老先生所言，这真是一个只有聪明人才可以做的行业。

日本餐饮市场一年新增 8.7 万家，倒闭 7.5 万家，倒闭率接近 87%。在我国没有查到官方公布的数字，从平台和搜索数据来看，年复合倒闭率应该在 100% 之上。我们必须要知道一个事实：我国集团企业的平均寿命是 7 至 8 年，中小企业的平均寿命是 2 至 5 年，而餐饮企业的平均寿命仅 1 年。从中国烹饪协会发布的公开的数字看，2015 年餐饮百强企业的平均利润率只有 4.8%，而企业各项成本中，房租同比增幅最高，达到 50% 以上，营业成本、人工费用、能源费用等增幅也都远超营业收入增幅。A 股发展 26 年，2900 多家上市公司，餐饮企业仅仅只有两家半，还只剩下团购业务。在上海、深圳、香港特区、台湾地区、美国、新加坡各股票交易所中，仅有 16 家中餐企业。新三板发展 2 年多，8000 家企业，餐饮企业 13 家。可以看出餐饮企业占上市公司 0.1%，占新三板 0.16%，而餐饮企业行业 2016 年有 3.5 万亿的收入，同比增长 11%。

**第一个问题：如此高失败率的行业，为什么还呈现出 10% 以上的高增长？**

这个问题实际上问到了餐饮行业的发展趋势。趋势是什么？简单讲是事物发展方向。经济学讲是路径依赖。第一个特点是方向，增长的、下降的、持平的；第二个特点是在一定方向上连续延伸的时间和空间。趋势就像一匹马，你永远追不上，只有骑上它，你才可能走在最前列。

餐饮行业发展趋势呈现高速增长的特点。高速增长，是和 GDP 增速相比较而言。在中国经济转型时，餐饮业增速仍然呈现两位数，究其原因，认为来自消费升级和技术进步两大动力。这几年餐饮行业谈的最多的是互联网+餐饮或是餐饮+互联网，其实不管前者还是后者，这种对趋势的认识都是落后的。餐饮行业的未来趋势是在消费升级和技术进步的背景下，是餐饮+大数据+人工智能。

消费升级。现在，中国正在发生一场举世瞩目的消费大升级。已经富起来的中国人不再需要低质低价的商品，而是演变为对高质高价追求。海外血拼、出境旅游、轻奢盛行、互联网品牌崛起，都是中国消费大升级的深刻映射。再看看日本、韩国、等国家和台湾地区，都经历过类似的过程，这不是以人的意志来转移的。这场消费大升级，甚至被世界认为是下一个全球经济增长的重要引擎。人

均 GDP8000 美元和发达国家 4 万美元的差距，两个一百年的中国梦，都决定这消费升级将是一个持续发生的过程。

前不久，财政部副部长朱光耀在一个公开论坛上表示，到 2020 年中国人均 GDP 将超过 1 万美元。根据各省统计局发布的数据，目前已经有北京、上海、广东、天津、江苏、浙江等 9 个省市的人均 GDP 超过了 1 万美元，覆盖了大约 1.5 亿人口。根据历史经验来看，1 万美元是个非常重要的里程碑，它标志着中国的消费升级将会提速。中国互联网数据研究中心发布的报告认为，这一轮消费升级将会呈现以下特点：

(1) 有钱+有闲=服务消费崛起，居民的消费结构随收入增长呈现“先商品后服务”的阶段特征。

(2) 互联网下的“Y 一代”步入消费巅峰，他们具有较高的消费倾向和超前消费意愿，追求在产品形成和消费中的参与感。

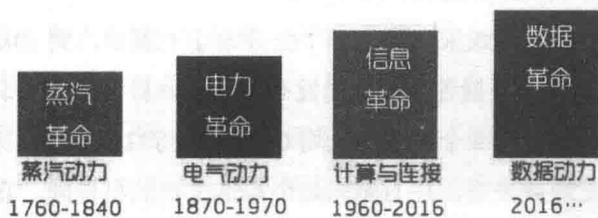
(3) 诞生万亿级的女性消费产业。

(4) 基于情感互动的参与感消费或将超过消耗性消费。

(5) 多样化消费呈阶梯状分布，二三线城市复制着一线城市的消费潮流，“80 后”“90 后”成为消费主体。

技术进步。技术是人类在认识和改造自然、社会活动中，创造或发明的各种物质手段及方式方法的总和。当技术进步表现为对原有技术和技术体系的改革创新，或在原有技术原理或组织原则的范围内发明创造新技术和新的技术体系时，这种进步称为技术进化。比如，机床与电脑相结合，制成数控机床；黑白电视机进化到彩色电视机等。当技术进步表现为技术或技术体系发生质的变革时，就称其为技术革命，如蒸汽机技术、电力技术和自动化技术等。据国外媒体报道，人类即将进入第四次工业革命，这将带来此前人类从未体验过的巨大变化。与这场全新的工业革命密切相关的技术有人工智能、物联网、生物打印、基因编辑、自动驾驶汽车、机器人等。数据驱动成为现在核心经济发展的动力，如果我们把第三次技术革命分成两个阶段，现在可以看成第四次技术革命的开始。

## 我们正在进入第四次技术革命



第一次工业革命和第二次工业革命本质是能源革命。第三次工业革命和第四次工业革命与量子物理有关。农业时代延续了成千上万年，前两次工业革命 200 年，第三次工业革命只有 50 年。霍金甚至认为，人工智能对人类政治经济生活的改变已经发生。特朗普当选美国总统、英国脱欧的事件发生，可能都有人工智能与自动化的因素。人们普遍认为在过去几年里，智能手机给人类社会带来了巨大变化，智能手机发挥了集媒体、通信、社交和传感器于一体的优势，但殊不知智能手机产生的技术基础是量子物理。吴军在《智能时代》中提出：所有的智能问题都是数据问题，资本和机械能是全球近代化的推动力，数据是智能革命的核心动力。大数据的科学基础是信息论，它的本质就是利用信息消除不确定性。

张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”我们要对餐饮行业未来趋势有基本研判：

(1) 跨界餐饮。越来越多其他行业精英进入餐饮行业，将极大改变餐饮行业的知识水准和竞争水平。随着明星、互联网人的加入，也出现了新的业态，例如零售店+餐厅，超市+餐厅。肯德基跨界做餐饮+娱乐，同《奇葩来了》的合作引领了一股“一人吃鸡，全家光荣”的“全家桶”新潮流，借助上海美影厂的美猴王形象让猴年大圣桶卖到脱销，跨界时装周的全家桶包包和爷爷表情包一度成为时尚标杆。最近和东方梦工厂的战略合作，肯德基的跨界动作越来越多，而跨界的方向则指向拥有巨大市场空间的泛娱乐产业。

(2) 场景餐厅。各种符合“80后”“90后”情感逻辑的餐厅将加速迭代，餐厅讲文化、讲故事，VR、SR 技术得到应用。

(3) 智能餐厅。随着机器人时代到来，加之餐饮企业人员流失严重，餐饮企业需要承受日益上涨的高人工成本，人员的流动，未来餐饮机器人将得到广泛应用。

(4) 小微餐厅。随着人工、房租成本的刚性上升，小微餐厅增长不可逆转，有极致品类的餐厅更有竞争力。如“57度湘”的小猪猪餐厅，“苏浙汇”的苏浙小品餐厅。所谓小而美，小就是小格局、小情怀和小运营，美就是格调之美，布局之美和运营之美。

(5) 连锁餐厅。连锁餐厅是餐饮业发展到一定程度的产物，连锁经营不仅可以提高效率、降低成本，更能帮助餐厅突破发展中的管理瓶颈，具有成本、价格、品牌等优势。餐饮业整体由价格、产品质量的竞争，发展到产品、品牌、文化的竞争；由单店、单一业态竞争，发展到多业态、连锁化、集团化、大规模的竞争。

(6) 抢占支付。一个行业是否有价值，火不火，其中一个指标就是资本进入情况。进入2016年以来，阿里入股百胜集团，上市成为最大的餐饮企业；联想控股入股和合谷快餐集团，其核心都是抢占支付入口。

**第二个问题：创业者为什么会前赴后继杀入餐饮这片红海，面对危险而不恐惧呢？**

餐饮行业始终涌动着关店潮和开店潮。据统计，北上广深2016年下半年有近十五万家关店，有二十万家店开业。餐饮业的现代化程度落后于其他行业，一个几千亿市场的行业可以出现上千亿市值的公司，而餐饮业却看不到实现不了，但这也恰恰是表明存在着机会。同时，增量市场的竞争和存量市场的竞争方式不一样，消费升级技术进步过程中餐厅顾客需求和市场状况都会发生很大变化，变化就孕育着机会：

(1) 餐厅品类分化比例提升。当一个行业变得成熟和规模化的时候，特色消费将比大众消费更受欢迎，这就是营销学专家克里斯所提出的长尾理论。这一变化十年前已经在美国发生。通俗的讲，即过去我们都买大众化的品牌，现在我们更可能买小众的、符合自己个性的东西。特色并不局限于唯一性，特色还具备另一种属性，叫做差异化。打造特色餐厅是为了区别其他餐厅，便于人们识别、记忆、加深印象。最终的目的是为了使餐厅更有竞争力和吸引力。

## Top 50 餐饮品牌

排名	品牌名称	排名	品牌名称	排名	品牌名称	排名	品牌名称	排名	品牌名称
1	必胜客	11	晋李记成都名小吃	21	麦当劳	31	正新鸡排	41	味千拉面
2	星巴克	12	西树泡芙	22	满记甜品	32	周黑鸭	42	港都餐厅
3	肯德基	13	汉堡王	23	云海肴云南菜	33	永和大王	43	江江城外烤全鱼
4	外婆家	14	海底捞	24	很高兴遇见你	34	弹丸道地	44	上海小南国
5	黄记煌三汁焖锅	15	小辉哥火锅	25	炉鱼	35	萨莉亚	45	玛嘉达韩国年糕料理
6	哈根达斯	16	面包新语	26	蜀江烤鱼	36	真功夫	46	避风塘
7	西贝莜面村	17	禾绿园转寿司	27	太兴餐厅	37	食其家	47	豪客牛排
8	望湘园	18	摩提工房	28	绿茶	38	南京大牌档	48	鹿港小镇
9	汉拿山	19	许留山	29	麻辣诱惑	39	西堤厚牛排	49	重庆德庄火锅
10	阿香米线	20	美珍香	30	太平洋咖啡	40	大铭源首尔炸鸡	50	呷哺呷哺

我们过去买手机，靠谱、好用、价格便宜就行，后来智能机出现了，我们要追求网络和上网体验，再后来以苹果为代表的高端智能机出现了，我们开始追求不一般的时尚格调和社交增值，每一次新的品类被切分出来，都会历经一次品类逻辑的洗脑。过去是功能性住房，现在是改善性住房，这是购房消费的品类升级。过去吃沙拉，现在要吃减肥沙拉；过去吃豆浆油条，现在要享受精致的早餐。过去买衣服好看就行，现在得是欧美风范，不能是大路货；过去买家具挑质量好的，现在要智能家具，设计要冷淡风，LOGO 不能太明显，低调奢华有内涵……总之，你只要能让消费者相信，他们消费的某一领域有一个更高档次、更有个性的品类，而你是这个品类的代表，把这个品类逻辑潜移默化地影响他们吧。同样，一个餐厅具备的菜品风味、服务、环境、文化、主题、定位等诸多方面，这些方面无论哪一项都可以成为实现差异化的载体。在一个元素上如果与众不同，就有可能甩开别人几条街。

(2) 口红效应消费比例增强。这也是在美国发生过的社会现象。人们发现在经济出现下滑的时候，女性购买口红的消费反而比以前多了。这是因为消费能力虽然减弱，但是人们对于面子的需求可能会更加旺盛。许多消费者或许没有太多的资金去购买房子和车子，但是他们愿意花这个钱去吃、去享受、去娱乐。

(3) 信息传播方式发生变化。现在互联网正在迅速地消灭信息不对称，在消灭一个个中心的同时，也在构建着一个个属于自己的中心。现在想知道某一家餐厅，了解某一道菜品，你只需要点点手指就可以了。传统媒体的单向传播变为数字互动式传播，传播的方式变了，传播的内容也发生了变化。用户成为内容传播者和内容制造者，并出现了意见领袖，逐渐影响其他用户。

(4) 升级的是用户消费逻辑。简言之就是消费决策中的侧重点和估价的方法。



前面已经说过，在消费升级的背景下，人们更看重功能体验之上的附加价值，品质、健康、社交、仪式感和参与感、个性化与定制化，这种侧重往往会达到“一白遮千丑”的效果，对商品的其他方面会选择性失明。消费升级并不是人有了钱就变傻，而是消费更加精明，依然是本着一个“性价比”的逻辑，只不过性能和价格的内涵发生了改变。性能方面，过去更多是讲产品的质量性能、功能体验。而现在，人们更强调产品之上的附加价值；价格方面，过去更多是强调便宜实惠，而现在，人们更注重的是限时限量特价带来的稀缺感和得便宜的满足感，是通过各种信息渠道节省自己挑选商品的时间精力成本。而具体的价格，正如《无价》一书所言，人们永远无法判断一个商品的绝对价值，只能在不断比较和参照中大致判断商品的主观价格。你不需要知道 LV 或者爱马仕的包包为何卖那么贵，你只要知道，它们摆在那里、都是那么贵，这就是锚定。

在消费升级和技术进步面前，一些传统餐厅往往因不能迅速适应和满足市场而被淘汰。在增量市场中失败，究其原因还是落后的思维方式和管理方式所造成的。众多失败的餐厅经营管理者都和诺基亚老总总结的一样：我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。败，不是败在变化上，而是败在跟不上变化；败，不是败在时间上，而是败在跟不上时间。

也正是这些机会，吸引更多创业者进入餐饮行业，都信奉餐饮市场永不饱和，只会重新分配的硬道理，坚信自己可以赢得市场。创业者永远要被尊重和鼓励，因为创业不仅是一件很艰难的事情，同时也是一件需要勇气的事情。但一些创业者进入餐饮行业之后，常常因比较思维而出错。人都会习惯去比较别人，殊不知别人的成功，别人的优势，别人的方法，别人的机会和你一点关系都没有，所谓成功是不能被复制的。

很容易犯熟悉的错。我们信奉不熟不做，眼见为实的道理。吃，人人会，天生会，无非是“吃货”和美食家的区别。因此，创业者因熟悉感而产生自信，因会点评菜、会做菜而萌发开餐厅的念头不在少数。殊不知，会吃会讲会做不等于会管，更不等于会开好餐厅。熟悉，让创业者失去分析力。

很容易犯现金的错。餐厅是前后门生意，前面收取顾客的都是现金，后面付给供应商的都是账期。只要一开张，就有钞票入账，这感觉是激动的，甚至在还没有开业之前，酒水等供应商都会提前打款。短期充沛的现金流，极容易让创业者忽视自己的管理。很多创业者，只看收入数据，从不关心客户数据、库存数据，更不会对菜品进行分析。一旦陷入粗放式管理，离倒闭就是咫尺之遥。现金，让创业者失去控制力。