

餐饮管理 案例集

FOOD AND BEVERAGE
MANAGEMENT CASES

马双 陈阳◎主编



旅游教育出版社

本书受北京第二外国语学院 2013 年“专业建设—专业综合改革试点—旅游管理专业（374022）”项目资助。

餐饮管理 案例集

FOOD AND BEVERAGE
MANAGEMENT CASES

马双 陈阳◎主编

北京·旅游教育出版社

责任编辑：果凤双

图书在版编目(CIP)数据

餐饮管理案例集 / 马双, 陈阳主编. — 北京: 旅游教育出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5637-3724-6

I. ①餐… II. ①马… ②陈… III. ①饮食业—企业管理—案例 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第082156号

餐饮管理案例集

马双 陈阳 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E - mail	tepx@163.com
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	北京市泰锐印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	8.5
字 数	116千字
版 次	2018年5月第1版
印 次	2018年5月第1次印刷
定 价	35.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

参与编制者

白 奔 刘 钦 李超然 黄 伟 王 静
程家鑫 刘玲燕 刘春燕 靳秀娟 王智豪
崔文君 张原源 庞德慧

序 言



这是一个创新的时代，也是一个变化的时代。由于消费观的升级、智能科技的应用、外卖的崛起，餐饮行业品牌创新、自我升级现象层出不穷，甚至带动整个行业的变革。在餐饮管理方面，越来越多的企业开始切入供应链的管理（如滴滴切入外卖行业），新入行的老板越来越年轻化，学历也越来越高。在餐饮战略方面，中餐出海成为新潮流，餐饮公司打破A股无上市困局。与此同时，餐饮团购网站的存在、大数据获取技术的发展，让我们更能科学地分析餐饮行业的数据，了解消费者的偏好。比如根据大众点评上北京地区的数据，我们会得出一些比较有趣的结论：朝阳区的群众比较洋气，不仅是餐厅的种类偏西餐，且消费者消费水平也最高。京郊旅游的发展造就了农家饭占比大、数量多的局面，京郊的农家饭也较受欢迎。

通过这些餐饮的新趋势，本书收集了12个案例来分别看传统的餐饮企业制胜法宝和目前创新的新餐饮企业要如何站稳脚跟。本书分析了外婆家制胜的战略，外婆家已成立20年，性价比高，年轻时尚是它的特点。呷哺呷哺成立25年，本书细数其发展历史，也分析了其发展中的独特之处，呷哺呷哺是想打造休闲火锅的未来。井格火锅成立于2006年，创始人为弘扬正宗的重庆火锅发展而来，现欲将其打造为平台，并创立了子品牌，其发展过程曲折波澜，其他火锅企业可以借鉴它的发展经验。这3家传统餐饮企业目前来看在市场上站稳了脚跟，但管理者们也是在这个过程中不断探索和创新。其他9个案例中涉及的企业较多，有跨界餐饮的宜家餐厅、古驰餐厅、很高兴遇见你 and 热辣壹号，有互联网餐饮企业盒马鲜生、伏牛堂、智能化的西贝莜面村、未来餐超以及无人餐厅。他们代表着餐饮行业中的新鲜血液，不仅丰富着餐饮行业的业态，而且推动了餐饮行业的变革。

本书想通过这些案例对目前的餐饮行业总体趋势有所了解，也希望其他餐饮企业从中借鉴到有用的经验，让本书的价值得到发挥，我们所做的努力就没有白费。

2018年3月3日

目 录

CONTENTS

第一篇 餐饮行业总体发展趋势

第一章 新餐饮新在何处	3
一、新变化	3
二、新管理	5
三、新战略	6
第二章 基于大众点评平台在北京的餐饮趋势分析	8
一、北京市餐饮市场概况	8
二、各区价格与点评数量分析	10
三、按店铺分类和店铺所在区得到的顾客偏好	12

第二篇 案例集

第一章 传统餐饮的突破之路	19
一、外婆家：连锁发展过程中的品牌经营与致力创新	19
二、呷哺呷哺——打造休闲火锅的未来	28
三、井格的发展之路——从个体到平台的思维转变	39
第二章 创新餐饮的摸索之路	45
第一节 共享经济+平台	45
一、国内外共享餐饮平台案例研究	45
二、从“回家吃饭”看美食共享之忧	56

三、美团外卖：餐饮外卖 O2O 行业的后起之秀	63
第二节 跨界餐饮	69
一、跨界营销，吃的就是这个“范儿”	69
二、当餐饮企业遇上明星投资	84
第三节 餐饮+互联网	95
一、盒马鲜生：行走在“零售+餐饮”的风口	95
二、伏牛堂——“霸蛮”的社群营销之路	108
三、餐饮行业线上线下一体化智能管理利弊发展	116
四、无人餐厅——是噱头还是近未来	122

第一篇 餐饮行业总体发展趋势

世界变化很快,即使是传统的餐饮行业在过去的几年里,也发生了很大的变化。我们在这里为大家总结了近年餐饮行业的一些新变化、新战略和新的管理方式。本部分包括两小章节:第一章阐述餐饮行业新在何处;第二章利用大数据以北京为数据源地收集消费者的餐饮数据,描述了消费者的餐饮消费偏好。

第一章 新餐饮新在何处

【摘要】近两年来,餐饮行业出现了一些新现象,推动着餐饮行业的变革。本章节总结了餐饮行业的新变化、新管理、新战略等现象,对餐饮行业的总体趋势进行介绍。消费升级、品牌创新、外卖崛起、智能科技等新变化,供应链管理、老板年轻化等新管理,中餐出海、公司上市等新战略构成了我们餐饮行业的新趋势。

【关键词】新变化;新管理;新战略

一、新变化

1. 消费观升级,年轻消费者更注重品质

根据 CBNDData 联合 30 家数据源合作伙伴共同发布的《2017 中国互联网消费生态大数据报告》显示^①,在 2016 年出现的追求品质化趋势的基础上,2017 年消费者的品质化消费需求再次升级,越发关注提升生活品质的小细节,使得垂直细分的小品类更受欢迎。在餐饮行业中的表现即为打造小品类、单品的餐饮企业越来越多,爆红的网红店也大多是单品店,凭借易复制、效率高、性价比高、产品特色鲜明等特点吸引眼球,冒菜、小面、小龙虾,甚至是猪蹄,都可以经简单快速包装后成为排队长、有口碑的网红店。

^① 谢康玉.媒体2017年消费观升级:个性化消费普及、从价格到价值导向、追求细分小品类[EB/OL].(2017-12-20)[2018-01-15].<http://www.tmtpost.com/2979396.html>.

2. 品牌创新无休无止，餐饮革命势在必行

海底捞换 logo，打造全新形象、呷哺呷哺装修升级，加入古代元素成就新呷哺、外婆家探索餐饮“买手店”……2017 年，这些传统餐饮品牌都进行了自我升级、自我革命。市场瞬息万变，餐饮品牌的生命周期缩短，传统餐饮品牌如果不提高警惕避免“中年危机”，进行自我革命的话，很容易就被市场淘汰。

除了传统餐饮品牌的自我升级，2017 年出现的餐饮新零售也走在了餐饮行业的风口上。从共享厨房的“回家吃饭”到共享场地的餐饮版 Wework 的三巨头熊猫星厨、吉客联盟和食云集，他们都从互联网+平台的角度出发，对共享和赋能进行深层次的探索，从生产层面、消费者层面到管理运营层面都进行了改革升级。另外，阿里的“超市+餐饮”布局，盒马鲜生 2017 年已有 20 多家线下体验店，还有永辉超市的鲑鱼工坊、盒牛工坊，以及京东的 7fresh，这些“零售+餐饮”的新模式出现，使餐饮业态更加丰富。

3. 餐饮 O2O 成为新趋势——外卖的崛起

2017 年 8 月饿了么合并百度外卖，自此饿了么与美团外卖在外卖市场上双足鼎力。外卖平台的竞争白热化，加之消费者的消费行为转变，根据美团点评研究院的《2017 中国外卖发展研究报告》显示^①，用户的外卖选择正在从单一的餐饮品类扩展到全品类，其中生鲜果蔬、甜点饮品、生活超市等类目的订单量正在快速增长，增长率均高于 200%。并且美团外卖平台中，超过 1/4 的订单来自于品牌商户。品牌餐饮如果不发展外卖，将丧失大量的用户。当然，淘汰郎、叫了个鸡、二十五块半等只专注于做外卖的品牌也是外卖市场中的重要部分。

4. 智能科技改变餐饮行业

2017 年的新技术出现对餐饮行业的改变主要表现在 VR、AI 技术在餐饮营销中的应用、自主点餐、自助支付技术的普遍应用、无人餐厅的兴起、智能餐饮 SaaS 管理系统的爆发使用等。^②

2017 年 10 月的云栖大会上，由口碑与蚂蚁技术实验室、支付宝 AR 团队共同打造的“未来智能餐厅”，在上菜时，可看到绚丽的 AR 互动效果，增强消费

^① 美团点评《2017 中国外卖发展研究报告》：你的生活正被外卖改变 [EB/OL]. (2018-01-10) [2018-01-15]. <http://city.sina.com.cn/invest/t/2018-01-10/175120507.html>.

^② 2017 餐饮业智能化新技术应用盘点 [EB/OL]. (2017-12-28). [2018-01-15]. <http://www.retail-it.cn/html/meida/canyin/2017/1225/1030.html>.

者的体验效果。微信、支付宝纷纷接入餐厅的点菜系统，落座后扫码点菜、扫码支付已成为常态。2017年是移动支付迅速发展的一年，餐厅的运营管理也因移动支付更加方便简捷。2017年11月9日，德克士首家无人智慧餐厅在上海开业，通过与微信支付合作，主打“无人自助式”体验服务。智能餐饮 SaaS 管理系统在 2017 年正式进入爆发期，成为餐饮企业的得力助手，融入预订、点餐、收银、外卖等环节，能够有效提升餐饮业经营效率，减少人力成本。

二、新管理

1. 大型连锁餐饮企业切入供应链管理

餐饮行业中的三高，租金高、人力成本高、原材料成本高，一直都是困扰餐饮人的三座大山。尤其是在近年租金和人力成本提高之后，餐饮行业都在思考如何从原料成本高入手来降低成本。经营店面达 600 家的黄记煌认为“餐饮供应链，很可能是解决目前中国餐饮企业成本、管理以及食品安全等诸多议题的关键切入点。”黄记煌抢先入局餐饮供应链，被业内人士看作是“无法复制”的供应链模式。除此之外，海底捞、西贝、真功夫等都尝试着向供应链端延伸。目前，国内餐饮供应链主要包括产地源头直供模式、批发市场自采模式、第三方专业服务模式等三种服务模式。黄记煌从物流、供应商选择方面严格控制标准，甚至建立了自己的调味品生产基地。

2017 年的餐饮管理除了对供应链的切入，中央厨房也成为大部分连锁企业的标配。中央厨房可以降低加工的材料以及费用的损耗，还可以解决一定比例的标准化的操作，这为连锁企业规模化扩张提供了加速器。

2. 新入行餐饮老板年轻化、学历高

新入行的餐饮创始人都是年轻且高学历的 80 后、90 后，这不同于传统的餐饮老板都是白手起家，靠经验来做餐饮。年轻的创始人带着活力和创意，采用新的产品模式，新的运营方式，新的融资方式……这些都让餐饮行业因为他们而呈现出焕然一新的局面。

北大和港大双学位的美女学霸王令凯，创立了国内首个以沙拉作为主食的餐饮品牌——米有沙拉；还有卖米粉的北大硕士张天一、好色派沙拉创始人肖国勋（毕业于中山大学）、大虾来了创始人戴金胜（毕业于清华大学）、遇见小面创始

人宋奇（毕业于华南理工大学）、西少爷肉夹馍的孟兵（毕业于西安交通大学），等等，无不是 985/211 等院校毕业的“高级知识分子”。这些创始人本身就是如今餐饮市场上的主力之一，他们更能让自己的产品贴近消费者，了解消费者的需求，并能创新出新的产品模式和运营方式，这也让投资方更青睐他们。经过几年的发展，这些新的餐饮品牌比如伏牛堂、西少爷，都成了新式餐饮企业中的领先者。

三、新战略

1. 中餐出海成为新潮流^①

我国餐饮企业出国开店已有三次潮流，2017 年可谓是中餐出海的第四次潮流。第一次可追溯到 160 至 190 年前，由当时我国广东、福建等地移民在欧洲、美国创办的中餐馆。第二次浪潮则是在我国改革开放之初，包括全聚德、东来顺等在内的一批国营知名企业，走出国门尝试开拓海外市场。第三次浪潮则集中在 2013 至 2015 年左右，以花家怡园、眉州东坡等为代表的知名中餐民营企业开始走国际化路线，以期提升自身品牌价值。第四次就是 2017 年以小吃为代表的中餐出海：7 月，主营京味菜的局气餐厅在澳大利亚悉尼开设分店；8 月，庆丰包子在哈萨克斯坦落地首家海外店，马子禄牛肉面登陆日本东京；9 月，杨铭宇黄焖鸡米饭在美国加州塔斯廷市开业；12 月，大董纽约店、探鱼海外首家餐厅新加坡店同日开业……

2. 餐饮公司打破 A 股无上市困局

2017 年，我国的餐饮企业上市情况比以往几年较好，广州酒家于 2017 年 5 月 23 日上市，打破了 A 股餐饮行业 8 年无公司上市的局面。目前同庆楼餐饮已处于预先披露状态，即将迎来 IPO 上会审核，同样广州九毛也进入了 IPO 已反馈状态，同时百富餐饮、北京华卓餐饮也已经开启了 IPO 上市辅导。除了 A 股，还有 6 家企业即小六汤包、顺风股份、千吉莱、咖啡之翼、优鼎优、金百万，相继登陆新三板。目前新三板企业有 22 家，包括：百富餐饮、紫罗兰、优格花园、粤珍小厨、望湘园、红鼎豆捞、华鼎团膳、伊秀股份、香草香草、丰收日、洛阳

^① 胡茵瑛. 不谈餐饮倒闭盘点，我来谈谈 2017 年餐饮有哪些行业变化 [EB/OL]. (2018-01-02) [2018-01-16]. http://www.canyin88.com/zhuanlan/huyin_/2018/0102/57092.html.

餐旅、华磊股份、佳客来、新五心、小尾羊、幸运时间、小六汤包、顺风股份、千吉莱、咖啡之翼、优鼎优、金百万。

餐饮企业上市面临着众多的困境，先天不足，如餐饮企业标准化较难，经营状况不稳定，财务不透明，以及不想公开秘方等，这些都让餐饮上市难上加难。但通过政府营改增之后促进企业升级规范，让餐饮企业的上市之路走得更轻松了。

第二章 基于大众点评平台在北京的餐饮趋势分析

【摘要】互联网让我们的生活无比方便，同时也积累了海量的数据。在我们的身边众多的餐饮店铺中快餐店的数量最多，也是较为经济实惠的选择；朝阳群众爱吃西餐；京郊农家菜分布广泛；火锅、烧烤和川菜是所有人都喜爱的大众美食；请朋友吃日本料理之前要仔细地考虑一下价格，等等，这些仅仅是数据揭示的大量有趣的现象中的一小部分。在通过数据挖掘更多信息的同时，隐藏在这些现象背后的原因也值得人们去思考。

【关键词】大数据；北京；美食类型；美食价格

截止到 2017 年 8 月，我们从大众点评网获取北京市共 59495 家公开的餐厅数据。数据结果显示：1. 北京市的餐饮市场各区间存在很大的差异，这些差异与各区的市场规模（人口数）相关；2. 不同的分类间也存在着很大的差异，这些差异与不同类型的餐饮企业的经营模式相关，也与不同类型的餐饮企业的价格相关；3. 小吃快餐、面包甜点、川菜、火锅、烧烤是大众普遍喜爱的类型；4. 各区的餐饮业按照北京市功能区的规划有序发展；5. 京郊地区的民俗旅游带动了当地农家菜馆的发展。

一、北京市餐饮市场概况

这些餐饮店铺分布在北京 16 个区，据数据显示，其中共 26 个类别。收集到的各区店铺数量如图 1 所示：

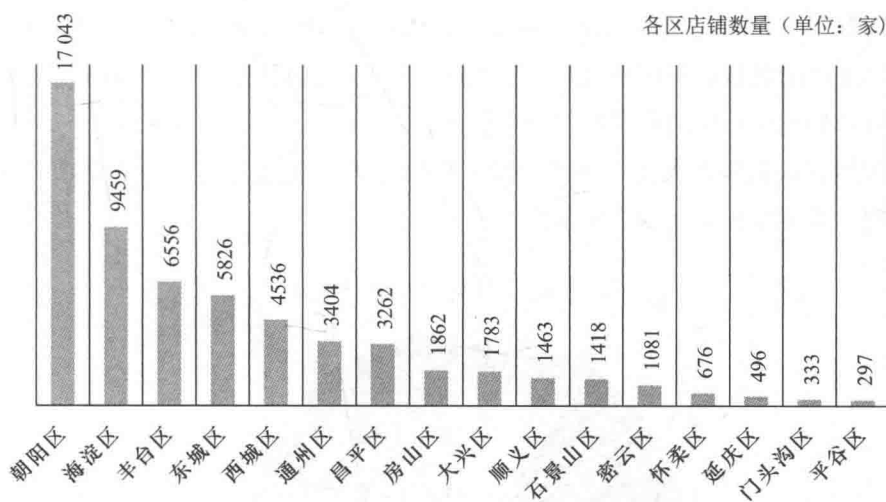


图 1 北京地区店铺数量

由图 1 可以看出, 在相同的数据检索方式和收集方式下, 各区的店铺数呈现很大差异。按各区统计局公布的 2016 年末常住人口计算, 店铺数量与各区常住人口高度相关, 如图 2 所示。

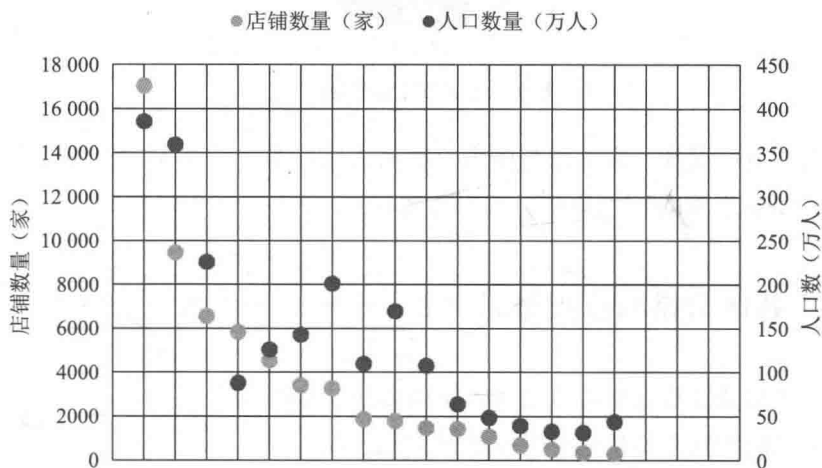


图 2 店铺数量与各区人口数量关系

各区人口的数量可以反映出该区域的市场规模。考虑到市场中商品的供给量应符合市场的需求量, 所以可看作是各区的市场规模不同导致了店铺数量的差异。

按照北京市各行政区功能发展规划，从各区店铺数量的数据中还可以发现，各个功能区的餐饮业是按照规划有序发展的，其中人口密度较大的城市功能拓展区及首都功能核心区的餐厅数量分布较多。

按照餐饮店铺在大众点评的分类（可称之为“点评分类法”），全市共有 26 个类别，其主要构成如图 3 所示：

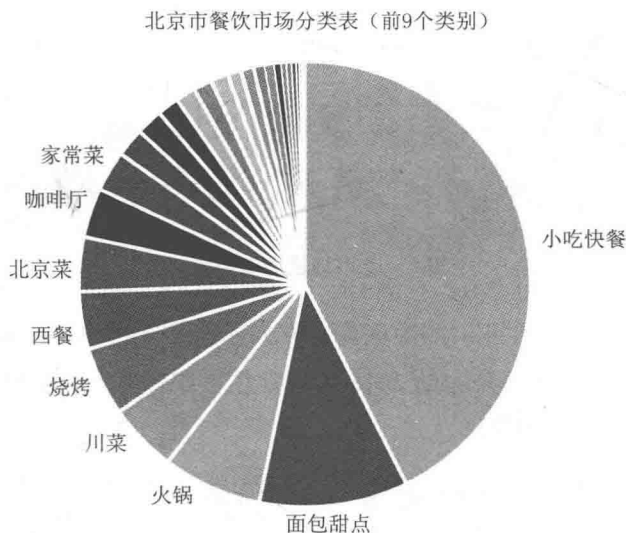


图 3 北京市餐饮市场分类

由图 3 可以发现，在全市范围内，普遍占比最多的是“小吃快餐”和“面包甜点”，“火锅”“川菜”“烧烤”也十分流行。

二、各区价格与点评数量分析

从各区的餐饮数据中可以发现价格的差异，如图 4 所示：

而不同的类别平均价格也存在着很大的不同：

由图 5 我们可以看出“日本”菜是最贵的，而“粉面馆”和“小吃快餐”是相对较便宜的。

各区的点评数量也存在差异，图 6 显示了各区店铺平均点评数量的差异（暂缺门头沟区及平谷区的相关数据）。