

吴克祥 / 编著

餐饮经营谋略

CANYIN JINGYING MOULUE

餐饮经营 100 题

CANYIN JINGYING
100 TI

辽宁科学技术出版社



吴克祥 编著

餐饮经营谋略

——餐饮经营 100 题

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目(CIP)数据

餐饮经营谋略:餐饮经营 100 题/吴克祥编著. —沈阳:辽宁科学技术出版社,1999. 3

ISBN 7-5381-2939-1

I. 餐… II. 吴… III. 饮食业-经济管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04312 号

辽宁科学技术出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳市北陵印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本:787×1092 毫米 1/18 字数:240 千字 印张:15

印数:8001 - 12000

1999 年 3 月第 1 版

2001 年 2 月第 3 次印刷

责任编辑:陈慈良

版式设计:李 夏

封面设计:耿志远

责任校对:刘 庶

定价:24.00 元

目录



餐饮经营方式

重视餐饮消费的需求变化	1
耳目一新的西式快餐	2
变革经营方式的餐桌服务型餐馆	4
追求新求异的主题餐馆	5
个性独特的风味餐馆	7
传统自助餐——餐饮宴会形式之一	8
快捷方便的快餐店	10
点菜式自助餐馆——快餐与自助的结合	11
火锅式自助餐——餐饮流行的热点	11
借鉴超市经营模式的超市餐饮	13
餐饮经营新形式——吧台餐饮	15
方便顾客的外卖餐饮	15
流动餐厅——无店铺餐饮经营	17
娱乐与餐饮的结合——休闲餐饮	18
休闲餐饮赋予餐饮新功能	19
休闲餐饮中的娱乐形式	21
休闲餐饮的经营要点	24
统一规模的餐饮连锁经营	27
餐饮连锁经营的模式	28
展示厨房——独特的形象促销	31
受大众青睐的美食广场和食街	33
大众消费是人们餐饮观念成熟的标志	34
大众化经营是餐饮企业生存和发展的需要	37
价廉、物美是大众化餐饮经营特征	38
餐饮大众化的经营目标	40
餐饮大众化的价位策略	43

目 录

1. 大众化餐饮的开发	44
2. 餐饮经营要重视社会环境	45
3. 餐饮企业与社区环境的和谐	47
4. 餐饮企业的就餐环境与氛围营造	47
5. 利用周边环境增强顾客对餐饮企业的信心	48
6. 餐饮企业要讲究门面装修	50
7. 餐厅的陈设与装饰要有品位	51
8. 利用就餐环境吸引顾客	53
餐饮营销策划	
1. 适应市场经营趋势,增强餐饮企业竞争力	56
2. 分析影响餐饮企业经营活动的因素	57
3. 没有目标的企业,经营就不会有方向	60
4. 餐饮企业的经营思路	62
5. 扩大经营范围,挖掘企业潜力	66
6. 餐饮企业竞争的四个方面	68
7. 掌握信息是餐饮经营的利器	70
8. 餐饮同行的考察要点	73
9. 创新——餐饮经营的突破口	75
10. 餐饮企业创新经营的途径	75
11. 餐饮企业经营方案的制定	78
12. 餐饮经营要善于捕捉时机	79
13. 餐饮经营常遇的几种风险	81
14. 防范餐饮经营风险的措施	82
15. 补救和化解餐饮经营风险	84
16. 餐饮市场细分要则	85
17. 餐饮市场细分标准	86
18. 通过市场细分,选择餐饮目标市场	88

目 录

1. 选择目标市场要量力而行	89
2. 餐饮企业类型与目标客源的协调	91
3. 餐饮市场的营销组合	91
4. 餐饮名牌的市场效应	94
5. 靠餐饮品牌确定市场优势	95
6. 开发与创新餐饮产品,营造自身优势	96
7. 预测需求变化,开发餐饮新产品	98
8. 餐饮产品的开发系列	100
9. 餐饮新产品开发的内容	101
10. 餐饮新产品的开发步骤	102
11. 餐饮新产品的开发策略	105
12. 餐饮新产品的开发途径	106
13. 尊重传统,不断翻新——中餐菜品的革新与发展	107
14. 菜点合一——中餐主食发展方向	109
15. 风味的异化——菜系间的借鉴与融合	109
16. 借鉴清真菜开发新菜品	110
17. 素菜的挖掘与开发	111
18. 药用效能的菜品——药膳菜品的开发与运用	112
19. 餐饮促销活动的类型	113
20. 餐饮促销创意	115
21. 餐饮优惠促销的策划	116
22. 优惠促销创意集锦	118
23. 吸引顾客的服务招法	121
24. 美食节促销活动策划	122
25. 美食节的时机选择与宣传	124
26. 美食节的菜单设计与厨师选聘	127
27. 美食节的环境布置	129

目 录

了解顾客动机,改进餐饮业务	131
顾客意见卡的设计与适用	132
如何使客源固定化	134
美食 POP 广告的功能	135
DM 广告运用的技巧	138

餐饮经营管理

衡量餐饮企业现代化经营管理的标准	140
树立餐饮业科学管理的观念	142
科技投入可以提高餐饮竞争优势	145
管理者的素质决定餐饮经营水平	146
管理者素质的体现——能力	150
用文化建设改善餐饮企业环境	153
营造饮食文化氛围升华餐饮环境	156
良好的企业形象也是一种财富	158
通过塑造形象,增加餐饮企业无形资产	159
用良好风尚创造企业氛围	162
提高员工素质,增加企业竞争能力	164
以人为本,激发员工积极性	166
培养员工的主动性,共同善待顾客	170
合理配备人员,有效设置岗位	172
餐饮企业的临时工雇用与管理	174
控制非薪金形式的人工成本支出	175
简化作业程序,提高工作效率	177
提高餐饮企业自动化水平,降低劳动力成本	179
麦当劳人事管理的启示	181
制定一本《餐饮企业员工工作手册》	182
餐饮业的成本结构	184

目 录

1. 压缩成本是提高利润的保证	185
2. 掌握餐饮成本控制环节	186
3. 采用目标成本管理保障经济效益	187
4. 做好对间接成本的控制	188
5. 采购——控制餐饮成本的源头	190
6. 原料的验收、仓储与发料控制	192
7. 杜绝浪费的关键——把握生产过程 中的原料控制	194
8. 餐饮企业的资金管理	195
9. 菜品销售和服务控制	196
10. 运用激励机制挖掘员工潜力	197
11. 鼓舞员工工作热情要靠调适	199
12. 企业礼仪是员工中风貌的体现	203
13. 清洁卫生——餐饮业出售的商品之一	204
14. 清洁的洗手间是服务周到的标志	206
15. 服务——餐饮企业的软环境	207
16. 认识餐饮经营特征,科学设计餐饮服务	209
17. 餐饮服务的特点——满足客人需求	210
18. 全新的餐饮服务观念	212
19. 餐饮服务的整体内涵	214
20. 餐饮服务的质量内容	216
21. 服务质量是餐饮企业经营水平综合体现	218
22. 用服务质量提高餐饮企业的市场竞争力	220
23. 服务质量决定餐饮企业经营档次	223
24. 提高餐饮服务质量的途径	224
25. 餐饮服务的开发	226
26. 重视训练员工与顾客的对应技巧	227
27. 帮助顾客向自己挑战	228
28. 员工与顾客的关系协调要靠关心和理解	229

餐饮经营方式

重视餐饮消费的需求变化

进入 90 年代以来，随着经济的发展，生活水平的提高，人们的消费观念也发生了巨大的变化。在餐饮消费上人们不仅对餐饮内容有了更新的需求，而且在进餐方式上产生了新的需要，具体表现在要求就餐方式更加自由放松，无拘无束，需求更多的参与、更多的刺激。针对每个客人都有强烈的求新、猎奇的心理特点，餐饮经营者就要时时给客人带来新鲜感，不仅要在菜肴上不断翻新花样，使客人常吃常新，而且在经营方式上也要不断地推陈出新，使客人产生新的消费需求，引起人们对生活的美好联想。具体来说，餐饮消费者的需求变化主要体现在以下几个方面：

1. 在菜品质量上有更高要求

中国菜讲究“色、香、味、形”，以味为核心。但是在久而久之人们天天吃同一口味菜肴的情况下，会产生食之无味的感觉，甚至排斥这种菜肴，希望换一下口味，来点新鲜感，这就是几乎每个人都会有有的“喜新厌旧”的心理。人们要求各种各样的菜肴食品，不仅仅有满足果腹的功能，而且可以给人以视觉、味觉、嗅觉及心理上的满足。在这种情况下，不论什么形式的餐厅为了迎合消费者的这种需求，都要不断地推陈出新，在保持经营特色的情况下，开发新食品，新风味。

2. 在用餐方式上追求新潮

传统的经营方式是顾客进餐厅以后，由服务员呈递菜单请客人点菜，然后上菜就餐。而现在不少饮食者在饮食活动中常有一种求异和赶新潮的心理，不再固守旧的进餐方式，时时刻刻和方方面面都要求进餐方式的变革。这一方面是由于在温饱问题解决以后，人们在“吃什么”和“怎么吃”的问题上发生了变化，“吃饭有学问”已成为共识。另一方面由于现代人的消费观念转变了，不再讲究排场，而是力求简单、自由的就餐方式，并且在就餐的环境氛围上也产生了新的要求，或要求环境清静幽雅、温馨舒适，或要求环境气氛热烈。在这种情况下，各种方便、快捷的餐厅应运而生。像连锁快餐店满足了人们快捷就餐的要求，超市餐饮企业满足了人们追求自由、无拘无束的要求，还有其他的一些例如外卖式餐厅，休闲式餐厅等都满足了人们求新、求变的心理，给人们的生活带来方便，带来乐趣。

3. 追求餐饮消费的特点和个性

餐饮的特色与个性也能适应和满足顾客求新求异的消费心理。为适应消费者消费心理的变化，餐饮经营者在形成各自特色上大致出现了以下几种态势：一是弘扬传统，推陈出新；二是追求品位，讲究饮食文化；三是南北交汇，菜系合流；四是中西合璧，洋为中用。餐饮经营方式不断更新正是与这种餐饮市场新的态势相吻合，从满足大众的求新、求奇、求便、求廉、求享受的消费心理出发，向消费者提供了多种形式，富有情趣的新的就餐方式。

耳目一新的西式快餐

80年代后期，西式快餐在中国登陆，出现在繁华的商业中心，其中以麦当劳快餐店、肯德基家乡鸡为代表的国际著名快餐企业成绩尤为突出。它们不仅在食品品质上讲究营养丰富，美味可口，并给顾客提供令人满意的、几乎无可挑剔的销售服务：用餐环境清洁卫生，幽雅整洁，食物价格合理，

普通大众可以接受，而且在餐饮经营方式上不断更新，适应了随着经济的发展和市场经济的深入所带来的快节奏的生活方式，它的经营方式特点是：

1. 西式快餐服务速度快

对于“快”字，西式快餐业可以说是精益求精，分秒必争。例如美国亚特兰大的阿拜快餐厅设置了电脑，由顾客用按钮点餐，可省去8~10秒。俄亥俄州都柏林的文帝汉堡包连锁店由店员走到排队的顾客中去记录顾客买什么，据说可以节省30~40秒。西式快餐店远渡重洋落户中国以后，虽不及在本土速度快，但一般也在10分钟内解决问题，这比传统的中餐平均每餐可以节省2/5~3/5的时间，这正好适应了我国改革开放以来，人们生活节奏加快后产生的饮食上的新需求，同时也是社会发展的必然需要。

2. 加工制作的标准化、自动化

西餐制作过程中一般使用能够定时定量的机器，按照经过科学分析而制定的标准配方来制作食品。自动化绝不意味着厨房多几架机器而已，德克·彼得已指出：在特征上，自动化不完全是技术化，像任何工艺一样，它主要是一个概念系统，它的技术方面只是结果而不是原因。西餐制作的标准化可以使加工过程中减少“少许”、“少量”的经验判断，从而使制作出来的食品更加卫生，更符合营养需求而且能够确保质量稳定。

3. 严格管理

每一家西餐厅都有一套严格的经营管理体制，保证西餐厅真正地走向世界。这种严格的管理与西方企业管理水平普遍较高、员工素质较高有一定的关系。企业从最高层的总经理到最底层的服务员都必须严格遵守企业的规章制度，并且互相监督。在食品制作过程中员工必须严格按既定程序来操作。在制作、销售过程中，实行严格标准化管理，无论是麦当劳快餐公司，汉堡包大王，还是肯德基和温迪斯都要求员工按统一标准，统一加工工艺来控制每一步的产品温度和加工食品时间。

4. 优质的服务

中西餐服务在理论上没有什么区别，但在实践上西式快餐的服务能始终坚持以顾客为中心，靠着质量、卫生与营养观念吸引顾客，做到统一着装，微笑服务，动作轻盈快捷，讲究规范。

5. 注重形象策划

西式餐饮企业非常重视推销自己的品牌。如哪里有肯德基哪里就有“白胡子老头像”。而那个坐在麦当劳快餐店门前的小丑也被列为美国学龄儿童最为熟悉的人物，且位居第二（圣诞老人名列第一）。无论在纽约、曼哈顿还是在中国的大中城市，随处可见被称为“金色拱顶”的麦当劳快餐店的霓虹灯招牌。西式餐厅的形象是以餐饮质量为基础的。如果没有一流的质量，餐厅的形象是很难有巨大的影响的。

变革经营方式的餐桌服务型餐馆

1. 餐桌服务型餐馆的基本特征

餐桌服务型餐馆在我国餐饮企业中占的数量最大，常称为酒家、饭庄。这类餐馆经营品种丰富，菜品以当地人接受的菜系为主，兼营其他菜系菜品。这类餐馆的基本特征如下：

(1) 餐厅各具特色，装饰较好，布局合理，就餐环境舒适。餐厅有供客人使用的市内电话，餐厅门前设有迎宾员。

(2) 厨房布局合理，与餐厅之间有隔油烟、气味的设施。洗碗间位置合理，有消毒设施。

(3) 餐厅设有男、女卫生间，卫生间内洗手盆、卫生纸、干手器等设施用品齐全。

(4) 必须有一名高级厨师来制定菜谱，并监督和指导半熟练厨师完成烹

调工作。

(5) 服务人员受过专门训练,按服务程序、规范来完成餐桌服务。

(6) 菜单内容丰富,能经营以一种菜系为主,兼具有地方风味特色的菜品,适应大众的口味。

(7) 餐桌服务型餐馆的主要目标客人是吸引婚寿宴会团体、会议团体及商务应酬的客人。

2. 餐桌服务型餐馆的经营方式变革

(1) 餐桌服务型餐馆较以前更加注重就餐环境,一方面表现在经营卫生条件有了很大改善;另一方面,则表现在就餐环境布局、装饰上突出某一风格,给顾客提供一种带有文化品味的就餐环境。

(2) 这类餐馆增加了各种吸引客人的服务内容,如餐厅内歌舞表演,现场炒菜等,通过回头客来提高上座率和座位周转率,突出经营规模。这类餐饮企业在现代经营中必须具有某一方面的特色。

(3) 餐桌服务型餐馆将传统的整个大厅的服务分割成雅座区、KTV包房等小区域。在满足大多数客人喜欢热闹就餐需求的同时,也满足了团体客人和散客就餐的不同需求。

(4) 在点菜、上菜服务方式上,采用了现代化的手段,如电子点菜系统,使服务更加迅速、快捷。

(5) 餐桌服务型餐馆经营要在菜品上下功夫,通过菜品的创新与组合来降低成本,提高经济效益。

求新求异的主题餐馆

主题餐馆(Theme restaurant)主要是通过装饰布置和娱乐安排,追求某一特定的主题风格,创造一种就餐氛围招徕客人,如市场上的文化餐厅、摇滚西餐厅等。到主题餐馆就餐的人主要是为了获得整体感受,而不仅是餐饮。所以这类餐馆所提供的餐饮品种有限,但富有特色。主题餐馆的菜品可

能不是最好的，但给人们提供的氛围和感受是最美的。主题餐馆经营规模一般，提供餐桌服务。主题餐馆能满足那些求新求异的消费者需求，价格一般比餐桌服务型餐馆要高。

1. 主题餐馆具有的特征

(1) 客源市场的特殊性。主题餐馆的客源市场主要是为追求某种特殊情调的特定客人。

(2) 餐厅服务的独特性。不仅要满足客人用餐需要，更要满足客人对气氛和情调的享受需要。

(3) 主题餐馆的经营具有利润高、风险大的特点。主题餐馆总是要保持主题的独特性、新颖性并具有吸引力。

(4) 室内外装饰布置独特性。通过室内外装饰和布置来创造一种特殊情调和异国风格。

2. 主题餐馆经营形式的创新

主题餐馆经营形式不断创新，它为餐饮投资者提供了许多选择机会，各种不同类型的形式，多样的具有某一主题的餐馆成为现代餐饮业的重要组成部分。

(1) 具有丰富的社会文化和人文内涵的主题餐馆。

(2) 将餐馆设置在特定的环境中，让客人在用餐过程中同时感受周围情调和风景。

(3) 展示人情关系和以游戏娱乐为特征的主题餐馆。

在主题餐馆开发上应将餐馆的情调与户外活动联系起来，使主题餐馆更具有文化性、趣味性。如球迷餐厅可以帮助球迷购买球票，与球星座谈，或打折赠送球票等方式迎合球迷的需要，突出球迷主题餐馆的特色。

个性独特的风味餐馆

1. 风味餐馆的特征

风味餐馆主要是通过提供独特风味的菜品或独特烹饪方法的菜品来满足客人的需要。风味餐馆的服务也可具有地方性或民族特点。

(1) 风味餐馆主要经营某一风味的菜肴，菜肴的品种少，突出追求花样。如海鲜餐馆、野味餐馆、蛇餐馆；或供应具有某一地方风味的菜品，如川菜馆、粤菜馆、潮州轩等；或经营某一国的风味菜品，如墨西哥菜，意大利菜，韩国料理，日本料理等；或供应客人某一特殊需要的菜品，如药膳等。这类餐馆的菜品常需提前准备或做成半成品。

(2) 风味餐馆装潢体现其经营菜品的地方风格，做到简单、随意、气氛轻松和谐，但不降低卫生档次和服务标准。

(3) 风味餐馆实行简化了的餐桌服务方式，柜台上出售膳食和饮料。是一种非正式、简便而经济的服务方式，具有家庭气氛和亲切感。

(4) 职工有限，在业务旺季需临时雇工。

(5) 餐具种类有限且简单。风味餐馆是以某一特定风味的菜品来吸引前来品尝菜肴的目标客人的。风味餐馆可分两类：一是风味菜肴的餐馆，二是地方风味小吃馆。风味餐馆具有明显的地域性，强调菜品的正宗、地道，否则，难以吸引顾客。

2. 风味餐馆经营形式的发展

(1) 改变单一经营品种的传统模式，吸取各种风味菜的精华，向规模化、高档次方向发展。如天津的集贤餐厅、千品府都是具有一定规模的以风味小吃为主的餐厅。

(2) 在风味餐厅的经营方式上，一些餐馆向高档、规范方向发展，以服务为特色来吸引顾客；另一些餐馆向简便、快捷方向发展。

目前消费者对我国风味餐馆最关心的就是饮食卫生条件的改善。同时风味餐馆在经营品种的数量和服务上没有突出的特色，与快餐馆有相似之处。



图1 风味餐馆

传统自助餐——餐饮宴会形式之一

1. 传统自助餐主要有冷餐会和鸡尾酒会两种形式

(1) 冷餐会。

冷餐会可分为中式、西式和中西结合式冷餐会。这种形式仍属于一种餐饮宴会。一般举办冷餐会的饭店、餐厅在冷餐会开始前就已经将需提供的名菜佳肴烹调为成品，与酒水、饮料一起摆放在展示台上，供前来参加宴会的客人自取自用。

我国餐饮企业借鉴西式冷餐会站立服务的模式，根据客人需求，洋为中用，中西结合，除西式冷餐外增添了中式热菜、烧烤，增添了桌子、椅子供客人自由选择就坐。这种冷餐会具有方便、灵活、不拘一格等特点，深受中外客人的欢迎。

(2) 鸡尾酒会。

鸡尾酒会通常是以向客人提供鸡尾酒为主要服务项目，附带一些小食品，多为熟食点心，例如花生、乳酪、馅饼、炸土豆片、油炸虾片等。客人多是立食，自由走动、交谈，自行选取食物和饮料。

鸡尾酒会气氛和谐、热闹、活泼，便于交往，尤其欧美各国新闻界及贸易界人士乐意参加，经常与记者招待会、新闻发布会、签字仪式等结合举办。



图2 自助餐

2. 传统自助餐的基本特征

(1) 讲究餐厅的布置和食品摆放的位置和次序，以便最大限度地利用空间，容纳更多客人。