



中册 餐饮企业模式  
杨铭铎 主编

# 餐饮企业管理研究

“中国餐饮企业发展研究”国家教育部人文社会科学研究“十五”规划项目（01JA630063）

中国烹饪协会专家工作委员会推荐全国餐饮业高级管理人员读物



## 内容简介

本书是《餐饮企业管理研究》的中册,分为七章。第一、二、三章分别是导言、餐饮企业模式分类和要素分析,主要介绍餐饮企业模式的内涵、特点以及模式构建的总体思路,阐述餐饮企业模式的划分标准及其分类和不同经营模式的特点及其运行机制,并分别从物质层面和精神层面对餐饮市场需求进行分析,研究餐饮企业的经营模式的构成要素;第四、五章分别阐述餐饮企业模式选择程序及其操作规范,主要对影响模式选择的若干内外部环境因素进行分析研究,介绍餐饮企业模式与操作规范的关系,并对如何塑造它们之间的协调状态作了详尽的阐述;第六章是餐饮企业资本运营模式,在介绍了餐饮企业资本运营的内涵和必要性的基础上,研究了餐饮企业资本运营的运作理论,并提出几种可行的资本运营操作方式;第七章是餐饮企业模式选择实证分析,集中分析了两个典型案例,介绍了餐饮企业应该如何根据自身的情况选择适宜的经营模式。

本书可作为旅游高等院校、旅游与餐饮研究机构、高等职业学校等餐饮管理类专业教师及学生的阅读资料,也可作为餐饮管理、旅游管理、烹饪、管理工程、企业策划等相关人员参考用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业管理研究. 中册, 餐饮企业模式/杨铭铎主编.  
—北京: 高等教育出版社, 2007. 2  
ISBN 978-7-04-020346-2

I. 餐… II. 杨… III. 饮食业-企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第008429号

策划编辑 张冬梅 责任编辑 李 氏 封面设计 张志奇 责任绘图 朱 静  
版式设计 王艳红 责任校对 王 超 责任印制 朱学忠

出版发行 高等教育出版社  
社 址 北京市西城区德外大街4号  
邮政编码 100011  
总 机 010-58581000  
经 销 蓝色畅想图书发行有限公司  
印 刷 山东省高唐印刷有限责任公司  
开 本 787×960 1/16  
本册印张 7.75  
总 印 张 32.75  
本册字数 140 000

购书热线 010-58581118  
免费咨询 800-810-0598  
网 址 <http://www.hep.edu.cn>  
<http://www.hep.com.cn>  
网上订购 <http://www.landrace.com>  
<http://www.landrace.com.cn>  
畅想教育 <http://www.widedu.com>  
版 次 2007年2月第1版  
印 次 2007年2月第1次印刷  
定 价 55.00元(三册)

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20346-001

## 编 委 会

主 编：杨铭铎

副主编：周 游 周福仁 董丛文 姚凤阁

编 委：张金萍 徐贵宏 孙绪峰 高 杨  
梁燕燕 金志艳

## 郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

**反盗版举报电话：**(010) 58581897/58581896/58581879

**传 真：**(010) 82086060

**E - mail：**dd@hep.com.cn

**通信地址：**北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

**邮 编：**100011

**购书请拨打电话：**(010)58581118



# 目 录

## 餐饮业企业分类

1

1

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

14

14

14

15

15

16

18

18

22

27

30

30

30

31

31

31

31

32

32

33

## 第一章 导言

第一节 餐饮企业模式概述	2
一、餐饮企业模式的内涵	2
二、餐饮企业模式的构成	3
三、餐饮企业模式与运营机制	7
四、餐饮企业模式的特点	9
第二节 餐饮企业模式的构建原则	11
一、总体思路	11
二、体系构建	12

## 第二章 餐饮企业模式分类 14

第一节 餐饮企业模式分类标准	14
一、餐饮企业模式分类标准的内涵	14
二、确定餐饮企业模式分类标准的意义	14
第二节 餐饮企业模式分类标准的确定	15
一、确定餐饮企业模式分类标准的原则	15
二、确定餐饮企业模式分类标准的方法	16
第三节 餐饮企业模式的种类	18
一、从经营管理角度	18
二、从营销管理角度	22
三、从服务管理角度	27

## 第三章 餐饮企业模式要素分析 30

第一节 餐饮企业模式多样化的成因分析	30
一、需求的差异化	30
二、竞争的白热化	31
三、经济的全球化	31
第二节 餐饮市场需求分析	31
一、物质层面	32
二、精神层面	32
第三节 餐饮企业模式构成要素的分解	33

一、支持系统的组成要素 .....	34
二、界面系统的组成要素 .....	40

## **第四章 餐饮企业模式选择** 48

<b>第一节 餐饮企业模式选择概述</b> .....	48
一、餐饮企业模式选择的概念 .....	48
二、餐饮企业模式选择的意义 .....	48
三、餐饮企业模式选择的可行性 .....	50
<b>第二节 餐饮企业模式外部环境因素分析</b> .....	51
一、政治法律环境 .....	51
二、经济环境 .....	52
三、技术环境 .....	53
四、社会环境 .....	53
五、文化环境 .....	54
六、竞争环境 .....	54
七、地理环境 .....	55
<b>第三节 餐饮企业模式内部环境因素分析</b> .....	55
一、餐饮企业文化 .....	55
二、餐饮企业经营战略、方向及定位 .....	57
三、餐饮企业核心能力 .....	58
四、餐饮企业经营规模、内容及特色 .....	58
五、餐饮企业管理组织 .....	58
六、餐饮企业人力资源 .....	59
七、餐饮企业生产管理能力和 .....	60
八、餐饮企业市场营销能力 .....	61
九、餐饮企业财务能力 .....	61
<b>第四节 餐饮企业模式选择的程序</b> .....	62
一、进行餐饮企业经营环境分析 .....	62
二、确定餐饮企业经营理念 .....	62
三、确定餐饮企业经营方向 .....	63
四、确定餐饮企业经营目标 .....	63
五、确定餐饮企业经营范围 .....	66
六、确定餐饮企业经营重点 .....	66
七、确定餐饮企业战略 .....	67
八、确定餐饮企业模式 .....	67

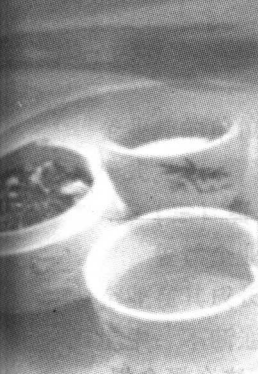
## **第五章 餐饮企业模式选择与操作规范** 69

<b>第一节 餐饮企业模式与操作规范的关系</b> .....	69
一、一般与具体的关系 .....	69

201	二、整体与局部的关系 .....	70
201	三、规定与适应的关系 .....	70
201	四、指导与回应的关系 .....	71
	<b>第二节 餐饮企业模式与操作规范的协调度 .....</b>	<b>73</b>
	一、非协调 .....	73
	二、协调 .....	74
	<b>第三节 餐饮企业模式与操作规范协调状态的塑造 .....</b>	<b>75</b>
	一、塑造协调状态的必要性 .....	75
	二、塑造协调状态的可行性 .....	75
	三、塑造协调状态的方法 .....	76
	<b>第六章 餐饮企业资本运营模式 .....</b>	<b>78</b>
	<b>第一节 餐饮企业资本运营的内涵 .....</b>	<b>78</b>
	一、餐饮企业资本运营的概念 .....	78
	二、餐饮企业资本运营的特点 .....	79
	三、餐饮企业资本运营的类型 .....	81
	<b>第二节 餐饮企业资本运营的必要性 .....</b>	<b>82</b>
	一、建立现代餐饮企业制度的要求 .....	83
	二、实现两个根本转变的要求 .....	83
	三、金融体制改革与深化的要求 .....	83
	四、加强资本运营的紧迫性 .....	84
	五、有利于资产和产业结构的调整 .....	84
	六、实现低成本扩张的有效途径 .....	84
	七、有利于餐饮企业家进行管理创新 .....	84
	<b>第三节 餐饮企业资本运营的运作理论 .....</b>	<b>85</b>
	一、餐饮企业资本运营运作的一般条件 .....	85
	二、餐饮企业资本运营的运作原则 .....	86
	三、餐饮企业资本运营的运作模型 .....	87
	<b>第四节 餐饮企业资本运营运作体系 .....</b>	<b>89</b>
	一、资本运营概念 .....	89
	二、资本运营运作层 .....	90
	三、资本运营环境支撑层 .....	97
	<b>第七章 餐饮企业模式选择实证 .....</b>	<b>99</b>
	<b>第一节 全聚德的模式选择 .....</b>	<b>99</b>
	一、坚持扬弃创新,是老字号企业永葆青春的不竭动力 .....	100
	二、搞好多品牌经营,打造中华餐饮“联合舰队” .....	105







# 第一章 导言

一谈到企业的运作，人们自然就会想到企业的经营管理。具体来讲，经营是指企业在其战略思想指导下，以市场和消费者为中心，充分利用各种经济规律和企业资源、能力，最大限度地提高企业产品的市场占有率，使企业的利润最大化。而管理是指为了达到企业既定的预期经济目标，充分发挥管理的职能，合理调配企业的内部资源，最大限度地提高顾客的满意度。两者的区别在于经营是对外，主要是抓市场营销；管理是对内，主要是抓企业的内部协调。那么，餐饮企业的经营就是以消费者为中心，把握外部经济环境，合理配置企业的各种资源，提高企业的品牌形象，在某个或几个细分市场中最大限度地提高消费者拜访率，以取得相对于竞争对手的优势，实现企业既定的战略目标。

研究餐饮企业模式的主要意义在于让餐饮企业的经营决策者意识到餐饮企业发展的最终目标应该是做大做强、走出去。而在市场经济的条件下，企业想要做到这些就必须有真正适合自身的经营理念 and 模式。在改革开放初期，市场经济刚刚建立，人们的生活水平相对较低，很多的新生事物闻所未闻，见所未见，于是第一批商海勇士充分利用了这一点，实现了“只要企业能生产出来就能销售出去”，而且利润还比较可观。但随着社会经济的发展、人们生活水平的不断提高和市场机制的逐步完善，顾客的消费日益趋于理性化，上述情况一去不复返了。这就要求企业大力研究市场、研究消费者、整合企业的资源、制定详细的企业近期和长远的发展经营战略，去寻找和争取市场。而这些恰恰是我国的餐饮企业和国外企业的真正差距之所在。经济发达国家的市场经济已经发展了上百年时间了，企业的经营理念和各种管理体制都相对成熟，我们可以向他们学习，引进先进的经验，在相对较短的时间内尽可能地缩短与国外企业的差距。但是还有一点必须明确，各个国家和社会的消费者的情况都不可能相同，我们不能照抄和照搬国外的那一套，必须根据自己的情况研究它们的成功案例，研究它们制定模式的思路，寻找它们模式的核心所在，然后再制定企业自己的经营模式，只有这样建立的经营模式才可能是真正适合企业、适合市场发展的正确模式。

## 第一节 餐饮企业模式概述

### 一、餐饮企业模式的内涵

“模式”一词在《汉语大词典》中解释为：事物的标准样式。这个概念揭示了模式有可重复使用的性质。模式，即在某一个情景下的问题解决方案，如果问题的环境相似，那么对问题的解决方案可重复使用，可重复使用就是它们存在的理由和价值。美国学者 Martin Fowler 认为，模式是一种思想，它已经运用于一个实践环境中，并有可能运用其他的环境。模式的订立，可以给我们一个代入程序。然而，依照模式做事，所获益的大小要视环境而定，视个人不同的情况而定。因此，模式具有的功能是：使人的行为规律化，简化生活；使人合理地、简化地处理问题；节省时间和资源。

#### （一）餐饮企业模式的概念

餐饮企业模式远比一般模式复杂得多，甚至由多个子模式构成，从总的方面来说，就是餐饮企业完成其各项活动获得利润的过程。餐饮企业经营中的各项活动（如生产、财务、营销、采购以及售后服务等活动）都有各自的模式，但更重要的是各项活动组合在一起而实现餐饮企业功能的组合模式。

在餐饮业之中存在着不同的企业模式，不同的企业模式之间常常是互补的关系，各种企业模式共同存在、共同发展的局面有利于整体产业的发展。虽然各种企业模式之间也必然存在竞争，但这种竞争却较相同的企业模式之间的竞争要小得多。在不同的产业之中也可能存在类似的企业模式，如特许经营这种模式在酒店业和餐饮业都存在，而且成为彼此的主流发展趋势。因此，制定餐饮企业模式不能在餐饮业内部闭门造车，而应“走出去”，到别的产业中寻找适应于自己的经营模式，并对其进行合理的改造，特别要研究那些历史悠久、发展成熟或竞争激烈的产业中的先进的经营模式。

#### （二）餐饮企业模式的识别

餐饮企业的经营模式作为企业的工作方式，似乎是能够被很轻易地描述出来的。但事实并非如此，因为从表面上看来，餐饮企业是以部门的分工为基础来进行运作的，显现，不明的是企业职能，而非企业模式。实际上，部门的分工是在特定的历史条件下，为了管理方便而实行的。企业的绝大多数的工作都是通过部门之间的合作而完成的，不同部门之间合作并共同完成的工作就是一种模式。通过对这些不同模式研究，可以看出，企业中某项工作要由不同的人来完成，不论这些不同的人是属于同一个部门还是属于不同的部门，甚至涉及

企业外的单位，如果这种活动持续、反复地进行，那么这些人的工作就是一个模式。

### （三）餐饮企业模式与环境

餐饮企业在其发展过程中，都自觉或不自觉的形成一定的模式，这是餐饮企业在其成长过程中不断学习和创新所积累下来的。餐饮企业在不断变化的环境中，不断通过改变其知识结构来适应环境，以达到与环境的和谐相处。

一种模式在环境改变时，通常必须做出调整，或进行全新的再造。这种调整或再造要以餐饮企业战略为导向，由此体现出餐饮企业各要素的一致性，以适应新的环境。

在同一环境中，餐饮企业间存在着差别。这些差别主要表现为行业差别、规模差别、体制差别、战略差别以及企业内部要素的差别。所以，对于一个餐饮企业有效的模式，对于另一个餐饮企业可能毫无用处，但这个餐饮企业完全可以通过内外部整合去适应这种模式，或者通过对这种模式加工改造来适应自己。世界上没有放之四海而皆准的经营模式，只有根据企业实际需要不断完善、不断发展、不断创新的模式。

## 二、餐饮企业模式的构成

在餐饮企业管理中，餐饮企业模式是一个承上启下、连接内外的概念，向上要与餐饮企业经营战略要素相匹配，支持战略目标的实现；向下要与餐饮企业运营机制要素相匹配，支持餐饮企业运营管理；向外要与餐饮企业的宏观和微观环境要素相匹配，平衡各种约束力量；对内要与餐饮企业的资源要素相匹配，实现餐饮企业已经拥有和可以获取资源的优化配置。餐饮企业模式不是一个简单孤立的概念，其研究必须充分考虑相关要素的影响和匹配问题，如餐饮企业设计、选择和调整，模式要素（特别是核心要素）的确定，各要素之间的组合原则、组合方式、模式的划分等。

本书将对餐饮企业模式作全面、系统的介绍，而对构成餐饮企业模式的核心要素分析将是研究的关键所在。只有当模式的构成要素清楚以后，才能进一步深入研究其他的一些问题，所以应首先对构成餐饮企业模式的核心要素进行简单的分析。通过对餐饮企业的定义和餐饮市场的特点等一系列因素的分析，可以得到构成餐饮企业模式的核心要素是战略和消费者。

### （一）战略及其构成因素与模式

“战略”一词自古有之。在我国古代，先是“战”和“略”分开使用。“战”是指战斗，“略”是指策略。后来在《左传》和《史记》中，开始把“战”和“略”合到一起。在西方，战略一词来源于希腊文“Strategos”，其含义是“将军”。由此可见，战略一词是军事方面的术语，后来被引入到企业

之中。在企业这个范畴中，关于战略目前还没有一个统一的定义，但关于战略的不同定义中都有一个共同点，即战略就是企业为实现其目标进行竞争的各种策略的总和。对于餐饮企业来说，战略就是企业为实现既定的经营目标进行所有竞争的决策。战略主要应包括：

### 1. 竞争环境及行业吸引力分析

在研究餐饮企业模式的时候，首先要对餐饮企业所处的行业及竞争状况进行分析。行业及竞争的分析通常是指从战略的角度评价公司的宏观环境。分析应包括以下几个方面：

(1) 餐饮行业的经济特征。餐饮行业的经济特征和竞争环境以及它们的变化趋势往往决定了餐饮企业经营者最关心的问题：未来的利润前景。所以，餐饮企业在制定经营战略的时候，首先要找到餐饮行业最主要的经济特征。餐饮行业最主要的经济特征有：特定餐饮市场的规模，市场的增长速度，竞争企业的数量及其规模，餐饮产品的创新及加工工艺、技术的革新速度，市场进入及退出壁垒的高低，取得建立餐饮企业所需的必要资源的难易程度，以及行业的盈利水平高低等。

(2) 竞争分析。和其他行业一样，餐饮行业也存在着很多种竞争力量，可以根据哈佛商学院迈克尔·波特教授的理论将其分为五种竞争力量：餐饮企业之间的竞争、潜在进入者的竞争、来自替代品的竞争、供应商的权力、消费者的权力。一般说来，这五种力量越强大，给餐饮企业带来的压力就越大，企业的利润水平就越低。如果餐饮市场的进入和退出壁垒低，每个新进入者都可以找到一个立足点，再加上餐饮市场消费者的权力较大，就会导致企业的压力变得相当大。所以，企业的经营战略必须做到：① 尽可能地减少五种力量的影响，突出企业自身的特点；② 使竞争压力朝着有利于公司的方向发展；③ 加强本企业的竞争优势，并保持这种优势。

(3) 行业驱动因素。每个行业都是发展变化的，餐饮行业也不例外。餐饮行业中的各种变化和发展的趋势都会逐渐或迅速地给企业带来某些变化，这就需要企业能先竞争者一步做出快速的反应，餐饮行业最常见的驱动因素包括：行业长期增长率的变化；消费者的观念、生活习惯、收入水平的变化；餐饮产品的创新速度；餐饮产品的加工工艺和加工设备的革新；政府的法规、政策与支持力度的改变；不确定性和商业风险等。各个企业的实际情况不同，不是全部的行业驱动因素都对企业产生影响，这就需要从中找出真正影响企业的驱动因素。

(4) 关键成功因素的寻找。一个行业的关键成功因素（KSF）指的是那些最能影响行业成员在市场上发展的因素。餐饮企业的几种常见的关键成功因素是：特色的餐饮产品；烹饪、加工的特有工艺；餐饮成本的有效控制；密集

的市场覆盖率；独特的服务体系；完备的经营管理体系；良好的品牌形象和声誉；过硬的销售队伍等。企业要能深刻地洞察本企业的 KSF，进而在制定战略的时候直接建立在本行业的 KSF 之上，然后在对这些因素的控制和利用上，比一个或多个竞争对手做得更好，以取得长久的竞争优势。

总之，通过对竞争环境及行业吸引力分析，一般可以确定行业的吸引力，但是要注意这种分析只是公司针对自身的情况进行的，不具有广泛性。每个企业都应该根据自身的特点进行分析，以便建立真正适合自己的经营计划。

## 2. 外部环境影响分析

餐饮行业和其他的行业相比有着很大的不同，即餐饮企业受外部环境的影响比较大。例如，2003 年发生的“非典”给中国的餐饮企业造成的损失是不可估量的。因此，全面客观地分析和掌握外部环境的变化以及对未来变化的准确判断，对于餐饮企业战略和经营模式的制定显得尤为重要。

餐饮企业的环境应包括政治—法律因素、经济因素、生态环境因素等重要因素。

(1) 政治—法律因素。这一因素对餐饮企业的影响往往是硬性的，没有可以讨价还价的余地，餐饮企业只能去遵守。从现在的社会发展来看，餐饮行业是第三产业中发展最快的一部分，国家已经和将要出台的政策和法规都是有利于企业发展的，只要企业不做出越轨的行为，国家都会予以支持。

(2) 经济因素。经济因素可以说是餐饮企业最关心的因素。我国现在经济形势较好，增长速度平稳，人均收入不断增加，这使得消费者的观念从吃饱向吃好、吃营养、吃文化方向转变，这就给企业带来了无限的商机。

(3) 生态环境因素。表面上，这一因素好像与餐饮企业没有多大的关系，实际上两者的联系却是很紧密的。这几年总听人们在抱怨：同样的东西，但现在吃的和过去吃的却是两个味。在原料的生产中，有些人为了片面追求经济利益，乱用化肥和农药，造成很多农产品已经没有应有的风味，再加上人们的乱捕乱杀，使得生态环境被严重破坏。随着人们的知识水平的提高和国家的有关法规的颁布，绿色观念深入人心，餐饮企业应该进行观念的转变，开发健康产品。

## 3. 员工素质培养

员工是企业最基本的构成要素。餐饮企业的任何活动都需要员工和团队的精诚合作才能达到预期的目标。人的智慧是无穷的和巨大的，餐饮企业的经营管理者应该想尽一切办法来调动员工的积极性、创造性和合作性。在餐饮企业的经营过程中，应有计划地将各部门的职工组成一个一个学习型小组，通过小组的合作去完成餐饮企业的各项工作。建立企业和员工的共同愿



景，可以使两者能互动地、协调地发展，使餐饮企业进入一个良性的发展过程。

#### 4. 资源和能力分析

餐饮企业能否拥有和获得有效执行其战略计划所需的资源和能力，是影响公司战略实施的一个重要的因素。餐饮企业在生产经营过程中需要很多的资源，但并不是所有的资源都是充足的，所以按照资源的充足程度还可分为强势资源和弱势资源。

餐饮企业应该通过各种分析和预测，在制定战略的时候充分利用强势资源，减少弱势资源给企业造成的影响。除了需要各种资源外，餐饮企业还需要对各种资源进行分配和整合的能力，而其中的核心能力又对餐饮企业的竞争力和盈利能力起着至关重要的作用。所谓核心能力就是指相对于餐饮企业的其他内部活动做得好的能力，它可能是某种技巧、知识或技术，也可能是人的能力。具体而言，餐饮企业的核心能力可能是菜品开发能力、生产成本的控制能力以及员工的培训能力等。餐饮企业要客观地分析自己的资源和能力，从中找出真正的强势资源和核心能力，并将它们进行强强联合、强弱互补，保持相对于其他竞争对手的优势。

#### 5. 保持“强势思维”

每个人都有自己的世界观、价值观以及各自的办事方法。现在越来越多的例子证明，餐饮企业的经营决策者的个人素质、风险观可对公司的计划、竞争方式及市场反应速度和战略产生很大的影响。风险回避者往往偏好于“保守”战略，将风险系数降到最低，而冒险者则恰恰相反，他们更倾向于机会主义，习惯挑战。除了经营管理者之外，工作在一起的员工相互接触、交流，接受着相同的餐饮企业现有文化的熏陶，原先各自的性格、世界观、价值观、处理问题的方式都会潜移默化地发生很大的变化并形成一种共识。久而久之，这种共识在指导和执行决策和具体的生产时，其重要性甚至会超过它所反映的客观事实，这样就使一些真实关键的情况被忽略了。这种现象被西方的学者称为“强势思维”。它对餐饮企业的各项活动产生的影响是巨大的。所以，餐饮企业的经营决策者和员工都要时刻注意“反省”，不能只把眼睛盯在以前取得的成绩、现行的战略和模式上，要注意市场的动向，要进行不断的学习，学会听取外界的意见和讨论，这样才能保证餐饮企业的战略和模式是比较客观和科学的。

#### (二) 消费者购买行为分析

人类社会得以存在和发展所需要的几个基本要素之一就是吃，只有当吃这个生理需要被满足后，人们才有可能考虑其他的活动。人们每天都要消耗大量的食品，这些食品中的很大一部分都是由餐饮企业直接或间接提供的。所以，

衡量一个餐饮企业经营好坏的一个重要的指标就是企业有没有稳定的客源。因此，消费者是构成餐饮企业经营模式的核心要素之一。餐饮企业的市场是非常广泛的，只要是生活在社会上的人都可以是企业的顾客或潜在顾客，餐饮企业除了要研究消费者的消费心理、购买动机和购买习惯等之外，还要研究消费者的特点。一般消费者有以下的特点：

(1) 广泛性。餐饮企业和其他行业相比最大的特点就是其消费者市场的广泛性。餐饮行业拥有最广泛的客源，每一个人都可能成为其消费者。

(2) 分散性。由于消费者所处地理位置的差异，为餐饮企业的经营带来了不便。但随着社会交通的发展，只要某餐饮企业的产品适合大众的口味，世界各地的消费者就有可能选择该企业的产品。

(3) 易变性。人们的消费水平是在不断提高的，其消费选择就存在着很大的变数。如果餐饮企业的产品长期不进行改进，那么就会有相当一部分消费者的选择发生转移，转移到不断进行产品创新的餐饮企业。

(4) 伸缩性。随着收入水平的变化，人们对餐饮企业的消费有着很大的伸缩性，那些中档以上的产品尤为明显，但是对于那些性价比较高的中档及中档以下的产品的影响不大。所以餐饮企业应该将相当一部分的精力放在大众菜肴的创新上。

(5) 季节性。由于各地的风俗习惯不同，人们对餐饮产品的消费有明显的季节性。例如，在我国南方，人们在春夏两季主要消费的是清淡口味的食品，而在冬季（由于天气寒冷、潮湿），人们都会不同程度地选择“进补”。企业要根据不同情况去开发一些季节性产品。

餐饮企业应先根据自己的战略要求选择已有的目标市场和将要进入的潜在目标市场，然后再有重点地去研究目标市场内的消费者的特点（包括消费心理、购买动机和购买习惯等）。此外，餐饮企业还应注意消费者需求有一个共同的发展趋势，这就是随着人们的生活水平的提高，人们越来越看重品牌、品位、文化和环境方面的消费。

### 三、餐饮企业模式与运营机制

餐饮企业不论采取什么样的企业模式和组织形式，它都是一个自主运转的市场主体，具有典型的“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的运营机制。这是由市场经济运行的内在要求所决定的。只有自主经营，才能使餐饮企业按市场规则自主地参与市场活动，按照市场信号做出相应的经营决策；只有自负盈亏，餐饮企业才能在利益的激励和利益的约束下积极参与市场竞争，谋求自我发展。但需要注意的是，不同的餐饮企业模式要素的组合方式不同，形成的运营机制也不尽相同。

所谓餐饮企业运营机制，是指餐饮企业在运营目标（内在依据）的支配下，针对经济约束（或外部环境）的变动所做出的反应。在餐饮企业中，运营机制很重要。如果餐饮企业缺乏一种高效的、灵活的运营机制，那么餐饮企业将失去应有的活力和竞争力，在市场竞争中就会被淘汰。

餐饮企业的运营机制可以看成是一个系统，是由不同部分构成的，是由激励和约束餐饮企业运营活动的若干基本经济因素组合而成的。

#### （一）餐饮企业运营决策机制

所谓餐饮企业运营决策机制，是指餐饮企业对其运营目标发展规划及运行措施等做出抉择的机制。餐饮企业运营决策是餐饮企业经营管理层的重要活动，具有决定性的意义，是餐饮企业实现其运营目标以及有效运行的基本前提。因为，运营决策权是餐饮企业生存和发展的全部经营管理决策权的集中体现。

#### （二）餐饮企业运营激励机制

所谓餐饮企业运营激励机制，是指餐饮企业运营的动力源泉或者内在的经济动因，所以又叫餐饮企业运营的动力机制。它的功能在于最大限度地激发餐饮企业经营管理主体的创造性和积极性，以促进餐饮企业的发展。它在明确股东（出资人）、经营者和企业员工三者利益及相应的责任的基础上，运用各种激励因素使得各方利益得到最大的满足。经济方面有收入刺激和财产刺激；精神方面包括表扬、舆论、理念的宣传和劝说，还有诸如荣誉、称号、地位、成就感等。

#### （三）餐饮企业运营约束机制

所谓餐饮企业运营约束机制，是指餐饮企业根据外在环境的变化及企业自身的条件，在行为实现其经营意志和利益目标过程中对其进行制约的手段和规则的总和。其目的很明确，就是要使行为合理化，明确界定和规范各自的权利、义务和责任，以达到企业内部各层次以及企业与企业之间利益相互协调的目的。它主要分为经济约束、法律约束和精神约束。

#### （四）餐饮企业运营协调机制

所谓餐饮企业运营协调机制，是指餐饮企业在运营过程中，各子系统各要素之间的相互协调的机制，涉及餐饮企业内部组织结构、生产、销售、服务以及社会公共关系等内容。餐饮企业内部组织结构的协调是根据餐饮企业自身的需要，设置各类企业组织机构，配备适当人员，使其相互协调，以达到最佳组合；餐饮企业生产协调主要是根据市场的需求和自身的生产能力来确定计划，完成生产任务，做到人、财、物、信息资源的协调，以实现企业利润最大化目标；餐饮企业销售、服务的协调是根据市场需求和客人的要求来提高产品服务的质量；餐饮企业公共关系协调是在餐饮企业内部各部门之间、各层次之间以