



餐饮企业职业经理人系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编:赵鹏 执行主编:蔡万坤

餐饮业 企业市场 准入管理

筹划开一家 赚钱的餐馆

蔡万坤 郝四平◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



餐饮企业职业经理人
旅游院校餐饮专业系列教材

餐饮企业市场准入管理

筹划开一家 赚钱的餐馆

蔡万坤 郝四平◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

餐饮企业市场准入管理:筹划开一家赚钱的餐馆/蔡万坤,郝四平编著. —北京:北京大学出版社, 2007. 1

(21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材)

ISBN 978 - 7 - 301 - 08414 - 4

I. 餐… II. ①蔡… ②郝… III. 饮食业 - 企业管理:质量管理 - 中国
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 155229 号

书 名: 餐饮企业市场准入管理——筹划开一家赚钱的餐馆

著作责任者: 蔡万坤 郝四平 编著

责任编辑: 张静波

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 08414 - 4/F · 1009

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印刷者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 20 印张 346 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—3000 册

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

21 世纪 餐饮企业职业经理人 系列教材
旅游院校餐饮专业

丛书主编 赵 鹏

执行主编 蔡万坤

常务编委 王美萍 宁泽辟 石美玉

编 委 (以姓氏笔画为序)

于铭泽 王美萍 宁泽辟 石美玉

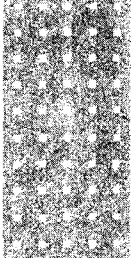
李 进 李 享 李爱军 刘宝民

刘 捷 刘胜玉 许荣华 陈 军

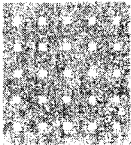
张玉凤 郭亚东 高 山 田 彤

郝四平 肖轶楠 蔡华莹 蔡万坤

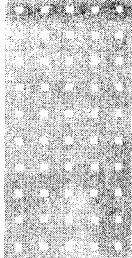
蔡华程



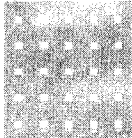
内容简介



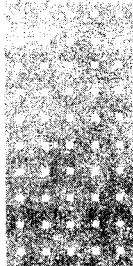
本书以餐饮企业如何筹建开业、成功打入市场、确保获得优良投资效益为中心,以筹备开业过程的工作内容为主线,在阐述优良创意和框架确定、餐厅选址的理论和方法的基础上,系统介绍了各种类型的酒楼饭庄与餐馆建设的可行性研究与方案制定、建设规划、装修改造设计与施工管理、企业形象设计、设备用品配置、厨房餐厅的环境创造、投资预算与资金使用、领导体制和员工队伍打造、工商注册、菜单设计、管理制度和表格设计及开张营业管理的各种方法、技术和案例。本书的特点是理论严谨、方法具体、案例丰富、定性定量分析结合、实用性和可操作性很强,填补了餐饮企业的研究空白。本书可作为高等院校旅游管理专业、餐饮专业的专业教材和各种类型的餐饮企业投资人、股东、总经理等的培训教材和专业工作指导用书。



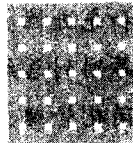
执行主编简介



蔡万坤 旅游专业资深教授。男,1944年6月出生,四川渠县人,农工党员、中共党员。1968年毕业于北京第二外国语学院。曾任北京旅游学院学术委员,《旅游学刊》编委、教研室主任,北京市饭店总公司、东方饭店、京丰宾馆顾问,北京立波宾馆总经理,北京中江之旅酒店管理公司(集团)技术总监,自学考试委员会课程委员,北京市旅游局职称评定委员会副主任,商务部国家经理统考专业负责人,北京市旅游战略规划课题组负责人。1980年起从事旅游教育和科研工作,主要从事旅游战略、旅游经济和旅游管理研究,是中国旅游管理科学研究的开拓者和奠基人。曾完成《北京国际旅游市场战略规划和战略对策》、《北京旅游战略研究方法》等重要课题,获北京市哲学社会科学和政策研究优秀成果一等奖。曾主持国家旅游局研究课题《中国旅游企业管理大全》、《中国旅游服务质量等级管理全书》,并担任主编。负责制定《北京市旅游饭店质量标准》,是国家“十五”规划重点教材、北京市精品教材《餐饮管理》的编著人。曾任《中国旅游饭店业务管理经典全书》、《酒店职业经理丛书》(6本)、《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》(8本)主编。出版论文集《旅游经济与管理探索》和二十多本专业书籍。同时,先后在众多饭店总经理、部门经理培训班讲授专业课程和专题讲座,是享誉国内外的著名旅游专家。



总序



《21 世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是为适应 21 世纪我国全面实现小康社会和建成中等发达国家、餐饮行业蓬勃发展、职业经理人队伍迅速成长的需要而组织编写的一套教材性质的餐饮管理专业丛书。全套丛书包括《餐饮企业市场准入管理》、《餐饮企业总经理管理》、《餐饮企业人力资源管理》、《餐饮企业市场营销管理》、《餐饮企业行政总厨管理》、《餐饮企业楼面经理管理》、《餐饮企业财务管理与会计核算》、《饭店餐馆业集团化管理》八本。这套丛书的读者对象主要包括两个层面：一是餐饮行业中各种在职的和流动中的餐饮企业投资人、董事长、总经理、主管及部门经理以上的广大人员；二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业广大师生，即未来的餐饮职业经理人。正因为如此，本套丛书在北京大学出版社的关心和支持下，在丛书编委会的策划、组织和编写过程中重点考虑了三个问题，遵循了三个思路。

第一，体例安排和内容选择务求反映现代餐饮管理的科学性和先进性。现代餐饮管理已经发展成设施设备先进、消费环境舒适和经营管理复杂的系统工程，餐饮职业经理人则是驾驭企业方向、指挥部门业务的领头人和顶梁柱。他们只有破除传统的餐饮经营以经验管理为主的思想束缚，转而采用科学、先进的管理思想和技术，才能适应现代餐饮企业社会化生产管理的需求。为此，本套丛书在选题设计、体例安排、内容选择和提纲编写过程中站在培养餐饮职业经理人、普及专业知识及管理技术的高度，以已

经达到现代化水平的高中档饭店宾馆、酒楼饭庄和餐饮集团企业的先进经验为基础,广泛吸收国际餐饮管理和合资企业的经验及科学管理方法来安排全套丛书的体例和内容结构,因而较好地反映了现代餐饮管理的科学性和先进性。全套丛书不仅介绍了从市场准入的企业选址、规划建设、投资筹划到总经理管理、人力资源管理、市场营销直至财务管理、会计核算和集团化管理,而且每一分册的内容都紧紧围绕不同等级的职业经理的工作内容、工作职责、管理技术和操作方法来安排其内容结构,具有科学性、系统性和先进性。

第二,理论研究和业务管理力求反映现代餐饮管理的前瞻性和客观规律。没有理论指导的企业管埋是不成熟的管理,脱离实际业务的管理理论是没有实用价值的理论。恩格斯指出:“历史从哪里开始,思想进程也应当从哪里开始,而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前后一贯的形式上的反映;这种反映是经过修正的,然而按照现实的历史过程本身的规律修正的,这时,每一个要素可以在它完全成熟而具有典型性的发展点上加以考察。”^①本套丛书正是运用了这种“历史和逻辑相结合”的理论研究方法。从一开始的策划组织、提纲编写、内容选择、体例安排到组织编写、统稿审查、书稿修改都十分注重餐饮管理的历史和逻辑的结合,力求反映现代餐饮管理的客观规律,全套丛书不仅从餐饮企业的市场准入管理、总经理管理、人力资源管理、市场营销管理、行政总厨和楼面经理管理直到餐饮企业集团管理可以自成体系,体现餐饮企业管埋的客观规律,而且每一分册都以不同层次、不同岗位的职业经理为对象,坚持以管理理论为指导,以职业经理的工作内容和业务活动为中心,以科学管理技术和方法的运用为主要内容,按照不同岗位的职业经理业务管理的逻辑顺序和实际工作的先后次序来安排内容结构。由此形成了章节内容清晰、概念观点明确、理论概括具有前瞻性、文字简明扼要的科学体系。全套丛书采用实证研究、流程分析、案例佐证和逻辑推演相结合的方法,提出了不

① 《马克思恩格斯全集》第2卷,人民出版社1995年版,第43页。

同层次的职业管理人员必须掌握的各种餐饮管理的新概念、新思路、新方法。这对提高餐饮企业及其职业经理人员的专业素质和管理水平是十分有益的。

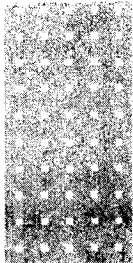
第三,管理方法和专业技术充分体现了现代餐饮管理的实用性和可操作性。现代餐饮管理是融合经济学、管理学、市场学、行为科学和财务管理等各种理论的精神实质,以实用性和可操作性为主的一种管理科学。餐饮企业的各级职业经理人员更是每天都在从事实际管理工作。为此,本套丛书和一般教材的主要区别是:每一分册都以特定的餐饮职业经理为对象,以岗位职责和工作任务为中心,以业务管理过程为主线来设计各个章节的内容,而每章每节又通过案例介绍和点评来引入主题,研究职业经理人员的管理方法和技术,因而,全套丛书充分体现了各级职业经理做好现代餐饮管理的必要性和可操作性。所以,我们将这套丛书定位为教材性质的餐饮管理专业丛书。它们既可以作为职业经理人员的专业和案头指导用书,又可以作为餐饮企业职业经理的培训用书和全国旅游院校、商业院校餐饮管理专业的教材使用。

餐饮业是一个古老而新兴的行业。说它古老,是指自从有人类社会交往开始就有了餐饮业,而传统的餐饮管理多以夫妻店、父子店和经验管理为主。说它新兴,是指现代餐饮管理随着社会生产力的迅速发展和人类生活水平的广泛提高,已经发展成设施设备舒适、豪华,消费环境美观、幽雅,产品与服务质量迅速提高,经营管理过程科学、先进而复杂的社会化生产方式。改革开放以来,特别是21世纪初我国人均国民产值超过1000美元(2003年开始)以来,餐饮行业进入了快速发展时期。到2005年,全国餐饮业的零售总额已突破8640亿元,比2004年增长1156亿元,同比增长15.42%,连续15年实现了两位数的高速增长。根据国际发展经验,一个国家或地区的人均国民生产总值达到1000—3000美元时,餐饮业将进入快速发展时期;人均国民生产总值达到3000—8000美元,餐饮业将进入社会大发展时期,地区人口平均250—300人就会有一家餐饮企业。随着我国“十一五”规划、全面建设小康社会与和谐社会、建成中等发达国家宏

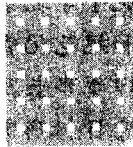
伟目标的实现,未来5—10年必将迎来我国餐饮业的黄金发展时期,从而迎来餐饮职业经理队伍的大发展。我们相信本套丛书的出版,对培养、教育餐饮行业职业经理人,规范餐饮行业职业经理的行为,培养、建设和推动餐饮职业经理队伍的发展,必将起到积极的作用。

组织编写《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》是一个复杂的系统工程。整套丛书涉及范围广泛,专业知识全面系统,科学性、专业性、实用性和可操作性很强。本套丛书虽然采取了有长期实践经验的餐饮管理专家、教授和实际工作者相结合的编写方式,但由于我们经验不足、时间紧迫,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》编委会



前言



《餐饮企业市场准入管理——筹划开一家赚钱的餐馆》是研究怎样做好酒楼、餐馆、饭庄等企业的规划建设、装修改造、开业筹划而使之成功打入市场的一部创新性著作。餐饮企业市场准入管理直接决定企业选址、市场定位、企业等级、规模大小、餐厅主题与风格、消费环境、厨房生产条件和前期投入等一系列根本性问题,是企业赖以存在和发展的前提和基础。所以,本书是《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》的开篇之作。它的读者对象主要包括两个层面:一是餐饮企业现实和潜在的投资人、决策人,从事规划建设的管理人员和在职的总经理、副总经理和部门经理等职业经理人员;二是全国旅游院校、商业院校餐饮专业广大师生,即未来的餐饮职业经理人。正因为如此,本书根据《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》的整体安排,结合餐饮企业规划建设、租赁改造和开业策划管理的理论研究和教材建设尚处于空白状态的实际情况,在书稿科学体系、内容选择、结构安排上进行了比较深入的探讨,重点考虑了三个方面,由此形成了本书理论研究的创新性特色。

1. 探索餐饮企业市场准入的科学化和规范化管理的科学体系,填补餐饮行业管理的研究空白

餐饮企业的市场准入管理是以投资人和经营者的优良创意和目标确定为起点,以企业开张营业、成功进入市场为归宿的一个十分复杂的过程。对这一过程的管理需要大量规划创意、科学选址、可行性研究、投资决策、规划建设、装修改造、开业策划、队伍组建等各种专业知识和科学方法。但是长期以来,我国餐饮行业以经验型管理为主。近年来,虽出版过少量餐饮管理的书籍,但主要是针对企业建成后的经营管理来论述的。专门研究

餐饮企业市场准入管理的书籍极少。理论研究严重滞后是不言而喻的。正因为如此,在我国餐饮企业的投资决策和规划建设中,盲目投资、拍脑门决策、缺乏科学指导、造成资源浪费、先天硬伤、市场准入失败而很快转让脱手等现象广泛存在。为此,本书以探索建立餐饮企业市场准入的科学化和规范化管理的科学体系为己任。全书站在餐饮企业投资人或投资主体,即董事长及总经理的高度,将餐饮企业市场准入管理的全局性工作分为创意目标确定、选址抢占先机、硬件规划建设、优良环境创造、资金筹措使用、设备用品配置、营销形象策划、企业团队组建、扬帆远航准备和搏击风浪任我行等十个专题,并以此为基础来设计全书的章节内容和结构体系,而每章每节的论述都力求内容科学、管理规范、重点突出、逻辑清晰。理论概括和观点表述力求准确、好记,绝不允许那种隔靴挠痒、不着边际的观点和文字表述现象存在,从而形成了餐饮企业市场准入管理的科学化和规范化学科体系。应该说,这是一个有益的探索和良好的开端,填补了餐饮管理的一个研究空白。

2. 理论创新和实际操作紧密结合,务求反映餐饮企业市场准入管理的客观规律

餐饮企业市场准入管理的特点是:涉及的知识范围广泛,知识内容繁杂,具体工作零星琐碎,容易杂乱无章。这也是长期以来,餐饮企业开业策划中广泛存在的问题。本书站在餐饮企业投资人和总经理的高度,将市场准入管理过程的各项工作大致分为规划创意的科学决策、规划建设的科学管理、开业准备打入市场等三个方面,形成以优良创意和目标确定为起点,以开张营业打入市场为归宿的十个专题,较好地反映出餐饮企业市场准入管理中各项专业知识和工作内容的内在联系和客观规律,为餐饮企业的投资人和管理人员提供了清晰的思路 and 理论依据。全书各章节和各专题的论述十分重视理论观点的创新性和实际操作的紧密结合,如优良创意和目标确定,餐厅选址和可行性研究的区位市场和点位市场,租赁经营的房产运作,餐饮企业的店名设计、形象设计和营销亮点打造,核心团队缔造和人员配备与招聘管理等都有不少创新的原理、概念、原则和方法,充分体现了与实际操作的紧密结合。所以,本书是以有志于投资餐饮行业和企业经营管理的高中层职业经理为读者对象的一部创新性著作。

3. 力求总结正反两方面的经验教育,将市场定位准确、资金投入合理并成功打入市场作为全书研究餐饮市场准入管理的最高宗旨和指导原则

餐饮企业市场准入管理的目的是要用合理的资金投入打造出市场定位准确、等级规模适当、环境美观幽雅、人员制度健全、管理科学合理、能够成功打入市场的现代餐厅、酒楼、饭庄。但在实际工作中,达成这一目标是一个十分复杂的过程,不少投资人因为没有理论指导而盲目投资、盲目建设,从而导致资金投入过大、企业先天不足、市场定位不准,难以成功打入市场。为此,本书站在餐饮企业投资人和投资主体的角度,以规划建设、装修改造、开业筹划、成功进入餐饮市场的酒楼、饭庄等企业的先进经验为基础,始终贯彻市场定位准确、资金投入合理、成功打入市场的指导原则,广泛吸收餐饮企业市场准入管理中正反两方面的经验教训来安排全书内容。全书每章每节都用案例来引入专题内容,逐一探讨餐饮企业市场准入管理中的各种理论方法和技术,从而为餐饮企业的投资人和开业策划的管理人员提供所需的各种专业知识和管理方法与技术,较好地为餐饮企业的职业经理人员筹划创建餐饮企业,并成功进入市场提供了科学的专业指导。

目前,以餐饮企业职业经理为读者对象,以市场准入管理为内容的餐饮管理专业书籍和教材极少。本书虽然在学科体系和章节内容的科学性、条理性、市场准入管理方法和技术的运用等方面做了一些有益的探讨,但由于作者水平有限,时间紧迫,缺点、错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。本书案例主要根据作者和编委会成员的亲身实践和调查资料编写,除在案例中注明出处外,案例内容和企业名称若有雷同或重名,纯属偶然,特此声明。本书由北京联合大学旅游学院旅游管理专业资深教授蔡万坤根据长期从事饭店和餐饮管理教学,亲自参与十多家酒楼、饭庄前期策划、可行性研究的经验和大量调研资料,编写出提纲,征求多方意见。然后,按照《21世纪餐饮企业职业经理人和旅游院校餐饮专业系列教材》整体结构的要求编写。参与本书提纲研究、前期准备的还有郝四平、靳星、刘胜玉、刘宝民、石美玉、蔡华莹等同志,其中郝四平编写了第九章第一节,在此一并表示感谢。

编者

2006年3月

目 录

第一章 优良创意和目标确定

——餐饮企业市场准入的前提和基础	1
第一节 餐饮企业市场准入管理的特点、任务和重要作用	2
案例 天宏大酒楼投资人的苦恼	2
第二节 餐饮企业市场准入的规划创意	9
案例 一家开业只有三个月的酒楼为什么急于转让	9
第三节 餐饮企业市场准入的目标和工作要领	16
案例 成功打入市场的天兴居饭庄的开业策划	16

第二章 选好风水宝地

——抢占餐饮企业市场准入的先机	25
第一节 餐饮企业的选址原则及其影响因素	26
案例 餐厅选址——几家欢乐几家愁	26
第二节 餐饮企业选址的工作步骤	34
案例 肯德基打进北京市场的区位分析	34
第三节 不同餐饮企业选址的操作要点	43
案例 不拘一格的餐厅选址要点与标准	43

第三章 做好可行性研究和规划建设

——打造餐饮企业市场准入的硬件设施	51
第一节 餐饮企业市场准入的可行性研究	52
案例 一家草率建成的风味酒楼	52
第二节 餐饮企业市场准入的建设工程设计	70
案例 这家大酒楼有点先天不足	70
第三节 餐饮企业市场准入的工程建设管理	79
案例 返修给这家餐馆带来了营业损失	79

第四章 搞好租赁经营的房产运作与装修美化

——创造餐饮企业市场准入的优良就餐环境 89

第一节 租赁经营餐饮企业的房产运作 90

案例 开业赢得客如云的一家“二手货”餐厅 90

第二节 租赁经营的餐饮企业的装修改造设计 98

案例 三垮大酒楼成功的装修改造设计 98

第三节 租赁经营的餐饮企业的装修改造管理 106

案例 一家麻烦不断的酒楼“优质”装修工程 106

第五章 筹措和用好每一笔资金

——餐饮企业市场准入的资金管理 111

第一节 餐饮企业市场准入的资金预算管理 112

案例 缺少预算的资金窟窿给餐厅带来了经济损失 112

第二节 餐饮企业市场准入的资金筹措管理 119

案例 贻误战机的资金筹措使刘董事长丧失了大好商机 119

第三节 餐饮企业市场准入的资金使用管理 129

案例 精心组织开业采购招标,降低了企业开办费用支出 129

第六章 要想成其事,必先利其器

——餐饮企业市场准入的设备用品配置管理 133

第一节 餐饮企业市场准入的设备配置管理 134

案例 这家饭店的餐厅桌椅为什么不符合顾客的消费要求 134

第二节 餐饮企业市场准入的物资用品配备管理 145

案例 丽雅大酒楼开业准备的物品采购备忘录 145

第三节 餐厅开业时设备用品配置管理中的问题与预防 152

案例 这家酒楼开业时购入的设备物品费用为什么这么高 152

第七章 打造先入为主的市场形象和声誉

——餐饮企业市场准入的营销形象策划 159

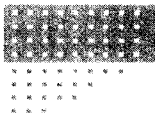
第一节 餐饮企业市场准入的店名设计 160

案例 餐饮企业店名设计面面观 160

第二节 餐饮企业市场准入的形象设计 166

案例 一家四星级大酒楼总经理谈企业形象建设 166

第三节 餐饮企业市场准入的营销策划 176



案例 聚香阁大酒楼进入市场后所面临的困境·····	176
第四节 餐饮企业市场准入的营销亮点打造·····	182
案例 山村风情的营销亮点赢得宾客如云·····	182
第八章 缔造企业市场竞争的核心能力	
——餐饮企业市场准入的团队组建·····	191
第一节 餐饮企业市场准入的核心团队缔造·····	192
案例 两支部队生死较量给企业管理带来的启示·····	192
第二节 餐饮企业市场准入的人员配备管理·····	203
案例 广兴大酒楼开业人员配备管理的得与失·····	203
第三节 餐饮企业市场准入的人员招聘管理·····	213
案例 一次比较成功的厨房人员招聘是这样组织的·····	213
第九章 备好扬帆远航的帆与桨	
——餐饮企业市场准入的开业准备管理·····	231
第一节 餐饮企业市场准入的工商注册登记·····	232
案例 企业注册登记需要提供的注册资本证明材料·····	232
第二节 餐饮企业开业前市场准入的管理制度准备·····	239
案例 一家大型饭庄的领导管理制度内容摘录·····	239
第三节 餐饮企业开业前市场准入的餐厅菜单设计·····	249
案例 将开业菜单当做招揽顾客利器的蜀鑫大酒楼·····	249
第四节 餐饮企业开业前市场准入的菜单定价·····	259
案例 聚雅阁餐厅开业的菜单定价策略运用·····	259
第五节 餐饮企业市场准入的开业培训管理·····	269
案例 一次成功的、鼓舞人心的酒楼开业培训动员会·····	269
第十章 搏击风浪任我行	
——餐饮企业的开张营业与市场进退管理·····	281
第一节 餐饮企业的开张营业管理·····	282
案例 一家开张营业热闹了三天的中档餐馆·····	282
第二节 餐饮企业的正常营业管理·····	289
案例 三只钟表的寓言故事给我们带来的启示·····	289
第三节 餐饮企业的市场退出管理·····	294
案例 这家大酒楼为什么退出了餐饮市场·····	294
主要参考书目 ·····	302



第一章 优良创意和目标确定 ——餐饮企业市场准入的前提和基础

1