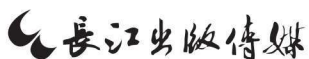


学一点 再创业 餐饮新模式

刘丹 著



湖北科学技术出版社
Hubei Science & Technology Press

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮新模式 / 刘丹著 . — 武汉 : 湖北科学技术出版社 ,
2016.6

(学一点再创业)

ISBN 978-7-5352-8502-7

I . ①餐… II . ①刘… III . ①饮食业 - 商业模式 - 研究
IV . ① F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 058552 号

责任编辑: 许可

封面设计: 冯建华

出版发行: 湖北科学技术出版社

电 话: 027-87679468

地 址: 武汉市雄楚大街 268 号

邮 编: 430070

(湖北出版文化城 B 座 13-14 层)

网 址: <http://www.hbstp.com.cn>

印 刷: 北京玥实印刷有限公司

邮政编码: 101300

787mm × 1092mm 1/16

13.25 印张

162 千字

2016 年 6 月第 1 版

2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

本书如有印装问题可找本社市场部更换

前言

吃货越来越多，微信朋友圈里晒美食、晒餐厅已经泛滥成灾。相比过去，人们会更多地选择外出就餐，但是市场旺盛和企业盈利却是两个概念。

身陷泥潭的湘鄂情自不必多说，俏江南的日子也不好过，连百年老店全聚德的成长也不尽如人意。大店生意不好做，小店餐饮也是硝烟弥漫。随着水电、房租、人力等成本的不断增加，餐饮业的利润空间被越挤越窄，一波餐饮业大洗牌正在席卷全国。2014年，号称“宇宙中心”的北京五道口餐饮商户有486家关门大吉，倒闭率高达11%。上海人民广场餐饮倒闭率为14%，广州北京路餐饮倒闭率为13%。

旧的餐厅倒下，新的饭馆诞生。洗牌只是一部分人的噩梦，于另一部分人来说则是机遇。作为最传统、最古老的行业，餐饮业从业者们纷纷使出了浑身解数，不断开创出全新的商业模式，完成传统服务业向现代服务业的转型升级。一

时之间，餐饮O2O、大数据、互联网餐饮等新型词汇充斥在行业内。

“企业之间的竞争，不再只是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”彼得·德鲁克在研究企业管理之后得出了这一结论。所谓商业模式，指的是“为了实现企业价值最大化而构建的为利益相关者长期盈利服务的交易结构”。其实质是商业规律在经营中的应用。

“商业模式”一词最早出现在20世纪50年代的美国，在20世纪90年代被发达国家广泛运用于企业经营中。近年来，我国工商界对于商业模式愈来愈重视，餐饮业也不例外。

2014年全国餐饮收入将近2.8万亿元，同比增长9.7%，终止了连续3年增速下滑的颓势。2015年，餐饮业全面复苏，呈现出蓬勃的发展态势。2016年，商业模式大战在餐饮业火爆上演。

“学我者生，似我者死”是国画大师齐白石的名言。在艺术上照抄别人东西是没有出路的，在创业上也是如此。本书将为读者全方位立体式阐述当前餐饮业最流行的几种商业模式，并辅以经典案例，希望餐饮从业者们能举一反三，升级、改造出适合自身的最佳商业模式。

第1章 复盘：餐饮企业的商业模式与经营智慧

模式的真相：你的企业为何步入困境 / / 003

精准定位：满足用户的真实需求 / / 010

模式设计：遵循成功的内在逻辑 / / 014

第2章 “互联网+”模式：餐饮企业面临的机遇与挑战

小厨小菜：乘着互联网的翅膀 / / 021

叫个鸭子：话题营销迅速崛起 / / 025

伏牛堂：开创以餐馆为流量入口的餐饮模式 / / 028

韩月餐厅：靠广告盈利的免费餐厅 / / 033

川鱼婆：打造互联网智能餐厅 / / 037

第3章 品牌模式：优质的品牌比美味更吸引人

海底捞：以服务创品牌 / / 045

东来顺：从运营品牌到投资品牌 / / 050

真功夫：打造中式快餐第一品牌 / / 054

全聚德：老品牌的新时尚 / / 059

第4章 特色模式：汗水 + 创意，找到舌尖上的蓝海

大董烤鸭：知味难逢，主打中国意境菜 / / 067

眉州东坡：一个单品如何走遍全球 / / 071

汉食坊：营养滋补，重塑汉文化 / / 076

主席楼：高级餐厅的私人定制 / / 080

第5章 规模模式：赢家通吃，规模永远是最重要的一环

呷哺呷哺：一人一锅一城，打造快火锅之王 / / 087

沙县小吃：遍地开花，称霸街边餐饮市场 / / 092

外婆家：我们为什么要打造一堆“副牌” / / 096

黄焖鸡米饭：一把火还是一阵风 / / 100

第6章 主题模式：让懂你的人爱上你

北京8号学苑：专属80后的主题餐厅 / / 107

芭迪熊：寓教于乐的餐厅教育 / / 111

红色经典主题餐厅：追忆激情燃烧的岁月 / / 115

一碗面：吃面永不收费的公益主题餐厅 / / 119

第7章 跨界模式：打破边界，是借势也是融合

新辣道梭边鱼：看小时代电影，吃小时代火锅 / / 127

南小馆：替小南国走青春STYLE / / 131

A公司：跨界P2P却成了反面教材 / / 135

第8章 大数据模式：助力餐饮企业精细化管理

王品：240万客户大数据如何玩转餐饮 / / 143

金百万：借大数据实现逆势扩张 / / 147

一茶一坐：玩转150万名会员的终极秘密 / / 152

五味：数据运营，用互联网管理餐厅 / / 155

第9章 平台模式：打造多方共赢的生态圈

饿了么：转战APP，领跑餐饮外卖市场 / / 163

豆果美食：发力电商，将平台变现 / / 167

大众点评：从点评到外卖，掌控餐饮后端管理软件 / / 171

吃货帮：连接吃货与商家的餐饮O2O平台 / / 175

第10章 模式再造：餐饮企业能否赢得下一个10年

新生态：10年，可以毁灭一种业态，也足以成就一种生态 / / 183

新常态：餐饮两极分化，商业模式决定发展走向 / / 187

新数据：消费群迁移，大数据助力精准出招 / / 191

新起点：颠覆传统玩法，餐饮业登上资本快车 / / 195

新势力：外行跨界闯入，互联网餐饮才刚刚开始 / / 199

第1章

复盘： 餐饮企业的商业模式与经营智慧

作为一种古老的行业，餐饮业已经有数千年的历史。传统的餐饮企业主，大多停留在业务层面上，简单地说就是如何提升营业额，对市场信息、用户需求、业务流程、品牌营销、竞争对手等情况都缺乏深入的分析。这种传统经营模式的餐饮店，已经很难立足于今日波涛汹涌的商业大潮中了。

企业要想在激烈的市场竞争中拔得头筹，单靠技术、人力、管理等旧有的竞争因素已经不能形成核心竞争力，商业模式的竞争成了企业间最高形式的竞争。作为传统行业的典型代表，餐饮企业若不能自我革命，更新、进化商业模式，就会被同行所革命。

模式的真相：你的企业为何步入困境

企业步入困境，最直观的原因是不赚钱。

企业不赚钱，原因似乎有很多：大环境不好，地段不佳，资金不足……如此这些，貌似有理，实则不然。同样的大环境，同样的地段，乃至更少的资金，也有人赚钱。之所以有赚有亏，归根究底的原因是商业模式不同。赚钱的企业是因为其具有产生稳定的、较高的、长期的利润的商业模式。

基因不对，努力白费

现在我问你：你的餐厅实现盈利靠的是什么？

不少老板或管理者会认为，是餐厅通过组织员工生产菜品以及服务，销售给顾客从而实现盈利。其实这只不过是初级形态的现代商业表现形式，是路边店式的商业模式。

巴黎商学院在教授商学时，有一条重要的黄金法则：经商最重要的不是资金，不是人才，而是模式（见图 1-1）。

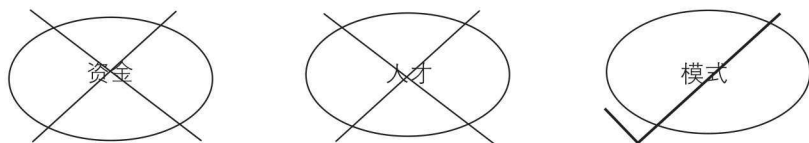


图 1-1 经商最重要的是什么

通俗地讲，企业商业模式就是企业赚钱的法子，通过怎样的方法来赚钱。同样的生意，有不同赚钱方法。方法选对了，赚钱很容易；反之，赚钱很艰难。

去北京旅游，大栅栏是必去之地。大栅栏地处老北京的中心地段，是南中轴线的一个重要组成部分，位于天安门广场以南，前门大街西侧，从东口至西口全长 275 米。自 1420 年（明朝永乐十八年）以来，经过 500 多年的发展，成为了店铺林立的商业街。

大栅栏是老字号的扎堆之地，光是与餐饮相关的就有六必居酱菜、张一元文记茶庄、厚德福饭庄、全聚德等。其中，一家国营面馆尤其另类：“周围的店铺都是新装修的，只有这家多少年没变过。”

位于大栅栏粮食店街 55 号的“国营新成削面馆”，斑驳的牌匾已经历了 60 多年风雨。20 世纪 70 年代，这里曾是前门大街仅有的三家国营饭馆之一，生意一度非常红火。改革开放后，由个人承包下来，自主经营自负盈亏。如今，附近的老字号接连关闭，新店开了几茬。新成削面馆终因租用合同到期，支付不起租金而在 2015 年 3 月底关门停业。

撩开绿色的厚门帘进屋，一个 70 年代的“国营”老店重现眼前。白墙下绿色的墙围子，墙上红笔写在黄纸上的菜单，用杯称论两卖的二锅头，柜台上沾满油污的大算盘……

结账时，店里跑堂的张大婶把钱扔进一个遍布划痕的铁盒，从里面扒拉出零钱找零。“这钱盒也有 60 多年历史了。”张大婶说。

国营新成削面馆最初是以削面出名的，后来主要经营面食、饺子，还有家常炒菜，人均价格十几元。来面馆的多是熟客，有菜单也不需要看。经常客人来了找地方一坐，直接来碗炖肉刀削面，来几个爱吃的家常菜。跑堂的张大婶介绍，多数人来这就吃一碗面配上一瓶北冰洋，十几块的生

意赚不了什么钱，一年 60 万元的房租也交不起了。

表面上看，是高房租压垮了新成削面馆，但透过现象看本质，其倒闭的原因是商业模式出了大问题：一成不变的菜单，来的全是街坊熟客，十几元的客单价，再价廉物美也支撑不住寸土寸金的店铺租金。

身处黄金旅游景点，来的都是老街坊，本身就是不正常。客户定位在不差钱的游客身上，才是经营之道。先定好位，再围绕游客的需求，从产品到营销都精心设计、细致打磨，以求达到最佳状态。这个过程，就是商业模式再造。事实上，当今很多的百年老店之所以凋零，根子就在商业模式的落后。

2005 年 3 月，一种土家风味的烧饼在武汉卖得非常火爆，上海新道餐饮管理有限公司的老板耿德武从中看到了商机，在第一时间将这种烧饼引进上海，并根据上海人的口味进行了改良，“土家烧饼大王”由此诞生。该品牌以连锁加盟的形式在上海一炮打响，以平均每天四五家的加盟速度迅速蔓延，一次性收取加盟费 2.8 万元，包括技术转移费用、人员培训费、商圈及店址评估、门店装修设计等。

在 2005 年下半年与 2006 年上半年，“土家烧饼”加盟热红遍全中国，街头巷尾各个以“土家”为招牌前缀的烧饼店纷纷登场，每一个店前都排着或长或短的队。但好景不长，仿佛一股旋风，到 2006 年下半年，这些加盟店纷纷挂出了门面转让的通告。次年，土家烧饼在北上广几乎销声匿迹。

问题出在哪里呢？

——模式。上海新道走特许连锁加盟的扩张模式，但又“连而不锁”。

从土家烧饼的连锁经营过程来看，加盟的门槛设置过低，授权过滥，光是注重加盟数量上的扩张，而缺少质量上的提升，难免使加盟店泥沙俱下、鱼龙混杂，导致无序竞争。当市面上呈现几十个打着“土家”旗号的烧饼店，淘宝上30元就能买到所谓的土家烧饼秘方时，这个市场被彻底玩坏了。

简单粗暴地收取加盟费来盈利的商业模式，注定走不远。就特许加盟连锁而言，授权方要做的工作很多，比如加盟经营管理体系的建立、一个街区最合理的网点应该是多少、如何有效地管控加盟商、如何指导加盟方的开店和经营、如何使加盟方与消费者的沟通更加有效、做什么样的公关活动才能够与消费者拉近距离、如何与竞争对手进行区隔，等等。

小蜥蜴不可能成长为大鳄鱼，只有小鳄鱼才能够成长为大鳄鱼。这是由其基因决定的。而企业的基因就是商业模式，模式不对，努力白费。值得庆幸的是：不同于生物界先天注定的基因，商业模式的基因可以后天设计。

现代餐饮企业之间的竞争已经演化为商业模式的竞争，无论是具有浓郁互联网特色的新型餐饮企业，还是拥有百年发展历史的古董级餐饮企业，想要在激烈的市场竞争中生存下去，就必须不断探索新的商业模式，这是餐饮企业发展的必经之路。

餐饮商业模式的变化与升级

为什么餐饮企业总是做不大？为什么以前的方法不灵了？为什么规模上去了，利润却不能同步上升？这是令中国很多餐饮从业者无比苦恼的问题。

餐饮店创立的前三五年，如果发展比较良性，商业模式就会比较成熟，主要客户群也有了一定的稳定性。接下来，就进入了高成长期，在这个时

期，餐饮店规模的扩张一定要与财务能力特别匹配，正是由于这个问题处理得不好，许多企业的成长速度开始放缓。

这时，设计、改进企业的商业模式成为新的突破点。我们知道，好的商业模式是“一次创意，长久收益”。但“长久”不是“永久”，市场在变、技术在变，当老一套商业模式已经不再适应新的市场时，变是唯一不变的法宝。

2009年，重庆的陈星宇带着自己10万元的退伍费开始街头创业：卖盒饭、做烧烤……屡败屡战，几年下来，退伍费被折腾得所剩无几。所有人都劝他放弃餐饮，说他“性格太直”“没有经验”，不适合做餐饮。

反对的声音听起来似乎都很有道理，但陈星宇仍不甘心。2011年，他顶着压力，用最后的积蓄在江北区开了一家小馆子。店面入口很小，挤在一堆大排档里毫不起眼，因此生意一度清淡得很，一天也就三四百元的营收。

眼看退伍费就要折腾光了，陈星宇想了很多办法试图扭转败局。街头发传单、做车载广告什么的，1年过去，并没有收到多大的效果。

改变发生在2013年4月，店里一位老顾客说想吃番茄味的炒丝瓜，陈星宇硬是让厨子将这道菜给做了出来，顾客吃了后相当满意，当即发了微信朋友圈。第二天，就有好几个人特意登门要吃“番茄炒丝瓜”。这样一传十、十传百，这道搞怪的菜品让馆子的生意红火了3个月。

陈星宇见识了微信的威力，以及爆款的能量。于是，他相继研发出了无刺鲫鱼、烤羊、烤鸡等一系列特色菜，并通过打折让顾客扫码关注。随着微信号的粉丝的增加，餐馆的生意逐步好转，高峰期月营收超过15万元。现在，他开了4家分店。

据《重庆商报》报道，陈星宇是这样玩微信的——

“要和顾客玩起来，公众号不行，没人看，还要靠私号，但私号也讲究人格化。”陈星宇的第一招就是讲故事，写段子。他善于利用自嘲来逗顾

客开心，每天段子不超过3条，绝对不打硬广，有时候他还像顾客一样去批评某道菜不好吃，将私号人格化。

“除了吹垮垮（意为摆龙门阵、吹牛），这个私号还喜欢打游戏，所以独乐乐不如众乐乐。”2014年夏天，陈星宇邀约微信好友玩手游“雷霆战警”、打飞机竞赛，每周公布一次战果，超过他的前40名送花生一份，前三名免费送菜品。游戏一推出，天天都有人加好友私聊：老板，我今天第几名？

另外，店里每出一道新菜品，陈星宇会在微信上发布征集菜名。名字被选用的，素菜可在店里终生免费，荤菜则享受高额折扣。被选中菜名的顾客钟宇蛟就获得了一道素菜的终生免吃权：“吃了一个夏天现在都吃够了，不过关键是好耍！”

在线下，他将菜单做成答题卷：选择题是12道固定主打菜，顾客只需选菜画钩；简答题为配菜，顾客可根据店内黑板上每天提供的机动食材，随意搭配。答题卷上，老板友情备注：认真填写，可用拼音替代。

“很多顾客看了菜单都会拍上微信传播。”陈星宇说，因为依靠微信订单，店里几乎不需要跑堂，陈星宇顺势推出实体店店魂，在墙上两排歪歪扭扭的手书：论江湖，粗乱杂，请随意，莫客气，自己动，丰衣足——钓龙无刺鲫鱼宣。为了鼓励这种自助服务，陈星宇会送每位顾客酸角汁一瓶，相当于把节约的人力成本变成赠品。

时代的变化可以说令人眼花缭乱，变是这个时代唯一不变的主题。风靡全球的洋快餐麦当劳的菜单上，在2013年5月开始出现米饭类食品：烤汁牛肉麦趣饭和秘制鸡腿麦趣饭。另一家本土的餐饮连锁企业眉州东坡酒店，也在两年前相继启动400热线电话、网上点餐、APP手机客户端。

传统的餐饮业，应该在继承的基础上，以创新的理念、创新的技术、创新的制度，走出一条新路子。就像陈星宇一样，以变应变，在变化中升级自己的商业模式。

如图 1-2 所示，餐饮业商业模式的变化与升级，主要表现在理念、技术、制度 3 个层面：理念层面，粗放发展模式下形成的经营方式和思维方式趋于僵化，从而陷入固步自封状态；技术层面，传统产业经过长足发展，生产技术较为成熟，具有明显规模经济效应，在短期利益驱使下不愿意放弃；制度层面，传统经营方式经过积累沉淀形成制度，制约产业和经济发展，导致产业升级的活力和动力不足。

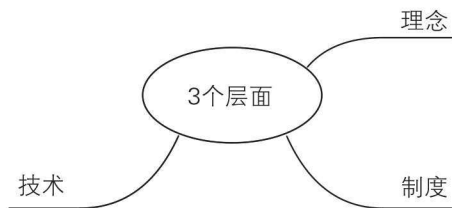


图 1-2 餐饮业商业模式变化与升级的 3 个层面

餐饮公开课

1. 模式不对，努力白费，当前餐饮企业亟须打破路径依赖，加快传统模式的转型升级。
2. 餐饮模式的变化与升级，主要表现在理念、技术、制度三个层面。

精准定位：满足用户的真实需求

满足消费者的就餐需求，已经不再是餐饮业唯一的目标，人们赋予了餐饮更多的内涵。消费者多样化的服务需求开始倒逼传统餐饮转型升级，餐饮企业正面临着巨大的机遇与严峻的挑战。今天的餐饮业该如何完成颠覆、创新与重构？什么样的商业模式才能助推餐饮业大发展？这些问题日渐成为餐饮企业发展的关键所在。

雕爷牛腩的定位高招

任何一个成功的商业模式，都要建立在满足消费需求的基础之上。而任何一家企业都不可能满足所有的消费者，只能满足特定的部分消费需求。特别是餐饮行业，所谓众口难调，一家餐厅只能取悦一部分人，该满足哪一部分的消费者就是定位所要做的功课。

通俗地说，定位就是跑马圈地，就是在众多的消费者当中，以及消费者的多层次消费需求中，锁定企业要为之服务的人群，以及确定如何满足其需求层次的决策。那么，谁才是企业的消费者？

雕爷牛腩创办者叫孟醒，互联网名人，网名雕爷，是淘宝最大的精油品牌阿芙的创始人，阿芙精油在淘宝上占有很高的市场份额。作为一个毫无餐饮行业经验的外行，雕爷牛腩开业仅两个月就实现了所在商场餐厅单位平效^[1]第一名。而且，仅凭两家店，雕爷牛腩就已获投资 6000 万元，风投给出的估值高达 4 亿元。

[1] 平效，又称“坪效”，即单位面积上产生的销售额。