

飲食業經營策略

——餐飲行業促銷法門

香港飲食業研究中心編著



學豐出版社出版

飲食美觀

香港飲食業研究中心編著

662935

香港飲食業研究中心編著



90055143

學豐出版社出版

書 名 飲食業經營策略
編 著 香港飲食業研究中心
出 版 學豐出版社
香港利源東街金華商業大廈8樓
發 行 長城圖書貿易公司
觀塘開源道開聯工業中心A座14樓20室
電話：3-445031 3-447433
印 刷 彩虹印刷廠
荃灣彩虹工業大廈10樓F

版權所有※翻印必究

紀念方樹泉先生
香港方樹福堂敬贈

• 3 • 序 言

● 外食產業的基礎重組 ●

序林子寬先生的新書《餐飲店經營促銷法》

方樹福

麥當勞餐飲連鎖店進入台灣市場不久，它的旋風式成功立刻引發了很多討論。有一組批評者認為，麥當勞的成功「適足以反映國人一窩蜂的盲目心理，以及一貫媚外崇洋的作風」。

這個極端負面的批評曾引起我的興趣，想進一步追問：「麥當勞事件究竟是一種流行？還是一個趨勢？」

如果它是一種「流行」(fashion or fad)，它是一窩蜂式的發生，然後很快地褪色，很快地被更新鮮、更新奇的事物取代；但如果它是一個「趨勢」(trend)，那就意味著它的崛起有著堅實的社會基礎，可能不易動搖，也還有餘地可以繼續成長。

尋找問題的解答，我們可能要回到「外食的基础」的起點上。

外食，外食，為什麼不在家吃飯，要往外進食呢？

就可觀察的事實來看，外食市場顯然是建立在三種基礎之上：第一個基礎是「應酬」。基於應酬之需要（如婚喪喜慶、商業會談等），我們尋求一種更複雜的服務機能、更形式化的場所、更豐富的飲食選擇，這時候，我們需要外食。第二個基礎是「美食」。基於享受美食的需要，我們四處尋求任何能夠提供獨特飲食的場所，這種美食是家庭無法完成的。第三個基礎才是「解決問題」。當家庭中成員無法在家庭進食時，他必須以外食解決民生問題。

為什麼家庭成員無法在家進食？可能因為地理上的理由，他工作、求學不得不離家上班、上學，不易返家就食；可能因為社會性的理由，家庭結構在改變，有很多一人家庭的出現，其成員不易自力救濟；可能因為女性的理由，母親或者太太也就業了，家中失去主中饋的專業人才。不論原因為何，家庭成員都必須相當比例在外進食以解決問題。

從過去十年來的台灣看，這三個基礎的比例明顯地在變動。基於「應酬」、「美食」理由的外食市場固然也因經濟繁榮而成長，畢竟不如第三個理由的市場成長迅速。（社會結構改變時，其動員力是驚人的。）

屬於第三理由的外食市場會有什麼特徵？第一，因為是一個人經常性的在外進食，不像應酬，他希望「簡單」，沒有餐桌瑣儀（table manner）；第二，因為他是不斷地要往外進食，不像美食，他希望「乾淨」。（林子寬先生在書中就認為，「乾淨」Cleanliness是現代餐飲的新

「商品」。)第三，因為他長期地在外進食，不像應酬或美食，他希望「價廉」，以期負擔減輕。這三個特徵，如果我們仔細分析，不正是西方速食業的擅長嗎？如果近年來的台灣，成長的僅是基於應酬、美食理由的外食市場，西式速食或許不易取得一席之地；而如果「解決問題」的外食市場高度成長，在中式速食尚未掌握其特質以前，西式速食繼續在這一領域大展身手仍然是確定的。

回到麥當勞的問題，答案就出來了：「麥當勞旋風可能是一種流行，但麥當勞所代表的西式速食精神卻是一個趨勢。」

外食產業在台灣一年有一千億台幣以上的市場，其規模自然是驚人的。外食產業又是一個容許創意、容許自由進入、容許大小資本、容許服務精神等開拓的大好領域。在未來的各種台灣產業裡，外食產業仍然是最多人試圖創業、經營、投入的熱門服務業。

在外食產業的基礎重組時刻（訊息已經透露在麥當勞旋風裡了），我的朋友林子寬先生出版他的新書《餐飲店經營促銷法》，把餐飲店的規劃、管理、設備、促銷、及基本精神做成HOW-TO式的手冊解說，這可能是同類型讀物最踏實、詳盡的一種，我覺得此書之出，來得正是時候。

前言

林子寬

不論是生產事業或服務事業，片面決定商品的時代已成過去。任何行業都必須順應市場趨向，管理者尤須走入營業現場和消費者接觸，特別是餐飲業更需要業者與消費者之間的交流溝通，瞭解顧客為什麼上門？顧客滿意的是什麼？不滿意的是什麼？筆者就是站在顧客的立場編撰本書，替經營者搜集消費者的心聲，提供業者瞭解經營者應當做些什麼事？提供什麼商品？及提供什麼服務等。

如所週知，餐飲業是服務業的一種。但一般業者，却僅將自己的行業侷限在「提供餐飲・設備・環境」的領域中，而不瞭解餐飲業不但是「服務業」更是「交流業」，也就是說：餐飲業應該是製造場所供顧客與顧客接觸；顧客與店接觸的一門生意。

「我們生活中可以沒有朋友，我們生活中也可以沒有書籍，但我們生活中却不能沒有廚子」吃與喝是人與生俱有的需求，因此餐飲店鱗次櫛比，到處林立。但在競爭激烈的外食市場裏，只供應吃與喝是無法生存下去的。今日的消費者在追求新的需求、新的希望，換句話說，人類已經

走上迎接表現的時代了。

現代消費者對餐飲店的期望是什麼？根據筆者多方面的調查，可歸納下列四點：

- (1) 美味可口的餐點
- (2) 輕鬆愉快的氣氛
- (3) 親切週到的服務
- (4) 擺脫日常的俗套

以上除了第一點，其他三項均不屬於餐飲業的直接範圍，面臨消費者這樣的大轉變，業者非得好好經營不可，督促自己謀求提高經營效率、貫徹對成本的認識，力求在這潛力雄厚的餐飲市場，繼外食產業爆炸性成長的步伐之後，走出康莊大道。

為了使業者能經營得輕鬆而愉快，本書引介美國、日本及國內餐飲業專家的實務經驗，深入淺出地將餐飲店的基本規劃、吸引顧客的竅門、招徠顧客的企劃與宣傳、及未來的促銷方向，針對各種實際情形，做具體性地整理。本書不但滿載各種充實經營的啓示，並且網羅衆多顧客的創意。希望讀者從本書的實務、啓示或創意中，找出自己的創意，策劃戰略，更希望有志於投入這一行的業者讀完本書後，也能搖身一變成為餐飲經營專家。

本書編撰期間，承蒙來來大飯店業務部經理周武先生指導及詹宏志先生賜序，謹在此申致謝忱。至於本書疏漏之處，尚祈各位先進惠予指正，是幸。

目錄

詹宏志序言…………… 3

作者前言…………… 6

●第一章●餐飲店的基本規劃

1. 地點・商業環境調查

商店經營的哲學…………… 14

配合地段規劃店面…………… 16

地點的市場調查…………… 18

2. 從業人員的管理

扮演關鍵性角色的服務態度…………… 22

善待員工…………… 25

改變員工的稱呼…………… 26

效法美國的員工管理…………… 28

麥當勞管理制度的啓示…………… 30

技巧性地雇用定時制兼差人員…………… 33

制定基本的員工在職手冊…………… 35

點菜的應對技巧…………… 37

3. 清潔 (Cleanliness) 與設備

現代餐飲業的新商品—Cleanliness	39	配合店面縮小設備擴大空間	48
清潔的規劃與執行	42	設備的採購和淘汰要恰到好處	49
綠化店面的善後清潔	44	善用設備的使用標準規定	51
清新的制服強化形象	46		

4. 成本觀念

合理的控制成本是未來餐飲業的課題	53	間接成本的控制	55
餐飲業的基本成本結構	53	目標營業額的預估	58
直接成本的控制	54		

5. 如何提高勞動生產力

服務人員與廚師的巧妙合作	59	工作時間與工作量的分配	62
毛利÷員工人數 勞動生產力	60	縮短總工作時間的辦法	63
員工有經營理念積極開拓市場	61		

●第二章●吸引顧客的竅門

1. 店號的命名		英文及數目字的命名法	73
命名的要訣	70		

具有號召力的服務名堂..... 74

2. 顧客調查

利用T.C分析調查顧客的結構..... 78

顧客動機的調查..... 83

3. 擁有固定顧客

固定顧客的作業從顧客名簿開始..... 92

如何掌握新顧客並使之固定化..... 94

4. 交流溝通的魅力

提供顧客空間功能..... 97

具有社交功能的餐飲店..... 100

老闆的個性是招牌..... 102

提供女性聊天休閒的餐飲店..... 103

一樣的設備不一樣的感受..... 76

以顧客心理檢討店務..... 85

反映顧客心聲的調查..... 89

顧客會員制的建立..... 95

為不飲酒的人提供休閒的好去處..... 105

迎合年輕人口味的餐飲店..... 106

「洗手間文化」的傳播..... 109

第三章 • 招徠顧客的企劃與宣傳

1. 廣告宣傳

餐飲店外觀是最佳廣告媒體..... 112

自製POP廣告..... 121

有效運用DM..... 125

街頭宣傳單的利用訣竅..... 127

●第四章●餐飲店未來的促銷方向

1. 與其他餐飲店差別化	
觀摩經營成功的餐飲店	171
向大規模的餐飲店學習	170

小型餐飲店特有的服務創意	175
仿效歐美餐飲店建立自己的創意	176

徹底研究地方性媒體	128
運用報紙夾帶廣告宣傳單	129
報紙夾帶廣告宣傳單的契機	130
2. 舉辦活動・贈送禮品	
餐飲店舉辦活動的類型	140
舉辦活動的要訣	142
餐飲店的贈品活動	146
3. 商品企劃	
餐飲業步入專門化經營	155
從超級市場的促銷中學學習誘導顧客追加	
點餐的方法	157
午餐時間的經營要領	160
如何取決適當的商品組合	162
新商品的推出戰略	163
兒童餐的經營促銷法	165
新奇的菜單花招	167
贈品的溝通作用	148
提高贈品價值的贈送管道	152
捕捉流動顧客的交通廣告	132
免收費的「消息稿」廣告	134
餐飲店登上「消息稿」的捷徑	137

2. 特殊效果的新表現

訴諸於五感的新表現……………179

以樂趣為前提滿足顧客心理……………180

就地取材製造特殊效果……………180

3. 新創意

向獨特的菜餚挑戰……………183

有特色的餐具能增進餐飲香味……………184

促銷的生力軍—Fitness

(健康飲食)……………187

4. 促銷活動

餐飲業的促銷要訣……………190

反敗為勝的促銷訣竅……………193

5. 餐飲業促銷創意專輯

店面設計創意專輯……………197

商品設計創意專輯……………202

舉辦活動創意專輯……………204

各種優待辦法創意專輯……………208

宣傳創意專輯……………212

員工創意專輯……………212

其他創意……………213

6. 能掌握時間就能掌握市場

抓住被別人忽略的時間帶……………215

講求速度效率爭取市場……………216

以新觀點開展時間行銷……………217

7. 今後校區餐飲店的經營方向

校區餐飲店面臨的課題……………220

校園餐飲店的概念與歐美先例……………221

對規劃校區餐飲店的建議……………223

日本京都大學吉田學生餐廳實例……………226

●第一章 餐飲店的基本規劃





1. 地點・商業環境調查

商店經營的哲學

根據調查顯示，餐飲店經營失敗的比率高達六〇%，這表示在五家店中註定有三家將面臨關門大吉的命運。

真抱歉！一開頭就說喪氣的話。不過，筆者覺得多數人對經營餐飲店懷著過度的美夢，一般人總認為：經濟蕭條，百業淒寂之際，餐飲業依然可以財源滾滾；而在景氣好轉百業復甦之時，餐飲業如魚得水，日進斗金。於是「改行開餐館」便成為各行各業普遍的轉業口號。

事實上，懷著這種心情貿然參與餐飲行業的人為數不少。六〇%的經營失敗指數正說明：脫離領薪階級，經營餐飲店，結果因失敗又重回薪水生活的人何其多！

餐飲店每年的成長如雨後春筍般的快速；但相對地，因經營不善、負債累累而轉讓出去的餐飲店也不少。

你若是不願當輸家，首先就應當考慮是否明確地知道「為什麼要擁有餐飲店或經營餐飲店」

。有些人雄心勃勃，想將來擁有幾家連鎖店；有些人爲了滿足自己的樂趣，在自宅空地開店；更有些人爲了排遣退休後的無聊而開店……。恐怕沒有其他行業像餐飲店有這麼多經營意圖。

業者在餐飲店開業之初，必須預先知道會遭遇下列問題：

第一，工作時間長，除了單純的體力疲勞之外，還加上精神的壓力。

第二，尖峯時段與清淡時段差距太大。這種繁忙時間與閒暇時間的差距，並不僅限於某一特定的日子，幾乎每天、每月都免不了。

「累死了，生意卻沒有什麼賺頭。」新開張餐廳的老闆幾乎都有同樣的牢騷。然而，恕我冒昧的批評，這些不是在開業之前就應該有的心理準備嗎？

開業之前，應當多次觀摩該類型的餐飲店。譬如：咖啡冷飲速食店，其咖啡一杯價錢最貴也不過是八十元。一家擁有二十個座位的店，在最初半年，以每天經營五次翻枱計算，一天可銷售八千元，月計不超過二十五萬元。

這種營業狀況，在夫妻檔經營的小店常常可見。可是，月入二十五萬元，扣除員工薪水、開業資金的分攤償還及採購進貨等費用後，所剩最多也不超過五萬元。千辛萬苦的結果，僅賺得蠅頭小利，實在不值得。

所以如前所述——經營者應該在明確地決定經營目的後才可以開業。其目的，或是完全在獲利，準備擴展連鎖店；或是爲了消遣，並不期望賺大錢；或者是只想賺取全家人餬口的費用罷了。

。這些營業目的，是決定店面規模、地點及營業方式等最主要的因素。換句話說，投資二百五十萬元、預期每月收入二十五萬元的小本經營方式；與投資一千二百萬元、預期每月收入一百二十萬的大規模經營方式，一定有明顯的差異。

當然，不論開業的目的是什麼？最重要的是要滿足顧客的要求，才能維持長久。本書的重點，即是從顧客的觀點，尋求生意興隆的條件。同樣的，也希望經營者能常站在顧客的立場，對店務做一番檢討。

配合地段規劃店面

不管店面裝潢多好、烹調口味多好、服務多周到，如果地點不適當，生意也不可能興隆。

總之，不論是籌劃開店或正在營業中，都必須徹底研究地點問題。其重點在——研究營業地點的特性，配合適當的營業方針。

的確，選擇最有利的地段莫過於商業鬧區。但是，一想到必須付出高額的權利金及房租，究竟是否合算，不禁令人懷疑——熙熙攘攘的鬧街一定是最佳的地點嗎？譬如：位居交通要塞的車站，也有不少生意清淡的餐飲店；商業區，因缺乏停車場而無人光顧的店亦不少。

其問題的癥結在於——餐飲店的老闆是否把握住所在地段的特性。茲將地段的種類及特性分述如下：