

中国第一本餐饮谋略书

餐饮36计

白喜兰 著

餐 饮 三十六计

用其一者 功力倍增

用其二者 业绩倍增

用其三者 大器将成



华龄出版社

1267
B143

餐 饮 36 计

白喜兰 著

華齡出版社

责任编辑:林欣雨

装帧设计:戴三星

图书在版编目(CIP)数据

餐饮36计/白喜兰著. —北京:华龄出版社,2006.11

ISBN 7-80178-231-3

I. 餐... II. 白... III. 餐饮—文化—中国—当代
IV. I267

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第009700号

书 名:餐饮36计

作 者:白喜兰

出版发行:华龄出版社

印 刷:北京忠信诚印刷厂

版 次:2006年11月第1版 2006年11月第1次印刷

开 本:850×1168 1/32 印 张:4

字 数:35千字 印 数:1-2000册

定 价:25.00元

地 址:北京西城区鼓楼西大街41号 邮 编:100009

电 话:84044445 传 真:84039173

目 录

前 言 (1)

三 十 六 计 总 则 (3)

三 十 六 计 之 选 址 计

选 址 大 计 分 析 有 道

第 一 计 抢 占 先 机 立 地 为 王 (13)

第 二 计 慧 眼 独 具 化 腐 朽 为 神 奇 (14)

第 三 计 大 树 底 下 好 乘 凉 (16)

☆ 中 国 第 一 本 餐 饮 谋 略 书 ☆

餐饮36计-----

第 四 计 “平易近人”做邻居 (18)

第 五 计 宁为鸡头 不做凤尾 (19)

三十六计之 出品计

出品大计 个性第一

- ☆
中 第 六 计 地方代表 我最权威 (26)
国 第 七 计 百花齐放 春色满园 (28)
第 一 第 八 计 一枝独秀 舍我其谁 (30)
本 第 九 计 自成一家 别无分号 (31)
餐 第 十 计 专注一事 功到自成 (33)
饮 第 十 一 计 文化第一 出品第二 (34)
谋 第 十 二 计 美其食 必先美其器 (36)
略 第 十 三 计 差异对比 步步为赢 (37)
书 第 十 四 计 糖衣炮弹 皆大欢喜 (39)
☆

第十五计 分类检索 一目了然 (40)

第十六计 推陈出新 彰显活力 (41)

三十六计之 营销计

营销大计 策略是金

第十七计 一折到底 广为传播 (47)

第十八计 小恩小惠 常有常新 (49)

第十九计 知冷知热 嘘寒问暖 (50)

第二十计 普遍关注 重点培养 (52)

第二十一计 鲜明印记 贵在坚持 (53)

第二十二计 环环相扣 欲罢不能 (55)

第二十三计 身外功夫 做足文章 (56)

第二十四计 软文广告 借势突围 (58)

第二十五计 暗箱操作 互惠互利 (59)

☆
中
国
第
一
本
餐
饮
谋
略
书
☆

餐饮36计

第二十六计 小题大做 借题发挥 (60)

三十六计之 服务计

服务大计 细节为重

第二十七计 巧用语言打动人 (68)

第二十八计 视线始终不离客 (70)

第二十九计 贴心服务细琢磨 (71)

第三十计 坦荡做人赢信心 (72)

第三十一计 女客来了多照顾 (74)

三十六计之 管理计

管理大计 执行为上

第三十二计 响鼓用重锤 (80)

第三十三计 润物细无声	(84)
第三十四计 勉强成习惯	(86)
第三十五计 培训天天讲	(88)
第三十六计 末位淘汰制	(90)
案例一：百日计划 扭转乾坤	(93)
案例二：细分市场 有的放矢	(97)
案例三：拒绝阳春白雪 走群众路线	(100)
案例四：广告出新意 营业攀新高	(103)
案例五：湖北美食节 弘扬楚文化	(106)
附 一：谈人力资源管理	(113)
附 二：谈餐饮业的企业文化建设	(120)
附 三：餐厅三级营销	(124)
附 四：餐厅经理人要实现的三个转变	(126)

前 言

本书不是“辞典”式的，从“餐饮的概念”、“餐饮的起源”……等洋洋洒洒数十万言的“餐饮大百科全书”。

本书也不是“手册”式的，从“服务员的操作规范”、“餐厅摆台”、“餐饮管理”……等面面俱到的“餐饮管理操作实务全书”。

本书只是一本餐饮“谋略书”，甚至不是“餐饮谋略大全”，而是针对最为普通，最贴近普通人消费的餐饮业态的相关谋略。

“谋略”分为“选址、出品、营销、服务、管理”五个大类。分别从各个角度阐述“谋略概念”，

点到为止，并不详述“谋略”的操作实务。因为对于一个餐饮从业人员而言，在一个“前提、原则”式的概念提示下完全可以按照自己的理解自由发挥，而并不拘泥于某种固定模式，同时避免了生搬硬套。能给读者一点启示，开拓一些思路就是笔者最大的期望。

本书是笔者从业十年来的全面总结，是使众多餐饮企业走向成功的宝贵经验，当然也难免有疏漏不当之处，还请读者朋友多多批评指正。

白喜兰

2006-10-6

三十六计总则

思路决定出路，出路就是“适销对路”

做任何一个行业或计划做任何一桩生意之前，这句话恐怕都适用。做餐饮更是如此，特别是在餐饮业竞争日益激烈的今天，没有一个清晰的经营思路是万万不可的。

很多人认为开餐馆就是找个门脸，拉一帮厨师就可以干。这也是大街小巷遍布餐馆的原因之一。但是，据不完全统计，大大小小的餐馆仅北京市就达40000多家，而每天关门倒闭的就达数百家。当然，每天新开业的也有数百家，所以餐馆的总数是相对平衡的。为什么会有这么多倒闭的？还有更多并不赚钱苦苦支撑的？虽然每家具体原因不尽相同，

但他们一定有一个共同的原因，那就是投资时没有一个正确、清晰的经营思路。

这个思路概括起来其实很简单，那就是为谁做？——做什么？——怎么做？

为谁做——做给谁呢？针对什么市场？也就是我们所说的“市场定位”。当然市场定位也要经过科学的分析论证，这就要对餐馆的周边环境作出详尽的市场调查，找出准确的目标消费群体。

☆
中
国
第
一
本
餐
饮
谋
略
书
☆

做什么——找出了准确的消费群体，再来研究这个群体的消费需求、消费习惯、消费能力。是家常便饭，还是商务宴请？是工作快餐，还是悠闲慢餐？

怎么做——知道做给谁吃，也知道了做什么给他们吃。所以接下来才是怎么做的问题，如果前两项的决策正确，那么这一项就是水到渠成，前两项是**方向**，是一次性完成的，而这一项是**方法**，是长期努力才能完成的。

顺着这个思路我们还可以把“怎么做”再细分

为三个阶段即怎么让顾客进门——怎么让顾客满意——怎么让顾客再来。

这个思路的目标只有一个——适销对路。也就是产品、价格、服务、环境等因素与消费者的需求相吻合，如果这些因素能吻合了并且吻合得很好，那这个餐馆的生意还能不好吗?!

选 址 计

三十六计之

选址大计 分析有道

按照“麦当劳”、“肯德基”的“选址秘笈”，餐饮选址大致分为三步：

一、选择商圈

所谓商圈，就是你经营的餐厅所辐射的经营范围。比如北京的“回龙观”、“天通苑”商圈，“国贸”、“王府井”商圈。这个商圈还要分为大商圈和小商圈，一般餐馆所能辐射的范围不过方圆一公里左右，有的则更小，当然这要看你经营什么产品，有的餐饮企业甚至是面对整个城市的大商圈。

二、聚客点

选择了商圈，就要看这个商圈的“聚客点”在什么地方，所谓“聚客点”就是这个商圈的居民习惯性的消费聚点，这一点比较明显，一个成熟商圈

在建设之初就已经规划了它的商业服务功能区域。

三、可视度

“可视度”简单地说就是你选择的建筑物（门面）是否显眼。过往的人是否很容易看见。这里面也有一个约定俗成的规律，即一条街的前三分之一和后三分之一处，也就是所谓的“黄金分割点”。

但是，如果选址真的就是这么简单，那么我们完全可以按图索骥找到最好的位置。问题是这么好的位置还能等你去找吗？就算真的找到了，它的租金你能承受吗？为什么这些黄金位置只能看见“麦当劳”和“肯德基”，或者是“名店”、“大店”？这里面除了他们是战略选址（即物业在建或筹建时就已介入）外，恐怕资金、实力、品牌也不是一般投资餐饮的人所能具备的。

所以，我们所说的选址在绝大多数情况下是不具备以上“三要素”的，那就需要我们更具专业，更具经验的具体分析了。

选址虽然不像“三要素”那样简单，但也并非

十分复杂，一般来说一个店址至少要具备以下几点：

一、足够的人群

人群当然越多越好，但多少是底线？这就是一个很经验性的问题。这就要看餐馆的规模，多大面积？多少餐位？人均消费预期多少？每天需要多大的人流量才能实现经营目标？首先测算出你需要的人流量，再看你经营的产品顾客重复消费概率是多大？是人平均一个月来一次还是一个星期来一次？由此推算出这个商圈的人群（客源）是否充足？

这里面没有固定的公式去推算，但按照这个思路一般都是能估算出来的。

二、符合潜在客户的出行习惯

这一点十分重要，很多餐馆看似在繁华区域，甚至在主要交通干道两侧，但还是经营不善。

除其它因素之外，符合当地居民的出行习惯是个很重要的因素，比如是否需要过马路？开车前来是否需要绕道调头？居民区的居民习惯出入正门还是侧门？这些因素都要考虑，比如北京的三环路，