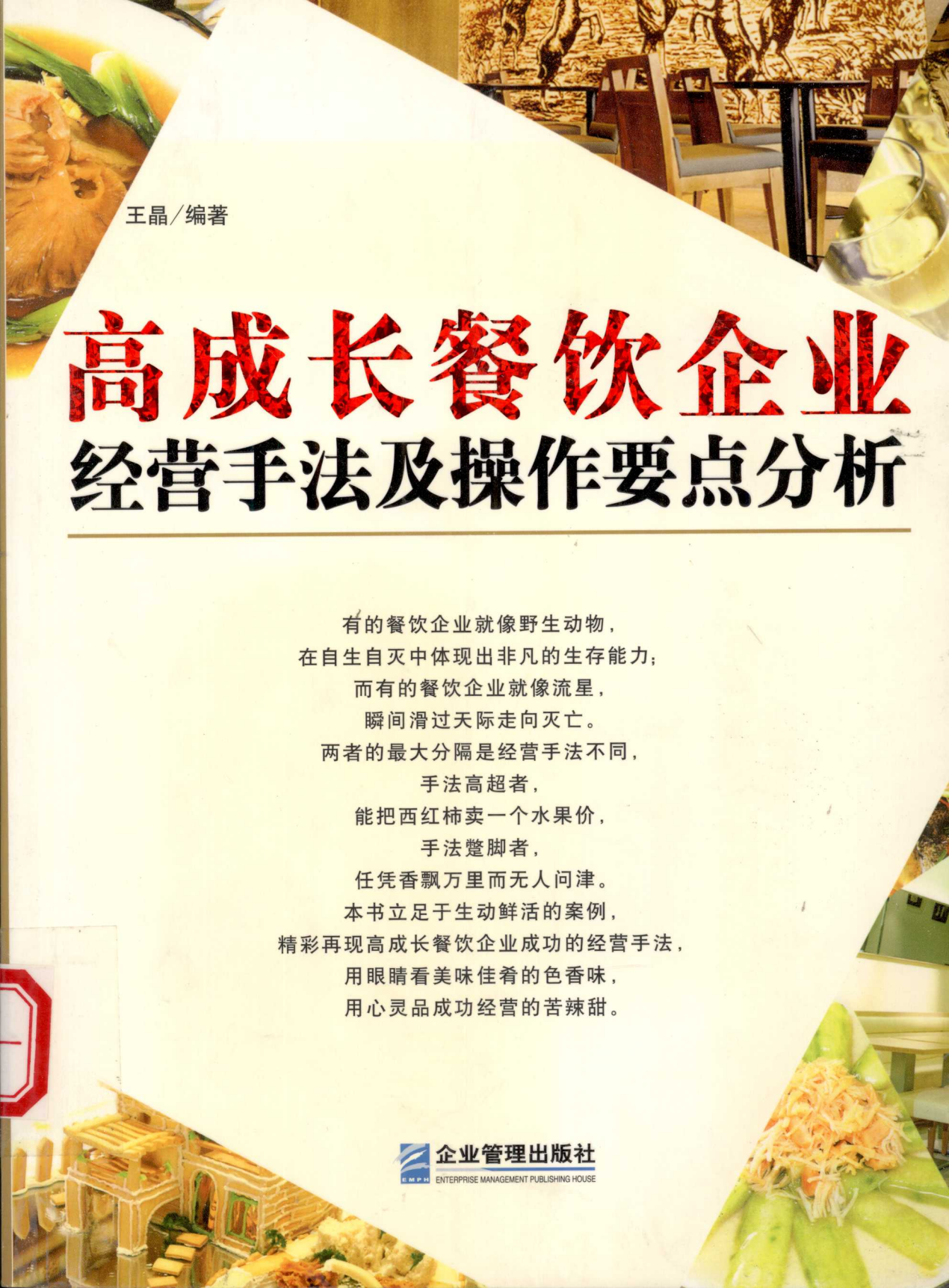




王晶/编著

# 高成长餐饮企业 经营手法及操作要点分析

有的餐饮企业就像野生动物，  
在自生自灭中体现出非凡的生存能力；  
而有的餐饮企业就像流星，  
瞬间滑过天际走向灭亡。  
两者的最大分隔是经营手法不同，  
手法高超者，  
能把西红柿卖一个水果价，  
手法蹩脚者，  
任凭香飘万里而无人问津。  
本书立足于生动鲜活的案例，  
精彩再现高成长餐饮企业成功的经营手法，  
用眼睛看美味佳肴的色香味，  
用心灵品成功经营的苦辣甜。

中国轻工业出版社

# 高成长餐饮企业 经营手法及操作要点分析

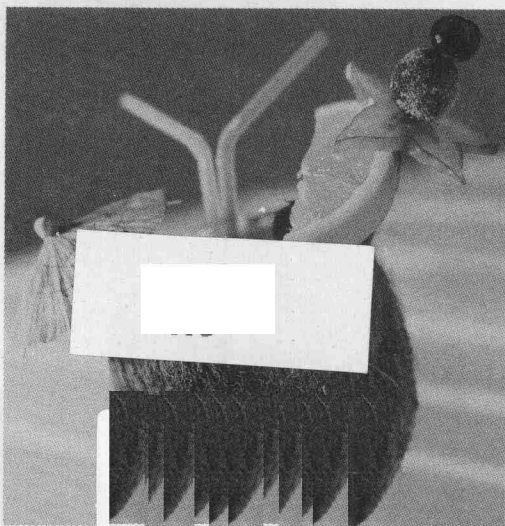
本书以高成长餐饮企业为研究对象，从经营手法及操作要点两个方面入手，对高成长餐饮企业的成功经验进行了系统、全面的分析和总结。本书共分10章，主要内容包括：高成长餐饮企业的经营手法、高成长餐饮企业的操作要点、高成长餐饮企业的品牌建设、高成长餐饮企业的供应链管理、高成长餐饮企业的财务管理、高成长餐饮企业的人力资源管理、高成长餐饮企业的风险管理、高成长餐饮企业的社会责任、高成长餐饮企业的可持续发展等。本书可作为餐饮企业经营者、管理者、从业人员及相关专业人员的参考读物，也可作为餐饮专业院校及相关专业人员的教材。

中国轻工业出版社

# 高成长餐饮企业

## 经营手法及操作要点分析

王 晶 / 编著



F719.3  
W5

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高成长餐饮企业经营手法及操作要点分析/王晶编著.

-北京:企业管理出版社, 2005. 10

ISBN 7-80197-317-8

I. 高… II. 王… III. 饮食业-企业管理

IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 120564 号

---

书 名: 高成长餐饮企业经营手法及操作要点分析

编 著: 王 晶

责任编辑: 陈正侠

书 号: ISBN 7-80197-317-8/F·318

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米×230 毫米 16 开本 17 印张 180 千字

版 次: 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 前言

吃是人类社会的永恒主题，我们的学习工作，结婚生子，生老病死，想想都和“吃”脱不了关系，“吃”在广大人们心目中的地位可以说是得天独厚，用一种文绉绉的语言证明：民以食为天，这个世界上还有什么东西大过“老天”；用一种现代化的语言调侃：人吃饭是为了活着，人活着就要吃饭，这个世界上还有什么东西贵过一个人的“生命”。于是，餐饮业的地位“鸡犬升天”。

2004年，我国餐饮业全年零售额实现7486亿元，比2003年净增1330亿元，同比增长21.6%，连续14年实现两位数高速增长；餐饮业增速比同期社会消费品零售总额增长率快出8.3个百分点，占社会消费品零售总额的13.9%，对社会消费品零售总额的增长贡献率为21%，拉动社会消费品零售总额增长2.79个百分点。

餐饮市场像是一个诱人的奶油水果夹心蛋糕，让人垂涎欲滴，食指忍不住跃跃欲试。世上没有两个一模一样的企业家，这就决定了每个成功的企业都有其独特的个性和风格。例如，俏江南可以中餐西吃，把川菜引进高档西餐厅；摸错门可以通过讲述一个爱情故事，让人吃的同时品味一份纯真；绿茵阁可以父亲兄弟齐上阵，把西餐厅搞得红红火火；捷尔泰可以把小凉皮做成全国连锁，做成“凉皮大王”……

本书分为七章，第一章人才是企业的聚宝盆，人才是推动帆船前进的风，没有人才，餐饮企业只有搁浅的命运。第二章文化是发展的新趋势，文化是串起珍珠项链的线，这根线可以很普通，但是它释放

了珍珠的光芒。第三章品牌是企业的生产力，品牌是倾国倾城的美人脸，好的品牌可以迷倒众生，引来顾客无数。第四章创新是企业的生命，创新是大树枝繁叶茂的根基，没有这个根基，企业的辉煌只能成为暂时。第五章细节管理是成功的保证，细节是蚂蚁绊倒大象的武器，它发出稀有价值的锋芒。第六章营销是参与竞争的根本，营销是赛马场上常胜将军的魔术棒，它可以化腐朽为神奇。第七章经营模式是发展的前提，模式是关乎生死存亡的遗传密码，它决定着企业发展的大方向。

本书集中了30个餐饮市场上高速成长的经典案例，通过介绍企业家的创业历程，餐饮企业的经营特色，各个“赢家”迥然不同的“赢法”，证明以上七个理论点在企业经营中的重要意义，深入浅出的讲明道理。另外，为了方便阅读，在案例后总结出每个案例成功的要点，以条文的形式列出，让读者一目了然。在每节的最后，还附上了知名人士的经典论断，希望能带给读者当头棒喝的警醒感受。

读完这本书，你会发现：高速成长不再遥不可及，你的手中已经有了开启成功之门的钥匙。

伸出手吧！捅破遮掩智慧的窗户纸！

编者

# 目 录

## 第一章 人才是企业的聚宝盆

- 第 1 节 九头鸟:神奇的九头鸟很朴实 ..... 3
- 第 2 节 小天鹅:火锅皇后的火热人生 ..... 11
- 第 3 节 太熟悉:让每个员工跑起来 ..... 21
- 第 4 节 巴比馒头:“小馒头”争霸大上海 ..... 29



## 第二章 文化是发展的新趋势

- 第 1 节 眉州东坡:眉州天下佳肴,东坡千古风韵 ..... 39
- 第 2 节 红泥餐饮:绿蚁新醅酒,红泥小火炉 ..... 47
- 第 3 节 宏状元粥店:扶本匡正,延年益寿 ..... 55



#### 第4节 西贝莜面村:不能打包的西北风味 ..... 64



### 第三章 品牌是企业的生产力

#### 第1节 捷尔泰凉皮店:小品牌大能耐 ..... 73

#### 第2节 吴字坊:油炸臭豆腐“臭”名远扬 ..... 81

#### 第3节 马兰拉面:千店一面,万家连锁 ..... 89

#### 第4节 小土豆:做中国餐饮业麦当劳 ..... 96

#### 第5节 丽华快餐:全国第一的中式快餐 ..... 104



### 第四章 创新是企业的生命

#### 第1节 菜香源:叫响“新概念”川菜 ..... 115

#### 第2节 陶然居:小小田螺成就亿万富姐 ..... 122

#### 第3节 俏江南:中餐西吃,中西合璧 ..... 129



|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 第 4 节 | 谭鱼头:让火锅插上 IT 的翅膀 ..... | 137 |
|-------|------------------------|-----|

|       |                     |     |
|-------|---------------------|-----|
| 第 5 节 | 大蓉和:海纳百川,有容乃大 ..... | 144 |
|-------|---------------------|-----|



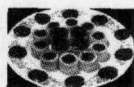
## 第五章 细节管理是成功的保证

|       |                       |     |
|-------|-----------------------|-----|
| 第 1 节 | 菜根香:无大事、全是宝、都是洞 ..... | 155 |
|-------|-----------------------|-----|

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 第 2 节 | 大娘水饺:做大做强先做细 ..... | 164 |
|-------|--------------------|-----|

|       |                       |     |
|-------|-----------------------|-----|
| 第 3 节 | 面点王:像教育孩子一样管理企业 ..... | 173 |
|-------|-----------------------|-----|

|       |                       |     |
|-------|-----------------------|-----|
| 第 4 节 | 真功夫:返朴归“蒸”,用足功夫 ..... | 182 |
|-------|-----------------------|-----|



## 第六章 营销是参与竞争的根本

|       |                   |     |
|-------|-------------------|-----|
| 第 1 节 | 吉祥馄饨:有爱就有吉祥 ..... | 193 |
|-------|-------------------|-----|

|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 第 2 节 | 小肥羊:一“羊”当先,冲出大草原 ..... | 201 |
|-------|------------------------|-----|

|       |                    |     |
|-------|--------------------|-----|
| 第 3 节 | 好伦哥:定位比占位更重要 ..... | 209 |
|-------|--------------------|-----|

第4节 摸错门:摸对了餐饮企业的门 ..... 217

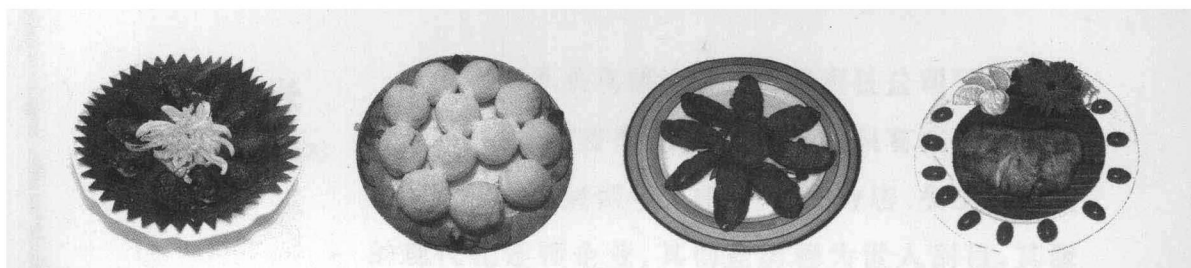


## 第七章 经营模式是发展的前提

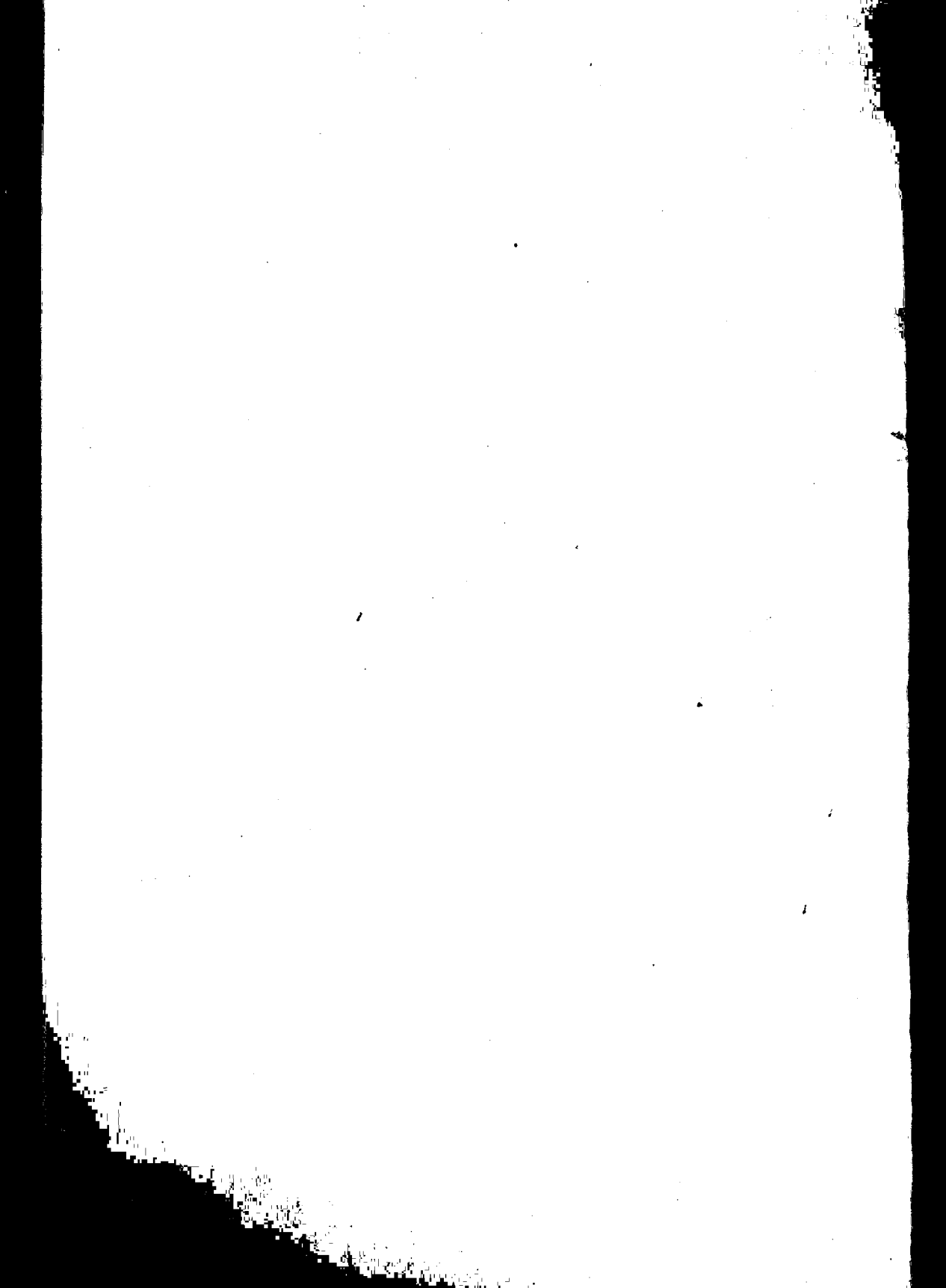
|      |                         |     |
|------|-------------------------|-----|
| 第1节  | 吴裕泰:百年老店穿上新跑鞋 .....     | 227 |
| 第2节  | 永和豆浆:有华人的地方就有永和豆浆 ..... | 235 |
| 第3节  | 金三元:五连一锁的“扒猪脸” .....    | 243 |
| 第4节  | 绿茵阁:家族模式下的金三角团队 .....   | 253 |
| 参考文献 | .....                   | 261 |

# 第一章

## 人才是企业的聚宝盆



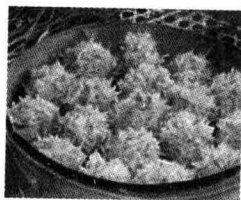
- ◎第1节 九头鸟:神奇的九头鸟很朴实
- ◎第2节 小天鹅:火锅皇后的火热人生
- ◎第3节 太熟悉:让每个员工跑起来
- ◎第4节 巴比馒头:“小馒头”争霸大上海



## 九头鸟:神奇的九头鸟很朴实

高速成长

GAOSUCHENGZHANG



北京市九头鸟酒店管理有限责任公司始创于湖北武汉,成长于首都北京,从十年前只有四张桌子的一家小餐馆发展到今天拥有15家分店、员工近千人的现代化连锁企业,其创业历程为世人刮目,其服务、菜肴为百姓称道,在京城餐饮市场享有“湖北鄂菜第一家”的美誉。

九头鸟人本着创业初期的“三靠精神”和现阶段的“三个追求”,在“顾客是太阳”的经营哲学指导下,勇于探索,不断创新,以超常的发展速度朝着规模经营和连锁发展的方向大步迈进,在业界被称为“神奇的九头鸟现象”。

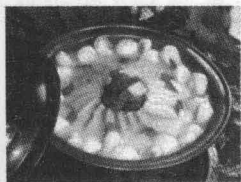
其实,神奇的九头鸟并不神奇,它的成功得益于“人为”。



## 姑妈时代

**成功手法**  
CHENGGONGSHOUFA

九头鸟酒家的创始人芦细娥当过赤脚医生，做过幼儿园教师，很能吃苦。1987年9月，因家里建房子，欠了债，便用借来的200元钱在家门口设摊经营早点。有了一定的积累后，芦细娥在武汉开了她的第一个餐馆——登峰酒家。最初的这间酒家只有4张桌子，但它却是九头鸟的前身，由于酒家生意兴隆，事业越来越大，芦细娥又相继开了几家分店和登峰商场。这些早期的经营为芦细娥后来在北京发展积累了原始的资本，同时还积累了更加重要的经营经验。

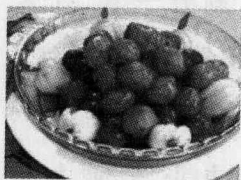


农民出生的芦细娥勤劳、质朴、善良、慈祥，在“九头鸟”这家年轻人占绝大多数的团队里，她更像青年员工们共同的“母亲”。她记得每位员工的生日，并时时关注他们的学习和生活，教他们为人处世，很快在员工队伍中营造了强大的凝聚力和亲和力。员工不再叫她董事长，而是亲切地叫她“姑妈”，更有一些权威媒体称呼她为中国的“阿信”。



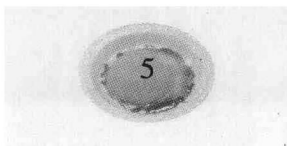
做餐饮最重要的就是诚信,芦细娥常说的一句话就是:“如果我是客人……”、“做早点就好比做给女儿吃。”这可以说是“九头鸟”萌芽时期的经营理念。

芦细娥经常说:“做餐饮不能有急功近利的思想,要搞好卫生,讲究菜的质量”。在创业之初,她就提出了“ $100 - 1 = 0$ ”的服务标准,即做了100件事,其中有一件不到位,整个工作都等于零。她常挂在嘴边的一句话就是:“要做就做得最好。”尽管“登峰酒家”当时带有很浓的家庭作坊式企业的痕迹,看上去有些松散,但并不影响芦细娥带领企业创造一流效益。



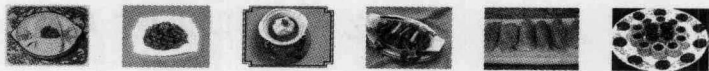
姑妈,相信真诚,在经营中一直信守以诚待客的原则,对客人将心比心,不管是在产品、还是服务等方面,都围绕着顾客的需求来做。这种思路发展到以后就成了九头鸟的经营哲学:顾客是太阳。顾客是太阳,太阳哺育万物生长,而顾客给了九头鸟生命,因此,我们自始至终所做的一切,都在围绕着“顾客”这个原则。

她经常强调:九头鸟要以顾客为中心,追求尽善尽美;我们不是完美主义者,不是空想主义者,但我们一定要从小处着手,注意细节;服务是即时的,像





现场表演一样,所以要完善计划,不折不扣的执行,达到零缺陷的质量控制效果。

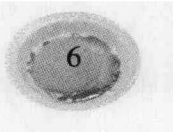


## 二次创业

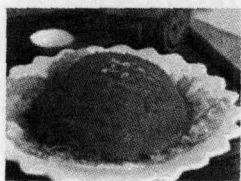
决定九头鸟生死存亡的第二个人就是周红。周红很注重餐饮经营的品牌培养及商标设计。由于周红自幼爱好文艺,在创业之初,她在装饰一新的店面玻璃上书写了一副对联:“感激每一次回首,报以永恒的一瞬”,引起过往的行人驻足观望,成功的吸引了顾客的目光。在北京,“九头鸟”新开一家,红火一处,沿二、三环走一遭,你可以多次看到“九头鸟”设计独特富有创意的商标。



“九头鸟”的名字起源于“天上九头鸟,地上湖北佬”。公司标志由三部分构成:中心是由九个抽象化的白色鸟头朝外伸展组成的一个“人”字形,辅“九头鸟”三个黑色的圆体汉字,背景是选自湖北随州出土的中华瑰宝“楚乐编钟”,共同构成九头鸟企业的标志。“人”形,象征企业以人为本,在企业稳定团结的基础上蓬勃发展,不断向外扩张及延伸



均衡的排列形式,象征着九头鸟连锁经营的前景广阔;同时,“人”形也象征着九头鸟事业在腾飞。“九头鸟”三个字是一个极具地方色彩的称呼,民间多用“九头鸟”这一称呼形容湖北人的聪明、能干、富有智慧。“编钟”表示湖北地域及其深远的历史文化背景,充分体现了企业的文化底蕴。整体标志凝练、厚重、稳固、质朴,象征九头鸟人稳步发展,取信于人的创业精神。



1999年,周红成立了九头鸟酒店管理公司,开始意识到“家族式管理”的弊端,她着手全面吸纳外部人才参与管理,逐步完善体制,深化内部机制改革,进行“第二次创业”,把九头鸟转型为规范化、制度化、现代化的企业。

为了改变“家族式管理模式”,周红全面吸纳外部人才参与管理,坚决杜绝“裙带关系”。由此引起的震动非同小可,各种声音此起彼伏,而最大的阻力还是来源于企业的上层和高管人员,其中相当一部分是九头鸟的创业元老,他们不仅资格老,而且大都在重要的岗位上担任领导职务。有人甚至担心会动摇九头鸟的根基。但周红力排众议,义无反顾,决心将改革进行到底。为了促使这次改革成功,姑妈与周红总经理耐心做了大量的宣传解释工作,让每一

