

王喜庆 著

新餐饮思维

陕西科学技术出版社

新 餐 饮 思 维

王喜庆 著

陕西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

新餐饮思维/王喜庆著.—西安:陕西科学技术出版社,2005.9

ISBN 7-5369-4010-6

I.新... 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 098635 号

书 名 新餐饮思维
作 者 王喜庆
责任编辑 宋宇虎
装帧构成 建森工作室
版式设计 豆豆
插 绘 王启峰

出 版 者 陕西科学技术出版社
西安北大街 131 号 邮编 710003
电话 (029)87211894 传真 (029)87218236
<http://www.snstp.com>

发 行 者 陕西科学技术出版社
印 刷 西安新华印刷厂
规 格 787mm×1092mm 16 开本
印 张 15
字 数 250 千字
版 次 2005 年 8 月第 1 版
2005 年 8 月第 1 次印刷
定 价 40.00 元

(如有印装质量问题,请与承印厂联系调换)

前言

在餐饮界浸淫多年,研究实践都有涉及。尽管两者都做得其实难副,却也生成了一生都可能挥之不去的餐饮情结。

20余年来,我国餐饮业越常规扩展的缘由,既是经济发展背景下需求的成长性和丰富性拉动,又是餐饮业自身超强繁殖功能所致。同样是上述原因,我国餐饮业基本上处于自然消长状态,餐饮企业繁花似锦,却又昙花幻灭,整行业崇拜实践打拼,漠然理性观照。

在市场经济环境中,某种商品的使用价值无从充分实现,该商品必定有与市场需求错位的因素。就餐饮理论研究而言,史海钩陈、典籍校仇固然能从餐饮文化的源头为餐饮实践寻求史学关怀,诸象分析、后天概括也能为餐饮实践提供温故知新的警句,然而餐饮市场的激烈竞争,使餐饮业更需要超前、系统并可资操作的理性支持。

餐饮业要做大做强,需要不断地发展与创新;餐饮理论要真正指导餐饮实践,更需要不断地发展与创新。餐饮理论只有根植于现实的市场土壤中,具备现实持久

的指导力和创新力，才能为餐饮人所接受，才能与餐饮人的理性相濡以沫，发挥其真正功用。

本书以餐饮思维为着力点，试图从思维走向的角度，解读餐饮企业行为的市场价值。

俗话说，不怕错，怕不做。虽然疏浅文字纯属瓦釜雷鸣，但也奢盼能汇入为中国餐饮实践鼓喝的交响中。

全书共分四部分。

第一部分 心得偶记。系作者应专业媒体之邀所撰写专栏文章；

第二部分 学理浅思。系作者近年发表的学术论文和理论文章；

第三部分 火石碰撞。系作者作为中国食文化研究会特邀专家，受邀对该会选评的其时有影响的餐饮研究文章的点评。

第四部分 沙盘演兵。系作者从实践角度，推演现时餐饮企业建设的思维和实践流程。

王喜庆

2005年5月8日于西安

目录

前言

第一部分 心得偶记

- 2 新餐饮思维
- 6 餐饮的品牌霸权
- 8 单点突破还是战略突围
- 11 餐饮没有唯一选择
- 13 规范的境界
- 15 打折当打七寸处
- 18 风动旗动心不动
- 20 餐饮服务的润物无声
- 22 你的标准标准吗
- 24 做有灵魂的餐饮企业
- 26 如何“全面满足”
- 28 菜单上的大开大合
- 30 走出二次装修的困境
- 33 拿什么塑造名厨
- 36 当街大吃
- 39 顾客就是顾客
- 42 餐饮江湖
- 44 “打疯了”状态
- 46 愚公与月饼
- 48 尖椒肥肠还是肥肠尖椒
- 51 外行与内行

第二部分 学理浅思

- 54 中国餐饮业的阶段性嬗变
- 60 从酒后代驾看餐饮业深度服务趋向
- 66 论餐饮企业商业秘密的保护
- 74 中餐特许经营关系的双层结构浅析

- 81 餐饮企业的诚信建设初探
- 86 真想分餐不容易
- 89 重整陕菜 以市场的名义
- 92 清真餐饮如何做大
- 95 餐饮心态
- 99 新唐宴构想

第三部分 火石碰撞

- 118 中国餐饮现状分析
- 123 21 世纪初餐饮市场展望
- 128 餐饮营销的未来十景
- 134 现代企业界需突破惯性思维
- 136 应对竞争 11 招
- 141 菜肴创新面面观
- 149 大赛菜,向左走,向右走
- 153 特色经营 淡中出奇
- 155 管理的四个关键
- 158 用现代快餐理念发展中式快餐
- 162 给“满汉全席”算笔账
- 167 难敌高薪诱惑 大饭店厨师“走穴”多
- 169 餐饮企业应树立积极的融资观念
- 172 与时俱进 博采众长
- 176 行家指点:特价菜
- 178 餐厅光线的运用
- 182 老板的角色转变
- 185 老字号的危机

第四部分 沙盘演兵

- 192 开什么样的餐厅能挣钱
- 224 参考文献
- 225 后记

第一部分
心得偶记



撒旦在诱惑神之子地
时曾经意味深长的要
说：“伟大的作为条
有伟大的进取经营
件”。对于餐饮意
者来说，在某种件
义上这个进取条
就是——思维能
力。

新餐饮思维

中国人在揶揄某人脑笨手拙时，常愤愤地说：“你能吃！”意指该人脑功能弱而胃本能敏。将吃与思维状态紧密相连，可谓中国人独具匠心的发明。

其实，吃也需要大智慧。本能的吃人人皆会，有意味的吃却非人人可为。在中国历史上，苏轼、袁枚、李渔等等饕餮之徒都是大思大敏的绝顶雅士，他们青史留名的物件儿，除去归属于文坛的不朽华章外，还有归属于餐饮的记录他们口欲心得的餐饮行为和思维。

从此意义说，吃也应该是一件很有文化含量的事业，否则，中国文化史中，食文化就不可能占据着那么重要的位置。既有文化，就必定有强大的智力基础，这种智力，亦即思维能力，是孕生餐饮智慧的前提。

有关吃的智慧，应该分为两部分，其一是吃的主体，即吃者的智慧。一大批吃者携此智慧，赢得了美食家的声誉，成为餐桌英雄；其二是为吃者的智慧，即吃的客体的生产者和经营者的智慧。一大批业内人士凭此智慧，创造了名播中外的餐饮品牌，成为业界精英。撂下美食家不论，精英们的思维能力便成了新餐饮思维关注的重点。

思维是在社会实践中产生的人类特有的精神活动，它基于实践，又反作用于实践。中国餐饮业自成市起，一直浸淫在儒道文化的风雨中，立足于小

农经济、计划经济的基础上,以感性思维指导经营实践,呈现出零散性、同质性、高重复性劳动等特征。在经营者的思维取位中,一直恪守着“诚招天下客”“酒香不怕巷子深”的内敛式模式,以至餐饮业虽则“灯火穿村市,笙歌上驿楼”,依然缺乏做大做强的内在动力。

21世纪,市场已成为中国配量资源的基本手段,市场经济通过其帝王游戏规则——竞争,让中国餐饮业领教了“你是风儿我是沙”的魔幻力量,餐饮市场上“一将成而万骨枯”的生死规律,让传统单线性的餐饮运营思维经受着前所未有的挑战。“做什么样的餐饮企业?”“怎样做餐饮企业?”许多经营者的心中都游荡着这般祥林嫂式的诘问。

思维的混沌导致了实践的彷徨,以投资者自我感觉为基础的经营决策,造成了许多餐饮企业经营定位与市场需求的断裂;照猫画虎式的经营决策,又使餐饮市场上同质化餐店比比皆是,以致市场多元化需求与餐饮业单一性繁荣的矛盾日趋激化,等等。凡此种种,凸现出传统餐饮思维的局限性,客观上引发了餐饮思维的创新需求。

所谓新餐饮思维,即是以逻辑思维为基础,强调思维主体的主观能动性,运用发散性、反向性、收敛性等思维方法,以系统的观点,审视餐饮行为,创造性地确定问题解决方法的思维运动过程。

它应该具有以下特点:

1.理性化 感性思维与理性思维是思维之两种。“感性认识阶段必须上升到理性认识阶段”是耳熟能详的哲学命题。就事物的认识过程来说,从感性认识到理性认识,又从理性认识到感性认识,如此循环往复,才能推动认识的无限发展。长期以来,业内许多人士一直认为餐饮业是感觉工业,始终拒绝理性的介入,许多人士津津乐道自己的行业感觉,其赌博式的投资往往使自己的搏钱生涯得到“一正一负之谓零”的结局,陷入永久的“西绪福斯”劳作中。此说并不排斥感觉在经营中的重要作用,问题是行业感觉必须经过理性的梳理,方才科学和有效,才能发挥其应有的作用。

2.系统性 餐饮企业如同其他企业一样,也是由各个要素所组成,其中产品与服务是其领衔要素。所谓系统性,是说餐饮企业应该首先着力企业精神文化和物质文化目标的构建,在为总体目标服务的前提下,考量各个要素的成长,运用整体性、结构性和层次性原则,在整体推进中突出重点,在宏观把握中演进微观,在市场大局中创造特色。许多餐饮企业为了增强竞争优势

吃也应该是一件很有文化含量的事业



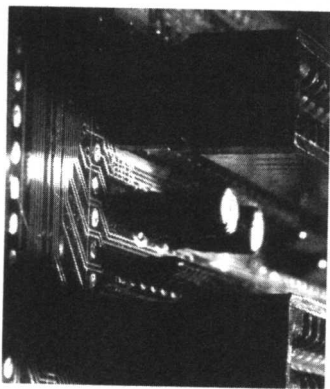
或改变颓势,往往倾力于某道菜的引进或某项服务的改进,但由于和企业总体目标相悖,往往劳而无功,事倍功半,即是缺乏系统观点的佐证。

3.超前性 餐饮思维的一个重要功用,是实现餐饮经营决策,指挥餐饮实践,因而必须具有前瞻性,即必须通过科学的思维方法,在对现实市场把握的基础上,对前路景况做出合理的预判。

4.开放性 中国餐饮是一个相对稳定的体系,但在中国餐饮史上,各个菜系的发展壮大,却都或多或少地将旁系、外来餐饮的精华,通过借鉴、吸收、驯化、融合等方式,化为本系的有机组成部分。近年来,随着经济的飞速发展和食客饮食经验的日益丰富,餐饮产品更多地呈现出古今贯通、中外融合、各系嫁接、你我不分的态势。在保持自我独特品质的基础上,大力吸收外在优良资源,才能保证思维的鲜活性。

5.求异性 在现今的餐饮市场上,餐饮业的功能已经完成了从提供“吃”到提供“如何吃”的转变。建立契合顾客餐饮心理的个性化体系,是当今餐饮企业营销的首要诉诸点。吉尔福特在定义求异思维时称,所谓求异思维,就是从所给的信息中产生信息,从同来源中产生各样为数众多的输出。由此可见,面对相同的顾客源,餐饮企业有时必须突破传统的思维习惯,以“特性”赢得顾客的青睐,从而从同质店中突围出来。

撒旦在诱惑神之子时曾经意味深长地说:“伟大的作为要有伟大的进取条件”。对于餐饮经营者来说,在某种意义上这个进取条件就是——思维能力。



从餐饮业诞生的那天起，餐店与食客从来就是对立统一的矛盾关系，只是在市场经济条件下，这一矛盾关系表现得更加突出。当某种品牌的美誉度以及文化内涵达到某种水平时，就会对食客产生压迫感，使其放弃对该品牌的细微挑剔，使其的某种餐饮预期屈从于品牌的力量。

餐饮的品牌霸权

在餐饮界，许多中小型餐饮企业的经营者经常遇到这样的困惑：自家店里的某道菜肴与星级酒店或者高档品牌店的同种同质菜肴相比，质量分量不逊色，价格却低了3~5倍，而食客在高档店也并无挨宰的感觉。于是便埋怨食客不识货，同时很替自己委屈。

这些经营者所面临的即是餐饮的品牌霸权问题。餐饮就其社会功能来讲，一般应分为自体消费和社交消费。所谓自体消费，即是以宴请者本人(包括其家庭成员或朋友)为中心的以日常饮食为目的的消费活动。所谓社交消费即是以被请者为中心，以实现包涵礼仪、潜意义等元素为目的的饮食消费活动。中小型店一般主要承载着自体消费的任务，高档店则主要承载着社交消费或特殊意义的自体消费的任务。

在自体消费中，食客对于餐饮企业的诉求，一般直接指向食物本身，饭菜质量价格是其关注的重点。而在社交消费中，食客对于餐饮企业的要求，其一是餐饮企业的品牌、价格层次、服务层次能否与要实现的潜意义相称，其次才是对质量等餐饮本体要素的评价。

至此，我们应该清楚这么一个问题，那就是高档店的菜肴价格，与中小型店菜肴价格相比，除去原料成本、人工成本外，还应加上品牌成本。

品牌是一个复合概念,由品牌标记、品牌识别、品牌联想、品牌形象等内容构成。从品牌学的意义上说,许多学者认为,品牌应具有多重涵义:即利益——给购买者带来物质、精神上的利益;个性——有别于其他的差异化品质;属性——表达产品特定的属性;价值——体现品牌制造者的价值取向;文化——品牌蕴涵或象征的文化涵义;使用者——体现与购买或使用这种品牌的消费者的对位。

品牌的创造并不是平地起风,它需要更多的智力与财力的濡养才能成就。在中国餐饮史上,许多著名的品牌都是经过了多年的市场历练,才赢得消费者的口碑和依赖。

英特尔前总裁格罗夫曾指出:整个世界将会展开争夺“眼球”的战役,谁能吸引更多的注意力,谁就能成为 21 世纪的主宰。著名品牌学家赖利·莱特也曾说:品牌的讯息的主要焦点应该集中在与众不同之处,而非强调品牌有多便宜……

由此可以看出,著名品牌的硬件投入、文化投入、传播投入、品牌涵养投入以单位比推算,都远远超过了一般的中小型店,其所创造的品牌所发散的全部信息满足了食客实现潜意义的需求。

从餐饮业诞生的那天起,餐店与食客从来就是对立统一的矛盾关系,只是在市场经济条件下,这一矛盾关系表现得更加突出。一方面两者相伴共生;另一方面两者激烈博弈,餐店使尽全般解数,争夺食客份额,食客则以自己的需求和心理预期,选择适宜餐店,此时品牌就具有了霸权意味。当某种品牌的美誉度以及文化内涵达到某种水平时,就会对食客产生压迫感,使其放弃对该品牌的细微挑剔,使其的某种餐饮预期屈从于品牌的力量。

当然,品牌的创立从来都是以质量水平、服务水平达到目标客户的较高要求为基础的。明确目标定位,创造个性产品,培育优质品牌,似是中小餐饮企业努力的方向。单纯的价格比较,对于企业发展来说,并无多少实际意义。

单点突破还是战略突围？这是餐饮企业发展过程中的两种思维选择。既然单点突破在实践中难以取得预想效果，战略突围就成了餐饮企业家们应该重点考虑的选择。

单点突破还是战略突围

在我国古老的商谚中，有“一着鲜，吃遍天”的说道，多少年来，许多商家也正是凭着这句名言的指引，指着一两招绝技，驰骋市场。

但是随着时间的推移和市场的演进，“一招鲜”在商界至少在餐饮业遇到了前所未有的挑战，许多餐饮企业指望引进一两道菜品，或者买块牌子，或者节庆日搞个活动等等噱头，早已不“鲜”，更难达到“吃遍天”的效应。

单点突破还是战略突围？这是餐饮企业发展过程中的两种思维选择。既然单点突破在实践中难以取得预想效果，战略突围就成了餐饮企业家们应该重点考虑的选择。

餐饮业发展到 21 世纪，其激烈竞争的程度用惨烈形容毫不为过。在商业服务业中，餐饮行业作为最早完全市场化的领域，竞争已经充斥在餐饮组成的各个环节中，客观上对餐饮经营者提出了必须全方位应对挑战的要求。

勇于应对挑战和善于应对挑战是两个截然不同的问题。勇于反映了餐饮经营者的精神状态，善于反映了餐饮经营者的能力状态。勇于解决士气问题，善于则解决胜负问题。

兵法说知己知彼，方能百战不殆。作为餐饮企业的领袖人物，任何决策显然都不能从现实餐饮市场中超脱，必须立足于全球、全国、区域性、企业本

体四个视角考量市场状态,了解市场行情,窥探对手实力,把握食客心理。

如果要列一张餐饮坐标图的话,横向坐标起码应该反映出竞争对手、潜在竞争对手换句话说说是区域性餐饮市场的全部信息;而纵向坐标应该反映出自身所经营的菜系、品种等等的餐饮文化积淀以及历史渊源。

在此坐标中关注餐饮企业,其思考就具有了战略意味。

何谓战略?战略即决定全局的策略。因为在现在的餐饮市场中,任何餐饮企业如果缺乏整体性发展纲领,而只是奢盼着通过一两个环节的创新出彩来获得竞争优势,都不可能获得成功。在全国餐饮市场中,单点突破、整体滞后最终流于平庸的案例不胜枚举。

至于为何要战略突围,而不战略进攻,这同样是基于餐饮市场现状的确切定位。多年来,由于餐饮业进入的基本门槛低,使得创业或转业的人很容易把餐饮业作为发展的选择,但由于缺乏行业感觉和经验,缺乏创造激情和能力,客观上造成了目前中国餐饮市场上餐饮企业量的繁荣和质的单一的矛盾,百店一面、百菜一味的状况使得顾客面临着无奈的选择困惑,而同质店共分相对固定的食客群、共享平均利润率,生死由命,富贵空求,以至心比天高,利比纸薄。因此,从同质店中突围出来,建立具有个性的运营体系,保有食客的高度忠诚,就是战略突围的根本内容。

通俗地说,就是怎样做一个挣钱的餐饮企业,怎样比隔壁张三、李四家更挣钱,怎样把生意做到全国,甚至世界?为了实现这种愿望的全部思考,系统化以后,就是战略。

突出来是最为切合餐饮发展的一种战术,大家都喜欢足球,足球经常讲防守也是进攻,所以盲目地向前走,盲目地进攻,可能造成的结果是事半功倍的。

其实单点突破与战略突围并不矛盾,我们所说的单点,是基于整体战略背景下的单点,即单点突破是为整体战略实现服务的。离开了大战略的单点突破,很难取得成功,或者即使短时期成功了,也难以取得持续性的效应。反之没有单点突破的战略,只能是纸上图画,毫无意义。

单点与战略,看似经营决策问题,实则是思维博弈,是用什么样的思维方式运筹企业发展的问題。所以我们说,餐饮企业的运营水平,是餐饮企业决策水平的验证,而决策水平又是餐饮经营者思维水平的体现,解决战略问题必须首先解决思维问题。

近 20 多年来,伴随着餐饮市场的发展,餐饮整体思维也发生了重大的变革。从单一线性向多元性发展,从消极化向积极化转变,从刻意追求即时效益到立足长远持久效益,从身陷局部到放眼大市场等都是餐饮经营思维逐步升华提高的体现。

我们也许都有这样的体会,在相当长的一段时间内,餐饮企业在决策时,往往立足于企业内部,用理论术语叫视角向内。所谓视角即观察问题的角度。视角向内本身并没有错,因为管理的客体也就是对象,就是企业内部的各个要素,就是企业自身。问题是管理必须有的放矢,必经要有依据,这个依据却不在内部而在外部,即餐饮市场的相关水平和食客的真实需求,所以首先必须视角向外,而后才能视角向内,因为市场需求绝对不是餐饮经营者的需求,而许多餐饮经营者正是把自己个体的感受理解误认为市场需求,从而盲目决策,以至使决策与实际脱节。

因此,在新餐饮时代,餐饮经营者应当首先掌握正确思维方法,既要知其然,还要知其所以然,既要知表,更要知里,这样才能由表及里,才能有创造性。虽然我们常说餐饮业是感觉工业,但这种感觉绝对不是空穴来风,无根芦苇,它一定是有着深厚的思考基础和行业知识积累,是这两者深厚积淀下的顿悟。

