



半岛餐饮管理集团有限公司

H.L. Peninsula Catering Group Ltd.

广州半岛·唯高餐饮文化传播公司

餐饮经营与管理



餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆赢在决策

CANGUAN YING ZAI JUECE

定位|决|定|成|败

温俊伟◎编著

43

半岛唯高
餐饮经典

中国物资出版社

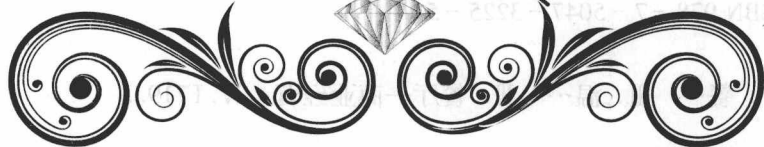


半岛餐饮管理集团有限公司

H.L. Peninsula Catering Group Ltd.

广州半岛·唯高餐饮文化传播公司

餐饮经营与管理



餐饮业老板、主管和从业人员的工具书

餐馆赢在决策

CANGUAN YING ZAI JUECE

定|位|决|定|成|败

温俊伟◎编著



43
半岛唯高
餐饮经典

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆赢在决策：定位决定成败/温俊伟编著. —北京：中国物资出版社，2009. 10

（半岛唯高餐饮经典）

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3225 - 5

I. 餐… II. 温… III. 餐厅—商业经营 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 170678 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 王云龙

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址：http://www.clph.cn

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：16 彩插：4 字数：190 千字

2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3225 - 5/F · 1270

印数：0001—8000 册

定价：29.80 元

（图书出现印装质量问题，本社负责调换）

《半岛唯高餐饮经典》丛书编委会

编委会主任 利永周

编委会副主任 管小燕 沈京怀 王盛华 黄 华 温俊伟 于保政

本书总策划 半岛餐饮管理集团有限公司

广州半岛唯高餐饮文化传播公司

中国物资出版社

编 委 利永周 管小燕 沈京怀 王盛华 黄 华 温俊伟

于保政 陈 证 徐嘉乐 黄武芬 冯柏林 何 炜

陈剑平 区 翔 金秀峰 甘泽力 伍志伟 陈家洲

程昭勤 李焯清 黄立永 李昌松 杜少霞 邵唯曦

张 勇 利妙坤 吴晓丹 关芳芳 孙小花 欧阳志坚

总序

在经历了改革开放三十年所带来的冲击后，中国的餐饮业步入了更加成熟、更加多元化、竞争更加激烈的阶段，暴利时代已逐渐远去，理智消费的时代正慢慢走近。不可避免的是餐饮企业正面临着时代的筛选，适者生存发展，不适者将被历史的波涛无情地淹没。“一鸡死，一鸡鸣”，这是老百姓对餐馆生存状态的形象的描述。为什么昨天还灯火明亮的海鲜城今天却大门紧闭？为什么几步之隔的两家粥粉店，一家烟雾腾腾，客似云来，而另一家却门可罗雀？为什么一些当初在市场上叱咤风云的大型餐饮企业日渐式微，甚至突然销声匿迹？为什么有些前几年还是一贫如洗的下岗职工，现在却已经是拥有豪宅名车的餐馆老板；而有些原来还是指指点点地吆喝着的老板，几年不见却又重新回到打工仔的行列……事实很残酷，但事实有时又很令人憧憬！

为了与餐饮业的同行一起探讨和解决这些问题，携手共进，半岛餐饮管理集团有限公司（以下简称半岛集团）与广州唯高策略发展有限公司强强联手，在原《唯高餐饮经典书库》的基础上，锐意创新，着力打



造更具专业性和指导性的高质量餐饮业经营管理书库。担当此重任的，是一个全新的团队——广州半岛唯高餐饮文化传播公司。

《唯高餐饮经典书库》已经与读者亲密接触了近十年，出版图书四十多种，吸引了近百万读者，在业界也有了一定的知名度。

半岛集团是一家由著名餐饮专家利永周先生创办的国际餐饮管理企业。针对国际化餐饮管理的多种需求，半岛集团为客户提供开业筹备、运作管理、咨询顾问、员工培训、企业诊断等全方位的专业服务，致力于为客户实现最高市场价值。

半岛集团中国区总部设在广州，北京及华东设有区域分部。集团已先后在北京、广州、上海、温州、宁波、舟山、苏州、佛山、深圳、长沙、柳州、沈阳、成都、天津、徐州、美国旧金山、弗里蒙特等地，分别投资或管理多家高级餐饮企业，2006 年被中国饭店协会授予“粤港澳十佳餐饮管理公司”称号。

多年来，半岛集团致力于发展具有深远影响力的跨国品牌餐饮企业。集团提倡“诚信、稳健、包容、进取”的企业精神；提倡以良知和责任为座右铭；提倡勤劳、务实、高效率并注重细节；提倡善于思考、归纳，并在实践中不断探索、不断创新、不断提升，以建设最具竞争力的学习型团队，为本企业的员工，为餐饮行业及全社会创造效益和价值。

尽管餐饮业竞争日趋激烈，却依然存在充足的发展机遇，半岛集团正是利用这样的机遇，不断向市场提供高水平的科学管理和优质的服务。集团通过不断努力和坚持不懈的学习，以更完善的系统、更协调的组织机构获得更高的效率，为客户提供更具国际化、品牌化、网络化的服务。



今天，为了更好地服务于社会，集团又开拓了文化传播的新途径——斥资打造《半岛唯高餐饮经典》这一优势品牌。置身于半岛集团这一以诚信为核心价值观、具有高度的荣誉感和责任感，并不断反思、进取的学习型团队中，图书的内容就有了雄厚的专业技术基础，将更具备广泛性、可信性、指导性、可操作性和优质服务性。我们深信，《半岛唯高餐饮经典》一定会成为广大读者的良师益友，努力与他们交流社会信息，并与他们共同分享社会成功的经验，也一定会在交流与分享中共同进步。

广州半岛唯高餐饮文化传播公司

2009年9月



前言

决策，作为无形的形态，它是定位、制定办法、制定策略的一个过程；作为有形的形态，它是一种定出的计策或办法。

本书所阐述的决策，是餐饮企业在投资、筹备的过程中，在诸项定位中的决策，它既包含一个过程，也包含这个过程的结果。决策不但施之于餐馆的创始期，它更贯穿于餐馆经营管理的全过程，大到经营方向和经营手法的改变，小到服务过程中一个突发事件的处理。无论是开一家几千餐位的酒楼，还是开一间只有十来个餐位的小餐馆，都离不开决策。决策的正确与否，会自始至终左右着餐馆的输赢。如果决策踏准了市场的节拍，摸准了消费者的脉搏，餐馆就会有一个良好的开头；即使暂时没有一个显著的好开头，也一定会有一个好的将来。如果你的餐馆做出了错误的决策，那么，等待你的，将可能是血本无归。

2005年，广西某中等城市曾开张一家中型酒楼，在策划、筹备的过程中，此酒楼的老板选用了一位在台湾和世界各地的西餐厅从业多年的策划人员统领整个酒楼的策划和筹备工作。当时有人劝他说，你开的是



中餐馆，用这样的人恐怕不合适；但是，他看中了那位策划人的从业经历。最后，这位老板力排众议，还是决定任用那位策划人。这是在用人的决策上走错了第一步。由于这位策划统领者没有掌握中餐经营上的特点，在装修设计的定位上没有顾及中餐的消费特点，在具体的操作上，又经常是朝令夕改，大量地浪费了劳动力和材料，装修费用多耗了几十万元。装修做工虽然比较精致，但是适合西餐用餐氛围的元素多了一点。这是在装修的决策、定位上迈出了错误的第二步。装修差不多完成的时候，这位策划者竟然远赴武汉，通过在那里的朋友聘请了一大帮武汉的厨师和经理到这酒楼任职。当时就有人提醒老板，广西餐饮消费者的习惯大多是接近粤菜的南方菜口味，武汉厨师恐怕难当此任。但是，老板盲目地相信了这位策划者。这是在用人决策上迈出了错误的第三步。开张后，人气淡薄，酒楼入不敷出，难以为继。老板在束手无策的情况下，听从了旁人的劝告，把整座酒楼包给广东省一个比较有名的餐饮连锁企业。渐渐地，餐馆经营有了起色，上座率越来越高，门口也停了一些汽车。老板看到此势头，觉得包给人家做利润少，也违背了自己的初衷，现在既然已经做起来了，在这个基础上自己再接过来做恐怕也不会有什么大问题，于是在合同期满的时候把承包者甩掉了。不过，此举后果严重，很令老板懊丧：营业额一落千丈，人气再度冷落，酒楼被迫停业。本来，当初决策失误，一发现问题及时亡羊补牢，调整策略，把酒楼包出去，那是对的；但后来把它又接回来的决策却是错误的。错了四步，都是在关键的决策上，神仙也难救了！

本书采用先讲案例，再做画龙点睛似的精辟短评，然后配以漫画加



深读者印象的表达形式，力求生动形象地、深入浅出地把决策、定位决定成败的道理娓娓道出，为餐饮投资者能有一个金光灿烂的未来尽点微薄之力。

作者

2009年9月



目 录



一 理念篇

1 定位准确步步高	3
2 营养健康赶潮流	10
3 好吃便宜占鳌头	16
4 瞄准白领定档次	22
5 文化包装悦客心	28
6 造景目的自然化	33
7 快餐好过卖面包	39
8 永恒主题是新奇	44
9 守得云开见月明	49
10 员工开心客开心	56
11 品牌定位费脑筋	63
12 家庭餐馆我试办	70
13 裸体餐厅有启迪	76



二 实务篇

- 1 噍噍食品创奇迹 85
- 2 别开生面茶食品 90
- 3 亡羊补牢设快餐 95
- 4 特色经营招大财（特色菜策略） 100
- 5 怪味猪肠云来客 106
- 6 好在选了这个点 111
- 7 好在选你当经理 116
- 8 这钱花得有价值 121
- 9 我想点要这款鸡 128
- 10 临时决策要灵活 134
- 11 不妨反其道行之 139
- 12 攻其一点也足够 144
- 13 开张宴请花得值 149



三 误区篇

- 1 捡了芝麻丢西瓜 157
- 2 同步装修吃大亏 163



3	亏本皆因口味异	168
4	规模做大需谨慎	174
5	切莫急病乱投医	180
6	洋人为何不来了	186
7	你站在这里干嘛	192
8	市场有求就要供	196
9	全员推销业绩豪	201
10	铁锅炖鱼熄了火	207
11	停业装修酿危机	213
12	满盘皆输错用人	221

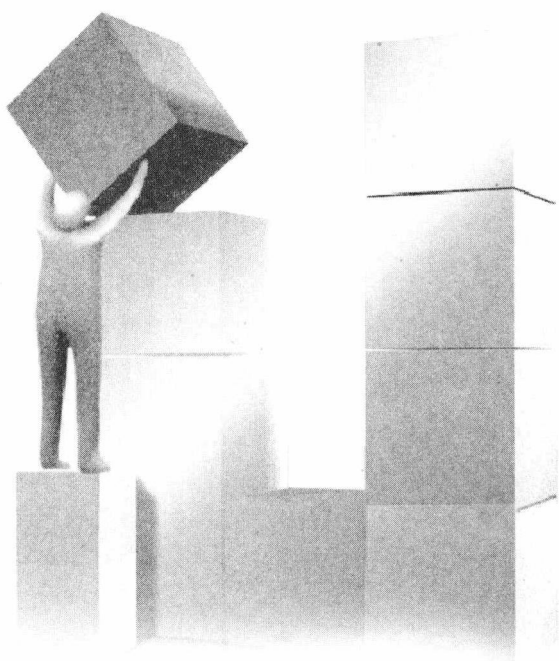


后记

Li Nian Pian

一 理念篇

理念是驾驭行动的思想，
理念超前，
才能把握市场的先机。



定位准确步步高

在广州市海珠区城乡结合部的地方，有一家昌岗餐厅，不大，顶多也就两百个餐位，老板兼总经理是一位原中山医科大学毕业的大学生，也是笔者的朋友。两年前，他接手了这家餐厅。他注意到，这家餐厅原来的经营是很成功的，但是后来因为一些原因交给了另外的人接管，由于管理不善，还把原来的定位改了，结果每况愈下，不得不转手。

朋友刚接手的时候，他首先考察这家餐厅的选址定位，这里靠近大马路，但又不是在大马路上，餐厅内比较宽阔，坐在里面用餐不会使人有挤迫之感，但是租金却比在大马路上便宜了很多。他了解到附近有不少写字楼、小工厂、稠密的居住区，有充足的蓝领、白领客源，还有很多家庭客。餐厅原来之所以能做旺，就是因为这些客人经常来捧场。因此，他们应该就是未来自己开的餐厅的目标客源。因而，对于这个即将转手的小餐厅来说，这个客源基础是坚实的。如果餐厅的菜品和价格能够适应这些群体，就一定能吸引他们重新回来消费。



再看看周围的一些同档次、同规模的餐馆，生意也都不错，便感到在这里开办与这地段的消费群体相适应的餐馆是应该大有可为的。从规模来说，经营这样的餐厅，从资金投入上、精力投入上都很适合自己。从消费的群体，他很自然地又想到了菜品和价格的定位。由于这一地段不是高级写字楼区、也没有高档住宅区、没有停车的地方，因此，不能烹制像鲍、参、翅、肚这样高档的菜品，只能开发一些比大众化水准略高一点的菜式，菜品的味道一定要好，而且价格要比同类餐厅略低一些，总之就是贯彻好吃又便宜的原则。开业之初，还可以大部分沿用原来畅销的菜式，然后边经营边修正，或增加、或减少、或改良。

最后，在对装修定位作决策的时候，他采纳了一位行家的意见，没有大兴土木，而是采用与这餐厅的消费水平相适应的大众化的装修，不

