

餐饮店经营促销法

● 林子宽 著



世界图书出版公司
创意力文化事业有限公司

餐饮店经营促销法

林子宽 编著

创意力文化事业有限公司

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

1993

内 容 简 介

本书是一本餐饮业投资经营指南。

为使餐饮业经营者能顺应市场趋向，经营轻松，本书引介美国、日本及台湾的餐饮业专家的实务经验，深入浅出地将餐饮店的基本规划、管理、设备、招徕顾客的窍门和宣传手段及未来促销的方向等做了具体讲述。书中不但满载丰富的经验启示，更有众多经营者的创意，读者将会从这些创意和经验中得到启发，办好餐饮店。

餐饮店经营促销法

林子宽 编著

改版责任编辑 毕元秀

创意力文化事业有限公司出版

世界图书出版公司北京公司重印

北京朝阳门内大街137号

北京昌平百善印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1993年6月第一版 开本：787×1092 1/32

1993年6月第一次印刷 印张：5.25

印数：0001—2500 字数：12.3万字

ISBN: 7-5062-1540-3/Z·68

定价：7.50元 (WB9211/2)

世界图书出版公司已向创意力文化事业有限公司购得重印权

限国内发行

序

詹宏志

麦当劳餐饮连锁店进入台湾市场不久，它的旋风式成功立刻引起了很多讨论。有一组批评者认为，麦当劳的成功“足以反映国人的盲目心理，以及一贯崇洋媚外的风气。”

这个极端负面的批评曾引起我的兴趣，想进一步追问：“麦当劳事件究竟是一种流行？还是一个趋势？”

如果它是一种“流行”（fashion or fad），是一窝蜂式的发起，然后很快地褪色，很快地被更新鲜、更新奇的事物取代；但如果它是一个“趋势”（trend），那就意味着它的崛起有着坚实的社会基础，可能不易动摇，也还可以继续成长。

寻找问题的答案，我们可能要回到“外食的基础”的起点上。

外食，外食，为什么不在家吃饭，要在外面进食呢？

就可观察的事实来看，外食市场虽然是建立在三种基础上：第一个基础是“应酬”。基于应酬之需要（如婚丧喜庆、商业会谈等），我们寻求一种更复杂的服务机能、更形式化的场所、更丰富的饮食选择，这时候，我们需要外食。第二个基础是“美食”。基于享受美食的需要，我们四处寻求任何能够提供独特饮食的场所，这种美食是家庭无法完成的。

第三个基础才是“解决问题”。当家庭中成员无法在家中进食时，他必须以外食解决民生问题。

为什么家庭成员无法在家进食？可能因为地理上的理由，他工作、求学，不得不离开家上班或上学，不易返家就食；可能因为社会性的理由，家庭结构在改变，有很多一人家庭的出现，其成员不易自我服务；可能因为女性的理由，母亲或者太太也就业了，家中失去主中馈的专业人才。不论原因为何，家庭成员都必须有相当比例在外进食以解决问题。

从过去的十年来看，台湾这三个基础的比例明显地在变动。基于“应酬”、“美食”理由的外食市场固然也因经济繁荣而成长，毕竟不如第三个理由的市场成长迅速。（社会结构改变时，其动员力是惊人的。）

属于第三理由的外食市场有什么特征？第一，因为是一个经常性地在外进食，不象应酬，他希望“简单”，没有餐桌琐仪（table manner）；第二，因为他是不断地要在外进食，不象美食，他希望“干净”。（林子宽先生在书中就认为，“干净” Cleanliness是现代餐饮的新“商品”。）第三，因为他长期地在外进食，不象应酬或美食，他希望“价廉”，以期负担减轻。

这三个特征，如果我们仔细分析，不正是西方速食业的擅长吗？如果近年来的台湾，成长的仅是基于应酬、美食理由的外食市场，西式速食或许不易取得一席之地；而如果“解决问题”的外食市场高度成长，在中式速食尚未掌握其特质以前，西式速食继续在这一领域大显身手仍然是确定的。

回到麦当劳的问题，答案就出来了：“麦当劳旋风可能是一种流行，但麦当劳所代表的西式速食精神却是一个趋

势。”

 外食产业在台湾一年有一千亿台币以上的市场，其规模自然是惊人的。外食产业又是一个允许创意、允许自由进入，允许大小资本、允许服务精神等开拓的大好领域。在未来的各种台湾产业里，外食产业仍然是最多人试图创业、经营、投入的热门服务业。

 在外食产业的基础重组时刻（信息已经透露在麦当劳旋风里了），我的朋友林子宽先生出版他的新书《餐饮店经营促销法》，把餐饮店的规划、管理、设备、促销、及基本精神做成How-to式的手册解说，这可能是同类型读物中最踏实、详尽的一种，我觉得此书的出版，来的正是时候。

前 言

林子宽

不论是生产部门或服务行业，片面决定商品的时代已成为过去。任何行业都必须顺应市场趋向，管理者尤须走入营业现场和消费者接触，特别是餐饮业更需要业者与消费者之间的沟通，了解顾客为什么上门？顾客满意的是什么？不满意的是什么？笔者就是站在顾客的立场上编撰本书，替经营者搜集消费者的心声，向业者提供经营者应当做些什么事情，提供什么商品，及提供什么服务等。

如所周知，餐饮业是服务业的一种，但一般业者，却仅将自己的行业局限在“提供餐饮、设备、环境”的领域中，而不了解餐饮业不但是“服务业”更是“交流业”，也就是说：餐饮业应该是制造场所供顾客与顾客接触；顾客与店接触的一门生意。

“我们生活中可以没有朋友，我们生活中也可以没有书籍，但我们生活中却不能没有厨师”吃与喝是人与生俱有的需求，因此餐饮店鳞次栉比，到处林立。但在竞争激烈的外食市场里，只供应吃与喝是无法生存下去的。今日的消费者在追求新的需求、新的希望，换句话说，人类已经走向迎接表现的时代了。

现代消费者对餐饮店的期望是什么？根据笔者多方面的

调查，可归纳为下列四点：

- (1) 美味可口的餐点，
- (2) 轻松愉快的气氛，
- (3) 亲切周到的服务，
- (4) 摆脱日常的俗套。

以上除了第一点，其他三项均不属于餐饮业的直接范围，面临消费者这样的大转变，业者必须好好经营，督促自己谋求提高经营效率、贯彻对成本的认识，力求在这潜力雄厚的餐饮市场，继外食产业爆炸性成长的步伐之后，走上康庄大道。

为了使业者能经营得轻松愉快，本书引介美国、日本及国内餐饮业专家的实务经验，深入浅出地将餐饮店的基本规划、吸引顾客的窍门、招徕顾客的计划与宣传、及未来的促销方向，针对各种实际情况，做具体性的整理。本书不但满载各种充实经营的启示，并且网罗众多顾客的创意。希望读者从本书的实务、启示或创意中，找出自己的创意，策划战略，更希望有志于投入这一行的业者读完本书后，也能变成一个餐饮经营的专家。

本书编撰期间，承蒙来来大饭店业务部经理周武先生指导及唐宏志先生赐序，谨在此申致谢忱。至于本书疏漏之处，尚祈各位先进惠予指正，是幸。

目 录

唐宏志序言

前言

第一章 餐饮店的基本规划 (1)

1. 地点 商业环境调查 (1)

商店经营的哲学 配合地段规划店面 地点的市场调查

2. 从业人员的管理 (7)

扮演关键性角色的服务态度 善待员工 改变员工的称呼 效法美国的员工管理 麦当劳管理制度的启示 技巧性地雇用定时制兼差人员 制定基本的员工在职手册 点菜的应对技巧

3. 清洁 (Cleanliness) 与设备 (21)

现代餐饮业的新商品——Cleanliness 清洁的规划与执行 绿化店面的善后清洁 清新的制服强化形象 配合店面缩小设备扩大空间 设备的采购和淘汰要恰到好处 善用设备的使用标准规定

4. 成本观念 (32)

合理的控制成本是未来餐饮业的课题 餐饮业的基本成本结构 直接成本的控制 间接成本的控制 目标营业额的预估

5. 如何提高劳动生产力 (37)

服务人员与厨师的巧妙合作 $\text{毛利} \div \text{员工人数} = \text{劳动生产力}$ 员工有经营理念积极开拓市场 工作时间与工作量的分配 缩短总工作时间的办法

第二章 吸引顾客的窍门 (42)

1. 店号的命名 (42)

命名的要诀 英文及数目字的命名法 具有号召力的服务名堂 一样的设备不一样的感受

2. 顾客调查 (48)

利用TC分析调查顾客的结构 顾客动机的调查 以顾客心理检讨店务 反

映顾客心声的调查

3. 拥有固定顾客 (62)

固定顾客的作业从顾客名簿开始 如何掌握新顾客并使之固定化 顾客会员制的建立

4. 交流沟通的魅力 (66)

提供顾客空间功能 具有社交功能的餐饮店 老板的个性是招牌 提供女性聊天休闲的餐饮店 为不饮酒的人提供休闲的好去处 迎合年轻人口味的餐饮店 “洗手间文化”的传播

第三章 招徕顾客的策划与宣传 (77)

1. 广告宣传 (77)

餐饮店外观是最佳广告媒体 自制POP广告 有效运用DM 街头宣传单的利用诀窍 彻底研究地方性媒体 运用报纸夹带广告宣传单 报纸夹带广告宣传单的契机 捕捉流动顾客的交面广告 免收费的“消息稿”广告 餐饮店登上“消息稿”的捷径

2. 举办活动·赠送礼品 (93)

餐饮店举办活动的类型 举办活动的要诀 餐饮店的赠品活动 赠品的沟通作用 提高赠品价值的赠送渠道

3. 商品促销法 (102)

餐饮业步入专门化经营 从超级市场的促销中学习诱导顾客追加点餐的方法 午餐时间的经营要领 如何取诀适当的商品组合 新商品的推出战略 儿童餐的经营促销法 新奇的菜单花招

第四章 餐饮店未来的促销方向 (113)

1. 与其它餐饮店差别化 (113)

观摩经营成功的餐饮店 向大规模的餐饮店学习 小型餐饮店特有的服务创意 仿效欧美餐饮店建立自己的创意

2. 特殊效果的新表现 (119)

诉诸于五感的新表现 以乐趣为前提满足顾客心理 就地取材制造特殊效果

3. 新创意 (122)

向独特的菜肴挑战 有特色的餐具能增进餐饮香味 促销 的生力军——

Fitness (健康饮食)

- 4. 促销活动 (127)
 餐饮业的促销要诀 反败为胜的促销诀窍
- 5. 餐饮业促销创意专辑 (132)
 店面设计创意专辑 商品设计创意专辑 举办活动创意专辑 各种优待办法创意专辑 宣传创意专辑 员工创意专辑 其他创意
- 6. 能掌握时间就能掌握市场 (144)
 抓住被别人忽略的时间带 讲求速度效率争取市场 以新观点展开时间行销
- 7. 今后校区餐饮店的经营方向 (147)
 校区餐饮店面临的课题 校园餐厅的概念与欧美先例 对规划校区餐饮店的建议 日本东都大学吉田学生餐厅实例

第一章 餐饮店的基本规划

1. 地点 商业环境调查

商店经营的哲学

根据调查显示，餐饮店经营失败的比率高达60%，这表示在五家店中注定有三家将面临关门大吉的命运。

真抱歉！一开头就说丧气的话。不过，笔者觉得多数人对经营餐饮店怀着过度的美梦，一般人总认为：经济萧条，百业凄寂之际，餐饮业依然可以财源滚滚；而在景气好转百业复兴之时，餐饮业如鱼得水，日进斗金。于是“改行开餐馆”便成为各行各业的转业口号。

事实上，怀着这种心情冒然参与餐饮行业的人为数不少。60%的经营失败指数正说明：脱离领薪阶级，经营餐饮店，结果因失败又重回薪水生活的人何其多！

餐饮店每年的成长如雨后春笋般的快速；但相对地，因经营不善、负债累累而转让出去的餐饮店也不少。

你若是不愿意当输家，首先就应当考虑是否明确地知道“为什么要拥有餐饮店或经营餐饮店”。有些人雄心勃勃，想将来拥有几家连锁店；有些人为了满足自己的乐趣，在自宅空地开店；更有些人为了消除退休后的无聊而开店……。恐怕没有其他行业象餐饮店有这么多经营意图。

业者在餐饮店开业之初，必须预先知道会遇遭下列问题、

第一，工作时间长，除了身体疲劳外，还加上精神的压力。

第二，高峰时段与清淡时段差距太大。这种繁忙时间与闲暇时间的差距，并不仅限于某一特定的日子，几乎每天、每月都免不了。

“累死了，生意却没有什么赚头。”新开张餐厅的老板几乎都有同样的牢骚。然而，恕我冒昧的批评，这些不是在开业之前就应该有的心理准备吗？

开业之前，应当多次观摩该类型的餐饮店。比如，咖啡冷饮速食店，其咖啡一杯价钱最贵也不过80元。一家拥有20个座位的店，在最初半年，以每天经营5次翻台计算，一天可销售8000元，月计不超过25万元。

这种营业状况，在夫妻档经营的小店常常可见。可是，月收入25万元，扣除员工薪水、开业资金的分摊偿还及采购进货等费用后，所剩最多也不超过5万元。千辛万苦的结果，仅赚得蝇头小利，实在不值得。

所以如前所述，经营者应该在明确地决定经营目的后才可以开业。其目的，或是完全在获利，准备扩展连锁店；或是为了消遣，并不期望赚大钱；或者是只想赚取全家人糊口的费用罢了。这些经营目的，是决定店面规模、地点及营业方式等最主要的因素。换句话说，投资250万元、预期每月收入25万元的小本经营方式，与投资1200万元、预期每月收入120万元的大规模经营方式，一定有明显的差异。

当然，不论开业的目的是什么，最重要的是要满足顾客的要求，才能维持长久。本书的重点，即是从顾客的观点，

寻求生意兴隆的条件。同样的，也希望经营者能常从顾客的角度上，对店务作一番检讨。

配合地段规划店面

不管店面装潢多好、烹调口味多好、服务多周到，如果地点不适当，生意也不可能兴隆。

总之，不论是筹划开店或正在营业中，都必须彻底研究地点问题。其重点在：研究营业地点的特性，配合适当的营业方针。

的确，选择最有利的地段莫过于商业闹区。但是，一想到必须付出高额的权利金及房租，究竟是否合算，不禁令人怀疑，熙熙攘攘的闹街一定是最佳的地点吗？比如：位居交通要塞的车站，也有不少生意清淡的餐饮店；商业区，因缺乏停车场而无人光顾的店亦不少。

其问题的症结在于：餐饮店的老板是否把握住所在地段的特性。兹将地段的种类及特性分述如下：

1. 车站附近

来往的乘客，是最主要的顾客群。待客的方式也依顾客对象是上班族或学生而有所不同，尤其是定价，千万要慎重处理。假日与平日的顾客不一样，必须要有所因应。在此地段的顾客其最大的目的不外乎等车，因此速食店最适宜。

2. 公司行号集中区

顾客以上班族为主要对象，其光顾的目的不外乎洽谈生意或聊天。如何应付午餐时间涌入的顾客？每逢假日、周末生意清淡时，如何提高营业时间周转效率？将是该地段考虑的重点。

3. 学生街

顾名思义，学生是此地段的主要对象。一天营业时间，无明显的高峰与清淡时段的差异；但受季节性的影响却相当大。学生利用餐饮店的动机，除了聊天、消遣之外，还有同学聚会或看书等。所以必须注意桌椅移动的便利，及准备书报杂志。K书型的餐饮店及速食店均适宜。

4. 商业闹区

此地段是约会、聊天、逛街休息等动机不一的人士云集的场所，当然是开店最适当的地点；但相对的，也是大投资的地段。无论是什么型式的店都很适合，但不同型式的店应有自己的特色，并且确实针对某些特定对象经营。由于周末及假日的顾客较多，所以此时必须灵活地运用兼差学生。

5. 住宅区

顾客以附近居民为主。平日的对象是家庭主妇；周末及假日则以家眷居多。此地段的待客重点是——如何表现亲切，及提供新鲜美味的餐饮。

6. 市郊路段

市郊地段是个不容忽视的好地点。这种地段的餐饮店必须备有“停车场”等设备，并且要有醒目引人的广告招牌。如果是专供合家聚餐的大型餐厅，“如何提供有特色的餐饮”将是此地段的营业重点。

以上是六大地段的特性分析。总之，开餐饮店必须配合该地点的特性，考虑原料的补给问题、人潮是否汹涌而至、房租是否合理等，拟定最佳营业策略，并且经营透视地段环境的变化，建立金字招牌。

地点的市场调查

提起做市场调查,似乎是小题大作。但所谓“知己知彼,百战百胜”,任何生意都不可缺少竞争对手的调查,及对有可能光临的顾客作预测分析。调查的范围,达业者能亲自调查的范围即可。如果从未做过此类市场调查,不妨从今天开始立即着手。

首先,购买或绘制一份本店附近环境的地图(越详细越好)。以店为中心,画半径200米的圆圈;接着,用红色及粉红色各标出第一类竞争对手(相同型式的店)及第二类竞争对手(类似型的店)。然后,按照下列项目逐一调查这些竞争店。

- (1) 营业形态,
- (2) 营业项目与价格(招牌商品是什么),
- (3) 面积与座位数,
- (4) 顾客群分析及座位翻台估计,
- (5) 营业日与营业时间,
- (6) 员工人数及服务态度,
- (7) 店面及内部装潢,
- (8) 店面的整体及负责人的评估,
- (9) 其他(营业年资、举办活动……等记录调查)。

在考察竞争店时,最好能将以上的调查结果,一一记在卡片上,以便做成竞争店的调查记录。

市场学上,称这种以某店为中心画200米的圆圈为第一商圈。一般,依营业形态的不同,范围也会有相当的差距。比如:地方城镇的半径为300米;市郊路段为2公里;如果是

大厦内的餐饮店，则以大厦为第一商圈。总之，最好的方法是根据店之所在地点决定商圈，然后彻底分析竞争店。

接着，估计第一商圈内有多少顾客，及顾客的类型。这对树立店的形象及捕捉预定顾客有相当大的帮助。

不妨可做下列事项的调查：

- (1) 人口与户数；
- (2) 各年龄人口，男女性别人口；
- (3) 职业分布状况及平均所得；
- (4) 地区特性——
 - (a) 商业区或住宅区，
 - (b) 高级地区或平民地区，
 - (c) 年轻人市区、新生代家庭或一般家庭的市区，
 - (d) 建筑以大厦、公寓或住宅为主。

根据以上资料，了解预定顾客之后，再依下列具体调查事项做实际的问卷调查。

问卷调查的方法：

- (1) 调查对象——店前的行人，
- (2) 调查方式——街头访问，
- (3) 调查时间——分假日、平日与营业中三种。

问卷内容：

- (1) 年龄、性别。
- (2) 职业，
- (3) 上班及住宅地址，
- (4) 从此地经过的目的（购物、工作、上学……），
- (5) 通行频度（每周通行次数），
- (6) 以何种交通工具往返，