

餐饮营销 经典案例及点评

陈 觉 ● 主编

Canyinyingxiao
jingdiananli
ji dianping

辽宁科学技术出版社

LIAONINGKEXUEJISHUCHUBANSHE

餐饮营销经典案例及点评

Canyin Yingxiao Jingdian Anli Ji Dianping

主 编 陈 觉

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

编 委: 王泉州 王圣果 黄 波
吕 勇 姚 毅 车茂生
俞佳琳 张益民

图书在版编目(CIP)数据

餐饮营销经典案例与点评/陈觉主编. —沈阳: 辽宁
科学技术出版社, 2003. 8
ISBN 7-5381-4031-X

I. 餐... II. 陈... III. 餐饮业 - 市场营销学 - 案
例 - 分析 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 059522 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印 刷 者: 沈阳七二二二工厂

经 销 者: 各地新华书店

幅面尺寸: 190mm × 250mm

印 张: 15.25

字 数: 200 千字

印 数: 1 ~ 4000

出版时间: 2003 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2003 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

责任校对: 王春茹

定 价: 28.00 元

联系电话: 024 - 23284360

邮购热线: 024 - 23284502 23284357

E-mail: lkzzb@mail. lnpgc. com. cn

http: //www. lnkj. com. cn

主要作者简介

陈觉，男，1971年9月生于湖南省南县，英国 Sunderland 大学 MBA，杭州商学院旅游学院教师。先后担任《旅游经济学》、《饭店管理》、《旅行社经营管理》、《世界旅游发展动态》等课程的教学科研工作，其中《旅行社经营管理》、《世界旅游发展动态》采用英文原版教材，以英文授课。在有关报刊杂志如《中国旅游报》、《中国食品报》、《国际商业技术》、《饮食文化研究》、《旅游学刊》、《哈尔滨商业大学学报（自然科学版）》等发表 20 余篇学术论文，已出版专著《服务产品设计》，并主持编著了《餐饮管理经典案例及点评》和《旅游经济学自学辅导书》。

另承担了大量的兼职工作，具备相当的管理实践经验。1995年5月至1996年4月兼任安吉香溢金叶大酒店常务副总经理，负责全面的日常管理工作和开业初期的内部调整。期间所组织的“金叶风范”公关活动受到湖州市委市政府表扬，香溢金叶大酒店也因此成为浙江省第一家为《中国旅游报》头版所报道的旅游饭店。另《参考消息》浙江版也报道了该酒店的成功经验。1996年5月至2000年期间又先后兼任浙江天赋度假村副总经理、台州建国宾馆副总经理、杭州商苑大酒店餐饮娱乐部经理和萧山新世纪邮电商厦管理顾问。

2000年8月赴英国 Sunderland 大学攻读工商管理，期间跟随导师 John Maguire 参与当地皇家医院的流程设计、Gateshead 市政厅的效率提高等项目，考察了欧洲服务行业及高科技企业，并与英国英格兰东北发展署、Sunderland 市政厅、Newcastle 市数家高科技公司建立了良好关系。归国后继续在杭州商学院旅游学院任教，并成为杭州餐旅研究与创作中心的主要负责人。

餐旅研究与创作中心简况

餐旅研究与创作中心是国内首家集理论研究与咨询培训实践于一体、为餐饮、旅游及其他服务业组织提供专业帮助的高级智力服务机构。它拥有由留学归国人员、中外专家教授和国内相关行业资深人士组成的强大专家集群,下设三个紧密联系的工作中心,开展科研创作、管理咨询和人员培训等多项业务活动。

(一)餐旅研究与创作中心

该中心发挥高校及留学归国人员的资源优势,收集汇总中外餐旅业最新信息,建立了完善和处于不断更新状态的数据资料库,并在此基础上展开深入的理论研究和创作,以出版物形式为餐旅界人士提供最新的中外餐旅业发展动态信息和经营管理理论。目前,该中心与辽宁科学技术出版社合作推出了多本餐旅管理著作。同时,该中心也可为各餐旅企业提供“一对一”的信息咨询服务,并为有志于餐旅研究的各方人士提供一个发表论见的平台。

(二)高级专业人员培训中心

该中心可根据企业的具体要求采用多种形式进行管理层和操作层培训,如封闭式或就地培训,成建制式或分层式培训,授课式或实务操作式培训。发挥留学归国人员的涉外优势、开展中外协作培训是该中心的一大特色。该中心与英国、瑞士等国的高校和相关企业建立了紧密的合作关系,并已成功组织了多次国内企事业单位高层管理人员赴欧洲培训考察,优秀学员均获得了外方颁发的 CMT 证书。

(三)管理咨询中心

该中心依托强大的专家集群,为餐旅企业及其他服务组织提供多种管理帮助,包括营销策划、CIS 设计及导入、绩效考核与薪酬设计、质量保证体系、服务运作流程和规范及顾客关系管理等。

垂询电话: 0571 - 85599895

电子邮件: chenjue8@yahoo.com

前 言

案例分析 (Case Study) 一直以来是西方管理类教学与科研的重要方法, 并以其理论与实践的高度结合性和较好的学习效果而受到学习者的欢迎。这种方法被引入企业界之后, 则更得到了普遍的认可和推崇, 成为西方企业开展管理层培训的主导方法, 大大促进了其管理者素质的全面提升。

随着中国入世, 我国餐饮业者如何在新技术的时代背景下提高自身管理水平以应对国外餐饮的大举进入, 已成为一个挑战性极强而又十分紧迫的重大课题。理论界应成为解决这一课题的先行, 为实业界提供更多的实践性更强的学术帮助。杭州中英管理支持中心·餐旅研究与创作中心则致力于这一方面的探索, 充分发挥其留学人员和高校的资源优势, 立足中外交流的前沿, 广泛汇集中外管理信息, 为餐饮实业界实施管理培训、开展丰富多彩的案例分析活动提供基本素材和理论依据, 使案例分析这一备受西方企业界和教育界推崇的方法为我国餐饮业的发展与“接轨”发挥其应有的作用。

本书是杭州餐旅研究与创作中心继《餐饮管理经典案例及点评》之后推出的又一力作。与前者专注于餐饮内部管理不同, 本书是从餐饮企业“对外”的角度即市场角度来考察餐饮管理。为此, 本书结合餐饮市场营销的基本原理, 编译、收录了中外餐饮企业营销案例 80 个并逐一予以了简要评析。全书共七章 (不包括绪论), 采用了与前一本管理案例相类似的结构, 即每章分为两个部分, 第一部分为餐饮营销理论提要, 第二部分为与该章理论提要相应的案例及其点评。

在本书的成书过程中, 本中心还听取了餐旅研究的积极推动人、学术界的老朋友——辽宁科学技术出版社的陈慈良先生以及部分读者对前一本管理案例的意见和建议, 增加了案例数目, 适当提高了理论提要部分的详尽度, 并增大了点评分析的篇幅以促进读者对各案例的进一步理解。

参加本书编写工作的还有浙江省旅游局人教处王泉州先生、杭州商学

2 餐饮营销经典案例及点评

院旅游学院的王圣果副教授、黄波老师，其执笔部分均已在文中标示。

本书的成书过程中，安吉香溢集团董事长吕勇先生、业界人士姚毅先生、车茂生先生、张益民先生和俞佳琳同志均予以了鼎力支持与帮助，并提出了许多宝贵意见。在此一并表示感谢。

由于作者水平有限再加之成书仓促，书中不免有诸多欠缺与不足，还望各位同行、专家多予赐教。

陈 觉

2003 年春于杭州商学院

目 录

前言

绪论 餐饮营销概论 /1

第 1 章 餐饮市场调研、分析与定位 /7

第一部分 理论提要 /7

第二部分 案例及点评 /10

涅瓦河边的日本餐馆 /10

玛里奥特与市场调查 /12

布莱顿渔港的顾客调查 /15

我们的顾客都是些什么人? /21

C 大酒店应对社会餐饮的挑战 /23

“咏春”餐厅发现了“新奶酪” /27

Arby's 瞄准成人市场 /29

寻找市场的空当 /31

北方包子杭城受挫 /33

麦当劳的概念开发团队 /35

第 2 章 餐饮产品策略 /37

第一部分 理论提要 /37

第二部分 案例及点评 /41

快乐蜂大战洋快餐 /41

“锅里壮食府”的食补菜肴 /45

“看不见的约会”——柏林一家餐馆的创意 /48

艾德熊坚持传统特色经营 /49

某烤鸭连锁集团失意深圳 /52

2 餐饮营销经典案例及点评

- “星巴克”的文化消费理念 /53
- 麦当劳的乡村音乐 /56
- 餐饮产品与其他服务的结合 /57
- 树婚宴品牌 创销售业绩 /59
- 微笑就是特色 /63
- 让顾客更自由 /64
- “双胞胎餐馆”与老年服务生 /66
- 只有一张桌子的餐馆 /68
- 营业时间与产品特点 /70
- 扩大空间利用率 开拓经营新局面 /72
- Elephant & Castle 集团的“孪生”战略 /73
- 邮购海鲜 /75
- 餐食外卖与外送 /77
- 金融化的餐饮经营新模式 /79

第 3 章 餐饮定价策略 /81

第一部分 理论提要 /81

第二部分 案例及点评 /84

- 两家低价经营的餐馆 /84
- 逆市而上的比萨餐吧 /86
- 同样定价两种结局 /87
- “幸福鱼”推出“分时段价格消费” /89
- 网站将动态价格引入餐馆行业 /90
- 让顾客的钱掏得更值 /93
- 盈利丰厚的特种咖啡 /95
- 艾丽丝的调味品 /98
- 肯德基与麦当劳的价格、广告战 /99
- 坚持优质优价 “温迪”利润可观 /103

第 4 章 餐饮促销组合 /106

第一部分 理论提要 /106

第二部分 案例及点评 /110

- CHICK - FIL - A 一次成功的组合营销活动 /110
- Piccadilly 开展新定位促销 /113

使用餐变得更可信和有趣	/115
几个家庭式连锁店的营销计划	/116
霍利汉斯餐饮集团的新菜单推广	/121
玩具促销	/123
促销活动变成了欺诈事件	/126
“原始森林”餐厅的个性化明信片	/129
广播广告——老招新用	/131
餐馆联手办促销	/133
两家重视团体与宴会销售的餐馆	/134

第 5 章 公共关系与形象宣传 /139

第一部分 理论提要 /139

第二部分 案例及点评 /142

汉堡王的奖学金计划	/142
英国华人餐馆公关意识的觉醒	/145
“红高粱”的借势宣传	/147
喜福居的烹饪课	/150
小镇上的中餐馆	/153
某酒店实施绿色营销	/156
“全聚德”的一项公关策划	/158
长城饭店的公关策划	/165
厨师公关员	/168
El Torito 的网络公关	/169

第 6 章 网络营销与客户关系管理 /171

第一部分 理论提要 /171

第二部分 案例及点评 /176

斯库洛兹斯基公司建设全面先进的电子商务系统	/176
餐馆门户网站	/179
餐馆 DVD 节目促销	/180
“网上餐桌”的魔盒	/182
网上餐厅与外卖	/184
网上餐厅与客户管理	/186
“金白领”加强客户关系管理	/187

4 餐饮营销经典案例及点评

把顾客关系放在第一位 /189

第 7 章 餐饮品牌与连锁经营 /192

第一部分 理论提要 /192

第二部分 案例及点评 /198

“左岸咖啡馆”的品牌策划 /198

沙锅鱼头皇与 W 大酒店的品牌战略 /201

两家拉面快餐集团的商标战 /203

“老都一处”饺子的品牌拓展 /205

大千美食林的品牌建立和拓展 /208

“湘鄂情”依靠资本市场壮大品牌 /211

星巴克的品牌与关系管理 /214

百胜集团首创餐饮品牌混营模式 /218

“菜根香”的多品牌策略 /221

特色产品 = 品牌 = 连锁? /222

Hampton Inn & Suites 饭店的特许经营 /224

一种新的特许加盟方式——直营餐厅转让 /231

参考文献 /234

绪论 餐饮营销概论

餐饮营销是餐饮企业管理的一项重要职能。在目前处于买方市场状态、竞争日趋白热化的餐饮业市场，营销职能的重要性越发凸显出来，吸引了餐饮管理者和相关理论研究者更多的注意。不断发展的市场营销理论为餐饮企业提供了更好地行使这项管理职能的利器。

一、餐饮管理与餐饮营销

餐饮管理是指管理者为实现餐饮企业预期的经营目标，运用计划、组织、指挥、协调、控制和激励等手段，对企业的人、财、物、技术、信息等资源进行调配以实现其最佳配置的过程。

餐饮管理实质上是一个投入产出的过程，即管理者投入一定的资源(如人力、物资和资金)经生产加工而获得能满足顾客需求的最终产品和服务(即产出)的过程。为获得最终的产出结果，管理者必须投入并合理配置管理资源。这些资源就是管理者可支配和管理的对象。一般来说，管理的对象包括七个方面：6个“M”和1个“I”。即 Man(人员)、Money(资金)、Material(原材料)、Machine(设施设备)、Method(技术技能)、Market(市场)和 Information(信息)。

餐饮管理包括了对所有七个对象的管理，也就是我们平时提到的“经营管理”。管理者不仅要处理好企业内部人、财、物调配的事务，对企业内部的主要资源(不包括 Market 市场在内的其他 6 个对象)实施控制与支配，这就是平常提到的“内部管理”，而且还需协调企业与外部市场要素(包括顾客、竞争对手等)的关系，这就是所谓的“对外营销”。两者之间的关系如图 1.1 所示。其中后者是本书讨论的对象。

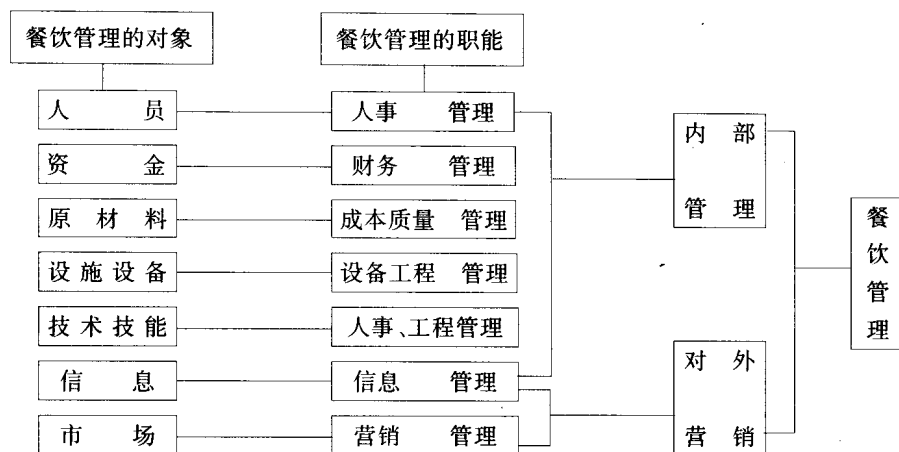


图 1.1 餐饮管理与餐饮营销的关系

二、营销的涵义与经营观念的演变

餐饮营销是餐饮企业管理的重要职能之一，是一个满足顾客需求以获得经济效益的经营管理活动过程。其外延包括：

- (1)通过市场调研，了解顾客需要。
- (2)努力提供适应顾客需要的产品和服务，使顾客满意。
- (3)通过满足顾客需求来使企业获利。

营销不仅是企业管理的重要职能，也是现代商品经济条件下的一种重要的经营观念。人类社会经历了从低级的短缺经济到供给过剩的高级经济形态。在这一过程中，先后有五种经营观念成为各个经济阶段的主导观念。

1. 生产观念

在短缺经济时代，顾客只关心能否得到产品，对服务要求不高；企业只需注重于改进生产工艺，提高劳动生产率。此时企业经营的关键在于能生产提供多少，其核心是以“量”制胜。

2. 产品观念

企业注重产品质量，拒绝顾客参与，认为关键在于产品本身质量的高低，其核心是以“质”取胜。

3. 推销观念

在供过于求、产品过剩的时代，企业开始注重产品的推广宣传，认为关键在于是否让顾客了解产品，并打消顾客的抗衡心理，核心在于促销至

上。

4. 市场营销观念

这是买方市场时代的典型经营观念。企业注重顾客的需求,关注目标市场,核心在于顾客导向。营销观念与推销观念的区别在于,推销是由内向外,以卖方的需要为出发点,推销业已制造出来的产品或服务。而营销是由外向内,以买方的需要为出发,根据顾客的需求设计、制造并销售产品或服务。

5. 社会市场营销观念

消费者主义、环保主义的兴起和蓬勃发展,使企业在注重了解并满足顾客需要的同时,关注广大消费者和社会的长期利益,其核心在于平衡企业利益、消费者利益、公共利益三者的关系。如当前流行的“绿色产品”、“绿色食品”等。

前三种观念是以生产者为导向的经营观,后两种则是以市场为导向的经营观。在目前竞争日趋激烈的餐饮市场,后两者成为了管理者们共同奉行的主流经营管理理念。

三、餐饮营销的任务

餐饮营销活动是以满足顾客的需要实现餐饮企业经营目标为前提,因此餐饮企业营销的任务就是通过对市场进行周密的调查研究,了解顾客的各种需求,在此基础上设计、生产适销对路的餐饮产品,并采用相应的营销组合措施将餐饮产品交付给顾客,以满足其需要。

营销活动贯穿了餐饮企业生产经营的整个过程。总的来看,营销的任务分为两个主要方面,即产品设计生产之前的市场调研工作和之后的营销组合策略的实施。

本书的主体内容就是以这两方面的营销任务为逻辑主线的。本书第一章讨论营销任务的第一方面——市场调查与定位,之后六章均为有关营销组合措施的论述。

四、营销组合策略

营销组合策略就是餐饮企业对自己的可控制的各种营销因素进行分析,本着扬长避短的原则进行优化组合和综合运用,使各因素协调配合,发挥整体功效,最终实现营销目标。

对餐饮企业来说,可控因素有四大类:产品(Product)、价格(price)、

分销渠道(place)和促销(promotion)。营销组合策略就是以这四大因素为基础的,包括产品策略、价格策略、分销渠道策略和促销策略。这就是自20世纪50年代末由Jerome McCarthy提出以来一直为营销界奉为经典的“4Ps”理论。

1. 产品策略

餐饮企业需根据市场调查与营销分析的结果来决定采用什么样的餐饮产品来满足顾客的需要,这就是产品策略所涉及的主体内容。产品策略是营销组合策略中最为基础的一项策略,它决定了其他策略的配套与运用。产品策略的类型较多,而一般来看,主要有三大基本类型:标准化(或总成本领先化)策略、差异化策略和集中化策略。而对于餐饮企业来说,目前最为关心的是“特色经营”,即形成区别于竞争对手的特色产品内容或运作模式。本书第二章将详细讨论如何进行餐饮特色经营和运用恰当的产品策略。

2. 价格策略

价格是餐饮产品价值的货币表现,是营销组合中惟一产生收入的因素。合理的定价和价格政策能使餐饮企业在顾客满意与企业盈利之间找到一个“双赢”的平衡点。

餐饮产品定价方法、策略很多,基本可划分为三大类,即以成本为中心的价格策略、以需求为中心的价格策略和以竞争为中心的价格策略。餐饮企业须根据不同的市场状况,在成本、需求和竞争三者之间确定一个主导点,并据此来决定相应的价格策略。这些策略将在本书第三章中详加论述。

3. 渠道策略

分销渠道是从顾客产生消费动机进入餐饮企业到最终消费餐饮产品这整个过程中所经历的路线及相应的一切活动的总和,也就是餐饮企业将产品和服务提供到消费者手中所必须经过的中间环节或方式。将产品通过何种方式何种渠道传递到最终消费者手中,这在有形产品领域受到相当的重视,因为其产品可被轻易移动,同时也存在着独立的生产环节和消费环节。但餐饮产品的生产与消费是同步进行的,而且餐饮产品本身不能被移动(只表现为顾客的运动)。所以餐饮产品的渠道策略相对较为简单,本书不做单独讨论。

4. 促销策略

促销就是餐饮企业将有关企业或产品的信息,通过各种宣传、说服和

吸引的方式,传递给目标消费者,引导其购买,达到扩大销售的目的。企业一般使用各种大众化传播媒体和开展专门的活动来实现促销目的。其中最为常见的是广告、人员推销、销售促进和公共关系,通常称之为四大媒体或四大要素。本书第四章将主要讨论前三个组合要素,而在第五章单独研究公共关系。

如何在 4Ps 理论指导下实现营销组合,实际上也是企业市场营销的基本运营方法。即使在营销新思想不断出现的今天,几乎每份营销计划书都是以 4Ps 的理论框架为基础拟订的,几乎每本营销教科书和每个营销课程都把 4Ps 作为教学的基本内容,而且几乎每位营销经理在策划营销活动,都自觉、不自觉地 4Ps 理论出发考虑问题。

然而,随着市场竞争日趋激烈,媒介传播速度越来越快,再加上信息技术的高度发展,4Ps 理论越来越受到挑战,以 4Ps 理论来指导企业营销实践已经显得有些不足。近来,美国的 DonE. Schultz 提出了 4Rs(关联、反应、关系、回报)营销新理论,阐述了一个全新的营销四要素:

(1) 与顾客建立关联

在竞争性市场中,顾客具有动态性。顾客忠诚度是变化的,他们会转移到其他企业。要提高顾客的忠诚度,赢得长期而稳定的市场,重要的营销策略是通过某些有效的方式在业务、需求等方面与顾客建立关联,形成一种互助、互求、互需的关系,把顾客与企业联系在一起,这样就大大减少了顾客流失的可能性。特别是企业对企业的营销(如餐饮企业与某些大公司客户)与消费市场营销完全不同,更需要靠关联、关系来维系。

(2) 提高市场反应速度

在当今的相互影响的市场中,对餐饮经营者来说最现实的问题不在于如何控制、制定和实施计划,而在于如何站在顾客的角度及时地倾听顾客的愿望、渴望和需求,并及时答复和迅速做出反应,满足顾客的需求。目前多数企业多倾向于说给顾客听,而不是听顾客说,反应迟钝,这是不利于市场发展的。当代先进企业已从过去推测性商业模式,转移成高度回应需求的商业模式。面对迅速变化的市场,要满足顾客的需求,建立关联关系,企业必须建立快速反应机制,提高反应速度和回应力。这样可最大限度地减少抱怨,稳定客户群,减少客户转移的概率。互联网络的神奇在于迅速,企业必须把网络作为快速反应的重要工具和手段。

(3) 关系营销越加重要

在企业与客户的关系发生了本质性变化的市场环境中,抢占市场的关

键已转变为与顾客建立长期而稳固的关系,从交易变成责任,从管理营销组合变成管理与顾客的互动关系。

(4) 回报是营销的源泉

对餐饮企业来说,市场营销的真正价值在于其为企业带来短期或长期的收入和利润的能力。一方面,追求回报是营销发展的动力;另一方面,回报是维持市场关系的必要条件。企业要满足客户需求,为客户提供价值,但不能做“仆人”。因此,营销目标必须注重产出,注重企业在营销活动中的回报。一切营销活动都必须以为顾客及股东创造价值为目的。

4Rs 营销理论的核心是企业应建立并保持与顾客的恰当关系,而当代高度发达的信息技术又为企业开展这种关系营销提供了利器,这就是近年来开始流行的 CRM(顾客关系管理)。本书第六章将重点讨论这一热门话题。

最后,作为对餐饮营销的总结,本书在第七章讨论了品牌战略。因为品牌是餐饮企业各种价值信息的结合体,它是餐饮内部管理和对外营销综合作用的产物。同时,品牌战略从更高和更宏观的一个层面规定了营销战略的基本方向,对营销策略的制定和实施有着决定性的影响。而当前餐饮业进行品牌扩展的一个重要方法就是连锁经营,连锁经营的发展也给现代营销方法与理论提出了新的课题。