



餐饮企业 经营策略 第一书

吴坚◎著

回归产品、回归顾客
回归市场、回归理性



中华工商联合出版社

餐饮企业经营策略 第一书

吴坚◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮企业经营策略第一书/吴坚著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-5158-1119-2

I. ①餐… II. ①吴… III. ①饮食业—企业管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 231986 号

餐饮企业经营策略第一书

作 者: 吴 坚

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷厂

版 次: 2014 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 13.25

书 号: ISBN 978-7-5158-1119-2

定 价: 56.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版，发送短信“4082”和您的电子邮箱至 13611149991 即可获赠。

推荐序

为餐饮企业寻找出路

中国烹饪协会常务副会长兼秘书长 冯恩援

吴坚先生是我在业界十分敬重的一位学者型管理专家，述其学者：一是风范儒雅，二是有真才实学，三是授道于人，创办商学院，有很多粉丝。我曾戏尊其为“大王爷”，王者至尊，爷是北京人尊称他人的口头语，说明我对吴某人的推崇和兄弟情分。

有机会提前拜读吴坚先生的新作《餐饮企业经营策略第1书》，受益匪浅，这不是客套话，是心得。因为中国餐饮业在2013年进入了改革开放三十多年中最为缓慢的发展阶段，年收入为2.5万亿元，同比增长率为9%，进入个位数“稳增长”阶段，且限额以上的餐饮企业全年负增长。2013年通过高端餐饮痛苦转型、在全社会大力提倡节俭、高度重视大众餐饮市场这一系列努力下，全行业回归理性、回归市场、回归大众、回归创新发展，2014年上半年实现营业收入12989亿元，同比增长10.1%，限额以上餐饭企业一改上一年度低迷颓势，同比正增长2.9%，转型成效开始显现。在全行业正在发生的趋势微妙变化阶段，餐饮业经营者无不耳语生意在哪里，路在何方。

我以为吴坚先生的新著是大旱甘霖，既解干渴又指引方向，餐饮行

业是一个分布广泛、由数百万家小型企业搭建的老百姓饮食服务平台，是十分辛苦的“勤行”，而对餐饮经济进行专业深入研究的智者可谓凤毛麟角。在如此关键的行业转型时期有人能够有观点、有思路与大家共享，有实例、有实践与业界交流真是难能可贵。

吴坚先生这本书不是“斗室之作”，而是深入行业一线调研、广泛交流、不断论证的结果。例如，他就高端餐饮转型方式开展调研，在北京一待就是两个月；他应沙县邀请到沙县进行考察，不但对沙县小吃产业的提升给予指导，同时承担当地政府委托给他编制沙县小吃产业发展规划的工作。这些一线经历、一手资料带来的思考汇集成此书，对此我表示“赞”，表示支持。

日前，中国烹饪协会与吴坚先生就行业发展进行座谈，双方共同认为：一要打造全行业的“中国服务”，大力提升大众餐饮服务水平，为不同定位的餐饮企业提供学习案例；二要共同研究“可持续发展菜单”，在当前大环境、新政策、求发展过程中指导餐饮企业通过创新制造新产品，实现顾客价值最大化。

佛学中有一句话是“应无所住，而生其心”，“无所住”就是体会到无常，心里有一种沉淀，“生其心”就是通过无常逼着你把握现实，激发出一种创造力。

吴坚先生以禅学的境界、以科学的态度，用简约的方式对餐饮行业的发展进行了明示，用“解读”一词来看待此书的作用并不过分，“学而时习之”，受益存心间。

2014年8月

让餐饮经营回归本质

民以食为天，伴随改革开放，从1979~2012年的35年时间里，餐饮行业经历了每年两位数的高速增长，然而，在行业高速发展之下，粗放式、低效率却令人担忧。我在2008年危机来临时，曾撰文《“寒冬”来临：餐饮业的应对与思考》（原文刊载于2009《中国餐饮产业蓝皮书》）呼吁同行思考几个问题：

（1）餐饮行业30年持续高增长是源于市场自然增长，还是我们的能力？能否保持稳定的持续增长速度？

（2）抵御“寒冬”的两大基因，一是“健壮”，二是“保暖”。“健壮”是经营能力的体现，“保暖”则是战略层面的考量。

（3）餐饮优质经营、抵御市场变化的“健壮”与“保暖”的基因要项：第一，以目标市场的顾客价值创造为依据构筑从环境到产品，以及服务体系，并不断升级与强化，从而形成可持续性发展的核心竞争力。第二，唯有做强方有做大的资本。做强方可能独善其身，也可能错失良机；一味做大，可能一飞冲天，也可能一蹶不振。这不仅考验管理者的经营智慧，也反映了管理者的战略思维。第三，追求优质运营。

然而，在国家以投资拉动增长的策略下，餐饮行业不仅躲过了2008年的危机，而且逆势增长，于是大家刚觉“寒意”来袭，“春天”便接踵而至，忽视了审视自身是否“健壮”，忽视了“居安思危”必须的“保暖”！

终于，随着2012年年底中央“八项规定”、“六条禁令”的出台，消费回归理性，常年“带病运转”累积的病灶因此被引发，加之缺乏“保暖的过冬棉袄”，许多企业方寸大乱，餐饮业的“寒冬”真的来了！

在这样的大背景下，高端酒店经营遇冷，进而引发全国多地出现“关门潮”，本就微利的行业进入洗牌。

许多企业对此大多猝不及防，纷纷找寻破解良方，而我成了许多朋友问计的对象之一。一天同样的话要重复不下十次，我强烈地感到应该把自己多年来对行业的理解与思考分享给朋友们。于是，想到了出书，想到了培训……一次偶然的体验，让我了解了微信，并有了借助微信公众平台分享我对行业思考的机缘。

自从2013年3月17日自媒体餐饮商学院上线以来，我坚持每天一篇原创文章，与全国同行分享我对行业的思考，也受到了许多朋友的喜爱，一年多下来，累计写了300多篇数十万字的文章，这也是本书及后续将陆续推出的系列书籍的来源。

本书从回归餐饮本质出发，围绕回归产品、回归顾客、回归市场和回归理性等问题，按照为什么需要回归、如何回归的逻辑，本着取势、明道、优术的原则，力求讲明白原理、看清楚门道、用的上方法，深入浅出地阐述餐饮企业产品之道、市场之道、顾客之道及盈利之道，同时，每个章节又选取了行业标杆企业作为典型案例进行深入的解读，使

之更具实战性。

感谢博瑞森图书公司及编辑李俊丽为本书的出版发行付出的努力，感谢微信公众帐户餐饮商学院的广大关注者，感谢多年来关心支持我的朋友们。

2014 年 8 月

目录 Contents

第一章 产品是餐饮企业竞争之本

- 一、产品制造第一 / 2
- 二、专注,才能做出好菜品 / 3
- 三、专注于产品的五个原则 / 4
- 四、保持菜品口味一致 / 11
- 五、提高菜肴的价值 / 13

【标杆案例】大董以不变应万变的“5精”密码 / 16

第二章 做好顾客价值细分

- 一、顾客为王的时代到来 / 24
 - (一) 真正回到顾客身边 / 25
 - (二) 顾客的五种需求层次 / 27
- 二、如何进行顾客细分 / 28
 - (一) 你中有我,我中有你 / 28
 - (二) 什么是顾客细分 / 29
 - (三) 顾客在哪里 / 31
 - (四) 洞察客户真正的需求 / 32

三、如何提高顾客忠诚度 / 35

(一) 从基本层面去思考 / 35

(二) 让环境成为彰显特色的利器 / 38

(三) 用服务预期引领顾客 / 41

(四) 提高顾客忠诚度 / 45

(五) 让顾客“上瘾” / 53

【标杆案例】服务创造价值：北京宴主题宴会的“私人定制” / 57

第三章 精准定位市场

一、小众化消费时代 / 67

二、如何回归市场 / 71

(一) 学会取舍、细分 / 71

(二) 打造强势品牌 / 73

(三) 让文化成为品牌载体 / 75

(四) 瞄准80后群体 / 76

【标杆案例】客户致胜：金百万玩转92万会员精准营销 / 79

第四章 找准盈利模式

一、精细化管理 / 86

二、多样化经营 / 89

三、培养高忠诚度员工 / 91

四、寻找属于自己的盈利模式 / 93

(一) 找盈利模式要趁早 / 93

(二) 餐饮企业的特点 / 95

(三) 餐饮企业盈利模式的要领 / 98

(四) 你站在什么高度看问题 / 99

【标杆案例】王品集团多品牌经营成功之道 / 102

第五章 会算账才能盈利

一、餐饮业者不得不知的“三笔账” / 110

(一) 生死点：现金平衡点 / 110

(二) 保本点：盈亏平衡点 / 112

(三) 利润点：利润满意点 / 112

二、规模小比规模大容易赚钱 / 115

三、效率提高 10%，利润倍增 / 118

四、一千位老主顾 / 121

五、学会算性价比、产出比 / 123

(一) 性价比是基础 / 123

(二) 产出比是保障 / 126

六、重视顾客的终身价值 / 127

(一) 顾客的终身价值 / 128

(二) 有多少方法可以做到 / 129

【标杆案例】性价比：外婆家的致胜之道 / 130

第六章 如何应对行业危机

一、探寻危机真相 / 134

(一) 危机早已如影随形 / 134

(二) 危机源于发展 / 135

(三) 危机因外部环境变化 / 137

二、培养混沌状态下的思维方式 / 138

(一) 营商环境还会更加恶劣 / 138

(二) 要有“过冬装备” / 139

(三) 危机是成长的机会 / 142

(四) 大众化不是“蓝海” / 143

(五) 要学会激发员工 / 143

(六) 要关注顾客忠诚度 / 144

【标杆案例】破局：西北美食航母“德鼎逸品”转型实录 / 144

延伸阅读 解密沙县小吃

一、沙县小吃的前世今生 / 157

二、沙县小吃何以成“气候” / 160

三、沙县小吃品牌真相与发展困境 / 163

四、家喻户晓的“商标”是品牌吗 / 166

五、沙县小吃机遇与挑战 / 171

六、成与败的启示 / 174

七、品牌再造 / 179

八、商业模式 / 185

九、顶层设计 / 187

第一章

产品是餐饮企业竞争之本

究竟是什么因素让企业在竞争中苦苦挣扎？也许每个人都会从不同的角度来回答这个问题，但是我们总能找到那个改变根本格局的关键因素，这就是“产品”。产品对于企业而言，既是企业进入市场的前提条件，也是企业存活于市场的根本原因。如果没有产品，企业就没有与顾客交流的平台，也就没有了在市场中的理由，所以，能够带领企业离开竞争泥潭的第一个选择就是：专注于产品。

一、产品制造第一

孔子言：“君子务本，本立而道生。”

刚刚改革开放的时候，一些广东人去香港的餐厅吃饭，看到服务员大都是一些上了年纪的大姐、老伯，就问：“为什么不用年轻的靓妹呢？”餐厅的老板委婉地说：“我们这里是餐馆，是用来品尝味道的，如果有其他需求，还是去别的场所解决吧！”

香港这家餐厅老板的话道出了餐饮的本质：

(1) 餐饮业的本质和特性既是制造业、销售业又是服务业，是制造业、销售业和服务业的一个综合体。餐饮业里的制造业色彩最浓厚，而绝不能将之归为服务业。

(2) 餐饮业毕竟是提供饮食的行业，没有高品质的食物就绝对不会有源源不断的客流，要永远把制造摆在第一位。

因此，无论企业选择低成本运营、产品领先和客户至上三种盈利模

式中的哪一种，都无法绕开餐饮业的“制造业”特性。麦当劳低成本运营是其核心竞争力，而“标准化、简捷、可靠的产品或服务”则是这种核心竞争力的价值体现。

“节俭风”之下，高端餐饮遭遇困境，营商环境的变化固然是原因，但那只不过是“导火索”而已，其中一个很重要的原因便是“畸形”发展，偏离了餐饮的本质。试想，如果餐厅的菜品不好吃，再好的装修环境、再好的服务，你还会“回头”吗？

美食讲究的是厨艺满足客人对幸福、美味这种感觉的追求，这是餐饮业的永恒特征与本质。

二、专注，才能做出好菜品

米其林餐厅主办的美食节目相当于“舌尖上的世界”，高标准、严要求地慎选世界美食然后介绍给全球食客。在米其林厨师选择菜品之前，节目组在网上广泛征求网友的意见，并在 FACEBOOK 上建立饕餮群，由专人打理，选出最有人气的美食种类，再进入深度的节目制作。日本的寿司和韩国的泡菜都成就了八点档的黄金收视率，唯独不见中国的八大菜系惊艳全球美食界。

日本有个寿司之神的故事，说的是一个老人捏了 75 年的寿司，最终成为寿司之神的故事。这个故事除了励志，还告诉各位，首先一定要找到自己喜欢的工作，一做就能做上七八十年，其次必须专注于一件事

情，才有可能成为这行的专家。寿司相比中国菜，实在是很朴素的一道菜，但在寿司界，蛋羹专家、鱼肉专家、蟹类专家、虾类专家等这些专家无不在自己的领域工作 50 年以上。

可见，将来的社会肯定只会越来越细分，“一颗螺丝钉”的精神将再次发扬光大，只不过，在这里，螺丝钉意味着高、精、尖的专家。而要想成为专家，你就必须更加专注，做人如此，做产品更是如此。

三、专注于产品的五个原则

如何专注于产品？

你只要回答一个问题：“顾客凭什么要买你的东西？”只要回答出这个问题就可以了，也就等于你给了顾客一个购买的理由，而这个理由不是因为你的广告、你的传统和你的品牌，而是因为你的产品。今天，什么是正确的经营方式？就是你做产品的理由也是顾客购买的理由。如果做不到这一点，所有的努力都是错的，因为生产出来的产品是顾客不要的。因此，专注于产品要遵循以下五个原则：

原则一：顾客价值最大化，而不是产品价值最大化。

事实上营销的真正价值在于通过关注产品和产品意图跟顾客沟通，使顾客理解他为什么要购买这个产品。从这个层面上讲，我们要求企业要特别地关注产品的生命力和品质，要以顾客为本进行产品