

· 幸福餐饮系列丛书 ·

MENU BIBLE

一本万利

从一本菜单到一本万利

陈新时 著



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

一本万利

从 一 本 菜 单 到 一 本 万 利

陈新时 著



上海科学技术文献出版社
Shanghai Scientific and Technological Literature Press

图书在版编目 (CIP) 数据

一本万利 / 陈新时著. -- 上海: 上海科学技术文

献出版社, 2017

(幸福餐饮系列丛书)

ISBN 978-7-5439-7299-5

I. ①一… II. ①陈… III. ①饮食业—商业经营—经验—中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第010687号

责任编辑: 夏 璐

执行编辑: 贾 骏 斯 超 孙 艳

装帧指导: 廖秋云

图书装帧: 廖秋云

幸福餐饮系列丛书



一本万利

陈新时 著

出版发行: 上海科学技术文献出版社

地 址: 上海静安区长乐路746号

邮政编码: 200040

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海展强印刷有限公司印刷

开 本: 889×1194 1/16

印 张: 10.00

字 数: 135 000

版 次: 2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5439-7299-5

定 价: 49.00元

<http://www.sstlp.com>

本书中文简体字版由汉源东方集团授权上海科学技术文献出版社在中华人民共和国境内 (不含港澳台地区) 独家发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

书中所述案例企业数据若有出入, 欢迎电话联系沟通修正, 书中数据为当时统计数据。若涉及不当部分, 编委会先行致歉, 并请协商解决。

本书封底贴有汉源东方集团激光防伪标贴, 无标贴者不得销售。

版权所有 侵权必究

封底无防伪标贴均为盗版

幸福餐饮系列丛书

凡购买本书, 如有缺页、倒页、脱页, 可及时调换

汉源官网: www.hydf.cn 购书热线: 021-64329399



幸福餐饮人 订阅号

序（一）

《一本万利》序

——王品集团董事长 陈正辉

看完新时兄的大作，我想将这本书多角度延伸演绎。

一本万利。

一本菜单、连锁万利。

运用一本菜单的设计模型，透过连锁经营的方法达到万利的商业价值。

王品在开发新品牌的过程中最重要的环节就是设计菜单，我总是会向我们的研发团队提几个问题：

这套菜单消费者喜欢吗？

这套餐有没有办法量产？

这套菜单的食材成本是多少？

这些跟本书中的：

菜单决定了顾客的满意度，

菜单决定了初期的投资，

菜单决定了最后的经营数据，

真是不谋而合。

餐饮品牌在打造商业模式时，菜单的设计大概已决定了一半的成败因素。

好的菜单易点、好吃、有利润，这不就是餐饮经营者要的吗？也是消费者要的。

餐饮经营的核心窍门是——消费心理学；

也就是文中的——餐饮业的价值在于心价。

心价才是餐饮企业最高的战略价值等级。

如果消费者要吃饭、不用思索就会想到你，这就是餐饮品牌力的心价。当占领这个地位，就不容易被取代了！

一本万利工程的六大板块也是本书的精华，

从策略的视角切入，完整的构思、面面俱到的配套，已经把餐饮业的经营系统化地建构起来，读者读起来会很有方向感。

这本书从菜单设计的开端由浅而深地论述，用词简单易懂又不失策略高度的思维，是一本难得的教科书。我之所以称它为教科书就是因为即使你是餐饮的门外汉，看了这本书之后你也会很快变成内行人。

即便是餐饮人，本书也会是可以随身携带，时时翻阅的武功宝典。

我很庆幸比大家更早能了解本书的内容，而新时兄愿把他多年研究餐饮的私房秘笈公诸于世，实践了“助推中国餐饮，提升行业幸福”的使命。

陈老师，真是餐饮业的宝藏！

陳正輝

序（二）

一本餐饮专业的教科书

——西贝餐饮CEO 贾国龙

同陈新时老师相识是源于他的研究领域——中餐经营管理，他所研究的内容在国内培训界鲜有人参与，即使有也多是基于西餐或星级酒店配套餐饮管理的研究，这种状况和我们这个行业的发展阶段及本地特色密切相关。

衣食住行四大生活要素，除了食，其他三件事不论是制造还是经营管理我们都已经被西方文明同化了，因为人家先进，被同化是必然。然而对于“食”这件事，中国人从前领先了太多，太丰富了。世界美食以中餐为首，其他国家举国的美食拿出来也只能和我们一个省的菜系相当，老前辈们很骄傲，也没有足够多的研究者关注餐饮经营科学，所以“食”在学术界的份量比“衣住行”就轻了很多。非学术性的研究者倒是很多，也就是餐饮行业的从业者，大家在工作过程中一直在研究，偶尔也会有交流的机会，但难成系统。研究成果心得更多的是以言传身教的方式传授给了自己的徒子徒孙，对行业的帮助有限。陈新时老师就明白这一点，他是为数不多的以学术研究为手段的餐饮经营管理研究者之一，并且多年来一直在坚持做这件事，不断研究，不断分享，走访、交流、指导了大大小小非常多的餐饮企业，并逐渐形成了自己的理论风格，他所开掘的是一

座储藏丰富的原矿，其潜在价值不可估量，《一本万利》正是陈新时老师将其关于菜单的研究整理出来与大家分享的成果。

西贝莜面村在发展过程中用过的菜单至少有几个版本，再加上我28年的从业经历中创立过的其他餐饮品牌（大部分都关掉了），经我手做出来的菜单至少也有上百本了，遗憾的是早些年没有现在的意识，很多菜单都已经遗失了，如果都能留到现在，偶尔再拿出来看看一定是件极有趣的事，因为每一本菜单都有故事，一定有特定的事件发生。因为工作需要，也是我本人兴趣所在，我经常走访各种餐饮店铺，这些年去过的餐厅没有上万也有几千家，每到一家都会拿起那家的菜单好好看一看。有些菜单之精美就像件艺术品，但生意门可罗雀；有些菜单之简陋油污影响人的食欲，但看着门外排队的长龙，不得不安心坐定等着上菜以一探究竟；这些情况说明很多餐饮店的老板们还没有把菜单和菜品很好地结合，本书的内容一定能帮大家补上这一课。

在日新月异的中国经济环境下，能像陈新时老师这般的在基础服务行业内潜心做研究的人很难得，其餐饮管理之道从后厨的学徒身份起步，坚持钻研学习多年才获得今天之成就，其中的艰辛可以想象。他勤于学习，也深知行业内同样勤于学习的同仁的迫切需求，我以“一本餐饮专业的教科书”给这篇序做题，正是因为体会到了他这份心情。然而餐饮管理这个专业的博大又岂是几本书能够表达的，所以陈新时老师选择了精深，在《一本万利》这本书中，以菜单的创作过程为中心思想，在有限的二百多页的篇幅中，简明扼要地叙述了创作菜单各个环节的关键所在，以及菜单成型之后落地执行的重点

工作，一定能够在诸位餐饮同仁创作菜单的过程中提供帮助。

好书易得，知音难觅，倘若诸君在读完本书之后有感慨或不明之处，尽可与陈新时老师交流研究，届时诸君的收获定远大于本书所写。

最后预祝读者诸君学有所成，财源广进！也期盼陈新时老师能尽可能多地推出如本书般的管理图书，以造福餐饮行业的莘莘学子！

贾国成

序（三）

《一本万利》序

——“中国名菜”鱼头泡饼创始人兼旺顺阁总裁 张雅青

很荣幸，能为陈新时老师的新书《一本万利》做序。《一本万利》是我从事餐饮业17年以来，第一本我认为是最实用、最有成效的关于制作菜谱的专业用书。

现在有个普遍的现象，我们去餐厅吃饭经常会遇到“没有菜单”的情况，都是摆放着实物供食客点菜，我认为这样的做法弊大于利：餐厅没有重点推荐的菜品，食客也抓不住重点，不知道该点哪个菜？往往这个时候，食客就会按照自己的喜好点菜，而从餐厅的角度出发，餐厅就失去了正确引导客人选择好吃的、有价值感的，并且有盈利点的菜品的主动权。

“解药”其实就在陈新时老师的新书《一本万利》中，书中详尽地阐述了从餐厅的定位、菜品的选择、试菜到成形、以及口味推荐、特色经营等方面的精髓，还教授餐饮老板如何在菜单中兼顾毛利点和菜品价值感的体现，让更多餐饮人明白：我们要做的，不只是一道菜，而是要让客人有全新的用餐体验。因此，我认为《一本万利》是每个餐饮人都值得拥有和研读的一本专业性书籍。

在2014年，我的团队最初接触到的是陈新时老师《一本万利》的课程，那时就对陈新时老师提出的“六大板块是餐饮业做菜单管

理的核心精髓，能够引导餐饮企业经营者有效的完成菜单的推陈出新”这一观点颇为认可与赞同。随后，旺顺阁鱼头泡饼用最快的速度理解和消化陈新时老师对菜单建设的独到见解，聘请了专业的菜谱公司，对旺顺阁鱼头泡饼当时的菜单进行了一系列的调整：菜单的前四页分别对鱼头的原产地、食材的优选、鱼头口味及鱼头的 6 步吃法、手工现烙饼等等“追根溯源”的部分进行了深入全面的介绍，赋予了旺顺阁鱼头泡饼这道好产品在菜单上完美的价值体现。同时，运用陈新时老师提炼出来的“三好七增”理论，即好名字、好故事、好卖相；增服务、增健康、增体验、增时间、增文案、增选择、增推广，我要求所有鱼头店严格培训员工“上鱼头”的统一话术，店内落地宣传品全部摆放到位，让食客从等位、点餐、上菜再到离店的整个过程中，不断地加强“大鱼头，野生更美味”的视听冲击力，为食客营造出不同凡响的就餐体验。

一本好菜单给旺顺阁带来的是：招牌菜鱼头泡饼的点击率高达 90% 以上；仅鱼头泡饼一道菜的销售额，就超过了总销售额的 50%；旺顺阁“10+1”道必点菜的销售额，占总销售额的 80%；在过去的 2015 年，旺顺阁全年共接待宾客 266 万人。餐厅好比舞台，产品好比道具，所有服务人员好比演员，食客好比观众，一部戏好不好看，还得看剧本好不好，而剧本恰恰就是菜单。

《一本万利》，祝各位餐饮同行找准定位和发力点，也祝陈新时老师多年心血与实战经验浇筑出的大作大卖！

陈新时

自序

从 2007 年汉源开创以来，“一本万利”这门课就一直为广大的餐饮企业提供服务。9 年来课程经历了一次又一次的磨练和优化，每一次的讲课都是对课程的又一次提升。这些年来有非常多的学员都不止一次参加这门课程，而是多次参加。我也就此请教过这些多次参加复训的学员“为什么”？他们说每一次学习后回企业应用都得到鲜明的效果，所以禁不住又“回炉再造”。

确实，在菜单优化的过程中，非常多的企业发生了巨大的变化，营业额提升的，毛利提升的，净利润从 10% 到 50% 以上的皆不乏其者，更有让企业从濒临倒闭重回盈利高峰的情况发生。而这一切，成为我不断优化“一本万利”的最大动力。这也是“一本万利”的一本万利。我自己也在实践“一本万利”的理论，用最小创造最多。放眼望去，其实每一个人的人生又何尝不是一本万利？用唯一的一次生命创造这个生命最大的意义和价值。

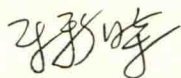
很高兴，“一本万利”能为大家带来价值。我更加期待它能为大家带来更大的帮助和更多的价值。所以此次把“一本万利”这门课程编辑成书，供大家随时查阅翻读。在这本书中，我将用背景驱动、赢利策略、价值创造、完美呈现、成功面世、持续改善这 6 个板块

为您详尽地分享如何做到一本万利。因个人水平有限本书存在诸多不足之处,请大家多多批评指正。我和汉源集团将会不懈努力!让“一本万利”与时俱进,保持它价值的最大化!

最后,我要感谢公司团队为本书出版付出的艰辛努力!感谢好友的封面设计和照片拍摄!还有更多在背后默默奉献付出的每一位!更要感谢业内好友王品集团陈正辉董事长、西贝餐饮贾国龙董事长以及北京旺顺阁总裁张雅青女士的倾情做序推荐!他们都是餐饮业一本万利的最佳榜样!

永无止境的一本万利,我们一起在路上!

汉源集团董事长



序

- 序（一） / X
- 序（二） / XII
- 序（三） / XV

自序 / XVII

第一章 菜单的重要性概述 / 001

- 1.1 中餐常见的误区 / 003
 - 1.1.1 产品越多越好 / 003
 - 1.1.2 同行竞争同质化带来的价格战 / 003
- 1.2 餐饮行业的“体验”何来 / 005
- 1.3 菜单决定了餐厅的经营命运 / 008

第二章 菜单与经营 / 011

- 2.1 为什么菜单如此重要 / 012
 - 2.1.1 菜单是餐厅的宣传媒介 / 012
 - 2.1.2 菜单是餐厅对顾客的承诺，使顾客对餐厅产生信任感 / 013
- 2.2 菜单决定经营的三个重要方面 / 016
 - 2.2.1 菜单决定了顾客的满意度 / 016
 - 2.2.2 菜单决定了初期的投资 / 017
 - 2.2.3 菜单决定了最后的经营数据 / 017
- 2.3 一切的硬件投资以菜单为导向 / 019

第三章 餐饮的价值在哪里 / 023

- 3.1 产品的价值在于附加值 / 024
- 3.2 物价、智价和心价 / 027
- 3.3 餐饮的价值在于心价 / 029

3.4 餐饮的智价与心价创造的四个方向 / 031

3.5 菜单诚意的表现 / 036

3.6 做出体验, 让餐饮更具价值 / 039

第四章 餐饮时代的变迁 / 041

4.1 餐饮时代的变迁 / 042

4.1.1 食物时代 / 042

4.1.2 硬体时代 / 042

4.1.3 软体时代 / 043

4.1.4 心体时代 / 043

4.2 中国的消费现象: 中国不再廉价 / 044

4.3 中国消费新势力 / 047

4.4 从抢占消费者的物理空间到抢占心理空间 / 049

4.5 如何在当今餐饮时代成为胜者 / 051

4.5.1 差异会给顾客带来面子 / 051

4.5.2 性价比带来里子 / 053

4.6 餐饮价值的创造过程 / 055

4.7 餐饮企业的价值等级 / 061

4.8 案例: 台湾故宫晶华餐厅的价值创造 / 063

4.9 自检: 您的菜单多少分 / 066

第五章 六大板块介绍 / 067

第六章 赢利策略设计 / 073

6.1 赢利策略概述 / 074

6.2 组建工程团队 / 078

6.2.1 餐饮经营者 / 078

6.2.2 财务经理 / 078

6.2.3 餐厅经营负责人——前厅经理或大堂经理 / 079

- 6.2.4 厨师长 / 079
- 6.2.5 采购经理 / 079
- 6.2.6 专业设计、企划人员 / 079
- 6.3 确定客单价 / 080
 - 6.3.1 定价 $\neq$ 确定价格 / 082
 - 6.3.2 如何才能做好精准的定价 / 084
 - 6.3.3 王品集团旗下品牌的定价策略 / 089
 - 6.3.4 自检：企业核心价值的创造 / 091

第七章 选菜和试菜 / 093

- 7.1 核心产品定位的确定 / 094
- 7.2 企业目标的设定 / 98
- 7.3 赢利占比策略的确定 / 100
- 7.4 选菜试菜的第一步：ABC分析 / 106
- 7.5 产品的确定 / 111
- 7.6 第一次试菜 / 119
- 7.7 成本的确定和成本卡的编写 / 120
- 7.8 第二次试菜 / 123
- 7.9 四料构成和四平构成 / 125

第八章 价值创造 / 127

- 8.1 顾客会记住的价格 / 128
- 8.2 产品价格和观念价值 / 130
- 8.3 餐饮企业的定价策略 / 132
- 8.4 提升产品的附加值 / 133
 - 8.4.1 十大绝招和两大前提 / 133
 - 8.4.2 好名字 / 134
 - 8.4.3 好故事 / 136
 - 8.4.4 好卖相 / 137
 - 8.4.5 增服务 / 141

8.4.6	增健康	/ 143
8.4.7	增体验	/ 144
8.4.8	增时间	/ 145
8.4.9	增文案	/ 146
8.4.10	增选择	/ 150
8.4.11	增推广	/ 153

第九章 完美呈现 / 155

9.1	专业团队的选择与合作	/ 156
9.2	文案的撰写	/ 158
9.3	图片传达主旨精神	/ 160
9.4	完美拍摄	/ 162
9.5	翻译	/ 164
9.6	艺术设计	/ 165
9.7	版式设计	/ 166
9.8	封面设计	/ 167

第十章 成功面世 / 169

10.1	最佳上市时间	/ 170
10.2	销售设计与培训	/ 171
10.3	上市前的审核	/ 174
10.4	菜单的营销	/ 176

第十一章 持续改善 / 179

第十二章 落地重点11件事 / 181

12.1	核心理念确定	/ 182
12.2	“一本万利”定位	/ 183
12.3	设计赢利策略架构	/ 184
12.4	ABC菜品分析	/ 185
12.5	成本优化设计	/ 186

12.6	品质稳定设计	/ 187
12.7	速度优化设计	/ 189
12.8	价值优化设计	/ 191
12.9	五觉设计	/ 192
12.10	菜单销售设计	/ 194
12.11	菜单持续优化	/ 195

第十三章 菜单点评 / 197

13.1	菜单的封面	/ 198
13.2	菜单的形状	/ 200
13.3	菜单的材质	/ 202
13.4	学员菜单点评	/ 204
13.4.1	香港湾仔餐厅	/ 204
13.4.2	椒香辉映	/ 205
13.4.3	娘惹裙厨	/ 205
13.5	总结：一本好菜单的背后	/ 208

跋 / 211

附录

附录01	菜单现状评估问卷表	/ 213
附录02	“一本万利”工程进度表	/ 214
附录03	“一本万利”核心价值定位	/ 216
附录04	核心产品定位设计图	/ 217
附录05	设定菜单的板块及赢利策略	/ 218
附录06	ABC产品分析表	/ 219
附录07	双A菜品销售设计表	/ 220
附录08	新菜试菜表	/ 221
附录09	标准投料卡	/ 222
附录10	食材、调料每克成本总览表	/ 223
附录11	赢利策略四平构成表	/ 224
附录12	成本优化四料构成表	/ 225