

以进化应对变化的生存法则

从菜单到店面，从人效到营销  
全方位提升餐企竞争力

从数据到图表，从方法到案例  
透彻解读领先企业的实战细节

# 餐饮进化论

餐饮老板内参 著



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 餐饮进化论

餐饮老板内参 著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

餐饮进化论 / 餐饮老板内参著. — 北京: 人民邮电出版社, 2018. 1  
ISBN 978-7-115-47250-2

I. ①餐… II. ①餐… III. ①饮食业—商业经营—经验—中国 IV. ①F726.93

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第278623号

## 内 容 提 要

餐饮业是进入门槛较低的行业,也是竞争比较残酷的行业。只有那些做对了每一个细节的企业,才能在餐饮业中存活、进化并最终胜出。

接手店铺要避免哪些坑?为什么菜单越薄利润越厚?翻台高手究竟有哪些绝招?本书由餐饮老板内参的精华文章编辑而成,针对餐饮企业的开店准备、选址定位、店铺装修、菜单设计、人效与坪效提升、拓客营销等核心问题,进行了详细的讲解,给出了具体的原则和操作方法,并以图文并茂的方式,分析了业内标杆企业的应用案例。

本书直击餐饮经营中的痛点,为希望快速成长的餐饮业创业者以及希望提升效率和竞争力的餐饮企业管理者提供了贴心又落地的实战指导。

---

◆著 餐饮老板内参

责任编辑 王飞龙

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆开本: 720×960 1/16

印张: 16.5

2018年1月第1版

字数: 240千字

2018年1月北京第1次印刷

---

定价: 65.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

---

## 序 言

---

### 进化是餐饮人的宿命

在商业丛林中，

抗打击力最强的物种是谁？

生命最脆弱的个体又是谁？

我们的答案是：餐饮业与餐饮老板。

《黑天鹅》的作者塔勒布，在他的新著《反脆弱》中写道：“我们看到，餐饮业之所以绵延千年不绝，而且进化不断，成为世界上最强韧的行业，恰恰是因为每个餐馆都是脆弱的，每分钟都有餐馆关门破产。”

这似乎是一个悖论，但却是一个事实。

在餐饮老板内参出品的《2017 中国餐饮报告》中有一组骇人的数据：中国餐厅的年复合倒闭率已经高达 80%，这不是一个突发现象，而是一种常态。我们自己也会观察到，在我们熟悉的街道上，餐厅们经常上演“门头变幻大王旗”的剧情。

但同时我们也看到，中国餐饮业的市场规模已连续十几年保持着两位数的增长率，其增长的稳定性甚至超过了 GDP。

这让我想到了自然界的一个现象。一只雌青蛙每年产卵高达 3000 枚以上，其中只有极少部分能孵化成蝌蚪，而蝌蚪能顺利长成青蛙的概率在 1% 左右。

海量生殖，残酷淘汰，最终却推动物种整体的进化和繁荣。这与餐饮业的生态法则何其相似！

“一将功成万骨枯”，这是既定法则。

对商人而言，首要任务不是去对抗客观法则，而是完成从存活到胜出的进化之旅。

可是演化至今天的餐饮业，早已物是人非。

最近 5 年，餐饮业的变化之大，就像是从诺基亚到 iPhone 的跨度——从功能机跨越到智能机，通话功能虽然仍是手机的标配，但竞争的维度却已升级了许多。“好吃”就像是通话功能一样，曾经是餐饮业竞争的最重要指标，但现在仅仅做到“好吃”是不够的。

在今天，一个餐厅正成为一个商业实验室。它是农业、手工业、工业、服务业的连接器，它也是供应链、生产、渠道、品牌的综合体，它是老手艺的传承者，也是新技术的拥抱者。

餐饮业的进化正呈现加速趋势，购物中心、外卖重塑了餐饮业的消费场景，标准化与信息化重塑了餐饮业的运营效率，连锁化与品牌化则提升了餐饮业的规模能力，而资本的介入更是把竞争强度升级，把生长周期压缩。

在今天，我们该如何做一个餐饮老板？唯有不断学习、快速行动、持续进化。

餐饮老板内参，作为中国首席餐饮自媒体，在成立之初就致力于助推中国餐饮的进化进程。4 年多来，我们刊发了数千篇行业纵深报道，从趋势到细节，从门店到后厨，从品牌到组织，从服务到效率，我们的触角遍及餐饮经营的各个环节，只为采集那些有用的、有趣的、有价值的案例，并

## 序 言

从中提纯出规律性的经验和玩法。这本《餐饮进化论》就是我们工作精华的集结。

生在一个商业快速进化的时代，这是我们的命，也是我们的幸。

愿有更多的蝌蚪能够野蛮进化，最终实现水陆两栖，完成那关键一跃。

谭 野

餐饮老板内参联合创始人、总编辑

---

# 目 录

---

## 第一章 开店准备 //1

1. 从餐饮行业大数据看趋势 //2
2. 接店时的必看清单 //6
3. 加盟者的血泪：我们是这样一步步被坑死的 //11
4. 为可能遇到的挫折做好准备 //16

## 第二章 选址定位 //21

1. 56000 家店的 8 个选址策略 //22
2. 新选址半径论 //25
3. 那些带来火爆生意的“奇葩”选址 //29
4. 购物中心里这个位置人气最旺 //33

## 第三章 店铺设计 //39

1. 旺铺设计的 5 个细节 //40
2. 门头设计 //44
3. 海报设计 //50

4. 灯光设计 //55
5. 色彩设计 //60
6. 空间设计 //67
7. 餐厅设计的美学 //72
8. 顾客过而不进的 8 个设计陷阱 //80

#### 第四章 菜单设计 //87

1. 菜单越薄，利润越厚 //88
2. 菜单精简的六条经验 //96
3. 菜单这样设计才能增收 //101
4. 海底捞的新菜单：菜涨价了，顾客却不觉得贵 //106
5. 好菜单的四大要素 //113
6. 菜单“拼脸”的十个技巧 //119

#### 第五章 顾客运营 //125

1. 如何降低拓客成本 //126
2. 老板给顾客发红包的逻辑——发 40 万元，多赚 400 万元 //132
3. 提供极致顾客体验的四个步骤 //136
4. 翻台高手的六个秘诀 //139
5. 应对顾客投诉的四种方法 //142
6. 客群营销 //146
7. 会员卡怎么做 //148
8. 摸准顾客的涨价心理学 //152

- 9. 提高老顾客黏度的六个方法 //157
- 10. 餐饮店微信营销的四大痛点 //160
- 11. 餐饮店的社交媒体营销 //167

## 第六章 店铺运营 //173

- 1. 三张图看懂旺铺运营 //174
- 2. 动线设计：顾客进店这么走，一年多赚几百万 //179
- 3. 人力成本精算——用好小时工 //184
- 4. 人效提升 50% 的五大技巧 //188
- 5. 5 个传菜生如何服务 2000 个餐位 //194
- 6. 购物中心吸金王这样炼成 //197
- 7. 餐饮企业如何抠“洗手、擦桌子”这些流程细节 //203

## 第七章 员工管理 //209

- 1. 留人是最好的招聘 //210
- 2. 如何实现低流失率、高执行率 //213
- 3. 餐厅招聘时，如何才能选对人 //217
- 4. 留人更留心的四大招式 //223
- 5. 如何杜绝人力浪费 //228
- 6. 企业吸引员工，需要钱更需要“仪式感” //230

## 第八章 别人吃一堑，你得长一智 //235

1. 当开店遇上“二房东”：日营业额2万元的店，  
我就这样失去了 //236
2. “90后”餐馆倒闭记：摆平合伙人，搞定顾客，  
却死在一根排烟管上 //240
3. 开店三回、倒闭三回，这个悲催小老板学到了什么 //244
4. 固执的二毛：听过无数商业道理，  
但仍把店开在情怀的钢索上 //248
5. 深度模仿海底捞，他的店关门了 //250

# Chapter 1

## 第一章 开店准备

# 1. 从餐饮行业大数据看趋势

很多做企业的人会忽视数据、漠视精确性，尤其在餐饮这个古老的行当里，胡适先生百年前批判的“差不多”先生还大量存在。

数据承载事实、反映趋势、呈现消费者偏好。在餐饮业大变革的背景之下，数据已经成为这个行业最重要的基础资源。

相信数据、用数据来说话，是经营能力的一种表现。有人能从《新闻联播》中读出生意经，也有人对兵临城下的危机视而不见。

大数据，一个被翻炒无数的概念，真的只是飘在空中的浮云，还是餐饮老板们的决策利器？本节我想分享三个案例。

## 01 提前避开三年后的血流成河

我的一个发小，春节后转掉了在昆明的4家盈利很好的餐厅，转战北京。

我问他：“明明赚钱，为何转手？”

他给我看了一个算术题：☞



在这个案例中，城市购物中心新增面积和城市新增流动人口这两大数据将决定未来区域的行业竞争态势，产能过剩必将导致行业整体盈利能力下降。

大数据让这个老板做出了主动止盈的举措，而非三年后的被动止损。

## 02 外婆家为什么要开启 2.0 模式

2015 年 5 月，外婆家的创始人吴国平到意大利米兰去看世博会。在那里，他被移动互联网解决问题的能力震撼了。

“曾经，我们故意去避开有关互联网的东西，但现在我觉得应该直接去面对，迎合这个时代。”吴国平说。

回来后，吴国平开始主动了解当今餐饮业中互联网发挥的作用，去理清什么是所谓的 B 端，什么是 C 端。他查询到的大数据显示：服装行业的互联网渗透率在 25% 左右，餐饮业互联网的渗透率可能不到 5%。而眼下服装企业不停地关店调整已成为常态。结合过去的经验以及如今互联网对餐饮的影响，吴国平认为，轻餐饮是未来的方向，而重餐饮会逐渐缩小，国际化的品牌和产品肯定会增多。

在这个结论的引导下，他梳理出了外婆家未来发展的框架。

- 做城市代表，做杭帮菜。
- 要适应年轻人的需求，做个性代表，把大餐饮细分为工具类和原料类，做不同的副牌。
- 开展国际代理业务。

在 2016 年的华兴资本年会上，今日资本女掌门徐新提出了一个问题：“为什么电商门店在零售领域占比只有 12%，而线下门店就痛得嗷嗷叫了？”

她的回答是：“12% 是全行业平均数，服装和 3C 占比已超过 20%，在新生事物取代旧事物的过程中，20% 的渗透率是个拐点。”

外婆家在 2015—2016 年做出的一系列调整，正是吴国平对互联网渗透率这个核心数据深度思考后的主动升级之举。

### 03 一家米线店如何把平台数据红利吃干榨尽

认识米线哥还不到一年时间，但他已屡次颠覆我对跨界餐饮人的认知。这个 26 岁就已出任创维多媒体中心总经理的经营老炮，对数据的敏感让人吃惊。

2016 年初，他在堂食业务之外杀入外卖领域，入驻美团、饿了么等平台，不到三个月，在深圳各大商圈的外卖排行榜上已经跃居前三甲。

我问他：“怎么做到的？”

他答：“互联网外卖平台最有价值的就是——销售数据的公开性。”

“有了数据的支撑，兵力部署就会足够自信。哪个商圈人气最旺？哪些品类销售最火？哪个客单区间最热？这在外卖平台上都一目了然，这就为我们做兵力部署、品类筛选、价格设计提供了科学高效的决策依据。”

米线哥说：“在平台生存，就要研究平台的游戏规则，而游戏规则的最直观呈现就是数据。”

#### 04 数据可餐，只有傻瓜才认为数据虚无缥缈

在大数据时代，忽视大数据你就忽视了可能的未来。在各类互联网相关的大会上，BAT 三大巨头的掌门纷纷发声大数据。

马化腾表示，腾讯将推出各地互联网+指数，给各地区一个数字化的展现。腾讯正在与京东、58 同城、美团、滴滴等企业一起，共享商业数据，以此反映中国经济现状的全景。过去 18 年，腾讯的数据存储总量已经超过 1000 个 PB，相当于 15000 个美国国会图书馆的存储量。

马云则更直接：“阿里巴巴本质上是一家数据公司，做淘宝不是为了卖货，而是为了获得零售数据和制造业数据；做物流不是为了送包裹，而是为了将这些数据合在一起。我们对一个人的了解程度远远超过他自己。”

李彦宏在一次会议上更是提出：“没有大数据就不可能产生真正的商业洞见。”

有人说：“餐厅是个小生意。的确，没有大数据意识，餐厅只能停留在小生意层面。小而美，很可能变成小而没。”

##### 参评

数据可餐，你会吃吗？

#### 值得餐饮经营者关注的大数据源

- 美团、饿了么等团购外卖平台上的销售数据：可以根据区域、商

圈、品类、客单价、销售量等多个维度进行交叉搜索分析。

- 中购联、联商网、睿意德等购物中心资讯平台上的动态数据：可以了解新开购物中心以及各大购物中心餐饮品牌入驻的情况。

- 大众点评的口碑数据、美味不用等的上座数据、雅座的会员数据、旺POS的消费数据等都具有一定的参考价值。

- 当然，餐饮老板内参将与以上诸多数据商携手合作，提供更接地气 and 更具决策参考性的数据分析内容。

## 2. 接店时的必看清单

接盘一个二手餐厅，有无数看上去很美的套路。一旦你真正走进去，转让理由、债务、合同、房东、客流……可能就是一个个让你头破血流的坑。本节讲的不是所谓的《降龙十八掌》或《九阳真经》之类的高深秘笈，而是类似少林寺入门级罗汉拳的“常识”。

本节整理了几位餐饮老炮儿的血泪经历，制作了一份“接盘坑”清单，给打算接手餐厅的你提个醒。

### 01 不要相信天上掉馅饼的美事

餐饮小白虎妹接手了某大学附近小吃一条街上的面馆，“前任”四川夫妻给的理由是要回家养老，结果交了3.5万元的转让费连店铺带锅碗瓢盆接手的当晚，邻居店家“好心”来提醒，几个月后这里要改造拆迁，你们太天真了吧……虎妹瞬间欲哭无泪。

“旺铺资源，挥泪转租”“去国外发展，忍痛盘店，希望有同好者接

手”“结婚生娃，赢利旺铺割爱转让”……

这些理由一概归为假不免武断，但你真需要找孙大圣借一双“火眼金睛”好好观察。

**参评**

天上不会掉馅饼，即使掉了也可能是毒药味儿的。不要单方面听信转让者的话，最好多渠道摸摸底。

**02 选址要慎重考虑周边各方面是否会阻碍顾客进店**

“85后”美女老板 Jenny 的快时尚餐厅开在购物中心美食街的三楼。接盘时商场招商处许诺整层将有 ××、××× 等几个人气品牌入驻。

结果开业后却一直是自家一个大店在撑，400 平方米的店每个月近 5 万元租金，物业、水、电费另算。

而商场之前承诺的品牌要么撤场要么没进驻，如果不是在产品上下功夫，紧跟潮流加上社群营销，把月营业额做到近 30 万元，那么 Jenny 的店很可能就壮烈了。

盘下餐馆换新品牌时，选址得慎重。购物中心美食街有“金角”（临街入口类似肯德基、星巴克所在的位置）、“银边”（紧邻金角的次黄金位置）、“草肚皮”（位于街道中间，客流分散、购物兴趣下降的部分）之说，临街店的选择也有类似规律。

**参评**

选址是门大学问，接盘二手餐厅有些忌讳，比如进深过深的店让人懒得进，要爬 7 层以上台阶、要穿马路、没有停车位等因素都会阻碍顾客进店。