

中国酒店餐饮应该这样做

系统管控

CTI酒店餐饮品牌管理逻辑梳理工具书



孙正林 著

SYSTEM

开一家明明白白的餐厅 让餐饮品牌越来越值钱

CONTROL



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中国酒店餐饮应该这样做

系统管控

CTI酒店餐饮品牌管理逻辑梳理工具书

孙正林 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

系统管控 / 孙正林著. —北京: 中国财富出版社, 2017.11
ISBN 978-7-5047-3713-7

I. ①系… II. ①孙… III. ①企业管理 — 研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第279309号

策划编辑	谢晓绚	责任编辑	张冬梅	周 畅	
责任印制	梁 凡	责任校对	孙会香	卓闪闪	责任发行 董 倩
出版发行	中国财富出版社				
社 址	北京市丰台区南四环西路188号5区20楼			邮政编码	100070
电 话	010-52227588转2048/2028（发行部）			010-52227588转307（总编室）	
	010-68589540（读者服务部）			010-52227588转305（质检部）	
网 址	http://www.cfpress.com.cn				
经 销	新华书店				
印 刷	北京楠萍印刷有限公司				
书 号	ISBN 978-7-5047-3713-7 / F · 2832				
开 本	787mm × 1092mm 1/16			版 次	2018年2月第1版
印 张	18.5			印 次	2018年2月第1次印刷
字 数	332千字			定 价	268.00元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

致 谢

(排名不分先后)

顾 问

屈 浩 闫真诚

高速建	蒋伟峰	王学先	夏 翔	徐顺军
杨朝辉	杨小明	詹亚军	赵国英	
鲍庆标	陈 峰	陈 千	陈秋云	成 坤
杜年青	段 涛	丁加雷	高 晨	高金库
葛荣钢	公彦彬	郭井全	郭清会	郭春明
胡金贵	嵇新宏	冀仕伟	贾进宏	姜李斌
李东辉	李国正	李 军	李树春	李卫红
李 勇	刘 琛	刘红光	刘庆祝	卢琼莲
吕广宝	罗明辉	毛勇新	那 莹	宋 伟
唐道福	王广兵	王佳俊	王文俊	王宗伟
吴学占	武少春	许玉涛	闫小燕	杨宝永
杨红亮	杨卫军	于常来	张 川	张亚峰
张 洋	张 勇	赵 静	赵全局	赵永辉
郑辉胜	周文明	周 阳	周子贤	朱守斌

■ 关于作者



项目路演

孙正林：传承餐饮文化，打造优秀餐饮品牌管理工具书

一位用二十余年时间专注美味传承的餐饮匠人。

一位没有学历、没有背景却创造业界奇迹的传奇人物。

一位立志成就餐饮人梦想、将美食文化与创新模式完美结合的品牌导师。

孙正林，江苏淮安人，食说江南品牌创始人，现任味道系列连锁餐厅董事长、金厨世纪饮食文化传播中心董事长，国家高级技师，国际优质名厨，亚洲大厨，中国餐饮文化名师。他是一位极富传奇色彩的人物：16岁走入社会，22岁任联想集团后勤餐饮部经理，25岁在北京注册公

司，26岁成为全国年薪超百万元的几位大厨之一，30岁成为开着宝马进厨房的“宝马厨师”，30多岁创办5家餐饮企业并参股管理十余家四星级以上酒店。

出身和家境都没有给他提供充足的物质保障，从苦日子渐渐熬过来的他，早已习惯独立处事与吃苦耐劳。“刚入行的时候，我瞬间就喜爱上了这份工作，也十分珍惜这样的机会。我当时的状态就好像一块干涸的海绵掉进了大海，久旱逢甘露，每天都吸得饱饱的、足足的。”他这样说。

就这样，谦虚好学、聪明勤奋的他，从学徒做起，经过水杂、解功、配菜、站炉等不同岗位的磨炼，用了四年时间，年仅20岁就当上了总厨，而后又用三年时间完成本应学习六年的本科学业，并在之后的从业过程中出版专著十余部，为国内众多知名企业高级管理人员授课近百场，熟悉酒店餐饮管理、服务、出品的全流程策划及落地，在全国合作管理多家酒店。

现如今他历时三年，把自己二十余年积累下来的经验与心得总结成一本餐饮品牌管理逻辑梳理工具书，让餐饮文化得到传承，让餐饮品牌价值得到快速提升。

来时辉煌路 多年心得汇成书

二十余年的时间里，孙正林不仅努力、用心地钻研好产品、新技术，更关注餐厅管理，一路走来，从厨师变为老板，从帮人管理变为管理别人，创造了一个个业界奇迹，得到众多餐饮业老板赏识。他提过一件让他印象深刻的事情，就是将一间800平方米、年租金5万元的店，做到每天进账五六万元。一个个惊人成果的背后，是他不断探索、总结的实战管理经验，就这样，他高歌猛进，到达了事业的巅峰，开始了自己的高端餐饮品牌打造之路。



荣登杂志封面



做有情怀的实力派“餐饮匠人”

孙正林始终认为产品是餐饮经营的核心，有好的产品就会有市场。然而就在 2011 年，他的新品牌刚刚启动之时，国内高端餐饮消费市场却急转直下，市场环境的骤变令他措手不及，这份带着他所有梦想的高端餐饮事业惨遭打击。事业的失败让曾经十分健谈的孙正林变得沉默寡言，但并没有让他就此放弃做餐饮的信心和热情。他经常告诫自己：昨天的太阳晒不干今天的衣服，过去的荣誉已然成为历史，昨天取得的成绩也只是历史的一部分，今天还得努力，重新开始。

2011—2013 年，经过两年的苦心钻研，孙正林结合当下市场环境，用心梳理了自己的经营思路、管理方法及创新菜品。从产品结构到产品战略，从品牌规划到品牌价值，从顶层设计到商业逻辑，他研

屈浩

国际烹饪艺术大师
八项国际金奖得主
亚洲大厨
世界大赛评委
国家一级评委
五一劳动奖章获得者
中国烹饪大师金爵奖
中国餐饮界功勋人物奖
北京特级烹饪大师
北京市优秀教师
国家职业技能竞赛裁判员
中华厨皇会副会长
法国厨皇会荣誉主席及五星优越奖
中华非物质文化遗产传承人
中国餐饮十大领军人物
世界中餐名厨委副主席
中国名厨委副主席
北京烹饪协会副会长
中国食文化协会副会长



与师父屈浩合影

究、考察、花时间虚心学习，而更多的时候他在思考能不能把多年总结出来并得到验证、切实可行的实战经验，复制到国内的其他餐饮企业中，让这种经验能够得到传递、传播和传承。从传递到传承要有一

闫真诚

中国品牌创意联盟主席

中国房产联盟荣誉主席

东北亚品牌策划委员会执行主席

东北企业管理咨询网专家组总策划

亿面文化教育产业合作中心主任

北京亿面餐饮管理有限公司董事

吉林省青年力量创意研究院首席策划

吉林省诚信企业家俱乐部秘书长

研究的主要课程:《CTI 品牌战略》《创新经营》《CTI 商业梳理》
《CTI 商业领导力》《CTI 总裁能量场》等



与师父闫真诚留念

个过程和载体，如何将其变为现实，是他一直思考的问题。

2013年下半年，他偶然接触到了国际创意产业联盟——一个专注于中国品牌创意策划及项目孵化的平台，并有幸拜到联盟主席、优秀策划人闫真诚老师门下学习。他发现：要想把餐饮品牌做到值钱而不仅仅是赚钱，就要借助资本的力量，然而在做资本运作前，产品、品牌、逻辑规划却是所有环节中的重中之重。于是，他开始系统钻研企业品牌战略、商业逻辑、产品路线、管理逻辑、金融路线等餐饮企业运作的核心，把这些看似复杂的理论规则用图表的形式呈现出来，使落地方法变得简单易行，同时他还借助联盟平台的力量，不断闯荡，收集数据，经过三年的积累沉淀，孙正林立志设计出“中国第一部餐饮品牌管理逻辑梳理工具书”，书中的很多方法在实际应用中也被圈内很多餐饮老板称作是截至目前业内极系统、极易落地的理论体系，很期待这本书与大家见面的日子。



与国际创意产业联盟CTI餐饮品牌高峰论坛参会人员合影



和优秀员工合影

孙正林说：“在国外，做餐饮是被人尊崇的，而在国内，餐饮业的地位却不高。其实做厨师这么多年，每当人们尝到我做的美食露出开心的笑容时，我就兴奋得不行。”做企业也一样，企业被社会认可后就是有存在价值的。同样他一想到自己的工具书可以帮助更多餐饮企业，他就很兴奋。三十几万字的书，一字一句都汇集了他的匠心智慧，书中不仅有餐饮企业家如何开好一家旺店餐厅、打造一个餐饮品牌并能传承一间百年老店的一系列逻辑应用，更有他自己的一套理论体系——“酒店餐饮业五大立体运营系统”。

酒店餐饮业五大立体运营体系

CTI 品牌管理是一种全自动的商业管理模式，孙正林将其整合、提炼，并与酒店餐饮管理相结合，形成了自己独具特色的酒店餐饮品牌管理系统。他将餐饮管理划分为五大板块，包括饮食出品、用餐服务、环境产品、公共区域、售后服务，这本工具书可以让这五大环节立体运营，实现各环节无缝对接，最后还能让员工自己管理自己。

品牌的价值来自于完善的运营体系，如果你的体系不完善，品牌就不会长存。所以品牌的传承首先是体系的完善，而不是一个点的完善。

但现在很多餐饮企业在管理上往往总是追求点，而不是面。

本书中用一张图纸就可以将管理者的自我规范、员工的个人规划、企业的未来规划，都变得清晰、简单、好操作、易落地，可以把每个员工对企业一天的贡献清晰呈现出来。比如：把一家餐厅的平面图标成图案以后，分好区域，将每块的工作指标，员工要做的事情在表格里明晰地标出来。另外，对于员工个人来说，他创造多少价值，都能在表格中体现出来，可见、可对比。管理者也能清晰地确定未来培养的对象及工作重点。

此书与其他同类书最大的区别在于它可以让企业以终为始地做事情，就像盖房子一样，先画好图纸，设计好要盖到哪里，然后从基础开始，一点点地盖到顶层，这样的企业才会牢固、会长存。

孙正林常说：“当你规划企业战略时，一定要有清晰的图纸，让所有人知道企业未来的走向，明白自己怎么做才能实现愿景，众人划桨开大船，有了统一的目标做起事情就容易多了。”

理论联系实践 工具书优势完美呈现

对于热爱餐饮并将此作为人生志业的孙正林来说，当他听到油在锅里发出的声音时，他的每根神经都能激动、都能兴奋；当客人充满笑容时，他浑身都会有冲劲、有激情。

他不仅研发出这样实际的理念体系，同时也将他的研究成果实践到自己的企业中，效果也特别好。他自己的品牌——味道花园，原来是一家中国台湾企业，2012年他接手时，由于位置偏僻一直处于亏损状态，但他非常喜欢这里的环境，所以就租了下来。装修设计、环境改造，孙正林大都亲力亲为。工具书中那么多清晰的思路，味道花园餐厅一一试验成功，现在这家以经营淮扬菜为主的餐厅也得到了社会各界认可，作为周边写字楼林立的园区店，正常情况下周末会是门前冷清的，而味道

花园却门庭若市，生意极好。孙正林发现企业的内核是坚持，运用他的体系，每天开会、监督表格，基本都能清楚知道员工在做什么。而且每个员工都很开心，自己拿到的工资，跟自己的付出一比较，就知道自己到底创造了多少价值，也能清楚知道自己需要在哪方面努力。

孙正林不仅专注于菜品模式研发，更希望把他的理念、规划方法实际复制到企业中去，让中国餐饮企业能够有清晰的路径并把它运用到实际落地中，帮助更多的餐饮人，让他们往前走、让他们少走弯路，最终能够成就他们的餐饮梦想，同时用平台打造的方式，让更多的餐饮品牌变得更好，真正让中国餐饮品牌得到传承。

李克强总理说过这样一句话：“用改革创新提升企业创造力和竞争力。”孙正林也深深认识到，创新是企业家唯一要做的事，不创新的企业是没有可持续生命力及核心竞争力的。所以在未来的日子里，孙正林会结合餐饮行业不断变化的发展趋势，不断地在实践中学习、总结、改善、创新这套科学系统的理论体系。

他说：“无论何时，提升自己的脚步永不停歇；无论何地，追求梦想的脚步永不停歇；无论结果如何，都要立志把中国的餐饮品牌做得越来越好，让品牌传承的范围越来越广。”

一套关于餐饮管理的工具，一段关于餐饮追梦的故事，一位关于餐饮传承的匠人，将会带来哪些精彩，敬请关注。

徐海鸿

2017年12月17日 于北京迪欧咖啡

前 言

中国企业真正需要的是什么

改革开放三十多年来，中国企业异军突起，取得了辉煌成绩。然而，随着市场经济发展进入深水区，中国企业面临着巨大挑战。

如今，中国多数企业的生存和发展呈现出问题趋同性、长期性、普遍性、集中性等显著特征，值得我们关注和思索。下面简单分析一下我国企业当下存在的一些问题。

资金困难普遍化。它是绝大多数企业面对当前经济形势出现的最大问题之一。企业资金短缺，资金链紧张，融资渠道堵塞，资金周转压力加剧，后期研发投入不足，产业运营资金难以良性使用，没有资本运作，理论大都是“纸上谈兵”。

创新思维固化。一个企业的灵魂在于创新，但很多餐饮企业的问题不是创新能力太弱，而是创新能力太强。企业创新能力太弱会失去市场竞争力，创新能力过强则不能精准定位，会模糊创新焦点，也会限制品牌力释放。所以不懂用创新思维去浇灌企业成长，结出来的果实必定苦涩不堪——经营理念的“尘土味”、产品形态的“雷同味”、服务方式的“守旧味”、品牌结构的“单一味”……创新思维针对性及个性化理性实施尤为重要。

经营管理战略规划缺失。一年要完成多少营销任务，怎样去

公关与推销？很多企业采用数字量化型策略，然而这距离真正意义上的战略规划还有很艰难的路要走。经营模式、经营结构、企业经营长期形态和远景目标战略规划的缺失，令人惋惜。

人力资源成本持续上升。当前企业面临人力资源结构性短缺和成本上升的双重压力。原本中国企业竞争的重要优势——低成本的人力资源正逐渐丧失。企业高端技术和管理人才流动速度加快导致人力资源流失日益严重，最终“哄抬”了招聘、培训等相关的人力资源管理成本。

节能环保责任加重。一方面，各行业淘汰高能耗、高污染等落后产能速度加快；另一方面，企业要发挥规模、人才、资源和技术等综合优势，进一步调整产业结构，加快转型升级的步伐迫在眉睫。

除此种种，还有诸多问题，在此不一一列举。要想破解以上难题，冲出重围打破僵局，企业应凝聚力量转型升级，建立自主多元化品牌，攻坚克难转变营销理念，提升精细管理标准和个性化管理水平，促进产业链持续向高端升级，不断增强企业抵抗风险能力等。只有这样，才能稳妥迎接企业下一个生机盎然的发展“春天”。

拥有“春天”正能量的餐饮业，以其活跃经济、繁荣市场、促进相关行业发展的属性，在中国各类行业发展中逐渐拥有更多话语权，从“有为”变为“有位”。然而，“春天”正能量爆棚的餐饮业不仅遭遇上述共性问题的寒潮，还由于其行业的固有特点，遭到颇多个性问题困扰。

餐饮业标准建设相对滞后，行业缺乏健全的法律体系作为保障和依托，标准化缺少统一“度量衡”规范，市场秩序不够规范，致使不良企业钻空子，欺骗消费者现象时有发生。

产业化程度较低，企业间经营水平差距较大。大部分企业因生产、经营分散，模式单一封闭，人力、物质和技术资源得不到

充分合理利用，产业化规模形成难度攀升。有的企业已成为国际“大腕”，有的还在小作坊里摸爬滚打，行业内经营水平差距极大。

从业人员素质参差不齐，服务质量和管理水平有待进一步提高。总的来看，缺乏强有力的对餐饮人才、文化、管理、营销等进行深度研究和探索的机构，而企业自身忙于提升营业额，没有将其纳入提升市场竞争力的要素范围，使它们总是被迫游离于企业价值的边缘。草根式的文化经营、低素质的从业人员和低层级的管理模式大行其道。甚至，每天早晨，你都能看到不少餐饮企业门前整齐划一的“训练”，然而，真正业绩好的餐饮企业却并不看重这一点。就像外婆家创始人吴国平所言，在外婆家看不到做早操、唱歌跳舞等给员工“打鸡血”的形式，这些都产生不了价值。市场经济要的是符合人性的管理，不要试图改变人性，顺势而为，顺应人性，才能产生更大的价值。所以，管理要摒弃仪式感，不能做表面文章。

餐饮服务的结构性矛盾比较突出，高端餐饮业碰触历史罕见的危机，大众餐饮服务网点建设不足，主题式气氛类餐饮发展趋向复制同质，连锁经营进入固有模式怪圈，张力减弱，行业结构



精湛的技艺重在传承