

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

模式 定位 选址 顾客 主题 品种
定价 加工 管理 服务 品牌 推广

餐饮创富

11堂课

杨铁锋 著

- ➔ 餐饮行业现已步入“专家盈利”的时代
- ➔ 餐饮企业创富离不开“专家经营”型人才
- ➔ 11堂课让餐饮老板从“门外汉”成长为“大行家”



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

餐饮创富 11 堂课

杨铁锋 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮创富 11 堂课 / 杨铁锋著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 5

ISBN 978-7-115-25238-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059169 号

内 容 提 要

本书内容紧紧围绕餐饮开店的前期准备、经营理念、服务规范、厨房管理、留人用人、节能降耗及有效推广等方面, 巧妙结合相关案例, 对餐饮企业经营管理中常见的难题提供了翔实有效的解决方案, 可以帮助餐饮投资者及经营者避开经营陷阱, 熟练掌握经营技巧, 不断创新盈利模式, 迅速成长为餐饮业的行家里手。

本书适合餐饮行业的投资者、中高级管理者、餐饮策划人、高等院校相关专业师生阅读。

餐饮创富 11 堂课

◆ 著 杨铁锋
责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 12.5

字数: 170 千字

2011 年 5 月第 1 版

2011 年 5 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-25238-8

定 价: 27.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

餐饮经营正在进入“专家掌舵”的时代，单凭热情和勇气，餐饮人已经无法在行业内站稳脚跟。随着餐饮产业集中度的逐步提高，餐饮市场这块大蛋糕将被更多的餐饮巨头们瓜分掉，留给中小型餐饮企业的生存空间越来越小。餐饮企业的定位、选址、顾客、主题、产品、定价、加工、服务、销售、管理、创新、品牌等若干要素，是餐饮业人不得不面对的必答题，无一不在考量其素质和智慧。

餐饮行业表面上看起来门槛很低，其实是个高风险的行业，陷阱很多。许多新进入者只是出于对餐饮行业的喜爱，在简单了解这个行业后就贸然投入大把资金，等到发现这个新领域和以往的想象大不相同，除了割肉脱逃外别无他法。在“开业勇士”变为“创业烈士”的过程中，财富快速缩水，信心悄然消退，甚至整个人生都会因此变得暗淡无光，阴影难除。局面无疑是严峻的，但在结果没有完整地呈现在人们面前时，多数人还是喜欢徜徉在浪漫的幻想里，做着生意火爆的餐饮美梦。

餐饮投资不能豪赌。任何一种运营模式都有其必须遵循的内在规律，餐饮运营同样不能例外。掌握规律，意味着企业家要尊重客观现实，从餐饮行业的实际情况出发，科学整合企业资源，用最小的投入获取最大的回报。从餐饮企业发展状况可以看到，凡是定位准确、盈利良好的企业，都是经营有方、谋划在前的。

《餐饮赚钱的11堂课》是一本关于餐饮创业与经营的书，其出发点

是帮助那些餐饮创业的人梦想成真。本书内容翔实，语言生动，并穿插了大量作者亲历的餐饮管理咨询案例，就餐饮运营 11 个方面的内容进行了深入剖析，使读者如临其境，能近距离了解餐饮运营的操作技巧和因果关系，从中领悟餐饮取胜之道，在短时间内成长为餐饮运营的行家里手。

本书的作者是餐饮策划理论的探索者之一，长期从事餐饮管理咨询工作，主张餐饮企业必须和市场需求良好对接，善于为餐饮企业量身定做经营模式，帮助许多病态企业实现扭亏为盈，走上健康发展之路。

我们是通过东方美食《餐饮经理人》杂志相识相知，他可谓是《餐饮经理人》的老作者、老朋友了，多年来经常在《餐饮经理人》杂志上与读者分享自己的运营经验和成功案例，深受业内专家、学者的喜爱。这一次，他又把自己多年的餐饮运营经验与心得著述成书，系统解读餐饮运营规律，相信会对更多的餐饮经营者有所启发。

刘广伟

《东方美食》杂志社社长

前言

餐饮业是一个进入门槛较低却易懂难精的行业。餐馆的经营与管理看似简单，但实际操作起来远比想象的复杂得多。人、财、物、产、购、销等环节都会滋生出大量的问题，这些问题每天会无休止地袭扰餐饮人那早已疲惫不堪的神经。相当一部分餐饮投资者和经营者，即使在餐饮行业打拼多年，其在经营上仍然属于门外汉。他们虽然非常努力，却因为不得法，使大量投资付之东流，甚至因此债台高筑。

餐饮企业现已步入“专家盈利”的时代，从前期准备到后期经营，无不体现出专业化的特征。从国内近年来发展迅猛的顶尖餐饮企业身上看，“专家经营”的特点越来越明显。这里所说的专家，特指那些在餐饮实战中历练过的、智勇双全的实干者，他们可能没有值得夸耀的高学历，可能没有显赫的、出自名门的先天背景优势，但是他们能够把专业管理知识与经营管理实践有机地加以结合，逐渐从“门外汉”成长为“大行家”，在餐饮经营中发挥着重要的作用。

本书旨在帮助餐饮行业的投资者和经营者，以盈利为目标，正确认识餐饮经营的规律，掌握实战方法，迅速成为餐饮经营专家型人才。

本书在编写上主要有以下特点。

1. 注重经营实操

本书用餐饮人习惯的、简单明了的叙述方法，针对餐饮企业经营实战中经常遇到的问题，讲案例，说道理，给方法，方便餐饮老板对照自

身实际情况，有选择性地学习。

2. 具有鲜明的“经营急救”特征

对于准备开店或已经开店但经营处于不温不火状态的餐饮老板，本书的“急救”效果十分明显。现场执行者可以参照本书提供的案例和方法，自行开展本企业“经营病况”的诊断和治疗，创新盈利模式以扭转经营颓势，使其步入良性循环。

3. 问答式写作方法贯穿全书

作者把以往在餐饮管理咨询中经常遇到的关键性问题进行了归纳总结，然后给予相应解答。这些问题贯穿于餐饮实战的各个层面，较全面地反映了餐饮企业经营中遇到的难点和困惑，重点突出，针对性强。

4. 全方位提升餐饮老板的经营能力

本书涉及餐饮企业经营与管理一线方方面面的内容，有利于餐饮老板、中高级管理者、餐饮策划人等熟悉餐饮运营规律，掌握和了解餐饮经营知识，提高管理素质，强化策划能力、决策能力和执行力，改善餐饮企业的经营管理状态。

鉴于作者水平有限及写作时间比较仓促，如有不妥之处，欢迎读者批评指正。在本书写作过程中，北京津之道餐饮管理有限公司的管理顾问陈晓霞女士无私贡献了她的若干咨询案例，并对本书部分章节提出了非常中肯的修改意见，在此深表谢意。

目 录

第1堂课 成功餐饮老板应具有素养

- 1.1 餐饮老板的类型分析 3
- 1.2 餐饮老板应注意的禁忌 5
- 1.3 虚心向同行学习 7
- 1.4 处处尊重他人 10
- 1.5 应掌握相关知识 12

第2堂课 餐饮经营入门须知

- 2.1 什么餐馆受欢迎 17
- 2.2 餐馆选址与评估 19
- 2.3 消费能力调查 22
- 2.4 市场细分 24
- 2.5 经营模式规划 27
- 2.6 避开餐馆租赁陷阱 30
- 2.7 原材料采购谨防上当 33
- 2.8 了解相关管理部门 34

第3堂课 开家适合你的餐馆

- 3.1 摸透顾客心理 39
- 3.2 简单才能最佳 41



3.3	制造特色秘诀	44
3.4	破解休闲餐饮模式	46
3.5	破解高端餐饮模式	48
3.6	破解宾馆餐饮模式	49
3.7	谨慎应对连锁加盟	51

第4堂课 餐馆开业前期准备

4.1	为餐馆起个好名字	57
4.2	设计特色企业形象	58
4.3	规划餐饮品牌	60
4.4	菜谱设计要点	61
4.5	招牌菜设计	64
4.6	装修的规则	66
4.7	装饰品的选择	69

第5堂课 规划餐馆发展路径

5.1	餐饮企业经营的三个阶段	73
5.2	选一个合格的经理人	75
5.3	借助专业外脑	77
5.4	时时把握盈亏平衡点	79
5.5	留住回头客的定价法则	81

第6堂课 打造最给力的服务

6.1	服务的三项硬指标	87
6.2	学会适度服务	88
6.3	点菜有技巧	90

6.4	处理顾客投诉四步法	92
6.5	餐饮服务的超值方法	95
6.6	服务员基本素质提升训练	97

第7堂课 精细化的厨房管理

7.1	厨房布局与设备采购	107
7.2	厨房组织机构设置	109
7.3	厨房人员管理	110
7.4	标准成本卡提升毛利率	115
7.5	简单易行的六常管理法	117
7.6	厨房外包	119

第8堂课 管理讲究方式方法

8.1	管理不能没有信用	123
8.2	建立企业文化	124
8.3	管理应制度化	126
8.4	制造竞争环境	128
8.5	防止管理队伍“近亲通婚”	131
8.6	选对人，用好人	132
8.7	学会有效授权	135
8.8	培养自己的管理团队	137

第9堂课 节能降耗常抓不懈

9.1	会花钱才能省钱	141
9.2	购买优质设备	143
9.3	保证正常经营是前提	144



9.4 傻瓜表格创造精细管理	146
9.5 改造“老油条”员工	149
9.6 全员参与	151
9.7 与收入挂钩	152
9.8 建立长效机制	154

第10堂课 营销是增富的密钥

10.1 销售诉求要独特	159
10.2 餐饮广告要精心设计	160
10.3 紧紧守住自己的势力范围	161
10.4 打好开业营销活动头一炮	163
10.5 促销活动适时做	165
10.6 推行会员制和积分	166
10.7 建立客户群	168
10.8 餐饮广告的媒体策略	170
10.9 经济实用的店庆方法	172

第11堂课 让员工以店为家

11.1 重视员工	177
11.2 经常赞美员工	177
11.3 厚待员工	179
11.4 关注一线员工	181
11.5 关爱新员工	183
11.6 帮助员工规划职业生涯	184
11.7 帮助员工进行人格修炼	186

第 1 堂 课

成功餐饮老板应具有的素养

如果你有投资餐饮业的计划，最好对餐饮行业的基本情况和运营方法有一个大致的了解。下面我们从分析餐饮老板的类型入手，着重阐述餐饮业投资人应规避的相关禁忌、自身应具备的素养及应掌握的相关知识，以便于餐饮业投资人从总体上把握餐饮行业全局，认清形势，明确方向。

1.1 餐饮老板的类型分析

据统计，我国现有各类餐饮网点400多万家，其大小不同、特色各异，构建了庞大的餐饮王国。从我国的餐饮业经营现状来看，呈现出好、中、差并举的格局，其基本维持着3:4:3的比例，即三成左右的餐饮企业效益很好，四成左右勉强维持，另外三成时刻面临倒闭的风险。餐饮老板的生存状态也可按照这个比例，分成幸福、发呆、烦恼三种类型。

为什么有些餐饮企业经营得有声有色，赚得盆满钵盈，有些却门可罗雀、苦苦支撑呢？一个可以验证的现象是，餐饮企业的经营状态大多是由老板的阅历、习惯和态度决定的，即老板的人生价值取向主导着企业的发展结果。从某种程度上说，餐饮行业是“老板决定成败”。

餐饮老板都是由哪些人构成的？出身不同的老板，拥有怎样的个性和优势呢？

餐饮老板一般由厨师、餐馆服务员、下岗职工、农贸市场商贩、职业商人、有餐饮情结的人员等构成。餐饮老板出身不同，价值取向也各不相同，这直接影响到餐饮企业的方向、规模和发展路径。

1.1.1 厨师型老板

厨师出身的老板身处主副食品加工一线，深谙菜品特色、原材料采



购与使用之道，性子急、动手快是其共性，但在价值取向上又可以分成个性鲜明的两种风格。

一种厨师型老板以厨师专业为荣，喜好卖弄手艺，经常不切实际地推出大量菜品，使企业整体产品线量多为患。一旦企业经营不景气，他们很容易败下阵来，把企业转让了事。

另一种厨师型老板则善于在现有的菜品基础上做到质优价廉，突出和稳定菜品的口味特色，让顾客百吃不厌，乐而忘返。

虽然都是厨师出身，但是在职业延伸上其结果却大相径庭。

1.1.2 餐馆服务员型老板

干过餐馆服务员的老板熟悉餐饮服务常识，可身兼点菜、服务、收银数职，能够有效地指挥前厅的服务工作，较好地完成顾客接待工作。

但有的餐馆服务员成为老板后，为了追求经济利益，容易陷入强调服务而忽略菜品质量的误区。

有一位服务员出身的女老板十分敬业，每天早出晚归，让员工非常感动。她经营餐馆的主要方法是千方百计和顾客建立起友好关系。每到开档时间，她进出大小包间，频频敬酒，喝得舌头发硬，满脸通红。时间久了，熟客们也反感，最后只得直言相劝、请君离席。

女老板虽然热情却不注意提升菜品的质量，反而占用了顾客彼此沟通的大好时光。时间不长，该餐馆生意日渐惨淡，只好关门大吉。

1.1.3 下岗职工型老板

企业下岗职工出身的老板吃苦耐劳，开餐馆不求多得，但求能保证生活来源。在整体经营上，他们的标准不高，高消费人群很难光顾他们的餐馆。这些老板的经营风格以实惠见长，因陋就简，集腋成裘。

俗话说，心有多大，世界就有多大。作为下岗职工出身的餐饮老板，要想有所成就、做大做强，必须要开阔眼界，拓展思路，提升餐馆运营

能力。

1.1.4 农贸市场商贩和职业商人

农贸市场商贩和职业商人了解市场行情，掌握主辅材料第一手货源，擅长在短时间内建立起实用高效的人际关系。农贸市场商贩和职业商人出身的老板，见识广，路子宽，点子多，现今市面上火爆的餐饮企业，大多由这两类老板经营。

这两类老板多数经历过市场竞争的洗礼，思维敏捷，亲力亲为，敢作敢当，奇招迭出。有胆有识是他们的共同特点。可谓只要想得到，就要努力做到。在他们的辞典里，没有“不可能”的概念，有的只是“怎么干”。

1.1.5 有餐饮情结型老板

有餐饮情结型的老板主要是喜欢热闹的各界人士，他们的从商体验往往从经营餐馆开始。现在，越来越多的外行人士喜欢到餐饮行业“玩票”。他们大多觉得开餐馆简单，容易操作，在潇潇洒洒的游戏中就能赚钱，何乐而不为？只有进入餐饮行业之后，他们才体会到其中的艰辛难以言表，不少老板因承受不住而又忙不迭地抽身而退。

这一类老板真正能够做得很好的极少，很多人会在开业初期意气风发，然后在热情消退之后销声匿迹。

上述任何一种类型的老板都有其长处，也有其短处。我们对餐饮老板进行简单的分类，目的是帮助这些老板扬长避短，真正成为餐饮行业的领军人物。

1.2 餐饮老板应注意的禁忌

无需讳言，餐饮老板的癖好和习惯直接关系到企业的经营状态。从亏损企业的老板身上往往能够找到一些共同的负面特征，具备这些特征的老板，在企业经营上很容易半途而废，以失败告终。作为餐饮企业的经营者，应该对这些负面特征有所了解，引以为鉴，避免失误。



1.2.1 经营定位上贪大求全

这样的老板希望把能够见到的所有特色菜品全部收入菜谱，既没有考虑菜品风格与本店是否匹配，也没有考虑厨师的技能和餐馆仓储空间能否满足要求，反而会造成菜品口味不正宗、上菜速度慢、采购成本高、资金周转慢的不利后果。

1.2.2 容不得能人展示才华

这样的老板既想找到能人帮自己管理企业，但又无法容忍能人的个性张扬。凡是能人，肯定在思维和做法上与老板有相左之处。这样的老板见到能人威信超己，便妒火中烧，寻找各种理由与其明争暗斗，直至让能人走人才肯罢休。

1.2.3 眼高手低，夸夸其谈

这样的老板会有不切实际的想法。朝令夕改，前后矛盾，员工不知老板哪句话是真的，无所适从。这样的老板不会承认自己“妄想”，反倒感慨“手下无良将”，觉得自己拥有很多奇妙的点子，只是因为缺少有力的执行者，才使得美好理想化为泡影。

1.2.4 习惯性拖欠供应商款项

供应商的款项绝非像老板们想象的那样能欠就欠。你今天欠货款，他明天就涨价；如果你要更换供应商，他立马就能翻脸；如果你不结清尾款，供应商的话要多难听就有多难听。也难怪，这些年因为餐饮企业倒闭而不结货款的不胜枚举，给供应商们带来了很大损失。运转顺畅的餐饮企业一般不欠账，即使偶有赊欠的知名老店，由于其注意信誉，也会及时结算。

1.2.5 忽悠顾客

明明告诉顾客结账时会打88折，可是等顾客结完账后，却发现只打了98折，自己还振振有词：“酒水不打折，海鲜不打折，主食不打折”，不一而足，让顾客牢骚满腹，无法接受。餐饮企业做的是回头客生意，餐饮经营的主要目标，就是让头回客变成回头客，顾客是不可以欺骗的。