



舌尖上的旺店

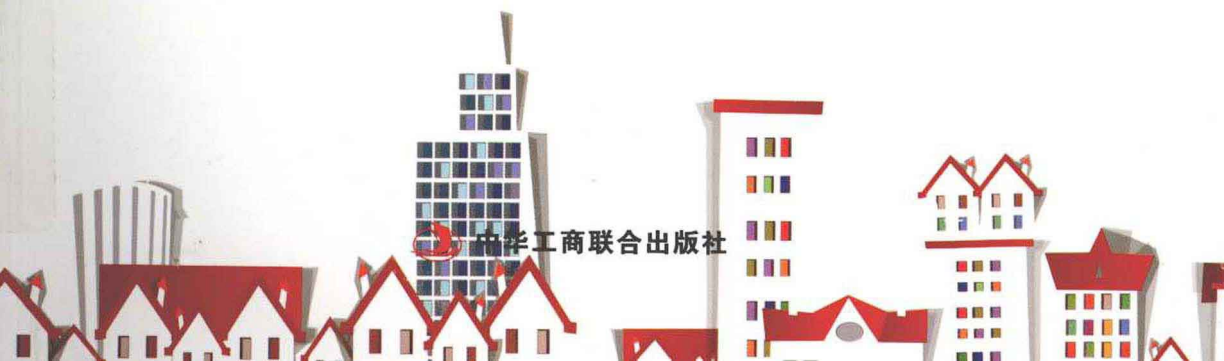
餐饮店经营一本通

宋卫云 编著

打造餐饮旺店，从创业到成功的绝对法则！

餐饮旺店经营管理全攻略

开店选址，地旺人旺钱才旺 别出心裁，顾客盈门不再难 综合管理，餐饮小店旺到爆

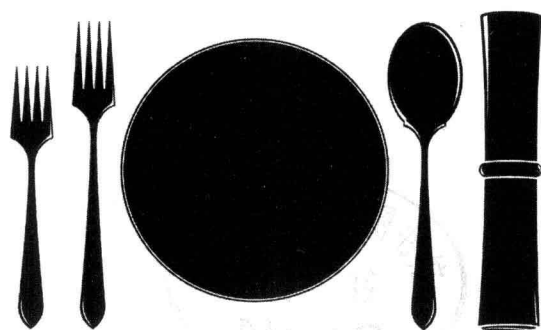


中华工商联合出版社

舌尖上的旺店

餐饮店经营一本通

宋卫云 编著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

舌尖上的旺店: 餐饮店经营一本通/宋卫云编著.

—北京: 中华工商联合出版社, 2013. 9

ISBN 978 - 7 - 5158 - 0627 - 3

I. ①舌… II. ①宋… III. ①饮食业 - 商业经营 - 案例 IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 162132 号

舌尖上的旺店: 餐饮店经营一本通

作 者: 宋卫云

责任编辑: 于建廷 效慧辉

封面设计: 张 蕊

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: 香河县宏润印刷有限公司

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 700mm × 1000 mm 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 15

书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 0627 - 3

定 价: 32.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 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 盗版必究

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

前 言

俗话说“民以食为天”，随着我国国民经济的快速发展和居民收入水平的逐年提高，百姓的餐饮消费需求也日益旺盛。近年来，我国的餐饮业发展十分迅速，据有关数据显示，自 2006 年以来，我国的餐饮业每年以 17% 左右的速度增长，整个餐饮行业的增长率要比其他行业高出十个百分点上。可以说我国正迎来一个餐饮业大发展的时期。

然而大发展也意味着市场竞争的加剧。消费者需求的变化使得新型业态不断涌现餐饮业持续快速发展，使得餐饮企业间的竞争已从单纯的价格的竞争、产品质量额竞争，发展到产品与企业品牌的竞争和文化品位的竞争；从单店、单一业态竞争，发展到多业态、连锁化、集团化、规模化的竞争。面对如此复杂的竞争环境，餐饮企业的经营者，要如何经营管理自己的餐饮店，才能旺上加旺，达到利益最大化，让自己投资的每一分钱都能得到相应程度的回报呢？

餐饮业与其他行业不同，“麻雀虽小”却总是呈现出却往往呈现出原材料种类繁多、经营品种丰富、质量卫生要求较高、生产规模相对较小、多采用手工操作等特点，这也决定了餐饮店的经营管理是一个让管理者费尽心思却始终不得妥善解决的大问题。在餐饮店的经营管理中，经常会遇到诸多问题，有的是采购方面的漏洞，有的是厨政管理方面的缺陷，有的是人员管理方面的短板，有的是财务管理方面的掣肘，还有的是管理者自身管理经验不足等。



因此，餐饮点管理者要想将自己的店管理得有声有色，就要为其建立一个科学、完善又健全的管理制度，包括餐饮店的采购管理、厨房管理、员工管理、员工服务、市场营销、财务管理等多个方面，使餐饮店的管理有制度可循。在这一过程中，管理者既是制度的制定者，又是制度的执行者，管理者的执行力不仅是企业文化的一个方面，也直接影响到企业的发展轨迹和前景。

本书对餐饮业存在的诸多现实问题进行了总结和归纳，分析了具体的原因，并提出了切实的解决办法，为餐饮店的管理者提供了一套科学完整、实用可操作的参考书。希望能够对每一位餐饮店的管理者都有所帮助，让每一个餐饮店都能迅速、顺利走上正轨。

编 者

目 录

第一章 定位选址,人旺地旺钱才旺

- 明确定位,迈出成功的第一步 / 2
- 选择店址,把握盈亏的首要因素 / 7
- 取一个“响当当”的店名 / 12
- 布局装修,科学合理又独具风格 / 17

第二章 严格把关,做好采购和仓储工作

- 做好采购前的市场调查 / 30
- 选择适合的采购形式 / 34
- 建立完善的采购流程 / 38
- 不可忽视的仓储管理 / 42
- 控制采购成本,提高效益 / 47
- 杜绝采购漏洞 / 50
- 附:餐饮采购管理制度样本 / 53

第三章 厨房管理,餐饮行业的生命线

用科学方法管理厨房 / 58

制定详尽的厨房管理制度 / 60

厨房生产安全和卫生管理 / 64

用特色菜找到立足点 / 68

高峰时间也要有条不紊 / 71

第四章 菜单中的诀窍

菜品命名切忌哗众取宠 / 76

平衡菜品组合 / 78

巧妙选择菜式 / 82

菜单定价,挑动顾客的购买欲望 / 84

菜单制作要用心 / 88

第五章 员工管理,打造核心竞争力

- 攻心为上,杜绝人才流失 / 98
- 用“心”管理,提高员工满意度 / 100
- 借力知识管理,留住好员工 / 104
- 进行绩效管理,对员工赏罚分明 / 106
- 正确对待员工的抱怨,积极解决问题 / 109

第六章 客户服务,顾客就是上帝

- 做好迎宾服务工作,于细微之处取胜 / 114
- 营造温馨的等候区 / 118
- 保证卫生,营造舒适的就餐环境 / 121
- 让服务“动”起来 / 126
- 标本兼治,狠抓服务质量 / 128
- 正确处理顾客投诉 / 131
- 附:某商务大酒店餐饮部顾客投诉处理办法工作标准程序 / 135

第七章 市场营销,提高整体竞争力

- 拓展品牌的知名度 / 142
- 口碑营销,让顾客为你宣传 / 150
- 打造与众不同的特色餐厅 / 154
- 淡季不淡,“市”在人为 / 159
- 做好危机公关,化危机为契机 / 162

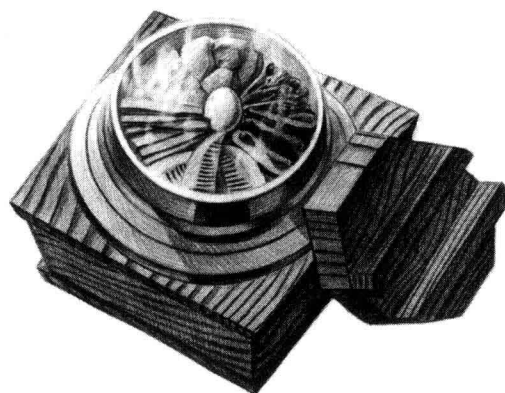
第八章 开源节流,做好财务管理

- 现金管理最关键 / 172
- 把握盈亏平衡点 / 175
- 精打细算,做好成本核算 / 181
- 采购成本控制 / 183
- 仓储成本控制 / 191
- 服务成本的控制 / 193
- 水、电、燃气费用的控制 / 199
- 实现财务管理的信息化 / 205

案例分析 / 208

第一章

定位选址，人旺地旺钱才旺





明确定位，迈出成功的第一步

定位，是由美国著名营销专家艾尔·列斯与杰克·特罗在二十世纪七十年代早期提出的营销概念。其核心观点是：定位是对产品在未来的潜在顾客的脑海里确定一个合理的位置，也就是把产品定位在未来潜在顾客的心目中。定位的基本原则不是去创造某种新奇的或与与众不同的东西，而是去操纵人们心中原本的想法，去打开联想之结，目的是在顾客心目中占据有利地位。定位理论的核心思想是：“去操纵已存在顾客心中的东西，去重新结合已存在的联结关系。”简单地讲就是顾客希望获取什么样的需求，市场就提供什么样的产品来满足这种需求。更通俗的理解定位就是跑马圈地，就是在较多的消费者当中，以及消费者的多层次消费需求中，锁定要为之服务的人群，以及确定如何满足其需求层次的决策。

通过市场定位，使餐饮业经营者明白企业所处的位置，面对的是何种类型和层次的顾客，才能根据市场需求设计产品，展开营销活动。总之，餐饮业经营的成败取决于对目标市场的研究与分析，而这关键又在于餐馆的市场定位是否准确与可行。这就是为什么开店之前要确定经营定位的道理。

（一）餐饮店市场定位的过程

餐饮店市场定位的过程大致可按以下三个步骤进行。

1. 选择适合的客源层次

餐饮店在进行市场定位时，要根据目标市场中不同顾客的不同需求进行有条



件的挑选,明白不同层次的顾客的兴趣爱好所在,有针对性地投其所好。餐饮市场有着庞大的顾客人群,从理论上讲,地球上有多少人口,餐饮市场的潜在顾客就有多少。一个餐饮企业无论如何也无法同时满足形形色色消费者的消费需求,因此,就必须进行市场细分。

所谓市场细分,是指按照消费者的欲望与需求把一个总体市场划分成若干具有不同特征的市场。通过细分市场,有利于餐饮企业合理地选择目标市场,集中力量提供有特色的产品,更好地为目标客户服务。

在经营实践中,餐饮企业的客户市场细分要从本企业所处的地理位置、经营环境等状况出发,在进行广泛的市场调查分析基础上,作出符合本企业的定位。也就是说,当企业所处环境中客户群特征相对集中时,企业人群定位应力争细致准确;当企业所处环境的客户群特征相对分散时,企业定位也应有相应层次,既要有主导性定位,也要有非主导性定位,企业在选择主要目标市场的同时,还要从实际出发,选择若干细分市场作为企业的可争夺市场,尽可能满足几个消费群体的需求。

2. 树立与众不同的市场形象

在选择了具体的目标市场后,经营者就应考虑树立怎样的形象来博取客人的好感与信赖。决策时要站在客人的立场思考问题,将心比心,忧客人之忧,乐客人之乐。这一般有两种情形,第一种情形是已有成熟产品及其完整营销策略;第二种情形是要确定满足目标客户需求的产品。

在第一种情形中,选址是经营初期最重要的工作,即选择与其产品和定位相适应的开店环境。俗话说:“一步差三市。”也就是说咫尺相望的店铺,其人气兴旺度有时都会有巨大差别。但这个“市”并非仅指繁华度,更多是指与市场定位相适应的“市道”。比如许多高雅讲求情趣的餐饮店开在喧闹闹市区不见得是上佳选择。

在第二种情形中餐饮企业设址一般会遭遇两种情景,一是生地;二是熟地。所谓生地,即尚未有其他餐饮企业入驻或餐饮企业尚未成市的区域;所谓熟地,



是指餐饮业已经成市的区域。在生地中,餐饮企业如果有足够的财力、人力、物力、智力,能够实现除餐饮本体功能外的其他附加功能,例如旅游功能、景观功能、新概念诠释功能等,则完全可以建立非同寻常的产品体系;如果上述要素储备不够充足,则应尽可能选择当地大众化产品,因为大众化产品毕竟有着牢固的消费者基础,经营风险系数较低,与后进入该区域的企业比,容易建立品牌优势。在熟地中建立新的餐饮企业,则应仔细分析目标客户的需求状况。如果目标客户的需求已通过其他餐饮企业的产品得到满足,则应选择更具有竞争力的同层次的其他产品,如果该区域内普遍性产品、种类、经营店铺等的数量趋于饱和,则可选择与目标客户潜在需求相适应的外来产品,以满足目标客户的求新要求。

3. 打造自己的品位

产品定位包括两层次的内容,除了品种定位外,还有层次定位。比如川菜,高端川菜、中端川菜、低端川菜分别满足的是目标客户的不同餐饮需求。如果列一张定位坐标,横向坐标应显示特定区域餐饮品种状况,纵向坐标应显示同区域餐饮档次状况。品种确定、档次确定才能最终完成餐饮企业的产品定位。

作为潜在目标客户,在未进入消费状态之前,都会依据各种经验和信息,以自己的需求、期望、利益为导向为所选择的餐饮企业描绘形象。而定位则是确定企业为潜在目标创造所需的方式,两者是统一的。当潜在目标的期望实现时,证明了企业定位的准确性和正确性。因此,企业定位、客户需求、产品表现的和谐均衡,是经营定位的理想状态。

当然,市场定位、竞争对手并不是固定不变的,由于市场环境变化、竞争对手更迭、企业战略整合等原因,市场定位有时也必须根据新的形势重新来过。

(二) 餐饮店的市场定位策略

第一次开餐馆,对餐饮店的市场定位要准确到位。以下介绍几招市场定位的方法,帮助经营者迈出创业第一步。



1. “避强就弱”定位法

餐馆有意识地根据自身的接待能力而进行市场定位,切忌好高骛远。当然,这并不是在确定市场定位时排斥一些消费能力强的客人,而是要把餐馆主要的精力放在具有相当规模、能给餐馆创造经济效益的顾客群体上。

2. “拾漏补缺”定位法

这是利用竞争对手市场定位的偏差或疏漏对餐馆目标市场进行定位。这就要求经营者必须了解市场竞争对手的主要定位方向,要熟悉客源市场的构成,能够分析潜在市场的变化及趋势,从而掌握定位的灵活性,做到既能吸引不同类型的顾客,又要主次分明。

3. “顺风转舵”定位法

这里的“风”指的是影响市场的主客观因素,其中国家的产业政策对餐饮业的发展影响最大。一些餐馆风险承受力较差,国家一些新的政策与措施很可能会给其带来灾难性的后果。如反腐倡廉工作的开展与深入,使“公款爷”、“支票客”进餐馆消费大量减少,对餐馆业造成了冲击。所以餐馆要利用自身经营的灵活性,根据国家政策的动向适时调整或转换市场定位的方向,就能在经营中掌握主动。

4. “由此及彼”定位法

这是以树立餐馆形象、确立知名度、美誉度为前提条件,也就是餐馆在确定了某一目标市场之后,期望以此目标市场给餐馆带来新的目标市场。从营销角度看,这是一种十分重要的销售策略。这是因为顾客的多次光顾表示餐馆信誉良好;另一方面,老顾客又是餐馆的“活广告”,可以带来更多的可靠客源,这种方法的关键在于服务质量和对常客提供的优惠措施。

(三) 如何作好目标市场的定位

好的开头,是成功的一半。如何开一家财源滚滚的餐馆,成功者的经验是在



经营之前，作好投资的地点的选择。要是地点选择不当，空有高级的装潢、美味的食物、优雅的气氛，仍吸引不了顾客进门，其效果与预期的必定相差甚远。因此筹划前需要缜密的策划能力和了解与竞争对手之间的主、客观情势，精密策划，才不致作盲目的投资。

如今的消费族对服务和食物是非常“感性”的群体，为消费者提供什么环境，以何种格调出现是最重要的，这是“合适”的感觉。这好比一个人穿睡衣搭配皮鞋，或穿西装戴草笠，都是很不适合的搭配。早期广州黄花饭店后巷的榕树下，有档水饺兼热炒摊，两口子的经营方式很奇特，一直在树下以铁板遮风蔽雨，顾客也习惯于这种格调。而且，水饺肉馅香腴多汁，皮薄而韧。芥兰炒牛肉更是咸淡适宜，口口生津，经过多年的经营后，因见有了成效，终于在旁边盖起了一栋四层楼，一层作开店之用，并且把小摊拆除迁入店内。如此一来，老顾客发现摊子不见了，无不掉头而去，进店消费的新食客本来就不多，而且一天天地减少，后来只好结束了小摊传奇性的命运。北京王府井大街邻近的东华门大街300米左右的路边，摆满了经营全国各式名吃的小摊。每到下午六时，各摊云集，入夜更是灯光灿烂，人声鼎沸，摊摊除了在折叠式桌面上贩卖之外也别无长物，食客都是站着吃却也很享受。

我们可以设想一下，如果我们在路边摊较多的路段开一家餐馆，结果将会是如何呢？首先自家招牌被小摊的炫人动感遮蔽了，这是必然的，而且，同样的菜式，小摊不及店里的一半价格，你又如何与这种低价位竞争呢？同样的道理，在大型餐厅、饭店附近投资餐馆并非不宜，只要在定位上与其他大型餐厅作市场区分即可。

夏天的啤酒屋，通常有“传染性”的集中经营，满足了很多休闲的消费者。例如北京三里屯一带，到了夏天简直成为不夜城，并不因店家太多而分散客人，反而因众多招牌的集合而使远地食客慕名而来，而且每店均有自己的特色，提供的服务水准也不尽相同，彼此的消费客层区分很明显。如今三里屯倒真成了不分春夏秋冬食客云集的地方。这种效果就好比两家相邻的修车行，一家专修奥迪



牌，另一家专修宝马车是同样道理，不但不互抢生意，反而有相辅相成的规模效果。这其中的道理，很值得参考。

选择店址，把握盈亏的首要因素

近一两年来，年轻人创业已成为一股热潮，越来越多的人开始选择投资开店当老板。但是开店并非易事，它要牵涉到选址、融资、进货、销售等诸多环节。而对以大众消费者为主要客源的小店创业者来说，选址更是关系到经营成败的重中之重。选址也就是争取“地利”优势，那么应该如何选对地点淘到真金？

（一）餐饮店选址的八大要素

我们在餐厅选址的过程中，必须对所选定的潜在地址的相关因素进行详细的分析，这些因素从宏观上讲包括地理因素、社会因素、文化因素、经济因素和市场因素等，具体如下：

1. 地区经济

饮食消费是在人们有足够的资金满足日常衣、食、住、行等基本需要之后的可自由支配资金的支付。一个地区人们的收入水平、物价水平都会影响到人们可供消费的金钱数量和他们必须支付的价格。一般地，当人们的收入增加时，人们愿意支付更高价值的产品和服务，尤其在餐饮消费的质量和档次上会有所提高，因此，餐厅连锁企业一般应选择在经济繁荣、经济发展速度较快的地区。



2. 区域规划

在确定餐厅连锁店之前，必须要向当地有关部门咨询潜在地点的区域建筑规划，了解和掌握不同地区的不同规划。因为区域规划往往会涉及到建筑物的拆迁和重建，如果未经了解，盲目地选定连锁企业，在成本收回之前就遇到拆迁，会使企业蒙受巨大的经济损失，或者失去原有的地理优势。同时，掌握区域规划后便于我们根据不同的区域类型，确定不同的经营形式和经营规格等。

3. 文化环境

文化教育、民族习惯、宗教信仰、社会风尚、社会价值观念和文化氛围等因素构成了一个地区的社会文化环境。这些因素影响了人们的消费行为和消费方式，决定了人们收入的分配方向。文化环境的不同，连锁经营的规格和规模亦不同。

4. 消费时尚

一段时期的流行时尚，往往能在很大程度上影响消费者的消费方式和方向。随着人们消费水平的提高、卫生观念的增强，人们在餐饮消费上越来越注意就餐的环境卫生，这样外表装修美观、舒适、洁净的连锁餐厅就越来越为人们所接受。

5. 竞争状况

一个地区餐饮行业的竞争状况可以分成两个不同的部分来考虑。一是直接竞争的评估，即提供同种经营项目，同样规格、档次的餐饮企业可能会导致的竞争，这对餐饮企业来说，是消极的；二是非直接竞争，包括不同的经营内容和品种，或同样品种、不同规格或档次的餐饮企业，这类竞争有时起互补作用，对餐饮企业是有利的。在选择连锁经营区域时，如果无任何一种形式的竞争，企业都将具有垄断地位；如果有任何一种形式的竞争，连锁经营集团在投资前要认真研究和考虑。竞争既是一种威胁，又是一种潜在的有利条件，只要把竞争对手作为一面镜子认真分析其优势或劣势，有利于我们在竞争中掌握主动。

6. 交通状况

关于目标地点的街道交通状况信息可以从公路系统和当地交管部门获得。