

高等院校“十二五”旅游管理类课程系列规划教材

餐饮管理

Food & Beverage Management:

——原理与实践

Theories and Applications

肖 晓◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

餐饮管理——原理与实践

肖晓 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮管理: 原理与实践/肖晓编著. —北京: 经济管理出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5096 - 1527 - 0

I. ①餐… II. ①肖… III. ①饮食业—经济管理
IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 131296 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京广益印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 王光艳 邱永辉

责任印制: 杨国强

责任校对: 李玉敏

720mm × 1000mm/16

18印张 343千字

2011年8月第1版

2011年8月第1次印刷

定价: 38.00元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 1527 - 0

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

高等院校“十二五”旅游管理类课程系列规划教材

酒店餐饮系列丛书编委会成员

总主编：

肖洪根（香港理工大学酒店及旅游业管理学院助理教授、博士生导师）

主 任：

王文君（天津商业大学 TUC-FIU 合作学院院长、教授）

高 峻（上海师范大学旅游学院副院长、教授、博士生导师）

成 员：（按姓氏笔画排序）

王成慧（北京第二外国语学院旅游学院副院长、教授）

王雪茹（大连交通大学中日友好大连人才培训中心副主任）

石美玉（北京联合大学旅游学院副院长、教授）

朱创业（成都理工大学旅游与城乡规划学院院长、教授、博士生导师）

李 原（四川大学旅游学院教授、硕士生导师）

吴克祥（暨南大学旅游管理系副教授、硕士生导师）

肖 晓（成都理工大学旅游与城乡规划学院副教授、硕士生导师）

郑昌江（哈尔滨商业大学旅游烹饪学院教授、硕士生导师）

金海龙（琼州学院旅游管理学院院长、教授、博士生导师）

黄 平（成都信息工程学院管理学院副院长、教授）

丛书策划：

张洪林（经济管理出版社编审室主任）

王光艳（经济管理出版社副编审）

总 序

经济管理出版社准备出版一套全国高等院校旅游管理专业教材，主要针对本科教学，嘱我作序，诚惶诚恐。

随着我国旅游业的蓬勃发展，各高等院校在近些年开始竞相创办旅游专业，对旅游管理专业各类教材的需求随之扩大，各大出版社不断推陈出新，不同版本的教材之间竞争激烈，然而，编写得好的教材却没有几套，此话不是危言耸听。

从大处来说，我国非常重视旅游业的发展，国家已将旅游业作为战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业来培育，“十二五”期间，旅游业的发展目标是要向建设旅游强国迈进。目标甚宏，然软肋却在人才。从深处来说，有关方面对旅游业的人才培养尚未给予新的重视。首先，对旅游研究的投入明显不够，所以教材也就编不好；其次，对旅游学科的地位重视不够，尤其是在研究实力强的综合性大学，旅游学科被边缘化，好像老师、学生都不务正业，学科地位与产业地位相差甚远，更无法与美国、澳大利亚等国旅游学科的地位相提并论了。

从大学教育来看，本科教育是学科人才培养的基石。然而，旅游管理学科的本科教学肯定是出了问题。其课程设置的教材内容交叉重复甚多，理论无新意，实践又太少，甚至授课的老师由于缺乏实践经验，也在课堂上照本宣科，以致不少学生踏进这个专业后大呼上当。所以，二年级后，学生兴趣索然，至毕业之时，就业者少，跳槽者众。

要解决这一问题，归根结蒂，还是要回到教材建设上。

旅游学科的学科边界仍较模糊，它的理论来自于各相关学科，如

管理学、经济学、地理学、人类学、社会学和心理学等。我们以前主要停留在生硬地照搬这些学科的理论（尤其是在20世纪90年代中期前），而对旅游的实践涉足不深，认识不足，所以编出的教材难免不尽如人意。

如今，我们面临着两个让人惊喜的形势：一是在高校，将理论与实践相结合来研究问题的学者越来越多，且成就斐然，这是我们这个学科的希望所在；二是在国外，从事管理学、经济学、人类学、社会学等学科研究的学者转而研究旅游，其研究理论、研究方法和视角无疑为国内学者做出了表率，这在很大程度上丰富了旅游学科研究的理论和方法。此二者，必将推进旅游学科研究走向成熟，也将推进我国旅游管理专业教材建设走向成熟，实乃莘莘学子之大幸。

不消说，我的观点已十分明了，作为一套好的旅游管理专业教材，首先是要理论联系实际。我们所倡导的理论是要能解决旅游业，尤其是中国旅游业发展的实际问题，并在实践中丰富和发展这些理论。其次是要充分汲取西方发达国家研究旅游的理论与方法，将其介绍到国内，通过教材的编写与传播，结合中国实际，发展和创新出新的理论与方法。

这应该是这套教材的宗旨，也应该是这套教材的特色。

这一宗旨，应成为我们每一个撰写人的行动指南。

若是，则学界幸甚，学子幸甚。

是为序。

杨振之

2011年8月23日

目 录

第一章 餐饮企业的筹划与设立	1
第一节 餐饮企业的市场定位	2
第二节 餐饮企业的选址	7
第三节 餐饮企业组织机构设置及人员编制	12
第四节 餐饮企业投资预算及融资渠道	20
第五节 餐饮企业的申办	25
第二章 菜单策划与管理	32
第一节 菜单策划原理	33
第二节 菜单内容与分类策划	37
第三节 菜单定价	45
第三章 餐饮企业格局规划与设计	53
第一节 餐厅格局规划与设计	54
第二节 厨房格局规划与设计	68
第三节 仓库格局规划与设计	73
第四章 餐饮企业采保管理	81
第一节 食品原料的采购管理	82
第二节 食品原料的验收管理	94
第三节 食品原料的储存管理	98
第四节 食品原料的发放管理	102
第五章 餐饮成本控制与管理	109
第一节 餐饮成本控制概述	110
第二节 餐饮成本控制的环节	115



第三节 餐饮成本控制体系及方法	129
第六章 餐饮营销管理	135
第一节 餐饮营销概述	136
第二节 餐饮主题活动策划与宴会营销管理	145
第三节 餐饮品牌管理	150
第七章 餐饮后勤管理	160
第一节 安全管理	161
第二节 卫生管理	167
第三节 设备与餐具管理	175
第八章 餐饮企业质量管理	186
第一节 餐饮企业质量管理概述	187
第二节 餐饮企业服务质量管理	194
第三节 餐饮企业全面质量管理	200
第九章 餐饮信息系统管理	205
第一节 餐饮管理信息系统概述	206
第二节 餐饮业务流程重组	212
第三节 餐饮信息系统的开发与设计	219
第四节 餐饮电子商务	224
第十章 餐饮企业文化建设与管理	236
第一节 餐饮企业文化概述	237
第二节 饮食文化的特性与功能	242
第三节 餐饮文化建设与管理	248
第十一章 餐饮企业创新管理	257
第一节 餐饮企业创新管理理论基础	258
第二节 餐饮企业创新的内容	261
第三节 餐饮企业创新的过程与对策	268
参考文献	275

Food and Beverage Management— From Theories to Applications Contents

Chapter One: Planning & Establishment of Food and Beverage	
Business	1
Section 1: Market position	2
Section 2: Location	7
Section 3: Organization framework and staffing	12
Section 4: Investment budget and financing	20
Section 5: Bid of business license	25
Chapter Two: Menu Planning and Management	32
Section 1: Principles of menu planning	33
Section 2: Menu contents and classifications planning	37
Section 3: Menu pricing	45
Chapter Three: Planning & Design of Food and Beverage	
Business's Layout	53
Section 1: Planning and design of restaurant layout	54
Section 2: Planning and design of kitchen layout	68
Section 3: Planning and design of warehouse layout	73
Chapter Four: Food and Beverage Purchase and Storage	
Management	81
Section 1: Purchase management of food materials	82
Section 2: Acceptance management of food materials	94
Section 3: Storage management of food materials	98
Section 4: Distribution management of food materials	102
Chapter Five: Food and Beverage Cost Control	109
Section 1: Overview of food and beverage cost control	110
Section 2: Stages of food and beverage cost control	115

Section 3: System and methods of food and beverage cost control	129
Chapter Six: Food and Beverage Marketing Management	135
Section 1: Overview of food and beverage marketing	136
Section 2: Theme event planning and banquet management	145
Section 3: Food brand management	150
Chapter Seven: Food and Beverage Logistics Management	160
Section 1: Safety management	161
Section 2: Hygiene management	167
Section 3: Equipment and cutlery management	175
Chapter Eight: Food and Beverage Quality Management	186
Section 1: Overview of food and beverage quality management	187
Section 2: Service quality management of food and beverage business	194
Section 3: Total quality management of food and beverage business	200
Chapter Nine: Food and Beverage Information System Management	205
Section 1: Overview of food and beverage information system management	206
Section 2: Procedure analysis of food and beverage business	212
Section 3: Design of food and beverage information system	219
Section 4: E-commerce of food and beverage	224
Chapter Ten: Food and Beverage Corporate Culture Establishment and Management	236
Section 1: Overview of food and beverage corporate culture	237
Section 2: Features and functions of food and beverage culture	242
Section 3: Establishment and management of food and beverage culture	248
Chapter Eleven: Food and Beverage Enterprise Innovation Management	257
Section 1: Basic theories of food and beverage innovation management	258
Section 2: Contents of innovation	261
Section 3: Procedure and measures of innovation	268
Reference Documents	275

第一章 餐饮企业的筹划与设立

本章内容简介

好的开始是成功的一半，周密的计划和准备工作是成功的基本条件。一家餐饮企业的成功运营，需认真做好开店前的准备工作，这些准备工作包括：餐饮企业的市场定位与选址、组织机构及人员编制、投资预算和资金的筹措及餐饮企业开业申办的各项事宜等。本章将餐饮企业的筹划与设立过程中的这几个方面进行详细阐述。

本章学习目标

通过本章的学习，学生将了解餐饮企业开业前需做哪些前期工作和准备，如市场定位、选址、投资预算、人员编制、融资渠道、证照办理等，为餐饮企业的顺利开办打好基础。



一家餐饮企业要成功运营,需认真做好开店的准备工作,这些准备工作包括:餐饮企业的市场定位与选址、组织机构及人员编制、投资预算和资金的筹措及餐饮企业开业申办的各项事宜等。本章将对餐饮企业的筹划与设立过程中的这几个方面进行详细阐述。

第一节 餐饮企业的市场定位

定位(Positioning),是由著名的美国营销专家艾尔·列斯(Al Ries)与杰克·特罗(Jack Trout)于20世纪70年代早期提出的营销概念,其核心观点是:确定产品在其潜在顾客心智中的位置,也就是把产品定位在未来潜在顾客的心目中。定位的目的是在顾客心目中占据有利地位。

从市场学的角度通俗理解,定位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。

准确的市场定位直接关系到餐饮企业经营的成败,同时,餐厅的类型对于准确进行餐厅的定位提供了参考。

一、餐饮企业市场定位

准确的市场定位对于餐饮企业经营的成败至关重要。在定位的过程中,既要考虑市场定位的步骤,又要对定位的策略认真研究。

1. 市场定位的作用

餐饮市场定位是指为了让餐饮产品在目标市场顾客的心目中树立明确及深受欢迎的形象而进行的各种决策及活动。餐饮企业的经营者通过市场定位明确企业所处的位置、面对顾客的类型及层次,从而根据顾客的需求设计餐饮产品,针对性地开展促销活动。准确的市场定位直接关系到餐饮企业经营的成败,具体来说,餐饮市场定位的作用主要表现在以下几个方面:

- (1) 可以造就消费者对本企业产品的持久形象;
- (2) 可以在市场上为本企业创造出某种竞争优势;
- (3) 可以使本企业利用自己在某些方面的优势或长处,去吸引对其感兴趣的

市场。

2. 市场定位的步骤

餐饮企业的市场定位分五步进行:选择目标市场、产品定位、价格定位、环境氛围定位和竞争对手定位。



(1) 选择目标市场。一家餐饮企业无论如何是无法同时满足不同消费者的消费需求的,因此,就必须进行市场细分。所谓市场细分,是指按照消费者欲望与需求把一个总体市场划分成若干具有共同特征的市场。分属于同一细分市场的消费者,他们的需求和欲望极其相似。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和服务,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,在进行广泛市场调查分析的基础上,做出符合本企业的目标市场定位。如肯德基在进入中国市场时,将其目标市场选择了青少年消费阶层,并根据其目标市场定位进行运作,取得了巨大的成功。当企业所处环境的客户群特征相对集中时,企业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,既要有主导性的定位,也要有非主导性的定位。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。

案例

必胜客的差异化市场定位

必胜客欢乐餐厅连锁门店在中国达到了300多家,遍布80多个城市。可以说,必胜客获得了很大的成功。它成功的奥秘是什么?

1. 目标消费群的定位差异化

必胜客初进中国市场时,其目标消费人群与肯德基、麦当劳两大快餐巨头类似,它们都属于快餐类市场,而比萨在国外也只属于中低消费的食品,究竟选择什么样的人群作为必胜客的主力消费人群?

必胜客规避了肯德基、麦当劳的主力消费人群——儿童及年轻消费人群,而把目标瞄准了中青年白领这一具有很强购买力的消费人群。这样的定位,让必胜客避开了与肯德基、麦当劳的正面竞争,也将自己的品牌提升到一个“开心聚会,分享快乐”的高级版本,直接和其他快餐品牌作出区隔,使必胜客成为享受小资生活的聚会场所,开创了属于自己的一片蓝海。

试想,如果必胜客的定位雷同于肯德基、麦当劳,还能有今天这样大的成功吗?

2. 充分满足目标消费群的需求

在确定以中青年白领为目标消费群后,必胜客从就餐环境、菜品等方面很好

地满足了这一群体的消费需求。

就餐氛围：与肯德基、麦当劳显得有些喧闹的环境相比，必胜客的环境更加安静、舒适，悦目的装潢、舒适的设计、柔和温馨的灯光、舒缓的音乐、训练有素的服务人员等，让顾客体验到了不一样的就餐体验。

菜品：比萨、意大利面、新鲜的自助沙拉等，通过精致的容器包装，不但满足了顾客的味觉，更是为就餐增添了很多情趣，这也很好地满足了白领人群的“小资”情调。

正是通过对品牌的差异化定位以及围绕目标消费群而提供的针对性服务，让必胜客从竞争激烈的餐饮市场中脱颖而出，最终成为全球最大的比萨连锁餐饮企业。

资料来源：<http://blog.sina.com.cn/yemaozhong>。

(2) 产品定位。产品定位包括两个层次的内容，一是对产品品种的定位；二是对产品层次的定位。

产品品种的定位主要是根据目标市场的需求，为目标客户提供相适宜的产品品种。餐饮产品能否被顾客接受并使客人满意是检验餐厅经营质量优劣的标准，也是进行市场定位的最终目的。同时，通过产品的魅力又可加深餐厅在顾客心目中的地位，巩固餐厅所树立起的信誉。例如，旅游主题餐厅如果能反映出浓郁的民族风情和地方特色，就能引起客人的好奇与喜欢。素食餐厅对菜品的要求非常严格，首先原材料必须新鲜；其次菜品要有特色；在制作工艺上下工夫，可以给菜肴加入一些文化内涵；最后要建立良好的购货渠道。

产品层次定位主要是根据产品品种的定位，选择不同的产品层次。例如，就川菜来说，高端川菜、中端川菜、低端川菜分别满足的是目标顾客的不同餐饮需求。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（见图1-1）。确定品种、档次后才能最终完成餐饮企业的产品定位。

(3) 价格定位。餐饮企业是以自己的产品来开拓市场的。餐饮企业经营者在制定菜品价格时，要考虑目标市场的需要及产品定位的层次，如针对普通大众的餐厅，菜品价格就不能太贵。

(4) 环境氛围定位。餐厅的环境氛围是指包括由光线、照明、色彩、音乐、装饰、设施设备的种类和形状，以及内部各功能区域的布局和设计等因素烘托出的餐厅整体环境氛围。这些相关因素营造的环境氛围要与餐厅的类型相协调，要与餐厅目标市场的需求一致，并能够增强顾客在餐厅的就餐体验。如餐厅的目标市场是“二人世界”，就需要用柔和的光线、浪漫的背景音乐等因素营造出一个浪漫的就餐环境。

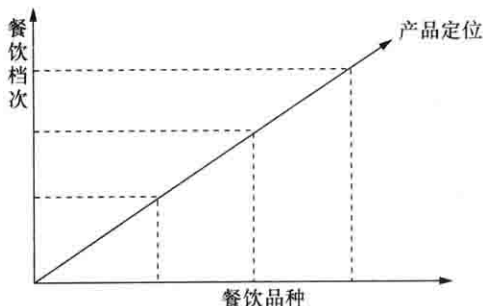


图 1-1 餐饮产品定位

(5) 竞争对手定位。餐饮市场的激烈竞争是有目共睹的，餐饮企业的竞争对手实际上就是餐饮产品的替代者，位于同一个区域市场的餐饮企业都在争夺区域内的所有客源。因此，餐饮企业在市场定位时，只有同时定位所有竞争对手，才能保证定位目标的持续实现。

确定竞争对手后，必须通过各种渠道获得关于竞争对手产品的有关信息，如关于竞争对手产品的特色、经营的种类、数量、质量及价格等。必须明确与竞争对手相比本餐饮企业的竞争优势和不足。从餐饮实务角度看，供应链（成本、特许权）、地点（商圈价值）、环境（光线、照明、色彩、音乐）、餐具（质地、色彩、形状、风格要求）、菜式与饮品（专门化、综合化）、服务员（上菜速度、着装、礼仪等）、销售渠道（会员制、预订制等）、餐厅形象（主题、规格、品位）等元素都可成为分析的重点。得出分析结论后，企业应在总体定位的指导下，完成各要素的建设或运行定位，以便在竞争中占得先机，取得竞争优势。

3. 市场定位的策略

市场定位是一种竞争性定位，它反映市场竞争各方的关系，是企业有效参与市场竞争服务的。餐饮企业市场定位的策略有以下几种：

(1) 避强定位。这是一种避开强有力的竞争对手进行市场定位的模式。企业不与竞争对手直接对抗，将自己置于某个市场“空隙”，发展目前市场上没有的特色产品，开拓新的市场领域，从而与竞争对手形成竞争。这种定位的优点是餐饮企业能够迅速地在市场上站稳脚跟，并在消费者心目中尽快树立起一定形象。由于这种定位方式市场风险较小，成功率较高，常为多数餐饮企业所采用。例如，90度炭烧咖啡小站采用迷你型咖啡小站（10~20平方米）、智能型咖啡小站（30~100平方米）和休闲型咖啡馆（100~200平方米）三种开店模式，在国内竞争激烈的咖啡厅市场上迅速占领了低端的大众市场，树立了大众消费

的良好口碑。

(2) 迎头定位。这是一种与在市场上居支配地位的竞争对手进行竞争的定位方式,即餐饮企业选择与竞争对手重合的市场位置,争取同样的目标顾客,彼此在产品、价格、分销、供给等方面和环节很少有差异。这种市场定位策略主要被资源雄厚、实力强大的餐饮企业采用。在饮食一条街、旅游风景区、商业集中区等地方的餐厅也经常使用这种方法。但企业必须做到知己知彼,了解市场上是否可以容纳两个或两个以上的竞争者,自己是否拥有比竞争者更多的资源和能力,是不是可以比竞争对手做得更好。否则,这种市场定位方式可能会成为一种非常危险的战术,将企业引入歧途,导致惨淡经营。

(3) 重新定位。餐厅市场定位不是一成不变的,初次定位后,随着时间的推移,新的竞争者进入市场,选择与本企业相近的市场位置,致使本企业原来的市场占有率下降;或者,由于顾客需求偏好发生转移,原来喜欢本企业产品的人转而喜欢其他企业的产品,因而市场对本企业产品的需求减少。在这些情况下,企业就需要对其产品进行重新定位,寻求新的发展和增长点。

在实际经营过程中,由于之前对市场了解得不充分,市场定位可能会出现偏差,餐厅在开业后才发现与预期的效果相差很大。这就需要重新定位,以免餐厅的经营受到影响。

不过,重新定位也可作为一种战术策略,并不一定是因为陷入了困境,相反,可能是由于发现新的产品市场范围引起的。例如,某些专门为青年人设计的产品在中老年人中也开始流行后,这种产品就需要重新定位。

二、餐饮企业的分类

餐饮企业的种类繁多,风格迥异,各国、各地区有关餐饮企业的分类是不尽相同的。下面从档次、菜系、顾客群、经营方式、经营项目等方面作一简要介绍。

1. 按照产品的档次划分

按照餐厅的档次可将餐厅划分为高档餐厅、中档餐厅及低档餐厅。高、中、低档餐厅各有优劣势。选择哪一档次的餐厅,没有一个统一的标准,要根据市场调研的实际情况来决定。

2. 按照菜系划分

按照菜系划分为川菜、粤菜、鲁菜、湘菜、淮扬菜等,从餐厅的地理位置名可以看出它们的市场定位。

3. 按照顾客群划分

按照顾客群划分为以都市白领、男/女性、老年人、知识分子、学生、儿童、



观光游客等为目标市场的餐厅。这种划分方法为不同消费群体选择餐厅提供了便利。

4. 按照经营方式划分

按照经营方式划分为精品化经营、大众化经营、休闲式经营、便捷式（快餐）经营及其他经营方式的餐厅。

5. 按照经营项目划分

按照经营项目可划分为中餐厅、西餐厅及外域餐厅（日本料理、西餐、西餐等）。

餐厅的类型对于准确进行餐厅的定位提供了参考。例如，一条街上有比较成功的中档餐厅，那么，不妨考虑在这条街上开一家高档或低档餐厅，即在市场定位上与其他餐厅做市场区分，也就是寻求差异化定位与发展。同时，在选择餐厅的类型时，也要考虑目标顾客的需求。

第二节 餐饮企业的选址

古人云“天时不如地利”，充分强调了地利的重要性。尤其对于餐饮企业，地理位置的优劣更加重要。人们把地理位置好视为餐饮企业成功的第一要素，这是有道理的。那么，如何为企业选址呢？餐饮企业选址首先要考虑企业的定位，然后根据既定的消费人群来确定地理位置。由于餐厅所在的商圈对餐厅的选址影响很大，所以首先要调查商圈。

一、商圈调查

1. 商圈的概念

商圈，是指餐厅以其所在地点为中心，沿着一定的方向和距离扩展，吸引顾客的辐射范围，简单地说，也就是来店顾客所居住的区域范围。无论企业规模大小，它们的销售总是有一定的地理范围。这个地理范围就是以餐厅为中心，向四周辐射至可能来店消费的顾客所居住的地点。商圈由核心商业圈、次级商业圈和边缘商业圈构成（见图1-2）。核心商业圈是离商家最近、顾客密度最高的地方，约占商家顾客的50%~70%。核心商业圈的外围，顾客则较分散，市场占有率相对减少。

商圈必需的要素，包括消费人群、有效经营者、有效的商业管理、合理的发展前景和政府支持，此外还有商圈的形象、功能、建筑形态以及建筑成本等。一般较大的经验商圈是2~3平方千米。