



普华经营

营销拓客与人效管理 动线设计与菜单优化

操作流程 + 落地实例

# 餐饮店铺运营

从

## 入门到精通

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

# 餐饮店铺运营

从

## 入门到精通

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

餐饮店铺运营从入门到精通 / 餐饮老板内参著. —  
北京: 人民邮电出版社, 2019.4  
ISBN 978-7-115-50714-3

I. ①餐… II. ①餐… III. ①饮食业—商业经营  
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第013532号

## 内 容 提 要

餐饮店的新媒体营销怎么做? 小时工怎么用才能提高人效? 一道菜多大分量合适? 为什么菜单越薄、利润越厚? 在不断进化的餐饮行业, 企业唯有利用一切新技术, 持续提升运营效率, 才能在竞争中立于不败之地。

本书精选餐饮老板内参近几年来精华文章, 通过大量领先餐饮企业的实操案例, 系统介绍了餐饮店铺运营的基本法则, 以及营销拓客、人效提升、细节管理、菜单设计与产品规划的现代实用方法, 还提供了多个具有代表性的旺铺运营案例。

本书适合餐饮企业经营者、餐饮行业咨询师以及有志于餐饮业的创业者参考阅读。

---

◆著 餐饮老板内参

责任编辑 王飞龙

责任印制 彭志环

◆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>

涿州市京南印刷厂印刷

◆开本: 720×960 1/16

印张: 12.5

2019年4月第1版

字数: 200千字

2019年4月河北第1次印刷

---

定价: 55.00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

## 每一个餐饮人都应该是奥特曼

在创办餐饮老板内参的将近六年时间里，我遇到过形形色色的餐饮创业者，他们带着各自的梦想和情怀杀入这个行业；但仔细盘点，能够经受市场洗礼、最终被时间沉淀下来的选手少之又少。

《中国餐饮报告》的数据显示：中国餐厅的年度复合倒闭率高达 90%，餐饮人的创业之旅，从某种意义上来说就是一场大逃杀游戏。虽然“热爱”可以让人力拔山河，然而只有“精通”才能让人在面对难题时游刃有余。

开一家餐厅容易，开一家赚钱的餐厅就变得有挑战性了，开一家持续赚钱的餐厅更是难上加难。在大众眼中，开餐厅是一种低门槛的生意，但是只有深入其中，才会知道此行的门道绝非那么简单。

可谓：入门难，胜出更难。

如果想要幸存，你要与时间赛跑，你要与同行竞技。你的食物要能征服顾客的味蕾，你的品牌要能占领受众的心智。

从账单到菜单，你要照单全收。

从前厅到后厨，你要进退有据。

从堂食到外卖，你要表里如一。

从产品到服务，你要内刚外柔。

从采购到组织，你要调度有方。

从成本到效率，你要张弛有度。

很多餐饮创业的过来人都有这样的感悟：“一入餐门深似海，从此情怀是路人。”但是俗话说，“困难像弹簧，你弱它就强”。在餐饮创业之旅中，你会遇到许多问题，它们就像一个个小怪兽，此刻你要有奥特曼的能力。

打怪兽的过程，就是 you 从热爱到精通、从入门到胜出的历程。

终究有一天，你会感谢这一路经历的孤独与迷惘，感谢自己的坚持与精进。

愿这本《餐饮店铺运营从入门到精通》能在路上陪你一起经历。

谭野，餐饮老板内参创始人、总编辑

## 第一章 餐饮旺铺的运营法则 // 1

1. 三张图看懂旺铺运营 // 2
2. 购物中心吸金王这样炼成 // 7
3. 动线设计：顾客进店这么走，一年多赚几百万元 // 13

## 第二章 营销拓客 // 19

1. 如何降低拓客成本 // 20
2. 提供极致顾客体验的四个步骤 // 26
3. 应对顾客投诉的四种方法 // 30
4. 会员卡怎么做 // 34
5. 提高老顾客黏度的六个方法 // 38
6. 每次上新都能让 100 万人看到，这个麻辣烫品牌只用 1 招 // 41

## 第三章 人效提升方法 // 47

1. 人力成本精算——用好小时工 // 48
2. 人效提升 50% 的五大技巧 // 53

3. 5个传菜生如何服务2000个餐位 // 59
4. 如何实现低流失率、高执行率 // 63
5. 如何为快速扩张配置人才储备 // 67
6. 员工股权激励该怎么做 // 71
7. 如何发钱才能让激励效果最大化 // 76
8. 如何构建人才培养体系 // 81

#### 第四章 流程细节管理 // 87

1. 餐饮企业如何抠“洗手、擦桌子”这些流程细节 // 88
2. 翻台高手的六个秘诀 // 92
3. 如何做到高效率排班 // 96
4. 提高翻台率的12个细节 // 103
5. 上餐时间控制在多久，消费者才最满意 // 110
6. 一道菜，多大分量才合适 // 114

#### 第五章 菜单设计与产品规划 // 121

1. 菜单越薄，利润越厚 // 122
2. 菜单精简的六条经验 // 130
3. 菜单这样设计才能增收 // 135
4. 海底捞的新菜单：菜涨价了，顾客却不觉得贵 // 141
5. 好菜单的四大要素 // 149
6. 菜单“拼脸”的10个技巧 // 155

**第六章 旺铺运营案例精选 // 163**

1. 老板给顾客发红包的逻辑——发 40 万元，多赚 400 万元 // 164
2. 34 平方米肉夹馍店月入 30 万元，会煮方便面就能开店 // 168
3. 毛利高达 9 成，3 个月收回投资成本！这个品牌用了这 4 招 // 172
4. 日营业额从 2000 元涨到 10000 元，这个面馆老板做了什么 // 178
5. 喜茶为何每次都能抓住年轻人的心 // 183

# Chapter 1

Culinary  
evolution

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

## 第一章

### 餐饮旺铺的运营法则

---

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

Operate a  
restaurant

# 1. 三张图看懂旺铺运营

不断飞涨的食材成本、房租、人工成本，压得餐饮企业喘不过气，也给餐饮企业老板提出了一个经营的新课题：当成本结构改变时，如何通过提升运营效率，向“三座大山”要利润？

本节这个案例里的三张图，或许可以给你启发。

成本是死的，但菜单是活的；人工是死的，但排班是活的；房租是死的，但桌椅是活的！

有时候，只要动一个小细节，全盘皆活，而旺店的秘密就藏在这些细节里。

## 01 成本是死的，但菜单是活的：拉低毛利的菜有特征，找到它们，果断去掉

食材成本、房租、人工成本，被喻为餐饮业的“三座大山”。但鹿港小镇并没有把这些当成是“无能为力”的成本支出。

首先是食材成本，很多餐饮人认为，采购的时候买便宜的原材料、便宜的调味料，或者单纯提高菜品售价，就能降低食材成本。鹿港小镇认为这样做是没用的。

他们把目光盯在了菜单上，通过菜单策略的细化，提高销售毛利率。

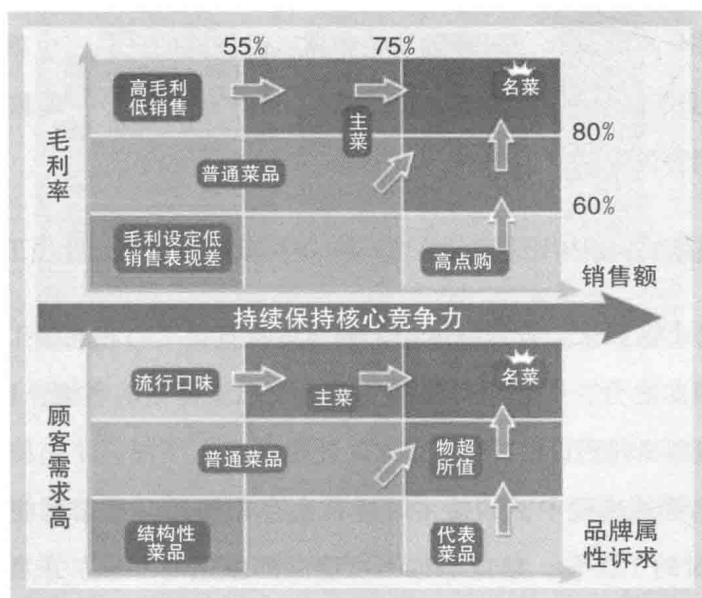
## 第一张图：九宫格菜单优化法

鹿港小镇 CEO 顾捷解释下图说，他们用九宫格的方式对菜单的毛利率和销售额做了一个分析。

右上部的四个格子（名菜）：是对企业利润率贡献最大的菜品，只要不断推广出去，就能锁定顾客，保证品牌持续发展。

其他五个格子：代表普通菜品，毛利、销售额都不高，但可以起到搭配、满足特殊顾客需求的作用，可以保留。

左下角的部分：代表的是跟品牌属性没有关系，同时毛利设定、销售都很差的产品。“这些就是红线以下的产品，建议去掉，只有这样才有机会改善食材成本”。



那如何判断菜品是否跟品牌属性有关系？

顾捷认为，一家餐厅的产品在定位时确定的一些要素，比如卖什么

菜，就是品牌属性。比如做火锅的品牌就具有聚会、解压的属性，这种诉求与产品、品牌共生。

所以，餐厅老板必须知道自己的代表菜品是什么，哪一样东西承担着自己的品牌属性。

另外餐厅老板还要考虑顾客需求，这其实是不断变化更新的。

就以鹿港小镇为例，创始人并不是做餐饮出身的，他在2000年创立鹿港小镇的时候，其实就是谁家的菜做得不错就把谁家的“学”回来，渐渐形成了鹿港小镇的品牌。但发展到今天，其很多菜品跟现在实际的市场需求并不一致。

“市场发生了变化，但企业却没有形成自我成长的机制。所以，要建立一个机制，要对菜品进行评估。”

如果符合品牌属性，同时又是毛利高、销售好的产品，也就是当上图中两张九宫格右上角的菜品合二为一时，爆款就产生了。爆款的数据越好，整体销售的毛利率就越高。

## 02 人工是死的，但排班是活的：工时排得再精确，也不如让员工自己领

在鹿港小镇原来的管理制度中，餐厅里有直接工时和间接工时（类似定岗和临岗）之分，一般用排班的方式分配员工要做的事情，比如收银、清洁、洗碗都有排班表。

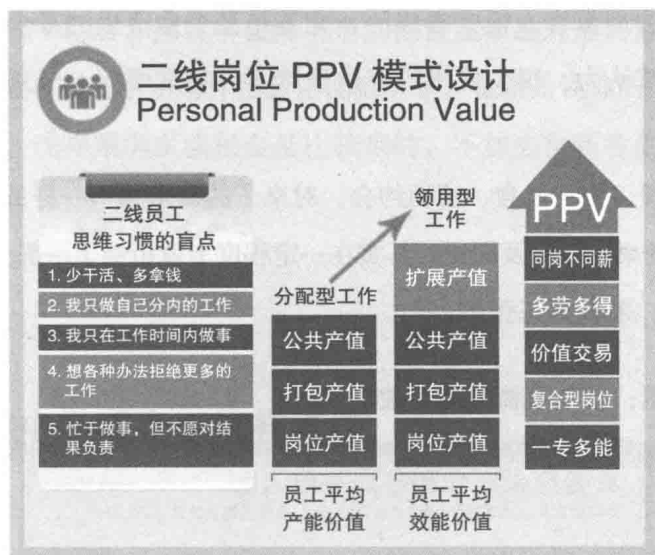
但在运营的过程中，间接工时经常会存在问题，员工可能只有早上2~3个小时的工作量，结束了也不可能立即就让他下班。并且很多餐厅的管理者表示，并不能缺了这名员工。这时候餐厅就会多出一份工资和社保，无疑增加了人力成本。

想降低人力成本，大部分管理者的方法是去解决排班的问题。但鹿港

小镇认为，从这方面降成本的机会并不大。

## 第二张图：PPV 用工法

受阿米巴（由稻盛和夫先生提出）管理理念的启发，鹿港小镇把工作流程拆出来变成工作站，工作站就是工作环节。所有工作站的工作小时加起来形成一天的生产值。还有一些公共产值是需要协助，或者协助其他的岗位来做的。



在 HR 领域里有个概念叫 PPV，是指基于个人产值、价值的薪酬计算模式，强调按个人的产出和价值计算员工报酬。餐厅里每个人都是活动的人，经过训练学习，会做清洁的也可能会切肉，会切肉的也可能会收银……也就是说，每一名员工都可以一专多能。

有些工时可以用临岗的方式向员工开放，比如炒菜和切配是可以分开的，早上开门之前或者晚上可以提前做切配，大概需要两三个小时，只要在保鲜上改善设备或者工艺就可以了。

有意愿的员工就可以领用这个工时，工时费会比平时高，以此提升产值，这样人均产值也会提升，随之人力成本就会有变化。

### 03 房租是死的，但桌椅是活的：提升桌椅利用率，租金占比会下降。

大部分店铺的房租都是上涨容易下降难，并且呈现出逐年上涨的趋势。除了去跟房东谈，还有什么办法吗？

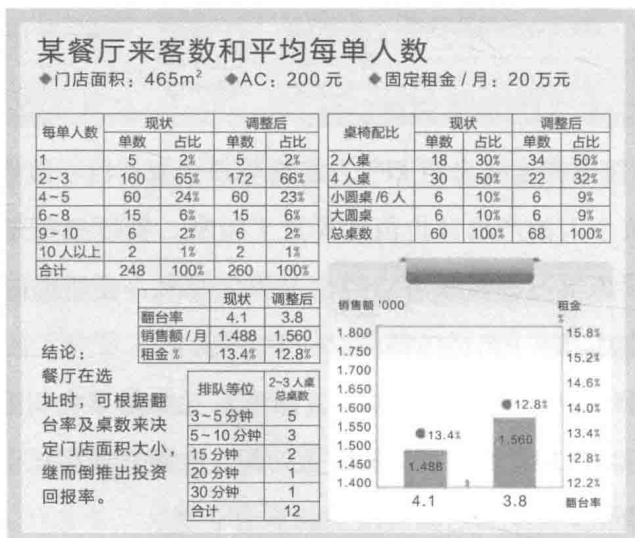
细心的餐饮人或许会发现，在餐厅里有一些桌子和椅子特别受客人喜欢，但有一些却是客人很少去碰的，尤其是某个角落里的某个位置。

鹿港小镇认为，很少使用的座位虽然不占餐桌面积，但是却占餐厅的经营面积。

商务聚餐、朋友聚会、情侣约会，对桌子的需求是不一样的。一个餐厅在设计之初的桌椅数量及配比，其实在一定程度上就拒绝了一部分人进店。

为什么？来看第三张图。

#### 第三张图：动动桌椅提高坪效



以上图中的餐厅做范例，这家店的面积有 400 多平方米，年租金 200 多万元，大概有 120 个座位。顾捷说，不是说在装修的时候设计了多少桌子，就会产生相应的营业额，其实没这么简单。

对于衡量桌椅数量的指标，快餐叫座位效率，正餐叫桌均效率。鹿港小镇经过一段时间的数据分析发现，每单 2~3 人的比例是比较高的，占比 65%，4~5 人的占比 24%。然后他们就把桌椅配比做了调整，把 4 人桌和 2 人桌的比例调高了。最后面积是一样的，而座位数增加了。

座位增加了以后，翻台率会降下来，但营业额是升高的，因为每一张桌子的使用效率提高了。这样租金占比就少了，也就是说你的坪效提高了。

所以说，纯粹跟房东谈租金是比较难的，不如去重新考量店里的桌椅配比。

## 2. 购物中心吸金王这样炼成

购物中心里一个 58 平方米的米线店，日均翻台 20 次，月坪效近万元！这样的坪效是同场一个 350 平方米知名品牌大店的 5 倍多，给购物中心创造了每平方米 1000 多元的月度租金贡献率，达到了餐饮类最高。

内参君问云味馆的米线哥：“这样惊人的业绩你们是怎么做到的？”米线哥却摊摊手：“我也搞不懂！原来想着收入能做到 20 万元就不错了，谁也不知道是哪块云彩会下这么大的雨！”

成功的道路千千万，但绝不是随随便便的。在本节，我们一起去探探这个店，感受下这家吸金小店是怎么炼成的。

## 01 探店体验一：给得多一点，价格低一点

去一家米线店，最当紧的是吃。

和常见的小吃店不同，云味馆不是在窗口直接点单、付账，然后等餐，而是热情的服务生引导你入座后递上一份纸质菜单。这菜单也不是只有产品名称，而是带有精美的图片，哪种米线长什么样，有什么样的配菜一目了然。

比如番茄牛肉过桥米线，一大锅鲜红的番茄底汤，加一碗白生生的米线，一大盘足足有 11 种之多的配菜，各自用单独的小碟子装好，中间最醒目的是 4 卷鲜嫩的肥牛。

服务生说，他们家的每份米线都有 1 种主菜和 10 种配菜，如果是飘香鸡扒米线，中间最大份的就是鸡扒；如果是菌汤肥牛米线，中间最大份的就是肥牛。

这样一锅丰盛的米线价格却不高，最便宜的 18 元，最贵的 29 元。而且 4 种云南风味小菜——水豆豉、韭菜花、萝卜丁、板蓝根是免费的，可以无限续加。

吃过米线、麻辣烫等各类小吃的人大多会有这样的体验：不加个肉夹馍是很难吃饱的。而云味馆的一碗米线下肚能让人吃到撑，内参君观察了一下，女生一般还会剩下一些。

云味馆首席文化官何炜告诉内参君：“我们的分量是全中国最多的，330 克，市面上一般是 240 克，你不太容易吃饱。我就是不让你吃完，你就觉得我的东西多，不就几毛钱的成本嘛。所以，对手玩不过我们是因为他们太小气了！”

参评

仪式感强：小吃也有精美纸质菜单，过桥米线天生自带仪式感，整体是“产品大餐化”路线，一份简单的米线也能吃出精致的感觉。

性价比高：一份 330 克，1 种主菜 10 种配菜，4 种免费小菜，价格 18~29 元，这还是在高房价、“家家都睡在 1000 万之上”的深圳，即使二线城市的过桥米线也要这个价了。有食客打趣说，花 20 多元吃了 11 碗菜、1 碗主食、1 碗汤，好想知道洗碗阿姨怎么还没跑？

## 02 探店体验二：上得快一点，吃得慢一点

说话工夫，一份准备好的米线就端上来了，服务生一边提醒你千万不要碰锅，说这个小石锅有近 300 摄氏度的高温，一边将各色青白分明、红绿缤纷的配菜快速下进沸腾的热汤之中，这样一份过桥米线就做好了。

要支持高翻台率，出品必须快。2014 年，云味馆就提出了“不动刀战略”，员工都觉得是痴人说梦，那么多配菜，不切怎么能行？但经过和供应商不断磨合，云味馆现在使用的全部是分装即用的净菜，基本做到了不动刀。而且，在顾客引导、座位安排、传菜路线等动线设计上，云味馆也都有精细化的安排。

这一切都是为了快。

但云味馆又不是一味求快。和快餐店多是硬椅子硬板凳、挨挨挤挤、放着快节奏的音乐、让客人快吃快走不同，这家位于深圳南山区宝能太古城南区地下一层的米线店，日均翻台 20 次，客人在这里却感觉不到生硬的快。

它的餐位是木质座椅和沙发软座错落分布，店内绿植飘拂，光线柔和，墙壁上是小清新绘画，还有一些铁艺摆件，云南范儿的小布景、小装饰随处可见，营造了一种在咖啡馆里吃米线的氛围。