

MENU DESIGN

GUIDE FOR MAKING PROFIT

王小白◎著

眉州东坡总裁

梁棣

西贝莜面村董事长

贾国龙

巴奴毛肚火锅创始人

杜中兵

诚意推荐

无规划，不菜单
有规划，更赢利

菜单赢利 规划指南



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

MENU DESIGN
GUIDE FOR MAKING PROFIT

菜单赢利 规划指南

王小白◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

菜单决定着一家餐厅经营的命运，其品牌、特色和利润等都可以通过菜单来反映，菜单是餐厅经营的本质所在。为了能够启发更多餐饮人的经营思路，不盲目投资，减少不必要的损失，能够在品牌的不同阶段持续改善经营，本书将菜单规划的思路和方法系统地呈现出来。

全书紧紧围绕“菜单是一家餐厅的品牌表达，菜单是一家餐厅的无声推销，菜单是一家餐厅的赢利模型”来展开，以菜单为切入点，透析餐饮经营的本质，抓住餐厅从粗放经营到精细化运营的核心，提供了降本增效最直接有效的思维方法。

通过全面介绍菜单规划的秘诀，本书可以帮助餐饮人顺应时代和餐饮市场竞争的需求，走好初创或转型升级的每一步，重新调整对菜单的认知思维，有效解决餐厅经营中的实际问题。

图书在版编目 (CIP) 数据

菜单赢利规划指南 / 王小白著. —北京: 机械工业出版社, 2019. 6 (2019.9 重印)

ISBN 978-7-111-62895-8

I. ①菜… II. ①王… III. ①餐馆—经营管理—指南
IV. ① F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 103727 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹雅君

责任编辑: 曹雅君

责任校对: 李 伟

封面设计: 可圈可点

责任印制: 张 博

北京市雅迪彩色印刷有限公司印刷

2019 年 9 月第 1 版 第 2 次印刷

145mm × 210mm · 8.25 印张 · 1 插页 · 138 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-62895-8

定价: 68.00 元

电话服务

网络服务

客服电话: 010-88361066

机工官网: www.cmpbook.com

010-88379833

机工官博: weibo.com/cmp1952

010-68326294

金书网: www.golden-book.com

封底无防伪标均为盗版

机工教育服务网: www.cmpedu.com

本书及相关课程所获赞誉

认识王小白老师还是从她写《好菜单炼成心法：从四个维度看眉州小吃菜单设计》这篇文章开始的。

做了二十多年餐饮，做了不下千份菜单，可我从来没有提炼过做菜单的核心思想，只是凭感觉来，这篇文章点醒了梦中人，让我如获至宝。

这两年我们常常在一起讨论菜单，思想上的碰撞，专业上的探讨，落地时的执行，一份小小的菜单，聚集着宇宙般的能量。王小白老师的钻研帮助我们餐饮人解决了很多经营上的问题，提升了效率。

——眉州东坡总裁 梁棣

餐厅的一切经营活动是围绕菜单展开的，菜单即餐厅的战略。

西贝莜面村从初创到现在的三十年，从未停止过关于制定一本好菜单的探索。至今我们使用过的菜单已不下百种版本，每个版本增菜、减菜等微调操作更是不计其数，但在我心中，仍不满意。

因为职业的关系，每每到了不同品牌的餐饮店里，都会仔细地

看一看这家店的菜单，每一家的菜单都各有特点。会和同行一起交流，切磋一下关于菜单的心得，大家也是见仁见智。无关对错，但确有高低之分。

王小白现在正做的努力弥足珍贵。她作为一名餐饮业的非从业者，沉浸于菜单一事长达四年的时间，从各个不同的角度来审视整个行业在菜单这件事上的状态，并用心地去研究菜单。她懂顾客，也理解餐饮行业，积累许久，终于集众家之长和自己的研究成果，汇集成一本完整的书籍呈现出来。

衷心希望像王小白这样对餐饮行业有无限热情的研究者能越来越多。作为一名餐饮老兵，我对此充满期待。

——西贝莜面村董事长 贾国龙

好的菜单会“说话”。菜单是餐企通往消费者的一个重要窗口，更考验着餐企对品牌的理解和功力。如果产品是企业发展之根，菜单则是产品表达的无声媒介，决定了效率与销售转化。此书对菜单背后的核心价值有着较深的洞见。

——巴奴毛肚火锅创始人 杜中兵

2014年在互联网餐饮俱乐部里认识了王小白，因探讨菜单定位设计而相熟，从2015年初看着她从菜单品类的空白点开创了菜单规划，到现在成为国内菜单结构规划的领头人，网络上的很多文章都出自于她手，帮助了老餐饮人进行优化，新餐饮人少走弯路，打造了菜单规划品类的新学科。

——南京百纳餐饮创始人 吕晓阳

从事餐饮行业经营及管理 20 余年了，目睹了餐饮企业的兴盛和衰败。作为民生第一大行业餐饮业，在时代的车轮下不断向前，中国现代餐饮行业的发展走过了三十多年的历程。从单店发展到连锁经营，从国营企业到民营股份制，机制和模式都在发生着翻天覆地的改变。

菜单学的诞生，是现代餐饮理论体系发展过程中重要的组成部分，是建立在生产学与管理学系统基础之上的应用型理论系统，是结合了行为学、市场营销学、广告学和消费心理学等多种学科的心理理论而构建的现代餐饮管理学科；并在数千家企业、数万家门店的实际经营当中实践后的理论体系，是中国现代餐饮企业经营中重要的指导型理论。

《菜单赢利规划指南》从菜单的产品结构入手，深入浅出，为餐饮经营者的经营决策提供了强有力的支撑，为广大餐饮人在摸索探求成功之路的过程中点燃了明灯。让餐饮人更加清晰地掌握餐饮门店的经营核心，学会在市场中生存与发展。

王小白老师经过学践合一、笃思践行的摸索，在餐饮行业中深受企业家和跟随者的认可，相信《菜单赢利规划指南》的出版，必将会给更多的餐饮人带来更大的收获。

——华食共和管理咨询首席顾问 龙国东

王小白老师的《菜单赢利规划指南》终于付梓了，甚是欣喜，对于餐饮初创者而言，这绝对是一本最有价值的餐饮指南，没

有之一。

大多数餐饮人并不真正理解菜单对一家餐饮店的重要意义，可以说菜单才是一家餐饮店的核心。老板最重要的事情就是不断地对菜单进行优化，因为它影响餐厅的毛利、品牌的定位、人员的效率。我在菜单赢利规划课上受益良多，希望它能帮助更多的餐饮人走出困境、提升效率，助力中国餐饮品牌走向世界。

——仔皇煲创始人 薛国巍

王小白老师通俗易懂的教学给了我很多新的思路、新的灵感，并将学到的内容在后续工作中进行实践。

课程给我带来了思维改变，对菜单有了再认识，才发现以往的菜单存在太多的不足，我总结了之前菜单的几个问题点：① 分页菜单影响点餐时间；② 设计太花哨，没有重点；③ 战斗口号不明显；④ 消费人群没有定位；⑤ 无品牌故事；⑥ 无信任状；⑦ 无爆品文案。

学完课程后，我们马上召集研发、运营小组对菜单进行更新，过程中老师还给了我很多意见，印象比较深刻的是我们有一句广告文案——所有面 +3 元可换成好吃的乌冬面，王小白老师提出了更好的广告文案——所有面 +3 元可换成你更爱的乌冬面。一个词语的更改，都会有不同的效果。

一个月后，我们一本全新的菜单面世了。新菜单中品类明确、

品牌表达有文案、分类清晰、招牌菜突出、主次分明、有视觉美感，引导消费者点选我们最希望他们点的菜品。同时，让我们的营业额提升了好几个等级，顾客点菜的时间也缩短了很多，搭配及选择更加一目了然，提高了门店的整体营运效率，同时客单价也提高了10%，这是课程内容实践后最直观的改变。在此特别感谢王小白老师给我们带来实实在在的帮助！

——神田川日式拉面经理 陶红莉

我是王小白老师家乡南通的餐饮人。2018年上半年，我上了老师的菜单规划课程，给了我一个最大的领悟：使我掌握了菜单规划设计的原理。

2017年底，我们创立了一个定位在商超、菜品为南通菜的中餐品牌“锅里岩”，业绩尚可。但菜品混乱，品牌表达全无，品类没明示，战斗口号和信任状都没有，对外只宣传了一些情怀类的东西。

2018年6月上完课回来后，我立即重新规划产品和菜单，经过落地调整，下半年，锅里岩门店的效益得到了很大的提高：下半年利润比上半年增长近一倍！

更为重要的是：由于对菜单规划原理的掌握，极大地增强了我餐饮经营创新的自信心，成为我不断创新发展的最有力的武器。感谢菜单赢利规划课程的开发者王小白老师！

——江苏刘巧儿餐饮管理有限公司董事长 管少华

自从上了王小白老师的菜单课，我发现菜单能帮我赚大钱。规划后的菜单使客人下单准确，目标产品集中爆发，厨房备餐轻松，营业额也翻倍增长。

如今，我每两个月主动更新一次菜单。我相信没有完美的菜单，只有不断精进的菜单！

——小妍子手工甜品创始人 黄敏仪

王小白老师的菜单规划课程帮我把盲目出新品、跟风市场的网红店成功改造成如今更专业、清晰的甜品店。我把菜品分为旗舰产品、金牛产品、利润产品和引流产品。

如今，我们的传播速度极快，其中一个门店在改变两个月后做到了东莞市南城区面包甜品类第一名，门店营业额增长31.6%，美团外卖的单量和营业额至今已增长了两倍。我们的目标是做到该品类在东莞市的第一名，争取更多的市场份额。

——美子家（Dear Chiffon）法式甜品创始人 尤夏靖

我经营的产品品类是手工千层蛋糕，王小白老师的课程给我带来了思维的改变，让我觉得菜单的重要性不只是表面看到的那么简单。

原来我们店只是像微商一样售卖产品，上课后，增加了美团外卖服务，使运营结构得以调整，运营效率随之得以提高。我们从一家不知名的小店成长为惠州蛋糕类美团外卖排名第一。

非常感谢王小白老师，让我们不只是盲目地做好产品，更懂得菜单对用户的价值。

——蕾迪家创始人 潘蕾蕾

2017年年底第一次学习王小白老师的课程，让我们这个从健身跨界到餐饮的90后创业团队对菜单规划有了新的认知，并在餐饮+互联网外卖的红海时期增量发展。

从原有的12家门店发展到现在的100多家门店（原来有100多种产品，优化后剩下30多个），30平方米的店营业额翻倍（原单日最高4500单，优化后单日最高18000多单），厨房出餐也更有秩序，人效、时效、坪效等多方面的精细化运营能力都大大提升，门店的利润最多翻了四倍，让我们更有信心影响更多人形成健康的饮食习惯和积极向上的生活态度！

——超能鹿战队创始人 穆子龙

客官是一家以“江南味道”为主打的中式连锁餐厅，创立初期敢作敢为，在发展阶段，很快进入“懵圈”状态，特别是在“菜单”上，总觉得哪儿不对，但始终突破不了。

踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫！好不容易找到战斗口号为“无规划，不菜单”的菜单赢利规划课程。连续三次走进王小白老师的课堂，既提高自我，又降本增利，最大的收获还是“道以明向”，心得和业绩如下：第一，以外围思维彻底改变了

内部思考，学会了方法论，掌握了“无规划，不菜单”的真谛。第二，舍弃经验，打开边界，寻找自我，“改变”才是成就事业或延续成功的法宝。第三，少即是多，慢即是快，舍即是得，只有狠心去聚焦与创新，才能改变原先一切的纠结。第四，经过三个月的学习与整理，仅“降本增效”一项，总营收提升20%，净利提高5%。

——客官创始人 支益华

做餐饮十几年了，随着时代潮流的不断演变，餐饮业的竞争也越来越激烈，新品牌如雨后春笋般地涌现，餐饮业已成为硝烟过后片甲不留的红海。消费者时代来临，一切以用户体验为先。

我们“厨房乐章”也面临着前所未有的挑战，带着困惑走进菜单规划开创者王小白老师的课堂。“无规划，不菜单”，这句话扎根在了我心里。规划好一本菜单，在当下高手对决、剩者为王时代，可以有四两拨千斤之神奇。

经营企业并非是经营餐厅，而是经营我们的用户，要让用户快速认知我们的品牌，一定要聚焦品类，专注做好核心产品。用战斗口号、品牌故事、信任状提高用户对品牌的好感度。

一份规划好的菜单，可以让用户轻松愉快精准地选到我们精心为他设计的菜品，让他感受到产品及品牌价值。一份规划好的菜单，是餐厅赢利的保障，用数据化、智能化、精细化的科学

方法论，提高运营效率，建立起行业竞争壁垒。

——上海帆顺餐饮董事长 周继红

从“偶遇”王小白老师到上菜单赢利规划课，老师的课程一直都在不断精进，课程由浅到深，不断给出更多可以实践落地的工具，打破了很多固有思维，是一个学了就可以上手使用的“宝贝”，是餐饮人“不学不知道，一学就说晚来学”的好课程。

学完这个课程，我们的利润实现了90%的增长，给我一个最大的启发就是“生活无处不规划”，好结构就是好效率。这是一个非常实用的课程，强烈推荐大家阅读《菜单赢利规划指南》。

——潮汕第壹粉创始人 赖继朋

菜单是品牌的使用说明书，是排兵布阵的战略图纸。王小白老师的菜单规划课颠覆了我对菜单的认知，更让我意识到了产品结构的重要性，通过实践落地结构效率的提升，实实在在地达到了降本增效的目的。落地实践5个月以来，整体营业额的翻倍，用户点餐的集中度、复购率、品牌核心价值观的传播率、员工的工作效率，都以指数级增长，并且通过菜单规划的学习，也让我悟到了菜单不仅仅是一张纸、一个册子或者一个 iPad。

——春丽家炭烤鲜牛肉创始人 刘楠

对于所有跟九毛九一样拥有100家以上全直营门店的中餐品牌来说，想把每一道菜都做到极致是不可能的。企业的资源有限，

王小白老师带给我们的启示首先是“招牌菜”意识，即集中力量用大资源把几道菜“设计”到最好，这里之所以用“设计”一词，所涵盖的不仅仅是口味，而是从食材开始到呈现方式一切与顾客体验直接相关的东西。更进一步围绕招牌菜的产品结构意识，我认为正是“降本增效”的核心所在。这是一本帮助你发现问题的书！

——九毛九餐饮集团大区经理 黄兆红

王小白老师的课程给我带来的三大思维改变：

认知效率大于结构效率，结构效率大于运营效率。菜单规划是一个系统工程，尤其在事先的结构规划是提高整体效率的核心。创始人必须重视菜单规划的结构框架内容设计而不是一味地先考虑具体的某道菜的设计。

菜单设计的核心思维模型是价值创造，必须站在顾客的角度，由外而内地思考菜单的设计路径。

根据自身品牌的现状不盲目崇拜、跟随领导品牌的具体策略。特别是王小白老师在课上对西贝菜单的分析实战，彻底点醒了我的认知。

当前落地的具体做法有：从成本、设备、厨师技术、操作空间、菜系风格、品控、供应链、顾客喜好等方面重新定位规划了菜单的基调，提高了部门协同作战的效率；重新梳理了定价原则，以产品、服务为主导思想，确定符合品牌现阶段打法的价格策

略；优化了试菜的路径图，初试定基因、成本、口味、稳定性，二试定价值、定价格，三试带妆彩排，全面审核。

相信《菜单赢利规划指南》一定会带给大家很多的思维改变。

——酷公社榴莲比萨创始人 陈之晨

结合王小白老师所授课程的内容，我们九府羊品牌重新梳理了产品结构，缩减菜品数量 20%。围绕主打产品“鲜羊火锅”提炼出八大护法菜品，在菜单的设计中，品类明确、主次分明，重点菜品重新梳理文案介绍，同时结合店铺陈列，所有视觉焦点位都放置核心产品介绍，在顾客进店之后，反复对其进行视觉暗示。

经过对菜单规划原理的应用，我们锁定的护法菜品基本上做到了桌桌必点，爆品营收占比提高了 5%，同时客单价提高了 10%。单店的火爆也推动了品牌的发展。

王小白老师教给大家的不仅是菜单的结构设计，而是通过菜单建立起来的赢利模型。正是由于她的专注研究，才有了这本书，相信本书一定会给餐饮从业者带来经营创新的信心。

——九府羊鲜羊火锅开创者、创始人 赵晓丹

菜单规划能够让客户更加清楚我们的餐厅经营什么品类，餐厅的特点是什么，如何让顾客直接点选到我们想让他们点选的好产品。菜单的改变提高了顾客的进店率、点单速度和好评率，业绩也有了非常明显的提升。

——乐多滋烧仙草创始人 陈语晨

前言

亚马逊创始人兼 CEO 贝索斯于 2010 年在其母校普林斯顿大学的演讲“伟大的人生只与选择有关，与天赋、贫富无关”，被视为经典之作，被列为商界 100 篇经典演讲，激励了无数人。

善良比聪明更难

我估测了祖母每天要吸几支香烟，每支香烟要吸几口等，然后心满意足地得出了一个合理的数字。接着，我捅了捅坐在前面的祖母的头，又拍了拍她的肩膀，然后骄傲地宣称：“每吸两分钟的烟，你就少活九年……”我的祖母哭泣起来……祖父注视着我，沉默片刻，然后轻轻地、平静地说：“杰夫，有一天你会明白，善良比聪明更难。”

选择比天赋更重要

聪明是一种天赋，而善良是一种选择。天赋得来很容易——毕竟它们与生俱来，而选择则颇为不易。如果一不小心，你可能被天赋所诱惑，这可能会损害你做出的选择……你们要如何运用这些天赋呢？你们会为自己的天赋感到骄傲，还是会为自己的选择感到骄傲？

追随自己内心的热情

16 年前，我萌生了创办亚马逊的想法……那样想来，这个决定确实很艰难，但是最终，我决定拼一次。我认为自己不会为尝试过后的失败而遗憾，倒是有所决定但完全不付诸行动会一直煎熬着我。在深思熟虑之后，我选择了那条不安全的道路，去追随我内心的热情。我为那个决定感到骄傲。

我看了贝索斯的话特别有感触，因为我也有一个喜欢抽烟的已逝的奶奶。我喜欢我的奶奶，从小都是跟奶奶睡觉。冬天我手脚冰凉，奶奶会把我的脚放在她温暖的腋下。虽然我没有像贝索斯那样从小会做计算，但我也很反感奶奶抽烟，也说过抽烟有害健康，可能会少活一些年。同时每次我善意地提醒奶奶时，奶奶都略带生气地说“你又没买烟给我抽”，我说“我还没赚钱呢，就算赚钱也不给你买烟”。

现在好似更加明白，善良比聪明更难的意义。聪明是一种天赋，而善良是一种选择。选择比天赋更重要。我们总以为自己是聪明的，总是无意或有意地以自己的标准和喜好去左右别人。

有一句话叫“既来之，则安之”，我想既然选择了就要坦然面对，热情追随。

我们在生活、创业等诸多事情上的选择，决定了我们的方向和结果。想想自己这些年，从江苏的一个小城市到省会南京，从南京又来到北京，在北京选择开始自己小小的创业之路。

在南京，我觉得生活过得挺安逸，或许是我对物质追求不高。可今天在北京创业的我相对那时的自己，却拥有了不同的思想、对事物不同的认知、对未来不同的期望，也许以前我连真正的期望是什么都不知道。

在南京或在北京，不创业或创业，只是一种选择，选择成长的路径，选择前进的方向。生活没有对错，好坏也只是思想态度

的一种选择。

同理，一份菜单能够走多远、以什么样的方式走，都在于创始人的选择。有的人勤勤恳恳、辛劳多年，让一家店活了下来；有的人通过独特的整体规划，凭借餐饮模式、制度、流程和文化等，让餐厅开遍了全国甚至全世界。

选择来北京就是来创业的，或者说是来吃苦的，我为这个决定感到骄傲。当我选定了菜单规划这条路，一条创始之路，虽前方无灯，但我坚信自己可以为之点一盏灯，让更多的人可以寻光前行。因为菜单规划是抓本质、抓核心，更是一件有价值、有意义的事。它更像是一个宝藏，只是以前我们都忽视了它。

来到北京，我结识了很多优秀的人，有好几位优秀的餐饮人也是因为菜单而结识的，因为他们在菜单规划的实践过程中找到了降本增效的方法，我们有着相近的理念。比如眉州东坡的两位老总王刚和梁棣，在交流过程中，王总说过的一句话“结构效率大于运营效率”让我感触颇深，而我们规划的重心就是结构效率。我也特别喜欢梁姐，她曾经在我的线上课程里分享了这几年眉州小吃的菜单调整心得，让我更加坚定了方向的正确性。

再如，一次去郑州认识了巴奴毛肚火锅的创始人杜中兵。杜总特别友好，当我说我是做菜单规划的时候，杜总就说让我来规划一下他们的菜单。虽然杜总说话非常理性，不过一面之缘的决定让我觉得他又非常感性。