



# 目 录

<b>模块一 餐饮业概述</b> .....	(1)
项目 1 餐饮业基础 .....	(1)
项目 2 餐饮管理概述 .....	(9)
<b>模块二 餐饮投资管理</b> .....	(18)
项目 1 餐饮市场调研 .....	(18)
项目 2 餐饮企业的选址 .....	(25)
项目 3 餐饮企业的投资 .....	(29)
项目 4 餐饮企业名称设计 .....	(37)
项目 5 餐饮企业的登记注册 .....	(43)
<b>模块三 餐饮组织管理</b> .....	(49)
项目 1 餐饮组织机构设计 .....	(49)
项目 2 餐饮员工配置 .....	(52)
项目 3 餐饮职业经理人 .....	(55)
<b>模块四 餐饮产品设计管理</b> .....	(61)
项目 1 餐厅布局与设计 .....	(61)
项目 2 菜单设计 .....	(69)
<b>模块五 餐饮人力资源管理</b> .....	(86)
项目 1 餐饮人力资源管理概述 .....	(86)
项目 2 餐饮员工的招聘 .....	(90)
项目 3 餐饮员工的绩效考核与薪酬管理 .....	(94)
项目 4 餐饮员工激励 .....	(101)
项目 5 餐饮企业员工培训 .....	(107)
<b>模块六 餐饮物资管理</b> .....	(115)
项目 1 餐饮经营物资的种类 .....	(115)
项目 2 餐饮物资的保养与管理 .....	(124)
<b>模块七 餐饮原料的采购和库存管理</b> .....	(134)
项目 1 餐饮原料采购管理 .....	(134)
项目 2 餐饮原料验收管理 .....	(138)
项目 3 餐饮原料贮存管理 .....	(141)



项目 4 餐饮原料发放管理 .....	(143)
<b>模块八 餐饮生产管理 .....</b>	<b>(148)</b>
项目 1 餐饮生产的特点及管理任务 .....	(148)
项目 2 厨房设计 .....	(152)
项目 3 厨房生产设备用具管理 .....	(158)
项目 4 厨房生产业务流程 .....	(162)
项目 5 厨房生产质量管理与控制 .....	(167)
<b>模块九 餐饮服务管理 .....</b>	<b>(177)</b>
项目 1 餐厅概述 .....	(177)
项目 2 餐厅服务组织 .....	(183)
项目 3 餐饮服务方式 .....	(187)
项目 4 餐饮服务管理 .....	(192)
项目 5 宴会服务管理 .....	(200)
<b>模块十 餐饮服务质量管理 .....</b>	<b>(206)</b>
项目 1 餐饮服务质量概述 .....	(206)
项目 2 餐饮服务质的特点与内容 .....	(209)
项目 3 餐饮服务质量控制 .....	(218)
<b>模块十一 餐饮营销管理 .....</b>	<b>(230)</b>
项目 1 餐饮营销概述 .....	(230)
项目 2 餐饮营销策略 .....	(235)
项目 3 点菜师营销 .....	(254)
项目 4 美食节策划与运作 .....	(258)
<b>模块十二 餐饮财务管理 .....</b>	<b>(265)</b>
项目 1 餐饮财务管理概述 .....	(265)
项目 2 餐饮成本控制 .....	(267)
项目 3 餐饮成本分析 .....	(272)
项目 4 餐饮营业收入与利润核算 .....	(275)
<b>模块十三 餐饮安全管理 .....</b>	<b>(284)</b>
项目 1 餐饮安全管理概述 .....	(284)
项目 2 餐饮安全管理措施 .....	(289)
项目 3 餐饮火灾防范 .....	(294)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(298)</b>



# 模块一 餐饮业概述



## 学习目标

1. 了解餐饮业的定义、基本特征、地位与作用
2. 掌握经营、管理的概念
3. 掌握餐饮经营与管理的内容



## 模块内容

- 项目 1 餐饮业基础  
项目 2 餐饮管理概述



## 项目 1 餐饮业基础

### 案例：麦当劳借强攻早餐市场

“周一，永远都是那么令人讨厌，不愿起的床，不愿开的会，不愿开始的一周工作……但今天这个周一，听说麦当劳有免费早餐，我得早点！”在3月18日麦当劳“全国早餐日”，一位网友这样在微博中写道，估计也代表了许多“吃货”的心声。当天，全国共有超过1300多家麦当劳餐厅参加了“全国早餐日”活动，总计免费赠送的烟肉蛋麦满分超过130万个。在同一天，麦当劳在亚洲、中东、非洲超过30个市场进行了这项规模空前的活动、参加的餐厅数量近5000家。

麦当劳的这次行动，被业内称为“强攻”中国早餐市场。随着肯德基、麦当劳、星巴克等“洋快餐”纷纷发力，中国早餐市场的“蛋糕”越来越大，花样越来越多，竞争也越来越激烈。麦当劳此番不惜免费派汉堡，足见国际巨头企业对于中国早餐市场的重视。130万个汉堡“砸”向早餐市场

“一开始还有点不太相信，后来讨论的人越来越多，才决定今天早上一定要来麦当劳看一看！”在3月18日麦当劳“全国早餐日”的现场，李小姐一边排队，一边跟记者说。

她说“不太相信”主要是因为麦当劳这次真的在早餐这件事上“动了真格”，既不是象征性地送几个产品草草了事，而且也完全没有设置任何门槛。麦当劳(中国)副总裁兼南区总经理李辉在接受采访时说：“我们是真心希望通过这个活动，得到更多消费者对麦当劳早餐的认可。麦当劳不仅有均衡、美味的产品，而且还有优质的服务和用餐环境。我们相信，只要能亲身体验，消费者一定会认同麦当劳可以为他们提供高品质的早餐选择，开启愉快的每一天！”

据麦当劳方面透露，为迎接这场规模空前的早餐盛宴，所有参加活动的麦当劳餐厅都可谓做足了准备，所有参加活动的餐厅的所有员工都满负荷运转。这背后，不仅需要一支执行力超强的营运团队，更需要极有预见性的规划和周详的备案，以及强大有力的供应链系统作为支持。

在巨大的投入支撑下，3月18日当天，全国共有超过1300多家麦当劳餐厅总计免费赠送的烟肉蛋麦满分超过130万个，与此同时，在亚洲、中东、非洲超过30个市场的近5000家麦当劳餐厅也同期参与了这项活动。

麦当劳方面还表示，他们还会在接下来三个月内的每周一，开展针对早餐的各种活动。“我们会定期向消费者提供一些超值的早餐体验，使他们一想到麦当劳的早餐，就对这一天充满期待、信心百倍。”广东三元麦当劳食品有限公司广佛市场总经理钟军还提醒大家，“一定要关注麦当劳的官方微博，因为那里总是可以第一时间发现有用的信息”。

### “洋快餐”争夺早餐“大蛋糕”

尚普咨询食品行业分析师指出，中国尚未出现以健康、卫生为主打的早餐服务行业，因此中国健康早餐市



场潜力巨大。传统早餐市场产品单一,卫生状况难以保障,油炸食品危害身体健康等弊端决定了它们无力在中国早餐市场“一统天下”,因而也就为洋快餐抢滩这块市场提供了登陆空间。

快餐连锁巨头肯德基、麦当劳等早在几年前就推出了早餐,在汉堡、牛奶等之外,还推出了豆浆、油条、白粥等本土传统早餐食品。为迎合上班族的需求,早餐营业时间还提早至早上6点,甚至24小时营业。2012年6月,必胜客首先在全国6个城市32家门店开始早餐试点,现在这个数字还在不断增加。从2012年10月起,国际咖啡连锁巨头星巴克的早餐系列也正式亮相中国市场,共推出四款欧陆风情心意精选早餐,集法国、英国、意大利早餐之精髓,此外,下载APP“星巴克闹钟”,在规定时间内起床并赶到星巴克还可以享受到早餐半价优惠。

根据英国明特尔市场调查公司的保罗佛伦奇估计,中国的洋快餐的总体市场价值约为878亿元人民币,但是在早餐时段还没有被充分渗透,与在午餐时段多达75%的人群选择洋快餐相比,只有21%的中国人会在早晨时段选择洋早点,因此早餐市场在我国依旧存在很大上升空间,各大快餐巨头也纷纷行动。

尚咨询近期发布《2013—2017年中国早餐车市场调研报告》认为,未来,瞄准中国健康早餐市场的商家可以从这几个方面努力:第一,创新早餐的种类和口味,满足更多消费者需求;第二,努力建设卫生保障体系,向“洋快餐”一贯坚持的标准看齐;第三,价格尽量亲民,突出大众服务性质。

## 一、餐饮业的定义与分类

### (一) 餐饮业的定义

按欧美《标准行业分类法》的定义,餐饮业是指以商业赢利为目的的餐饮服务机构。在我国,据《国民经济行业分类注释》的定义,餐饮业是指在一定场所,对食物进行现场烹饪、调制,并出售给顾客主要供现场消费的服务活动。

现代餐饮业是指利用餐饮设备、场所和餐饮原料,从事饮食烹饪加工,为社会生活服务的生产经营性服务行业。

餐饮业是一个历史悠久的行业。随着生产力高度发展,人类生活水平不断提高,餐饮业正朝着设备舒适、环境优美、产品风味突出、服务质量优质的方向发展。

餐饮业的范围十分广泛,经营类型复杂,但餐饮管理都必须以目标市场为对象,以产品风味为中心。以生产经营活动为主体,以提高经济效益为目的,使企业的等级规格及餐厅场所、设备、用餐环境和接待对象相适应。

餐饮业包括三个组成要素:

1. 必须要有餐食或饮料提供
2. 有足够令人放松精神的环境或气氛
3. 有固定场所,能满足顾客差异化的需求与期望,并使经营者实现特定的经营目标与利润;而提供餐饮的场所。

餐饮业古今中外有很多称称乎,如餐馆、菜馆、饮食店、餐厅等。英文中的 Restaurant 一词,根据法国百科大辞典的解释,意为使人恢复精神与气力的意思。那么,可以帮助人们恢复精神与精力的方法,大抵与进食和休息有关,于是在西方开始有人 restaurant 为名称,在特定场所为人们提供餐食、点心、饮料,使招来的客人得到充分的休息以恢复精神和体力,在这样的一种方式下进行营业运作,便是西方餐饮业的雏形。在中国,餐饮业的雏形多有饭馆、菜馆等演变而来。

### (二) 餐饮业的分类

餐饮业主要包括以下三大类:

1. 宾馆、酒店、度假村、公寓等(即英语所称的 Hotel、Motel、Guesthouse)。场所内部的餐饮部系统,包括各种风味的中西式餐厅,酒吧、咖啡厅和泳池茶座。
2. 各类独立经营的餐饮服务机构,包括社会餐厅、餐馆、酒楼、餐饮店(即英语中所称的 Restaurant)、快餐店、小吃店、茶馆、酒吧和咖啡屋。
3. 企事业单位的餐厅及一些社会保障与服务部门的餐饮服务机构,包括企事业单位食堂、餐厅,



学校、幼儿园餐厅,监狱的餐厅,医院的餐厅,军营的餐饮服务机构等。

## 二、餐饮业的基本特征

改革开放三十年,我国餐饮业的发展呈现出百花齐放的态势,尤其是近年来餐饮业的发展融入了现代社会发展的元素,我国现代餐饮业具有以下几个特征。

### 案例:麦当劳计划建首个绿色示范餐厅

明晚八点半,麦当劳(中国)公司将连续第五年参与“地球一小时”活动,以大陆地区约1700家餐厅熄灭招牌灯一小时、各地公司办公室熄灯一小时的方式,再次支持环保。同时,麦当劳郑重承诺,作为社区的“好邻居”将一如既往地关注和提高餐厅环保成绩单,成为环保“好榜样”。2013年,麦当劳计划建造全国首个绿色示范餐厅,该餐厅将率先采用各类先进的餐厅节能技术和手段,运行成熟后再拓展至全国范围。

作为环境保护的积极倡导者和推动者,麦当劳在全球范围内已在能源保护、降低消耗、精简包装以及供应链的可持续发展等方面作了大量工作,并取得了积极成效。基于全球丰富的环保经验,麦当劳中国于2008年成立了跨部门的节能减排团队,并进一步于2012年成立跨部门能源小组,关注提高餐厅环保成绩单。目前麦当劳在中国的餐厅内已经采用了多种节能方式,如广泛运用高效照明系统:LED室内照明和招牌,相比普通光源LED室内照明能节能75%以上,LED招牌节能50%以上;同时,餐厅使用相比普通空调整节能20%的高能效空调。据了解,通过上述节能手段,麦当劳中国餐厅2012年节电超过2400万度。从2010年开始,麦当劳在中国的新建和形象升级餐厅全部使用节水率50%以上的节水龙头。同时,从2011年下半年起全部新餐厅和形象升级餐厅都使用环保材料的墙面贴画,在保证画面效果的同时确保产品的环保性。

追求环保改变不停步,2013年麦当劳计划在中国启动全新的在线能源管理系统,对全国餐厅能源使用情况进行实时在线监控、管理和分析,旨在运用科学方法进一步发掘餐厅节能环保的机会点。同时,全国首个麦当劳绿色示范餐厅也正在选址中。该餐厅将采用先进的节能技术,包括高效照明系统、节水系统、先进空调通风系统、自动控制系统、能源监控系统和环保材料制作的墙画、家具等。今后,新的餐厅节能环保技术将率先于绿色示范餐厅内试运用,运行成熟后再拓展至全国范围。

为了唤起更多人对于环境问题的关注,为绿色地球贡献力量,麦当劳也通过内部沟通,号召全公司超过9万名员工、合作伙伴与供应商一起身体力行环保,积极参与地球一小时“我做绿V客”活动,号召大家选取各自适合的方式为环保做出行为改变。同时更鼓励员工们通过数字媒体如微博、微信向家人、朋友积极分享简单易行的点滴环保方式,鼓励更多的人响应号召、践行环保。

麦当劳是世界第一的餐厅品牌和世界零售食品服务业的领先者,在全球119个国家和地区拥有超过33000家餐厅,每天为6780万顾客提供优质食品。从1990年深圳第一家餐厅开业起,麦当劳至今在中国大陆开店总数约1700家,拥有员工超过90000名。

### (一)对旅游业和国民收入的依赖性

餐饮业是旅游业中食、住、行、游、购、娱六大要素的重要组成部分,其发展规模和速度在一定程度上是建立在旅游业基础上的。一个国家、一个地区、一个城市的旅游业越发达,各种类型的客源越多,对餐饮产品的需求量就越大。同时,国民收入水平越高,人们的社会交往活动越频繁,当地居民和社会各界人士对餐饮产品的需求量也越大。因此,餐饮业的发展必须根据旅游业和国民收入的发展规模、水平和速度作好规划,搞好网点布局,坚持多类型,多层次、多结构,以适应旅游业和社会各界人士的需要。其中,涉外餐饮业必须纳入旅游行业管理之中,既保持和旅游业同步发展,又提供高质量,高水平的服务。

### (二)市场客源的广泛性

民以食为天,每天人都要吃饭,因此,一方面,我国餐饮业的客源十分广泛。国内外各种类型的旅游者、相关团体、企事业单位、政府机构、当地居民等都可以成为餐饮企业的接待对象。因此,餐饮企业经营对象的范围十分广泛,各企业的经营规模、经营结构、经营方式、产品风味和花色品种也各不相同。另一方面,各种类型的餐饮企业之间可以互相替代的产品十分丰富。同一批客人对餐饮产品风味的需求并不是确定不变的,他们既可选择这种风味,也可享受另一种风味,由于目前餐饮产品



缺乏专利性,因此,餐饮业市场竞争十分激烈。餐饮业经营者若想在市场竞争中始终立于不败之地,就必须时刻跟上社会潮流,摸准市场脉搏,不断更新餐饮产品,以自己富有特色和优质的餐饮产品,在满足广大消费者需求的同时,获得良好的经济效益。

### (三) 餐饮产品的风味性

一方水土养一方人,不同国家、不同地区、不同民族的地理、气候和生活环境、生活习惯不同,各地物产不同,食品原材料的种类也不同,就是同一民族的不同地区,上述各方面的区别也往往很大,从而使餐饮产品形成各种不同风味,具有鲜明的民族性和地方性。比如,西餐有法式、俄式、英式、美式之分;中餐有川菜、鲁菜、粤菜、淮扬菜等不同风味(或菜系);餐饮经营管理的关键在于突出风味特点,办出特色,坚持以产品质量和服务质量取胜。

### (四) 餐饮服务的一次性

餐饮服务的一次性:是指服务不能被储存以备后用。餐饮服务的一次性表现在餐饮服务不能被保存以应付将来之需这一点上。虽然仓库可以储存酒店在数月内所需的食品原料,但厨房却不能在一月之内生产一周营业所需的餐饮产品。同样,餐厅服务员由于闲着无事而浪费掉的时光,不可能延迟到第二天再使用。同时,由于餐厅的接待能力在一定时间内一般都固定不变,而客人的需求量却在不断地变化,因而造成了厨房、餐厅应付需求波动的困难,特别是当就餐宾客突然大量增加时,会不可避免地给厨房、餐厅带来压力。餐饮服务的一次性要求餐饮业者必须采取措施,主动地引导顾客的需求波动,使顾客的需求量尽量接近餐厅的接待能力,减少因接待能力不足或宾客量的不足所造成的损失。

### (五) 餐饮产品产、供、消的同时性

当宾客入座点菜时,既是宾客消费的开始,也是餐饮产品生产与销售的开始。宾客用餐的过程,也是服务生产与提供的过程。没有宾客进餐厅消费,就没有餐饮菜点与服务的生产与销售。而一般商品的生产、销售、消费是各自独立且可以分离的过程,可以发生在不同的时间、不同的地点。餐饮产品与服务是生产者与消费者直接接触,不经过中间环节,当场生产、销售与消费的。这种产、供、消的同时性,给餐饮产品与服务质量的控制提出了很高的要求。

### (六) 餐饮服务的差异性

由于餐饮服务包含着人的手工劳动,少有机器控制,又由于职工的工作态度、技能技巧各有好坏和高低,因此,餐饮服务便不可避免地产生质量和水平上的差异。服务的差异性并非指一家酒店和另一家酒店的服务之间存在着差异,而是指同一家酒店所提供的服务存在着差异,具体表现为同一职工在不同的时间、不同的场合或对于不同的对象所提供的同一餐饮产品或服务往往水平不一,质量不同。例如,酒吧调酒员如果不使用电子饮料配出器或盘杯来控制分量,他调制的鸡尾酒便难免会出现质与量不一的现象;餐厅服务员在整个服务期间,也必然由于体力、情绪变化的影响。难以自始至终提供同一质量的服务。因此,制定严格的质量标准,坚持执行质量标准。加强职工培训教育,不断地改善、端正服务态度,提高技术技能,是餐饮业餐饮服务取得成功的必要手段。

### (七) 营销活动的波动性和间歇性

餐饮企业的营销活动受季节,气候,企业地理位置,交通条件等多种因素的影响,特别是受旅游业的发展程度及季节波动性的影响。因此,餐饮管理必须根据企业所处客观外界环境,研究营销活动变化规律及其波动程度,采用灵活多样的经营方式,充分运用市场调节手段,广泛组织客源尽量克服不利因素的影响,同时,要根据业务活动间歇变化规律,做好人力资源的调配和组织,提高劳动效率和服务质量,降低劳动消耗。

## 三、餐饮业的地位与作用

餐饮业是一个国家商品零售业的重要组成部分,主要为国民经济的发展提供社会生活服务,其



地位和作用主要表现在以下几个方面。

#### (一) 餐饮是旅游业“六大”要素的重要组成部分

食、住、行、游、购、娱是旅游业的六大要素。餐饮业为旅游者提供独特风味,优美环境和优良服务,不仅可以满足客人的需求,而且高超的烹调艺术,独具特色的饮食产品,也是饮食文化的结晶,本身又可以成为旅游资源,广泛吸引国内外旅游者。

大力发展国际、国内旅游,有助于加强国际、国内经济、文化交流,增进各国和各民族间的相互了解和友谊;有助于我国吸收外汇,促进国民经济的发展;也有助于增加就业,满足国内人民日益增长的物质和精神生活的需要。随着我国旅游业的不断发展,大批海内外旅游者前来游览观光、探亲访友、从事科学考察。与此同时,他们需要品尝异域的饮食风味,领略当地人民的生活情趣。餐饮业为其提供风味独特、环境优美和优良的餐饮产品,不仅可以满足客人的需求,而且高超的烹饪艺术、独具特色的饮食产品,也是饮食文化的结晶,本身又可以成为旅游资源,广泛吸引海内外旅游者前来旅游。

#### (二) 餐饮业是活跃经济、繁荣市场、促进相关行业发展的行业

餐饮业的发展规模、速度和水平,往往直接反映一个国家、一个地区的经济繁荣和市场活跃程度。它是国民收入和人民生活水平迅速提高,消费方式和消费结构发生深刻变化的重要体现。同时,餐饮业的迅速发展,需要国民经济提供基础设施、生产技术设备、物资用品和各种食品原材料,“这必然促进轻工业、建筑、装修、交通、食品原材料和副食品生产等相关行业的发展。

#### (三) 餐饮业是创造社会财富、实现国民收入再分配的重要服务行业

餐饮业利用餐饮设备技术,通过食品原材料加工制造产品,本身可以增加产品价值,创造社会财富。涉外餐饮业在为海外旅游者服务的过程中,可以创收外汇。将其他国家的国民收入转化为我国的国民收入。餐饮业同时为国内旅游者、当地居民和各种企事业单位服务,处于国民收入分配环节。可以大量回笼货币,从而对国民经济的发展起到积极的推动作用。

#### (四) 餐饮业是促进社会消费方式和消费结构变化、扩大劳动就业的重要行业

人类的饮食消费主要在家庭、工作单位和社会餐饮服务业中进行。经济越发达,国民收入水平越高,人们的对外交流活动越频繁,家务劳动社会化程度越高,越能促进餐饮业的发展。餐饮业的迅速发展,为人们的社会饮食消费创造了条件,可以减轻人们的家务劳动,促进其消费方式和消费结构改变的同时,餐饮业的发展,为国家提供了就业机会,成为解决我国职工就业和下岗职工再就业的重要出路之一。到目前为止,我国餐饮业的从业人员已达到 2000 万人左右。今后,随着我国餐饮业的发展,还将会为越来越多的人提供就业机会。

#### (五) 餐饮业是我国向国内外宾客介绍、宣传我国饮食文化的重要行业

现代社会中,一个国家的餐饮早已成为吸引国际旅游者的重要旅游资源。中国的饮食文化,中国的烹饪艺术,博大精深、历史悠久、享誉天下,已成为吸引众多外宾来华旅游的因素之一,作为餐饮业重要组成部分的饭店餐饮部门以及社会高级餐厅,担负着弘扬我国饮食文化、挖掘我国旅游资源的重任。

#### (六) 餐饮业是促进国内外经济文化交流,提供后勤服务的重要行业

对外交流越广泛,国内经济建设越发展,人们对餐饮产品的需求量越大。提供生活服务的餐饮业对加强国际国内交流,促进经济发展起到积极的推动作用。

### 四、我国餐饮业发展的现状

#### (一) 人才需求量大

随着社会经济的不断发展,餐饮消费的方式日益多元化与现代化,餐饮经营的取向将越来越集



团化和品牌化,餐饮服务的内涵将越来越人性化和生态化,餐饮文化的传播将越来越国际化和市场化。如何应对蓬勃发展的餐饮形势,不仅是餐饮企业所面对的问题,同时也是烹饪教育应该思考的问题。

餐饮行业连续 10 年以两位数呈高速增长,未来五年,我国餐饮业将继续保持高速增长方式。品牌化、规模化、连锁式、跨区域式餐饮经营是未来的趋势,大众化餐饮经营将不断延伸,特色餐饮将更加突出,中式正餐餐饮地位更加显著。同时,餐饮企业对人才需求的问题将更加突出,并将呈长期化供不应求的局面,使得未来餐饮企业人才短缺的问题更加严峻。

## (二) 餐饮管理人才短缺

企业的发展离不开人才,企业最宝贵的财富莫过于人才,餐饮企业也不例外,企业人才是餐饮业发展的支柱,员工的素质,特别是管理者的素质制约着餐饮企业的发展,管理人才方面现在捉襟见肘,已是大多数餐饮企业面临的问题。

就餐饮企业本身的管理人才而言,管理人才出现了“低起点与高要求”的巨大差异。目前国内餐饮企业的管理人员绝大多数是从基层员工中逐步提拔的,由于提拔前后的两个岗位工作内容截然不同,加上他们在以前的学习中没有学习到管理知识,而他们在提拔后新的专业岗位知识无法得到有效的补充,因此不具备高级酒店管理能力,自然在新的岗位中难以胜任员工的管理工作。一些企业认识到这些问题,为提高员工的素质往往会开展员工培训,但在培训的过程当中,餐饮企业缺乏有针对性的培训教材。此外,企业培训绝大多数都是笼统的员工技能、礼仪礼节及制度方面的内容,而对进一步提升员工的素质,训练他们的管理技能,并无太大作用。餐饮企业对员工的素质要求越来越高,对中高级人才的需求越来越大。今后很长一段时期内,寻求外界帮助提高员工素质成了不少餐饮企业的重要选择。餐饮管理人才是酒店餐饮部门的主力军,餐饮部管理水平的高低取决于餐饮管理人才能力与素质的高低,所以,职业院校培养具有管理能力的实用技能型人才是高职院校的特点,也符合餐饮业发展的需要。

## (三) 专业烹饪人才供不应求

在全国的大小城市中不同类型的酒家餐馆数不胜数,然而顾客对不同的餐饮企业的喜好却不尽相同,有的餐饮企业门庭若市,有的餐饮企业却是门可罗雀,出现巨大差距的最主要原因在于不同餐饮企业的菜肴口味不同,而归根到底是餐饮企业的厨师专业程度不同。因此,烹饪人才对餐饮企业的发展有着十分重要的作用。餐饮企业在发展过程中,也特别注重引进专业烹饪人才。

据悉,未来五年,随着餐饮业的快速发展,专业烹饪人才缺口将达到 1000 万,巨大的人才缺口已经成为限制餐饮业发展的瓶颈。摆脱人才缺口,实现专业烹饪人才的引进,成为各大餐饮企业共同的心声。以成都地区为例,成都市目前有 40000 余家餐饮公司,在餐饮行业就业的人数在 70 万人左右,专业烹饪人才缺口超过 20 万人。仅烹饪人才汇聚,有“美食之都”之称的成都一地的专业烹饪人才缺口就超过了 20 万之巨,更不用谈全国范围内对专业烹饪人才的渴求了。

## (四) 餐饮业发展迅速,零售总额不断增长

2006 年,中国餐饮消费全年零售额首次突破万亿元大关,达到 10345.5 亿元,同比增长 16.4%,比上年净增 1458 亿元,连续 16 年实现两位数高速增长,与改革开放初期的 1978 年相比增长了 188 倍。

2007 年,中国餐饮业发展迈上新台阶,全年零售额达到 12352 亿元,比上年约增加 2006.5 亿元,同比增长 19.4%,比上年同期增幅高出 3 个百分点,占社会消费品零售总额的 13.8%,拉动社会消费品零售总额增长 2.6 个百分点,对社会消费品零售总额的增长贡献率为 15.6%。中国餐饮业的快速持续发展,显示出了在社会需求和经济发展的大背景下,行业总体规模日益扩大,在国民经济中的地位和作用明显提升和加强。

2008 年 1—11 月份,全国住宿与餐饮业零售额达到 13905.1 亿元,同比增长 24.9%,环比基本



持平,比上年同期加快 6.1 个百分点,占同期社会消费品零售总额的比重为 14.2%,拉动社会消费品零售总额增长 3.5 个百分点。其中 11 月份,全国住宿与餐饮业继续保持快速增长,零售额实现 1376.6 亿元,同比增长 25.1%,比上年同期加快 3.5 个百分点,但比上月下降 6.6%。

2008 年下半年起,在扩大内需的大环境下,商务部提出在扩大内需、拉动消费方面,将大力发展餐饮业。以消费促发展,在三方面大力发展餐饮行业。首先,大力发展大众化餐饮。其次,重点关注和解决餐饮行业的放心消费问题,严把食品原料进货关。第三,积极推进节能环保工作,推动行业节能减排纵深发展。

2002 年—2011 年,是餐饮行业发生巨大变化的十年。很多餐饮企业确立品牌发展战略与区域发展战略,开始跨地区经营,重点打造餐饮品牌,并抢占了当地餐饮业的制高点,企业走向连锁规模化成为这一时期的显著特点。在这十年里,餐饮行业在竞争格局和餐饮消费行为都在发生巨大变化。从竞争格局来看,一是由单纯的价格竞争、产品质量的竞争,发展到产品与企业品牌的竞争,文化品位的竞争;二是由单店竞争、单一业态竞争,发展到多业态、连锁化、集团化、大规模的竞争。三是开始突破地域限制,由在本地发展走向外地发展,由小城市向大中城市发展,由东部沿海向中西部地区发展。据国家统计局数据显示,2002 年我国餐饮业营业额为 5090 亿元,2006 年我国餐饮业营业额首次突破 1 万亿元,2011 年我国餐饮业营业额达到 2 万亿元。餐饮业连续 10 年以两位数增长,是我国 GDP 增速的一倍。餐饮行业的快速发展,对发展经济、提高人民生活水平、实现就业、提升我国美食文化地位等具有重要作用。餐饮企业对餐饮管理人才以及优秀技术人才的需求将更加突出,并将呈现长期化烹饪技术人才供不应求的局面,使得餐饮企业未来人才短缺的问题更加严峻。

#### (五)餐饮业发展模式有所增加

中国餐饮企业已经十分注重品牌的塑造和企业规模的扩大。通过连锁经营和特许经营等多种方式,中国餐饮业正积极进军海外市场。中国的餐饮市场中,正餐以中式正餐为主,西式正餐逐渐兴起,但目前规模尚小;快餐以西式快餐为主,肯德基、麦当劳、必胜客等,是市场中的主力,中式快餐已经蓬勃发展,目前尚无法与“洋快餐”相抗衡。随着中国经济及旅游业的发展,餐饮行业的前景看好,在未来几年内,中国餐饮业经营模式将多元化发展,国际化进程将加快,而且绿色餐饮必将成为时尚。

### 五、我国餐饮业发展的限制性因素

2012 年餐饮行业的日子并不好过。在国内外经济普遍不景气的情况下,作为经济晴雨表的餐饮行业表现更加明显。全国各地传出的信息除了显示餐企营收增幅放缓、成本高企、利润下滑外,更是出现了较高的倒闭潮。中国烹饪协会甚至表示,餐饮企业月倒闭率高达 15%。整个餐饮行业增速陷入 2000 年以来除 2003 年非典时期的最低谷。由于通货膨胀,中国营业利润同比下滑 4 个百分点。上市公司尚有募集资金支持转型,更多餐饮企业只能在行业困境中苦苦支撑。

#### (一)小本经营思维,中小企业发展缓慢

从餐饮行业整体市场情况看,餐饮行业的入门较容易,创业时开一家中餐馆、面包房或者火锅店是很容易的。通过小本经营,尽管可以赚取一定的收益,但餐饮企业的内部管理结构容易缺失,例如在食品质量管控、现金管控、员工管理、骨干员工激励等方面都存在问题,不利于企业做大做强,这是中国餐饮行业多数处于中小规模的重要原因。面对竞争日益激烈的市场,中小餐饮企业的运营模式难以支撑餐饮企业的快速发展,很多中小餐饮企业在当地的竞争中惨遭淘汰最后关店关门。

#### (二)餐饮企业缺乏大量人才。

市民素质决定了城市文化的精神面貌,而企业人才则是餐饮企业未来走向的重要因素。管理团队缺失及人才匮乏是中国连锁餐饮行业普遍遇到的问题,包括已上市的大型餐饮企业,当前中国餐饮企业发展迅速,各个餐饮企业迫切需要优秀的厨师以及管理人才,导致了优秀厨师以及管理人才频繁在各工作岗位上调动,企业留不住优秀人才,成为餐饮行业发展的一项瓶颈。尽管部分餐饮企



业经过多年的积累,已进入了快速发展期,但面对连锁店的规范经营与管理以及连锁化的发展战略,专门人才的缺失已成为不容忽视的问题。如果公司不能吸引到或培养出足够的技术、管理和服务人员,或发生大量人员流失,公司的发展将严重受限。

### (三)食品安全现状不容乐观。

食品安全问题受到越来越多的关注,主要是因为存在问题频频曝光在人们视线中。2011年3月15日,中央电视台披露河南济源双汇公司使用瘦肉精猪。

2011年7月21日,北京电视台曝光味千拉面声称的骨汤是兑制而成。

2011年8月16日,肯德基员工自曝内幕饮料全是冲兑而成,肯德基方面随即承认醇豆浆确为豆浆粉冲兑。

2011年8月22日,海底捞餐饮股份有限公司紧急发表声明,坦承“白味汤锅、柠檬水是勾兑而成”。

2011年9月4日,有记者以服务员的身份卧底于青岛心海广场的俏江南餐厅,经过3天的调查,发现连锁餐饮界巨头俏江南存在员工培训走过场、工作服异味浓、餐具没有消毒、死鱼冒充活鱼加工等问题,还对餐桌上回收的油的走向、食材来源以及鲜榨果汁是否为勾兑等提出了质疑。

俏江南、海底捞、味千、肯德基等知名公司的食品安全问题相继遭曝光,无疑是往餐饮界中扔下了几颗重磅炸弹。在消费者圈子里引发了不小的震动,使这些企业品牌都蒙上了层阴影,带来巨大损失。

食品安全跟企业的品牌形象息息相关,必须管理好这一块以维护企业品牌价值,从而反过来推动企业更好地发展壮大。食品安全还涉及企业诚信问题,承诺的和做的不一致,是对消费者的欺骗。一个企业不诚信经营,就谈不上品牌的建设与知名度的继续打造。中国要打造健康有序的餐饮市场,一方面企业自身要加强自律,一方面政府主管部门要严密监管。

餐饮行业与消费者日常生活联系最紧密,食品安全与人们生活息息相关,因而行业整体对食品安全监督及质量控制有较高的需求。食品安全已经成为人们生活中普遍担心的问题,地沟油,毒大米,毒奶粉,假猪耳,频繁的食品安全问题层出不穷。一方面,对于中国中小型餐饮企业而言,由于基础薄弱,管理水平普遍不高,安全意识、风险意识、诚信意识、责任意识比较淡漠,监管能力还不完全适应餐饮产业发展和人民群众对食品安全的要求,确保餐饮服务食品安全任重道远。另一方面,对于大型餐饮企业而言,随着连锁门店和菜品种类的增多,对食品安全及质量监控方面的要求也越来越细致。如果质量控制的某个环节出现疏忽,食品安全得不到保证,则影响整个企业的发展,甚至毁灭一个企业。

我国商务部在2011年9月2日下发的《关于加强餐饮食品安全工作的通知》中要求各地商务主管部门要指导餐饮企业建立健全餐饮操作规程和质量控制体系,严格过程控制,严把餐饮食品加工质量关。进一步规范餐厨废弃物处置,加强餐厨废弃物收运管理,建立餐厨垃圾排放登记制度。《通知》强调,餐饮企业要加强采购管理,建立合格供应商管理制度,严把餐饮服务入口安全关。加强原材料使用管理,严防不合格食材上餐桌,并提出“3个严禁”:严禁使用可能对人体健康有害的原料;严禁使用地沟油等餐厨废弃油脂;严禁火锅类餐饮企业使用不符合规定的食用油和添加剂,严格按照规定控制食品添加剂的使用范围和使用量。

### (四)餐饮市场竞争加剧。

从康师傅与统一的方便面价格战,到肯德基与德克士的优惠战,中餐与中餐,中餐与西餐,餐饮行业竞争日益加剧。由单纯的价格、质量的竞争发展到产品与企业品牌、文化的竞争,从单店竞争、单一业态的竞争发展到多业态、连锁化、集团化、大规模的竞争;从国内企业竞争为主发展到国内企业与外资企业的竞争等等。市场竞争的加剧,一方面,使得行业优胜劣汰,发展日趋理想;另一方面,竞争或将引起价格战和恶性循环等,价格战将削弱餐饮企业的利润空间,利润空间的缩小可能导致食品安全问题的出现。



## 项目2 餐饮管理概述

同自然和社会的各种学说一样,企业经营管理也有个在经济发展过程中被人们不断认识和研究的过程;从本质上看,企业的经营与管理非同一个概念,两者存有诸多的不同。然而,在很多情况下,人们总是将管理与经营归于同一范畴,从称谓上统称为经营管理。为了更好地把握餐饮经营管理的特点,这里简要介绍经营与管理的基本概念。

### 案例:香铭火锅店生意衰落原因

香茗火锅店是河南省郑州市的一家新开的火锅店,开业不久,就出现了生意冷落的局面,为了扭转局面,经理请餐饮管理专家对其进行了经营与管理的症状的诊疗,发现了问题,提出了整改的措施。

#### 一、案例分析:

香铭火锅店生意衰落原因:

1. 口味单一。谨以香辣虾撑门面,满足不了顾客口味多样化要求。
2. 装修较旧,用餐环境落后于其它餐馆。
3. 内部缺少专业管理人员,以至厨房、餐厅管理无序,更无创新,最终体现在服务上与菜品质量上许多方面不尽人意,常有顾客投诉。
4. 主要由于以上原因,回头客日渐减少,甚至原来常来的关系较好的熟客也来得较少了。

#### 二、当时指导意见:

1. 菜品多样化,因已有两家较大的餐馆采用同样的菜,本店不宜同质化,考虑到杭帮菜在上海、南京等江浙大都市渐露头角,前景看好,建议引进改造型杭帮菜。
2. 投资15万元左右装修,建议为江南园林风格。
3. 招聘餐厅经理一名,理顺餐厅管理,提高服务质量。

#### 三、实施结果:

1. 店主亲临杭州,招募杭帮菜厨师一名,带助手两名。经过半月准备,定出如下菜谱:杭帮菜20道、兼顾本地口味的豫菜20道、纯豫菜5道、粤菜10道、本店特色菜10道。
  2. 投资18万元,对包厢、大厅按江南园林风格重新进行了装修,面目焕然一新。
- 同时,将原来的库房、办公室、员工寝室也腾出来作为包厢装修,使包厢数由原来的6个增加到10个,员工寝室另租房以用。
3. 建立了厨房管理、餐厅管理制度,菜品质量、服务质量受到顾客好评。
  4. 7月9日重新营业后,每日满座,晚餐基本翻台一次。

#### 四、案例总结:

火锅风源于成都重庆,在四川及重庆地区,由于饮食习惯,一年到头火锅生意都很好,而在其他省份,要人们一年到头吃火锅,难以行通,于是全国各地出现了许多火锅店由晴转阴转雨现象。然而,一家餐馆生意的好坏,又不能谨凭一点来下结论。比如香铭火锅店,除了菜品单一以外,装修陈旧不敌外来者、内部管理松懈导致投诉增多,也是影响生意的重要原因。企业诊断犹如看病,首先通过望闻问切或加上化验透视,找出病因,然后再对症下药或动手术,便可有效治疗,早日康复。

### 一、经营与管理的概念

#### (一)经营

是指企业为了自身的生存、发展和实现自己的战略目标所进行的决策,以及为实施这种决策而从各方面所做的努力。一个企业经营能力的高低以及经营效果的好坏,主要取决于它对市场需求及其变化能否正确认识与把握,企业内部优势是否得到充分发挥,以及企业内部条件与市场协调发展的程度。换句话说,就是看企业适应市场能力的高低。

#### (二)管理

是对企业内部的生产活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动的总称,它是人们共



同劳动和协作活动的客观要求,是社会化生产。交换等过程得以进行的必不可少的内在条件。其基本功能是组织并实现企业各生产要素的优化组合,维护和协调生产关系和经济制度,提高企业的经济效益,最有效地实现企业目标,促进企业的成长与发展。

### (三) 企业经营的功能

#### 1. 预测市场的变化

一个国家或地区经济政策的调整、产品价格的变动、社会购买力的提高、技术的进步、季节的变化、社会风俗习惯的改变以及竞争的加剧等,都会影响市场,使市场需求和供给永远处在不断的变化中。因此,作为一个系统,企业要在社会经济环境这个大系统中生存发展,就必须具有预测市场变化的能力。

#### 2. 协调整个企业内部和外部活动,适应市场的变化

企业的活动可以分为两部分:一是企业内部的生产组织活动,包括按照自然规律和经济规律,对生产活动进行组织、指挥、监督、控制等,如采用先进的生产组织形式,合理地进行生产分工和组织协作,对生产技术、设备、物资、资金等进行具体管理等;二是企业外部的与市场有关联的各种活动,包括筹集资金、购买各种生产资料、招收员工、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两个部分活动有机地结合起来,才能达到企业预定的目标,才能适应市场的变化。

#### 3. 发现和利用能使本企业成长发展的机会

企业是在适应市场的变化中生存和发展的,因此,必须从市场的不断变化中发现有利于自己成长发展的各种机会,并善于利用这些机会发展壮大自己。

### (四) 企业经营的内容

#### 1. 预测

包括进行市场调查,在调查研究的基础上,对市场需求和供给的现状及变化、技术的进步、资源的变化、竞争的发展、经营方式和经营战略的变化等,做出科学的预测。

#### 2. 决策

即在预测的基础上,对企业的发展方向、目标及达到目标的重大的方针政策等做出正确的决定。

#### 3. 把企业的发展方向、目标具体化

把企业的发展方向与目标变为企业成长发展的各种计划,包括产品方向、产品品种和数量、市场目标、企业规模、基本建设、技术改造、新技术的采用、增加盈利、提高职工收入,职工的招收和培训等计划,以及实现这些计划的步骤和重要措施等。

#### 4. 为实现企业的发展目标而展开的与市场活动有关的各种工作

如资金的筹集、生产资料的采购、产品的销售、市场的开拓、新产品的研制。生产组织形式和管理机构的改革、发展同其他企业的合作关系等。

由上述分析我们不难看出,企业经营与企业管理虽然有着密切的联系,但两者又存在着明显的区别。

### (五) 经营与管理的区别

#### 1. 管理是由共同劳动所引起的一种“组织”、“协调”的职能

从有共同劳动开始就有了管理。随着共同劳动规模的扩大和内部分工越来越细,管理的内容和形式越来越复杂,管理的手段也越来越先进,但管理的职能并没有改变。经营则是由商品生产的发展而引起的一种“适应”的职能。在商品生产不很发达、产品不很丰富的时候,市场上的商品供不应求,企业生产的产品都能销售出去,企业只需搞好内部管理,而无须强调对外经营。随着商品生产的发展,商品日益增多,销售变得困难起来了。在这种情况下,企业只搞好管理就不行了,还必须搞好经营。

#### 2. 管理是由共同劳动所引起的



凡是有共同劳动的地方,如机关、学校、文艺团体、医院、工厂等,都需要管理。而经营的范围则没有管理这样宽,只有以营利为目的的经济组织才有经营。

### 3. 管理解决企业战术性问题

在既定的目标、人、财、物等资源条件下,合理安排和组织生产,合理配置和使用各种生产要素,以提高产品质量,降低成本,使生产某种产品的时间(包括物化劳动时间)尽可能少于社会必要劳动时间;而经营所要解决的则是企业战略方面的一些问题,如企业的发展方向,企业生产什么产品、生产多少、如何销售等。

### 4. 管理主要解决企业内部的一些问题

如处理企业内部上下工序之间、部门之间的相互关系,建立和健全必要的规章制度,合理使用企业内部的人、财、物等。而经营解决的则主要是企业外部的一些问题,以及协调企业内部活动与外部活动,以实现企业目标的一些综合性问题。

综上所述,经营与管理的区别正如著名的企业家和管理学者法约尔、斯隆等概括的:经营是决策过程,是确定目标,是解决“为什么要这样干”的方向问题;而管理是怎样实现目标、是解决“怎么干”的方法问题,因此管理是经营中的一部分。

## 二、餐饮管理的特点

### (一) 生产过程短,随产随销

餐饮管理具有很强的时间观念,必须将食品原材料的采购供应,加工切配,烹饪制作和销售服务形成一个整体。要坚持一条龙服务,正确处理生产过程中各个环节的关系,保持其衔接和协调。

### (二) 花色品种多,技术要求高

餐饮管理事实上是一个多品种,少批量的生产管理过程。产品质量关键取决于厨房的技术力量和厨师的高超技巧。因此,餐饮管理必须合理选择经营风味和花色品种,加强技术力量的培养,发扬优良传统特色。

### (三) 经营方式灵活,收入弹性大

餐饮收入水平的高低主要取决于企业的等级规格、市场环境、客流量大小、人均消费水平和服务质量。因此,餐饮管理必须坚持经营方式灵活、服务项目灵活、产品价格灵活;必须广泛组织客源,提高餐厅上座率和人均消费,改变客人消费构成。

### (四) 成本构成复杂,成本不易控制

餐饮经营成本包括食品原材料成本和流通费用。因此,餐饮管理必须加强成本控制,要建立一套成本管理制度,做好成本核算和成本分析,要正确掌握毛利,随时掌握实际成本消耗,加强成本考核,才能切实降低消耗提高经济效益。

## 三、餐饮管理的任务

餐饮管理的任务是以市场开发和客源组织为基础,以经营计划为指导,利用餐饮设备、场所和食品原材料,发扬传统特色和民族美德,科学合理地组织餐饮产品生产和销售,满足国内外客人日益增长的、多层次的物质和文化生活需要,为繁荣经济、活跃市场、促进旅游业和国民经济的发展服务。

- ① 搞好餐饮经营市场定位。
- ② 合理确定餐饮管理预算目标。
- ③ 做好食品原材料采供管理。
- ④ 搞好厨房产品生产组织。
- ⑤ 做好餐厅销售管理,提供优质服务。



⑥按制度做好成本核算与成本控制。

#### 四、餐饮管理的基本要求

##### (一)掌握客源,以销定产

餐饮管理过程就是客人的消费过程,餐饮企业掌握好市场客源可以采用以销定产的方法确定生产的产量,避免造成不必要的浪费和供应不足的现象发生。

##### (二)注重食品卫生,确保客人安全

近年来,食品卫生的问题已经提到议事日程中,餐饮卫生好坏,直接关系到客人的身心健康。因此,做好食品卫生和安全工作,是餐饮管理的基本要求

##### (三)正确掌握毛利,维护供求双方利益

餐饮经营的毛利率高低,直接影响企业经济效益和消费者的利益。餐饮管理者要从大局观出发,维护好供求双方的实际利益。

##### (四)适应多种需求,提供优质服务

社会的发展变化要求餐饮业者在经营过程中要适应多种需求,提供多种产品来满足不同顾客的实际需要,为顾客提供优质的服务。

#### 五、餐饮经营管理的主要环节

从餐饮经营的实际工作来看,餐饮经营管理工作主要是围绕从市场调研到阶段性评估反馈等一系列工作展开的,具体来说,餐饮经营管理的主要环节包括九个部分:

##### (一)调研市场

调研市场是餐饮经营管理的首要职能和基础性工作,也是餐饮经营管理最重要的第一项工作。通过市场调研,经营者可以充分了解市场消费需求,进行准确的经营定位,同时,为餐饮产品设计奠定较好的市场基础。

调研市场可以帮助经营者正确认识市场需求,了解消费者的喜好,从而进行有针对性的菜肴产品设计,开展一系列市场营销工作,扩大产品销售,这有利于更好地提高餐饮经营的社会效益和经济效益。

##### (二)设计菜单

设计菜单,也称菜单筹划,是经营者在市场调研基础上,根据餐厅的生产设备和技术力量,进行的一项经营前期的重要准备工作。

菜单是餐厅各类经营产品的总目录,是餐厅的经营指南,同时也是餐饮经营最重要的纲领性工具。菜单的内容包括各类经营产品的名称、规格、价格以及餐厅经营特色的介绍。

菜单的设计应建立在餐厅市场调研和餐饮经营方针的基础之上,设计筹划时必须以市场为导向,以满足消费者的需求为前提,兼顾消费者和企业的利益双赢。

##### (三)采购原料

食品原材料采购是餐饮经营中产品生产的物质基础。无论何种类型的餐厅,使用何种菜单,使用何种设备用具,聘用何种等级的厨师,如果没有符合质量标准的食品原材料,就不可能生产出高质量的餐饮产品。

食品原材料采购关系到菜肴产品的质量和餐饮成本控制,是餐饮经营管理工作的重要环节,因此,在食品原材料采购过程中,必须通过相应的采购规格标准以及相应的制度措施控制原材料的质量、数量和价格,以确保餐饮生产高质、高效、有序的进行。



#### (四)原料验收

食品原材料的验收工作是食品原材料采购的控制和检查环节。

食品原材料验收工作的重点是食品原材料的质量和数量。餐饮管理者必须制定相应的食品原材料验收规程,并通过验收规程的严格实施,确保厨房生产所需的各类原材料能保质保量,及时供应。此外,食品原材料验收也是餐饮成本控制的重要环节之一。

#### (五)原料贮存

食品原材料的贮存是餐饮生产管理的重要一环,贮存管理的重点是食品原材料的质量。

由于市场开放程度越来越高,市场供求关系的变化,目前,餐饮食品原材料的贮存主要侧重于一些干货、杂粮、调味品、酒水饮料等,鲜活原料、肉类制品的贮存量越来越小。

贮存管理中需要重点关注的是一些高档原材料,如鲍、参、翅等的贮存管理,这类原材料由于单位成本较贵,所以,任何的损失都会造成餐饮成本的波动和变化。

#### (六)原料发放

食品原材料发放是根据生产和经营的需要,向生产场所如厨房、酒吧发放各类生产原料。这是餐饮经营管理的基础性工作,其管理的重点是发放的准确性和及时性。

厨房生产过程中的原料发放还涉及鲜活原材料的发放,主要是指各类新鲜蔬菜、水产品和鲜活原材料,这项工作是和原材料验收同时进行的。

原材料发放涉及餐饮成本的核算,所以,原材料发放记录的准确、及时是原料发放管理的关键。

#### (七)餐饮生产

餐饮生产环节包括厨房生产和酒吧生产两部分。厨房生产是指各类菜肴的生产制作,酒吧生产则是指各类酒水饮料的配置和供应。

餐饮经营管理的重点是厨房生产。菜肴产品质量的好坏关键在于厨房生产,它直接影响到餐饮的经营水平和顾客的招徕,是餐饮经营管理的核心环节。厨房生产既涉及菜肴产品的质量,也关系到餐饮的成本控制,甚至影响到餐厅的生存和发展,每个餐饮管理者都非常重视厨房生产的管理和控制。

厨房生产包括原材料的切配、菜肴烹制、打荷等几个主要环节。管理的主要工作包括生产过程的计划、组织、协调和控制等。

#### (八)销售服务

餐饮经营管理的特点就是生产、服务、销售的同时性,销售服务是餐饮产品生产的延续,是实现餐饮经营目标的关键环节,它直接影响宾客对产品的感受。做好餐饮销售服务工作,能够使宾客的心理需求得到满足,实现从餐饮产品到商品的转变。

销售服务管理的重点在于服务人员能够及时了解宾客的消费需求,并能为宾客提供针对性的产品销售建议,及时准确地为宾客提供正确的菜肴产品服务,提高宾客的满意度,从而增强宾客对餐饮产品和服务的评价,增加宾客的回头率。

#### (九)阶段性评估反馈

从餐饮经营管理的角度来看,阶段性评估反馈是餐饮经营者在餐饮经营管理的结束阶段对餐饮经营管理工作的一个总结反思的工作。特别是对产品设计、生产、服务等几个关键阶段进行总结评价,发现工作的不足,及时采取修正措施,指导下一个运转循环工作。

从市场角度来看,餐饮市场随着消费者需求的变化,始终在不停地变化,这就需要经营者能够及时了解市场的变化,了解新的消费需求,适时调整餐饮产品和餐饮服务,最大限度地满足宾客的消费需求,使餐饮经营管理工作不断在总结反馈中提高,使企业获得持续发展的先机,在激烈的市场竞争中立于不败之地。



餐饮经营管理工作就是这样,在市场驱动下,围绕上述九个方面的主要工作环节不断循环往复,不断发展提高。

## 六、餐饮经营与管理的内容

餐饮经营与管理的目的是实施餐饮企业制定的经营方针和计划,满足宾客对于餐饮服务的需求,获取利润,激发职工工作兴趣。具体任务一般包括以下八个方面。

### (一)分析市场环境,设定管理目标

餐饮的经营管理活动是在一定的客观条件下进行的,作为一个称职的管理者必须对企业所面临的经营形势和环境有充分的了解。分析经营环境就是要求经营者及时了解和掌握市场动态,为制定准确的经营管理目标做好准备。经营环境分析包括以下几个方面的工作:

首先,应及时了解和掌握国家相关的方针政策,特别是与餐饮经营相关的方针政策和法律法规,确保企业能够守法经营。

其次,全面进行市场调研,了解市场状况,掌握市场动向,特别是对市场的特点、变化和发展趋势有比较清醒的认识。

再次,充分了解消费者的消费需求,特别是消费需求的变化;了解竞争对手以及潜在的竞争对手的经营情况。

最后,将市场调研获得的资料进行分析,并结合本企业的具体情况,设计和筹划餐饮产品,确定经营方针。

管理目标的设定是建立在充分的市场调研的基础上的,它是分析经营环境的进一步延伸和深入。餐饮管理的目标确立需要以市场调研结果为依据,通过对市场的预测和分析,结合餐饮企业自身的实际情况来确定。

餐饮管理目标按照层次划分有企业目标、部门目标、基层目标;按照时间划分有长期目标、中期目标、短期目标;按照管理内容划分有市场目标、销售目标、质量目标和效益目标等。

设定餐饮管理目标时,首先设定企业的总体战略目标,然后形成市场、销售、质量、效益等具体管理目标,并通过管理目标的层层分解,转化为收入、成本、费用、利润等经济指标,落实到企业、部门、基层班组等各级管理部门和人员。

### (二)作好统一规划,合理分配资源

作好统一规划就是要求餐饮管理者根据企业制定管理目标,做好各项经营管理工作的统一规划,以保证餐饮经营各部门、各环节的协调发展。

餐饮管理的规划工作包括三个方面:

一是人力资源规划。管理者必须根据企业经营目标和发展要求、接待能力和管理任务,设定合理的组织机构和人员配置方案,对食品原材料筹措、厨房生产和餐厅销售服务等环节的管理人员、生产人员和服务人员进行统一、合理的规划,确保各项工作的顺利进行。

二是服务项目规划。通过市场调研,了解目标客源市场的需求和特点,并有针对性地对餐厅类型、服务内容、销售方式进行设计和规划,以满足客人多层次的消费需求,吸引更多的客人,提高餐饮经营效益。

三是经营活动规划。经营活动规划就是要对餐饮产品设计、食品原材料筹措、厨房生产和餐厅服务、市场推广等各项经营业务活动进行统筹安排和规划。使各工作环节之间形成相互关联、相互衔接的管理体系,保持全局一盘棋。

管理资源的分配是各项管理工作合理规划的必然结果。餐饮管理资源主要包括人、财、物三个方面。

人力资源的分配要以管理目标、工作任务和工作标准为基础,根据劳动定额进行人员的定岗定



编。人力资源分配力求做到人尽其才,尽量减少不必要的岗位和人员,确保人力资源的精练高效,降低劳动力成本和不必要的费用开支。

财力资源的分配是以资金消耗为主的。餐饮经营管理中必须根据经营需要制定合理的采购成本和生产成本,确定能源消耗、人力成本及费用、其他各项费用消耗指标,制定合理的资金占用、资金周转指标,保证各项经营业务活动的正常运转。

物资资源的分配要求经营管理者根据经营和生产的需要,制定有效的物资贮存定额,生产和服务用品的消耗定额,在有效控制物资耗率的基础上,从物质上确保生产和服务的正常进行。

合理分配资源的关键在于搞好各部门和相关工作环节的综合平衡,合理安排各部门、各环节的各种资源分配的比例结构,最终达到物资流、资金流、信息流畅通,为完成餐饮管理目标提供稳定的资源保障。

### (三)组织业务经营,督导培训部属

餐饮经营管理活动包括市场调研、产品设计、食品原材料采购、验收、贮存、发放、厨房生产、餐厅销售服务、信息反馈等多个环节,这是一个复杂而多变的过程,组织业务经营就是要求经营管理者根据经营管理的需要,通过有效的手段,制定相应的管理制度,合理安排工作流程,把各项工作组织好,并根据各环节的特点,加强管理沟通,协调好各环节之间的关系,保证餐饮经营的各项业务活动在既定的经营目标下顺利开展。同时,通过现场的管理和督导,及时发现问题、解决问题。

经营业务的顺利进行离不开各级管理人员齐心协力的工作,餐饮管理者必须根据制定的餐饮经营管理目标,明确各层次管理人员的职责和工作内容,合理分配工作。同时,加强对属下各级管理人员的监督和指导,检查各级管理人员的工作,以保证管理目标和计划任务的顺利完成。督导次级经理要坚持垂直领导的原则,逐级进行检查,以控制工作进度,纠正偏差。在督导方法上,要做到将定性管理和定量分析结合起来,凡属服务质量、服务态度等方面的问题,要深入实际进行调查分析,加强现场督导和管理。涉及收入、成本、费用、库存量、周转量等方面的问题,要运用财务信息反馈进行督导和检查。

经营者在日常工作中,除了加强对属下的督导管理外,更重要的是利用工作检查和督导的机会,对他们进行业务和管理培训,这一方面是为了提高他们的管理能力和水平;另一方面也是为了更好地使各层次的管理者都能够理解企业或部门目标,让所有的管理者都能自觉地把经营管理目标融入日常的经营管理工作中去,把高标准、严要求变成一种自觉的行动,这既有利于经营管理,也可以确保管理质量。

### (四)掌握市场需求,合理制定菜单

要满足宾客对于餐饮服务的需求,必须首先了解本店目标市场的消费特点和餐饮需求,掌握不同年龄、不同性别、不同职业、不同民族和宗教信仰的宾客的餐饮习惯和需求,并在此基础上制定出能够迎合广大宾客的菜单,作为确定餐厅种类和规格、餐饮内容和特色、选购设备、配备人员的依据和指南。

### (五)开发餐饮新品种,创造经营特色

一个餐饮企业其餐饮产品具有吸引宾客并与其他饭店、宾馆竞争的能力,最重要的是必须具有自己的特色。如果自己的餐饮产品毫无独特之处,那么其附近甚至较远的饭店、餐馆便能轻而易举地吸引走它的宾客。在实际经营中,人们常常可以看到,饭店的风味餐厅或主题餐厅之所以比一般餐厅更受宾客欢迎,全在于风味餐厅或主题餐厅的独特风味或独特情调。所以,餐饮企业应该努力挖掘潜力,积极继承传统,研究开发新品种、新项目,独树一帜,从而形成自己的经营特色。

### (六)加强餐饮推销,增加营业收入

餐饮推销是餐饮企业营销活动的重要组成部分。餐饮部经理应在企业营销计划的指导下研究宾客的需求,选择推销目标,制定外部和内部推销计划,开展促销活动,积极招来各种宴会,抓好节日



和特种餐饮的宣传推销,以争取更多的宾客和提高宾客平均消费额。

#### (七)合理组织人力,提高劳动生产率

餐饮企业应作好营销量预测,并据此制定厨房生产计划和餐厅接待计划,根据劳动定额指标合理组织人力和安排职工工作时间,在保证食品质量和服务质量的前提下,最经济地使用人力,以降低人工费用,提高赢利。

#### (八)保持并不断提高食品质量和服务质量

能否保持并不断提高食品质量是餐饮业经营管理成败的关键之一。因此,餐饮管理部门可以考虑以岗位责任制为核心,建立相应的规章制度,制定各岗位的操作规程和质量标准,严格检查制度,仓库应抓好采购、验收、储藏、发放过程中的原料质量检查,以保证原料符合食品加工烹调的要求;厨房应抓好原料粗加工、细加工和烹调的质量技术,督促厨师严格按照菜谱要求操作,并努力改进加工烹调技术,不断提高食品质量;餐厅服务应坚持按照服务规程进行,不断改进服务细节,提高餐饮产品的外围质量。

#### (九)控制餐饮成本,增加赢利

餐饮成本控制是降低食品成本。增加企业赢利的必要措施,是餐饮管理的重要内容。成本控制涉及一系列的业务环节,因此,业者应根据制定的标准成本率确定合理的食品销售价格;控制食品原料采购价格;加强原料验收、储藏、发放管理以避免和降低原料损耗浪费;抓好原料粗加工关,控制原料加工损耗率;厨房要严格按照标准菜谱要求操作,并作好成本核算和成本分析,以在保证食品质量、数量符合标准的前提下,尽量减少损耗、降低成本,使企业增加赢利。

#### (十)确保食品卫生和饮食安全

餐饮卫生安全质量是餐饮服务的重要指标。餐饮企业的餐饮设施是为广大宾客服的公共场所,负有相当的社会责任,因而餐饮卫生和安全是否符合标准直接影响到企业的声誉和经济利益。因此,必须加强食品卫生和饮食安全管理,强化预防措施,确保食品卫生、环境卫生和职工个人卫生都符合标准要求,以杜绝食品污染、食物中毒等事故发生。

#### (十一)组织职工培训,提高行业素质和技术水平

餐饮部门应根据本部门的具体情况,制定职工发展计划和培训计划;配合人事部门对职工进行思想品德、职业道德和科学文化的教育,并开展有针对性的技术培训,以不断提高职工的行业素质和业务水平,形成稳定的、训练有素的职工队伍;事实上,加强对员工的培训教育是企业克服服务质量水平不稳定,保持和不断提高服务质量水平的唯一的有效途径。

#### (十二)协调内部关系,创造团结气氛

餐饮经营工作具有“两多”和“两高”的特点。“两多”是指餐饮经营管理工作涉及的工作人员多、业务环节多。“两高”是指接待对象复杂,技术要求高;面对面服务,个人素质要求高。

餐饮经营管理的“两多”充分说明餐饮管理的内部关系十分复杂,常常在资源分配、任务确定、人际交往、工作安排、利益分配等方面产生矛盾和摩擦。只有正确处理好各方面的关系,才能使各级管理人员和员工心情舒畅,形成凝聚力和向心力,使餐饮管理工作发挥最大的功效。

协调内部关系首先是协调餐饮部和其他部门之间的关系。餐饮经营工作具有相当的复杂性,在经营过程中需要得到其他很多部门的帮助和支持,如市场营销部给予的市场开拓、信息反馈、市场推广方面的支持,工程部在设备维护和保养、设备检修等方面的支持,财务部在物资采购、验收、贮存管理、成本核算、收益管理等方面的支持,房务部在环境布置、棉织品洗涤、地毯清洗等方面的帮助等。有了这些支持和帮助,餐饮的经营和管理工作才能够得以顺利进行,所以在日常的经营管理过程中,餐饮经营者必须本着相互支持、相互理解、相互协调的原则,与相关部门多沟通、多协调,及时解决工作中出现的问题,确保餐饮经营目标的顺利实现。



协调内部关系需要解决的第二个方面的问题是协调部门内部关系。餐饮部本身是一个大部门,厨房和餐厅工作中也涉及很多的工作环节,因此,必须理顺内部管理体制,明确各级管理人员和各岗位工作人员的工作职责,明确管理者的工作职权和隶属关系,本着公平、公正的原则解决好各环节,和部门之间的矛盾和摩擦,同时应该避免越级指挥和越级协调的现象,避免指挥混乱,政出多门。

独立的餐饮企业由于经营管理者管辖的范围相对比较广,管理的内容较多,因此在内部关系的协调上更加复杂,需要综合上述两个方面的内容,同时协调,步调一致。

协调内部关系的目的是为了创造团结和谐的工作气氛。团结和谐的气氛来自于企业内部职工对企业、对部门的关心和热爱,来自于所有员工对企业前途和对事业的执著追求,它不但是广大管理者和员工精神面貌的外在表现,而且是做好各项工作的源泉,可以引导员工奋发向上,主动认真做好餐饮生产和服务接待工作,提高服务水平和质量,提高经济效益。

创造团结气氛必须有一个团结奋斗、开拓进取、大公无私的领导团体,这是形成团结气氛的核心。这个团体要把广大员工的注意力集中到餐饮经营管理的目标上来,齐心协力为完成管理目标而共同奋斗;要了解员工的思想动态,关心员工的精神生活和物质利益,充分调动员工的工作积极性,使他们心情舒畅地在各自的工作岗位上努力工作;要培养人人关心企业经营,人人关心服务质量,人人关心经济效益的现代经营管理意识。

### (十三)控制工作进展,检查完成结果

控制工作进展是保证餐饮管理各部门、各环节的工作朝着既定目标和计划顺利进行的重要条件。餐饮经营管理工作是一个有步骤、有计划的工作,各级部门、各工作环节都必须按计划有步骤地开展各项工作,管理者必须按照布置的工作计划进行定期和不定期的检查,控制各部门和各环节的工作进程,保持工作的协调性。

此外,餐饮经营管理过程中,客源数量、营业收入、成本消耗、经济效益等各项指标是通过逐日、逐月开展业务经营活动来完成的。控制工作进展就是要建立相关的原始记录制度,逐日、逐月做好统计分析,收集各方面的信息,及时发现问题,纠正偏差,保证管理任务的顺利完成。

检查完成结果和控制工作进展是一个问题的两个方面,控制和检查是同时进行的,在按照工作计划控制工作进展的过程中,同时也在检查各部门、各工作环节完成工作的情况的好坏。检查工作的完成结果是以计划为依据,利用信息反馈资料,将工作完成情况与计划相比较。检查的目的是为了更好地推进工作,因此,检查的关键是要建立完善的检查制度和相应的奖惩制度,做到有布置、有检查、有落实、有反馈、有奖惩,环环相扣,层层推进,这样才能避免使检查工作流于形式,促进工作开展,完成经营管理目标。

## ? 思考题

1. 什么是餐饮业?
2. 餐饮业有哪些基本特征?
3. 餐饮业地位与作用是什么?
4. 什么是经营?
5. 什么是管理?
6. 餐饮经营与管理的内容是什么?



## 模块二 餐饮投资管理



### 学习目标

1. 了解餐饮市场的特点、调研的目的、调研的内容、调研的方法、餐饮市场的定位
2. 掌握餐饮企业的选址内容
3. 掌握餐饮企业投资的可行性研究的内容、注意的问题
4. 掌握餐饮企业名称设计的原则、要求
5. 掌握餐饮企业的登记注册



### 模块内容

- 项目 1 餐饮市场调研
- 项目 2 餐饮企业的选址
- 项目 3 餐饮企业的投资
- 项目 4 餐饮企业名称设计
- 项目 5 餐饮企业的登记注册



## 项目 1 餐饮市场调研

随着人们生活水平的提高,对饮食的需求也不断地发生变化。作为生产饮食产品和提供消费场所的餐饮企业,首先要适应消费者的这种需求变化,竭尽全力满足消费者的需求,在制定企业的任务、目标、方针和进行决策时,必须以消费者的需求为前提,通过满足消费者的需求来实现对社会需求的满足,同时实现企业自己的目标。其次,充分利用和挖掘企业的一切资源,利用企业的一切优势条件,在企业内外条件的动态协调中实现企业目标。因此,餐饮企业就必须有一套行之有效的市场营销策略,促销手段和方法。做到这些的前提则是对餐饮市场的调研、掌握餐饮市场的供求关系。

### 案例:麦当劳对市场调研的重视

1990年,美国最大快餐连锁店麦当劳进入中国内地市场,与深圳开设首家分店。直至今日,麦当劳在中国大陆的扩张步伐快速,已建立逾600家,单是北京便有93家。

麦当劳在北京的分店与1992年4月23日开业。但早在1984年年底,美国麦当劳总部就派出专家,对中国河北、山西等地种植的上百种马铃薯进行考察,对其成分和测定,最后确定麦当劳专用马铃薯的生产基地。仅仅是一个炸薯条的原材料,麦当劳就投入极大的精力,可见其对市场研究重视到了何等程度。

麦当劳的选址策略对商圈调查包括:

#### 1. 建设密集网址

麦当劳的目标消费是家庭成员和年轻人,所以在选址上,人潮聚集地是其最主要的考虑因素。例如在旺区的儿童用品或者青少年运动连锁店附近,便会积极进驻;至于附近繁忙地铁站的周边,在不同的出口,也会设置分店。既考虑为顾客提供方便,亦注意以密集的网址网络抢夺来自四面八方的顾客。

#### 2. 对地区作评估

做生意是长线的投资,所以在拣选落脚地时,麦当劳都会作市场调查,对据点作为期3—6个月的严密考察。考察的内容包括进驻城市的规划与发展,人口变动,消费和投入水平等。如果发现是老化的城市,麦当劳则会打退堂鼓。相反,若有兴建中的新型住宅区,学校和商场等,则会纳入麦当劳考虑的范围。



### 3. 装潢抢眼

除了地铺外,麦当劳也会在商场等处设店,而设店处往往有玻璃窗,以宽大明亮的落地玻璃窗反映店内的消费境况,借此吸引街上游客的目光,以取得视觉上的优势。

### 4. 不打进退牌

虽然不少品牌都希望抢得黄金铺位,但昂贵的租金往往在营运成本上占了很大的比重。麦当劳在中国内地的对策是不打进退牌。例如在上海松江和金山区,便先发展其他二线据点,打响知名度并凝聚人气后,吸引代理高价店铺位的地产商,然后再做出议价行动,从而获得投资回报。

### 5. 优势互补

麦当劳在百货商场也设店中店,以吸纳逛百货商场的顾客。在知名度较高的品牌店旁边开店,如家乐福超市等,可以达到优势互补的效果。在年轻人喜欢光顾的购物商场旁开店,会带来稳定的客源。

## 一、餐饮市场的特点

市场体现的买卖关系在商品经济过程中就是供求关系。供求关系是构成市场的基本关系。在不同的市场中,供求关系有着不同的特点。那么,餐饮市场具有哪些特点呢?从需求角度看,餐饮市场具有如下特点。

### (一) 区域性明显

人们到餐饮企业就餐,主要出自两种动机,一是生理上的需要(吃饭),二是交往的需要。但无论哪种动机,都有着的一个共同点,即就近和方便。正因为这一点,餐饮市场就有了明显的区域性,如人们可以花上几小时甚至更长的时间乘飞机去旅游,却很少有人乘飞机去品尝某一种风味。因此,餐餐饮企业的市场区,则是以餐饮企业为圆心,以消费者愿意前来的距离为半径的范围内,一般分为步行市场区和乘车市场区。

1. 步行市场区。步行市场区的大小与餐馆的类型有关,如果是快餐店、便餐店,人们就很少花费更多的时间去选择就餐。如果是正餐厅(风味突出),人们愿意花费稍多一点的时间。但是,一般步行就餐的距离在10~20min的范围之内。

2. 乘车市场区。人们乘车去就餐,一般都选择高档的或有特色的餐馆。因此,这类餐饮企业的市场区要比快餐店、便餐店的大,一般乘车20~30min范围内为餐馆(厅)的乘车市场区。

### (二) 具有普遍性和广泛性

餐饮产品是满足消费者基本需求的商品,因此,它带有普遍性和广泛性,不仅不受经济条件的制约,而且餐馆(厅)还是人们对饮食场所的第一选择。所以,餐饮企业与其它企业相比,分布比较广、比较散,在城市中凡是有消费群体的地方都有餐饮企业,无论是学校、医院、工厂的附近和居民区都可以开设餐饮企业。

### (三) 不同消费需求的层次性

一般来讲,人们的消费需求总是由低层次向高层次逐渐延伸和发展,而决定这种需求层次的则是人们的经济收入。因此,人们对餐饮的需求与其它需求一样,具有层次性。这种层次性决定餐饮企业的档次和对目标市场的选择,以及经营策略的制定,例如优质优价、价廉物美、经济实惠等等的经营理念,都源于消费需求的层次性。

### (四) 不同消费需求的诱导性

消费需求的诱导性是消费者对餐饮产品求新求异、追求精神享受的一种表现形式。也就是说任何一个民族、任何一个人人都经不住美味的诱惑。所以,餐饮企业要注意营销工作,可以引导、诱发或刺激消费者的需求,使无需求变为有需求、潜在需求转变为现实的消费、未来的消费欲望转变为近期的消费行为。这一点在人们收入逐年增加的今天,更值得餐饮企业的重视。



### （五）市场的竞争性

餐饮市场上的买卖双方,任何一家餐饮企业或任何一个消费者的行为都不会影响市场的价格,因此,在完全竞争的市场上,餐饮产品的供应者和需求者都是被动地接受价格,受市场价格所左右。另外,餐饮市场是一个完全竞争的市场还表现在可自由进出。新企业想进入市场不会受到阻碍,老企业退出市场也不会遭到阻挡,来去自由。所以,餐饮市场上很难形成寡头垄断的局面。因此,进入餐饮市场就要做好心理上 and 物质条件上的准备,敢于面对越来越激烈的市场竞争。

## 二、餐饮市场调研的目的

市场调研就是运用科学的方法和手段,系统和有目的地收集、分析及研究与市场营销有关的信息,提出结论与建议,以作为分析市场和制定决策的依据。因此,市场调研在企业的经营管理中占有十分重要的地位。通过餐饮市场的调研要达到以下几个目的:

### （一）确定目标顾客群

餐饮市场的调研,首先要了解自己的顾客是谁,他们口袋里有多少钱,他们怎样花钱。也就是营销学中所讲的目标市场以及目标市场的购买行为。餐饮企业也不例外,市场调研的一个目的,就是要在众多的消费者中找到自己的顾客和那些可能成为我们的顾客——潜在客源。

### （二）了解餐饮市场的需求

市场的需求是动态的,是在不断地变化着,一个企业必须随时掌握市场的需求,这种需求有显现的,也有潜在的。通过对市场需求的了解,分析企业目前的产品或计划推出的产品和服务能否有效地满足市场的需求。

### （三）把握市场竞争的状况

餐饮市场是一个完全竞争的市场,企业必须把握市场竞争的趋势和手段,才能在竞争中处于主动的地位。

### （四）为餐饮企业决策提供依据

现代餐饮企业管理的中心在于经营,经营的重点在决策。信息是一切经营管理决策的条件,也是经营管理的组成部分。只有通过市场调研收集和整理信息,企业有关经营的决策才能切合实际并具有指导实践的意义,才能减少失误,把风险降低到最小限度。不进行市场调研、不掌握市场信息,企业就无法做出正确的经营决策。

## 三、餐饮市场调研的内容

餐饮市场调研的内容比较多,也比较复杂。从调查的角度和目的出发,餐饮市场调研可分为宏观市场调研和微观市场调研。

### （一）宏观市场调研

宏观餐饮市场调研是以全国或一定区域(一个省或市)为对象,对餐饮市场进行的调研。它调研的内容具有高度的概括性,是市场上具有普遍性的问题,在内容上大体有以下几个方面。

#### 1. 餐饮市场总需求与总供给的调研

餐饮市场总需求的调研,主要是进行的“量”的调查与分析,例如我国某一年有关餐饮消费的情况,餐馆的数量与人口的比例,人们收入的增长情况,全国或某一地区餐饮业的平均利润等。对这些数据的了解,有利于分析餐饮市场发展的趋势和餐饮业的未来。

#### 2. 市场环境的调研

市场环境是指影响市场供求变化的经济、政治、风俗习惯、文化教育程度、自然地理等各方面的



具体情况。市场环境调查的主要内容则是：

#### (1)经济环境调研

就是对经济形势,工农业生产情况,国民生产总值和国民收入的增长情况,人口数量、分布及其构成,消费结构,旅游收入,入境人数等问题的调研。因为这些情况直接影响着餐饮市场上的供求关系。

#### (2)政治环境调研

就是对一定时期内政治形势和政府的有关方针政策、法令、条例及规章制度的调研。

#### (3)自然地理环境调研

是指对地理位置、气候条件、地形地貌、交通运输及其它重要的自然地理环境的调研。因为这些因素直接决定着在哪儿开餐馆,开什么样的餐馆,怎样经营餐馆等问题。

#### (4)社会文化调研

是指对居民职业构成,各民族的特点、分布及宗教信仰、道德风俗、生活习惯、审美观念、价值观念、受教育的程度等诸多问题的调研。这些因素直接影响着餐饮企业所经营的品种和服务方式。

### (二)微观市场调研

微观市场调研是指餐饮企业从生产与经营角度出发的市场调研,内容具体而繁杂。餐饮企业的微观市场调研主要有以下内容。

#### 1.对顾客的调研

满足消费者的需求是餐饮企业生产和服务的中心任务。所以,对顾客的调研是微观餐饮市场调研的主要内容,这些内容包括:

- ①现有的客流量。
- ②现有顾客的“回头率”。
- ③现有顾客的分布情况。
- ④顾客的消费习惯、嗜好和消费方式。
- ⑤顾客的收入情况。
- ⑥顾客的消费结构。
- ⑦顾客餐饮消费的档次和数量。
- ⑧顾客的口味特征。
- ⑨顾客对本餐馆的评价。
- ⑩潜在的顾客群。

#### 2.对竞争状况的调研

每一个餐饮企业必须经常调查分析市场竞争的状况,知己知彼,才能发展壮大。市场竞争包括餐饮企业的信誉之争、服务质量之争、菜肴品种之争、价格之争、客源之争。为此,在进行市场竞争状况调研时,应着重调查竞争对手的相关状况,这些状况主要概括为:

- ①竞争企业的数量及其人、财、物和经营管理水平。
- ②竞争企业的风味特色、服务质量和促销策略。
- ③竞争企业的地理位置、周边环境和顾客群。
- ④竞争企业所采取的价格策略、销售方式和手段。
- ⑤竞争企业的市场占有率和市场覆盖率。
- ⑥竞争企业的发展战略和目标。

#### 3.对菜肴(风味特色)的调研

菜肴是餐饮企业的主要产品,生产什么菜肴要面对现实的市场和潜在的市场,绝不是经营者想经营什么就经营什么。因此,在进入市场前或经营中都要不断地对菜肴进行调研。主要搞清现在的人们在吃什么?怎样吃?好吃什么?对菜肴的调研有以下方面:



- ①菜肴所属的地方风味。
- ②菜肴的盛器、份量、口味、点缀方式。
- ③菜肴的单价、毛利率、成本等。
- ④菜肴受欢迎的程度。
- ⑤目前流行的菜肴和流行的原因等。

#### 4. 对餐饮企业形象的调研

企业在注重自己的企业形象的同时,也要关注竞争对手。调研的有关竞争对手的内容包括:

- ①店名、店标。
- ②企业的环境氛围。
- ③企业的文化建设。
- ④顾客对该企业的综合评价。

### 四、餐饮市场调研的方法

餐饮市场调研的方法与其它企业的基本相同,只是调研的内容有所不同。常用的方法有询问法、观察法、实验法和资料分析法。

#### (一)询问法

询问法是用询问的方式收集市场信息资料的一种方法,它是调查和分析消费者购买行为和意向的最常用的方法。询问一般是要求被询问者回答有关的具体问题,如对菜肴的口味、价格、服务质量、上菜速度等方面的意见或建议。询问法又可分为以下几种:

##### 1. 集体问卷法

集体问卷法是运用问卷的形式,选取某一单位或某一部分人,每人按问卷的内容要求,在规定的时间内进行回答,由调查者按时回收,进行整理汇总,以取得市场信息。这种调研方法的优点是对象广、调查的面大,被询问者有较充裕的时间考虑答案,费用较少。但是,问卷的回收率一般较低,而且不适宜调查较为复杂的问题。

##### 2. 访问面谈法

访问面谈法就是调查人员直接访问被调查者,进行面对面的交谈来收集市场信息。这种方法的优点是当面交谈,不受问卷的约束,比较灵活,可以在交谈中互相启发、互相探讨,容易获得更深层次的信息和资料,并能增进了解,发展与顾客的关系。缺点是费时,调查结果受调查人员素质的影响。因此,这种调查事先也要拟好提纲,并要驾驭谈话的局面。

##### 3. 桌面调查法

桌面调查法就是将容易引起顾客不满并带有普遍性的问题设计成问卷,放在餐桌上,让客人在就餐时主动填写。这种方法是我们在餐饮业中比较常见的。其优点是使顾客有意见能随时提出,便于企业随时改正,而不至于造成大的影响。另外,客人也会有较长的时间用问卷上的问题来观察餐馆,所以,这样收回的意见或建议具有真实性和积极意义。但是,这种调查的缺点是不能主动地让客人填写,所以回收率较低。

##### 4. 电话询问法

电话询问法就是通过电话询问被调查者问题或征求意见。这种方法主要用于对团队客人的调查,对散客一般不采用这种方法。这种方法的优点是:方便迅速、费用低,但缺点是受时间限制而不能询问比较复杂的问题。

#### (二)观察法

观察法是由调查人员到调查现场直接进行观察的一种调研方法。观察法的优点是运用从旁边观察来代替当面的询问,使被调查者不感到自己是被调查,从而获得更加客观的第一手资料。另外,



对于一些不宜询问的内容可以采取观察法,如餐馆门前的客流量、车流量、就餐人数、每桌的就餐人数等。观察者可以是市场调查人员,也可以是服务人员,也可以借助于辅助手段,如摄像机、照相机等。

观察法又可分以下几种:

#### 1. 直接观察法

直接观察法就是由市场调查人员直接到现场观察顾客的消费情况,以取得所需的信息。

#### 2. 实际测定法

实际测定法是对某项市场营销活动的效果进行实际的测定,以取得信息。如打折以后的就餐人数、酒水免费以后的翻台率或经营收入的变化情况等。

#### 3. 行为记录法

行为记录法是由调查人员用特定的方法,把被调查者在一定时间内的行为记录下来,再从记录中找出所需的信息资料。例如消费者点菜的时间、人均的菜肴数量、就餐的时间等。

### (三) 实验法

实验法就是在一定条件下进行小规模实验,通过观察、询问、分析,了解其发展趋势的一种方法。例如,将个别菜肴的价格调高或调低,观察或访问消费者的反映,来判断价格变动后对销售量的影响。又如,想新上哪些品种或什么风味,事先也可以在小范围内实验,征求意见,摸清菜式或风味的走向,然后再决定是与否。

### (四) 资料分析法

资料分析法是利用内外部现成资料,运用统计的方法对调查项目进行分析的一种调查方法。这是一种间接的调查方法,它简便易行,节省人力和财力。采用这种方法应尽量将各种所需资料收集齐全,请熟悉业务活动的人员共同分析研究。这种方法还可以弥补直接调查的不足。但是,资料分析法所依据的是历史资料,现实正在发生变化的各种因素不在其内,这是其缺点。资料分析法常用的形式是:

#### 1. 发展趋势分析

即将过去的资料积累起来进行分析对比,进行合理的延伸以分析发展的趋势。例如通过对全国餐饮业近5年的年营业收入情况的统计分析,能得到全国餐饮业营业收入的增加或递减的趋势。但这种方法只能强调分析某一变量,至于怎样引起的这种变化还要通过别的调查方法才能得出。

#### 2. 相关分析

为求得某一变量与另一变量之间的关系可以分析正负相关因素。例如,市场的烹饪原料的涨跌,势必影响到菜肴的价格。如果菜肴的价格不变,势必影响到毛利率或利润率。又如餐馆门前修路可能会影响餐馆的营业。像这样由一种因素的变化而引起了相关因素的变化情况,是我们调研中常遇到的问题。

## 五、餐饮市场的定位

餐饮市场由显现的和潜在的两部分市场组成,而且这种市场是分散的、人数众多的,有着不同的需求、不同的消费层次。因此,任何一家餐馆都不能满足所有的消费者。这就要求营销人员要进行仔细的市场调研,将市场细分为多个市场,然后再根据本企业的情况选择其中的几个市场作为目标市场,以便有效地为目标市场服务。这一过程包括三个方面的内容。

### (一) 市场细分

市场细分就是营销人员根据消费者的不同需求,把具有相同需求的消费者看成是一个细分市场,将整个市场划分为不同类型的若干个市场。细分市场有助于发现潜在的客源,掌握营销的机会,并能集中餐馆的一切力量为目标市场服务,以满足目标市场的需求,使企业获取最大的利益。细分



市场主要考虑以下三点：

1. 市场的有形属性

市场的有形属性即宏观的、能够辨认的市场规模、人口地理分布、人口的特点等。

2. 消费者的行为特点

消费者的行为特点包括到餐馆就餐的目的,就餐的时间、方式,消费心理,以及消费者所追求的利益(如物美价廉、环境幽雅、交通方便等)。

3. 市场质量

市场质量是指市场的消费潜力。要选择最佳的目标市场就必须分析市场的质量。市场质量主要包括消费者的基本情况、消费档次、消费次数和消费的偏好。

(二) 确定目标市场

餐馆在细分市场的基础上,根据本企业的优势进行目标市场的选择。通常选择一个或数个细分市场作为餐馆的目标市场。在确定目标市场时要考虑以下几个方面:

1. 确定餐饮目标市场,必须确定各个细分市场的特征和类型,目标市场要有充足的收入和有利的消费行为,企业能迅速地满足消费者的需求。

2. 确定餐饮目标市场必须掌握市场人口资料,包括收入水平、民族、文化程度、消费习惯、消费方式、潜在的顾客集中在哪里。

3. 确定餐饮目标市场时,首先要选择有较大市场份额的目标市场,其次,企业在这一目标市场中要具有明显的优势,并能争取更多的潜在的市场。

(三) 餐饮市场定位

餐饮市场定位指企业为了自己的服务在目标市场中占据明显的、独特的、深受欢迎的地位而做出的各种决策和进行的各种活动,就是使自己的餐饮企业与其它的企业区别开来,使“无差异产品”转为“差异性产品”。

1. 差异性策略

一个餐饮企业进行市场定位,首先是使自己的产品有别于其它的餐饮企业,因此,要实施差异化策略。餐饮企业的差异化基于以下四个方面:

(1) 菜肴差异化

菜肴是餐饮企业的主要产品,是人们到餐饮企业消费的主要商品。菜肴的差异化则是指菜肴的特色,而这种特色不仅要有别于其它特色的菜肴,如川菜与粤区的区别,鲁菜和苏菜的区别;也要区别于同类的特色菜肴,如同是经营川菜,但甲餐饮企业的川菜应与乙餐饮企业的川菜有所区别。这种区别是一种有力的竞争手段。

(2) 服务差异化

除了菜肴的差异化以外,服务的差异化在餐饮市场的竞争中也起着举足轻重的作用。人们在餐馆就餐,不仅有物质上的追求,同时也是精神上的一种享受。餐馆的服务对客人心理(精神方面)的影响比菜肴要大得多。所以,将自己的服务更接近、更适应于自己的目标市场,则是实施服务差异化的目的。

(3) 环境差异化

环境的差异化是指就餐环境在设计、装潢、气氛等方面与其它餐馆的差异。这种差异也是吸引顾客的重要因素,是顾客精神享受的一部分。环境的差异化要比菜肴、服务的差异化容易做到,但它在竞争中的作用绝不亚于菜肴和服务的差异化。

(4) 人员差异化

人员的差异化是获取强大竞争优势的核心。例如餐馆拥有一批美丽高雅、热情细腻的服务员,有一批彬彬有礼、办事干练的管理人员,有一批技术精湛、不断创新的厨师。那么,该餐馆则在众多的餐馆中脱颖而出。



## 2. 制定定位战略

在差异化战略的基础上进行市场定位,可使餐饮企业在消费者的心目中占有一个独特的、有价值的位置。餐饮企业的市场定位是在促销的过程中,争取“第一名”的位置,例如“特色最浓的餐饮企业”、“服务最好的餐饮企业”、“档次最高的餐饮企业”、“价格最低的餐饮企业”等等。因此,餐饮企业在营销的时候应当有侧重地向目标市场推出一种承诺,如“最正宗的川菜”。或者推出两种承诺,如“最佳的服务,最可口的菜肴”。或者推出三种承诺,如“最优的服务,最美的饭菜,最雅的环境”。但是,不能推出的承诺太多,否则会使顾客对餐馆的印象模糊不清,很难形成鲜明的“第一”对比。

## 项目2 餐饮企业的选址

餐饮企业是依托固定的营业场所向消费者提供产品和服务的企业。因此,固定的营业场所是创办餐饮企业的基本条件。选择什么样的地点,开办什么样的餐饮企业,是投资前事先应考虑和决定的问题。餐饮企业地理位置的好坏,直接决定着餐饮企业的经营效果,影响着企业的成败。一个好的地理位置就等于餐饮企业经营成功的一半。所以如何选址,开办什么样的餐饮企业,则成为投资于餐饮业的关键。

### 案例:麦当劳的选址策略及商圈调查

选址是否正确,是决定店铺日后能否赚钱的条件之一。1990年,美国最大快餐连锁店麦当劳进入内地市场,于深圳开设首间分店。直至今日,麦当劳在内地的扩张步伐快速,已建立逾600间分店,单是北京便有93间。

麦当劳的成功,除了品牌优势外,在选址方面更具敏锐目光,进驻具发展潜力的地区。难怪内地有不少零售企业,都愿意在麦当劳旁开店。以下让我们看一看麦当劳的选址策略:

#### 1. 建频密网络

麦当劳的目标消费群是家庭成员和年轻人,所以在选址上,人潮聚集地是最主要的考虑因素。例如在旺区的儿童用品商店,或青少年运动连锁店附近,便会积极进驻;至于靠近繁忙地铁站的周边,在不同的出口,也会设置分店,为顾客提供方便作考虑,亦以频密的网络,抢攻来自四方八面的顾客。

#### 2. 对地区作评估

做生意是长线的投资,所以在拣选落脚地时,麦当劳都会做市场调查,对据点作为期3—6个月的严密考察。考察的内容,包括进驻城市的规划与发展、人口变动、消费和收入水平等,如果发现是老化的城市,则会打退堂鼓。相反,若有兴建中的新型住宅区、学校和商场等,则会纳入考虑的范围。

#### 3. 抢眼装潢

除了地铺外,麦当劳也会在商场等一楼设店,而设店位置往往靠近玻璃窗,以落地玻璃窗反映顾客在店内的消费行为,借此吸引街外客的目光,以取得视觉上的优势。

#### 4. 不打急进牌

虽然不少品牌都希望抢得黄金铺位,但昂贵的租金往往在营运成本上占了很大的比重。麦当劳在内地的对策是不打急进牌,例如在上海松江和金山区,便先发展其他二线据点,打响知名度和凝聚人流后,吸引代理高价店铺的地产商招手,然后再做出议价行动,这样才能获得投资回报。

#### 5. 优势互动

麦当劳在百货公司也会开店中店,以吸纳喜欢逛百货公司的顾客,尤其在知名度高的品牌旁边开店,如家乐福超市等,以达到优势互动的好处。至于年轻人喜欢逛的购物商场,如时代广场等,也会带来稳定的客源。

#### 麦当劳的商圈调查

麦当劳市场目标的确定需要通过商圈调查。在考虑餐厅的设址前必须事先估计当地的市场潜能。

##### 1. 确定商圈范围

麦当劳把在制订经营策略时确定商圈方法称作绘制商圈地图,商圈地图的画法首先是确定商圈范围。

一般说来,商圈范围是以这个餐厅中心,以1—2公里为半径,画一个圆,作为它的商圈。如果这个餐厅设有汽车走廊,则可以把半径延伸到四公里,然后把整个商圈分割为主商圈和副商圈。

商圈的范围一般不要越过公路、铁路、立交桥、地下道、大水沟,因为顾客不会越过这些阻隔到不方便的地



方购物。

商圈确定以后,麦当劳的市场分析专家便开始分析商圈的特征,以制订公司的地区分布战略,即规划在哪些地方开设多少餐厅为最适宜,从而达到通过消费导向去创造和满足消费者需求的目标。

因此,商圈特征的调查必须详细统计和分析商圈内的人口特征交通消费倾向同类商店的分布预计设店后的收入和支出对可能净利

人口特征、住宅特点、集会场所、交通和人流状况、消费倾向、同类商店的分布,对商圈的优缺点进行评估,并预计设店后的收入和支出,对可能净利进行分析。

在商圈地图上,他们最少要注上下列数据:

(1)餐厅所在社区的总人口、家庭数

(2)餐厅所在社区的学校数、事业单位数;

(3)构成交通流量的场所(包括百货商店、大型集会场所、娱乐场所、公共汽车站和其他交通工具的集中点)等;

(4)餐厅前的人流量(应区分平日和假日),人潮走向;

(5)有无大型公寓或新村;

(6)商圈内的竞争店和互补店的店面数、座位数和营业时间等;

(7)街道的名称。

## 2. 进行抽样统计

在分析商圈的特征时,还必须在商圈内设置几个抽样点,进行抽样统计。抽样统计的目的是取得基准数据,以确定顾客的准确数字。

抽样统计可将一周分为三段:周一至周五为一段;周六为一段;周日和节假日为一段,从每天的早晨7时开始至午夜12点,以每两个小时为单位,计算通过的人流数、汽车和自行车数。人流数还要进一步分类为男、女、青少年、上班和下班的人群等等,然后换算为每15分钟的数据。

## 3. 实地调查

除了进行抽样统计外,还要进行对顾客的实地调查,或称作商情调查。

实地调查可以分为两种。一种以车站为中心,另一种以商业区为中心。

同时还要提出一个问题:是否还有其他的人流中心。答案当然应当从获得的商情资料中去挖掘。以车站为中心的调查方法可以是到车站前记录车牌号码,或者乘公共汽车去了解交通路线,或从车站购票处取得购买月票者的地址。

以商业区为中心的调查需要调查当地商会的活动计划和活动状况,调查抛弃在路边的购物纸袋和商业印刷品,看看人们常去哪些商店或超级市场,从而准确地掌握当地的购物行动圈。

通过访问购物者,调查他们的地址,向他们发放问卷,了解他们的生日。

然后把调查得来的所有资料一一载入最初画了圈的地图。这些调查得来的数据以不同颜色标明,最后就可以在地图上确定选址的商圈。

“应该说,正因为麦当劳的选址坚持通过对市场的全面资讯和对位置的评估标准的执行,才能够使开设的餐厅,无论是现在还是在将来,都能健康稳定地成长和发展。”麦当劳香港总部这样说。

## 一、餐饮企业选址的确定

餐饮企业选址的区域以及在区域中的地理位置,影响着该企业的经营效果。

### (一)影响餐饮企业选址确定的因素

影响餐饮企业营业区域确定的因素主要有以下几个方面。

#### 1. 地区经济

餐饮的需求就其本质上讲是人们的基本需求,但人们吃饭不一定都要去餐馆或快餐店。所以,人们对餐馆的需求又是非基本需求。这种需求的大小取决于这一地区人们的收入水平、物价水平。一般来讲,一个地区人们的平均收入增加时,人们外出就餐的次数就会增多,消费的档次会有所提高。但是,对一地区经济形势的分析,不应仅仅观察其现状,更要预测它的未来。一个地区经济形势的现状和发展趋势都可以作为投资的依据。



## 2. 区域规划

餐饮企业要投资于一个区域,首先要掌握这一区域的宏观规划。如哪条街道是要拓宽的,哪一地区要拆迁,哪些地区为文化区,哪些地区为商业区(经营什么商业区),哪些地方为居民区等。只有了解这些,才可以做出是否投资、经营什么特色与规模档次的决策。

## 3. 文化环境

一个地区的文化教育、民族风俗、宗教信仰、社会风尚、社会价值观和文化氛围等因素构成了这一地区的社会文化环境。这一文化环境,影响着人们的消费行为和消费方式,决定着人们收入的分配方向。因此,文化环境的不同影响着餐饮企业投资的规格、规模和经营的方向。

## 4. 竞争状况

竞争是市场经济的特征。在投资前,餐饮企业必须要考虑这一区域的竞争状况。由于消费者对餐饮的需求具有替代性,所以,这一区域内的大小餐饮企业都是直接的或间接的竞争对手。在了解竞争状况时,主要掌握竞争对手的经营项目、规模、档次、服务水平和价格水平。

## 5. 经济成本

经济成本是指餐饮企业投入的直接成本和间接成本,它与下列因素有关。

- ①土地价格或租金。
- ②能源供应及价格。
- ③原料的供应及价格。
- ④运输条件。
- ⑤劳动力的成本。
- ⑥税收及管理费情况。
- ⑦贷款的利率。

## 6. 社区服务

社区服务包括治安、消防、垃圾处理、废水排放以及其它的服务。餐饮企业在选址时,必须要考虑这些社会服务的设施、质量和费用。

### (二) 餐饮企业选址的确定

餐饮企业选址的确定可以从不同的角度来考虑,但最重要的则是餐饮企业所处的地点,有利的地点条件则是成功的一半。

餐饮企业营业区域是指以餐饮企业的地点为圆心的半径范围,这一区域的确定主要受以下几个因素的影响。

#### 1. 人口的构成

人口的构成主要包括固定人口和流动人口。在具体方面可以归纳为性别、年龄、职业、偏好等。

#### 2. 餐饮企业区域的客流量

餐馆(厅)区域的客流量主要指在企业门前经过的或这一区域内的流动客流量。客流量决定着餐馆(厅)可能接待的散客数量。

#### 3. 消费者与餐饮企业之间的距离

人们就餐一般就近图方便,所以,餐饮企业的市场区是受限制的,并不因餐饮产品的性质而无限制。关于餐饮企业的市场究竟有多大。

#### 4. 交通状况

交通状况指餐饮企业区域的可进入性和停车场状况。交通状况往往决定着餐饮企业的客流量。经济越发展,人们驾车去就餐的就越多。如果餐饮企业门前的道路是单行路或在交通高峰期是禁行路,该企业的客流量势必受到影响。同样餐饮企业门前无停车位,或离停车场较远,其客流量也会受到影响。

#### 5. 竞争对手的店址、数量和规模



在一个区域内(一个城市的某一街道、某一区域)只有一家餐馆(厅),无任何竞争对手,并非是好事。如果一个区域内餐馆(厅)林立、竞争激烈,看似很难经营,其实不然。因为某一区域的餐饮企业多,则在市场上影响大,竞争激烈则导致整体经营水平的提高和特色鲜明。所以,这一区域内的餐饮企业也正是消费者首选的餐饮企业。

#### 6. 平均消费水平

市场经济的本身就是一种不均衡的经济。人们的收入和消费层次是不同的,所谓富人区、穷人区、富人购物区、穷人购物区的消费水平是不同的。

## 二、餐饮企业经营与地点特征

在市场上,具有什么样的地点特征,则会有相应的餐饮企业。同样,在不同的地点为人们应开设不同的餐饮企业。

### (一) 快餐店

快餐店主要为人们提供快速、便捷的餐饮产品。人们到快餐店就餐也仅仅是为了满足生理上的需要,因此,人们选择餐厅的标准是方便、快捷、就近。所以,快餐厅最理想的位置是紧靠商业中心或主要街道,如商贸中心、大百货商店、火车站、长途汽车站、码头、机场、高速公路的出入口等地点。这里的快餐店包括西式快餐厅和中式快餐厅,而且也包括饺子馆、包子铺、面条店等。

### (二) 正餐馆

正餐馆一般应设在顾客走十几分钟路或乘车十来分钟便可到达的地方。通常设在机关或公司集中的地方,或文化中心、商业中心、大专院校附近,以满足消费者在中午或晚上聚餐,或社交应酬、商业应酬等的需要。

### (三) 特色餐馆与豪华餐馆

特色餐馆和豪华餐馆也属于正餐馆,只是这两类餐馆是以独特的风味、豪华气派的装修、高档显贵的环境来吸引顾客。这样的餐馆一般建立在比较僻静、交通方便、有宽敞停车场的二类街道或其它地方。

### (四) 商业中心的餐饮店

商业中心的餐饮店一般以经营各类快餐、冷饮为主,一般设在百货大楼内,最好设在顶层。这是因为顾客进店购物或“逛街”,逛到顶层时一般已经累了,也快接近午饭时间了,所以,在此就餐的可能性很大。另外,就餐后,可以说酒足饭饱,又休息好了,又有可能从顶层再逛到底层,这样延长了顾客在商店的逗留时间,增加了购物的可能性。因此,百货商店顶层开设餐饮店是一举两得的事。

### (五) 饭店内餐厅

饭店内餐厅一般设在一楼,既与大厅相连,又有门面独立对外经营。也有的设在二楼或其它楼层,这需要有电梯可直达餐厅。另外,高层饭店一般在顶层都设有旋转餐厅。旋转餐厅以经营西餐为主,主要为顾客提供一个休闲、观光的场所。

## 三、餐饮企业场所的取得

餐饮企业必须要有固定的经营场所,即餐馆。经营场所是餐饮生产和消费服务的必要条件,这一条件的取得一般是通过以下几个途径。

### (一) 自建

当餐饮企业或投资者看好一个市场,选好了一个位置时,就可用自有资金或借贷资金建一个餐馆,并经营该餐馆,这是餐饮企业的最基本形式。这种形式,一次性投资比较大,因此,风险也比较



大,但经营餐饮的同时,也经营着房地产(房地产可能增值),所以经营好了收益也比较大。

#### (二) 购买

购买是指餐饮企业或投资者看好了餐饮市场的前景,并有适合于开办餐饮的建筑,所以,投资买下该建筑,经改造装修后经营。这样可以在很短的时期内就进入市场。这一时机的把握最好是在经济不景气的时期。由于这时的生意不好做,所以物价低,正是有实力的企业扩张的时期。

#### (三) 租赁

租赁是指餐饮企业或投资者直接以交付固定租金的形式取得餐馆的经营权或建筑物的使用权。这种形式对于餐饮企业或投资者来说经营的风险由承租者来承担,但一次性投入较少,企业在资金不足的情况下可以采取这种方式进入餐饮市场。当采取这种方式时,应考虑到租赁期,租期不能太短,一般不能低于3年,因为一个餐饮企业要取得成功需要一段时间,这一段时间就是消费者“了解你、认识你、喜欢你”的过程,以防止业主在你取得成功或接近成功时收回餐馆。

#### (四) 合作

合作的方式很多,可以是共同出资建造餐馆;可以一方出土地,一方出资金;也可以是一方出场地,另一方出管理;或者向一方转让某项成功的产品、品牌(特许经营)。合作双方本着互惠互利、取长补短的原则,共同开拓市场,风险共担,利润按着投入的多少和事先约定分红。

#### (五) 承兑

承兑不同于租赁,它是将餐馆的设备、用具连同经营权一同买过来,在取得了经营权的同时,也获得了设备、用具的所有权,但房产的所有权仍归业主,还需按时交纳租金。承兑一般适用于小型的餐饮企业,是取得经营场所的一种比较快捷的方法。但是经营承兑的餐饮企业其风险由经营者承担,当然利润也是独享的。

## 项目3 餐饮企业的投资

餐饮业和其它企业一样进行投资都有一定的风险。尤其是在市场逐渐趋于成熟、供需关系趋于平衡,甚至出现了供大于求的局面时,对投资者来说更应该谨慎。应该在作出投资决策前进行充分的可行性研究,以避免投资的盲目性,使风险减到最小。

### 案例:餐饮企业再发展的决策失误——投资失败案例

做餐饮一旦出了名,其赚钱效应便是惊人的。但把名气和企业做起来了,接下来应该怎么办,是继续保持企业的良性运作,谨慎发展,还是开设分店,走规模化之路,或者是投资建厂,进入产品生产领域,亦或者进行招商,推行连锁加盟制度?何去何从,这是让许多投资者茫然的问题。人们从朱天才企业发展脉络中,应该会得到一些有益的启示。

败走麦城 保守是祸首。从1989—1993年,朱天才的辣子鸡生意得到了爆发式的增长。朱天才在原本只有100多平米的小店对面,盖起了3层共1000多平米的大酒楼——“林中乐”。同时,他把在广告公司做企业策划的三儿子朱俊峰叫回店里帮忙。

朱天才的辣子鸡名声远扬,引来了诸多餐馆的竞相模仿。众多以重庆辣子鸡为招牌菜的饭馆在林中乐周围出现,形成了赫赫有名的“辣子鸡一条街”。这种新菜的崛起,甚至带动了重庆市土鸡价格的整体上涨。原本每斤6元的活鸡,一下子涨到了11元。土鸡的重量也由原来每只1斤左右,上升到4—5斤,成本的价格已经涨得超过了辣子鸡成品菜的售价。

怎样才能既保证利润,又不吓跑消费者呢?朱俊峰一方面开始建立长期配送商,一方面把原本计价18元/只的价格,改为18元/斤,丰俭由人,问题于是迎刃而解。

为了应付越来越庞大的生意,朱天才把更多的亲戚朋友拉进来一起做。但儿子朱俊峰很快就发现了其中的隐忧。生意火爆的时候,每天跑单的顾客至少都有一两桌。不是人家不愿意结账,而是叫服务员结账时,根本找不到人,一气之下干脆一走了之。



家庭作坊式的管理方式漏洞百出,使有着多年企业工作经验的朱俊峰决定从内到外把林中乐改造成一个规范化的公司。这时,父子之间的矛盾越来越多。两人的分歧主要体现在经济开支上。年迈的朱天才相对保守,认为儿子要做你的设计需要花费很多钱,而有这么好的生意再去做这些简直就是白花钱。而朱天才提出要在大酒店里搞住宿,儿子却认为周围环境太差不说,仅酒楼的装修结构就不适合住宿,里面不通风,而且房型已经不可能进行修改。

父子两人各执一词。无奈之下,朱俊峰选择离开了饭馆。随后,餐饮界的激烈竞争给保守的朱天才上了一课。他发现,再好的饭馆仅凭一道好菜也是无法长期立足的。1997年,各种特色饮食街在重庆纷纷建立。在整体街道环境、灯光设施、宣传、菜品更新的情况下,包括林中乐在内的辣子鸡一条街陷入了困境。

朱天才左思右想,最后把饭馆生意不好的原因归咎为地理位置偏僻。苦撑3年后,他没有跟家里任何人商量,就在武汉开了家分店。但武汉的餐饮已经走向了规模化的道路,单店面积动辄就是3000平米、5000平米,朱天才几百平米的店显得太小了,他甚至连店的招牌都没做,面积小团体消费又接待不了,显得高不成低不就。

仅5个月,武汉的分店便赔掉了20多万元。看着一点气色也没有的生意,朱天才犯了难。撤掉分店意味着前期投入的50多万资金都付诸东流;不撤,饭馆又难以为继,一连串的打击让这个已近70岁的老人感到了前所未有的疲惫。

最后,朱天才决定把饭店让给儿子。临危受命的朱俊峰,回来第一件事就是撤掉了在武汉的分店。回到林中乐苦练内功,并高薪聘请专业管理人出谋划策。

### 案例:确定目标市场需求

某餐饮店苏先生就很好地抓牢了市场需求,苏先生认为白领餐饮市场需求大,于是就开设了商务套餐。

苏先生在确定市场时,了解到,目前在公司里工作的本地职工以及外籍和外省籍职员不下百万之众,进驻商务楼的企业绝大部分不设食堂,员工午、晚餐便没了着落。同时,这些企业的员工收入普遍较高,追求用餐的质量、环境、服务和特色,商务套餐便得以落地生根,并悄然蔓延已成燎原之势,甚至连一些四五星级的宾馆饭店都不嫌生意小而纷纷抢占市场。

苏先生开玩笑说,商务楼盖到哪儿,“商务套餐”便跟到哪儿,不厌其烦地演练着相同的“盯人战术”。其实苏先生说的也有一定道理,在他经营该餐饮店以来,来吃饭的,或孤身一人,或三五成群,大多具有共同的特征:年轻、舍得花钱、注重品位,头颈里还少不了一张胸卡。这些来自附近诸多商务楼中的上班族,便是该餐饮店商务套餐的最大消费群体。

苏先生说道,一份套餐,分量适宜;三四小菜,荤素相宜。在这炎炎夏日中最可人的,无疑是餐饮店那一块甘甜的西瓜。同时,苏先生说这里每天的套餐各不相同,免得天天赏脸的老食客们腻烦了。这是他们餐饮店商务套餐的经营之道,让老主顾尝尝新。

与其他的商务套餐相比,苏先生的商务套餐无论在品种还是品位上都极具有创新。从品种而言,不仅中餐的各帮各系都沾了边,各种欧式风味也被广泛采用;从品位而言,在装潢设计,甚至背景音乐等细节,都下足功夫。

苏先生最后总结出:目前,不再有公共食堂的拥挤,不再是焦急等待的无奈,商务套餐的制胜法宝不是价格抑或品质,而是那对深刻洞悉着悄然变革中的市场需求的商业眼神。

由此,苏先生赢得了众多顾客的好评。

开店秘笈:餐饮店的良好形象,来自于经营商的塑造,其最终目的,是为了达到目标消费者理解和认识,并接受餐饮经营商的活动。

1. 餐饮店的规模及提供的利益。大型餐饮经营商可以根据餐饮店规模大、综合服务能力强、为消费者提供一揽子购买的利益进行定位,吸引有多方面需求的消费者。

2. 提供店内产品的质量与价格。餐饮经营商提供的产品质量高,价格水平高,可塑造优质优价的形象;提供产品质量高,价格水平相对低,突出物美价廉的形象;提供的产品质量低,价格水平也低,可建立廉价餐饮店形象,从而吸引对产品质量及价格有不同需求的消费者。

3. 消费者类型。餐饮经营商通过市场细分,选择了某一部分消费者为目标顾客,可以直接以这部分消费者的自我认识特点定位。

4. 多重性系统。这是餐饮经营商面向几类消费者服务,或消费者的多种需要服务。餐饮经营商根据餐饮店的多功能,以及兼营策略,将服务对象的范围拓宽。