

图解服务的细节

032

7つの超低リスク戦略で成功した飲食店11問答・経営1巻

餐饮店

超低风险运营策略

[日] 井泽岳志 著

刘波 译

20%的店铺活不过3年

70%的店铺5年内濒临倒闭

只有规避7大风险，才能永续经营

餐饮业有志创业者 & 计划扩大规模的经营管理者 & 与低迷经营苦战的管理者

最·强·支·援·书

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

THE ORIENTAL PRESS

图解服务的细节

032

7つの超低リスク戦略で成功する飲食店「開業・経営」法

餐饮店

超低风险运营策略

〔日〕井泽岳志 著

刘波 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮店超低风险运营策略 / (日) 井泽岳志 著; 刘波 译. —北京: 东方出版社, 2015. 7

(服务的细节; 32)

ISBN 978-7-5060-8372-0

I. ①餐… II. ①井… ②刘… III. ①饮食业—商业经营 IV. ①F717.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 186529 号

NANATSU NO CHOU TEIRISUKU SENRYAKUDE SEIKOUSURU INSHOKUTEN

“KAIGYOU · KEIEI” HOU © Takeshi Izawa 2009

Originally published in Japan in 2009 by NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO., LTD., TOKYO,

Chinese (Simplified) translation rights arranged with NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO.,

LTD., TOKYO, through TOHAN CORPORATION, TOKYO, and HANHE INTERNATIONAL

(HONG KONG) CO., LIMITED, HONG KONG

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2014-2585 号

服务的细节 032: 餐饮店超低风险运营策略

(FUWU DE XIJIE 032: CANYINDIAN CHAODI FENGXIAN YUNYING CELUE)

作 者: [日] 井泽岳志

译 者: 刘 波

责任编辑: 吴 婕 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2015 年 9 月第 1 版

印 次: 2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 10.625

字 数: 199 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8372-0

定 价: 42.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

前言

为什么餐饮企业衰败到如此境地？

据日本总务省相关调查数据显示：目前日本本土餐饮企业多达 70 万家。其中，一些店铺不到三年就关门歇业，这些濒临破产的餐饮店有多少家，你知道吗？

答案是 14 万家。也就是说，开业三年以内相继破产的店铺居然占到店铺总数的 20%。

仅从目前新开门店的现状分析，就有大约一半以上的店铺在三五年之内会濒临破产。

由此推论，半数的餐饮店今后陷入困境的风险系数极高。特别是在目前复杂而严峻的经营环境下，餐饮企业面临的风险和不确定性越来越大。

对此，大多数企业运营咨询顾问的做法是总结和模仿餐饮行业排名靠前的人气店铺的成功案例。

这些人的观点不外乎“小规模餐馆的经营重点是打造自己的特色菜品”“餐饮业必须注重特色餐饮”，等等。

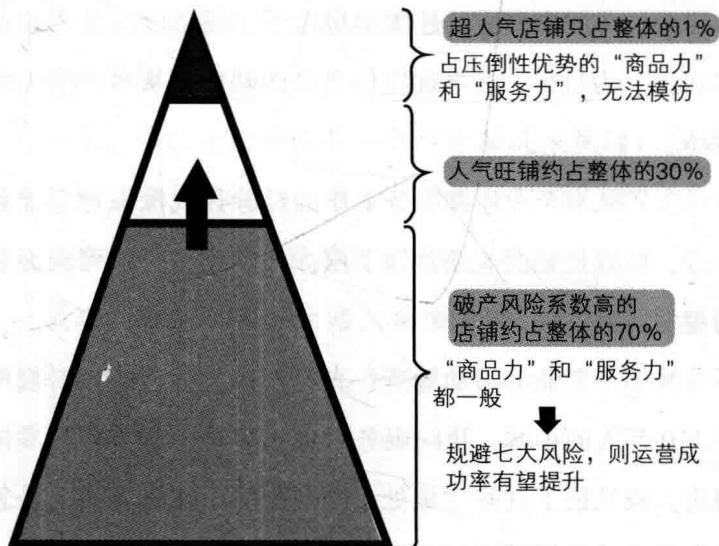
但是，那些人气餐饮店成功的背后通常是占压倒性优势的“商品力”和“服务力”等因素。相反，请参见下页图表，该图底端列举的大多数“普通”店铺并不具备这些条件。也就是说，即使这些商家模仿人气店铺的做法开店和运营，结果也未必能够成功。这是一个必须面对的现实，因为前提不同，注定了结局不同。

这并不意味着“模仿不可能成功”，因为现实生活中通过模仿获得成功的案例也不少。但是，这些成功的商家之间有一个共同点，那就是“即使不模仿他人，他们也能取得成功”。

总之，与“寻找别人成功的要因并模仿”相比，“抓住导致失败的因素，避免致命错误”才是“普通”商家在残酷的市场竞争中立足的根本。

不知道什么原因导致了失败，还继续维持经营，这本身就是一种冒险。但让人遗憾的是，能够真正理解忽视风险是一种“轻率”的态度的人很少，明知风险存在，却以轻忽回避等态度继续开店或从事经营，这意味着多大的“危险”，知道这一点的人更是少之又少。

不要盲目模仿人气店铺



本书的目的

“普通”店铺的生存之道

本书旨在传达“规避失败”的餐饮店成功经营法。通过规避可能导致失败的危险因素，让“普通”商家的创业成功率迅速提升。

以日本职业棒球联赛为例，我们的目标不是成为铃木一郎或松井秀喜那样的超级明星选手，而是以留在“职业棒球队”为目标，在准确定位自己的基础上从事企业经营活动。

多年从事企业咨询服务工作的经验让我深深地感受到一点，那就是餐饮业经营如下棋，一步走错，就可能面临崩盘的风险。

我的主要业务活动场所一直是富山县，一座人口规模约 110 万人的小城，我的服务对象大多是一些小规模实体门店。我见证了这些“地处小型商圈的小规模店铺”是怎样在严峻的市场环境下求得生存的。

那么，哪些企业“最容易倒闭”？它们之间存在哪些共同点？如何规避这些风险？我对相关问题进行了归纳整理，在此基础上反复实践，得出的结论是：企业若想在激烈的市场竞争中求生存谋发展，采用“低风险战略餐饮店成功经营”的方法非常重要。

我运用上述观点，对企业的经营活动开展咨询服务，在整体客户群中的成功率高达 93.2%。除了广受客户好

评，还接到很多陷入困境的餐企老板的咨询。

对于符合以下三点的读者群来说，相信本书能为您提供好的思路和解决方法。

首先，有自主创业计划，准备进军餐饮行业，但缺乏专业知识和经验的人群。

其次，正在经营餐饮店，今后计划进一步增设分店，渴望了解更多经营知识，尤其是“怎样规避失败”“怎样提高成功率”等行业专精解决方案的人群。

最后，正在经营餐饮店，在当前低迷的经济大环境下，迫切希望掌握企业“生存之道”“低风险可持续发展良方”的人群。

本书以上述三类读者为对象，在介绍餐饮企业面临的七大风险的同时，以失败案例和成功案例为事实依据详细阐述了各种风险规避方法。通过在实践中运用本书提供的七大风险规避法，相信餐饮店运营成功的概率将大大提高。

本书主要结构如下：第一章~第三章针对新开门店、经营模式转型等问题提供指导建议，第四章~第七章围绕

日常餐饮运营工作提供参考意见。

对于计划试水餐饮业的投资者和餐饮店新手来说，这本书从促进企业可持续发展的基本思路出发，为您详细解析和提供从新店开张到经营管理的各种实用技巧。

对于正在经营餐饮店的人来说，建议您在参考本书第一章~第三章内容的基础上，根据市场需求变化对企业经营策略做出调整。另外，建议您借鉴第四章~第七章的低风险经营指导思路，对企业进行全方位的改革。

本书囊括了大量实用账簿、表单和调查工具，旨在突出在实践中的“可操作性”。同时，书中还列举了丰富的案例，从“方便读者阅读理解”的角度出发编撰而成。

相信您在这本书上的投资能够帮助您有效降低开店和经营过程中面临的风险，增加您成功经营运作的概率。通过实践书中列举的七大风险规避法，预祝您开店经营一帆风顺，在事业上取得长足且稳定的发展。

目 录

前 言 / 1

序 章

导致餐饮店陷入困境的七大风险

- ① 一步走错满盘皆输的高风险餐饮经营 / 3
- ② 风险 1 “开店”“我来开辟市场”之说，纯属无稽之谈！ / 6
- ③ 风险 2 “店面规模”大鱼吃小鱼的谬论 / 9
- ④ 风险 3 “店面设计”隐性损耗最可怕！失败的店面设计 / 11
- ⑤ 风险 4 “菜单、业态”特色经营的最终胜出者只占 1% / 14
- ⑥ 风险 5 “财务”本来赚钱的店铺缘何倒闭？ / 16
- ⑦ 风险 6 “促销”发展新客源，还是维护老顾客？ / 19

- 08 风险7 “招聘和培训”多了不行，
少了也不行 / 21

第1章

看准“黄金地段”之超低风险开店 战略

- 01 什么是真正的“黄金选址”? / 25
- 02 识别周边区域的特征 / 29
- 03 控制“供需平衡” / 33
- 04 周边没有餐饮设施时需谨慎 / 37
- 05 生意好不好，答案早已揭晓 / 39
- 06 四步教你准确预测销售额趋势 / 43
- 07 预测步骤1 了解周边店铺的上座率 / 44
- 08 预测步骤2 锁定和分析主要客源 / 48
- 09 预测步骤3 预测竞争对手的销售额 / 51
- 10 预测步骤4 预测本店销售额 / 55
- 11 网络媒介和杂志上没有好店面 / 59

⑫ 选择店面时比铺租更应优先考虑的因素 / 63

⑬ 接手转让店铺的注意事项 / 65

小结 / 71

第 2 章

确定合理规模之超低风险店铺规模战略

① 店铺规模太大或太小都 NG / 75

② 店铺规模影响 1 销售额 / 78

③ 店铺规模影响 2 初期投资 / 79

④ 店铺规模影响 3 铺租 / 83

⑤ 店铺规模影响 4 人工成本 / 86

⑥ 店铺规模影响 5 水电燃气费 / 88

⑦ 为什么小店不挣钱 / 90

⑧ 合理定位店铺规模四步骤 / 94

小结 / 99

第 3 章

成本最小化之超低风险店面设计 战略

- ① 选择装修设计公司的大前提 / 103
- ② 不可合作的公司之五个共同点 / 105
- ③ 业务水平有天壤之别！怎样寻找优质公司？ / 107
- ④ 不要被人牵着鼻子走！选择合作方三步骤 / 109
- ⑤ 削减后期成本的高明的店面设计 / 114
- ⑥ 影响未来销售额的“非常”因素 / 118
- ⑦ 销售额上限由店内装修决定 / 121
- ⑧ 厨房设备采购黄金法则 / 124
- 小结 / 127

第4章

灵活操控点餐之超低风险菜单战略

- ① 避免新奇业态和菜单的理由 / 131
- ② 打造“招牌菜”的七点好处 / 135
- ③ 挖掘“招牌菜”的四个条件 / 139
- ④ 从现有菜单中筛选“招牌菜” / 141
- ⑤ 让“招牌菜”焕然一新的三个方法 / 146
- ⑥ 锁定单品？还是广撒网多钓鱼？ / 150
- ⑦ 菜单是距离顾客最近的金牌推销员 / 155
- ⑧ 制作“战略性菜单”的四个目的 / 156
- ⑨ 制作“战略性菜单”四步骤 / 158
- ⑩ “速效”点餐集中术 / 165
- 小结 / 167

第5章

稳定资金周转之超低风险财务战略

- ① 不知不觉让企业陷入无赤字破产的六大陷阱 / 171
- ② 餐饮业者最易落入金融陷阱 / 180
- ③ 让现金流可视化的“每日现金流量表” / 183
- ④ 轻松保持现金流平衡的方法！ / 189
- ⑤ 合理的贷款额度是多少？ / 195
- ⑥ 决定经营者年收入的三大要素 / 204
- 小结 / 209

第6章

培养稳定客源之超低风险营销战略

- ① 经济萧条下的餐饮经营需要什么？ / 213

- ⑫ 什么是提高销售额的捷径? / 216
- ⑬ 赢得忠诚顾客的“金字塔培养法” / 220
- ⑭ 顾客信息的价值因店而异 / 224
- ⑮ 成功率超过 90% 的“顾客信息收集法” / 226
- ⑯ 顾客个人信息获取法① “店铺改善调查表” / 228
- ⑰ 顾客个人信息获取法② “当日会员优惠制” / 231
- ⑱ 采用各种手段吸引回头客 / 233
- ⑲ 培养忠诚顾客! 制作攻心 DM 的要点 / 239
- ⑳ 培养忠诚顾客! 手机短信营销技巧 / 245
- ㉑ 利用会员制培养忠诚顾客 / 249
- ㉒ 超低风险“俘获”新顾客的秘诀 / 255
- ㉓ 招牌和门面不为人知的“威力” / 262
- ㉔ 应尽早实行的餐饮企业 WEB 活用法 / 266
- ㉕ 怎样利用信息杂志营销 / 271
- ㉖ 战略性企业客户营销与丰厚盈利挂钩 / 275
- ㉗ 使用年度促销表开展持续促销活动 / 277
- 小结 / 281

第7章

解决长期人手不足之超低风险人才 招聘及培养战略

- ① 餐饮店招聘员工的绝好时机 / 285
- ② 消除人手不足的困扰 / 287
- ③ 餐饮业常规面试招聘法 / 289
- ④ 低风险+低成本“人员录用法” / 291
- ⑤ 识别优秀人才的面试注意事项 / 295
- ⑥ 让年轻员工成为生力军的五个要点 / 302
- ⑦ 舍弃难懂的“手册”，制定实用型
“核查表” / 304
- ⑧ 按工作核查表培养员工 / 305
- ⑨ 通过业务评级表构建员工培训与评价体系 / 308
- ⑩ 使用年度促销表培养店长 / 311
- 小结 / 314

后记 / 315