

TOUZI CANYIN
QINGSONG
ZHUANQIAN

投资餐饮 轻松赚钱

陈阳 著



本书献给那些勇于创业但又辛苦迷茫的人们，
投资餐饮轻松赚钱从改变观念开始

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

投资餐饮轻松赚钱

陈 阳 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

投资餐饮轻松赚钱/陈阳著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 10
ISBN 978-7-5017-8753-1

I. 投… II. 陈… III. 饮食业—企业管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 134440 号

投资餐饮轻松赚钱

陈阳 著

中国经济出版社

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬 (电话: 010-68354197)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

漫图绘制: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 710×1000 B5

印张: 17 字数: 120千字

版 次: 2008年10月第1版

印次: 2008年10月第1次印刷

印 数: 6000册

书 号: ISBN 978-7-5017-8753-1/F·7723

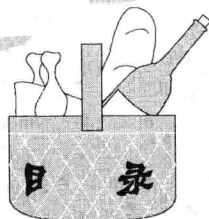
定价: 29.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话:
68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



一、准备投资餐饮行业

1. 做好心里准备 3
2. 做好资金准备 9
3. 选对合伙人 15

二、做最正确的决策

4. 要找准餐厅定位，先问自己 12 个问题 23
5. 再问自己 6 个问题 25
6. 自己经营餐厅 27
7. 聘请别人经营餐厅 31
8. 卖餐厅很少有赚钱的，除非地产增值 33
9. 再来回答前面 12 个问题 35
10. 认真选址 43
11. 人力资源策略 47
12. 优秀的企业文化 53

三、残酷地控制成本

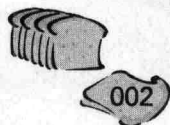
13. 正确区分你的策略性时间和非策略性时间 67
14. 正确区分你的策略性成本和非策略性成本 73



- 15. 关心你的钱，这比什么都重要 77
- 16. 让每个员工学会关心钱，这比什么都重要 81
- 17. 无数次审核餐厅的人事结构，人力成本要被削减至
只剩骨头 85
- 18. 产品创新当然必要，但不要产生不必要的成本 89
- 19. 以最刻薄的眼光来看办公室面积，尽可能提高
营业场所的利用率 91
- 20. 后厨的任何一种管理方式都有利弊 95
- 21. 控制菜式成本的好方法 99
- 22. 只给供应商一口喘气的机会 103
- 23. 培养几个价格杀手甚至无赖 107
- 24. 实施正确的奖励机制，但绝不可能是固定的 109
- 25. 在你的餐厅里没有真正意义上的管理人员 113
- 26. 审核每张会计凭证，确保绝大部分支出的合理性 117
- 27. 对于可以拖延的采购一定要拖延 119
- 28. 零库存不可能，但接近零库存有可能 121

四、把企业文化变成行动力

- 29. 建立良好的激励机制不靠员工，而靠老板 127
- 30. 让每个员工知道餐厅的现状，并愿意为之付出努力 131
- 31. 制造紧迫感并让工作效率提高，而不是让
员工加班加点 135
- 32. 向前厅要利润 139
- 33. 向厨房要利润 151
- 34. 向后勤人员要利润 163





35. 员工的职位与收入只与能力有关	167
36. 不要害怕改变, 这样就不会让人掐住脖子	171
37. 无规律走动式管理是最有效的	175
38. 必要时餐厅必须扩张	179
39. 不要让厨师长成为股东, 也不要让你最中意的 员工成为股东	181
40. 让你的员工觉得他们很高明, 事实上所有的决策都是 你做出来的	185
41. 做一个有人格魅力的老板, 员工会不求 回报地为你工作	189
42. 只做老板该做的事	193
43. 建立最有效最直接的管理方式, 最大可能提高执行力	199
44. 经常呆在办公室的管理人员没有尽职尽责	203
45. 必要时让他们只能找老板	207
46. 猜疑并信任所有的主管或经理	211
47. 坚持持续有效的沟通	215
48. 必须建立的数据库信息和对数据库的利用	219
五、不断稳定并提高营业额	
49. 审核餐厅每个独立区域的营业业绩	227
50. 最大可能投资点菜员、营销员及前厅管理人员的 营销技巧	231
51. 最好的营销是产品营销, 做好你的菜单营销	237
52. 开业营销很关键	241
53. 最成功的营销是不让利, 却让顾客走进餐厅里	245



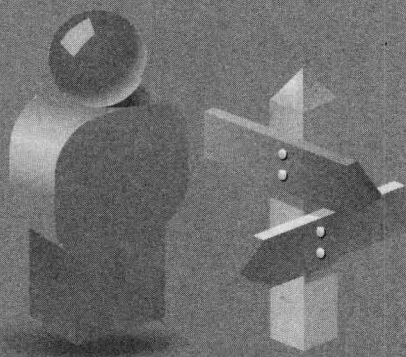
54. 附加条件太多的促销手段很失败 249
55. 为营销方案找个好借口 253
56. 建立良好的外围公共关系，并让他们成为
营销关系的一部分 257
57. 相对稳定的营销模式让顾客觉得很安心 259
58. 为扩张品牌影响力，软广告与硬广告都是必要的 263

一、 准备投资餐饮行业





投资餐饮轻松赚钱



1

做好心理准备

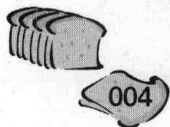
餐饮行业是现金交易，无应收账款困扰、早晨买的原料加加工晚上就变成钱……餐饮行业就真的这么好吗？投资这个行业你真的做好心理准备了吗？



餐饮行业是一个非常磨人的行业，当然它具有其他行业不可比拟的诱人之处：现金交易无应收账款的困扰；吃穿住行吃为先，何况中国是非常讲究“吃文化”的国家，所以餐饮行业受经济大环境的影响相对其他行业较少一点；资金周转期特别短，早晨的原料经过几个小时立即可以变现，如果管理得好，库存的压力可以尽可能降低甚至可以降低至月总营业额的3%以内；大量可以利用的供应商的资金非常具有诱惑力，只要付款有规律且守信用，绝大部分供应商是愿意押长达2—3个月的货款，如果经营得当，账上的钱可以生出更多的钱来。

正是有这些优势，加上餐饮行业貌似很低的门槛就吸引了很多人投资餐饮行业，前赴后继煞是热闹，但是餐饮行业难有十年品牌，更别说百年品牌，真正数得上的有中国的全聚德、小肥羊，国际上有肯德基、麦当劳，而地方上的小天鹅、重庆鸡公煲、湘里人家等等虽连锁之势迅猛，但企业存活率却不如人意，很多正在经营的餐饮企业看似热闹其实却是举步维艰，这又是为什么呢？

有一位朋友经常在外用餐。他曾对我说“要说什么行业好做也比不过餐饮，你看一块多钱的小菜一进了餐馆就卖十五块，暴利！”过了不久他果然去开了一个面积大约在1000平方米左右的餐厅，但只维持了三个月就关门大吉了。再见面时他居然对我说“做什么别去做餐饮，那不是人做的事，受罪受气还受累，根本不挣钱！”是什么让他前后180度的





转弯呢？这也就是为什么餐饮企业前赴后继的原因了。

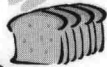
其实餐饮门槛貌似很低，只要有钱就可以投资，但其实他除了本身不可比拟的优势之外还有与其他行业差别甚远的特点。

(1) 经营餐饮企业需要亲力亲为

一个甩手老板很难管理好一个赚钱的餐厅，因为餐厅里的任何一个岗位都与钱在打交道，如果没有合理的控制和梳理你的钱就会象漏沙一样漏完，所以从你打算做餐饮开始就要准备牺牲你一部分休息时间，再加上员工流动性大，对员工的培训和培养要如涛涛江水绵绵不绝，这一点可能是朋友所说的“受累”。

(2) 经营餐饮企业需要侍奉“婆婆”

开办餐饮企业确实需要涉及许多政府管理部门。平时大家习惯称他们为“婆婆”。工商、税务、银行等，有时连人防办公室都要让你头疼不已，最为头疼的是环保、劳动及卫生部门……试想，如果完全按照国家规定的卫生设计标准，餐厅每月花在卫生方面的资金真是无法估算，就算是在家里用餐也是没有达到那种卫生标准的，新颁布的劳动法让人口流动量特别大的餐饮尤为伤脑筋，费用放在那里不算，还得养一个专人去与劳动部门打交道，环保也是一块让人不放心的石头，他专选你营业的时候来检测，你想想这餐厅营业的时候那是乱成什么样子，检测排污和废气十有八九是通不过的，既然难达到所以要尽力通过就要动脑筋，上下逢源左右开道，就会增加很多你料想不到的开支，这大概就是朋友所说的“受气”。





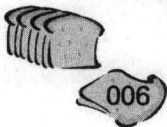
(3) 经营餐饮企业需要心态平衡

一日三餐餐餐新，你上午努力了，午市做得好但不代表晚市会做得好，也许下午有些原料变质或厨师心情不好，加上晚上服务员上菜时将热汤散在客人身上，甚至有时一桌子十个菜九个菜客人都满意最后一个小菜就是迟迟上不来，客人拍桌子骂娘不买单的还有呢，坏事全碰上一块，你会忘了午市或者昨天做得如何如何好，只为晚市这档子不开心的事而烦忧，来吃饭的都是前来送钱的亲人啦，除了热情还是要热情，还要有耐心要主动，在任何时候别忘了微笑，“伸手不打笑脸人”，不仅仅要让员工始终保持很好的工作状态，还要让顾客保持很好的用餐心情，这块夹心饼干酸酸甜甜个中滋味只有自己去体会，餐饮时时都是新起点，时时都要准备、检查、控制、预防和努力，一时都不得掉以轻心，这大概就是说“受罪”吧。

(4) 经营餐饮企业需要应对竞争

周边不知什么时候开始，如雨后春笋般冒出好几家大大小小的餐饮，一家接一家个个都想独占鳌头，于是从一折打至八八折的、1元特价菜的、吃100送100的、宴席送酒水送宾馆房间的等等促销手段，让人眼花缭乱，餐饮老板们个个乐此不疲，只是到了月底出报表时紧锁眉头，“这个月营业额虽不错但盈利情况很不理想，下月继续加油”，但是到了下月眼看着别家做促销做得更热火朝天了，没有办法还得做，历史又重演了。

对顾客需求的盲目判断和跟风是很多餐饮企业“挣不到钱”的重要原因之一；加上日益上涨的工资、燃料使用费、



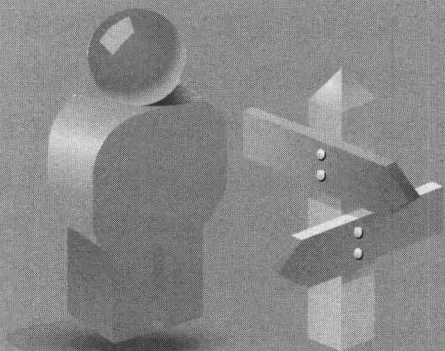


不可避免的税金、租赁费、劳动用工成本、原材料的同质化严重且价格上涨速度超过菜品价格调整的速度，这是餐饮企业“挣不到钱”的另一重要原因，很多老板以前没有做过餐饮，不知道对于一级城市中型餐饮企业来说 55% 的平均毛利是必需的，他们只看到了原材料购进多少钱这盘菜我能卖多少钱，但是他们看不到因你要把原材料变成菜并把它卖出去需要花费的其他成本和费用，其实往往占到成本的 35% 左右，这样已经做得不错了，净利只有 10%，如果再发生一些额外支出、超出预算的促销费用，很多餐饮企业往往是打个平手或略亏或略赢，而要提高赢利能力，很多老板最先想到往往是提高营业额或提高菜的卖价，这当然是对的但却有时会费力不讨好，所以有些老板就会气急累出一身的汗最后以“根本挣不到钱，不是人做的事”而宣布放弃！

如果你打算投资餐饮，我想你应该已经做好心里准备了！



投资餐饮轻松赚钱



2

做好资金准备

你准备的钱越多越好，但你实际花掉的钱越少越好，因为你无法确定你的餐厅一开始就会赢利，在你没有赚到钱之前，要学会自己的钱尽可能花少一点，别人的钱尽可能花多一点……



接下来你要做的就是资金的准备，当然我要说的是你准备的资金越充足越好，但你实际花掉的钱越少越好！这样好像有点矛盾，但其实是这样的：因为你无法确定你的餐厅一开始就会赢利，哪怕你是加盟别的品牌，你也不要相信别人可以保证你一开始就赢利，如果有这么好的事他会自己去投资而不是你，所以除了准备餐厅正常开业的资金，你还要准备长达半年不赢利的情況你仍然可以支撑下去的资金，很多餐饮企业就是过于乐观而导致自己没有坚守到最后一刻就放弃了。比如你手中有 100 万，那么你能只能投资做一个 50 万左右的餐厅，甚至于在实际使用时你最好只付现 40 万甚至更少，因为只要你动工，就有人愿意赊账给你，另外酒水的促销费、工程质保金以及供应商的保证金都是你可以利用的资金，总之不要把自己的全部资金计入你的开业总投资里，你的前期投资越少越好，这样既可以减少因盲目而增加后期经营收回投资的压力，同时又增加了你抗风险的能力对于你的资金来源有六个好的建议。

(1) 一部分资金肯定是要自备的

但绝不要借贷很高利息的钱去做餐饮投资，因为你的回报是无法估算的。

(2) 设法让工程的支出降到最少

在动工之前让设计方与施工方一起来签合同，因为你

