

餐厅经营的圣经

当 餐饮经营 遇上了 创意

一个概念赚一亿

[美] 菲利普·詹姆斯·罗曼诺

Philip J. Romano

李雨及 何子龙 译

Food for Thought

How the Creator of
Fuddrucker's, Romano's
Macroni Grill, and eatZi's
Built a \$10 Billion Empire
One Concept at
a Time

F719.3-49

F719.3-49

1

餐厅经营的圣经

当
餐饮经营
遇上了
创意

一个概念赚一亿

[美] 菲利普·詹姆斯·罗曼诺

Philip J. Romano

李雨及 何子龙 译

**Food
for Thought**

How the Creator of
Fuddrucker's, Romano's
Macaroni Grill, and eatZi's
Built a \$10 Billion Empire
One Concept at
a Time

图书在版编目(CIP)数据

当餐饮经营遇上了创意:一个概念赚一亿/(美)
罗曼诺(Romano, P. J.)著;李雨及,何子龙译. —上海:
上海人民出版社,2010

书名原文:Food for Thought: How the Creator of
Fuddrucker's, Romano's Macaroni Grill, and eatZi's
Built a \$10 Billion Empire One Concept at a Time
ISBN 978-7-208-09471-0

I. ①当… II. ①罗… ②李… ③何… III. ①餐厅—
商业经营—通俗读物 IV. ①F719.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 147520 号

责任编辑 朱慧君

封面装帧 胡斌设计工作室

当餐饮经营遇上了创意

——一个概念赚一亿

[美]菲利普·詹姆斯·罗曼诺 著

李雨及 何子龙 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 635×965 1/16 印张 12.25 插页 4 字数 143,000

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-09471-0/F·1983

定价 25.00 元

成功餐厅的经营理念

理念一：一家成功的餐厅应该具有责任感，它必须满足客人的需求、令客人满意，让客人们感到钱没有白花，物超所值。餐厅的老板要积极主动地激发客人与员工们的兴趣。

理念二：一家成功的餐厅必须诚实守信，应该明确自己要做些什么，然后就要信奉这个目标来完成自己的承诺，决不可以出尔反尔。它必须具有解读情感的能力，当然也需要自我理解，要富于想象力，使人们开怀的同时得到前所未有的体验。

理念三：一家成功餐厅的员工们必须尊重他人，同时饭店老板与管理层也应当以他们自己所期望得到的待遇来给予员工们尊重。无可厚非，客人们也应当享有同样的尊重。

理念四：一家成功的餐厅和它的管理层应当表现出他们的领导才能，对其他餐饮机构起到模范作用。

理念五：一家餐厅成功之后应当回报社会。它的老板们、经营者们以及雇员们都应当尽其所能来使整个社会健康发展，坚持纳税，以使得饭店自身与社会都能够蓬勃发展。

序

餐馆为什么这么火

19⁸⁷年年末，我住在圣安东尼奥市。那阵子我总觉得心神不宁，躁动不安。圣诞节很快就要到了，但得克萨斯州南部依然是闷热潮湿，我没有一点过节的心情。冥冥中总觉得在我人生的这一阶段应该有个大的转折，我一直在为一个梦想而活着——成为一家饭店的老板。

我一手创建的“世界汉堡大王”——福德洛克（Fuddrucker's）是我对餐厅经营理念迸发出的第12个创意，现在它已经遍布全国各地。这让我赚了不少钱，并在多米尼亚给自己建了一幢宽敞的新房子。为了建造这幢房子，我每天和工人们并肩作战，流了不少汗，我的勤劳肯干差点让建筑工头找不到事情做了。我用拉丁文给这幢房子起了名字，叫“汉堡建起的房子”。

曾有人对我说：“你应该放松放松啦，菲尔，是时候开始享受人生啦！”他们坚持要我相信，像网球、高尔夫、绘画、度假、参加派对、装修我的新家这些消遣活儿足以让我生活充实，而且要快乐得多。但我对我创意的餐馆还是感到坐立不安，那种心里痒痒的感觉怎么也赶不走。我渐渐明白：休闲的生活不属于我，无所事事会让我发疯。

我的创意生涯是从奥利弗花园（Olive Garden）开始的，这是一家在饭店行业最红火的连锁饭店，拥有非常良好的口碑。很多年前的一天下午，在经历了一上午枯燥的圣诞采购之后，我走进了其中一家连锁店吃午饭。

毫无疑问，奥利弗花园提供了一顿能吃的午饭：色拉、汤、面包，分量都不算差，但是食物没有想象中的那么好吃，而且绝对不是正宗的口味。当我再瞥到那仿意大利风格的装修时，我不得不失望地闭上了眼睛。

“先生，您没事吧？”服务员一定是觉得我有可能消化不良，我只能应付着点点头。

我一点儿都不觉得自己是在一家意大利餐厅，尽管为数众多的人慕名而来，悠闲地享受着食物。我开始四处张望寻找厨房，但是始终没有找到，我感到有些不安。在那里吃饭的人不能看到食物烹饪的过程，这让心里很不踏实。

奥利弗花园是由一家企业开办的意大利餐馆。而我正好也是一位名副其实的意大利人，也已经知道如何开餐馆，既然奥利弗花园能在全美范围内流行起来，那就意味着我也能这样。只不过是让一个意大利人来开一家纯正的意大利餐馆，我罗曼诺正是这样的一个意大利人。

当我吃完饭之后，我开始做白日梦，这是我最喜欢的打发时间的方式之一。我想起了年轻时在纽约北部生活的那个情景，当时的街区中大多数家庭还没有饭厅。但是我们罗曼诺家的厨房非常大，我们总是和很多朋友聚在一起讨论着母亲可口的酱汁和不远处传来的阵阵香味，她正在准备好多的食物呢！

母亲总是用白桌布和一些刚摘下的鲜花来布置餐桌。然后，祖

父会从地下室直接取出一加仑家酿的葡萄酒。当我们闲聊时，会用刚出炉的意大利面包蘸着橄榄油啃着吃。在这样温馨生动的聚会上我们经常有感而发地欢呼，高兴地喧闹，伴随着卧室里老式留声机播放的意大利奏鸣曲，场景是如此的愉悦和温馨。

假如我能够把童年的印象投射到餐馆里，将人们置于这样一个大家庭的厨房中，让他们感受到那些温馨、纯正的味道和家庭般温暖的氛围，想象一下他们会有怎么样的反应呢？作为一个意大利血统的人，我不仅能够提供让他们惊讶的纯正的意大利风味的食物，而且能让他们尝到各种不同的口味。

现在想起来，这些就是我后来孕育出的“罗曼诺麦可罗尼烧烤”（Romano's Macaroni Grill）里程碑般的创意起源。我在脑中拼凑一些想法，幸运的是，我花了几周时间就定出了一个完美的能够实现未来创业的计划，地点就在圣安东尼奥外的利昂斯普林斯（Leon Springs）。

那一刻，我重新感觉自己充满了活力，当我走出那个意大利餐馆之后，我是一步三跳地走回家的，边走边补充丰富着我的计划，脸上呈现出久未有过的微笑。

我意识到我真正的兴趣，我的职业和我的真爱都源自于建立这样一家餐馆，它能使人们生活得更丰富。这么多年来，我一直通过一双兴奋的孩子般的眼睛去观察世界，尽管我现在已近晚年，但我又有了另一份全新的并且可以说是最好的生活，那就是我的儿子山姆。

我创建的这家餐厅很快就火了。应归功于它有一个区别于其他餐馆的价值，正如同我向儿子所灌输的做一个对社会有贡献的人：真实、正直、诚实、有激情、有责任感、有想象力、慷慨、宽容，

这是这家餐馆的核心价值观。这个世界给予我很多，我也希望能够通过儿子山姆来表达我对这个社会的感激之情。为了儿子也是为了所有饭店的客人及老板，我写下了这本书。在写书的时候我已经 65 岁了，我的儿子山姆才 9 岁，也许我无法一直看着他进大学，开始他的事业，组建他的家庭。那我就希望谨以此书献给我的儿子，并督促他一路前行。

我创建的这家餐厅很快就火了。功劳应归功于餐厅有一个区别于其他餐馆的价值，正如同我向儿子所灌输的做一个对社会有贡献的人：真实、正直、诚实、有激情、有责任感、有想象力、慷慨、宽容，这是这家餐馆的核心价值观。

目 录

序 餐馆为什么这么火	1
第一章 让生命与众不同	1
第二章 财商初现	7
第三章 起步烹饪	14
第四章 钥匙孔的魔力	20
第五章 成功从一张菜单开始	32
第六章 得克萨斯的第一把火	39
第七章 为品牌而战	45
第八章 一个概念赚一亿多美元	66
第九章 感悟失败	73
第十章 一个赢利数千万美元的烧烤店	80
第十一章 当癌症降临	94
第十二章 斯普林斯的启示	99
第十三章 满载亲情的“罗莎莉库奇纳”	111
第十四章 eatZi's 的晚餐革命	118
第十五章 由失败得到的感悟	133
第十六章 颠覆传统的尼克山姆的牛排店	141
第十七章 关爱街头饥饿的人群	152

第十八章 穆利诺餐厅 161

第十九章 创意未来 167

附录 A 由食物引发的思考 173

附录 B 菲尔·罗曼诺的餐厅经营理念 178

附录 C 184

第一章

让生命与众不同

没有人喜欢千年不变的老东西、老方法、老口味，人们想要的是体验一些不同的，新的和前所未有的东西所带来的刺激。

我是一个正宗的地地道道的意大利人，父母罗斯·罗曼诺和塞缪尔·罗曼诺都是来自意大利的移民，在1939年哥伦布节那天他们为我取名为菲利普·詹姆斯·罗曼诺。从小我在纽约北部的一个意大利天主教地区长大，至于我后来为何迁移到我现在所处的地方，却是个带有传统的美国色彩的故事。那得从我的祖父菲利普说起，他是我祖先中开天辟地从意大利来到美国的第一人。

我祖父菲利普出生在卡斯特纳吉奥瓦尼(Castna Ceavoni)，现在被称为恩诺拉西西里岛(Enora Sicily)，1907年他准备了些贴身衣物便背起行囊只身一人来到了埃利斯岛(Ellis)。但是在旅途中他得了一种奇怪的皮疹，因此移民局的负责人拒绝了他的入境要求：“我们这里无法接受你和你的皮疹，对不起！”

没有人喜欢千年不变的老东西、老方法、老口味，人们想要的是体验一些不同的，新的和前所未有的东西所带来的刺激。

但是祖父菲利普绝不可能让这个小小的皮疹毁了他美利坚的梦想。他毫不气馁地继续旅行，来到了阿根廷之后他当了一名木匠，积蓄下了所有的薪水。两年之后皮疹消退了，他带着我的祖母罗莎莉、他们的儿子塞缪尔和他的两个哥哥和一个姐姐回到了意大利，然后搭上了一条船，平平安安地到达了纽约，顺顺利利地移民了。

祖父马上就开始了木匠的工作，一切都是白手起家。这段经历激励着一代又一代罗曼诺家族的人。

我是家族中第一个出生在美国的人，6岁以前我都很少见到父亲。二战时他在海军服役了将近3年，在珍珠港遭遇袭击之后驻扎在那里。那段时间是祖父抚养了我。祖父是一位固执的人，他从不开车，只讲意大利语，为我们树立了很好的榜样，大多数时间我都能听懂他说什么，特别是他用母语说的那句经典名言：“活着就要吃。”

小时候，我的阅读、写作以及发音都不是很好。我努力和祖父交流，了解他在说什么？这让我学到了宝贵的技巧：如何通过非语言的方式表达自己的观点。

妈妈罗斯不仅是一位富有爱心，善解人意，具有很强幽默感的女人，而且是位非常棒的厨师。她的开朗能把整个房间的气氛活跃起来。她告诉我们：“如果一直在说坏事情，那坏事情就会出现；如果一直谈论失败，那你就会失败；如果讨论成功，那你就能成功。”因此，我的妹妹罗莎莉和我都明白除非我们想去地狱，否则就不要谈神弄鬼。

我的父亲是我心目中的英雄，他很睿智，这让我有了一个很好的榜样。在彼此分离的那几年里，他常给我写信、寄明信片，我高兴地把这些拿给所有人看，告诉他们我的父亲是一位战争中的英雄。当他回来之后，我成了他的“小尾巴”，天天黏着他带我去钓鱼打

猎。我们长时间地交谈，他去哪里我都会跟着，即使是去工作。度过了那几年分开的日子之后，我很害怕他再次消失在我的视线中。

我的父母是在纽约奥本的邓恩麦卡锡（Dunn & McCarthey）制鞋厂工作时认识的。父亲是一个很好的机械师，他总是在母亲的机器坏掉时用最快的速度修好。他爱上了我的母亲，在一位同事的正式介绍下，母亲和他一拍即合，于是在 1934 年 7 月 4 日结婚，那天的烟花很炫目。

母亲的个子很小，只有 89 磅，而我出生时却重达 12 磅，我是剖腹产生出来的。我经常打趣地说：“当我想离开母体时不知道到底是应该从门口出去还是从窗口出去。”这样也诠释了我目前的生活状态，一种与众不同的出生方式。我出生在哥伦布日，我曾问我的母亲为什么不为我取名叫克里斯托弗？她这样回答：“我不可以这么做，因为送牛奶的也叫克里斯托弗。”

那时的父母住在一间小小的公寓里，每天要工作 12 小时。在我出生之后，父亲找到了第二份工作，在街区里为邻居修理一些小设备。他非常能干，不管碰到什么问题都可以自己解决，他甚至还白手起家造了一座房子，面对自己的杰作，他非常的自豪，对房子进行不断地修正，最后，他成为一名职业电气技师。

12 岁以前我一直生活在纽约奥本一个意大利人聚居的小房子里，那时我不知道世界上还有除了意大利天主教以外的人存在，你是不是感到很惊奇？！我们家只有一辆车，我父亲每天上班会开车去，当家庭成员希望出去吃饭或游玩，大家都会一起步行出去，我想这就是让我们和那些区域里的其他家庭和睦相处的原因。虽然我们过得很辛苦，但是我成长过程中从来没有感觉到自己贫困，因为我的父母有着非常坚韧的品格。

父亲一直鼓励我自己找到生活的出路，所以我们在一起的时候

他会为我指明方向，并让我自己做出决定。他从来不会对我说：“菲利普，不能这样做，不能那样做。”他会让我自己去发现。比如我们出去吃午饭，在喝咖啡休息的时间看到很多人，他会指着其中一个告诉我：“瞧他，他从来不会自己出钱买单。”我看着他，觉得父亲总是对的。

“总有些人的口袋里好像放着一些鱼钩。”他说，这给我上了一堂形象生动的课。

我家里很多年长的成员在讲流利的意大利语的时候，我从来没有学过一句。我的意大利朋友也是一样。我们的父母说，当我们去上学的时候，他们希望我们成为美国意大利人，而不是意大利美国人。他们会强调在这个国家，需要做的就是这些。他们不希望我去学校时带着意大利口音。

我在学校的时候一直都有些莫名的烦恼，并且时不时地就做白日梦。当老师在讲课的时候，我总是安静地坐在那里直直地盯着他看，思绪却已经飘到了九霄云外，想一些其他的東西、地方和人。最终他们都会把我的思绪打断，并且对我进行惩罚。这些老师总是喜欢告诉我我将一事无成，母亲经常接到的从校长室打来的电话充满了这样的评论。这让我感觉我是和母亲一起从学校里毕业的，因为她总是要来学校等我放学。

“菲利普的成绩很差，他的拼写惨不忍睹，他集中注意力的时间很短。我没办法教他，我很担心这个孩子的未来。”一位老师这么跟母亲说。我母亲回答：“我并不担心菲利普的未来，你的话是什么意思，‘教不了他？’你是老师，你应该教他。”

上帝保佑，她从来没有因为我的学习成绩不好而责怪我，就像其他保护孩子的母亲一样，她给了我一种错误的对自己的印象，因为在她眼里她的孩子不会做错任何事。她溺爱我，我当然非常喜欢

她这么做。虽然我对父母同样地热爱，但是直到今天，如果晚上我突然胃疼，我的电话一定是打给我母亲，是她教会了我对孩子无条件的爱心和耐心。

在我五年级的时候，一天放学之后，我和我的朋友强尼·里奥带着成绩单一起去他的家里，他的母亲是一位非常体面而且家教严格的女士，看了儿子都是 A 和 B 的成绩单，又看到我的成绩单后感到非常生气。她告诉强尼不许再和我一起玩，强尼没有听她的话，于是我们成功地瞒着她继续交往，时至今日我们还是非常好的朋友。

我的父亲对我的成绩也有一些不满意，尽管我从来没有一门课不及格。应该指出，我的学校就是他以前学习的地方，我们有着很多相同的老师。因为我没有从父母身上学到什么好的学习习惯，他们自己也没有完成学业，所以我很少做作业。他们概念中的“回家作业”对我来说就是洗碟子、除草。我后来从老师那里知道我的父亲以前经常逃课，然后带着一把 BB 枪去附近的垃圾场打老鼠。哈！这下我有了最完美的回敬父亲对我学习不满的理由了。“爸爸！”有一天我傻笑着说：“布多克老师说我很像你。”

我以前经常对老师说我不想上学，因为我的父亲也没有毕业。“你们看看我父亲现在干得多好，他是多么的聪明。”但是他们说如果我父亲能够完成学业，你应该可以想象他会比现在更聪明。他们还告诉我如果我能够毕业的话，我的人生会走得更远。直到今天我还是非常感谢老师给了我这样的建议。

七年级的时候，很多朋友和我一起转到了一家新的天主教学校，那里更适合克服我的短处，并且更加注重培养我的创造能力。我们参加了尼亚加拉大瀑布的旅游，拜访了一些名胜古迹，这让我第一次学会了思考：我的天，在奥本之外还有这么大的世界，有一天我一定要征服它。

让你的生命与众不同，忠于自己，鹤立鸡群。让人们为你尖叫。不管你做什么，就要做得比任何人都好。

我的父亲经常告诉我，无论我决定从事什么工作，我应该做得最好：“如果你要开一家热狗店，那就做出世界上最大最好的热狗；如果你要卖鞋，那就卖得最好。你要成为一个让人们铭记的人，无论哪里的人都应该知道你所做的事情。”他还强调：“菲利普，让你的生命与众不同，忠于自己，鹤立鸡群。让人们为你尖叫。不管你做什么，就要做得比任何人都好。”这个建议太棒了！到今天为止它还在影响着我。

家庭的荣誉是我成长中一个重要的组成部分，在节日和其他特别的日子，我们都会聚集到某个人的家里，喝着祖父自制的葡萄酒，吃一些丰富的意大利食物，外加一些美国式的汉堡和热狗。我可以看到其他的父母谈论他们的家庭，也可以听到很多关于某人的儿女做了什么让家庭蒙羞的事情。我告诉自己我不能让我的父母蒙羞，不能让人看到我的名字出现在一些让人羞愧的事情中，我决定要尽可能地维护家庭的荣誉。

第二章

财 商 初 现

做一些与众不同的事情，把这些事情做得比任何人都好。我把这个称为我的“不同之处”，它是我的精神指南。我宁愿冒险，在一些新鲜、刺激、与众不同的事情上失败，也不要循规蹈矩，在一些普通的事情上获得成功。让自己的与众不同成为一种品牌。

我第一次做生意是在很小的时候。由于我的父母都是非常循规蹈矩的人，我从来没有指望过向他们索要零用钱。如果我需要什么，我就必须自己挣钱。

在奥本的时候，我还是一个孩子，我花了9美元“巨资”从一个名叫马歇尔·宾汉的孩子手里买了一条送报纸的线路，以便经营这个生意。我必须在每天放学后为这条线路上的96位顾客送报，这样我每周能赚10美元，我的工作就是把报纸扔到顾客的家门口。

当冬天的第一场雪来临的时候，我灵感突发地问我的顾客，在天气恶劣的时候能否给我额外的钱，我可以将他们的报纸放在大门前。如果只是把报纸放在走廊的积雪中似乎不太好，尽管我只要做到这样就行了。“你不需要慢慢走过那冰冷潮湿的院子去取报纸。”我把我的想法告诉这些顾客。有些顾客为这项额外的服务付了15美分，另外一些人多付了50美分，对于一个12岁的孩子来说这样的