



第六辑

餐馆经营得失谈

广东烹饪协会
广州唯高策略发展有限公司

苏 信 著



貳拾陸

广州出版社

餐馆经营



得失谈

第六辑

苏信 著

广东烹饪协会
广州唯高策略发展有限公司

貳拾陸

广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆经营得失谈 / 苏信著. — 广州: 广州出版社, 2004. 1

(餐饮经典. 第6辑)

ISBN 7-80655-472-6

I. 餐... II. 苏... III. 饮食业-经济管理-经验

IV. F719. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第107160号

餐饮经典 (六)

餐馆经营得失谈

广州出版社出版发行

(地址: 广州市人民中路同乐路10号 邮政编码: 510121)

新会市印刷有限公司印刷

(地址: 新会市紫云路33号 邮政编码: 529100)

开本: 850 X 1168 1/32 字数: 23万 印张: 12

插页: 4 印数: 1—10000册

2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

责任编辑: 柳宗慧 责任校对: 欧安年

特邀编辑: 温俊伟 装帧设计: 钟云松 熊小斌

发行专线: 020-83781097 020-83793214

ISBN 7 - 80655 -472 -6/F · 58

定价: 23.80元

总

序



乘改革开放的快车，经历了二十多年的风风雨雨，现今的中国餐饮业已经成为市场化程度最高、竞争最充分、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光，并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮业的人才更明白，日进万金其实不是神话，而是完全能够实现的事实。

但是，面对新开的餐馆越来越多，赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实，不少业内人士既感到惶恐不安，又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城，今天却少人问津？为什么仅一墙之隔的两家火锅店，一家烟雾腾腾，一家却锅冷人稀？为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬没有淡季，而不少中餐馆却时冷时热，有时甚至该旺不旺？为什么有些昨天还几乎是两袖清风的下岗职工，今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板；而有些昨天还是指指点点地吆喝着的老板，今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知，从投资者、老板到各级从业人员，都很想探究所有这些问题的奥秘，很想在餐饮业这一宝山中挖到金矿。但是，一个实际困难却摆在他们的面前，那就是在茫茫书海中，介绍健康食品、家庭菜式的不少，但有关开办、经营餐馆的书籍却不多，有也是零零碎碎，且不够通俗易懂，缺乏可操作性。

现在，我们可以满怀信心地告诉读者，这个困难可以解决了！

广州唯高策略发展有限公司

总 序



我们在经过长期准备和酝酿之后，与广州出版社、广东烹饪协会、香港维高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《唯高餐饮业经营管理书库》系列丛书，填补了这方面的缺陷，以推动中国餐饮业的发展，帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《唯高餐饮经营管理书库》的作者们，既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员，也有专家、教授、作家、记者、编辑，他们都以强烈的责任心，深入餐饮业基层，对老板、员工反复采访，搜集了大量的第一手资料，并认真研究餐饮业理论知识。这些书，是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

本系列丛书涵盖的范围广，涉及到餐馆运作的方方面面，包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能、员工培训等许多细节，内容极其丰富，知识面极其广阔，因而具有全面性和实用性。

本丛书既有深入浅出的理论阐述，也有生动有趣的实例，可操作性强，可读性也强。

本丛书还力求在创作理念上与时代同步，并有一定的超前性。因此，它又蕴含着一定的指导意义。

我们深信，《唯高餐饮业经营管理书库》一定会成为广大读者的良师益友，一定会为他们带来美好的“钱景”。

广州唯高策略发展有限公司

前

言

行家们说，餐饮业是人员流动最频密的行业之一。此话不假。常常见到这种现象：同一间酒楼，侍应的面孔常变，主管的面孔常变，经理的面孔常变，老板的面孔也常变。时间在改变着人，有人在芸芸众生中脱颖而出，成了在餐饮界叱咤风云的人物；但有人却从显赫的位置上淡出，融进了默默无闻的打工仔的行列。得得失失之间几多心酸，几多欣喜，又有几多发人深思的软硬道理！

得与失之间，本来就没有不可逾越的鸿沟，有时就在一步之差、一念之差。得者何以得，失者何以失，肯定并不全凭运气，事出总会有因。此因，便是专业知识，便是我们这本书要探讨的主题。

阅读此书，并不需要很高的文化，正如有些腰缠千万贯的餐馆老板也没有很高的文化但却能把餐馆经营得风生水起一样。他们虽然文化不高，但是他们有丰富的专业知识。知识可以从实践中来，也可以从书本中来。当你还没有实践时，当你的知识已经用得差不多、需要提高时，当你的实践经验越来越多需要总结升华时，借助我们这本书，你一定会有意想不到的收获，一定会让认识有质的飞跃。

当你能在实践中熟练地运用本书的知识时，你就有了向事业的高峰攀登的条件，你就有了向美好的钱景迈进的沉稳的步伐。

广州唯高策略发展有限公司

目录

第一章

精心策划 充分准备2

- 一 档次规模为定位之急2
- 二 资金的筹备与运用11
- 三 调查市场摸清客源19
- 四 如何评估顾客来源31
- 五 开业切忌定价高50
- 六 顶手之后的经营52
- 七 留用厨师利弊谈54
- 八 开业前的环境评估56

第二章

营业环境 实用舒适68

- 一 布局要考虑哪些68
- 二 光线要运用得宜73
- 三 餐位太密多弊端76
- 四 装修求美求格调78
- 五 厅房命名求新意84
- 六 店名命名费思量86

第三章

管理从严 办事求质100



目录

- 一 各部门分工职责(附表) …101
- 二 举足轻重说菜单 ……145

第四章

控制成本 灵活作价 ……158

- 一 成本控制事关重大 ……158
- 二 降低成本实例谈 ……162
- 三 毛利定价两相关 ……168
- 四 恶性竞争两败俱伤 ……174
- 五 菜肴定价(作价)法 ……175

第五章

开发菜肴 永保活力 ……186

- 一 拓展思路巧用料 ……186
- 二 借鉴西餐原料用法 ……188
- 三 烹调手法多元化 ……191
- 四 继承仿古创新意 ……192
- 五 吃名著与“文革”之风不足取…
……………193
- 六 “重修中国菜谱”有必要 …195
- 七 斥“粤菜逐渐式微”论 ……196
- 八 万元“天价菜”值否 ……200
- 九 菜肴制作销售的误区 ……204



目录

第六章

服务工作 论得论失210

- 一 服务工作有得谈210
- 二 服务工作有失谈215

第七章

企业经营 有浮有沉232

- 一 企业经营失误三实例232
- 二 企业经营有得三实例243
- 三 一条食街看得失246

第八章

创造效益 有赖厨师256

- 一 集思广益可创新256
- 二 创新手法门路多258
- 三 厨师地位与时俱进263
- 四 行政总厨丘卫国谈创新与管理
.....266
- 五 特级点心师访问记267
- 六 无质量即无生命271
- 七 食品烹制失误谈273

目 录

- 八 承包厨房利弊谈277
 九 厨师不一定要大牌280
 十 名厨成功两实例283

第九章

运筹帷幄 经营有方292

- 一 日常“功课”与市场信息292
 二 紧跟饮食潮流296
 三 店主需关切的问题309
 四 不妨尝试易地经营315

附录一

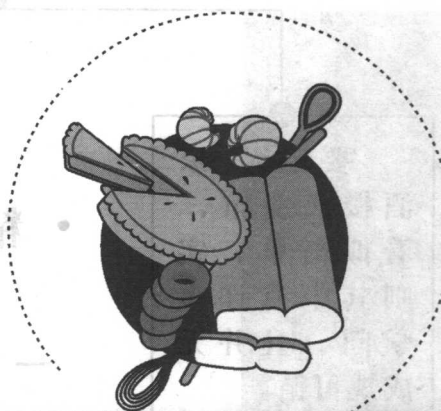
李嘉诚先生谈经营之道 ...326

附录二

烤鹅的感悟

——美京酒家的出品和诀窍（作者：宋晓棋）328

第1章



精心策划 充分准备

精心策划 充分准备

要开办一家
酒楼或餐馆，
看似简单，实
则其中有许多
学问，且并无
成规可循。

第一章 精心策划 充分准备

一 档次规模为定位之急

《孙子兵法》云：“知之者胜，不知者不胜。故校之以计而索其情”（意即求得对战争情势的认识）。

现在许多城市的酒楼餐馆，越开越多，有人开业，也有的倒闭，如走马灯一般。饮食行业，形成一条街者有之，分散经营者有之，见缝插针者有之。为了赚钱，各显神通，各出招数。

如果你认为有利可图，想参加这个饮食大阵营的话，便要进行策划，做好准备工作。

开业之前，首先要确定本店档次。



你手头已有了资金和人员，便可考虑你的食店是高档、中档，还是低档次的？

定档次的高低，决定于：

财力的大小；

场地租金的支出；

经营管理人员的承办能力(档次越高，人员素质的要求亦高，要与档次相匹配)；

出品部(厨师、点心师)的烹饪水平；

决策层(或店主)的信心、经验和能力；

来店消费顾客的消费能力；

本店所处的营业位置(包括有无停车场、店外环境的交通状况、附近是否有公交车站、地铁站等)。

档次定位之后，即应确定规模。

规模应与开业资金成正比，资金充裕有财力，则规模可大些，反之则可小些，这要在衡量财力之后作出决定。创业初期，一切有待摸索和完善，因为对顾客和市场情况还未充分了解，还要看顾客的反应如何。营业过程，也是积累办酒楼餐馆经验的过程。

广州有几家民营酒楼，创业初期，规模都不很大，后来生意好了，业务随之扩展，这才逐步再增设分店。分店规模，有些大于或小于总店，而且作合理的间隔分布，市区东、南、西、北都有，即全方位营业。

规模的大小首先体现在：营业场地的面积；

广州市有规定，经营饮食业的场地，起点是 40 平方米。规模大小，决定于场地大小。而场地大小，又与每月租金的数额多少密切相关。



实例一：

如要经营一间中档、中等规模的酒楼餐馆，占地面积应在 1000 平方米左右（此数字有伸缩性，看具体场地而定），较为合适。

场地面积使用分布：

酒楼的营业主体——饮茶、用餐的营业大厅，约为 300 至 500 平方米左右，可放置饭桌 40 张至 45 张，其中有方桌，也有圆桌，分多少行要看场地是正方形还是长方形，因圆桌可坐 12 人，占地面积大，一般可放置于大厅两侧。小圆桌及小方桌，宜放大厅中间，分行排列，要留通道，以利顾客出入和员工操作，也利于防火，通道宜宽些。

营业大厅的使用，要考虑筵席的用途，因酒楼的主要收入，在于筵席，要预留空间。大厅左右或两侧，一般有小厅房，每个约在 15 至 30 平方米左右，提供给有需要的客人使用，厅房多少及大小，亦要看具体环境而定。总之，要做到“量体裁衣”便可。这样一间中等规模的酒家，如满座时，可容纳约 500 人右用餐。

厨房是重要的工作间，工作间过于狭小，不利于生产出品，因中型酒楼要承办筵席，炒锅一般在 5 只至 6 只左右，加上储存材料仓库，需 400 余平方米左右。除厨房、仓库外，非营业区使用面积，应尽量减少。

实例二：

王先生对饮食业产生了兴趣，想“下海”一试，但他从来都没有接触过这个行业，缺乏开店经验，便征求了熟悉饮食业



务的行家和正在工作的厨师的意见。

这个“智囊团”经过市场调查，观察环境，了解同行营业状况之后，认为开业初期，规模宜小不宜大；又因王先生在某新村购置了物业，新村生活区有一条食街，即在此租赁了铺位，共为两间，将其打通，营业面积近 200 平方米，即可办一小规模的餐厅，共有饭桌 20 余张，满座时可容近百人。

这间店经营项目，以风味小炒为主，并无接办筵席的条件，也就因地制宜，随即开业。笔者曾去过用餐，发觉生意尚可。

笔者与王先生交谈过，了解到了一些情况。

餐馆投资约在 15 ~ 20 万元左右，主要是开办费用。

主要开支用途：

用于简单装修、粉刷墙壁、打通间隔；

电视机两台(供顾客观赏节目)；

柜式空调两台；

落地风扇两把；

墙壁装饰画(2 ~ 4 幅)；

安装订座电话；

餐桌 20 余张(配套，随桌子附椅子)；

杯碟碗筷、烟灰缸、酒杯；

厨具及炉灶及生产设备；

炒锅 3 只；

印制宣传名片、菜牌，干纸巾包装；

灯光照明设备；

原材料、饮料进货；

其他杂项。



以上各项开支，未包括食店租金、员工工资、水电费、煤气费、税费等。因开业不久，要过一个月左右才可知道收支、营业盈亏状况。

考虑租金因素，是考虑档次中的一个内容，因为租金如高昂，无疑对店家是一大困扰。

经营食肆，一般都以租赁房屋营业。在大城市，租金费用不菲。定位、定规模后，与业主谈判，订立租约合同，有些协议中订明租金数额，第二年起递增百分之几，第三年后，又增百分之几。

因此，店家要精打细算，进行分析评估。

评估的内容：

租金约占本店的总开支百分之几，对本店负担是否沉重？递增后又占多少？

当然，租金占总开支多少，不能一概而论，要看地段、环境、顾客消费能力、场地大小，还要看与业主订的租约期限为多少年？每平方米的单价是多少？第二年、第三年租金递增的幅度又是多少？需作成本核算，才能得出结论。

例如：某酒楼开张后，如下开支为必要：

员工工资、出品部原料费用、办公费、公关费、宣传费、税费、水、电、煤气费、电话费、车辆购置、保养费、卫生费、治安费。

开张后两个月计，算得房租占总支出13%左右。

又例如：

广州市区中心××酒楼，经营海鲜及粤菜，每月纳租为50万元，则营业额有



180 万元收入，方可保本。由此可见一斑。

现时酒楼餐馆，一般税后利润(纯利润)应占 18~22%。但因饮食市场并不那么景气，竞争激烈，生意也并不好做，达到 10~15%，已是好成绩了。能否实现，要看各家本事了。

未开业前，难以准确预测未来生意的好坏，只能作一个估计，主要在于：

食店的地理环境怎样？过往人流是匆匆而过，还是可驻足购物、消费？亦即是否可以聚拢人气？

往往有这样的情况，不可不留意。一条马路分两边，两边都有商铺经商，但一边热闹，一边冷清，冷清的这边眼睁睁地看着别人忙于做生意，而自己的食店却门可罗雀，顾客寥寥无几，你承租时，应观察了解，是否会有这样的情况出现，选址宜慎重。

实例一：

广州荔湾区有一家酒楼，每月光是租金，便需付出 6 万。因房产是国家的，公房收租，比私房便宜得多，而且是老租户，否则不止此数。

该店的职工为本店的每月支出估算了一笔明细账：

茶市收入 22 万元

饭市收入 16 万元

支出的则有：

水电费、煤气费、食品原料费、税费、职工工资、奖金、退休职工工资、医疗费，各项杂费，加上房租 6 万元，核算之下，入不敷出，当然要亏本了。这只是个估算，因为开支详情，只由财务掌握，一般是不公布的。但由此可见该店的困境。

