

不可不知的经营理念

小餐馆开业前的热身书

XIAO CANGUANZHUAN DAQIAN



小餐馆 赚大钱



旺 燃◎主编

开个餐饮店，貌似简单，实则非常不简单；貌似波澜不惊，实则惊心动魄。本书作者郑重告诫：开店之前一定要练就一身好本事！



中国纺织出版社

告诉你餐

馆的绝招

小餐馆 赚大钱

常州大学
藏书章



赚钱,看这本就够了!

旺燃◎主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

“民以食为天”，餐饮业素来被称为“百业之首”。即使在经济萧条的境况下，餐饮业也不会凋敝。这个古老又充满活力的行业，吸引了许多投资者的目光。本书概括了餐饮业精英多年的成功经营经验，全面、系统地介绍了开餐馆必备的知识，其中包括小餐馆的投资决策和准备、选址和布局、菜单设计、员工的招聘与管理、采购工作、厨房管理、营销策略、成本管理等内容。当你读完本书后，你就具有了开办小餐馆必备的基本知识，为开一家赚钱的小餐馆进行了充分的热身。请你在经过慎重思考、认真准备后，摩拳擦掌大干一番吧！

图书在版编目(CIP)数据

小餐馆赚大钱/旺燃主编. —北京:中国纺织出版社,2014. 10
ISBN 978-7-5180-0671-7

I. ①小… II. ①旺… III. ①餐馆—商业经营 IV.
①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 098895 号

编委会成员: 李 津 谢伟峰 宋军营 陶红旗 彭志宇 邓吴鹏
余新民 周晓兵 唐艳杰 刘 智 雷红英 舒 伟
谢艳玲 王 可 张小娟 李应菊 龚万军

策划编辑: 曹炳镒 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 17.5

字数: 268 千字 定价: 33.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前 言

一位富翁曾说过：“当你潦倒到兜里的钱只能用来干点小事，而又不想受制于人的时候，你就去开个餐馆。因为自己总要吃饭，别人也要吃饭。所以，开个餐馆是个不错的选择。”

据调查，在国外一些中高收入的国家，平均每 245 人就拥有一家餐馆，而在我国，大约 3000 人才拥有一家餐馆。相比之下，我国餐饮市场的发展并不十分完善，还有着非常大的潜力和市场商机，就像是一座沉睡着的金山，等待着创业者们去施展自己的聪明才智，充分挖掘。

所谓小餐馆，通常是指生产和经营规模较小，经营的餐饮产品及服务比较单一，从业人数较少，餐饮产品及服务的商圈较小，对整个餐饮市场的影响力也较小。小餐馆有不少的劣势，如规模小、资金、产品及服务单一，因实力较弱而对市场的控制能力小等。但是有句俗话说得好“船小好掉头”，小也有优势，与那些大中型餐饮企业相比，由于餐饮方式的独特性，小餐馆在变换品种和经营形式时不需要投入太多的资金和花费大量的时间。因此，小餐馆在竞争中易于找到出路，不至于陷入低价竞争的泥淖中无法自拔。

小餐馆能够创造较高的利润，资金回流快，每天经营所收的都是现金。在货源方面，可以用赊账方式购入原材料，定期结账，这一点较胜于其他大餐饮企业乃至其他行业。例如，开一家特色的小吃店，投资不多，店面不大，店员也不需要很多。但它既能满足顾客的口味，价格又合理，往往深受顾客的欢迎。

但是，必须清醒地认识到，这个行业看似简单，其实很复杂，它需要有志在餐饮业干一番事业的创业者学习多方面的科学知识，培养克服困难的勇气和毅力，积累经营餐馆的各种实践经验，具备丰富的社会经验和人脉。比

如，前期创业资金是否到位？餐馆店名是否吸引消费者？厨师与服务员是否具备相应的烹调和服务技能？菜品定价是否合理？促销手段是否有效？菜品成本如何核算与控制？餐馆与消费者安全如何保障？菜品质量与特色如何提高？消费者能否在就餐过程中感到满意？……这样的问题还有很多，如果创业者疏漏其中的任何一个环节，就会导致创业失败，甚至血本无归。

本书概括了诸多餐饮业精英多年的成功经营经验，全面、系统地介绍了开餐馆必备的知识。其中包括小餐馆的投资决策和准备、选址和布局、菜单设计和定价策略、员工的招聘与管理、采购工作、厨房管理、营销策略、成本管理等内容。当你认真阅读完本书，你就知道自己是否具有开小餐馆所需要的知识和技巧了。本书将告诉你，想要将自己的餐馆经营好，除了必要的准备外，还要有让顾客满意的服务和特色菜品。仔细阅读本书，灵活运用相关知识，做好相应的运营决策，相信你会成为一个合格的餐馆经营者。

目录 | Directory

第一章 做好准备再开张——小餐馆的投资决策与筹备

开餐馆前要做好市场调查	3
冷静分析小餐馆的投资风险	5
核算出小餐馆的投资预算	7
明确小餐馆的经营定位	10
根据财物预算确定餐馆的经营面积	12
租赁店面的注意事项	14
给小餐馆起名的方法	18
要开业了，你准备好了吗？	20

第二章 有特色就会有竞争力——小餐馆要以特色菜品取胜

特色是小餐馆成功的关键	27
打造小餐馆特色应注意的事项	28
小餐馆菜品创新要以质量为根基	31
精心打造小餐馆的特色菜	33
另类餐厅的风起云涌	37

利用“地方风味”吸引回头客	40
---------------------	----

第 三 章 好地点带来好生意——小餐馆的选址与布局设计

小餐馆选址应考虑的因素	43
小餐馆选址应注意的问题	45
小餐馆选址的禁忌	46
小餐馆选址的技巧	48
小餐馆的大堂装修技巧	50
小餐馆厨房装修注意事项	52
打造小餐馆合理的内部布局	54

第 四 章 菜单是最好的推销员——小餐馆的菜单与定价策略

菜单是小餐馆“第一推销员”	63
不可忽视的菜单设计小细节	65
由内至外精心设计菜单	68
菜单的内容及形式	70
更换菜单注意四要素	73
小餐馆菜单设计要因时而变	75
成本定价法可保证餐馆的利润	77
需求定价法要认真考量顾客的需求	79
用于市场竞争的定价策略	81



第五章 人才是第一资源——小餐馆员工的招聘与管理

小餐馆如何聘请厨师	87
小餐馆员工的招聘和录用	90
餐馆员工的岗位职责	91
制定公平合理的薪酬制度	95
小餐馆激励店员的技巧	98
怎样留住餐馆出色服务员	101
批评店员要讲策略	104
辞退不良员工的技巧	107
学会领导艺术	109
巧妙处理店员之间的矛盾	111

第六章 采购好，菜才够好——小餐馆的采购工作

小餐馆的采购工作应遵循的原则	117
科学制定小餐馆原材料采购流程	119
严把小餐馆原材料采购验收关	124
选择适合小餐馆的进货方式	127
控制店员采购“吃回扣”的方法	130
采购一定要注意的6个问题	131
加强小餐馆原材料的储存管理	134
小餐馆原料的盘存和发放	138

第七章 抓住餐饮的核心——小餐馆的厨房管理

小餐馆厨房业务的主要内容	143
小餐馆厨房工艺流程及区域划分	145
小餐馆厨房的组织形式	148
小餐馆厨房管理的关键	150
小餐馆冷菜、点心生产管理	151
小餐馆菜品制作过程的控制	153
协调好前厅与厨房的关系	155

第八章 “投其所好”餐馆旺——赢得顾客心的情感营销

掌握顾客餐饮消费心理	161
要为客户提供快捷高效的服务	164
满足顾客健康、时尚的用餐心理需求	166
迎合顾客的审美心理	169
不同类型顾客的服务策略	171
应对“刺头型”客人的高招	173

第九章 好服务胜过好菜单——以小餐馆的优质服务取胜

迎客方式有讲究	179
上菜分菜环节要熟练有序	181
送客服务不可忽视	184
尽量完善服务中的细节	185



亲切叫出顾客的名字	188
微笑服务暖人心	189
机智幽默,打消顾客的不满	192
做好最贴心的“三特”服务	194
怎样应对餐馆中最难处理的 18 个尴尬时刻	195
当顾客投诉时要找到真正的原因	201
把投诉的顾客看成是需要帮助的人	204

第 10 章 生意火爆的奥秘——小餐馆的营销策略

通过陈列菜品促进销售	209
通过点菜员的专业介绍促进销售	211
通过外卖促进销售	213
通过做节日餐促进销售	216
通过创新菜品促销售	217
淡季怎样促进销售	219
通过优惠活动促进销售	222
通过微信来促进销售	224
创造与众不同的独特的促销方式	226

第 11 章 精打细算才有钱赚——小餐馆的财务管理

餐馆财务机构的设置	233
强化餐馆收银工作流程	235

弄清楚造成高成本的原因	238
成本控制的方法	240
杜绝厨房浪费有妙招	243
资深餐馆小老板的生意经	246
餐饮成本管理的误区	247

第 12 章 卫生安全无小事——小餐馆的卫生安全管理

餐饮卫生是小餐馆经营的基本保证	253
厨房的卫生管理	254
餐具的卫生管理	257
员工的卫生管理	261
餐馆的安全管理	266
参考文献	270

第一章

做好准备再开张

——
小餐馆的投资决策与筹备





开餐馆前要做好市场调查

餐饮行业资金回笼比较快，进入门槛比较低，因而吸引了大批创业者进入这个行业。一时之间百花齐放，但经过一个短暂的辉煌后，大多悄然退出市场。

所以，在准备开小餐馆之前，创业者必须进行深入、细致的市场调查与分析，这样才能保障小餐馆开张之后财富源源不断地流入腰包。

一般来说，在小餐馆开业前要进行市场调查，主要调查的范围包括以下几点：

1. 调查潜在的客源

小餐馆首先要面对的就是小餐馆顾客，因此，市场调查的第一项，就是对潜在客源进行调查和分析。

①顾客希望小餐馆主要经营什么？是筵席还是工作快餐？是地方风味菜还是正宗菜系烹饪？尤其是快餐市场，更需要重点考察。因为现代白领的午餐大多数是快餐，甚至是外卖。

②顾客希望小餐馆什么样？他们对环境布置、经营档次、服务方式等内容有什么要求？

③顾客的消费水平如何？他们的收入是多少？他们对餐饮产品的心理价位是多少？

④适合的营业时间是什么时候？哪些时段是餐饮高峰期？

李长安是广西南宁人，从小家境贫寒。长大后，李长安依靠打工为生，可他却总想改变命运。2008年的一天，他的一个朋友因为加班没时间买饭，就给他10块钱，让他帮自己带一份饭。

就在这时，李长安突然受到启发。他想，现在饭馆很多，但服务模式单一，如果自己开展“特色便当”上门服务，一定会受到顾

客的欢迎。

李长安想到，现在有一种叫作“宋皇探艺骨酥鱼”特色熟食项目，可以从生产加工这种特色食品入手，于是他向朋友借了一些钱开始投资。然后，李长安到达宋皇探艺骨酥鱼培训总部，经过系统学习和培训，将骨酥鱼的制作核心技术——“酥骨提香”完全掌握，回到广西开始专心寻找骨酥鱼特色便当销售市场。

经过一番调查，李长安发现对便当需求最多的是上班族，因为骨酥鱼的味道老少皆宜，且营养丰富，受到白领们的好评。开业半个月，李长安不断接到要求送便当的电话，为此他买了一辆二手电动车，以加快送餐速度。

第一个月，李长安平均每天送出 60 份左右的便当，收入将近 1 万元。他运用这种特色服务，牢牢抓住了顾客的心。

2. 调查经营环境

小餐馆周围有中等规模的住宅区，是开小餐馆的最佳外部环境。因为住宅区的客户较为稳定，他们的日常生活变化不大，会成为相对固定的客户群体，因而小餐馆的营业额也相对稳定。如果把交通和地理因素也考虑进来，其发展潜力非常大。

北京有名的“老家肉饼”就是因为考虑到住宅区有稳定的客源，所以选择在住宅区附近开店。“老家肉饼”以其合理的选址以及肉饼皮薄馅大、色泽金黄的典型北方口味，赢得了源源不断的客源。

3. 调查竞争对手

常言道，“知己知彼方能百战百胜”，要想在市场上站稳脚跟，就必须对该地区方圆几千米内的大小餐馆的类型、规模、位置、经营收入状况有一个全面的了解与分析，这样才能判断自己的定位是否有优势。

当然，如果有能力，最好能收集到其他小餐馆经营菜肴的价格与菜单设计，有条件时尽可能亲口品尝他们的菜肴质量，这样才能保证小餐馆经营的菜肴在价格、质量上有竞争力。



那么，创业者要怎样进行市场调查呢？

其实，市场调查的方法有很多，例如，通过当地税务部门的报表、聘请专业机构进行调查等，但对于投资额不大的小餐馆，以下两种调查方法更适合：

（1）询问调查法

创业者可以通过设计简单的问题（提问式或问卷式），对餐饮潜在顾客进行调查，从被调查对象手中获得有关餐饮的第一手资料。当市场调研完毕后，小餐馆创业者就可以制定进一步的规划，例如，估算开业日期、小餐馆座位数，座位循环率和人均消费额，同时准备选一个合适的店址。

（2）观察调查法

观察调查法主要是针对竞争对手。创业者可以在不与竞争对手接触的情况下，私下对竞争对手进行直接观察，如观察竞争对手的硬件状况、菜品质量、环境卫生、服务水平及营业时的客流量等。这种方法具有直观性和可靠性的特点，同时调查人员相对独立、干扰少、简便易行等，特别适合小餐馆创业者使用。

冷静分析小餐馆的投资风险

创业开小餐馆要充分认识到潜在的风险，并对多方面因素进行冷静分析，作出客观判断，才能最大限度地避免投资失误。

首先，我们必须明了一个基本事实：当今中国的消费市场已经是一个充分竞争的市场，任何生意投资都会面临程度不等的潜在风险，而餐饮行业潜在的竞争和风险更大。

只看到餐饮界成功人士的财富传奇，而对大量餐馆苦苦支撑、倒闭转让的现象却视而不见，往往是准备投资餐饮项目的投资人的通病。当你因此一叶障目、热情高涨的时候，最大的投资风险已经降临。此刻的你已经丧失了冷静客观分析问题的能力。

下面介绍一下开小餐馆的风险以及应对的方法。

1. 政策风险

面对市场上推出的各种商铺，创业者首先需要有一定的法律与政策意识。在投资餐饮店铺的人群当中，不少人由于忽视餐饮业相关政策而栽了跟头。

例如，一位姓李的先生，他在两年前购买了北京 CBD 区域一个楼盘的底商（楼盘底层商铺）打算长期用于开餐饮店。虽然李先生购买的商铺所在楼盘是住宅立项，原本是限制餐饮行业在此营业的，但是由于该底商全部处于整栋住宅楼正投影以外，所以据当时政策，还是可以经环保部门审批后到工商机关领取营业执照的。然而，就在李先生小餐馆开业不到一年的时候，北京市工商局第 14 号文件对住宅商用下达了禁令，禁止在以住宅立项的楼盘内进行商业经营活动。随后，北京市环保局经过综合考虑，颁布了一条新的政策法规，规定凡是住宅立项的楼盘底商均不得开设小餐馆，并且无论该底商是否位于住宅部分正投影以外。

这两项政策的实施，让李先生损失惨重。通过这个例子，我们可以看出，对于致力于投资小餐馆的创业者来说，注意政策风险是至关重要的。

2. 市场风险

作为餐饮业，特别是中小餐馆，首先面临市场风险，由于其规模有限，受消费群体、季节等的影响较大，抵抗风险的策略应多从以下几方面考虑。

- ①通过采用雇用季节工，来降低人工成本。
- ②通过提高外卖餐食份额，来减少店面的成本。
- ③提高餐食制作人员的工作效率，来有效降低经营成本。
- ④要有危机处理预案，从而保证小餐馆在面临危机时能从容应对。

3. 执行风险

对新开的小餐馆来说，还面临计划执行成本高的风险。如果在筹备阶段，计划不能得到有效执行，那么投入的成本会有所增加，同时影响投资收益，所以要有针对性地采取防范措施，加强计划的执行，尽早招聘有经验的管理