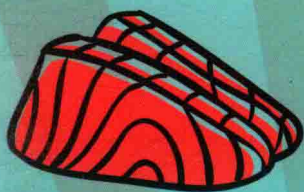


◆指点餐饮江湖生死搏杀的实战兵书◆



KAI
CANGUAN
DE
ZIWEI



看一个餐饮经营者的商战谋略
读成都“大蓉和”火爆二十年的精彩传奇



开餐馆的滋味

我的套路和打法

W O D E T A O L U H E D A F A

刘长明 / 著

2

四川科学技术出版社



刘长明 著

开餐馆的滋味

——我的套路和打法——



四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

开餐馆的滋味. 2, 我的套路和打法 / 刘长明著.
—成都: 四川科学技术出版社, 2017.5
ISBN 978-7-5364-8628-7

I. ①开… II. ①刘… III. ①餐馆—经营管理
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第099404号

漫画插图: 季 风

责任编辑 / 程蓉伟

装帧设计 / 程蓉伟

封面设计 / 叶 茂

责任出版 / 欧晓春

电脑制作 / 华林美术设计有限公司

kai canguan de ziwei

开餐馆的滋味2

——我的套路和打法——

刘长明 著

出品人 钱丹凝

出版发行 四川科学技术出版社

地 址 成都市槐树街2号

邮 编 610031

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 18

印 刷 四川华龙印务有限公司

版 次 2017年6月第1版

印 次 2017年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5364-8628-7

定 价 39.00元

■ 版权所有 · 翻印必究 ■

地址: 四川·成都市槐树街2号

电话: 028-87734035 87734656 邮编: 610031

如需购本书请与本社发行部联系



改变自己，改变周围的人

这是我们的核心理念。如果每个人都能改变自己，继而改变周围的人，释放他们的创造性和积极性，过上好日子，这家企业必定能上下一心，从容笑对任何市场风浪。

开餐馆的滋味2

序一

彭子诚

《中国湘菜大典》主编

一把有思想的盐

2009年《开餐馆的滋味1》出版后，在读者中反响不错，被权威机构评为“2011年行业畅销书”，台湾一家出版社还购买了版权在本地出版。那时，刘长明董事长完全没想到再写第二本书。之所以又一次拿起笔，是基于两个理由：一是读者的要求。很多读者希望作者把一些重要的管理问题再讲详细点，诸如产品研发、职工持股、人才培养、选址、企业文化等等，都是他们感兴趣的话题。第二，近几年来，成都大蓉和发展迅猛，营业额和利润率大幅提升，多品牌战略也已起步，不但带来新的增长点，也增强了企业抗风险的能力。这其中获得的经验，也值得一谈。

如果说《开餐馆的滋味1》主要讲的是理念，那么《开餐馆的滋味2》就更多地涉足一些具体做法，有更多的细节，读起来会更有兴趣。承蒙出版社看重，把两本书统一装帧风格，一并推向市场。这两本书虽有先后之别，但即使没看过《开餐馆的滋味1》的读者，也可以轻松阅读《开餐馆的滋味2》。

刘长明先生提出的一些经营理念，得到业界越来越多的认同。诸如“好吃、便宜、有面子”、“单子越小越好，人气越高越好”、“美食在民间”、“大众化不是简单化”、“永远比对手快五分钟”、“与其让别人踩扁，不如自己先踩扁自己”、“有文化才能叫团队，没文化只能叫团伙”等等，都引起不少人的兴趣。这些宝贵的理念，不是关起门来冥思苦想能得到的，而是来自正反两面的亲身经历。例如，在经营“美国西部牛仔烧烤城”时，因胜利冲昏头脑，盲目扩张导致全线溃败，饱尝了惨痛

的教训；又例如，大蓉和十余年来面对过多次突发性危机，光是2008年就连续遭遇大冰灾、大地震、世界金融大风暴。只有获得过刻骨铭心的教训，经历了风云莫测的市场风险，才能获得如此多的感悟，严严实实守住自己的底线，不做那些头脑发热、投机取巧的事。所以说，这些理念不但适用于经营管理，也适用于风险管理。中国餐饮业经历二十余年的高速发展，免不了出现与股市、房地产类似的泡沫。挤掉泡沫，回归于真实的市场，是餐饮业不可避免的话题。未雨绸缪，运筹帷幄，以不变应万变，这两本书可以给你有益的参考。

写作如同做菜——真正的好菜都很简朴，讲究原汁原味，写作也一样，实话实说、守住本色即可。一直以来，刘长明都保持平民形象，衣着普通，面容清瘦，满口老百姓的大白话；即使是坐在台上做报告，也总能让人听得懂、记得住、行得通、做得到。他的书平易近人，闪烁着民间的智慧，立足于常识却超越常识，正如读者的评价，“深刻得像教授，幽默得像说书人”。

刘长明多次说：“精神力量的穿透力，往往超乎我们的预料。”这大约就是他在从事“舌尖”事业之余，致力于用“笔尖”表达理念的动力吧！我曾多次陪同刘长明去下属门店，征求基层员工对书稿的意见。在座谈会上，我强烈感受到刘长明对写作的非凡热忱和激情投入。他善于倾听，总是全神贯注听取员工的发言，像兄弟伙一样讨论问题。他善于捕捉，抓住话语中的亮点，一问到底。每次会议他都兴致盎然，眸子闪着光，讲话时扯开喉咙不遗余力。在写作中，刘长明同样处于兴奋状态，日思夜想，反复琢磨，不断修改。我想，这种全力以赴的劲头，以

及坦荡的胸襟，才是他成功创办企业的法宝。

从平凡的柴米油盐里，刘长明总结出闪光的思想，并把这些思想付之于行动。在企业牢牢占据市场、利润年年高速提升的形势下，大幅度提高员工工资，把百分之九十以上的股份分给骨干，这样的企业家并不多见。在出品已经站稳脚跟、赢得市场时，仍拿出大把资金，年年举办新产品交流会，推动菜品精益求精、价廉物美，这样的坚持也难能可贵。

刘长明身上流淌着川人的血液，在书中融入巴蜀民风民俗，触及社会潮流，表现原生态的井市生活，传递了一般管理学绝不会涉及的做人做事的道理。这样的书，既能学到一些用得着的理念和实务，读起来也很轻松，如同听一位大哥摆龙门阵。可以预料，四川人读了一定会说：

“巴适哦，有盐有味的！”

盐是五味之首，百味之将，调养我们的躯体，维系我们的生命。中国古人用“国之大宝”来赞美它。耶稣对信徒说：“你们是世间的盐。盐若失去了滋味，怎么能让它再咸呢？”称颂的是盐的洁白无瑕、甘于平凡、抗拒腐蚀、调和天下。

所以，你不妨把这些理念看作一把寻常的盐，能体味其中的睿智；也不妨看作一桌盛宴，能品尝生活中的各色滋味。如果你觉得“有盐有味”，有几道菜还算对胃口，我们都会为之欣慰。

谢谢您的光临！

开餐馆的滋味2

序二

丁大镛

四川科学技术出版社

自在如水 智慧是鱼



时下，网络一开，“作家”成灾，天下文章一大抄，真真是到了“人皆可以为尧舜”的时代了。三年前，作为复审者，为稻梁谋，我完全是以一种固守的思维定式和漫不经心的眼光，翻开了刘长明先生《开餐馆的滋味1》这部书稿。

哪知，才粗略浏览了几页，眼前便顿然一亮——游走在刘长明书稿的字里行间，几乎没见他用到一个“情”字，然而，绝非刻意的穿凿，在自然袒露的文章篇什里，竟串满了缕缕的情丝，亲情、友情、世间真情，浸淫卷册。

这年月，实在是过得有些乏味和沉闷，真能够让我感动起来的人，已经不多了。谁知，这不哼不哈地就来了一个，有血有肉，重情重义的，竟至还就在我的眼前！我忙不迭地一路读了下去，真的是越读越有滋味！

不得不承认，很多的时候，没有钱，爱就会显得干瘪无力。所以，刘长明在《开餐馆的滋味1》的《开场白》里毫无顾忌地说，他喜欢钱，不喜欢开餐馆。原因很直接：没有钱，拿什么给我的员工发工资买保险？如今，刘长明在《开餐馆的滋味2》的《开场白》中写道：“没有爱，不可能有事业；没有爱，更不可能成大业。”这是他以情为根基思想的延续和递进。一个人的情感麻木与否，是以他还会不会“爱”为标尺的。

情感是爱的基石，而没有爱，灵魂将无所依附。

当年的大蓉和是一条“小舢板”，如今成了“混成舰队”。而且，“舰队”越来越大，生意越做越火。直到现在刘长明还认为，这里面有“运气”的成分，他说：“如果说有一点运气，那一定是老父亲在天之灵的

保佑吧。”感恩之情的根，还留在皇城坝，尽管皇城坝早已不是旧时的模样；孝德之心的本，也没有随御河流走，更无论那御河的水是否还在流淌……

人生的珍贵，就在于对这一份恩情的守望。

在两部关于“滋味”的书里，我都能看见作者父亲若隐若现的身影：他们那一代的人，囿于环境的严酷，大多数的父亲言语不多，不爱说话。然而，在举手投足之间，他们把什么是情，什么是爱，都“说”得清清楚楚了——在我们人生每一个紧要的当口，父爱总会如暗夜里那一粒如豆的烛光，让我们看得到一丝温热的希望。

作者在《开餐馆的滋味2》这部书里，回忆起少年时期的一件往事：一个家境寒苦、走投无路的人来求助于他的父亲，想求得一份养家糊口的活计，父亲答应了他。作为真心的答谢，他倾其所有，摸出自己身上仅有的一块钱，执意请作者的父亲到王胖鸭店喝酒，然而，此举却被父亲好言谢绝了。客人走后，父亲叹言道，“他家里老人娃娃都等米下锅了，你怎么忍心去吃人家嘛！”出门不远就是王胖鸭店，饥饿的年代，那是一个相当诱人的去处。面对油浸浸、肥噜噜的王胖鸭，父亲想到的却是，求职者家里那口举家悬望空落落的锅！父亲不加任何修饰的同情之心，不求任何回报的惻隐之情，胜过任何的德育教材！这种教育直入作者心底的柔软处——点燃一盏真情的灯，不需要更多的说教。当我们渐次步入晚年的时候，对于“父爱如山”、“父爱如灯”的领悟，更觉深沉与厚重，这让我们受用终生。

星云大师说：“放下，就会自在。”作者作为一个大型餐饮企业的董事长，他还有自己的一大“优势”，这，就是他的“穷”。这个穷，不是

那种“叮当响”的穷，而是以“舍”为基准，去享受另类“得”的穷——舍掉的是钱财，得到“以舍为得，伸屈自如”的人生境界。达成这种通透达观的认识，就是以“情”为根系和主杆，以“悟”为枝条和叶脉，以“爱”为阳光和雨露，得到真性情的花和果。

“吃得了亏，打得拢堆”是四川人常常挂在嘴上的老话。“吃亏”就是“放下”，这个人人都懂的道理，却难以知行合一，知行合一方可谓之善——“亏”不是人人都咽得下。值得庆幸的是，刘长明却做到了“放下”。渐渐地，他便有了自在随和的气场，就有了人人愿与为朋的人格魅力。

这更为他文风和畅、言语恣肆的写作铺平了道路。

二

有真情才会舍得，有舍得才能够自在，没有“无己”、“放下”自在的空间，怎么容得下大谋略、大智慧？如果说自在是一泓浩然的清水，那么智慧就是悠游其间的鱼。

三年前，我读了作者《开餐馆的滋味1》之后，就总是觉得意犹未尽，还没有过足“瘾”。湖南业界颇具影响力的著名文化人彭子诚老师更是说，这个“滋味”还没有尝够，“还是一座可以挖掘的富矿”。在诸多业内同人的期盼与催促，以及无数读者的“逼迫”之下，作者这才又拿起了笔。

从著述的逻辑关系上来分析，作者在《开餐馆的滋味1》那本书里，煨炖的是思路，是理念，是战略；而作者在《开餐馆的滋味2》这本书中，熬煮的则是套路，是打法，是战术。这两本书，是作者为我们奉上的两席丰盛思想和智谋的饕餮大餐。

作者前后两部书里采用的素材，都是他亲身经历或身边发生的实例，而不是“别人嚼过的馍”。因而，本作品绝非虚构。作者脚踏实地，亦步亦趋，必以“实践中来”和“有话可说”为写作根基，选择鲜活真实的素材为我所用。他绝无闭门造车、纸上谈兵、坐而论道的行事风格，更赋予了本书餐饮业经营管理“思想智库”、餐饮市场“实战兵书”的天然禀赋和特质。这也正是这两部书，与其他餐饮管理类书籍，无论从精神、立意、角度、内容、形式，还是语言风格诸方面的迥异之处。读作者的书，就像吃大葱和的菜，不着任何的“鸡精鸭精”，却能品得出真味的精妙——有根有本，实实在在。

长期以来，作者长于把书读“活”，善于独立思考，又勤于细心地观察。有这样的功夫做底，就使他有能力在平淡如水，又繁复琐碎的日常庶务当中去捕捉、把控和总结那些——既富含深刻哲理性的思想理念，又简单实用易于操作的具体行事方法。作者更善用口语化、个性化的，甚至是讥诮风趣的性格语言，把复杂晦涩的思想理论问题，一针见血地铺陈出来。这方面，他尤显得得心应手。所以，他的书，好看，耐读，掩卷更有所得。他书中的那些看似简简单单的话，却可以让人慢慢地咀嚼和咂摸，个中滋味，意蕴深长。

为什么作者会把他在开餐馆当中那些“过筋过脉”的、别人视为“秘笈”“宝典”、藏着掖着“不足与外人道也”的东西，在自己的书中

抖落得清清楚楚，挥洒得明明白白呢？窃以为，他率性而为的一吐为快，毫无保留的和盘托出，并使之大白于天下的“弃子”之举，正显示出他思想深处那种“以舍为得”的人生价值观。

情由心生，恬淡自守，“得道书留箴，忘机酒满尊”。有了“融化自我，和味众生”真情融和的人生态度，就不缺悠游畅达、把酒临风、物我两忘、恬然大气的自在与从容——自在人生最是难得。

以老夫一孔之见，刘长明前后两部书，几如湘菜和川菜：湘菜味厚，压得住口舌，吃一次，就忘不了它醇厚绵长的滋味；川菜多变，技法多端，百菜百味，天天吃都不会腻歪。两相融和，互为支撑，再延续它个十年、百年也是生意，更是人生快意。

且不论五行八作，更不道江湖运势，各位看官大人：我真心诚意地推荐大家来读这两部重情重义、有滋有味的书。读别人的书，修自己的行。倘若照着这两部书去想、去做，灌顶开窍，兴家发财了的，记着，别忘了请老夫我喝上一杯。

在下自是先拱手拜谢了。

目 录

001 开场白

爱，才能成大业

019 选址

- 020 / 选好口岸，成功一半
- 024 / 避开闹市区和主干道
- 028 / 租房不如买房
- 031 / 关键时刻要敢于赌一把

- 034 / 机会是身边游过的鱼
- 037 / 要经验，也要运气
- 040 / “看一下”成了潜规则
- 044 / 风水，让人有所顾忌

049 市场

- 050 / 相争不相克
- 053 / 利润看薄，生意看久
- 057 / 只有大众化一条路是不够的
- 060 / 小门店有大名堂
- 064 / 新品牌也要讲血统

- 067 / 宴席是宣传品牌的有效手段
- 070 / 把增发的工资挣回来
- 073 / 品牌是一种软实力
- 077 / 心头有点虚，脸上要稳起

081 产品

- 082 / 做餐饮，不玩餐饮
- 085 / 好菜是卖出来的
- 088 / 研发的重点是畅销产品的升级
- 092 / 走出去，请进来
- 095 / 高端店也要有家常菜谱
- 098 / 唱戏的腔，厨师的汤

- 101 / 顾客重口味，专家讲味型
- 105 / 菜是厨师的儿
- 109 / 餐饮业也要“道法自然”
- 114 / 生态原料是至品
- 117 / 泡菜是菜，也是调味品

121 服务

- 122 / 没有产品无法活，没有服务活不好
- 125 / 服务也要“傍大树”
- 129 / 送客比迎客更重要
- 133 / 要重视软硬件的结合部
- 137 / 让服务员拿大学生工资
- 140 / 既要“管”，也要“理”
- 143 / 面子第一，道理第二
- 147 / 中国味、人情味、女人味
- 151 / 不缺酒，缺喝酒的理由
- 154 / 漂亮的女人是资源

159 人才

- 160 / 选对了人就做对了事
- 163 / 给待遇，让位置
- 166 / 会用料的木匠无废料
- 169 / 厨师长是店长的最佳人选
- 172 / 不能只有一个大厨
- 176 / 机会比奖金更重要
- 180 / 不开腔的把开腔的吃了
- 183 / 老板用你，就比你聪明

187 股份

- 188 / 把土地分给农民
- 192 / 股份不是政策和福利
- 196 / 干股不干，水分难说
- 200 / 公平有一个过程

205 连锁

- 206 / 连锁是机会也是陷阱
- 210 / 挂了帽徽领章还不算正规军
- 214 / “地方化”要适可而止
- 218 / 有关系，多联系

目 录

223 交流

224 / 饮食是强大的软实力

228 / 零距离接触才能学到真经

233 / 饮食反映了民风和性格

238 / 美食无国界

242 / 有文化融合，就有饮食融合

247 文化

248 / “遵道”就是顺势而为

251 / 有无相生，虚实并举

254 / 有“棋道”，没“麻道”

258 / 千万不要认为自己的牌好

262 / 成功是为了让生命更自由

266 / 有梦就去圆梦

270 后 记