

[美] 罗伊·S.阿龙佐

Roy S.Alonzo ◎著

梁婷 涂其伟◎译 夏政 ◎审校

餐馆

经营管理宝典

Cangguan Jingying
Guanli



你立志于餐饮业并想获得成功吗？

本书为你提供了餐饮百家的经营良策，成功之道，使诸位懂得入行的必备条件，权衡自己是否适合进入餐饮业和熟悉进入餐饮业创办餐馆的合理程序，了解成功经营一家餐馆的方法和技巧。

B a o D i a n



西南财经大学出版社

[美] 罗伊·S. 阿龙佐 著
Roy S. Alonzo © 著



餐馆

经营管理宝典

Cangguan Jingying Guanli baodian

梁婷 淦其伟◎译 夏政 ◎审校



西南财经大学出版社

1995 by Roy S. Alonzo

本书版权合同已经向四川省版权局申请登记

登记号:图引字 21-2001-060 号

餐馆经营管理宝典

(美)罗伊 .S. 阿龙佐 著

梁婷 涂其伟 译 夏政 审校

责任编辑:吴定光

封面设计:喜悦无限设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮 编:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	7.5
字 数:	179 千字
版 次:	2002 年 5 月第 1 版
印 次:	2002 年 5 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81055-954-0/F·794
定 价:	16.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷,装订等差错,可向本社发行部调换。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

序

美国人对餐厅的钟爱由来已久,其程度日渐深厚。他们到餐厅就餐的缘由也是林林种种,或为享受生活,或为洽谈业务,或为远离琐碎的家务,也可能是因为旅行或工作而不得不在外用餐。总的来看,人们在外就餐的机会超过了三分之一。这无疑为餐饮业者提供了无限商机。

美国全国餐饮协会的统计显示,1993年,美国共有73.1万家企业提供餐饮服务,其中绝大部分都是小企业。据估计,每天几乎有近一半的成年人在外用餐,平均每一美元的饮食消费中,至少有43美分是用于在外就餐。美国餐饮业提供了众多就业机会,吸纳了900多万劳动力,预计到2005年,这一数字将超过1200万。仅1993年一年,全美各类餐馆的销售总额就高达2360亿美元。

你真的从没想过开家餐馆吗?如果你确实喜欢在外就餐,款待客人,或是欣赏餐馆里的厨艺,那么你会有一番考虑也不足为奇。毕竟我们都希望能从事自己所喜爱的工作。

本书旨在向读者介绍美国餐饮业概况,使诸位懂得入行的必备条件,帮助大家权衡自己是否适合进军餐饮业。除此之外,本书还会让准备进入餐饮业的创业家们熟悉创办餐馆的合法程序,了解成功经营一家餐馆的方法和技巧。全书从创意到方法再到具体操作细节,自成一套完整体系,亦可作资料查询之用。

尽管美国全国餐饮协会、高等学校、餐馆和酒店组织都积极投入、努力完善管理系统和控制过程,且技术发展水平确实大有提高,但从个体的角度来看,许多餐馆仍然控制不力。对此,本书试图找出一些出路,以供参考。

各州法律不尽相同,各级政府的法律更是千差万别,故本书中所论及的法律问题并不作法律意见之用,亦非对法律进行解释,读者了解即可,望不要有任何误解。正如我们总会向专业人士请教会计事务或技术问题一样,对于此类法律上的问题,我们

序

就应寻求律师或政府主管部门的帮助。

书中提及的所有产品都仅供作案例分析之用，并无褒扬鼓吹之意。故而，以哪种产品为例，未以哪种产品为例，并不反映产品本身什么问题。

与此同时，本书还意在激发人们对餐饮业的思考，对于如何经营餐馆的一系列问题作出回答，并提供一些餐馆管理方法以供参考。或许有一天，你真的能拥有一家自己的餐馆。衷心希望你能万事顺意，愿你的餐馆事业兴旺发达。

这本书得以最终完成，离不开众多朋友和公司的大力协助。其中包括，马萨诸塞州市场促进产业的埃弗瑞特公司、威斯康星州密尔沃基的佩利克公司、佛罗里达州奥芒德海滩公司的星光餐厅、罗得岛州普罗维登斯公司的雅各布·莱特。还有新罕布什尔州曼彻斯特州际设备公司提供诸多资料、照片以及插图。

我还要感谢新罕布什尔州北汉普顿城罗纳尔多餐厅的业主罗纳尔多·西普罗，以及新罕布什尔州格陵兰乡村风光餐厅的业主凯文·伊顿和琳达·凡·伊顿。感谢他们能开诚布公，将自己的餐馆经营经验与我们共分享。

另外，感谢新罕布什尔州、达拉谟新英格兰中心以及摄影师巴德·杨为我们提供照片。

目 录

餐馆经营管理宝典

序(1)

第一章	餐饮业·····	(1)
第二章	兴办条件·····	(15)
第三章	成功战略·····	(29)
第四章	计划与盈利·····	(52)
第五章	设计菜单·····	(63)
第六章	餐馆前厅·····	(82)
第七章	后堂·····	(98)
第八章	赚钱的经营之道·····	(111)
第九章	员工管理·····	(134)
第十章	把握财政大权·····	(147)
第十一章	营销战略·····	(160)
第十二章	卫生、安全以及义务·····	(187)
第十三章	成功之后·····	(198)
附录	餐馆创业计划书和贷款申请书示例·····	(203)

第一章

餐饮业

众所周知，餐馆这一概念存在的时间并不长。据说，欧洲的第一家餐馆是法国巴黎的“鸟林”，是 1765 年由一位名叫布朗热的厨师创办的。也有人认为，餐馆的历史应追溯到 1533 年一家名叫“银之旅”的巴黎大众饮食店。不管怎样，直到 1789 年法国大革命之后，餐馆的概念才开始普及。当权贵们家道中落后，受雇于他们的厨师也只得另谋生路，于是，其中一些敢闯敢干之士，办起了实业，为大众提供餐饮服务。

直到 18 世纪，平头百姓若想吃上现成的饭，都只能到旅店或客栈去。而且吃什么也由不得顾客决定，不管就餐者住不住那家旅店，饭菜的价钱都会包含住宿费。

美国餐馆概况

美国尚未独立之前，就已经有法律允许人们开旅店或客栈，作为促进西部开发的一项鼓励措施。那些简陋的旅店提供的也只不过是粗茶淡饭和供人歇脚的栖息之地而已。业主自己也与投宿之人同吃同住。

随着时间的推移，旅店开始风靡于美国殖民地，他们效仿英国的同业，为新兴的上层阶级提供服务，并且沿袭英国的惯例：即使客人们只在旅店里用餐，也必须支付住宿费。

这一作法一直持续到美国独立之后，其间也未曾有过什么变化。直到 19 世纪，美国的经济开始从农业向矿业和制造业转换时，公共酒吧餐饮业才出现了重大改进。

到了 19 世纪 20 年代，终于出现了只向公众提供餐饮服务的纯饮食店。1826 年创办于马萨诸塞州波士顿的联合牡蛎屋，还有 1827 年新建于纽约城的德尔莫里科餐馆，独创先河，成为众人纷纷效仿的对象。铁路迅速发展，流动人口与日俱增，大量饮

食店的出现已成为社会之需,历史所趋。于是,咖啡馆、餐室、茶馆、自助餐厅、咖啡店、小餐厅以及提供全面服务的餐馆如雨后春笋般地迅速发展起来。

第二次世界大战后,美国人的生活方式开始改变,餐饮业也随之发生了重大变化。汽车业蓬勃发展,国家高速公路四通八达,使得这个民族更具流动性。过去把拥有汽车作为梦想的家庭,现如今却拥有两部甚至三部。美国流动人口规模空前,为了适应他们的餐饮需求,全国大大小小的驿站似乎一夜之间冒出了许多家餐馆。

到了20世纪后半期,餐饮业发生了更重大的变迁,主要有:

- 特许经营—快餐店的出现,使得在外就餐更加方便实惠。

- 航空业的发展使得出差或度假旅行更加普遍。

- 由于许多家庭都需要双份收入,所以很多妇女都纷纷走出家门,在外工作。

- 20世纪七八十年代的妇女运动,使得妇女能够与男同事们同工同酬,她们的购买力也因此大增。

- 双收入家庭或单亲家庭对于在外用餐已经习以为常。

到20世纪80年代,餐馆已经成为大家日常行程的必备内容。人们对于餐馆乐此不疲。在外用餐不再是只为填饱肚子,人们更看重的是方便与享受,当然,这其中也不乏很多商务和社交的原因。此时,餐饮业已进入了成熟期。

进军餐饮业,理由为哪般?

许多在外用餐的人对于餐饮业都津津乐道,有些人甚至还希望能拥有一家自己的餐馆。他们喜欢结交朋友,希望通过自己精湛的厨艺让大家得到味觉上的享受。所以,在他们眼中,餐饮

业极富创造性,而且能带来丰厚的社会回报和利润回报。

事实也确实如此。餐饮业的确能为我们带来许多好处:人们都能有机会从事自己喜欢的工作,可任意发挥自身的创造性,接触众多有趣之人。除此之外,餐馆通常都会受到顾客们的好评,甚至会赢得社区领导的频频惠顾。这些固然对我们很有吸引力,但并不是我们进入餐饮业的主要原因。

考虑因素

一个人厨艺高超,或者喜欢在外用餐,并不意味着他就应该涉足餐饮业。说句实话,等你果真进入了这行后,你大概也不会再有那么多时间出去就餐了。

餐馆若经营地好,其利润将会十分可观。可是,这决不是你司空见惯的朝九晚五工作制。餐饮业意味着你必须投入无限的精力,处理细枝末节,还有延时工作,就连周末和假期都得加班,偶尔还得应付一些很麻烦的顾客。这样看来,餐饮业是否很糟糕呢?其实不然。餐饮业是好是坏,完全取决于你自己,取决于你的生活方式,还有你的个人目标 and 需求。

如今,就连那些白领阶层和商人的工作也存在同样的问题。医生、护士、民航飞行员、警察、消防员、娱乐界人士,还有越来越多的零售商,他们的工作时间都不固定,周末和假期也得加班。不过,倘若你拥有了自己的生意,你付出的种种艰辛都会得以补偿,到时,你可尽情地收获自己劳动的果实,因为所有的利润将全部归你。

如何利用有限的资金创办一家餐馆？

如今，高度资本化的连锁餐馆充斥社会，特许经营泛滥成灾。在这种背景下，企业家们是否可以仅仅依靠有限的手段在餐饮业中大获全胜呢？答案是肯定的。虽然这只不过是一个小企业，但只要餐馆老板们竭尽所能，尽可能利用身边一切资源，了解顾客们的所需所想，并提供高质量的服务。以下是两则成功的小餐馆案例，尽管他们各有千秋，但都强调了一点：当今社会餐饮业中的小投资者们，面临着无限的商机。

案例 1：早餐和午餐餐馆

第一则案例讲述的是美国新罕布什尔州格陵兰路 33 号的“乡村风景餐馆”。从中我们可以学到一家普通的餐馆是如何本着重视顾客需求的信条而走向成功的。

琳达·凡·伊顿原本在一家造船厂工作，一次失业危机改变了他的整个一生。当他正为自己今后的工作出路举棋不定时，脑袋里突然闪过了开餐馆的念头，最初他还只是想想而已，并没有专注于此。当时他拥有一块土地，正好在一条繁忙的州际高速公路旁。尽管他并没有办餐馆的经验，但对经营餐馆却心怡已久。他越想越来劲儿，于是，便决定放手去干。

在朋友的帮助下，他搭建了一间木屋，这便是后来的“乡村风景餐馆”的雏形。房屋结构尽管简单，但却透着沁人心脾的田园之气。从餐馆的任一位置，你都能欣赏到放牧的马群点缀着如画的草原，“乡村风景餐馆”的美名由此而来。

于是，整个餐馆被修饰一新，再配以新旧夹杂的设备，似乎

一切都已准备妥当。开张当日，突然有人想起，忘记准备菜单了。直到开张前两个小时，他们才匆匆地将菜单赶制完成。另外他们还觉得有必要准备一个衣帽架，于是，他们又急忙往墙上钉了一个，不过，那天唯一派上用场的就是挂了一个水烟筒。

开张后的第二周，一只驼鹿窜进了餐馆的停车场，那些边用餐边欣赏风景的顾客们顿时兴致盎然。自那以后，这家餐馆就把驼鹿作为自己的标识。经过了这段试营期之后，这家餐馆就稳定了下来，并按照自己的方式逐步发展起来。

“乡村风景餐馆”共有 40 个座位，在吧台那儿，还另设有 5 把椅子。周一至周五的每天早上 6 点钟到下午 2 点钟，提供早餐和午餐。到了星期六和星期天，只提供早餐，下午 1 点钟就打烊了。这家餐馆的一切，乃至其营业时间都是完全依照目标市场的具体需要而定的。

如今，这家餐馆已经有八年的历史了。其中有一位职员都还是第一代的元老，职员们在这家餐馆的平均工龄为五年。服务员们手脚麻利、厨房也能即时制作顾客的点菜，其节奏之快，效率之高，足以说明此餐馆经验丰富，职员训练严格。服务员没有一个多余的动作：不会有哪个服务员是空着手走进厨房的，或者是空着手出来的。尽管整个餐馆的动作效率很高，但是他们从未怠慢过顾客。服务员们总能与顾客们聊上一两句，总会送上一份真诚的微笑。

凯文·伊顿和琳达·凡·伊顿是夫妻搭档。从一开始，他们俩夫妻就很互补。丈夫头脑精明，懂得做生意的技巧，而妻子又能填补丈夫的经验空白。现在，妻子是厨房经理，丈夫是总经理。他们各自职责明确，所以工作起来很有默契，协调顺利。

在乡村风景的菜单上，早餐可清淡、可丰盛，午餐还有特色推荐，菜价也很适中。餐馆业主还注意到，许多老主顾在周一至周五时，分外注意自己所摄取的卡路里，通常点些百桔饼或咖啡

第一章 餐饮业

之类的清淡食物；可是到了周末，他们通常会毫无顾忌，尽情享用特色菜，诸如意大利南瓜松子烩饭或者是带奶酪的比利时华夫饼。

问到凯文和琳达成功的秘诀时，他们异口同声地回答道：“始终如一。质量，份额，还有服务都要始终如一。人们喜欢在这里用餐，并且希望能享受到前后一致的服务。”乡村风景有着忠实的顾客群。有一次，当夫妻二人度假在外时，餐馆里的柴火不够了。一些顾客不愿见到餐馆就此关门，便自己跑去木料堆，取回柴火。这样，那张令整间餐厅蓬荜增辉的老式灶台那一整天都不愁没柴烧。

乡村风景餐馆的成功经验告诉了我们了解顾客需求的重要性。每天都有各式各样的人排着队来这家餐馆用餐，有当地居民——蓝领的、白领的、到山上或海边来度周末的，还有听到别人称赞而慕名前来的游客（乡村风景餐馆根本就没有做广告的必要）。虽然来此就餐的原由因人而异，但是有一点是共同的，即乡村风景餐馆那始终如一的美味佳肴，以及它的优质服务。

案例 2：晚餐餐馆

有些人确实做到了三十而立，但还有一些人永远都是那么浑浑噩噩，不清楚自己人生的方向。当罗纳尔多·西普罗高中在一家餐厅打工时，就早已下定决心，要从事餐饮业工作。他对餐饮如此着迷，高中毕业后，就留在了那家餐馆做起了厨师。几年后，他进了大学，学习饭店管理。

完成大学学业之后，他立志要创办自己的餐馆。可问题是他没有足够的资金，希望似乎很渺茫。有一天，当他得知在新罕布什尔州的汉普顿沙滩那儿有一家濒临破产的老餐馆被低价出售时，他拼凑了自己的全部积蓄将其买下。

海滩每年的人流高峰期并不长，所以他必须赶在阵亡将士纪念日之前开张。这就意味着他得在五个星期之内购齐设备，打点好一切，当时的情形十分紧张。

他清理掉了很多没用的东西，又把整个房子彻彻底底地打扫、粉刷、维修了一番。一切准备工作都已就绪，只等货摊一到，餐馆就可以开张了。终于，货摊在开张的前一天送到，他们只得连夜将它装好。

餐馆终于如期开业了，并以业主罗纳尔多的名字命名，独创的意大利菜成为该店的特色招牌。每天下午的4点钟至晚上10点钟营业，周末亦如此。

开张的第一个晚上竟售出了51份客饭。餐馆惟一的广告就是雇了一架飞机，缀着印有罗纳尔多餐馆名字和地址的彩旗，在汉普顿沙滩上空盘旋了几圈。这令开业庆典的所有出席者都很高兴万分。

然而第一晚的兴隆景象并没有维持下去。第二天晚上，只售出了19份客饭，其中还有5份是卖给了顺路来捧场的朋友。罗纳尔多说，“那天晚上，我简直是灰心丧气，翻来覆去都想不明白。是饭菜不可口，还是服务不周到？或是价格过高？难道是我们对潜在的市场判断失误？”

渐渐地，来就餐的人增多了。罗纳尔多餐馆良好的口碑成了最好的广告，慢慢地，罗纳尔多脑中的疑团也就烟消云散了。开张后第一个夏天快结束时，几乎每天都有人到罗纳尔多餐馆排队就餐。可是，这里又有了一个小问题，那就是餐馆里没有候餐室，也没有酒吧间，这样不管刮风下雨，等候就餐的客人都只得在外面受着。

这其中显然大有文章。问其原由时，罗纳尔多·西普罗回答说：“我们所服务的顾客，总是要求味美、量足、价实惠。他们要的是具有独创性的菜肴，而不是拌有蕃茄酱和辣椒的老套意大利

餐。”故而罗纳尔多餐馆的主菜就是海鲜和白酱。



图 1-1 尽管最初罗纳尔多餐馆资金有限，但是由于它独创的意大利餐，十足的分量，还有合理的价格，使得这家餐馆门厅若市，来此就餐的人络绎不绝。（美国新罕布什尔州北汉普顿罗纳尔多餐馆一角 巴德·杨摄）

劳动节之后，北部海滩上的大多数活动都已偃旗息鼓了。可奇怪的是，罗纳尔多餐馆却照常营业。周一至周五的生意纵然有些清淡，但是一到周末，他们就又会顾客爆满，全负荷运转。罗纳尔多认为他已经拥有了一支固定的消费队伍，这就是他生意成功的关键所在。

八年后的今天，这家餐馆已经迁到了北汉普顿城的一家小型超市里。那些来海滩度假的人和当地居民仍然能随时惠顾这家餐馆，而且，借着靠近繁忙的 1 号公路的有利地势，餐馆一年下来的收入还相当丰厚。

尽管现在餐馆可同时容纳 70 位顾客，但是候餐者的长龙风