

[美] 罗伊·S. 阿龙佐

Roy S. Alonzo

◎著

盛敏 龙或◎译 夏政

◎审校

酒吧



经营管理宝典

Jiuba Jingying
Guanli

开酒吧也是创业的好方法。

认真做好关键事项，

酒吧经营就会成功。

现在，

来看看一个酒吧老板应该做什么吧！

B a o D i a n



西南财经大学出版社

[美] 罗伊·S.阿龙佐
Roy S.Alonzo ◎著



经营管理宝典

Jiuba Jingying Guanli baodian

盛敏 龙或◎译 夏政 ◎审校



西南财经大学出版社

1994 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 21-2001-058 号

酒吧经营管理宝典

(美)罗伊 .S. 阿龙佐 著

盛敏 龙彧 译 夏政 审校

责任编辑:罗月婷

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:	四川机投气象印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	7.375
字 数:	178 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 7-81055-955-9/F·795
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。

前 言

你还记得上次在酒吧和你的一帮朋友愉快地享受美酒佳肴的美好经历吗？你的脑海里是否也曾闪过这样的念头：“多么绝妙的酒吧啊，如果是我的该多好啊！”如果你是想要创一番事业的人，那么，你有这样的想法也就不足为奇。我们当中的大多数人都会被自己喜欢的地方吸引，特别是当这些地方似乎还很能盈利时。

本书旨在向读者介绍一些酒吧业的概况，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酒吧业。除此之外，本书还会让准备进入酒吧业的创业者们熟悉创办酒吧的合理程序，了解成功经营一家酒吧的方法和技巧。全书从创意到方法再到具体操作细节，自成一套完整体系，亦可做资料查询之用。

在禁酒时期以前，餐饮业基本上不讲求什么管理手段。那时，酒水的利润非常丰厚，因此，经营者根本没兴趣把大量的时间和精力花在管理上。那时，即使进行了管理，在很大程度上也是因为经营者一时兴起或他本人的个性使然。当1920年全美开始执行禁酒法令时，许多餐饮业的经营者的经营者一想到要单凭销售食品维持生意，就惊恐万状。

于是，一些大公司就采取行动保护自己的投资。他们雇佣会计人员研究他们的经营情况，并要他们想方设法让公司的食品经营盈利。这些会计人员在将食品服务业与其他行业进行对比之后，认为该行业与其他行业有许多共同之处。其他行业的生产经营活动有三个基本的范围：①采购和仓储；②生产；③销售和服务。事实上，餐饮业的经营活动也有着与之相同的三个基本范围，只不过名字不同罢了。餐饮业将这三个经营范围分别称为：食品和饮料的采购，食品和饮料的生产（如调酒），销售和餐桌服务。

因此，在其他行业普遍应用的会计核算和管理制度同样适

前 言

用于餐饮业,这一点是非常明显的。应用了会计核算和管理制度后,餐饮业不仅得以生存,而且还实现了盈利。1933年禁酒法令废除之后,售酒又成为合法的经营活动,这时,我们不禁要问:“是回到以前的经营方式呢,还是继续使用会计管理?”答案是显然的:应继续对食品经营实行会计管理,并应将这个方法扩展到对酒水经营的管理。这就是我们现在知道的酒店经营管理的诞生。

餐馆、连锁餐馆、全国酒店协会,以及设置酒店管理课程的高等院校一直都是发展酒店管理体系和管理方法的积极力量。然而,尽管酒店管理已经发展到了相当高的水平,许多个别的饮料经营仍然缺乏管理,这也是本书将谈到的一个问题。

多年来,“客人”一词一直用于指光顾酒店、餐馆以及酒吧等的人。使用这个词强调了这些人是受到以上店家欢迎的人。虽然使用这个词的用意不错,但却用得过于轻率。我们中的很多人都读到过这样的标语“我们尊重我们的客人”,但实际上,客人们在那里却得到劣质的服务和食品,而且似乎店里也对此毫不在意。更糟糕的是,这种事情并不罕见。因此,本书就用“顾客”替代“客人”一词。这样做是为了提醒大家记住“顾客”的光顾给我们带来的诸多好处。我们理应尽我们所能为顾客提供最好的酒食和服务。我们对顾客的尊重不应该是说出来或写出来的,而应该是通过让顾客感到满意的服务表现出来的。

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做法律意见之用,亦非对法律进行解释,读者了解即可,切勿产生任何误解。正如我们总会向专业人士请教会计事务或技术问题一样,对于法律上的问题,我们应寻求律师或政府主管部门的帮助。

本书中提及的所有产品都只做案例分析之用,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

酒吧经营管理宝典

品本身的什么问题。

最后,本书旨在激发对酒吧和餐馆经营的思考,解答各种问题,并且将经营酒吧或餐馆可能用到的管理工具进行分类。对那些将成为酒吧或餐馆经营者的人,我衷心希望您获得成功,并在经营中享受无穷乐趣。

感谢

由于得到了许多个人和公司的帮助,本书才得以呈现在读者面前。我在这里要感谢佩利克公司,尤其要感谢该公司的销售经理托马斯·迈克吉为本书提供的有关信息、照片和图片。我还要感谢纳斯特·汉姆和比尔·迈克米兰将他们的经营经验提供给大家分享;浦次茅斯小型酿酒厂和黑鼻子酿酒公司的彼得·艾格尔森和保罗·苏菲提供了有关小型酿酒厂的资料;密苏里州圣路易斯的安胡森·布斯克股份有限公司提供了有关处理啤酒和酿酒的知识;马萨诸塞州酒类委员会提供了该州酒类法规;新罕布什尔州酒类委员会提供了该州酒类法规;美国蒸馏烈酒委员会提供了数据资料;弗吉尼亚州西亚历山大的全国专卖许可饮料协会以及纽约姆·谢肯通讯股份有限公司提供了有关酒精饮料业的信息。

我还要感谢新罕布什尔州都汉姆新英格兰中心的摄影师巴德·杨,加利福尼亚州的 Schramsberg 葡萄园和卡利斯多加酒窖也为本书提供了照片。此外,我还要感谢秘书贝基的帮助。

目 录

酒吧经营管理宝典

前言	(1)
第一章 酒吧业	(1)
第二章 开业要求	(10)
第三章 成功的准备	(24)
第四章 盈利计划	(44)
第五章 设施和设备的设计	(53)
第六章 盈利	(76)
第七章 员工管理	(101)
第八章 企业财务管理	(115)
第九章 市场营销	(129)
第十章 了解自己的产品	(161)
第十一章 负责的经营原则和有关法律	(184)
第十二章 如果经营成功,下一步该干什么	(190)
附录 A	(194)
附录 B	(226)

第一章

酒吧业

酒吧在殖民地时期被称为酒馆，功能是为旅客及其牲畜提供餐饮和住宿的地方。现代的酒吧是出售酒类饮料，并供人们在内饮用的场所。

大多数酒吧也出售食品，就和餐馆出售酒类一样。但某些酒吧只出售自己烹制的几种食品。由此产生了一个问题：这种营业场所到底是卖酒类饮料的餐馆还是提供食物的酒吧呢？对此还没有统一的答案。不过它们的定位很大程度上取决于经营者的选择以及其收入主要来自于食物还是酒类饮料。

酒吧通常和娱乐及其他各类活动紧密相关。“酒吧”这个词被广泛用于出售酒类饮料的许多行业，如酒馆、客栈、餐厅、乡村俱乐部休息室、夜总会、飞机场休息厅、保龄球馆的吧台、宾馆的弹子房以及舞厅等等。

历史悠久

在美国，酒类饮料历史悠久、源远流长。许多体面的高尚人士都执有酿酒执照，例如教会的拥护者、社区的精英分子以及政府和军队里的头面人物。在独立战争早期，那些伟大的爱国者们，诸如华盛顿、富兰克林、杰斐逊、里维尔和亚当斯兄弟，都常常在酒吧开会。华盛顿蒸馏过威士忌，山姆·亚当斯是酿酒人，亚伯拉罕·林肯在伊利诺斯州的斯普林菲尔德时拥有酒吧的营业执照。

酒类饮料零售业为寻求高额投资回报的人士提供了许多机会和挑战。但是要想成功，就必须经营得当，酒吧业主还必须了解市场、见识敏锐，成功的关键在于迎合消费者口味。



图 1-1 “丛林中的橡树果”，位于新罕布什尔州都汉姆市新英格兰中心的一家舒适酒吧。（照片由巴德·杨提供）

那么,你愿意进入酒吧业吗?

一些人频繁出入酒吧是为了社交,其他人是为了轻松轻松或观看体育比赛,还有一些是为了谈生意。无论哪种情况,大多数人对酒吧都有着美好的回忆。因此有一些人决定以经营酒吧来赚钱谋生。

开酒吧可以遇见许多风趣的客人,能与各类人物打交道,和人相处也很开心,所以酒吧业对投资者有很大的吸引力。然而这些都不是人们开酒吧的主要原因。

并非适合于每一个人

并不是所有喜欢在外就餐的人都适合开餐馆，酒吧亦是如此。当然如果经营得当，开设酒吧可以获得极高的利润回报。然而酒吧业的真实情况是每天工作很长时间，煞费苦心地注意每个细节，周末和节假日加班，有时还得应付讨厌的顾客。如果不愿意忍受这一切，就别想经营成功。

其实不难发现，其他专业人士和商业从业人员，例如飞行员、警察、消防队员、医生和护士，以及零售业和服务业的工作人员，也得在周末和节假日上班。好在酒吧业提供的获得可观利润的机会足以弥补上述困难。

有人讨厌酒吧，有人喜欢甚至酷爱酒吧。在经营良好、有特色的酒吧里工作可以从中获得满足。同时，酒吧也可为业主赢得声誉，使之得到社会的接受和公众的赏识。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧

在新罕布什尔州的波特茅斯，有一家著名的鲁斯特·汉蒙尔酒吧。它是以业主鲁斯特·汉蒙尔的名字命名的，有 200 个座位，由酒吧和餐馆组成，坐落于波特茅斯的市区购物中心和美丽的水上公园之间。大多数时候，如果去晚了，顾客就得排队等候。

波特茅斯是新英格兰州的一个港口小城，人口大约两万，在

第一章 酒吧业

夏季,随着游客和度假者的蜂拥而至,人口会翻上一番。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧所处地理位置很好,极具战略优势。在它的南面是一个游客常去的海滩,其北面和西面的购物中心专营价廉物美的名牌商品。波特茅斯的鼎盛时期是20世纪80年代早期,当时,这里的人均拥有餐馆数比新英格兰其他任何地方都多,小城也因此而声名大噪。在那几年里,许多餐馆来此开业,有许多很快就倒闭了。惟有鲁斯特·汉蒙尔酒吧从开业的第一天直到现在都有很好的生意,其秘诀就在于它的业主了解市场,清楚顾客需求,并尽力满足顾客。

鲁斯特·汉蒙尔是当地人,一生都居住于此。20世纪70年代早期,他大学退学后就在当地的一家餐馆当调酒师,三年后又改行去卖保险。他说:“我很快就认识到自己的特长是什么。”因而就决定和朋友比尔·麦克米兰合作开餐馆和酒吧。

鲁斯特和比尔各自向父母借了12 000美元,其中14 000美元用于购买一家不起眼的小餐馆,剩下的10 000美元作为运作资金。

他们分别向州政府和市政府申请了酒类饮料营业执照和食品、卫生许可证,然后从其他餐馆买来二手货更换破损不堪的桌椅。

有经验的家人和朋友也纷纷前来帮忙,大家忙得一塌糊涂。鲁斯特至今还记得当时是如何想方设法地节约,总算用少得可怜的预算完成了一切筹备工作。直到开业前两周,才有人提出:“我们有什么特色菜可卖?”

他后来说:“最困难的问题出在厨房,设备啦,菜单的设计啦,最伤脑筋的是建立一套食物烹饪流程。酒吧则不成问题。”

鲁斯特·汉蒙尔酒吧刚开业时只有65个座位,菜单上也只列有一些非常普通的食物。鲁斯特回忆说,开业时最有趣的事儿是:开业那天,一位女士点了鲁本三明治,但是连厨师都不知道

该用烤牛肉还是用腌牛肉来做。

这些年来他们孜孜不倦地学会了很多。他们总是优先考虑如何满足顾客的基本需求，例如环境舒适、价格合理、提供美味佳肴和陈年佳酿。今天，鲁斯特·汉蒙尔酒吧占据了整个街角，顾客中既有蓝领又有白领，有二十多岁的年轻人也有六七十岁的长者。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧供应早餐、午餐和晚餐。周末早晨的阳光透过彩色玻璃窗暖洋洋地照在二楼餐厅，人们排着长龙等着就餐，因为这里的食物不仅味美可口而且分量足。晚餐供应牛排、鸡肉、鱼和特色菜——“美食家汉堡”，价格从 3.95 美元到 8.95 美元不等。到了晚上酒吧里人声鼎沸，人们在轻松的氛围中愉快地交谈。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧经受了社会大众对酒类饮料的态度变化的考验。法定饮酒年龄从 18 岁上升到 21 岁，酒精中毒的法定标准从血液中的酒精含量的 0.1 降到了 0.08。酒吧因此减少了高度数烈性酒的供应，转而出售低酒精含量的酒。啤酒销量最好，有多种瓶装啤酒和淡色啤酒，以及三种桶装生啤酒，包括微酿的山姆亚当斯酒。夏天的流行饮料是冰镇果子冻，是由覆盆子果冻、伏特加和覆盆子酒制成，装进纸杯后再加上奶油泡沫。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧秉持其一贯传统。酒吧开张时的招牌饮料至今仍然有售，管理者的宗旨仍然是“以合理的价格，提供人们喜欢的食品和饮料”。业主为从开张至今一直都在出售的汉堡感到非常自豪，鲁斯特·汉蒙尔曾宣称“我们永远都会买汉堡”。此外，一位厨师从开业一直工作至今，调酒师杰米也在酒吧工作了 12 年。

这些年来，两位合伙人通力合作，互相取长补短，制定了“工作一周，休息一周”的时间表。他们知道餐饮业需要业主始终在现场管理，所以无论酒吧营业多长时间他们中都要有一个在现

第一章 酒吧业

场,少则六小时,多则十个小时。这套轮值表保证了两人既有充分时间休息,也能随时在店内管理。

鲁斯特·汉蒙尔酒吧享有极高的声誉,是餐饮业成功创业的绝佳典范。有人曾经请鲁斯特·汉蒙尔给正打算进入餐饮业的后来者一些建议,他说:“你得熟练掌握变化无常的流行趋势,从人们偏爱的食物到消费习惯都得了如指掌,然后再顺应其变化。”

经理每天的例行工作

酒吧业主或经理在一天内要做许多不同的工作,具体工作取决于酒吧的大小、业主的特长和兴趣爱好。大型酒吧的许多工作是由办公室经理和其他雇员完成,然而就刚开业的小酒吧而言,由于资金的限制,业主得亲自做许多工作。

例行的工作包括:核对前几天的收据,准备银行存款,盘清存货和定购货物,编排工作时间表,计算员工薪水,和推销员交谈,面试求职者,向媒体预定广告,举行员工会议,修理破损的设备,检查食物和酒类的价格,设计新菜式,计划促销方法,检查食物和服务质量,以及在前厅迎接顾客等。

他们的职责范围之广,非其他职业所能比,这就要求他们“八仙过海,各显神通”。所以可以肯定酒吧工作永远不会使人感到厌烦或枯燥乏味。

他人可以替你管理酒吧吗?

如果某人熟悉酒吧行业、具有献身精神、愿意像你(业主)那

样做出一些牺牲,那么他就可以替你管理酒吧。他管理得成功与否,在很大程度上依赖于他的动机和你订立的奖励机制。

你适合做酒吧业主吗?

开设酒吧是一个创业的过程,风险大、失望多、没有绝对成功的保证,对时间、资金的要求没完没了。一些人喜欢挑战,因为挑战能激发潜能,促使其更好地工作;而另一些人则对变化无常的前景感到不安和恐惧。你适合做个创业者吗?你愿意拿出积蓄投资这个行业吗?能经受住抵押房子与向朋友和亲戚借钱的考验吗?如果需要,你愿意并且能够每周工作7天,每天工作12小时甚至更多吗?酒吧刚开业时营业额可能很不稳定,你能承受吗?当其他人都放弃时,你作为业主必须承受巨大压力,扛起所有的责任,继续开门营业,你能做到吗?你愿意放弃社交生活吗?在酒吧刚开业的那段时间,你愿意推迟休假吗?

你的回答表明了你对开设酒吧的热情。大多数人喜欢朝九晚五的稳定工作和按时领取薪水,这种想法当然无可厚非。如果你喜欢自己做老板,开拓创新,不计代价只希望自己的事业成功,那么开设酒吧会令你振奋、惊喜,同时获得高额回报。