

# 如何开一家

How to Manage a Profitable Restaurant

## 赚钱的餐馆



No.05

维高 著



“财神”跟着“上帝”走

企业管理出版社

# 如何开一家赚钱的餐馆

维高 著

企业管理出版社

---

---

## 如何开一家赚钱的餐馆

维·高 著

---

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路17号 100044)

发行部电话:(010)68414643

新华书店北京发行所发行

时事印刷厂印刷

---

850×1168毫米 32开 11.5印张 280千字

1997年11月第1版 1997年11月第1次印刷

印数:20000册

---

ISBN 7-80001-963-2/F·961 定价:19.80元

## 写在前面的话

人类社会总是在一种二律背反的情况之下不断向前发展的。当商业经济的大潮向十亿中国人奔涌而来时，一个个经济巨人和商业奇迹便不断出现。然而，从另一个方面看，还有一些人却因为拙于经营而一步步走向死亡之途。令人倍感遗憾的是，后一种人又往往占着绝大多数。

就拿开餐馆这一行业来说吧，经营成功者只是少数。一个奇怪的现象经常发生，那就是虽然是两家相邻或相近的餐馆，其赢收状况却迥然不同，相差甚远。一个是顾客盈门，川流不息，利润不断增长；另一个却是人迹罕至，门可罗雀。其中的差别，一定使许多人迷惑不解。

开餐馆能够赚钱，而且能够赚大钱，这是千真万确的道理，已经被无数人和无数的实例所证明。因此，选择开餐馆这一方式无疑是发财致富的捷径和黄金大道。但是，为什么自己开了餐馆之后却赚不到钱呢？在多数情况下，只能眼睁睁地看着别人的腰包一天天地鼓胀起来，而自己的金钱、心血和汗水却白白地付诸东流。

事实上，开餐厅而不赚钱这种现象并不是个别和少数的，而是一种普遍的现象。甚至有不少人不仅不赚钱，而且还要不断地把自己的钱赔进去。

鉴于此种情况，探查和研究“如何开一家赚钱的餐馆”就成了

一件十分有意义和有价值的的事情。

人们一般都有这样的观念,即认为“有买的就有卖的,有卖的也就有买的”,既然谁都不能离开“吃”这件事情,那么开餐馆就一定能赚钱。

实际上,持有上述观念的人,只想对了一半。开餐馆一定能赚钱,并不等于说“赚钱的一定就是你”。

毋庸置疑,自从人类产生以来,吃饱肚子都是人们首先必须做的事情,这是人类生存和发展的前提。俗话说“民以食为天”;中国古代的贤哲管子也曾说过:“食、色,性也”,把“吃饭”这件事看成了人类的本性之一;也有人说,衣、食、住、行乃是人们生存于世的第一要著;更有人甚至把人生的全部内容都归结为“吃、喝、玩、乐”这四个字。

姑且不必探究上述几种说法到底孰是孰非,而它们的含义都是相同的,即“吃”对于人们来说是第一位的头等大事。这个道理十分简单而浅显,不言自明。

正是由于“吃”的地位如此重要,所以聪明的商人便发明了“瞄准嘴巴的赚钱法”,通过开设大大小小、形形色色的餐馆而赚取钱财。纵观古今中外,凭借这一途径而成为巨富的大有人在。因而,在当今时代、想依靠开餐馆而达到发财目的的人也在日渐增多。无疑地,选择这条道路是正确的。

然而,正如前面所言,在这些人中间,真正能够如愿以偿、使不尽财源滚滚而来的人毕竟只是少数,更多的人则是在苦苦挣扎、惨淡经营,甚而至于干脆关门大吉。

同一种道路、同一种选择,为什么却导致不同的结果呢?

究其原因,最主要的就在于有很多经营者没有培养和树立正确的商业理念,不具备适应时代发展潮流的商业意识,也没有掌握经营现代餐馆的方法和技巧。

必须注意的一点是,随着时代的发展和社会的进步,人们对于“吃”的期望和要求也日益增长和提高,已经逐渐从单纯的生理需要演变为更多地追求心理上的满足。这一变化,是饮食发展为成熟的文化的一大标志;这一变化,也使得经营餐馆这一行业日益具有更多的艺术性。

因此,可以肯定地说,只有那些能够不断地满足人们的心理需要的餐馆,才能够不断地获取高额利润。

既然如此,经营餐馆者就不能再死抱着过去的传统观念不放,“一条道走到黑”这一做法无疑是自寻死路;而应当因时而化,因势利导,不断地在各个方面调整自己,完善自己,发展自己,这是唯一正确的做法。

那么,如何才能开一家赚钱的餐厅呢?

这一问题,恰恰是本书着力加以解答的问题。统观全书,笔者主要是从以下几个方面来论述这一问题的:

“第一章 南北餐馆老板的对话”通过描述一位经营餐馆失败的北方老板和南方餐馆老板之间的多次对话,阐明了南方人的生意经,指出了南北差距之所在。本章借老板之口,解读读者之惑,行文生动活泼,文笔优美,读来令人回味无穷。

“第二章 创造巨大财富的经营谋略”主要从总体上论述了各类餐馆的经营之道,非常具有普遍性,视角也十分独特,必将使读者受益良多。

“第三章 管理、管辖和治理”突破了人们通常所认为的那种餐馆管理的常规和定式,而是提供了一种全新的、更为行之有效的管理模式,即“伙计参股管理法”,因此,这种管理方法定能为餐馆经营者指出一条新路。

“第四章 跟着‘上帝’走——贩卖服务”对于任何一家餐馆而言,服务所占有的地位都是至关重要的。因此,笔者在此处着墨较

多,论述所包含的内容也很丰富,为经营者提供了“贩卖”‘服务’的方法,使经营者明了“跟着‘上帝’走”的技巧。此篇论述亦很贴切、动人,可读性强。

“第五章 不怕价高,只怕花钱买罪受”主要论述了大众的消费心理及影响他们心理的多种因素,并指明了目前大众餐饮消费的时尚和未来发展趋势,目的在为经营者点亮一盏了解大众的明灯,使经营者走好赚钱的第一步,即理解顾客。经营者必须记住:只有理解了消费者,才能从他们的腰包里掏出自己所想要的金钱。

“第六章 怎样经营中高档餐厅”主要内容是介绍中、高档餐厅的具体经营策略与技巧,论述亦贴切、中肯。

“第七章 小餐馆的经营方法”详细阐述了经营小餐馆的步骤和应当注意的事项,同时也提供了众多的经营技巧,含金量很大,为众多小餐馆的经营者所必读。

“第八章 做一个成功的餐馆老板”主要从分工负责、应付突发事件,注重小节和确定赚钱目标等几大方面说明了成功餐馆老板的做法,并点明了成功老板的赚钱秘诀,为你提出了忠告。可说是苦口婆心,发人深省。

本书的内容非常丰富,论述亦精致独到、鞭辟入理,确可称得上是经营赚钱餐馆的必备的宝书。

# 目 录



---

## 第一章 南北餐馆老板的对话 ..... 1

---

- 一、脑筋急转弯 ..... 3
  - 来自南方的“狼” ..... 4
  - 想赚钱又不会赚钱的北方人 ..... 5
  - 对话一：狭路相逢“智”者胜 ..... 6



二、两种版本的“生意经” .....	9
• 北方老板：宰你没商量 .....	10
• 忠告：“见谁宰谁”的结果是“宰自己” .....	11
• 南方老板：顾客就是上帝 .....	12
• 认“钱”还是认“人” .....	13
• 客人总是对的 .....	14
• 和为贵，忍为高 .....	15
• 对话二：君子爱财，取之有道 .....	16
三、广东餐馆老板的商业意识 .....	18
• 广东人最崇拜的神 .....	18
• 何为“餐馆商业意识” .....	20
• “吃”出来的文化 .....	21
• 敢为天下先 .....	22
• 不进步本身就是退步 .....	23
• 对话三：如何培养“餐馆商业意识” .....	24
四、舶来的经营法宝 .....	25
• “过埠新娘”生根开花 .....	25
• 多一些“自选动作” .....	26
• 对话四：善于利用“风水” .....	27
五、“广式”经营餐馆法 .....	28
• 吃中三味——新、奇、特 .....	29
• “生猛海鲜”并不“生猛” .....	30
• 不带“4、7”的收钱法 .....	31
• “口碑”经营法 .....	32
• “传销”式经营 .....	33

• 对话五:民以食为天,我以民为天.....	34
六、南方餐馆老板的经营奥秘.....	35
• 双管齐下:餐馆的“软件”和“硬件” .....	35
本章结语:“财神”跟着“上帝”走.....	36



经营篇

---

## 第二章 创造巨大财富的经营谋略..... 39

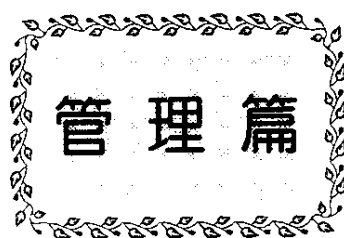
---

一、充分利用好第一“推销员”.....	39
• 菜单因何出现.....	39
• 菜单的六大功能.....	40
• 菜单的种类和特色.....	45
• 菜单的设计依据.....	48
• 设计菜单的基本原则.....	50
• 菜单的制作方法 with 技巧.....	52
二、让“头回客”成为“回头客”.....	58
• 认清餐饮业的特点.....	59
• 厚待“回头客”更要善待“头回客”.....	59
• 陈先生的老规矩:方便面和 100 度开水 .....	60
• “拴”住你的客人.....	61
• “藏酒橱”和“专用杯”的启示.....	62

• 回扣留客法	63
• 先赔后赚法	63
三、开餐厅也要做广告	64
• 餐饮广告知多少	65
• 走出广告的误区	67
• 让美国总统做“广告推销员”的法国酒商	68
• 小小“节能卡”的巨大广告效用	69
• “万里送饼”是得不偿失吗？	71
四、八个“F”的启示	71
• 八个“F”的含义	72
• 学学麦当劳的“叉子”意识	74
• 独特的市场定位方式	75
• 瞄准女人的开店法	76
• 利用价格定位可赚厚利	77
• 大众化是餐饮消费市场的主旋律	78
• “文化主题餐厅”创造神奇效果	79
• 仅做到基本方面是不够的	84
五、欲致鱼者先通水	85
• 顾客对定价很敏感	85
• 价格就是“魔棒”	86
• 菜肴定价的基本原则	86
• 菜肴定价的基本策略	88
• 菜肴定价的基本方法	90
六、高额盈收餐厅的经营秘诀	93
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之一	

——选择好吃的“素材”.....	94
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之二	
——“素材”维持原貌,并保持野味 .....	95
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之三	
——开发令人惊喜的“素材”.....	97
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之四	
——使用天然食品作为调味料.....	98
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之五	
——自行调制酱汁.....	99
• 创造高额盈收餐厅的秘诀之六	
——开发令客人悸动的新商品 .....	100
七、店里店外的推销 .....	101
• 取个好店名 .....	101
• 好店名的基本特征 .....	102
• 注重招牌的推销功能 .....	103
• 清洁也是卖钱的商品 .....	106
• 营造适应经营风格的气氛与情调 .....	106
• 利用店面广告进行推销 .....	107
• 每一个服务员都是无形的推销员 .....	108
• 餐馆员工的积极服务法 .....	109
• 利用“Event”推销 .....	112
• 食品本身能促销 .....	116
八、“拉客报”击败“拉客女” .....	119
• “信息”比“女色”更诱人 .....	119
• 多打打“信息牌” .....	120

九、“250”现象理论·····	122
• 消费者就是至高无上的王·····	122
• “250”现象理论的杀伤力和营创力·····	123
• 善于利用“意见领袖”·····	124
• 同样的“晕轮”定价法何以导致不同的结果·····	125



---

### 第三章 管理、管辖和治理····· 127

---

一、餐馆管理的重点——服务员管理·····	127
• 对餐馆服务人员仪表的基本要求·····	128
• 注重服务人员的言行举止·····	129
• 培养友善的服务态度·····	129
• 必需的餐饮服务技能·····	131
二、怎样招待难缠客人?·····	133
• 区别情况,对症下药·····	133
三、管理厨师的要点·····	136
• 没有大牌厨师的餐馆一样赚大钱·····	136
四、15个店员,15个经理·····	139
• 实施“店员管理策略”·····	139
• 餐馆管理者的必备素质——善于倾听·····	140

- 倾听的目的是为了改善服务 ..... 142
- 奖励比惩罚更可取 ..... 143

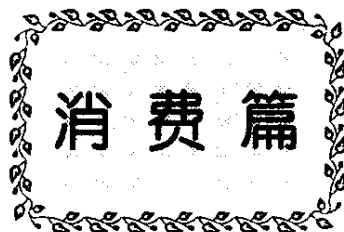
服务篇

第四章 跟着“上帝”走——贩卖“服务” ... 145

- 一、最佳的服务态度：微笑服务 ..... 146
  - 微笑的基本要求 ..... 146
  - 微笑的重要作用 ..... 147
  - 微笑的无穷魅力 ..... 148
  - 不注意场合与时机的微笑只能酿造恶果 ..... 148
  - 笑口常开，有利无害 ..... 150
  - “希尔顿”的三把刀 ..... 152
  - 外商的择人标准：宁可要只有小学程度却笑口常开  
的小姑娘，不愿要板着面孔的哲学教授 ..... 153
  - “内在美”胜于“外在美” ..... 153
  - 正确理解“微笑服务” ..... 156
  - 重要的是发自内心 ..... 156
  - 最低质量评价原理： $100 - 1 = 0$  ..... 158
  - 怎样把笑写在脸上 ..... 159
- 二、服务的一把金钥匙：跟着“上帝”走 ..... 162

• 演好自己的服务角色 .....	163
三、从客人的角度服务 .....	164
• 制作色彩精美的食品 .....	164
• 利用菜香吸引顾客 .....	166
四、永远不跟客人说“不”字 .....	170
• 提供“无心”的超常服务 .....	171
• 提供“特色服务” .....	172
五、主随客便,而不是客随主便.....	174
• “上帝”为何不满意 .....	174
• 晦气的黄菊花 .....	175
• 了解客人的忌讳 .....	176
• 主随客便不等于被动适应 .....	177
六、你也能懂顾客的心 .....	179
• 替客人说出想说却难以启齿的话 .....	179
• “自找麻烦”也值得 .....	181
• 了解顾客心理的方法 .....	181
• 化“不满”为“满意”的窍门:把“对”留给客人.....	182
七、营业额扩大就好吗 .....	184
• 成功推销的前提:引导客人消费.....	184
• 不要希望客人过度消费 .....	186
• 应该避免的失误 .....	187
八、多说好话,少出恶言.....	188
• 从“包子里面请”说起 .....	189
• 不可忽视文明用语 .....	190
九、学会说话的艺术 .....	191

• “洋酒很贵”引起的纠纷 .....	192
• 千万别犯低级错误 .....	193
• 亡羊补牢、为时不晚 .....	194
• 此时无声胜有声 .....	196
• 不要少说不可少的话 .....	198
• 收帐时的服务技巧 .....	200
• 试试这样说 .....	204
十、靠服务赢得财源 .....	205
• 和平饭店何以独领风骚 .....	206
• “真服务”才能感动客人 .....	208
• 挑剔的顾客是真正买主 .....	210
十一、应当克服的服务忌讳 .....	210
• 不要轻易说：“您喜欢喝的咖啡” .....	211
• 不该出现的时候，就不要出现 .....	212



消 费 篇

---

## 第五章 不怕价高，只怕花钱买气受 .....

---

一、层次需求论的诠释 .....	215
• 掌握饮食消费的特点 .....	215
二、“吃”的动机 .....	218



• 生存性消费动机 .....	218
• 理智性消费动机 .....	219
• 传统性消费动机 .....	220
三、物以类聚,人以“吃”分 .....	221
• 便利型消费者 .....	221
• 求廉型消费者 .....	222
• 享受型消费者 .....	222
• 求新型消费者 .....	222
• 信誉型消费者 .....	223
四、“抱财鸡”和“意见领袖” .....	225
• 从众心理对消费的影响 .....	226
• 影响人们饮食消费的三大因素 .....	227
五、怎样使众口不再难调 .....	230
• 了解饮食消费三个阶段 .....	230
• 调口重在调心 .....	231
六、从“食不厌精”到“野味受宠” .....	237
• 人类呼唤安全与健康的食品 .....	237
• 注重“三养”的新型消费观 .....	238
• 人们消费的热门食品 .....	239

---

## 第六章 怎样经营中、高档餐厅 .....

---

一、饭店的“排头兵” .....	243
• 中、高档餐厅的重要作用 .....	243
• 合理的内部组织结构是良好经营的基础 .....	246