

简明实用 创业成功

小餐馆 创业指南

刘宇虹·主编



青岛出版社

小餐馆创业指南

主 审:马有君 杨 宁 官荣坤

主 编:刘宇虹

副主编:于 凌

编 者:柳淑云 凌静雯 张 丽

郭爱顺 张 伟 于 凌

藏建华 刘宇虹

青 岛 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

小餐馆创业指南/刘宇虹编著. —青岛:青岛出版社,2001

ISBN 7-5436-2564-4

I. 小... II. 刘... III. 饭店—企业管理—指南

IV. F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 083578 号

- | | |
|------|------------------------------------|
| 书 名 | 小餐馆创业指南 |
| 主 编 | 刘宇虹 |
| 出版发行 | 青岛出版社 |
| 社 址 | 青岛市徐州路 77 号(266071) |
| 邮购电话 | (0532)5814750 5814611 8662 5840228 |
| 责任编辑 | 曹永毅 |
| 装帧设计 | 洪 涛 |
| 印 刷 | 青岛胶南印刷厂 |
| 开 本 | 32 开(850×1168 毫米) |
| 印 张 | 7.75 |
| 出版日期 | 2002 年 1 月第 1 版,2002 年 4 月第 2 次印刷 |
| 字 数 | 190 千 |
| 印 数 | 5001—10000 |
| ISBN | 7-5436-2564-4/G·964 |
| 定 价 | 9.50 元 |

(青岛版图书售出后发现缺页、散页、错装、倒装、字迹模糊等,请寄回承印厂调换。厂址:青岛胶南珠山路 120 号 邮编:266400 电话:8184881)

编写说明

为使职业教育更紧密地适应社会发展的需要,培养职业中学生的创新意识、创造精神和创业能力,我校自1996年起便探讨、编写了《小餐馆创业指南》一书,用于《创业教育》课的辅助教材。

在几年的实践中,该书受到教师、学生的欢迎,尤其是自1999年我校开展创业实践活动以来,该书起到了很好的指导作用,成为学生人手一册的“开业工具书”。但随着改革的深化,社会体制的不断完善,特别是2000年1月1日出台的《个人独资企业法》,都对教材提出了新的、更高的要求。为此,我们重新对该书进行了修订,力求通过教材的改编,更好地、有针对性地指导学生的创业实践。

本书在编写、修订的过程中得到市教育局、学校领导和老师的大力支持。柳淑云、凌静雯、张丽、郭爱顺、张伟、于凌、藏建华、刘宇虹、李玉山等老师参与了教材的编写工作。于凌老师主持了教材的修订工作。希望宾馆的李玉山经理等提供有关材料和报表。在此一并表示谢意。

本教材如有不当之处,欢迎社会各界、广大师生提出宝贵意见。

编 者

目 录

第一章 市场调查	(1)
第一节 市场调查的内容.....	(1)
第二节 市场调查的方法.....	(6)
第三节 市场调查的步骤.....	(7)
第四节 分析调查数据.....	(8)
第二章 方案计划	(11)
第一节 餐馆的经济性质和经营方式	(11)
第二节 餐馆的类型	(13)
第三节 资金	(15)
第四节 餐馆的名称	(17)
第五节 餐馆的布局设计与招牌	(19)
第六节 物质条件	(24)
第七节 产品的设计	(27)
第八节 人员的确定	(36)
第九节 管理制度	(42)
第十节 营销策略	(58)
第十一节 销售收入的预测	(60)
第十二节 经营者个人的条件	(62)
第十三节 餐馆创业计划书	(63)
第三章 方案实施	(75)
第一节 资金筹措到位	(75)
第二节 办理手续	(99)

第三节	店面装潢·····	(185)
第四节	物质准备·····	(188)
第五节	人员的雇佣与培训·····	(190)
第六节	广告宣传·····	(200)
第七节	庆典选日·····	(204)
第四章	评估·····	(210)
第一节	财务分析·····	(210)
第二节	经营状况·····	(215)
第三节	人员效率·····	(220)
第四节	设备设施的运转评估·····	(221)
第五节	经营管理评估·····	(223)
附录	·····	(229)
附录一	案例分析·····	(229)
附录二	《中华人民共和国个人独资企业法》·····	(234)
主要参考书目	·····	(242)

第一章 市场调查

如果您打算经营餐饮业,那么首要工作就是进行市场调查。一般来说,经营者在下决心之前,总是要做一番深思熟虑的,并对成功的可能性作出评估。“知己知彼,百战不殆”,所以在经营一个餐馆之前,必须要通过市场调查了解供需状况,明确目标市场,分析竞争对手,从而确定经营思想及策略。

那么,如何做好市场调查呢?其运作程序如下:

- 1) 明确市场调查的内容;
- 2) 选择调查的方法;
- 3) 实施;
- 4) 分析调查数据。

第一节 市场调查的内容

一、位置因素

著名的饭店企业家斯塔特勒曾经说过,他的成功有三个原因:位置、位置、位置。市场调查的主要内容之一就是选择经济可行的地点。这主要是因为,餐饮产品不同于其他制造业产品,不是将产品从生产地向顾客消费地输送,而是将顾客吸引到餐馆内来就餐。因此,餐馆的位置对其经营的成败有很大的影响。

选择餐馆的位置要优先考虑收益,即“在此开店能赚多少钱?”当然,客人云集的地方是餐馆的最佳位置。例如:商店聚集、行人往

来众多的地区、交通方便、居民集中居住区等等。对位置因素的调查主要是了解以下情况：

1. 各种地段的特点,根据不同地段可把位置分为 8 大类

- 1) 商业中心;
- 2) 居民住宅小区;
- 3) 车站附近或交通要道;
- 4) 食街;
- 5) 企事业单位集中地;
- 6) 旅游风景区;
- 7) 经济开发区;
- 8) 市郊。

分析这些位置的特点,寻找与之相适应的餐馆类型。

2. 交通便利程度,对交通条件的调查注意以下 4 点:

- 1) 该地段铁路、公路及其他乘客的进出量;
- 2) 市内公共交通设施状况;
- 3) 餐馆附近公交车数量;
- 4) 附近停车场状况。

此外,还要注意一点:就是未来城市建设可能对餐馆经营带来的影响。如生意原本兴隆的餐馆,因在其门前建立高架道路,给行人行走带来不便,而致使生意一落千丈。所以,在开店之前对位置因素做调查时,还应当去当地政府的城建机构的规划处了解各地段的未来发展建设状况。

二、客源市场

调查客源市场首先是要弄清楚餐馆的客源区(指人们为了品尝某产品而愿意跑的路程、距离范围)的人口数、户口数、不同年龄组的人数、男女性别数、各种职业人数、比例以及平均收入状况。除此之外,还要调查客源区的流动人口总数、年龄的组成以及经济收入状况。在此基础之上,对客源区的潜在顾客群体具体的餐饮消费

特点、水平、类型和消费意愿作具体调查。例如：某餐馆在创建前曾对其周围的居民和流动的行人作出以下内容的问卷调查：

“××餐馆创建”调查问卷

受访者_____女士
(姓即可)_____先生

性	男	女
别		

年 龄	13—18	19—25	26—30
	31—40	41—50	51—

受访者家庭地址：_____

- ☐ 1. 您从这里经过的原因是什么？
 A. 购物 B. 工作 C. 上学
- ☐ 2. 您经常从这里经过吗？
 A. 每天 B. 一周二三次 C. 偶尔
- ☐ 3. 您认为平日来此地交通方便吗？
 A. 非常方便 B. 比较方便 C. 不方便
- ☐ 4. 如果在此开设一个餐馆，您意下如何？
 A. 非常欢迎 B. 与我无关 C. 一般，偶尔会来光顾
- ☐ 5. 您通常多长时间就会去餐馆就餐？
 A. 一个礼拜多次 B. 一个月多次
 C. 一个月一二次 D. 很长时间
- ☐ 6. 您光顾餐馆的理由是什么？
 A. 公务宴请 B. 婚宴 C. 朋友聚会
 D. 家庭聚餐 E. 逛街购物之余
- ☐ 7. 您和您的朋友就餐时大都选择什么样的餐馆？
 A. 大酒店的餐厅 B. 高档酒楼 C. 中档餐馆
 D. 一般小吃店 E. 风味特色餐馆 F. 快餐店
- ☐ 8. 您通常喜欢何种风味的菜肴？

- A. 川菜 B. 鲁菜 C. 粤菜
D. 淮扬菜 E. 特色小吃

☐ 9. 在餐馆就餐时,您通常喜欢喝点什么?

- A. 啤酒 B. 白酒 C. 软饮料 D. _____ (请填写)

☐ 10. 您觉得一家餐馆好不好主要看什么?

- A. 口味合不合适 B. 价钱是否便宜
C. 服务态度的好坏

☐ 11. 您到餐馆就餐的动机是什么?

- A. 充饥 B. 美食 C. 旅游用餐 D. 宴请

☐ 12. 您平日去餐馆就餐一次大约花费多少钱?

- A. 400 元以上 B. 400~200 元
C. 200~100 元 D. 100~60 元
E. 60~20 元 F. 20 元以下

三、竞争对手

对竞争对手调查的目的在于了解竞争对手的情况,分析竞争形势,从而避免盲目开店,以致造成经营的失败。对竞争对手的调查,首先要从了解全市区的餐饮业整体状况开始。

- 1) 全市餐馆(餐厅)的总数量,高、中、低档的比例;
- 2) 各类型餐馆的数量比例,经营状况比较;
- 3) 全市餐馆的地理分布图;
- 4) 大多数餐馆的经营状况;
- 5) 餐馆经营的发展趋势。

其次,主要是对直接竞争者进行调查。直接竞争者包括:一是与本餐馆处于同一位置的其他餐馆,二是与本餐馆经营范围和目标顾客相似,提供类似产品和服务的餐馆。仔细搜索你的直接竞争者,然后详细调查下列内容。

- 1) 名称、类型、地理位置、总数量;
- 2) 面积与座位数,每餐的座位周转率;

- 3) 店面及内部装潢状况;
- 4) 营业时间、日营业高峰期;
- 5) 主要顾客类别;
- 6) 菜单及菜肴品质;
- 7) 人均消费额;
- 8) 服务状况;
- 9) 雇员工资;
- 10) 其它(营业年数,促销手段等)。

根据上述调查内容,我们就可估算出竞争对手的销售收入,了解其经营状况了。

此外,还要分析竞争对手经营成功的因素和惨淡经营的原因,这对确定新建餐馆的经营策略十分重要。除了上述现实的竞争对手外,我们还应注意一些潜在的对手。对有无其他人也打算在该地开餐馆做一番调查。很显然,最大限度地掌握竞争对手的情况,有助于我们制定切实可行的经营策略,处于竞争的优势地位。

四、经营的外部环境

创建餐馆时还应对以下方面信息做调查,以增加创建的信心。

- 1) 国家政局的稳定性;
- 2) 政府对饮食服务行业的法规、政策、税收及其它规定;
- 3) 当地的经济水平、发展方向;
- 4) 当地人口总数量、居民的收入状况、消费水平、消费趋势及购买力;
- 5) 当地的饮食风俗;
- 6) 原材料、劳动力资源、能源的供应情况及其来源的稳定性;
- 7) 交通、邮电、旅游、港口和城市建设等动态信息;
- 8) 自然气候、地理条件、治安状况等。

市场调查的内容是多方面的,但最重要的不外乎上述四点。好的开始是成功的一半,若能详细调查这些市场因素,对于方案的制

定是大有好处的。

第二节 市场调查的方法

当明确了调查内容以后,我们就应该着手选择调查的方法了。调查方法种类很多,选择当否,对调查结果影响甚大。下表是在市场调查时,针对不同的因素,经常使用的几种方法:

方法 内容	问卷调查法	实地观察法	资料收集法
位置因素		✓	✓
客源市场	✓	✓	✓
竞争对手		✓	✓
外部环境			✓

1. 问卷调查法

在调查客源市场时,常使用问卷调查法。此方法关键在于问卷的设计上,问卷内容要抓住重点,答卷时间要尽量短(不超过 5 分钟),若能附优惠卡或赠品更好。

2. 实地观察法

一定要亲身实地细致、认真观察。如:在观察你的客源市场时,早、中、晚都要在预定的开餐馆的地点观察行人的动向,是匆匆路过这儿,还是来遛达。同一地点白天可能人潮汹涌,晚间却空无一人,所以要几乎全天候地观察。在对竞争对手调查时,最好能亲自去对方餐馆品尝菜肴,感受一下就餐气氛,从而了解其菜单及价格,估算销售额,以判断其经营状况。

3. 资料收集法

主要是对第二手资料的收集而言。这种方法省时、省力而且费

用低廉。资料的来源主要包括:政府行政部门、新闻媒介以及信息咨询机构等等。采用此种方法时,要注意将收集来的资料分类归档,以便分析预测。

第三节 市场调查的步骤

1. 确定市场调查的内容,做出详细的调查计划。

可参照第一节所列出的具体内容进行。

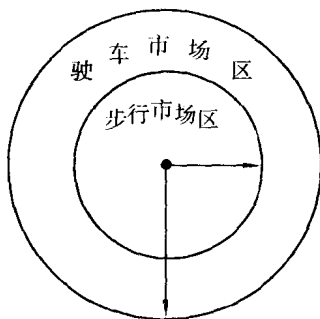
2. 预算调查活动经费。

根据调查内容,所涉及的主要费用有:交通费、咨询费、赠品费、问卷调查的有关费用、实地就餐费等等。

3. 广泛收集资料,了解市场行情。

4. 实地勘察预选地区的周边环境,为餐馆的选址提供依据。

5. 参照当地的地形图,标出餐馆的预选位置,并确定其相应的客源区。



该图以餐馆为圆心,以消费者愿意并能到达的距离为半径。

r_1 :步行 20 分钟以内的距离

r_2 :驱车 30 分钟以内的距离

经营者在市场区域内尽可能详细地标出竞争对手的位置,而后逐一加以调查分析。

6. 对市场区域内的目标消费者进行调查。

1) 设计问卷式样;

2) 确定调查时间;

可分别调查公众假日和工作日两个时间段内的消费者的消费意愿。

3) 选择调查地点;

通常越靠近预选餐馆越好。

4) 可任意选取调查天气;

有时雨、雪等特殊天气对客流量的影响很大。

5) 明确调查人数;

有时发放许多问卷,但很少有客人回复。因此,回收率是每个调查者都必须关注的。向消费者发放问卷时,顺便赠予优惠卡或问卷回收时附送小礼品都是提高回收率常用的方法。

7. 汇总调查结果,写出分析报告。

第四节 分析调查数据

调查结束后,我们应从所有收集的数据中加以整理,把筛选后的结果汇总分析。为能直观地显示调查结果,便于对比分析,经常采用表格、图形、数据计算等方式。

例 1:下图是一个调查市场常用的统计表

序号	位 置	交通便 利程度	客源市场				竞争对手			
			类 型	数 量	就餐动机	人均消费额	类 型	数 量	特色	经营状况

例 2: 根据调查的数据进行计算预测

某餐馆的市场区总人口数为 53800 人, 按经济收入分类后, 餐馆选择收入中等偏高的群体为目标顾客, 该群体的人数占市场区总人数的 45%, 平均家庭人口为 2.7 人, 平均 0.7 人为非消费者, 目标顾客平均每月外出就餐 2.5 次, 流动人口就餐比例为 35%, 预测该餐馆每天目标顾客入次数。

$$\begin{aligned} \text{预测每天目标顾客群体消费入次数} &= \frac{\text{客源区总人口数}}{\text{目标顾客群体比例}} \times \left(1 - \frac{\text{非消费者比例}}{\text{流动人口就餐比例}}\right) \times \text{人均每月外出就餐人数} \div 30 \times (1 + \text{流动人口就餐比例}) \end{aligned}$$

根据此公式:

$$\begin{aligned} \text{预测每天目标顾客群体消费入次数} &= 53800 \times 45\% \times \left(1 - \frac{0.7}{2.7}\right) \times 2.5 \div 30 \times (1 + 35\%) = 2015 (\text{人次}) \end{aligned}$$

做出预测的数字后, 餐馆经营者通过对竞争对手的餐位数、吸引目标宾客就餐的人次数、经营优势和劣势的调查, 来确定餐馆的

接待规模,即餐位数。

分析市场调查的结果,我们会发现原本很大的市场现在小多了,并不是每一种经营类型都赚钱。市场调查有助于我们确立经营方式和产品类型,预测客流量、座位周转率、人均消费额、某一时期的营业收入等重要数据。确保投资的项目能给我们带来足够的收入和盈利。

第二章 方案计划

餐馆是在一定市场环境中进行经营活动的。为了适应不断变化的市场环境,在激烈的竞争中取胜,餐馆必须对自身的发展作出周密的计划,以识别有利的经营机会,制定有效的策略,作出详细的行动方案。这一章重点介绍餐馆如何详细制定经营计划的内容。

第一节 餐馆的经济性质和经营方式

一、经济性质

指纳税人的所有者性质。大体可以划分为:

- 1) 国有经济——全民所有制;
- 2) 集体经济——集体所有制;
- 3) 私营经济——个体私营;
- 4) 个体经济。

二、经营方式

根据经营方式的不同分为:

1. 自办

经营者自己投资,拥有所有权。这种经营性质灵活性大,不受其他别的因素影响,自负盈亏。

2. 承包

经营者以投标方式承接他人(或企业)的餐馆。经营过程需按承包合同,完成规定的承包指标,从经营利润中抛去承包利润部