

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

049

フードサービス業チェーン化入門

餐饮连锁这样做

日本餐饮连锁店经营指导第一人

手握将 700 余家零售、中小餐饮店培养为大型连锁店的卓越战绩

「巨」渥美俊一 著

玲玲 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

049

フードサービス業チェーン化入門

餐饮连锁这样做

〔日〕渥美俊一 著

玲玲 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮连锁这样做 / (日) 渥美俊一 著; 玲玲 译. —北京: 东方出版社, 2016.9
(服务的细节; 049)

ISBN 978-7-5060-9224-1

I. ①餐… II. ①渥… ②玲… III. ①饮食业—连锁商店—商业经营
IV. ① F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 227621 号

FOOD SERVICE GYOU CHAIN-KA NYUUMON by Shunichi Atsumi

Copyright © 2009 Shunichi Atsumi

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Shibata Publishing Co., Ltd., Tokyo.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the publisher.

This Simplified Chinese language edition published by arrangement with

SHIBATA PUBLISHING CO., LTD., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through HANHE International(HK)Co., Ltd., Hong Kong.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2015-8365

服务的细节 049: 餐饮连锁这样做

(FUWU DE XIJIE 049: CANYINLIANSUO ZHEYANGZUO)

作 者: [日] 渥美俊一

译 者: 玲 玲

责任编辑: 吴 婕 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮政编码: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.875

字 数: 190 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9224-1

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

序 言

日本的餐饮业中，有两类比较有名。

第一类是以“当地 × ×”为旗号的营业方式。即使只有 1 家，也讲究做出独特的味道。店铺数量为 10 至 20 家，大部分是一代经营。

第二类是首先以突破 200 家为目标，然后是 500 家、1000 家以上，有巨大野心的餐饮业连锁店。

这两类的经营理念和经营方式完全不同，日常的营业努力方向也完全不一样。

前者的理念是以有趣味性讲究的一部分消费者为对象，开设特色店，创业者家族垄断经营，努力使员工士气高扬、店铺生意兴隆。但是，其以作为少部分经营者的盈利为重点，个人资产的积累是其真正目的。

后者是以连锁化为目标的企业，此类企业以不断为社会做贡献为目标，为了让大多数人的日常生活变得更快乐、更富裕而竭尽全力。其理念是创建健康、丰富的生活，这需要学习、实践新的经营方法，挑战新的技术。为此，需要花费 10 年以上的时间培养年轻人，以建立经营体系，确保中等以上的社会生活水平。

这些企业拥有对于光辉未来的构想，以先突破 200 家、继而超过 1000 家为目标，几十年持续努力。

本书是笔者向餐饮业里持有远大志向的人提出的建议，仅供参考。

书店中被分类为“经营”的书架上，关于餐饮店经营的书有很多。其中大部分是有关前者的个人独家经营或者分店经营技术的实务类书籍。书中多是些“努力加油”之类的“坚持主义”性质的劝说，甚至连对象是经营者还是店长的区分都很模糊。

本书则以有意欲开创连锁店新局面的人为对象，为以创立真正的连锁店为目标的人提出建议。

作为理论体系，除了与传统餐饮业完全不同的商品和营业方法的原则外，本书还同时说明了员工培训、组织运营等作为大企业应有的经营技术。

本书由柴田书店发行的月刊杂志——《月刊食堂》编辑部将创刊以来连载的笔者的谈话经营论的一部分重新汇编，然后由笔者的部下——Japan Retailing Center 研究员上代 SHINOBU 对文体进行修改而成。在此对他们表示由衷的感谢。

渥美俊一

在笔者主持的连锁店经营研讨会 Pegasus 俱乐部中学习并创业，或者现在仍在研究中的“日本代表性的餐饮连锁店名”：

- Kappa 寿司
- 木曾路
- 幸乐苑
- COCO'S Japan
- B-R31 ICE CREAM
- Joyfull
- Jonathan'S
- 春阳堂（茶月）
- SKYLARK
- Sugakico Systems
- ZENSHO
- DUSKIN（Mister Donut）
- Seven & i Food Systems
- Chiyoda 寿司
- Nakau
- 日本 KFC
- 日本麦当劳
- Matsuya Foods
- 吉野家 Holdings
- Ringer Hut
- Watami

目 录

序言.....	1
第 1 章 构想和战略	1
1 首先要提出明确的构想	2
▼大型餐饮业为社会做出了巨大贡献.....	3
▼使持续经营成为可能的是“人和钱”的对策.....	4
▼目前不可行的东西，才是构想.....	6
▼并非“现在的生意”，而要更换“交通工具”以做大	7
▼首先是“学习”，“思考”是愚蠢的	8
▼维持中小型的生意没有意义.....	9
2 要理解、确立战略和战术	11
▼所谓战略是指长期作战的轨道，20 年至 30 年不会改变	12
▼资金、资产对策和人才对策是社长的责任.....	13
▼所谓经营战略是指顺应潮流的计划，10 年就应该改变	14
▼经营战略是决定什么时候改变什么.....	15
▼发现“本公司在技术上的落后”是战术的基本.....	15
▼现在能做的“新事物”是花费 20 年至 30 年以上的战略的结果	16
▼经营战略、战略、战术均由 1 人担当的话会半途而废	17
▼企业规模由社长的关心之所在决定.....	19

3	M&A 的成功条件指什么	21
	▼目的是确保人才,企业文化需从头打造.....	21
	▼每 13 周回顾一次短期对策,以衡量长期对策的进展	22
	▼获得成功的条件始自消耗品的统一采购.....	24
第 2 章 人才培养和制订评价体系.....		27
1	明示有体系的职业计划是不可或缺的	28
	▼作为目标,首先要明确对社会的贡献度.....	28
	▼重要的是明确 45 岁前能习得的能力	29
	▼明确实现人生规划的步骤.....	30
	▼“店长 = 员工”的话,会造成人才的浪费	31
	▼必要的的能力改变效率.....	31
	▼“聘请有能力的人当店长”的错误.....	32
	▼与其奖励创意,不如将经验法则作为经营准则传授.....	34
	▼用 5 年、10 年后的管理能力拉开差距	35
2	连锁经营应有的教育培训计划	36
	▼一开始就不要赞扬耍小聪明的人.....	36
	▼教育培训计划的同时,还要重视调动计划.....	37
	▼必要的 4 个资格考试制度.....	37
	▼信息公开、门户开放是不可或缺的条件.....	39
3	应建立的评价机制和工资体系	41
	▼根本原因不是工资制度,而是生产效率低下.....	41
	▼极为模糊的劳动者评价机制和工资体系.....	42
	▼明确完全作业、制订工作手册是不可或缺的.....	43
	▼雇佣外国人的绝对条件是“完全作业”	44

▼ 30 多岁时重要的是教育费，而不是加薪	45
▼数值责任制中被要求的数值因职位不同而不同	46
▼最大的错误是店长的评价标准和低待遇	47
4 区分物色人才对策的本质和成败与否的关键	49
▼不要混淆物色人才和中途录用	49
▼物色的人才即时成为战斗力，其成败两周可辨	50
▼问题是不去寻找人才，而不是没有人才	50
▼首先需要的是生产管理的 IE 技术人员	51
▼不引入不同性质的技术就不能变革	52
▼物色人才的对策由社长负责	53
5 决定企业命运的是后任对策	55
▼把视野放在 30 年后，然后开始准备	55
▼第二任的工作比创业者更难	55
▼为获取 5 项知识的调动计划	56
▼仅学习社长没有意义，要获得广泛的职场经验	57
▼不培养“阿谀奉承”型干部	58
▼培养精通商品和作业系统的人才	59
6 将比较店铺作为必修技术	61
▼“参观学习”而非“视察”，必须明确两者的区别	61
▼参观学习“比本公司发展更快的事例”	62
▼首先从外面观察店铺，在店铺内要掌握作业流动线	63
▼讨论时上司不要先发言	65
▼全员必须有共同的认识	66

第3章 连锁店组织的建立..... 69

1 首先明确店长的作用 70

▼企业组织是否是“年龄序列制” 70

▼将营业额作为店长的职责是错误的..... 72

▼任何时候过劳死都不足为奇的劳动环境..... 72

▼通过能实现完全作业的作业指挥确保利润..... 75

▼本公司决定工具、动作、顺序..... 76

2 店长的责任、义务和必要的技术 79

▼首先，数值目标是削减店铺的总人工费..... 79

▼根据难易程度和熟练程度分配作业..... 81

▼初步作业不由店长进行指导..... 82

▼根据工作实际状况支付职务津贴..... 84

3 地区经理应履行的职责 86

▼竞争对策的责任人是地区经理..... 86

▼店长履行本职的状况..... 87

▼不能在同一地区内将店长升职为地区经理..... 90

▼有能力的人能激活经营陷入低谷的地区..... 91

4 监督员、视察员的职责 93

▼监督员为社长直接管辖..... 93

▼监督员的职责..... 94

▼向现场准确传达社长意思的人..... 95

▼监查和指导的前提是作业规则..... 96

▼派公司“社宝”级人才担任视察员..... 97

▼领导能力的真正含义..... 98

第4章 业态、业态类型、开店对策..... 101

- 1 业态的重点之所在 102
 - ▼与在顾客之间的人气直接相关..... 102
 - ▼最重要的主题是“自助”化..... 102
 - ▼从制订作业规则开始..... 106
 - ▼解决问题的出发点是进行彻底的店铺比较..... 107
 - ▼顾客的“舒适度”是条件..... 108
- 2 业态类型问题的本质是什么 110
 - ▼业态类型是指“以怎样的 TPOS 为目标” 110
 - ▼一种业态类型不能超过 30 年 111
 - ▼将“价格、味道、便利”做得充分..... 112
 - ▼业态类型不同，食品材料的进货渠道也不同..... 113
 - ▼生产效率是否有飞跃性的发展..... 114
- 3 正确的增加店铺数量的方法 116
 - ▼各个成长阶段的课题..... 116
 - ▼“地方连锁”的数量很重要..... 119
 - ▼优势区域的本质是小商圈化..... 120
 - ▼ROA 最低 10%，投资周转 1.5 倍是原则 121
 - ▼比起销售额，更应关注收益率..... 123
- 4 今后会受到关注的选址是哪儿 126
 - ▼大商圈型的选址，假说和验证都不成立..... 126
 - ▼商圈人口的考证需要在人口较少的地方..... 127
 - ▼郊外路边店之所以衰败是因为不够便利..... 128
 - ▼SC 内开店应以室外型为目标 129

▼即使是 SC, 商圈人口的考证也不可或缺	132
-----------------------------	-----

第 5 章 商品和价格的本质..... 135

1 适合连锁化的商品的条件	136
▼大多数人每天都能轻松食用的东西.....	136
▼商品因连锁而发生变化.....	137
▼商品化的 3 个关键点.....	138
▼怎样做到“美味”	139
▼质量参差不齐的主要原因是供应商的供给力.....	140
▼必须随着规模的扩大更换供应商.....	141
▼没有“不合格标准”的话, 质量就会参差不齐.....	142
▼质量是科学问题而不是信誉问题.....	143
▼判断标准的确立是质量对策的出发点.....	144
2 为打造商品应努力的方向	145
▼餐饮业容易陷入的“综合化”	145
▼开发他人无法效仿的“1 种特定商品”	146
▼以“组合”为目标的菜单构成.....	147
▼改革和废除需要 10 年的周期, 要斟酌出 1 个品种	148
▼首先做到能吸引任何人的廉价.....	148
▼廉价地进货和加工的技术.....	149
▼通过慎重的信息收集与生产者密切联系.....	150
3 今后的价格标准	152
▼做到“不管便宜与否都会购买”	152
▼不要说“比起便宜更期望品质”而抬高价格.....	153
▼价格才是得到“顾客信赖”的源泉.....	153

▼ 售价决定了目标店铺数量、商圈人口	154
▼ 主力商品的存在是关键	157
▼ 目标应是“行情三分之一的价格”	158
4 食材对策的具体内容和努力课题	159
▼ 降低价格是企业不变的努力方向	159
▼ 首先获得批量折扣	160
▼ 不可完全委托供应商和交易方	161
▼ 经常重新评价, 不厌其烦地说明	161
▼ 提供与 TPOS 相符的品质	164
▼ 公司整体共享信息, 反复讨论	165
第 6 章 采购对策和质量管理	167
1 采购对策的具体内容	168
▼ 打破业界常识的寻找资源的活动	169
▼ 不能以原有的进货方式进行开发	170
▼ 通过“开发进口”, 在降低价格的同时打造独特味道	171
▼ “地产地消”不能促进生活水平的改善	172
▼ 并非是“刚采摘的”就好	173
▼ 明示产地的错觉	174
2 商品开发负责人和采购负责人的任务	176
▼ 餐饮业中发展最慢的领域	176
▼ 采购负责人需要在全世界范围内调拨食材	177
▼ 在各个负责的领域寻找新资源	178
▼ “商品化”指什么	179
▼ 做到“一品大量化”了吗	180

▼专业人士的定位.....	181
3 对产业化来说不可或缺的中央厨房的确立	183
▼日本缺乏真正的“中央厨房”	183
▼以高技术维持高水准.....	184
▼不需要“高性能”的硬件.....	185
▼生产管理技术人员发挥专业人士技术的方式.....	187
▼加工设备每 10 年需更新一次	188
▼开拓利润的新作战.....	189
▼ HACCP 体系的导入	191
4 物流是维持品质的生命线	194
▼成本的削减需看最终的结果.....	194
▼确保果蔬的所有权归栽培地.....	195
▼采摘后立即进行温度、湿度管理.....	196
▼半成品的滞留会增加作业量.....	197
▼物流对策不能仅考虑运费问题.....	197
▼在 1 家店铺反复进行调查和实验.....	198
▼不是不要批发商，而是利用其什么功能.....	199
第 7 章 作业体系改革的要点.....	201
1 作业体系的问题点	202
▼作业体系改革是提高生产率的唯一对策.....	202
▼发现“本公司的缺点”是改革的出发点.....	205
▼明确“完全作业”了吗.....	205
▼作业和薪水密切相关.....	207
▼源自无知和迷信的烹饪加工.....	208

2	作业体系改革的出发点	210
	▼将“材料处理理论”作为着眼点是有效的.....	210
	▼减少人工工时需要 7 点改变.....	211
	▼建立“轻松完成的状态”	215
	▼通过机械化明白增加品种是无用之举.....	216
3	作业体系改革的顺序	217
	▼改革由本公司直接管理、主导.....	217
	▼质量、数量的管理不可委托现场.....	217
	▼本公司规划小组最少进行 2 年的调查.....	219
	▼作业体系改革的基本原则.....	220
	▼比较以前的对策和将来的对策.....	222
	▼在采取人员削减对策前，重新审视作业体系.....	224

第 1 章

构想和战略

1 首先要提出明确的构想

以将餐饮业事业化为目标的人首先必须持有“餐饮业也能成就大事业”的观点。事实上，这已被一系列明确的数字证实。

在日本，直营店数上千的企业中，店铺营业型有5家，供餐型有10家。这在四十年前或五十年前是根本料想不到的。股票上市、股份公开的企业也约有100家。

1961年柴田书店的《月刊食堂》创刊时，笔者曾在杂志上表达了“餐饮业也可发展100家分店，或销售额可达100亿日元”的观点。对此，几乎所有的业界人士都付之一笑，认为那不过是空想而已。因此，《月刊食堂》也被批判为是向业界鼓吹虚幻、不成体统的杂志。

但我们必须知道的是，过去甚至难以想象的巨大企业现在也诞生了。

此外，还有一点也很重要。即“独创一派”的方式绝对不可行。为成就大事业，必须要学习 Management^① 的经验法则。反言之，餐饮业的经验法则既已确立，必须了解这一点。

① Management 指为达成数字和状态目标而做出的努力。使数字变化在预期内，或使数字稳定的技术、能力。让机会损失降到最小化的技术。