

刘学治 著

餐饮经营管理的千金妙方
企业做精做强的葵花宝典
中国食文化研究会特别推荐

餐饮 取胜 之道

CANYIN QUSHENG ZHIDAO

四川出版集团 四川人民出版社

CANYIN QUSHENG ZHIDAO



图书在版编目(CIP)数据

餐饮取胜之道/刘学治著. —2 版—成都:四川人民出版社,2011.4
ISBN 978—7—220—06875—1

I. 餐... II. 刘... III. 饮食业—商业经营
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 025506 号

CAN YIN QU SHENG ZHI DAO

餐饮取胜之道

刘学治 著

责任编辑	陈小梅
封面设计	方 家
技术设计	戴雨虹
责任校对	叶 勇
责任印制	李 进 王 俊
出版发行	四川出版集团 (成都槐树街 2 号)
网 址	四川人民出版社 http://www.booksss.com.cn http://www.scrmcbs.com E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
发行部业务电话	(028)86661236 86650010
防盗版举报电话	(028)86679239
印 刷	成都东江印务有限公司
成品尺寸	164mm×240mm
印 张	18.5
插 页	8
字 数	280 千
版 次	2011 年 4 月第 2 版
印 次	2011 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978—7—220—06875—1
定 价	40.00 元

■ 著作权所有·违者必究
本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换
电话:(028)87071239



绪 言

绪为丝之头也！当笔者敲起键盘要向亲爱的读者说几句开头的话时，却千头万绪不知从何说起。一些朋友建议我去找一个名人来作绪言，以增加本书的含金量。笔者却婉言拒绝了朋友们的好意。一是因为名人们都非常忙，例如巴蜀鬼才、著名剧作家魏明伦先生，我们就时有饭局聚会；著名作家邓贤，我们又经常相约乒乓球场，切磋球艺。但越是接近，越是知道他们已经为名所累，工作压力和社会应酬的压力到了极限，要请他们详细地看这本与他们的专业无关的30万言的书，然后写上一篇绪言，真是折磨别人。将心比心，己所不欲，勿施于人。于心不忍这确实是笔者不愿求人的重要原因。二是因为我这个人总是有着自己独特的思维方式和行为方式。在作品上我不愿意因袭别人，拾人牙慧。即使有一些借鉴，也要进行再创造，融入自己的思考和观点。对于一部完整的作品来说，笔者觉得开头的话还是自己来向读者说最好。

本书是笔者在《中国食品报·餐饮周刊》上的一个长篇连载——《餐饮取胜之道》的基础上汇集成书的。首先我要感谢《中国食品报》对笔者的看重，并给予隆重推介。在连载见报之前，2003年3月16日的《中国食品报·餐饮周刊》对文章作了以下介绍：

“《餐饮取胜之道》是由四川烹饪高等专科学校资深教授、中国食文化研究会常务理事刘学治先生集多年策划实战经验精心撰写的一组实践性强、看点颇多的优秀系列文章。刘学治教授2000年撰写的《人间吃话》，得到餐饮业广大读者非常高的评价。在全国几次公开签名售书活动中都引起了较大的轰动。刘教授在《人间吃话》这本书的



序言里，透露了他的下一本书《餐饮取胜之道》的写作计划，立即收到了许多读者的来信和电话，希望尽快看到该书。许多读者非常喜欢阅读和收集刘教授的文章，每次他的文章在我刊发表后，都能收到许多好的信息反馈。当我们了解到刘教授正在撰写新书的计划以后，便提前和他约了稿，以便让广大读者先睹为快。

“该书全部运用鲜活的理论和案例讲述如何对企业进行策划包装和规范，视角独特而新颖。比如《把您的菜刀磨快——题材单纯化是餐厅取胜的关键》、《美名方能占先机——给餐厅取个好名字》、《安身立命靠菜品——菜品创新放眼量》、《文化嫁接餐饮经营》、《梯形化管理给员工创造无限空间》，等等。本刊将于近期连续刊登。该组文章是餐饮经营管理者不可多得的实用教材，具有很高的剪贴收藏率。……”

连载文章一篇都未问世，就给予了如此高的评价，真有点使人惶恐不安。这不禁让我想起了唐代诗人朱庆余的一首诗《近试上张水部》：“昨夜洞房停红烛，待晓堂前拜舅姑。妆罢低声问夫婿，画眉深浅入时无？”这首诗，诗人借一位新娘新婚的第二天早上，要去见公婆前忐忑不安的心情，来比喻自己进京考试后，在未发榜之前的心理状况。当时著名诗人，曾任水部员外郎之职的张籍，在接到朱庆余的这首采用隐喻的办法来打探成绩的诗后，也采用了隐喻的方法，写了一首《酬朱庆余》的诗：“越女新妆出镜心，自知明艳更沉吟。齐纨未足人间贵，一曲菱歌敌万金。”让朱庆余吃了一颗定心丸。实际上当时笔者的心情与朱庆余真是何其相似，很怕连载文章一登出，有负于报社和读者的期望。直到文章连续登出两三期以后，笔者请当时《中国食品报·餐饮周刊》的主编刘尊哲反馈信息，得到好的消息以后才如释重负。因此《餐饮取胜之道》就每周一期地登下去了。连载到十几期的时候，编辑部和笔者不断收到读者的来电、邮件，有时笔者一天要接七八个电话。甚至有许多读者由于不能将每期连载的报纸收齐而直接跑到编辑部去买。

在报社和广大读者的热情支持和关心敦促下，现在《餐饮取胜之道》终于编辑成书，与读者见面了。

本书不是一本面面俱到的教科书，所以对于别人写过的，特别是



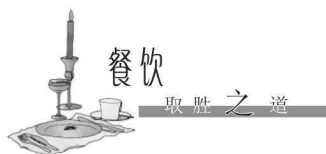
大家都比较了解和熟悉的东西，一般不再重复，或者只是点到为止，绝不赘言。本书主要是站在餐饮企业策划的角度，给广大经营者出谋划策，同时也辐射大量的新观念、新信息、新知识，让餐饮经营者和读者能获得一定量的新东西，得到一点启发，就达到了本书的目的，笔者也就心满意足了。

笔者是四川烹饪高等专科学校的教授，平时有较为繁重的教学任务，另外还有一些社会职务，有许多推不掉的社会活动，因此总是在忙中偷闲地应对许多事务。对于本书的写作也是潜心不够，所以很可能书中有一些细节问题考虑不周，粗疏、遗漏甚至错误在所难免，在这里敬请专家和广大读者予以斧正，对于不吝赐教的朋友，笔者将不胜感激！



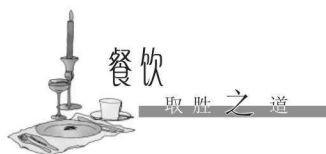
目 录

绪 言	(1)
把您的菜刀磨快——题材单纯化是切入市场的关键	(1)
一、餐厅要尽快切入市场，它的着力点也应该较小	(1)
二、题材的单纯化，并不等于品种的单纯化	(3)
三、做精品也是在做一种题材	(4)
选址的奥秘	(7)
一、菜系对经营地域的选择	(7)
二、高档餐厅和风味品牌餐厅的口岸选择	(9)
三、中低档或者规模较小的餐厅的口岸选择	(11)
四、本金较少的初行者的最佳选择	(11)
五、品牌餐厅在餐饮一条街开餐厅是较好的选择	(12)
六、在名餐厅旁边开餐厅也是较好的选择	(12)
七、同一地段的微妙差别	(12)
美名方能占先机——给餐厅取个好名字	(14)
一、名称应与餐厅的档次和客层相呼应	(14)
二、名称应与餐厅的规模相呼应	(15)
三、中低档酒楼以人名命名更显亲切	(15)
四、以地名命名会使人感受到乡情美、风味美	(16)
五、取“老”比取“豪”好	(16)
六、以雅取胜添风韵	(16)



七、名称体系的相互呼应	(18)
选择恰当的管理机制	(21)
一、直线制	(21)
二、直线职能制	(22)
三、职能制	(22)
餐饮企业怎样选择人才	(24)
一、选才的理念要对	(24)
二、选才的方法要对	(25)
菜品创新放眼量	(27)
一、将眼光盯住经济地区的餐饮动向	(27)
二、将眼光盯住菜系的源头地区	(28)
三、把握经营地区口味的主旋律创新	(29)
四、借用社会力量推新菜	(30)
五、粗菜细作、细菜精作、精菜妙作	(31)
六、原调料的创新是菜品创新的基础	(33)
树立良好的经营形象	(36)
一、依靠 VI (形象识别) 脱颖而出	(37)
二、树立良好的服务形象	(38)
三、用声、光、色塑造餐厅的精、气、神	(42)
像蜜蜂一样地经营	(49)
一、营销部的组织结构及主要工作	(50)
二、营销部工作应该注意的问题	(51)
三、营销案例——欧阳小姐公关记	(51)
菜单的筹划设计说略	(59)
一、菜单的定义	(59)

二、菜单的三点作用	(59)
三、菜单的形式	(60)
四、标准及创新筵席菜单举例	(67)
春江水暖鸭先知，搜集信息占先机	(72)
一、必须重视市场信息	(72)
二、怎样搜集信息	(72)
价格策略	(77)
一、什么叫价格策略？	(77)
二、几种定价策略	(78)
三、标价的策略	(83)
欲想取之，必先予之	(86)
一、请客吃饭，免费品尝	(86)
二、折扣赠送	(87)
三、有奖销售	(88)
四、赠送小礼品	(89)
攀龙附凤法	(91)
一、抓住名人活动的契机做文章	(91)
二、切入大的社会活动	(93)
赊销和外带促进经营	(94)
一、赊销	(94)
二、外带服务是餐厅不可忽略的生意	(95)
餐厅广告的作用和运用	(97)
一、餐厅广告的作用	(97)
二、餐厅广告的战略战术	(99)
三、餐厅广告应该注意的问题	(111)



餐饮企业文化策划	(115)
一、还有一只“看不见的手”——企业文化	(115)
二、食文化嫁接餐饮经营	(117)
三、企业整体文化策划案例	(127)
四、单项的、主题性的策划	(138)
树立现代餐饮企业管理理念	(157)
一、牢固树立科学化、艺术化、现代公司化的管理理念	(159)
二、管理为决策和经营服务的原则	(162)
三、制约和激励两个机制并用的原则	(163)
四、责、权、利、职相结合的原则	(165)
五、全方位管理的原则	(166)
六、重视培训的管理原则	(167)
七、塑造企业精神，增强企业的凝聚力	(170)
提纲挈领说前厅	(173)
一、前厅组织机构和服务人员岗位设计	(173)
二、服务质量管理	(178)
三、服务质量的监督检查	(195)
四、服务训练	(200)
厨政管理约法三章	(202)
一、厨房组织岗位设置图	(202)
二、厨房管理程序	(204)
三、厨房质量标准	(206)
采供系统管理探要	(215)
一、加强约束机制	(216)
二、强化激励机制	(224)

库藏真经	(226)
一、库存的基本要求	(226)
二、储存方法	(229)
三、发放	(231)
连锁经营研究	(233)
一、连锁经营的产生和发展	(233)
二、连锁经营的模式	(235)
三、连锁经营的优势	(238)
四、中国的餐饮连锁企业应该注意些什么?	(240)
餐饮业网络化管理解决方案	(260)
一、eRun 餐饮行业解决方案简介	(260)
二、eRun 餐饮行业解决方案如何实现大规模连锁管理	(261)
三、eRun 餐饮行业解决方案如何帮助你提升服务质量	(262)
四、eRun 餐饮行业解决方案如何帮助你规范企业管理	(269)
五、eRun 餐饮行业解决方案如何帮助你加强销售管理	(270)
六、eRun 餐饮行业解决方案如何帮助你增强企业核心 竞争力	(271)
七、如何实施 eRun 餐饮行业解决方案	(271)
八、附录（无线解决方案）	(274)
寻找生活阳光，走入第二青春（代后记）	(278)



把您的菜刀磨快

——题材单纯化是切入市场的关键

一、餐厅要尽快切入市场，它的着力点也应该较小

如果您要切菜，必须要将菜刀磨快，让刀变得十分锋利，才能保持良好的切割状态；同样的道理，一个餐厅要切入市场，它的着力点也应该较小，风格突出，做到题材的单纯化，这样发力才集中，才能有力地挤进市场，尽快地得到市场的认可。

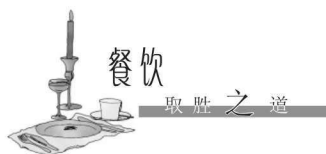
1. 什么样的餐饮企业可称为题材的单纯化企业呢？

笔者以为经营主题明确、中心突出、重点突出、风格突出的餐饮企业，即是题材单纯化的餐饮企业。

2. 为什么应该做到题材的单纯化呢？

如果你是一个著名的医生，你必然是通过自己擅长的专科出名的，包医百病的医生是没有的，即使有也是难以达到较高水平的，同时也不会受到病人相信。过去民间有一个“艺多不养家”的说法，年轻时笔者对此理会不深，一个人手艺多是好事嘛！有什么不对呢？阅历渐多，看到很多成功和失败的案例以后，现在终于明白了这个道理，人们总是相信专家的。你吹、拉、弹、唱、打球、照相什么都会，都十分喜爱，那就什么都精不起来了。闻道有先后，术业有专攻，就是这个道理。

做餐饮何尝不是如此？你几个菜系的风味都混着一起做，什么川粤大菜酒楼、京苏风味餐厅、湘鲁酒家，成功的简直是凤毛麟角。即使是因为口岸好、规模大、实力强、经营形象突出，可以造成一时的轰动效应，但是都很难做到健康、持续、稳定地发展。并且这样的餐



饮企业要开办连锁店难度就更大。像一度在北京走红的“陈川粤”，就是靠着上述因素成名的。但是好景不长，做得太综合，菜品太泛，风格难以展现。周边不断出现一些风味酒楼，热点转移了，它的戏也就被抢走了。

行内人士都有这样的共识，一般来说做酒店、宾馆的餐厅比做社会化餐厅的难度大。这是为什么呢？当然一方面是因为酒店宾馆餐厅多了一道门槛，但是笔者以为，大量的酒店、宾馆餐厅题材不太鲜明，是影响它们切入市场的关键问题。它们要照顾到南来北往和不同层面的客人，因此往往做得十分综合，个性与风格就被淹没了。

3. 品牌餐饮企业成功的经验

世界餐饮业的巨子麦当劳，是以汉堡为题材，肯德基是以炸鸡为题材，比萨是以比萨饼为题材，它们的题材都很单纯都很鲜明。餐厅取胜需要个性，题材的单纯化使餐厅有了明确的着力点，使之更容易做出个性。洋快餐标准化和工业化的程度高，这样保证了它品质的稳定，试想如果没有题材的单纯化，它们又能否做到这一点呢？我们的许多中式快餐成不了大气候，往往都是因为对题材的单纯化认识不足、经营的品种复杂、中心又不太突出所致，什么钱都想赚，结果什么钱都赚不了。

做快餐是这样，做慢餐也是这样。慢餐如果没有自己的倾向性和招牌菜，也是很难成功的。世界著名的西式（慢）餐厅马克西姆餐厅，就是经营的法式、欧陆式西餐。焗蜗牛、鱼子酱等菜就是它的招牌菜。美国西部牛仔扒房，就是以美国西部风味为题材，以牛扒为招牌菜的餐厅。围绕着中心辅以多种菜品的经营，就使餐厅显得既有特色，又丰满宜人。

这些年韩国烧烤在中国餐饮市场比日本料理的市场效果好得多，就是因为它的经营主题鲜明、风格突出，吸引了广大中国食客。而许多日式料理店则因为经营中心不太突出，价位也较高，因而市场的冲击力不太强。

洋餐厅成功的经验是这样，大多数成功的中式餐厅同样如此。像百年老店北京的全聚德、东来顺，天津的狗不理包子，西安的老孙家、德发长饺子，成都的陈麻婆豆腐、龙抄手、担担面、赖汤圆，云



南的米线、汽锅鸡等等，可以说数不胜数。大多数能够经得起历史风雨的餐饮品牌，往往是那些题材鲜明、个性突出的餐厅。

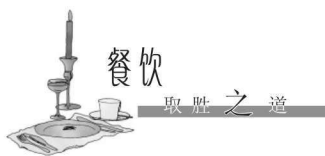
我们从当今异军突起的许多餐厅的经营经验中，也可以得出大致相同的结论。中国餐饮一百强和一些知名度相当高的餐厅，如小肥羊、小绍兴、小土豆、天天渔港、大蓉和瓦缸酒楼、谭鱼头、皇城老妈、眉州东坡酒楼、玉兰香、巴国布衣、菜根香、烧鹅仔、红子鸡、傣家村大酒店、石磨豆花庄、杭帮菜的张生记等，举不胜举。它们或者以一道菜作为题材切入市场，例如张生记起家的时候就是靠着“笋干煲老鸭”这个风味独到菜品的题材切入市场的；或以一种原材料作为题材切入市场，例如小肥羊、小土豆、石磨豆花；或者以一个系列的菜品为题材切入市场，例如大蓉和瓦缸酒楼、菜根香；或以一个地域的风味为题材切入市场，例如巴国布衣、小绍兴；或者以附加文化作为题材，例如皇城老妈、眉州东坡酒楼、保定会馆等。

做餐饮题材的口子开得越小，挤进市场越容易、越快，连锁也更容易。川菜虽然也是个题材，但是这个题材太大，如果说在四川省以外还算一个题材的话，那么在四川省内就根本不能算是一个题材。现在做餐饮把一个大菜系当成题材的风险越来越大。为什么这些年火锅发展连锁比综合性的川菜容易得多？就是因为它单纯，它是川菜大题材中的一个分题材。那么为什么谭鱼头、香辣蟹、沸腾鱼能异军突起，很短的时间里就风靡大江南北？则是因为它们把题材的口子开得更小，使之更具冲击力。实际上这就是杠杆的原理在餐饮经营上的一种运用。

二、题材的单纯化，并不等于品种的单纯化

做慢餐与做快餐不同的是，慢餐厅往往需要用品种的丰富性去满足食客追求享受、追求美味的需要。我们上面所说的慢餐厅品牌风味餐饮企业，虽然都做到了题材的单纯化，但是它们同样做到了品种的丰富化。笔者认为刀口应该磨快，但是刀背却应该有一定的厚度，不然这把刀就会缺乏后劲。做餐饮也是这个道理，好花还得绿叶相扶。这样才能形成一个众星捧月、星汉灿烂的餐饮格局。

以北京大董烤鸭店和成都大蓉和瓦缸酒楼为例，大董烤鸭店的主



题非常鲜明——烤鸭，然而在这个题材下，又有丰富的菜品作为支撑，甚至西餐中的鹅肝酱、牛排、蜗牛都成了大董烤鸭店的盘中之物。再说大蓉和瓦缸酒楼，它是以“创新川菜”为题材的，它的瓦缸煨汤、开门红、酱卤猪手、香菜圆子等十大名菜，都是借用其他菜系的技法和原材料而创新的，在这一批创新品牌川菜的周围，珠环玉绕，还有大量的菜品支撑这个品牌。我们不仅不会因为它的个性鲜明，而感觉到它菜品单调，反而会感觉它在主打菜品的带领下，有一大批可圈可点的佳肴向我们走来。可见，这些企业的刀口都很锋利，但是刀背并不窄小，并且还有较大的后劲，对它们所选择的题材支持很大。

三、做精品也是在做一种题材

当今鼎鼎大名的北京贵宾楼、顺峰酒楼、保定的玉兰香、郑州的越秀酒楼、成都银杏酒楼等，就是以精品题材取胜的。做这种题材比做风味题材的难度要大得多。无论是在硬件上、软件上，还是在操作上、管理上，它都会比风味题材餐厅要求更高。但是笔者认为即使是精品题材，它仍然需要个性和风味作为支撑。所以精品题材的成功几率是很小的，做得太泛、太大的餐厅是很难成为精品的。

那些做得比较综合的，即使是历史上的精品店，存活率都不高。成都的荣乐园、姑姑筵在历史上是非常有名的餐厅，曾经被称为川菜的摇篮，培养过几代川厨，然而由于它们做得过于综合和精道，操作难度就相当大，再加之国有企业的体制缺陷，使它们从市场竞争中退出了历史舞台。现在很多有识之士想重举大旗，都感觉力不从心。又如广州的银龙酒家、杭州的太和园等著名餐厅，都是类似的情况。

一般来说以风味题材成功的餐厅，比以精品题材成功的餐厅要多得多。不是吗？我们经常看见某个餐厅找准了一个新鲜题材，发明了一个新菜，就找到一个突破点，就找到了一个市场，找到一个卖点，就风光一时。但是靠风味打天下易，靠风味坐天下难。因为风味是流动的，市场是不断变化的。我们从火锅的流行特色就可以看到这一点：红汤火锅、鸳鸯火锅、酸菜鱼火锅、火锅鸡、啤酒鸭火锅、肥牛火锅、水煮鱼、香辣蟹……各领风骚三五月（最多一两年）。再好的风味菜也有黯然失色的时候，当新的风味潮流涌来的时候，大量的老



明星就被新明星所取代。在这种情况下有许多挺不住的餐厅就盲目跟风，丢掉自己的题材，使自己的餐厅变成了大杂烩，失去了个性，当然最后就失去了市场。如何面对风味老化的问题？一些靠风味题材创业成功的餐厅的经验值得我们借鉴。笔者这里仍然要说说大董烤鸭店，该店为了使烤鸭成为精品，用了一种特殊的工艺去掉烤鸭中的粗纤维和过多的脂肪，使烤鸭的口感变得细腻而不油腻，使北京烤鸭的题材得以提升，因而更具魅力。成都大蓉和瓦缸酒楼创造的一系列的新派川菜，使之成了 21 世纪发端之最火爆的川菜酒楼，于是大量的川菜酒楼竞相效仿。面对这样的形势，大蓉和采取了两点应变措施：一是在坚持原有题材的基础上，不断推出升级换代品种，不断超越自己，让自己始终处于领先地位；二是完善自己的产业链条，把原材料基地建设好，从入口上就保证了一流和特殊品质，这样就不是一两个厨师就可以把菜品学走的了。按照他们的说法，任何东西迟早是要被否定的，不如自己不断地否定自己，这样才不会被市场所否定。他们用“否定是扬弃而不是抛弃”的理念，使自己赢得了持续的生命力。

实际上做餐饮就和切菜一样，要不断地打磨自己的菜刀。菜刀需要锋利，餐饮题材也需要不断提升和完善，使它永远保持一种活力和锐气，使餐厅的经营立于不败之地。

★题材单纯化的名店案例：

北京大董烤鸭店在坚持题材单纯化的基础上，做到了传承创新、兼收并蓄同时发力，使出品丰富而且精良，风格和品味相得益彰，以至长盛不衰。

首先，在大董烤鸭店用餐，你会有一种被震撼、被征服的感觉。吃惯了北京烤鸭的美食家，已经将这一款北京的代表菜当成了常规菜。但是吃到大董烤鸭，感觉就不同了。因为它细腻、滋润得入口化渣，油润之中却见不到一点脂肪，摆上桌以后，那袭人的木香味和鸭香味交织涌来，真是使人馋涎欲滴。遍京城都在做烤鸭，大董烤鸭店却在大家司空见惯的地方，发现了科学，发现了艺术，发现了美，创造出了新意。通过长期的研究，大董烤鸭店引入科学技术将烤鸭里的



纤维素溶解掉了，将多余的脂肪抽掉了。因此这里的烤鸭，吃起来不顶牙、不油腻，虽然仍是用香木烤制，但是电脑控制着温度，完全能使火候恰到好处。这样的烤鸭，入口以后的感觉当然与众不同。几百年的北京烤鸭，可谓是千锤百炼、炉火纯青了。按照一般人的想法，就必定萧规曹随，尊奉旧制了。大董烤鸭店却不画地为牢，它认为传承与创新是推动餐饮技术发展的两个车轮。它既将老师傅、老祖宗所传技艺，一丝不苟地学到手里，同时又充分发挥创造性思维，将大董烤鸭店的所有菜品都做得那样精致，那样新颖。大董烤鸭店的葱烧海参，乌黑发亮，晶莹剔透，肉有弹性，回味颇深，被行内人士公认为食坛精品，许多厨人反复前去学习，回去反复试制，都很难做到这种境界。这反映出了大董烤鸭店在继承传统的海货涨发、调味、火功技术等方面的硬功夫。在创新方面，大董烤鸭店更是鹤立鸡群。它做的鲍汁牛排、水晶鹅肝酱、中式沙拉等，是西菜中做的典范，靓丽、新颖，让人口味一新。大董烤鸭店将世界餐饮文化的精品拿来为我所用，给餐饮业吹来一股强劲的新风，充分展现了改革开放在餐饮业的优异成果。

当前我国餐饮业正在大兴连锁之风，大兴超大规模之风，大抢名师、大师招牌之风，这对于不同的企业来说操作方式不同，发展阶段各有不同，无可厚非。做大做强是好事，但是如果缺乏内部功能强大的发展，很容易把企业膨胀成为泡沫。一些外在条件和形式上的东西，对于企业和厨师来说或许也是重要的，但是笔者认为虽然形式上的东西不可无，但不可太烦、太泛、太滥，不然反而会影响企业的发展。现在有些企业表面看起来非常强大，实质上内体却很弱小，经营者疲于奔命；一些企业表面看起来比较小，但是却欣欣向荣，内部功能很强大，日子过得从容不迫。所以笔者认为，一个企业既要务虚，更应务实；小务虚、大务实是较好的处理方式，切勿因虚名误了终身。在这一点上我们应该向大董烤鸭店学习，把基础夯实，把内存搞大，再俯仰天下。



选址的奥秘

天时不如地利，办餐厅人人都知道需要选一个好口岸。有人在问到巨商李嘉诚先生的经营诀窍时，李嘉诚说：“第一是口岸，第二是口岸，第三还是口岸。”由此我们可以看出商业选址的重要性。但是做餐饮与其他商业在口岸上的要求有所不同，不同层次、不同风格、不同规模的餐厅往往对地点的选择也是有微妙差别的。下面我们就深入地、具体地探讨一下餐厅口岸的问题。

一、菜系对经营地域的选择

一个菜系的形成是有它的地域条件的。口味习惯、气候条件、原材料来源、地域文化、经济发展水平等，都是它存在的合理因素。特别是人的口味习惯，与口音一样，从幼儿时就铸造成型了，一旦定型以后，是很难从根本上改变的。如果不分析这些情况，贸然将餐厅办在异地，或者说不作适应性调整，完全照搬，那是有很大风险的。虽然我们在全国各个大中城市都能找到各大菜系的身影，但是它们在不同地域发挥的水平不一样，占有的市场份额不一样，所以办餐厅就有一个选择最佳地域的问题。

有人说川菜在全国都行得通，其实它在不同的舞台（地域），发挥的水平大不一样。除四川本地以外，东北、华北、西北、山东、西南、北京和流动人口较多的城市，是它的最佳舞台。在湖南、湖北、江西等地也比较好。而在两广、江浙、福建等南方和沿海城市，显然它就不那么风光了。为什么呢？这就要从川菜的特点上去分析了。川菜在口味上有三个明显的特点：一是浓味浓香；二是善用麻辣双味，