

餐飲業敏系榮經營88要訣

市川治平著 曾松齡・陳啓明譯

經濟日報叢書

餐飲業敏系榮經營88要訣

市川治平著 曾松齡・陳啓明譯

經濟日報叢書

餐飲業繁榮經營88要訣

著者 市川治平

譯者 曾松齡、陳啓明

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號

電話：七六八三七〇八

印刷者 三源印刷事業有限公司

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國七十六年四月初版

中華民國七十七年四月第三次印行

印翻禁・權版有

市川治平序

本人在日本從事餐飲業三十多年，也指導過不少的餐飲業者改善企業體質及經營方法。

約十年前，在好友曾松齡的邀約下，開始來貴國公開演講餐飲業的經營，並為貴國一些餐飲業作短期指導。經多次接觸，我發現貴國餐飲業者相當優秀，潛力極大。近年來，貴國經濟突飛猛進，餐飲市場呈現美好遠景，據一份可靠統計資料，為一千億元新臺幣的市場。事實上，貴國餐飲業近兩年來進步很快，也開始大力講求QSCV（品質、服務、衛生、價值感），這是令人感佩的。

中華美食享譽天下，其實貴國的飲食文化曾豐潤過敵國的飲食。直到今天，敵國人民仍然喜愛口味絕妙的中華料理。貴國業者如能將傳統飲食文化與現代管理經營技巧熔冶於一爐，則前途未可限量，將來甚至可作產業輸出，發展成跨國企業，可以比美麥當勞等大公司。

拙作在日本深受餐飲業者喜愛，本人雖多次來臺，但均來去匆匆，未能對貴國業者提供有系統之貢獻，想到本書或許可彌補此一遺憾，於是請曾松齡兄及陳啓明小姐譯成中文。但願本書對貴國餐飲業者有所助益，以還本人微末的野人獻曝的心願。

市川治平於日本東京

餐飲業繁榮經營88要訣 / 市川治平著；曾松齡、

陳啓明譯.--臺北市：聯經，民76〔民77第三次印行〕

〔9〕，139面；21公分

附錄：1.餐飲業成長的秘訣；2.業績倍增要訣；

3.餐飲業用語；4.經營基本管理自檢表；

5.商圈管理自檢表。

新臺幣100元(平裝)

1.餐飲一營業 I.市川治平著 II.曾松齡譯 III.陳啟明譯

483.8/8473

S8909/18 (中1-18/267)

餐飲業繁榮經營88要訣

BG000240

譯者序

曾松齡、陳啓明

我國餐飲業的黃金時代已來臨了，隨著國民收入的提高、職業婦女及老年人口的增加以及休閒時間的增多，餐飲業正逐漸發展為內容更為廣泛、服務功能更多的「外食產業」。

然而，另一方面，消費者的要求也一天比一天為高，再加上大家競相進入這個被一致看好的新產業，餐飲業者勢必更深入研究經營管理之道，才能在劇烈競爭中脫穎而出，成為賺錢的餐飲業，進而為顧客提供更營養、衛生、美味、價錢合理的餐飲；為員工提供安定而有前途的工作環境以及能派發更多的股息給股東。

日本餐飲業的經營理念和管理方法頗值得我們借鏡，他們的經驗正是我們參考的大好資料。本書作者市川治平，從事餐飲業將近四十年，為日本著名的長崎屋連鎖店外食事業本部部長，他每年均前往美國、歐洲、我國及東南亞等國考察餐飲業，對餐飲業的世界潮流及各國特性有深切認識。本書是他採合了日本本土的實務經驗及世界性的前瞻眼光撰寫而成。由於內容充實、講求實務並舉出實例驗證，絕不空談理論，成為日本有志餐飲業者的必讀書籍，現已出至十版以上，可見其受歡迎的程度。相信這本書譯成中文後，定能對我國的餐飲業者有所俾益。

目錄

市川治平序	(一)
讀者序	(二)
餐飲業的未來——前言	一

第一章 生意鼎盛的經營要訣

一 一日賣五餐	一三
二 香江餐飲學	一四
三 賺錢覓機會	一五
四 推銷家鄉味	一六
五 蜜蜂式經營	一七
六 服務要到家	一八
七 休閒與拜拜	一八

八	炎夏好賺錢·····	一九
九	高樓高業績·····	二〇
十	連鎖店形象·····	二〇

第二章 開店要訣

十一	小時了了大亦佳·····	二三
十二	掌握新興與鬧區·····	二四
十三	同行密集客自來·····	二五
十四	開店地點最主要·····	二六
十五	口蜜腹劍廉讓店·····	二八
十六	擇伴連鎖宜慎重·····	二九
十七	知己知彼少不得·····	三〇
十八	學習前輩妙經營·····	三一
十九	實務經驗最重要·····	三二
二十	危機四伏咖啡店·····	三三
二十一	上下之間有學問·····	三四
二十二	百貨公司要迷你·····	三五

二十三	衛驗單位做關係	三六
-----	---------	----

第三章 開門要訣

二十四	朗朗上口好店名	三九
二十五	金碧輝煌非必要	四〇
二十六	因地制宜乃上策	四一
二十七	燈火明暗有玄機	四二
二十八	音符跳躍有講求	四三
二十九	一桌一椅皆研究	四四
三十	餐具選用頂講究	四五
三十一	盤碗匙筷一元化	四六
三十二	樣品選材要高級	四六
三十三	明亮舒爽廁留香	四七
三十四	廚房開放店中央	四八

第四章 員工訓練要訣

三十五	要信任從業員	四九
-----	--------	----

三十六	道不同不相識·····	五〇
三十七	責任無分性別·····	五一
三十八	不要寵壞師傅·····	五二
三十九	讓員工選制服·····	五二
四十	小毛巾價值大·····	五三
四十一	追求數字目標·····	五四
四十二	不要輕視臨時工·····	五六
四十三	建立工作規範·····	五六
四十四	對鏡訓練微笑·····	五七
四十五	檢查桌上擺設·····	五八
四十六	冰水也有價值·····	五九
四十七	一責備三贊賞·····	六〇

第五章 提高業績要訣

四十八	重視口碑的宣傳·····	六三
四十九	改進招呼的方法·····	六四
五十	追加消費重時機·····	六五

第六章 促銷要訣

五十一	開拓顧客就近始	六五
五十二	食品標價有學問	六六
五十三	招呼顧客以身示	六六
五十四	要抓住顧客心理	六七
五十五	女士需求要了解	六八
五十六	大小酒杯有講求	六八
五十七	餐廳勿廉價銷售	六九
五十八	雙重功能付款處	七〇
五十九	獲得許可賣香煙	七〇
六十	勿強調什麼都有	七三
六十一	特設菜單清庫存	七四
六十二	快餐也要多樣式	七五
六十三	快上快離是上策	七五
六十四	利用廠商宣傳品	七六
六十五	先睹為快唯樣品	七七

六十六	抱怨處理要周全·····	七八
六十七	切勿因「小」而失「大」·····	七九
六十八	宣傳火柴不可斷·····	八〇
六十九	飲食溫度宜管理·····	八〇
七十	菜單命名多思考·····	八一
七十一	使食品更具價值·····	八二

第七章 要精打細算

七十二	臨淵履冰慎經營·····	八三
七十三	提高椅子生產力·····	八四
七十四	銷售內情要追究·····	八五
七十五	採購勿疏忽重量·····	八六
七十六	老闆要掌握數字·····	八七
七十七	採購力求時、鮮、廉·····	八八
七十八	營業額裏有學問·····	八九
七十九	員工薪資大原則·····	九〇

第八章 老闆的自戒

八十	薄利多銷好生財	九一
八十一	創業開始夫妻檔	九三
八十二	家人要能吃菜尾	九五
八十三	供應商也是神明	九六
八十四	嫌貨才是買貨人	九八
八十五	價廉物美魅力強	九九
八十六	現金支付永不賒賬	一〇一
八十七	顧客永遠是對的	一〇三
八十八	重視員工的健康	一〇四
附錄一	餐飲業成長的秘訣	市川治平演講 一〇七
附錄二	業績倍增要訣	市川治平演講 一一五
附錄三	餐飲業用語	一二三
附錄四	經營基本管理自檢表	一三七
附錄五	商圈管理自檢表	一三九

餐飲業的未來

——前言

餐飲業近年來成長迅速，前途一片光明，已成為「外食產業」以前，餐飲業被稱為「食堂」、「小館」……，社會地位低，為人所輕視。

但，根據日本「日經流通新聞」發表的一些數字顯示，餐飲業大有可為。一九七八年，日本全國餐飲業的營業額為十三兆日圓，比一九七七年增加百分之十三點一；而同年汽車業內外銷業績為九兆五十四億日圓，餐飲業遙遙領先甚多。

餐飲業成長的原因有五：

一、夫婦均外出就業的家庭增加。美國已婚婦女有一半是正式工作，有百分二十擔任兼職；換言之，有百分之七十是職業婦女。而日本的職業婦女亦佔百分之五十八強。

二、單身者增多。現在流行晚婚、離婚率高，形成小套房銷售增加，而居住於小套房內的單身者有外出就餐需要。

三、消費者生活內容的變化。一般消費者視外出就餐是一種休閒、享受，而一般家庭主婦也喜歡在休假日帶全家人外出進餐，免去下廚房煮食的麻煩。

四、食物材料昂貴，自己做反而不經濟。歐美的超級市場最大的競爭對手是餐飲業，而非同業，因為外出就餐比自行煮食要經濟。

五、餐飲業者的努力。如業態的轉換、素食、家庭餐廳、連鎖店的經營等。而優秀企業的進入，利用行銷方法來開發顧客的潛在需要，是餐飲業發展的重要原因之一。

美國在二十年來，經濟成長率為百分之二點五，但其餐飲業成長率却為百分之十三。能源危機後，餐飲業仍持續景氣，營業額仍屬空前。日本的餐飲業在今後十年會有百分之十以上的成長，這是唯一高成長的產業。筆者從事餐飲業三十多年，每年均赴國外考察，所以上述結論是根據本人經驗及實地觀察而得。

餐飲業的未來

雖說餐飲業前途無限，但這並非意味每一家餐飲業都能成長。

一九七一年，日本景氣最佳時，企業倒閉的仍然為數不少；在昭和初期最不景氣時，却一樣有人賺錢。所以，能否成長，一定要根據正確的經營方法。美國的餐飲業正是日本最好的榜樣，其餐飲業在一九六〇年代急劇發展，現在已與超級市場及汽車工業鼎足而三，而且脫離家族經營，進入企業化時代。

日本餐飲業在企業化方面，仍有很大的差距。這主要是經營者的理念問題，經營者必須具有強烈的使命感才成——我的店是爲顧客而存在的。美國麥當勞非常成功，連三歲小孩也知其名字，其經營方針是：

一、提供有價值的商品。

二、高水準的服務。

三、衛生安全。

而其每一家店都遵照經營方針，供應更好、更多的產品給客人，以創造客人的福利爲宗旨。結果不到二十年，麥當勞漢堡銷售突破三百億個，使美國人離不了漢堡。其成長驚人，完全是因爲擁有正確的經營理念。但日本的經營很少有這種以顧客爲導向的觀念，仍停留在落後的以自我爲中心的生產導向思想。假如仍不改變，終會遭受淘汰。

麥當勞有五千家店，是餐飲業中店鋪最多的，每一家店的收益約一億五千萬日圓。肯德基炸雞約有六千五百家店，每一店每年的收益約八千萬日圓。這二家飲食業巨人，有相同的特徵：店鋪小，但以同樣的方法、水準來經營。所以，今後一定要每一店鋪標準化、小型店、店數多，這樣才能佔據市場。小的店也有其生存之道，非一定要大型店不可。

何種業態才能成長？

經營者要先確定賣什麼東西以及以什麼方法來賣，換言之，業態要明確。以前的食堂什麼都

賣，與其他店沒有差距，形成毫無特色。

筆者在美考察，又至中華民國、香港、新加坡等地觀察，認為日本及中華民國的餐飲業都很、有前途，現分五個業態來說明其將來發展趨勢。

一、速食。在日本及臺灣都大有可為。如日本的吉野家，是賣牛丼的連鎖店，正具備了速食店成功的要訣。速食一定要在六十秒內供應，而價格低廉是吸引客人最大的魅力、味道好、服務週到以及可以外帶，是不可缺少的條件。有志者可到交當勞店觀察，以深入體會這家速食業之王的成功訣竅。

二、美國式咖啡店。很可惜，日本很少這種店，真正的咖啡店是二十四小時全天候營業，商品多，可供選擇。每道菜售價約為八十元臺幣，以各種客人為供應對象，地點則設在市郊、住宅區及市中心區。

三、家庭餐廳。美國的家庭餐廳和咖啡店佔餐飲業的百分之四十五。日本和臺灣的家庭餐廳今後極有發展潛力，如日本的 Sky Lark 就發展得不錯，臺灣在三年前有人引入其制度，經營良好。這種家庭餐廳，主力在晚餐、其次是午餐、不需要二十四小時服務。其對象是家庭，所以菜單要多，價格則由低至高均有，以適合老年人、中年人、年輕父母、青少年及孩童。

四、小型專門店。如中華麵、日本麵、冰淇淋、鄉土料理、果汁……等。面積五坪至三十坪，投資較少，可以很快開店、回收快、收益性頗高。

五、專門店。如牛排館、披薩 (Pizza) 館，對年輕人有吸引力，為最具將來性的業種。