



★ ★ ★ ★ ★
唯高餐饮经典书库

31

B.O.B

餐饮持续发展

THE MEAL 百问百答

DRINKS TO TEEP ON THE DEVELOPMENT 100 ASK 100 ANSWER

许少彭 编著



80 解答·点评·分析
个与餐馆持续发展
关系密切的问题

中国物资出版社

B.O.B



★★★★★
唯高餐饮经典书库 (30)

餐饮持续发展

THE MEAL 百问百答

DRINKS TO TEEP ON THE DEVELOPMENT 100 ASK 100 ANSWER

许少彭 编著

中国物资出版社出版

地址：北京市西城区月坛北街25号

邮编：100824 电话：(010) 6822240 电传：100824

中国物资出版社

中国物资出版社

开本：850×1168mm 1/32 印张：10.2 字数：245千字

2002年2月第1版 2002年2月第1次印刷

书号：ISBN 7-5047-2322-3/E·0026

印数：0001—2000册

定价：15.80元

(邮购费另加) 中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

餐馆持续发展百问百答/许少彭编著. —北京: 中国物资出版社, 2005.5
ISBN 7-5047-2353-3

I. 餐… II. 许… III. 餐厅—商业经营—问答 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 036018 号

责任编辑: 黄 华

责任印制: 方鹏远

责任校对: 王云龙

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.elph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本: 850×1168mm 1/32 印张: 10.5 字数: 240 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2353-3/F·0926

印数: 0001—5000 册

定价: 22.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

总序



乘改革开放的快车，经历了二十多年的风风雨雨，现今的中国餐饮业已成为市场化程度最高、竞争最充分、发展速度最快的行业之一。它曾经吸引了成千上万投资者的目光，并给了其中许多人以丰厚的回报。只有经营过餐饮业的人才更明白，日进万金其实不是神话，而是完全能够实现的事实。

但是，面对新开的餐馆越来越多，赔钱的餐馆也日见增多的残酷现实，不少业内人士既感到惶恐不安，又感到困惑不已。为什么昨天还客似云来的海鲜城，今天却少人问津？为什么仅一墙之隔的两家火锅店，一家烟雾腾腾，一家却锅冷人稀？为什么麦当劳、肯德基等洋餐馆能春夏秋冬都没有淡季，而不少中餐馆却时冷时热，有时甚至该旺不旺？为什么有些昨天还几乎是两袖清风的下岗职工，今天已经变成了腰缠万贯的餐馆老板；而有些昨天还是指指点点地吆喝着的老板，今天却又重新回到了打工仔的行列……

据我们调查得知，从投资者、老板到各级从业人员，都很想探究所有这些问题的奥



秘，很想餐饮业这一宝山中挖到金矿。但是，一个实际困难却摆在他们的面前，那就是在茫茫书海中，介绍健康食品、家庭菜式的不少，但有关开办、经营餐馆的书籍却不多，有也是零零碎碎，且不够通俗易懂，缺乏可操作性。

现在，我们可以满怀信心地告诉读者，这个困难可以解决了。

我们在经过长期准备和酝酿之后，与广州出版社、广东烹饪协会、香港唯高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《唯高餐饮业经营管理书库》系列丛书，填补了这方面的缺陷。它推动了中国餐饮业的发展，帮助了众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《唯高餐饮业经营管理书库》的作者们，既有资深的餐饮业老板、总经理、高层主管、培训人员，也有专家、教授、作家、记者、编辑，他们都以强烈的责任心，深入餐饮业基层，对老板、员工反复采访，搜集了大量的第一手资料，并认真研究了許多餐饮业的理论知识。这些书，是他们为餐饮业创

前言

都说餐饮业这一行业的钱不好赚，但还是有不少投资者纷纷进入这个竞争激烈的行业中参与经营。为何？“民以食为天”嘛，皇帝可以不做，但饭不可不吃，既然大家都得吃，而且是那么多人在吃，故餐饮业永远存在赚钱的机会。再加上这个行业发展速度快、回报也丰厚，所以虽然餐饮业竞争激烈，风险很大，钱不好赚，但仍然对众多的经营者具有很大的诱惑力。为此不少老板将资金收拢起来，满怀雄心地投入餐饮业。

创业了，开了一间餐馆，做老板的努力要将这间餐馆守住、做强，并期望着有第二间、第三间……一间又一间地持续发展下去。

让餐馆持续发展，是所有新、老餐馆经营者的强烈愿望。因为开餐馆是为了赚钱，而且是要赚更多的钱。餐馆持续发展，意味着财源滚滚。

做生意的谁不想财路亨通，财源滚滚？所以，让自己的餐馆持续发展，是每个餐饮业老板竭力追求的目标。然而，在餐馆经营管理的实际操作过程中，碰壁的人很多。

看看餐饮业竞技场上的实况——在经营餐饮业期间，虽然有人成功地将餐馆做强、做大，并成功地持续发展。但更多的人却是功败垂成，陷入难以自拔的困境，最后只好忍痛将难以持续发展的餐馆转手他人。甚至一些已成品牌，曾经辉煌的大店、名号也在变化无常的竞争遭遇持续发展的困难，相当部分的品牌名店，摆脱不了妨碍餐馆持续发展的种种障碍，不得不将一度辉煌的店号悄然关闭、惨淡收场。

为何曾成功地将餐馆做强、做大甚至做成品牌的店号，到头来仍然无法持续发展？

导致餐馆无法持续发展的原因很多，这些因素有主观的、客观的；有可控的、不可控的；有源自老板本身的，有来自员工方面的。还有食品、环境、服务等等。这些直接的、间接的因素在不知不觉中对餐馆的持续发展发生重要作用。要让餐馆持续发展，就要有效地排除所有可能干扰、妨碍餐馆持续发展的障碍。而经营管理者的经营管理理念正确与否，直接左右着餐馆能否持续发展。所以要排除妨碍餐馆持续发展的障碍，让餐馆在无情的市场竞争中持续发展，经营管理者就必须确立、把握正确的经营理念，提高促进餐馆持续发展的能力。经营管理者具有正确的经营理念，才能在市场竞争中保持清醒冷静的头脑，及时把握住形势和现状，有效地调整经营管理手法，把一切可能影响、干扰餐馆持续发展的不良因素排除掉；而将直接的、间接的，总的来说所有可能对餐馆持续发展产生重要作用因素把握好，控制住，为餐馆的生存营造一个天时、地利、人和的良好环境，促进餐馆健康成长、持续发展。

在餐馆的经营管理活动中，如何树立正确的经营理念，排除妨碍餐馆持续发展的不利因素，确保餐馆持续发展，是餐馆经营管理者们最为需要的。

根据餐馆经营者们的需要，本书搜集了80个与餐馆持续发展关系密切的问题，针对问题列举参照案例，对照问题展开解答、评析。希望通过对这些问题的解答、评析，使餐馆经营管理者从中找出解决餐馆持续发展问题的思路或方法，从而有助于餐馆的持续发展。

作者
2005.4

目 录

餐馆持续发展百问百答

第一章 老板的理念是餐馆持续发展的关键 / 1

1. 经营走上正轨, 是否可以松一口气? / 2
2. 经营停滞不前, 是否应放手? / 6
3. 餐馆生意兴旺了, 老板可放心享受吗? / 13
4. 力不到, 不为财? / 17
5. 餐馆如何度时艰? / 23
6. 如何突破现状? / 30
7. 家大业大了, 费用便不必“斤斤计较”吗? / 34
8. 稳稳当当, 就能赚得安乐钱吗? / 39
9. 别人能赚得到的, 我也一样能赚到吗? / 43
10. 经营有盈利了, 是否还需要完善规章制度? / 47
11. 有个好地头, 资金却不够, 怎么办? / 51
12. 经营野味受限制, 餐馆前景在哪里? / 55

第二章 把握好与雇员关系才能促进餐馆的持续发展 / 60

13. 管理者之间的矛盾是否有利餐馆的发展? / 61
14. 和气就一定生财吗? / 69
15. 餐馆经营走上正轨后, 应否辞退高薪管理人员? / 74
16. 爱将出错, 如何应付? / 77

餐馆持续发展百问百答

- 17. 生意要好，薪水要低有道理吗？ / 81
- 18. 错怪了能干的员工，该如何收场？ / 86
- 19. 干得好好的，他们为何要辞职？ / 91
- 20. 餐馆扩张了，厨师长提出加薪要求合理吗？ / 97
- 21. “讲心”还要“讲金”吗？ / 100
- 22. 怕你就会对你忠诚？ / 106
- 23. 顾客让她喝（酒）她就得喝吗？ / 110
- 24. 人走了，茶就凉？ / 114
- 25. 员工为何不听话？ / 119
- 26. 老板，员工，谁养谁？ / 124
- 27. 我是老板，所以我说了算？ / 128

第三章 服务与环境是餐馆持续发展的翅膀 / 133

- 28. 不是她接待的，就不关她的事吗？ / 133
- 29. 只要服务态度好，业务不熟也不要紧吗？ / 138
- 30. 顾客的菜里面有头发丝是小事吗？ / 141
- 31. 只要够热情就行了吗？ / 144
- 32. 对不讲理的顾客干吗还要那么客气？ / 148
- 33. 客人干吗要生气？ / 152
- 34. 服务质量可以不好换到好吗？ / 156
- 35. 因为忙不过来，对顾客就可以怠慢吗？ / 159
- 36. 他有钱，就可以“宰他没商量”吗？ / 161
- 37. 顾客拒要食品，责任由谁负？ / 164
- 38. 碰到脾气不好的顾客，服务员该怎么做？ / 167

目 录

- 39. 顾客剩下的菜肴, 服务员可以当庭分吃吗? / 169
- 40. 服务有必要弄那么多花样吗? / 172
- 41. 该做的都做了, 顾客为何还不满意? / 176
- 42. 在装修高档的餐厅里, 洗手间简陋点问题不大? / 180
- 43. 厨房部的环境不重要? / 182
- 44. “捱一下”, 捱得下去吗? / 186
- 45. 小问题不影响大生意? / 189
- 46. 小小烟味关系不大? / 191
- 47. 顾客看不到的地方不怕丑? / 193
- 48. 门口三尺以外的卫生不用管? / 195
- 49. 食品顾客喜欢就行了, 餐馆简陋点没关系? / 198
- 50. 顾客是来吃东西, 不是来吃环境的? / 200

第四章 食品质量是餐馆持续发展的基础 / 203

- 51. 为控制食品质量, 给厨师们编号是小题大做? / 203
- 52. 以次充好, 本小利大? / 207
- 53. 好东西真的不用多? / 211
- 54. 传统与创新, 哪个更重要? / 214
- 55. 美食还要美器? / 218
- 56. 原料不一定用最好, 但出品一定要最好? / 221
- 57. 主要品种质量保证就行了吗? / 224
- 58. 餐馆只要有品牌名声, 生意就自然好做? / 227
- 59. 品牌地位奠定了, 还要进行质量跟踪吗? / 229
- 60. 原料不够新鲜, 可以用调味料搭救吗? / 233

餐馆持续发展百问百答

61. 小小问题，不必吹毛求疵？ / 236
62. 食品质量可以下不为例吗？ / 239
- 081 第五章 做个高明的老板确保餐馆持续发展 / 244
63. 如何将经营成本降下去？ / 244
64. 如何最大限度地避免采购损失？ / 250
65. 败将手下没好兵？ / 257
66. 不受他管，就不用看他的脸色？ / 262
67. 别人家的孩子（品牌）咱不领养？ / 266
68. 自己培养的人好使用？ / 268
69. 只要是品牌，就一定能生利？ / 273
70. 岗位培训是为他人作嫁衣裳？ / 275
71. 自己人才靠得住吗？ / 279
72. 亲兄弟要不要明算账？ / 283
73. 别人做烂了的地头别随便接手？ / 289
74. 年轻的，年老的，哪个更合适？ / 293
75. 如何聘请合适的人才？ / 297
76. 行政总厨兼做其它餐馆的顾问，这个问题如何看待？ / 302
77. 餐馆的持续发展，是老板一个人的事吗？ / 308
78. 碰到功高欺主的员工怎么办？ / 312
79. 餐馆生意极好，不必费尽心机看别人如何经营？ / 317
80. 独家生意，不用忧虑？ / 321

第一章 老板的理念是餐馆持续发展的关键

现代餐馆的经营是在激烈的市场竞争中进行的，在激烈的市场竞争中，影响餐馆持续发展的因素经常产生，这些因素有外部的也有餐馆内部的，有可控的也有不可控的。比如餐馆经营管理过程中，由于各个认识问题的水平不一致会产生这样或那样的问题、矛盾，这些内在的因素会对餐馆的持续发展有所促进或造成障碍。又比如社会政治、经济的重大变革；社会生活的突发事件等外在因素等，亦会对餐馆的持续发展产生正面或负面影响，所以餐馆的持续发展发展有顺境也有逆境。

面对顺境逆境，餐馆老板的理念正确与否，起着影响、决定餐馆能否继续持续发展的关键作用。

当餐馆处于持续发展的顺境时，餐馆老板应该居安思危，保持冷静的头脑，继续小心谨慎，精心经营餐馆，使餐馆持续发展的趋势不断强劲。而当餐馆的持续发展遭遇到逆境时，餐馆老板不能悲观失望，而要客观面对现实，处变不惊，勇敢沉着，随机应变，积极克服困难、战胜困难。这样，餐馆才能战胜逆境继承持续发展。

通过以下问题的答问分析，大家可以清楚地看到在餐馆的经营发展过程中，老板的理念对餐馆持续发展有什么关键作用。

1. 经营走上正轨，是否可以松一口气？

答：经过艰苦奋斗，经营走上正轨，是件值得举杯庆贺的事情，但这并不意味着餐馆从此就能稳固地持续发展。饮食市场竞争激烈，危机如影相随，时时威胁、破坏着餐馆的持续发展。所以当餐馆经营走上正轨持续发展时，一定得保持积极进取，创新拓展的干劲，这一口进取的锐气必须坚持住，千万不能松。

案例：广州市荔湾区上下九路步行街是广州市内人气极旺的重要的商业街之一，在这条人气鼎盛的繁荣商业街上，有一家广州饮食业历史中有名的百年老字号品牌酒家。当年的创业者在创建这家酒家时，为了实现创业理想，下足了本钱和心血，从环境、服务到食品，不遗余力地将这家酒家营造成广州市饮食市场上规模最大的品牌名店之一；同时在经营上锐意开拓，令这家酒家的饮食生意在上下九一带兴旺起来。将生意做兴旺之后，创业者一直保持着学习、进取的态度，在管理上不敢有丝毫松懈，在经营上不断地改革创新，促使酒家持续发展，成长为广州饮食市场最具实力的品牌名店。

星移斗转，进入20世纪80年代，这家实力雄厚、根基扎实的老字号的经营管理者已经历了几代人。20世纪80年代，广州饮食市场从渐变到剧变，风险与机遇并存，但此时这家百年老字号的经营管理者却缺乏锐意进取的魄力，畏惧风险，固步自封，抓不住发展的机遇。加上酒家的管理体制滞后，在日益激烈的市场竞争中欠缺活力，导致老字号生气渐失，酒家的经济效益每况愈下。为了挽回这家百年老字号酒家的发展颓势，有

关部门调整了酒家的管理层，将缺乏进取心，不善经营的经营管理者调走，重新布置酒家领导班子结构，把较为进取，具有开拓精神的新的经营管理人员调进这家品牌名店，以确保酒家的持续发展。

新一轮经营管理者进入酒家后，采取了几项较为积极的改进措施——在不改变酒家原有韵味的基础上，筹集资金对老字号进行全面的翻新改造。对酒家内部陈旧的管理体制进行改革，实行层级管理，改变服务措施，提高服务质量。做到谁主管，谁负责。制定出严格的员工守则，建立按章罚款的奖罚制度，加强对违反酒家规章制度的执罚力度。加强食品质量监督，进一步提高、稳定食品质量。与此同时改良传统品牌，提升品牌，创出新的品牌。积极与媒介沟通，加强企业对外宣传力度，重塑企业知名度。通过以上一系列的改革措施，和一段时间的艰苦努力，百年老字号的面貌焕然一新，酒家开始绽放新的活力，企业的竞争力大大提高，重新赢得顾客的消费信心，酒家的茶、饭市又兴旺起来，企业的经济效益迅速回升，并且逐月递增，酒家的经营又回复到良性循环的正轨上去，百年老字号再次踏上持续发展的光明大道。

过去的一年，大家提足干劲，齐心协力，憋着一口气改造企业，日干夜思，累得精疲力竭。现在一切似乎都规范起来——管理有章可循，企业的营业额在不断递增，员工的钱包饱满起来，企业的前途呈现光明，一度陷入发展困境的酒家又在竞争中站立起来，百年品牌老字号重新持续发展，一切都朝着好的方向发展，一度的艰苦努力终于有了成功回报。酒家的管理者和有关部门不由地松了一口气。似乎百年老字号是不会那么容易被激烈的市场竞争抛出局的。

但是竞争是无情的，饮食市场你争我夺，潮流滚滚而来，发展势头迅猛，它不给餐馆任何松一口气的机会。酒家的经营刚刚有了持续发展的好势头，这口气一松，原来昂扬的斗志不由自主地松懈。斗志一松懈，人的惰性又跑出来作怪，原本并不牢固的管理基础在惰性的影响下又发生动摇，这种动摇腐蚀着人的意志，影响了酒家的经营，酒家的持续发展悄悄地、不可避免地原地踏步，停滞不前。而当这家百年老号停滞不前时，新的、老的饮食企业紧跟市场，毫不放松，很快便将这家百年的老饮食企业远远地抛在潮流后边，百年老字号再次碰到持续发展的危机，酒家再也难以持续发展下去。面对无可奈何的现实，有关部门只好将一个百年老字号转手让一个新生的饮食企业承包。新饮食企业承包的条件是保留百年老号的名称，百年老号的虚名是保留了。可惜的是，那仅仅是个虚名。

解释：一个基础深厚有着百年品牌名声的老字号酒家，因缺乏市场竞争活力而陷入持续发展困境，好不容易经过一段时间的艰苦努力，克服了各种困难，百年老字号又再持续发展。一个本来经营管理已经重新走上了正轨的酒家，前途应该一片光明，为何又再度遭遇持续发展的困境呢？

这和酒家的经营管理领导层的理念有密切关系。

在新的饮食形势面前，由于酒家旧管理层经营管理人员意识落后，不能跟上市场改革发展的变化步伐，妨碍了酒家的持续发展，引起酒家内部员工的强烈不满。此时，有关部门为了阻止酒家不断下滑的不良趋势，挽回酒家的持续发展，适时将不能适应市场发展需要的领导班子撤换下来，换上新一轮较能适应市场发展需要的新的领导班子。

新一轮领导班子的到来，迎合了酒家内部广大员工要生存求变的强烈愿望，其破旧立新的改革主张顺应了民心，酒家第一轮的改革活动得到了员工们的大力支持，酒家内部上下一致共同努力，企业首轮改革活动很快就取得了成效，酒家停止了下滑的步伐，日常经营重新回复活跃的景象，酒家的经济效益增长，经营回到持续发展的轨道上来。

酒家的经营虽然是回到持续发展的轨道，但这只是表面的成绩和初步的效果。并不说明酒家原有的妨碍经营持续发展的问题与障碍都得到了彻底解决与克服，因为成功是暂时的，酒家还没有完全系统地摆脱在计划经济体制长期影响下经营管理上形成的僵化的、没有活力的、陈旧的、失效的事物和各种根深蒂固的陋习，故酒家持续发展的基础并不牢固。

在这样的情况下，酒家新的领导班子应该继续努力与旧的习惯势力作斗争，一如既往地保持旺盛的斗志，坚持进一步深化企业内部经营改革，与全体员工一起将破旧立新的改革活动进行下去，系统地摆脱旧的事物和陋习，从根本上克服、清除妨碍企业持续发展的深层障碍，进一步巩固酒家持续发展的良好基础，这样才能确保酒家持续发展的稳固地位。

但是，酒家新一轮领导班子并没有这样做，而是在酒家的改革活动刚取得初步成效，但妨碍酒家进一步持续的旧的习惯势力和陋习还没有得到彻底克服、清除的情况下，松懈了锐气，结果，给了旧习惯势力以可乘之机。使它们得以卷土重来，再次腐蚀、破坏酒家经营管理基础，导致酒家无法持续发展。

所以酒家的改革刚取得了初步成效，经营刚走上正轨，深层的问题和障碍还没有得到彻底解决与清除之时，酒家管理者改革拓展、积极进取的锐气应该继续保持，并不断强化，

将酒家的改革活动坚持到底，将所有不利于酒家持续发展的障碍清除掉，使酒家的经营管理跟得上时代发展、变化的步伐，这样酒家才能在新的市场发展条件下不断持续发展。否则的话，就会像文中所提到的百年老字号一样，无法持续发展下去，空有一个百年老字号的虚名。

为此，可以明确地回答所有从事餐饮业的经营者们：当经营刚走上正轨时，餐馆经营管理者的一口气绝对不能松，这样才能确保餐馆持续发展的成果，确保餐馆能在激烈的市场竞争中立于不败之地，不断持续发展。

2. 经营停滞不前，是否应放手？

答：导致餐馆经营停滞不前的因素很多，在原因未明的情况下，不要轻易泄气，更不要轻言放手。要仔细分析、找出影响餐馆经营停滞不前的原因，看看有没有解决的途径和能力，再决定是否放手。

案例一：陈先生原本从事建筑业，因为年事渐高，想改变一下生活方式，于是改行做饮食，陈先生是将餐饮业视作他后半生的事业来做，为此他反复考察、比较过了别人推介的几个可经营餐馆的地点，先后认真咨询过不少曾经从事过餐饮业，或正进行着餐饮业的人，并对各个可供经营餐饮业的地段进行了深入探讨比较，对餐馆可行性经营方面下了不少功夫，同时对各个地点都作了市场调查，最后结合自己的经营意念，将创业的地点固定在天河区某地段，在那里创建了一间餐馆，开展他的新事业。

陈先生在年过半百的时候放弃了熟悉的建筑行业，进入另