



唯高餐饮经典书库

38

油条店主与大酒店总裁的哲理
餐馆经营手册

SERVICE FRIST

如何开一家 赚钱的餐馆

HOW



张志和 © 编著

TO MANAGE A PROFITABLE RESTAURANT

维高剖析
高额盈收餐厅的经营秘诀
一分钱上帝与一千元上帝

中国物资出版社

如何开一家 赚钱的餐馆

HOW



张志和 © 编著

TO MANAGE A PROFITABLE
RESTAURANT

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何开一家赚钱的餐馆/张志和编著. —北京:中国物资出版社,
2005. 8

ISBN 7 - 5047 - 2412 - 2

I. 如… II. 张… III. 餐厅—商业经营 IV. F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086403 号

责任编辑 涂 晟

责任印制 方鹏远

责任校对 齐 巍

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.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

北京燕龙印刷有限公司印刷

开本:880 × 1230mm 1/32 印张:12.375 字数:296千字

2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书号:ISBN 7 - 5047 - 2412 - 2/F · 0943

印数:0001—3000册

定价:28.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

餐飲經典揚美名

唯真定能步之高

姜習

二〇〇九年一月

原中国烹饪协会会长、世界中国烹饪联合会名誉会长姜习先生为本书题词

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经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,很想在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,与中国物资出版社、广东烹饪协会、香港维高餐饮经营管理策划公司联合策划、出版了《唯高餐饮经典书库》系列丛书,填补了这方面的缺陷,以推动中国餐饮业的发展,帮助众多餐饮业老板和从业人员圆其创业梦与发财梦。

《唯高餐饮经典书库》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,并认真研究餐饮业理论知识。这些书,是他们为餐饮业创造的宝贵财富。

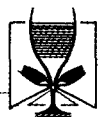
本系列丛书涵盖的范围广,涉及餐馆运作的方方面面,包括经营技巧、经营理念、管理方法、服务技能、员工培训等许多细节,内容极其丰富,知识面极其广阔,因而具有全面性和实用性。

本丛书既有深入浅出的理论阐述,也有生动有趣的实例,可操作性强、可读性强。

本丛书还力求在创作理念上与时代同步,并有一定的超前性。因此,它又蕴含着一定的指导意义。

我们深信,《唯高餐饮经典书库》一定会成为广大读者的良师益友,一定会为他们带来美好的“钱景”。

编者



写在前面的话

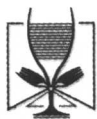
人类社会总是在一种二律背反的情况之下不断向前发展的。当商业经济的大潮向 13 亿中国人奔涌而来时，一个个经济巨人和商业奇迹便不断出现。然而，从另一个方面看，还有一些人却因为拙于经营而一步步走向死亡之途。令人备感遗憾的是，后一种人又往往占着绝大多数。

就拿开餐馆这一行业来说吧，经营成功者只是少数。一个奇怪的现象经常发生，那就是虽然是两家相邻或相近的餐馆，其赢收状况却迥然不同，相差甚远。一个是顾客盈门，川流不息，利润不断增长；另一个却是人迹罕至，门可罗雀。其中的差别，一定使许多人迷惑不解。

开餐馆能够赚钱，而且能够赚大钱，这是千真万确的道理，已经被无数人和无数的实例所证明。因此，选择开餐馆这一方式无疑是发财致富的捷径和黄金大道。但是，为什么自己开了餐馆之后却赚不到钱呢？在多数情况下，只能眼睁睁地看着别人的腰包一天天地鼓胀起来，而自己的金钱、心血和汗水却白白地付诸东流。

事实上，开餐厅而不赚钱这种现象并不是个别和少数的，而是一种普遍的现象。甚至有不少人不仅不赚钱，而且还要不断地把自己的钱赔进去。

鉴于此种情况，探查和研究“如何开一家赚钱的餐馆”就成了一件十分有意义和有价值的东西。



如何开一家赚钱的餐馆

人们一般都有这样的观念，即认为“有买的就有卖的，有卖的也就有买的”，既然谁都不能离开“吃”这件事情，那么开餐馆就一定能赚钱。

实际上，持有上述观念的人，只想对了一半。开餐馆一定能赚钱，并不等于说“赚钱的一定就是你”。

毋庸置疑，自从人类产生以来，吃饱肚子都是人们首先必须做的事情，这是人类生存和发展的前提。俗话说“民以食为天”；中国古代的贤哲管子也曾说过：“食、色、性也”，把“吃饭”这件事看成了人类的本性之一；也有人说，衣、食、住、行乃是人们生存于世的第一要著；更有人甚至把人生的全部内容都归结为“吃、喝、玩、乐”这四个字。

姑且不必探究上述几种说法到底孰是孰非，而它们的含义都是相同的，即“吃”对于人们来说是第一位的头等大事。这个道理十分简单而浅显，不言自明。

正是由于“吃”的地位如此重要，所以聪明的商人便发明了“瞄准嘴巴的赚钱法”，通过开设大小、形形色色的餐馆而赚取钱财。纵观古今中外，凭借这一途径而成为巨富的大有人在。因而，在当今时代、想依靠开餐馆而达到发财目的的人也在日渐增多。无疑地，选择这条道路是正确的。

然而，正如前面所言，在这些人中间，真正能够如愿以偿、使不尽财源滚滚而来的人毕竟只是少数，更多的人则是在苦苦挣扎、惨淡经营，甚而至于干脆关门大吉。

同一种道路、同一种选择，为什么却导致不同的结果呢？

究其原因，最主要的就在于有很多经营者没有培养和树立正确的商业理念，不具备适应时代发展潮流的商业意识，也没有掌握经营现代餐馆的方法和技巧。

必须注意的一点是，随着时代的发展和社会的进步，人们对于



“吃”的期望和要求也日益增长和提高,已经逐渐从单纯的生理需要演变为更多地追求心理上的满足。这一变化,是饮食发展为成熟的文化的一大标志;这一变化,也使得经营餐馆这一行业日益具有更多的艺术性。

因此,可以肯定地说,只有那些能够不断地满足人们的心理需要的餐馆,才能够不断地获取高额利润。

既然如此,经营餐馆者就不能再死抱着过去的传统观念不放,“一条道走到黑”这一做法无疑是自寻死路;而应当因时而变,因势利导,不断地在各个方面调整自己,完善自己,发展自己,这是惟一正确的做法。

那么,如何才能开一家赚钱的餐馆呢?

这一问题,恰恰是本书着力加以解答的问题。统观全书,笔者主要是从以下几个方面来论述这一问题的:

“第一章 南北餐馆老板的对话”通过描述一位经营餐馆失败的北方老板和南方餐馆老板之间的多次对话,阐明了南方人的生意经,指出了南北差距之所在。本章借老板之口,解读读者之惑,行文生动活泼,文笔优美,读来令人回味无穷。

“第二章 创造巨大财富的经营谋略”主要从总体上论述了各类餐馆的经营之道,非常具有普遍性,视角也十分独特,必将使读者受益良多。

“第三章 管理、管辖和治理”突破了人们通常所认为的那种餐馆管理的常规和定式,而是提供了一种全新的、更为行之有效的管理模式,即“伙计参股管理法”,因此,这种管理方法定能为餐馆经营者指出一条新路。

“第四章 跟着‘上帝’走——贩卖服务”对于任何一家餐馆而言,服务所占有的地位都是至关重要的。因此,笔者在此处着墨较多,论述所包含的内容也很丰富,为经营者提供了“贩卖”“服务”的



如何 开一家赚钱的餐馆

方法,使经营者明了“跟着‘上帝’走”的技巧。此章论述亦很贴切、动人,可读性强。

“第五章 不怕价高,只怕花钱买罪受”主要论述了大众的消费心理及影响他们心理的多种因素,并指明了目前大众餐饮消费的时尚和未来发展趋势,目的在为经营者点亮一盏了解大众的明灯,使经营者走好赚钱的第一步,即理解顾客。经营者必须记住:只有理解了消费者,才能从他们的腰包里掏出自己所想要的金钱。

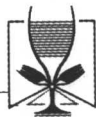
“第六章 怎样经营中高档餐厅”主要内容是介绍中、高档餐厅的具体经营策略与技巧,论述亦贴切、中肯。

“第七章 小餐馆的经营方法”详细阐述了经营小餐馆的步骤和应当注意的事项,同时也提供了众多的经营技巧,含金量很大,为众多小餐馆的经营者所必读。

“第八章 做一个成功的餐馆老板”主要从分工负责、应付突发事件,注重小节和确定赚钱目标等几大方面说明了成功餐馆老板的做法,并点明了成功老板的赚钱秘诀,为你提出了忠告。可说是苦口婆心,发人深省。

本书的内容非常丰富,论述亦精致独到、鞭辟入理,确可称得上是经营赚钱餐馆的必备的宝书。

编者著



目录

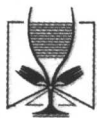
幻想篇

南北餐馆老板的对话

穷则思变，变则财源通达。

在经营餐馆业失败之后，一位老板急中生智，脑筋急转变，南下求取经营餐馆的真经，和多位南方老板展开了一系列的对话。本篇为你揭示南方老板尤其是广东老板的成功之道。

第一章 南北餐馆老板的对话	(3)
一、脑筋急转弯	(5)
●来自南方的“狼”	(6)
●想赚钱又不会赚钱的北方人	(7)
●对话一：狭路相逢“智”者胜	(8)
二、两种版本的“生意经”	(11)



如何 开一家赚钱的餐馆

- 北方老板:幸你没商量 (12)
- 忠告:“见谁宰谁”的结果是“宰自己” (13)
- 南方老板:顾客就是上帝 (14)
- 认“钱”还是认“人” (15)
- 客人总是对的 (16)
- 和为贵,忍为高 (17)
- 对话二:君子爱财,取之有道 (18)
- 三、广东餐馆老板的商业意识 (20)
 - 广东人最崇拜的神 (20)
 - 何为“餐馆商业意识” (22)
 - “吃”出来的文化 (23)
 - 敢为天下先 (24)
 - 不进步本身就是退步 (25)
 - 对话三:如何培养“餐馆商业意识” (26)
- 四、舶来的经营法宝 (27)
 - “过埠新娘”生根开花 (27)
 - 对话四:善于利用“风水” (29)
- 五、“广式”经营餐馆法 (30)
 - 吃中三味——新、奇、特 (31)
 - “生猛海鲜”并不“生猛” (32)
 - 不带“4,7”的收钱法 (33)
 - “口碑”经营法 (34)
 - “传销”式经营 (35)
 - 对话五:民以食为天,我以民为天 (35)
- 六、南方餐馆老板的经营奥秘 (36)
 - 双管齐下:餐馆的“软件”和“硬件” (37)
- 本章结语:“财神”跟着“上帝”走 (38)



经营篇

创造巨大财富的谋略

没有谋略的老板,永远都不可能成功。而经营是经商的重要谋略之一,所以经营方法是餐馆业的灵魂。

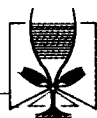
在本篇中,将为你介绍一些独特的餐馆经营谋略。

第二章 创造巨大财富的经营谋略	(41)
一、充分利用好第一“推销员”	(41)
●菜单因何出现	(41)
●菜单的六大功能	(42)
●菜单的种类和特色	(47)
●菜单的设计依据	(50)
●设计菜单的基本原则	(52)
●菜单的制作方法与技巧	(54)
二、让“头回客”成为“回头客”	(60)
●认清餐饮业的特点	(60)
●厚待“回头客”,更要善待“头回客”	(61)
●陈先生的“老规矩”:方便面和100度开水	(62)
●“拴”住你的客人	(63)
●“藏酒橱”和“专用杯”的启示	(64)
●回扣留客法	(64)
●先赔后赚法	(65)
三、开餐厅也要做广告	(66)
●餐饮广告知多少	(66)
●走出广告的误区	(69)



如何 开一家赚钱的餐馆

- 让美国总统做“广告推销员”的法国酒商 (69)
- 小小“节能卡”的巨大广告效用 (71)
- “万里送饼”是得不偿失吗? (72)
- 四、八个“F”的启示 (73)
 - 八个“F”的含义 (74)
 - 学学麦当劳的“叉子”意识 (76)
 - 独特的市场定位方式 (77)
 - 瞄准女人的开店法 (78)
 - 利用价格定位可赚厚利 (79)
 - 大众化是餐饮消费市场的主旋律 (80)
 - “文化主题餐厅”创造神奇效果 (81)
 - 仅做到基本方面是不够的 (86)
- 五、欲致鱼者先通水 (86)
 - 顾客对定价很敏感 (87)
 - 价格就是“魔棒” (87)
 - 菜肴定价的基本原则 (88)
 - 菜肴定价的基本策略 (90)
 - 菜肴定价的基本方法 (92)
- 六、高额盈收餐厅的经营秘诀 (95)
 - 创造高额盈收餐厅的秘诀之一:选择好吃的“素材” (96)
 - 创造高额盈收餐厅的秘诀之二:素材维持原貌,并保持野味 (97)
 - 创造高额盈收餐厅的秘诀之三:开发令人惊喜的“素材” (98)
 - 创造高额盈收餐厅的秘诀之四:使用天然食品作为调味料 (99)
 - 创造高额盈收餐厅的秘诀之五:自行调制酱汁 (101)



● 创造高额盈收餐厅的秘诀之六:开发令客人悸动的新商品	(102)
七、店里店外的推销	(103)
● 取个好店名	(103)
● 好店名的基本特征	(104)
● 注重招牌的推销功能	(105)
● 清洁也是卖钱的商品	(107)
● 营造适应经管风格的气氛与情调	(108)
● 利用店面广告进行推销	(109)
● 每一个服务员都是无形的推销员	(110)
● 餐馆员工的积极服务法	(111)
● 利用“Event”推销	(114)
● 食品本身能促销	(117)
八、“拉客报”击败“拉客女”	(121)
● “信息”比“女色”更诱人	(121)
● 多打打“信息牌”	(122)
九、“250”现象理论	(123)
● 消费者就是至高无上的王	(123)
● “250”现象理论的杀伤力和营创力	(124)
● 善于利用“意见领袖”	(125)
● 同样的“晕轮”定价法何以导致不同的结果	(126)

管理篇

店员参股管理法

企业,公司需要管理,餐馆当然也需要管理。
而且,餐馆管理还有其特殊的技巧。



如何开一家赚钱的餐馆

那种认为经营餐馆不需要管理和不重视管理的想法,是大错特错的。

第三章 管理、管辖和治理	(131)
一、餐馆管理的重点——服务员管理	(131)
●对餐馆服务人员仪表的基本要求	(132)
●注重服务人员的言行举止	(133)
●培养友善的服务态度	(133)
●必需的餐饮服务技能	(135)
二、怎样招待难缠客人?	(136)
●区别情况,对症下药	(137)
三、管理厨师的要点	(139)
●没有大牌厨师的餐馆一样赚大钱	(140)
四、15个店员,15个经理	(142)
●实施“店员管理策略”	(143)
●餐馆管理者的必备素质——善于倾听	(144)
●倾听的目的是为了改善服务	(145)
●奖励比惩罚更可取	(146)

服务篇

跟着“上帝”走—贩卖“服务”

现代社会之所以与过去有着极大的不同,其重要体现之一便是“服务”也可以贩卖。

对于餐馆来说,尤其应注意贩卖“服务”。假如做不到这一点,你就别想赚钱了。



第四章 跟着“上帝”走——贩卖“服务”	(151)
一、最佳的服务态度:微笑服务	(152)
●微笑的基本要求	(152)
●微笑的重要作用	(153)
●微笑的无穷魅力	(153)
●不注意场合与时机的微笑只能酿造恶果	(154)
●笑口常开,有利无害	(156)
●希尔顿的“三把刀”	(158)
●外商的择人标准:宁可要只有小学程度却笑口常开 的小姑娘,不愿要板着面孔的哲学教授	(158)
●“内在美”胜于“外在美”	(159)
●正确理解“微笑服务”	(162)
●重要的是发自内心	(162)
●最低质量评价原理: $100 - 1 = 0$	(163)
●怎样把笑写在脸上	(165)
二、服务的一把金钥匙:跟着“上帝”走	(168)
●演好自己的服务角色	(168)
三、从客人的角度服务	(170)
●制作色彩精美的食品	(170)
●利用菜香吸引顾客	(172)
四、永远不跟客人说“不”字	(176)
●提供“无心”的超常服务	(176)
●提供“特色服务”	(178)
五、主随客便,而不是客随主便	(180)
●“上帝”为何不满意	(180)
●晦气的黄菊花	(181)
●了解客人的忌讳	(181)
●主随客便不等于被动适应	(182)