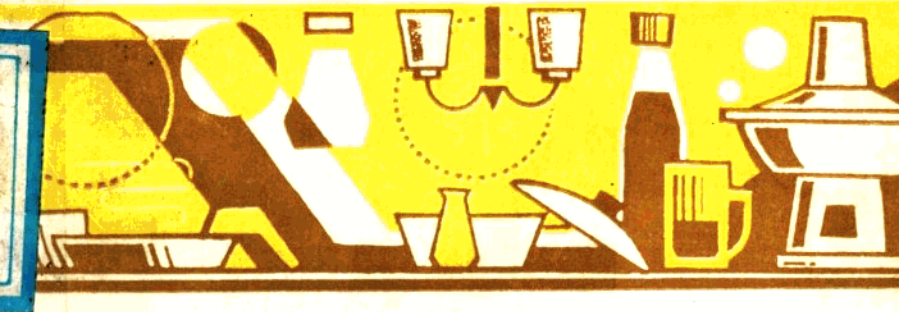


餐饮业经营

88 诀



轻工业出版社

目 录

前言：餐饮业的未来……………（ 1 ）

麦克唐纳的启示 何种业态才能成长 经营合理化 餐饮业成功七大要件 自动贩卖机店不符人性需要 以“人”为中心的产业 亲手烹调的店才能生存

第一章 生意鼎盛的经营要诀……………（ 11 ）

一日卖五餐 香港餐饮学 赚钱觅机会 推销家乡味 蜜蜂式经营 服务要到家 休闲与拜拜 炎夏好赚钱 高楼高业绩 连锁店形象

第二章 开店要诀（1）……………（ 20 ）

小时了了大亦佳 掌握新兴闹区 同行密集客自来 开店地点最重要 口蜜腹剑廉让店 择伴连锁宜慎重 知己知彼少不得 学习前辈妙经营 实务经验最重要 危机四伏咖啡店 上下之间有学问 商场内开店要谨慎 卫验单位做关系

第三章 开店要诀（2）……………（ 33 ）

朗朗上口好店名 金碧辉煌非必要 因地制宜乃上策 灯火明暗有玄机 音符跳跃有讲究 一桌一椅皆研究 餐具选用顶讲究 盘碗匙筷一元化 样品选材要高级 明亮舒爽 厕所留香 厨房设在店中央

第四章 员工训练的要诀……………（ 42 ）

要信任从业员 道不同不相谋 责任无分性别 不要冤枉师傅 让员工选制服 小毛巾价值大 追求数字目标 不

轻视临时工 建立工作规范 检查桌上摆设 冰水也有价值
三赞美一责备 对镜训练微笑

第五章 提高业绩的要诀…………… (53)

重视口碑的宣传 改进招呼的方法 追加消费重时机
开拓顾客就近始 食品标价有学问 招呼顾客以身示 要抓住顾客心理 要了解女士需要 大小酒杯要讲究 餐厅勿廉价销售 双重功能付款处 获得许可卖香烟

第六章 促销要诀…………… (60)

勿强调什么都有 特设菜单清库存 快餐也要多样式
快上快离是上策 利用厂商宣传品 先睹为快赠样品 抱怨处理要周全 切勿因“小”而失“大” 宣传火柴不可断 饮食温度宜管理 菜单命名多思考 使食品更具价值

第七章 精打细算…………… (69)

临渊履冰慎经营 提高椅子生产力 销售内情要追究
采购勿疏忽重量 老板要掌握数字 采购力求时鲜廉 营业额里有学问 员工薪资六原则

第八章 老板的自我…………… (77)

薄利多销好生财 创业开始夫妻档 家人要能吃菜尾
供应商也是神明 嫌货才是买货人 价廉物美魅力强 现金支付永不除帐 顾客永远是对的 重视员工的健康

前言：餐饮业的未来

餐饮业近年来成长迅速，前途一片光明，已发展成为“外食产业”。

餐饮业成长的原因有五：

一、夫妇均外出就业的家庭增加。美国已婚妇女一半以上拥有正式工作，有20%担任兼职；换言之，有70%是职业妇女。而日本的职业妇女亦占58%强。

二、单身人口增多。现在流行晚婚，离婚率亦高，形成小套房销售增加，而居住于小套房内的单身者便有外出就餐的需要。

三、消费者生活内容的变化。一般消费者视外出就餐是一种休闲、享受，而一般家庭主妇也喜欢在休假日带全家人外出进餐，免去下厨房煮食的麻烦。

四、食物材料昂贵，自己做反而不经济。欧美的超级市场最大的竞争对手是餐饮业，而非同业，因为外出就餐比自行煮食要经济。

五、餐饮业者的努力。如业态的转换，素食餐厅、家庭餐厅、连锁餐厅等的相继出现。而优秀企业的进入，利用行销方法来开发顾客的潜在需要，也是餐饮业发展的重要原因之一。

美国这20年来，经济成长率为2.5%，但其餐饮业成长率却为13%。能源危机后，餐饮业仍持续景气，营业额仍属

空前。

日本的餐饮业在今后10年会有10%以上的成长，这是唯一高成长的产业。笔者从事餐饮业30多年，每年均赴国外考察，所以上述结论是根据本人经验及实地观察而得。

麦克唐纳的启示

虽说餐饮业前途无限，但并不能保证每一家餐饮业都能成长。

1971年，日本景气达到巅峰时，企业倒闭的仍然为数不少；在昭和初期最不景气时，却一样有人赚钱。所以，成长的关键在于是否有正确的经营方法。

美国的餐饮业正是日本最好的榜样，其餐饮业在60年代急剧发展，现在已与超级市场及汽车工业鼎足而三，而且脱离家族经营，进入企业化时代。

日本餐饮业在企业化方面，仍有很大的差距。这主要是经营者的理念问题，经营者必须具有强烈的使命感——我的店是为顾客而存在的，才能迈向企业化经营。美国麦克唐纳非常成功，连三岁小孩也知其名，其经营方针是：

- 一、提供有价值的商品。
- 二、高水准的服务。
- 三、卫生安全。

麦克唐纳的每一家店都遵照这个经营方针，供应更好、更多的产品，以创造客人的福利为宗旨。不到20年之内，麦克唐纳汉堡包的销售便突破300亿个，汉堡包因而成为美国人生活的一部分。其成长惊人，完全是因为拥有正确的经营理念。但日本的经营者很少有这种以顾客为导向的观念，

仍停留在落后的以自我为中心的生产导向思想。如果仍不改变，终会遭到淘汰的命运。

麦克唐纳是餐饮业中店铺最多的一家，每一家店每年的收益约1.5亿日元，肯塔基炸鸡每一家店每年的收益则约为8,000万日元。这两家饮食业巨人，拥有共同的特征：店铺都很小，但却以同样的方法、水准来经营。所以，今后一定要做到店铺标准化、小型化、店数多量化，这样才能占据市场。小店也有其生存之道，不一定要大型化不可。

何种业态才能成长

经营者要先确定卖什么东西以及以什么方法来卖，换言之，业态要明确。以前的食堂什么都卖，与其他店没有差异，因而毫无特色。

笔者曾赴美考察，亦曾至台湾、香港、新加坡等地观察，认为日本及台湾的餐饮业都很有前途。现分五个业态来说明其将来发展趋势。

一、速食：在日本及台湾都大有可为。如日本的吉野家，是卖牛肉面饭连锁店，正具备了速食店成功的要诀。速食一定要在60秒内供应，而价格低廉则是吸引客人最大的魅力；此外，味道好、服务周到以及可以外带，也是不可缺少的条件。有志者可到麦克唐纳店观察，以深入体会这家速食业之王的成功诀窍。

二、美国式咖啡店：很可惜，日本很少有这种店，真正的咖啡店是24小时全天候营业，商品多，可供顾客选择，每份东西售价约为80元台币（约35台湾元折合1美元，下同——编者注），以各种客人为供应对象，地点设在市郊、住宅及

市中心区。

三、家庭餐厅：美国的家庭餐厅和咖咖店占餐厅业的45%。日本和台湾的家庭餐厅今后极有发展潜力，如日本的“云雀”就发展得不错，台湾在三年前有人引入其制度，经营良好。这种家庭餐厅，主力在晚餐，其次是午餐，不需要24小时服务。其对象是家庭，所以菜色要多，价格则由低至高均有，以适合老年人、中年人、年轻父母、青少年及孩童。

四、小型专门店：如中华面、日本面、冰淇淋、乡土料理、果汁……。面积5坪（1坪=4米²）至30坪，投资较少，筹备迅速、回收快、收益性颇高。

五、专门店：如牛排馆、意大利脆饼店，对年轻人有吸引力，为最具将来性的业种。

但是，目前日本一般餐饮业均存在着一些缺点，其中最严重的是“人”的问题。餐饮业经营者和员工都没有建立正确的职业观和使命感，更谈不上荣誉感了。

在日本社会，找不到事才去开餐厅；在军队中，处罚士兵的方法往往是调为炊事兵。上述社会背景，使得餐饮业的社会评价低，有能力者不愿进入此一行业。

经营合理化

餐饮业经营成功的要素，可以“三S”来说明：

一、单纯化 (Simple)

二、标准化 (Standard)

三、专门化 (Special)

由“三S”，才能达成合理化、省力化。

兹举一实例说明。名古屋有一“山本屋”，共有14家连锁

店。笔者曾在其靠近车站的分店进食，发现其菜单只有9种（单纯化）、价格有5种（标准化），分别为日元380元、420元、560元、600元，最高为730元。此外，供应白饭、泡菜、汽水、果汁、啤酒等，价格也很大众化。

店员告诉客人，3分钟内可把食物送上桌，客人则约15分钟回转一次。

其客单价平均为500元，一天有500至600位客人，周日约为800人，每月营业额在1,000万至1,200万日元之间，一年约为1.4亿日元。此店铺的面积大约25坪，设有60张椅子。

这家店在料理方面坚守三原则（专门化）：

一、热的要极热

二、冷的要极冷

三、冰的要极冰

如笔者的经验是，上桌的是一碗热气腾腾的面条和冷冽爽脆的泡菜，连泡菜碟子也是冰凉的，所费不多，却吃得真过瘾！一般饮食店就没有做到这三个原则，往往端来一碗半温不热的面，或一碟毫不冰凉爽口的泡菜。

餐饮业的经营并非如一般所想像的简单，其实是需要一流的头脑去经营的。今后，最好是一流大学的优秀生（在日本如东京大学、在台湾如台湾大学）积极参与，这样餐饮业才能有发展，对全民健康提供最佳最低廉的服务。

餐饮业成功七大要件

一、地点：在什么地点开店？能赚多少钱？选地点要以利益为优先，这是餐饮业最重要的考虑因素。

二、客层选择：要选择合适的顾客群，瞄准其特性展开行动。如每人能花多少钱？这群客人有永久性吗？能开拓新客人吗？

三、商品的决定：应贩卖何种商品？一天可卖多少？价格又应如何订？这种价格能为当地的客人接受吗？

四、服务方式：以何种服务来提高特色？服务是否符合当地的需要和喜好？代价是否太高？

五、确保劳动力：应雇用多少人？每个人的工作分配如何？人事费与利润能配合吗？

六、合理化的推动：工作有无浪费？还是工作负担过重？采购正确吗？

七、对将来的策划：今后如何增加店铺家数？如何经营才有将来的发展？

假如不能把握这七大原则，最好不要贸然进入餐饮业，否则一定会失败。最重要的是要确定，自己对“食”有没有兴趣，以及有没有卷起衣袖，拿起锅铲的勇气。

即使是夫妻档式小店，也算是一家公司，经营者要进行市场调查、要掌握各种管理、采购、销售、劳务、生产等重点。总之，麻雀虽小，必须五脏俱全，不可省略。

以往的餐饮业，没有精打细算的观念和能力，对未来更无法测定。我曾有一痛苦经验，要求厨师做成本管理，结果第二天就向我提出辞职。以前对厨师不要求数字计算能力，但今后却不同了，如果一名厨师没有成本意识，即使手艺再好，也只能做厨师，而不能做餐厅的经营者。

现在有许多日本大学生进入餐饮业，餐饮业的前途被看好，但一定要有数字观念，要常识丰富，要有创新能力。以往那种打糊涂仗或光靠技术的日子已过去了，新时代的餐饮

业是要以头脑来经营、来竞争，换言之，我们置身的是一个餐饮业的头脑战争时代。

日本现在许多餐饮业的经营者是大学生，他们并不依靠父母的金钱资助来做生意。这批一流大学的法、商学院优秀毕业生，如进入大企业或政府机关做事，也会脱颖而出，成为主管，但他们选择了餐饮业。

还有另一种情形是，目前日本许多百年老店正纷纷推动连锁店经营，开拓顾客。如深入了解会发现，这是其受良好教育的第二代，掌握着祖宗的金字招牌在进行大力革新。

日本最大的连锁餐厅云雀成长的原因有二，

一、不断的教育训练。

二、吸收优秀人才，所有的从业人员均为大学毕业。

餐饮业要求一人多职，即一人能担任多种不同工作，所以更需要优秀的人才。

自动贩卖机店不符人性需要

我每年均赴外国两次考察餐饮业，美国的大速食店正方兴未艾，如麦克唐纳、肯德基等。但在这儿要述说的，则是另一个令我印象深刻的失败实例。

美国有一种大型的自动贩卖机店，现在早已消失了。这种饮食店摆设着许多沙拉、汤、鸡肉等菜肴的自动贩卖机，顾客只要投入硬币，菜肴即自动跳出来，由顾客拿起食用。这种店，似乎很合理，但却每况愈下，终致几乎完全消失。美国一家极著名的自动贩卖机店亦早在数年前宣布关门。

为什么这种看起来合理化、省力化、卫生、价廉的店无法生存呢？我们要了解，“吃饭皇帝大”这句谚语的意义，

“吃”是一种享受，在机械化、枯燥无味的地方进食，是任何人都无法忍受的事，所以客人不肯上门。在纽约，这种店沦为三教九流或低收入者聚集之地，消费力高的客人不敢进来。日本也有这种店，但现在几乎都全部关闭了。我曾在日本一市中心区看见一家贩卖酒类的自动贩卖机店，发现店内的顾客绝大部分是酒精中毒者。

餐厅一定要营造出令人愉快的气氛，客人才会欣然地不断上门；所以，合理化、机械化有其限度。餐厅要讲究服务和人性的交流，才能生存。

以“人”为中心的产业

由上述速食店、自动贩卖机店及家常小馆的比较，我们可以发现，今后的餐饮业，一定要以“人”为中心来经营，愈是自动化，人愈需要心灵的交流。

人们吃饭，是要满足最基本的需要——生理上的饱足感和精神上的愉快感。所以，愈小的店愈要加强与顾客的精神交流。年轻人创业，由小店开始，提供亲切服务，养成关心顾客的态度，将来生意扩张时，一定可以感染从业人员。这样才能源源不断地开拓客人。

餐饮业其实是一种精致文化，讲究人与人之间的关心和感情交流，有志者应先建立此种正确的理念。

年轻人创业，由餐饮业下手，会比较容易成功。因为与别的行业比较，餐饮业准备期短，外行人只要肯学就可以进入状况。

日本有各种烹饪补习学校，如拉面大学、中华料理学校等，可训练一个外行人成为良好的厨师。有志者应先去训练

自己。

在日本，想脱离朝九晚五生活的上班族（上班的工作人员），大多瞄准餐饮业而来，利用自己的存款或退休金，成为自己所开创王国的君王。一般人要在大企业中出人头地，确是非常困难，大学生工作一辈子，能升至部长的，真是寥寥可数。但一个大学生，以其才干，可经营三至五家店，成为独当一面的经营者。所以，难怪许多年轻的上班族对餐饮业充满梦想。

但现实却很残酷，我就看见许多上班族经营餐饮业失败的例子，而且背上一身债务，处境凄凉。其原因在没有经营能力，不会用人，没有全力以赴，对地点、客层没有研究，或是赚了一点钱却去赌博……。

所以，餐饮业虽然是前景看好，但也是一个巨大陷阱。有志者最重要的是，先磨练自己的能力，而且懂得量力而为。新进入者应由小处着手，不可好高骛远，一开始就开管理复杂的牛排馆等餐馆，应先开小店，再一步一步地扩充，要有“虽是小店，但牛肉面风味和服务水准却是台北第一”的抱负，有了扎实的初步成功的经验，才能走上真正成功之路。

亲手烹调的店才能生存

我每次到欧洲美国，都会发现一些新的事物。丹麦哥本哈根某一区的小餐馆，生意都非常好，它们的面积都不过才几坪，由夫妇二人经营，但每家都有其特色，而且价廉物美。老板娘笑口常开，对我这名东方来的观光客也一样亲切招待，先问清楚客人的口味，再亲手调制食物。这种给人如

家庭般温暖的小店，做出来的菜，就像是母亲细心为自己子女烹调的一样，合乎个人的口味。这种店的温情可吸引客人经常上门，其亲切的服务与大饭店彬彬有礼的服务又让人有不同的感受。

第一章 生意鼎盛的经营要诀

第一条 一日卖五餐

日本有一古典小说，是描述一个败光祖先产业的浪子回头，发愤兴家的故事。这名回头的浪子，每天清晨卖甜豆，早上7点至8点卖豆腐，中午卖煮豆，晚上卖面，深夜卖烧肉粽。果然大大振兴家业，一雪前耻。

人类的饮食在一天之内有许多的变化，餐饮业应该向这名浪子学习，在不同的时间供应不同的饮食，使营业额增加二倍到三倍。

清晨可供应日本式的早餐，如味噌汤、清粥、小菜等，价格可定在400日元；或西式早餐，如火腿蛋、吐司、牛奶、咖啡等，可定价在250日元。

中午要单纯化，以供应500日元到600日元的快餐为宜，以达成快速回转。

下午2点到5点，是咖啡时间，可供应点心。

晚餐可供应以啤酒为主、搭配小菜的饮食，价格订在一人份1,500至2,000日元之间。

宵夜，则卖面条等点心。

一天变换5次商品的内容，客人便会源源上门。餐饮业与其他行业不同，只要肯努力，一定可以一天卖5餐，增加销售额的。

速食之王——麦克唐纳，目前便是一天卖6餐。麦克唐纳每天清晨6时开店便卖早餐，10点开始卖早午餐，中午12点卖午餐，下午3点卖心点，晚上6点卖晚餐，最后卖夜宵。麦克唐纳以前只卖4餐，只售汉堡包，但经过摸索，终于发展出一天卖6餐，其营业额1兆日元中，有15%的收入来自早餐，可见其策略的成功，值得我们学习。

第二条 香港餐饮学

香港是饮食及购物的天堂，中国人经营餐饮业颇有值得日本人学习之处。

第一点是，虽然整条街上都是餐馆，但每一家都有其特色，有其店铺的招牌菜，这些毗邻的餐馆做到了共存共荣的境界。

每家餐馆对其料理的调理方法，绝对守秘，不告诉外人，但内行人多尝几次，便可掌握其诀窍，有志开餐馆者，应先去香港看一看。

第二点是，中国人的厨房设备很单纯，虽然贩卖100到200道菜色，但主要的烹具却是两个“大镬”，我参观他们的厨房时，真是大吃一惊，中国人做菜简单得像变魔术一样。香港的大师傅对专门化、标准化和单纯化这三大原则最在行，也执行得最彻底。日本餐厅的厨房设备太复杂，应学中国人，把厨房单纯化。

第三条 赚钱觅机会

欧美的餐饮业，营业时间愈来愈长，有24小时全天候营

业的，而且收费公道。工作人员采取三班制，专职者一周40小时，临时人员一周37小时，一周休假一天，也有一天工作4小时以上的。

反观日本，餐饮业的营业时间却愈来愈短，而且深夜营业的收费很昂贵。日本一般工作时间渐趋缩短，一周工作五天，餐饮业者以为，假如不配合休息两天，就会请不到年轻人来工作，这是很大的错误。一般行业一周休假两天，正是餐饮业赚钱的大好机会，怎么可以轻言放弃？

要赚钱，一定要找机会，要掌握机会才成。尤其是地点位于郊外、火车站的店面，更应把握周休两天的好机会。在商业区的店面，也要掌握各种新生活所产生的新机会，如周休两天，周五晚一定难免要加班，加班的人必然要吃盒饭，餐饮业应配合推出周五晚加班盒饭，而且要主动去推销。

由上述分析，可知在一般行业一周工作五天的新潮流中，餐饮业的营业时间要更加延长，才能把握新机会赚大钱。

如横滨车站的一家餐厅，面积61坪，原本每天清晨9时开店、晚上10时打烊，后来改为清晨7时开店，深夜12时打烊，并雇请临时人员来工作，实施一个月，营业额增加1,000万日元，成长率为22%。这家店一年365天，天天服务，业绩日益上升。

所以，如果地点适中、客层可以掌握，则可延长营业时间，但在人事费用方面要有数字观念，可以请临时人员，以减低成本。其实，只要能赚钱，一定能请到好员工，而且员工不会因延长时间而离开。但赚钱后，老板不可独占，要把成果分配给员工，才能留住员工。

第四条 推销家乡味

大都市的生活使人怀念家乡，人是需要温情的，针对这个心理，家乡味的餐馆将大受欢迎。此外，现代人收入增加后，旅行风气日盛，在旅行时吃到的佳肴，回到都市时很想再回味一次，所以在都市经营家乡口味餐馆大有可为。

因此，人口在50万以上的日本都市，出现了许多乡土菜，在东京，可以吃到日本各地的家乡菜。

开这种家乡味饮食店，有两种途径：一为在当地具有相当的知名度，挟其金字招牌到大都市设店。二为直接来大都市开店。如南部人来台北，应事先精研家乡名菜，以一至二种有特色的家乡菜为主。

日本许多家乡口味的餐馆，以“由乡下直接送来”作号召。他们号称，烹调方法一定保持家乡的原味，在餐厅布置方面，也陈列一、二件有家乡风味的家具，以创造特色和气氛。店名则可以撷取家乡著名的山川或历史文物。也可以家乡话招呼客人。

第五条 蜜蜂式经营

餐饮业不可保守地以传统的守株待兔方式来经营，一定要如蜜蜂般，不辞辛勤地外出推销，才能业绩倍增。如当地小学开运动会、庙会活动、老人的寿辰，均是开拓生意的大好机会，平时便应多留意这些消息。

有些餐饮业做盒饭或外烩，是应客人上门订购而做，并没有采取主动。如在店内陈列盒饭样本，并贴海报作说明，