

# 日本飲食店經營

赤土亮二

原著

于清波 赵玉玢

编译

吉林省商业经济学会

.13



# 日本饮食店经营

赤土亮二 原著

于清波 赵玉玢 编译

4



吉林省商业经济学会

B 225039

# 目 录

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 编译前言.....           | ( 1 )   |
| 一、立地条件的要点.....      | ( 12 )  |
| 二、店铺的要点.....        | ( 26 )  |
| 三、资金的要点.....        | ( 37 )  |
| 四、用人的要点.....        | ( 48 )  |
| 五、经营的要点.....        | ( 59 )  |
| 六、订价的要点.....        | ( 113 ) |
| 七、服务的要点.....        | ( 123 ) |
| 八、饮食店的营业数字.....     | ( 148 ) |
| 附录：我国饮食业若干基本知识..... | ( 178 ) |

---

## 饮食店不做“水商卖”

饮食店，习惯上叫“水商卖”。关于“水商卖”有种种不同的解释。

例如：象水一样几乎是不花钱的商品，加上相当的价值后出卖，所以叫“水买卖”。对前一时代的饮食店，作这样的解释也许是合适的。

也有人作这样的解释，象水一样没有个固定的形状，经营饮食店与其他行业不同，不干一看看看是不能明白的“水买卖”。所以也有人说，只要有目标，一年就可以取得成效，等等。

但是，现代的饮食店，用这样的解释法，无论如何是不适当了。如今，任何一种商品的成本，都是由各种不同的价值构成的，就是水，也并非天然的水，而是经一定劳动加工了的水，用水也要付水费的。况且饮食店也绝不只是卖水的。

## 做买卖不能只图干净

有些经营饮食店的人，在选择经营对象时，以干净与不干净为条件，因而选定吃茶店、快餐店的人就相当多。

的确是，吃茶店、快餐店等，从外观上看，是漂亮而干净的。相比之下，烧鸡肉串店，豆腐、芋头等混煮的店，就外观而言就不很好看。然而，这样以事物外观作判断，显然是不科学的。

做生意不能以干净与不干净为取舍，最重要的是看是否能赚钱，能赚钱就是可取的。不论是哪一种行业，平均利润

率大体是相同的，如果人们都挑干净的行业干，那么这种行业的利润就要低于平均利润率；如果多数人都 unwilling 干不干净的行业，那么这种行业的利润就会高于平均利润率。这是必须知道的。

## 努力主义要停止

在日本人常用的语言里，有“努力”、“拚命地干”等等。作为一个饮食店的经营者，仅凭努力、拚命地干是否能取得预期的效果呢？

在我们的实际生活中，常常听到这样的说法，某某君经营饮食店，从早到晚总是拚命地干，可是到末了店铺倒闭了，实在是怪可怜的。出现这种情形，说来怪也不怪。

这位某君真正拚命地干了他应当干的事情了吗？如果只是拚命干就能得到全员成功的话，那么日本人很多都是努力家、都是顽强的实干家，在日本这个世界里就应该全是成功者了。

真正的成功要素，不是一般的拚命干；而是看准正确的方向拚命地干。只凭努力主义是不行的。没有正确的方向，只凭努力、拚命是达不到成功彼岸的。

## 外行也能获得成功

世界上不论搞什么事业，都是内行为好，这是一般的常识。从事饮食业经营，对外行来说能有成功的希望吗？没有经营过饮食店的人，一般都怀有这种疑虑。其实，在饮食店的经营中，外行人的成功率也是很高的，这是在我的统计中

表现出来的。据我们所知不仅按行业是如此，按规模而言也是如此，特别是象经营吃茶店这样的店铺，成功的例子就更多。

把这种情况加以分析，得出的回答也是很简单的。外行人基本是忠实的，是有欲望的，不外乎这两条。内行人由于自己过去干过，常常充满了自信，而过份的自信又可以使人缺乏勤奋、谨慎。

例如：一个非常繁盛的店，再在别处开个支店。可以想象，这样的支店一定也会是很繁盛的，但是事实并非如此。这是为什么呢？因为是内行，以前的店又已得到成功，因而对新店的新条件、新情况、新人员等缺乏认真的研究，结果就事与愿违。所以，不论是内行还是外行，都必须具备最根本的一条，就是对事业的忠实。

## 做生意不能怕麻烦

这个菜还应该加这样一道工序，那个汤里还应加一种佐料，等等。对这样的一些建议，有的人说，象这样麻烦的事情少做点不行吗？

如果认为这些是麻烦的话，就说明做买卖本身就是个麻烦，怕麻烦的人就不能做买卖。所谓饮食业，仅就其服务性质而言，很多事本身就是麻烦。做买卖要得到成功，并不是那么简单的，麻烦事多是理所当然的，在麻烦面前，必须有孜孜不倦的精神。

在日本社会里，大部分人，特别是寻求自由、脱离工资、自己干番事业的人，必须具备不怕麻烦的性格和气质，因为麻烦就是做买卖的本质。这是不能忘记的。

## 休听利害者之言

做任何事情，多听听他人的意见，无疑是应该的。要开办饮食店自然也不例外。但是，同你办的事业有利害关系的人的意见，切不可听信。

到百货商店去，问店员：“这种肥皂好使吗？”、“这件衣服不退色吗？”这时你能得到的答复，肯定是在提问之前就已经决定了的，或者说不必问店员，你自己就可以做出回答。

要开饮食店，想通过向不动产公司询问“这个立地条件如何”来得到能够符合实际情况的答复，那是愚蠢的。从与店铺有利益关系的人那里，想得到某种符合实际的正确的回答是不可能的。如何判断，是自己的事情，如果需要得到建议的话，要向那些与你的事业不发生利害关系、可以信赖的第三者去寻问。

这是今后想办店、想成为经营者的人，在听取咨询方面所不能忘记的一大原则。

## 莫在本地做买卖

过去居住过的地方，周围尽是熟人。从那些熟人中你可以听到各种各样的意见。这些意见自觉不自觉地总是要在你的头脑中发生作用的，影响你的独立思考，影响你的果断决策。

与此同时，由于是你的知己熟人，进餐之后别算帐啦，或打点折扣吧，这似乎是人之常情；如果真的不算帐，折扣

价格的多了，店就不成其为店了，利润又如何保证呢？

在家乡开店，把店办成了赊销商店是常有的事，久而久之，流动资金无法流动，应进的原材料采不进来，何以继续营业，更谈不上扩大经营。所以，饮食店最好不在当地开。

## 要 干 就 早 干

有些人，又想自己干番事业，又总是左顾右盼踌躇不前，每当行动之前，思想里就冒出等等看。其实，许多往事都告诉我们，要干就早干。

八年前，在东京都中央区日本桥的一等地的布里几斯顿大楼的里面，有人开了个十五坪的饮食店。开业时所需的各项经费合计，仅仅是800万元。

第二年，在同样的场所竟需要1,000万元，到了昭和五十三年（1978年）就需要2,500万元了。

不难看出，饮食店的开业资金年年在增高。与此同时，好的、条件优越的营业场所也越来越少，竞争越来越激烈。

再过十年，饮食店的开业会更加困难，这是不难想象的。所以，如果决定要干的话，就越早越好。

## 不景气与饮食店经营

由于（经济）不景气，使得饮食店的经营越来越困难了。这种因果论在世界杂志、周刊杂志上时有报导。实际情况如何呢？真正受到不景气影响的，仅仅是一部分本来就没有希望的饮食店。凡是认真经营、好好干的饮食店，是完全不受不景气影响的。所以，“因不景气而使经营失去希望”

的说法，不过是某些无能经营者为掩饰自己的失败所借用的遁词罢了。

受不景气影响的店，即使是没有不景气，迟早也要成为没有希望的、要垮台的店。不景气只不过是使倒闭的日期提前了。

在不景气时期，认真地好好干的店铺，要从主观上不断钻研改进，增强自身的竞争能力，要想该如何冲出去。

总之，一个好的经营者，决不能把不景气看成是失败的原因。

## 后发也能取胜

一般的说，做生意多数情况下是先发店——早开业的商店是有利的。然而，对于饮食店来说，就不仅仅是这样了。

一个有志经营者，对先发店进行很好的研究，而且建立起自己的开店政策，后发店取得胜利的可能性是很大的，有时还可能取得更有利的业绩。

饮食店的成败不仅仅依赖商品，店堂的清洁、卫生，从业人员的语言、礼貌、举止等等，都是顾客进行选择时的权衡对象。这样，后发店如果能够在这些方面努力作到超过先发店的水平，后发店的成绩超过先发店是完全可能的。

## 有学校也有书

和过去相比，现代是非常便利的时代。从前办饮食店的经验，除了靠身体力行、头脑记忆外，是没有别的办法的；现在不同了，有许多方法可以进行学习。

说到饮食行业，现在有吃茶店学校，也有老面（中国汤面）大学。如果愿意的话，还可以进烹调学校学习。在那些学校里，惊人的丰富内容是值得称赞的。

在这方面，可供参考的书籍，也在大量的出版。

不论搞哪一行业，学校是不可缺少的手段，办饮食业也不例外，通过学校学习，打好了基础，以后就可以在这个基础上进行研究、探讨、实际应用；应用的好坏就全在自己努力了。

实习也是很重要的。实习究竟需要多长时间，这就不好一概而论了，有实习一年的，也有仅仅实习一个月的，但都得到很多东西。实习时间短，所得收获大的例子是很多的。最基本的一条，就是看本人的意志和干劲。当然本人的天资和学习方法是否得当，也不无关系。

## 到哪个店实习也要选择

到哪个店里去实习，对于一个初学经营的人来说，也是要进行选择的；因为一开席你就接触一个优秀店铺，对你养成优秀的经营作风是有益的。

饮食店的数量是很多的，但并不都是优秀的店；其中也有些是经营很不好的店，也有的是由于所在场所优越而经营繁盛的店。在这样的店里实习，可能不如不实习更好些。

为什么呢？第一，在一个经营管理不好的店实习，会使你养成若干不良的习惯，将来想去掉也是很困难的；第二，在因地利条件好而营业繁盛的店实习，不会使你学到有益的经营本领。

所以，在实习的时候，一定要选择经营素质好的店铺，

如此才能不浪费你的宝贵时间。

## 转业同时要转思想

在饮食行业中，有一些人是从零售业转来的。这部分经营者要取得饮食业的成功，必须在转业的同时，改换头脑中的买卖常识。从零售业转来的人，多数认为凡是买卖都是一样的，并且由于过去自己对零售业经营的很漂亮，所以认为对饮食业也能同样经营得很好。做买卖的根本原则，可能是一样的，但各自的具体常识，却是因业种的不同而不同。

饮食业的规模多数都很小，但它却是一种兼营厂商和零售业的买卖。所以在日本，饮食业的毛利率在60%以上。零售业仅是30%左右。由于有这种毛利额的差，所以经营常识也是不会相同的。

从另外行业转来的经营者，要想在饮食业经营中取得成功，是必须变换头脑的。

## 日本饮食店的五大类

在日本，饮食店大致可分如下的五大类：

一、吃茶店系饮食店——以清凉饮料、冷果、甜味、轻食品等为主要食谱进行营业的饮食店。

二、大众饭菜系饮食店——以饭食、酒类为主要食谱进行营业的饮食店。

三、中級饭菜系饮食店——以饭菜、酒类为主要食谱进行营业的饮食店。

四、高级饭菜系饮食店——以饭菜、酒类为主要食谱进

行营业的餐饮店。

五、酒吧系饮食店——以饭菜、酒类、小吃为主要食谱进行营业的饮食店。

## 日本饮食业小分类

### 一、吃茶店系

#### 1. 吃茶:

吃茶      快餐吃茶  
            咖啡专门店  
            红茶专门店

#### 2. 茶室

#### 3. 甜味店

### 二、大众料理店系

#### 1. 和食系

烧鸡肉串  
混煮豆腐、芋头等  
季节饭菜  
酒      藏  
锅      饭  
寿      司  
日本面条  
茶  
饭团子

#### 2. 洋食系

咖喱饭

细 面 条

厨 房

快 餐

汉 堡 包

油炸鸡肉

3. 中华系

汤 面

饺 子

4. 其 他

烧 肉

三、中级料理店系

1. 和食系

寿 司

季节料理

站 割 烹

炉 边

乡土料理

炸 猪 排

炸 鱼 段

鳕 鱼

2. 洋食系

意大利饭馆

其他民族饭馆（西班牙、希腊、印度等）

西式小餐厅 烤肉处

3. 中华系

中华料理

#### 4. 其 他

高丽烤全牲

### 四、高级料理店系

#### 1. 西 餐

#### 2. 中华料理

#### 3. 和食店（料亭、割烹）

#### 4. 牛排屋

#### 5. 和食专门店（炸鱼段、鳗鱼）

### 五、酒吧系

#### 1. 快餐（夜间）

#### 2. 酒 吧

#### 3. 晚餐俱乐部

## 风 俗 许 可 的 业 种

在饮食业的分类之外，在日本还需要风俗许可的业种，这就是酒吧、夜总会、小酒馆（Cabaret）等等。

经营这类企业除了要饮食业同样的许可外，要加风俗营业许可，也就是说，还要从各都道府县的公安委员会领到风俗营业许可证方能开业。

管理这种营业的法律，是《风俗管理取缔法》。想开饮食店的人，对这类的法律常识，是要充分熟悉的。

## 一、立地条件的要点

### 可用自家房屋作买卖吗？

回答这个问题是，可以，也不可以。开饮食店要具备许多条件，其中最重要的条件就是地点了。

有的人觉得很幸运，自己家有房子可以作买卖，这样可以不支付房租，节省了一笔费用；同时有了家人的照管，又很安全。

作买卖用房应当是严格选择的，因为按照不同的行业，所需的立地条件是大不相同的，有个合适与不合适的问题。

例如你想办的业种，需要的是夜型的立地条件，而选定的是昼型业种的立地条件，这样就不会有繁盛的道理和希望了，结果当然就不会达到获得较多利润的目的。

所以，要想干某种行业，即便是付房租，乃至多付房租，也要选择最适合的场所。自家的房子符合条件的可以，不符合条件的万万不可迁就。

### 选定地点后就选业种

当然，选择地点的自由范围也是有限的，很难随心所欲。有时费了很大力气找到了一个地点，但又不十分称心。如果只能在这个地点干的话，那就应当以地点为基础，重新考虑业种。也就是说，要根据这个已经确定了场所的实际条件，对所有的饮食业种类，一个一个地进行深入的研究和

探讨。在研究和探讨的过程中，绝不能只限于自己希望经营的那些业种上，而应当选定这个场所最适合经营的业种。

只有经过这样的冷静选择，你的生意兴隆才是建立在比较可靠的基础上。

## 高级店与人的通行量

有人认为，越高级的饮食店、规模越大的饮食店，越应当座落在人流多的街道上。其实，对高级饮食店来说，人的通行量不是什么重要问题。

为什么呢？饮食店的顾客大体可分为两种：一种是“目的客”，即特意到店里来的客人；另一种是“非目的客”，即由于一时冲动而进店的人。对一个已经卓有声誉的高级饮食店来说，它所吸引的是“目的客”，“目的客”的就餐绝不取决于饮食店是否座落在繁华的街道上，相反如果是既不过份偏僻、又离开喧闹的街道，倒使顾客增添憩静优雅之感。而只凭触目所见就产生进餐冲动的人，在现实生活中是不多的。

所以，高级饮食店的营业额同门前的人流量关系不大。

## 吃茶店与立地条件

有人说，吃茶店100%受立地条件所左右。这种说法虽不能说100%确切，但也基本符合实际。

吃茶店是不以吸引目的客为目标的。可以设想，特意乘出租汽车到吃茶店来的客人是没有的。所以说立地条件对吃茶店这类企业是至关重要的。

当然，仅仅立地条件好，并不一定能办好店，这是不

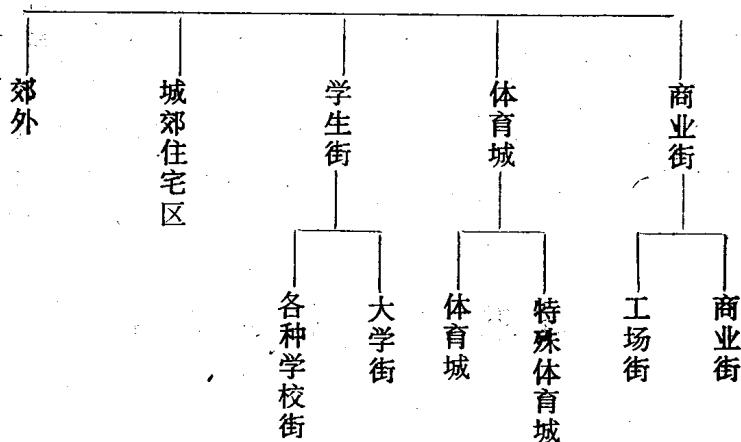
用说的。因为立地条件非常好，就会有竞争对手的，在同样立地条件下，竞争取胜就要靠其他条件了。

所谓立地条件100%这句话，其意义就在于比起以目的客为目标的业种，一些业种要受立地条件的影响。

为此，我们有必要对立地条件进行较详细的分析。

## 立地条件的分类

城市里的街道，因居民构成的差异，形成各自的独具特点的性质，我们把它称之为街道的性格。由于街道性格的不同，顾客来店的动机也就不同。根据这些客观的差异，我们可以把立地条件做如下的分类：



按着以上的分类，每个饮食业经营者要根据自身的立地条件，确定企业规模、营业时间、菜谱内容、美化方式等等。