

开业的要点・繁荣的诀窍

饮食店经营手册

〔日〕 赤土亮二 著



YIN SHI DIAN JING YING SHOU CE

上海翻译出版公司

86

F719

17

3

饮食店经营手册

开业的要点 繁荣的诀窍

〔日〕赤土亮二 著

孙碧佩 谈建浩 译

Handwritten signature or mark



上海翻译出版公司

B

133190

饮食店经营法

〔日〕赤土亮二 著

本书据日本光文社 1982 年版译出

饮食店经营手册

〔日〕赤土亮二 著

孙璐佩 谈建浩 译

上海翻译出版公司出版

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷四厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 6.25 字数 142,000

1986 年 1 月第 1 版 1986 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—8,000

统一书号: 4311·25 定价: 1.30 元

译者的话

日本的饮食业近年来发展很快,饭店、茶室、酒家、咖啡馆等各类饮食店应有尽有。日本饮食业的经营家在多年的办店实践中积累了丰富的经验,本书作者赤土亮二先生就是其中之一。他历任餐馆、大型食堂等经理,现为赤土经营研究所负责人。同时,赤土亮二先生还指导过千余家饮食店的经营。本书是一本带有指导性的手册,赤土亮二先生以其成功的经验,对开办饮食店应具备的常识、店址的选择、顾客的心理以至饮食店的管理、食品的定价等都一一作了详尽的说明。

目前,我国的饮食业正面临着改革的浪潮,各类中小型企业都在考虑如何提高经营水平、发挥经营特色,以满足消费者日益增长的需求。日本是与我国一衣带水的邻国,两国的风俗、人情都极其相似。我们谨将这本《饮食店经营手册》译出,推荐给有志于投身饮食业的读者,供参考借鉴之用。

限于译者水平,译文中不妥之处在所难免,恳请读者批评指正。

译者

1984年10月

前 言

您想开办饮食店吗？现在正值良机。

八年前，有人在东京日本桥这一最佳地段开设了一家近五十平方米的店铺。当时，开业共耗资八百万日元。但是，恐怕今天花费二千五百万日元也不见得能轻松地开设这么一家店铺。可见，开业所需的资金在逐年增长，而且可供选择的适宜地段也日趋减少，竞争愈加激烈。

不难想象，若在十年以后开办饮食店，处境将会更加困难。当今的时代，对于饮食行业来说，堪称是条件优异的时代。所以，您想开办饮食店的话，就得说干就干，越快越好。

目前，日本饮食业是一个拥有五万亿日元的大产业。战后，特别是从一九六五年以后，饮食业界以令人震惊的速度发展起来了。今天，当您漫步街头，茶室、餐厅、中国汤面店、酒吧、小酒馆、小旅店、烤鸡肉串铺等各类饮食店比比皆是。

当然，饮食业的这番盛况应该归功于日本经济的高度发展。不过，不可否认，战后出生的那一代人口增多也是加快饮食业发展的因素之一。就是说，头脑里带有“外出就餐是奢侈浪费”这种意识的人减少了，而没有受过严格的节俭教育而成长起来的年轻人却增多了。

现代的人并不认为上馆子是什么铺张浪费的事。特别对年轻一代来说，这不仅已溶化在他们的日常生活之中，甚至已成了一种习惯。可以预料，今后在外就餐的人数还要增加，不可能减少。从发展前景来看，干饮食行业的人当然大可不必

担忧了。

正因如此，那些准备开办饮食店的跃跃欲试者也与日俱增。事实上，开办饮食店确实有发展前途；而且，即使是小本经营也可取得成功。

饮食业与其他产业不同，不会轻易地被大资本挤垮而告破产。甚至，许多小资本、小规模的经营成绩反而胜过了大资本、大规模的饮食店。无论对手是大资本店家，还是有名望的老店，凭借您自己的经营本事，完全可以取得比它们更好的成绩。因为饮食业的兴旺并不取决于资本的多少。经营者的个性、努力、知识以及设想要比其他产业更能决定经营的成败。

但是，不管得到什么开店的好机遇，如果对于饮食业一无所知，仅从外表判断这是桩好生意，从而投身经营，那么，注定是要失败的。既然决心开办饮食店，那从这一天起，饮食业就是您的专业，就应当具备这方面的专业知识，从而运用于经营实践。一帆风顺、轻而易举的想法在商业中是行不通的。开一家商店十分辛苦，必须跋涉相当艰难的路程，方能迎来成功的黎明。

如果不付出任何代价，轻轻松松地完成一项事业，笔者认为这不值得高兴。只有不断地探索，不断地尝试，攻克难关而取得的成功才是人生最大的乐趣。在饮食业的经营天地中，您可以凭借自己的努力和才智，打败对手，赢得兴隆昌盛；您也可以把大资本的饮食店视作竞争的对手，充分发挥自己的聪明才干。

本书分四百个项目，就经营饮食店如何取得成功的条件，逐一作详尽的说明。本书还网罗了作为一个饮食业经营者所必须掌握的常识，如：选择店址的条件、店铺、资金、用人、经

营、定价以及服务等；同时还收集了各类经营数据。

本书若能为各位经营者提供一些饮食业的知识，并进而成为成功的阶梯，笔者将感到无上的荣幸。

赤土亮二

1978年1月20日

目 录

前言	1
----------	---

开场白：您也能办好饮食店	1
--------------------	---

您也能办好饮食店(1) 饮食业不是“卖水”(1) 能获利就行(2) 轻视饮食业的人注定失败(2) 拼命主义休矣(2) 基础最重要(3) 外行成功率高(3) 饮食业是麻烦的职业(4) 有利害关系者的意见不可听(4) 无关者的意见无意义(5) 不要在本地开店(5) 要想开店越快越好(5) 不会因不景气而破产(6) 萧条时期正是开店有利时机(6) 后来者也可居上(7) 学校和书本可供学习(7) 实习也是学习(8) 实习店的选择(8) 丢弃不对口的常识(9) 当不好职员也干不好饮食业(9) 舍弃个人兴趣(10) 舍弃家庭经济学(10) 丢掉幻想(10) 必须改变金钱观念(11) 必须丢弃过去的买卖常识(11) 奋斗目标(12) 饮食店的大分类(12) 饮食业的细分类(茶室类、大众饭店类)(13) 饮食业的细分类(中级饭店类、高级饭店类、酒吧类)(14) 供游乐的营业必须获得批准(15)

第一章 选定店址的要点	16
-------------------	----

条件靠自己来确定(16) 在家里开店容易失败(16) 地点决定类型(17) 并非行人越多越兴隆(17) 高级店与行人无关(18) 店址是茶室成功的关键(18) 选择店址的条件(18) 商业街是很好的选址条件(19) 调查大楼内的人口(19) 易做成生意的对象(20) 工厂街不宜开白天型的店(20) 设在车站附近好(21) 特殊游乐街的购买力强(21) 研究行人去向(22) 调查八年内的变化(22) 不要在学生街开店(23)

最糟糕的顾客(23) 好顾客(24) 超级市场购物者不是饮食店的顾客(24) 在车站开店有利(25) 郊外饮食店的顾客(25) 茶室的营业圈(26) 大众店的营业圈(26) 中高级店的营业圈(27) 不要迷信宽阔的大街(27) 门面窄小也无妨(27) 街角商店并不有利(28) 有停车场可扩大营业圈(28) 外行宜在中心地段开店(29) 选择茶室楼面(29) 顾客人均营业额高,楼面可以任选(30) 一时性营业圈(30) 一时性营业圈易变(31) 调查毛巾数量(32) 调查菜谱(32) 核对竞争店的发票(33) 调查店员人数(33) 向原料批发商调查竞争店(33) 调查仅是大致的(34)

第二章 店铺的要点.....35

茶室所需面积(35) 大众饭店的面积(35) 中级饮食店的规模(36) 高级饮食店的规模(36) 快餐厅的规模(36) 旅店、法式饭店、夜餐店的面积(37) 迪斯科夜总会必须在264平方米以上(37) 房租的限度(38) 房租的比率(38) 每3.3平方米18,000日元(39) 保证金的形式(39) 保证金应不同于贷款(40) 协作金形式不利(41) 一年以内的合同不利(41) 租借人可延长租借期(41) 不能转让就没有价值(42) 应当写明可以转让(42) 不必支付的房租也应计算在内(43) 利用自己的住房办店要注意捐税(43) 委托专职人员寻找店铺(44) 合同面积与实际面积的比例限度(44) 指定行业是一个条件(45) 地下室漏水毫无办法(45) 卖店99%是因为破产(46) 卖店的理由不可信(46) 检查设备(47) 彻底改造(47) 店铺设计不能全靠旁人(47) 方针未定,不能设计(48) 附有审查意见的原案(48) 采用设计管理的形式(49) 委托之前先决定设计费(49) 根据彩色略图进行审核(50) 中途不得更改(50) 每隔五天核对一次(51) 指定施工人员耗资甚多(51) 各种大楼的附带工程(52) 附带工程费(52) 索取“对照估价单”(53) 口头约定不能进入施工(53) 修正完毕之前勿付最终费用(54) 勿委托亲朋好友施工(54) 烹

调设备的安置(55) 烹调设备的选择(55) 集中式空调设备不利(56) 大众店也需重视内部装饰(56)

第三章 资金的要点.....57

饮食业的地位已引起银行重视(57) 勿选需要周转资金的行业(57) 预算必须留有余地(57) 资金不足引起倒闭(58) 资金积压越少越好(58) 重视资金的现值(58) 茶室类的开业资金(59) 大众饮食店的开业资金(60) 中级店的开业资金(61) 高级店、舞厅的开业资金(62) 与银行商谈归款方式(62) 向银行提交开业计划(62) 新开业者也能从公库贷款(63) 300万日元之内无担保(63) 公库贷款有利(64) 公库贷款所需证件(64) 公库贷款的程序(65) 贷款占资金的比率(65) 全为个人资本不值得(66) 调查资金来源(66) 向父母借款可能被视作馈赠(67)

第四章 用人的要点.....68

优秀的经营者受人尊重(68) 培养人材(68) 不要放松教育(68) 轻信是危险的(69) 建立成本观念(69) 不要雇用亲戚朋友(70) 店员应是多面手(70) 要有专人负责卫生(71) 取得烹调师的资格(71) 人事费用(71) 间接人事费的金额(72) 人员不宜固定(72) 旁人不宜干预(73) 要让职工有奋斗目标(73) 征雇用人费(74) 解决招聘难的关键(74) 招聘雇员(74) 应尽快提出广告申请(75) 合理安排人员(75) 临时工的时薪(76) 怎样使用临时工(76) 在真正需要时雇用临时工(77) 缩短候客时间(77)

第五章 经营的要点.....78

饮食业不靠价格竞争(78) 并非大店占便宜(78) 中小饮食店并无不利(79) 现代饮食店没有季节性(79) 饮食店不受季节影响(79) 当个后来居上者(80) 赶时髦危险(80) 娱乐也是商品(81) 饮食店不受不景气影响(81) 娱乐费是必不可少的开支(82) 制定预算表(82) 预算表必须周密细致

(83) 超小型店要办成专营店(88) 开业前的折旧计算(84) 施工期至少定为30天(84) 制订开业日程表(85) 向批发商借设备用具(85) 选择批发商(86) 与批发商拍板必须明确(86) 经营饮食店需有许可证(87) 申请许可证的步骤(87) 开业前须向保健所打招呼(88) 规定的厨房设备(88) 印刷品勿印得过重(89) 销售的预想(89) 确立应付对策(90) 不要匆忙开业(90) 再次尝试是一种策略(90) 当个内行的经营者(91) 不宜共同经营(91) 没有前景规划,店就没有生气(92) 反复进行PDC(92) 先掌握实际情况(92) 必须给顾客看菜单(93) 顾客数量与营业额(93) 掌握商品销售动向(94) 了解顾客结构有助于提高营业额(94) 掌握顾客进店离店时间(95) 以时间来计算营业额(95) 勿将今天与昨天比(96) 城郊店以提高顾客人均营业额为好(96) 茶室要采取提高顾客人均营业额的对策(96) 大众饮食店要扩大顾客面(97) 中级店更要显示特色(97) 高级饭店不能马虎(98) 营业时间(98) 改进营业时间增加盈利(98) 明确准备工作与营业的界限(99) 缩短准备工作时间(99) 制订准备顺序表(100) 不要办成第二轮的店(101) 出纳器不要上锁(101) 挂牌注意顾客心理(101) 经营者的个性(102) 大众饮食店也需具有特色(102) 饮食店要内外一致(103) 顾客偏爱古老的风格(103) 开发特色商品(103) 创造新的口味、谋求与众不同(104) 餐具也可显示商品个性(104) 流动服务(105) 出售商品要有自信(105) 换了掌勺者,味道不能变(106) 食谱得当能降低成本(106) 进货价的总检查(106) 检查原料质量和数量(107) 掌握进货数量(107) 提高技术减少损失(108) 肉等于金钱(108) 对质量难辨的商品不要过分还价(108) 经营者自己决定批发商(109) 菜单必须有特色(109) 节日菜单(110) 不要一味追求食品数量(110) 食品数量以少为宜(111) 大众店的菜单也要有特色(111) 菜单不搞印刷品也能有气派(111) 非

高级店不要印刷菜单(112) 在样品柜上下工夫(112) 样品柜显示经营者的智慧(113) 样品柜要布置得象商品陈列柜(113) 招牌太高没有效果(113) 店铺标志要清楚(114) 在店门装修上花工夫(114) 争取女顾客能生意兴隆(115) 不要小看女顾客(115) 酒也能吸引女顾客(116) 女顾客喜欢南欧风格的菜肴(116) 研究开发吸引女顾客的食品(117) 女顾客增加男顾客也随之增加(117) 营业高峰更需努力(117) 高峰时的销售额取决于服务水平(118) 上菜快能加速座位周转(118) 集中点菜能提高效率(119) 高峰前的15分钟是关键(119) 制订、实行高峰营业规定(119) 音乐对店员和顾客的影响(120) 生意要做到店外去(121) 以外带方法增加销售额(121) 外带食品必须讲究包装(121) 不要轻易接受包租(122) 赊帐容易取款难(122) 注意检查浪费(123) 注意人事费的增加(123) 进货时必须仔细检查(124) 大店小店操作方法不同(124) 集体商量解决问题(124) 要挖掘潜力(125) 合伙前要了解联合营业店的诀窍(125) 不要与没有诀窍的联合营业店交往(126) 日本人习惯合伙(126)

第六章 定价的要害..... 127

了解消费者对金钱的感觉(127) 顾客判断价格廉贵的习惯(127) 酒吧类饮食店的定价(128) 茶室的价格波动幅度(128) 适当的价格波动幅度(128) 定价不能划一(129) 以特上等菜肴作为诱饵(129) 价格不宜定为整数(129) 避开1、2、3、4(130) 一杯咖啡100日元持续了10年(130) 菜单不宜按廉贵顺序来排列(131) 不要轻易搞优惠价(131) 菜单应一年修订三次(131) 不要怕涨价(132) 部分提价不会遭到反对(132) 季节性食品可提价(132) 伺机提价(133) 表面涨价法(133) 减价不会产生好结果(134)

第七章 服务的要点..... 135

服务的三个阶段(135) 服务好,顾客不嫌贵(135) 店方定
服务标准(136) 避免过分(136) 服务过头反而不好(136)
不能忽视准备工作(137) 清洁很重要(137) 看不见的地方
也须清洁(138) 饮食店不能有香水味(138) 了解顾客心理
(138) 顾客不满的情况(139) “您来了”有言外之意(139)
接待顾客的六大用语(140) 注意“是”的发音(140) 店员
不得穿毛织物(141) 必须规定服饰(141) 不能穿拖鞋接待
客人(141) 服饰仪表守则(142) 脚步、姿势(143) 接待
规范(143) 餐厅的趣味性(144) 迪斯科也应配备美味佳肴
(144) 不要忽视地方习惯(145) 地方、中央口味不同(145)
不能徒有虚名(146) 个性和猎奇不可混为一谈(146) 标明
经营食品(146) 单靠酒不会有特色(147) 丰富调味品(147)
让顾客看到烹调操作也是一种特色(148) 不宜使用特殊的原
料(148) 记忆力差不能搞饮食业(148) 记住顾客的名字
(149) 善讲善听(149) 努力可改变性格(150) 顾客的事
情不要过问(150) 不能给顾客复杂的印象(151) 不能嘲笑
和指手划脚(151) 对顾客一视同仁(151) 不能奉行顾客至
上主义(152) 不能随意更改营业时间(152) 让顾客满意而
归(153)

第八章 饮食店的经营数据..... 154

饮食店毛利率很高(154) 不应单纯追求高毛利率(154) 投
资总额盈利率应达到 15~20% (155) 投资总额年盈利率须
预先作出推算(155) 投资总额周转率必须达到 1.0~2.0 (155)
投资总额周转率应作为一项经营指标(156) 一开张即应计
算投资总额周转率(156) 投资总额盈利率与投资总额周
转率的关系(157) 利用营业额分析表提高营业额(158) 营
业额年度对比指数不得低于 105 (159) 营业额对比指数应该
超过 120 (159) 降低营业经费至关重要(160) 盈利期内不
作企业改造(160) 利用图表定出改造期(160) 不同时间营
业额月度统计表(161) 营业高峰的客座周转数(162) 原

料费务必控制在 40% 以内 (163) 制订各式菜点的标准原料费 (164) 标准原料费计算实例 (165) 各式菜点配制必须经过实践检验 (166) 尽快算出当月标准原料费 (166) 盘货要以统一单位进行 (166) 合理的管理方法可降低原料费 (167) 原料费使用要留有余地 (167) 累计进货表的使用 (168) 累计进货表有助于正常营业 (168) 营业额结构比例变化导致原料费率变化 (169) 实际原料费与标准原料费的差额 (170) 选择菜点每日进行盘点 (170) 劳动分配率应达到 35~40% (171) 人事费对营业额的比率指数是无意义的 (172) 各类饮食店的劳动分配率不同 (172) 劳动生产率 (172) 仅提高劳动生产率不行 (173) 每人平均日营业额 (173) 人事费率与原料费率之和 (174) 人事费和原料费的合理分配是经营的关键 (174) 每 3.3 平方米的营业额 (175) 水电杂费占营业额的比例 (175) 消耗品费用占营业额的比例 (176) 广告宣传费占营业额的比例 (176) 其他各项经费 (177) 招待费必不可少 (177) 成本不等于原料费 (177) 必须作出每月的成本报表 (178) 统计各项原始资料 (178) 各项统计应以百分数表示 (179) 帐面顺差未必盈利 (180) 节税不犯法 (180) 附加营业可提高营业额 (181)

开场白：您也能办好饮食店

您也能办好饮食店

在各类小卖店中，饮食店是最具有特殊性的一种行业。因此，若要经营饮食店，就必须很好地了解它的特殊性。

本书共分八章，就饮食店的特殊性，以及在此基础上，就经营的要点进行叙述。不过，希望诸位读者首先要记住饮食店是一种特殊性的店铺。

话说回来，尽管饮食业有其特殊性，但并不是说外行就不能接触这一行。迄今笔者指导的饮食店已逾千家，在这些店的经营家中，过去纯属外行者竟达百分之八十。因此不必担心门外汉干不了这一行，应该相信您也能经营好饮食店。

饮食业不是“卖水”

日本有“开饮食店就是‘卖水’”的说法。这种话可作各种解释。

比如，有人解释为，对于水之类近乎于不要本钱的商品，却定出高价加以出售。这种解释若用以比喻上一个时代的饮食店那还是恰如其分的。

另外，也有人这样解释，因为在日语中“水物”是指没准儿的事。那么试着做做，碰碰运气，看看成败如何，故称之为“卖水”。因此，也有些人认为办饮食店只要运气好，经营一年就可捞回本钱。

殊不知这些解释对于今天的饮食店来说，是大不适用了。

首先，现在的商品成本决不是近乎不要钱的，而且靠碰运气来经营更是行不通。

能获利就行

选择经营饮食店的人，其中不少是贪图干这一行干净、时髦。特别在茶室、快餐厅的经营者中，持这类想法的人更多。

确实，茶室、快餐厅从外表看来颇为时髦、洁净。相比之下，烤鸡肉串铺、卖五香菜串儿的小吃铺之类的饮食店，外观就不那么雅观。但是，有必要指出，这样仅从外观的干净或肮脏来决定自己的经营目标是非常危险的。

所以，干饮食业不能图干净嫌肮脏，关键是只要能获利就行。

而且，必须明白，不管是怎样的饮食店，虽然外表看来有很大的差异，然而，其经营的艰难程度却是同样的。

轻视饮食业的人注定失败

有不少人对于经营饮食店持轻蔑态度。比如，常可听到这么些说法：“开家饮食店试试”、“若是办家饮食店之类的，好象还行”、“看来只能开办饮食店什么的”，等等。

其实，要经营好现代的饮食店并不那么轻松。轻视饮食业的人注定要失败。

虽然不同类型饮食店的经营方法略有差异，但无论对于哪一类的饮食店来说，都存在着激烈的竞争。务必记住，要在竞争中“克敌制胜”。既然做了，就要做好，当一个“实干”派。

拼命主义休矣

“拼命干”是日本人爱说的一句话。您时常可以听到这种

说法：某人开了一家店，每天从早到晚拼命地干，可到头来还是倒闭了，真可怜！

然而，这种说法有很大的错误。这位可怜的经营者的当真是拼命地干了他所该干的事吗？假如拼命干者必为成功之士，那么，日本人中，实干家大有人在，岂不是当今的日本社会上尽是些成功者了。

其实，真正需要的，并不是一味的拼命，而是要认清目标，朝着正确的方向努力。

基础最重要

无论做什么事情，最重要的是打基础。

比如打高尔夫球，基本功扎实的人与只凭自己一套打法的人在越过一定的界线以后，水平就大相径庭了。

经营饮食店也同样如此，牢固地掌握了基础知识，并且在这基础上灵活运用，则可把饮食店经营得更加出色。

乍一看，只凭自己一套干法的人，店也办得不错。但是，如果他们基础扎实的话，本来还可办得更加兴隆，现在则失去了这个机会。这类饮食店实际上并不少见。

外行成功率高

根据笔者的统计，在经营饮食店方面，外行的成功率较高。当然，这与饮食店的性质和规模有关；但在茶室类饮食店的经营者中，这种例子尤为集中。

对此加以分析的话，答案是很简单的。因为外行忠实于办店的基本准则，并富有办店热情。而内行往往自信以往的办店经验，所以办事多少草率了些。

譬如，一家颇为兴隆的大店另设了一处分店。此时，就