

◆ 指点餐饮江湖生死搏杀的实战兵书 ◆



KAI
CANGUAN
DE
ZIWEI

看一个餐饮经营者的商战谋略
读成都“大蓉和”火爆二十年的精彩传奇

开餐馆的滋味

我的思路和理念

W O D E S I L U H E L I N I A N

刘长明 / 著

1

四川科学技术出版社



刘长明 著

开餐馆的滋味

—— 我的思路 and 理念 ——

1

四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

开餐馆的滋味. 1, 我的思路 and 理念 / 刘长明著.
—成都: 四川科学技术出版社, 2017.5
ISBN 978-7-5364-8629-4

I. ①开… II. ①刘… III. ①餐馆—经营管理
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第099403号

漫画插图: 季 风

责任编辑 / 程蓉伟

装帧设计 / 程蓉伟

封面设计 / 叶 茂

责任出版 / 欧晓春

电脑制作 / 华林美术设计有限公司

kai canguan de ziwei
开餐馆的滋味 1
——我的思路 and 理念——

刘长明 著

出品人 钱丹凝

出版发行 四川科学技术出版社

地 址 成都市槐树街2号

邮 编 610031

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 15.5

印 刷 四川华龙印务有限公司

版 次 2017年6月第1版

印 次 2017年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5364-8629-4

定 价 33.00元

■ 版权所有 · 翻印必究 ■

地址: 四川 · 成都市槐树街2号

电话: 028-87734035 87734656 邮编: 610031

如需购本书请与本社发行部联系



最大的成功是选对风格

都说众口难调，我们却偏偏选择了开餐馆，就是想调理好众口。我们是滋味制造者，是滋味创新者，卖的就是各种滋味。在这之中，我们还要品尝人生的酸甜苦辣，在五味杂陈中调理出精神的美味。

开餐馆的滋味1

序一

杜 莉

四川旅游学院教授 川菜发展研究中心主任

融合的魅力

海纳百川，有容乃大。从历史的角度看，川菜的发展与兴盛皆缘于融合。在山川纵横、富饶美丽的巴蜀大地上，川菜植根于“尚滋味，好辛香”的民风民俗，成长壮大于人口迁移和流动带来的融合与创新。在长期的历史进程中，四川出现了六次大规模移民，每一次移民都带来了新的烹饪原料和新的菜点制作技法，尤其是明末清初的“湖广填四川”，使得辣椒等新食材进入四川。此外，各个时期较为频繁的出入川人员流动，也带来了外省菜点的制作技法和手艺精湛的厨师。这一切都极大地促进了川菜在清代末年最终成熟定型，自成一个特色突出且较为完善的地方风味体系，具有了用料广泛、调味精妙、烹法多样等烹饪特点，并且表现出“清鲜醇浓并重，善用麻辣”的风味特征。新中国成立后，川菜在继承传统的基础上有了很大的发展，但是真正走上跨越式发展之路则是在改革开放以后的新时期。

20世纪80年代初，沐浴着改革开放的春风，传统川菜重新焕发出勃勃生机，餐馆酒楼生意异常红火。到了80年代末、90年代初，随着人口迁移和人员流动的不断增加，数百万的打工者出川，难以计数的经商者入川，带来了新的思想、观念，对川菜也提出了新的更高的要求；即使身居川内的四川人，随着经济发展和生活水平的提高，求新求变之心日重，对传统川菜也不再满足。而此时的川菜仍沉溺于传统之中，一味恪守正宗，逐渐显现出保守之态，再加上受到来自改革开放前沿的粤菜和海外餐饮——美国肯德基、韩国烧烤等的强烈冲击，以及众多国营老店的纷纷拆迁，遂使川菜一度陷入低迷的境地，显得有些灰头土脸。然而，穷则思变。四川火锅率先突破重围，走向大江南北，为当时的川

菜撑起了半壁江山。到 20 世纪 90 年代中后期，川菜业界在掀起了正宗与创新的反思与讨论之后，许多有识之士纷纷提出，川菜必须适应人们新的饮食需要，在继承传统基础上大胆创新。于是，八仙过海，各显神通，有的企业以四川乡土文化为依托，深度挖掘、改良乡土川菜；有的企业则以精品特色为根基，潜心打造精品川菜。创建于 1999 年的成都大蓉和瓦缸酒楼则另辟蹊径，取川、湘、赣、粤等菜系之精华，嫁接、创制“融合川菜”，一开新时代川菜大规模、自觉地融合创新之风气，获得了极大成功。这既是顺应时代要求之举，也暗合了川菜发展与兴盛之规律。此后，在整个川菜行业，融合不断展现出独特的魅力，逐渐成为新时代川菜创新的重要之路。如今，不仅是川湘融合、川粤融合，还有中外结合、古今结合，共同促进了川菜的再度繁荣，并且呈现出融合化、多元化和个性化的新的时代特征。

在我国，餐饮业历来是一个门槛较低，但市场化程度又很高的行业，竞争异常激烈。据统计，大多数餐馆的平均寿命只有 3~5 年，而成都大蓉和已繁荣了十余年，迄今仍然涌动着旺盛的生命活力。这其中到底有什么玄机呢？对此，成都大蓉和餐饮管理有限公司董事长刘长明先生在《开餐馆的滋味 1》一书中给出了一些答案：一是坚持走菜品的融合之路，不断自我否定，不断嫁接创新，“要混血儿，不要近亲繁殖”；二是坚持走大众化之路，始终将人气作为第一指标，“单子越小越好，人越多越好”；三是坚持走居安思危之路，融合本行业和其他行业的成功经验与失败教训，以人为本，警钟长鸣，“想要不垮，就要经常想到垮”，“搞餐饮的，红火一时不算本事，活得长久才算本事”。刘长明先生开餐馆走的是融合之路，写作本书也走的是融合之路，这突出表现在两个方面：首先是内容上实践与理论的融合。“大蓉和”的创业者在创业之初，

凭借敏锐的市场洞察力和品味能力，依靠对川菜和湘菜的特殊理解，摸着石头过河，开创出一片新天地。经过十余年的磨砺，总结出许多经验和独到的见解、理论，如“厨师跟着老板走，老板跟着市场走”，“市场是检验菜品的唯一标准”，“成功者最难控制的是扩张欲”，等等，具有很强的理论价值和实践性。其次是语言上理论术语与通俗白话的融合。据刘长明先生说，开业之初，他们也曾从书店里买了不少经营管理书籍来看，希望对开餐饮店有指导作用，但很多书籍有系统的理论却少有案例，尤其是特殊性极强的餐饮企业案例更是难见，仅有大量的理论术语却缺乏通俗的讲解，对初涉餐饮的管理者缺乏可操作性。因此，这本书在写作时便力图浅显易懂、由点及面，着力将生动的案例与凝练的理论相结合，以摆“龙门阵”的通俗语言来阐明深刻的道理，如“钱发出去，人留下来”，“与其让别人踩扁，不如自己踩扁自己”，“平凡的事认真做，成功的事反复做”，等等。可以说，《开餐馆的滋味1》既是一本“大蓉和”十余年历程的总结之书，对大蓉和的继往开来有着重要作用，更是一本餐饮企业家谈餐饮管理的实践与理论结合之书，对川菜企业乃至其他餐饮企业的创建与发展都有现实的指导意义和借鉴作用，开了餐饮管理学的生动通俗化之新风。

作为饮食文化爱好者和研究者，我有幸成为这本书公开出版前的首批读者，在十分高兴、认真研读之余，不禁联想到大蓉和以及众多餐饮企业在新时代川菜发展中所做出的贡献与作用，联想到川菜产业乃至整个中国餐饮业因融合、创新而不断跨越发展之现状与未来，感慨良多，写下此文以为序。

2009年9月

开餐馆的滋味1

序二

彭子诚

《中国湘菜大典》主编

理念决定命运

2007年，我随湖南几位餐饮业人士到成都考察，通过朋友李自康介绍，拜会了成都大蓉和董事长刘长明先生。早就听说刘先生口才了得，但面对面听他摆龙门阵，我还是暗中惊讶。他善于用老百姓语言表达其经营理念，浅显易懂的大白话、大实话中深含哲理，稍作整理便是锦绣文章。2009年4月我在成都见到刘长明先生时，建议他整理这些理念，写成书出版，并自告奋勇，愿意助一臂之力。

都说“性格决定命运”，其实更应该说“理念决定命运”，因为性格不过是理念的外在表现。美国学者威廉·詹姆士有一段很著名的话：“播种一个理念，收获一种行动；播种一种行动，收获一种习惯；播种一种习惯，收获一种性格；播种一种性格，收获一种命运。”可见理念才是驾驭命运的骑手。但理念是一种思维，需要睿智、阅历，更需要摆脱旧观念、旧格局的勇气。刘长明先生不但善于吸纳、总结新的理念，还敢于将这些理念告白于天下，他的坦诚、直率令人折服。在国内餐饮界，他可能是第一个站出来，用鲜明的姿态挑战旧传统、旧观念的企业家。这是餐饮企业家自觉意识的觉醒。

四川是道教重镇，川人生活浸润着道家风范，注重“有无相生”，善于在纷繁事务中感悟超然物外的乐趣，餐饮业亦多有文人墨客参与，形成虚实并重的独特饮食文化传统。文君当垆沽酒，相如涤器赋诗，东坡食谱及烧肉十三字诀，已传为千古美谈；书生黄晋临创“姑姑筵”，文豪李劫人开“小雅”，引来食客蜂拥；巴蜀鬼才魏明伦直言“人类不灭，餐饮不休，川菜万岁，饭店千秋”，痛快淋漓，震古烁今。刘长明先生受此熏陶，喜读书，善棋弈，从中参禅悟道、修身养性，多有心得。他提出的这些理念不乏真知灼见，堪称餐饮业的实战兵书，不但能引起餐

饮业同仁的阅读兴趣，也可成为管理学的鲜活案例。

例如，他提出“厨师跟着老板走，老板跟着市场走”，力图改变千百年来“厨师主导”的传统，将“以厨师为核心”改变为“以市场为核心”，将“厨师文化”改造为“企业文化”，将“开饭铺”提升为“办企业”。与此同时，他在企业内培养了一批新生代厨师。这些厨师都不是大师名师，但在大蓉和的创新文化熏陶中，成长为有知识技能、市场意识和能力的顶梁柱。

“要混血儿，不要近亲繁殖”，是刘长明先生在企业创立之初便坚持的理念，与“融合菜”的差异化策略相一致。现在“融合菜”已在全国蔚然成风，但十余年前很多地方还是“经典菜”、“乡土菜”的天下。在这两股巨大潮流的夹击中选择做“融合菜”，不但需要敏锐的市场感觉，更需要巨大的勇气。几年前，在辣山油海的极端化饮食潮流里，我有幸品尝了大蓉和的菜品，味道深厚却清雅自然，犹如他乡遇故知，备感亲切。那时我还不认识大蓉和的创始者，不会想到这些新菜品的后面还有那么多艰辛的往事。今天看到这些故事，更多了几分钦佩。

和我们国家的转型一样，餐饮业也处于一个历史性的转型期，各种观念、势力和利益相互冲突、磨合、融合。尽管世事纷扰，但在餐饮业这个大舞台上，那些具有现代意识的民营企业已成为主流，充当着第一号主角，未来还将好戏连台。民营企业不需要政府投资，却在税收、就业、民生、支农方面为社会做出了突出贡献，理应得到喝彩。多年前我在工厂、报社做过管理工作，这几年接触餐饮企业后，不得不承认天底下最繁杂、最难管理的就是餐馆。一些民营企业家投身于这个行业，迅速从“外行”变为“内行”，他们的勇气、眼光和能力令人瞩目。刘长明先生提出“尊重传统，但不固守一隅”，他认为传统不过是昨日的时尚，

今日的时尚可能是明天的传统。他和他的同伴们一直对旧传统持批评、吸纳、改造的态度，创造了一种全新的川菜和一种全新的企业文化，把“大融合”的企业理念提升为“天下融合”的社会意识，一改餐馆的传统形象。尽管成功的企业家不少，但像刘董这样热忱宣讲自己理念的却不多。他像一位辛勤的布道者，和记者谈，和同行讲，不厌其烦地灌输到员工的内心，使这些理念成为企业的共识，进而成为企业的行动、习惯和性格，最终决定企业的命运。

和刘长明先生商量本书的风格时，我提出“原汁原味，不流于俗”的想法，他非常赞同。“原汁原味”就是保持本味，平实率真，犹如三五朋友品茗聊天，兴致勃勃，无所掩饰。“不流于俗”即不说那些流行的套话、空话、假话、大话，只说实话、真话。在整理过程中，我们都尽力恪守这个原则。我还和刘长明先生开玩笑：你是搞“川湘嫁接”起家的，我们不妨也来个“川湘嫁接”，把这本书弄成一道“融合菜”。为了使这道“融合菜”多少有点川味，我在整理文稿时尽量保留刘先生的语言风格。当然，完全做到这一点也难。如果有什么不合口味的，还得请读者谅解。

大蓉和的“开门红”创造了5年卖50万份的奇迹，但书刊市场没那么景气，一本书能卖5万册就算不错。毕竟人天天要吃饭，但不一定天天要看书。不过，文化是一种软实力，其价值不宜用金钱直接衡量。这本书的价值，在于给读者提供了多少有益的启示。如果你看过以后说一声“还可以”，那就是对作者的最大褒奖，本人也会为之一笑。

谢谢你能翻开这本书！

目录

开餐馆的滋味1

001

开场白

我不喜欢餐饮，但喜欢钱

019 产品

020 / 差异化决定企业命运

024 / “大蓉和”就是“大融合”

029 / 要“混血儿”，不要近亲繁殖

033 / 美味在民间

037 / 味道是餐饮之本

041 / 好吃，好看，好卖

045 / 清淡也是冲击力

049 / 产品是核心竞争力

053 市场

054 / 厨师跟着老板走，老板跟着市场走

058 / 市场是检验菜品的唯一标准

062 / 好吃，便宜，有面子

066 / 先有数量，后有质量

070 / 永远比对手快五分钟

074 / 与其让别人踩扁，

不如自己踩扁自己

078 / 后厨做菜品，前厅做市场

082 / 高薪养廉，浑水养鱼

087 人气

088 / 人气是第一指标

092 / 单子越小越好，人越多越好

096 / 产品结构就是开单方抓药

100 / 大众化不是简单化

103 / 该出手时就出手

107 经营

108 / 打江山不易，守江山也难

112 / 把农民工训练成正规军

117 / 用年轻人，用自己培养的人

121 / 经营企业就是经营团队

125 / 三分管理，七分平衡

129 / 改变自己，改变周围的人

133 / 钱发出去，人留下来

136 / 建立利益共同体是企业发展的
根本出路

140 / 对员工的意见，一要重视，
二要解释，三要解决

145 管理

146 / 先有发展，后有管理

150 / 管理没有模式

154 / 学我者生，似我者死

158 / 决策效益是最大的效益

162 / 商业智慧取决于解决问题的能力

166 / 围棋之道即管理之道

170 / 对市场的估计保守一点好

174 / 让企业多活几年

179 / 平凡的事认真做，
成功的事反复做

185 扩张

186 / 最难控制的是扩张欲

190 / 先做强，后做大

194 / 发展一个，成功一个，提升一个

198 / 口岸差一尺，生意差一丈

目 录

开餐馆的滋味1

203 文化

204 / 诚信是最大的谋略

208 / 以人为本，以道为归

212 / 把员工当亲人看

216 / 灾难是企业文化的试金石

220 / 文化融合是搞好连锁的关键

224 / 天下蓉和，融合天下

228 / 让政府听到你的声音

232 后 记

开场白

我

不喜欢餐饮

但喜欢钱

我提出两年内把企业打造为成都餐饮业的著名品牌。那时，这个目标还像一个遥不可及的梦呓。有人私下对我说：「你胆子真大，饿起肚子说饱话。现在连工资都发不出，还讲什么著名品牌！」但我认为，困难是暂时的，只要做好，就会有出路。

(一)

2009年元旦，中央电视台到成都大蓉和拍摄《探秘一道菜年卖400万元》。记者采访我时，问我是怎么干上餐饮这一行的。我说：“我不喜欢餐饮，但喜欢钱。”

记者追问：“如果再让你创一次业，你还会选择做餐饮吗？”

我回答说：“人应该做最熟悉最有感觉的事，如果这个行当能找到赚钱的感觉，我还会做。”

既然我不喜欢餐饮，为什么偏偏就开了餐馆，而且还干得这么有滋有味？

话要从我的儿时说起。

我出身于厨师家庭。父亲十几岁开始学厨，手艺很好，新中国成立后一直在四川省政府机关食堂当厨师。从小在机关大院长大，我发觉厨师虽然受到尊重，但身份总还是比干部低，收入也要低得多。至今我还记得，干部家的孩子有塑料鞋穿，心里好羡慕。所以我从小便觉得父亲的职业不好，将来我长大了决不当厨师，一定要当干部。

