

THE MOST PROFITABLE

不同情景正反案例对比分析 助你轻松解决各类现实问题

最赚钱餐厅
经营之道
大揭秘

如何经营一家 最赚钱的 餐厅

运营情景
分析训练全集
曹慧莉 编著

情景镜头 + 情景诊断 + 经典模板 + 模板解读



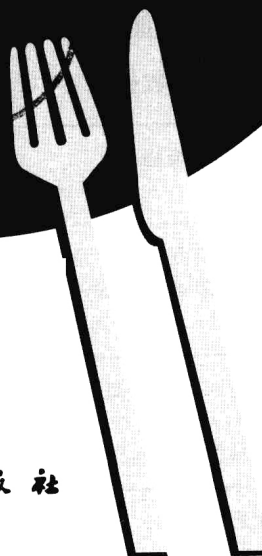
化学工业出版社

THE MOST PROFITABLE

不同情景正反案例对比分析 助你轻松解决各类现实问题



如何经营一家 最赚钱的 餐厅



化学工业出版社

·北京·

俗话说：“百行做遍，不如开店。”要想开一家赚钱的餐厅，就要学会如何处理餐厅经营中每天都会遇到的问题。本书以实用为目的，从客户管理、员工管理、设施管理、物流管理、财务管理、品牌管理六大方面，结合正反两方面的实战案例，为读者揭秘餐厅的经营之道，让读者更加清楚如何经营一家赚钱的餐厅，是一本真正速战速决的餐厅赚钱的秘籍，也是餐厅老板经营一家最赚钱餐厅的实战手册。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何经营一家最赚钱的餐厅：运营情景分析训练全集/曹慧莉
编著. —北京：化学工业出版社，2010.12
ISBN 978-7-122-09564-0

I. 如… II. 曹… III. 餐厅-商业经营 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 188637 号

责任编辑：曾清燕 张焕强
责任校对：周梦华

装帧设计：尹琳琳

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 16½ 字数 224 千字 2011 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：35.00 元

版权所有 违者必究

前言

Preface

“民以食为天。”无论经济多么不景气，也堵不住人们吃饭的嘴。“人是铁，饭是钢。”没有人会和自己的肚子过不去。所以，相对于其他行业来说，餐饮业有着无比的优势。

许多人看准了这一点，应了那句俗语“百行做遍，不如开店”，大张旗鼓地投资开餐厅。但是，虽然餐饮非常赚钱，但是并非每一家餐馆都生意兴旺，也并非每一位餐厅老板都能稳赚。

想要开一家赚大钱的餐厅，不是一件容易的事。想一想，如果您开了一家餐厅，客人要点的菜没有原料，服务员不小心把菜洒到客人身上，招来的员工跳槽了，采购员从中吃回扣，客人对餐厅的菜价不满意，客人在就餐时丢失财物……这种种情况，从一家餐厅开业的那一刻起，都是难以避免的。所以，要想开一家赚钱的餐厅，就要学会如何去处理餐厅经营中每天都会遇到的这些问题。这些问题涉及客户管理、员工管理、设施管理、物流管理、财务管理、品牌管理等几个方面。一位出色的餐厅老板，必定是一个出色的管理人才。要想经营一家赚钱的餐厅，也要从这几方面入手，真正地解决每日餐厅运营中这些“麻烦事”，这样才可以为自己的财路清扫障碍，“财神爷”才会光临您的餐厅。

现在，市场上有关餐厅经营管理的书很多。这些书或者是以理论讲解为主，或者是侧重局部管理。本书正是集合了各类餐厅经营管理图书的精华，以实用为目的，内容全面，可以说是餐厅老板的实战手册。本书分为六篇，涵盖客户管理、员工管理、设施管理、物流管理、财务管理、品牌管理六个

方面。将每篇细化为餐厅经营中经常会碰到的一个个情景。每一种情景首先讲述一个餐厅经营中的典型负面案例，从发生在餐厅中的真实镜头出发，让读者仿佛置身于餐厅之中。然后对该负面案例进行诊断分析。接下来给出经典模板，这一部分是餐厅老板拿来就可以用的范本，真正体现出了本书的实战性。最后一个板块为模板解读，更加深入地针对每一小节的话题展开延伸，告诉餐厅老板们更多有关经营一家最赚钱的餐厅的技巧。

本书语言生动，通俗易懂，正反两方面的实战案例可以让读者更加清楚如何经营一家赚钱的餐厅。本书写作的初衷，是让读者读完立刻就可以做到胸有成竹地开餐厅，是一本真正速战速决的餐厅赚钱的秘籍。

在本书写作过程中，受到许多餐饮行业老师和专家的指导，在此谨对所有为本书的写作提出宝贵意见的老师和学者表示感谢。

目录

Contents

第一篇

客户管理

跟着“上帝”走，“上帝”就回头

“顾客就是上帝”，餐馆有顾客才会赢利。如何让“回头客”成为“回头客”，如何把这个“上帝”逗开怀，这些都直接关系到餐馆的营业收入。所以，要想赚钱就要先把这位“上帝”伺候好。

第一章 预订：让客人“一听钟情” | 2

情景 1 你们的餐厅到底在哪里 | 2

情景 2 店员忘记预约 | 4

情景 3 “孙先生”还是“苏先生”？ | 6

情景 4 顾客预订好又反悔了 | 8

第二章 进店：热烈的欢迎+ 满意的光临= 完美的进店 | 10

情景 1 客人带着一家老小进店 | 10

情景 2 顾客进来后餐厅却满座了 | 13

情景 3 把“许先生”叫成“郑先生”惹是非 | 15

情景 4 对特殊客人太周到惹反感 | 17

情景 5	“小客人”被过道的啤酒瓶扎伤	20
第三章	点菜：服务员与客人的“和谐二人转”	 23
情景 1	为何无缘故多了两道菜	23
情景 2	厨房没有收到点菜单	25
情景 3	面对顾客“一问三不知”的服务员	27
情景 4	客人说服务员“宰客”拒付款	29
情景 5	服务员让客人点了餐厅沽清的菜	31
情景 6	服务员听不清客人点菜	33
第四章	席间服务：让客人安心地“菜来举筷，饭来张口”	 36
情景 1	把赶时间的客人“招待”跑了	36
情景 2	客人用餐时皱着眉头说：“这菜味道怎么这样呀？”	38
情景 3	没吃完的“培根肉卷”被谁拿走了？	41
情景 4	更换骨碟不分时候让客户难堪	43
情景 5	客人说上错菜，归罪服务员	45
第五章	结账：最后一步值千金	 48
情景 1	人未走，台先撤	48
情景 2	客人坚持说没有找钱	50
情景 3	喝醉酒的客人到收款台“赖账”	53
情景 4	外卖多了，假币多了	55
第六章	宴会：不要亏待了“大客户”	 57
情景 1	预订好 25 桌，却只来了 15 桌	57
情景 2	“土气的婚宴”让客人失望	60
情景 3	宴会菜量少，根本不够吃	62

第二篇

员工管理
——一个好员工胜过一份好菜单

开餐馆要想成功，只有一个好老板是不行的。餐馆需要厨师烧菜，更需要服务员来服务。“21 世纪，什么最重要？人才。”面对千千万万的求职者，挑选出千里马才可以让餐馆驰骋在财富大路上。餐馆经营离不开员工，要想赚钱，先来“训人”。

第七章 人员流动：会招人，能留人，餐厅经营才会赢

| 70

- 情景 1 服务员漂亮就会服务好吗 | 70
- 情景 2 服务员给老板发短信想回餐厅工作 | 75
- 情景 3 王老板的餐厅常常有人跳槽 | 77

第八章 员工形象：员工是餐厅的一道“风景线”

| 82

- 情景 1 客人吃出头发赖“爆炸式”发型的服务员 | 82
- 情景 2 服务员餐桌旁化妆听不到客人的招呼 | 84
- 情景 3 跷“二郎腿”的服务员把客人绊倒 | 87
- 情景 4 大喊大叫的服务员惹恼客人 | 90
- 情景 5 工作服太时尚，客人接受不了 | 93

第九章 员工培训：员工越学越好，餐厅越开越旺

| 96

- 情景 1 服务员看不懂顾客的眼神 | 96
- 情景 2 “挡路”的服务员 | 98

情景 3	客户反映服务员“冷酷到底”	100
情景 4	没有干劲的服务员	102
情景 5	服务员不服务反倒成了“观众”	105

第十章 工作协调：你帮我，我帮你，财神才会来眷顾 | 108

情景 1	“不是我的事，我就不用接待”	108
情景 2	顾客坐了半天，没有一个人招待	110
情景 3	交接不清楚，顾客多付钱	113
情景 4	三个服务员眼皮下“逃走”一桌客人	115



第三篇 设施管理 享受美食，更要享受“美景”

吃饭不只是为了填饱肚子，还要讲究就餐环境。随着生活水平的提高，人们对于就餐环境也格外挑剔。红花还需绿叶配，而好环境就是好菜的“绿叶”。

第十一章 环境布置：好环境也能留住客 | 120

情景 1	餐厅门脸太华丽，客人都不敢进	120
情景 2	昏暗灯光只求高雅，影响就餐	123
情景 3	餐厅不通风，烟味呛走客人	125
情景 4	吵闹的摇滚音乐让客人发火	127

第十二章 物品归置：物品各就各位，餐厅才井然有序 | 130

情景 1 “破败不堪”的餐具让顾客受伤	130
情景 2 顾客连环摔碟事件	133
情景 3 就餐的顾客一下成了“朝天蛙”	137
情景 4 餐厅里植物太多，挡了客人的路	140

第十三章 卫生保洁：不讲卫生的餐厅不是好餐厅 | 142

情景 1 门外的垃圾池挡住了顾客的脚步	142
情景 2 肮脏的洗手间倒了顾客的胃口	145
情景 3 厨房间客人看不到就不用保持清洁吗	147
情景 4 餐厅地面狼藉，客人不再光顾	150



物流管理

物流畅通，财源滚滚

餐厅里如果把顾客吃饭的地方算作前线，那么仓储和采购就算作后方。在前线的作战，离不开后方的支援，二者配合才能所向披靡。对于餐馆来说，道理也是如此。所以，不可小视“后方”的事，否则“前线”就会战局不稳。

第十四章 仓储：建个“叮当猫”的“万宝囊”， 规整完备 | 154

情景 1 客人说“蚝油牛柳”里有腥味	154
情景 2 顾客点啥都没有	159
情景 3 仓库多了 10 箱进口饮料	162
情景 4 马虎的验收员让胀袋牛奶进入库房	165

第十五章 采购：餐厅采购不仅仅是买东西， 更是门学问

| 169

- 情景 1 原料最便宜未必是好事 | 169
- 情景 2 采购买不到合适的珍珠奶茶吸管 | 172
- 情景 3 费心采购来的“贵人茶”无人问津 | 175
- 情景 4 过量采购，库房飘出馊臭味 | 177



财务管理

餐厅要赚钱，算盘天天打

开餐厅是为赚钱，如果只管开而不算账，永远都是糊涂账，更不要说赚钱了。想开个赚钱的餐厅，打好自己的“小算盘”，看好自己的“小金库”是不可小视的事。开餐厅要始终在脑中盘算：利润=收入-成本。

第十六章 收益与成本：成本收益天天算， 元宝每天都入账

| 182

- 情景 1 一个果筐少用两升水 | 182
- 情景 2 一天倒掉的剩菜剩饭有 500 吨 | 185
- 情景 3 生意红火却关门大吉 | 187
- 情景 4 采购“偷盗”防不胜防 | 189

第十七章 定价策略：饭菜要好，价格更好

| 193

- 情景 1 客人抱怨菜价太高 | 193
- 情景 2 菜价不高却没人来 | 195

情景 3 菜价怎么说涨就涨	198
情景 4 贵一元钱，丢一批客	200

第六篇

品牌管理 美名传遍千里，客人万里驱至

不要以为只有大酒店、大公司才做品牌，无论你所经营的餐厅多小，品牌都是餐厅的“化妆品”。没有品牌的餐厅，就好像没有化妆就登台的演员，即使再美也有瑕疵。所以，要想开餐厅赚大钱，就要亮出自己的“品牌签”。

第十八章 文化：让你的餐厅百媚生 | 204

情景 1 点菜少的就要等	204
情景 2 客人不吃被服务员“做过手脚”的香辣虾	207
情景 3 服务员忘记答应顾客的优惠了	209

第十九章 品质有问题，砸自己招牌 | 212

情景 1 顾客在饭菜里吃到小虫子	212
情景 2 被“调包”的基围虾	215
情景 3 看着诱人的“变质海螺”	217

第二十章 营销：餐厅好就要让人人都知道 | 220

情景 1 推销不成反“赶走”客人	220
情景 2 “家乐福”餐厅为何无人问津	223
情景 3 顾客想点的菜，菜单上没有	226

第二十一章 危机：化“山穷水复”为“柳暗花明” | 231

- 情景 1 顾客之间起争执 | 231
- 情景 2 遇到顾客“顺手牵羊” | 234
- 情景 3 吃到半截客人要退菜，不退不买单 | 236
- 情景 4 “一片漆黑”后少了一桌客人 | 238
- 情景 5 小火变成大火，餐厅成煤窑 | 240
- 情景 6 吃外卖差点吃出人命 | 243

第二十二章 投诉：学会让客人“少安毋躁” | 246

- 情景 1 一盆油汤“从天而降” | 246
- 情景 2 顾客钱包和手机不见了 | 248
- 情景 3 “替客做主”惹恼客人 | 250

客户管理

第一篇

跟着“上帝”走，“上帝”就回头

“顾客就是上帝”，餐馆有顾客才会赢利。如何让“头回客”成为“回头客”，如何把这个“上帝”逗开怀，这些都直接关系到餐馆的营业收入。所以，要想赚钱就要先把这位“上帝”伺候好。

第一章

预订： 让客人「一听钟情」

情景1 你们的餐厅到底在哪里

【情景镜头】

位于市中心的一家湘菜馆在白领一族里很受欢迎，价钱不贵，饭菜品质不错。这天，王先生准备晚上请一位客户去那个湘菜馆吃饭，所以便打电话预订座位并顺便问了接完客户如何去。电话通了，一位前台服务员接的电话。“您好，有什么可以服务的？”

王先生说：“我晚上要请一个客户，预订一个桌位。我们是在华公地小区，请问怎么到你们那里去啊？”

前台服务员说：“华公地小区吗？那么，直走，在有信号灯的地方向左转弯，就能看到我们饭馆的招牌了。”

“那是很快就能到了？”王先生疑惑地问。

前台服务员说：“不，开车大概要10分钟左右，在拐角有一家蛋糕店和药店，请往夹在它们中间的那条路走。信号灯是第二个信号灯。”

王先生接着问：“不是说第一个信号灯就到

了吗?”

前台服务员有点不耐烦了：“你还得左转弯啊。对了，你在华公地小区哪个门啊，我刚才说的是从北门出来的路线。”

王先生有些生气了，愤愤地说：“我去南门接人！”

这时那个前台服务员也有些不耐烦了，絮絮地说：“在南门啊。唉呀！说半天北门的。南门就再转到北门，按刚才的路线就找到了。”

王先生最后实在是又糊涂又生气，说：“算了，我们不去你们那吃了。你指点的路线我听不懂！”

【情景诊断】

本来到手的顾客让糊涂的前台服务员给气走了，这在竞争激烈的餐饮行业，是很大的损失。可能就由于这次预订电话，让这位客户对餐厅的印象非常差，他在自己的同事、朋友圈里一宣传，餐厅可能会因此丧失很多潜在的顾客。

本案例中，这位服务员指路了，但王先生不知道他在说什么。究其原因，服务员没有站在顾客的角度去考虑问题。或许他觉得自己说得很明白。但是人与人不一样，所处的位置也不一样，当然各自的认识也就不一样。服务员作为餐厅中的一名工作人员，对自己餐厅的位置当然非常熟悉。但是顾客不一样，他们有的像王先生一样，一次都没有去过，有的即使去过也只是一次或者两次。所以，在为顾客说餐厅的位置和路线时，要站在顾客的角度去考虑，不要自己想当然。

【经典模板】

服务员：“王先生，您在×××小区的哪个门？周围有什么明显的建筑物吗？”

服务员：“您向前直行，第×个十字路口左（右）拐，我们餐厅位于××大厦旁边。”

服务员：“您在您所在的地方，可以乘坐××路公交车，在×××站下

车，然后就可以看到我们的招牌了。”

服务员：“我们位于××大学的东门处，您知道这个大学吗？如果知道就可以直接到××大学的东门就可以了。”

【模板解读】

顾客在不知道餐厅的位置询问行车路线时，他自己正处于迷茫之中，所以服务时要尽量使用小地点和小路线。在电话里为顾客指路时，首先要确定好顾客所在的具体位置。不要像案例中的前台服务员那样，只知道王先生在华公地小区，不去问从哪个门出来，便乱指一气。

其次，对于自驾车和乘公交车的顾客应分别采取不同的路线指导方式。对于自驾车的顾客，可以直接为其指点餐厅位置路线，但一定要指点大路，因为大路上一般都会有明显的标识。然后，在指点餐厅位置时，说明餐厅位于某个明显建筑旁边。例如，可以说我们的餐厅位于一家肯德基旁边，这样更加方便客户寻找。

而对于乘公交车的顾客来说，在对其说明公交路线和站牌地点时，要做到发音清晰，以免顾客由于听错站或者路线而坐错线路、下错车。

情景2 店员忘记预约

【情景镜头】

周末，张先生带着自己的家人走进富华酒楼。服务员迎接他说：“欢迎光临。”张先生笑了笑，走到前台说：“我是预约二楼单间的张先生。”前台预订中心的员工却回答说：“对不起，先生，没有听说过啊。您是什么时候预约的？”张先生不解地说：“前天啊。”前台工作人员又查了预订清单，上面也没有张先生的预约电话。张先生很生气，可是由于这个也没有根据，张先生只好自认倒霉，想随便找个座位算了。谁知，因为是周末，座位都已经坐满。