



餐馆 就要这样开

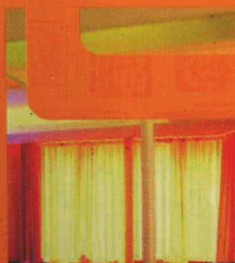
跟餐饮巨匠学经验，打造一流的餐饮企业

眼光是金，**店址**是银

理论联系实际，争做餐饮业的龙头老大！

周俏◎编著

anGuan JiuYao ZheYangKai



九州出版社
JIUZHOU PRESS



餐馆 就要这样开

跟餐饮巨匠学经验，打造一流的餐饮企业

周俏◎编著

CanGuan JiuYao ZheYangKai



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目(CIP)数据

餐馆就要这样开/周俏编著. —北京:九州出版社,2010.5

ISBN 978-7-5108-0473-1

I. ①餐… II. ①周… III. ①餐厅-商业经营 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第076596号

餐馆就要这样开

作 者 周俏 编著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京佳顺印务有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 16开

印 张 17

字 数 228千字

版 次 2010年5月第1版

印 次 2010年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-0473-1

定 价 35.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★

寄 语



如今，随着市场经济的发展，生活节奏越来越快，在外就餐的人也越来越多。所以，餐饮业被国家列为未来蓬勃发展的热门行业之一。这在中国大餐饮市场中，是个很好的机会。但是如何开设一家餐馆，使其独树一帜，立于不败之地，这却是个很大的挑战。当今的餐饮业市场就是一个挑战与机会并存的商业战场！如果你想在这个“战场”上站稳脚跟并取得较好的战绩，成为餐饮行业的佼佼者的话，那就请翻开此书吧！

本书作者，大连大地春饼店的创始人之一——周俏，从创业之初只有五张桌子的小店，到今天发展成为中国最大、大连最有名气的春饼店，这本身就是餐饮业的一个传奇。作者既是中国餐饮业内的后起之秀，也是一个活力四射，充满了创新意识、挑战自我和冒险精神的先行者。这本凝聚着作者智慧和思想的书试图打破普遍存在于绝大多数管理类书籍中的传统创作理念，实现真正将管理学书本通俗化、大

众化的目标，帮助众多立志从事餐饮事业的人们学会如何开好一家赚钱的餐馆。

开餐馆不只是一种赚钱的渠道，它更是一门深奥的学问，一种提升自我的成功学，只要我们以一种认真求学的心态去做事，并学习借鉴他人的成功经验，不仅可缩短很多学习和摸索的时间，也可帮助自己尽快踏上餐饮业成功之路。所以，朋友们，如果你想在餐饮业有更多的收获，那就请仔细地阅读本书吧，它将会为你的“餐饮之路”贡献出一份力量！

序言·餐馆就要这样开

随着我国经济及旅游业不断发展，人民生活水平不断提高，人口不断增长，城市人口不断增多，今天，越来越多的人走出家门，走进饭店、餐厅，在享受可口佳肴的同时，也得到高质量的服务，满足了身心的双重需求。客源不断扩充，也就意味着源源不断的利润，进而刺激餐饮业的不断发展，完善，壮大。

在未来一段时间内，餐饮业市场潜力依然巨大，但同时也面临着“适者生存”。餐饮业作为服务业的一种，不仅要提高自己的硬件设施，特色菜肴，而且还要重视人性化管理，人性化服务。不仅让顾客满意，而且要顾客为你疯狂。因为，尽管现在的市场中，大大小小的餐厅、饭店数不胜数，每一个经营者都面临着严峻的竞争形势，但是客人永远会选择他们心中最好的。所以，经营者要想让客人喜欢你的店，就要努力提高菜肴的质量、服务的质量，建立自家店的特色，只有这样才能吸引更多的客人。

所以，本书从决策选址，菜单制定，店面设计，细节服务到内部管理等诸多方面告诉大家怎么做才能开好一家餐馆，不仅要让这家餐馆能够赚钱，还要能够持续稳定地发展下去。

翻开本书，我们希望书中的知识、技巧和方法将会给你的餐馆起步和发展带来更多的启示和新的想法。



目 录

contents

Chapter 1

第一章·开餐馆千万不要率性而为

- 001 开餐馆不是一件简单的事
- 004 学会收集各方面的餐饮情报
- 008 准确了解餐饮业发展趋势
- 010 正确把握餐饮消费的趋势
- 013 掌握餐饮业竞争呈现的新特点
- 014 做好餐馆的顾客定位
- 016 随机应变, 适应潮流
- 017 量力而行地筹措资金
- 020 开餐馆还需要做到善于倾听员工的建议
- 022 餐馆老板要做前进中的火车头

Chapter 2

第二章·眼光是金, 店址是银

- 027 紧跟时尚才能有赚钱的机会
- 030 改变思路才能有出路
- 036 中西合璧是个不错的选择
- 038 觅空补缺让你占尽先机
- 042 传统特色帮助你吸引顾客
- 043 选址首要在于确定商圈
- 046 目标市场的确定
- 049 争取“地利”的优势



- 050 开餐厅选址必须考虑的因素
- 052 不可不知的黄金店址的特征
- 054 餐馆选址要避开的“十不宜”

Chapter 3

第三章·从一份赏心悦目的菜单开始

- 057 菜单是餐馆的“第一推销员”
- 062 菜单的种类及特色
- 065 菜单的形式及内容
- 066 餐饮定价的特点是什么
- 067 餐饮定价的原则有哪些
- 069 菜单的定价策略及技巧
- 072 设计出一份好的菜单
- 076 一份精美的菜单封面设计
- 077 巧妙的菜单文字和色彩设计

Chapter 4

第四章·搞好店面，赢在细节

- 081 餐馆也要好面子
- 083 做足你的餐馆的店名文章
- 084 打造一个好的店面招牌
- 086 店门的设计不可忽视
- 087 内部布局的风格非常重要
- 089 良好的气氛会为你的餐馆加分
- 091 能够满足不同层次顾客的需要
- 093 树立“餐馆赢在细节”的理念
- 095 细节中隐藏着无限的商机
- 097 细节不到位就会功亏一篑
- 099 餐馆服务无小事



- 101 精心替顾客着想
- 102 打造细致入微的人性化服务
- 104 注重细节才能在竞争中取胜

Chapter 5

第五章·有特色就会有竞争力

- 107 特色才是一个餐馆的灵魂
- 109 独具特色正是成功关键
- 111 精心打造自己的特色菜
- 115 寻找绝对鲜活的原材料
- 118 凸显就餐环境的文化特色
- 121 打造特色应注意的事项
- 124 通过挖掘文化资源来打造特色
- 126 增强菜品本身的文化特色
- 127 建设绿色餐厅应达到的标准
- 128 打造绿色餐厅的途径
- 130 积极倡导绿色服务销售

Chapter 6

第六章·好厨师奠定餐馆的发展

- 133 好厨师是餐馆成功的保证
- 134 好厨师应具备的素质
- 136 招聘合适的厨师
- 139 不拘一格使用新厨师
- 140 找到一个好的厨师长
- 142 进行有效的厨房管理
- 143 厨房管理的流程
- 144 正确设置厨房的岗位
- 146 科学分类厨房岗位职责



Chapter 7

第七章·做好服务才能开好餐馆

- 149 没有服务就没有餐饮业
- 150 餐厅服务的三个要点
- 152 服务员应具备的服务素养
- 153 打动顾客的是真诚服务
- 155 微笑服务方能赢得顾客
- 157 服务时必须避开的忌讳
- 158 做好餐前准备工作
- 160 热情周到地做好迎客服务
- 161 慎重处理点菜环节
- 165 上菜分菜环节要熟练有序
- 168 餐间服务应标准规范
- 170 结算时更要有服务意识
- 172 送客服务不可忽视

Chapter 8

第八章·赢得回头客才是真本事

- 175 回头客是餐馆永续发展的保证
- 177 赢得回头客要正确对待顾客抱怨
- 178 赢得回头客要重视顾客的声音
- 180 把原本不满意的顾客变成忠实的顾客
- 181 顾客的意见一定要细心聆听
- 184 把投诉的客人看做是需要帮助的人
- 186 计较货物质量的才是真正买货人
- 187 迎合心理需求来争取回头客
- 189 了解不同口味来抓取回头客
- 190 “情感经营”可以拴住回头客



193 利用“地方风味”来吸引回头客

194 提供关心体贴来留住回头客

Chapter 9

第九章·打好算盘就不怕风险

197 弄清楚造成高成本的原因

200 餐饮店成本控制的策略

202 健全食品原材料的采购制度

203 验收成本控制的方法

204 库存成本控制的方法

205 食品制作成本的控制

206 将其他成本控制到最低

208 严格控制各种费用的支出

210 实施正确的定价策略

215 有效进行利润核算

217 管理好餐馆的营业收入

Chapter 10

第十章·用制度管人，按制度办事

221 餐馆管理离不开合理的制度

222 妥善进行人事考核

224 薪资制度制定的原则

225 薪资制度的调整

227 定期进行员工培训

230 正确进行餐馆员工的奖励

233 餐饮卫生是餐馆经营的基本保证

235 餐厅场地以及设备部门的卫生管理

236 厨房的卫生控制

240 食品卫生的管理



- 240 餐具卫生的管理
- 246 员工卫生的管理
- 248 员工个人卫生的保持
- 250 安全就是效益，安全就是生命
- 251 增强员工的安全责任感
- 253 时刻准备应对突发事件
- 254 明智处理管理者之间的冲突
- 257 正确处理信誉危机



第一章·开餐馆千万不要率性而为

民以食为天，人要活着就必须吃饭，餐饮业是一个常青的行业，但并不是每个餐馆都生意兴隆。这就要求我们在进行开餐馆前要进行全方位的考虑，认识餐饮业消费的趋势以及餐饮业竞争的特征，做好调研，收集各方面的信息，给自己的餐馆一个明确定位，并千方百计筹措资金。一句话，开餐馆并不是一件简单的事，必须做到谨小慎微。

开餐馆不是一件简单的事

有些人总是认为开餐馆很简单。其实，这种想法是错误的。

一位朋友开了一家中餐馆，餐馆是转租的，面积有 40 多平方米，装修典雅，地理位置也相当不错。一般情况下，餐馆生意应该是不错的。可这位朋友才经营两个月，便不得不关门，亏本把餐馆转让给别人。这样好的经营条件，经营效果却有如此落差，到底是怎么回事呢？

记得这位朋友刚开业时，我们几个朋友去捧场。刚一落座，服务小姐便恭恭敬敬端上一杯热茶，服务细节还可以。当我们心里正这样想的时候，却看见茶杯上小姐端茶后留下的“手印”，这个细节真可怕！这茶只好不喝了。碍于旁边还有顾客在吃饭，也没法“声张”。



既然去“捧场”，就要装样子，大声点几个菜，尽管是“宴请白吃”，也得“装模作样”。先来一个铁板牛柳，再要一个功夫鲈鱼。

友人吃起铁板牛柳来，除了咸和辣两个显著特点外，就是“难受”。“功夫鲈鱼”就更只有一个特点：没有新鲜的味道。“宾客”竟也不知怎么把这顿饭吃下去的，其间还有两三只苍蝇在餐桌上头挥之不去。

后来，店家的另一位友人的儿子过生日，到他餐馆订了两桌菜。就餐完后，桌上很多菜几乎没动，事后这位朋友说：“有几款菜有‘异味’，看来已经变质，实在难咽。”

又有一位朋友光顾过餐馆，谈起该老板的经营运作：客人要吃某些菜的时候，都是临时去买，有时哪怕是小菜，来一位客人就要“飞奔”去买一次。虽然在农贸市场旁边，也需要费时费力，有时甚至还买不到。

大家都担心他的生意到底还能支撑多久。事隔不久，他果然把餐馆以低价转让出去了。

这位朋友的餐馆因经营不得法，只上阵战斗了“几个回合”，就“鸣金收兵”了。他原是帮别人打工，积攒了一笔钱后便想自己开家餐馆。匆匆忙忙中接下了别人转租的餐馆，可以说没有任何准备。没有市场调查，没有策划，没有经营意识，没有营销理念，没有服务意识，只有一点零星感觉，就开张经营。其存在的问题主要有：

第一，餐馆没有新面貌。他这个餐馆是别人经营不善而转给他的。重新开张起码应该把店面简单装饰一下，店名也该重新起一个，不然在原来顾客心中的形象就等于没有改变。

现在许多餐馆在装饰门口时，喜欢因地制宜地放置几个或大或小的鱼缸，放养几条活蹦乱跳的鱼。这店前“一景”，其经营意识是到位的，可以刺激顾客的视觉，营造“吃和养”的氛围。

然而，这位朋友虽然在店门放了一个透明的食品柜，但里面空空荡荡，仅有已放了多日的几盘花生米和几只皮蛋。这又怎么能让顾客在经



过餐厅门口时引起食欲呢？

餐馆的四面墙上，除了原来店主留下的一幅旧风景画外，别无他物。曾有朋友建议他贴一些精彩的服务性词语，他的回答令人吃惊：“这有什么意义？客人主要是来吃饭的，并非要来欣赏你的文笔。”

第二，没有好厨师。一个新餐馆的开张，必须有几个吸引人的招牌菜，才能吸引顾客。虽然这位朋友几易厨师，但味道始终不行。这与他舍不得多出钱雇请好手艺的厨师有关。

第三，缺少特色菜。如果一个餐馆里仅仅是那些常见的铁板牛柳、蒸排骨、菜炒鱿鱼、菜炒肉片等家常菜，那是少有回头客的。因为随处都可以吃到这些菜，没必要非进你的餐馆。后来听说他把人家的一种“特色”菜“引进”来，叫客家咸鸡却“特”得有一种怪味，仍然是不受欢迎。

第四，有“质量”问题的菜，舍不得丢。开餐馆怎么能“节约”呢？暂且不说吃了对身体不好，顾客吃了有“异味”的菜，他会再来吗？肯定不会。就是请顾客“白吃”，他也一样不会来。不但不会，还会把你的“形象”传到别人“耳”里，臭名更容易远扬。

第五，没有标准的服务细节。客人一落座，虽热情泡茶，可却没把手洗干净，让茶杯边留有“颜色”。作为斟茶递水的服务员应保持清洁卫生，双手不沾污迹。店里也应买几条擦汗的小毛巾，在顾客落座后，先递上热乎乎的毛巾，客人把汗一擦，顿会神清气爽。当然每次擦汗后的毛巾要洗，以免上面有“色”，客人不敢擦。然后再泡上一杯茶，热情有礼地递给客人。

第六，缺少营销细节。营销或促销不等于要餐馆服务人员站在门口，把客人生拉硬拽到店里，这是最低档次的“拉客”手段。这里讲的是他缺少主动促销的手段。附近是市场，旁边又有许多临街店铺，潜在的客源很多，可以印一些宣传单，分发给那些潜在的顾客，重点把特色菜宣传一下。宣传单可多送两次，待客人有印象后说不定就上你的餐



馆来尝一尝。

开餐馆的朋友只凭“一点零星感觉”就匆忙开店，根本没有经过市场调查。失败的原因是经营意识太浅薄，没有营销对策，服务细节不到位，管理细节不到位。像这样的投资者，是永远不会在市场竞争中取胜的。

学会收集各方面的餐饮情报

餐饮情报收集的方法很多，常见的有问卷调查法，文案调查法，实地调查法，观察调查法等方法，无论采取哪一种方法，必须做到调查结果的真实性、准确性。

问卷调查

问卷调查是餐饮情报收集方法中最普遍的一种调查手段，是一项科学性和艺术性很强的工作，它要求设计者及实行者不仅懂得市场营销学的基本原理和方法，而且还要具备社会学、心理学方面的知识素养。问卷调查主要掌握如下几方面的方法和技巧：

1. 编排好问卷调查的基本要素，明确问卷调查的目的和要求，确定被调查的对象，写明被调查人的姓名、年龄、性别、民族、文化程度、职业、单位、经济状况等主要特征。然后提出需要调查的相关问题，并得到被调查人的理解和支持。
2. 编排好问卷调查的题型。如是非题、选择题、排序题、判断题、回想题、区分题、核对题、比较题、填充题、询问题，等等。
3. 遵循编排问卷调查设置的原则。在设置问卷调查的卷面时，要把所有要调查的问题编排成合适的题型，便于被调查人理解，填写容易。同时还要掌握问卷设置的原则：一是有利于提问，二是有利于理



解，三是有利于收集必要的资料，四是有利于资料整理分析。

4. 掌握编排问卷调查设置的技巧。在编排问卷调查内容时要做到先简后繁，采用过滤原则，如你想调查顾客想喝什么啤酒时，编排相关问题时可先问是否喝啤酒，再问喜欢喝什么啤酒，最后问是否喜欢喝我们酒店酿造的啤酒。在时间排序中应由远到近，例如想要了解顾客来你餐厅用餐时间和次数时，你可以依次设定：来本餐厅第一次消费时间、今年共来本餐厅消费次数、近一个月或一周来本餐厅的消费时间和次数等问题。在内容编排上一般是先基本信息后分类信息，基本信息指顾客的姓名、性别、年龄等一些情况，分类信息就是把我们需要了解的内容进行分类，如菜肴的质量、价格合理性、餐厅环境等问题分别归类，先易后难逐一推进，一般较难或较敏感的问题安排在问卷的最后为好。问卷的方法为两种：一种是书面问卷，由顾客自己填写；一种是调查人口头向顾客提问，由调查人填写。

文案调查

文案调查即从各种报刊、杂志、文件、上网等渠道中获取信息，其特点是成本低、速度快、资料来源广泛、受控因素较少，省时花费少，其缺点是资料内容时效性较差。文案调查法按资料的内容可分为如下几种类型：

1. 按资料来源可分为原始信息和加工信息。原始信息是直接从事有关资料及客人投诉和建议中获取的信息；加工信息是把原始信息通过整理、归纳、提出相应观点而整理出的材料加工信息。

2. 按资料的时效性可分为以往信息，目前信息和预测信息。以往信息反映的是过去的情况，如去年全国餐饮市场销售额是多少亿，百强餐饮企业有哪些单位等；目前信息是从当前或近期的各种报表、互联网上等所获的信息，如某地目前正流行什么菜；预测信息是根据静态和动态信息内容进行综合分析作出的预测报告。

3. 按资料的获取渠道可分为正式渠道信息和非正式渠道信息。正