

李泽治 / 著

餐饮经营



canyinjingyingbaizhanneng

餐饮业者的发财宝典

江苏科学技术出版社

百战百胜

餐饮经营

百战百胜

江苏科学技术出版社

ANYINJINGYINGBAIZHANBAISHENG

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

BA

图书在版编目 (CIP) 数据

餐饮经营百战百胜 / 李泽治著. —南京:江苏科学技术出版社, 2005.1

ISBN 7-5345-4457-2

I. 餐... II. 李... III. 饮食业-商业经营
IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 133037 号

餐饮经营百战百胜

著 者 李泽治

图片提供 周慧芬

责任编辑 金宝佳

出版发行 江苏科学技术出版社
(南京市湖南路 47 号, 邮编: 210009)

经 销 江苏省新华书店
照 排 南京水晶山制版有限公司
印 刷 徐州新华印刷厂

开 本 889mm × 1194mm 1/32

印 张 8.125

字 数 150 000

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1—5 000 册

标准书号 ISBN 7-5345-4457-2/F·224

定 价 30.00 元

图书如有印装质量问题, 可随时向我社出版科调换。



作者介绍

李泽治，台湾地区著名美食家和最具权威性的餐饮管理大师，曾创办《吃在中国》杂志，担任发行人兼社长长达 10 多年。李社长餐饮方面的著述超过 300 万字，已结集出版的有《餐饮礼仪》、《水果食谱》、《中华名厨招牌菜》、《吃在台湾》、《餐饮投资百战百胜》、《餐饮业经营必胜实战 100 招》、《台湾餐饮业 10 大创业英雄》、《台湾 100 家最好的餐厅》、《台湾 100 种最美味的佳肴》、《香港 66 家最好的餐厅》、《美食也疯狂》等近 20 种，深受广大读者好评。目前李社长卜居江苏南京，从事餐饮顾问工作，餐饮行业的朋友可以通过 E-mail: irischou113@sohu.com 和他直接交流经营管理方面的意见。

写在本书的前面 (代序)

海峡两岸三地谈美食、谈烹饪的书多得不得了,但是专门探讨餐饮经营管理方法的书籍却非常少见。就以台湾地区做举例,10年前市场上由中国人写成以中餐业为主题的经营管理用书竟然一本都没有;坊间书店能够买到的相关出版品只有两、三种小手册,而且全部是从美国、日本摘要翻译过来的,既乏系统性也无实用性。所以1994年《餐饮投资百战百胜》这本书问世时,不仅是我个人谈餐饮经营管理的首创之作,也成了台湾地区有史以来第一本这方面的参考书。时至今日,台湾地区继《餐饮投资百战百胜》之后出现的餐饮管理著作仍不到20本,其中还包括我接着出版的《餐饮业经营必胜实战100招》和《台湾餐饮业10大创业英雄》2本在内。台湾地区的状况既是如此,大陆和香港的情形当然可以想见了。

餐饮经营管理类别的书产量稀少,问题并不在于市场是宽是狭,主要原因还是这种书很难写得完美。谈经营管理的技巧,光说理论不言实务枯燥乏味读者根本看不下去;但一味举例强调实务的重要性却没有突显理论的支撑点,其说法就欠缺普遍性和必然性,不能让业者信服。要做到说理皆有实证,深入却能浅出,人人读来明白易懂,心领神会,没有深厚的学理,丰富的阅历,流畅的写作技巧,哪里能够办到?中国人在欧美著名餐饮学院修习有成、获得学位的人不在少



数，但这些人不是对中餐了解不深就是文字表达不够熟练，很少有能将所学著书立说成一家之言以嘉惠餐饮同业的。而现场工作出身，实务经验丰富，在业界极有成就和声望的一些餐饮大腕，或者基础学识不够充实，或限于科学化、现代化、国际化的训练付之阙如，也没有办法写出严谨的经验之谈来教化后进。连这两种人都不能成为餐饮经营管理书籍的创作者，其他人想在这方面有所建树就更困难了。

个人学历经历、专长兴趣和餐饮有密切关系，国内外餐饮学的理论，自信已贯通融会，烂熟于心。15年前创办《吃在中国》杂志以后，因采访需要足迹遍及中国和欧美各地，所到之处和餐饮业者都有频繁而深入的互动。多年积累下来的心得与见识，是我写作餐饮经营管理类书籍的主要资源。10年前的《餐饮投资百战百胜》问世后风行一时，正因为我有许多独到的观点打破了餐饮理论的陈规。8年前和7年前相继出版的《餐饮业经营必胜实战100招》和《台湾餐饮业10大创业英雄》，也双双拓展了餐饮管理类书籍的传播视野。现在这本《餐饮经营百战百胜》是我又积淀了7年的再出发，相信每位读者看了一定会觉得对自己的事业有很大的帮助。

这本书简体字版由江苏科学技术出版社编印发行，繁体字版则交给中国台湾联合文学出版社出版。两种版本同时问世、同步发行对我来说还是第一次，我衷心企盼两岸的读者都能喜欢它。

李泽治

2004年11月1日

目 录

第一章 认清环境掌握潮流是成功的第一步 /1

现代餐饮业的本质与特性 /3

餐饮业目前的潮流与困境 /13

餐饮业未来的发展趋势 /22

第二章 成为赢家的 10 个要诀 /29

规模小比规模大容易赚钱 /30

高价位比低价位容易成功 /32

卖西餐不如卖中餐 /34

多家店不如一家店 /35

口味愈单一愈受欢迎 /37

多角化经营多方面获利 /39

要建立稳固的干部班底 /41

要注重开发新的客源 /43

设法取得独特的优势 /45

设法结合房地产的投资 /47

第三章 地点选择正确先赢一半 /49

要到竞争激烈的地方打天下 /52

高消费餐厅的理想地点 /54

中等费餐厅的理想地点 /56

低消费餐厅的理想地点 /57

利用特殊的地点开展事业 /59

第四章 掌握优秀人才再赢一半 /62

优秀人才具备的特质 /64

餐饮业的用人术 /76

花钱买不到人才 /79

如何使自己的员工更优秀 /81

要和干部一同共创未来 /83

第五章 装潢布置要讨好你的目标客群 /86

店面装修要有自己的风格 /88

在别人不肯花钱的地方花钱最聪明 /90

要突出自己的招牌和特色 /93

如何做好餐厅的布置 /95

要使用耐久性的建材 /98

第六章 要卖最受欢迎食物给消费者 /101

如何使自己的菜肴大受欢迎 /103

顾客口味调查如何进行 /106

不断开发新口味来吸引消费者 /110

第七章 要提供顾客称心满意的服务 /114

服务人员的仪容仪态应严格要求 /116

服务人员的制服如何设计 /119



服务人员的制服如何穿着 /121

领台人员的迎客技巧 /123

如何做好整套服务工作 /125

点菜服务的技巧 /128

电话服务的技巧 /130

客人离去前的服务最重要 /133

要先学会察言观色 /134

妥当安排服务人员站立的位置 /135

要让服务人员建立信心 /146

第八章 如何提高顾客用餐的价值感 /149

如何提高菜肴的价值 /151

如何提高服务的价值 /154

如何提高环境的价值 /155

强调健康与卫生 /157

让顾客有备受尊重的感觉 /159

第九章 如何吸引最多的顾客上门 /163

吸引顾客上门的技巧 /164

如何让老主顾经常来消费 /167

“一千位老主顾”的观念 /171

名厨与名菜 /173

第十章 如何保持最大的利润 /176

餐饮业怎样精算成本 /178

餐饮业怎样降低成本 /182

如何提高餐厅的客单价 /187

提高客单价 10 种可用的方法 /189

第十一章 百战百胜的管理术 /201

人员的管理 /203

物品的管理 /205

场地的管理 /208

生产的管理 /210

目标的管理 /212

利用表格来帮助管理 /214

第十二章 百战百胜的经营智慧 /216

不景气淘汰不争气 /217

加盟不是创业捷径 /218

加盟店的代价与风险 /220

西式速食风光不再 /224

西式自助餐穷途末路 /227

道路施工对餐饮业的影响 /229

人力租用公司将会诞生 /231

完全不用人力服务的餐厅 /235

第一章/认清环境掌握潮流是成功的第一步

餐饮业是生命力最旺盛的消费产业,古今中外,不论政治兴衰治乱,经济荣枯消长,餐饮业都永远有它生存发展的空间。20世纪企业管理经典名著《反败为胜》的作者、美国汽车工业巨人艾科卡就曾经说过这样一段话:“当环境糟透了,你已经不知道自己还能干什么的时候,应该去开餐厅。”可见在许多人心目中,餐饮业是最值得投资、最容易经营、最方便管理,也是最可以获利的一个行业。

近一二十年社会形态快速变迁,夫妻都在上班的小家庭成为主流,成年不婚的单身族日益增多,青少年人均消费能力提高而且从小养成外食习惯,为餐饮业带来了无限商机。加上住宅郊区化、都市交通严重堵塞,使上下班通勤时间成倍延长等种种因素,导致绝大多数家庭变成每天只烧一餐饭,甚至完全不开伙的家庭。这种状况,又替餐饮业的发展创造了最佳的环境条件。可以说目前投入餐饮业,比从前任何时机都有利,有更大的成功机会。因此,这些年来在各个城市成街成片、风火燎原般滋长起来的行业,最明显的就是餐饮业了。

但尽管是最有生命力的行业,又遇上了最适合发展的良机,

而真正下海一搏的人,却不是个个获得了满意的回报。有相当高比例的投资者,是进入这一行业后才发现,餐饮业原来是那么难运作的一个行业。它经营管理上的问题之复杂,和事前的想象完全是两码事。虽然拜商机蓬勃所赐,每个月收入、支出可以勉强持平,但先前的投资已经陷入泥淖里了,想抽抽不回来,继续维持下去仿佛又看不见任何远景,成为一种表面风光实际套牢的状态。还有不少业者,满怀雄心壮志加入这个时髦的行业,却一开门就面临了苦战,几个月不到的时间,所有的资本便消耗殆尽,很快便黯然退场了。我们不妨注意大街小巷,冒起来最快,关门转手也最快的,正是一家家大大小小的酒楼餐厅。这足以说明,即使遭遇千载难逢的良机,餐饮业也不是人人可以一显身手的行业,在巨大利诱背后隐伏的是巨大风险,投资者应该要注意防范。

根据科学统计和个人的观察,近两年新开业的餐厅,很快能步上正轨并开始获利的,平均不超过三成,而这些业者绝大部分都是有开店经验或专业背景的。剩下的七成左右,有两成是很快就被竞争激烈的市场淘汰出局的外行投资者,还有五成是虽不算失败,但也没有真正成功的所谓套牢者。估算起来,目前投资餐饮业,成功率在 30% 上下。这个比率即使比投资其他行业还是高一些,然而没顶和套牢的或然率,还是值得警惕的。

如果你是一个有经营经验的餐饮业者,想在这个时机建立或扩大自己的事业版图,那么你一定要先认清这个行业目前的市场潮流和未来的发展趋势。仅凭着以往的资历和背景摸着石头过河,你会遭遇从前没有遇到过的种种困难和阻碍。惟有虚心加上勤学,才能使你在未来的竞争中保持专业的优势,继续有所收获。

如果你是一名新手,基于兴趣或其他各种原因,准备在这一行证明自己的能力,那么除了认清目前的市场潮流和未来的发展趋势,你还应该深刻了解餐饮这个行业的本质与特性,这样你才可以避免走入歧路或多绕许多弯路,在最快的时间里,成为那30%成功者俱乐部中的一员。

现代餐饮业的本质与特性

随着时代的发展,餐饮业早就不是一般人印象里“卖吃的”或“卖好吃的”场所那种粗浅的概念了。它在企业的基本结构上,比开工厂、办公司更复杂;在经营和管理的难度上,甚至比高科技的电脑业、网络业更棘手。一个没有碰触过这一行的新手,是很难从表面去认识它真实内在的。

用最简单的话来说明餐饮业的本质和特性,可以归纳成以下几点:

1. 既是制造业、销售业又是服务业

餐饮业究竟是制造业还是服务业,不但一般人说不清楚,就连在这一行打滚了一辈子的老行家也没有清楚的概念。90%以上的人评论它的属性,都把它归之为服务业;只有极少数人认为制作工艺是它的灵魂,而把它看成是制造业。

其实餐饮业比较偏向制造业,而绝不能归之于服务业。加上外场服务人员向顾客推销、推荐菜肴酒水的能力对餐饮业的营收有决定性的影响,因此它又明显的带有销售业的性质。因此正确的赋予餐饮业一个完整的定义,它应该是制造业加销售业加服务业的一个综合体。

餐饮业在制造业方面的特性,是再明确也不过的了。厨师要

有足够的经验与功力,这是技术;厨房要有流畅的采购、储藏、准备食物的作业,这是原料;各种烹饪和排烟、排水的设备,这是机器;接到客人点用的菜单后要在一定的时间内按品质、数量、生产流程制作出来,这是订单生产;而火候道地、口味出众的某些菜色经常被客人点用并传播出去,又是它的品牌或称为品质信誉。这么一整套的内涵,和一间食品工厂根本没有区别,所以餐饮业制造业的色彩最浓厚,是完全毋庸置疑的。

近几年兴起的许多餐厅,一味地在场地、装潢、服务、风格和趣味上下功夫,认为这些才是吸引顾客上门的焦点、市场竞争的利器,而把餐饮的制作水准视为次要的因素。这种可以统称为“流行餐店”的餐厅,正是误把餐饮业当成服务业的典型例子。在一开始的时候,此类型的餐厅通常会因风格趣味和服务方式与众不同而大受年轻人欢迎,但持续不了多久时间,就会因新鲜感丧失和新的竞争者出现,迅速失去它的市场。我们如果注意一下市场上大起大落、快来快去的一些餐厅,就不难发现这种只重视服务而忽略了制造的流行餐店,生命力是最脆弱的,大概都不会超过一两年的存活期。所以想投资餐饮业的人一定要记住:餐饮业毕竟是提供饮食的行业,没有高品质的食物就绝对不会有源源不绝的客流,制造永远要摆在第一位。

餐饮业具有销售业的性质,是一般人最容易忽略的。其实这并不是是一种新概念,而是传统型餐厅流传下来的一种很好的经营模式。20世纪五六十年代之前,餐厅通常聘有几位底子深、经验老的外场干部。这些外场干部最主要的工作,不是招呼上门来的客人或指挥现场的服务人员,而是向各桌顾客推荐菜肴,搭配酒水。由于他们对自己餐厅厨师的专长、材料的成本了如指掌,

而且具备极专业的菜肴搭配技能,往往既能推荐得恰到好处、宾主尽欢,让顾客花了钱还觉得很有面子,又能使餐厅获得最大的利益。后来随着这个行业的慢慢转型,“餐饮业是服务业”的观念成为主流,变成外场人员只会做招呼来客、端茶上菜的工作,而销售、推荐的功能却逐渐丧失了。某些规模较大的餐厅虽然设有点菜员或点菜师,但多半是一些对厨房作业不了解、经验也不够丰富的年轻女孩,公关的作用大于销售的功能,仍旧不能让餐厅获得最大的经营效益。

一家餐厅菜肴酒水的订价并不是按各自的材料成本加乘订制出来的,而是参考市面上同业的价格,然后根据自身的条件抓个平均值,来作为订价的基础,再加上烹饪材料的成本在不同的季节、不同的区域,经常存在着极大的差异,所以同一份菜单上,有的菜能够达到八成的毛利,有的菜可能连四成毛利也没有,上下可以相差1倍,这是很正常的现象。如果外场工作人员了解每一种菜肴酒水的成本结构,擅长运用销售推荐的技巧,那么餐厅必然能够获得较高的利润。反之,服务人员若是只会把客人点的菜记在点单上而不主动推荐,或点菜员只知一味促销设法让客人做超额消费,即使营业额可以达到和擅长推销术的餐厅一样,其获利率与后者相比肯定还是会差上一大截的。

因此,投资餐厅想要赚钱,一定要把销售业的精神加在经营方式当中,并发挥到极致。服饰业惯常做季节性的销售,懂得优先处理进价低、利润高的商品,而且非常注重销售技巧、搭配技巧,这种做法,实际上就是餐饮业应该有的营业模式。

至于餐饮业应该具有服务业的特质,那就不用多去着墨了。上餐厅用餐之所以和在家用餐不同,而且应该支付高几倍的费用

用,原因之一正是餐厅能够提供令人舒适的服务。但餐饮业绝不是单纯的服务业,这点概念一定要非常清楚。它的灵魂是制造业,经营性质是销售业,服务只不过是使产品更有价值、顾客满意度会更高的附加享受而已。

2. 投资大、回收慢,风险高、利润低的一个行业

不了解餐饮业的人,总以为开餐厅是很赚钱的行业。一份在菜市场上很便宜的材料,经过餐厅加油添醋就可以卖好几倍的价钱,所以它的利润应该是很高的。然而真正经营过餐厅的人就会知道,开餐厅非但不容易赚钱,而且是一项投入很大、回收很慢、风险又很高的投资。

说餐饮业投资很大,包含两个层面的意义。第一个层面的意义,是它用在装潢、设备、器具上的费用很多,算起来用在每一平方米营业空间上的花费,要比做其他生意高出好几倍。第二个层面的意义,是餐饮业的投资属于消耗性的,钱一花下去,就等于没有价值了。除了使用之外,不能再拿来变回金钱。甚至当装潢、设备、器具使用到老旧时,还得做重复的投资。所以不论是开一家大型的豪华餐厅,或规模较小的平价小吃店,它的投资相对来说都是比较大的。曾有经营专家认为,餐厅用在装潢、设备上的投资不是不可变性的,因为当经营不善必须顶让出去时,这些投资可以折回一定比例的顶让金。然而关门倒闭的餐厅毕竟不是二手房或二手车,实际上在结束营业的时候,几乎不会有人肯接手,原本的装潢、设备根本是一文不值的。

回收慢的特点,可能连许多行内人也难以理解。一家投资100万元的餐厅,如果经营顺利的话,每个月大约可以达到25万元左右的营业额。4个月的营业额等于原本的投资额,看起来