

焼き鳥は  
なぜ  
串に刺さって  
いるのか？

# 麻辣烫 为什么 穿在签子上卖？

3小时上手  
经营餐饮店一定赚钱的秘笈

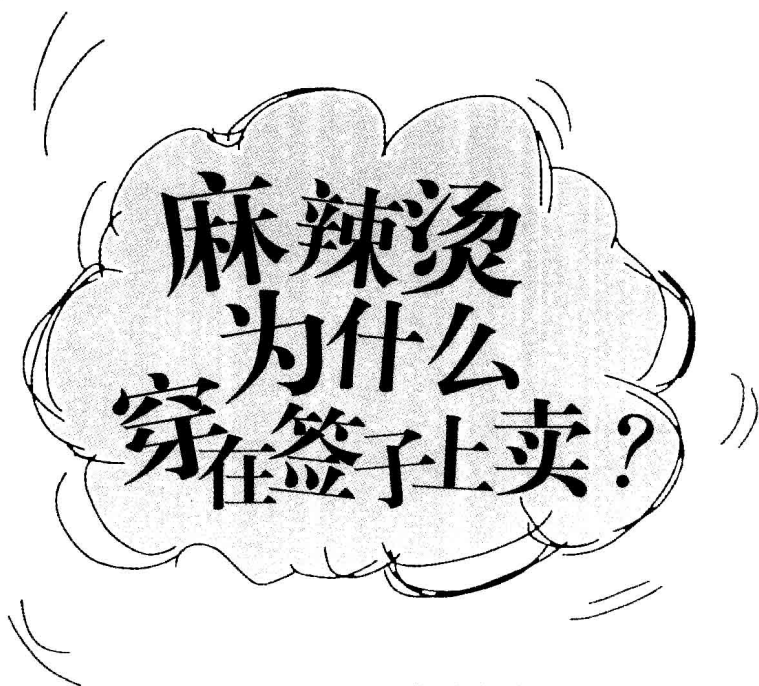
〔日〕初鹿野浩明◎著  
陈芳◎译

最通俗易懂的生产管理知识！



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

焼き鳥は  
なぜ  
串に刺さって  
いるのか？



麻辣烫  
为什么  
穿在签子上卖？

[日] 初鹿野浩明◎著  
陈 芳◎译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

麻辣烫为什么穿在签子上卖? / (日) 初鹿野浩明著; 陈芳译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12651-7

I. ①麻…

II. ①初… ②陈…

III. ①商业经营-通俗读物

IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 172001 号

### 麻辣烫为什么穿在签子上卖?

[日] 初鹿野浩明 著

陈 芳 译

Malatang Weishenme Chuanzai Qianzi Shang Mai?

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州星河印刷有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 张 7.375 插页 2

印 次 2010 年 9 月第 1 次印刷

字 数 102 000

定 价 32.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

## 一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

### 二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



**a) “著”作** 这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## ★ 阅读的收益

**阅读图书最大的收益**，来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



一顿麦当劳

工资的晋级



收益



花费



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉



## 前言

在餐饮业的店铺经营中，什么才是最重要的？

当然是确保盈利。如果没有盈利，无论店铺的规模有多大，都不能长久地维持。即便是小规模经营的店铺，如果能有稳定的收入就能长期成长，而资本庞大的店铺如果没有盈利，就不得不面临撤并或缩小规模的命运。

许多餐饮店为了“招揽更多的顾客”，在选址、制定菜单上精心研究，并致力于改善服务态度。许多面向餐饮店介绍经营技巧的书籍中，探讨了有关接待及作业指南、制造与其他店铺的差异、店铺卫生、待客技巧等话题。同时，关于店铺设计、装潢、资金计划、烹饪秘诀等话题也是经营者关注的焦点。

经营者很容易认为只要把店铺经营得红红火火并打出名气，就可以顺利地维持下去了，但是事实并非如此。即便是有名气或生意兴隆的店铺，因为不能长久维持而倒闭的也很多。这是什么原因呢？同时，也有很多名声虽然不大，也没有明显优势，却可以长久生存的店铺。真是不可思议的事情啊！



## 麻辣烫为什么穿在签子上卖？

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？

餐饮业既是服务业，同时也是制造业。如果忘记了这一点，无论具备怎样惊人的技巧，倾注多大的精力和热情，都不会成功的。餐饮业并不只是制造并销售“美味食品”，希望大家对这一点能有更深的理解。

迄今为止，我参与了各种各样餐饮店的业务改进和经营指导工作。在与店铺的所有者和经营者交谈的过程中，我无数次地产生“只要稍微尝试改变一下思维方式，或许就可以赚更多的钱了”这样的想法。

本书中，我想传授给大家的不是简单的裁员措施，而是关于“让盈利稳定上升”的店铺建设和经营管理方法。在工业领域（制造业）中使用的生产管理方法和提高生产效率的手段，也可以适用于餐饮店。麻辣烫店、烤鸡肉店、拉面店、餐厅、高级日本料理店、宾馆、旅馆等，虽然本书中一概将它们称做餐饮店，其实它们的状况各不相同。即使是提供同样的料理，如果企业情况和服务方式发生变化，生产管理方法也会随之变化。希望读者能一边观察其中的差异，一边应用制造业的管理方法培养自身的盈利意识和经营意识。



1

## 引言

### 来做最赚钱的店铺吧

15

## 第1章

### 麻辣烫为什么穿在签子上卖

如果将麻辣烫穿在签子上就可以显著地提高生产效率、降低管理成本、改善成本结构、提高利润率，“更能赚钱”的话，大家会怎么想？

- 穿在签子上的大学问
- 备货型生产方式与订货型生产方式
- 穿在签子上为什么能够提高效率
- 别小瞧它，它是看板管理模式的鼻祖

53

## 第2章

### 1小时做100碗拉面是不是不可能完成的任务

“拉面，即使只有一名店员，1小时就可以轻松地制作大约80~100碗。”如果厨师听到这样的话，一定会大吃一惊吧？“不可能！不可能！”但在实际生活中，





## 麻辣烫为什么穿在签子上卖？

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？

在拉面店里，1 小时最多应该可以制作 120 碗左右。

- 批量生产与单件生产的区别
- 学会用甘特图计算生产速度
- 为什么增加人手也不能提高效率
- 批量生产的瓶颈在哪里
- 顾客需要等待几分钟

91

## 第 3 章

### 关东煮为什么总是紧密排列在一起

“从今天开始，关东煮的装盘作业流水线的速度降低到现有速度的一半，请把速度设定在每秒 5 厘米进行生产。但是，请尽量不要在餐盒与餐盒之间留下间隙。”为什么速度降到原来的三分之一，但是制造的份数却比原来多呢？

- 相同形状与相同分量的秘密
- 在循环周期内提高生产线的效率
- 连续生产的生产能力
- 一份产品的生产时间
- 放慢流水线速度能提高生产数量吗
- 流水线速度与生产量的关系
- 重新认识改进工序的问题

135

## 第4章

## 没人排队的盖浇饭店是不是生意就不兴隆

盖浇饭店的老板说：“如果是我的话，就减少座位数，故意让顾客去排队。只要让座位周转率由4回增加到6回，营业收入不就达到原来的1.5倍了吗？”哎，大家是把餐饮店与制造工厂混为一谈了吧。

- 座位数越多，营业收入就越高吗
- 餐饮店的营业收入由什么来决定
- 座位周转率由什么来决定
- 怎样才能提高营业收入
- 餐饮店的商品供应计划
- 顾客为什么排队
- 有排队现象的店铺损失了销售机会

179

## 第5章

## 提高生产率就这么简单

3 000份、30人、3小时、8小时、大约一亿……5个数字在我的脑海中闪过；1 500份、5人、9小时、14小时、2 000万日元……又是5个数字在我的脑海中闪过。少数人长时间劳动与很多人短时间劳动相比，哪一种方式能帮助经营者赚更多的钱呢？

- 两家盒饭店的能力比较
- 人时营业收入与人时毛利额



## 麻辣烫为什么穿在签子上卖？

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？

- 对人时生产率的思考
- 餐饮业的人时生产率
- 一人时营业收入与营业收入对人工费率的关系

199

### 结语

### 餐饮店赚钱的秘密到底在哪里

请大家再一次仔细检查自己的店铺，花费在生产制作上的精力和时间与材料费之间的比例合理吗？座位数设置得合理吗？雇员的平均营业收入合理吗？如果不合理，就有可能出现虽然店铺很兴旺但却赚不到钱的情况。

- 营业收入提高到多少才能开始盈利
- 把钱花在人工费上还是材料费上
- 怎样预测营业收入
- 一名雇员的平均营业收入目标应该是多少
- 设置多少座位数才合适
- 从座位周转数可以知道什么
- 从座位周转率可以知道什么
- 餐桌的结构怎样组合才最有效率

**作者后记 216**

**译者后记 219**

引 言



来做最赚钱的店铺吧



**麻辣烫为什么穿在签子上卖？**

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？



## **营业收入至上主义产生不了利润**

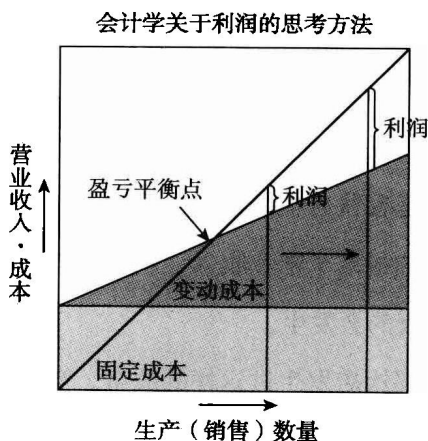
### **会计学与现实的差异**

会计学认为，当营业收入的提高超过了固定成本和变动成本的增加时，称做“超过了盈亏平衡点”（Break Even Point，简称 BEP），这时开始产生利润。因为之后的变动成本只以一定的比例上升，所以只要不断提高营业收入就能够不断增加利润（参见图 0—1 上方）。

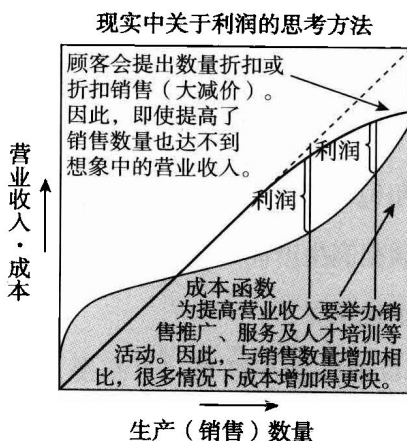
因此，如果销售数量上升，营业收入增加，利润也增加。所以，一般认为只要考虑增加销售数量就可以了。

这并没有错，也可以说这是常识性的思维方式。

但是希望大家明白，实际生活中还存在着并不那么顺利的情况，仅仅依靠常识来经营店铺是不会成功的。



如果销售数量上升，营业收入增加，利润也增加。所以，一般都重视提高销售数量的方法，这并没有错……



销售数量与营业收入不成比例地递减，并且成本与销售数量一起递增，所以有时会出现即使生产数量上升利润却下降的情况。

图 0—1 会计学与现实的不同



## 麻辣烫为什么穿在签子上卖？

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？

即使营业收入上升到超过了盈亏平衡点，利润仍然减少了，你会怎么想（见图 0—1 下方）？

或许你会说：“那是意外吧。”

不，这是餐饮店中经常发生且非常普遍的现象。虽然非常努力地提高了营业收入，利润却减少了，这样不合理的事情真的会发生。

有一家餐饮店发生过这样的故事。当实现月交易总额超过 4 000 万日元的营业收入时，利润却变得没有了。简要地概括说明原因就是，当达到那样规模的营业收入时，一个自来水龙头要由两个人共同使用，一台烤炉也要由两个人共同使用，也就是说原来一个人干活的地方现在要由两个人来使用了。但是，生产率却不会简单地翻倍，更不用说利润也不会简单地翻倍。因为营业收入上升后就必须提高生产能力，经费支出也就急剧地增加，最终将利润消耗殆尽了。

这家店目前的情况就是，月交易总额在 3 000 万日元以下时低于盈亏平衡点，但是当月交易总额达到 4 000 万日元时又再次低于盈亏平衡点。

这样的结果不但做不成生意，甚至会让人绝望得产生一走了之的想法。

如果营业收入增加了却赚不到钱，所有的工作都是白费力气，心情沮丧那也是理所当然的事情了。

但是稍微思考一下就会明白，其实问题很容易解决。只要在月交易总额在3 000万日元以下时，想办法推出能增加营业收入的新产品就解决问题了。然后控制好营业收入，不能让其疯狂增长。只要遵守这个规则，就可以万事大吉地经营能赚钱的店铺。

“啊，原来是这么回事啊？”

是的，就是这么简单的事情。但是，如果不了解这方面知识的话，或许你已经一走了之了，更谈不上想出“只要降低营业收入就会有利润”这样的解决办法。

在招揽顾客、服务、制定菜单这些方面花心思琢磨是必要的，但是好不容易研制出了好的料理，却因为不具备盈利意识和经营意识而忙于没有收益的工作，就很可能付出努力但却一无所获。

请看图0—2。对于店铺来说，提高营业收入是第1阶段的工作。每个月店铺都需要支付水电煤成本、人工成本、房租以及银行还款等。为了填补这些每月以一定额度流出的经费（固定成本），必须确保一定数额以上的营业收入。但是，当营业收入达到一定规模超过了盈

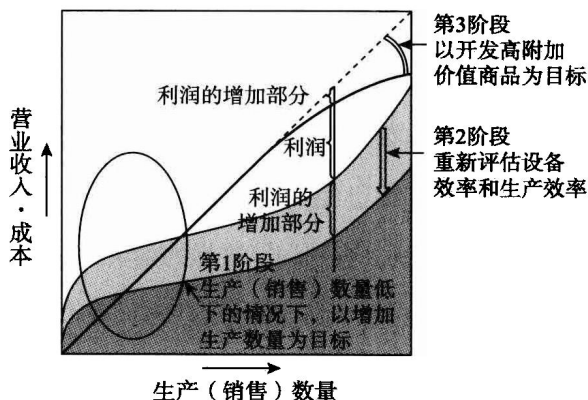




## 麻辣烫为什么穿在签子上卖？

焼き鳥はなぜ串に刺さっているのか？

亏平衡点时，就必须考虑节省经费、提高效率了。简单的裁员或是削减经费的办法会导致整体规模缩小，以致营业收入下降。不降低营业收入指标，而是提高生产效率，这是第2阶段的工作。提高产品的附加价值，开发即使不降价也卖得出去的产品，使产品品牌化等，这是第3阶段的工作。



- 第1阶段 生产（销售）数量低下的情况下，以增加生产数量  
为努力目标
- 第2阶段 确保了一定营业收入的情况下，重新评估设备效率  
和生产效率
- 第3阶段 把开发能够以更高的商品单价（高附加值）销售  
的商品作为目标

图 0—2 现实中利润的产生方法

总之，不知道“自己处于什么阶段”就不分青红皂白地“创建生意兴隆的店铺”，总是勉为其难地将增加