

餐饮业经营者之必读书

餐饮业经营诀窍

〔日〕市川治平

著

- 开店要诀
- 经营要诀
- 促销要诀



四川民族出版社

〔日〕市川治平

著

刘茂俭 徐文群

编

餐饮业经营诀窍

四川民族出版社

一九八八年·成都

责任编辑：陈 华

封面设计：文小牛

技术设计：康永光

餐饮业经营诀窍

四川民族出版社出版 (成都盐道街三号)

四川省新华书店发行 内江新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张3 插页2 字数60千

1988年11月第一版 1988年11月第一次印刷

印数：1—100,600册

定价：1.00元

书号：ISBN7—5409—0215—9/F·3

出版说明

本书作者市川治平先生从事饮食业近40年，曾多次赴欧美、新加坡、台湾、香港等地考察，具有丰富的经验和超卓的见识，是日本饮业界的权威。作者把经营饮食业成功的经验归纳出88条，其中包括开店前的准备、怎样使生意兴隆、怎样提高利润、怎样促进销售、职工训练，等等。该书一经问世即受到欢迎，连续再版10次以上，现已成为日本饮食业从业人员的必读书。

中国国际信息资料中心刘茂俭、徐文群同志据台湾《经济日报》的译载，将该书汇编成册献给我国饮食行业人员。书中所介绍的系统的、科学的、有效的经营方法，将启迪你的智慧，助你在竞争中立于不败之地。

目 录

前言：餐饮业的未来..... (1)

麦克唐纳的启示 何种业态才能成长 经营合理化
餐饮业成功七大要件 自动贩卖机店不符人性需要 以
“人”为中心的产业 亲手烹调的店更能生存

第一章 生意兴隆的经营要诀..... (11)

一日卖五餐 香江餐饮学 赚钱觅机会 推销家乡味
蜜蜂式经营 服务要到家 休闲与拜拜 炎夏好赚钱 高
楼高业绩 连锁店形象

第二章 开店要诀..... (20)

小时了了大亦佳 掌握新兴闹区 同行密集客自来
开店地点最重要 口蜜腹剑廉让店 择伴连锁宜慎重 知
己知彼少不得 学习前辈妙经营 实务经验最重要 危机
四伏咖啡店 上下之间有学问 商场内开店要谨慎 卫
单位做关系

第三章 开店要诀..... (33)

朗朗上口好店名 金碧辉煌非必要 因地制宜乃上策
灯火明暗有玄机 音符跳跃有讲究 一桌一椅皆研究 餐
具选用顶讲究 盘碗匙筷一元化 样品选材要高级 明亮
舒爽厕留香 厨房开放店中央

第四章 员工训练的要诀…………… (42)

要信任从业员 道不同不相谋 责任无分性别 不要
宠坏大师傅 让员工选制服 小毛巾价值大 追求数字目
标 不轻视临时工 建立工作规范 检查桌上摆设 冰水
也有价值 多赞美少责备 对镜训练微笑

第五章 提高业绩的要诀…………… (53)

重视口碑的宣传 改进招待的方法 追加消费重时机
开拓顾客就近始 食品标价有学问 招呼顾客讲方式 要
抓住顾客心理 要了解女士需要 大小酒杯要讲究 餐厅
勿廉价销售 双重功能付款处 餐厅应兼卖香烟

第六章 促销要诀…………… (60)

勿强调什么都有 特设菜单满库存 快餐也要多样式
快上快离是上策 利用厂商宣传品 先睹为快唯样品 处
理抱怨要周全 切勿因“小”而失“大” 宣传费用不可
省 饮食温度宜管理 菜肴命名要考究 使食品更具价值

第七章 精打细算…………… (69)

精打细算慎经营 提高椅子生产力 销售内情要追究
采购勿疏忽重量 老板要掌握数字 采购力求时鲜廉 营
业额里有学问 员工薪资六原则

第八章 老板的自我…………… (77)

薄利多销好生财 创业开始夫妻档 家人要能吃菜尾
供应商也是神明 嫌货才是买货人 价廉物美魅力强 现
金支付永不赊账 顾客永远是对的 重视员工的健康

前言：餐饮业的未来

餐饮业近年来成长迅速，前途一片光明，已发展成为“外食产业”。以前，餐饮业被称为“食堂”、“小馆”……，社会地位低，为人所轻视。

但根据日本《日经流通新闻》发表的一些数字显示，餐饮业大有可为。1978年，日本全国餐饮业的营业额为13兆日元（1兆折合1万亿，下同——编者注），比1977年增长13.1%；而同年汽车业的内外销业绩为9兆54亿日元，餐饮业遥遥领先甚多。

餐饮业成长的原因有五：

一、夫妇均外出就业的家庭增加。美国已婚妇女一半以上拥有正式工作，有20%担任兼职；换言之，有70%是职业妇女。而日本的职业妇女亦占58%强。

二、单身人口增多。现在流行晚婚，离婚率亦高，形成小套房销售增加，而居住于小套房内的单身者便有外出就食的需要。

三、消费者生活内容的变化。一般消费者视外出就食是一种休闲、享受，而一般家庭主妇也喜欢在休假日带全家人外出进餐，免去下厨房煮食的麻烦。

四、食物材料昂贵，自己做反而不经济。欧美的超级市

场最大的竞争对手是餐饮业，而非同业，因为外出就食比自行煮食要经济。

五、餐饮业者的努力。如业态的转换，素食餐厅、家庭餐厅、连锁餐厅等的相继出现。而优秀企业的进入，利用行销方法来开发顾客的潜在需要，也是餐饮业发展的重要原因之一。

美国这20年来，经济增长率为2.5%，但其餐饮业增长率却为13%。能源危机后，餐饮业仍持续景气，营业额仍属空前。

日本的餐饮业在今后10年会有10%以上的增长，这是唯一高速成长的产业。笔者从事餐饮业30多年，每年均赴国外考察，所以上述结论是根据本人经验及实地观察而得。

麦克唐纳的启示

虽说餐饮业前途无限，但并不能保证每一家餐饮业都能成长。

1971年，日本景气达到巅峰时，企业倒闭的仍然为数不少；在昭和初期最不景气时，却一样有人赚钱。所以，成长的关键在于是否有正确的经营方法。

美国的餐饮业正是日本最好的榜样，其餐饮业在六十年代急剧发展，现在已与超级市场及汽车工业鼎足而三，而且脱离家族经营，进入企业化时代。

日本餐饮业在企业化方面，仍有很大的差距。这主要是经营者的观念问题，经营者必须具有强烈的使命感——我的店是为顾客而存在的，才能迈向企业化经营。美国麦克唐纳非常成功，连三岁小孩也知其名，其经营方针是：

一、提供有价值的商品。

二、高水准的服务。

三、卫生安全。

麦克唐纳的每一家店都遵照这个经营方针，供应更好、更多的产品，以创造客人的福利为宗旨。不到20年之内，麦克唐纳汉堡包的销售额便突破300亿个，汉堡包因而成为美国人生活的一部分。其成长惊人，完全是因为拥有正确的经营理念。但日本的经营者很少有这种以顾客为导向的观念，仍停留在落后的以自我为中心的生产导向思想。如果仍不改变，终会遭到淘汰的命运。

麦克唐纳是餐饮业中店铺最多的一家，每一家店每年的收益约1.5亿日元，肯塔基炸鸡每一家店每年的收益则约为8,000万日元。这两家饮食业巨人，拥有共同的特征：店铺都很小，但却以同样的方法、水准来经营。所以，今后一定要做到店铺标准化、小型化、店数多量化，这样才能占据市场。小店也有其生存之道，不一定要大型化不可。

何种业态才能成长

经营者要先确定卖什么东西以及以什么方法来卖，换言之，业态要明确。以前的食堂什么都卖，与其他店没有差异，因而毫无特色。

笔者曾赴美考察，亦曾至台湾、香港、新加坡等地观察，认为日本及台湾的餐饮业都很有前途。现分五个业态来说明其将来的发展趋势。

一、速食：在日本及台湾都大有可为。如日本的吉野家，是卖牛肉面饭连锁店，正具备了速食店成功的要诀。速

食一定要在60秒内供应，而价格低廉则是吸引客人最大的魅力；此外，味道好、服务周到以及可以外带，也是不可缺少的条件。有志者可到麦克唐纳店观察，以深入体会这家速食业之王的成功诀窍。

二、美国式咖啡店：很可惜，日本很少有这种店，真正的咖啡店是24小时全天候营业，商品多，可供顾客选择，每份东西售价约为80元台币（约35台湾元折合1美元，下同——编者注），以各种客人为供应对象，地点造设在市郊、住宅及市中心区。

三、家庭餐厅：美国的家庭餐厅和咖啡店占餐厅业的45%。日本和台湾的家庭餐厅今后极有发展潜力，如日本的云雀就发展得不错，台湾在三年前有人引入其经验，经营良好。这种家庭餐厅，主力在晚餐，其次是午餐，不需要24小时服务。其对象是家庭，所以菜色要多，价格则由低至高均有，以适合老年人、中年人、年轻父母、青少年及孩童。

四、小型专门店：如中华面、日本面、冰淇淋、乡土料理、果汁……等。面积5坪至30坪（日本面积单位，每坪合3.3057平方米——编者注），投资较少，筹备迅速、回收快、收益性颇高。

五、专门店：如牛排馆、意大利脆饼店，对年轻人有吸引力，为最具将来性的业种。

但是，目前日本一般餐饮业均存在着一些缺点，其中最严重的是“人”的问题。餐饮业经营者和员工都没有建立正确的职业观和使命感，更谈不上荣誉感了。

在日本社会，找不到事才去开餐厅；在军队中，处罚士兵的方法往往是调为炊事兵。上述社会背景，使得餐饮业的社会地位低，有能力者不愿进入此一行业。

经营合理化

餐饮业经营成功的要素，可以“三S”来说明：

- 一、单纯化（Simple）
- 二、标准化（Standard）
- 三、专门化（Special）

由“三S”，才能达成合理化、省力化。

兹举一实例说明。名古屋有一“山本屋”，共有14家连锁店。笔者曾在其靠近车站的分店进食，发现其菜单只有9种（单纯化）、价格有5种（标准化），分别为日元380元、420元、560元、600元，最高为730元。此外，供应白饭、泡菜、汽水、果汁、啤酒等，价格也很大众化。

店员告诉客人，3分钟内可把食物送上桌，客人则约15分钟回转一次。

其客单价平均为500元，一天有500至600位客人，周日约为800人，每月营业额在1,000万至1,200万日元之间，一年约为1.4亿日元。此店铺的面积大约25坪，设有60张椅子。

这家店在料理方面坚守三原则（专门化）：

- 一、热的要极热
- 二、冷的要极冷
- 三、冰的要极冰

如笔者的经验是，上桌的是一碗热气腾腾的面条和冷冽爽脆的泡菜，连泡菜碟子也是冰凉的，所费不多，却吃得真过瘾！一般饮食店就没有做到这三个原则，往往端来一碗半温不热的面、或一碟毫不冰凉爽口的泡菜。

餐饮业的经营并非如一般所想象的简单，其实是需要一流的头脑去经营的。今后，最好是一流大学的优秀生（在日本如东京大学、在台湾如台湾大学）积极参与，这样餐饮业才能有发展，对全民健康提供最佳最低廉的服务。

餐饮业成功七大要件

一、地点：在什么地点开店？能赚多少钱？选地点要以利益为优先，这是餐饮业最重要的考虑因素。

二、客层选择：要选择适合的顾客群，瞄准其特性展开行动。如每人能花多少钱？这群客人有永久性吗？能开拓新客人吗？

三、商品的决定：应贩卖何种商品？一天可卖多少？价格又应如何订？这种价格能为当地的客人接受吗？

四、服务方式：以何种服务来树立特色？服务是否符合当地的需要和喜好？代价是否太高？

五、确保劳动力：应雇用多少人？每人的工作分配如何？人事费与利润能配合吗？

六、合理化的推动：工作有无浪费？还是工作负担过重？采购正确吗？

七、对将来的策划：今后如何增加店铺家数？如何经营才有将来的发展？

假如不能把握这七大原则，最好不要贸然进入餐饮业，否则一定会失败。最重要的是要确定，自己对“食”有没有兴趣，以及有没有卷起衣袖，拿起锅铲的勇气。

即使是夫妻档式小店，也算是一家公司，经营者要进行市场调查、要掌握各种管理、采购、销售、劳务、生产……

等重点。总之，麻雀虽小，必须五脏俱全，不可省略。

以往的餐饮业，没有精打细算的观念和能力，对未来更无法测定。我曾有一痛苦经验，要求厨师做成本管理，结果第二天厨师就向我提出辞职。以前对厨师不要求数字计算能力，但今后却不同了，如果一名厨师没有成本意识，即使手艺再好，也只能做厨师，而不能做餐厅的经营者。

现在有许多日本大学生进入餐饮业，餐饮业的前途被看好，但一定要有数字观念、要常识丰富、要有创新能力。以往那种打糊涂仗或光靠技术的日子已过去了。新时代的餐饮业是要以头脑来经营、来竞争，换言之，我们置身的是一个餐饮业的头脑战争时代。

日本现在许多餐饮业的经营者是大学生，他们并不依靠父母的金钱资助来做生意。这批一流大学的法、商学院优秀毕业生，如进入大企业或政府机关做事，也会脱颖而出，成为主管，但他们选择了餐饮业。

还有另一种情形是，目前日本许多百年老店正纷纷推动连锁店经营，开拓顾客。如深入了解会发现，这是其受良好教育的第二代，掌握着祖宗的金字招牌在进行大力革新。

日本最大的连锁餐厅云雀成长的原因有二：

一、不断的教育训练。

二、吸收优秀人才，所有的从业人员均为大学毕业。

餐饮业要求一人多职，即一人能担任多种不同工作，所以更需要优秀的人才。

自动贩卖机店不符人性需要

我每年均赴外国两次考察餐饮业，美国的大速食店正方

兴未艾，如麦克唐纳、肯塔基等。但在这儿要述说的，则是另一个令我印象深刻的失败实例。

美国有一种大型的自动贩卖机店，现在早已消失了。这种饮食店摆设着许多沙拉、汤、鸡肉等菜肴的自动贩卖机，顾客只要投入硬币，菜肴即自动跳出来，由顾客拿起食用。这种店，似乎很合理，但却每况愈下，终致几乎完全消失。美国一家极著名的自动贩卖机店亦早在数年前宣布关门。

为什么这种看起来合理化、省力化、卫生、价廉的店无法生存呢？我们要了解，“吃饭皇帝大”这句谚语的意义，

“吃”是一种享受，在机械化、枯燥无味的地方进食，是任何人都无法忍受的事，所以客人不肯上门。在纽约，这种店沦为三教九流或低收入者聚集之地，消费水平高的好客人不敢进来。日本也有这种店，但现在几乎都全部关闭了。我曾在日本一市中心区看见一家贩卖酒类的自动贩卖机店，发现店内的顾客绝大部分是酒精中毒者。

餐厅一定要营造出令人愉快的气氛，客人才会欣然地不断上门；所以，合理化、机械化有其限度。餐厅要讲究服务和人性的交流，才能生存。

以“人”为中心的产业

由上述速食店，自动贩卖机店及家常小馆的比较，我们可以发现，今后的餐饮业，一定要以“人”为中心来经营，愈是自动化，人愈需要心灵的交流。

人们吃饭，是要满足最基本的需要——生理上的饱足感和精神上的愉快感。所以，愈小的店愈要加强与顾客的精神交流。年轻人创业，由小店开始，提供亲手做的亲切服务，

养成关心顾客的态度，将来生意扩张时，一定可以感染从业人员。这样才能源源不断地开拓客人。

餐饮业其实是一种精致文化，讲究人与人之间的关心和感情交流，有志者应先建立此种正确的理念。

年轻人创业，由餐饮业下手，会比较容易成功。因为与别的行业比较，餐饮业准备期短，外行人只要肯学就可以进入状况。

日本有各种烹饪补习学校，如拉面大学、中华料理学校等，可训练一个外行人成为良好的厨师。有志者应先去训练自己。

在日本，想脱离朝九晚五生活的上班族，大多瞄准餐饮业而来，利用自己的存款或退休金，成为自己所开创王国的君王。一般人要在大企业中出人头地，确是非常困难，大学生工作一辈子，能升至部长的，真是寥寥可数。但一个大学生，以其才具，可经营三至五家店，成为独当一面的经营者。所以，难怪许多年轻的上班族对餐饮业充满梦想。

但现实却很残酷，我就看见许多上班族经营餐饮业失败的例子，而且背上一身债务，处境凄凉。其原因在没有经营能力、不会用人、没有全力以赴、对地点、客层没有研究、或是赚了一点钱却去赌博……。

所以，餐饮业虽然是前景看好，但也是一个巨大陷阱。有志者最重要的是，先磨练自己的能力，而且懂得量力而为。新进入者应由小处着手，不可好高骛远，一开始就开管理复杂的牛排馆等餐馆，应先开小店，再一步一步地扩充，要有“虽是小店，但牛肉面风味和服务水准却是本地第一”的抱负，有了扎实的初步成功的经验，才能走上真正成功之路。

亲手烹调的店更能生存

我每次到欧洲、美国，都会发现一些新的事物。丹麦哥本哈根某一区的小餐馆，生意都非常好，它们的面积都不过才几坪，由夫妇二人经营，但每家都有其特色，而且价廉物美。老板娘笑口常开，对我这名东方来的观光客也一样亲切招待，先问清楚客人的口味，再亲手调制食物。这种给人如家庭般温暖的小店，做出来的菜，就像是母亲细心为自己子女烹调的一样，合乎个人的口味。这种店的温情可吸引客人经常上门，其亲切的服务与大饭店彬彬有礼的服务又让人有不同的感受。

第一章 生意兴隆的 经营要诀

第一条 一日卖五餐

日本有一古典小说，是描述一个败光祖先产业的浪子回头，发奋兴家的故事。这名回头的浪子，每天清晨卖甜豆，早上7点至8点卖豆腐、中午卖煮豆、晚上卖面、深夜卖烧肉粽。果然大大振兴家业，一雪前耻。

人类的饮食在一天之内有许多的变化，餐饮业应该向这名浪子学习，在不同的时间供应不同的饮食，使营业额增加二倍到三倍。

清晨可供应日本式的早餐，如味噌汤、清粥、小菜等，价格可定为400日元；或西式早餐，如火腿蛋、吐司、牛奶、咖啡等，可定价为250日元。

中午要单纯化，以供应500日元到600日元的快餐为宜，以达成快速回转。

下午2点到5点，是咖啡时间，可供应点心。

晚餐可供应以啤酒为主、搭配小菜的饮食，价格订在一人份1,500至2,000日元之间。