

图解服务的细节
011

小さな飲食店が成功するための30の教え

店记 饮食 餐繁 鸟天 菜30

超过10000家餐饮店的咨询服务经验

擅长打造故事性店铺

帮助无数经营不善的店铺起死回生的日本餐饮第一顾问

大久保一彦
赵小平
译著

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图解服务的细节
011

小さな飲食店が成功するための30の教え

店記 飲食 繁栄 30 天 菜 鸟

「目」 大久保一彦
赵小平
译著

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

菜鸟餐饮店 30 天繁荣记 / (日) 大久保一彦 著; 赵小平 译. —北京: 东方出版社, 2013. 7
(服务的细节; 11)
ISBN 978-7-5060-6593-1

I. ①菜… II. ①大… ②赵… III. ①饮食业—商业经营 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 172924 号

CHISANA INSHOKUTEN GA SEIKOU SURUTAMENO 30 NO OSHIE

written by Kazuhiko Okubo.

Copyright © 2007 by Kazuhiko Okubo.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business

Publications, Inc. through BEIJING HANHE CULTURE COMMUNICATION CO., LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2013-1369 号

服务的细节 011: 菜鸟餐饮店 30 天繁荣记

(FUWU DE XIJIE 011: CAINIAO CANYINDIAN 30 TIAN FANRONGJI)

作 者: [日] 大久保一彦

译 者: 赵小平

责任编辑: 吴 婕 周春芳

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2013 年 8 月第 1 版

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 5.625

字 数: 108 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6593-1

定 价: 28.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言

本书是以餐饮业实务信息杂志《日经餐饮店》连载的专栏“非常识”为原型的。连载开始的2004年，正是职业棒球队“近铁”和“奥利克斯”的合并交涉明朗化的一年。当时，如彗星般出现并备受瞩目的就是原“活力门”（Live Door）集团总裁堀江贵文。

现在想起来，那是一个怎样的时代！泡沫经济崩溃以后，当既存势力拼命探索如何处理一堆残留的呆账的时候，一群努力在夹缝中求生存的人士开始浮出水面。

泡沫经济破灭后，企业开始残酷地削除自身的“赘肉”。就业冰河期来临之际，对于只能依靠自身力量寻求发展的年轻人来说，最好的职业就是IT（信息技术）行业。同时，风险企业开始登场。餐饮业虽然起步较晚，但也进入了餐饮业风险时代的顶峰。

就在这个时候，我开始对当时“只要赚钱就行”的风潮产生疑问。与此同时，作为餐饮顾问的我开始受到大家的重

目 录

CONTENTS

前 言	1
-----------	---

阶段1 最初的梦想

第 1 日 每周要休 2 天	3
为邂逅感动创造机会和时间。	
第 2 日 有“卖不出去”的迹象吗	9
改掉“卖不出去”的思维方式与习惯。	
第 3 日 首先要自我享受	15
畅销的方式与习惯，从自我享受开始。	
第 4 日 抛弃赚钱的想法	21
重新认识在餐饮业工作的意义。	
第 5 日 “感动的表演”是否正在进行	26
顾客的感动要靠餐饮店的“表演”。	
第 6 日 宣传卖不出去的商品	31
即使觉得意义不大，也要从自己能做的小事做起。	
第 7 日 向贫困农村学习	37
描绘让所有人都能幸福的蓝图。	

阶段2 商业的本质

- 第8日 请算“糊涂账” 45
让顾客震惊才是重点。
- 第9日 以“又脏又贵”的餐饮店为目标 50
明确“我要卖什么”。
- 第10日 把餐饮店开到“纯”农村 55
让周围人都感到幸福才是真正的商业。
- 第11日 越是看起来好卖的东西越卖不出去 60
卖自己想卖的东西。
- 第12日 无视世间的标准 65
思考：怎样给顾客带来丰富的体验
- 第13日 不要错过“暂时性顾客” 70
对顾客的变化要敏感。
- 第14日 调查竞争对手已经落伍 75
最大的对手是自己。

阶段3 常识的陷阱

- 第15日 取消“今日推荐”菜单 81
将人生观融入菜单。

- 第16日 不要再以女性顾客为目标 86
不适合餐饮店氛围的事情不要做。
- 第17日 不要依靠午餐经营 91
舍“量”求“质”才是根本。
- 第18日 不要再节省了 96
不能靠节省来维持收支平衡。
- 第19日 不要拘泥于素材 101
要重新认真思考顾客的食用动机。
- 第20日 不要以健康为卖点 106
认真为顾客考虑。

阶段4 与员工的关系

- 第21日 辞掉临时工 113
商业，从积累人脉开始。
- 第22日 人手不足正是机会 118
员工对餐饮店进行评价的时代已经到来。
- 第23日 临时工的工资要每日现金支付 123
让后代了解做生意的好处与快乐。
- 第24日 对待员工，不能“一概而论” 128
合适的工作才能让人熠熠生辉。

阶段5 为了你自身的成长

- 第25日 要把钱“浪费”在旅行上 135
不断积累经验非常重要。
- 第26日 不断打破“成规” 140
与其固守成规，不如恢复人情味。
- 第27日 不可缺少情义 145
有感恩的心，就不缺少情义。
- 第28日 给心灵加点营养 150
人的成长中最重要的是心灵的营养。
- 第29日 不能以“成功”为目标 155
考虑结果之前，请先考虑顾客的喜悦。
- 第30日 抓住顾客心理的7个法则 160
改掉坐享其成的习惯，怀有开创未来的志向，下定决心继续奋斗。
- 后 记 165

阶段 1

最初梦想

最初的一周，是不断复习“决定的事情就要一直做下去”并养成习惯的一周。如果你还没有忘记开店最初的梦想，就一定会完成自己想做的事。每天一句话，点燃你心中的一盏明灯。



第1日

每周要休2天

“最近，让你深受感动的事情是什么？”

如果对于这个问题你无法马上回答，那么我说“你的餐饮店已经发出了危险信号”，是不是有些危言耸听？

“顾客在成长”，这是理所当然的现实，可是如今有很多餐饮店跟不上这样的现实。一直以来，“在入口处要好好接待顾客”，“把顾客带到顾客想坐的位置上去”，“如果有人来找洗手间，一定要告诉”等等，顾客认为亲切友好的餐饮店的行为已被模式化，并贯彻始终。

首先料理本身的质量必须提高，其次要实行友好亲切的服务，进而推行餐饮店空间设计。这种做法确实曾很好地吸引了单纯从饮食需要出发的年轻消费者。但是，如今这样的餐饮店境况已经一年不如一年，甚至连维持现有的顾客群也做不到。

成长起来的顾客感觉不到餐饮店带给他们的惊喜

战后，经济高速增长时期，餐饮店提供的料理以及餐饮店的布局，都让顾客充满了新鲜感和惊奇感。但今非昔比。如今各种各样的餐饮店遍布大街小巷，平时就可以吃到来自世界各地的各种料理。这种情况下，根本无法保证上周来时心满意足的顾客，今天依旧满意。仅仅一周的时间，顾客也许就会遇到能够让自己更加满意的店铺，顾客的这种“成长”，一点也不足为奇。

为了能与成长起来的顾客保持同步，身为店主或者店长的你必须成长起来。而且你要牢记一个事实：顾客没有店主或者店长想得那样容易感动。

一旦经营不善，大多数人都会有精神压力，并且立即会考虑节约人员费用或者延长营业时间等等。因为终日埋头于如何搞好经营，逐渐失去了冷静思考的时间，所以就连自我感动的机会也越来越少。

顾客对你的餐饮店不感动，是因为你自身没有成长起来。顺便问一句，你开店最初的梦想成长了吗？或者说，至少是保持在最初拥有梦想的状态了吗？

选错地段、顾客阶层不合适、经济不景气等等，把这些外在的因素作为自己没有成长的理由，从而逃避责任，使自己心里舒服点，你是不是在这样做？我把这种状态称为“不景气病”，因为这是所有经营不善的店主常挂在嘴边的一

句话。

低迷的餐饮市场 据餐饮业综合调查研究中心推测，餐饮业的市场份额，从1997年的29.0743兆日元，降到2006年的24.3592兆日元，连续9年持续下跌。不过，2004年以后减少幅度不足1%，基本呈水平发展态势。

一天到晚待在店里无法体会到感动

你的餐饮店在成长过程中最重要的精神食粮就是震撼自己灵魂的感动体验。一天到晚待在店里，你没有机会也没有时间感动。因此，这就是今天的主题“餐饮店要每周休2天”的主旨所在。

通常人们会认为，餐饮店休息就等于营业额减少。如果以市场成熟为前提的话，这种看法是正确的。因为市场成熟期营业额的计算公式就是“顾客人数×单价”。根据这个公式，如果餐饮店休息，顾客人数就会减少，当然营业额也会减少。但是，现在的市场已经处于饱和状态，这个公式已经失效。在顾客不断成长的过程中，如何让顾客再次光临变得十分重要。

市场饱和时代的营业额的计算公式如下。

营业额 = 初次来店的顾客人数 × 单价 + 再次光临的顾客人数 × 单价

在市场成长期，初次来店的顾客占大多数，只要开门营业，顾客就源源不断。但是现在，与初次来店相比，如果不能让顾客再次光临，营业额是不会增加的。现如今已经不是开店时间越长营业额越高的时代，即使延长营业时间，也不会得到想要的结果——增加营业额。

已经完全适应每天的营业方式，对前途充满了恐惧和不安，看着这样的店主，顾客怎么能感动？我指导了多家餐饮店，发现客流量小的餐饮店的店主或者店长，有一个共同的特点，那就是缺少感动的经历。

只有自己感动，才能给顾客带来感动，从而想再来你的餐饮店。即使客流量小也不休息，这种无聊的餐饮店，我想顾客是不会愿意来的。只有不断地提供给顾客小小的惊喜，餐饮店才能熠熠生辉。为此，虽然很辛苦，但是你本身必须先做到“熠熠生辉”。

美国或者欧洲的成功餐饮店，每年我都要去 6 次左右，目的就是体验别人体会不到的感动与惊喜。

为了指导小餐饮店的店主，我 1 年多前就开始预约阿尔卑斯山脚下的 3 星级酒店和小客栈，筹措租车事宜。想要去体验感动的人，除了我恐怕再没有其他人吧！

前几天，在东京丸之内大厦的法国料理店“感官花园”

(Sens&Saveurs)举行了一次活动。这家店是法国南部蒙特利埃的3星级饭店“德桑花园酒店”(Le Jardin des Sens)和日本的“平松”合办的,非常有名。

3 星级饭店 餐饮指南“米其林”所规定的饭店的最高等级。全法国只有20多家。1星级饭店“提供特别美味的料理”,2星级饭店“即使绕路也值得一去”,与此相对,3星级饭店“提供极品料理,值得特意一去”。

成为感动的传教士

“德桑花园酒店”的店主罗兰·波塞尔(Laurent Pourcel)与位于法国南部的有名的葡萄酒产地、教皇新堡的博卡斯特尔的主人托马斯·佩兰(Thomas Perrin)交情甚深,托马斯主张把自己珍藏的葡萄酒与日本的食材结合起来。

我惊讶地发现,葡萄酒和料理这种奇妙的结合,可以使料理变得美味无比,的的确确是“好吃到无语”!

这些都是久违的感动体验。如果餐饮店的店主或者店长体会到了和我相同的感动,回到店里以后,一定不会再做和昨天相同的事情,而会努力思考如何把自己体会到的感动传达给顾客吧。这种体验的积累,早晚有一天会让你的店变成能给别人带来感动的餐饮店。

所以，餐饮店的各位店主及各位店长，大胆地每周休息 2 天，成为感动的传教士吧！当你明白这一点的时候，一定也会意识到，顾客的再次光临和你自身的成长是完全同步的。



【今日心得】

为邂逅感动创造机会和时间。



第2日

有“卖不出去”的迹象吗

前几天，山口县的工商会议所拜托我指导一家私人餐饮店。当工商会议所的负责人把我带到店里的时候，一对50多岁的老夫妻已经等候多时了。

我赶紧进入正题，询问了餐饮店创业至今的变迁。日本料理和西餐的完美结合曾经风靡一时；郊外的连锁店出现以后营业额一度下跌，后听从餐饮顾问的意见开始推行自助餐；为了增加夜间营业额，又听从餐饮顾问的建议增加了铁板烧等等。

通过交谈我对店主的性格有了几分了解。他属于不善于处理逆境的类型，一旦觉得困难，会马上听从餐饮顾问等的建议，推出新商品或者改变销售方法，希望借此脱离困境。餐饮店一次次地变化，肯定会接连不断地失去顾客，这是典型的“信用缺失症候群”。

每次指导餐饮店的时候，我都会首先询问餐饮店的历史。无论什么样的餐饮店，发展过程中都会经历各种各样的