

2021 年广州市 关于“湘菜”餐馆投资商业计划书

- ① 创业发起人自我介绍
- ② 所需资金与投资模式
- ③ 市场分析与调研
- ④ 目标定位、营销手段
- ⑤ 餐厅设计（装修风格、人员配备、预算报价）
- ⑥ 风险预估与应对策略

附录一：成功案例（图）

附录二：创业发起人的自问自答

前言：

本人（黄翊鸿）从事电商多年，深刻领悟到电商行业的缺点，各种不稳定因素限制着发展，如果没有很好的电商团队与技术，根本没办法做大做强，在长达一年多的思想斗争之后，终于下定决心全面转行。本人从小看好餐饮行业，并对美食有一定的理解，民以食为天，餐饮作为永远的朝阳行业，永不落幕，在今年疫情肆虐有所好转之后，餐饮行业更能突出它勇往直前，永不停歇的优势。抛开专家预测，其实大家都知道，如果今年冬天疫情再次复发，也会以最快的速度恢复一片繁荣。而真正的报复性消费，是明年的春暖花开之时。

湘菜近年来发展趋势迅猛，无湘不成席，无辣不成欢，湘菜在未来还有很长的发展空间，由传统的重味、重色、重油，向营养型、保健型转化，传统与创新并存转化，使得湘菜的消费群体不断扩大。广州作为一个开放型城市，湖南人占流动人口的最大比例，湘菜在广州的地位已经超过了川菜和粤菜，在广州湘菜订单量远远超过了原产地长沙。本人近几月在广州走访了无数家湘菜馆，正餐时间几乎全是座无虚席。

①创业发起人自我介绍

黄翊鸿：

年龄 22，广东清远人，2020 年毕业于湖南农业大学，对餐饮有极大的热诚。大一开始创业，毕业时通过电商创业挣取利润已超两百万，对创业有很清晰明确的思路，本人是计算机专业毕业，有现代化互联网思维，能很好地把餐饮和互联网相结合，很有信心能把餐饮做好。近 3 个月陆陆续续在广州多家湘菜馆打工上班，耐心观察后，现对湘菜馆经营模式有了明确的思路。

谢青峰：

年龄 21，湖南衡阳人，2020 年毕业于湖南农业大学。首先，作为一名餐饮管理者，自己的理想目标，是做餐饮的职业经理人，目前正在就职、在做的也初步上是完成了自己的理想目标。我个人在衡阳，做的是餐饮管理的工作，在职“鱼当家”，本人表哥在衡阳市区开了“渔湘记”。从小耳濡目染，断断续续总计在职三年，主要从事后厨工作。后厨的本分工作就是出菜和味道，把味道做好。有自己单独研发菜品能力，据气节、人群喜好、市场及人群可能的一个口味新鲜变化来具体或周期的变更菜谱。对于后厨个人追求出品的稳定、菜系的敏感和独特见解、手法娴熟。对于后厨部门团队、层级分明、权责明晰、零润透明、多劳多得、少劳少得、赏罚分明、进退有度，总体定目标、定计划、定分配。后厨团队要细分到交接出品量的精准，对食材多监控，少剩余，把鲜放在第一位，对前厅营销部的及时沟通反馈，做到多档口协调上菜时间，少错单、漏单，共同把握菜品营销的均衡，避免出现没及时卖出或过早备量不足。这也是许多甚是大型的社会餐饮及酒楼餐饮的共同难题，我相信我们经验丰富的后厨团队能迎难而上，精准运营，共同协助处理好每件事。

外援：

黄翊鸿父亲从事装修行业十余年，可以在装修环节对我们的餐厅给予十分有效的帮助，姐姐是重点大学会计学专业毕业，目前在上市国企从事会计工作，在财务管理，税收报告方面可以给予重要帮助。

谢青峰的家族是做生意的家族，父母辈长辈都在全国各地做着不同的生意，亲表哥从事餐饮后厨管理十余年，在广州也多年担任过后厨主厨一职，当听说我们要进入餐饮行业，给予了

我们最大的支持，给我们讲解餐饮成功秘籍的同时答应湘菜方面的厨师给我们安排到位。



②所需资金与投资模式

★★ 所需资金与投资模式:

所需资金总额 150 万元

创业发起人出资 80 万元

★ 所需投资万元:

因本人圈内朋友基本都是刚毕业不久，拥有资金或许不是很宽裕，故投资模式采用众筹式投资，5000 元起投。

5000-10 万元投资者不参与餐厅管理，但股份分配不被投资金额限制（例如：投资 8000 元，拥有股份为 $8000/1500000=0.5333\%$ ，餐厅所得利润也按 0.5333% 分配给该投资者：例如本月填补当月流动资金后剩余利润为 20 万元，分给该投资者 $200000*0.5333\%=1066.6$ 元）。

10 万元-100 万元投资者拥有决策与管理权（即有权参与餐厅管理与投票权）。

投资步骤：确定投资意向→联系我们（电话/微信：17670623069）→资金注入并签订合同→所有股东进入微信群聊→成为合伙人共同商讨共同进步→预计 2021 春节期间装修→开业大吉

若开店总成本不需 150 万元，则按比例返还部分资金给每位投资人，

餐厅目标：

堂食：午餐 20 桌，晚餐 30 桌。桌均 250 元，共 12500 元（日营业额）

外卖：50 单，单均 60 元，共 3000 元（日营业额）

月营业额：46 万元

★ 扣除所有成本（含门店租金、人工、水电）和流动资金剩余利润 15 万元每月。

★ 预计回本时间：10 个月左右

项目总历程：

2020年7月-10月：打工学习
2020年10月-11月：撰写商业计划书
2020年12月：寻找合伙人、获得投资
2021年1月：餐厅选址（如无极佳位置，后续历程推迟）
2021年2月-3月：装修材料预定、餐厅装修、人员招工
2021年3月-4月：开业大吉
2022年2月：餐厅回本
2022年：筹备分店

现方案：2020.12月店铺开业

退出机制：投资者在资金注入后10天前，可随时撤资退出，资金按投入金额等额撤回。在10天后至开业大吉算起的第6个月，投资者不可退出，可以转让给外人，从资金注入日起至项目花费第一笔资金（付店租）期间所有资金在本人支付宝余额宝中，利息按万元日利息0.56元转回给投资人，从开业大吉至第6个月后，投资者想撤资退出：

1、若开店后至撤资时，店铺处亏损状态（即流动资金小于开店初始状态），撤走资金为：该投资者拥有股份×（150万-初始流动资金+当时剩余流动资金）×0.5

例如：投资15万元，拥有股份为10%，开店初始时流动资金为20万，撤资时流动资金仅剩10万，则该投资者可撤回金额为： $10\% \times (150\text{万}-20\text{万}+10\text{万}) \times 0.5 = 7\text{万}$

2、若开店后至撤资时平均每月利润0-10万，可撤资金额为投入时金额0.6倍，撤资前所分得利润为该投资者所有无需返还。

3、若开店后至撤资时平均每月利润10-15万，可撤资金额为投入时的等额金额，撤资前所分得利润为该投资者所有无需返还。

4、若开店后至撤资时平均每月利润大于15万，可撤资金额为投入时等额金额的两倍，撤资前所分得利润为该投资者所有无需返还。

③市场分析与调研

从今年七月份开始，我和谢青峰走访了无数餐馆，认识了非常多从事餐饮行业的人，和卫生阿姨、服务员、店长、后厨、老板都有比较深入的交流，总结出了一家人气好的餐厅所需具备的条件：

1) **选址。**至关重要，门店选址必须是人流量大的地方，周围要有餐馆，且以主食为主，居于居住区和办公区之间。（附录有几个备选铺位，可做参考）

2) **门店外观。**要有响亮的招牌，让路人清楚地知道我们这家店是湘菜馆，有哪些招牌菜，有什么样的特色，再附带一句本店的宣传语。大门设置双层玻璃门，第一层为打开状态，显眼地让路人知道我们店铺是营业状态，第二层为关闭状态，阻挡空调调温气体。

3) **室内风格。**室内灯光一定要通透明亮，使用合理的灯光色调营造出温馨舒适的用餐环境。墙纸和吊饰采用古典风格，这也是市场主流湘菜馆所使用的风格。

4) **服务。**本店要以服务至上为宗旨，客户光临不仅仅是吃饭，而要营造出享受的氛围，从进店到离店都要以十分的热情对待客户。客户有任何需求都要尽量及时满足。

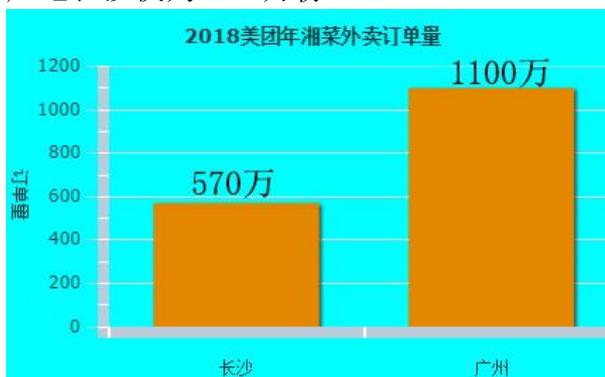
5) **菜品。**注意每天各菜品的销量，按需进货，保持菜品的新鲜的同时控制好成本，不造成浪

费。

- 6) **人员管理。**井然有序，蹈规循矩，人员内部关系一定要搞好，建造一个大家庭的气氛。
- 7) **米饭。**菜品质量与口味把关到位的同时，米饭一定要选择上好的米，一碗清淡略甜，绵软略粘，芳香爽口的米饭往往能有效吸引回头客。
- 8) **营销。**营销手段多样化，这也是本人擅长的领域，仔细捉摸附近人群的消费心理，完美的营销方案能吸引或者保留一大群消费顾客。
- 9) **赠品。**赠送一碗冰粉，或一杯牛奶，或一碗酸辣藕尖，或一杯养生茶，或是为每位顾客递上一个充电宝。

市场需求

过去：北上广深 4 个城市中，广州餐饮收入增长最快，其中市场增长率最高的不是粤菜，不是川菜，而是湘菜。根据美团 2018 年数据显示，湘菜在广州的外卖订单量为 1100 万份，而在原产地长沙仅为 570 万份。



现在：餐饮竞争仍然激烈，但市场是巨大的，商业综合体的主导品类仍是餐饮行业，已经有很多广东人或非湘籍人喜欢吃湘菜。

未来：大众口味越来越向吃辣转变，湖南作为劳动力向外输出的大省，不断向广州这种包容性强的城市流入，越来越多非湘籍年轻人被来自湖南的朋友带去吃湘菜，喜爱湘菜的人群只会越来越多，色香味俱全的湘菜能留住顾客的概率是非常大的，湘菜近年来保持了强劲的发展态势，未来将会以更高的姿态立足于中国八大菜系。



④目标定位、营销手段

一：品牌定位

经过近三个月的走访，在广州，百分之 90 的湘菜馆招牌名都带有“湘”一字，但其实其中并没有特别出名的品牌，所以不必担心我们初次创建的品牌名不够响亮而影响到餐厅的客流量。我们店铺的招牌名字也要带有“湘”一字，具体定名后续决定。

二：客源定位

所有湘菜，无论在全国哪个城市，定位的都是中低端消费水平，我们店铺要面向的群体主要是年轻人，学生、工薪阶级、政府官员正餐就餐、亲友接待、聚餐等活动。

三：价格定位

正餐的利润比不上夜宵档，甚至菜品成本比夜宵（如烧烤）高得多，但是正餐的客流量一定比夜宵多得多，所以我们价格在不需要定太高的同时保证有利可图，经本人走访，市场上湘菜馆的部分菜品定价大约为：剁椒鱼头（58 元/例）、永州血鸭（45 元/例）、辣椒炒肉（39 元/例）、莴笋炒牛肉（59 元/例）、丝瓜焖荷包蛋（39 元/例）、酸辣鸡杂（39 元/例）、毛氏红烧肉（48 元/例）、土匪猪肝（39 元/例）、香辣花甲（39 元/例）、铁板肥肠（48 元/例）、坛堺田鸡/鳝鱼（48 元/例）、大碗猪手（48 元/例）、脆笋腊肉（29 元/例）、坛堺包菜（22 元/例）、辣椒茄子擂皮蛋（19 元/例）、酸辣藕尖（18 元/例）、凉拌青瓜（19 元/例）、剁椒金针菇（19 元/例）、青椒木耳（19 元/例）、萝卜皮（9 元/例）、米饭（2 元/碗 7 元/蛊）。等等.....

菜品与定价需要具体方案具体实施，经过结合当地菜价和地段人群口味，与主厨沟通等再作具体定位。

营销：

营销手段是经营好一家店的重要要素之一，每一次活动必须在显眼地位置让顾客知道，菜单是每位顾客必须观看的区域，本人高中开始自学 PS，菜单的制作与修改由本人制作 PSD 文件完成，省去每次的制作费与修改费。

1：会员卡制度。鼓励顾客办理会员卡，充值满 500 可以抵扣当次消费的 88 元（变相的充值送金额，也就相当于充值 500 送 88），这种方案往往是最能刺激消费的手段。

2：赠送饭前开胃小菜，如：酸辣藕尖、海带丝、酸辣鱼皮、泡椒鸡爪、凉拌黄瓜、泡菜、冰粉、西瓜、哈密瓜、圣女果、番石榴等等，根据季节不同选择最合适且非反季成本不高时择其赠送。

3：赠送泰国长粒香米活动。定一段时间（比如某半个月）进店消费，每人赠送一碗泰国香米，并用广告牌形式在店门口展示此活动。

4：赠送湖南纪念品活动。定一段时间（比如某半个月）进店消费，每人赠送一个关于湘菜发源地湖南的相关理念品，并用广告牌形式在店门口展示此活动，纪念品摆在前台供顾客挑选。

5：当某个小物品或小玩具在网络上（如抖音）爆火的时候，我们设置进店消费满某个金额（根

据礼品成本决定），即赠送该礼品，如前段时间比较火的是戴头盔的小黄鸭、泡泡机、小猪佩奇手表、跳跳猪等等。

6：免费是最好的宣传，当我们店有某个新菜品发布时，发布初期可以免费为顾客提供（小分量），并微笑询问顾客好不好吃，有什么值得改进的地方。

7：满减纸质券活动。顾客进店消费，赠送一张满减券，如下次消费满 199 减 30，不抵扣本次消费金额，刺激顾客下次的到店消费。

8：点外卖送彩票。这也是最近比较热门的话题，我们当然可以效仿，一注双色球或大乐透彩票仅需 2 元，祝福顾客中奖 500 万。

9：利用互联网宣传。发朋友圈/抖音/快手/小红书/微博活动，满固定的赞可以获得满减优惠，或赠送某一菜品。

10：等等...



⑤餐厅设计（装修风格、人员配备、预算报价）

一：装修风格（简单描述，会与装修公司具体协商）

门店外观：以古铜色木质材料为主，吊脚楼为建筑格式，突显湘菜文化，墙壁为玻璃墙，给人显示里面通透明亮的感觉，更有一种营业感，招牌大方简洁，让人一眼能清楚我们是湘菜馆。

例图，图片来源于网络



餐厅内饰：主要以卡座为主，相邻两张桌设置木质屏风或椅子购置高度大的靠背座椅，让每桌用餐顾客与邻桌没有尴尬之感。散台视店面实际情况再决定是否设置。室内靠近外面的座位设置双人座或者四人座，让人看到座位数少的卡座更能吸引人数（1-4人）的客群进店消费，室内中间摆放4人或以上的卡座，最里面设置安静的十人以上的包厢，灯光采用黄色吊灯，每桌设置插座、充电器和数据线，总体气氛不脱离湘菜格调，给顾客提供最舒适的用餐环境。

例图，图片来源于网络



二：人员配备

餐厅初期店长由黄翊鸿担任，谢青峰担任后厨职责。另外，初期配置楼面服务员 4 名，后厨主厨 1 名，后厨厨师 6 名，清洁阿姨 1 名。全店初期员工一共 12 名。后期按需调整。

三：预算报价

月固定支出：

店租： 5-7 万元

月变动支出：

店长：6000-8000 元

主厨（厨师长）：7000-9000 元

厨师（厨师、配菜）：4000-7000 元

前厅服务员：3500-4000 元

清洁阿姨：2500-3000 元

人工工资总：6.5 万元

采购成本：12 万元

水、电、燃气：2.5 万元

其他（低耗、营销耗资、税收等）：3 万元

预计月总支出：30 万元

装修报价：

⑥风险预估与应对策略

一、竞争威胁

广州大大小小的湘菜馆数量并不算少，小型湘菜馆（店铺面积小，只有几十平方米店面的）对我们并没有造成竞争威胁，它们面向的消费水平是低端消费水平，主要面向务工人员。对于中大型湘菜馆，它们几乎每家都有不一样的缺点或弊端，有些服务做得不够好，没有以顾客至上的原则营业；有些茶水做得不好，茶叶类型单一，不能供顾客选择，盛水壶使用透明玻璃水壶，热水容易冷却；有些装修环境氛围不够贴切湘菜的文化；有些上菜速度太慢，或者没有做到菜品紧接着上桌（如一个菜快吃完了或快冷了第二个菜才上桌）；

应对策略：整合他人不足，尽力表现自我特色。

二：原材料浪费风险

菜品原材料浪费不容忽视，我们要保证菜品的新鲜，部分菜品不能隔夜放置，当天没有卖完的这类菜必须当天销毁，销毁造成的后果是经营成本的增加。

应对策略：走访市场探查别家湘菜馆哪些菜销量比较高，我们对应的菜品可以多购置一点，来应对店铺初期成本问题。店铺后期关于原材料问题暂时不需担心，后期可以做调整。

三：投资者、经营者和员工之间的矛盾

应对策略：

第一，公司的利益之类的一定要分配好，这是股东之间产生分歧的主要原因，在当月所有收入扣除流动资金后的利润按照每个投资者的股份平均分配，每月按时结算，做到公开公平公正。

第二，监督的机制一定要完善，员工不得偷懒，不得违规，更不得以某种途径窃取本店利益，如有发现，严肃处理。

第三，开会解决，有些矛盾无法通过一个两人口头传播或者微信/钉钉解决，必须所有员工通过现场会议的方式，这时需要一个有领导能力的领导人进行沟通解决。

附录一：成功案例

①遇见湘：广州市白云区金铂金广场四楼，本人在这家用餐多次，这是一个小型商场里面的湘菜馆，尽管商场不大，但是店内顾客亦是络绎不绝，店面大概 300 平方米，每日桌数超过 50 桌。

优点：服务不错，装修接地气，菜品新鲜

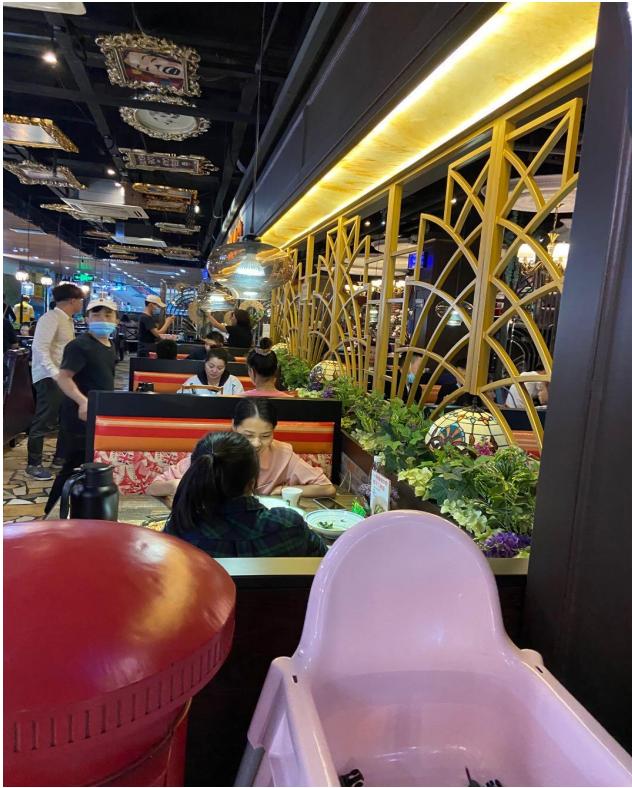
不足：桌边没有配备插座、充电器和数据线，wifi 和密码没有在显眼位置贴出，上菜速度待改进



②湘剧场：广州市白云区江夏新天地二楼，由于近地铁口，每日正餐时间几乎座无虚席，店内面积大约 300 平方米，每日桌数超过 60 桌。

优点：地理位置好，迎客热情，菜品新鲜，服务员多，能很快响应顾客需求

不足：茶种单一，座椅偏硬



③实在湘：广州市白云区新科下新村，这是一家开在城中村内的湘菜馆，但是顾客不少，店内面积大约 300 平方米，每日桌数超过 40 桌

优点：价格实惠，菜品新鲜

不足：地理位置比较偏，服务员数量不够，桌子摆放太密集



一、附录二：自问自答

1. 为什么我要进入餐饮行业？

答：餐饮行业虽然辛苦，但是只要选址正确，经营理念正确，后期将成为摇钱树，建立多家分店，更上一层楼。

2. 为什么我要选择湘菜？

答：本人2016-2020年在湖南长沙上大学，对湘菜文化甚是感兴趣，再者如今越来越多人喜欢吃辣，湘菜在未来很长一段时间有很大的前景。

3. 为什么我初次进入餐饮行业，不开个几万或十几万的小店，而直接开大型餐厅？

答：小店确实能给创业者很多的经验，但是小店存活率往往比大店低很多，本人有足够的信心，在近三个月的打工学习后，已经做好足够的准备去经营一家大型餐厅。

4. 为什么我才刚毕业，不先上班几年积累社会经验再开始创业？

答：社会经验因人而异，并不是说工作多久后的人更加适合创业，确实有很多成功的企业家一开始是从打工人做起，但是别忘了，他们几乎都是当初只能打工所以才打工，而不是有创业想法之后再去打工，人在对一件事有极大热诚与信心的时候，做成这件事的可能性最高，人各不同，不同的人往往不能相提并论。本人虽从事电商行业多年，但是线下接触的人已数不胜数，有足够的创业经验去应对将来会出现的各类问题。