

90%的餐厅倒闭，给养老服务业的启示

【导语】先说一下今天选择这篇文章的理由：其实餐饮业同养老业一样，同样是服务业，而本篇所讲的餐饮业的6个风险，其实养老行业行业也是如此，也希望通过这篇文章，给做养老的您一点点思考。

没经验真可怕!创业者投资开店基本“跟着感觉走”，而且人云亦云，在不懂经营的外行“指点”之下乱搞一气。

如果你想成功地开一家餐饮店，规避下述餐饮开店经营“6大风险”，你的成功率必将大大提高。养老行业亦是如此

1 在对店铺周边餐饮消费需求认知错误的基础上开店，导致集客未达预期目标

几年前，富山县新开了一家走低价路线的法式休闲餐厅。这家店的经营理念是“为消费者提供低价位高品质的法式料理”，旨在吸引“以前没吃过法式料理的新顾客”。

乍一看，感觉这家店会非常成功。但遗憾的是，开业不到半年，该店就高调开场、低调落幕了。开店伊始，我曾经与店老板见过一面，记得当时他有一句话是这么说的。

“东京现在流行吃法式料理，我志在富山县开辟一个新的法式料理市场。”

的确!当时富山县没有一家经济型法式餐厅，于是对方得出“……所以，这是个机会”的结论是符合逻辑的。但换一个角度分析，也可能意味着富山县“没有该需求(市场)”。

集客量远未达到足以让这家店维稳经营的规模。这就是这家餐厅高调开场、低调落幕的真正原因。

理想很美好，现实很残酷(消费需求不足)，导致了店铺营收达不到预期的一半。

这些人压根没有对“一线餐饮消费需求(市场)”进行过深入调查分析，充其量是在玩一些纸上谈兵的数据计算游戏。换句话讲，“不掌握正确的餐饮市场消费需求分析方法，不但危险，也无法制定创业计划”。这就是我的看法。

位置因素对养老机构是决定性的，占到项目成功基因的60%。这听起来是个很简单的道理，但是很多养老机构重复犯这个错误。做养老，不要盲目，人云亦云，抢占先机，于是乎，先拿地、建设完了再说，但是没有对养老项目进行充分的市场调研，没有对公司目标客户进行充分调研，那么你的养老项目就会像上文中开餐饮的店老板一样，死的很惨。

2 店铺规模过大

几年前，富山市某交通干线沿线新开了一家人气法式休闲餐厅。这条道路的车流量大，在当地算得上数一数二的好地段。

另外，这家餐厅的市口极佳。不但客流量大，周边分布的企业数量也很多，其优势得天独厚。所以，这家店对消费者吸引力巨大，店铺营收在周边可谓首屈一指。

遗憾的是，该店最终却背负数亿日元债务惨淡收场。

原因是什么?

一句话，店铺规模过大。

具体地讲，与前文提到的第一个“开店风险”的道理相通，那就是与店铺周边的消费需求相比，店铺规模过大。

对餐饮业来说，店铺规模越大，意味着所需的各项投入，如银行贷款、人工费、店铺租金、水电燃气以及其他固定成本增加。也就是说，仅维持店铺的正常运作就所需不菲。

此外，更现实的问题是：为了将上座率维持在相对稳定的状态，商家不得不在广告宣传上投入巨资。

这家店在周边商圈中的营销业绩可谓翘楚，但最终却背负巨额债务黯然退场，这就是高风险开店的可怕之处。

当然，我并不是鼓吹“店铺规模越小越好”。

而是想强调一点：“与消费需求不符的大规模”不是开店的良策。

现如今，在养老圈做养老，动不动就定位高端，动不动就上千张床位，有没有想过你所在项目区域的消费观念如何，老人有多少，应该说高端客户有多少，对入住养老机构的接受程度有多大。如果项目所在地的老人不足以支撑你的大项目，那么即使你投入那么多，也许最终也避免不了苦苦硬撑的命运。即使你想转让，谁会接你这个烫手山芋。当然，也没有鼓吹养老机构越小越好，要根据实际情况设计适当的养老床位。

3 失败的店面设计

店面设计一旦搞砸，商家就会背负“不可预知的成本损耗”，甚至“丧失潜在机会”。

下面列举一个产生“不可预知的成本损耗”的失败案例。

这是一家西式装修风格的居酒屋。内部设计为简约的美式风格，时尚大气，分上下两层。但是，正是这项特殊的设计方案，导致该店前期投入过高，大大增加了投资成本。实际上，这项设计在到店用餐的顾客中还引发了一些如“按呼叫铃迟迟不见服务员应答”“上菜速度慢”之类的投诉。每到店里生意忙碌时，服务员不得不楼上楼下地奔忙，上菜速度慢是必然的。

结果，该店只好在二楼增设了一个酒水柜并设专人留守，结果导致人工成本月流失额超过 10 万日元。

这一失败案例带给我们的启示是：如果事先未经仔细思考，就草率地做出设计方案，结果只能负担额外的成本。

从上述案例来看：失败的店面设计往往不容易被察觉。

前提是店面设计既成事实，所以即使私下损失了一些成本和机会，也很难被人们察觉。

今后，为了在降低成本损耗的同时提高营收，商家在进行前期店面设计时一定要慎重行事。

上文中提到店铺事先未经仔细思考，就草率地做出设计方案，结果负担不小的额外成本。那做养老更是如此，养老这个行业的规划设计更是要到位，比如老人居住在东南角，你把营养配餐中心设计到西北角，这不是开玩笑嘛？功能分区要做好的同时适老化设计也要做好，装修要考虑到老人身体机能下降，进行适老化设计，同时也要考虑到老人对色彩的认知度去进行设计。原本养老机构就是高危行业，如果老人在你所经营的养老机构，动不动就摔倒、划伤了，找不到住的地方了，那对于原本就是微利的养老行业来说，那你赚钱的速度要高过你赔偿的速度多少倍啊！

4 对财务和资金周转理解不正确，盲目开店和投入运营

餐饮业中存在这样一种现象：有的店本来很赚钱，最后却关门大吉。这种现象通常是企业资金周转短缺的结果。

我曾经与一家烤肉店的老板面对面交流过，对方是一家私营餐饮店的老板，他开的店位于一条小街，店面规模不大。

“井泽先生，会计事务所的人说我们店的盈亏平衡点在 180 万日元上下。”

“是吗?”

“最近我们店的营业收入已经达到 220 万日元，但资金还是周转不过来!”

“你们店有定期还款吧?销售利润还需要扣除还款的部分。”

“是!可是，扣除 15 万还款，剩下的钱还是不够!”

“你个人的生活费也是从剩余金额中扣除的，是吧?”

“是。”

“即使剩余利润 40 万，另外还需要还款和支付生活费，所以资金会周转不过来。”

这次交流过后，我对这家店铺的情况进行了一番摸底调查，最终锁定了问题的原因。

第一，该店营业额的波动幅度较大，订单压力大。

第二，水费支付周期一般是两个月。两个月累计支付，导致现金流锐减。

第三，店铺业绩上升的月份，为了加强与客户之间的关系，员工下班后经常需要应酬。这部分支出主要列入公款招待费(如接待应酬和福利支出)，而不是从员工的生活费扣除。

这三项因素叠加，导致了店铺资金周转困难。

结果，就会不自觉地越来越浪费，最终导致资金周转出现缺口。

另外，私营者还面临一个问题，那就是企业日常运营资金与经营者的生活支出之间公私不分。

上文中，不合理的财务规划导致资金周转出现缺口。那么对于本就是微利的养老行业来说，更是应该有一个严密的资金使用计划，每笔钱都花在刀刃上。是人都有这样的情况，看着流动资金比较多，就会不自觉地越来越浪费。一副我有钱，胡乱花的模样，你要记着，养老原本就是个高危的服务行业，说不定几个老人出现事故，养老机构的资金链就断裂了。

5 错误的促销方式

这类风险不仅发生在新店开张过程中，在企业日常运营中也占很重要的一环。下面列举一个居酒屋的实例。

这家店地处郊外，主打鲜鱼料理，是一家拥有 100 个餐位的大型居酒屋。新店开张时，店家在地方媒体上打出的广告足足占据一个版面。店里一连几天食客爆棚，初期营业额十分可观，似乎一切进展顺利。

但是，问题很快就出现了：新店开张之际，大批顾客蜂拥而至，员工们被前所未有的阵势吓蒙了。结果导致客人投诉不断，还差评如潮。

“如果继续刊登广告，届时的局面肯定应付不了。”但是，这家店在媒体上打广告的节奏却根本停不下来。

为什么?是因为畏惧心理在作祟。道理很简单：一家曾经取得过辉煌业绩的企业，如果让它突然卸下曾经的光环，转而面对营业额下滑的残酷现实，没有人不会畏惧。

结果，这家居酒屋迫于资金压力，最终还是放弃了在媒体上刊登广告。广告停刊后不久，店铺业绩骤然下滑。非节假日店里的生意更加惨淡。

初期决策错误诚然不假，但是，面向大批新客源还持续进行促销更是让这家店背负了沉重的债务。如果该店能够及时调整思路，把经营重点放在稳定老顾客上，结果也许不会这样糟糕。

就像上文中，虽然刚开业新客户很多，但是后期的营销策略跟不上，最终也免不了停业的命运。那么做养老，正确的营销策略则显得更加重要。民营的养老机构不像公办的养老机构，根本不存在营销这一说，民营的养老机构是需要营销的。但是你必须知道养老项目的营销与传统的产品营销的区别是什么、老人的痛点是什么、需求点是什么，才能构建有效的养老营销体系，有效实施体验营销，圈层营销。

6 错误的人才招聘和培训方式

与前文列举的促销案例相同，对餐饮企业来说，除了新店开张之际，第六个风险在企业运营过程中也可能引发巨大风险。

以前文中介绍的法式休闲餐厅为例，你知道这家餐厅在开业首日，配备了几名服务员吗？竟然只有四名。该店对员工(厨师、服务员)录用的条件要求高，看重求职者专业技术和综合素质的心情可以理解，但出现上述情况风险就太高了。

此外，还有一种极端情况。某居酒屋计划在开业酬宾期间招聘 20 名员工，结果只招到 3 个人，无奈之下，该店只好推迟原定开业时间。这时，人员招聘成为了迫在眉睫的问题。

店老板焦急万分，于是在媒体上大量刊登招聘信息。起初收效还不错，但是，不久一线员工就开始陆续提出辞职。也就是说，该店希望通过招人解决问题的思路没错，但后期培训没有跟上，所以员工队伍不稳定。

总之，只有采取正确的“人才招聘”和“业务培训”，才能把风险控制到最小。

做养老运营，主要是做服务，提供服务的主体是人，没有人，怎么开业，怎么提供服务，就如店老板一样，要开业，但是只招聘到 3 个人，何谈开业。但是如果注意力又都只在招聘上，忽略了现有员工的培训和培养，那么也许你招聘的速度还赶不上离职的速度，原本养老机构的服务工作就不同于其他服务业，那么后期就不仅仅是费力、伤神、费钱、这么简单了，人员频繁流动会增大老人发生风险的可能性。那么“选”、“用”“育”、“留”在养老机构就显得尤其重要了。

（来源：中国养老研究院）