

新拓展 酒店餐饮经理 进阶手册



本书编写组 著



- 第一阶 顺应市场 再造服务流程
- 第二阶 苦练内功，向菜品创新和节约成本要效益
- 第三阶 瞄准O2O 掌握新技术 看懂新模式

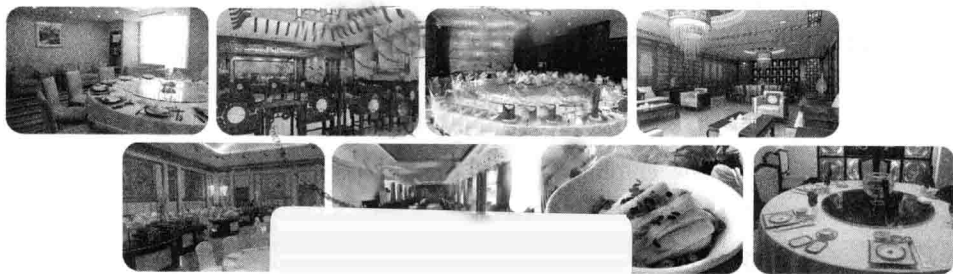
酒店餐饮业转型指导书

★
畅销书
★

新拓展 酒店餐饮经理 进阶手册



本书编写组 著



- 第一阶 顺应市场 再造服务流程
- 第二阶 苦练内功，向菜品创新和节约成本要效益
- 第三阶 瞄准O2O 掌握新技术 弄懂新模式

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

新拓展酒店餐饮经理进阶手册/闫书会等著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5164-0886-5

I. ①新… II. ①闫… III. ①饭店-饮食业-商业管理-手册 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 129056 号

书 名: 新拓展酒店餐饮经理进阶手册

作 者: 本书编写组

责任编辑: 徐新欣 彦 微

丛书策划: 闫书会

书 号: ISBN 978-7-5164-0886-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市通州运河印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 180mm×250mm 16 开本 20 印张 370 千字

版 次: 2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 54.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

本书编写组成员

丛书策划：闫书会

撰 稿：黄 华 王文慧 笑 言 吕 莉 崔春芳

案例提供：赵彦微

本书总纂：闫书会

技术指导：刘晓萍 赵长安

酒店餐饮如何转型？

现代酒店管理丛书是针对我国酒店业转型升级的需要，由企业管理出版社专门组织力量编写，丛书共三个分册，由于各分册的读者对象不同，本分册定位于酒店餐饮管理人员。另外两个分册分别是《新视野酒店销售经理进阶手册》和《新概念酒店服务明星进阶书册》。

据中国烹饪协会《2013 年中国餐饮市场分析报告》称，2013 年餐饮收入 25392 亿元，同比增长 9.0%，增速继续下滑，创 21 年来的增幅最低值，且比上年同期下降了 4.6 个百分点，降幅进一步扩大，高端餐饮严重受挫，限额以上餐饮收入近年来首次负增长，同比下降 1.8%，整个餐饮市场在波动和震荡中逡巡前行。

中央“八项规定”“六项禁令”出台后，高档餐厅酒楼里，政府官员少了，花公款大吃大喝的少了，名贵食材制作的菜肴销量少了，即使有的餐厅酒楼客人依然不少，但是客单价有了明显的下降。以前人均消费三五百元的宴席常见，现在变成人均消费二三百元了。北京一家酒店的公关经理介绍说，自从中央禁令发布以后，五星级酒店的消费人数明显减少，有时一天的收入不足万元，酒店餐饮面临生存转型的压力。

然而，转型不是件轻而易举的事情。

转型是依靠准确的市场定位还是看政策的走向？这是决定企业商业模式两个不可或缺的因素。一般来讲，市场是导向，政策是保障，酒店餐饮在不同决策市

场的应变力和适应力决定了它的竞争力，说得直白一点就是，企业要围着客户市场转。

实际上不少企业已经在改变。中国烹饪协会调查，受政策变化影响的企业中有近一半的企业调整了经营战略，不断创新菜品，开发地方菜、家常菜和特色小吃，推出平价菜、特价菜，有近 40% 的酒店餐饮部门试图把转型的重点放在“吃饭”上。

在他们看来，餐饮服务业的基本功能是“吃饭”，酒店围绕着这一基本功能选择不同的消费层面。比如在北京，不同档次的消费场所出现在各个区域：高端商务人士，是精致生活的追求者，酒店的经营者把眼睛盯住了这部分消费者，在餐饮设计上坚持“高举高打”为他们提供符合其心理期待的菜品；有的高档酒店放下身段，走起了亲民路线，在餐饮方面推出了多项亲民项目，邀请大众宾客进店品尝五星级品质的菜肴。

见招拆招是被市场逼出来的，这些好使的招数不仅吸引了顾客，控制了酒店餐厅的经营成本，也引来同行纷纷效仿。应该说，酒店餐饮从“吃饭”入手是找到了转型的“抓手”。

与此同时，为了摆脱困境，有眼光的经营者借力发力，摸索出一套好使的招数改善管理：

——整合服务过程。包括产品线延伸、过程线延伸、辅助服务创新、服务改进和风格创新，即便是微创新，也可能为酒店餐饮带来绩效上的改变。

——整合产品体系。酒店餐饮主动寻求最新的技术、设计、服务、本地化品牌等要素，将新的资源与要素融入到生产过程，从食品和饮料到社区空间，再到市场营销，以不断提升顾客满意度。

——创新营销模式。酒店餐饮更加关注移动互联网带来的机遇，特别是社交媒体营销和微博、微电影、微信等饭店“微”营销手段的应用，通过网络销售促进传统销售改进经营手段。

——实施品牌战略。品牌是企业发展历程和形象的浓缩，国际酒店排行前 10 名的品牌在国际客源以及高端客源市场具有很强的号召力，且已形成忠诚的客户群体。不少酒店已经意识到了这一点，在实施品牌战略上加大力度，取得了成效。

——借助资本运作。从资本市场看，国内酒店餐饮企业融资上市、兼并收购的事件频频发生，风险资本对酒店新业态关注度提高，饭店 REITs 这一资产证券化形式也开始在国内得到应用。

为了使读者了解更多有关经营转型的方略和技巧，本书整理了 2013 年以来

的有关案例，梳理酒店餐饮在转型升级中的经验，主要从三个阶段补充知识，帮助餐饮经理拓宽视野。

第一阶，顺应市场，整合服务流程，通过管理创新实现生存转型；

第二阶，控制成本从基础做起，在制度创新上寻求突破；

第三阶，介绍新模式，把握新趋势，掌握新技术。

三个阶段的知识与经验，汇集了专业院校学科与教学优势，解析我国酒店餐饮多年形成的优势资源，注重理论和实践相结合是我们的组稿宗旨。

本书作者由两部分构成，理论框架部分是酒店餐饮业的管理专家和专业院校的教授。它们是北京工商大学的冯颖如，中国劳动关系学院的王文慧、刘晓萍、吕莉、崔春芳等老师；另一部分是来自酒店的经理和一线员工。他们是原长安餐饮公司总经理、甘肃烹饪协会副会长赵长安先生，感谢北京蟒山旅游度假村、中国铁道大厦、北京市企业联合会和北辰国际会议中心的领导们。在此我们对他们辛勤付出表示诚挚的敬意。

在本书成稿的过程中，我们借鉴了酒店营销业界给位前辈学者的研究成果，也向他们表示衷心的感谢。对于一些案例及数据、图表资料的直接借鉴与引用，作者尽量在引文与参考文献中做了标注，若仍有疏漏，深表歉意。虽然我们已经非常努力，力求适应变化的市场形势，但因我们学识所限，个别内容方面仍有缺憾，还希望各位读者不吝指教。

本书编写组

2014年5月

第一阶 顺应市场 再造服务流程 /1

第一章 酒店餐饮的生存与转型 /3

一、酒店餐饮面临的市场形势 /3

二、酒店餐饮转型的市场对策 /5

三、产品与服务创新——高端餐饮制胜之道 /8

四、高星级酒店餐饮转型的主要路径 /13

五、品牌营销——中端餐饮中间突破 /16

六、转型首先是观念的转型 /18

第二章 转型中的基础工作 /20

一、酒店餐饮员工培训 /20

二、资产管理 /28

三、财务管理制度 /29

四、成本管理 /31

五、固定资产管理 /31

六、采购供应管理 /32

七、仓储管理 /38

八、餐饮设备操作规程 /49

第三章 转型中的酒店餐饮营销 /60

一、酒店餐饮传统营销策略 /60

二、新的市场环境下酒店餐饮节假日营销策略 /69

第四章 酒店餐饮质量管理 /74

一、健全的质量管理体系是转型的基础 /74

二、抓出品质量控制，讲究要领和技巧 /84

第五章 菜单和菜单设计 /90

一、菜单的基础知识 /91

二、菜单定价 /93

三、菜单的设计制作 /98

第六章 餐饮服务规范及其考核 /106

一、宴席的规范与服务 /107

二、常见宴席布置案例 /115

三、服务案例解析 /126

第二阶 控制成本从基础做起，不断创新才能寻求突破 /137

第七章 酒店餐饮成本核算与控制 /139

一、成本组成分类 /140

二、餐饮原料成本核算 /141

三、餐饮产品成本核算 /146

四、菜品生产前成本控制 /149

五、验收环节成本控制 /156

六、储存环节成本控制 /160

第八章 成本控制中的管理“抓手” /171

一、成本管理 /172

二、日常管理	172
三、成本管理始于市场，终于市场	173
第九章 出品成本控制关键点	185
关节点一：成品初加工成本控制	185
关节点二：配菜环节成本控制	189
关节点三：烹调环节成本控制	204
关节点四：利用标准菜谱控制成本	208
关节点五：通过菜品创新降低成本	216
 第三阶 餐饮营销模式拓展	227
第十章 酒店的主题营销	229
一、如何认识主题酒店	229
二、主题营销的层次与表现形式	231
三、酒店主题事件与活动设计	233
四、酒店餐厅主题餐饮	239
第十一章 酒店餐饮会员制营销	244
一、什么是会员制营销？	244
二、酒店会员制营销的具体实施	247
三、酒店餐饮会员制实施的管理重点	263
第十二章 酒店餐饮的网络营销	267
一、网络营销概述	267
二、酒店网络营销策略及其特点	271
三、酒店网络营销技术	285
四、新型酒店网络营销方式	290
参考资料	307

第一阶 顺应市场 再造服务流程

“八项规定”“六项禁令”所倡导的节俭之风是民心所向，不可逆转。酒店餐饮从业人员必须认清，靠奢侈浪费形成的畸形消费已经难以持续。酒店餐饮要谋求长远发展，大众需求是最终归宿。同时，消费结构的变化，倒逼企业改善经营管理，在这方面，国内外的知名酒店成功的经验表明，慎重地选择市场是酒店餐饮转型的关键。

转型不是搞运动，它需要围绕着市场做资源整合，需要管理到位的改进措施，酒店餐饮从“吃饭”入手是找到了转型的“抓手”，高星级大型酒店餐饮在这方面有着优越的管理资源，这是企业转型的优势所在。眼睛盯市场，手中抓管理，利用市场间隙搞业务培训，转型要从基础做起。

管理创新是转型的前提，面对新的客流，业务流程要重新调整，“90后”员工有着时代赋予他们的优势——会玩电脑和网络，管理者因势利导，给予他们更多的权限，让他们在线上线下施展才能，毕竟酒店餐饮的未来属于他们。

第一章 酒店餐饮的生存与转型

★★★ 进阶重点 ★★★

知识要点	进阶目标
1. 酒店餐饮面临的客源变化是什么？	1. 结合本酒店市场状况，分析客流变动趋向
2. 如何理性看待酒店餐饮客源变化的原因	2. 为什么说“八项规定”“六项禁令”所倡导的节俭之风是一种不可逆转的时代潮流？
3. 酒店餐饮慎重选择市场的主要路径	3. 弄清酒店餐饮在转型上，冷静、理性和专业的真实含义
4. 结合本酒店思考餐饮服务创新的内容	4. 为什么说服务创新是高星级酒店经营转型的前提
5. 高星级酒店餐饮转型的难点在哪里？	5. 星级酒店餐饮转型与社会餐饮转型的不同点

一、酒店餐饮面临的市场形势

在经历了 2009 年的衰退和 2010 年的缓慢复苏后，2011 ~ 2012 年全球高端旅游市场理性增长，欧洲等主要城市酒店市场持续增长。除了中国高端酒店市场入住率有所下降外，2013 年全球高端酒店入住率很大程度上保持不变。国外高端酒店在市场低迷中能够维持经营业绩，转变经营风尚是聪明、便捷的战略举措：一是从高端走向平民，集中精力提高经营效率，降低服务支出；二是利用新的数字移动技术，专注于服务高价值客户，改变与酒店客户的交流方式。其中，酒店餐饮调整经营战略，走平民路线，在社区居民中攫取利润，是这种经营风尚的一大亮点。

在国内，据业内专业机构统计，由于经济和政策环境的变化，国内国际品牌饭店业绩平均下滑了 10%，即使是这 10% 也已经是换手了的客户，即酒店的客户结构随着普通消费、私企消费比重的加大而变化。比如以前的国内高端论坛和国际大型会议减少了许多，取而代之的是一些民营企业的会议。

截止到 2013 年年底，全国大多数高星级饭店经营业绩出现下滑，东西南北中大同小异。一线城市下降，县级城市也在下降，都是一个趋势。上海国际会议

中心是上海东方明珠旗下的一家会议型酒店，该酒店开业 13 年。营业收入由原来的 8000 万元增长到去年的 3.15 亿元，增长 39% 左右，发展趋势旺盛，它有 270 套房间，4 万平方米的会议中心，对政务市场依赖很大，份额要占到 60% 左右。中央“八项规定”“六项禁令”出台之后，与国内大多数酒店一样，这家会议中心的公务接待减少，从 2013 年 1 月份到 7 月份，营业额同比下降 11%，其中餐饮下降了 14%。比如以前那些私人老板请客，主桌 800 元/人，其他 500 元/人，现在因为原来的客户不来了，生意大为萎缩。

外行人会说，公费消费没有的话就去开发民营企业、外资企业的会议市场，其实，这两年国际经济形势的不确定性，国内民营企业的资金吃紧，使得这部分客户的消费也理性了。

业内人士认为，高星级酒店业绩下滑，一方面是畸形消费削减，民营企业、外资企业在酒店消费也变得理性，高档消费压缩，市场被重新分割；另一方面是人民币对外升值，对内贬值。人民币升值时，很明显可以看到入境游在不断减少，原来 1 元美金换约 8 元人民币，入境游形势逐年攀升，现在大约只能换 6 元人民币。对外国人选择到中国旅游消费的预期有很大影响。消费对经济的拉动作用非常明显，有消费才能促进资源循环，如果消费滞缓，资源就要萎缩，这已经不单单是饭店、旅游业的问题。

酒店餐饮市场日渐萎缩的态势增加了酒店餐饮业转型的迫切性。面对转型，向左还是向右？酒店的餐饮经理伤透了脑筋，不转型是等死，转型了也可能是在找死。他们的困惑主要集中在两点：

一是转型成本大。由于公务接待的会议、餐饮减少，普通消费、私企消费比重的加大，酒店要调整产品和服务结构，就必须付出相应的成本。而国内一些高端国际品牌酒店，不是公务接待定点酒店，在市场竞争中明显处于劣势，如若因此就改弦更张，让高端酒店餐饮去做大众低消费如承包食堂的话，其高额的经营成本和人工成本对酒店来讲，就如同是大马拉小车，不太划算。

二是市场定位和经营模式的选择。酒店餐饮，尤其是高端酒店餐饮如何发挥管理模式、经营理念、渠道资源等方面的优势，以普通消费者需求为导向，管理创新。高端餐饮企业“放下身段”后，经营上还面临来自中低端餐饮企业的竞争。一位业内人士分析说，高端餐饮门店一般选址在城市黄金地段，店面面积大，房租就是不小的压力，此外还有水电、设备和工资等成本。中低端的连锁经营餐厅投入相对较少，价位更“接地气”，位置多在商场或街头小巷，菜品多由中央厨房标准化大量生产，可以靠快速的翻台赚取微薄的利润，转型的高端餐饮如果没有一个适当的经营模式，很难与之竞争。

市场向酒店餐饮经理们摊牌，业内一些有识之士的回答说到了点子上：

目前的餐饮转型是被动的，这就更需要餐饮经理在思考上要冷静、理性和专业的去把握，在业务上稳健经营。冷静就是客观分析酒店业绩下滑的原因，在被动中把握市场变化节奏，不要慌不择路，跟风追风；理性就是理性转型，科学调整产品结构和经营项目，勇于开拓新的赢利模式；专业就是做精主业。厨子就是厨子，做好菜才是真本事，要抓住酒店市场重新洗牌的契机，及时进行业务培训，建立学习型组织，补充酒店餐饮发展的正能量。

二、酒店餐饮转型的市场对策

“八项规定”、“六项禁令”所倡导的节俭之风是民心所向，不可逆转。酒店餐饮从业人员必须认清，靠奢侈浪费形成的畸形消费已经难以持续。酒店餐饮要谋求长远发展，大众需求是最终归宿。同时，消费结构的变化，倒逼企业必须改善经营管理方式，在这方面国内外的知名酒店成功的经验表明，慎重地选择市场是酒店餐饮转型的关键：

一是拓展资源渠道。把餐饮营销与饭店客房、娱乐、会议等项目结合起来，采取多种促销宣传手段，利用现有的客源网络开发新的市场。在所有促销工作中，人员推销是最重要的工作方式；

二是通过培训，掌握现代网络营销模式。餐饮服务工作是面对面的接待，训练有素的服务人员是餐饮推销的关键，而星级饭店比起社会餐馆更具备条件，这也是星级饭店的重要资源；

三是挖掘大众消费潜力。中低收入群体仍占我国居民的大多数，发展壮大中等收入群体仍是我国发展的重要目标。这一群体人数众多，蕴含着巨大的市场空间。市场的实际状况是，大型的高端商务宴席遇冷，与此同时，既可用餐，也可休闲、交友、开小型会议、进行小型产品推广活动的小型商务餐饮却悄然兴起。从“吃面子、吃排场、吃身份”到“吃实惠、吃美味、吃健康”，所以，酒店餐饮业特别是高端餐饮，在加快转型中，应更多开动脑筋，仔细琢磨大众需求，以更加合理的价位、更加合适的菜品，以及创新餐饮服务模式等，努力挖掘大众消费潜力，满足大众消费需求。

四是你选择了消费者，消费者才会选择你。除少数高档饭店外，大多数的餐饮经营一定要树立“大众第一”的思想，绝不固守旧观念、自以为是，盲目提高自身企业定位，一定要摆正心态，放下星级饭店的架子（价位），从当地消费实际出发，面向街道和社区，调整服务项目，为社区居民提供更多的选择。

国外一些酒店的明智之举已经吸引了同行的眼球。

图片阅读 豪华酒店向社区居民抛橄榄枝

1. 越来越多的酒店开始采取或加大措施吸引住在周边社区的居民。图为从加州门洛帕克（Menlo Park）的 Rosewood Sand Hill 酒店餐厅所俯瞰到的泳池景致。



2. 二人为 1500 美元，约合人民币 9200 元，便可使用酒店的健身房、水疗房及泳池，还能享受用餐及酒水打折和其他优惠，比如专享更衣室（如图）中带名牌的储物柜，以及绣有其姓名首字母交叉图案的浴袍。



3. 图为健身中心的冰毛巾。



4. 健身中心供应饮用水、新鲜水果和零食



5. 酒店的健身课程也向会员开放，例如林赛·理查兹（Lindsey Richards，图右）教授的动感单车课程。

