



餐饮业经营管理系列丛书 ③

How to raise commercial quality of persons in restaurant

怎样提高餐馆人员商业素质

餐饮业经营管理必修

维高 著



维高忠告

零素质等于零利润

超级素质等于超额利润

餐馆经营新理念 —— 素质化经营

中国物资出版社

怎样提高餐馆人员商业素质

维高 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样提高餐馆人员商业素质/维高编著. - 北京:中国物资出版社.1999.1

ISBN 7-5047-1572-7

I. 怎… II. 维… III. 饭店-工作人员-培训 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 26979 号

怎样提高餐馆人员商业素质

*

中国物资出版社

全国新华书店经销

北京时事印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:13.25 字数:330 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1572-7/F·0569

印数:1-8000 册

定价:22.00 元

版权所有 侵权必究

广东维高餐馆业经营与管理研究会

对餐饮市场的跟踪调查与分析

表一： 80—90 年代中国餐馆各要素在创造餐馆总体利润中所占比重变化表

时间段		80 年代	90 年代
硬 件	饮食饭菜(质量与特色)	40%	10%
	地点(繁华程度)	25%	10%
	装修	11%	12%
软 件	服务(态度与方式)	10%	35%
	卫生	2%	5%
	营销	1%	6%
	创新	8%	9%
	广告	——	8%
	管理	3%	5%
	总计	100%	100%

**表二： 80—90 年代中国餐馆各要素在创造
餐馆整体利润中所占比重升降状况与原因**

要素类别	升降状况	升降原因
饮食饭菜(质量与特色)	下降(幅度最大)	1. 餐饮市场信息传播速度变快, 一项好产品很难被某一家餐馆长期独占。 2. 高质量的饭菜已成顾客最起码的要求, 也是餐馆立足于市场的基本条件。
地点(繁华程度)	下降(幅度较大)	1. 现代交通工具的发展使人们不再把距离远近作为就餐的重要先决条件。 2. 回头客增加(此类顾客一旦钟情于某家餐馆, 就不会计较距离远近)。
装修	基本未变, 略升	幽雅怡人的就餐环境始终是顾客不变的追求。
服务(态度与方式)	上升(幅度很大)	1. 顾客日益重视自己受到的接待水平高低。 2. 餐馆市场竞争日趋激烈, 服务是增强竞争力的重要内容。
卫生	上升(幅度较大)	1. 顾客的就餐观念发生变化, 对健康的需求增加。 2. 从用“口”吃饭发展到“口”、“眼”并用。
营销	上升(幅度较大)	市场竞争的加剧迫使经营者必须主动出击, 扩大市场占有率。
创新	基本未变, 略升	求新是每一位就餐者的心理。
广告	从无到有, 上升幅度最大	“酒香不怕巷子深”的传统观念已不适应于现代经营环境。
管理	上升(幅度较大)	“管理也是生产力”, 管理不善的餐馆在任何一方面都不会做得比别人更出色。
备注	决定餐馆各要素在创造餐馆整体利润中所占比重或升或降的关键原因有两点: 一是市场竞争环境变得越来越激烈, 二是顾客的消费观念、消费需求发生了重大变化。这就迫使餐馆人员必须努力提高自身商业素质, 适应时代变化。	

写在前面的话

时至今日,中国的改革开放事业整整走过了 20 个年头。“20 年甘苦不寻常”,这 20 年是令全体中国人振奋的 20 年,也是走向富裕康乐的 20 年,更是释放中国人的经济潜能,一步步走向市场经济的 20 年。

在这 20 年时间里,一个又一个中国人圆了自己的发财梦,并满怀希望与憧憬地向更高的目标发起冲锋。诚然,人们“圆梦”的方式有很多,而通过经营餐饮业来发财致富是其中最重要的一种。

“开餐馆,发大财”,这一策略曾经被许多人屡试不爽,每每凑效。曾几何时,一批又一批人都通过经营餐馆走向了富裕之途,使自己的空瘪的钱包变得鼓胀起来。

正因如此,所以才会有越来越多的人把目光投向了餐馆经营,义无反顾地踏上了这条“黄金大道”。如今,随着经济和下岗职工日益增多,更使经营餐馆的人有不断增多的势头。

的确,开餐馆可谓是一条最便捷的致富之路,餐饮业中也蕴藏着令人向往的巨额财富。有统计资料显示,中国的第三产业即服务业在国民生产总值仅占 30% 左右,而作为第三产业中之重要一项的餐饮业,其所创造的价值就更少了。这与发达国家之间仍然存在着巨大差距,同时,也表明中国的餐饮业市场仍然有巨大的发展潜力。

可是,中国餐饮业的发展现状却十分令人担忧,这主要表现在经营不景气、效益下降的餐馆越来越多,而且遍及高中低各种档次的餐馆。

根据维高公司所作的几次调查显示,此种情况在近年来愈演愈烈,有不断扩大和蔓延的态势。种种迹象表明,中国餐饮业还面临危机。

按理说,中国人口众多,且是一个传统饮食大国,再加上改革开放事业的深入发展使得人们的生活步伐加快,饮食方式发生了较大变化,致使外食人口的数量越来越多。在此情况下,本不应该有那么多不赚钱的餐馆才是。

有人说,中国餐饮业之所以经营不振,是因为开餐馆的人越来越多,竞争越来越激烈所致。

这一说法不无道理,但却有失偏颇。你可曾想过,尽管餐饮市场的竞争日趋激烈,可还是存在一些赚钱的餐馆,尤其是那些近年来纷纷抢摊中国餐饮市场的洋餐馆,其利润更是不断增长。

这说明,问题的症结并不在于市场竞争日趋激烈,而是还有更深刻的原因存在。

那么,这个原因又是什么呢?

根据维高公司所作调查,我们得出的结论是:餐馆不赚钱的最主要原因,在于餐馆人员缺乏较高的商业素质。

的确,经过改革开放 20 年的发展,中国的市场环境已经发生了十分巨大的变化,其中最显著的特征就是已经由“卖方市场”向“买方市场”过渡。这种过渡,使得市场竞争变得日趋激烈,餐饮业当然也不例外。

在“买方市场”逐渐形成,餐馆之间的竞争日趋激烈的情况下,如果餐馆经营者再抱持以往的传统经营理念不放,那么就根本无法赚钱。然而,现实中的确有不少餐馆经营者照样我行我素,不思改进,可以说,这样的餐馆不赚钱乃是合情合理的事。

事实上,餐馆增多,竞争激烈尽管会使整个餐饮市场的平均利润下降,但是,决不会使其整体利润下降,更不会使任何一家餐馆的利润都下降。

具体到某一家餐馆而言,完全有可能在竞争激烈的市场条件下仍然使自己的利润持续增长,远远超过其他竞争对手。在这里,它所依赖的最有力的武器,就是具备高水平的商业素质。

过去,人们经营餐馆的常见模式就是:找一处地方,雇一些必需的服务人员和厨师,稍作装备便开张营业。如果说法,以前靠这种模式还可以赚到钱的话,那么,在市场条件已经发生了巨大变化的今天它已经根本行不通了。

现在,要想在竞争日益激烈的形势下站稳脚跟,并获得发展,壮大的资格,就必须全面提高餐馆人员的商业素质。可是,有许多餐馆经营者对此却毫无认识,他们甚至根本不懂“商业素质”为何物。

那么,究竟什么叫餐馆人员商业素质?又如何提高餐馆人员商业素质呢?

这一问题,正是本书所要回答和解决的主题。

具体说来,本书是从以下八个方面来探讨和阐述“怎样提高餐馆人员商业素质”这一中心问题的:

“第一章 餐馆经营新理念:素质化经营”。通过分析近年来中国餐饮市场的变化情况和目前显现出来的新特点,同时根据实际调查所得出的餐馆人员素质现状,指出餐馆人员素质水平不高是目前餐馆不赚钱的最大障碍。此外,本章还指出,餐馆人员必须充分重视自身的商业素质,通过提高商业素质走向兴旺发达的道路。

“第二章 提高餐馆人员商业素质的核心:创造服务的热忱”。餐饮业是第三产业即服务业的一种,其最大的特征就是不仅向顾客提供有形产品(即饮食饭菜),而且更要向顾客提供全方位无形产品(即服务)。如今,随着人们就餐观念的变化,他们已经越来越重视餐馆的服务水平,把服务水平的高低作为是否选择一家餐馆的重要依据之一。因此,提高餐馆人员商业素质的核心,就是提高

服务素质。本章中介绍了许多提高服务素质的行之有效的方法。

“第三章 怎样提高餐馆人员营销素质”。营销是餐馆稳住已有顾客、吸引潜在顾客和不断扩大市场占有份额的一种有力工具,因此,餐馆人员营销水平的高低,对于餐馆的经营状况有着至关重要的影响。尤其在“买方市场”逐渐形成的形势下,坐等顾客上门,消极对待营销而不是通过主动运用营销工具去吸引顾客的做法,已经远远落后于时代了。因此,无论是中高档餐馆还是小餐馆,都应当学习运用营销这一现代化的经营工具来促进餐馆的发展。努力提高营销素质,已经成为众多餐馆人员的当务之急。

“第四章 怎样提高餐馆人员广告素质”。主要论述了广告对于餐馆经营的重要促进作用,介绍了如何运用多种多样的方式和途径做餐馆广告的方法。在现代经济生活中,可以说没有不做广告的商人,每一位聪明的经营者会以此来达到扩大营销、增加利润的目的。因此,餐馆经营者也应该及时转变观念,充分利用多种多样的广告形式促动餐馆的经营活动。

“第五章 怎样提高餐馆人员创新素质”。餐馆经营者若想获得滚滚财源,尤其是想获得比别人更多的超额利润,最有效的途径就是产品创新。本章在论述餐馆产品创新的基础——全面认识餐馆产品——的同时,还告诫人们必须有效避免陷入产品创新的误区,并介绍了餐馆新产品开发的秘诀、原则和阶段。

“第六章 怎样提高餐馆人员卫生素质”。餐饮业的特殊性决定了其必须把卫生条件的改善作为一项重要因素。在餐饮业中,清洁、干净、新鲜等卫生方面都变成了可以“出售”的商品,也是吸引大量顾客的最有利因素之一。因此,餐馆经营者必须全面认识有关餐馆卫生的方方面面,学会创造卫生的感觉,最重要的就是在全体员工中培养卫生意识。。

“第七章 提高餐馆人员商业素质的关键:加强和改善管理”。一家餐馆若想吸引顾客,就必须以满意的服务来满足顾客的种种

合理要求,而要满足顾客,则需要餐馆全体员工的努力。没有满意的员工,就没有满意的顾客,因此,餐馆老板必须加强和改善对职工的管理工作。本章所论述的内容,就是让餐馆老板理解和领会调动员工、激发员工和推动员工的有效方法,同时说明了怎样培训员工以使其商业素质不断提高的策略。

“第八章 开创餐馆素质化经营的新时代”。主要阐述了面对新的竞争环境,餐馆经营者应转变观念、瞄向更高的目标,同时给其列举了切实可行的十二条行动纲领,以帮助餐馆经营者开创素质化经营的新时代。

总之,努力提高餐馆人员商业素质,是餐馆经营者适应新的新势、顺应市场潮流,迎合时代发展趋势的必然要求。只有做到这一点,才能增加自己的竞争优势,在餐饮业角逐中成为赢家。

本书所针对的读者,既包括已经从事餐饮业经营的人员,也包括那些有心进入餐饮行业但又有所顾虑的人。事实上,无论餐饮业的竞争多么激烈,餐馆的数量如何众多,只要你是一位具备高水平的商业素质的人,都会脱颖而出,在餐饮业中获得大发展。

当然,高水平的商业素质经营绝对不会从天而降,而是通过不断地学习才能获得的。精明的人不仅会在实践中磨砺和丰富自己,而且更善于向书本学习,从书本中吸取对自己有益的营养。

在此,衷心祝愿所有阅读本书的人都能够迅速提高自己在餐馆经营方面的商业素质,成为一位成功的经营者!希望您能通过本书的启发,获得更大的发展!

目

录

第一章 餐馆经营新理念:素质化经营/1

一、中国餐饮业的经营危机/3

- 每一家餐馆都能赚钱的时代已经过去/5
- 务必认清餐饮业从“卖方市场”到“买方市场”的深刻变化/7
- 餐馆不赚钱的共同病根就是无法适应“买方市场”/9
- 无法适应“买方市场”的根本原因在于素质低下/10

二、解决餐饮业经营危机的唯一途径:

提高餐馆人员商业素质/12

- 必须全面认识餐馆人员商业素质/12
- 必须充分重视餐馆人员商业素质/14
- 必须大力提高餐馆人员商业素质/16
- 必须以素质化经营取代传统经营方式/18

三、餐馆人员商业素质的核心内容与要求/21

- 服务素质是餐馆经营的生命线/21
- 与服务素质密切相关的 4 种素质/25
- 提高服务素质的有效手段:加强和改善管理能力/28
- 提高服务素质的必需途径:加强和改善对员工的培训/29

四、中国餐馆人员素质分析与报告/31

- 餐馆老板素质分析与报告/32
- 餐馆中层管理人员素质分析与报告/33
- 餐馆服务员素质分析与报告/35
- 餐馆厨师素质分析与报告/38
- 结论:中国餐馆人员普遍存在素质危机/40

五、提高餐馆人员商业素质,努力创办

未来的赚钱餐馆:“素质餐馆”/41

- 赚钱是目的,素质是手段/42
- 素质优势决定竞争优势/44
- 素质高低决定利润多少/47
- 谁没有素质,谁就无钱可赚/48

第二章 提高餐馆人员商业素质的

核心:创造服务的热忱/51

一、优质服务的神奇效应/52

- 优质服务是吸引人心的利器/53
- 忽视顾客,就等于忽视自己,忽视自己的利润/55
- 优质服务是餐馆商业素质的核心共同努力的结果/60
- 如何把优质服务的作用发挥到最大值/61

二、学会充当顾客,才会满足顾客/62

- 人人都是别人的顾客/63
- 充当顾客是检测餐馆服务水平的重要方法/66
- 全世界最佳度假村的“炼金术”/71
- 每个职工都扮演着具有根本意义的角色/72
- 一个赚钱餐馆老板的名言:“要是我听到上我们馆子用餐的顾客临走时说‘饭菜不错’,我就会很恼火”/73

三、满足顾客服务需要的八大信条/74

- 信条一：满足顾客，人人有责/75
- 信条二：必须在每个职工头脑中“注入服务灵感”/77
- 信条三：满足顾客要不惜工本/80
- 信条四：必须学会用顾客的语言说话/82
- 信条五：有信必复/83
- 信条六：必须发挥“按乘积计算的权力”/85
- 信条七：顾客满意比有理无理更重要/86
- 信条八：应牢记心间的 30 个问题与想法/88

四、比微笑更有效的服务：沟通和听取/90

- “微笑固然很好，但是听取意见更好”/91
- 了解顾客的最佳机会在哪里/92
- “我们宁愿在 100 个方面超过别人 1%，而不在一个方面超过别人 100%”/95
- 耗资巨大的“同情运动”/98
- 做消费者的同盟军/99
- 通过听取，才能发现不足/101
- 真正的餐馆老板是顾客/104
- 不仅要传达经营者的心声，更要传达消费者的心声/107
- 稳住顾客的最有效方法/110
- 销售就是沉默，往往在不推销的时候销路最好/112

五、层出不穷的服务方式/114

- 服务的关键，就是围绕顾客和他们的需求转/115
- 革新餐馆服务方式的种种窍门/117
- 要在关心顾客上比高低/119
- 要规定一个极限并坚持执行/122
- 适应顾客对“一星饭店”的新要求/123
- “限制顾客人数”的反常服务方式/124

- 招待“特殊顾客”的特殊服务方式/126
- 稍稍多一点,就能显出巨大差别/128
- 如何把顾客的不满当作保住顾客的机会/131

六、开餐馆犹如谈恋爱,重要的是爱/134

- 服务是要付出代价的/135
- 个人化服务策略最能稳住顾客/137
- 要设法尽可能多地提到他的名字/140
- 人人都难忘感人肺腑的关怀/141
- 别忘“招呼”顾客/142
- 要力求在顾客面前表现得愉快些/143
- 顾客都爱表现自己,显得自己高明/144
- 只有热爱顾客才能尊重顾客/145
- 发挥餐馆消费者服务部的作用/146
- 为改造餐馆所需的 10 个动词/148

第三章 怎样提高餐馆人员营销素质/151

一、餐馆人员营销素质 ABC/153

- 餐馆人员营销素质的根本特征/153
- 餐馆营销的六大要素/154

二、确立科学的现代餐馆营销观念/156

- 餐馆营销观念演变的五个阶段/156
- 传统餐馆营销观念的缺陷/161
- 现代餐馆营销观念的十大优点/163

三、餐饮市场调查与分析方法/165

- 进行餐饮市场划分的好处/166
- 餐饮市场划分的条件/168
- 餐馆市场经营环境分析的方法/170

- 了解餐馆竞争对手的方法/171
- 餐馆产品分析策略/173
- 餐馆以往营销活动分析方法/174
- 餐馆客源市场的分析方法/176
- 餐馆潜在市场分析方法/178
- 餐馆营销分析与市场调研的途径和方法/178

四、如何制定餐馆营销计划与策略/186

- 餐馆计划的种类和作用/187
- 有效制定餐馆营销计划的前提:制定餐馆总体计划/189
- 餐馆总体计划步骤检查表/196
- 餐馆希望获取的市场定位/197
- 确定餐馆营销目标/199
- 餐馆营销策略的诸要素/202
- 接近市场的总体策略——供求导向策略 202
- 竞争性营销策略——角色导向策略/204
- 定位策略——经营导向策略/205
- 餐馆营销策略的行动方案/208

五、餐馆产品营销策略/207

- 餐馆产品是顾客所获得的各种满足与不满足的总和/208
- 餐馆产品的七大特征/210
- 树立餐馆整体产品观念/212
- 单一化产品和多样化产品策略/214
- 高档产品策略和低档产品策略/215
- 标准化产品策略和差异化产品策略/216

六、餐馆定价营销策略/218

- 价格是调节市场的唯一手段/219
- 价格决策中的影响因素/220
- 营业额导向定价目标/222

- 利润导向价格目标/223

- 餐食价格一方面要紧随市场,

另一方面要以成本定价为主/224

- 灵活运用价格策略的三个窍门/225

七、餐馆促销策略/226

- 餐馆促销及其重要性/227
- 餐馆促销组合的合理运用/228
- 餐馆销售促进的作用/231
- 餐馆销售促进的十种常用方法/232
- 开展餐馆销售促进应注意的问题/234

八、餐馆内部促销策略/235

- 通过内部宣传资料和设施促销/235
- 服务员在服务过程中的促销技巧/236
- 树立全员营销观念/236

第四章 怎样提高餐馆人员广告素质/239

一、既要做得好,又要让人知道/240

- 要想学会做广告,首先必须认清什么是广告/241
- 餐馆广告的独特作用/244
- 开餐馆必须做广告的六大诱因/245
- 餐馆广告的不同类别/247

二、制定餐馆广告计划的八个步骤/251

- 如何确定餐馆广告的目标公众 251
- 如何正确选择广告的目标模式 253
- 如何制定餐馆广告战略/254
- 如何选择适宜的广告媒体/255

- 如何开展联合广告促销活动/263
- 确定餐馆广告主题的 SIRIT 原则/265
- 如何选择广告代理机构/267
- 如何评估餐馆广告的效果/270

三、善于发挥餐馆小册子的广告作用/273

- 餐馆小册子的重要性和作用在哪里/273
- 餐馆小册子的设计和制作方法/274
- 餐馆小册子的印刷技巧/278
- 餐馆小册子的最佳分发途径/279

四、如何运用餐馆公共关系广告/280

- 餐馆公共关系的 5 个特征/281
- 准确把握餐馆公共关系广告的内涵/283
- 有效区分餐馆公关广告和餐馆商业性广告/284
- 餐馆公共关系广告的类型/285
- 餐馆公共关系广告的 6 种运用策略/288

五、餐饮广告的语言艺术/295

- 衡量“优秀广告”的“5P”原则/296
- 餐饮广告语言艺术的基本要求/297
- 餐饮广告标题语言艺术/300
- 餐饮广告正文语言艺术/303
- 餐饮广告图画语言艺术/306

第五章 怎样提高餐馆人员创新素质/309

一、滚滚超额利润,来自产品创新/310

- 餐馆产品的生命周期理论/311
- 餐馆产品创新的核心与本质:“有形产品”和“无形产品”的创新/313