

高赢利餐饮酒店的运营诀窍

再微利的环境也可以实现高利润

邵德春/著

“六常法酒店管理系统”创始人邵德春为中国本土酒店量身打造

揭示上座率 **400%**

连续 **16** 年生意火爆的运营诀窍

300 多家优质餐饮酒店积极践行

高赢利 餐饮酒店的运营诀窍

邵德春/著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

高赢利餐饮酒店的运营诀窍 / 邵德春著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014.9

ISBN 978-7-5502-3370-6

I. ①高… II. ①邵… III. ①饮食业—商业经营 ②饭店—商业经营
IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 173284 号

高赢利餐饮酒店的运营诀窍

作 者 : 邵德春

选题策划 : 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑 : 李征

特约编辑 : 魏雯

封面设计 : 柏拉图

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 125 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 12.25 印张

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3370-6

定价 : 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话 : 010 - 82894445

越做越旺：实现餐饮酒店高赢利的方法

酒店如何经营与管理，取决于两个问题：第一个问题——老板到底要什么？第二个问题——怎样把老板想要的变成现实？这两个问题都和酒店经营管理的思路有关。

老板到底要什么？这讲的是定位。有句话叫“方向比方法更重要”，方向错了，方法越有效，速度越快，离目标也就越远，最后造成南辕北辙的后果。然而对于定位这个问题，大多数的老板都没想清楚，自己想要的东西跟正在做的事情恰恰相反，结果只能是越做越错。如果酒店老板对酒店没有定位，或者定位不准，那么管理起来就会遇到很多麻烦。所以，每一

个想要酒店赢利的老板，都应该首先想清楚定位的问题，然后再去考虑如何落实。

说到赢利，毫无疑问是很多酒店老板孜孜以求的目标。这当然没有错，但是如果只想要赚钱，而不去进一步想如何才能赚到钱，那么酒店的经营迟早要出问题。酒店老板的出发点必须是让顾客满意。让顾客满意，就要了解顾客的需求，并满足他们的需求。在定位不同的酒店里，顾客的需求是不一样的。换句话说，就是首先要找准酒店的定位，再根据定位了解顾客的需求，这样才能赚到钱。

所谓“酒店管理系统”，就是为酒店特有的赢利方式而打造的管理体系，是用来解决“怎样把老板想要的变成现实”这个问题的。管理系统就像人的经脉，经脉能够使血液自动循环起来，科学的管理系统也会使酒店自动运转起来，持续赢利。怎样才算是科学的管理系统呢？就是系统能够自动检查问题、寻找创新思路、转换经营理念等。具体来讲，这套系统应该由5部分构成：

定位——赢利方式——定标准——执行落地——绩效考核

一旦系统能够良性运转了，赢利就是必然的。

经常有餐饮酒店企业的老板或高管问我：为什么一家酒店火几年后就会走下坡路？原因就在于这些老板或高管不会学习，或者学习了一点但不系统，他们只了解到皮毛。虽然只这么一点皮毛，就足以帮助他们从行业内脱颖而出，但是经过三五年，就会被人模仿。这个时候，老板如果不会动脑筋，不与时俱进，不去寻找新出路，就只能走下坡路了，这是很残酷的现象。而导致这种现象产生的根

本原因，就在于没有建立起科学的管理系统。

酒店要做好，必须至少有一个属于自己的第一。没有第一，在市场上很难叫得响。那么，怎么做第一呢？方法其实很简单，有两条路径。

第一条是找准酒店的赢利方式。赢利方式不是唯一的，也没有放之四海皆准的，只有适合的才是最好的。确定赢利方式，首先要解决以下6个关键问题：

- (1) 市场空间在哪里？
- (2) 顾客是谁？
- (3) 顾客在哪里？
- (4) 顾客需要什么？
- (5) 如何满足顾客的需求？
- (6) 如何应对竞争对手？

找准了酒店的赢利方式，就能把力气花在顾客最关注的方面，并力求在这些方面做到第一。在这里，还有一点需要说明的是：赢利方式的运转效率很大程度上取决于酒店经理的素质。有些酒店经理只知道每天接待顾客，做事很认真，可是从来没有考虑过方向问题。这就像我们要从杭州开车到北京，结果司机把车往东开，哪怕他车技再好、开车再专注、车速再快，也只能是离目的地越来越远。现在不少酒店经理都是这样，接受指令却看不到全局，不了解老板真正的想法、意图，就忙着去执行，工作做得再认真，也收不到好

的效果。酒店经理是酒店经营决策的执行人，又是基层员工的管理者，直接决定了酒店赢利方式的运转效率和经营绩效。所以，提高酒店经理的素质是赢利方式中不可或缺的一环。

第二条是建立科学的酒店管理系统。管理系统的建立要根据酒店的实际情况。比如有的酒店关注的是菜品，像菜样创新太少、上菜太慢、口味太咸等，这些问题都需要一一解决，解决掉了，酒店的菜品就做到了第一。至于怎么解决，要定标准，标准定完要培训，培训完要检查，检查完要处理，也就是绩效考核，绩效考核做完了，才能最终获得良好的效果。

很多酒店老板已经从科学的酒店管理系统中获得了实实在在的赢利，他们是怎样运用这套系统的？在这里，很值得与读者分享。

下面是达州某酒店老板的心得体会。

首先，要搞清楚酒店是做什么的。我重新审视了自己的店，我们店以前定位于中高端餐饮，今年有所下调。因为通过调研，我们了解到：顾客都喜欢好吃又不贵的，而且还要有面子。所以，我们对菜品进行了重新定位。我们店主要承办婚宴，晚上则以具有地方特色的民餐为主。在达州，办婚宴讲究黄道吉日，黄道吉日过后就会有空缺；遇到不好的日子，婚宴也比较少。我的想法是：在空缺的时候，可以通过生日宴、满月酒以及日常请客等来弥补，还可以提供节假日外卖，这样就能把空余的

时间都利用起来，增加营业额。

我们的顾客最关注的，第一是菜品的味道和创新，第二是价格，这是非常重要的两点。一方面，我把地方特色的类型确定下来，形成固定的标准，提高菜品的质量；另一方面，努力挖掘民间特色菜。达州很多周边县市都有自己的特色小吃，还有很多乡里乡亲做的土菜，在这些土菜上做些创新，往往很受顾客欢迎。

菜品标准定下来以后，还要制定一个程序。由老板带着学习，学过的人懂了，没参加学习的人还不懂。那么，怎样才能让标准在整个酒店中得以贯彻？这就需要执行落地，包括检查制度等，都要有标准。邵老师给我们提供了很多方法，比如预算表、财务分析报表，甚至更细的报表，像小杂件、牙签从哪里来到哪里去等，都做得很细。还有，关于顾客满意度的指标，过去我们只会说回头率高不高、今天的熟客多不多、订餐的人多不多，但从来没有系统地记录下来，这些以后也要形成标准，同时执行和考核要到位。

至于员工流失率，大家都知道，餐饮酒店行业的员工流失率很大。我做店长时碰到的一件事情让我深有感触。2008年春节前后，我们酒店承办了很多宴席，特别忙。在年前，店里还有十二三个服务员，到了春节，大家都要回家过年，最后就剩下七个人。不过，这七个人让我非常感动，因为他们创造了比平时多30%的营业额。

系统框架构建好了，运营就会进入良性循环。科学的系统能够推动管理者不断与时俱进，调整经营策略，寻找更有效的问题解决方案。只有这样，餐饮酒店才能越做越旺，持续创造高赢利。

前言 越做越旺：实现餐饮酒店高赢利的方法 V

第一章

定位——方向比方法更重要

1. 有定位才能少走弯路 3
2. 定位越早，赢利越早 5
3. 从对手身上找定位 7
4. 顾客需要什么，你就定位什么 8
5. 找到真正的顾客 9
6. 细分目标顾客群 10
7. 品牌定位怎么做 12
8. 新酒店开张先定位 17
9. 老酒店的重新定位 19

第二章

赢利方式——高流水，高利润

1. 赢利方式是酒店经营之本 23
2. 利润从何而来 25
3. 不增加投入也能多赢利 26
4. 永远有降不完的成本和费用 33
5. 外婆家是怎么赚钱的 38
6. 新型餐饮酒店的赢利方式 45

第三章

标准——流程化让管理更轻松

1. 酒店运营，标准无处不在 51
2. 顾客满意才是最大的标准 53
3. 由赢利方式来定标准 56
4. 给销量最好的菜品定标准 58
5. 上菜慢、口味咸？用标准解决 59
6. 菜式创新采用末位淘汰制 64
7. 酒店各岗位工作标准 65
8. 达到满意度指标的三张表格 88
9. 用标准实现傻瓜式管理 105

第四章

执行——落地才能见实效

1. 执行就是把目标变成结果 115
2. 提高执行力的两个方法 116
3. 五大步骤保障执行到位 117
4. 做好培训，执行才能持续 127
5. 让员工养成良好的执行习惯 138
6. 绩效考核是最有效的执行工具 140

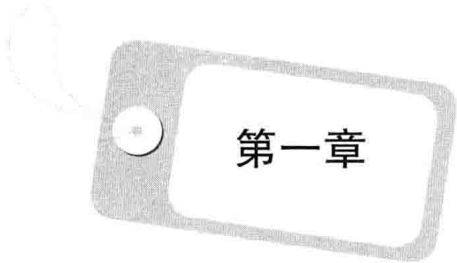
第五章

绩效考核——酒店、员工双受益

1. 绩效考核不用太复杂 145
2. 既解放老板，又激励员工 146
3. 酒店最容易犯的考核错误 149
4. 如何把老板想要的变成员工想要的 156
5. 员工满意度是考核的基础 158
6. 实行绩效考核工资 161
7. 绩效考核也要落地 168

附录 酒店部分员工责任卡 171

致谢 179



第一章

定位——方向比方法更重要

1. 有定位才能少走弯路
2. 定位越早，赢利越早
3. 从对手身上找定位
4. 顾客需要什么，你就定位什么
5. 找到真正的顾客
6. 细分目标顾客群
7. 品牌定位怎么做
8. 新酒店开张先定位
9. 老酒店的重新定位

1

有定位才能少走弯路

我一直在做“酒店六常管理”的研究，对于六常管理，我的评价是：它再好，对酒店来说也只是起到“治病救人，强身健体，延年益寿”的作用，不可能让酒店“起死回生”。但是，很多酒店老板导入六常管理的目的却是希望酒店“起死回生”。实际上，真正能让酒店“起死回生”，甚至在生意上领先于当地竞争对手的方法是定位。

杭州白鹿酒店 1995 年开张，至今顾客都要排队等待就餐；杭州外婆家酒店创立于 1998 年，经营之火爆也是如此。我分别拜访了这两家酒店集团的董事长，以及其他 300 多位餐饮酒店企业的高层领导，从他们的成功经验中，可以归纳总结出一套“六常定位模式”。

“六常定位模式”分为 6 大步骤：

(1) 常分析市场空间在哪里？



“邵德春酒店六常管理”发展到现在，已经升级到了第三代。手机扫描二维码后，输入“GYSD01”，您将看到邵老师讲解“三代六常法”的演变过程。

(2) 常分析顾客是谁？

(3) 常分析顾客在哪里？

(4) 常分析顾客有什么需求特点？

(5) 常分析如何满足顾客的需求，同时又要有利可图？

(6) 常分析应对竞争对手的策略是什么？

所谓“经理”，就是指经营和管理，由此可见，酒店的经营和管理其实是两件事情。六常管理讲的是管理，而六常定位主要讲的是经营。要经营好餐饮酒店企业，我认为后者比前者更重要些。有很多失败的教训和成功的经验都证明：只有先做好六常定位，再配以六常管理，才能少走弯路。

一位研究企业定位的著名教授说过：“定好位，能使傻瓜变天才；定错位，能使天才变傻瓜。”我十分同意这个观点。以麦当劳、肯德基为例，他们的员工90%是临时工，也就是学生、其他企业的下岗工人等，这些临时工的专业素质并不高，但只要按照标准的流程操作，就能成就麦当劳、肯德基这样的大品牌。麦当劳和肯德基都

是世界一流的餐饮品牌，都是因为定位精准，再加上标准的操作流程，就使傻瓜变成了天才。相比之下，在中国的餐饮酒店行业，你会发现不仅聘请经理要找天才，就连服务员也要看灵性和悟性。这太难了，哪里找得到那么多有灵性和悟性的人呢？所以我们的酒店很难做。如果酒店老板能够掌握六常定位的精髓，再加上适合自己的酒店赢利方式，那么酒店一样可以成为像麦当劳、肯德基这样的行业翘楚。

2

定位越早，赢利越早

既然定位这么重要，那该什么时候做定位呢？我认为，最好在开店以前做，先做好定位再开店，因为有了定位，你才能找到顾客，了解他们的需求，然后顺应市场趋势来打造自己的酒店，这样才会成功。

但是，现在有很多酒店恰恰相反，先有了店，再想到要做什么菜、招什么人，然后才开始推销。这样的情况放在十几年前还可以，放在现在就不行了。为什么呢？因为十几年前的市场是供不应求的，只要开店就能赚钱，所以很多酒店老板觉得赚钱很容易，这在当时是很正常的现象。但其实，他们的定位 90% 都是错误的，不过是因为市场环境还不成熟，即使定位错误，酒店也能获得赢利。现在随