

科学赢利是酒店生长的土壤  
合理赢利是酒店生存的底限

# 酒店核心竞争力

刘兴凯 / 编著

满足顾客需求是铁律

 中国商业出版社

科学赢利是酒店生长的土壤  
合理赢利是酒店生存的底限

# 酒店核心竞争力

刘兴凯 / 编著

 中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店核心竞争力 / 刘兴凯编著. —北京: 中国  
商业出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-5044-9586-0

I. ①酒… II. ①刘… III. ①饭店—企业管理  
IV. ①F719.2

—中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 230412 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京军迪印务有限责任公司印刷

\*

700×1000 毫米 16 开 13 印张 210 千字

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

60 年团队管理经验之集成!

50 家火爆酒店心得于一书!

500 位老板奉之 (内训必备教材)!

读《酒店核心竞争力》可以帮你轻松打造精英团队、  
快速提升竞争力!

你想知道酒店业赚钱的秘诀吗？

你想知道自己如何爱岗敬业、实现职场成功吗？

你想知道服务取胜的法宝吗？

你想知道让菜品好吃的关键吗？

你想知道与员工交朋友、留住员工的妙招吗？

你想知道与顾客需求“谈恋爱”、打动顾客的营销策略吗？

你想知道创造酒店品牌的途径吗？

在这本《酒店核心竞争力》里，都能找到你追寻的答案。

# 序一

## 满足顾客需求是铁律

● 刘广伟

刘兴凯先生曾任东方美食学院副院长，他和老伴海老师的治学严谨、艰苦创业、勤学钻研、思维超前的工作作风，给我留下了深刻的印象。他提出的“与社会需求实现零距离，与用人单位实现零适应”的办学目标；“以德立校、以德育人，把道德品质的培养作为学生人人成功的根基”的管理原则；“关于培养学生道德品质、塑造学生良好形象的28条学生守则”，博得广大师生和业内人士的高度赞扬。他把教育培训作为一个长期的管理过程，在培养学生成为专业型、技能型、适用型的复合型人才的同时，为学生、家长、社会提供优质的教育服务。我敬佩，他们对酒店教育培训事业的热爱和执着；我感谢，他们为东方美食学院作出的贡献。

刘兴凯先生出版的《酒店核心竞争力》一书，应该说是刘老这些年来研究酒店经营管理的结晶，所收集的五篇讲稿，都是他各地讲学的手稿，既有丰富的理论知识，又有生动的实战案例。

第一篇“以顾客为中心，一切为了顾客的满意”。主要是讲服务业是最有前途、基础最厚、市场范围最广阔、最大的朝阳行业，服务的定义是有形的物与无形的服务行为的综合体。作者重点阐述的三个观点值得认真研读：一是要解决目标、自信和养成良好习惯的三大课题，才能成为服务行业里最有前途的人；二是对服务七大要素展开的论述，见解独到，是对于理解服务业深层含义的最好诠释；三是对服务者（从一般员工到总经

理)的角色要求进行了较详细的解剖,为追求创造顾客满意的酒店,打下了深厚的理论基础。

第二篇“酒店从业人员应信守的准则”,讲述了如何在完成酒店业使命的过程中,打造坚强的团队,打造自己的品牌,打造自己的核心竞争力,创造酒店最好的经济效益和社会效益,从而提升中国酒店业的管理水平。

第三篇“酒店提供给顾客的食品应该是安全的、营养的、有利健康的”,是说“以吃得营养吃出健康”为主要特征的后餐饮时代,作为顾客身边营养师的厨师,应举健康旗、炒环境菜、打品牌战,用营养健康打造酒店发展的新天地。

第四篇“酒店稳定员工的三个法宝”,用大量详实的资料,破解了当前困扰着酒店经营与发展的难题。用酒店服务工作的性质塑造员工的自信,用酒店企业的关爱锤炼员工的忠诚,用工作的绩效提升员工价值。

第五篇“通向烹饪大师的门槛”讲述了职业厨师的基本素养,如何在酒店服务的过程中,爱岗敬业、尽职尽责,苦练基本功等,努力使自己成为烹饪大师。

书中的几篇文章,互相关联、互为因果。如果把酒店管理比喻为一棵大树,“以顾客为中心,一切为了顾客的满意”是这棵树的根基,“酒店从业人员应信守的准则”是这棵树的主干,“酒店的食品应该是营养的有利健康的”和“酒店稳定员工三个法宝”则是这棵树的枝叶。有了根基、主干、枝叶,开花、结果就是自然的事了。

管理之树开花结果之时,就是酒店生意兴隆之日。

北京东方美食研究院院长

2011年5月10日(初稿)

2016年9月

## 序二

# 快速提升酒店核心竞争力

● 姜永磊

“以顾客为中心，一切为了顾客的满意”是国际服务质量标准的核心思想，而在我国服务业中有的人却没有给予足够的重视。我国正处在服务业大发展的今天，我用让“以顾客为中心，一切为了顾客满意”的思想在服务从业人员中快速提升为题作为序，祝贺刘兴凯先生《酒店核心竞争力》一书的公开出版。

刘兴凯先生一生从事教育事业，特别是在近30余年的时间里，主要从事着服务业的教育、培训和实践活动。身为美利华大酒店的总顾问，从市场调研、经营定位到营销策略，从定岗定编、人才招聘到岗前、岗中培训，从每个岗位的职责、工作流程到考核办法，事事、时时、处处都留下了他的心血和汗水。他严谨的学风、执着的“只当第一”的工作精神和表率作用，赢得佩服和向往！他对追求顾客需求、培育坚强的团队精神和用关爱锤炼员工对事业的忠诚度等，都有独特的理念和具体措施，受到员工的爱戴。

特别是他提出的酒店管理人员的五个时刻想着和五个狠下功夫，对酒店的经营管理有着普遍的指导意义。五个时刻想着是：时刻想着顾客的需求与变化；时刻想着菜品的标准化、规范化、适口化；时刻想着对客服务



的精细化、特殊化、亲情化；时刻想着员工家庭及个人的情况与变化；时刻想着员工的工作环境、生活环境的优美化。五个狠下功夫是：在与顾客需求“谈恋爱”上狠下功夫；在菜品的适口化上狠下功夫；在对客的亲情化上狠下功夫；在与员工交朋友上狠下功夫；在改善员工的工作环境中狠下功夫。

这次刘兴凯先生将他的几篇讲稿毫无保留地整理并公开发表出来，供酒店及相关服务从业人员学习借鉴，是他又一次为中国服务业添砖加瓦。希望能引起同仁们的重视，以推动我国酒店服务业更加蓬勃的发展。

原山东省民企协会理事

原中国青年企业家联合会会员

原威海市工商联执委

原威海市十佳青年创业之星

原威海市工商联龙口商会常务副会长

原威海市环翠区政协第十二届常委

2010年8月（初稿）

2016年9月

# 前 言

● 刘兴凯

我国的服务行业随着改革开放的春风正蓬勃发展，仅旅游业 2009 年的收入为 12600 亿元人民币，对国民经济的总贡献额达 31500 亿元人民币；2015 年的收入就达 34300 亿元人民币，对国民经济的总贡献额达 85750 亿元人民币。

在这强劲春风的吹拂下，我作为一个老教育工作者也从来没有停下脚步，30 多年的时间全力投身于对服务业的学习、研究，探讨和总结。

期间，我曾参加中央党校研修班的学习，参加北京国际关系学院公关专业的函授学习，去美国喜来登集团管理的五星级酒店——北京长城饭店的蹲点研究……可以说真是忙得不亦乐乎。筹建酒店的全员脱产培训，最多同时有 3—4 个酒店，300—400 人。旅游景点人员的培训也是一个接着一个。紧接着，就是受有关部门委托，山东省酒店餐饮总监、厨师长的岗位培训，山东省电讯系统的轮训，有关部门的总经理培训也相继举办。这一办就是十余年。

多年来，我不仅见缝插针，抓紧时间更深入地进行学习，更系统地开展调查研究，而且更有效地进行相互间的交流培训活动。有些问题逐渐形成了自己的见解和想法，做了高级职业餐饮经理人 MBA 课程的主讲。去酒店、旅游景点、民航机场、铁路局服务段、工商行政管理服务部门、有关院校授课。这不仅满足了这些服务单位对人员素质提高的急需，解答了顾客与自身关心的问题，也促进他们尽快进入角色，塑造自己，用最短的时间将自己锤炼成为一名优秀的服务人才。

值得欣慰的是，接受教育培训的业内人士后来都奉献在服务业的各个岗位上。有的在总厨、总监的岗位上，有的在总经理、董事长的岗位上，有的在使馆的英语翻译岗位上，还有的为党和国家领导人服务过……这些都有我的微薄之力，对我也是个巨大的教育、推动和鞭策，让我更加坚定在服务业的道路上继续走下去。

在《酒店核心竞争力》书中发表的几篇讲稿，其中“以顾客为中心，一切为了顾客的满意”“酒店从业人员应信守的准则”“酒店提供给顾客的食品应该是营养的、有利健康的”“酒店稳定员工的三个法宝”等，都是我在以往的讲课中逐渐认识、积累、探索而形成的。讲稿中有些提法也不一定确切，但我把它奉献出来既是为了交流，也期望得到指正。讲课要紧扣主题，选准切入点，深入浅出，满足听课学员的需求，同时又要受到严格时间的制约，因此我将部分资料放入附件内。力求做到“言之有理、言之有据、言之可信、言之可行”！

回顾历程，我所从事的工作得到了同志们的大力支持和帮助，在编写《酒店核心竞争力》一书的过程中更是这样。借此机会，向许广胜、吕军昌、刘广伟、刘泉、姜永磊、钟京兴、王冰、赵德聪、赵鹏、肖学文、郑学、张凯、王惠等等各位，还有很多没有提到名字的同仁和朋友，一并感谢。祝他们事业兴旺，合家欢乐，身体健康！

2010年8月于威海

又及：

本书稿2011年内部印制后，得到了不少业内人士的指点，普遍认为该书“接地气”、“实用性强”，是酒店业的铺路教材，是酒店从业人员素质提升的指路教材，是现代餐饮打造英雄团队的法宝，是“互联网+”时代酒店亲情服务与体验的创新根基。如今中国商业出版社给予公开出版发行，特别要感谢刘毕林先生的大力支持。这也算是我81周岁时对酒店服务业的一份献礼吧！

呈现在广大读者面前的这本《酒店核心竞争力》，又得到王冰、胡学梦、王淑珍、鞠培德、阿拉腾乌拉、李向南、黄安荣、刘新究、李婕铭、陈永杰、王德伟、宋江等等领导或同仁的支持和帮助，再次致谢！

2016年8月8日

# 目 录

## 第一篇 以顾客为中心，一切为了顾客的满意

如果把酒店管理比喻为一棵大树，“以顾客为中心，一切为了顾客的满意”是这棵树的根基，因此我们把满足顾客需求定为铁律。对于从事服务产业的企业与企业员工来说，有的对服务产业说不清楚，如何使自己成为最有前途产业里真正最有前途的人，也很少能说清楚。对接待服务这里都进行了较为详细的论述。

### 第一章 服务产业

服务企业与服务人员如何理解服务产业是最有前途、基础最厚、市场范围最广阔最大的朝阳产业，如何真正实现进入最有前途的产业成为最有前途的人要通过目标、自信 and 良好习惯的三大关键，从而坚定树立起服务行业是最有前途的产业，从业者是最有前途的人。

一、两种思维模式对比图 / 2

二、服务产业的定义与在发达国家中所占的比例 / 3

三、为什么说服务产业是最有前途、基础最厚、市场范围最广阔、最大的朝阳产业 / 4

四、服务产业人员由自豪感到实现最有前途者要解决目标、自信和养成良好习惯三个问题 / 7

## 第二章 接待服务

什么是服务？这里说的接待（情绪）服务，服务是有形的物与无形的服务行为的综合体。餐厅里出售的食品是物，而这些物又必须通过服务者的一系列服务行为，才能成为顾客享受的美味佳肴。服务的七大要素内涵这里都进行了展开讲述，为创造优质服务奠定了牢固的基础。

一、接待服务的定义 / 22

二、服务的七大要素 / 23

三、服务的本质 / 28

## 第三章 进入角色 塑造自己 尽快成为一名优秀的服务人才

人在社会上是以不同的角色而存在的，服务者的角色要求是明确的，也是具体的。顾客的角色特征我们更要给予足够的重视。服务者为创造顾客的满意，要提升自身素质，遵守服务理念、行业规则和养成成功者应有的好习惯。以上诸方面，这里都有详细的说明和案例。

一、进入角色 / 29

二、服务者的角色要求 / 30

### 附 件

（一）典型的服务言语范例 / 36

（二）餐饮服务守则 60 条 / 38

（三）餐饮服务禁条 50 条 / 40

（四）前台员工守则 70 条 / 42

（五）“坚持不懈 终会成功”摘录 / 46

（六）白天鹅宾馆独创 100 句经典箴言 / 48

## 第二篇 酒店从业人员应信守的准则

酒店从业人员应信守的准则是酒店“这棵树”的主干，它主要是指各级领导者、管理者，特别是近期活跃在酒店中的酒店职业经理人，他们是酒店业的领军人物，他们是在完成酒店业使命及打造自己的品牌过程中不断地进行修炼。

### 第一章 明确酒店的三大使命

《人民日报·产经广场》发表的“海尔冰箱的欧洲生活”一文，给了我太多的启迪和教育。我们一些酒店硬件是公认的好，软件也应该说没有问题，就是上不去或上得慢，我认为主要问题是明确酒店的三大使命。

- 一、打造酒店一流，形成自己的品牌 / 57
- 二、以不断满足顾客需求为主线，持续不断地改进工作 / 59
- 三、为顾客、员工、老板利益服务 / 59

### 第二章 明确酒店的产品

酒店产品有外部产品、实际产品和核心产品，按服务的属性又可分为有形产品和无形产品。将每一项细小的服务都做得很出色，显示出酒店的特色与精细。

- 一、酒店产品示意图 / 60
- 二、酒店的有形产品和无形产品 / 61
- 三、对从业人员的素质要求来说明酒店产品的特点 / 62

### 第三章 酒店从业人员应信守的准则

这里是说酒店从业人员应信守的准则的具体内容。这些既是酒店从业人员应信守的准则，也是酒店赚钱的途径。

#### 第一节 顾客是上帝，满足顾客需要

顾客满意是酒店永远的追求，是酒店的铁律，因此顾客满意高于一切。客情就是命令。这里有开展与顾客需求“谈恋爱”，开展与顾客需求的“比赛活动”，以满足顾客需求的需求。

一、顾客满意高于一切 / 63

二、案例：某大酒店试营业期间客人对菜品投诉简摘与对策 / 64

三、客人的期望值、实际感受与满意程度关系图 / 65

四、准确掌握客人需求的“质”和“量”图示 / 66

五、客人对酒店的需求简述 / 66

#### 第二节 打造坚强的团队

由优秀人组成的团队是最强生命力和竞争力的团队。

一、打造高度集中、统一意志、统一指挥的坚强有力的团队 / 66

二、坚持报告制度和服从制度 / 68

三、榜样的作用 / 69

四、正确处理个人利益与集体利益之间的关系 / 71

#### 第三节 菜品是酒店的核心竞争力之一

菜品是酒店的核心竞争力，卖得好的菜才是好菜，好吃是硬道理，对菜品质量精益求精，就可以使酒店立于不败之地。一个酒店必须坚持让菜品走标准化、规范化、精品化的道路。

一、坚持菜品走标准化、规范化、精品化的道路 / 71

二、菜品是酒店的核心竞争力之一 / 74

三、企业的核心价值观是创造给予 / 74

四、创新菜 / 75

五、好吃是硬道理（菜品的本质） / 76

#### 第四节 服务注重细节

凡有人群的地方必有服务行为。服务活动随人类的诞生而诞生，随人类的发展而发展。服务发展到今天，已有相当多的成功理念。服务讲究细节。这里介绍的五个非常成功的服务案例值得借鉴。

一、关于服务方面一些成功的理念 / 78

二、某大酒店中餐服务程序 / 79

三、服务中细节不是小节 / 79

四、四个非常成功的服务案例 / 80

#### 第五节 提高人员素质

人才是企业生存和发展的核心，员工是上帝的上帝。酒店的管理者如何工作、如何进行情感储蓄，培养员工的归属感，如何提高营销意识等这里都有详细的论述。要记住两点，一是成长与事业同步，二是做好营销中的策划是最重要最难的事。

一、善待员工 / 83

二、酒店的管理者 / 84

三、酒店管理者的情感储蓄 / 85

四、提高全员营销意识 / 86

#### 第六节 严格的检查、控制与监督制度

标准化管理是做强做大的基础，是现代化管理的重要标志。强力督导是每个企业成功的重要保证。



一、标准化管理 / 90

二、强力督导 / 90

三、严格的检查、控制与监督制度 / 91

### 附 件

(一) 海尔冰箱的欧洲生活 / 92

(二) 顾客满意的涵义 / 95

(三) 某大酒店中餐服务程序 / 97

(四) 香港回归宴 (香港地区) / 112

(五) 澳门回归宴 (澳门地区) / 113

## 第三篇 酒店提供给顾客的食品应该是安全的、 营养的、有利健康的

酒店为顾客提供的食品,应该是也必须是让顾客吃得安全,吃得营养,吃出健康为目的。这是“酒店这棵树”的枝叶,既是顾客所需,也是酒店对顾客的应有承诺和应有奉献。一个以餐饮为龙头的酒店,特别是作为顾客身边的营养师的厨师,认清饮食中的潮流。

### 第一章 人类健康诸因素

人的健康和生命很大程度上取决于自己,取决于自己的生活方式和行为。人们大多是死于自己培养起来的生活方式和行为。因此说,吃得科学、吃得文明、吃得健康,关系到一个民族的命运。

一、迎接百岁时代的来临 / 114

二、要健康,生活方式是关键 / 115