

文章编号: 1001-148x(2002)03上-0124-02

旅游饭店餐饮经营功能再定位及其策略选择

廖卫华

(暨南大学 管理学院, 广东 广州 510632)

摘要: 餐饮经营是饭店整体营销的一个重要组成部分, 在饭店营运中具有重要而独特的地位和作用。现阶段饭店业竞争日趋激烈, 因此正确看待饭店餐饮的功能, 选择相应的切实有效的餐饮经营发展策略, 使餐饮成为饭店整体运营的亮点是很重要的。

关键词: 旅游饭店; 餐饮经营; 功能定位; 策略选择

中图分类号: F719.3

文献标识码: A

餐饮作为饭店经营的重要内容, 在饭店营运中具有重要而独特的地位和作用。餐饮经营是仅次于客房的饭店收入来源, 是饭店整体营销的一个重要影响因素。但由于餐饮营运的多面性与复杂性, 往往难以达到预期目标, 因此常常听到业内人士叹说“想说爱你不容易”, 这已成为饭店经营管理中必须面对的一道现实难题。造成这一状况的原因往往是饭店经营者对餐饮认识存在误区或仅仅囿于单一的层面, 因而无法选择恰当的营销方式。本文通过餐饮在饭店经营中的功能分析, 以廓清经营者的认识, 并指出现阶段面临竞争日趋激烈的饭店业, 如何选择相应的切实有效的餐饮经营发展策略, 使餐饮成为饭店整体运营的亮点。

一、餐饮经营功能

(一) 收入来源

为饭店增加营业收入、获得足够多的赢利, 是饭店餐饮经营的最基本的主要功能。饭店餐饮部的销售额是饭店收入的重要组成部分, 一般占饭店收入的1/3, 与客房、商场收入一起成为饭店的三大支柱。不少餐饮经营出色的饭店表明, 餐饮经营不仅可以使饭店扬名, 而且可以为饭店创造可观的经济效益, 有些饭店的餐饮甚至超过客房名列饭店营业收入第一位, 一些饭店甚至依赖于足够的餐饮收入才得以维持经营。

(二) 辅助设施

提供完备的综合服务一向是现代饭店的诉求并以此为傲, 因此, 向客人提供餐饮服务也就成为饭店必不可少的辅助设施。如果说客房是饭店的主要产品的话, 餐饮服务则是另一不可或缺的产品, 饭店存在的前提乃是满足游客的住宿和餐饮需求。有人说, 不提供餐饮服务的饭店称不上真正的饭店, 此话虽不免失之偏颇, 但至少可以这样认为, 餐饮服务是饭店服务的必要组成部分, 餐饮部是饭店必不可少的业务部门, 并据此向公众宣传饭店规模和经营项目。

(三) 竞争手段

在日趋激烈的市场竞争中, 餐饮具有极其重要的地位。与客房产品的标准化相比, 餐饮产品的差异性特点有可能成为饭店争取客人的有效竞争手段。在面

对大同小异的客房产品时, 有时吸引客户的往往可能是一家饭店极具特色的餐饮产品及服务。此外, 优越的餐饮营运可以为饭店建立一种品质优良的形象, 成为饭店营业竞争的一个独特的有利条件。一些世界一流饭店就因为出色的餐饮而声誉鹊起, 以美味餐饮与亲切服务而闻名于世。如法国的里茨饭店, 美国的马里奥特饭店则是世界饭店业界久享盛誉的以注重餐饮而著称的饭店。

(四) 社区服务

所谓社区服务功能是指餐饮服务对象有别于客房部, 饭店餐饮经营面对的除住店客人外, 有相当部分是本地居民, 因此它的服务对象范围要远大于前者。即饭店餐饮实际上有两个市场, 一是住店客人, 一是社区消费者。相对住店客人而言, 社区市场是一个相对稳定而广阔的餐饮消费市场, 餐饮经营的社区服务功能给饭店经营带来更多机会。由于饭店的住店客人不是非在饭店用餐不可, 因此经验丰富的饭店管理者非常清楚, 饭店餐饮若要赢利, 必须吸引非住店客人的就餐。

二、成也餐饮, 败也餐饮——对餐饮功能定位误区分析

由于餐饮市场竞争加剧, 目前相当多的饭店餐饮生意清淡, 经营者纷纷感慨生意难做。过去饭店餐饮部是“皇帝女儿不愁嫁”, 长期处于“旱涝保收”的经营状态中, 但随着饭店业由卖方市场转向买方市场, 加上消费者的观念转变, 许多社会餐馆分流了大批客人, 饭店餐饮经营出现滑坡现象。然而有些饭店却能及时调整经营方向, 获得可观的收益, 于是有“成也餐饮, 败也餐饮”的说法。其原因在于某些饭店经营者对餐饮认识存在误区以至无法选择恰当的营销策略, 因此如何看待饭店餐饮的功能定位则越来越成为饭店经营上有待解决的一个问题。

误区之一: 对饭店餐饮功能认识单一

对饭店餐饮功能认识单一主要表现在注重餐饮作为辅助设施, 忽略餐饮竞争手段及社区服务功能。在过去竞争较少的时期, 不少饭店在设立餐厅时, 主要

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

考虑的是饭店的食宿功能齐备,为的是向住店客人提供服务。一些饭店业人士甚至认为,尽管饭店餐厅在扣除全部费用之后是不赢利的,但考虑到饭店功能的完整性,虽然餐饮经营缺乏竞争力,不得不勉强维持经营,并视之为饭店的一个包袱。此外,我国饭店在长期经营中,只注重住店客人的消费,形成“对内不对外”的特点,而饭店最初的“涉外”性质更增加了社区居民去饭店就餐的制约。由于缺乏对餐饮社区服务功能的认识,只考虑向住店客人提供服务,而较少考虑餐饮产品和客房产品的区别,使饭店失去许多营利机会。随着饭店业的竞争日趋激烈,在客房出租率不高情况下,饭店经营者其实可以发挥餐饮的竞争手段与社区功能,即通过其餐饮经营特色吸引住店及非住店的社区客人用餐,增加营业收入以弥补饭店入住率不高造成的损失。

误区之二: 割裂餐饮与饭店整体营销的关系

无论是作为辅助设施、竞争手段还是社区服务功能,餐饮经营的终极目的只有一个,即有助于饭店增加收入,实现其经营利润的最大化。只强调其中某一部分功能实际上是割裂了餐饮与饭店整体营销的关系。饭店餐饮部是从属于整个饭店的子系统组织,并与其他部门一起共同完成饭店的总目标,因此在追求利润最大化的过程中,如果饭店餐饮经营不力,营收艰难,这实质上是对饭店资本的浪费和空置。一些饭店餐饮经营之所以举步维艰,其原因主要是饭店管理者往往只注意对餐饮产品既成定位的接受和维持,较多修修补补,较少创造革新。在传统的营运方式不能创造效益时,不能拘泥于形式和方式,应以用活资本、创造效益为根本,以实现资本增值的角度出发,转换经营策略。若基于资本增值和利润最大化的要求,就不会有经营中的墨守成规和餐饮竞争中的“无为而治”。因此,饭店经营者应在正确认识餐饮功能的基础上,以追求投资回报为目的,跟进市场变化和 demand,从饭店整体营销的角度确立相应的餐饮经营发展策略。

三、重估饭店餐饮经营,选择相应发展策略

(一) 实行风味独特及全方位的营销策略

首先是风味独特。所谓“一招鲜,吃遍天”,餐饮营销,风味特色非常重要,为满足饭店不同客人的不同饮食需求,餐厅则需在风味上做文章,富有特色的菜品是饭店餐饮在市场竞争中战胜对手的有力武器,如宣传饭店的特色菜肴、树立招牌名菜等。再是风味多样,以全制胜。我国高档饭店大多采用以全制胜的策略,中西餐都有,中餐厅以各大菜系并重,西餐厅则多国风味齐全,仅餐厅就有上百个之多,体现了大而全的综合性特点。因此,饭店可根据自身特点及经营定位,实行风味独特及全方位的营销策略。与此同时,发挥星级饭店的优势,把餐饮做成极品。“在饭店吃排场,在酒楼吃味道,在排档吃实惠”的说法即道出了一定的道理。饭店餐饮给消费者传统的印象是高档、正规,其高档内涵是指精心烹调的菜肴、细腻周到的服务和优雅高尚的环境带给客人高层次的享受。这是对一些饭店特别是高星级饭店餐饮特点的定义,也是其传统竞争优势之一。

(二) 开辟饭店餐饮社会化、大众化道路

尽管高档化是一些星级饭店的优势所在,但这种良好的自我感觉也往往设定了这些饭店经营范围的发展,限制其业务的进一步发展,毕竟这只是少数顾客所能消费的。随着社会进步与经济发展,人们越来越有能力消费饭店餐饮产品,平常性的大众消费已成为社会主流。过去大多数饭店餐饮市场定位单一,局限于住店客人及高档消费者,造成普通社会居民对饭店餐饮产品抱有戒心。考虑到饭店餐饮的社区服务功能,吸引社会居民日常性的大众消费则是饭店餐饮经营的必然选择方向。即在饭店高档餐饮已趋饱和的情况下,积极适应社区餐饮需求,以合理的价格吸引大众消费者,以超值服务把握这一稳定的客源市场。实际上,为扩大餐饮消费市场,越来越多的星级饭店放下架子,降低门槛,开始经营大众菜肴,并取得一定效果,吸引了一批大众消费阶层。其关键在于调整市场定位,加强管理,实行微利经营的低成本运作,让价格回归合理。在此基础上可以发挥优势,实行经营连锁化、价格大众化、菜肴特色化、管理系统化的品牌餐饮策略经营。南京丁香饭店的餐饮连锁化经营就是其中的典型例子,该饭店由于出色的餐饮经营而声誉鹊起,效益连年递增,说明餐饮经营是饭店大有所为的一个领域。

(三) 提供有限餐饮服务,体现功能单一

如果从饭店本身定位及整体营销出发,提供有限餐饮服务则是另一种可行选择。从国际饭店业的经营趋势看,饭店功能简单化是一个规律,包括削减或简化餐饮服务,提供有限服务。如一家饭店客房达到四星级水平,主要提供住宿,其他只是设有一个让客人普通会客的咖啡厅,供应咖啡和早餐,除此之外什么公共设施也没有,功能非常的单一。或者只建造小型的餐厅,并减少餐厅数量,即使是一些豪华饭店也在选择经营便餐,而不是经营正餐,免费早餐却成为必备服务项目之一。例如美国饭店划分为有限服务和全方位服务两种类型。一般中低档饭店都属于有限服务,这些饭店一般不设门童、行李员,也没有餐厅,只具备住的功能,这些饭店如果设有餐厅,也多以出租方式经营。原因之一,由于美国餐饮业竞争激烈,在有限服务饭店附近一般都有社会餐馆,形成了饭店、餐馆互相寄生的局面,客人用餐非常方便。此外,美国一般外地外出旅行者对支出选择性很强,他们不需要服务生,不需要餐厅,因此有人说,从波士顿到佛罗里达需要的只是一张干净的床,有限服务饭店于是应运而生,适应了这部分消费需求。联想到我国,饭店无论大小都千方百计地设法做到大而全、小而全,向购物、娱乐、旅游等多功能方向发展,餐厅也是越建越多,越建越豪华,以体现其高档及功能设施的齐全性,导致费用及房价的居高不下。我国正崛起的庞大国内旅游市场,有相当一部分需要的只是饭店的住宿功能及经济实惠的房价,这正是目前我国饭店业的一个空白。因此,如何整合饭店功能,降低费用以满足这一部分的市场需求,是饭店业的一个竞争方向。

(四) 选择社会托管等多种经营方式

文章编号: 1001-148x(2002)03上-0126-04

假日经济, 餐饮企业几多商机

周福仁, 杨铭铎, 周 游

(哈尔滨商业大学 中式快餐研究发展中心, 黑龙江 哈尔滨 150076)

摘要: 针对政府、企业、媒体和消费者在假日经济中的作用, 分析了假日经济的兴起和带来的商机等问题。结论是, 假日经济并不是商机无限, 餐饮企业在假日经济中要头脑冷静, 在有限的商机中把握营销策略。

关键词: 假日经济; 餐饮企业; 商机; 策略

中图分类号: F590.63

文献标识码: A

假日, 这个人们日常生活中熟悉得不能再熟悉的事物, 很少有人去追究它的基本含义, 然而近一两年中, 由于与经济连在了一起, 被媒体炒得沸沸扬扬, 炙手可热, 老百姓也是街谈巷议, 企业也大有望风而进之势。就餐饮企业的发展而言, 假日经济到底意味着什么? 是否能真正带来无限的商机? 面对假日经济, 餐饮企业的原则性对策是什么? 为此我们必须从宏观和微观的不同层面, 认真分析假日与经济的来龙去脉, 看清其本质, 以期对餐饮企业的发展有所帮助。

事实上, 从微观的角度看, 企业能够提供给员工的假日主要有两类, 一是请假假日, 它是由员工因病或者因事等, 提出申请并由企业同意而产生的假日。而从社会的角度来看, 这类假日不具有集中性和规模性, 享受假日的人一般不能形成较大规模的和比较集中的购买力, 也就不会形成明显的假日商机。二是放假假日, 它有两个基本特征, 第一是国家法定, 第二是薪资照发。这类假日主要受一个国家经济发展所决

定的人民生活水平的影响, 当它达到一定的长度时, 就很有可能形成突发性的集中大规模消费。由于对象的不同, 放假假日又可以分为特殊假日和一般假日, 前者主要针对在校师生, 即每年的寒暑假。就当前情况看, 这类消费者的购买能力和消费水平都有相当的局限性。后者主要针对企业员工和国家公职人员, 他们是我国当前城市的主要消费力量, 也是形成假日经济的消费者主体(见图1)。

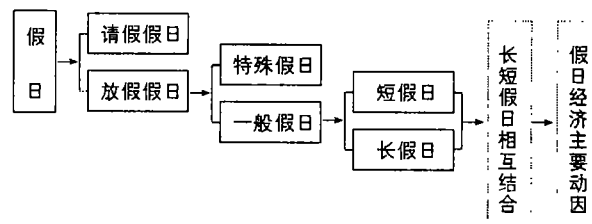


图1 假日分类及形成假日经济动因示意图

回想我国历史上实行每周六天工作制时, 并没有出现明显的足以让人们感觉到的消费时段上的差别; 后来国家实行每周五天工作制, 人们着实新奇并兴奋

饮委托社会经营, 需要社会支持和饭店管理人员思维方式的调整才能实现, 即除要有社会化的餐饮服务机构市场的形成与完善之外, 更多地取决于饭店管理者的经营意识。

参考文献:

- [1] 吕建中 等. 旅游饭店餐饮管理[M]. 浙江摄影出版社, 1991.
- [2] 黄文波, 赖剑飞. 餐饮业营销[M]. 北京: 企业管理出版社, 1999.
- [3] 魏小安, 沈彦蓉. 中国旅游饭店业的竞争与发展[M]. 广东旅游出版社, 1999.
- [4] 孔明臣. 论饭店餐饮对社会餐馆的竞争[J]. 旅游学刊, 1998, (4).
- [5] 黄文波. 新时期旅游饭店餐饮经营策略探讨[J]. 天津商学院学报, 1998, (4).

(责任编辑: 古 岩)

收稿日期: 2001-07-06

基金项目: 中国烹饪协会重大科学研究项目、黑龙江省教育厅人文社会科学研究重大项目(9542Z010)。

为有效竞争, 实行资本增值, 满足饭店功能的综合性要求, 饭店餐饮除自我经营外, 可以选择承包租赁经营、合作经营甚至委托社会经营等。实际上, 饭店餐饮的费用开支较大, 饭店人员、设备和工作相当一部分是围绕餐饮进行的, 如果饭店将这些成本摊给餐饮部, 精确算帐下来饭店餐饮能真正营利的极少。鉴于这种效率低下并长期困扰饭店的经营管理模式, 西方发达国家有些饭店于是将采购、生产与销售集中置于一个经理, 即在餐饮独立经营管理者的协调控制之下, 既提高效率、又方便核算分析, 且有利于成本和售价的平衡调整。由于餐饮经营, 尤其是饭店风味餐厅的经营需要相当的专门知识, 有些饭店甚至不再自己经营餐饮, 而由社会餐饮管理公司进行经营, 向其收取经营费, 饭店自身便更加集中精心从事住宿等配套服务方面的管理和经营。在我国一些饭店的餐饮交给一些饭店公司管理后, 收效不错。当然, 饭店餐