

我国“老字号”中餐企业知识管理战略

王天佑, 张 威, 马 鹏

(天津财经大学 旅游系, 天津 300222)

摘 要: 当今, 餐饮企业已不仅是劳动密集型企业, 还是知识密集型企业并成为创意产业之一, 其工艺改造、产品开发、市场拓展与顾客满意度的提高及企业的可持续发展管理无一不需要知识管理和创意管理。因此创造学习知识的环境, 提高员工的知识和技能水平, 将个人的知识向企业知识转化并将知识有效地转化为产品和服务是当前传统的老字号中餐企业棘手的问题。本文在通过调查和分析老字号中餐企业面临的经营理念、营销策略、组织结构、管理者素质及产品开发与技术创新等问题及通过中外餐饮业管理方法的对比, 提出了加强老字号中餐企业知识管理的战略。

关键词: 知识管理; 创意思维; 老字号

中图分类号: F270.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1009 - 1505(2007)06 - 0076 - 05

当今餐饮企业竞争的重点已从物质资本逐渐转至知识资本, 企业拥有的核心知识和技术决定企业的竞争优势^[1]。近年来, 一些曾经辉煌的我国传统老字号中餐企业经营效益不断滑坡, 尽管反映其表面的问题是人员老化、产品呆板、技术单一、规模狭小及营销策略和质量标准与现代需求矛盾等。然而, 从深层次的管理方面分析, 影响传统中餐企业经营和发展的关键是知识管理问题和创意问题。由于现代餐饮生产技术体现知识的密集化, 因此现代餐饮产品具有知识含量高、个性强、艺术化及生命周期短等特征。现代餐饮产品的创意和生产是基于对消费文化的深入了解, 满足消费者个性化需求。因此, 传统老字号中餐企业必须实施知识管理和创意经营。

一、“老字号”中餐企业发展状况及面临的问题

目前部分著名的老字号中餐企业业务不断扩展, 近年来还有部分传统中餐企业被中国商业联合会和中国连锁经营协会评为中国餐饮百强称号, 例如成都菜根香集团等。但进入 20 世纪 90 年代, 大多数曾经辉煌的老字号中餐企业经营效益开始滑坡。总结中国传统中餐企业经营面临的主要问题可归纳为以下几点。

(一) 经营理念落后

目前许多经营传统中餐产品的企业, 其经营理念仍然停留在工业经济时代, 没有基于现代知识经

收高日期: 2007 - 06 - 21

基金项目: 天津市哲学社会科学规划研究项目(TJ06 - 091)

作者简介: 王天佑(1946 -), 男, 天津人, 天津财经大学旅游系主任, 教授, 主要从事旅游企业管理、饭店管理和餐饮业营销管理及战略管理研究; 张威(1977 -), 男, 河北保定人, 天津财经大学旅游系讲师, 管理学博士, 主要从事旅游企业战略管理、服务营销研究; 马鹏(1981 -), 男, 天津人, 天津财经大学旅游系助教, 旅游管理硕士, 主要从事旅游企业战略管理研究。

济的市场需求,将知识作为资本,进而影响了新产品的开发进程。其次,没有充分认识到知识经济时代的餐饮企业管理职责已不仅是传统上的计划、组织、协调、指挥和控制,还需要创造良好学习环境,引导知识交流、积累和使用,重视和发挥知识资本和智力资源,关注人才建设和员工培训,实施创意经营。然而,目前一些传统中餐企业在学习知识、共享和利用知识方面存在严重问题,使得一些老字号中餐企业经营理念落后,市场开拓不利,菜单呆板和老化,经营能力下降。

(二) 组织结构呆板

餐饮企业组织是为了实现特定的经营目标,在分工合作的基础上构成的职工组合。许多传统中餐企业在组织结构方面常为金字塔式,管理跨度小,部门管理界限分明,组织等级多,有较多的规则和标准,使有不同文化背景的职工难以融入这种传统的企业文化。从而,不能有效地传播和共享有关菜单设计、生产工艺和服务模式等知识。同时,大多数传统中餐企业尚没有设立专职或兼职的知识管理部门,因此无法对企业的各种需要的知识进行有效地收集、分类、加工和整合,从而对企业管理理论、制度、技术和产品创新工作带来困难。

(三) 人才管理滞后

当今,对传统中餐企业而言,实现有效的知识管理和创意管理必须拥有一批高素质的经营管理队伍。然而许多传统中餐企业对知识的重视和运用水平与国际餐饮企业相比存在着相当大的差距,甚至与当代餐饮业营销环境不相适应。一些传统中餐企业管理人员学历低,其专业知识陈旧,管理理论狭隘,创意意识淡薄。根据本文对全国162家传统中餐企业的调查,管理人员以中等专业学历居多,拥有大专学历的技术和管理人员约占总数的19.2%,大学本科生仅占3.7%。至今,许多老字号中餐企业对管理人员的素质和业务要求、对职工的培养力度、对人才和知识的尊重远落后于国际餐饮企业。

(四) 产品与工艺老化

当今,餐饮产品、生产工艺和经营设施老化是传统中餐企业的致命弱点。许多老字号中餐企业经营决策仅依靠传统的“一招鲜”,然而时至今日,那些曾经深受青睐的传统产品,由于工艺落后、原料或味道不适应现代餐饮市场需求,已失去了其经营意义。尽管如此,许多传统中餐企业多年来仍延续着传统的生产工艺,产品质量缺乏稳定性,配方有较大的随意性。因此每个厨师生产出的菜肴,在质量和味道方面都有差别。因此许多传统中餐企业的产品特色与现代商务、休闲和会展的餐饮需求大相径庭。

(五) 品牌建设不利

在信息时代,餐饮企业的品牌是顾客识别其产品和服务特色的重要标志。市场对品牌的认识来自两方面:餐饮企业提供给顾客的产品价值及顾客使用后对产品的认识。根据本文调查,我国传统老字号中餐企业的品牌建设和品牌营销一直是经营管理的弱点,没有引起管理者足够的重视。许多老字号传统中餐企业品牌建设中忽视其产品的特色和满意度,轻视企业的信誉和对顾客的责任,使其品牌管理停留在表面符号的狭隘层面。实际上,餐饮企业的品牌内涵是一个综合而复杂的概念,是商标、名称、产品、历史、声誉、广告等有形产品和无形价值的总和。由于以上原因,目前我国老字号中餐企业在国际特许联营中,品牌拓展和品牌延伸的成功率几乎是零。

二、“老字号”中餐企业经营问题的原因分析

(一) 轻视知识管理

当今,许多老字号中餐企业的知识管理还处于相当落后的境地。事实上,当餐饮企业经营发展到一个新的阶段,就需要对其发展的相关知识进行整合,对其业务运行方法和程序进行调整。根据本文调查,当某一餐饮企业不重视知识,不实施知识管理时,其经营手段必然滞后于同行,其产品必然呈现

单调和呆板,只能停留在小规模的生产。然而,目前相当数量的传统中餐企业对知识的收集和处理水平相当落后,对国际餐饮产品的发展关注较少,对传统的中餐工艺和产品特色持保守态度,对员工的创意漠不关心,排斥其他菜系的工艺和特色,对中西餐的融合持反对态度。然而在迅速变化的餐饮市场,如果企业没有探索和开拓的激情,仍然以传统的理念埋头生产,忽视外界市场的变化和消费者需求,产品缺乏个性,就不可能保持企业的持续发展和进步。当今对于部分营业收入比较理想的传统中餐企业而言,尽管其生产设备较先进,管理制度相对完善,员工知识水平较高,然而在知识管理的资金和时间的投入,远没有形成企业发展的动力。传统中餐企业对知识的不重视,还表现在对人才的不珍惜。这种行为一方面成为制约企业创新能力的瓶颈,另一方面造成企业人力资源的浪费。

(二) 缺乏知识和创意能力

在创意经济时代,拥有强大的知识和创意能力是餐饮企业发展的关键。餐饮企业无论实施工艺创新,还是进行产品开发都必须以拥有的核心知识和技术为基础。然而,当今销售传统产品的中餐企业普遍缺乏知识和创新能力,多数企业对待产品开拓和技术创新持审慎态度。许多企业只掌握生产诀窍,不掌握核心知识,不仅缺少系统的业务知识,更缺乏有效的知识管理手段,从而影响了企业的工艺创新、产品创新和市场开拓能力。这对于日益步入国际市场的中国传统餐饮业而言,不可能提高产品和服务的知识含量,也不可能提高产品质量和特色,更不会留住知识型的管理和技术人才。相比之下,国际餐饮企业,例如美国麦当劳公司和星巴克集团通过知识管理手段将其特色产品转换为标准化产品而得到了巨大商机,并通过全球的特许经营将其经营模式不断地复制^[2]。值得欣慰的是,一些经济实力雄厚且营业规模较大的传统中餐企业已开始意识到知识的重要性。

三、“老字号”中餐企业的知识管理实施策略

(一) 塑造有利于知识管理的企业文化

餐饮企业知识管理的重点之一是建立和发展企业文化,因为企业文化对餐饮企业的经营具有导向、规范、约束、凝聚和融合等作用。企业文化作为一种经营手段,应贯穿到餐饮企业经营的全过程,从而有效地实现经营目标。当今,一些传统中餐企业有着几十年甚至上百年的历史文化积淀,其优势在“老”字。因此传统中餐企业应传承中华优秀的餐饮工艺和产品文化,融合和丰富现代餐饮产品文化以满足当代顾客的休闲、商务和宴会的实际需要,提高老字号中餐品牌的影响力。应鼓励和支持传统中餐企业发展连锁经营,促进老字号企业的现代经营步伐。作为各地餐饮企业的行政管理部门应建立发展老字号传统中餐企业的发展基金,扶持有发展潜力的传统中餐企业,研究老字号中餐企业的评价体系,挖掘、整理和宣传传统的中餐文化,支持那些有悠久历史,产品独特并符合现代餐饮需求的传统中餐企业进入国际市场并通过引进国外资金和先进设备,把传统中餐生产工艺和现代科学技术相结合,把手工制作和机械化生产相结合,实现传统中餐生产的规模化、产业化和国际化。

(二) 建立良好的知识管理制度和环境

要搞好知识管理,传统中餐企业必须建立一套行之有效的鼓励学习的制度和环境。在组织上要设立知识主管并将企业建成学习型组织。企业应加强对职工的知识培训,唤起职工对知识重要性的认识,增强学习知识的紧迫感。应尽快建立企业内部学习和交流网络,建立部门知识小组及企业知识中心,提供通畅的知识共享和知识交流平台,使职工熟悉获得知识的地点和渠道。企业应建立文档管理系统、数据挖掘系统并对知识管理过程实施评估^[3]。企业应建立健全知识管理反馈机制和手段,以便了解知识管理的运行情况并支持职工个人建立、保持和扩展自身知识及更新知识的责任感,使职工认识到,知识对其所担负的职责有着重要价值。企业应建立学习知识的激励措施并将其纳入个人业绩评估体系。此外,还建立知识管理系统以促进知识的转移和整合。通过有效的获取、储存和分配知识的系统,把知识融入到餐饮产品和服务中以提高餐饮产品的知识含量和个性化,降低经营成本,增加销售量。

(三) 实施与企业发展相适应的知识管理策略

1. 产品开发与创新。产品开发与创新是餐饮企业生存的根本,提升产品的知识内涵,是餐饮企业知识管理与企业运营在产品管理领域结合的产物,是知识转化为价值的主要形式。餐饮产品开发与创新首先应从市场获取需求信息,然后以工艺技术创新、食品原料配方创新、服务环境创新、餐台设计创新等实现产品质量水平和个性化特色,最后根据市场反馈对产品进行适时改进。美国学者——彼得·圣吉认为,当一个新的构想在实验室被证明可行,称之为“发明”;当它能以适当的规模和切合实际的成本并可稳定地重复生产的时候,这个构想才成为一项“创新”。餐饮产品的开发与创新是老字号中餐企业知识管理的重要内容之一。老字号中餐企业产品开发与创新工作环节包括餐饮命名、原料与工艺选择、餐饮外形设计、餐饮温度与湿度控制、餐具与包装制定及餐厅环境与设施布局等工作,其效果直接影响顾客对企业的总体印象。21世纪是服务质量取胜的时代,这个时代,传统老字号中餐企业必须将知识与服务有机结合,保持服务技术领先,依靠优质和个性化的服务赢得顾客,使企业提供的餐饮服务具有吸引力,从而不断提高外部顾客和企业内部职工的满意度。

2. 品牌建设与传播。品牌建设是一项系统工程,要求老字号中餐企业建立健全品牌运营机制,包括策划、生产、制造、管理、营销和服务等以创造持久的品牌竞争优势。现代管理学认为,品牌的成长是品牌与市场之间的关系变化和发展。这一关系的发展包括顾客对品牌的知晓期、知名期、美誉期和忠诚期。老字号中餐企业应通过遵循这一规律,使本企业的品牌日趋成熟,使本企业品牌价值不断提升。一个优秀的餐饮企业品牌,既是企业综合实力的最佳体现,又是产品特色化的展示,它对提高企业的知名度和美誉度,促进老字号中餐企业快速发展具有巨大的推动作用。在现代品牌运营中,营销网络是一种持久的资源。例如美国麦当劳和星巴克等品牌赢得国际餐饮市场的原因是它在各国建立的营销网络。当今,老字号中餐企业创建品牌的首要工作是加强创意管理,不断开发有特色的产品,满足日益变化的市场需求;然后建立有效的质量保证体系,实施优质服务,保持品牌信誉,增强顾客满意度,保持顾客忠诚度,保持企业品牌的生命力。同时应实施品牌扩张战略,开展国际特许联营,使劳动密集型企业向知识型企业转化。

3. 人力资源开发与培养。随着科学技术和餐饮业的发展,餐饮企业的经营设备不断更新,经营手段和营销策略不断提高,餐饮服务已不是简单的劳动,服务对职工尤其对管理人员提出了更全面和更新的知识与技术要求。因此,老字号中餐企业对人力资源的开发与培养已经成为其经营管理不可缺少的环节。现代管理学家——彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,“企业的人力资源是企业运行的基础。作为中国老字号传统中餐企业,培养知识型员工是企业向“核心知识型企业”转变的关键环节。一旦员工具有广泛的专业知识、熟练的专业技能和丰富的实践经验并有创新的激情和爆发力,可为企业带来巨大的经济效益。老字号中餐企业通过知识管理,可将现有智力资源变成企业的知识库,使提供者和接受者在交流中互相学习,使参与者和企业都得到收益。此外,老字号中餐企业应重视职工的培训工作,通过培训使职工更加熟悉本企业的经营环境和产品特点,更加了解本企业文化,接受企业价值观念和行为规范,提高个人在决策、指挥和创新等方面的管理能力,从而改善工作方法,提高工作效率,使职工在各方面更适应所任职位的能力要求。

4. 组织构建与重组。餐饮企业组织是为了实现特定的经营目标,在分工合作的基础上构成的职工组合,其组织可分为静态组织和动态组织。静态组织指组织中的部门、职务、工作和它们之间的特定关系;动态组织指根据企业的发展目标不断调整组织结构以适应外部的环境变化和本身的发展。随着国际餐饮业的竞争和我国老字号中餐企业经营目标的发展,其组织管理工作应不断创新和调整。管理人员应对组织目前的创造价值方法和营运程序进行评估和重新设计,丢弃落后的程序和机制,通过创新技术、设备、人员、知识和文化,创新组织结构。因此合理的组织管理是老字号中餐企业取得成功的基础。当今,传统中餐企业知识管理的目标之一就是实现组织的科学构建,尽管餐饮企业组织结构有多种不同形式,但这些结构的一个共同倾向是,尊重职工个性化,为个人价值的实现创造机会,有效组织全体职工学习,发挥团队的知识优势和创意。因此老字号中餐企业应使组织成员互相尊重,互

相支持,互相信任,互相关心,对企业有归属感、责任感和向心力,保持企业与外部环境,包括顾客、竞争者、供应商、中间商和政府等的良好关系并不断地自行调节以适应环境和自身发展的需要。此外通过组织结构调整,提高职工工作绩效,使职工感受被企业认可的喜悦。

5. 运营流程开发与调整。运营流程开发与调整是根据餐饮企业环境和顾客需求的变化,对业务流程进行重新思考和再设计,以求在服务速度、产品特色和质量及经营环境等方面更符合目标顾客需求。老字号中餐企业运营流程的开发与调整目的是以最适合目标顾客的成本,向顾客提供更合适的产品和服务,其实质是以创意理念和领先技术为手段,以顾客中长期需要为目标,通过最大限度地减少无实质作用的流程,建立科学的业务流程,使产品的质量、特色及生产规模发生质的变化,其效果是增强企业应变能力,降低经营成本,提高顾客满意度,提高资源利用率,提升企业核心竞争力。运营流程的开发与调整,首先是老字号中餐企业高层管理人员统一思想,达成共识,明确方向,转变管理理念和思维模式,调整企业文化和运营方式,加强职工的学习管理,进行有效的业务培训,使全体职工统一愿景,并应以满足目标顾客为核心,基于知识管理和创意思维为核心,对企业现有运营流程进行调研、分析、诊断和调整等工作。

6. 设施和设备建设与布局。老字号中餐企业设施和设备建设与布局对其经营成功紧密相关,是一项复杂工作,它涉及许多方面,占用较多资金。其主要管理工作包括厨房设计、生产设备布局、餐厅环境筹划和信息管理设备等,这些设施和设备是保障老字号中餐企业运营的基石。合理的设施和设备建设与布局可充分利用餐厅与厨房空间,减少厨师生产菜肴的时间和操纵设备的次数,减少餐厅员工在服务中的流动距离,利于菜肴和服务的开发与质量控制,利于餐饮成本实施。然而,这些工作成功的基础依赖于其知识管理和创意思维的水平。此外,老字号中餐企业设施 and 设备的完善,可为企业知识型团队的信息交流和共享提供支持。

参考文献:

- [1] 苏新宁. 组织的知识管理[M]. 北京: 国防工业出版社出版, 2004: 230.
- [2] 查尔斯·普雷. 知识管理的现在与未来[M]. 刘庆林, 译. 北京: 人民邮电出版社, 2004: 40.
- [3] 陈瑞. 公司知识管理[M]. 太原: 山西经济出版社, 2001: 16.

Knowledge Management Strategy of Traditional Chinese Restaurants

WANG Tian - you , ZHANG Wei , MA Peng

(Department of Tourism and Hospitality Management , Tianjin University of Finance and Economy , Tianjin 300222 , China)

Abstract : Today restaurants are not only the labor - intensive enterprises , but also the knowledge - intensive ones . They have become the creative industry because they use a lot of knowledge management and creative thinking in their production revolution , product innovation , market development , increasing customer satisfaction and their sustainable development . Therefore their most important work in the management of Chinese restaurants with traditional brands in the 21st century is to create an environment for learning , raising the level of knowledge and skill which their employees need and transfer their knowledge and technology into their products and services effectively . The article suggests that the Chinese restaurants with traditional brands will have no alternative but to carry out the knowledge management strategy to solve their difficulties in operation concept , marketing strategy , organization structure , employees diathesis and the innovation of their technology and product based on our investigation and the contrast in operational methods between Chinese traditional restaurants and modern international restaurants .

Key words : knowledge management ; creative thinking ; traditional brand

(责任编辑 朱孟虎)