

餐饮总经理培训和餐饮企业经营管理学

《酒店餐饮实战管理学》

作者：徐宝良

教育部首批

餐饮业职业经理人培训师讲义

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：www.mhjy.net

餐饮总经理管理技能和素质实战培训

餐饮经营的 16 大陷阱和应对策略

前言：从天时、地利、人和看餐饮经营管理

前言：从天时、地利、人和看餐饮经营管理

为什么同一区域的酒店，有的人气兴旺、顾客云集，有的却门庭冷落、少人问津？

为什么相同规模的酒店，有的顾客赞赏有加，有的只能受到顾客不断批评？

为什么同样星级的酒店，有的顾客流连往返、一往再往，而有的却一次光顾、再不登门？

是顾客偏心？是顾客挑剔？还是酒店自身出了问题？

在国外，开店的首要因素就是选址、选址、再选址，一个好的地点是开店成功的一半，因此洋快餐的选址非常严密，需要经过半年以上的调研和考察。但是在国内特殊的经营环境下，我们除了地址，还要关注大的环境以及和周边的各种关系的融洽度。那就是所谓的天时、地利、人和。

历代军事家都非常重视天时、地利、人和，把这三者作为取胜的法宝，不是没有科学道理的。这是中华民族传统的人文价值和精神核心，也是人类共有的世界观和方法论。和而不同、求同存异、对立统一、大同共生，构成人类心灵对和谐共生永恒的渴望。凡事得天时、地利、人和者方可谋事作局，此为古训。

商场如战场，经营策略与战争策略有许多通融之处、借鉴之处。同样道理，把握天时、选择地利、依靠人和是开拓市场不可忽视的重要问题，也可以说是市场开发的三大法宝。自古以来，历代经商者无不在天时、地利、人和上费尽心机、绞尽脑汁，每一个成功者往往都有自己的一套顺天时、得地利、聚人和的经营策略和方法。

一、把握天时

自然天时，“乐观时变”。所谓“天时”，可以解释为自然现象和社会现象。自然现象如水旱灾异、农业收成的好与坏；社会现象如国家的社会安宁与动乱，人们的喜好和时尚等。

市场天时，避实击虚。把握天时，用现在的话来说就是要抓住机会，“机不可失，时不再来”。企业在营销战略上，要做到：“人无我有、人有我优、人优我全、人贵我廉。长线产品长年有，短线产品及时供，保证供应不脱销。”在销售措施上，要采取：“开拓市场促销、上门走访推销、有奖酬宾激销、广告宣传扩销。”

政策天时，商机无限。一个国家的社会秩序稳定、经济发展、科技发展、市场繁荣、人们生活水平提高

程度如何与这个国家的宏观政策和微观政策有很大的关系。政策宽松，对搞活经济、搞活企业、开拓市场，也是一个难得的天时，乃天赐商机也。

机会天时，不差“一点”。抓机会，抢时间。有人说，我不就是比人家差那么“一点”吗，我的企业为何就失利了呢？为何就造成了那么大的损失呢？为何就破产了呢？真是不可思议，不堪设想。我们说，这商机虽然无限，有时却是很有限的，你差它一点，它差你一万，甚至差你一辈子。说起这“一点”最是捉弄人。如果不相信，不妨说一说。高考差一分，你就会扎扎实实地被挡在高等学府的墙外；爱情迟一步，你就有可能因此与心爱的人终生隔着一一条不可逾越的爱的天河；一纸合同上错一个标点，便能导致你几十万、几百万、几千万元，甚至更大的损失。许多远行的旅客往往会有这样的感觉，在人生的旅途上，迟一步进站，你就只能眼巴巴地看着列车飞速远去的背影，叹气一声，或者只得再去等下一班车。

二、把握地利

天时不如地利，可见地利也是很关键的成功因素，那我们就看看地利的重要性。

自身地利，也就是自己的环境和格局。你这个店的建筑是否开始就是为做餐饮店而建的，里面的格局和功能是否达到要求，要知道，开始的布置和后期的整改效果是不一样的。有很多店开始的目标是商场，或者是住宅、办公等用途，后改成餐饮的格局，多少在整体的效果和功能性方面欠缺，这也叫做自身地利先天性的不足。

周边地利。你所处的周边环境同样决定你的未来前途，例如你周边的邻居是大型商场、高档写字楼、大学院校、银行以及政府办公区域；再者你周边都是餐饮的店面，处于餐饮商业氛围之内，餐饮一条街类似的位置；还有，周边是肿瘤医院、传染病医院、化工工厂等。三种所处的不同位置，决定你的顾客，也决定你的生死。因此开店也需要一个好邻居。

顾客地利。我们要考虑顾客的就餐成本和便利，所处的位置和定位与你的消费群体距离，是否能辐射在你的商圈范围之内。开车的距离和时间成本，另外是否拥有自己的停车场，车位是否充足，这些都是顾客去消费所花的时间和便利成本，对顾客来说是决定是否去你家消费的首要因素。

三、把握人和

地利不如人和，尤其在国内的企业，人和是决定企业是否能够长期存活和发展的至关重要因素，也是企业竞争力的关键因素。

团队人和。在我们公司的管理咨询客户中，有很多民营企业都是得“天时地利”，成功地完成了创业阶段的原始积累，但是在“人和”方面，都面临着很多问题，使企业在成长阶段遇到了发展的瓶颈，主要表现在人力资源培训和管理方面，组织与人才建设落后于企业的业务发展需求，阻碍了企业进一步发展。

琢磨“企业”的“企”字，是一件饶有兴味的事情。根据《辞海》的解释，“企”就是把脚后跟贴起来，向前探望的意思。“企者”，就是“好高骛远”之人。因此，一个真正的企业，应该重视建立一种充满活力的目标。激励自身不断前进，脚踏实地地去实现目标。这些过程重在塑造员工行为，建立让员工主动创新、合作和

学习的企业环境，促使员工追求新的发现，并为革新者留出足够的空间，同时鼓励员工的分工合作。

客户人和，就是企业与客户之间的营销关系的处理。做好细致的售前服务、用心完成售中服务，真诚地做好售后服务，与客户的关系相处融洽，不是强卖的关系，而是要不断挖掘客户的需求，满足、感动客户。上级人和，企业与上级的管理部门，例如消防、卫生防疫、工商税务、城管等部门的关系相处融洽。一个企业要想成就事业，要想站稳脚跟，必须跟当地政府搞好关系，求得政府的支持和帮助。

公众人和，企业要对外部公众充分展示自己的良好形象。企业要想在一个地方落脚生根，必须通过参与各种社会公益活动，充分展示自己的良好形象。在合法的范围内进行公众公关可以有各种各样的方式，如赞助残疾儿童、资助特困学生、向灾区捐款捐物等等。

一个人或企业为什么成功，为什么失败？失败的人总是在那里怨天尤人，所以只在原地不动；成功的人会审时度势，即便遭遇挫折也毫不气馁。天时地利人和是成功的关键因素，是我们每一个人都会遇到的，这就是缘。既然遇到了就要万般珍惜她，好好地把握她。与其说天时地利人和是外来不可控的，还不如说她是我们自己造就和运用的。机会对每一个人来说都是一样的，对天时地利人和的不同理解和运用，会有截然不同的结果。运用不好，则可能劳而无功处处碰壁；运用得好，则事半功倍如鱼得水。

你想要什么样的人生，全在于你自己的选择；

你想要什么样的企业，全在于你自己的努力。

第一讲： 合格餐饮总经理 具备的素质及能力

管理理念篇

他，是一个酒店的核心人物，是一个团队的领头羊；

他，是酒店的代表、团队的指挥人、目标的实现者。

他，个人的品味和素质，决定了这个酒店的品味和员工的素质；

他，职业道德、专业能力和执行的程度，直接影响酒店的近期和长远发展。

第一讲：合格餐饮总经理具备的素质及能力

总经理，是一个店的核心人物，团队的领头羊。总经理的职业道德、专业能力和执行的程度，直接影响酒店近期和长远的发展，可以让酒店扭亏为盈，盈利翻倍，也可以使其一夜之间无人问津。

2009年的春晚小品《不差钱》，记得有句经典的台词是这样说的：人生最痛苦的事是人活着，钱没花了；人生最最痛苦的事是人还活着，钱没了。不论作为投资人还是酒店员工，我想他们最最最痛苦的事是：没有找到一个合格的总经理，没有遇到一个好的领导。那么我们都期望能找到或者遇到这样优秀的总经理，如果你是投资人，我想问的是：你在选择招聘的时候，注重什么？人品？经验？学历？能力？如果你现在就是总经理，我想问的是：你认为自己对自己的评价如何？是否能达到总经理的标准？

由于工作原因，我每年面试的总经理不下于百，我把大概的项目告诉对方，对方胸有成竹，甚至有的拍板，说绝对没有问题，肯定没有问题之类。对我来说所选之人的基本素质能力直接决定项目的长久性，于是我问及酒店管理的内容，如筹备计划、人员配置、工资标准范围、培训体系建立、团队建设、成本控制等方面，结果让我大跌眼镜。

90%的人没有独立筹备过酒店，更不能奢望在筹备中能够对店面的设计，功能性的设置，购买物品的数量、标准，投资收益预测，所关联到的政府部门的手续办理等问题的正确解决，以及对开业前所遇到问题的灵活处理了。

近50%的人对人员的配置持模糊态度，对不同部门的人员配置大概的比例不清楚，也就谈不上有效地合理配置了。尤其女性总经理对厨房的配置模糊。在管理的酒店中我又发现了一个问题，就是从前厅走出来的总经理对厨房管理不通，对菜品理解不多，后厨出现的问题难以发现，就是发现问题也难以解决，其中内容颇多，不再细说，因此造就他难成其大。而从后厨走出来的总经理，前厅基础操作不牢，总爱关注厨房，难把握战略局面。这些都是总经理发展的关键弱项，但又是比较容易解决的。

80%的人对财务知识欠缺太大，而对于职业经理人来说，数字是最好的说话方式，对自己所管辖范围内的事，一切都要以数字来说明问题。经营面积、员工数量、营业额、成本、毛利，再细到水电气的成本，前厅酒水毛利，后厨凉菜、热菜、点心、鲍翅的毛利，设备的折旧维修比例，营业额与单项成本比例，例如员工工资在整体营业额中的比例在15%~21%范围内，餐具损耗占营业额的02%~05%等等如此，对总经理来说应该是张口就来的。

以上都是部分的专业能力，是不是具备了专业的能力就能胜任这个职位呢？我说不是，这个只是基础，你要利用这些专业的能力提升到管理的能力。

管理是一门艺术，每天面对纷繁复杂的工作，所希望的无非就是能游刃有余地将工作安排得有条不紊，且达到较好的管理效果。管理有技巧、有方法，管理一个团队就好比带领一群马完成漫漫征途，其马力就是业绩，前进的方向就是业绩的目标。没有管理的团队就像漫山遍野的马群，毫无目标和纪律可言；而有了管理，就成了一支纪律严明的马队，在你的带领下向一个既定的目标狂奔。

总而言之，我想作为一个合格的总经理应该具备的是：魅力！你职业操守好，下属才会尊敬你，你才会有一帮追随者；你专业知识、技能优越，才能成为他们的努力目标，下属才会佩服你；你管理方法妥当，下属才会敬畏你！你拥有了这些，当你与别人说同样的话时，你的话才会更有力度，才更能起到作用。下面我们看看总经理的素质和能力要求。

第一节 总经理应具备的基本素质

一、良好的职业道德

“有德有才破格重用，有德无才培养使用，有才无德限制录用，无德无才是坚决不用。”这是蒙牛创始人牛根生先生的观点，并且得到了广泛的推广。蒙牛有今天的骄傲成绩与牛根生先生的个人魅力是分不开的，而他的个人魅力最闪亮的一点就是他身上德的品质。

作为一名餐饮店的总经理我想更明白这个道理，一个团队的领袖直接影响整个团队，不能以权谋私或者在其位不谋其政。总经理的权利是公司给的，有了公司的信任才有你的地位、职位，才有了一群追随你的员工，你才获得了别人的尊重和仰慕。因此总经理应该时刻心怀感恩之心，对自己所肩负的责任有所敬畏，审慎使用自己拥有的权力，兢兢业业，如履薄冰地去工作。

酒店的高层领导，掌握企业的核心机密和技术，如果犯了错误那将会给企业带来巨大的损失。因此，在企业招聘中，越是管理层人员对其品德的考核越是至关重要。

二、标准的职业外表

总经理要衣着得体，修饰得当，并且要有良好的卫生习惯，随时穿着职业服饰保持良好的精神面貌。女士不要披肩长发，要化淡妆。男士西装领带，头发不可遮耳，穿深色袜子。

从个人的卫生就可看出企业的卫生，一屋不扫，何以扫天下？自己的卫生和形象都做不好，怎么搞好酒店的形象？更何况总经理直接代表着酒店的形象。而餐饮行业更要注重干净、整洁、卫生、精神。

三、较强的心理素质

在任何情况下都要保持从容冷静，这样你往往会赢得荣誉和尊敬。如果你始终保持从容冷静，那么一旦发生问题，会很快找到解决的办法，而且能在下属面前使自己变得精力旺盛，工作有条不紊，成为一名训练有素的职业经理人。

四、丰富的管理经验

在酒店经营过程中会或多或少地遇到一些棘手的问题，需要我们灵活地快速解决。或者在经营过程中需要更快地进步发展、扩张，需要我们有长远的战略眼光。因此总经理要有丰富的管理经验。都说用眼睛能看到的就叫视线，看不到的地方就叫眼光。作为总经理就要去发现别人看不到的地方，才能对问题的发生有预见性，才有可能提前安排好计划，有效地去规避风险。

在其位，谋其政。你坐在了总经理的职位上，你就应该去思考总经理该想的问题。有了这个职位你就会享受到这个职位给你带来的金钱。

西晋时中国出了个低能皇帝——晋惠帝，有一次天下大灾，很多人饿死了，下面的人向他汇报，他听了很吃惊地问：“他们为什么会饿死？他们为什么不吃肉呢？”这个故事被当做笑话在历史上流传了很久。其实，那些嘲笑晋惠帝的人并不见得会比晋惠帝高明到哪儿去。作为皇帝，他眼中的肉到处都是，想吃就有，他这样回答也实属正常。

五、高效的执行能力

一旦你成为决策者，做决定要快速而坚决，不要优柔寡断或过于依赖他人意见。小心谨慎地权衡意见、及时迅速地做出决策是成功决策者的必要条件。

一个没有执行力的管理者只能成为工作的障碍，但我们又不能停止对工作的推进，最好的结果就是让不适合的人迅速离开。

我们知道，酒店经营，也就是在不断地发现问题、不断地解决问题，直到达到正常运转。我们的总经理就是在现场及时发现问题，并迅速地解决问题。迅速反应，马上行动，不能给客人留下“我们不在乎他们的意见”的印象，如果我们不在乎，客人以后永远不在乎了。我们的改进需要时间，但是我们的态度一定是第一时间到位！这就是高效。

我们争取一个顾客很不容易，竞争如此惨烈，比我们资格老、比我们实力强、比我们名气大的酒店比比皆是，客人为什么今天选择我们，他看重的就是我们重视他的态度，不断关注他的需要，我们要用心做事，顾客的意见马上执行，丢掉这个优势，我们靠什么去竞争？客人又凭什么愿意到你家来消费？因此，不能在这样的事上心太宽，如果你的心“宽”了，酒店的路就“窄”了。

六、勇于承担责任

作为总经理，一定要勇于承担起任何责任。不能怕事情，出现问题要勇于承担，迅速改正补救，所谓兵来将挡，水来土掩，要想法解决问题，而不是把所有问题上交。如果那样，要总经理干什么？怕担当责任就没有责任了吗？只要在这个职位就要负起这个责任。

有的总经理因为种种原因，怕员工，不敢管；怕客户，不敢见；怕困难，不敢碰；怕事情，不敢做；怕责任，不敢担。最后的结果是，自己一事无成。有句话这样说，没有尽责，失去的是工作；推卸责任，失去的是人格。

七、善于培养下属

没有不好的员工只有不好的领导。这话也不是很绝对。当然我认为前提是员工不是朽木。

只要功夫深，铁杵磨成针。员工是铁杵，领导努力，花了功夫，会磨成针。假如你招进来的不是铁杵是朽木呢？你花再多的时间和精力我想也成不了气候。反过来就是领导招聘出现问题。还是领导的错，又印证了第一句话，只有不好的领导。

酒店总是在发展中壮大自己的队伍，新员工进入是必然和长期不断的。凡人都有缺点，都有自己的个性，

我们要用人的长处，不能总看人的短处。俗话说江山易改本性难移，你花那么多的时间去改变他们的缺点，还不如花很短时间去激发他们的优点，这样收益更大。对于有缺点和毛病的员工我们有培养和培训他们的责任，不要轻易放弃，能把他们培养起来也是总经理的能力体现。

很多酒店的管理层不都是被培养起来的吗？所以不要寄希望于别人给你安排的或者招聘的都是优秀的员工，承担起责任，培养他们，带好团队。

八、长于有效沟通

我们常常看到，同样一件需要与别人商谈的事情，不同的人去商谈，其效果就大相径庭。这是什么原因呢？也就是沟通的技巧了。

著名成功学大师卡耐基这样说：“所谓沟通就是同步，每个人都有他独特的地方，而人与人交际则要求他与别人一致。”再说得白一点，沟通的技巧，也就是语言的表达能力和技巧了。记得有人说过：一句话，能够说得人“笑”，一句话，也可以说得人“跳”，说的就是这个道理了。

作为总经理，你要经常与下属沟通，从沟通中去了解真实的情况，把握员工的心态，你才能更好地开展工作。要与投资人沟通，了解老板的想法和方向，你才能根据老板的意愿和目标去努力。同时也要与同行业的朋友沟通。英国作家肖伯纳有一个关于交换苹果和交流思想的形象比喻，也非常令人信服和让人深思。比方说，倘若你有一个苹果，我也有一个苹果，如果我们交换这个苹果，那么，你我仍然还是各持一个苹果。但是，如果你有一种思想，而我有另一种思想，而相互交流这些思想，并把它们相互揉合在一起，那么，我们就将各自有两种思想了。这也就是一个吸收和扩展的过程了。由此可以看出，与人交谈，与人沟通，有助于你摆脱原来视野的束缚，从而进入到一个更加自由而博大的思想天地，并且，在一定的条件下，还会因质的变化，从而产生出更多更新的思想。

沟通非常重要，但沟通是一种能力，而不是一种与生俱来的本能。本能是天生就会有的，而能力却是要经过我们努力学习才会具备的。在当今社会，如果你想在工作和生活上都有所收获，那么你首先得学会与人交际，善于与人沟通，在工作岗位与上、下级沟通，只有这样你才能立于不败之地。

第二节作为投资人需要的总经理类型

一、铁面无私

餐饮企业一般都是私营企业，老板就是所有人，他们更希望把自己的酒店交给一个公事公办甚至“铁面无私”的人。因为总经理给酒店的任何一个员工徇私情，吃亏的必定是老板。所以投资人并不喜欢那种圆滑处世、八面玲珑的经理人。

二、注重信誉

重信誉的人爱护自己的名誉就像爱护自己的眼睛一样，很少出现违约、“反水”、无故离职等情况。酒店老板在聘请某个经理人也喜欢在“江湖”上打听一下他的“名声”。他们觉得，重信誉的经理人会把“名声和信誉”当成一种约束，不会轻易出状况。这对企业来说，是一种保障。

三、坚持到底

当一天和尚撞一天钟，撞也要撞得响亮，现在这句话倒是很令人尊崇。言下之意你做一天这个职位，你就要把自己分内的事情做好。

很多经理人在辞职离开酒店前几个月就已经对工作心不在焉、内心蠢蠢欲动，却在最后离开时才正式提出辞职，甚至有的人会不辞而别。这样的经理人让老板一时无法找到合适的接替对象，对酒店造成不可估计的损失。相反那些能够撞好最后一刻钟的经理人，被老板赏识，在不久的将来重返酒店后可能被重用。

老板喜欢那种即使辞职，也会走得干净利索、负责到底的人。

四、打成一片

老板最怕自己被当“孤家寡人”孤立起来，不了解员工心声。能带领下属团结合作、创造成绩，又能让老板与员工沟通交流、打成一片，这样的总经理会让老板信任。

五、能说能做

餐饮业最大的特点就是要和客人打交道，必要时还需要找关系、拉客户。能说能讲，对从事餐饮的人来说是一个优势，缺乏沟通交流能力，可能会产生无形的损失。

只能说但执行力不够或者做不好，“物无所值”，高价聘用这样的经理人会觉得“可惜”。能说能做，老板欢迎。

六、承担责任

有了成绩，据为己有，出了事情，推脱他人。表面上为自己辩护了，实际上投资人更希望听到解决这个问题的方法，而不是原因。不论事情好坏，不推脱责任，主动承担下来，想办法解决，这是投资人最喜欢的。

七、带来希望

确实很多投资人喜欢总经理一到任就能马上出成绩，但事实上这往往不可能。但是老板也不希望经理人来了一段时间无声无息，他们更希望能够趁热打铁。所以，把工作计划、进程报告给老板，随时让他了解你的工作进展和进一步的打算，可以让老板知道你没有在闲着，时不时让他吃颗“定心丸”。

八、尊重建议

做到总经理的层次，一般都有了一套自己的管理经营思路。所以老板在交代某项任务或探讨某个决议时，总经理往往喜欢发表自己与众不同的高见。这未必不可，只是老板在提出此项问题时，心里已经有了某种倾向，总经理应该在老板思路的基础上发挥使之更完美，而不是“另起炉灶”。除非老板的思路有明显的错误或给企业带来损失。

另贴上余世维在南京授课讲的一段，加工后与朋友共享。

老板绝对没有错

如果老板有错，一定是你看错；

如果你没有看错，一定是因为你的错，才害老板犯了错；

如果真是老板的错，只要他不认错，那就是你的错；

如果老板不认错，你还坚持他有错，那更是你的错；

知道你没有错，正因为你没有错，才需要你向老板认个错；

老板需要你认个错，你去认个错，你的错就不为错；

你不认个错，这本身就是个错；

相信“老板没有错”，这句话绝对没有错！

第三节 总经理的地位及职权范围

一、老板与员工的纽带

总经理代表公司的整体形象来处理社会上的公共关系。同时也站在职工的切身利益上并代表职工切身利益和呼声。

二、责任者

总经理是一切问题的解决者，无论好坏都要承担起这个责任。

三、执行者

总经理执行老板下达的目标利润，完成自己规划的餐饮蓝图。

四、规划者

总经理规划企业的现在和未来。

五、指导者

总经理带领自己的跟随者朝着既定的目标努力。前提是必须让你的下属了解你们共同的目标。

六、鼓动者

好的领导一定是一个好的鼓动者。

国内外著名的 IT 企业的领导者无一例外的都是很好的鼓动者，都很会“讲故事”，他们很好地把公司的发展和员工个人的发展有效地结合在一起，从而加大了对员工的吸引力。

领导者鼓动员工，创造开放的、能释放员工能量的氛围，就如蜂后无须作决策，只须散发化学物质来维

系蜜蜂的整个社会体系一样，蜂后不会怀疑工蜂工作的效率，它只负责让自己的工作很有效，这样工蜂们才能做好自己的工作。而且蜂后除了基本需求外，也没有奖金可领。作为一位领导者，不是挡在员工的路，而是要栽培他们，让他们有机会赢，并且在他们胜利的时候加以奖赏。

总之，一个领导者是一个现实主义者，一个改革家，一个战略家，一个交流大师，一个善于学习的人，一个完全的鼓动者。

七、协调者

协调主要是指将自己获得的信息进行分析，然后传递给你所需要的两个或者多个部门，让他们做出你所期望的行为。

八、控制者

在餐饮管理中，当今强行高压控制并不是完成任务的最优化选择。控制的目的是通过被管理者达到任务要求。

员工希望通过经理的授权和任用得到个人价值的实现。在这两方面都能够互相满足的情况下，管理和处世就都成功了。

在现代管理学当中，逐渐朝人性化的管理方向发展，始终保持在“治人者致人而不致于人”的范围内。管理者需要使用激励和规范的方法使被管理者能够按照自己的意愿去行事，方能达到事半功倍的效果。

九、培养教育者

培养教育自己的下属，让自己的跟随者得到学习提高。千万不要等到有一天下属离开你的时候说“在这里工作两年，我没有得到一点进步”，这个我想不但是员工的悲哀，更是领导的悲哀。

十、分析者

对酒店出现的现象，无论是正常或不正常，做出合理的分析。这里主要体现在财务数字上，通过报表，分析问题所在。例如成本过大，通过分析，通过财务数据可以查出是季节原料涨价因素、菜品价格定位因素、顾客消费能力下滑因素、服务点菜因素、加工浪费因素、采购因素等等。

第四节 总经理应具备的十种能力

一、领导能力

是指能扭转陈旧观念，并使其发挥最大的才能，从而使营业额得以提高。

二、教育指导能力和培养应用能力

能发现员工的不足，并帮助员工提高能力和素质。

三、计划管理能力

指营业店经营所必备的管理技能。

四、组织属下完成目标责任的能力

指为达成目标而须拥有的组织能力和凝聚力，以及掌握员工的能力。

五、判断应变能力

面对问题有正确的判断，并能迅速解决。

六、自学能力

指学习者独立地获取、探索和应用知识的能力，它是由多种能力按一定的结构组合而成的有机整体。

七、服务顾客能力

指让服务更加合理化，让顾客有亲切感、方便感、信任感和舒适感。

八、企划能力

这方面的能力是综合的，关键在你能不能适应高负荷的工作、应酬、人际关系。要善于在人堆里面活动，胆子要大。

九、数据计算能力

掌握、学会、分析报表、数据，从而知道自己店面成绩的好坏。

十、自我成长能力

要跟上时代提升自己，和公司一起快乐成长。

第五节 总经理工作的二十项具体职责

一、早会参与主持

二、开店为清洁准备工作督核

三、存货控制

四、收银现金管理督核

五、营业中房内外环境整洁维护

六、营业中服务客户督核管理

七、有关商品管理物料耗材调拨处理

八、有关商品管理，用品购置申请

九、人员出勤控管督核

十、原物料、用品进货验收

十一、打烊工作的督核

十二、空班时人员的训练指导

十三、店内安全事项督核

十四、客户抱怨事项的协助处置回报

十五、店务会议的参与

十六、人员薪资计算

十七、人员申迁调薪申请呈报

十八、人员轮休假排班

十九、原物料、设备盘点

二十、月报表填制

第六节总经理对酒店掌握的具体内容

一、确定餐厅的空调温度适中

二、检查餐厅内的灯光及灯泡

三、检查餐厅内所有装饰品花草是否端正

四、检查餐厅内桌椅、餐具是否正确整洁

五、检查餐厅内清洁工作是否确实干净

六、查验客用洗手间

七、了解供应品种

八、确定服务员出勤人数

九、检查菜牌、特别介绍牌是否完整干净

十、查验准备的各种各样物品是否齐备

十一、餐厅内卫生与安全检查

十二、检查服务人员的服装仪容

十三、宣布定餐情况

十四、检讨每日工作疏忽、客户抱怨并提出改进以及有防范之区

十五、分配各助教责任区及各注意事项

十六、宣布每月特别菜肴特别介绍以便部长推销

十七、传达上级指令

十八、迎客、送客（特别是重要客人）

十九、带位

二十、提供客人有关食品讯息方便必要推销

二十一、确定全体人员提供客户的是高效率与殷勤的服务

二十二、随时注意餐厅内的任何动向

二十三、客人若有抱怨必须亲自解决

- 二十四、谨慎难缠顾客
- 二十五、实施有关安全措施
- 二十六、厨房与业务部保持密切配合
- 二十七、维持餐厅内适宜气氛
- 二十八、随时掌握坐位状况
- 二十九、当客人与服务人员发生意外时马上采取行动
- 三十、满足顾客的特别要求
- 三十一、指导服务
- 三十二、检查足以引起火灾的危险之处
- 三十三、查验餐厅内电器用品是否已关或在适当的位置
- 三十四、填写交接本，交代助教有何特别注意事项
- 三十五、离开餐厅前再巡视一次
- 三十六、指导所有员工的在职训练
- 三十七、参加本店及其他必要会议
- 三十八、定期配合复换菜单
- 三十九、适时推出促销活动以提高营业收入、提升公司形象
- 四十、随时注意所有员工的出勤状况
- 四十一、领导员工遵循守则规定
- 四十二、负责招募员工与面试
- 四十三、指导助教训练新员工
- 四十四、预先向新进员工说明餐厅的特别规定
- 四十五、依生意淡旺调整人员
- 四十六、确实带领前线人员提供给顾客主动、周到、亲切、有礼的服务
- 四十七、随时机动调整人力支配
- 四十八、指导训练员工的安全、卫生、消防知识
- 四十九、随时注意餐饮的成本控制
- 五十、指导前线人员的正确推销技巧
- 五十一、坚持以客户为中心的原则
- 五十二、坚持以只有开心的员工、才有满意的顾客的原则
- 五十三、坚持“以人为本、团队合作”的企业文化、价值观原则
- 五十四、观察并记录所有员工日常工作表现，以作评估参考

五十五、建议胜任员工的晋升

五十六、最少每星期做一次餐厅总检查

五十七、随时注意餐厅各种物品、器皿、器具、布草、家具等消耗、破损与维修

第七节 总经理十大告诫

一、经常批判上级得失的经理

二、关心自己比关心他人责任要多的经理

三、什么事情自己拿不定主意的经理

四、不为自己设立高目标的经理

五、喜欢自占成果的经理

六、不能了解公司机制运作的经理

七、不会培养下属的经理

八、不具备基本素质及知识的经理

九、报喜不报忧的经理

十、只注意他人缺点，而不注意他人优点的经理

第八节 总经理需要考核的八大项目

一、营业额上升情况

二、纯利润上升趋势

三、店面的服务质量

四、店面的清洁程度

五、店员的精神状况

六、营业损耗的降低

七、对公司的忠诚度

八、酒店员工流失率

第九节 总经理时刻要关注的十条原则

一、凡要求下属做到的，总经理必须率先做到。榜样的力量是无穷的。孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”“己所不欲勿施于人。”

二、员工有意见，不一定是坏事；总经理一出场就鸦雀无声，不一定是好事。要做到敬畏，员工有尊敬，又畏惧，这样执行力会更好。

三、聪明的总经理决不事必躬亲，而是运筹帷幄。因为投资人花超出普通员工十多倍的薪水请你管理酒店，一定不会希望你亲自去打扫卫生、亲自去传菜。花高薪应该有高薪的道理。

四、用贬低集体或他人的手段是无法树立自己威信。我一直认为，权力是老板给的，威信是靠自己树的，威信不是靠贬低别人来树立自己，而是要在不断赞扬、鼓励、肯定、帮助员工的过程中树立的。

五、当你需要人才的时候，切莫盲目对以下员工委以重任：

对你只报喜不报忧的员工；当面吹捧你，却从不当面提出批评意见的员工；对待领导者与下属，持两种截然相反态度的人；专谈他人缺点而不谈优点的人；每次好处都想得到，只要一次得不到就翻脸的人。

六、有的下属虽缺点不明显可也找不到突出的优点；有的下属虽缺点明显，但优点也很突出。相比之下，后一类下属往往会将工作干得更加出色。

七、与其用权力影响下属，不如用行动影响下属。

八、下属不同于机器，不是在做机械运动，他们的活动轨迹千变万化；情绪愉快时，即使脏累繁重的工作也无怨言；心境不佳时，哪怕是举手之劳也要算计。领导者的职责之一是营造融洽的人际交往氛围。

九、人在没有当权时，都厌恶拍马屁者，但一旦当权，又都喜欢拍马屁者。务必记住：拍马屁者的真正目的是为了自己上马。

十、下属可以接受严厉的制度和工作的辛劳，但难以忍受对人格的侵犯。

中国民营餐饮企业的平均寿命为 2.9 年，如此短暂的生命周期，意味着极高的企业死亡率。为什么这样还有更多的人捧着大把的钱进来呢？

据统计 18% 的老板开店是为了圈地洗钱，42% 的老板不知道做什么因此开店找点事情做，34% 的老板不明原因就开店，只剩下 6% 的老板有目标和选择，对酒店有品牌和做连锁的意识。

说它是个陷阱一点也不为过，因为有诱惑！投入快回收迅速！

为什么同在一个商圈，有的门庭若市，有的门可罗雀？

为什么曾红极一时、在全国攻城略地的餐饮企业却轰然倒塌？

为什么投资巨大，并且由专家、大师操刀的酒店，一开业依然门庭冷落？

为什么费尽心思、苦口婆心培养的员工不辞而别呢？

为什么菜品、服务、环境都很好，相比之下生意不如别人呢？

为什么破费周折、经多次商讨的方案一经实施，达不到预期效果呢？

为什么在本地开的很火，一到外地就死掉呢？

.....

经营餐饮有太多的为什么了，我们大多关注某些酒店今天的辉煌，成功的经验。光环背后的艰辛或者是失败、失败的原因却少有人研究。市场上那些惨淡经营，甚至关门大吉的酒店主要的症结在于企业内部，或者说是那些投资人、总经理。是他们经营时在孤芳自赏、坚持私见的不经意中犯下错误，把辛辛苦苦建立起来的新帝国置之死地而后痛、后悔。

下面将经营餐饮诱惑之下的陷阱拨云见青天，希望同行的朋友们能够从中受到一点启发，引以为戒，避免重蹈覆辙。在本讲我们略窥一下，后面几讲中会细细分析和讨论。

第二讲： 餐饮经营不可忽视的 16 个陷阱

第二讲：餐饮经营不可忽视的陷阱

第一节盲目选址——选址失策，一失策成千古恨

“酒香不怕巷子深”，今天你还这么认为的话，那你理解市场的概念还在上个世纪。

有时候老话不能听，就像过去是勇者胜，后来是智者胜，而今天就要新者胜。要不断地创新才会有市场，有属于市场的顾客。

你当然希望所有的顾客都像书上说的那样，为了吃一样心爱的美食不惜路途遥远，饥肠辘辘，就为吃你那一口——可是你能指望他们撑起你生意的大半乾坤吗？尽管也有饕餮之徒为了好那一口，专程去某处吃饭，但是对美食酷爱的总是少之又少，凤毛麟角。更何况谁会为了这一口天天赶到你那里？对此经济学者有过研究，一般情况下，人们都会在 15 分钟之内决定在哪里吃饭，这种需求是刚性的，肚子饿了谁也扛不住！

所以选址对餐饮企业的竞争力会起到决定性的作用。好的地段会带来好的客流量，从而提高餐饮行业这种生产企业的每平米的“米收益”。因此，选一个好地方是基础的基础，一旦这个失策，后期难以定位，难以经营，有道是“一失策成千古恨”。

中餐与西餐相比在这方面的劣势是非常明显的。我们都知道餐饮企业的就餐时间都有高峰低谷，你很难

指望你的顾客会去中餐馆喝下午茶，或者在半个小时甚至更短的时间内结束就餐。因此，即使你能比肯德基、麦当劳以更低的租金拿下一个地段，你也很难比它们赚得多，因为中餐的生产特点和消费方式决定了你的“米收益”会比它们差。

种种利益的博弈决定了选址决不是件简单的事。

有 100 个老板就有 100 种选址的体会，经过了实践的检验，显得弥足珍贵。但是万变不离其宗，选址，总是和你的定位分不开的——这个又好像回到了哲学的原始命题，弄清了“我是谁”，才能知晓“从哪里来”，往“哪里去”。

下面我们再来看看定位的重要。

第二节 错误定位——看不清自己，找不到顾客

一个好的地段和适合的定位是成功的一大半。所谓好的地段，并不是指地段有多么昂贵，而是和定位相结合的选址，正确来说，什么地段做什么生意。

餐饮经营是指上市不断提升菜品和顾客需求之间的适合性，这种适合性提高了，企业经营成功率便大大增加，反之，则会导致较高的失败率。处于开始阶段的餐饮企业，市场定位和产品策略之间的问题很多，例如忽视了前期的市场调研，只是凭借简单的主观臆想来代替周密的市场调研，将定位建立在简单的推测基础之上，这样的定位，很容易导致对市场需求的错误认识，自然谈不上后期的成功经营。还有就是进行了调研，但是后期的菜品、价格定位等因素是否符合顾客需求。简单地照搬或者模仿周边的餐饮店，不考虑自身的因素，结果就是相互之间不匹配，顾客不适应。

下面分析一个主要地段看看如何大体定位：

一、如果是老居民生活区

酒店的生意一般很难做大，消费层次不是很高，虽然老社区，居民手里有一定的钱，但是大多居住老年人较多，外出消费较少。所以你就不要指望在这里开个什么高档次的店赚他们的钱。这样的位置倒是可以考虑经营中式快餐、简餐、小型餐厅。一般人均消费在 60 元以下。

二、如果是新的生活小区

入住率比较高，人气已经形成。（如果是新开盘的，那就不要考虑啦，店撑不了那么久的，没等人住进去，就已经倒闭了。）一般这类小区的年轻人比较多，大多是上班族白领。在公交车站和小区门口之间，是很多上班族上下班的必经之路。另外周边环境也很重要，餐饮商业氛围和生活气息是否比较浓厚，我个人感觉这样对培养客户的购买欲望有很大的帮助。在这类小区周围开店从装修到服务一定要有亲合力，价位适中，最关键的是产品品质要好，做回头客的生意。定位就是给白领上班族，他们的消费能力强，尤其是

晚餐的朋友聚餐、家庭聚餐等。这样的位置可以开中档的精品特色餐厅。对环境要求时尚，服务要求较高，菜品相对要有特色，才能吸引这些白领的胃口。如果是品牌餐饮，是更好经营的。一般人均消费在 60 元～150 元之间。

三、如果是高档办公区、写字楼

一般这种地方临街的门面租金很贵，你可以考虑在办公楼大厦里面开店，前提是办公楼入住率高。这种地方纯粹是做老客户的生意，客户群非常集中，因此要在更新方面下功夫。

完全可以做中高档的消费，一般中午就餐和商务宴请，生意非常火爆，下午的普通就餐和商务宴请，比中午略差，但是要是你的店确实有特色，辐射商圈较远，晚餐一样的火爆。一般人均消费在 100 元以上。

四、如果是繁华商业区

如果有足够的资金做后盾，生意肯定可以，但相对租金非常高，你要评估你是否可以赚回房租。根据我的经验，这类地区如果要找门面，地方一定不能大，要小，1000 平方米左右经营起来就足够，店小相对可以做精，容易凝聚人气。这种地段顾客通常都是扎堆的。以经营快餐、特色餐饮、高档消费为多。客人对各方面的要求较高，尤其是方便、快捷放在第一位。人均消费在 60 元到 500 元不等。

五、如果是在郊区，距离市区行车 15 分钟以内

这样的地方可以叫远离市区的喧嚣，但不失市区的奢华。以美食生态园和高档会所为主。周边自然环境非常好，交通方便，没有复杂的人群。根据与企业 and 政府的这种关系情况，可以选择做中档的生态美食，或者高档的高级会所。

高档会所对餐饮产品方方面面要求非常高，具有一定的私密性，因此在客户营销和服务以及包间的设计合理性方面尤为重要。人均消费一般在 300 元到几千元不等。

当然，这个只是大体的定位方向，不能排除大家认为的在特定的地方开出其他认为不符的酒店。定位之前一定要对周边的市场进行细致的调研分析，找出市场的空白，或者进行差异化经营，锁定属于自己的顾客，这样再来定位才能做到万无一失。

做酒店不是让你拥有这个市场，而是要你拥有属于这个市场的人。

第三节 基础不牢——筹备不足，后期难以弥补

酒店前期的筹备工作至关重要，如何筹备出一家升级版的餐饮店？如何让酒店更具科学性和合理性？这些都是酒店盈利的关键所在，可以说叫“赢在筹备”！

如何筹备酒店，如何让酒店盈利，如何让酒店利润最大化，如何让酒店社会效益最大化，是不是建房子、挖人才、买物品、酒店开业了就能盈利了？大家看看自己身边的酒店，经过几年征战下来，除了为数不多的几家酒店外，其他的大部分酒店都已陷入不停地敲敲打打之中，继续在为前期的筹备不当反复投入成倍

的资金，这是一个多么可怕的行业现象啊。为何如此多酒店这么快就陷入敲敲打打修修补补的怪圈，为何重复投入的大量资金却越陷越深，为何黄金地段看似红火的生意却利润很少，是什么在无情地吞噬着我们的利润？是什么在影响着酒店的生意？酒店就像一台创造经济价值和社会价值的巨型机器，我们在参与制造这种巨型机器的时候，怎样堵住那些遗留的黑洞，我们在操作这种巨型机器的实践中，能不能推出填补酒店漏洞的升级版技术？怎样才能使酒店更具有科学性和先进性呢？

建立一套低成本的模式，降低维修成本，降低采购成本，在筹备期间使企业文化和福利更有亮点，留住优秀的人才，让员工从筹备开始就养成开业的习惯，实现酒店管理制度及操作程序的超前性，应对好突发事件的预案等等太多的工作和前期的问题。

酒店筹备，不是盖房、招人、买东西这么简单，而是要让一个固态的庞然大物活起来，让大楼里面活动的小社会繁荣起来，出现欣欣向荣的景象，给社会创造出更多的价值。

第四节膨胀扩张——发展过快，一发不可收拾

找到店里的拳头产品，就创造出一个顾客光临的理由。这话没错。但餐饮业面对的消费者是个喜新厌旧的群体，为了迎合消费者对新口味的追求，众多餐饮企业崛起又迅速倒下，有的源于故步自封，但很大一部分是败在盲目扩张上。

餐饮企业看到短期的经济效益，不注重内部的管理和标准，复制性的可行性，就开始快速膨胀扩张，这个时候才知道各种各样的问题开始暴露，虽然快速地抢占市场、壮大规模、做大做强是企业连锁的主要途径。

很多酒店都走过这样的路子，出现的问题千姿百态，例如杭州有一家餐饮企业在3个月发展了40多家直营店和加盟店。虽然单店面积没有超过500平方米，但是在后期经营中关了近半。开一家店火了不能代表开三家店也火，三家店火了不能代表开十家店能火。你在一个省可以连锁不能代表可以复制到其他省市，你在南方做火了，北方不一定行，就是这个道理。究其原因，旗舰店在做标准化不到位，菜品没有一定的执行标准，直营加盟选址比较粗糙，没有进行严格的市场调研，或者说没有足够的时间进行市场分析。其次由于快速的扩张，对人才选用就成了其最大的障碍，对本公司的管理模式和操作流程都不熟悉就被派往分店进行管理并任主要管理岗位。一系列的因素导致快速扩张、快速死亡，并且使原有的品牌发展受到了最大的影响。

为何曾经辉煌的红高粱会在快速扩张后轰然倒塌？

红高粱刚创业时，老板乔赢的目标并不大，计划成熟一家就发展一家，不成熟就不发展。第一年生意非常兴隆，效益也很好。进入第二年后，引起了投资人的关注，老板乔赢开始走增资扩股的道路，头脑有些膨胀了，准备迅速把红高粱做大，计划“组团式”发展，以10家店为一组，同时开店，要获得“组团效应”，分别在深圳、天津、北京、河南、海南等地同时开店。当经营遇到困难时，甚至不赚钱时，乔赢指导思想就是“零利润”策略。公司计划3年不要利润，先要规模和品牌，后求利润。结果3年下来一败涂地。

实践是检验真理的标准，红高粱的教训证明“零利润盲目壮大”经营观念，对初创时期的企业，对初级阶段的中式快餐业是不适合的，甚至是有害的。因为处于初期阶段的小企业是没有抗风险能力的。把小企业当大企业运作，全线出击，撒大网捞小鱼，徒劳无功，致使企业运作失败。

几年的经营，乔赢认识到，企业必须依据自身的能力，在起步阶段，应采取区域性连锁模式，缩短战线，把有限的资源集中在一个地区，以“利润”为目标，而不是追求“规模”。

记住，无论是中餐，还是其他企业，要想方设法增加利润，而不是不断扩大规模。如果你要扩大规模时，必须以规模大了、利润不减少为前提；规模大了，却不要减少利润。

现在比较流行的观点就是，要有一家成功的店铺，然后把它模式化、品牌化，接着开始拷贝这种模式。一般有两种形式：一种是自营，另一种是加盟，而且连锁规模越大越好经营，越大越好管理，因为存在着连锁效应，发展大了成本就降低了。乍一看不错呀？连锁经营多诱人！于是，许多经营者就做起了建立“连锁帝国”的梦。

第一家成功了，于是立刻建立连锁模式，走连锁的道路，结果第二家也成功了，也许很幸运，第三家、第四家，甚至第五家也成功了。于是认为这是一个成功的连锁模式，开始快速得要发展，开始追求连锁规模。

几年下来，你会突然发现，店铺多了，利润不仅没有增加反而减少了，慢慢的财务状况恶化了，管理者和公司职员也不那么忠诚了，最后，企业走向了失败。

红高粱就是这样快速发展、迅速失败的。

第五节 异地经营——水土不服，自找苦吃

很多餐饮企业在本土成长起来以后，开始在本市或者在本省范围内开第二家店，或者直接进入一线城市。然而越来越多的酒店却因水土不服，自找苦吃。

因为他们在经营中只看中了表面的统一。没有练好真正的内功，也就是管理模式，菜品统一的标准和服务的标准。不注重市场调研，不照顾地方的风俗习惯、消费的特点，完全用一种拳术，那是不可行的。

餐饮产品大致可以分为三种：菜肴、环境、服务。菜肴起到决定作用，环境起到基础作用，服务起到关键作用。经营菜系的组合以及口味、价格的定位；环境与周边环境的搭配，内部环境的和谐，这个企业经营的氛围环境；服务的标准及人性化、个性化的服务，售前、售中、售后服务的连续性等等，不能一条腿走路。必须相互之间协调匹配，让顾客有潜在的愉悦心情进餐消费，你才是成功的。

2004年，湖北武汉最知名的一家餐饮企业在北京中关村落户，装修的规模大，档次高，但生意却一直非常萧条。很多做餐饮的人都不明白其中就里。因为在武汉没有不知道亢龙太子的，为什么到了北京就不行呢？另一家知名企业湖锦看到这种情况后，便马上撤资回武汉了。同样，2003年湖北另一家知名餐饮企业艳阳天，到北京后没有3个月时间，也乖乖卷铺盖走人了。看来，对市场没有进行深入调查，过于倚重区域性优势的异地经营是非常危险的。

要使餐饮企业的异地开店顺畅进行，就要规划恰当、思虑周全，如同行军打仗，如何选点，如何驻军，如何指挥，“谋定而后动”，才能布局合理、平衡发展、扩张成功。主要注意的有以下几点：

一、精心布局，选择目标市场

对于餐饮企业而言，对于“地气”的研究，也就是对当地饮食习惯和口味的调查是重中之重。如何适应当地口味推出改良后的菜品，对留住目标客户很有意义。陶然居的严琦设立自己的配料基地和福寿螺养殖基地，首先防止了菜品可能出现的“变味”，也体现了对目标市场客户的尊重，而朱天才盲目进入武汉市场，正是一个反证。

连锁企业在目标市场上选择失误的例子比比皆是。如中国餐饮界的第一品牌——全聚德烤鸭，数度南下，却总是“难下”，深圳、汕头、成都、杭州、南京五地“五连败”，虽有各个方面的原因，但与其盲目发展的战略规划不无关系。由于未能对目标市场进行很好的市场研究，对当地的消费群体和消费习惯也是置之不理，失败是在情理之中的。

二、以人为本，培养人才

根据市场特点与岗位特点分配人才。只有适合其性格特点的人才能为其所接纳，才能避免餐饮连锁出现“水土不服”的症状。

三、因地制宜，宁缺勿滥

餐饮连锁企业扩张时对于不符合企业品牌定位、目标市场定位、选点要求的地方，一定不能图一时小利而盲目开发，也不能为了追求“规模效应”而“饥不择食”。麦当劳 30000 家连锁店这样的庞大规模都不能保证它“无往而不利”，一般的餐饮企业更应该审而慎之。

第六节 包厨不当——脱离掌控，难以收摊

包厨就是由某个人或公司包掉饭店后场的厨房，有点类似于国外的委托经营。这种包厨制始于 20 世纪 80 年代后期，后风靡全国。可以说，“包厨制”是餐饮企业体制改革的结果，把原本繁杂的工作分类处理，更加专业化。包厨的通常是烹饪技艺高超的厨师长，由他带领众厨师，共同经营厨房间。厨师们会在内部管理、新菜品的开发上投入更大的精力，形成良性循环。饭店经营者不用样样都管，只要专心在营销和前台管理上下功夫，而且在一定程度上将经营风险进行内部转移，风险共担。

但随着餐饮业的发展，包厨制也暴露出许多弊端。“包厨制”弊大于利。首先是厨师长的权力越来越大，出现了“功高盖主”的情况，饭店老板反倒受制于厨师长，厨师长随时可以以种种由头“拿捏”老板一把，使得厨房管理处于“危机四伏”的境地。因为一点小事有的厨师长一下子带走了全班厨师，老板急得跳脚，到处寻人“救火”。类似事件在许多饭店都发生过。

在经营成本中最大的一块就是包厨的费用。店里厨师的总工资每月要很多，这笔收入由包厨的厨师长再分配，厨师长就要拿走几万元。一般老板不干涉厨师们的分配，有些“心凶”的厨师长拿得多，手下小厨师拿不到多少，结果发生矛盾，累及整个饭店的厨房。还有些包厨者只注意短期利益，对设备保养、菜肴推

新漠不关心，捞一票就走人，直接损害了饭店的经营。

现有的餐饮管理公司基本可算作厨房承包制的“升级版”，他们大多还局限在对后厨的管理，真正有实力接下整个酒店的尚在少数。餐饮管理公司发工资的方式不尽相同，但相对于个人包厨而言，这种公司制的运作模式比较有效地避免了包厨者的私心，并且以“集团作战”的优势开创了“后包厨时代”。

对于酒店方来说，应该采用委托管理的方式，通过合同约定，运用法律约束，明确委托人和受托人之间的义务和权利，培养职业经理人和职业厨师长，从而使餐饮经营更加规范化和专业化。

第七节 菜品混杂——体系不健全，劳民伤财

一个酒店菜肴产品是决定因素，菜肴不单是口味，重要的是整个菜肴体系的组合。目前的酒店不可能经营某一种菜系，当然除了特色的主题餐厅之外，面积也不会太大，这样可以以某一种菜系作为唯一菜肴产品进行经营。也就是说，通常的酒店菜系往往是几个菜系的组合，根据你的经营城市、经营的位置及周边的消费人群特征进行组合。例如湘鄂情的湘粤菜的组合，金鼎轩的粤菜、淮扬菜、鲁菜、川湘菜的组合。而在这种组合的基础上一定要有属于自己的主打和特色。脱离这两点，组合只是形式上的，不能凸显本酒店的灵魂和竞争力。

一个酒店投入生产经营后，如何衡量或评价现有的餐饮产品、公众需求以及市场竞争呢？如何推出或放弃某些菜式品种，以适应市场的需求和满足顾客的口味呢？这就需要酒店经营者对餐饮产品进行分析，并对市场与社会环境进行分析，以确定菜式产品的位置，不断改进，突出特色。

例如我们管理的河北一家酒店，首先要定位我们酒店的主打菜肴是什么，也就是一种原料可以做多种菜肴，并且这种原料相对成本较高、品质较好、价格档次相对较高。例如牛排、海参等，这样可以提升就餐的档次、提高人均消费额，同样同一种原料价位从高到低都有选择。然后挑选厨师的特色招牌菜肴，大概10~20道。价位高低不等，口味一定要好，与周边酒店产品形成差异化，这样才有竞争力。然后组合官府菜肴、淮扬菜、粤菜、川湘菜、鲁菜等，根据不同地方的消费人群特征选择2~3个菜系。最后一定要加上本地菜系，因为本地有自己的特色，有本地的消费习俗，尤其是当地的婚寿宴有自己成型多年一成不变的模式，例如北方的整鸡、整鱼、肘子、四喜丸子等必上的菜肴，还有当地特有的小炒、炖菜等。

因此在菜肴体系上组合一定要合理，分清自己有什么，我要卖什么，怎么卖，亮点在哪里，这样才能针对自己的顾客来适应好其需求。

当然菜肴体系设置远不止这些，例如你酒店的风格、档次、大小、装修的风格、服务的模式、后期餐具的风格等等都是决定菜肴体系的组合。这都影响后期组配厨师的力量团队所需要的薪水。如果体系不健全、组配不合理，只能是后面努力地生产，前面不停地投诉，劳民伤财。关于菜品建立问题我们会在筹备

篇、厨房管理篇细细讲述。

第八节管理混乱——内部管理失误，导致成本巨大

我们经常会看到这样的问题：采购与厨房问题不断，相互之间为了验货时间及货品质量争吵；服务员对餐具破损毫不在意；新来的员工不懂服务程序影响客人心情；迎宾将客人带错房间，使客人尴尬；菜品上菜时间过长，客人投诉叫骂不断；菜品出现异物，服务员和客人之间争执；吧台结账算错金额，客人倒打一耙要求买单等等现象。

这些现象的背后我想是管理漏洞如麻，带来的后果就是利润流失，成本增大。更严重的是这些问题总是拿到会上讨论，却总得不到解决。酒店的口碑与市场形象很快受到影响，经营出现危机。查其原因，酒店相关的管事人员实在不少，但是真正起到作用的寥寥无几，相互之间推诿，不负责任，久而久之，中层和基层员工对现存问题麻木相对。

如果以商场就是战场来比喻，餐饮行业无疑是处于战场最前沿的行业，每天都在一线阵地上真刀真枪地拼杀，战场上的情况瞬息万变，参战队伍一旦延误战机，就要付出巨大的代价。

酒店无小事，很多大的问题和危机都是一个个小的问题堆积和演化而来的，例如，冗多的管理人员，合理的组织结构是管理通畅的保障，人事设置不能重叠，各部门问题责任到人才能提高办事效率，下级对上级直接负责，工作目标才能明确；员工素质整体偏低，不好管理，管理中需要一竿子到底，不能留有漏洞；原材料和相关物料管理繁杂，必须做成体系逐一盘查建档；服务的无形性让管理难以量化，要从员工的内心出发做结果导向。

第九节模式不符——经营模式不对，努力白费

经营的模式具体实现的形式包括产品、服务、环境三大要素。三者的不同形式的组合形成了整个的经营模式。在整个的市场竞争当中，根据你选择的开店位置来组合经营模式，或者你定义好的模式来选择开店位置。模式不对，努力白费！

模式的实现由产品、服务、环境三大要素决定。

菜品选型、产品类别、产品组合作为酒店成败的决定因素，要不断地研发、不断地创新、不断领先才能在激烈的市场中赢得优势。

服务是酒店经营的关键因素，21 世纪企业之间竞争的重点是服务，联邦快递的创始人弗莱德·史密斯有一句名言：“想称霸市场，首先要让顾客的心跟着你走，然后让顾客的腰包跟着你走。”能让顾客的心和腰包都跟着你走的前提是提供优质的服务。客人消费需要在情感和心理上有被重视和尊重的自豪感和满足感，但是这个需要菜品和环境的支撑，不然也会大打折扣。

环境是酒店经营的基础因素，在众多的营销要素中，只有环境是酒店能够自主控制的要素，顾客对环境的要求不同，有的要求幽静、有的要求热烈、有的要求传统、有的要求时尚，酒店餐饮通过环境的设计来展示自己的文化主题。无论装饰环境还是装修环境都要贴近顾客，让顾客感到轻松，能让顾客放松。

第十节 圈里内讧——股东之间、股东家人干涉

由于前期资金不足，或者特殊关系的原因，很多酒店都有多位合伙人，这成就了一个酒店多个股东。人心齐，泰山移，如果心不齐的话，一个酒店，甚至更大的企业都会瞬间垮塌。

2009 年真功夫上演的股东内讧，着实让行业内部又起波澜。很可能一个未来的上市公司有可能会动摇风投的信心，上市的目标也可能会受到影响。广东本土快餐企业真功夫餐饮公司连续多日上演“两大股东内讧”大戏，引起社会各方关注。真功夫董事会表示，该起风波是“个人以公司股东、董事或监事身份为借口对公司进行的侵害、破坏行为”，而且“种种行径严重干扰了公司的经营管理”。

据真功夫方面透露，2009 年 8 月 11 日，董事之一潘敏峰、董事会监事窦效嫒闯入该公司位于天河北祥龙花园祥辉阁的财务办公室，强行抢走公司重要财务资料。导致两大股东难以调和的深层原因是双方持股比例相当，谁也没有占优势的表决权。股东持股比例相等，行使表决权时就旗鼓相当，真功夫副总裁兼财务总监洪人刚表示，真功夫已转向职业董事会治理的模式，“所有权和经营权分离的公司治理结构已经基本建立，将确保公司正常经营”。

2007 年 12 月，由曾志伟、洪金宝、佘诗曼、钟镇涛联合出资的“明星澳门茶餐厅”在成都火爆开张，可是没想到经营半年后却惨淡关门。虽然曾志伟表示是因为地震的缘故餐厅才停业，可是据知情人透露是由于股东之间有内讧，才导致这家茶餐厅关门。与此同时，同样由曾志伟等人在东莞投资的茶餐厅，也在 2008 年 3 月停业整顿，而两家茶餐厅都是属于曾志伟的“奖门人餐饮管理有限公司”。

我们常说，商场如战场，要想在战火硝烟滚滚的战场上生存下来并取得战斗的胜利，参战队伍就必须精诚团结上下一心，否则就要吃败仗。经常会遇到一些酒店老板，自作聪明地学习一些所谓的帝王之术，搞分而治之，搞平衡和相互制约，总觉得这样自己才能凌驾于众人之上，不至于将所有的矛盾都对准自己，从而更加容易和掌控酒店。但是他们不明白，一个内耗严重内部纷争不断的酒店是没有能力和他人竞争的。真正的无为而治一定是建立在完全有秩序治理基础之上的无为，如果不将酒店内的所有管理环节制度化、

合理化，简单地依赖人盯人的管理方式，只能把酒店推向万劫不复的深渊。

做酒店还是独裁好，三权鼎立只能产生内耗，建立透明、公开的财务制度是解决矛盾的科学方法。选择合股经营，开始就要把各种不利因素都考虑进去，先做小人后做君子，参股不参政的做法，才能让企业稳步前行，避免内讧带来的惨痛教训。

第十一节累心老板——心胸狭窄，坐车又拉车

企业家们常说的一句话叫：海纳百川，有容乃大，就是说要豁达大度、胸怀宽阔，这也是一个人有修养的表现。中国过去有句俗语，叫做“宰相肚里能行船”。姑且不论那些宰相是不是都是有肚量的人，但人们都把那些具有像大海一样广泛胸怀的人看做是可敬的人。在现实生活当中真正能够读懂，并愿意以此为原则去做事的企业家少之又少，这也就是为什么成功者永远只是少数的道理，大多数的酒店老板则是在有限地容纳他人。

很多老板养成了事必躬亲的习惯，摆台不规范、卫生不标准、迎宾站姿不规范等等都要参与，有的时候甚至直接处理服务员，但是换来的结局却不令人满意。

一个老板的高度决定一个酒店的高度，经常会有这样的事情，一个老板在做小酒店时的优点等他去做大企业的时候反而是个障碍。理由很简单，酒店规模在变，酒店内部运营规则也在变。做小酒店，老板身兼数职，冲在第一线，越忙越能给员工带来工作激情，大家会更加佩服他的创业激情和敬业精神，都会愿意跟着他做事。但是酒店规模变大了以后，老板面临角色的转变，从兵到将的转变，是要让自己的管理人员各自发挥自己的主观能动性，这才是老板应该做的。纵观市面上的大规模酒店，老板无一不是刘邦式胸怀宽阔的。他们从不刻意表现自己的本事，而是潜心为酒店内的管理人员与员工提供一个良好的工作平台，解决他们在工作中遇到的问题，协调他们之间的人际关系，让他们尽情地展示自己的才能，如此行事，酒店怎能不兴旺发达？

因此，水至清则无鱼，人至察则无徒，尊重别人是美德，在酒店行业要想做强、做大，尊重员工是第一步。站在老板的角度去思考和行事，因为你的高度决定了你的酒店，决定了你的员工的高度。

第十二节疑心用人——用人不疑，疑人不用

用人不疑，疑人不用，这是中国传统的信任方式，用在企业管理上那就是要放手让下属去大胆尝试，不要什么都管。无独有偶，美国通用电气 CEO 韦尔奇的经营最高原则是：“管理得少”就是“管理得好”。这是管理的辩证法，也是管理的一种最理想境界，更是一种依托企业谋略、企业文化而建立的经营管理平台。

然而，眼下我们许多酒店的管理离这种境界还有很大的距离。据一份最新的权威调查分析：“在中国企业每一层次上，80%的时间用在管理上，仅有20%的时间用在工作上。”而西方一些企业在管理工作中，“管”与“理”的比例是2：8。

相当一部分酒店有个现象——管理者“发号施令”，员工照章办事。在这些酒店里，员工的最高目标就是干好分内的事，工作的主动性、积极性被晾在一边。受从众思维的束缚，员工都很听话，少有人会越雷池一步。

对员工的不信任，直接挫伤的是员工的自尊心和归属感，间接的后果是会加大企业的离心力。如果我们的管理者能进行换位思考，与员工建立起彼此信任的关系，在企业建立起一个上下信任的平台，无疑会增加员工的责任感与使命感，激发员工内在的潜能。

酒店到底应该如何用人，是秉持“用人不疑，疑人不用”的原则，还是另辟新径，寻求其他方法呢？

长期在酒店内部管理，对于企业当中“用人不疑，疑人不用”的现象我很有感触。在酒店管理当中，这句话最大的分量不是有效地分配人力资本，更多的是一种精神激励。每当老板们对自己的员工宣称自己的用人标准是“用人不疑，疑人不用”时，受重用的员工便会有一种受宠若惊的感觉，他们突然觉得自己受到了信任，继而心甘情愿地为老板效力。

古往今来，无论是一个国家的治理还是一个企业的管理都是一样的。用易中天先生的话说，曹操乃好老板也。曹操作为一个好老板，是非常会用人的，他十分清楚“争天下必先争人”。曹操的好不仅在于其用人之术，更在于其用人之道。也就是说曹操善于“洞察人性，洞悉人心”。他知道他的将士跟着他出生入死是为了什么，有时候感情的维系比利益的维系更为重要。此时此刻，抛出一些肺腑之言，的确可以鼓舞士气，甚至笼络人心。现代社会，人心浮躁，对员工来说工资、职位、福利等个人利益似乎是人们最终追逐的。但有一个规律是，“人才择贤主而归附”，只有在一个好老板手下工作才会实现自己最大的人生价值。所以各位老板们也请不要忘记，无论什么时候，摄取人心都是非常重要的一环。如何能更好地提高员工工作的积极性，关键在于老板们对人心、人性的透彻理解和把握。

很多酒店的老板在用人上实在难以恭维，不是指责下属的缺点，就是担心下属的用心有所针对性，有图谋不轨的想法。在他的眼里没有优秀的员工，总感觉他们到处是缺点，于是看到别人家的酒店的员工处处不错，便开始挖墙脚，但是结局一样如此，挖过来不久便发现不顺其心，双方一拍两散。这样导致酒店员工流失增多，军心不稳，出品质量、服务质量等更是无法提起，最终是酒店歇业。

第十三节 迷信经营——过分迷信，忽略管理

开酒店，选址非常重要，取一个好听、易记、顺口且大气的名字也很重要，然而这个时候有很多老板却

把注意力放在了测字算命、看风水上。开店做事几乎就是找上所谓的大师掐字、看风水、选吉日。甚至里面的布局装修、开业的时辰都不放过。就算是这样，几乎近全数的老板和企业也难逃关门这一劫。甚至老板越是将此看得重，结束得越快。

一位朋友在讲述他找工作时遇到的尴尬事时说，“在一家酒店的招聘会上，他应聘经理一职，过五关斩六将，自己顺利进入最后一道关口，由老板亲自面试。让人意想不到的是，这位老总非常迷信，一听说他姓黄，害怕他“黄”了酒店，最终没有录用他。而对于姓金、姓余、姓钱的人则十分青睐，通常会优先考虑。”

招聘员工不能以姓氏而定，而应以工作能力、工作态度、工作业绩而定。酒店如果用姓氏来决定人的命运，那么不受欢迎的那些姓氏的人该去哪里呢？姓氏是祖宗传下的，但自己的道路还靠自己走。酒店要在市场竞争中制胜，就该广纳天下贤士，而不应避讳应聘人姓什么。有一句话说得好，叫“不看势力看业绩，不看姓氏看业绩”。

北京有家酒店的老板生肖是属虎的，广东人士。因为管理模式与他自己的心态，故生意并不是很好。去年有一个女经理去酒店面试过关，试用期一个月，她对酒店管理、营销、培训一系列都非常精通，老板放开给她管理这边的酒店，效益迅速提升。她要真正进入酒店成为正式员工时，需要身份证复印件，可她是80年出生，生肖属猴。老板迷信，说虎与猴是相冲的，一山不能容二虎。正巧那段时间他也出了些小小的问题，于是他就决定把那位女经理给炒了……

不要因迷信而忽视了管理，有没有从现代管理经营的角度去考量？老板有没有敬业的精神去做事，能否把握餐饮这个行业经营的基本技能和技巧，当酒店发展成规模后，能不能及时建立合理的组织结构和现代的管理制度，能否合理有效地用人、育人。

李嘉诚曾说：“四十岁之前，我从没有考虑过什么运气和风水，只知道一味地努力，只是在财富增加到一定程度之后，有时才觉得运气起了一些作用，但顶多也只占30%的成分。”香港人嘴上最喜欢说“一命、二运、三风水”，但是生活中你看到的香港餐饮老板个个不认命，每个人身上都充满了敬业和拼搏的精神。做餐饮行业还是需要踏踏实实地做事，以科学的经营和管理为基础。

第十四节 人才匮乏——培养体系缺乏，管理不到位

“我们的酒店做了3年，发展非常迅速，面临扩张开店，当前最大的障碍就是缺乏人才，找不到合适的人选。”某酒店老板说。

“虽然已经有了几年的发展，但我们的酒店仍然是一个小企业，还面临着资金短缺等一系列问题，所以暂时也没有精力去培养人才，只能是各负其责，各尽其用。”某酒店总经理说。

当前酒店餐饮面临着与狼共舞、走向世界、不断发展的历史机遇，但同时也面临着极大的挑战，将在全球市场与众多的外资酒店直接竞争。那么，酒店该如何迎接机遇，应对挑战呢？最根本的出路是提高自身

的竞争力，而竞争力的提高很大程度上取决于企业是否拥有各种优秀的专业人才，包括领导、管理、营销、销售、技术、财务等领域专才。

很多外资餐饮巨头，如肯德基（KFC）、麦当劳（McDonald's）、德克士（Dicos），进入中国后，从成本和对中国市场的适应度的角度考虑，他们也会大批启用既有专业技能，又了解中国市场与中国文化的本土人才，市场对这些专业人才的需求越来越大，导致人才的竞争加剧，目前很多餐饮企业已经面临到“千军易得，一将难求”的问题。

在人才争夺战激烈上演的同时，餐饮企业也逐渐发现很难从外面聘请到合适的人才。于是，大部分餐饮企业开始意识到必须注重培养内部人才，而培训正是企业培养人才的一种不可或缺的方式，也是最直接、最有效的方式之一。

在全球范围内，培训渐渐成为企业求生存、求发展的必经之路，可归纳到以下几种原因：

人才供应的不足，使得专业人才的获得日趋困难，企业内部的人才培养必须加强。

市场竞争激烈，顾客的要求也越来越挑剔，这使得每个工作岗位的要求也越来越高，企业需要通过培训来加强员工的技能。

环境的巨变迫使每个员工都必须不断学习以适应变革的要求，餐饮企业也需要通过培训来帮助员工不断发展以适应工作的要求。

培训为什么会被忽视？

商场如战场，一支没有经过训练的军队很难与一支训练有素的军队抗衡。对员工的培训很重要，很多企业也明白这个道理，但在实际工作中反应出的情形却并非如此。一位在企业中负责培训的朋友说过这样一句顺口溜：“培训是说起来重要，做起来次要，忙起来就不要。”这句话正是培训在很多企业中所处位置的真实写照。

虽然企业都知道培训很重要，但培训工作在很多企业中却得不到重视，为什么会出现这种状况呢？究其原因，可能有下面几种情况：

目前餐饮企业中真正了解培训的人不多，对培训及其功能没有全面的正确认识。

培训属于无形服务，其效果很难在短期内体现，培训往往被视为一种单纯的支出而不是投资。

企业没有一套完善的长期的人力开发制度，员工培训的长期效益难以突显。

目前市场上的培训机构鱼目混杂，且进入门槛低，三两个人一杆枪就办起了培训公司，整个行业尚不规范。很多企业囿于价格的原因，而不顾真正的需求与效果，引入一些低廉的培训项目，效果当然可想而知，致使企业对培训产生了失望。

目前国内餐饮企业的人员流动很大，也很快，酒店不愿意在员工培训上做长期投资。

第十五节 资金紧张——资金链断裂，瞬间崩盘

红高粱曾经高喊“哪里有麦当劳，哪里就有红高粱”，但开业 3 年即资金链断裂。扩张资金筹集不到位，集资无法按时兑现承诺的回报，造成挤兑，终于导致资金链断裂，红高粱门店相继倒闭。到 1998 年底，红高粱各地分店全部关门，负债总额高达 3600 万元。

以前“脑黄金”的巨人集团史玉柱的失败，后来的德隆集团、三九集团倒闭，原因是惊人的相似，都是因为资金链断裂，导致企业经营失败。可见，在企业的经营中，由于资金链断裂而导致失败的占了很大比例。

所谓资金链是指维系企业正常生产经营运转所需要的基本循环资金链条。现金——资产——现金（增值）的循环，是企业经营的过程，企业要维持运转，就必须保持这个循环良性的不断运转。

企业作为经济活动的载体，以获取利润最大化为目的，但往往企业发展到一定规模时，就会陷入一种怪圈，就是效率下降，资金周转减速，严重影响企业正常运行。如某个企业的资金紧张，无法维持公司的健康运转了，连续亏损就会使公司资金紧张，经营不善，同时也让银行、股东们对公司失去信心，公司将难以得到资金支持，这进一步加强了资金的紧张程度。再或者把自己很多资产都拿去抵押贷款上新项目，而新项目却没有像预期的那样高收益，而银行还款时间又到了，这个时候又借不到钱了，就叫资金链断了，银行就会拍卖抵押资产，公司也面临倒闭。这样所形成的即为资金链断裂。

每个酒店在发展初期，资金链也会存在这样那样的问题，但与企业存在的其他问题相比较，在企业中呈现的关系不大，管理者没有重视这个方面的问题。当企业发展到一定程度，问题就会暴露出来，一些资金链的断裂导致企业失败，表面看是问题的直接反映，其核心是酒店缺乏管理财务风险和控制现金流的能力。

资金链，是一个企业的鲜血，几乎所有的企业稍做大一点，就会违背企业经营效率这个根本，因此，如何保证资金链的连续性发展，可以说是企业经营的根本。

首先，要有安全，在保证主链的资金充分宽余之外，必须有相当的融资能力（包括利用政府、银行等非正常手段），在每个循环后要有增值，实现企业经营的目的。

其次，资金链的畅通也是企业的关键，在我国，由于种种原因，存货和应收账款上的阻力特别大，这一方面会降低企业的资金周转率，另一方面会使腐败现象大量出现。

最后，由于企业的发展，经营者的头脑容易出现发昏现象，片面看到企业大了就很成功，而相对来说，危机也随之增大，特别是资金链的危害也日趋严重。

第十六节 营销失败——打广告早死，不打广告等死

要进一步把餐饮行业做大，把企业做大，这是行业内部很多人的共识。那么，如何依靠有限的媒体费用，在广告上寻找无限的突破呢？

日本有家“吃光餐馆”，老板山田六郎在开业不久就遇上了麻烦事，几百名员工举行罢工。媒体对此进行了报道，山田的企业几乎陷于绝境。为了企业的前途，山田给员工加了薪水。为了扭转被动，他突发奇想：“我完全可以反过来利用这次罢工来增加企业的知名度和美誉度。”于是，他在餐馆的进门处、餐桌旁、吧台等显眼的地方贴满了条幅，上写“欢迎罢工”、“我们欢迎攻击”等字样。这种令人啼笑皆非、莫名其妙的举动，不仅调动了顾客的好奇心，改变了大家的看法，而且引得新闻机构竞相予以报道，立即成为大阪市的一个新闻热点，生意由此兴隆起来。

山田由此尝到了“做广告”的好处，但他不想花钱。不花钱怎么做广告呢？一天，他租用了十几头牛，给牛穿上写着店名的红红绿绿的衣服，牛背上载满洋葱、青椒、马铃薯、鸡鸭、鱼等各种各样的原料，由自己亲自带头，牵着牛，在大阪街头“招摇过市”。成千上万的市民和行人被这种别开生面的“宣传”所吸引，纷纷驻足观看，而媒体又一次将这一事件炒得沸沸扬扬。

据统计，这两次为“吃光餐”刊登文章的字数，如果以广告费计算，山田六郎至少要付上 1000 万日元。这个数目，是他第一年营业收入的七分之一。由于善于别出心裁第二年的营业收入达到了 15 亿日元，第三年达 4 亿日元。到第四年时，他的餐馆跃居大阪市第一餐馆的地位，销售额高达 18 亿日元。

“倒过来想”，就是“逆向思维”。它要求人们打破常规，跳出窠臼，将事情反过来思考，出其不意，攻其不备，使企业摆脱危机，实现超越。

我们许多餐饮企业热衷于在媒体发布广告但效果并不好，其原因有三：

第一，餐饮是特殊产品，是色香味型的统一体，做报刊等平面广告，不合适；做电视广告直观明了，但是就那么一晃儿就过去了，实在看不出什么。

第二，做菜肴的广告不理想；做饭店的整体形象广告即品牌广告我们的饭店品牌还没有真正形成。即使是“全聚德”和“狗不理”，离世界著名品牌还有差距。

第三，永远也不能忽视的是，餐饮是特殊产品，它和百货、家电不一样，如果你的广告做出去，真的来多了顾客，你便真的应付不过来。

我们的一些酒店常常喜欢做开业广告，在红红火火中图个热热闹闹，然后，就是随着经营的每况愈下而变得悄无声息。广告不是点缀，不是装饰，它是企业文化的外延，体验的是经营理念的内涵，有什么样的经营主张就做什么样的广告并和媒体选择，千万不能随波逐流。

是不是因为你不懂菜品对厨房难以掌控？

是不是因为你不懂菜品难以控制成本？

是不是因为你不懂菜品更不懂顾客潜在的口味需求？

正是因为这些，难以创新，难以管理。

当然下面不是教你做菜，而是看菜学管理。

第三讲： 总经理要学会做三道菜

第三讲：总经理要学会做三道菜

第一节留（留）鳊（散）大全（权）

留散大权，就是将自己手中的权力合理分配，哪些是留给自己的，哪些是分配给手下的，一定要规划得合理。合理的授权，能够充分调动属下的工作积极性，也有利于领导更能以宏观的眼光来统筹兼顾，不必事必躬亲。合理授权，要遵循以下原则：

一、相信下属的能力

用人不疑，疑人不用，在经过多方面的深入考察后，做出决定，授予谁权力，一旦决定下来，就要相信他的能力，同时也就是相信了你的眼光，同时授权的内容一定要明确，告诉下属在哪个权力范围内办哪些事。

二、一步一步来

授权不是一下子把所要授的权力全部给了下属，而要一步一步地来。首先要保证授权者与被授权者的步调要一致，也就是走同一路线，如果思想上没有达到共识，那么盲目授权，其害无穷。接下来，就要分批授权，在这个过程中，领导可以充分地监督，同时也是考验下属和培养下属的过程。这个时期应该不是很长，等到你认为你的下属已经完全有能力担当这个权力的时候，要毫不犹豫地放权。

三、授权不授责

有些领导认为，权力授出去了，那么责任也就跟着没有了，干好干坏都是他的事儿了，与己无关，这样的想法是完全错误的。如果是这样的话，每当领导在工作上出现问题后就找个替罪羊，然后美其名曰：授权。这样的集体很快就如同一盘散沙，会迅速解体的。所以授出的权力，不等于卖出的权力，责任，还是要承担的。

第一道菜吃完了，不知感觉如何，是不是感到肚子里的空间大了一些呢？那好，我们再来吃第二道菜
第二节中（忠）盐（言）臑（逆）耳

忠言逆耳，就是能够接受下属的批评，恐怕这道菜的味道，很多领导都觉得不爽口，甚至是难以下咽。有的领导，只要下属有点儿反对他的意见，立刻火冒三丈，拂袖而去，这样的领导最有必要吃吃这道菜，

去去肝火。其实，领导应经常与下属沟通，必须具备倾听的本领，要做到这一点，并不难，只需要做到以下几点：

一、少说话

作为领导，首先应明确与下属沟通的目的，不是让下属去接受你的教育，而是尽可能多地了解下属的意见和看法，所以，在这个时候，你应该闭上你的嘴巴。听的时候，要有重点，自己要有一个思维主线，这个主线就是你要从员工那里获取的信息。

二、有兴趣

对下属的谈话要表现出充分的兴趣，哪怕是装出来的，因为这样才能使下属觉得你是在听他讲话，才能无所顾及地讲出心里话，你了解的信息才可能更全面。有时你的一个微笑，一个不经意的点头，有可能对下属来说，是莫大的鼓舞，沟通才能达到最佳效果。

三、不争论

在谈话的过程中，有可能下属的某些观点与你相左，或是根本就是在挖苦你，毫不留情地指责你。这时，你一定要耐住性子，不去和他争论，因为在当时的情境下，任何一个人，或多或少地会有些偏激，思维也并没有理顺，当时的争论就显得毫无意义了。耐心地听，也许静下心来，觉得他所说的也不无道理，所以，倾听，是接纳忠言逆耳的有效途径。

第二道菜的味道是不是有些发涩？但是，如果你吃下去的话，再看看你的肚子，是不是已经大了很多，如果是，请吃第三道菜。

第三节 烩（会）蹄（提）筋（金）

会提金，就是会提用你的资金。资金，是一个企业的血液，决定着企业的生死存亡。如何提用，至关重要，重要的标准就是该花的一分都不能少，不该花的绝不动一分。有些领导认为钱是企业的命脉，死死地把在自己的怀里，谁也不许动，如果必须要用，也得一层一层报告，最后由自己批复，殊不知，这样做最容易错过交易或谈判的最佳时机而后悔莫及。领导只须做到以下一点就足够了。

如要动用公司资金，不论多少，只要是对公司有利的，不管自己有多么重要的事，第一时间通知到自己，并且立刻研究做出决定。

这三道菜，哪道菜的味道都是先苦后甜，只要你坚持每天吃，吃得习惯了，你将会成为一个宽宏大量的领导者，将会得到下属的拥戴，你的企业，也会因此而壮大。

“红炉”法则教你对制度管理和人性管理的把握；

“木桶”法则教你对人力资源的掌控；

“刺猬”法则使你学习一下人际关系的处理；

“金鱼缸”法则使你明白透明管理的另一面；

“二八”法则教你做事如何把握事物的本质才能事半功倍；

“南风”法则给你一点带团队思考。

第四讲： 六大法则看餐饮管理

第四讲：六大法则看餐饮管理

第一节“红炉”法则

每个酒店都有规章制度，酒店中的任何人触犯规章制度都要受到惩处。

一、“红炉”法则形象地阐述了惩处原则

1 警告性原则：红炉外观火红，不用手去摸，就可知道炉子会灼伤人。为了让员工趋利避害，管理人员经常对下属进行规章制度的教育和宣传，以警告或劝诫员工不要触犯规章制度，说明处罚的种类和额度。而不是出台了规章制度就往抽屉里一丢，等到员工违规后，才拿出来作为处罚的依据。

2 验证性原则：用手触摸红炉，就会被烈焰灼伤。谁若明知酒店有相关规定，还要以身试“法”、触犯规章制度，就一定要对其进行惩处，以儆效尤。

3 即时性原则：碰到红炉时，立即就被灼伤。惩处不过夜，在错误行为发生后立即进行，以便达到及时改正错误行为的目的。

4 公平性原则：不管谁碰到红炉，都会被灼伤。管理者是处罚制度最直接的体现者，对自己倡导的制度应身体力行。因为他们深深地知道，如果“刑不上大夫”，那么处罚制度有不如无，甚至比没有更糟糕。

二、“红炉”法则的五字特征

先

酒店的各项法规法则，首先要事先制定，并广泛告知。让所有员工都知道，哪些制度如热炉，不能摸，哪些事不能做，做就要受惩罚。其次要及时告知。新员工入职，要及时、充分、全面宣讲酒店的各项法规法则，避免员工违章却因酒店未履行告知义务而不能处罚（新法规定），造成不良后遗症的现象出现。

实

一是酒店的各项法规法则，不能只写在墙上，而必须实实在在地贯彻执行，如红炉效应一样，决不能以身试炉，试则必受罚。和闯红灯必处罚效果一样。

二是要从酒店的实际出发。张瑞敏掌管冰箱厂时最初的制度之一，不得在车间大小便！这是从当时工厂的实际状况出发所定的制度。

快

一碰红炉立即挨烫，一旦违反法规、法则立即受罚。及时地处罚，确保规章制度的有效性和权威性，保证企业良好的生产工作铁的秩序。

公

不论是皇亲还是百姓，一摸红炉必烫手。所以无论是领导还是员工，一旦违反法规法则必受罚。一视同仁是酒店法规、法则得到全面贯彻落实的保证。

强

一是要法强人弱，坚持依法治企，弱化关系管理。二是建立违章处理逐级强化的制度，初次违章、轻微违章可处罚较轻，屡教不改、多次违章、严重违章要严惩不贷。

每个企业都有自己的“天条”及规章制度，员工中的任何人触犯了都要受到惩罚。制度明确规定了员工该做什么，不该做什么，就好像是标明了在哪里有“红炉”，一旦碰上它，就一定会受到惩罚。只有这样，才能做到令行禁止、不徇私情，真正实现热炉法则。

三国时代孔明挥泪斩马谡的故事就是红炉法则的一个好案例。马谡是诸葛亮的一员爱将。诸葛亮在与司马懿对战街亭时，马谡自告奋勇要出兵守街亭。诸葛亮虽然很赏识他，但知道马谡做事未免轻率，因而不肯轻易答应他的请求。但马谡表示愿立军令状，若失败就处死全家，诸葛亮只好同意给他这个机会，并指派王平将军随行，同时交代马谡在安置完营寨后须立刻回报，有事要与王平商量，马谡一一答应。可是军队到了街亭，马谡执意扎营在山上，完全不听王平的建议，而且没有遵守约定将安营的阵图送回本部。司马懿派兵进攻街亭时，在山下切断了马谡军的粮食及水的供应，使得马谡兵败如山倒，蜀国的重要据点街亭因而失守。面对爱将的重大错误，诸葛亮没有姑息他，而是马上挥泪将其处斩了。

红炉面前人人平等，谁摸谁挨烫。诸葛亮不因为是自己的爱将就网开一面，从而保证了惩罚的平等性。事前预立军令状，做到了预防性。撤军后马上执行斩刑，体现了即时性。正是因为能做到这些，才使蜀国在实力最弱的情况下存活了那么长时间，军队也保持了长久的战斗力。

惩罚制度毕竟是手段而不是目的，使用过滥就会适得其反。酒店制订和推行惩罚制度，关键是要遵循公开、公正、公平、公心的原则，并从技能培训、企业文化和建立科学的奖惩机制入手，使员工心悦诚服、勇于认错。这样的话，红炉给员工的就不仅仅是烫，而且会有温暖的感觉了。

在酒店落实中我想应该注意下面几点：

首先，处罚制度告诉员工，什么是不能做的。从来都没有彻底的人性化的管理。作为员工，既然进了酒店的“门”，就应该遵守“门规”，如有违反，就要领受处罚，这没有什么好抱怨的。但凡员工，对酒店的处罚制度自然一无好感。一个让员工反感的制度未必就不是个好的制度。

其次，处罚制度告诉员工，做错了就要挨罚。制度明明规定了员工该做什么，不该做什么，标明了在哪里有“高压线”，如果偏偏还有不信邪要去碰碰，结果就只能碰得头破血流。明知故犯属于低级错误，犯了低级错误得不到纠正和处罚，就会显出管理水平更低级。有些规定也许并不是那么人性化，但是一旦成为

制度，就不能容忍挑战。做这样的规定，用意无非是希望全体员工在心目中形成一种强烈的观念：制度和纪律是一条不可触摸的“高压线”。

再次，处罚制度告诉员工，处罚随即就来。处罚当场兑现，员工因为违纪违规、工作失误及得罪客人给酒店造成的损失，往往大大超过惩罚的额度，即时处罚只是为了让员工印象深刻、牢记教训。

最后，处罚制度告诉员工，谁都会被处罚。人性往往有这种劣性，有时候处罚再重，他也会认，但是处罚再轻，当他知道某某比他要轻，他就会忿忿不平。在各项纪律中，就有一项规定是开会时不得有手机铃声。只要会议一开始，不管是谁，参会者手机都必须拨至振动或关机，以保证无论大会小会，都不受手机铃声的干扰，即使是刚进奥克斯的新人也知道必须养成这样的良好习惯，绝不触犯。不过，制度只是用来约束、规范、管理那些违反制度和有违反制度动机的人；对遵纪守法的员工来说，即使制度的条款再苛刻、额度再大，也跟没有差不多。如果处罚不公的话，其实是让那些遵纪守法的员工感到灰心。

三、“红炉”法则的应用对策

1 企业的不同时期要有不同法则

创业期——要粗

成长期——要全

成熟期——要实

2 不同层次管理者侧重点不同

决策层——定法要合理

领导层——贯法要效果

管理层——执法不走样

“红炉”法则还有其他的解释，当你靠它太近就会感到很烫甚至被灼伤；当你离它太远，就感受不到它的温暖；保持适当的距离，你才会得到温暖和 protection。大家遵守制度、执行它就能带来益处；违反制度，就必然会带来伤害。

第二节“木桶”法则

木桶原理是由美国管理学家彼得提出的。说的是由多块木板构成的木桶，其价值在于其盛水量的多少，但决定木桶盛水量多少的关键因素不是其最长的板块，而是其最短的板块。这就是说任何一个组织，可能面临的一个共同问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。

若仅仅作为一个形象化的比喻，“木桶”法则可谓是非常巧妙和别致的。但随着它被应用得越来越频繁，应用场合及范围也越来越广泛，已基本由一个单纯的比喻上升到了理论的高度。这由许多块木板组成的“木桶”不仅可象征一个企业、一个部门、一个班组，也可象征某一个员工，而“木桶”的最大容量则象征着整体的实力和竞争力。

“木桶”法则的意思是：一只沿口不齐的木桶，它盛水的多少，不在于木桶上那块最长的木板，而在于木桶

上最短的那块木板。要想多盛水——提高水桶的整体效应，不是去增加最长的那块木板的长度，而是要下功夫依次补齐木桶上最短的那块木板。

“木桶”法则告诉管理者：酒店在管理过程中要下功夫狠抓部门或者个人的薄弱点，否则，酒店的整体工作就会受到影响，例如一个服务员的服务好坏给客人的影响是整个酒店的服务都是这个效果，假如这个服务员在服务中与客人发生了争执，那么客人对整个酒店的评价极差。人们常说“取长补短”，即取长的目的是为了补短，只取长不补短，就很难提高工作的整体效应。

由“木桶”法则演变的观点再看管理：

一、桶底质量

前期酒店在选址、定位，以及招聘、培训等方面工作做的不到位，致使酒店开业以及后期经营达不到理想的效果。前期的不合理，更加影响了后期整改的难度。因此基础不牢，没有成长基础。

桶底如同楼房的地基，地基不牢，就是后期努力建的再好，酒店整体仍然是摇摇欲坠。例如筹备中功能性区域的布局合理性，设备的安装合理性，对以后的经营起到至关重要的作用。常见的备餐间功能不足或者不合理，给后期经营带来的就是增加人员成本，餐具破损增高，服务难度增大等一系列的问题。设备线路初期不合理，后期操作隐患增加，有时因功率增大导致线路烧毁、断电，影响正常经营，或者导致设备损坏，造成巨大的事故。

二、木片间隙

酒店岗位较多，而且相互联系、协调配合工作情况较多，如岗位衔接不好，只能让人力资源大打折扣。

保安与迎宾，迎宾与接待、服务员，前厅与后厨，后厨与采购，采购与财务等等环节，尤其是营业时间部门之间的配合，处理不当直接影响对客人的服务工作。

三、木桶位置不是水平

无序和人力资源管理或者说人力资源的出发点不正确，那么人力资源的效果只能适得其反。

重要的是人力资源的管理，是否站在一个水平线，以一视同仁的角度去招聘和考查员工，将其放在符合其自身优缺点的岗位，能否发挥员工的潜力是很重要的。

四、木片本身有漏洞

整个酒店就是木桶，组成木桶的木片就是员工，木片本来有问题也就是员工的素质本身有问题，而在招聘这一关或试用期这一关没把好，结果误了企业的成长。

在第一讲已经谈过这个话题，招进来的员工是铁杵，管理人员通过努力可以将其磨成针，如果招进来的是朽木，结果就是浪费时间，增加培训成本，而不会有太大改观。

五、有人来舀水

没人管好水桶里的水，结果水被别人舀走了。酒店也一样，辛辛苦苦培养起来的优秀员工被挖走了。

因此应注重员工的管理，整个酒店文化的营造，从生活的细节处着手。从招聘入职开始，是否有管理层

的热心帮助，是否能够很快融入新的团队，是否能够在工作中得到同事的真诚相助，在员工过生日的时候是否能够感受到集体的温暖，从绩效管理方面是否公平、公正，如何对待和处理员工辞职的手续，等等细节决定这个团队的凝聚力！决定别人是否可以挖走其员工。

六、木桶周围的环境

如果放在热带沙漠里，不到几小时全蒸发了。酒店也一样，如果不能为员工创造良好的环境，只能让员工被迫离开。酒店一样需要给员工以稳定的生活环境，舒适的工作环境。这其中包含酒店外部的大的市场环境 and 内部的环境。

七、木桶在运输途中，谁能保证不因颠簸而让水溅出去

酒店需要不断地发展进步，在激烈的竞争环境中存活，必须要不断地引进新鲜的血液，那么员工同样需要发展，去寻求更高的适合自己的发展空间。因此酒店自身的优胜劣汰的机制、员工往高处走的心态和行动、外界挖墙脚的手段等致使酒店的员工会不断地变化，你进我走的现象常有，但是作为管理层一定要把握这个度。

铁打的营盘流水的兵，酒店和高管不能变，员工可以适当地调整，作为一个酒店很多方案和关系的维护是需要一定时间去执行和实施的。基层员工适度的流失率对酒店有一定的好处，而管理层不断地更新会让下面的员工找不到努力的方向。

八、木桶里有没有放东西

如果本来就满了，如何放得进水？人力资源也一样，酒店岗位已满或无法适应岗位而因亲情或人情而安排员工进来，只能让人力资源闲置。

九、一个木桶的储水量，还取决于木桶的直径大小

每个酒店都是一个不同的木桶，因此，木桶的大小也不可能完全一致。直径大的木桶，其储水量自然要大于其他木桶。也就是说，一个酒店在进入市场之初，他的起步也是不完全一样的，有的基础扎实，有的基础局促，有的资源面广，有的资源面窄，这都对酒店最初的发展起到关键的作用。

十、在每块木板都相同的情况下，木桶的储水量还取决于木桶的形状

学过物理的人都知道，在周长相同的条件下，圆形的面积大于方形的面积。因此圆形木桶是所有形状の木桶中储水量最大的，它强调组织结构的运作协调性和向心力，围绕一个圆心，形成一个最适合自己的圆。

因此，从做酒店来说，酒店的每一块资源都要围绕一个核心，每一个部门都要围绕这个核心目标而用力。作为总经理来说，偏颇任何一个部门都会给木桶的最后储水量带来影响。

有一句话说得好，结构决定力量，结构也决定着木桶储水量。

十一、木桶的最终储水量，还取决于木桶的使用状态和相互配合

每个木桶总会有最短的一块板，最初的木桶理论告诉我们，木桶的储水量取决于最短板的高度。不过，在特定的使用状态下，通过相互配合，可增加一定的储水量，如有意识地把木桶向长板方向倾斜，其储水

量就比正立时的木桶多得多；或为了暂时提升储水量，可以将长板截下补到短板处，从而提高储水量。

木桶的长久储水量，还取决于木桶各木板配合的紧密性，配合要有衔接，没有空隙，每一块木板都有其特定的位置和顺序，不能出错。如果每块木板间配合不好，出现缝隙，最终只能导致漏水。

一个团队，如果没有良好的配合意识，不能做好互相的补位和衔接，最终储水量也不能提高。单个的木板再长也没用，这样的木板组合只能说是一堆木板，而不是一个完整的木桶、一个团队。

如果把木桶比作酒店竞争力的支持元素，那么储多少水就是酒店的真正竞争力，但是，所有的这一切，都是以一种静止的并且是理想的假设为前提，即所有木桶都是放在同等的取水状态，比如是下雨的天气，所有木桶都在接落下来的雨水，而不管接住的雨水用于何处、如何使用等等。

其实，储水本身是一个动态过程，做酒店、做品牌，也并不仅仅是一个储水的过程，不是储水越多越好。最重要的还在于如何更有效率地储水和如何使用所储之水。

十二、木桶理论的动态演变

首先，在储水前要清楚这样一个疑问，是先有水还是先有桶？先有大木桶还是先有小木桶？按照木桶理论，必然是先有木桶，再有水，然后不断调整，从小木桶到大木桶，从短木桶到长木桶，没有哪只木桶一开始就非常深非常大的。然而在实践中，也许是先有水再有木桶，或者是先有不成形的木桶，甚至只有几块木板，而不是桶，然后通过这几块紧缺的垄断的木板资源，赚到第一桶金，然后才做出第一个木桶。

其次，储水量的多少是动态的，目标设定储多少水，决定于做多少长的木板，而不是越多越好。多了是浪费投资，少了是不求进取。

储水量的多少，有时并不是企业竞争的全部，市场竞争并不是所有木板都超过对手，有时为了竞争还需要故意卖个破绽给对手，而以自己的集中优势攻别人的相对弱势取得胜利，就如田忌赛马。当敌众我寡时，就需要集中一点予以击破。这就是相对竞争优势。

十三、木桶理论中水的使用演变

所有的储水过程，还在于都是为了让水得到最大的使用价值，是可资使用的水。

一个木桶，首先它至少要有两块最牢固的木板装成提柄，以能轻松提取。这两块长板必须能负荷起整个木桶的重量。这就是板块的明星效应。单单是木桶的板都一样长，只能说明你有这个储水潜力，如何发挥潜力并把它运用出来，必须要有一定的借力，运用提或拉的动作操作起来。

从木桶本身来说，一个木桶至少要有两块木板比其他木板更长更牢固，才可以在上面装上借力的提柄，在装提柄位置的木块要特别经得起提拉，所谓提纲挈领就是此意。作为企业，必须要培养核心竞争优势，能够以这一二点核心优势统领整个公司的发展。否则只是作为一个光溜溜的木桶，实在很难将它提起。

同样，一只太深的木桶，却装着太浅的水，这必将影响木桶的使用效率。这同样也不是一个酒店的最终目标。

十四、木桶储水多少还取决于各块木板的厚度

这一点非常重要，如果木板的厚度不够，那么，水桶的直径越大，木板越长就越危险。我们可以将企业员工的技能看成是木板的长短，员工的品德看成是木板的厚度。这样就很容易理解了，对于一个酒店来说，酒店的发展不仅仅是看它拥有多少有能力的员工，更要看它拥有多少品才都较优秀的员工。如果没有品德，那么这个员工对于酒店的损害程度与他的技能将成正比。

十五、木桶储水多少还取决于木桶底面的面积

这一点也非常重要，如果一个水桶的底面面积不够宽，就等于没有了一个平台，那么就会束缚住员工，使其失去了施展拳脚的天地。

当桶底足够大时员工们就可以发挥自己的特长，即使再短的板子也需要他必需的空间才会慢慢地长高，才会有发展的机会。所以一个企业必须给员工一个大的桶底，一个大的平台。

第三节“刺猬”法则

所谓“刺猬”法则是说为了研究刺猬在寒冷冬天的生活习性，生物学家做了一个实验。把十几只刺猬放到户外的空地上。这些刺猬被冻得浑身发抖，为了取暖，他们只好紧紧地靠在一起，而相互靠拢后，又因为忍受不了彼此身上的长刺，很快就又各自分开了。可天气实在太冷了，它们又靠在一起取暖。然而，靠在一起时的刺痛使它们不得不再度分开。挨的太近，身上会被刺痛；离的太远，又冻得难受。就这样反反复复地分了又聚，聚了又分，不断地在受冻与受刺之间挣扎。最后，刺猬们终于找到了一个适中的距离，既可以相互取暖，又不至于彼此刺伤。

“刺猬”法则强调的就是人际交往中的“心理距离效应”。运用到管理实践中，就是总经理如要搞好工作，应与下属保持亲密关系，但这是“亲密有间”的关系，是一种不远不近的恰当的合作关系。与下属保持心理距离，可以避免下属的防备和紧张，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为，可以防止与下属称兄道弟、吃喝不分。这样做既可以获得下属的尊重，又能保证在工作中不丧失原则。一个优秀的总经理，要做到“疏者密之，密者疏之”，这才是成功之道。

然而事实上，雾里看花，水中望月，往往给人“距离美”的感觉。一个原本很受下属敬佩的领导者，后来由于与下属“亲密无间”，他的缺点便显露无遗，结果不知不觉地使下属改变原有的看法，甚至变得令下属失望和讨厌。

“刺猬”法则的运用：

法国总统戴高乐就是一个很会运用刺猬法则的人。他有一个座右铭：“保持一定的距离！”这也深刻地影响了他和顾问、智囊和参谋们的关系。在他十多年的总统岁月里，他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构，没有什么人的工作年限能超过两年以上。他对新上任的办公厅主任总是这样说：“我使用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的职业一样，你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。这一规定出于两方面原因：一是在他看来，调动是正常的，而固定是不正常的。这是受部队做法的影响，因为军队是流动的，没有始终固定在一个地方的军队。二是不想让“这些人”变成

他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断而生存的领袖，他不容许身边有永远离不开的人。只有调动，才能保持一定距离，而唯有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气，也就可以杜绝年长日久的顾问和参谋们利用总统和政府的名义营私舞弊。

戴高乐的做法是令人深思和敬佩的。没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政，进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，这样，后果是很危险的。两相比较，还是保持一定距离好。

《从优秀到卓越》的作者科林斯后来重新解释了刺猬理论。意思是无论狐狸想任何办法来谋害刺猬，刺猬只需要缩起来，狐狸就无计可施了。由此说明一个酒店只要找到一个简单有效的发展管理模式，无论市场和竞争对手发生任何变化，都能轻松应付，获得快速增长。

第四节“金鱼缸”法则

金鱼缸是玻璃做的，透明度很高，不论从哪个角度观察，里面的情况都一清二楚。“金鱼缸”法则运用到管理中，就是要求领导者增加各项工作的透明度。各项工作有了透明度，领导者的行为就会置于全体下属的监督之下，就会有效地防止领导者滥用权力，从而强化领导者的自我约束机制。

在餐饮管理中，“金鱼缸”法则也是不可或缺的。

蒙牛集团创始人牛根生曾说过一句话：“上市了你就要透明，透明了才容易做大。”无论是什么企业还是酒店，透明意味着一切都可能暴露在阳光下，这样才能为管理工作的公平、公正提供推动力；而公开、透明又会使酒店得到持续、良性的发展。而且，透明化的管理，并不是做给政府监管部门看，更多的是要向员工开诚布公。毕竟，整个团队如同这缸同命运的鱼，清透的水质才能保证活力。一旦缸水变得浑浊了，对这整缸鱼来说，后果自然是不言而喻的。

实现“金鱼缸效应”最重要的就是构建畅通的沟通环境，这要求餐饮店的领导增加规章制度制定和调整的透明度，接受员工们的批评建议，并据此对经营管理进行改进，这样就会有效地强化酒店管理者的自我约束机制。同时，餐饮企业员工的主人翁意识和责任感能够得到极大的提升，也会有效拉近员工和管理层的距离，保持团队的团结。

尤其是在当前的经济环境下，由于许多酒店开源降支的需要，会对酒店管理制度做出很多调整。在这些调整中，有许多与员工的切身利益密切相关，比如薪酬制度的调整。如果酒店在这种境况下仍能以“金鱼缸效应”为指导，对员工关系的处理保持“金鱼缸”式的透明和公正，以获得员工的理解和支持为更加长远的目标，那么获得的回报将是以往再多的福利都换不来的。

第五节“二八”法则

“二八”法则又称“马特莱”法则，是国际上公认的一种企业法则。经过实践的检验，“二八”法则是企业提高效率、实现科学系统管理制胜的法宝。

“二八”法则在酒店餐饮的实际应用中，主要体现在如下几个环节：

一、“二八管理法则”

酒店主要抓好 20%的骨干力量的管理，再以 20%的少数带动 80%的多数员工，以提高企业效率。

二、“二八决策法则”

抓住酒店普遍问题中的最关键性的问题进行决策，以达到纲举目张的效应。

三、“二八营销法则”

销售人员要抓住 20%的重点顾客，渗透营销，牵一发而动全身。

从餐饮管理的角度讲，“二八”法则实际侧重的是“榜样的力量”。做餐饮的都知道，餐饮 80%的利润是由 20%的核心员工来主导的。这 20%的骨干员工在酒店中是顶梁柱，通过他们积极主动的工作与活动，来带动整个团队的活力，从而为整个酒店创造价值。

从餐饮管理决策的角度来讲，“二八”法则主要侧重于抓典型、抓关键问题进行有效、正确的决策。酒店在运行过程中，几乎每天都有很多问题需要决策，但是能够左右酒店的发展方向和酒店成败的问题只有几个，能够善于认清“关键问题”，进行正确的“关键决策”无疑会影响整个酒店的发展。我们经常会说这样一句话：人生之路遥远漫长，但是关键的也就是几步，能够影响你一生的命运。因此，抓住酒店的关键问题进行正确的决策就像走好人生关键的几步一样重要。

第六节“南风”法则

“南风”法则也称“温暖”法则，源于法国作家拉封丹写过的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春暖上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言形象地说明一个道理：温暖胜于严寒。领导者在管理中运用“南风”法则，就是要尊重和关心下属，以下属为本，多点“人情味”，尽力解决下属日常生活中的实际困难，使下属真正感觉到领导者给予的温暖，从而激发工作的积极性。这样，下属出于感激就会更加努力积极地为酒店工作，维护酒店利益。

古语云：得人心者得天下！只有真正俘获了员工的心，员工才会为企业的发展死心塌地地工作。在餐饮企业管理中多点人情味，少些铜臭味，有助于培养员工对酒店的认同感和忠诚度。有了这些，酒店在竞争中就能无往而不胜。

俗话说：“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。”有时候在销售过程中，销售人员不能急功近利，要把顾客需要放在第一位，用和煦的春风吹化顾客心中的坚冰，才能得到对方的信任和支持，才能赢得这个重要的客户。

“南风”法则运用在管理中，我们有以下几个观点：

真诚待人，将心比心；爱人者，人恒爱之；敬人者，人恒敬之。

不要把员工当成“会说话的机器”。不要随意地使唤员工，把他们当成自己的“仆人”。

让下属觉得自己很重要，不要把你的下属放在被人遗忘的角落，应当让他们感到自己存在的价值。

通过沟通去捕捉员工的心理状态，并针对员工的实际情况进行指导。如果需要你的帮助，必须立刻提供帮助。

一、“南风”法则启示一：感人心者，可先乎情

“南风”法则也称“温暖”法则，它在人力资源管理中给人最大的启示就是：“感人心者，可先乎情。”餐饮企业在对待员工时，要多点“人情味”，实行温情管理。所谓温情管理，是指管理层要尊重员工、关心员工和信任下属，以员工为本，多点“人情味”，少点官架子，尽力解决员工工作、生活中的实际困难，使员工真正感觉到领导者给予的温暖，从而激发他（她）们工作的积极性。

温情管理对餐饮人力资源管理具有重大意义。首先，温情管理能够满足员工得到爱和尊重的需要。马斯洛的需要层次理论告诉我们，人类最高层次的需求就是得到爱和尊重，人人都希望得到他人的肯定与欣赏，得到社会积极与肯定的评价。温情管理正好能够满足员工的情感需要，培养员工对酒店的深厚感情。

其次，温情管理能够激发员工的工作热情和聪明才智。“人非草木，孰能无情”。如果酒店实行温情管理，处处关心员工，事事尊重员工，员工就会在工作中倍感舒适和温馨，就会“投之以桃，报之以李”，以饱满的工作热情，充沛的工作精力，充分发挥自己的聪明才智，为酒店做出更大的贡献。

最后，温情管理能够增加员工对酒店的忠诚。温情管理为员工营造了一种和谐的工作氛围，让员工感到了家的温馨，增进了企业内部的相互信任，增加了员工对公司的忠诚感。

酒店实行温情管理，就必须尊重、关心和信任员工，让员工感受到企业给予的温暖，享受管理者送来的温情。

第一，尊重员工。从某种意义上来说，人性最深刻的原则就是希望别人对自己加以赏识。管理问题从根本上来讲就是人的问题，只有尊重每一位员工，尊重每一位员工的价值和贡献，才能充分发挥他（她）们的积极性。要想建立合作和信任关系，最重要的就是认识自己和尊重他人。实行温情管理，首先要尊重员工。具体说来，酒店的工作安排、制度制定、环境布置以及管理者的语言态度方面要坚持以人为本，不仅要尊重员工的人格尊严，维护员工的面子，而且要尊重员工的合法权利，重视员工的劳动成果。

第二，关心员工。关心员工是实施温情管理、调动其积极性的重要方法。优秀的餐饮管理者不仅要关心员工的工作，而且要关心员工的生活；不仅要关心员工的现状，而且要关心员工的发展；既要在平时关心理解员工，更要在关键时刻体贴帮助员工；甚至既要关心员工本人，还要关心员工家属。当员工过生日、结婚、生小孩、搬新房时，酒店领导可以通过各种方式代表单位表示祝贺；员工出差了，领导要考虑是否帮助其安排好家属子女的生活，必要的时候要派专人负责；员工或其家人生病了，领导要及时探望、批假或适当减轻其工作负荷；员工家庭遭遇不幸，领导要及时予以救济，以解燃眉之急，甚至还要发动大家给予帮助，解除员工的后顾之忧。

第三，信任下属。信任是凝聚组织共同价值观与共同愿景的纽带。一个缺乏信任的组织，其成员间必然

心存芥蒂，团队的动量就会被磨损，耗费的成本就会更多。高明的领导应当从内心深处信任员工，给下属一个充分发挥的空间，鼓励下属按自己认为对的方式去做。

第四，体察民情。领导要真正做到尊重员工、信任下属和关心员工，首先就要了解情况，体察民情。总经理要真正做到体察民情，最关键的是实行“走动式”管理。一个整天忙忙碌碌、足不出室的领导决不是好领导，而事无巨细、事必躬亲的领导也不是好领导。领导只有从办公室中解放出来，经常深入基层，深入一线员工，才能了解员工的基本情况，倾听员工的真实心声，增强领导的亲和力，激发员工的积极性，提高企业的凝聚力。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

二、“南风”法则启示二：审时度势，相机行事

在“南风”法则的寓言故事中，北风遵循惯性思维，只想一举吹掉行人身上的大衣，结果无功而返；南风则善于顺势而动，不是盲目吹下行人大衣，而是让行人感觉温暖，然后自觉脱掉大衣，结果如愿以偿。“南风”法则启示我们，在招聘、使用和激励人才时，酒店要根据实际情况审时度势，相机行事，只有这样，

才能收到事半功倍的效果。

1 据实招聘。“南风”法则告诉我们，酒店要想招聘到既能用又能留的员工，必须要从自身实际情况出发，在观念上有所突破。不能囿于以往的惯性招聘思维模式，要对人才需求有清晰的自我定位，弄清楚自己需要什么样的人是最重要的。不一定非要追求学历等硬性指标，只要能胜任某个职位，完成某项任务就可以了，其他方面可以放宽要求，没必要跟随市场的招聘潮流。

2 因材施教。清代学者魏源曾经说过：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人。”作为管理者，首先要知道每个下属的长处和短处，并且识长中之短，短中之长，这样才能做到知人善任。

在任何团队中，人的行为都是互相影响、互相制约、互相补充和互相适应的，所以，管理者在使用人才时，既要重视个体成员的素质水平，又要注重群体的素质结构。事实上，组织群体中的全才是极其罕见的，绝大多数人都是“偏才”，但是，如果“偏才”组合得好，形成合理的群体素质结构，那么不仅能够使每个成员充分发挥潜能，构成真正的全才，而且能够减少组织内耗，产生规模效应。

3 按需激励。激励的起点就是满足员工的需要，而员工的需要存在个体差异性和动态性，也就是说，不同的员工具有不同的需求，即便是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会具有不同的需求。因此，管理者必须深入调查研究，不断了解员工的需要层次和需要结构的变化趋势。对于企业不同类型的员工，应当因人而异采取不同的激励方式，以尽量满足员工的不同需求，达到预期的激励效果。

实现人才激励因人而异，必须做到以下三点：

首先，酒店要对不同收入水平的员工采取不同的激励措施。对于收入较低的员工来说，物质奖励具有很强的刺激性。物质、金钱的增加，能更好地满足他（她）们的生理需求，改善生活条件，提高生活质量，激发他（她）们对酒店的感激之情，并使之自觉地强化工作动机。对于收入较高、更加看重荣誉、尊重需要的人而言，酒店给予一个奖状、一个奖杯或一张荣誉证书等精神鼓舞，比奖励物质、金钱更能满足他（她）们的精神需要，从而更好地获得感情投资的效果。

其次，酒店要对具有不同理想追求的员工采取不同的激励措施。对于雄心勃勃型员工，可以增加相应的工作责任；而对于个体发展型员工，应当创造理想的锻炼机会。

最后，酒店要对具有不同性格特质的员工采取不同的激励措施。对于独立思考型员工，应当给予相对的自主权利；对于生活设计型员工，不妨提供弹性的工作时空；对于团队合作型员工，最好营造融洽的合作气氛。

职场容易被淘汰的人

没有一技之长的“幼婴型”

思想观念陈腐的“古董型”

不善于协作，没有团队精神的“鲨鱼型”

言听计从，循规蹈矩的“机器型”
患得患失，耍小聪明的“狐狸型”
动作迟缓，办事效率低的“乌龟型”
顽固不化，坚不开窍的“贝壳型”
腐败堕落的“蛀虫型”

附：金狮麟餐饮品牌店塑造之理念

一家创立于古都安阳的中餐酒店，仅用 12 年时间，从借贷数十万发展为价值连城的著名餐饮连锁品牌。分店早已突破河南，走向北京、上海。

其超强的服务竞争优势令人刮目相看，从老板到员工，从美食到美女，从文化到培训，不断涌现一个个令人感动的服务故事。

下面截取一点成功的方法和掌门人安随周先生的经营理念。

一、实行高薪

具体做法是，基本工资超出当地同行业最高水平三分之一，工资奖金加在一起总收入能超过当地其他同行一倍。此举尽管使他在前期付出了很大的成本压力，但安随周却没有丝毫动摇。因为唯有如此，才能招来形象气质俱佳、品行优良的服务人员。

高薪原则一直坚持至今，毫不动摇，与同行业可比竞争对手相比，金狮麟对员工的待遇是最高的。对员工而言，物质激励始终是最重要的激励手段，只有在物质激励不构成障碍的前提下，精神激励才可能发挥作用。记得在央视《赢在中国》节目中，史玉柱曾坦言，当他给员工的待遇越高时，企业的效率也越高。来自欧美地区的外企来到中国后，就是用高薪把中国的优秀人才吸引去的。在高薪的诱惑下，不仅能吸引来真正优秀的员工，还能促使员工珍惜这来之不易的饭碗，于是干劲也足，还不会轻易流失。

大量企业的实践证明，适当的高薪表面上似乎增加了人力成本的支出，但如果操作得当，并不会增加综合成本，反而提升了企业效率和竞争力。

至于什么叫做“适当”，迄今为止，尚无人对此进行实证性的科学研究。但笔者总结出一个总的原则就是，高薪所带来的成本增加率应该小于或等于效率的增加率。这样高薪就能带来正效益，否则盲目的高薪则可能带来灾难。

二、狠抓培训

安随周对招来的每一个员工都亲自进行服务意识、服务态度、服务形象、服务知识、服务技能等方面的培训，坚持始于培训终于培训的原则，坚决把员工的服务素质提高上来。为了准备培训内容，安随周常常要独自一人利用后半夜思考和准备。

安随周把培养人当成日常管理工作的核心，雷打不动地坚持了下来，从而把金狮麟真正打造成了一家学习型组织。从上到下每个人都在学习进步之中，别人焉能迅速跟进。

其实这才是真正的核心竞争力或曰竞争优势，他们给顾客送去的完美服务，正是这种日积月累综合素质不断提升的外化结果。相比其他企业的培训来说，金狮麟的培训成本更低、效果更好。

三、实行周薪制

这是在招聘员工的时候，为了不让员工担心押着工资不给，才不得已采取的对策，可这样一做就稳定了人心、稳定了队伍。这一招一直保持至今，只是最近才改为每十天一发薪。

激励周期的长短，是评价一个企业管理水平高低的一个最重要指标，也是衡量该企业激励是否有效的测量指标。激励周期越短，激励越有效，管理水平越高。

绝大多数企业都采用了月薪制，甚至把奖金激励放在季度末或者一年终了时，这种做法不仅不利于增加激励的时效性，还掩盖了工作中存在的问题，耽误了第一时间解决问题的好时机，可谓问题多多。

海尔工厂里的工人之所以较之别的工厂工人具有更高的工作效率和工作质量，也正是因为海尔的工厂和车间里，可以做到实时监控，日清日结和日清日高是海尔管理中的一条重要法宝。

当初的安随周虽然只是因为害怕员工不放心才采取了周薪制，但能延续至今，不能不说是科学管理思想和服务管理思想的深刻理解和有效贯彻。

另外值得一提的是，在金狮麟，股东分红的周期也与众不同。在一般企业，股东分红通常都是在一年终了的时候，而在金狮麟，原本规定是一个季度分一次红，结果在执行过程中，基本上都是每两个月分一次红。

分红周期的缩短，也对股东起到了很好的激励作用。而股东中的绝大多数都是本公司的员工，同样可以将这种激励作用反馈到员工的日常工作表现中。员工变成股东，成为金狮麟员工努力追求的一个目标，使得他们有机会成为企业真正的主人，与此同时，也为金狮麟的发展提供了资本上的保障。每当金狮麟开设一家分店的时候，都有员工和外部人士踊跃投资，因此金狮麟几乎不用从银行贷款，便能很好地获得资本金。

四、接受顾客监督

一般酒店都是实行饭菜酒水提成制，安随周却实行了客人满意度考核制，当时就开始设计和推行顾客评价卡制度。这张卡完全由客人监督测评，由质监人员主动询问每桌即将结束用餐的客人并填写，每天统计，动态考评，从而做到了日清日结、日清日高。

让顾客填写服务卡，可以获得顾客的及时反馈，并根据顾客的反馈意见来评价员工的服务质量和存在的问题。凡是获得顾客特殊表扬的员工，每次可以获得 5~10 元的奖励，对顾客提出的意见和建议，则在第一时间加以解决，从而大大缩短了发现和解决问题的周期。

在第一时间听取顾客意见，获得顾客的及时反馈，按照顾客的要求去做，请顾客做老板和老师，是服务管理的第一手段。

然而许多企业却是在搞形式主义，表面上配置了顾客意见反馈卡，但实际上却害怕顾客提意见，担心顾

客提出“不合理”的意见和建议。而另外一些企业则根本不设这样的顾客沟通渠道，导致顾客沟通无门。还有的企业花钱请某个或某几个顾客担任服务监督员，虽然在形式上体现了服务管理的精神，但却不是真正有效的做法。

在我看来，唯有向每一位顾客主动提出反馈要求，并在第一时间发现成绩和问题，分别采取及时激励和解决的做法，才是唯一正确的服务管理方法。就广泛的调查结果来看，迄今为止，金狮麟是在这方面做得最好的。

五、狠抓饭菜口味

安随周对每一道菜都要亲自品尝把关，一直坚持到开始推行标准化。

要知道，客人来饭店首先是来吃饭的，古今中外，但凡从事餐饮事业，美味都是吸引顾客的首要条件。

安随周对味道做了精准的总结，这就是著名的八大味：味正、味香、味透、味厚、味出、味入、味奇。每道饭菜，都有一个味道上的要求，不达标就要回炉重做。

在如今的金狮麟，即使只是很简单的一道饭菜，也会因为味道可口而让人爱不释口，比如金狮麟的狮麟三蒸、老豆腐炖白菜、荤素包子等等，早已成为顾客的钟爱菜，这正是美味之魅力。

六、不搞经济处罚

绝不用经济手段处罚违纪违规的员工，而是用批评教育帮助等手段来代替。

这一招保持至今，成为金狮麟对待员工犯错误的常规做法，感动了无数员工，大大培养了员工遵守经营理念和行为准则的自觉性。

相比那些极善于搞经济处罚的企业，此举可谓一石三鸟。

一是充分体现了金狮麟的服务文化和人本管理精神，具体讲就是消除了可能导致员工不满的一个主要障碍。

二是对干部的服务管理水平和人本管理水平提出了更高的要求，从而促使干部加强学习不断提高自己的领导水平。

三是大大增强了员工遵守理念和规则的自觉性，克服了抵触情绪，消除了不安全感，从而大大稳定了员工的情绪，也就是稳定了员工的心，而留心方能留人，这也是金狮麟员工流失率每年不到 10% 的一个重要原因。

定位、选址篇

有一些酒店看上去生意红火，其实几乎没有利润，有些酒店看上去生意清淡，但不知不觉中它已经达到了预期的经济效益，这些在外行人看来几乎是匪夷所思，实际上精明的餐饮经营者们早就设计好了自己的生财之道。

有一些酒店为了烘托生意，开展加盟连锁，将价格定位到仅能保本的利润水平，失衡的资金运营只有内部少数人员了解，这样的酒店盈利来自于被经营状况表面迷惑的加盟者。

还有一些酒店定位较高，其相对费用要比普通定位酒店低，虽不见“客似云来”，但却能轻松赚钱。

这些虽不是社会餐饮的普遍现象，但这种经营模式已经被部分餐饮老板们所认可，这是餐饮业从不规范的恶性竞争走向品牌、文化和营销手段竞争的必然过程。可以预见，那些没有自己的品牌，没有企业文化，没有独特的菜品和服务个性的酒店，将会逐渐地淡出餐饮竞争的市场，未来的餐饮酒店，将会逐步过渡到文化联盟，经营联手，特色不易复制的餐饮竞争时代。

大部分的餐饮老板开店之前，没有经过科学的市场调研和系统的项目策划，仅凭个人主观想象，依靠个人“丰富”的社会关系，框定了自己认为一定能够经营火爆的“店名招牌”，在短时间内就开业大吉了，其经营结果大大出乎预期的想象。

做酒店生意，讲究的就是满足人的消费欲望，因此，其经营定位是重中之重，它决定着后续的选址、装修、出品、营销等各流程的选择。可以说：其牵一发而动全身，那么餐饮经营者该如何去定位、选址、确定产品路线呢？

餐饮业的核心优势在于菜品的特色和服务的细节以及环境的个性，但经营的成败却取决于营销和管理的全方位定位！

第五讲：定位，决定你的地位

第五讲：定位，决定你的地位

第一节 餐饮定位及策略

如何开一家财源滚滚的餐馆，成功者的经验是在经营之前，选择投资的地点是最重要的一步。要是地点选择不当，空有高级的装潢、美味的食物、优雅的气氛，仍吸引不了顾客进门，其效果与预期的相差甚远。因此筹划前需要缜密的策划能力和了解与竞争对手之间的主、客观情势，慎重行动方能奏效。这就是为什么开店之前要确定经营定位的道理。

市场定位即根据主体所面对的消费群体在市场上所形成的固定位置。定位理论的核心思想是：“去操纵已存在于顾客心中的东西，去重新结合已存在的联结关系。”通俗地说就是顾客希望获取什么样的需求，市场就提供什么样的产品来满足这种需求。

餐饮市场定位是指为了让餐饮产品在目标市场顾客的心目中树立明确及深受欢迎的形象而进行的各种决策及活动。通过市场定位，使餐饮的经营者明白企业所处的位置，面对的是什么类型和层次的顾客，才能根据需求设计餐饮产品，展开促销活动。总之，餐饮经营的成败取决于对目标市场的研究与分析，而关键又在于餐饮的市场定位是否准确与可行。

一、餐饮市场定位的过程

餐饮市场定位的过程大致可按以下四个步骤进行。

1 选择适合的客源层次

餐饮在进行市场定位时，要根据目标市场不同层次的顾客的不同需求进行有条件的挑选，明白不同层次的顾客的关键利益所在，有针对性地投其所好。

2 树立起与众不同的市场形象

在选择了具体的目标市场之后，经营者就应考虑餐饮应树立什么样的形象来博取客人的好感与信赖。决策时要从客人的立场来思考问题，忧客人之忧、乐客人之乐。例如旅游餐饮如果能反映出浓郁的民族风情和地方特色，就能引起客人的好奇与喜欢。

3 宣传媒介的选择

餐饮的市场形象一经确定，就应通过宣传媒介向目标客源市场传递和宣传。宣传要注重简练、具体，强调特色和顾客能获取的好处，与此同时，挑选合适的媒介也是十分必要的。在选择时既要注意媒介在餐饮目标市场的影响力，又要注意节约广告开支。比如针对中青年女性，选择流行的时装杂志作为宣传媒介，就能收到较理想的效果。

4 餐饮产品的设计

餐饮产品能否被顾客接受并使客人满意是检验餐饮经营质量优劣的标准，也是进行市场定位需最终达到的目的。同时通过产品的魅力又可加深餐饮在顾客心中的地位，巩固餐饮所树立起的信誉。

二、餐饮的市场定位策略

1“避强就弱”定位法

餐饮有意识地根据自身的接待能力而进行市场定位，切忌好高骛远。当然，这并不是在确定市场定位时排斥一些消费能力强的客人，而是要把餐饮主要的精力放在具有相当规模、能给本餐饮创造经济效益的顾客群体上。

2“避实就虚”定位法或“拾漏补缺”定位法

这是利用竞争对手市场定位的偏差或疏漏对餐饮目标市场进行定位。这就要求经营者必须了解市场竞争对手的主要定位方向，要熟悉客源市场的构成，能够分析潜在市场的变化及变化的趋势，从而掌握定位的灵活性，做到既能吸引不同类型的顾客，又要主次分明。

3“顺风转舵”定位法

这里的“风”指的是影响市场的主客观因素，其中国家的产业政策对餐饮业的发展影响最大。一些餐饮风险承受力较差，国家一些新的政策与措施可能会给其带来灾难性的后果。所以餐饮要利用自身经营的灵活性，只要根据国家政策的动向适时调整或转换市场定位的方向，就能在经营中掌握主动。例如 1995 年开始国家全面推行双休日制，促进了国内旅游市场的发展，中、低档旅游餐饮如能以此为契机，大量开发适

合国内游客购买的餐饮产品，积极开拓国内市场，前景将会更加光明。

4“由此及彼”定位法

这是以树立餐饮形象、确立知名度、美誉度为前提条件，也就是餐饮在确定了某一目标市场之后，期望由此目标市场给餐饮带来新的目标市场。从营销角度看，这是一种十分重要的销售策略。这是因为顾客的多次光顾表示餐饮信誉良好；另一方面，老顾客又是餐饮的“活广告”，可以带来更多的可靠客源，这种方法的关键在于服务质量和对常客提供的优惠措施。

三、市场价格策略的制定

在餐厅经营的过程中，价格对于消费者和经营者来说都是极为重要的因素。成功的价格定位，是主客双方多次认可、双方收益的过程。

一般来说，餐厅在开办前，就要对主体价位进行策划和设计。一旦主体价位确定，则不能轻易变动。如果随意改变，就会使经营产生大起大落的现象，甚至会使餐厅毁于一旦。

社会环境和经济环境不断变化，市场也在不断运动，因而在餐厅经营的价格上，我们也不能一成不变，应该瞄准市场随时做出适应性调整。这种调整不是随意的，而是理性的技巧性的。笔者以为它应该遵循以下原则。

第一，餐厅的价格调整不应该冲击主体价位。它应该在一两个菜品、一类商品、一两个餐饮区域中动脑筋，或者在短时间内作特价处理，取得经验和顾客认可后，再逐渐渗透。

第二，在运用价格策略时，一定要遵循价值规律和经济规律。从理论上说，价格应该反应商品的价值和供求关系。但是由于主客双方所处的角度不一样，对餐厅的软硬件，包括对菜品质量的评价也不一致；至于供求关系更是一个变量，仅就需求动态而论，供求平衡是暂时的、相对的，不平衡是经常的、绝对的。在一定供求比例的影响下，商品就可能按照高于价值或低于价值的价格出售。市场经济条件下，我们不能简单地反对价格背离价值的情况。但经营者在制定价格时，应该注意避免出现没有根据的价格背离价值的情况和出台不反应供求关系的价格。也就是说，并非新奇特的菜品和服务举措，定价过高，必然会招致失败。

简单说来，价格策略是对两大原则问题的把握，但具体操作起来，却又是十分复杂的问题。下面就与大家一起探讨一下价格策略之一评价策略的具体运作方法和实例。

所谓平价策略是指按普遍的指标加价率确定价格的策略。

在发达国家，许多食品都有固定加价率。例如，一个汉堡包的成本是1美元，若固定加价率是40%，这个汉堡包的价格即为1.4美元。一般一个企业的商品固定加价率，都是参照市场普遍的加价率予以确定的。按照普遍的加价率确定的价格是中等价格，正常情况下，企业可以获得适当的利润。平价策略既便于企业进行标准化管理，又能增加可信度，容易受到大多数客人的欢迎。这是一种较为平稳的价格策略，它一般不会使经营产生大起大落的现象。

平价策略最适用于快餐企业的定价。因为快餐企业最容易实行标准化、工业化管理。洋快餐的成功除了它在生产、管理上实行标准化以外，它在价格策略上也做到了标准化，他们的汉堡、炸薯条、饮料等食品基本上是按照普遍加价率定价的。但是笔者看到许多中式快餐店，在售盒饭时，价格的随意性很大，10元的盒饭与6元的份量和质量差不多。于是许多类似的餐厅总是打不开局面。如果他们了解平价策略的好处，制定正确的固定加价率，经营中就不会那样被动了。

除了快餐企业外，绝大多数餐厅的酒水和标准化、工业化程度较高的食品，也应该实行普遍指标加价率确定价格。例如目前餐饮企业都在供应的黄金糕、水饺、汤圆、包子等食品，你随意定价马上就会招来非议，影响餐厅形象。曾经有一个经营小吃的餐厅，自诩为精品店，把抄手、饺子定为100元一碗，想出奇制胜。哪知这抄手、饺子再奇也奇不到哪里去，顾客一眼就看穿了奸商的把戏，于是这个餐厅不到3个月就关门了。

第二节 餐饮定位取舍

定位，是由美国著名营销专家艾尔·列斯与杰克·特罗于20世纪70年代早期提出的营销概念，其核心观点是：定位是对产品在未来的潜在顾客的脑海里确定一个合理的位置，也就是把产品定位在未来潜在顾客的心目中。定位的基本原则不是去创造某种新奇的或与与众不同的东西，而是去操纵人们心中原本的想法，去打开联想之结，目的是在顾客心目中占据有利地位。

从市场学的角度通俗理解，定位就是跑马圈地，就是在较多的消费者当中，以及消费者的多层次消费需求中，锁定要为之服务的人群，以及确定如何满足其需求层次的决策。它应该有如下思维步骤：

“花儿为谁开？”

餐饮市场有着庞大的顾客人群，从理论上讲，地球上有多少人口，餐饮市场的潜在顾客就有多少。一个餐饮企业是无论如何也无法同时满足形形色色消费者的消费需求的，因此，就必须进行市场细分。所谓市场细分，是指按照消费者欲望与需求把一个总体市场划分成若干具有共同特征的市场。分属于同一细分市场的消费者，他们的需求和欲望极其相似。通过细分市场，有利于餐饮企业合理地选择目标市场，集中力量提供有特色的产品和服务，更好地为目标客户服务。

肯德基在进入中国市场时，将其目标客户定位在青少年消费阶层，其企业文化根据客户定位，有机展开，取得了巨大成功。美国品牌麦肯基在进入中国市场时，更是将目标客户定位在大、中、小城市16~25岁的青少年群落中，据此定位完成品种定位、价格定位、营销策略定位、服务观念定位等。

经营实践中，餐饮企业的客户市场细分要从本企业所处的地理位置、经营环境等状况出发，在进行广泛市场调查分析的基础上，做出符合本企业的定位。也就是说，当企业所处环境之客户群特征相对集中时，企业人群定位应力争细致准确；当企业所处环境的客户群特征相对分散时，企业定位也应有相应层次，既要有主导性的定位。也要有非主导性的定位，企业在选择主要目标市场的同时，还要从实际出发，选择若干细分市场作为企业的可争夺市场，尽可能满足几个消费群体的需求。

“拿什么奉献给你，我的朋友”？

在目标市场确定之后，如何为目标客户提供相适宜的产品，就成了接下来思考的重点。这分两种情形，**A 情形**：已有成熟产品及其完整营销策略；**B 情形**：需要确定满足目标客户需求的产品。

在 **A 情形** 中，选址是最重要的工作，即选择与其产品和定位相适应的开店环境。肯德基对其快餐店的选址非常重视，选址决策有着严格的审批机制，从而确保了其几乎百分之百的成功率。肯德基计划进入某城市，一定首先掌握该城市的商业环境，然后规划商圈，商圈规划时各种元素被赋予不同的分值予以加减等等，总部或地区分部通过打分划分出不同类别的商圈，如市中心商务型商圈、区级商业圈、目标消费型商圈、社区商圈、旅游型商圈等。肯德基则只选择成熟商圈，因为肯德基的开店原则是：努力争取在最聚客的地方及其附近开店

俗话说“一步差三市”，是说咫尺相望的店面，其人气兴旺度有时会有巨大差别。但这个“市”并非仅指繁华度，更多是指与定位相适应的“市道”。比如许多高雅讲求情趣的餐饮店开在喧哗闹市区稠人广厦中不见得是上佳选择。

在 **B 情形** 中建立餐饮企业，设址一般会遭遇两种情景环境：一是生地；二是熟地。所谓生地，即尚未有其他餐饮企业或餐饮企业尚未成市的区域；所谓熟地，是指餐饮业已经成市的区域。在生地中，餐饮企业如果有足够的财力人力物力智力，能够实现除餐饮本体功能外的其他附加功能，如旅游功能、景观功能、新概念诠释功能等，则完全可以建立不同寻常的产品体系；如果上述要素储备不够充足，则尽可能选择当地大众化产品，因为大众化产品毕竟有着牢固的消费者基础，经营风险系数低，与后进入该区域的企业比，容易建立品牌优势。在熟地中建立新的餐饮企业，则应仔细分析目标客户的需求状况。如果目标客户的需求已通过其他餐饮企业的产品得到满足，则应选择更具竞争力的同层次其他产品，如果该区域内当地普遍性产品、种类、经营店面等的量数趋于饱和，则可选择与目标客户潜在需求相适应的外来产品品种，以满足目标客户的求新要求。

如果该区域经营某种风行产品的店面达到感觉临界点时，则不可跟风趋近。正如经济学界著名的巴菲特定律所言，在其他人人都投了资的地方去投资，你是不会发财的。该定律最重要的启示是，对于投资项目的选择一定要慎重，不仅应该事先准确地判断该项目的投资价值，而且最好要到竞争对手少的地方去投资，不要盲目关注一哄而上的投资行业与项目。

这两年风光无限的沈阳“小土豆”品牌在进入京市场时，再次细分目标消费人群，先后推出了阳光系列海鲜店、刚记海鲜排档系列、渔公渔婆海鲜超市系列等以经营海鲜为主的系列店。其“超市海鲜”“平民海鲜”的新概念，在餐饮界引起了极大震动，颠覆了以往顾客对海鲜的价位认识，率先将现代餐饮超市概念和深层次的排档式餐饮文化呈现在消费者面前，有机地实现了产品定位与消费者心理取位的对接，成为海鲜餐饮经营的一大亮点。

“一样的花朵不一样地开”

产品定位包括两层次的内容，除了品种定位外，还有层次定位要求。比如川菜，高端川菜、中端川菜、低端川菜分别满足的是目标客户的不同餐饮需求。如果列一张定位坐标，横向坐标应显示特定区域餐饮品种状况，纵向坐标应显示同区域餐饮档次状况。品种确定、档次确定才能最终完成餐饮企业的产品定位。

作为潜在目标客户，在未进入消费状态之前，都会依据各种经验和信息，以自己的需求、期望、利益为导向为所选择的餐饮企业描绘形象。而定位则是确定企业为潜在目标创造所需的方式，二者是统一的。当潜在目标的期望完满实现时，证明了企业定位的准确性和正确性。因此，企业定位、客户需求、产品表现的和谐均衡，是经营定位的理想状态。

“黑暗中的眼睛”

餐饮市场的激烈竞争有目共睹。当一个餐饮企业的市场定位与客户需求达成一致时，区域内的所有餐饮企业都在做着同样的努力。而特定区域的客户量相对固定，争夺客户份额的所有工作，是餐饮企业市场竞争的内容。因此，餐饮企业在市场定位时，只有同时定位竞争对手，才能保证定位目标的持续实现。

何谓竞争对手？一般是指在同一区域内与本企业经营范围、目标客户、产品形态等相似或相近的企业。

确定竞争对手后，必须回答一个问题，那就是，与其相比，你的缺陷和优点在哪里？从餐饮实务角度，供应链（成本、特许权）、地点（商圈价值）、环境（光线、照明、色彩、音乐）、餐具（风格要求）、菜式与饮品（专门化、综合化）、服务员工（上菜速度、着装、礼仪等）、销售渠道（如会员制、预定制等）、餐厅形象（主题、规格、品位）等元素，可成为分析的重点。得出分析结论后，企业应在总体定位的指导下，完成各要素的建设或运行定位，以便在竞争中占得先机，取得竞争优势。

当然，市场定位、竞争对手并不是固定不变的，由于大市场环境的变化、区域市场牌局重洗、竞争对手更迭、企业战略整合等原因，市场定位有时也必须根据新的形势重新来过。

是谁在选址中无一漏网，成功率几乎 100%？

是谁创造了连锁餐饮的经营神话？

是谁在商业最繁华的地段不惜重金拿下位置？

是谁已经超越了选址，而是在抢址？

连锁企业竞争如下围棋，讲究谋局布局，“一子落错，满局皆输”，要在选址布局上为未来竞争打好基础。现代成功连锁企业选址思维已经从传统的“选址”过渡到“抢址”。所谓“抢址”是指在城市优质的店址处于相对稀缺的条件下，企业要想获到好的店面位置，必须主动提前对城市进行全面布点分析，把优质的店址纳入自己的监控范围之内，随时观察，找准时机进入，先发制人。

如何谋局布局，如何做好店址调研和储备，用什么策略拿到想要的店面，这就要求企业的掌舵人着眼于大市场、大格局、大系统，及早建立科学的选址系统，掌握连锁企业选址成功的密码。

第六讲： 从洋快餐的选址学经验

第六讲：从洋快餐的选址学经验

第一节学习肯德基的选址策略

一、肯德基的跟进选址策略

肯德基对快餐店选址是非常重视的，选址决策一般是两级审批制，通过两个委员会的同意，一个是地方公司，另一个是总部。其选址成功率几乎是百分之百，是肯德基的核心竞争力之一。

通常肯德基选址按以下步骤进行：

（一）商圈的划分与选择

1 划分商圈

肯德基计划进入某城市，就先通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料。有些资料是免费的，有些资料需要花钱去买。把资料买齐了，就开始规划商圈。

商圈规划采取的是记分的方法，例如，这个地区有一个大型商场，商场营业额为 1000 万元算 1 分，5000 万元算 5 分，有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。这些分值标准是多年平均下来的一个较准确的经验值。

通过打分把商圈分成好几大类，以北京为例，有市级商业型（西单、王府井等）、区级商业型、定点（目标）消费型、还有社区型、社、商务两用型、旅游型等等。

2 选择商圈

即确定目前重点在哪个商圈开店，主要目标是哪些。在商圈选择的标准上，一方面要考虑餐馆自身的市场定位，另一方面要考虑商圈的稳定度和成熟度。餐馆的市场定位不同，吸引的顾客群不一样，商圈的选择也就不同。

例如马兰拉面和肯德基的市场定位不同，顾客群不一样，是两个“相交”的圆。有人吃肯德基也吃马兰拉面，有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面，也有人反之。马兰拉面的选址也当然与肯德基不同。

而肯德基与麦当劳市场定位相似，顾客群基本上重合，所以在商圈选择方面也是一样的。可以看到，有些地方同一条街的两边，一边是麦当劳另一边是肯德基。

（二）聚客点的测算与选择

1 要确定这个商圈内，最主要的聚客点在哪。

例如，北京西单是很成熟的商圈，但不可能西单任何位置都是聚客点，肯定有最主要的聚集客人的位置。肯德基开店的原则是：努力争取在最聚客的地方及其附近开店。

过去古语说“一步差三市”。开店地址差一步就有可能差三成的买卖。这跟人流动线（人流活动的线路）有关，可能有人走到这，该拐弯，则这个地方就是客人到不了的地方，差不了一个小胡同，但生意差很多。这些在选址时都要考虑进去。

人流动线是怎么样的，在这个区域里，人从地铁出来后是往哪个方向走等等。这些都派人去掐表，去测量，有一套完整的数据之后才能据此确定地址。

比如，在店门前人流量的测定，是在计划开店的地点掐表记录经过的人流，测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外，还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的，开车的不算。是否算马路对面的人流量要看马路宽度，路较窄就算，路宽超过一定标准，一般就是隔离带，顾客就不可能再过来消费，就不算对面的人流量。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件，就可以测算出，在此地投资额不能超过多少，超过多少这家店就不能开。

2 选址时一定要考虑人流的主要动线会不会被竞争对手截住。

人们现在对品牌的忠诚度还没有那么高，我就吃肯德基看见麦当劳就烦，好像还没有这种情况。只要我在你跟前，我今儿挺累的，干嘛非再走一百米去吃别的，我先进你这儿了。除非这里边人特别多，找不着座了，我才往前挪挪。

但人流是有一个主要动线的，如果竞争对手的聚客点比肯德基选址更好那就有影响。如果是两个一样，就无所谓。例如北京北太平庄十字路口有一家肯德基店，如果往西一百米，竞争业者再开一家西式快餐店就不妥当了，因为主要客流是从东边过来的，再在那边开，大量客流就被肯德基截住了，开店效益就不会好。

3 聚客点选择影响商圈选择。

聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如北京某新兴的居民小区，居民非常多，人口素质也很高，但据调查显示，找不到该小区哪里是主要聚客点，这时就可能先不去开店，当什么时候这个社区成熟了或比较成熟了，知道其中某个地方确实是主要聚客点才开。

为了规划好商圈，肯德基开发部门投入了巨大的努力。以北京肯德基公司而言，其开发部人员常年跑遍北京各个角落，对这个每年建筑和道路变化极大，当地人都易迷路的地方了如指掌。经常发生这种情况，北京肯德基公司接到某顾客电话，建议肯德基在他所在地方设点，开发人员一听地址就能随口说出当地的商业环境特征，是否适合开店。在北京，肯德基已经根据自己的调查划分出的商圈，成功开了 56 家餐厅。

肯德基与麦当劳市场定位相似，顾客群基本上重合，所以我们经常看到一条街道一边是麦当劳，一边是肯德基，这就是肯德基采取的跟进策略。因为麦当劳在选择店址前已做过大量细致的市场调查，挨着它开

店不仅可省去考察场的地时间和精力，还可以节省许多选址成本。当然肯德基除了跟进策略外，它自己对店址的选择也很有优秀之处值得借鉴。

有了店址的评估标准和一些成功案例，我们可以开发出一套店址的评估工具，它主要由下面几个表格组成：租赁条件表、商圈及竞争条件表、现场情况表、综合评估表。它们是我们进行连锁经营店址评估的标准化管理工作。

二、参考肯德基选址开家饮食店

一项事业的成功往往离不开天时、地利、人和。一旦决定开店，一定对所选地点作全面的考察，了解该区人口密度、人缘等。开店选址是很讲究的，通常应控制下列 10 个细节。

1 交通便利。在主要车站的附近，或在顾客步行不超过 20 分钟的路程内的街道设店。选择哪一边较有利于经营，需要观察马路两边行人流量，以行人较多的一边为好。

2 接近人们聚集的场所。如剧院、电影院、公园等娱乐场所附近，或大工厂、机关附近，这些地方可吸引出入行人，也易于使顾客记住该店面的地点，来过的顾客向别人宣传介绍，会比较容易指引人光顾。

3 选择人口增加较快的方面。企业、居民区和市政的发展，会给店面带来更多的顾客，并使其在经营上更具发展潜力。

4 要选择较少横街或障碍物的一边。许多时候，行人为了要过马路，因而集中精力去躲避车辆或其他来往行人，而忽略了一旁的店面。

5 选取自发形成某类市场的地段。在长期的经营中，某街某市场会自发形成销售某类商品的“集中市场”。事实证明，对那些经营耐用品的店面来说，若能集中在某一个地段或街区，则更能招徕顾客。因为人们一想到购买某商品就会自然而然地想起这个方面。

6 根据经营内容来选择地址。店面销售的商品种类不同，对店址的要求也不同。有的店面要求开在人流量大的方面，如小超市，但并不是所有的店面都适合开在人山人海的地方，如保健用品商店和老人服务中心，就适宜开在偏僻、安静的地方。

7 要有“傍大款”意识。即把店面开在著名连锁店或品牌店附近，甚至能够开在它的旁边。与超市、商厦、24 小时药店、咖啡店、茶艺馆、酒吧、学校、银行、邮局、洗衣店、冲印店、社区服务中心、社区文化体育活动中心等集客力较强的品牌门店和公共场所相邻。例如，你想经营吃的，那你就将店面开在“麦当劳”“肯德基”的周围。因为这些著名的洋快餐在选择店址前已做过大量细致的市场调查，挨着它们开店，不仅可省去考察场地的时间和精力，还能够借助它们的品牌效应“捡”些顾客。

8 位于商业中心街道。东西走向街道最好坐北朝南；南北走向街道最好坐西朝东，尽量位于十字路口的西北拐角。另外，三叉路口是好地点；在坡路上开店不可取；路面与店面地面高低不能太悬殊。

9 要选择有广告空间的店面。有的店面没独立门面，店门前自然就失去独立的广告空间，也就使你失去了在店前“发挥”营销智慧的空间。

10 选择由冷变热的区位。与其选择现在被商家看好的店面经营位置，不如选择目前未被看好不远的将来会由冷变热的街道或市区。

第二节参考麦当劳的选址方法

一、麦当劳的选址策略

麦当劳的成功，除了品牌优势外，在选址方面更具敏锐目光，进驻具发展潜力的地区。难怪内地有不少零售企业，都愿意在麦当劳旁开店。以下让我们看一看麦当劳的选址策略：

1 对地区作评估

做生意是长线的投资，所以在拣选落脚地时，麦当劳都会做市场调查，对据点作为期 3~6 个月的严密考察。考察的内容，包括进驻城市的规划与发展、人口变动、消费和收入水平等，如果发现是老化的城市，则会打退堂鼓。相反，若有兴建中的新型住宅区、学校和商场等，则会纳入考虑的范围。

2 建频密网络

麦当劳的目标消费群是家庭成员和年轻人，所以在选址上，人潮聚集地是最主要的考虑因素。例如在旺区的儿童用品商店，或青少年运动连锁店附近，便会积极进驻；至于靠近繁忙地铁站的周边，在不同的出口，也会设置分店，为顾客提供方便作考虑，亦以频密的网络，抢攻来自四面八方的顾客。

3 不打急进牌

虽然不少品牌都希望抢得黄金铺位，但昂贵的租金往往在营运成本上占了很大的比重。麦当劳在内地的对策是不打急进牌，例如在上海松江和金山区，便先发展其他二线据点，打响知名度和凝聚人流后，吸引代理高价店面的地产商招手，然后再做出议价行动，这样才能获得投资回报。

4 抢眼装潢

除了地铺外，麦当劳也会在商场等一楼设店，而设店位置往往靠近玻璃窗，以落地玻璃窗反映顾客在店内的消费行为，借此吸引街外客的目光，以取得视觉上的优势。

5 优势互动

麦当劳在百货公司也会开店中店，以吸纳喜欢逛百货公司的顾客，尤其在知名度高的品牌旁边开店，如家乐福超市等，以达到优势互动的好处。至于年轻人喜欢逛的购物商场，如时代广场等，也会带来稳定的客源。

二、麦当劳的商圈调查

麦当劳市场目标的确定需要通过商圈调查。在考虑餐厅的设址前必须事先估计当地的市场潜能。

1 确定商圈范围

麦当劳把在制订经营策略时确定商圈的方法称作绘制商圈地图，商圈地图的画法首先是确定商圈范围。

一般说来，商圈范围是以这个餐厅为中心，以 1~2 公里为半径，画一个圆，作为它的商圈。如果这个餐厅设有汽车走廊，则可以把半径延伸到 4 公里，然后把整个商圈分割为主商圈和副商圈。

商圈的范围一般不要越过公路、铁路、立交桥、地下道、大水沟，因为顾客不会绕过这些阻隔到不方便的地方购物。

商圈确定以后，麦当劳的市场分析专家便开始分析商圈的特征，以制订公司的地区分布战略，即规划在哪些地方开设多少餐厅最为适宜，从而达到通过消费导向去创造和满足消费者需求的目标。

因此，商圈特征的调查必须详细统计和分析商圈内的人口特征、住宅特点、集会场所、交通和人流状况、消费倾向、同类商店的分布，对商圈的优缺点进行评估，并预计设店后的收入和支出，对可能净利进行分析。

在商圈地图上，他们最少要注上下列数据：

- (1) 餐厅所在社区的总人口、家庭数；
- (2) 餐厅所在社区的学校数、事业单位数；
- (3) 构成交通流量的场所（包括百货商店、大型集会场所、娱乐场所、公共汽车站和其他交通工具的集中点等）；
- (4) 餐厅前的人流量（应区分平日和假日），人潮走向；
- (5) 有无大型公寓或新村；
- (6) 商圈内的竞争店和互补店的店面数、座位数和营业时间等；
- (7) 街道的名称。

2 进行抽样统计

在分析商圈的特征时，还必须在商圈内设置几个抽样点，进行抽样统计。抽样统计的目的是取得基准数据，以确定顾客的准确数字。

抽样统计可将一周分为三段：周一至周五为一段；周六为一段；周日和节假日为一段，从每天的早晨 7 点开始至午夜 12 点，以每两个小时为单位，计算通过的人流数、汽车和自行车数。人流数还要进一步分类为男、女、青少年、上班和下班的人群等等，然后换算为每 15 分钟的数据。

3 实地调查

除了进行抽样统计外，还要对顾客进行实地调查，或称作商情调查。

实地调查可以分为两种。一种以车站为中心，另一种以商业区为中心。

同时还要提出一个问题：是否还有其他的人流中心。答案当然应当从获得的商情资料中去挖掘。以车站为中心的调查方法可以是到车站前记录车牌号码，或者乘公共汽车去了解交通路线，或从车站购票处取得购买月票者的地址。

以商业区为中心的调查需要调查当地商会的活动计划和活动状况，调查抛弃在路边的购物纸袋和商业印刷品，看看人们常去哪些商店或超级市场，从而准确地掌握当地的购物行动圈。

通过访问购物者，调查他们的地址，向他们发放问卷，了解他们的生日。

然后把调查得来的所有资料一一载入最初画了圈的地图。这些调查得来的数据以不同颜色标明，最后就可以在地图上确定选址的商圈。

“应该说，正因为麦当劳的选址坚持通过对市场的全面资讯和对位置的评估标准的执行，才能够使开设的餐厅，无论是现在还是在将来，都能健康稳定地成长和发展。”麦当劳香港总部这样说。

第三节 星巴克的完美选址技巧

你想开一家自己的店吗？大家都知道，开店最重要的是地点，但要选在哪里好呢？星巴克前任副总裁亚瑟·鲁宾菲尔(ArthurRubinfeld)以自己任内，将星巴克由 100 多家扩展到全球 4000 多家分店的经验，为每个想成功开店的人指引完美选址四步骤。

第一步挑地方：确定人潮及流量

首先，你必须清楚人们要往哪里去，而不只是在那里，像早餐店要在上班族会走过的地方，录像带出租店则要开在回家的路上。你可以花点时间，在感兴趣的目标地区计算上午、下午、晚上各时段的人潮，统计进入附近店面的人数，看看经过的人当中，上班族、学生、家庭主妇的比例，而且至少要在平日和周末各算一次，才能知道人潮确实的分布状况。

除了人们往哪里去，你还要考虑人们得花多久才会到达你的店面。愈便宜的产品，顾客愈不愿花时间，例如便利商店是以 3 分钟来定义主要商圈、咖啡店大约是 5 分钟，除非你打算卖汽车这种高单价商品，否则一般而言，顾客最远只能忍受 7 分钟的交通时间。

第二步找地点：访查周遭环境

有了预选的口袋地点，第二步是先视察其周遭环境，这时要用两种角度来观察，首先是商人的角度：什么迹象显示该地点可以创造业绩？其次，从顾客的角度：你会不会到这个地点逛街？黄金地段有冷门的角落，次级商圈也有热门据点，找地点最忌讳只看到别人成功，就想在隔壁复制一家店，除非你有把握做出自己的差异化。

此外，留意座落在对角或不远处的竞争对手是否会抢走你的生意？你是否能在顾客行动路线上，抢先别人一步拦截顾客？随时注意对手的位置，寻找足以抗衡的地点，你一定要保持领先地位，不然，位于同性质的商店的下风处，小心生意也会一直处于下风。

第三步看店面：建筑等于活广告

请抱着初次约会的心情看店面，要关心，也要抱着怀疑。先远看，再近看，想象你的店面在这个空间里的感觉，一旦店名放在招牌上，会很显眼吗？开车经过的人看得到吗？行人能从人行道上就注意到吗？好的店面就像活广告，不只是让人方便找到你，也能向路上行经的潜在客户展示自己。

此外，建筑设计也是一个重点，这个地点适合零售业吗？吸引人吗？即使在外观设计上相似的购物街，质量方面也可能相当悬殊。该大楼的质量是否跟你的产品一样好？记住，一定要从品牌打造的角度来思考建筑物。

第四步选邻居：好邻居让你少奋斗

顾客会认为，彼此相邻的店面，其商品质量也相当类似，所以，跟类似的品牌坐落在同一地点十分重要，因为有些选址策略就是要“寄生”。在大百货公司旁开服饰店、在高级超市旁开生肌饮食店，被大品牌所吸引的顾客，也会被你所吸引。

另外，如果能碰到一些像录像带出租店或干洗店之类的优质邻居那更好，因为这些店面都有着“两次到访”的机会，人们把衣服送去洗，隔几天必定会再回来拿；邮局、超市也是这种好用的人潮回力镖，若能沾到它们的光，那对你的生意绝对是大大加分。

第四节洋快餐选址的几点思考

洋快餐在我国的发展步伐无疑是飞速的，而如今也几乎没有孩子不知道麦当劳叔叔、肯德基爷爷等。有人说，这是洋快餐的本土化策略带来的结果。确实有这方面的原因，洋快餐会根据当地人的口味适当调整自己的配方，但只是一小部分，不管到哪里，它都有自己的特色。但本土化只是他成功的一个方面，洋快餐最成功的地方在于选址，它只选择在适合自己特色生存的地方开店，所以它的每个店都非常成功。

以先标准后本土的思想建立的洋快餐，首先寻找适合自己定位的目标市场作为店址，再根据当地情况适当调整。他们不惜重金、不怕浪费更多的时间在选址上。但他们一般不会花巨资去开发新的市场，而是去寻找适合自己的市场；不会认为哪里都有其发展的空间，而是选择尽可能实现完全拷贝母店的店址。用一个形象的比喻来说，他们不会给每个人量体裁衣，他们需要做的只是寻找能够穿上他们衣服的人。

连锁企业发展的标志就是规模扩张，它的前提是总部统一控制发挥整体优势，而实现这一目标的第一步就是通过选择合适的店址，进行最大限度的拷贝，使分店更加标准化，使总部经营管理更加简单化。洋快餐连锁经营发展成功的三个首选条件是“选址、选址、选址”，他们就是要选择目标市场以加快连锁经营度的步伐。

地点是餐饮经营的首要因素，餐饮连锁经营也是如此。连锁店的正确选址，不仅是其成功的先决条件，也是实现连锁经营标准化、简单化、专业化的前提条件和基础。

商圈的成熟度和稳定度也非常重要。比如规划局说某条路要开，在什么地方设立地址，将来这里有可能成为成熟商圈，但肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入，例如说这家店3年以后效益会多好，对现今没有帮助，这3年难道要亏损？肯德基投入一家店要花费好几百万元，当然不会冒这种险，一定比较稳健的原则，保证开一家成功一家。

洋快餐的选址要诀，其实对我们的个人投资者来说也有不少的借鉴意义。虽然我们不可能像他们一样做那么多繁杂的测算，但其许多有益的思路还是值得我们学习的，能够让我们自己经营商铺选址时把握得更加准确。

众所周知，选址是成功关键的因素，业内有句名言：“门店最重要的是什么，第一是选址，第二是选址，第三还是选址”，可见选址的重要性。成功的选址系统是企业核心竞争力之一，但受专业及经验限制，国

内餐饮企业选址的成功率一直不高，通过咨询及接触，我们总结多数企业选址时主要存在以下三个层面的困惑：

- 1 连锁企业选址凭感觉，没有科学依据，风险非常大。
- 2 成熟商圈店址很难获得，缺少投资收益预测，导致决策失败。
- 3 缺少系统和规范，选址成为扩张时最大难题。

第一种企业选址凭感觉的情况常出现在小店面中，老板凭多年经验和直觉来判断店址，往往说不清楚道不明白，成败多归咎风水问题，说起自身选址经验，多半是有缘或有感觉，没有科学依据，风险非常大。

第二种情况已有一定的选址标准和经验，也注重有策略选址，占据有利位置，但往往旺铺是一铺吃三代，很少转手，成熟商圈的店址更是千金难求，租金、押金高昂，选择店址时如不能准确预测投资收益，租金成本高于本行业利润率，将导致门店经营失败。另有一种类型，某些为了降低成本或避开强势竞争实现“农村包围城市”策略，选择次商圈进行布点，也常因不能科学、准确地预测商圈成熟时机而沦为填坑或为人作嫁的下场。

下面来看看餐饮店的终极定位、选址。

第七讲： 看餐饮店的终极定位、选址

第七讲：看餐饮店的终极定位、选址

第一节 餐饮店的终极定位、选址

店面选址首要秘籍——“扣对你的第一颗纽扣”！

店面的成功经营涉及 16 大环节要素，这些环节环环相扣，缺一不可。但在其中最重要的是——选址。如果这个首要环节做得不好，即使在后续的定位、筹建、培训管理、销售服务等各方面做的非常好，也很难做到目标销售业绩。

如果经营不理想，去重新更换名字和店面或者重新定位，不但将花费很多的人力、物力和财力，并且会给经营者带来难以弥补的巨大损失。

其实，餐饮店的选址，就像我们早上起床穿衬衫时必须系准确第一颗纽扣，否则，下面的纽扣无论你系得如何认真、准确，整件衬衫的纽扣仍然都是错位的！

关键秘籍——你的“心上人”在哪里？

通常在店面选址的过程中，总希望找人流最集中的地段，认为人流量越大就是越好的地段。甚至有些人看租金，认为租金越贵店面就越好。其实这些认识都比较片面而笼统，找店面仅仅看人流量或者租金很有可能就会把你带入一个陷阱：租金贵、成本高、客流量大，但就是进店率低、成交率低、利润低。这“三高三低”现象就会明显使你“入不敷出”。

因此，人流量固然重要，但更重要的是，该地段的人流量是不是你的产品认知或者品牌人群的有效人流量。即：目标消费群聚集的地方。品牌的定位是有着一定区域范围的，从顾客的年龄、职业、社会角色、经济收入、文化背景等要素区分目标消费群去不同的场所消费。

例如，小餐饮低价位的品牌一般适合于学生、刚参加工作且收入不高的群体、部分中低家庭等，而中高档餐饮高价位的品牌一般适合于参加工作时间长、收入较高的群体，这两部分顾客的就餐场所也自然形成了差异：年轻而收入不高的群体喜欢逛人流量大、整体价位比较低的街区；而另一部分则偏向于高消费，讲究享受，喜欢环境好、配套设施齐全，人流量不太大的位置。

哲学理解，任何一事物是具备利弊两方面的。“双刃剑”会时刻存在于你的经营中，特别是店面的选址也是同样的道理。那么，在选地址时，如何看待你品牌的竞争对手呢？从经营上来讲，竞争对手在产品定位上的类同会在销售上“分一杯羹”，并给餐饮的经营带来竞争压力，这是弊端的一方面。

但从另一方面讲，在聚集了同类竞争品牌的商圈环境中，同时也大量地吸引了同类的目标顾客。对于二线餐饮品牌选址特别需要考虑的重要因素是：该地段是否有同类竞争的一线品牌？在一线品牌旁边开店，通过“傍大款”带动目标消费群的顺带光顾，从而本品牌的销售得到惠顾，这是有利的一方面。

在茫茫人海中要找到你“朝思暮想”的“心上人”还真不容易！不但要用心还要采用一些巧妙的技巧，即：选址中专业的“人流活动路线”测算工具。带上秒表、诚实的员工、笔、笔记本以及具备洞察能力的“火眼金睛”，站在你要选择的店面前，如实地记录过往的人流、车流、通过的时间、目标消费群的数量、竞争品牌的进店率等数据，最后可采用如下工具表格进行一定时间段的收集、汇总分析，用科学的数据帮助你做餐饮经营中首要也是非常重要的决策——选址！从而有效地避免了你在选址上的感性与冲动，当然也避免了你在经营中的“致命陷阱”。

时间段 客流车流 目标顾客占比% 主客流竞争对手 聚客点备注

数量 数量 数量 方向 进店 数量 数量

10：00~11：00

11：00~12：00

12：00~13：00

13：00~14：00

14：00~15：00

15：00~16：00 如果是休闲餐饮，营业时间长的可以继续观察这个时间段

16:00~17:00

17:00~18:00

18:00~19:00

19:00~20:00

20:00~21:00

21:00~22:00

观察表格的应用说明（该表格可以收集 3~4 周）“时间段”是指按餐饮经营的一天时间来算，通常是 10:00~22:00，那么在此经营时间段内以一小时作为测评单位，来分析每个不同时间段中过往的人流、车流以及相关指标的变化。从而判断出该地段客流的高峰期和顾客的主要集中时间以及客流行走方向等。当然，测评的时间单位也可采用 2~3 小时或半小时，如果你需要详尽仔细反映客流指标的规律，可采用半小时为单位；如果你只要大致了解客流状况，也可采用 2~3 小时为单位。

“客流/车流数量”是指在测评时间段内，经过目标店面的人和车辆的总数量。该指标反映的是：目标店面位置的商业氛围以及聚客能力水平。不过这只是一个总的数量指标，如果要详细深入分析，还要了解“目标消费群数量”。从“目标消费群数量”指标中可分析出该店面的针对性是否强？这个指标的占比数据越高，则反映该店面经营的成功机率也越高！

一定记住，不是大街上所有的人都是你的顾客，要找准属于自己的顾客。

“主客流方向”是指该店面门口的人行街道上，来往两个方向中，哪个方向是人流行走的侧重？这个指标对于该店面后续开业后的店名悬挂、广告灯箱朝向等有非常重要的作用。例如：某店 A 店面，左右两边有竞争对手 B、C、D 店面。如果广告宣传，A 店面在左右两边的“视线点”应如何主推呢？

主客流方向是由右至左，根据人体工程学的规律：人体在行进过程中观察物体，视线是斜前方 30°~45°，因此，A 店面主要集中顾客视线点就在 1 号位置，该位置是 A 店面吸引顾客进店的“黄金视线区”。新品上市，A 店面就要将其强项产品（比 B、C、D 店面产品有优势的系列）主推陈列在 1 号位置。另外，这个指标反映的也是该位置是否被竞争对手截流？因为人们现在对品牌的忠诚度还没有很高，不会说我就去 A 店面消费，除此外前面的 B 店面看也不看。如此的话，如果顾客在 B 店面消费了，那么，到你家店面就没有机会了。

“竞争对手的进店数量”一定程度上可以比对反映出同类产品经营的适应性。如果竞争对手门头和橱窗、灯光都没有大问题，进店率却很低，那么实际上无形中已经给你敲了警钟：这条街针对目标消费群的适应性是否存在问题？当然，也可帮助你在后续该店面的经营中，对比你自己的进店率，从而切实找到经营上的差距。

“聚客点”是指聚集客流的地点，如：公交车站、地铁站、出租车站、百货商场、大型超市、停车场、休闲娱乐广场、带横道线的十字路口等。聚客点越多，说明人流量就越大，“人气”就越旺。所以，附近的聚

客点每增加一点就为你的正确选址增加一分，当然，相应的租金费用也会随之增加。

选址的时候，要考虑到店面的周边环境是否有“斑点”一样的东西，是否影响了顾客的购物情绪。例如：很多商铺楼上住户存在乱扔杂物的习惯，这样无形中，让进出店面的顾客心存禁忌，有极大的不安全感。

店面选址时，还要考虑顾客进出店面的方便性，如：门口台阶是否过高或过低？门口道路是否阻碍顾客的行走安全？店面旁边是否有公厕、垃圾筒或不洁气味？

垃圾筒和公共厕所在街面也是经常出现的，但如果在你所选择的店面旁或门口有这么一物，可就不太能令顾客愉悦了。

店面选址时也需要分析店面的地形特点：选择能见度高、不被周边建筑物、广告牌、树木等遮挡的地点建店。大树挡住了 LOGO 标的店面，明显地其进店率会受到地形特点不佳的限制，销售业绩也会受到影响。

综上所述，选址的准确是至关重要的因素，可以有效地帮助经营成功。当然，选址不但需要充分掌握技巧，而且还是一种艺术！

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net