

硕士学位论文

泽景餐饮公司服务营销策略研究

**Study on service marketing strategy of Zejing
catering company**

学科专业

工商管理

学科方向

市场营销

作者姓名

指导教师

中 南 大 学

2021 年 6 月

中图分类号 F27

学校代码 10533

UDC 005

学位类别 专业学位

硕士学位论文

泽景餐饮公司服务营销策略研究

**Study on service marketing strategy Zejing catering
company**

学科专业

工商管理

学科方向

市场营销

作者姓名

指导教师

论文答辩日期 _____ 答辩委员会主席 _____

中 南 大 学

2021 年 6 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名_____

日期：_____年____月____日

日期：_____年____月____日

泽景餐饮公司服务营销策略研究

摘要: 随着人民可支配收入不断增加,外出就餐不再单纯满足于“饱”与“好”,而是增加了心理需求、社交需求、个性需求等诸多变量。在“互联网+”背景下,云计算、大数据的运用对餐饮服务营销起到了积极推进作用。本文通过服务营销理论,优化泽景餐饮服务营销策略,特别是线上运营方面,为中小餐饮企业提供参考依据。

本文以泽景餐饮公司为研究对象,首先,回顾了服务营销相关理论基础与文献综述;第二,对泽景餐饮公司进行 PEST 宏观环境分析和产业环境五力模型分析,把握公司所处宏观与微观环境;第三,调研诊断泽景餐饮服务营销现状与问题;第四,灵活运用 STP 目标市场营销和 7P 服务营销组合理论,提出 STP 目标市场营销和 7P 服务营销组合优化策略;最后,为确保服务营销的优化策略得到有效实施,提出组织结构、激励机制和 KPI 等保障措施。研究结论对后疫情时代的中小餐饮企业有一定的参考价值。

图 25 幅,表 9 个,参考文献 52 篇

关键词: 服务营销 7Ps; STP, 餐饮服务营销

分类号: F27

Study on service marketing strategy of Zejing catering company

Abstract : With the continuous increase of people's disposable income, dining out is no longer simply satisfied with "satiety" and "good", but increases many variables such as psychological needs, social needs, personality needs and so on. Under the background of "Internet plus", the application of cloud computing and big data has played a positive role in promoting the catering service marketing. Through the service marketing theory, this paper optimizes the marketing strategy of Zejing catering service, especially the online operation, so as to provide reference for small and medium-sized catering enterprises.

This paper takes Zejing catering company as the research object. Firstly, this paper reviews the theoretical basis and literature review of service marketing; Secondly, it analyzes the pest macro environment and the five forces model of industrial environment of Zejing catering company to grasp the macro and micro environment of the company; Third, investigate and diagnose the current situation and problems of service marketing of Zejing catering company; Fourth, flexibly use STP target marketing and 7p service marketing combination theory to put forward the optimization strategy of STP target marketing and 7p service marketing combination; Finally, in order to ensure the effective implementation of the optimization strategy of service marketing, this paper puts forward safeguard measures such as organizational structure, incentive mechanism and KPI. The research conclusion has a certain reference value for small and medium-sized catering enterprises in the post epidemic era.

Keywords : Service marketing 7PS; STP, catering service marketing

Classification:F27

目 录

目 录.....	V
第 1 章 绪论.....	9
1.1 研究背景.....	9
1.2 研究目的与意义.....	9
1.2.1 研究目的.....	9
1.2.2 研究意义.....	9
1.3 研究方法与思路.....	10
1.3.1 研究方法.....	10
1.3.2 研究思路.....	10
1.4 研究内容与结构.....	11
第 2 章 相关理论基础与文献综述.....	13
2.1 相关理论基础.....	13
2.1.1 PEST 分析.....	13
2.1.2 SWOT 分析.....	13
2.1.3 目标市场营销（STP）.....	14
2.1.4 3C 模型.....	14
2.2 服务营销.....	14
2.2.1 服务营销定义.....	15
2.2.2 服务营销组合（7P）.....	15
2.3 餐饮服务营销.....	16
第 3 章 泽景餐饮公司营销环境分析.....	17
3.1 宏观环境分析（PEST 模型）.....	17
3.1.1 政治环境分析.....	17
3.1.2 经济环境分析.....	18

3.1.3 社会环境分析.....	19
3.1.4 技术环境分析.....	19
3.2 产业环境分析（五力模型）	20
3.2.1 行业内竞争程度.....	20
3.2.2 潜在新进入者威胁.....	21
3.2.3 替代品威胁.....	22
3.2.4 供应商议价能力.....	22
3.2.5 顾客议价能力.....	22
3.3 微观环境分析.....	22
3.3.1 公司优劣势分析.....	22
3.3.2 竞争者优劣势分析.....	23
3.3.3 客户需求分析.....	23
3.4 SWOT 分析.....	24
3.4.1 优势分析.....	24
3.4.2 劣势分析.....	25
3.4.3 机会分析.....	25
3.4.4 威胁分析.....	26
第 4 章 泽景餐饮公司服务营销现状与问题分析.....	27
4.1 服务营销 STP 问题分析.....	27
4.1.1 服务营销 STP 现状.....	27
4.1.2 服务营销 STP 问题分析.....	27
4.2 服务营销策略问题分析.....	27
4.2.1 产品单一不够丰富.....	27
4.3.2 定价策略缺少体系.....	29
4.3.3 线上渠道结合不紧.....	30

4.2.4 促销手段单一陈旧.....	31
4.2.5 人才梯队需要提高.....	33
4.2.6 服务过程效率偏低.....	37
4.2.7 有形展示体验不深.....	38
第 5 章 泽景餐饮公司服务营销优化策略.....	39
5.1 目标市场营销优化策略.....	39
5.1.1 市场细分.....	39
5.1.2 目标市场选择.....	42
5.1.3 市场定位.....	43
5.2 产品种类差异化.....	44
5.2.1 健全产品种类，做到“无缝对接”.....	44
5.2.2 持续创新产品，快速更新迭代.....	44
5.2.3 抓住“外卖”机会，完善产品体系.....	44
5.3 定价方式数据化.....	45
5.3.1 差别定价法.....	45
5.3.2 渗透定价法.....	45
5.3.3 分时定价法.....	45
5.4 渠道融合一体化.....	45
5.4.1 外卖平台策略.....	45
5.4.2 电商平台渠道.....	46
5.4.3 开拓线下商圈.....	46
5.5 促销方式精细化.....	47
5.5.1 优化促销活动.....	47
5.5.2 加强线上促销.....	47
5.6 人员培养专业化.....	48

5.6.1 招聘高素质的人才.....	48
5.6.2 加强专业技能培训.....	48
5.7 服务过程标准化.....	49
5.7.1 服务前置与延伸.....	49
5.7.2 提供优质个性服务.....	50
5.7.3 注重服务失误补救.....	50
5.8 有形展示形象化.....	50
第 6 章 泽景餐饮公司服务营销策略实施保障.....	53
6.1 组织保障.....	53
6.1.1 加强企业文化建设.....	53
6.1.2 建立线上运营团队.....	53
6.1.3 赋能店长激发潜能.....	53
6.2 激励机制.....	54
6.3 KPI 考核.....	54
第 7 章 结论与启示.....	56
7.1 研究结论.....	56
7.2 管理启示.....	56
参考文献.....	57

第1章 绪论

1.1 研究背景

餐饮行业在社会发展中占有重要的地位。餐饮市场增势平稳，服务消费成为消费领域重要增长点。餐饮行业增长速度高于 GDP 的增长速度，市场体量逐年增长。餐饮行业市场需求不断扩大，并伴随着消费升级不断进行产业升级。但是，餐饮业也遇到前所未有的挑战，消费者不但注重餐品的质量，并且对餐饮的连锁品牌要求越来越高，并且更加关注服务这个环节。

2020 年初的新冠疫情到来，许多餐饮店倒闭，加速餐饮行业新一轮的洗牌，加快餐饮行业线上线下的融合发展，加强数字化的管理。

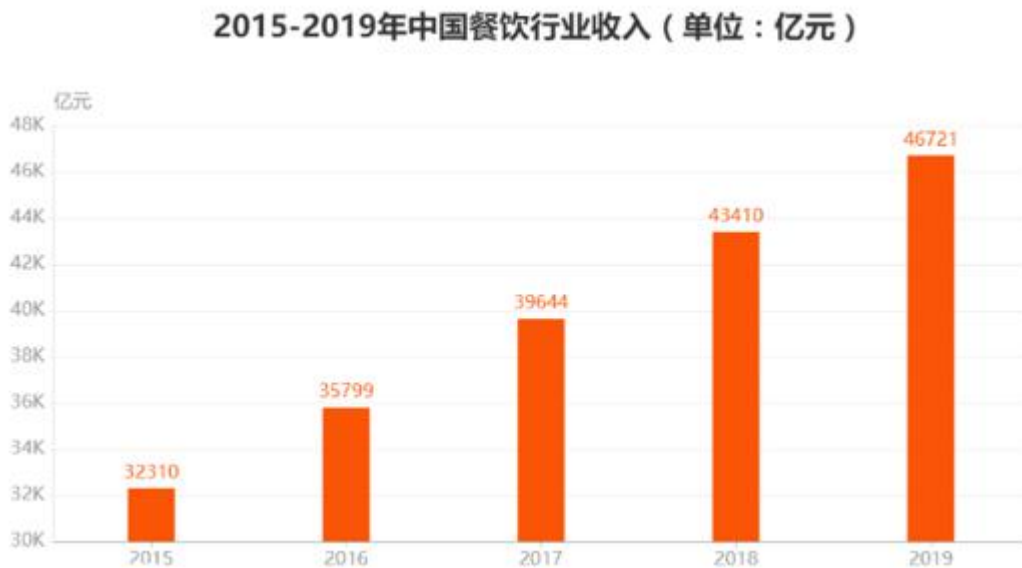


图 1-1 2015-2019 年中国餐饮行业收入情况

数据来源：国家统计局网站

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

广东省连续多年获得全国餐饮第一省的成绩，对于泽景餐饮公司（本文简称“泽景公司”）来说还有很大的增长空间，特别是三四线城市。现在消费的主力军越来越年轻，他们消费方式与要求与过去有很大的区别。传统餐饮行业面临更加严峻挑战，不仅需建立品牌知名度和高效的营销体系，尝试线上线下的融合，尤其是做好服务营销特别重要。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

本论文泽景公司为主要研究对象，结合在 MBA 学习的知识与工作经验，紧密结合当前营销市场环境，对泽景餐饮公司的服务营销现状进行分析，充分挖掘出该公司服务营销方面的问题，然后对问题成因进行探讨，针对性地提出有效的解决措施，使泽景公司能够在竞争激烈的市场环境中能够站占有一席之地。

（2）现实意义

从现实出发，对泽景公司在经营管理和营销策略方面存在的问题进行逐一分析，优化相关流程，制定合理对策，提出针对性解决措施，并且结合实际情况落实，为泽景公司在竞争激烈的市场环境中，有立足之处，全面提高泽景公司的核心竞争力，具有现实意义。

1.3 研究方法 with 思路

1.3.1 研究方法

文献综述法。本文主要通过文献检索等主要检索平台以“服务营销”和“餐饮服务营销”的中英文关键词分别搜索文献，对所查文献进行整理分析，有效借鉴其中有价值的相关内容，展开深入研究并加以论述。

访谈法。通过对泽景公司的管理层、店长和员工进行访谈，及时了解他们对泽景公司的期望与建议。通过对顾客进行沟通，及时了解存在的不足。通过访谈便于找出在经营过程中实践中存在的相关问题，确保本文研究的现实意义。

统计数据分析法。基于企业报表资料及各数据统计平台，分析汇总各项数据资料。

实地调研法。调研分析实体餐饮店以及泽景餐饮公司各个职能部门，收集并整理数据资料信息，然后对数据进行分析汇总，进而挖掘出问题所在，探讨分析问题成因，为该公司优化改进服务营销策略提供数据支撑。

1.3.2 研究思路

一是对国内外餐饮店的发展趋势及经营现状进行充分了解，尤其是中小型餐饮企业，掌握最新的趋势和动态。

二是通过运用文献查阅、深度访谈、统计数据、实地调研等多种研究方法对泽景公司相关资料进行收集归纳，便于分析发现问题。

三是运用多种模型，有效针对分析泽景公司所处的营销内外部环境、产业环境，使得泽景公司更加精确找准是定位，更好地分析泽景公司服务营销策略的现状及存在的问题，并逐一进行优化。

1.4 研究内容与结构

本文共包括七个部分的内容：

第一章，绪论。主要对本文研究背景及意义、研究思路与方法、研究内容与结构等进行介绍分析。

第二章，理论基础与文献综述。本章对相关理论基础（PEST、SWOT、STP、3C）进行阐述，服务营销，餐饮服务营销的相关理论，逐一进行梳理，以形成论文的理论基础，搭建研究框架。

第三章，泽景公司销环境分析。本章对泽景公司所处的宏观、微观环境分析产业环境分析和 SWOT 分析。

第四章，泽景公司服务营销策略现状与问题分析。本章通过分析总结泽景公司目标市场营销现状和服务营销组合的现状存在的问题，为后续第五章服务营销的优化策略提供有用的参考依据。

第五章，泽景公司服务营销优化策略。本章根据上述第四章分析总结的泽景公司营销的现状与问题，对泽景公司服务营销策略进行优化。

第六章，泽景公司服务营销策略实施保障。本章为确保泽景公司务营销的优化策略得以实施，提出了三个方面的保障措施。

第七章，结论与启示。本章通过前面六章的分析归纳出本文的研究结论，指出本文的研究局限及不足之处，对实际应用价值提出展望。

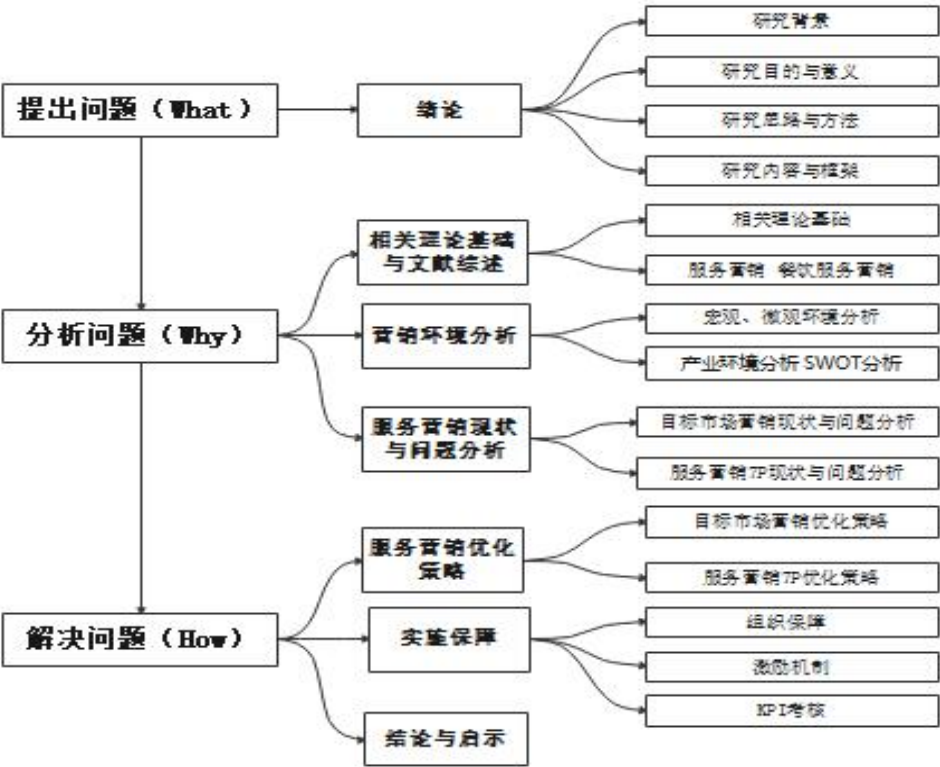


图 1-2 研究路线

第 2 章 相关理论基础与文献综述

2.1 相关理论基础

2.1.1 PEST 分析

PEST 分析又称作宏观环境分析，通常对企业发展产生重要影响的宏观因素进行分析，一般而言，宏观因素包含四个方面的内容：政治法律环境(Politics)、经济环境 (Economy)、社会环境 (Society)、技术环境 (Technology)。通过分析这些宏观因素，可以得知企业所处的外部环境状况，让企业趋利避害，对自身发展战略进行科学调整，从而与市场发展相适应。 PEST 分析模型如图 2-1 所示。

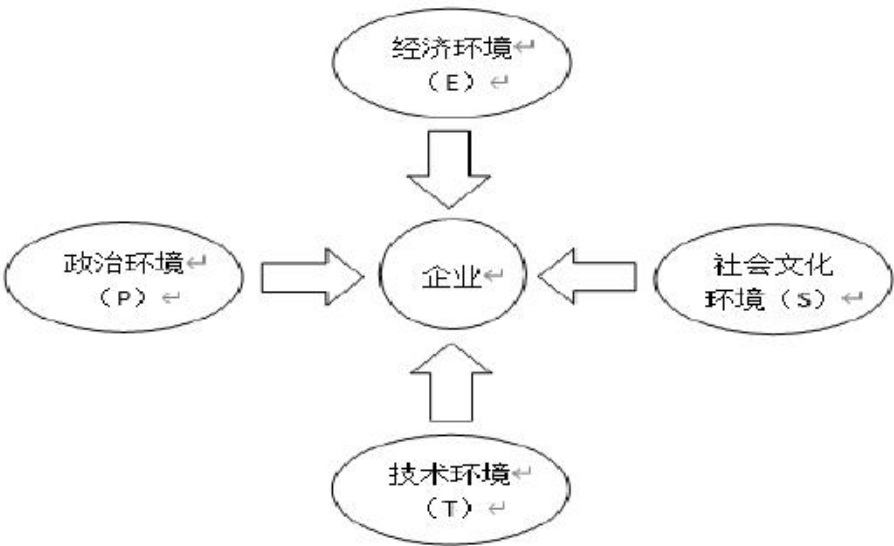


图 2-1PEST 分析模模型

2.1.2 SWOT 分析

在企业发展实际中，广泛运用了 SWOT 分析法，主要用于分析诊断企业的内部问题、分析企业竞争、制定企业发展战略等。其中，T 用于表示威胁、O 用于表示机会、W 用于表示劣势、S 用于表示优势。基于企业内部存在的优劣势，进行客观评价分析，并结合企业外部威胁与机会，进行客观分析。

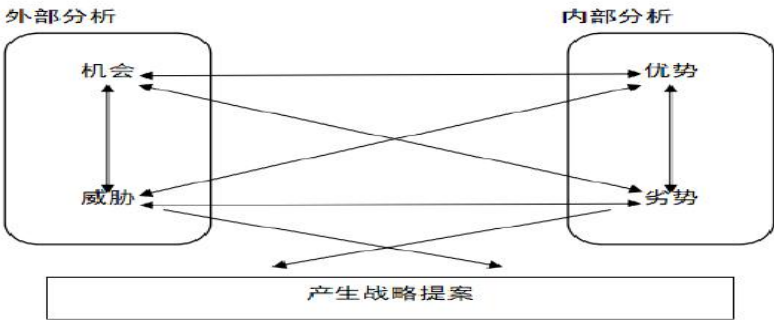


图 2-2 SWOT 分析模模型图

2.1.3 目标市场营销（STP）

20 世纪 50 年代中期,美国著名市场学教授温德尔·史密斯(Wendell R.Smith)率先提出了 Market segmentation，也就是人们熟知的市场细分理论。

菲浦·科特勒在温德尔·史密斯市场细分理论的基础上，通过深入研究分析提出了 STP 市场营销理论，主要涵盖以下内容：市场定位（Positioning）、选择目标市场以及细分市场（Segmenting），在现代市场营销战略中，STP 营销理论占据了重要地位。

2.1.4 3C 模型

日本著名管理学家、经济评论家大前研一提出 3C 分析模型，目的为了更好地制定经营战略，3C 的三个关键要素包含公司自身、公司顾客和竞争对手。将三者整合在同一战线，才可能有持续竞争优势的存在。

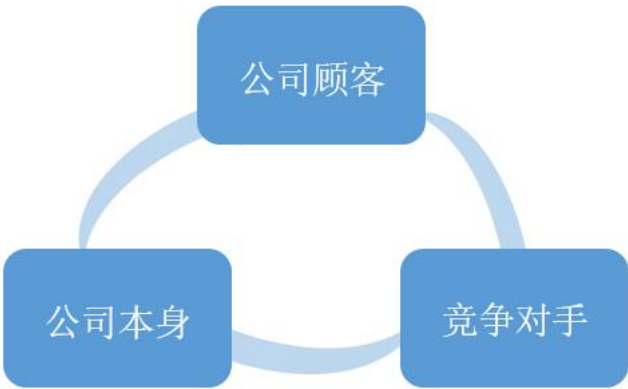


图 2-3 3C 分析模型

2.2 服务营销

2.2.1 服务营销定义

服务营销产生于市场营销学，国外对服务营销理论的研究时间较早，多数研究都是定性研究。

Stanton and Lowenhar (1974) 通过研究后提出，产品的主要作用在满足消费者的使用需求的前提条件下。同时，要更注重某些额外服务需求来满足消费者的要求。Gronroos (1990) 曾通过研究分析认为，服务具备无形性，在消费者与企业之间存在，因此服务营销策略是两者之间的沟通桥梁。David Ballantyne 认为，企业发展的首要任务是提升客户的忠诚度和满意度。Michael Merz 服务营销是建立起企业品牌战略的基础上。Robert 从供应链视角出发进行研究，充分运用博弈理论进行探讨分析，在此基础上建立的服务营销模式与传统市场营销相比具有显著优势。Sherif I. Rabia 立足于企业品牌层面进行研究，认为企业在服务营销实际中，必须对品牌建设及品牌营销引起高度重视，促进企业发展。Mary S 等人将供应链模型当做研究重点，认为企业必须高度重视服务全过程中的营销管理体系构建。

2.2.2 服务营销组合 (7P)

1960 年，麦卡锡教授通过对市场服务营销进行探讨研究，建立起了 4P 营销策略组合理论，主要包括以下 4 个核心要素：促销(Promotion)、渠道(Place)、定价(Price)、产品(Product)。比特纳与布姆斯(1981)等学者进一步丰富了 4P 营销组合理论，新增了 3 个要素：有形展示(Physical evidence)、过程(Process)和人(People)。

产品(Product)，注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。

定价(Price)，基于企业产品的市场定位，从而制定科学有效的价格策略，企业品牌是制定产品价格的重要依据，对品牌含金量较为重视。

渠道(Place)，企业通常不会和消费者进行直接接触，通过建立营销网络体系，培育优质的经销商和分销商，通过各种渠道实现商品销售。

促销(Promotion)，企业为了提升业绩销量，提升品牌知名度，通过降价或多买多送等促销策略，吸引消费者注意力，刺激消费者购买欲望，最终达到销售目的。

人员(People)，在服务营销过程中，人们或间接或直接地参与其中，在 7P 营销组合理论中，人员是核心要素。餐饮营销过程中两个重要参与者，一个是顾客，一个是员工。

过程(Process)，是消费流程、交易方式及生产工艺的统称。

有形展示（Physical evidence）：包括环境、便利工具和有效引导，通过更好地向消费者展示产品本身以及服务，让消费者能够切身感受到商品，从而拉近商品与消费者的距离。

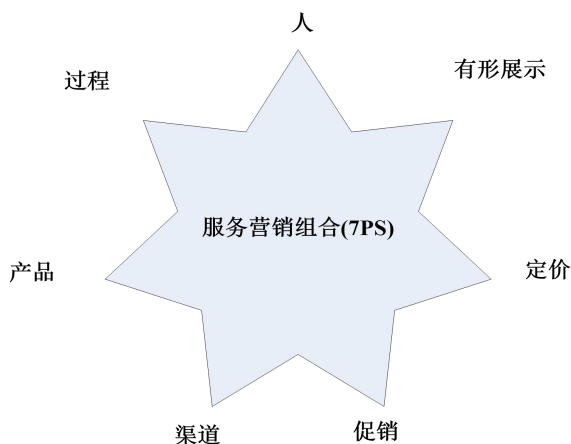


图 2-4 服务营销组合（7PS）

2.3 餐饮服务营销

随着我国的改革开放四十多年的发展，我国的餐饮行业经历了四个周期，首先是产业恢复期（1978-1991）年，其次，产业增长期（1992-2001 年），再次，产业成熟期（2002-2011），接着为产业转型升级期（2012-2018）。餐饮行业的发展与我国的经济发展有着紧密的联系，从过去的打破思想枷锁的单点作坊式的经营模式，再到转变餐馆模式，接着，外资餐饮企业纷纷抢占我国的餐饮市场，他们不仅有强大的竞争力，同时也给我们带来了现成的经营模式，尤其在服务营销方面。

之后，我国餐饮业的发展开始走向稳定与此同时，产生了一批知名的餐饮企业。不仅注重自身外部规模拓展，创建知名的连锁品牌，而且更加注重企业内部建设，有着稳定的供应链，相对成熟人才培养体系与规范的操作标准。伴随着互联网的高速发展，餐饮销售渠道分为线上和线下，对于控制食品安全能力、创新能力、品牌能力、产品配送能力、营销能力等有更高的要求。同时，4P 营销组合理论不能很好的满足餐饮服务营销分析需要，7P 营销理论增加了有形展示、服务过程及人员三个关键要素，更加适用于现在阶段的营销基础分析。

第 3 章 泽景餐饮公司营销环境分析

3.1 宏观环境分析（PEST 模型）

宏观环境是指给泽景公司能够健康长远发展有着极其重要的关系，客观全面面对宏观环境分析，对泽景公司依据实际情况，制定可行策略提供重要依据。

3.1.1 政治环境分析

政治环境对餐饮企业经营相关法律、法规等，是对餐饮行业提供稳定健康的发展重要保障，能保证餐饮企业和消费的合法权益得到更好的保护，对此，泽景公司更加遵守法纪。

一是国家加大对餐饮行业的扶持力度。这些年来，我国通过一些列改革，出台有利于餐饮企业的利好政策，营造一个公平的营商、创业化境。通过简政放权，让企业少跑相关部门办事，通过网上办事，提供更多的便利。通过降低税费，尽可能让餐饮企业得到实惠。另外，还提供金融政策的支持，解决餐饮企业的燃眉之急。新冠疫情的到来，推出了阶段性减免“险养老、失业、工伤保险单位缴费，延缴社保、减税等政策，最大程度降低疫情对餐饮企业的影响。

二是国家严守住食品安全底线。我国餐饮行业起步较晚，法律法规仍不够完善，我国结合现状，先后制定并且修改法律条文，制定实施条例。国务院成立了食品安全委员会及其办公室，加大管理、监督和处罚的力度，将食品安全责任落实的更加到位，减少发生食品安全事故发生，更好地规范行业标准，更加有利人民群众的“舌尖上的安全”。

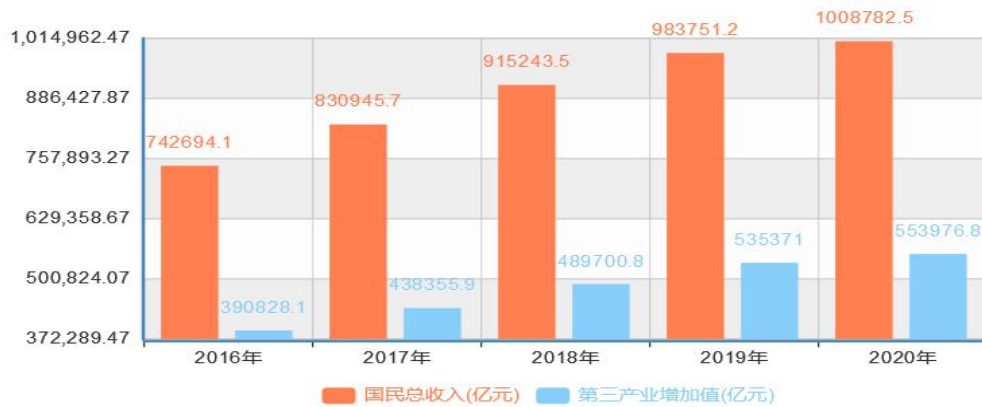
发布时间	法规政策
2015年	《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》
2016年	《商务部关于推动餐饮业转型发展的指导意见》
2017年	《国务院关于开展质量提升行动的指导意见》
	中国贸促会商业行业分会发布《外卖配送服务规范》
2018年	修正《中华人民共和国食品安全法》
	《商务部等9部门关于推动绿色餐饮发展的若干意见》
2019年	《国家食品药品监督管理局关于实施餐饮服务食品安全监督量化分级管理工作的指导意见》
	《国务院关于深化改革加强食品安全工作的意见》
	实施新修订《中华人民共和国食品安全法实施条例》
	《全国人大常委会关于全面禁止非法野生动物交易、革除滥食野生动物陋习、切实保障人民群众生命健康安全的决定》

图 3-1 2015-2020 我国餐饮连锁行业相关政策

数据来源：各部委网站

3.1.2 经济环境分析

1、国民经济稳定提升



2020 年我国国内生产总值为百万亿元（图 3-2），同比增长 2.3%。第三产业（即服务业）为 55.3 万亿元（图 3-2）。第三产业增加值占国内生产总值的 52%。由于遭受新冠疫情的冲击，我国第一季度为负增长。由于，国家及时采取有力举措，才得以逆势增长。

图 3-2 2016-2020 年我国国内生产总值及第三产业总值增长速度

数据来源：国家统计局网站

2、广东经济稳居第一

广东省经济长期领头位置。2020 年生产总值(GDP)11 万亿元(附图 3-3)，相较于 2020 年，提升了 2.3%。居民的人均可支配收入达到了 4 万元。第三产业增长了 6.2 万亿元，提升了 2.5%。

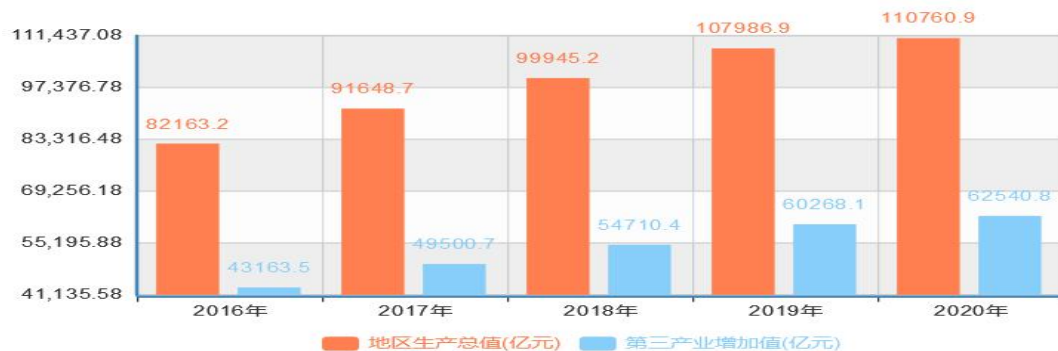


图 3-3 2016-2020 年广东省地区生产总值统计

数据来源：国家统计局网站

3、消费支出与人均可支配收入稳定增长

2020年,我国的居民人均可支配收入为3.2万元,相较于2019年,提升了4.7%,我国的居民人均消费支出为2.1万元,相较于2019年,降低了4%。



图 3-4 2016-2020 年全国居民人均可支配收入及增长速度

数据来源：国家统计局网站

餐饮行业依靠整体经济环境,整体经济环境正在稳步向前,餐饮行业必定会出现更多的发展机会,泽景公司要抓住当前经济环境的新机遇,乘势而上,突破瓶颈,实现一个新高度。

3.1.3 社会环境分析

广东菜简称为粤菜,粤菜是我国“八大”菜系之一,也是我国著名四大菜系之一“八大”菜系有一套成熟的烹饪标准,经过多年来不断的改良与创新,进而有自己独特的风味。

广东位于改革开放的最前端,具有“敢为人先,敢闯敢试”的精神,由于临近港澳台,许多外国企业会优选选址广东,我国第一家麦当劳在深圳开业,就在开业当日,已经打破麦当劳的两项纪录。

紧接着其后,国外餐饮巨头纷纷进入中国的餐饮市场,从而出现了许多西式快餐,有必胜客、赛百味等餐饮企业,而为了更加好适应中国市场,他们结合我国消费者的饮食习惯,对原产品改良迎合国人人口味,并且根据消费者口味推出各种新品。

3.1.4 技术环境分析

我国历来重视新技术研发,现在阶段互联网、云计算、大数据、人工智能等科学技术取得了一定成就,并且逐步在对餐饮管理开始运用,并且得到了一些成效。现阶段,已经有许多餐饮店通过运用大数据精准定位,精细运营,控制支出,减少运营成本的效果。

伴随着互联网的飞速发展，餐饮外卖得到升级，从过去线下门店到线上平台，覆盖范围更加广，信息更加全面、及时和精确。餐饮行业从传统线下经营逐渐转变成线上经营。

首先，顾客在外卖平台下单，然后平台会给商家发出订单提示，同时平台会及时派单给外卖配送员到点取餐，紧接着外卖配送员会按照到商家处取餐。然后，在规定的时间内送到顾客手中。最后，顾客根据外卖配送员和商家的餐品进行评分，这些评分会影响外卖配送员的收入和商家的口碑程度。

人民生活中已经开始越来越依赖外卖。近几年快速发展，成为餐饮的新“蓝海”。餐饮外卖的蓬勃发展，提升人民生活质量，可以不再为三餐发愁，并且也推动了餐饮产业发展，提供更多就业岗位，增强餐饮行业发展活力。虽然新冠肺炎疫情对餐饮业是一次沉重的打击，但是加速互联网与餐饮将融合发展。

3.2 产业环境分析（五力模型）

迈克尔·波特（Michael Porter）提出，对市场竞争程度及规模起决定作用的力量来源于五个方面，这五种力量会对企业战略发展决策及行业吸引力产生重要影响。本节在分析餐饮行业竞争环境的过程中，充分运用了波特五力模型。具体如图 3-5 所示：

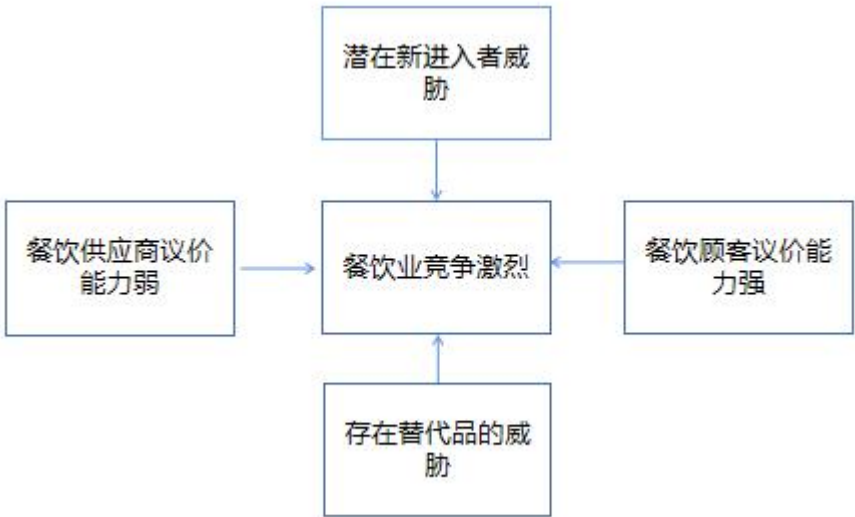


图 3-5 泽景公司产业环境分析

3.2.1 行业内竞争程度

随着新冠疫情的到来，大量的餐饮门店由于疫情的影响关门倒闭。在过去两年里，全国餐饮的门店总数从 905.6 万下降到 760.1 万家，（图 3-6），减少了近 19.9%。但是连锁餐饮企业的门店数收到影响较小（图 3-7）。



图 3-6 2019 年 1 季度开始到 2021 年 1 季度全国餐饮的门店总数
数据来源：《餐观大数据》

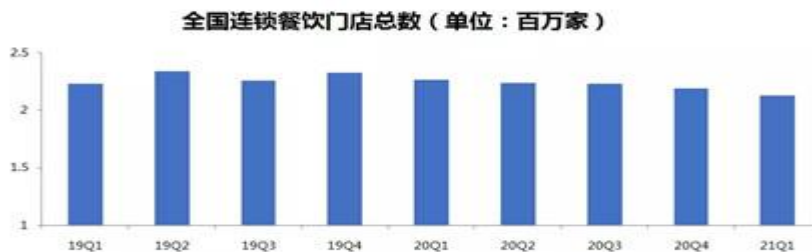


图 3-7 2019 年 1 季度开始到 2021 年 1 季度全国连锁餐饮的门店总数
数据来源：《餐观大数据》

连锁餐饮企业由于专业的营运团队，账面有足够的现金流支撑，有多种的应对方法。因此，小型餐饮企业具有更大优势。而且，疫情过后更多消费者选择连锁餐饮，能够更快的回流资金。

未来餐饮行业的竞争在不断升级，在过去的产品到现在品牌核心竞争力，连锁管理能力、供应链体系、数字化运营等一系列因素决定餐饮企业能够生存下去。

3.2.2 潜在新进入者威胁

在“互联网+”的背景下，传统线下行业纷纷受到冲击，餐饮行业的线下门店也不列外。近年来，线上外卖行业的市场不断扩大，许多新型的连锁品牌线上外卖店，它们不需要开设线下门店，只需设有一个外卖操作间，这样大大的降低了门店的成本，在外卖平台上有很大的价格空间。

另外，许多行业巨头开始进军餐饮业。如：阿里巴巴集团旗下的盒马，腾讯投资咖啡，爱奇艺成立餐饮公司……

3.2.3 替代品威胁

一是以麦当劳、肯德基、汉堡王、必胜客等为国际品牌为代表的连锁餐饮店在东莞区域内均有分店。二是以海底捞、西贝、太二酸菜鱼等为代表的国内连锁品牌餐饮店全国各个区域内均有多家分店，而且通过大众能够接受的定价，优质服务加上独特的产品占据优势。三是线上网络平台主打的外卖新势力餐饮店发展迅速，该类餐饮店对于店铺的要求不高，极大的节省了房租成本，具有较大的优惠力度。餐饮行业的产品可替代性很强，大部分顾客会根据产品的价格、口味、卖相、服务和环境等一些列因素会影响顾客的最终选择。

3.2.4 供应商议价能力

成本是餐饮店的生命线，由于装修和厨房设备为更换周期较长，所以可以忽略，泽景公司的供应商主要提供食物的原材料，调味品、辅料、外卖包装及消耗品。目前，已经有固定的供应商，而且现在线上运营平台较多，如：淘宝、美团等餐饮配送平台均可以采购到需要的物品，市场供货价格透明度大大增加，因此，在与供应商谈判价格有较大的空间。

线上外卖平台美团和饿了么已占超过九成的市场份额。从2019年下旬，美团开始让商家签订独家协议，参与独家协议的商家在平台的抽点费率会有所下降。

但是，商家只能通过充值广告费或者积极参加美团的一些列外卖活动才可以在平台上获得靠前的排名。因此，在线上外卖平台上泽景公司的议价能力较弱。

3.2.5 顾客议价能力

近年来，消费者通过手机上的餐饮APP及时查看该餐饮店的价格以及对该店铺的评价已经成为常态，顾客十分看重店铺的评价。而且，新开的餐饮店不断增多，在各平台做促销活动，使得价格逐渐偏低。如何应对削弱的顾客的议价能力，提高泽景餐饮公司的竞争力，是今后需要思考及解决的重要问题。

3.3 微观环境分析

3.3.1 公司优劣势分析

泽景公司在东莞站稳脚跟后，迅速开始向深圳、广州、佛山、长沙等地区延伸，在不同地区的市场尝试新的发展，主要在步行街、学校和商业中心开设

餐饮实体店。与此同时，为了提高品牌知名明度，增加了市场运营营销部。确保每家分店的食材质量能够达到统一标准，先后增加了配送中心和质管部。泽景公司为确保每家门店的服务质量，严格挑选每家门店的店长，店长均在总店工作至少两年以上，通过考核后再派驻到各个分店，能够保证店里的服务质量及品质。

泽景公司近年来主要依托线下门店经营为主要收入，线上平台经营并未铺开，在线上主要通过团购软件进行引流，而且，客户复购率不高，忠诚度较差，特别是线上外卖，主要是经营思路局限于线下，由于产品跟不上市场的要求，处理顾客差评能力弱。

虽然，有线上外卖业务，但是在营收是在营收中所占比例很低。外卖业务约占百分之五，占营业总收入的比例较低，仍有很大地上升空间。

另外，品牌知名度较低，连锁化经营程度差，通过顾客的点评反映，不同门店的产品与服务差别较大，水平忽高忽低，难以成型达到连锁化的标准，主要是因为缺少相关的管理人才。

3.3.2 竞争者优劣势分析

众所周知，餐饮行业餐品种类多，可替代性强。从菜系上分:徽菜、湘菜、川菜、鲁菜、粤菜等八大菜系,以及国外的日本菜、越南菜、韩餐等。从品类上分:火锅、茶饮、烧烤、自助餐、小吃、快餐、简餐、西餐、中餐等。与此同时，在该品类上又细分出不同的餐品,现阶段火锅成为人均消费价位最高的种类，细分品类有，海鲜、牛肉、羊肉、猪肚鸡、川味、老北京等火锅。餐饮单品将会越来越精细化，单品的种类仍有很大的发展空间。

餐饮行业的竞争将不断地加剧，不但有国外的知名餐饮企业。如：麦当劳、肯德基、必胜客等国际连锁餐饮店外，国外的餐饮开始纷纷入驻中国的餐饮市场，目前，已在一线城市北上广深开设分店作为“试水”。国内的餐饮企业更有许多后起之秀，如：海底捞、九毛九、喜茶等等大型连锁餐饮。

餐饮行业同质化较为严重，餐饮企业的竞争已从过去的价格和产品，升级到线上与线下的竞争，品牌与连锁化的竞争。但是，最为重要的是人才之间的相互竞争。

3.3.3 客户需求分析

随着消费的收入水平和生活水平的提高，餐饮的功能不再是单一的“吃饱”功能，而社交和体验已经也变得重要。现阶段，消费每周外出就餐两次以上的占比接近百分之八十五，消费者的日常就餐多数在餐厅解决，并且客单价逐年提升。

消费主力军逐渐年轻化，80后、90后的消费者占比最多，接近市场的百分之五十，而95后、00后消费水平正在崛起。根据《中国餐饮大数据2020》统计，女性的线上消费占比略高于男性。

随着女性经济开始独立，“她经济”成为了今后餐饮市场需要重点关注之一，而且，女性消费者通过“吃大餐”来犒赏自己，已经成为了重要方式之一。女性消费具有对于点评比男性更加积极，女性消费于不仅看重餐饮门店的口味、环境、服务的三项内容，而且十分注重“情调”，女性顾客主要消费餐饮品类主要为高点、日韩菜、新式茶饮、精致西餐。男性消费的客单价高于女性消费者，男性消费者更加侧重精神享受，男性顾客主要消费餐饮品类主要为烧烤、自助餐、湘菜、江河湖海鲜。

95后、00后的费群体主要属于互联网消费的主要群体，他们的品牌意识更加强，他们不但要求餐品美味，而且要安全和健康，并且更加重视服务，对于餐饮场景的要求也越来越高，但是，他们的忠诚度比较其他年龄段的消费者低。不仅仅解决吃的问题，更加注重个性化的口味定制，并且能够有便捷智能的互动服务，如线上排队，最大的节省等候的时间。现在年轻的消费者为主力军他们更加趋向于网络消费、体验消费、定制消费、智能消费。

3.4 SWOT 分析

3.4.1 优势分析

1、严格把控材料。泽景公司对所有原料都经过严格挑选，特别是主打产品，尤其是主打产品猪肉，面包坚持不添加任何防腐剂，采用自然发酵。在饮料原材料方面选用与喜茶、奈雪的茶一致的原材料，而且在茶叶方面直接茶厂合作。菜品辅料以及调料，选择供货稳定的品牌供应商，采用的材料基本与大型连锁餐饮公司基本一致，泽景公司有专人对原辅材料进行检查、验收，会严格按照验收标准执行，并且做好登记工作，基本可以做到原材料可追溯来源。

2、采用先进设备。泽景公司按照“效率、稳定、安全”的原则采购厨房设备，积极寻找合适厨房设备厂商，根据产品和店铺的需要，及时更新各种厨房设备。特别是煎炉均采用进口的设备，具有保持长时间稳定工作，可靠性好，故障率低，损耗小，低耗能等特点。

3、长期扎根东莞。泽景公司在东莞的餐饮行业具有一定的知名度，创始人具有多年的餐饮行业经验，已经具有一直专业化较高的团队。目前，在东莞共有12家店，已经积累了一批忠实顾客，营业额较为稳定。

4、独家产品特色。具有自制研发的鲜味酱，味道独特。还有秘制的猪扒，加上天然发酵的松软面包，该款猪扒包在餐饮市场上没有竞争品。

5、专业研发团队。泽景公司的产品研发团队经验丰富根据，能够根据现阶段流行的产品，及时进行研发，可能快速推出新品，紧贴时代的步伐。

3.4.2 劣势分析

1、抗风险能力弱。新冠疫情的到来，对餐饮行业带来了致命的打击，公司上半年处于亏损状态。泽景属于中小型企业，本身资金就较为紧张，疫情的到来，使得公司处于生死边缘的状态。

2、成本不断上升。近年来，产品原材料的成本不断在增加，甚至部分出现暴涨的情况，如猪肉和柠檬等原材料。店铺的租金和员工的工资也不断在增加。

3、资金压力较大。由于新冠疫情，上本年营业处于负支出的状态。加上重新装修老店和新开分店、采购新的设备设施，研发新产品，公司投入不少资金，致使泽景公司处于紧张状态。

4、提前布局不足。由于泽景团队的管理层思想较为保守，经营模式仍处于线下的模式，主要是通过顾客进店消费。虽然，开通了线上平台的销售渠道，但是，并没有在此下工夫。没有及时提前在“互联网+”、数字化布局进行布局，帮助提升公司的竞争力。

5、管理不够精细。目前，许多餐饮企业开始使用数字化的管理，从而降低成本。而泽景公司并未采用这种方式，对于损耗并没有准确的掌握。在人员管理上较为散漫，特别是员工服务工作并没有认真细致的抓落实，只是浮于表面，流于形式，缺乏统一的考核标准。

3.4.3 机会分析

1、外卖行业增长迅速。餐饮行业一直处于平稳增长的状态，但是餐饮外卖行业处于上升阶段，每年增长超过30%，而且不断在在上升，加上使用手机的消费者不断增多，未来餐饮店线上与线下会完美融合。

2、消费者更重视健康。当前消费者对于餐饮的健康放在首位，而且逐渐养成健康的餐饮习惯，不在过度追求味道而忽视健康。泽景公司主打“新鲜和零添加”，符合当前大部分消费者的需求。

3、国家扶持力度加大。由于受到新冠疫情的影响，政府先后出台了对于中小型企业的许多利好政策。首先，是社保推出了社保延缴的政策。其次，对于贷款提供扶持，对泽景公司在短期能够减少负担，可以集中精力思考后续的应对措施。

4、在危机中寻找机会。由于受到疫情新冠的重创，大部分中小型餐饮企业无法支撑，对于餐饮行业来说是一次重新的洗牌。消费者更加关注品牌的餐

饮店，更依赖于线上消费。对此，泽景公司需要抓住此次机会，特别是线上销售这个机会。

3.4.4 威胁分析

1、餐饮业竞争不断加大。在“大众创新、万众创业”的背景下，许多创业者会选择餐饮作为创业项目。企业面临的各种威胁会增多。尤其是国家对人民“舌尖上的安全”提出更高的要求，近年来，《食品安全法》已多次被修改，而且相关的食品监管部门加大执法力度。消费者的维权意识也不断增强，尤其是新冠疫情的到来，消费者会选择大型连锁餐饮品牌，这意味着对中小企业会面临更加严峻地挑战。

2、消费者的需求不断变化。现阶段 80、90 后逐渐成为消费的重要群体。他们不仅仅要食品美味，而且需要安全健康营养和个性化定制的需求,对餐厅的快速相应提出了新挑战。

根据泽景公司 SWOT 分析可知，泽景公司虽在东莞具有一定的知名度，整体运营稳定，但在营销策略方面存在不足；除此之外，餐饮行业拥有广阔的市场前景及政策优惠等机会，与此同时也面临着潜在进入者威胁。泽景餐饮公司的营销策略为：实施差异化营销策略，对新形势下的服务营销引起高度重视，优化营销方式，构建科学有效的服务营销体系，让客户的体验感受更佳，进一步提高顾客满意度，从而打开市场局面。

内部因素 外部因素	优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
	1、严格把控材料 2、采用先进设备 3、长期扎根东莞 4、独家产品特色 5、专业研发团队	1、抗风险能力弱 2、成本不断上升 3、资金压力较大 4、提前布局不足 5、管理不够精细
机会 (Opportunities)	SO 利用这些	WO 改进这些
1、外卖行业增长迅速 2、消费者更重视健康 3、国家扶持力度加大 4、在危机中寻找机会	抓住市场机遇，立足行业，革新产品，提升服务，理清发展思路，稳步前进	树立互联网视角下的服务营销策略，改进营销体系，对员工培训加大投入，全面提升顾客体验，提升竞争力
威胁 (Threats)	ST 监视这些	WT 消除这些
1、餐饮业竞争不断加大 2、消费者需求不断变化	时刻关注行业最新变化，加强与供应商合作，以市场份额提升合作水平，进一步降低物料成本，完善服务流程提高客单量，增加与平台的议价能力	分析已有的盈利能力，根据店铺盈利情况，需要果断转型或关闭，置换新的资源；摒弃守旧思维，及时淘汰不及格的员工

图3-8 SWOT 矩阵分析

第4章 泽景餐饮公司服务营销现状与问题分析

4.1 服务营销 STP 问题分析

4.1.1 服务营销 STP 现状

1、市场细分与目标市场选择

泽景公司第一家店在 2016 年东莞市大朗镇成立，当时东莞市美团与大众点评等团购平台并没有兴起，泽景公司原始顾客更多的是来源于消费者之间的口碑传播。在初期时各方面成本较低，所以能够持续盈利。同时，东莞市餐饮市场更新迭代比深圳慢，致使深圳的分店明显更不上市场节奏，不能很好满足顾客多样化的需求。另外，由于产品设置以线下堂食为主，而且成本较高，制作流程繁琐，时间较长。不论在线上或者线下设置活动事都会受到限制，并且手段比较单一。

2、市场定位

泽景公司人均消费在每人 26 元，在西式快餐类属于中下等价位；餐饮产品在同类型餐饮比较属于中上水平，服务则处于中下水平。因此，在创店初期，泽景公司主要定位于中低端市场定位，用真材实料，打造高性价比的口碑。

4.1.2 服务营销 STP 问题分析

泽景公司缺乏目标市场营销分析，经营思路是以堂食为主，但是现在新消费需求没有做出深入研究分析。现阶段，大部分消费者已经习惯于通过手机外卖平台下单点餐的消费方式。近年来，外卖市场增长快速，市场体量不断增大，但泽景公司产品本身受到堂食限制，餐品做好后需要立即食用，才能最大的品尝到产品的最佳口感。由于外卖的不可控因素会影响到店里的口碑，所以，没有通过改进产品来抓住这个机会。

特别是新冠疫情的到来，国家要求部分地区堂食停止，只能通过打包的方式取走。但是由于产品是现点现做，加上的外卖包装没经过专门的定制设计，不利于长时间摆放，会较大地影响口感，这种情况就会影响消费者的用餐体验，也会影响顾客的整体口碑。

4.2 服务营销策略问题分析

4.2.1 产品单一不够丰富

现阶段，泽景公司的产品主要分为三类，分别是主食类，以及小吃类。三个大的系列品种。主食类涵盖了饭类、面类、面包类。而销量的最好的是秘制 BB 酱猪扒包，是由泽景公司独家研制 BB 酱，加上零添加自然发酵的面包和新

鲜腌制的猪扒。饮品类，分别为奶茶系列，柠檬茶系列，乳酸菌系列等，而柠檬茶系列中的柠檬红茶最受顾客的欢迎，不少顾客会专程到店品尝柠檬红茶。小吃类主要以煎炸的做法为主。产品策略要分为以下三个方面：

一是注重食品安全。泽景公司设有专门的中央厨房，统一将原材料按照既定工序进行加工为成品和半成品，会按照食品检测部门的相关要求及时将样本送去检测，力所能及从根源上保证食品安全。食品原材料仓库由专人负责，出、入库，确保任何原材料可以追踪源头。泽景公司设有专门的配送部门，统一产品送到各个分店，保证在运输工程中不出问题。店内每周有专人严格按照相关《规定》的要求，定期对原材料进行盘点，主要是发现产品是否在保质期内，有无发霉、变质等问题发生。

二是采用优质材料。泽景公司十分注重产品的原材料。如：主打产品 BB 猪扒包的面包上采用自然发酵，不添加任何防腐剂，保持面包特有的松软度。在猪扒上选择新鲜合格的肉类，然后由中央厨房部进行统一的腌制、加工，保证每一块猪扒的重量在 200 克左右。BB 柠檬红茶，采用上好精选的茶叶，茶叶供应商是现阶段大型的连锁茶饮品牌一致。柠檬极容易受到季节的影响，致使柠檬的质量不稳定，选择优质的香水柠檬，确保柠檬茶的质量稳定，口感独特，一试难忘。

三是持续推出新品。泽景公司有专门的产品研发组，定期会尝试当前的“网红”餐品，结合店内的实际情况进行研制，不定期推出新品。在面包类产品中，在原有的基础上推出了鸡扒包、牛肉包，而且研发出的黑椒酱、芝士酱等新口味。在饮料产品类推出了柠檬绿茶等新品。同时，会根据各店的情况推出不同的产品。如：在深职院分店会针对学生推出饭类餐品，符合大学生口味的餐品。

泽景公司的产品虽然得到顾客的肯定，但是，也存在以下几个问题：

一是产品单一乏味，迭代速度较慢。泽景公司的店内主打产品 BB 鲜味酱猪扒包、柠檬红茶和 BB 酱薯条，稳居销量第一。在 2016 年至今，先后增加了 5 款主食鲜味酱鸡扒包、鲜味酱吉列猪扒包，瀑布芝士牛肉包、黑椒带骨猪扒包和藤椒鸡扒包。

但是，该酱料依然是 BB 鲜味酱为主，酱料口味类似于蜂蜜芥末酱，该酱料适合不吃辣口味的顾客，主要以广东人为主。但是缺少了对吃辣口味顾客市场。虽然，在研发菜品上，极力追求新鲜健康，却与外地顾客的口味相差较大，顾客可以选择性较少，在一定的程度上影响顾客的忠诚度。部分顾客表示第一次吃 BB 鲜味酱猪扒包或者其他的主打产品表示味道独特，可以偶尔休闲时段尝试，而选择正餐消费的实现很少。根据顾客调查和结合美团收银系统得知顾客差评主要有原因有更新缓慢、缺乏层次、价高量少和口味不适。

二是缺乏外卖产品，销量难以提升。泽景公司产品主要针对堂食顾客，主张“现点、现做、现吃”，但是，在这个节奏快速的年代，许多消费者更加偏向于外卖的便利方式。

从外卖平台的顾客点评数据来看，大部分顾客会抱怨外卖餐品与到店吃用的口味相差很远，所以外卖复购的顾客主要未老顾客为主，新顾客甚少购买。特别是在疫情的前期阶段，外卖餐品的缺点更加突出。

4.3.2 定价策略缺少体系

价格仍然是现餐饮营销管理中最为关键的因素，也是所有顾客最注重的核心点。尤其是现在通讯技术发达，使得顾客及时通过手机查询餐饮店相关信息及最新优惠活动。同时，竞争对手也可以更加方便的获取相关信息，及时调整使得消费价格更加的透明。现阶段，泽景公司通过以下策略来进行定价：

一是合理定价。泽景公司结合产品的成本再加上通过大数据分析，制定一个合理的价格，让顾客觉得物有所值，吸引更多地新顾客，进而增加泽景公司的营业额。

二是尾数定价。所谓“尾数定价”，抓住消费者爱占便宜的心理，按照非整数的价格制定，从而激发顾客购买的欲望。泽景公司在定价时以一般以吉利的尾数，并根据不同地区的分店、制定不同的价格，根据会员给予适当优惠。

B&B[®] 猪扒包

HONGKONGPORKPACK

首创 B B 鲜味酱猪扒包

扫描此包官方微信

加拿大官方微信

猪扒包	17元
美国黑椒带骨猪扒包	20元
鸡扒包	18元
瀑布芝士牛肉包	26元
BB回味包	22元
菠萝牛肉包	22元
迷你脆皮猪扒包	14.5元
迷你脆皮鸡扒包	14.5元
迷你脆皮猪扒包配薯条	18元
迷你脆皮鸡扒包配薯条	18元

鸡扒治	17元
猪扒治	18元
咖喱鱼蛋	12元
BB薯条	12元
美国盐焗鸡中亦	18元
美香蟹棒	12元
笑吃薯	12元
红豆烧仙草	12元
榴莲炸弹	12元
薯条脆脆骨	18元
鸡肉类洋葱圈	12元
小食拼盘	25元

Bb柠檬红茶	中: 13元	大: 16元
柠檬绿茶	中: 13元	大: 16元
百香果柠檬茶		15元
百香果柠檬绿		15元
鲜桔百香果		15元
鲜桔柠檬		13元
★蜂蜜柚子茶		14元

★满杯水果红茶	19元/m/17元/m
★满杯水果绿茶	19元/m/17元/m
满杯西柚	18元
满杯橙子	18元

招牌酱乌冬	12元
鸡扒面/乌冬	18元
猪扒面/乌冬	16元
咖喱鱼蛋面/乌冬	14元

青葡萄乳酸菌	16元
金桔波波乳酸菌	15元
百香果乳酸菌	15元

★原味奶茶	12元
★红豆烧仙草奶茶	15元
★原味波波奶茶	15元
★焦糖波波奶茶	15元
★暖暖紫薯红豆Hot	15元
★红豆抹茶	15元

备注: 猪扒12元/份 鸡扒12元/份 带骨猪扒13元/份
 鸡扒2元/份 猪扒2元/份 带骨猪扒3元/份 芝士3元/份

所有 ★ 的品种非现点现做可

冰激凌: 少冰 (50%冰) 去冰
 甜度调整: 少糖 (50%糖) 多糖

本店出品现点现做, 建议在一小时内享用, 味道更好吃!

图 4-1 泽景公司餐饮店价格表

三是灵活变价。为顾客促进顾客更快做出选择。对此，泽景公司要结合当季食材的成本来制定优惠价格或者优惠券作为补偿性赠品吸引消费者。

泽景公司在价格制定方面虽然采用许多方式，但是仍存在一下的问题：

一是各个平台定价难以统一。泽景公司与美团、饿了么等大型平台均有合作，而且不定期与当地的知名公众号展开合作，但是在不同的平台上，部分餐品的售价仍存在一些差价，现在大部分顾客关注餐饮店提供的餐品和服务比较关心，对价格较为敏感，十分注重“性价比”，在新顾客进店消费前会通过各种手机 APP 查询价格以及顾客评价，还有会通过对比同类型产品来选择消费。

二是优惠活动定价灵活度小。近年来，原材料的成本不断上涨，特别是猪肉和香水柠檬的价格，已经成倍上涨。店内的产品价格两年内没有调整。所以，店内想通过开展促销价格的灵活度较小。相比较同类型的麦当劳对比，麦当劳的做活动促销套餐价格的起步价 12 元为主，而泽景公司的套餐要去到 23 元，在价格的感官上，对于新的顾客来说会优先选择麦当劳等大型连锁品牌店。

4.3.3 线上渠道结合不紧

渠道策略能够为餐饮企业降低成本，而且可以提高竞争力，并且是营销策略最重要的组成部分。不仅要强化维护稳定客源，而且要多方面拓宽营销渠道的合作，增加客源数量。现阶段，泽景公司接触市场主要有传播渠道和销售渠道。

1、传播渠道

泽景公司通过店铺周边的广告牌，电梯广告等方式，让更多的目标顾客认识泽景公司。另外，泽景公司在形象传播上也会与相关美食知名的公众号，微博合作推广。为了更加方便顾客能够快速了解泽景公司门店的动态以及优惠活动，也在建设微信公众号。

2、销售渠道

一是线下销售渠道。泽景公司主要是通过线下的实体餐饮店的直接渠道，主要包括大众生日会、部门型聚会为主。直接销售渠道包括泽景公司的门店电话预订、到店直接预订等线下渠道。

二是团购平台分销。泽景公司通过美团、觅食峰和地区出名的公众号开展优惠活动，主要是邀请老顾客尝试新产品，吸引新顾客到消费。主要美团上设置团购活动吸引顾客到店消费。通过互联网各种平台，结合店内新品适时推出优惠活动，增加了泽景公司整体收入。

三是线上外卖平台。现阶段外卖市场主要由美团、饿了么和其他外卖平台占领市场。商家可以通过外卖平台的第三方配送或者自行配送、顾客到店自取等方式。经过新冠疫情后，顾客已经开始习惯外卖配送的方式，不仅带来更多的便利，并且减少接触。如果能占领线上外卖平台市场对泽景公司有着重要意义。

泽景公司目前的销售渠道主要以线下为主，线上渠道处于初步开通阶段。主要依靠是店顾客通过到店品尝过店内的产品后才会通过线上的外卖平台下单再次复购。结合当前发展环境以及下步打算，泽景公司主要存在两方面的问题：

一是线上渠道效果不够明显。在通过团购平台上，新进店的顾客对于价格活动的优惠幅度较少，吸引力不强。短期来说，在团购平台上投入资金能够吸引新顾客，但是，这些顾客的复购率很低，并不是长久之计。

在饿了么与美团外卖平台上，由于抽点比例较高，而且在深圳地区只能使用独家平台，如使用饿了么就不能用美团外卖双平台，并且抽佣的价格有百分之二十三，相当于一半的利润给外卖平台抽走了。而且还需要参加平台的秒杀活动，这些活动本身单价低，而且能够参与的餐品并不多。

二是线下渠道发展受阻较大。近年来，新型的商场建成越来越多，许多消费者为了追求更加便利，更加倾向“一站式”消费场所。东莞市新建成的商场逐渐增多，但是泽景公司的线下餐饮实体门店多数处于学校周边、步行街，周边店铺的质量参差不齐，难以形成联盟合力。

餐饮实体店的位置总体来说消费不高，门店周边竞争激烈，消费日者流动性较大，而且人均消费单价不高，而且也不利于提升品牌知名度。而且，大型商圈会选择较为优质的商家，也会在宣传上下足功夫，达到吸引人流的目的。如海底捞，喜茶的选址主要为大型商圈为主。

4.2.4 促销手段单一陈旧

餐饮促销策略是指餐饮店将合适的产品和服务，以合适为基准，结合地点、价格，通过促销活动，公共关系和互联网传播与网上营销等方式进行。泽景公司主要采取以下几方面的促销手段，如图 4-2 所示：

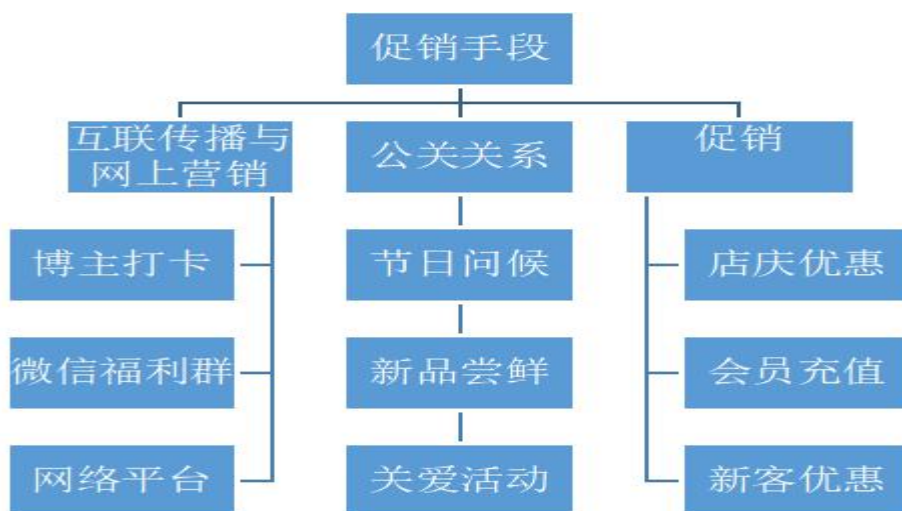


图 4-2 泽景公司现阶段促销手段

1、线下促销

餐饮店的促销主要目的吸引新顾客到店消费，刺激老顾客消费，提高泽景公司的收入。泽景公司采取的促销活动包括有以下几种：一是新到店顾客享受一款优惠餐品。二是顾客充值能够成为会员，并且给予一定的优惠。三是季节性或者周年店庆等促销活动，如：结合各长假期或者每年的店庆日制定不同的促销活动方案。

2、公共关系

餐饮店为建立良好的公共关系而采取的公关手段和方式是公共关系。泽景公司采取的方式有以下两种：一是节日问候，根据会员登记的生日信息，通过短信问候顾客。二是新品尝鲜。泽景公司每当推出新品会邀请店内新老顾客进行试吃活动。同时，不定期开展关爱活动，如新冠疫情期间，会赠送一线工作人员店内餐品。

3、线上促销

泽景公司通过网络美食平台进行线上促销，与美团、觅食峰和本地的知名微信公众号进行营销活动，也会邀请美食达人到店打卡，在微博上分享。主要通过线上引流，使得顾客到店消费，从而提高销量。另外，是顾客加入微信福利群定期享受不同的优惠活动。

目前，餐饮市场正在走向两极分化的阶段。知名的餐饮品牌的连锁店一旦到了用餐高峰期就会经常爆满的现象，如：海底捞火锅店、文和友、太二酸菜鱼等连锁餐饮。与此同时，有的餐饮店经营惨淡，到店顾客寥寥无几，致使无法经营下去。

由于泽景公司的餐饮实体店已经有了一批忠实顾客，所以营业额一直不温不火，处于微盈利水平。但是，营业额仍达不到预期的效果。充分说明了除渠道策略问题外，泽景公司的外部促销仍存在以下的问题：

一是线上活动方式陈旧。在线上的平台仅仅开通了服务，并没有结合平台上的相近的店铺开展相应的促销活动，由于在线上平台的开店初期，平台会给予一定的补贴，以及排名靠前的相关新开业的流量扶持，确实对泽景公司有一定的帮助，但是，一旦平台补贴撤销优惠减少，营业额就下降明显。虽然，偶尔会参与线上外卖平台的活动，但是效果也不尽人意。

二是线下手段单一乏味。线下门店会不定期派发优惠券给顾客进行消费，但是由于现阶段消费者大多数不接受该种纸质券方式，除非有很大的力度才会到店消费。

另外，会员会员充值活动，一般充值一百元就能够送十元现金，并且是多充值多送，以后还享生日优惠，或者餐品打折等活动。目前，顾客为年轻消费者为主，他们大部分不愿意使用充值来进行消费，最重要是缺少缺乏完整“会员制”体系。

4.2.5 人才梯队需要提高

餐饮营销活动过程必定需要顾客与餐饮的相关工作人员参与。餐饮员工的外在形象、服务能力、专业素质等都代表着餐饮店的外在形象。泽景公司的人员现状主要体现在以下几个方面：

1、员工年龄情况

泽景公司有员工 93 名，经数据统计分析整理成表 4-1 及图 4-3，可以看出，21-30 岁 45 人最多，占据了 45.16%的比例；其次是 31-40 岁以上 24 人，占据了 29.03%的比例；接着是 40 岁以上 15 人，占据了 16.13%的比例，最后是 20 岁以下 9 人，占据 9.68%的比例；综合平均年龄 29 岁，总体来说，人员队伍比较年轻。

表 4-1 泽景公司各年龄段员工占比表（根据内部资料整理）

年龄（岁）	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	40 以上
人数（人）	9	18	24	18	9	15
占比	9.68%	19.35%	25.81%	19.35%	9.68%	16.13%

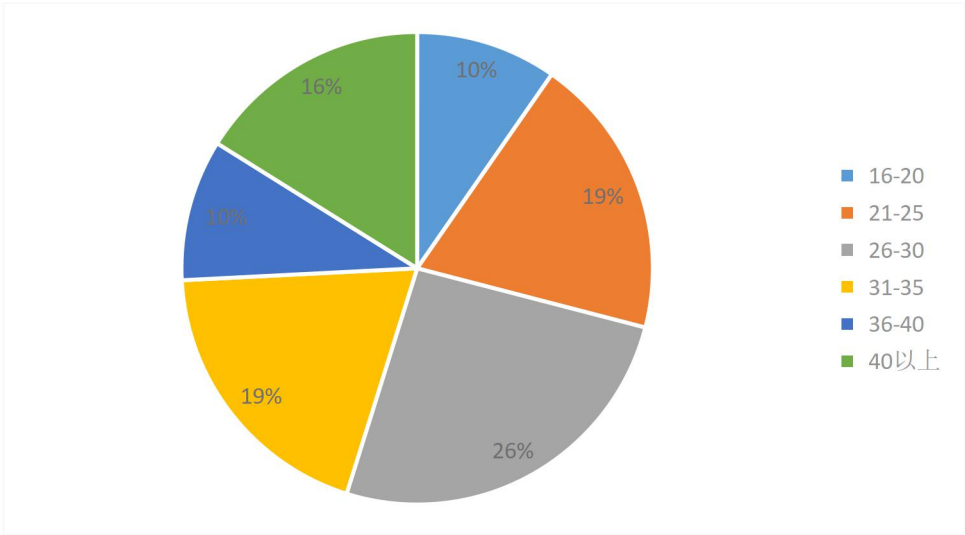


图 4-3 泽景公司各年龄段员工占比表（根据内部资料整理）

2、员工学历情况

根据员工学历情况分布可得，高中/中专学历的人数最多，共有 39 人，占据了 41.94%的比例；其次是大专学历，共有 21 人，占据了 22.58%的比例；然后是初中及以下学历，共有 18 人，占据了 19.35%的比例；最后是本科学历，共有 15 人，占据了 16.13 的比例。综合以上数据，超过 61.29%的人没有大学学历，即多数员工学历水平较低。

表 4-2 泽景公司各学历层次员工占比

学历	本科	大专	中专/高中	初中及以下
人数（人）	15	21	39	18
占比	16.13%	22.58%	41.94%	19.35%

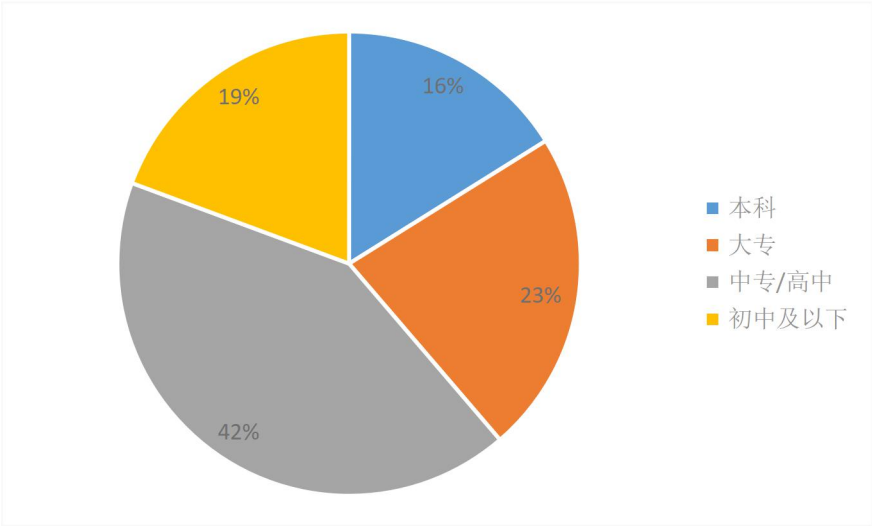


图 4-4 泽景公司各学历层次员工占比（根据内部资料整理）

3、员工来源情况

根据表 4-3 和图 4-5，泽景公司主要通过以下渠道招聘员工：

- 一是社会招聘，通过前程无忧、58 同城、英才网等线上及线下渠道进入泽景公司的员工人数占比为 29.03%，主要服务于公司总部，而且对人员的岗位工作经验有一定的要求。
 - 二是校园实习生招聘，泽景公司与当地中专技校和培训机构进行交流、展开合作，通过校园招聘。有效泽景公司缓解了招人难的问题。
- 虽然，校企合作稍微缓解了用工难以及减轻了用工成本，但是校园实习生的工作经验较少，社会阅历不够丰富，心理的承受能力有限，而且流动性大，所以，需要换很多精力和时间培养。

三是内部员工推荐，泽景公司有 21.05%的员工是通过现有员工介绍，主要是身边的亲戚、朋友及同学。此类人员需要的成本较低，信用风险较低，而且相对稳定。

四是其他，这里的其他主要是指泽景公司创始人、管理层，以及合伙人。

表 4-3 泽景公司各类员工招聘渠道占比（根据内部资料整理）

来源	社会招聘	校园/实习生招聘	内部员工推荐	其他
人数（人）	9	9	10	3
占比	29.03%	18.42%	21.05%	7.89%

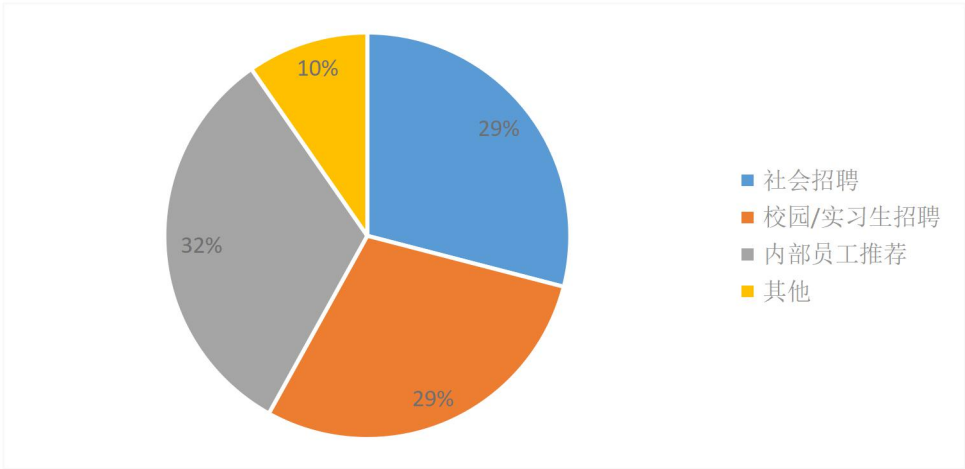


图 4-5 泽景公司各类员工招聘渠道占比（根据内部资料整理）

4、组织结构

泽景公司设置了包括总部人事部、财务部、中央厨房、采购部等多个管理层部门如图 4-6 所示。

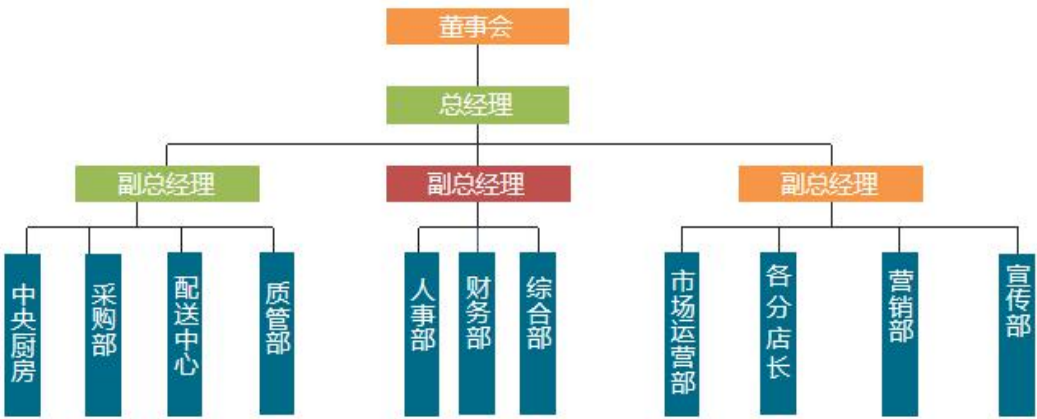


图 4-6 泽景公司织结构图

5、人员培训机制

现阶段，泽景公司的人才培训管理工作包括两方面：一是以为开展岗前培训为主，对新员工进行培训，首先是熟悉规章制度和服务流程，其次，对相关岗位进行操作。最后，对员工进行考核。二是以公司内部员工为主，主要是岗位进行轮训，让员工能够熟悉公司每个岗位的工作内容，从而使得沟通更加顺畅，效率更高。同时，也会不定期对员工进行考核。

泽景公司每年会加大对员工的培训力度，不断改进培训方式，但是，通过分析当前的数据，发现存在以下的问题：

1、缺乏专业管理团队

首先，从泽景公司的数据上可以清晰看到，现阶段，团队拥有大学学历人员只有 38.7%；62.3%人员持高中/中专以下学历，即大部分员工的学历水平偏低，其实，泽景公司缺乏高素质高层次的专业人才队伍，这会导致泽景公司的管理整体水平不高，员工无法更深入获得技能提升。

目前，泽景公司缺少线上运营的团队，对于线上运营的人才十分紧缺，由于，线上的经营模式与线下还有很大的差别，这样线上运营的发展受到很大限制，难以提高泽景公司收入。

2、培训机制仍要完善

泽景公司会让新开分店员工会到总部直营店进行至少一个月的岗前培训，让新店员工熟悉工作各个岗位的工作内容，但是由于新开店的时间紧、任务重。大部分新店员工掌握的不够透彻，而且对员工的考核没有考核标准，所以培训的效果还需要进一步检验，加上新开店员工自主学习意识不够强，这样会导致新开店整点素质偏低，技能跟不上店内的正常运作，服务能力达不到顾客的要求。

3、组织结构需要调整

泽景公司由副总经理为运营总负责人，而市场运营部督促和巡店，这种管理模式导致各部门之间的难度，协调不够高效。虽然，每个餐饮实体店度配备了店长，但是，泽景公司授权给店长的能力较少，遇到问题无法迅速做出有效的决策，难免会发生一些管理问题，从而发生一些不必要的矛盾。

在现阶段，这种情况不会对泽景公司带来致命的打击，但是，站在公司长远的角度来看必定会制约后续的发展，而且不利于人才的培养，会使泽景公司的核心竞争力不断降低。

4.2.6 服务过程效率偏低

总的来说，顾客在餐饮店消费体验包括两部分：一部分是有型无感的环境装修以及相关的设施设备；另一部分是在消费期间餐饮店提供各种服务，即产品以外的服务流程，泽景公司已经有一套相应的服务流程表标准，制定了《店长手册》、《员工手册》。

表 4-4 泽景公司服务各环节服务内容（根据内部资料整理）

环节	服务内容
进店前	热情问候、了解顾客需求、引导点餐
进店中	上菜品，并告知顾客注意事项
离店后	提供适宜的问候、收拾餐桌

泽景公司花了大量的精力在服务工作，在实践的服务过程中仍存在以下几个方面的问题：

1、工作效率有待提高

现阶段，有大部分重复性、简单地工作仍然过度依赖人工，无法将人员的最大价值发挥出来，提升工作效率。餐饮行业对于标准化的要求越来越高，如果不能将餐品做成标准作业，将员工的服务技能强化，将会缺少竞争力。

目前的海底捞火锅店，已经大部分餐品做成半成品，无需人员过多的加工，专注于做好服务工作。餐饮行业“用工难、用工贵”的情况更加严峻，而且人工是三大成本之一，若不提前进行布局，将会影响泽景公司的竞争力。

2、服务流程不够完善

泽景公司已经有一套服务流程体系。流程对服务的细节并没有细化，需要店员靠时间积累，而且店员整体学历较低，对服务的认识不深，造成服务意识淡薄，服务质量较差。麦当劳的服务手册共有四百多页，有详细操作说明，精确到每个步骤，员工能在短时间内学会，严格按照标准化操作，保持一致的水准。

4.2.7 有形展示体验不深

目前，泽景公司有形展示策略主要体校在店铺装修风格，各种设备设施、以及服务人员展示方面。

1、店铺外部展示

泽景公司根据地域不同区分装修风格，以为美观和舒适为主，并且兼顾实用。现阶段，主要以简约欧式为主，偏向年轻人喜欢的风格，而且店内的装饰也十分结合现在人所追求的流行元素。泽景公司采用敞开式厨房，顾客可以是随时观看菜品整个制作过程。同时，顾客随时观察员工在制作过程中是否严格按照制作流程操作。

2、店内人员展示

泽景公司要求员工定期修剪头发和手指甲，外表干净整齐，统一佩戴订制帽子、口罩、工衣和围裙，不得穿着凉鞋和拖鞋，制作餐品是需要佩戴一次性手套，向顾客展示人员最好的精神面貌。

3、视频图片展示

泽景公司的宣传片及餐品制作视频通过显示屏循环播放，而且，每推出一款新品会推出新的宣传片。另外，将店内的特色餐品通过KT板和海报摆放至显眼的地方，让顾客一目了然，最大的程度提高顾客食欲。

4、外带包装展示

泽景公司的外带包装聘请人员专业设计外观，给人眼前一亮的感觉，采用环保可再生的材料，最大程度减少污染。

泽景公司在有形展示上花了很大力气，取得了一定的效果，但仍存在以下问题。但是，由于缺乏专业团队包装，更新较慢，效果仍不尽人意。

二是设计水平较低。泽景公司在开店初期对店铺整体设计、包装、餐品拍摄与视频制作找人专人制作。由于，制作成本较高加上新品推出较慢。所以，到后期是由员工自行研究拍摄，耗费时间长，效果差。

喜茶会定期推出新品，会配合产品的特性，进行一系列的拍摄，并且配备精彩的文案与短视频，从而提高顾客的购买欲望。

三是外卖包装较差。泽景公司产品主要以煎炸为主，由于外卖派时间不可控制，对于口味上大大地打折扣，加上现在没有合适的包装，使得口感大打折扣，使得顾客给予差评。

第 5 章 泽景餐饮公司服务营销优化策略

经过上述分析，梳理出泽景公司现阶段存在的问题，结合实际情况，针对存在的问题，本章节给出了相应的优化策略。

5.1 目标市场营销优化策略

5.1.1 市场细分

1、按照餐饮消费动机细分市场

我们常见的餐饮消费动机主要分为三大类：一是解决温饱与便利为主的顾客；二是健康美味为主的顾客；三是社交交往为主的顾客。其中，解决温饱与便利为主的顾客对于餐品的口味、服务与环境不敏感，主要对价格和便利最为看重。健康美味为主的顾客对餐品要求较高，对于餐品的各方面的质量十分看重。社交交往为主的顾客包括家庭聚会，工作聚餐、商务洽谈为主，以满足社会交往的需求。

把泽景公司的顾客消费动机分为温饱便利、健康美味、社交交往和其他 4 类。通过对泽景公司 2020 年 6-11 月的顾客进行实地调研，结合美团收银系统统计数据整理，如表 5-1 及图 5-1 所示，泽景公司消费的顾客中，以解决温饱与便利为主的顾客占 34%，以健康美味为目的顾客占 32.25%，以社交交往为目的顾客占 28.60%，以他出行目的顾客占 5.30%。总体而言，以解决温饱与便利、健康美味和社交交往为目的顾客占比较大。

表 5-1 泽景公司 2020 年 6—11 月各类型消费动机的顾客占比

月份	温饱与便利	健康美味	社交交往	其他
6 月	32.35%	32.97%	29.53%	5.15%
7 月	33.15%	33.32%	29.22%	4.31%
8 月	31.31%	35.16%	27.10%	6.43%
9 月	34.22%	30.36%	30.21%	5.21%
10 月	37.21%	30.46%	27.32%	5.01%
11 月	34.89%	31.22%	28.22%	5.67%

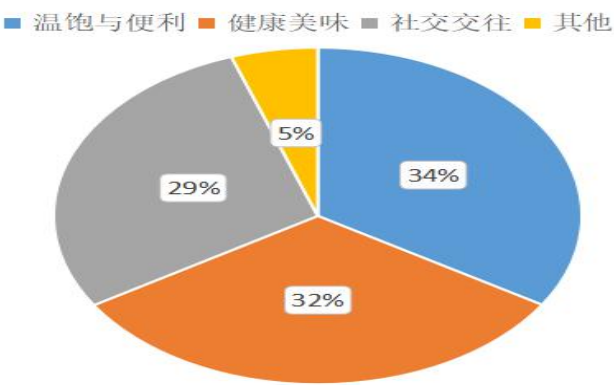


图 5-1 泽景公司 2020 年 6—11 月各类型动机的顾客占比

2、按预订途径细分市场

餐饮店的目前预订途径主要分为线上和线下，一是线下直接联系餐饮店通过订餐，二是线上主要餐饮店的微信客服和手机 APP 和部分合作配送的微信公众号等方式进行订餐。

但是，通过其他的线上途径订餐，顾客会在该程序上付款，顾客消费成功后，平台会按照比例抽取一定的费用。根据泽景公司的订餐途径的不同，总体可以将顾客细分为电话、现场的到店顾客，互联网订餐（美团 APP、口碑 APP 及当地知名餐饮微信公众号）促成交易的顾客以及其他三大类，通过对泽景公司 2020 年 6—11 月的顾客订餐数据统计整理成表 5-2 及图 5-2。如图 5-2 所示，泽景公司订餐顾客中，通过线下顾客占 34.54%；线上顾客占 60.54%；其他顾客占 4.92%。总体而言，泽景公司通过线上订餐的顾客占的比重较大。

表 5-2 泽景公司 2020 年 6—11 月每月各类型预订途径的顾客占比

月份	线上	线下	其他
6 月	36.43%	57.54%	6.03%
7 月	34.87%	58.63%	6.50%
8 月	35.91%	59.64%	4.45%
9 月	34.24%	60.12%	5.64%
10 月	33.24%	63.22%	3.54%
11 月	32.53%	64.11%	3.36%

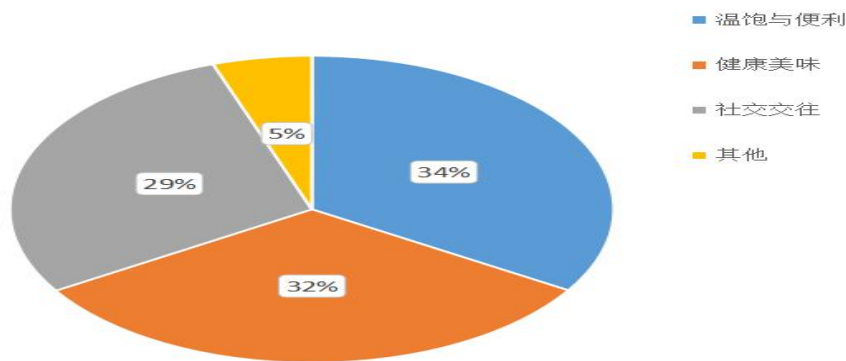


图 5-2 泽景公司 2020 年 6—11 月各类型预订途径的顾客占比

3、按消费水平细分市场

按照客户消费水平，我们可将客户消费市场划分成类型，包括：低端市场、中端市场以及高端市场。主要围绕餐品、环境装修、价格和服务，不同的顾客关注的方面与程度不一样。

现阶段，泽景公司的客单价为 30 元左右，与同类型餐品店相比较，价格适中，店内各项配套较为完善服务适中，有特色餐品，仍有很大的进步空间。

4、按顾客年龄细分市场

通过对泽景公司 2020 年 6 至 11 月的顾客数据进行统计分析整理成表 5-3 及图 5-3。

如图 5-3 所示，从泽景公司顾客的年龄分布来看，年龄在 20 岁及以下的人数占比为 11.73%；年龄在 21-30 岁之间的人数占比为 38.67%；年龄在 31-40 岁之间的人数占比为 30.74%；年龄在 41-50 岁之间的人数占比为 13.16%；年龄在 51-60 岁之间的人数占比为 4.21%；年龄在 60 岁及以上的人数占比为 1.59%。由此可以看出，泽景公司的主要消费群体为 21-40 岁人群，这部分占据了 69.31% 的比例。

表 5-3 泽景公司 2020 年 6—11 月每月各年龄段的顾客占比

月份	20 岁及以下	21-30 岁	31-40 岁	41-50 岁	51-60 岁	61 岁及以上
6 月	13.74%	37.22%	29.53%	13.89%	4.36%	1.26%
7 月	12.32%	39.22%	31.32%	12.22%	2.94%	1.98%
8 月	11.69%	38.23%	30.58%	13.78%	4.55%	1.17%
9 月	10.73%	37.98%	32.62%	13.37%	3.44%	1.86%
10 月	10.24%	40.22%	30.39%	12.61%	4.99%	1.55%
11 月	11.63%	38.54%	30.03%	13.11%	4.99%	1.70%

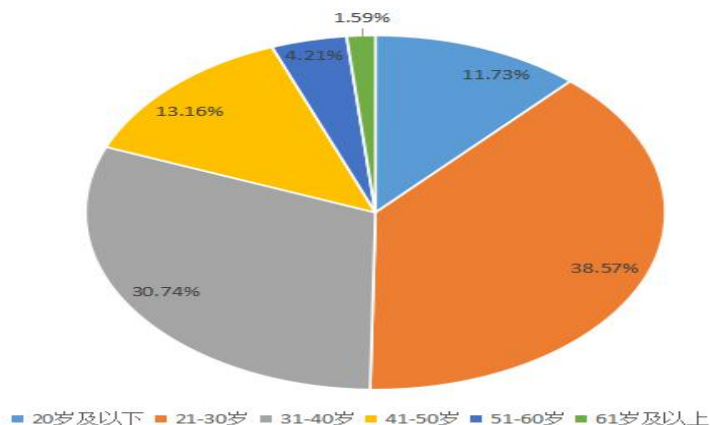


图 5-3 泽景公司 2020 年 6—11 月各年龄段的顾客占比

数据来源：根据内部资料整理

上述不同方面来细分泽景公司的目标顾客群体,有助于泽景公司有针对性地选择泽景公司的目标市场。

5.1.2 目标市场选择

泽景公司通过市场营销外部环境、餐饮店的内部环境和行业内竞争程度分析,结合自身实际情况,综合考虑泽景公司发展等众多因素,重点选择以下市场为目标市场。

1、以为健康与美味为主的顾客

一是现在人民对健康食品越来越重视,主要是将健康放在第一位,对于食材的新鲜程度及加工的方式十分看重,对于餐品的要求比较高,而泽景公司主打“健康、零添加”,对于健康与美味为主的顾客十分符合消费者的需求,而且他们对于价格不会十分敏感,因此,对于泽景公司而言是,是十分值得关注的顾客。

二是广东是粤菜的发源地,讲究味道之鲜美,色、香、味、形整体设计之完美。所以,广东有深厚的饮食文化底蕴,广东人对于饮食要求较高。而对于泽景公司的出品有严格的要求,同时,餐品符合广东人的口味,此类顾客也是给予重点关注。

2、社交交往为主的顾客

泽景公司目前的店铺主要位于学校周边,商业区和步行街,主要是人流量比较大的地方,店铺配备聚会需要的设施,而且配备高速的网络,适合玩手机游戏聚会。

店铺内的桌椅灵活多变,也为家庭聚会,工作聚餐、商务洽谈为主,能满足大部分社会交往的需求。尤其是在人流量少或者淡季的时候,也是给予泽景公司可观利润的目标群体。

(1) 中端市场顾客

中端市场顾客对餐饮店提供的餐品出品、装修及环境和服务较为关心，对餐饮店价格比较敏感，泽景公司的人均单价在 30-58 元之间，与市场上其他同类型连锁店相比，人均单价适中；加上产品采用真材实料，店内的装修环境相对完善；产品服务始终，仍有很大的上升空间。综合评价，中端市场顾客是泽景公司的主要目标顾客群。

(2) 21—40 岁年龄段的顾客

由于中央指定的“八项规定”使得餐饮市场不断下沉，当前“80、90”后已经成为了消费的主力军，而“80、90”后，对于消费方面比较讲“性价比”，泽景公司的主要消费群体为 21-40 岁人群，这部分占据了 69.31%的比例。因此，应将这部分顾客当做其发展的重要目标市场。

5.1.3 市场定位

1、客户群及竞争对手分析

通过探讨分析泽景公司的市场竞争对手、目标客户群体以及当前的客户群体，我们可以看出：一是泽景公司比较关注同类型连锁餐饮品牌的中等价格市场。二是泽景公司规模较小，品牌力较弱，故不能正面与竞争对手对抗。三是店铺内的面积较小，每个店铺均是开放式的操作空间。同时，区分吸烟与非吸烟区域。因此躲避竞争对手，打造出差异化的餐品，细分餐饮市场走“小而精”不失为一种良策。

2、市场定位

质量和价格是顾客对餐饮店重点关注两个方面。因此泽景公司可以根据价格和质量来进行市场定位。

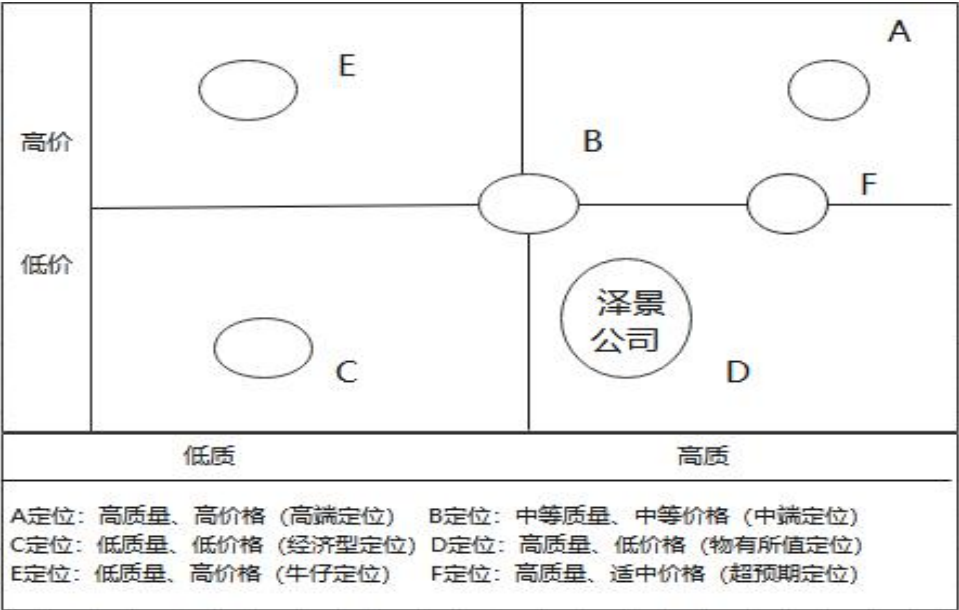


图 5-4 泽景公司以价格和质量为维度的市场定位

现阶段，泽景公司相比其他同等级、同类型地连锁餐饮，价格相对适中，服务质量适中。但泽景公司想通过实施一系列有力措施，在稳定当前价格的情况下，全面提高服务质量标准，即力争“性价比高”型定位，给顾客能够带来更多贴心的服务，提供的服务比其他的同类型连锁餐饮更加有效到位。

5.2 产品种类差异化

5.2.1 健全产品种类，做到“无缝对接”

泽景公司营业时中午 12 点到晚上 10 点，在此期间，营业收入的时间段最高为下午 3 点到 5 点，其次是晚上 8 点到 9 点。通过该收入时间段可以得出正餐时间段人员偏少，这首正餐时间段很有很大的提升空间。因此可以在正餐时间段可以研发出可以正餐实用的餐品，如特色焗饭类，轻食沙拉等菜品。让顾客能够更多选择，满足更多人的口味。同时，在新菜品推出之前，可以邀请顾客参与试菜，让顾客成为“产品经理”，能够提出更多合理的意见，优化餐品的组合。

5.1.2 持续创新产品，快速更新迭代

泽景公司产品研发团队思路一直受到堂食的限制，推出新品的速度较慢。从 2016 年最初的自主研发“BB 鲜味酱”，后续推出了黑椒酱，芝士酱等产品，平均一年推出一款新品。但是餐饮行业的菜品口味更新迭代快，海底捞在 2020 年共推出两百多款新品，涵盖了新菜品、小吃、饮品、甜品等。现在竞争激烈的餐饮行业，光是单靠一个爆款产的策略是很满足消费者的需求，所以，泽景公司在忠于原材料的基础上，通过不断的创新研发出更多不同口味的产品来满足不同顾客的需要。

5.2.3 抓住“外卖”机会，完善产品体系

新冠疫情的突然爆发，加速线上外卖发展，线上外卖减少接触，增加的安全。给顾客带来很大的便利性。

泽景公司要紧随外卖市场的步伐，优化外卖餐品，尽量使外卖餐品做到标准化，针对泽景公司外卖产品不利于长时间保存的痛点，如：煎炸的食品最大的问题是时间放置久了以后会影响产品的口感以及口味，就很容易给顾客带来不好的体验，同时，也会影响泽景公司口碑。所以泽景公司要建立与堂食不冲突的外卖餐品下，重新设计外卖产品，另辟蹊径打造外卖的爆款产品。

现阶段，许多大型餐饮企业为确保产品能够保持统一标准和食品安全，会将产品制定半成品，这样不仅方便快捷，而且能够有更多的时间为提供顾客更好地服务。

5.3 定价方式数据化

5.3.1 差别定价法

泽景公司的门店所处的地理区域不一样，位于六个不同的城市，由于区域消费性的差异，其运营成本也不一样，顾客的消费能力也不一样，泽景公司可以适当调整价格，并且通过优化餐饮店环境设施及提升服务品质的方式弥补减少顾客对价格差异带来的不适应。学生是学校周边门店的主要消费群体。泽景公司为更好地吸引学生客户，提升商品的性价比，运营成本低能够保障该策略落地实施。

5.3.2 渗透定价法

泽景公司会不定时推出新品，为了更好更快让顾客能够体验新产品，可以通过线上美团外卖 APP 和各种微信餐饮公众号等平台在做折扣方式吸引顾客消费，这种好处是消费者能够在最短的时间内收到通知，而且可以用较低的价格体验更加优质产品以及服务。

5.3.3 分时定价法

根据不同的时间段，在人流较少的时间段，如下午 2 点到 5 点，可在将部分产品进行打折，吸引更多顾客到店。结合不通过的节假日，会推出各种折扣活动，来满足消费者的各种需求。另外，根据店铺的原材料的库存情况，不定时推出折扣活动，提升库存周转率，降低原材损耗率，折扣促销活动也能更好地宣传产品，吸引更多消费者。

5.4 渠道融合一体化

渠道创新是传统餐饮行业加快转型的重要手段之一，在互联网快速发展的背景下，过去的到店消费已经不能满足现代消费者的需求，为了更树立品牌形象和扩大销售份额，泽景公司需通过拓宽互联网渠道，才能改善目前的营销状况。近年来互联网外卖平台迅速发展，每年保持 10% 市场份额的增长，尤其是新冠疫情的到来，线上外卖成为了餐饮企业的“救命草”，同时，加速我国餐饮行业的数字化发展，不断实现精细化管理。

5.4.1 外卖平台策略

目前外卖平台已经被美团外卖和饿了么占据了大部分市场,加上需要被平台收取 20%左右的服务费,而且外卖渠道的特点是单价消费不高,消费频率密,外卖平台消费者的消费水平在 18 至 32 元之间,因此泽景公司首先在确保餐饮店顾客堂食的质量以及数量的前提下。其次,要有针对性地对产品区分线上和线下,避免两者冲突。最后,由于产品的研发需要一定的时间,可以暂时通过优化套餐方式来进行销售,从而降低成本。

另外,由于产品在配送的过程中许多的不确定因素,容易导致产品与堂食有差距,从而会提高顾客的投诉量,所以要及时做好顾客的跟踪和回访,避免负面评价的产生。未来的餐饮行业必定是线上和线下的完美融合在一起。如果能够利用好外卖平台,必定会提高泽景公司的知名度和增加收入。同时,自建“粉丝”群或者通过自建微信公众号的下单方式,可以给顾客带来更多的优惠,并且可以增加“私域流量”。

5.4.2 电商平台渠道

由于疫情的到来,开启“全民皆厨”的运动,加快了半成品的发展,不少店内的“爆品”开始走出餐厅。海底捞推出“开饭了”系列产品总共包括菜和汤,消费者可以根据人员的数量进行选择。食材已预先做熟,只需加热 3-5 分钟即可食用,操作简单,而且价格只需餐厅的一半,通过店内最快半小时就能送到家!泽景公司主打的港澳台特色美食产品,制作简单方便。不仅适合堂食,同时,也可以稍将产品改良就可以通过互联网电商平台进行销售。近年来移动互联网的飞速发展,加上物流发展成熟,物联网的技术也快速发展。电商平台的出现,减少了中间商,让企业能够专注服务更多顾客,通过电商模式将线上与线下融合,运用 5G 网络的便捷性,将产品在各大电商平台开始推广。与此同时,利用微信的公众号优点加强粉丝营销。提高消费者的忠诚度,把顾客组建成网上社区,通过购物与社交需求融合的方式,增加企业的营收。但是需要注意的是要将线上和线下的产品进行区分,避免重合。

5.4.3 开拓线下商圈

一般来说,新开商业综合体会引进大型连锁餐饮,如:麦当劳、肯德基、海底捞,从而起到吸引人流的作用,而且该大型连锁餐饮店在租金有很大的议价空间。同时,新开的大型商业综合体会在宣传上会下更多功夫吸引人流。商业综合体必定是今后消费者选择最多的场地之一,商业综合体不但能够一站式解决顾客的各种问题,而且减少了宣传的成本。

对此,泽景公司需要根据商业综合体的情况,重新整合店内的产品,可以尝试打造一间“小而精”餐饮店,精选挑选现阶段的“爆品”进行组合和优化,让更多

消费能够认识泽景公司的产品，给顾客带来更好的体验。而且，也可以提高泽景公司的知名度，从而提升品牌价值。

5.5 促销方式精细化

5.5.1 优化促销活动

泽景公司的促销活动除了上述所提到的动促销以外，会员消费满一定的额度增加抽奖的方式。首先，抽奖可以采取手机摇一摇的方式，进行分为到店抽奖送出餐饮消费券，和小礼品等。二是通过微信群发红包“碰手气”的方式，抽取免单券、折扣券等方式。

近年来，随着智能手机的普及，加上手机网络的快速发展，现在年轻的消费群体对手游的热情越来越高，结合当下的热门游戏，而游戏玩家主要为 18-40 岁之间的上班族和学生族，十分吻合泽景公司的客户群体，同时，也可以将游戏与自身产品融合，给顾客提供一个舒适的手游环境，面对该消费群体推出主题系列套餐，组织线下手游竞技比赛，增加泽景公司与顾客的互动，提高与顾客的黏性，增加人气，并且给比赛获胜者提供奖品。

5.5.2 加强线上促销

1、依托数据营销

数据库营销就是通过美团收银系统和美团外卖平台收集和积累的顾客信息，经平台分析和筛选，在平台上定期给顾客推送新上产品，以及最新的促销信息。

而且，在顾客生日的时候运用手机短信方式发用优惠券码，让顾客及时到店兑换。不仅能够维护顾客关系，还可以促进顾客再次消费。另外，引入微信订餐功能，通过建立微信公众号和微信小程序，在上面引入订餐功能，不但能够促进与顾客的交流，而且还可以为顾客省去平台服务费，给顾客带来更多的便利，同时还可以针对顾客可以实现精准的推送新产品信息和点对点营销。

2、手机 APP 推广

在过去，通过互联网网站通过“关键词”的方法进行推广，但是网站的推广费较高，这样对于泽景公司来说负担较重，而且效果并不明显。现阶段，顾客主要使用手机的餐饮 APP 点餐，该 APP 收费方式多样，可以直接通过付费的方式，或者参与平台的联盟活动。例如，与平台其他不同类型的餐饮合作，一起推广，不但有利于吸引更多的顾客，而且排名更加容易靠前，提高关键词排名，赢取更多行业与顾客口碑。

另外，由于近年来，短视频迅速发展，越来越多人通过短视频的平台来进行推广，已经成为一种十分必要的手段，这种手段不断拍摄成本低，并且能够得到

用户的快速相应。例如抖音、快手和小红书等平台上，拍摄餐饮连锁店的特色产品。

在当今竞争激烈的餐饮市场中泽景公司要想开展促销活动达到事半功倍的效果，就要重视顾客的忠诚度和口碑，不但要考虑短期所带来的效果，更加要兼顾长期效果，同时，也要考虑泽景公司的经济效益和兼顾社会效益。

5.6 人员培养专业化

由于餐饮企业的菜品可替代行高，而且受到的同质化影响，这是与其他营销企业区别最大的一个方面。客户的满意度取决于服务人员的能力水平与素质高低有着十分紧密的联系，也是餐饮企业重中之重的问題。通过表 5-4 可以看出餐饮企业管理人员与一线员工的比例为 1：7，餐饮企业应重视和加强管理人员的管理技能，做好顶层设计，给予相应的股权激励，并且对于一线员工提供更多的培训和关心。

表 5-4 2019 年中国饭店协会调研餐饮业人员数量表

单位：个	一线员工	管理员工
中值	900	120
平均	2930	298

数据来源：2019 年中国饭店协会报告

5.6.1 招聘高素质的人才

一是引进具有大品牌连锁餐饮管理人才通过社会渠道招聘，引进 1—2 位具有同类型连锁餐饮行业的专业管理人才。从根本上提升泽景公司管理水平，带动员工的工作积极性，提升团队的整体素质，促进泽景公司的发展。二是加强与与专业学校或者培训学院合作，不但减少了培训成本，而且保证了服务员人的专业素质，通过合理的考核绩效制度能够有效解决人员流失的问题，对于选拔优秀人才进行储备干部，三是建立健全线上运营团队。餐饮行业的线上营业额占总收入的比例越来越高。因此，泽景公司要抢占先机，就必须有一支线上运营的专业团队。

5.6.2 加强专业技能培训

1、培训的基本要求

培训的基本要求如下：一是在对培训需求进行分析的过程中，不但要考虑泽景公司的发展需求，结合收银和外卖系统提供的数据，还要考虑员工的专业技能需求。二是在制定培训计划时，要与员工一起对培训需求进行分析。三是聘请名师或业内精英人士，对员工专业技能进行针对性培训，不断提高员工的专业技能

水平。四是制定出科学有效的培训考核机制，培训活动结束后，对员工专业技能的掌握情况进行考核，让专家评委进行打分，提升员工学习的积极性，形成你追我赶的良好学习氛围，对那些专业技能表现卓越的学员，可将他们当做门店店长的储备人才来培养，为后续分店储蓄力量。

2、培训的内容

员工培训主要涵盖了四个方面的内容：一是充分掌握岗位基本知识，如泽景公司的基本情况，企业文化，餐品的特色，制作过程等内容。二是掌握岗位工作的必备技能，二是掌握本职工作所需要的技能，如实操能力，沟通能力，仪表仪态等。三是培训服务意识。培养店员服务意识对于泽景公司是重中之重，而且服务意识需要时间积累，并非是通过几次的培训就能够形成服务意识。是培训员工的工作态度，员工的工作态度好坏决定泽景公司的整体状态，所以定期要对员工进行团建训练，培养团队良好精神的状态。

5.7 服务过程标准化

5.7.1 服务前置与延伸

海底捞企业在服务顾客方面十分周全，成为餐饮企业学习的榜样。泽景公司应该不断优化服务过程。从顾客进店点菜到用餐，然后到买单离开，整个过程都要为客户提供贴心满意的服务，热情周到的服务能够给顾客带来良好的就餐体验。

1、缩短顾客等餐时间

根据顾客满意度的问卷结果反馈，不管是线上还是线下，不管是等餐位还是等上菜，如果顾客等待时间太长，超出了客户预期，会严重影响到客户满意度，有的客户甚至会打差评，对企业美誉度以及客户忠诚度产生不良影响。可以看出，泽景公司优化服务过程是非常关键的。

从实际来看，泽景公司不仅要现场用餐的客户体验，还要考虑到潜在顾客群体。泽景餐饮公司可推广手机自助下单，顾客在到店之前就可以预定餐位把菜品点好，节约了到店后等餐的时间。

泽景公司根据客户预定的就餐时间，提前备好菜品。在就餐高峰时间，客户可以在微信小程序上查看店内的具体排号情况，向客户通报等餐时长，让客户能够合理安排时间。这样既减少了客人的等待时间提高了效率，也挽留了一部分潜在流失的顾客。

2、适当增加免费赠品

特别是要给等待座位的顾客免费提供新鲜水果、酸梅汤和小零食，有效降低他们在等待的时候产生的不愉悦心情。在节假日等时间为客户准备惊喜小礼物，

让客户的就餐体验更好。如果顾客的等待时间过长，可以给予一定的折扣，或消费券、赠品券的方式。

3、提供更多附加服务

根据不同的顾客群体，有效结合顾客群体的特点，如带小孩的顾客，剋增加儿童游乐区域或者小玩具、也可以为客人帮忙带小孩。为客人手机送去免费口罩套，侯餐区域的零食、饮料服务、适当增加杂志阅读。为客人提供高速便捷的 Wif 上网服务，也已在空闲的区域通过投影仪给顾客播放最新的电影，或者结合体育赛事等方式。另外，也可以根据顾客需要可以提供布置场地的服务。

5.7.2 提供优质个性服务

现在餐饮行业已经越来越依靠大数据进行分析决策。随着消费者需求日益多元化，餐饮企业应不断丰富自身产品及服务，尽可能让消费者需求得到满足，从而提高市场占有率。餐饮企业应不断改革创新，为消费者提供个性化服务。泽景公司可以将会员信息系统充分利用起来，将会员就餐的相关信息收集起来，根据客户建议和意见进行改进，通过数据技术，对会员的消费信息、消费习惯等进行归类，对于不同类型消费者，为其提供符合“口味”的服务，让消费者的个性化服务需求得到满足，进而提升客户满意度和忠诚度。

5.7.3 注重服务失误补救

泽景公司必须要换位思考，站在顾客的立场，及时处理顾客的抱怨问题。首先，员工要及时沟通跟进，要让顾客感到我们时刻关注他们。尤其现在是网络传播的快速时代，要更加及时处理顾客的差评，将会带来更多的不好影响，另外，员工应该体现出最真诚的态度，设身处地的为顾客考虑，要将顾客成为朋友，增加互动，才会提高顾客的黏度。

5.8 有形展示形象化

1、优化场景体验

在顾客用餐的过程中，顾客的第一印象十分钟重要，而且影响第一印象的就是餐厅的环境（表 5—5）。

表 5-5 为影响餐饮企业服务效果的环境因素

维度	要素
氛围环境	室温、照明、声音、气味、色彩等环境背景因素，影响人的五官感觉
空间布局和功能	设备设施、家具的陈列布局方式和规模形态，便于业务操作和顾客使用
符号、象征	向顾客传递信息，发挥间接沟通作用

因此,泽景公司有形展示可以首先从陈列布局、灯光色彩搭配上下功夫,其次,是对软装、墙体插画上下功夫提升顾客的体验,再到重新设计招牌改变顾客对泽景公司的刻板印象,让顾客有新的认知,不仅知道店内只卖包,而且还有其它的特色产品。

所有的改变要根据餐饮店定位、格调、菜品等相互匹配。在后续新开的分店装修过程中,不但要考虑当今流行装修元素,而且还要结合门店的格局,能够使消费者拥有更好的体验的环境,而且也要选择环保的建材,体现泽景公司对员工、客户健康负责的关爱。而且,也可以考虑可以通过融入虚拟现实(VR)或增强现实(AR)的手段,构建出更多元化的场景,提供好的消费体验。

另外,许多餐饮企业也开始注重手机 APP 的餐饮平台的装饰,结合餐饮企业自身独特的风格进行装饰。如美团和美团外卖的 APP 软件。同时,使得顾客用最短的时间挑选店内“爆品”。泽景公司是需要找专业设计人员对线上的餐饮平台页面进行优化设计,能够使得顾客用最短的时间了解餐品,最快做出选择。

(2) 外卖包装更新

当前消费者对于个性化的需求越来越高,不在仅仅是为了填报肚子,更多是注重营养健康。同时,也关注外卖包装,外卖包装的好坏,极其影响消费者的第一印象,我们可以看到大型连锁的餐饮连锁企业,在外卖包装上费劲心思,如肯德基的可乐包装的杯盖,利用两层杯盖之间的夹缝,形成了缓冲带,而且杯盖与杯身更加紧密贴合,尽管经过了远距离的配送,可乐也完好无损。海底捞的外卖包装设计精致,会贴上标签备注食用方法、分量等。喜茶的外卖包装选用精心设计的保温袋,不仅方便保温,而且还可以重复利用。

为了更加好吸引顾客,外卖的包装需要重新找专业的团队进行设置,不但要外观好看和外带简易方便,而且还方便工作人员进行打包,提高工作效率。同时,在包装纸上搭配一张手写的顾客温馨提示卡,给顾客留下好的印象,提高顾客的满意度。另外,由于近年来许多外卖商家对于外卖餐盒的用料不讲究,不易于分解,很难被再次回收利用,这样给环境带来更大的污染,所以,在外卖包装的用料需要兼顾美观、方便、保鲜和环保。



图 5-5 泽景公司有形展示设计图

第6章 泽景餐饮公司服务营销策略实施保障

6.1 组织保障

6.1.1 加强企业文化建设

泽景公司虽然建立公司企业文化,制作了一些标语和公司开例会时会动动嘴皮子,但并没有落到实处。而且,企业的文化内涵不够丰富,餐饮行业实体店的员工普遍学历较低,对于企业文化一时半会难以消化。因此,并没有在内心上认同公司的价值观,从而无法心认同公司的价值观,因此,泽景公司应该加强企业文化的建设。

首先,泽景公司可以通过员工的统一服装、店内的标语,利用每天的例会的一点时间传播公司文化,逐渐让员工能够认同。其次,利用公司内部宣传的方式,比如:对于那些践行企业文化的优秀员工,给予物质激励和精神鼓励,让全体员工向他看齐,当做模范员工给他人做榜样,从而更好地传播公司文化;最后,公司不定期定期组织团建活动,定期开展文体活动竞赛,加强员工之间的默契,这样不但能够丰富放松员工的心情,还能促进团队间的了解,建立好内部和谐的关系,增强企业凝聚力。

6.1.2 建立线上运营团队

未来的餐饮业必定是线上与线下的完美融合。顾客既能享受线下餐饮门店带来的品质,而且享受到线上带来的便利性。泽景公司管理团队缺少具有线上运营的人才,团队目前存在线下营运管理的为主,虽然,在线上做了一些尝试,但是,投入时间长,效果差。因此,需要新组建线上运营团队,这样可以弥补线上营运的短板。

首先,要招聘有大型连锁餐饮的管理负责人,能够拓宽泽景公司的经营思路,找到泽景公司存在的管理症结,全面提升品牌形象,更好优化服务流程。其次,招聘有餐饮平台线上运营的负责人,能够准确掌握线上运动的动态情况,熟悉餐饮线上平台的运营规则,有效提升线上运营的营业额。最后,需要聘请专业制作的员工,主要对产品拍照,以及短视频的制作和后期的优化处理,给顾客一个好的第一印象。

6.1.3 赋能店长激发潜能

泽景公司在每家餐饮实体店设置店长的岗位,也制定店长工作实务手册。由于餐饮实体店是由市场运营部统一制定,但是,对于每家店的实际经营情况掌握不透,制定的营销活动方案难免与实际情况有所差别。店长具有扎实的业务能

力,能够解决店内实际经营问题、但是,由于大部分只有高中文化水平,在经营上缺少营销能力,捕捉市场机会的能力不足。

泽景公司应加强对店长的培训力度,学习相关的专业知识,定期到公司总部进行轮岗培训,挑选出好的储备人才,出资参加更专业的培训。而且,定期走访一些大型的连锁餐饮企业进行交流学习,拓宽店长的视野,进一步提高店长的工作能力。

6.2 激励机制

激励就是为了将人们的内在动机和需要激发出来,对人们的行为起到引导、强化作用。

目前,泽景公司的人员流失率在增加,每家餐饮实体门店除了店长、副店长外,剩下的老员工员工不足5人,按人员很难满足用工需求,而且新招聘的员工至少要两个月的培训,才能熟练掌握所有的工作技能。因此,频繁的更换人员也不利于泽景公司的长远发展。对此,泽景公司需要进一步了解员工的激励需求,不但要尊重员工和关爱员工,而且还要制定出合理的激励方案。

激励不单是精神激励还有物质激励,餐饮行业的大部分一线员工家庭条件相对较差,而且餐饮行业缺少发展空间。海底捞董事长张勇认为,“企业员工的创造力是激励出来的,而不是管理出来的。”

海底捞利用股权激励模式,引导员工行为与公司发展目标相一致。海底捞通过实施孵化合伙制度,对员工起到了很好的激励效果。

因此,泽景公司应该要重新思考激励机制,如何通过有效的激励措施使员工变成主人翁,创造性的开展工作,给顾客带来更好的服务体验,能够与泽景公司心连心,克服困难,成为事业共同体,从而提高员工收入和实现员工的个人价值。

6.3 KPI 考核

KPI 考核是一种目标式量化管理工具,对企业战略发展目标进行层层分解,最终转化成可量化的关键考核指标,然后对员工进行考核。

泽景公司从长远角度出发不仅只关注服务,而忽略管理的重要性,特别是人才管理至关重要,特别是对于具有餐饮行业员工流动性大的特点显得更加重要。老员工具有熟练的实践技能,但是缺乏创新能力和理论知识,新员工与老员工相反。加强人才队伍应当加强建设,完善 KPI 制度,加强绩效考核。

另外,在设立 KPI 考核时,应该要兼顾“以人为本”作为, KPI 考核的目的并非是为难员工,而是让员工能够给顾客带来更好的服务,提升顾客的满意度,培养忠诚度。KPI 的考核要求要贴近泽景公司今后的战略发展方向,在细化 KPI 考核的内容。

因此，泽景公司先通过内部的头脑风暴会，对 KPI 考核进行拆解，然后在各个部门进行细化。同时，要加大对员工的培训力度。麦当劳的员工培训，具有一套标准化的管理模式，所有的员工必须经过这个培训。同时，也要创造一个公平的晋升环境。

首先，用及时与一线员工进行培训需求分析，同时结合泽景公司发展需求，聘请有经验的老师或者培训机构进行辅导，从而提升人员服务能力在完成培训后，不定期进行考核促进员工学习的主动性。另外，根据员工的考核情况，作为提升岗位的重要依据。最后，在制定出 KPI 后还需要结合实践与员工的内心需求不断修改，做到与时俱进。

第7章 结论与启示

7.1 研究结论

本文结合我国餐饮业现状，基于服务营销理论以及市场营销理论，采取多种研究方法，对泽景公司服务营销策略的现状进行探讨分析，充分挖掘出该公司服务营销过程中存在的问题，并对问题成因进行深入研究，在此基础上提出优化策略方案，为确保优化策略方案落地，制定了相应的实施保障措施，让泽景公司在激烈的市场竞争中立于不败之地，取得市场竞争优势，提升经营效益，促进泽景公司健康可持续发展。

7.2 管理启示

在国民经济发展中，餐饮行业占据了重要地位，该产业带来的经济效益逐年增长，极大促进了我国经济发展，为我国经济发展贡献了重要力量。本文将泽景公司作为研究对象，通过研究，为泽景公司的服务营销制定了行之有效的优化改进方案。由于本人对餐饮行业的了解深度不够，加之专业知识水平有限，本文研究存在诸多不足之处，由于企业外部发展环境动态变化，本文提出的观点或策略措施可能与市场发展实际不相适应，在后续研究工作中还需进一步完善，根据动态变化的外部市场环境，制定出动态调整的优化方案，从而为餐饮服务行业发展提供借鉴参考。

参考文献

- [1]Tara Fitzpatrick.Big catering questions answered by food service pros[J].Food Management,2021,(0):.
- [2]Potter Christina,Bastounis Anastasios,Hartmann Boyce Jamie,Stewart Cristina,Frie Kerstin,Tudor Kate,Bianchi Filippo,Cartwright Emma,Cook Brian,Rayner Mike,Jebb Susan A..The Effects of Environmental Sustainability Labels on Selection, Purchase, and Consumption of Food and Drink Products: A Systematic Review[J].Environment and Behavior,2021,53(8):.
- [3].COVID-19; Shopping, entertainment centers, indoor non-food markets, catering facilities to be closed at weekends in Kazakh capital amid rising COVID-19 infections[J].Interfax : Russia & CIS Food & Agriculture Weekly,2021,(0):.
- [4]吕倩.“互联网+”背景下餐饮类商业老字号转型升级研究[J].商业经济研究,2021,(12):130-134.
- [5]李乃岭.餐饮服务语言的运用研究——评《餐饮服务与管理》[J].食品安全质量检测学报,2021,(11):4702-4703.
- [6]Shi Chunyang,Pei* Yilei,Li Dandan,Wu Ting.Influencing Factors of Catering O2O Customer Experience: An Approach Integrating Big Data Analytics with Grounded Theory[J].Tehnički vjesnik,2021,28(3):.
- [7]丁佳敏,陈军飞.网络直播对餐饮 O2O 外卖顾客信任的影响研究[J].运筹与管理,2021,(05):221-226.
- [8]肖丹,任锦鸾.如何有效控制负面口碑?——以海底捞为例[J].管理现代化,2021,(03):83-86.
- [9]姜磊.中国省域连锁餐饮的技术效率评价及因素分析[J].旅游学刊,2021,(03):44-56.
- [10]杨波,夏筱君,陈媛媛.新冠肺炎疫情下的餐饮业:冲击与分化[J].河海大学学报(哲学社会科学版),2021,(01):31-40+106.
- [11]许宪春,王洋.大数据在企业生产经营中的应用[J].改革,2021,(01):18-35.
- [12]翟青,高玉洁,魏宗财.南京市线上线下一线下餐饮空间分布格局——以大众点评网和饿了么为例[J].经济地理,2020,(12):119-127.
- [13]张景云,程瑜,白玉苓.新消费模式下餐饮老字号品牌营销创新策略——以东来顺为例[J].商业经济研究,2020,(24):53-55.
- [14]谷方杰,张文锋.基于价值链视角下企业数字化转型策略探究——以西贝餐饮集团为例[J].中国软科学,2020,(11):134-142.

- [15]杨懿,谭雨微,陈明祥.基于大数据的餐饮业顾客体验与品牌引力耦合协调研究——以长沙市餐饮业为例[J].财经理论与实践,2020,(06):141-148.
- [16]丁想想.餐饮空间背景音乐的选择[J].食品研究与开发,2020,(18):253.
- [17]封梨梨.基于体验视角的餐饮消费行为意向探讨[J].商业经济研究,2020,(12):55-59.
- [18]于千千,赵京桥.改革开放四十年来中国餐饮业发展历程、成就与战略思考[J].商业经济研究,2020,(11):5-8.
- [19]王欢焕.Z 餐饮公司营销策略研究[D].导师: 杨会良.河北大学,2020.
- [20]余丽霞,刘逸,李雨函.新冠疫情下我国餐饮企业的财务困境研究[J].会计之友,2020,(09):145-148.
- [21]Aku Valtakoski.The evolution and impact of qualitative research in Journal of Services Marketing[J].Journal of Services Marketing,2019,34(1):.
- [22]钱学艳,张立涛,罗海杰.大数据驱动下的智慧餐饮创新模式研究[J].美食研究,2019,(03):26-30.
- [23]王雪梅.“互联网+”背景下餐饮企业品质控制和营销[J].食品工业,2019,(04):224-227.
- [24]于千千,赵京桥.新时代中国餐饮业的特征与趋势[J].商业经济研究,2019,(03):167-171.
- [25]王三虎,贾娅玲.网络餐饮平台食品安全管理的责任、挑战 and 对策[J].食品科学技术学报,2018,(05):13-18.
- [26]王文峰.餐饮企业内部市场导向对其竞争优势的影响[J].旅游科学,2018,(02):17-27.
- [27]于千千,程小敏.我国餐饮业供给侧结构性改革的实效与对策研究[J].商业经济研究,2017,(24):167-171.
- [28]韦荷琳,张超,李思敏.基于 O2O 模式的餐饮团购影响因素研究[J].经济研究参考,2017,(11):97-100.
- [29]谭智佳,魏炜,朱武祥.商业模式升级与持续发展:麦当劳案例[J].管理评论,2016,(02):219-229.
- [30]刘秀莉.连锁餐饮企业体验营销形成机理与实施策略[J].商业时代,2014,(20):52-53.
- [31]陈燕.餐饮消费者购买行为影响因素探讨[J].商业经济研究,2016,(01):36-38.
- [32]张钠.餐饮连锁企业同城差价的价格策略研究[J].价格月刊,2014,(12):64-66.
- [33]董洋洋,鲁虹.服务有形展示对品牌信任与溢价支付意愿的影响分析[J].商业时代,2014,(32):63-65.
- [34]David Ballantyne, The service-dominant logic and the future of marketing[J], Journal of the Academy of Marketing Science.2008 : 6 -13
- [35]Fogarty J J. Expert opinion and cuisine reputation in the market for restaurant meals.[J]. Applied Economics, 2012, 44(31):4115-4123.

- [36] Min H, Min H. Cross - cultural competitive benchmarking of fast - food restaurant services[J]. *Benchmarking An International Journal*, 2013, 20(2):212-232.
- [37] Kim N, Lee M. Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting[J]. *Journal of Services Marketing*, 2012, 26(1):27-40. [5]Mohsin A, Lengler J. Exploring the antecedents of staff turnover within the fast-food industry: the case of Hamilton, New Zealand.[J]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2015, 14(1):1-24.
- [38]Gummesson E, Grönroos C. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives[J]. *Journal of Service Management*, 2012, 23(4):479-497.
- [39] Arsalan Mujahid Ghouri,Naveed Ur Rehman Khan,Muhammad Abdul Malik,Ambreen Razzaq. Marketing practices and their effects on firm's performance: findings from small and medium sized catering and restaurants in Karachi[J]. *International Journal of Business and Management*,2011.
- [40] Edyta Rudawska. Sustainable marketing strategy in food and drink industry: a comparative analysis of B2B and B2C SMEs operating in Europe[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*,2019.
- [41] Hayley Peterson. This is the first fast-food chain in America that requires zero human interaction[J/OL]. <https://www.businessinsider.com/eat-safely-automated-restaurant-chain>, 2016-02-23.
- [42] (USA)Fred R.David , Forest R.David ,*Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach (16th Edition)* [M].Beijing,Tsinghua University Press,2018
- [43] 许晖, 服务营销 [M].中国人民大学出版社,2015.
- [44] 黄燕虹. 《案例》: 西贝餐饮公司一体验营销策略研究[D].暨南大学,2017.
- [45] 菲利普·科特勒等.营销管理(第13版) [M]. 王永贵等译, 上海: 上海人民出版社, 2009:397
- [46]余丽霞,刘逸,李雨函.新冠疫情下我国餐饮企业的财务困境研究[J].*会计之友*,2020,(09):145-148.
- [47]赵丹丹,万冰彬,郑继媛,王玉婷.新冠疫情冲击影响特征及行业差异性研究[J].*价格理论与实践*,2020,(03):10-13.
- [48]李亚兵,夏月.新冠肺炎疫情下零售企业商业模式创新风险识别与评价[J].*统计与决策*,2021,(02):163-167.
- [49]关利欣.新冠肺炎疫情后中国消费发展趋势及对策[J].*消费经济*,2020,(03):27-34.

[50]徐璐.从产品包装到品牌包装——消费升级背景下的中国茶饮品牌产品包装设计的策略[J].装饰,2018,(02):30-36.

[51]亚伯拉罕·马斯洛.人类激励理论[M].许金声等,译.中国人民大学出版社

[52]李琦.“新零售”下我国零售企业供应链 KPI 体系的构建与应用[J].商业经济研究,2020,(24):121-124.
