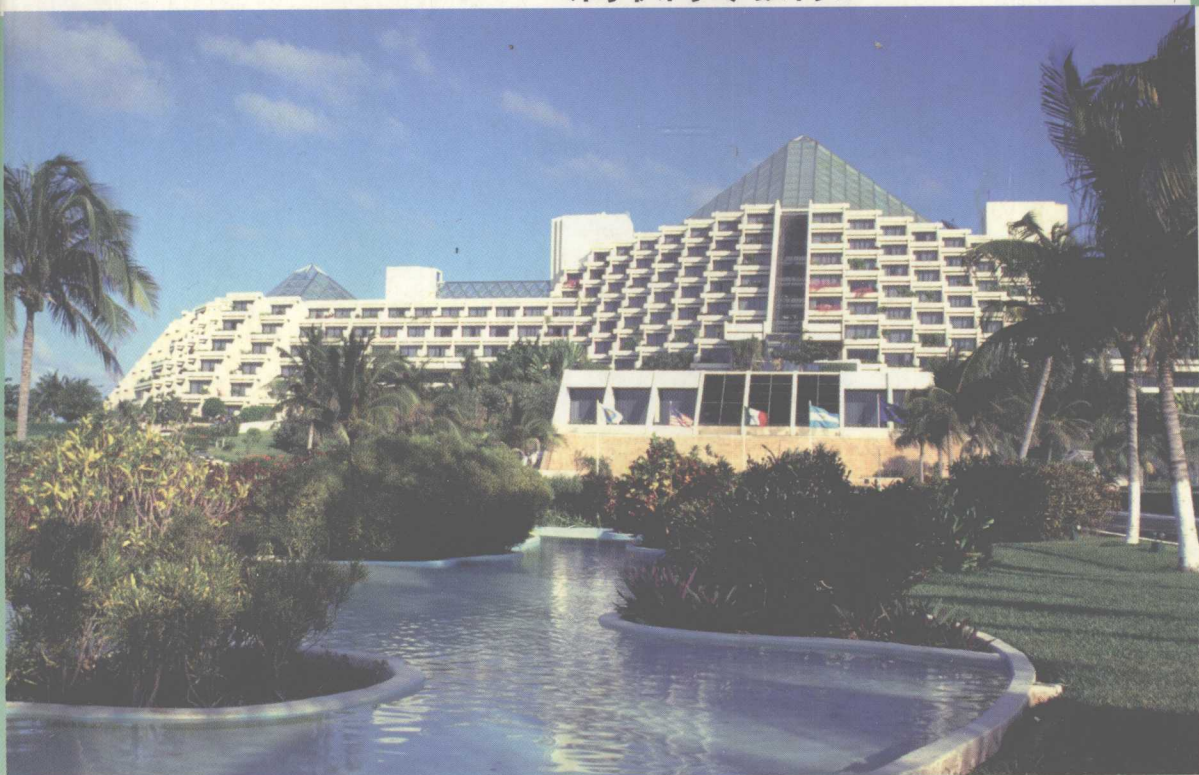




普通高等教育“十五”国家级规划教材  
(高职高专教育)



# 现代饭店管理

朱承强 编著



高等教育出版社



## 内容提要

本书是普通高等教育“十五”国家级规划教材（高职高专教育）。本书系统地阐述了现代饭店管理的基本理论、基本方法和基本内容。为了突出系统性、实用性和创新性，根据现代饭店经营管理工作的实际需要，本书列举了很多实例，并在每章中安排了问题讨论，以便提高学生应用所学理论分析问题、解决问题的能力。

全书共分九章，内容包括概论、现代饭店的经营理念与实践、饭店经营战略的选择与实施、饭店的组织结构与管理体制、饭店投资决策的内容与方法、饭店市场营销的策划与实施、饭店服务质量的测定与控制、饭店人力资源的开发与管理、饭店经营绩效的分析与评价。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高等学校、本科院校举办的二级职业技术学院、民办高校和自学考试饭店管理专业的教材，也可作为饭店行业管理人员的学习用书。

朱承强 著

## 图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理 / 朱承强编著. —北京: 高等教育出版社, 2003.8 (2004重印)

ISBN 7-04-012464-5

I. 现… II. 朱… III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 037513 号

|      |                 |      |                                                           |
|------|-----------------|------|-----------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社         | 购书热线 | 010-64054588                                              |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号  | 免费咨询 | 800-810-0598                                              |
| 邮政编码 | 100011          | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a> |
| 总 机  | 010-82028899    |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a> |
| 经 销  | 新华书店北京发行所       |      |                                                           |
| 印 刷  | 蓝马彩色印刷中心        |      |                                                           |
| 开 本  | 787 × 1092 1/16 | 版 次  | 2003 年 8 月第 1 版                                           |
| 印 张  | 19.75           | 印 次  | 2004 年 1 月第 2 次印刷                                         |
| 字 数  | 470 000         | 定 价  | 24.80 元                                                   |

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

责任编辑 曾飞华

封面设计 王凌波

版式设计 王莹

责任校对 戈捷

责任印制 宋克学

盗版举报电话：(010) 28281897/28281698/28281879/28281877

真 辨 08088058 (010)

E-mail: dbb@hep.com.cn 或 chenrong@hep.com.cn

邮购地址：北京市西城区德胜大街4号

高等教育出版社法律事务部

邮 编：100011

印刷厂电话：(010) 64014089 64024601 64024288

为加强高职高专教育的教材建设工作,2000年教育部高等教育司颁发了《关于加强高职高专教育教材建设的若干意见》(教高司[2000]19号),提出了“力争经过5年的努力,编写、出版500本左右高职高专教育规划教材”的目标,并将高职高专教育规划教材的建设工作分为两步实施:先用2至3年时间,在继承原有教材建设成果的基础上,充分汲取近年来高职高专院校在探索培养高等技术应用性专门人才和教材建设方面取得的成功经验,解决好高职高专教育教材的有无问题;然后,再用2至3年的时间,在实施《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》立项研究的基础上,推出一批特色鲜明的高质量的高职高专教育教材。根据这一精神,有关院校和出版社从2000年秋季开始,积极组织编写和出版了一批“教育部高职高专规划教材”。这些高职高专规划教材是依据1999年教育部组织制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》(草案)和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》(草案)编写的,随着这些教材的陆续出版,基本上解决了高职高专教材的有无问题,完成了教育部高职高专规划教材建设工作的第一步。

2002年教育部确定了普通高等教育“十五”国家级教材规划选题,将高职高专教育规划教材纳入其中。“十五”国家级规划教材的建设将以“实施精品战略,抓好重点规划”为指导方针,重点抓好公共基础课、专业基础课和专业主干课教材的建设,特别要注意选择一部分原来基础较好的优秀教材进行修订使其逐步形成精品教材;同时还要扩大教材品种,实现教材系列配套,并处理好教材的统一性与多样化,基本教材与辅助教材、文字教材与软件教材的关系,在此基础上形成特色鲜明、一纲多本、优化配套的高职高专教育教材体系。

普通高等教育“十五”国家级规划教材(高职高专教育)适用于高等职业学校、高等专科学校、成人高校及本科院校举办的二级职业技术学院、继续教育学院和民办高校使用。

教育部高等教育司

2002年11月30日



## 前言

我和上海旅游高等专科学校常务副校长余炳炎教授于20世纪90年代合作编写的《现代饭店管理》一书自出版以来,已累计发行7万余册,广泛用于高等院校旅游与饭店管理专业的教学,受到社会普遍好评,曾荣幸地被评为上海高校优秀教材。进入21世纪,随着服务经济时代的到来和我国加入WTO,传统的饭店经营理念、管理哲学、营销方法和服务手段,正受到全面挑战、发生重大变化。为了能更好地反映饭店业发展的现状和趋势,以及现代管理理论、技术和方法在饭店管理中的应用,以更好地适应各类旅游高等院校饭店管理专业的专业教学和行业培训的需要,本书根据教育部普通高等教育“十五”国家级规划教材(高职高专教育)的要求,注重吸收中外饭店管理的最新研究成果,注意贴近饭店经营管理的实践,力求体现系统性、创新性和实用性三大特色。

本书根据“观念是先导、战略是方向、组织是基础、决策是关键、营销是龙头、质量是生命、人才是核心、效益是根本、创新是灵魂”这九大现代饭店经营管理的主题,构筑框架体系,内容包括概论、现代饭店的经营理念与实践、饭店经营战略的选择与实施、饭店的组织结构与管理体制、饭店投资决策的内容与方法、饭店市场营销的策划与实施、饭店服务质量的测定与控制、饭店人力资源的开发与管理、饭店经营绩效的分析与评价等。本书内容曾多次在上海旅游高等专科学校饭店管理专业、全国旅游饭店管理专业证书班、全国旅游饭店总经理、部门经理岗位职务培训班等讲授,得到较高评价,被普遍认为具有理论与实际、系统与创新相结合的特点。

为了适应高职高专教学模式的改革,本书在编写体例和编排形式的设计上,从有利于素质教育和能力培养的角度出发,做了一些尝试。例如,在各章标题之下,列出本章的“学习目标”,便于学员掌握学习的主动权;又如,为了使学员真正理解并灵活运用现代饭店经营管理的基本理论、基本原则和基本方法,在某些重点章节内附有“案例研究”,以便组织学员进行讨论与分析。再如,各章最后都列有“本章小结”,目的在于使学员对本章内容有一个完整、系统的理解。紧随其后的“问题讨论”,其目的则在于启发学员思考、理解和运用本章“学习目标”中所要求掌握的基本内容。另外,结合每章主题附有饭店经营管理实例,这些资料部分来自中外成功饭店经验的汇编,部分源于作者参与饭店管理咨询的成果浓缩,既有助于学员加深对本书内容的理解,也不失为饭店行业管理人员的有益参考。

在本书的编写过程中,参阅了国内外同行的有关教材和资料(参考文献见书后),在此谨向有关文献的编著者表示感谢。同时,我也由衷地感谢高等教育出版社的大力支持和赵洁编辑等的帮助,正是由于他们的辛勤工作,使本书能以一种新的风格及时问世。

由于作者水平有限,本书中不妥或疏漏之处,诚望国内同仁和广大读者不吝赐教。

编者

2003年3月

# 目 录

## CONTENTS

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 021 | 第一章 概论             | 1   |
| 022 | 第一节 饭店概述           | 1   |
| 023 | 第二节 饭店的历史沿革        | 10  |
| 024 | 第三节 饭店管理的理论基础      | 20  |
| 025 | 资料 饭店星级的划分及评定标准    | 31  |
| 026 | 第二章 现代饭店的经营理念与实践   | 46  |
| 027 | 第一节 从“CI”到“CS”的演变  | 46  |
| 028 | 第二节 从“CS”到“CL”的发展  | 52  |
| 029 | 第三节 从“CS”到“ES”的升华  | 59  |
| 030 | 实例 著名饭店企业的经营理念     | 68  |
| 031 | 第三章 饭店经营战略的选择与实施   | 71  |
| 032 | 第一节 饭店经营战略的内容与制定过程 | 71  |
| 033 | 第二节 饭店经营战略的模式与选择方法 | 75  |
| 034 | 第三节 饭店通用竞争战略的选择与运用 | 78  |
| 035 | 实例 中外成功饭店的经营战略     | 84  |
| 036 | 第四章 饭店的组织结构与管理体制   | 92  |
| 037 | 第一节 饭店组织结构的内涵与形式   | 92  |
| 038 | 第二节 饭店组织设计的任务与程序   | 99  |
| 039 | 第三节 现代饭店的企业制度与机制   | 103 |
| 040 | 实例 现代饭店组织系统介绍      | 115 |
| 041 | 第五章 饭店投资决策的内容与方法   | 119 |
| 042 | 第一节 饭店筹资方式与策略的选择   | 119 |
| 043 | 第二节 饭店投资的可行性研究     | 124 |
| 044 | 第三节 饭店投资决策的分析技术    | 137 |
| 045 | 资料 饭店可行性研究报告的内容    | 146 |
| 046 | 第六章 饭店市场营销的策划与实施   | 150 |

|     |                   |     |
|-----|-------------------|-----|
| 第一节 | 饭店市场营销概述 .....    | 150 |
| 第二节 | 饭店市场营销分析与策划 ..... | 155 |
| 第三节 | 饭店市场营销组合策略 .....  | 165 |
| 第四节 | 饭店市场营销活动的管理 ..... | 181 |
| 第五节 | 现代饭店市场营销的发展 ..... | 185 |
| 实例  | 饭店市场营销策划书 .....   | 196 |

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 第七章 | 饭店服务质量的测定与控制 ..... | 208 |
| 第一节 | 饭店服务与饭店服务质量 .....  | 208 |
| 第二节 | 饭店服务质量的测定 .....    | 218 |
| 第三节 | 饭店服务质量的控制 .....    | 225 |
| 实例  | 顾客满意度问卷调查表 .....   | 246 |

|     |                       |     |
|-----|-----------------------|-----|
| 第八章 | 饭店人力资源的开发与管理 .....    | 248 |
| 第一节 | 饭店人力资源管理的任务与内容 .....  | 248 |
| 第二节 | 饭店人力资源计划与实施 .....     | 250 |
| 第三节 | 饭店员工行为的引导和控制 .....    | 261 |
| 实例  | 香格里拉饭店员工培训项目与计划 ..... | 272 |

|     |                    |     |
|-----|--------------------|-----|
| 第九章 | 饭店经营绩效的分析与评价 ..... | 278 |
| 第一节 | 饭店财务报告的分析 .....    | 278 |
| 第二节 | 饭店经营绩效的评价 .....    | 288 |
| 实例  | 饭店综合实力评价体系 .....   | 298 |

|      |       |     |
|------|-------|-----|
| 参考文献 | ..... | 305 |
|------|-------|-----|



# 第一章 概论



## 学习目标

通过本章学习,了解饭店的基本概念,熟悉饭店的分类方法,懂得中外饭店业的发展历史,掌握现代饭店管理的理论基础,知晓饭店业的发展趋势。

## 第一节 饭店概述

饭店业是人类最古老的职业之一,其起源可追溯到几千年前的史前洞穴时期。饭店业伴随着人类社会的不断变化而发展变化。现代的饭店,就是从中国的驿馆、中东的商队客店、古罗马的棚舍、欧洲的路边旅馆及美国的马车客栈演变而来。

在过去的一百多年间,随着经济的发展、闲暇时间的增多、交通的完善,饭店业也发生了巨大的变化。今天,饭店业已成为全球旅游热中不可缺少的一部分,是商业全球化发展的主力军。饭店业的迅猛发展,也给当地社会的政治、经济、文化等方面的发展带来重要影响,它是一个地区整体发展水平的重要标志。

### 一、饭店的基本概念

饭店(Hotel)一词源于法语,原指贵族在乡间招待贵宾的别墅。后来,英、美等国沿用了这一名称来泛指所有商业性的住宿设施。在中文里表示住宿设施的名称有很多,如“宾馆”、“酒店”、“饭店”、“旅馆”等。由于我国国家旅游局将现代宾馆、酒店等统称为旅游涉外饭店,所以本书就选用了“饭店”这一规范的名称。

1. 饭店的定义  
国外的一些权威性辞典,曾对“饭店”下过这样一些定义:

“饭店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。”(——见《科利百科全书》)

“饭店是装备好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他的服

务。”(——见《美利坚百科全书》)

“饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿、也往往提供膳食的建筑物。”(——见《大不列颠百科全书》)

饭店是指“为公众提供住宿设施与膳食的商业性的建筑设施。”(——见《简明不列颠百科全书》)

综上所述,现代饭店可定义为:通过向公众,特别是外出旅游的人们提供以住宿

服务为主的多种相关服务来实现自己利益的资金密集型服务企业。同其他各类企业一样,饭店也是一个利用多种生产要素(土地、资金、设备、劳动力等),在创造利润的动机和承担风险的情况下,运用现代技术和管理手段从事经营管理活动,以取得良好社会效益和经济效益的基本经济组织。

## 2. 饭店的特性

作为综合性服务企业,饭店的经营活动要受到下列几个特性的制约。

### ——高额的经营成本

饭店既是资本密集型企业,又是劳动密集型企业。饭店不仅初期投资大,而且形成很高的固定成本。因此,要达到收支平衡,需要很高的客房出租率。

### ——价值的不易保存性

饭店的空房和航班的空机位、未出售的电视广告一样,不能保留。今天的客房卖不出去,今天的价值就失去了。饭店产品作为一种使用的权利,无法像实物产品那样储存起来。

### ——空间的不可转移性

由于饭店的产品通常是以相应的建筑为依托的,由此决定了饭店无法将自己的产品作空间上的转移。饭店业先驱斯塔特勒曾经用“饭店经营成功的三大法宝,一是位置,二是位置,第三还是位置”的说法来强调位置对饭店业的重要性。

### ——销量的季节波动性

国外新饭店在开业时扔掉大门钥匙是一种传统,意味着饭店永远不会关门。然而饭店业是极具季节性的行业,不仅一年中有淡季、平季、旺季,甚至一周、一天中都会有销售波动。航空公司可以通过增加或取消一些线路的航班来调节机位的数量,而饭店不仅有固定的位置,也有固定的客房供应量,销量的季节波动十分明显。

## 3. 饭店的作用

饭店的最初功能是为旅途中的人们提供过夜住宿服务。随着人类社会的发展,饭店已成为具有向客人提供住宿、餐饮、购物、娱乐、健身、商务等诸多功能的综合性服务企业,它与旅行社、旅游交通企业一起被称为旅游业的三大支柱,是旅游供给的基本构成要素。现代饭店业的作用,主要体现在下列五个方面:

### ——社交活动的中心

饭店业的发展会给当地社会的政治、经济、文化诸方面的发展带来重要影响,会刺激、促进和活跃当地社会的对外交往、经济发展和文化交流。

### ——增加外汇收入

饭店作为旅游业经营活动的基本必备设施,是创造旅游收入的重要部门,对增加国家外汇收入、平衡国际收支有着积极的意义。

### ——提供广泛就业机会

饭店能为社会创造直接就业和间接就业的机会。按目前我国饭店的人员配备状况,一家300间客房的饭店能创造500~600个直接就业机会,同时,又能为相关行业(如饭店设备、物品的生产和供应行业)提供大量的间接就业机会。根据国际统计资料 and 我国的实际经验,高档饭店每增加一个房间,可以直接和间接提供5~7个岗位的就业机会;中低档饭店每增加一个房间,则可以创造4~5个岗位的就业机会。

### ——促进消费方式变革

饭店业的发展促进了社会消费方式和消费结构的发展变化。饭店向所在地的居民提供活动的场所,无疑会带来当地消费观念的变化和消费行为的改变,有利于社会经济的发展。

——带动相关行业发展

据有关资料统计,一位饭店住客开支的近60%花费在饭店以外的行业,而且住客在饭店消费的物品大多也是社会其他相关行业提供的。因此,饭店业的发展也刺激了其他行业的发展。

## 二、饭店的分类方法

按照饭店服务对象、规模、等级和计价方式分类,是国际饭店业的四种传统分类方法。根据某些特定标准对饭店进行分类,一是有利于顾客选择,二是有利于饭店的营销,三是便于同行业的比较。

1. 按服务对象分类

根据饭店特征及其服务对象特点,一般把饭店分为商务型饭店、度假型饭店和长住型饭店三种。

——商务型饭店(Commercial Hotels)

商务型饭店也称暂住型饭店(Transient Hotels),此类饭店多位于城市的中心地区,接待商务客人、旅游客人及因各种原因作短暂逗留的其他客人。这类饭店的客人在饭店平均逗留期较短、流动量较大,饭店的服务及设施配备的适应性较广,在饭店业中所占的比例最大。为方便商务客人开展各种商务活动,饭店往往设有商务中心(Business Centre),为客人提供打字、复印、传真、秘书、翻译等服务,并提供各类会议室供商务洽谈之用。有的饭店还在客房内提供办公用品、传真机、宽带上网设施等。高档饭店还设置“行政楼层”(Executive Floor),专门为高级行政人员服务,并在行政楼层上配有商务套房和商务中心。

——度假型饭店(Resort Hotels)

度假型饭店传统上以接待休闲度假的宾客为主。此类饭店多位于海滨、山区、温泉、海岛、森林等旅游胜地,开设各种娱乐、体育项目,如滑雪、骑马、狩猎、垂钓、划船、潜水、冲浪、高尔夫球、网球等,以吸引游客,因此这些度假地区及其活动的吸引力是一个度假型饭店成功的关键。疗养型饭店亦属此类。度假型饭店因易受淡旺季的影响而采取较为灵活的经营方式,如实行淡季、旺季价,拉大价格差距。不少度假型饭店增设了会议设施,吸引各种会议客人。近年来,不少旅游胜地也出现了分时度假型饭店。

——长住型饭店(Resident Hotels)

长住型饭店也称为公寓型饭店(Apartment Hotels)。此类饭店一般采用公寓式建筑的造型,适合住宿期较长、在当地短期工作或度假的客人或家庭居住。长住型饭店的设施及管理较其他类型的饭店简单,饭店一般只提供住宿服务,并根据客人的需要提供餐饮及其他辅助性服务。饭店与客人之间通过签订租约的形式,确定租赁的法律关系。长住型饭店的建筑布局与公寓相似,客房多采用家庭式布局,以套房为主,配备适合宾客长住的家具和电器设备,通常都有厨房设备供宾客自理饮食。在服务上讲究

家庭式氛围,特点是亲切、周到、针对性强,饭店的组织机构、管理和服务较其他类型饭店简单。

从发展趋势看,长住型饭店一是向豪华型发展,服务设施和服务项目日趋完备,如我国不少大城市中出现的高档酒店式公寓;二是分单元向客人出售产权,成为提供饭店服务的共管式公寓(Condominium),不少饭店还实行定时分享制(Time-sharing system),与其他地方的相同类型设施的所有者交换使用。

## 2. 按饭店规模分类

饭店的规模可以用很多标准来衡量,而按照饭店拥有客房数量来表示饭店规模,是一种传统的分类标准,它在各种衡量标准中最为客观。目前,国际上通行的划分方法是按客房数量把饭店分为大、中、小三种类型。

——小型饭店

一般把客房数在 100 间以下的称为小型饭店。近年来新建的饭店都很小,在夫妻饭店占主导的欧洲,饭店的平均客房数不足 50 间,而在日本,饭店平均客房数约为 70 间。在小型饭店中,客人较易受到家庭式的服务。但是,由于受建筑设施和经济实力等方面的限制,小型饭店在宣传招徕和综合服务等方面的竞争能力较弱。

## ——中型饭店

一般把客房数在 100 间到 500 间的饭店称为中型饭店。中型饭店的设施相对来说较为齐全,能够提供舒适、方便的客房、餐厅、酒吧、康乐设施、健身设施等服务,是一般旅游者理想的休息娱乐场所。美国饭店的平均规模大约为 125 间客房。而在我国饭店业中,客房数在 100~500 间的饭店约占 40% 左右(参见表 1-1)。

表 1-1 2001 年中国星级饭店规模分类表

| 饭店规模          | 饭店数(家) | 房间数(间)  | 床位数(张)    |
|---------------|--------|---------|-----------|
| 合计            | 7 358  | 816 260 | 1 533 053 |
| 客房数 500 间以上   | 94     | 126 320 | 191 233   |
| 客房数 300~499 间 | 283    | 102 689 | 178 832   |
| 客房数 200~299 间 | 560    | 134 238 | 248 507   |
| 客房数 100~199 间 | 1 917  | 263 798 | 523 463   |
| 客房数 99 间以下    | 4 504  | 189 215 | 391 018   |

——大型饭店

一般把客房数在 500 间以上的饭店称为大型饭店。在我国,大型饭店数量约占 2% 左右。大型饭店的设施和服务项目十分齐全,一般都有各种大小规格的会议厅、宴会厅和健身设施、康乐设施、迪斯科舞厅、音乐酒吧等。大型饭店在宣传招徕和综合服务等方面具有明显的优势,但在经营方面承担的风险也很大,必须采用先进的设备和科学的管理手段。

3. 按饭店等级分类

饭店有着严格的等级划分。饭店等级划分有两种客观的方法,一种方法是用平均房价来衡量,而另一种则是世界通用的等级评定标准。



全世界有近 100 种等级评定系统,不同的国家和地区采用的等级标准不同,用以表示级别的标志与名称也不一样。目前,世界上通用的饭店等级制定与表示方法大致有以下几种:

### ——星级制

星级制是指把饭店根据一定的标准分成的等级分别用星号(★)表示出来,以区别其等级的制度。比较流行的是五星,级别星越多,等级越高。一般来说,五星级饭店属于豪华饭店或超豪华饭店;四星级属于上等饭店亦称一流饭店;三星级为中档或中高档饭店;二星级为一般等级或称中低档的饭店;一星级为低档亦称经济等级的饭店。这种星级制在世界上,尤其是欧洲,采用得最为广泛(参见“美国饭店星级标准”)。我国的国家旅游局也采用此种分级方法。

#### 小资料

#### 美国饭店星级标准

★★★★★五星级评定的重要标准是清洁程度、维护状况、家具和具体陈设的质量、服务以及所提供设施的豪华程度。

★一星级饭店,应当清洁、舒适,其价格同地区内其他酒店相比要物有所值。如果低于平均价格,它们除一颗星外,还会得到一个表示价格从优的钩形符号。它们提供的服务范围最小,可能会没有 24 小时的前台和电话服务,可能会没有餐厅,也没有豪华家具。客房和维护良好,礼貌待客,然而不包括豪华。

★★二星级饭店,提供的服务会多于一星级饭店,包括以下一些——不一定是全部——的内容:质量较好的家具、较大的卧室,酒店内设有餐厅,所有客房备有彩电、直拨电话、客房送餐服务和游泳池。通常谈不上豪华,而清洁和舒适则是必备的。

★★★三星级饭店和汽车饭店,包括以上提到的所有设施和服务。如果有所欠缺的饭店得到了三颗星,就意味着其他某些礼仪会很出色。三星级饭店,应当为每一位客人提供一次非常愉快的旅行经历。

#### ★★★★

四星级和汽车饭店,在所有列出饭店中的比例很小(不到 2%),因此它们无愧于“出类拔萃”的描述。卧室大于一般卧室,家具高档,提供所有重要的附加服务。员工训练有素、礼貌待客,尽量使客人愉快。由于质量标准高,价格经常也高于一般的饭店。入住四星级饭店或汽车饭店应当成为令人难忘的记忆。如果有顾客投诉,无论饭店豪华程度如何,都不能被授予四颗星或五颗星。

#### ★★★★★

为数不多的五星等级,属于舒适和服务档次高于“全国最佳饭店”的饭店。必须有上等餐厅,虽然其档次可能低于住宿档次。一日两次的清洁卫生服务,是这些饭店的标准。大厅应优雅漂亮,通常用古董作家具陈设。如果建筑物周围有庭院,则必须进行精心的修饰和美化,要让每一位客人感到自己是饭店的贵宾。



以用, 同不——字母表示法 因就环空国的同不, 然系宝平选学作 001 改言界世全

许多国家将饭店的等级用英文字母表示, 即 A、B、C、D、E 五级, A 为最高级, E 为最低级。有的国家虽采取五级制, 但用 A、B、C、D 四个字母表示, 最高级用 A<sub>1</sub> 来表示。

以用, 来出——数字表示法 用服代选等能如代新科能宝——能界古对研量铺星

用数字表示饭店等级的方法, 一般采用最高级用豪华表示, 继豪华之后由高到低依次为 1、2、3、4, 数字越大, 档次越低。

按计价方式分类——根据饭店向客人收取的房费中是否包含餐费的标准来分类, 饭店又可以分为欧式

计价饭店、美式计价饭店、修正美式计价饭店、欧陆式计价饭店与百慕大计价饭店五种类型。

#### ——欧式计价饭店 (EP)

欧式计价形式指饭店客房价格仅包括客房住宿费, 不含餐食费用。国际上大多数饭店都采用这一形式, 中国的饭店一般也都采用欧式计价。在通常情况下, 只要饭店未向客人作特别说明的报价, 均为欧式计价形式。

#### ——美式计价饭店 (AP)

美式计价形式指饭店客房价格包括房租以及一日早、中、晚三餐的费用。美式计价形式曾一度被几乎所有度假型饭店采用。但随着交通的发展, 旅客流动性增强, 美式计价形式逐渐被淘汰了。目前, 地处偏远的度假饭店及会议中心仍然使用美式计价形式, 却赋予它一个更现代的名称: “全包价方案” (An All-Inclusive Plan)。

#### ——修正美式计价饭店 (MAP)

修正美式计价形式是一个精明的折中方法, 客人的早餐和晚餐包括在房费中, 但不包括午餐。这种计价形式可以使客人有较大的安排白天活动的自由, 又可以为饭店继续保留提供晚餐所带来的良好效益。

欧洲的“半包餐”计价形式相当于修正美式计价方式, 房价中包括早餐、午餐或晚餐和住宿费。让客人在午餐或晚餐中任选一餐, 便于客人灵活安排日程。

#### ——欧陆式计价饭店 (CP)

欧陆式计价形式指房价中包括欧陆式早餐和住宿费。欧陆式早餐包括咖啡、面包及果汁。这种计价形式也称为“床位连早餐”报价 (Bed-Breakfast), 此类计价形式较多地被不设餐厅的家庭旅馆所采用。

#### ——百慕大计价饭店 (BP)

百慕大计价形式是指饭店房价包括住宿费及一顿丰盛的西式早餐。这种计价形式对商务旅客具有较大的吸引力。

### 三、现代饭店的经营模式

饭店业在近几十年发生了重大的变革, 上述的传统分类方法已不足以涵盖今天的饭店业, 饭店业正按照新的模式调整自身的结构 (见表 1-2)。

表 1-2 被重新划分的饭店业

| 按活动划分        | 按收费方式划分                |
|--------------|------------------------|
| 博彩饭店         | 美式收费方式                 |
| 会议饭店         | 欧陆式收费方式                |
| 度假牧场         | 欧式收费方式                 |
| 按资金筹措划分      | 按价格（平均每天房价）划分          |
| 公开招股公司       | 豪华饭店（100 美元以上）         |
| 散客           | 中档饭店（50 美元到 90 美元）     |
| REIT         | 经济实惠饭店（35 美元到 50 美元）   |
| 按位置划分        | 按等级划分                  |
| 机场           | 五星级                    |
| 高速公路         | 四星级                    |
| 海边           | 三星级                    |
| 按管理划分        | 按服务划分                  |
| 连锁集团         | 全套服务饭店                 |
| 管理公司         | 中等服务饭店                 |
| 自行管理         | 自助服务饭店                 |
| 按市场划分        | 按建筑划分                  |
| 商务           | 高层建筑                   |
| 团体           | 低层建筑                   |
| 消闲           | 室外走廊（Outside Corridor） |
| 按混杂性划分       | 按种类划分                  |
| 环状饭店（Collar） | 商务饭店                   |
| 学生旅社/招待所     | 长住饭店                   |
| 混合使用饭店       | 度假饭店                   |
| 按所有制划分       | 按用途划分                  |
| 连锁饭店         | （供住宿和早餐的）              |
| （房产私有的）      | 客栈和私人饭店                |
| 公寓房或公寓大楼     | 长住饭店                   |
| 夫妻店          | 矿泉浴场                   |

重新划分的饭店业增加了识别饭店业的种类和子种类的数量，一个饭店很可能属于几种类型。

1. 新的产品模式  
饭店业新产品推出的范围和速度足以说明饭店业的生机与活力。其中经济实惠型饭店、全套房饭店、会议饭店和博彩饭店在目前有了迅速的发展。

## ——经济型饭店 (Economy Hotels)

近十年来,经济型饭店在欧美地区发展较为迅速。以美国为例,经济型饭店数量从40多万间增加到70多万间,增幅超过了70%,而同一时期,高档饭店的增长率仅为25%左右。除了希尔顿、凯悦和最佳西方等少数主要经营高档饭店的联号以外,世界上规模最大的饭店公司基本上在其品牌系列中都包括了一个甚至多个经济型饭店品牌。如表1-3所示,圣达特、巴斯、马里奥特、雅高、普罗姆斯等几家排名在世界前10位的饭店公司都拥有众多的经济型饭店。

表1-3 世界最大的饭店品牌中经济型饭店的排名及规模

| 品牌                           | 房间数     | 排名 | 隶属于<br>饭店集团 | 集团1998年<br>在世界饭店业<br>300强中排名 |
|------------------------------|---------|----|-------------|------------------------------|
| 天天客栈 (Days Inns of American) | 163 999 | 3  | 圣达特         | 1                            |
| 超级汽车饭店8 (Super 8 Motels)     | 108 111 | 8  | 圣达特         | 1                            |
| 汉普顿客栈 (Hampton Inn)          | 86 081  | 10 | 普罗姆斯        | 8                            |
| 汽车饭店6 (Motel 6)              | 84 926  | 11 | 雅高          | 6                            |
| 假日快车客栈 (Holiday Inn Express) | 69 995  | 14 | 巴斯          | 2                            |
| 伊比斯 (Ibis)                   | 45 930  | 22 | 雅高          | 6                            |
| 经济旅馆 (Economy Lodge)         | 45 656  | 23 | 精品国际        | 4                            |
| 旅行饭店 (Trave Lodge)           | 42 857  | 27 | 福特          | 16                           |
| 仙境客栈 (Fairfield Inn)         | 35 700  | 30 | 马里奥特        | 3                            |
| 红屋顶客栈 (Red Roof Inns)        | 34 181  | 33 | 雅高          | 6                            |

近几年,经济型饭店在我国也有了很大发展,以“锦江之星”为代表的一大批经济型饭店日益受到国内旅游者的青睐。根据《中国旅游涉外饭店经营统计及排序》中统计数据的计算,国内经济型饭店的平均房价在110~160元之间,可以被相当部分的国内旅游者接受。随着国内旅游的进一步发展,经济型饭店市场有着极其广阔的发展空间。

最新的一批经济型饭店或汽车旅馆,通过标准化的建筑设计,降低了最初的建造成本;为客人提供淋浴器而不是浴缸能提高客房部的劳动效率;取消餐厅是减少劳动成本的一种方法;精心选择饭店的地段,适当降低客房面积标准。这一切都给经济型饭店带来良好的效益。

## ——全套房饭店 (All-suites Hotels)

全套房饭店在近十年中成为投资者的宠儿。罗伯特·伍利创建了第一家全套房连锁企业——格兰那达·罗伊艾尔家庭旅馆 (Homotel)。后来,假日饭店兼并了格兰那达·罗伊艾尔家庭旅馆,并重新命名,成为美国最大的全套房连锁企业。全套房饭店已成为投资者的宠儿。其高房价与高出租率,源于顾客所理解的高标准。

分开的起居室和卧室、配套的小厨房,是全套房饭店的魅力所在,吸引着需要更多私人空间的客人和寻求经济膳宿的夫妇和家庭旅游者。与其他类别的饭店一样,全套房饭店也分为经济型、中档与高档饭店,有的全套房饭店实行品牌特许经营。

### ——会议型饭店 (Convention Hotels)

会议型饭店是用于接待参加各种会议的客人,专门为举行各种商业、贸易展览及科学讲座会议服务的。会议饭店一般设在大都市、政治经济文化中心或交通便利的游览胜地。它要求饭店有较大的公共场所及会议设施、展览厅或多功能厅等。会议饭店除具备相应的住宿和餐饮设施外,还必须配备会议设备,如投影仪、录放像设备、扩音设备、先进的通讯、视听设备,接待国际会议的饭店还要求具备同声传译装置。同时,会议饭店必须配备能够协助会议组织者组织会议事务的高效率的接待人员。

随着中国经济的发展、对外交流的日益频繁,会议型饭店在国内也开始有了较大发展。曾经成功地承接了 APEC 会议的上海国际会议中心,将宜人的环境与高科技的会议设施融为一体,体现了会议型饭店区别于传统饭店的鲜明特色。

### ——博彩型饭店 (Casino Hotels)

在国外,随着合法化博彩娱乐的蔓延,有迹象表明这种特殊饭店会成为国外饭店业最重要的角色。博彩型饭店的营业情况与传统的饭店不同,它的主要收入来源是博彩业收入,而不是客房销售额。因此,出租客房比出租客房的价格对博彩型饭店更重要。为了扩大博彩人数的规模,国外博彩型饭店的房价较低;单人或双人同住一间房价格相同,食品和饮料经常是为吸引顾客而亏本出售的商品。

### 2. 新的管理模式

近十年来,世界饭店业管理模式创新非常活跃,特许经营、合同管理与时权经营被认为是比较成功的方法。

### ——特许经营 (Franchising)

现代特许经营始于 20 世纪 50 年代,是指联号饭店公司授予成员饭店在某特定的时间、特定的地点、按照规定的方式经营业务的权利与特权。特许经营最成功的是假日集团,假日联号公司让成员饭店参与共同采购计划,从而享受采购数量折扣。成员饭店得到联号饭店的规划设计、经营规范、品牌、国内广告、预订与促销服务。成员饭店一般交付较低的初始费和客房收入的 3%~4% 的特许经营费。假日集团成功后,其他类型的饭店也纷纷采用特许经营。

特许经营可使饭店集团投资很少就可达到扩张的目的,使饭店集团的收入多元化,以最小的成本保护了未来的市场,最大限度地利用了积累的经验与知识。成员饭店的最直接好处是能得到顾客立即的认同,企业品牌形象迅速提高,同时能够享受饭店集团的许多服务(见表 1-4)。

表 1-4 拥有最多特许经营饭店的 10 家公司中特许经营饭店的比例

| 公 司 名 称                             | 饭店总数  | 特许经营<br>饭店总数 | 比例    |
|-------------------------------------|-------|--------------|-------|
| 圣达特 (Cendant Corp.)                 | 5 978 | 5 978        | 100%  |
| 精品国际 (Choice Hotels International)  | 3 670 | 3 670        | 100%  |
| 巴斯 (Bass Hotels & Resorts)          | 2 738 | 2 438        | 89.0% |
| 普罗姆斯 (Promus Hotels Corp.)          | 1 337 | 998          | 74.6% |
| 马里奥特国际 (Marriott International)     | 1 686 | 753          | 44.7% |
| 卡尔逊 (Carlson Hospitality Worldwide) | 548   | 532          | 97.1% |