

Hotel Effective Management Series

 饭店高效管理丛书

饭店营销 高效管理

贺学良◎著

市场营销的对立法则是：如果你想成为第二位，你的战略由第一位决定。

本书希望：如果你不能在饭店营销中成为第一，那就帮你找到成为第一的饭店营销方法。



旅游教育出版社

Hotel Effective
Management
Series

饭店高效管理丛书

饭店营销 高效管理

贺学良◎著



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

饭店营销高效管理 / 贺学良著. —北京: 旅游教育出版社, 2008.7
(饭店高效管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1592 - 3

I. 饭… II. 贺… III. 饭店—市场营销学 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 079612 号

饭店高效管理丛书

饭店营销高效管理

贺学良 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	18
字 数	275 千字
版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1-5000 册
定 价	38.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

本书以现代服务营销理论为基础，集中研究饭店营销原理的应用。

本书在构建框架体系时，按照现代服务营销内在的联系和顺序，在秉承具有“实战指导性”的原则下，把全书七章的内容分为四个有机联系的部分：第一部分（第一章）从服务营销整体发展的角度，阐述了企业经营观念的演变、饭店营销观念的变更和模式创新；第二部分（第二章、第三章）着重进行了客源市场分析和饭店营销环境分析；第三部分（第四章、第五章、第六章）全面论述了饭店营销策划，阐述了饭店营销的具体销售策略；第四部分（第七章）介绍了饭店销售人员的工作方法和技巧。

本书在具体内容安排上，注重突出实务、关注最新的服务营销成果在饭店领域的运用，详细阐述饭店营销实际操作办法。

在本书的编写过程中，我得到了奥塞国际酒店投资管理（上海）有限公司CEO曾晓成先生提供的资料支持，在此向曾先生致谢。此外，在编写过程中我还参考了许多专家学者公开出版的著作，有的还直接引用了精彩的论述和资料，并在本书的“主要参考文献”中一一列出，在此谨向这些著作的作者表示诚挚的谢意。由于笔者水平有限，敬请同行及读者不吝指正。

贺学良

2008年1月于上海旅游高等专科学校

目 录

第一章 市场营销与饭店营销创新 1

第一节 经营观念的演变 3

- 一、生产观念 3
- 二、产品观念 3
- 三、推销观念 4
- 四、市场营销观念 4
- 五、社会营销观念 5
- 六、大市场营销观念 6

第二节 饭店服务营销要素 6

- 一、饭店营销组合的要素 6
- 二、服务营销要素组合与产品营销要素组合的比较 8

第三节 饭店营销模式创新 10

- 一、整合营销 10
- 二、关系营销 15
- 三、服务营销 20
- 四、文化营销 23
- 五、绿色营销 25
- 六、网络营销 27
- 七、数据库营销 33

第二章 饭店客源市场分析与管理 37

第一节 饭店细分市场 39

- 一、市场细分的概念和步骤 39
- 二、饭店市场细分的标准 41

第二节 旅客住宿消费的特点分析 51

- 一、宾客初次选择一家饭店考虑的因素 51
- 二、宾客再次选择一家饭店考虑的因素 52
- 三、宾客不再选择一家饭店考虑的因素 53

四、宾客对饭店各种设施、服务和用品重要性的看法	53
第三节 顾客需求的变化和饭店产品设计开发	54
一、顾客需求的变化	55
二、饭店客房产品的发展	57
三、饭店餐饮产品的创新	60
第四节 顾客管理——帕累托定律、培养忠诚客户和长尾理论	62
一、帕累托定律	62
二、培养忠诚客户	64
三、长尾理论	67

第三章 饭店市场分析与营销体系建立 71

第一节 饭店营销环境分析	73
一、饭店SWOT分析	73
二、饭店STP分析	77
第二节 中国饭店行业分析	79
一、中国饭店行业市场新格局	79
二、中国饭店行业发展的新趋势	81
三、影响中国饭店行业发展的主导因素	83
第三节 饭店营销体系建立与实施	88
一、饭店营销部的设立	88
二、饭店营销部的工作制度	90
三、饭店营销信息系统	91
四、饭店营销运行体系建立的方式	101

第四章 饭店营销活动策划 105

第一节 饭店营销机会的寻找与创造	107
一、发现并利用饭店营销机会	107
二、饭店营销机会的创造	109
第二节 饭店专项促销策划	111
一、节假日促销策划	111
二、休闲度假市场促销策划	113
三、奖励旅游市场促销策划	114
四、商务客源市场促销策划	118
五、女性客源市场促销策划	120
六、饭店常用的促销手段	125
第三节 饭店营销策划书的编写	126
一、饭店营销策划书的格式	126
二、饭店营销策划书撰写大纲	132

第五章 饭店内部营销与销售促进 135

- 第一节 饭店内部营销 137
 - 一、饭店内部营销的概念 137
 - 二、饭店内部营销的层次和过程 138
 - 三、全员营销 140
 - 四、饭店内部推销资料的设计、摆放与更换 141
- 第二节 饭店市场销售促进 143
 - 一、销售促进的形式 143
 - 二、销售促进的内容与对象 144
 - 三、销售促进的具体方法 145
- 第三节 不同细分市场的推销技巧 150
 - 一、如何向零散商务旅行者销售 150
 - 二、如何向旅游代理人销售 152
 - 三、如何向度假旅游者销售 153

第六章 饭店会议市场分析与推销策略 157

- 第一节 会议市场分类与特征 159
 - 一、会议分类 159
 - 二、协会会议的市场特征 164
 - 三、公司会议的市场特征 167
 - 四、协会会议和公司会议比较 172
 - 五、其他会议的市场特征 173
- 第二节 会议的计划与安排 174
 - 一、确立会议主题 174
 - 二、明确会议的具体目的 175
 - 三、确定会议形式 176
 - 四、设计会议议程 177
 - 五、选择开会时间 178
 - 六、会议场所的布置和容量 179
 - 七、准备会议资料 181
 - 八、制定会议规范 181
 - 九、会议准备工作情况检查 182
- 第三节 会议地点的选择与视听设备的配置 184
 - 一、会议地点类型 184
 - 二、寻找和选择会议地点 186
 - 三、考察会议地点需要注意的具体问题 188
 - 四、会议需要的基本视听设备及其发展 191

五、如何使会议视听设备达到最佳效果	193
第四节 制定会议进度表与节目设计	195
一、会议进度表的制定	195
二、大会节目设计	197
三、会议突发事件处理对策	200
第五节 饭店会议促销方法	203
一、如何找到会议组织者	203
二、会议促销的主要手段	204

第七章 饭店销售人员培训与管理 217

第一节 饭店销售人员的素质要求	219
一、饭店销售人员心理素质	219
二、饭店销售人员的基本要求	221
三、饭店销售人员的工作态度	225
四、饭店销售人员的沟通技巧	226
第二节 饭店销售人员的自我管理	229
一、饭店销售人员的时间管理	229
二、饭店销售人员的工作内容管理	230
三、饭店销售人员业务流程管理	233
四、饭店销售人员规范化的一天	236
第三节 饭店销售人员的推销技巧	240
一、饭店销售人员对销售访问的认识	240
二、初次访问客户的准备工作	242
三、销售陈述技巧	245
四、为再访作准备	248
五、售后跟进策略	249
第四节 饭店电话销售技巧	252
一、饭店电话销售概述	252
二、饭店电话销售技巧	254
三、电话销售表格的运用	258
四、电话销售人员的心理训练	262
第五节 饭店销售人员管理	264
一、饭店销售队伍建设	264
二、营销团队日常管理	267
三、销售人员收入管理	272
四、饭店销售人员的培训、评估与考核	274

主要参考文献	280
--------	-----

第一章 市场营销与饭店营销创新



学习要点

- 从企业经营观念的演变中了解营销学的基本含义
- 饭店服务营销要素组合与企业产品营销要素组合的差异
- 饭店营销模式的创新与应用



经营饭店的人，一般都希望顾客喝的酒越多越好，这样老板赚的钱会更多。但在德国有一家叫“凯伦”的饭店，在经营法则中却明确表示绝不让顾客醉酒。这家饭店供应的各种美酒也都是经过特殊处理的，虽然酒香浓郁，但所含酒精度很低，顾客即使开怀畅饮，也不易喝醉，因此吸引了大批顾客。许多顾客都为好奇而来、尽兴而归，而且回头率相当高。特别是那些厌恶丈夫酗酒的妻子，更是喜欢这家饭店，有的还经常陪着丈夫来就餐。

启示：饭店营销要多研究顾客的需要，只有满足了顾客需要，才谈得上饭店的赢利。

第一节 经营观念的演变

企业的经营思想是在一定经济基础上产生和形成的，并且是随着社会经济的发展和市场的变化、市场结构、市场活动范围等条件的变化而发展变化的。近百年来，在西方商品经济高度发达的社会里，市场管理指导思想经历了一个漫长而复杂的演变过程，大致经历了六个发展阶段。以下六种观念分别是其代表。

一、生产观念

生产观念 (production concept)，也叫生产导向时期，是一种最传统、最古老的经营指导思想。在 20 世纪 20 年代以前，由于生产效率还不高，许多商品处于供不应求状况，基本上是“卖方市场”。因此，生产观念的指导思想认为，消费者可接受任何买得到和买得起的商品，要组织所有的资源，集中一切力量提高生产、增加产量、降低成本、扩大生产，而且生产什么就卖什么，所以中心工作就是搞生产、以产定销。例如，从 20 世纪初到 20 年代，美国汽车大王亨利·福特公司生产的“T”型车是抢手货，当时的福特汽车不是到外边兜售，而是从柜台上卖给顾客的，在那样的卖方市场下，他们不管顾客需要什么颜色的汽车，一律只生产一种黑色的，实行“以产定销”的生产观念。

生产观念是生产力发展水平还不发达的产物。这样的观念，只适用于以下两种情况：第一，商品生产量不大，产品供不应求，卖方竞争不激烈，买方争购，按订单生产，以此引导生产经营；第二，产品成本较高，只有提高生产率、降低成本，才能降低销价。

二、产品观念

产品观念 (product concept)，也是一种类似于生产观念的古老的经营思想，它认为消费者欢迎那些质量高、性能好、特色多的产品，所以应

致力于提高产品质量，只要产品质量高于同类产品，就不会卖不出去。以这种观点作为经营思想的企业只迷恋自己的产品，不断改进产品质量，而不去研究如何使自己的产品适应不断变化的市场形势，以便更好地满足消费者的需要和愿望，因而采取“故步自封”、“孤芳自赏”的态度，往往会患“营销近视病”（marketing myopia）。消费者购买产品的目的并不是为了购买某种质量较高的产品，而是为了满足自己的某种需要或解决某一问题。

三、推销观念

推销观念（selling concept），产生于20世纪20年代末，西方国家的市场形势发生了重大变化，“生产过剩”，供过于求，这时他们担心的不是如何大量生产的问题，而是如何推销的问题，因此开始研究推销技术，推销观念也成为经营指导思想。这种思想认为，广大消费者一般不购买非必需的东西，若不大力刺激消费者的兴趣和购买欲望，消费者就不会购买他们的产品，因此必须重视和加强促销工作，如建立专门推销机构和网络、大力施展推销技术、千方百计刺激消费者对产品的兴趣等，以扩大销售，提高市场占有率，从而赚取更多的利润，实现目标。

“推销观念”是从“卖方市场”向“买方市场”过渡时期产生的。它与生产观念、产品观念不同的是，前者通过开拓市场，扩大销售获利，而后者则是通过增加产量、降低成本来获利。但从实质上看，推销观念是建立在“生产什么就卖什么”的基础上的，同属“以产定销”的范畴，因为它只着眼于千方百计地把现有产品推销出去，而忽视了销出后顾客是否满意、是否还会重复购买以及通过反馈后如何满足顾客需要，从而达到完全满意。因此，随着商品经济的高度发展，它就不能适应了。

四、市场营销观念

市场营销（marketing concept），是商品发展史上的全新的经营哲学。20世纪50年代以来，资本主义发达国家的市场尤其是消费市场已经变为真正的供过于求、卖主间竞争激烈、买主处于优势地位的“买方市场”了。它改变了长期以来认为市场销售是社会生产周期的终点的看法，提出了市场销售只是生产周期起点的观点。市场营销观念是一种以顾客的需要和欲望为导向的经营哲学，是经营思想上的一次根本性变革，它以买方市场和顾客需要为中心。市场需求什么，就生产什么；顾客需要什么，就销售什么，即发现需求，再满足需求，生产适销对路的产品，而不是设法销售能

够生产的产品,经营思想开始由“以产定销”转变为“以销定产、适销对路、产销结合”;并且,在产品销出后,还要了解顾客对产品有什么意见和要求,及时反馈给生产部门,据以改进产品的生产和经营,同时还要为顾客提供满足其需求的一切服务,其长期利益是建立在顾客满意的基础之上的。

在实际工作中,“市场营销观念”和“推销观念”很容易混淆,但是推销活动只是营销活动的一个重要组成部分,而且并不是最重要的部分。菲利普·科特勒指出:“市场营销最重要的部分不是销售,销售只是市场营销冰山的顶端。”销售仅仅是市场营销几个职能中的一个,而且往往不是最重要的一个,因为,如果营销人员做好识别消费者需求的工作,发展适销对路产品,并且搞好定价、分销和实行有效促销,这些货物很快就能销售出去,这时的销售仅是营销活动过程的必然结果。图 1-1 表明了两者的区别。

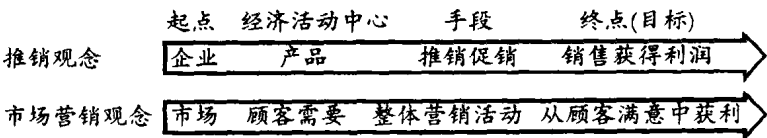


图1-1 市场营销观念同推销观念的区别

五、社会营销观念

社会营销观念 (social marketing concept), 产生于 20 世纪 70 年代, 当时美国消费者保护运动盛行, 营销大师彼得·杜鲁克指出:“市场营销的漂亮话讲了 20 年之后, 消费者主义居然变成一个流行的运动, 这就证明没有多少公司真正奉行市场营销观念。”美国还有些人认为“市场营销观念”忽视了消费者个人欲望的满足和消费者权益及长远的社会利益之间的潜在矛盾。例如, 畅销多年的软饮料“可口可乐”公司为了迎合人们追求便利的需要, 大大增加了饮用后可丢弃的一次性瓶子, 这样固然满足了人们的需要, 但造成了很大的浪费, 还造成了环境污染。由此可见, 在进行市场营销时企业不能只看到满足消费者的需要和欲望的短期效益, 还要考虑到符合消费者以及社会的长远利益。因此, 决策者在进行社会市场营销管理和决策时要综合考虑以下四个因素: 消费者需要和欲望、消费者自身需求和短期利益、消费者的长远利益和社会的利益, 并进行适当配合, 进行最佳营销组合, 从而使消费者和社会的利益得到统一。

六、大市场营销观念

大市场营销观念 (macro-marketing), 是 20 世纪 80 年代市场营销战略思想的新发展。近几年来, 发达国家生产过剩, 本国市场有限, 国际市场竞争日益激烈。世界上许多国家的政府干预加强, 关税壁垒和贸易保护主义抬头。传统的市场营销观念中的可控因数 (“4P” 及其组合) 与外部不可控因数 (环境因素) 的有关理论已不能适应这种新形势了, 菲利普·科特勒在《哈佛商业评论》(1986 年第二期) 上发表了《论大市场营销》一文, 他指出: (企业) 已不能仅仅消极被动地顺从和适应外部经营环境, 而应积极地去影响改变外部经营环境。他提出了“大市场营销观念”这一 20 世纪 80 年代市场营销新的战略思想。科特勒指出, 在实行贸易保护主义条件下, 市场营销战略除了“4P”之外还必须加上两个“P”, 即“政治力量”(political power) 和公共关系(public relations), 成为“6P”。这种战略思想就是大市场营销, 它认为企业可以影响其周围的经营环境, 而不仅仅必须顺从它和适应它, 为了满足目标顾客的需要, 企业可以采取一切手段, 运用“6P”来打开和进入某一市场, 以创造和改变目标顾客的需要。

第二节 饭店服务营销要素

“我想我是喝多了”, 老米对饭店服务员说, “给我拿点什么醒酒的东西来”。

“好的”, 服务员说, “我这就去拿账单”。

一、饭店营销组合的要素

饭店营销组合是饭店依据其营销战略对营销过程中的构成因素进行配置和系统化管理的活动。它由 7 个要素构成 (见表 1-1)。

表1-1 饭店营销组合的要素

要素	内 容
1. 产品 (product)	1. 领域 (range); 2. 质量 (quality); 3. 水准 (level); 4. 品牌名称 (brand name); 5. 服务项目 (service item); 6. 保证 (warranty); 7. 售后服务 (after sales service)
2. 定价 (price)	1. 水准 (level); 2. 折扣 (discounts), 包括许可 (allowances) 及佣金 (commissions); 3. 付款条件 (payment terms); 4. 顾客的认知价值 (customers perceived); 5. 质量 / 定价 (quality / price); 6. 差异化 (differentiation)
3. 地点或渠道 (place)	1. 所在地 (location); 2. 可及性 (accessibility); 3. 分销渠道 (distribution); 4. 分销领域 (distribution coverage)
4. 促销 (promotion)	1. 广告 (advertising); 2. 人员推销 (Ps); 3. 销售促进 (Sp); 4. 宣传 (public); 5. 公关 (PR)
5. 人 (people)	1. 人力配备 (personnel): (1) 训练 (train); (2) 选用 (discretion); (3) 投入 (commitment); (4) 激励 (incentives); (5) 外观 (appearance); (6) 人际行为 (interpersonal behavior)。2. 态度 (attitudes)。3. 其他顾客: (1) 行为 (behavior); (2) 参与程度 (involvement); (3) 顾客接触度 (customer contact)
6. 有形展示 (physical evidence)	1. 环境 (environment): (1) 装潢 (furnishings); (2) 色彩 (color); (3) 陈设 (layout); (4) 噪声水准 (noise level)。2. 装备实物 (facilitating)。3. 实体性线索 (tangible clues)
7. 过程 (process)	1. 政策 (policies); 2. 手续 (procedure); 3. 机械化 (mechanization); 4. 员工自主权 (employee discretion); 5. 顾客参与度 (customer involvement); 6. 顾客取向 (customer direction); 7. 活动流程 (flow of activities)

(一) 产品

饭店产品必须考虑提供服务范围、服务质量和 服务水准, 同时还要注意的事项有品牌、保证以及售后服务等。

(二) 价格

价格方面要考虑的因素包括价格水平、折扣、折让和佣金、付款方式和信用。价格与质量间的相互关系, 是饭店必须予以重视的要素。

(三) 渠道

饭店提供服务者的所在地及其地缘的可达性对于饭店营销都是重要因素。地缘的可达性不仅是指实物上的, 而且还包括传导和接触的其他方式, 所以销售渠道的形式及其涵盖的地区范围都与服务可达性的问题有密切关系。

(四) 促销

促销包括广告、公关、人员推销、销售促进或其他宣传形式的各种市

场沟通方式。

上述四项是传统的产品营销组合要素；但饭店营销组合的要素还要包括人、有形展示和服务过程。

（五）人

把人员看做营销组合的一个要素，这在饭店营销中有两个方面的含义：

第一，饭店的工作人员，在顾客眼中其实就是饭店产品的一部分，其担任着服务表现和服务销售的双重任务。也就是说，饭店的服务执行者工作得如何，就像一般销售活动中销售能力如何一样重要。因此，营销管理只有与作业的处理工作方面协调合作，才能影响并控制顾客和饭店工作人员之间的某些关系层面。在饭店服务业，成功的秘诀在于：只有认清与顾客接触的工作人员，才是饭店最关键的角色。

第二，对饭店业而言，顾客与顾客间的关系也应重视，因为一位顾客对一项服务产品质量的认知，很可能是受到其他顾客影响的。在这种情况下，管理者应面对的问题是：如何在顾客与顾客间的相互影响中进行质量控制。

（六）有形展示

与一般服务业相比，饭店业的显著特点是：其有形展示的部分会影响顾客对饭店的评价。有形展示包括的要素有：实体环境以及服务提供时所需用的装备实物，还有其他的实体性线索。

（七）服务过程

服务产生和交付给顾客的过程是饭店营销组合中的一个主要因素，所有的工作活动都是过程。过程包括一个产品或服务交付给顾客的程序、任务和日常工作。把过程看做营销组合的一个独立的要素，是由于它对饭店服务质量的重要性，这个要素对那些没有存货可以储存的服务行业而言其作用尤其突出。

饭店服务过程的变化状况主要取决于人员，因此服务过程和人员是紧密联系在一起的组合要素，饭店服务过程因此也是一个在加强定位和产品开发中能起到实质作用的营销组合要素。

二、服务营销要素组合与产品营销要素组合的比较

营销要素组合是为了便利管理者控制所有的变数条件并使之系统化，因为这些变数会影响到市场交易。饭店市场营销要素组合的形成过程，大致与其他市场相似。

服务营销要素组合较之产品营销组合相比，又有其特殊性。

（一）饭店营销组合包括七项要素而不是四项要素

产品、定价、渠道、促销四要素的传统式组合结构是适用于有形产品营销的营销策略，这样的组合结构已不为饭店业使用了，而必须采用新的营销组合要素及结构。这是由以下原因决定的。

第一，4P 的营销组合，是根据制造业的情况确定的，由于服务业产品的非实体性特征，决定了适宜于实物产品的营销组合并不能适应饭店业的需要。

第二，饭店业的营销实务从事者认为营销组合内容不足以涵盖饭店业的需要，饭店营销管理者在实践中发现，若与制造业企业相比，他们必须要应付一些显然不同性质的问题。例如：维持服务质量的问题；服务人员成为“产品”的一部分；服务不能申请专利；服务产品不能库存；等等。

第三，越来越多的证据显示，传统产品营销组合的层面和范围，不适用于饭店服务业管理。例如，以现有的结构和背景，提供或从事服务的人并没有想到现有布局、气氛和陈列方式的问题，但这些问题可能对于饭店服务的购买具有重要影响。事实上，一系列的要素（如人员、有形展示和过程）是传统产品营销组合框架所未能涵盖的。

（二）饭店营销组合的步骤既是一种艺术又是一种科学

饭店营销组合的特殊性还表现为服务营销组合既是一种艺术又是一种科学，建立营销组合的步骤是人的直觉和理性研究的结果。建立饭店营销要素组合的步骤如图 1-2 所示。

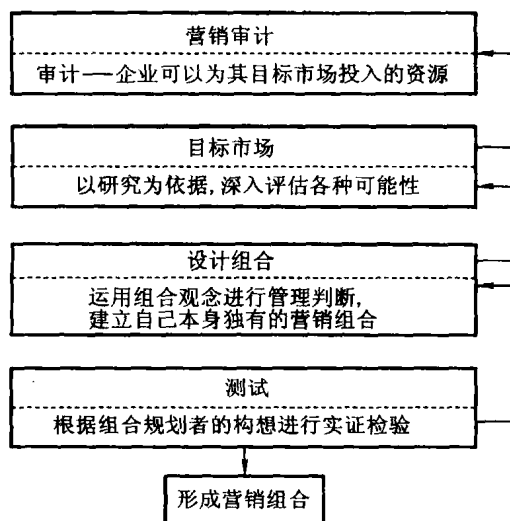


图1-2 建立饭店营销要素组合的步骤