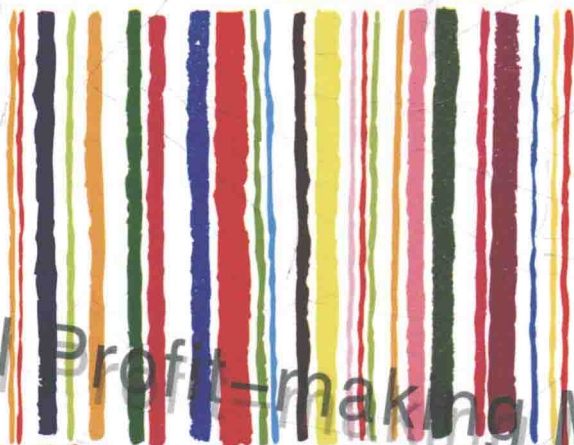


酒店盈利模式

Hotel Profit-making Model

裴正兵 著



Hotel Profit-making Model

3 0 1 6 5 4 5 6 8 7 0 9 3 0 0 7

获得北京财政专项——财务管理专业建设项目资金支持和北京联合大学校级课题
“企业理财目标的创新性研究——顾客利益首位化（SK200941X）”支持。

酒店盈利模式

Hotel Profit-making Model

裴正兵 著



Hotel Profit-making Model

3 016545 687 09300 >



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店盈利模式/裴正兵著. —北京: 经济管理出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5096-4128-6

I. ①酒… II. ①裴… III. ①饭店—盈利—模式 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 306041 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许兵

责任印制: 黄章平

责任校对: 张青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京紫瑞利印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 16.5

字 数: 220 千字

版 次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4128-6

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

利润是一切企业生存与发展的根本保证。没有足够、稳定、长期和可持续的利润作支撑，任何一个企业都无法实现长期的生存与发展，酒店也不例外。于是，如何获取利润就成为包括酒店在内的所有企业都必须严肃思考并且认真回答的重大问题。

对企业盈利问题符合逻辑的理性思考就是对企业盈利模式的思考。如何设计、变革和创新企业盈利模式是事关酒店如何生存、如何发展的根本性和战略性问题。

当前，中国旅游业和酒店业正处在一个新的发展阶段。在这个新的发展阶段，中国酒店业既面临着经济全球化和中国经济多年高速增长所带来的难得的发展机遇和巨大的市场诱惑，同时也面临着复杂多变的外部环境——人力成本上升、信息技术变化、竞争全球化等多种因素纷纷呈现，以使中国酒店业面临巨大的挑战。在机遇与挑战并存之下，酒店业如何准确把握机遇、创造盈利，同时避免失误，实现酒店持续的盈利、长期的生存与发展，就成为每一个酒店及其经营管理者必须考虑的首要问题。

本书的写作目的是在充分吸收和借鉴前人大量研究成果的基础上，揭示酒店盈利的内在逻辑，创新性地为酒店经营者提供一个设计与创新酒店盈利模式的框架性的理论工具，以有助于酒店业在激烈的市场竞争中抓住机遇，通过盈利模式的设计与创新，实现持续性的盈利，并且以持续性的盈利支撑酒店发展与壮大。



本书具体内容如下：

第一章是盈利模式理论研究综述。本书作为一种探索性研究，是建立在前人大量研究成果基础上的。本章既是对前人研究成果的总结，也是本书所构建盈利模式的基础，同时，也有助于未来相关领域研究者的研究。在此向相关研究领域的广大研究者表示诚挚的敬意与谢意。

第二章是基于“顾客价值”的盈利模式结构分析。本章是对本书所构建盈利模式的理论结构体系的总体阐述。同时，本章还给出了作者对盈利模式的概念、要素和特征等的理解。本书后面章节内容是对本章盈利模式理论结构体系内容的具体展开。

第三章是酒店顾客价值分析。本书对酒店盈利模式的分析是围绕“顾客价值”进行的，因此顾客价值分析成为本书所构建的盈利模式的核心，只有对“顾客价值”有了充分的认识，才有可能设计或创新出合理的酒店盈利模式。

第四章是酒店盈利环境。本章是对盈利模式中盈利环境要素的分析。任何酒店的盈利模式都是基于特定的盈利环境而存在。当盈利环境发生变化时，酒店的盈利模式也就要相应变革或创新，这样才能保持盈利模式对环境变化的适应性，否则盈利模式就会因不适应环境变化而被淘汰。本章为盈利环境分析提供了框架性的工具与方向。

第五章是酒店盈利源。本章是对盈利模式中盈利源要素的分析。酒店的一切盈利都来源于顾客。酒店的目标顾客构成了酒店的盈利源。酒店盈利源分析是酒店盈利模式设计的重要一环。本章对酒店盈利源的概念、市场细分、价值需求特征、价值需求分析给出了框架与方向。

第六章是酒店盈利点。本章是对盈利模式中盈利点要素的分析。酒店对盈利源价值需求的满足，需要借助相应的盈利点来实现。本章给出了酒店盈利点的概念、层次、构成、分类、设计流程以及具体实践，为酒店盈利点设计提供了具有可操作性的指导。



第七章是酒店盈利杠杆。本章是对盈利模式中盈利杠杆要素的分析。盈利杠杆是将酒店资源转化为酒店产品和服务，从而满足酒店盈利源价值需求的一系列业务活动。酒店盈利杠杆是事关酒店业务的内容。盈利杠杆的核心是“低成本、高效率”地生产酒店产品和“低成本、高效益”地营销酒店产品，以使酒店在满足顾客价值需求的前提下，为顾客创造价值和为酒店赢得利润。

第八章是酒店盈利屏障。本章是对盈利模式中盈利屏障要素的分析。酒店盈利屏障是酒店为保护自身市场和利润不受侵蚀而营建的壁垒，主要包括顾客满意与忠诚屏障、酒店品牌形象屏障和酒店员工满意与忠诚屏障，本章还为酒店营造和提高盈利屏障提供了相应的办法与措施。

第九章是酒店盈利家。本章是对盈利模式中盈利家要素的分析。盈利家是指具有极强市场预见性、远大抱负、创新与冒险精神，设计和创新企业盈利模式的企业家个人或创业团队。本章分析了酒店盈利家需要具备的基本素质与能力、理念与思维。

本书通过上述章节内容的论述，构建起相对完善的酒店盈利模式理念结构体系，并在其中引用必要案例资料，作为酒店管理者从事相关实践活动的应用性指导。本书适用于酒店管理及旅游管理专业的大学在校生、毕业生以及酒店业的从业人员和研究人员。

本书得到北京财政专项“财务管理专业建设项目 [PXM2011_014209_07_000112]”和北京联合大学校级课题“企业理财目标的创新性研究——顾客利益首位化 [SK200941X]”的资金支持，在此表示感谢。

目 录

第一章 盈利模式理论研究综述	1
第一节 盈利模式概念综述	1
第二节 盈利模式要素综述	4
第二章 基于“顾客价值”的盈利模式结构分析	7
第一节 盈利模式研究存在的不足	7
第二节 企业盈利模式概念理解	8
第三节 盈利模式构成要素理解	9
第四节 基于“顾客价值”的盈利模式结构体系	10
第五节 基于“顾客价值”盈利模式的属性与特征	15
第三章 酒店顾客价值分析	21
第一节 顾客价值含义与相关理论	21
第二节 顾客价值构成相关观点	29
第三节 酒店顾客价值构成	32
第四节 酒店顾客价值特征	36



第四章 酒店盈利环境	39
第一节 盈利环境含义及意义	39
第二节 政策法规环境	40
第三节 经济环境	51
第四节 科学技术环境	54
第五节 社会文化环境	59
第五章 酒店盈利源	69
第一节 酒店盈利源含义	69
第二节 酒店盈利源细分	70
第三节 酒店盈利源价值需求特征要素分析	74
第四节 酒店盈利源价值需求细分	81
第五节 酒店盈利源选择模式	93
第六节 酒店盈利源评估	94
第六章 酒店盈利点	99
第一节 酒店盈利点含义与层次	99
第二节 酒店盈利点构成、特点与分类	101
第三节 酒店盈利点设计与创新流程及内容	111
第四节 常见酒店盈利点设计与创新	117
第七章 酒店盈利杠杆	161
第一节 酒店盈利杠杆含义与作用	161
第二节 酒店企业价值链杠杆	162
第三节 酒店产业价值链杠杆	177



第四节	酒店产业供应链杠杆	181
第五节	酒店营销渠道杠杆	183
第六节	酒店收益管理杠杆	186
第八章	酒店盈利屏障	193
第一节	酒店盈利屏障含义、理论基础与构成	193
第二节	酒店品牌形象屏障	197
第三节	顾客满意与忠诚屏障	200
第四节	酒店员工满意与忠诚屏障	209
第九章	酒店盈利家	217
第一节	盈利家含义	217
第二节	酒店盈利家基本素质	218
第三节	酒店盈利家新思维与新理念	234
参考文献	243
后 记	251

第一章

盈利模式理论研究综述

第一节 盈利模式概念综述

目前，关于盈利模式的概念尚无一个公认的定义。对于企业盈利概念的具体含义，国内外不同的学者从不同的视角出发，有着不同的理解与认识。

同时，与企业盈利模式具有密切关系的是企业商业模式。有些研究商业模式的学者，其在实质上也是对企业盈利模式的理解与解释。因此，把这些理解与认识也归入对于企业盈利模式的理解与解释之中。

一、国外学者对盈利模式概念具有代表性的理解与认识

阿米特和左特（Amit、Zott，2000）认为，商业模式是企业创新的焦点和企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源。

斯图尔特和赵秦等（Stewart、Zhao Qin，2000）认为，商业模式是企业能够获得并且保持其收益流的逻辑陈述。

马哈迪温（Mahadevan，2000）则认为，商业模式是对企业至关重要的



三种流量——价值流、收益流和物流的唯一混合体。

阿福亚赫和图西 (Afuah、Tucci, 2000) 认为, 盈利模式就是公司运作的秩序, 借助于这种秩序, 公司可以使用资源、超越竞争者、向客户提供更大的价值, 从而获取利润。盈利模式具体体现为公司现在如何获利, 以及未来长时间内的获利计划。因此, 应当把商业模式看成是公司为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源。

林德和坎特雷尔 (Linder、Cantrell, 2001) 认为, 盈利模式是一个通过一系列业务过程创造价值的商业系统。

托马斯 (Thomas, 2001) 认为, 商业模式是开办一项有利可图的业务所涉及流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造。

玛格瑞塔 (Magretta, 2002) 指出, 盈利模式是一个企业如何通过创造价值, 为自己的客户和维持企业正常运转的所有参与者服务的一系列设想, 是探求企业利润来源、生成过程和产出方式的系统方法。

奥斯特瓦德和皮尼厄 (Osterwalder、Pigneur, 2002) 把盈利模式定义为, 一个公司提供给一个或几个细分顾客和公司架构体系及合作伙伴网络的价值, 公司创造、营销和传递这些价值是为了产生盈利性的可持续收益流。

施耐德 (Schneider, 2004) 将盈利模式定义为一系列用于识别客户、开发客户, 最终向客户提供服务的业务流程的集合。

拉帕 (Rappa, 2004) 认为, “商业模式就其最基本的意义而言, 是指做生意的方法, 是一个公司赖以生存的模式——一种能够为企业带来收益的模式。商业模式规定了公司在价值链中的位置, 并指导其如何赚钱”。他进一步指出, 商业模式明确了一个公司开展什么样的活动来创造价值、在价值链中如何选取上游和下游伙伴以及与客户达成产生收益的安排类型。



二、国内学者对盈利模式概念具有代表性的理解与认识

栗学思（2003）认为，企业的盈利模式是在市场竞争中形成的、帮助企业盈利的商务结构和业务结构。

郭金龙和林文龙（2005）认为，盈利模式就是商业模式，是企业通过对所有经营要素进行分析，从而找到利润的来源，进而通过对利润来源的把握和挖掘，找出合适的经营方式并实现盈利的一种系统方法。

程书林（2005）认为，盈利模式是企业市场竞争中逐步形成的、企业特有的、赖以盈利的商务结构及其对应的业务结构。

王方华和徐飞（2005）认为，盈利模式是企业整合自身和利益相关者的资源，从而实现价值创造并获得收益的组织机制和商业架构。

周永亮（2007）在他的《中国企业前沿问题报告》中提出，企业盈利模式就是企业将人才、技术、品牌、外部资源等要素巧妙而有机地整合在一起，并为企业创造价值的独有经营模式。

李飞和汪旭晖（2006）认为，盈利模式分析框架的核心就是识别出各个组合要素为顾客价值和企业利润做出的贡献水平。

阎峰（2006）指出，盈利模式通常是以发现行业利润区为基础，以高利润区的持久停留为目标，通过对技术、产品、销售渠道、顾客、声誉、资本、品牌等在内的资产系统配置，发展相应的经营模式。

笔者认为，作为对盈利模式概念的理解，就是要回答“什么是盈利模式”这一核心问题。对一个事物概念的科学定义，通常满足以下两点要求：第一，要能够反映这一事物的本质特征，能够将此事物与其最相近的事物区别开来；第二，表达要尽可能的简洁且易于理解。



第二节 盈利模式要素综述

与学者们对企业盈利模式概念的理解与认识存在多样化一样，学者们对于企业盈利模式究竟由哪些要素构成，不同的学者也有不同的理解，代表性的观点如下：

维西奥和布鲁斯（Viscio、Bruce，1996）认为，一个好的盈利模式必须包含五个构成部分：①核心观点，包括企业定位、战略领导、核心能力、控制使命和资本使命；②经营单位；③服务项目；④治理模式；⑤系统联系。维西奥和布鲁斯还强调盈利模式作为一个系统所生产的价值不仅是这五个构成部分的个别价值之和，它还会产生额外的价值，即系统整体价值要大于要素价值之和。一旦对个别构成要素形成了详细的定义，将有助于制定各构成部分的绩效标准，以便于加强管理。

文卡特曼和亨德森（Venkatraman、Henderson，1998）认为，一个完整的盈利模式包括以下内容：①顾客（企业）互动；②资源配置；③知识杠杆。其中，知识杠杆对盈利模式具有重要作用，知识需要与其他构成部分结合起来，才能够形成完整的盈利模式的架构。

玛格瑞塔（Magretta，2002）认为，一个健全的商业模式应该由三个要素组成：即精确描绘的角色、合理的动机和开启内在价值的计划。她这里所指的角色是指参与企业经营的各方，包括生产企业、顾客、供应商、分销商等；动机是指各方参与经营的意图和需求；价值是指参与经营的各方，特别是顾客的偏好和利益，其内在的经济逻辑是以适当的成本向顾客提供价值并使企业赚钱。玛格瑞塔（2002）把创造一个新的商业模式形象地称为“很像写一个新故事”。



美国学者加里·哈默尔（2002）对盈利模式的组成作出描述，指出盈利模式在实际的商业应用中应该包括四个方面：核心战略、客户界面、战略资源和价值网络。①核心战略包括企业使命、产品与市场范围和差异化。②客户界面包括实施与支持、信息与洞察力、关系变化和价格结构。③战略性资源包括核心能力、战略资产和核心流程。④价值网络包括供货商、伙伴和联盟。在四大要素间，由于彼此相互配合的不同，可以产生出以下三种不同的连接：连接核心战略与战略性资源的配置方式；构成核心战略与顾客界面之间桥梁的客户利益；构成公司的战略性资源与价值网络之间的公司边界。这些连接核心就是公司如何实现盈利。

栗学思（2003）认为，盈利模式的设计有五个要素：利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障和利润家。①利润源是指企业提供的商品或服务的购买者和使用者群体，他们是企业利润的唯一源泉。②利润点是指企业为完成目标而选择的可以满足客户的某种需要或欲望的产品和服务，是支撑企业利润目标实现的原点。③利润杠杆是指企业生产产品或服务以及吸引客户购买和使用企业产品或服务的一系列业务活动，利润杠杆反映的是企业的一部分投入。④利润屏障是指企业为防止竞争者掠夺本企业的利润而采取的防范措施。⑤利润家是企业内部对企业如何盈利具有极强的敏感和预见性的人，他往往是企业家本人，或许是企业家的盟友，或许是职业经理人。

原磊（2008）从盈利模式的价值创造性出发，将盈利模式分为八个组成要素：目标顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式、成本管理。①目标顾客是指企业的产品或者服务的针对对象。②价值内容是指企业将通过何种产品和服务为顾客创造价值。③网络形态是指为实现价值主张所必需的资源组合和能力安排。④业务定位是指对企业在价值网中所从事业务范围的描述。⑤伙伴关系是指对企业与伙伴之间产品流、收入流和信息流。⑥隔绝机制是指为价值主张和价值



网络免受侵蚀和伤害而做出的机制安排。⑦收入模式是指企业获得收入的方式。⑧成本管理是指企业管理成本的方式。

笔者认为，作为企业盈利模式构成要素要满足以下几点要求：①相关性，即企业盈利模式的构成要素一定要与企业盈利紧密相关，并服务于企业的盈利活动，而不是侧重于企业的战略活动或业务活动；②完整性，所有企业盈利构成要素作为一个整体，能够完成企业利润的识别、构建、生产、实现、维护与创新，同时不能在企业盈利的关键活动中有重大欠缺或疏漏；③逻辑性，盈利模式的构成要素要存在天然的、内在的逻辑性，通过这种天然的、内在的逻辑性，完成企业利润的识别、构建、生产、实现、维护与创新。

第 2 章

基于“顾客价值”的盈利模式 结构分析

第一节 盈利模式研究存在的不足

目前，理论界对企业盈利模式的概念及其构成要素存在多种见解与主张。通过对第一章文献的分析，发现主要存在以下不足：

第一，大多数对企业盈利模式的认识是从企业商业（或业务）角度出发，将企业盈利模式混同于企业商业（或商务）模式，而不是从企业盈利本身来认识企业盈利模式。

此种代表性的观点有：林德和坎特雷尔（Linder、Cantrell，2001）认为，盈利模式是一个通过一系列业务过程创造价值的商业系统；栗学思（2003）认为，企业的盈利模式是在市场竞争中形成的帮助企业盈利的商务结构和业务结构。

第二，由于对盈利模式认识视角的偏差，造成对盈利模式构成要素的认识同样集中于企业商业（或业务）系统，而不是企业盈利系统本身。

此种代表性的观点有：加里·哈默尔（Hamel，2002）认为，盈利模式



在实际的应用中应该包括核心战略、客户界面、战略资源和价值网络四方面要素；文卡特曼和亨德森（Venkatraman、Henderson，1998）认为，一个完整的盈利模式包括顾客（企业）互动、资源配置、知识杠杆三方面要素；国内研究者原磊（2008）将盈利模式分为八个组成要素：目标顾客、价值内容、网络形态、业务定位、伙伴关系、隔绝机制、收入模式和成本管理。

第三，有些对于盈利模式要素的认识尽管体现了盈利模式本质特征，但关键要素缺失或要素之间的逻辑关系仍有待完善。

例如，栗学思（2003）认为盈利模式的设计有五个要素：利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障和利润家。这种对盈利模式要素的认识符合盈利模式本质及其特征要求，但缺乏一个具有统领性的核心要素，因此无法很好地解释为什么必须是这五个要素，而不是“四个要素”或“六个要素”，同时诸要素之间的逻辑关系仍有待完善。

第二节 企业盈利模式概念理解

对企业盈利模式的认识，应从企业盈利模式本质属性的角度出发来认识，企业盈利模式的本质属性就是要回答并实现“企业的盈利从哪里来”和“企业的盈利如何来”两个基本命题。从这个观点出发，对企业盈利模式认识相对准确的是玛格瑞塔。玛格瑞塔（2002）认为，一个好的盈利模式应当能够回答彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）的四个基本问题：谁是我们的顾客？顾客重视的价值是什么？我们怎么从这项生意中赚钱？我们以适当的成本向顾客提供价值的内在经济逻辑是什么？

基于这种观点，玛格瑞塔（2002）认为盈利模式是“一个企业如何通过创造价值，为自己的客户和维持企业正常运转的所有参与者服务的一系