

金师起点·超级讲师精品书系

中国权威酒店管理专家 **李勇** 重磅新书

李
勇
◎
著

酒店 五层赢利法

——教你做最赚钱的酒店

传递最前沿的酒店管理思维 构建最权威的酒店经营理念
帮助酒店成长，提升行业素质是我们的使命

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

李
勇◎著

酒店 五层赢利法

——教你做最赚钱的酒店

传递最前沿的酒店管理思维 构建最权威的酒店经营理念
帮助酒店成长，提升行业素质是我们的使命

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店五层赢利法：教你做最赚钱的酒店/李勇著. —北京：中国财富出版社，
2014. 2

(金师起点·超级讲师精品书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5088 - 4

I. ①酒… II. ①李… III. ①饭店—商业企业管理 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 002518 号

策划编辑 刘天一

责任印制 何崇杭

责任编辑 张冬梅 宋宪玲

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部)

010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部)

010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5088 - 4/F · 2077

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2014 年 2 月第 1 版

印 张 11.5

印 次 2014 年 2 月第 1 次印刷

字 数 193 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

内容简介

本书是著名酒店实战派管理专家李勇先生结合自己二十多年来的管理经验总结归纳而成，全书创造性地提出“五层赢利法”的管理理念，为酒店人的实际经营管理提供了新思路和新理念。

本书分七章，内容包括酒店行业趋势分析，酒店五层赢利法（产品定位、人才战略、营销策略、服务创新、赢利模式）及酒店企业文化的建立，全面介绍了现代酒店业管理的各个层面，具有较强的时代感、创新性和实用性。

本书知识性、实用性较强，内容系统、全面、新颖，既有理论的分析，又有经验的提炼；既有案例的剖析，也有方法与工具的总结。阅读《酒店五层赢利法——教你做最赚钱的酒店》，相信读者不仅能获得新知和睿智，而且还能开拓思路，得到一些酒店经营管理的有效方法。

序 言

经营酒店成为实现价值的平台

近些年，我国酒店行业发展很快，不同的酒店遍布于各类城市的大街小巷。

但是，酒店的经营方式和内容却雷同，许多曾经“一招鲜吃遍天”的操作方式，已经无法适应目前日益国际化的市场环境。

在这个酒店经营的汪洋大海中，有人得意满，一帆风顺；有人则惨淡经营，丢盔弃甲……于是许多正在开酒店的人大吐苦水，感叹竞争激烈，生意难做。的确，在“千米之内百家店”的竞争环境中，要想成功地经营好一家酒店绝非易事。各方面的工作都要做到位，各个环节都不能出现问题。

经过笔者长期的分析与研究发现，许多酒店经营者之所以难以获得成功，就是因为酒店的经营管理者缺少一套系统、全面的理论与实战相结合的知识。虽然他们引进了五花八门的理念，却无法解决日常运营管理中的具体难题。

酒店经营管理是一门艺术，也是一门科学，涉及诸多环节，需要借助于科学的理论、有效的工具和灵活的方法来进行管理。想要实现酒店的从无到有，从小到大，从大到强就必须要有系统的经营管理知识。

“如何打造酒店核心竞争力”、“酒店餐饮业的五层赢利法”（产品定位、人才战略、营销策略、服务创新、赢利模式）、“五层赢利法与酒店企业文化”等，都是未来酒店经营者解决赢利难题的灵丹妙药。

考虑到酒店经营的特点，本书在形式上力求做到灵动活泼、简洁大方；内容上做到实用性强、针对性强、可操作性强，通俗易懂，对从事酒店行业的工作人

员、经营者，都有极强的参考价值。

希望本书能得到读者的认可与指点，更希望本书能给读者带来帮助，成为酒店经营者的好帮手和指南针。本书在策划出版过程中，得到了金师起点李强老师、我的助理王东先生的鼎力相助，在此一并表示感谢。

以此为序！

李 勇

2013 年 11 月

目 录

第一章 酒店为何不能赢	(1)
第一节 酒店经营的新困局	(1)
1. “大餐”受拷问, 酒店遇难题	(1)
2. 高端酒店寻求转身	(4)
3. 高端酒店转型的误区	(5)
第二节 酒店管理者的困惑	(7)
1. 酒店成长面临的问题	(7)
2. 民族品牌发展之殇	(7)
3. 借鉴“洋文化”的扩张之路	(9)
第三节 透视酒店赢利的“黑洞”	(11)
1. 定位不准——经营出现困难	(11)
2. 服务平庸——缺乏创新	(13)
3. 运转不畅——缺乏团队合作	(14)
4. 管控不力——管理不当	(16)
5. 用人失误——人员配置失调	(17)
6. 效率太低——时间安排不合理	(18)
第四节 打造酒店核心竞争力	(19)
1. 酒店经营的核心竞争力	(19)
2. 酒店“五层赢利法”	(20)
第二章 产品定位: 酒店赢利的瞄准器	(23)
第一节 做好市场调研的方法	(23)
1. 市场研究的方法	(23)

2. 挖掘客户需求的方法	(24)
3. 如何创造客户体验	(25)
4. 以客户为中心的思维	(26)
第二节 做好竞争对手研究	(27)
1. 谁是真正的竞争者	(27)
2. 竞争的四个层次	(28)
3. 如何进行竞争分析	(29)
第三节 酒店定位定江山	(30)
1. 产品定位的概念	(30)
2. 酒店产品定位步骤	(32)
第四节 产品定位的四大黄金价值	(34)
1. 名字：好名字是成功的一半	(34)
2. 包装：重金打造门店	(36)
3. 卖点：独特的价值主张	(37)
4. 服务：卖产品不如卖服务	(38)
第五节 产品定位的三大战略	(40)
1. 差异化战略——“个性化”	(40)
2. 低成本战略——“降本增效”	(41)
3. 区域领先战略——“地头蛇”	(42)
第三章 人才战略：酒店赢利的核动力	(45)
第一节 酒店人才荒的缘由	(45)
1. 酒店人员职业的特殊性	(45)
2. 薪酬体系不尽合理	(46)
3. 人才流失的三大“刽子手”	(46)
第二节 人才如何选	(47)
1. 网人的四大渠道	(47)
2. 摆正位置，尊重人才	(50)

3. 面试的过程	(51)
4. 招聘评估要及时	(53)
第三节 善用竞赛，精兵强将	(54)
1. 培养帅才三式	(54)
2. 带着“麻将精神”去工作	(56)
3. 建立核心人才培育机制	(57)
4. 人才培育的三个步骤	(58)
第四节 尊重员工，留住好人才	(60)
1. 合理设计薪酬策略	(60)
2. 采取合理雇用期限	(61)
3. 完善管理机制	(61)
4. 健全法律约束	(62)
5. 提高员工满意度	(63)
第四章 营销策略：酒店赢利的狙击手	(65)
第一节 酒店产品的客户是谁	(65)
1. 寻找客户，避免“面子”误区	(65)
2. 客户在哪里	(66)
3. 找寻酒店客户的七种方法	(67)
4. 如何做好客源预测	(70)
第二节 如何让客户接受你的产品	(71)
1. 了解所卖的产品	(72)
2. 为酒店产品找好卖点	(72)
3. 卖点在于提炼	(74)
4. 寻找热点推介产品	(75)
5. 客户成交“三板斧”	(75)
第三节 酒店营销的六个要点	(78)
1. 打好酒店经营的基础	(78)

2. 用创新思维经营	(79)
3. 做好酒店内部营销	(79)
4. 开展营业推广活动	(80)
5. 建立网络营销渠道	(81)
6. 重视关系营销	(82)
第四节 打造最好的客户关系	(82)
1. 寻找客户的利益点	(83)
2. 洞悉客户的心理	(84)
3. 抓住客户的性格	(86)
4. 与客户的情绪同步	(89)
5. 争取顾客的认同	(91)
第五节 创造客户吸引力的三把利剑	(93)
1. 给顾客快乐的体验	(93)
2. 良性互动的活动	(93)
3. 细微服务，意外惊喜	(94)
第五章 服务创新：酒店赢利的助推器	(97)
第一节 你的形象就是服务的利刃	(97)
1. 服装形象的作用	(98)
2. 仪表形象的要求	(99)
第二节 好服务是设计出来的	(101)
1. 差异化服务的误解	(101)
2. 服务创新的切入点	(102)
3. 酒店个性化服务	(104)
第三节 在不经意间传递服务	(104)
1. 别让老客户流失	(105)
2. 提供最优质的服务	(107)
3. 消除客户的所有抱怨	(109)

4. 永远与客户在一起	(110)
第六章 赢利模式：酒店赢利的生死符	(113)
第一节 基层人员如何管控	(113)
1. 布置工作要遵循结果导向	(113)
2. 责任要具体落实到人	(114)
3. 定期或不定期检查评估	(116)
4. 随时奖罚激励	(119)
第二节 怎样培育核心人才	(122)
1. 如何培养核心人才	(122)
2. 核心人才具备的能力	(123)
3. 战略型人才四项修炼	(124)
第三节 走动式管理	(125)
1. 走动式管理的优势	(125)
2. 走动式管理的六大步骤	(127)
3. 走动式管理的技巧和方法	(128)
第四节 管理制度化，领导人人性化	(130)
1. 管理“神器”：制度+人性	(130)
2. 制度化关键在于“正”	(131)
3. 人性化领导妙在于“奇”	(131)
第五节 管钱就是管好酒店	(134)
1. 保存好原始票据	(134)
2. 财务分析七禁忌	(137)
3. 人员费用支出	(138)
4. 有效控制采购成本	(139)
第七章 持续赢利：酒店企业文化落地	(143)
第一节 酒店企业文化建设的思路	(143)
1. 构建酒店文化的五要素	(143)

2. 酒店文化建设意义	(145)
第二节 如何构建酒店精神文化	(147)
1. 核心价值观的特征	(147)
2. 如何制定核心价值观	(148)
3. 核心使命的特征	(149)
4. 如何发现及提炼真正使命	(150)
5. 理念的制定要注意什么	(151)
6. 如何让酒店企业文化落地	(153)
第三节 以人为本的酒店文化特质	(154)
1. 酒店文化的核心	(154)
2. 酒店文化建设的误区	(156)
3. 酒店文化的本质	(157)
4. 建设“以人为本”的文化	(158)
5. 酒店文化建设的七个步骤	(160)
第四节 “五层赢利法”与酒店文化	(161)
1. 产品定位与酒店文化	(161)
2. 服务创新与酒店文化	(162)
3. 营运管理与酒店文化	(162)
4. 人力战略与酒店文化	(163)
5. 市场营销与酒店文化	(164)
第五节 营造高士气团队	(165)
1. 士气是战斗力和执行力	(165)
2. 怎样提升团队士气	(167)
3. 士气提升的“二八法则”	(169)
4. 团队士气提升的“倒金字塔”效应	(170)
5. 提升团队士气的职能分工	(171)

第一章 酒店为何不能赢

第一节 酒店经营的新困局

1. “大餐”受拷问，酒店遇难题

十八大后，“新八条”颁布，中央厉行节俭之风，“大餐”文化受到严重拷问。

作为中高端餐饮上市企业，湘鄂情的巨亏在一定程度上反映了目前国内中高端餐饮市场的惨淡现状。3月底，湘鄂情发布2013年第一季度业绩预告，预计亏损5500万~7000万元，和上年同期赢利4623.23万元的业绩相比可谓天壤之别。

从表面上来看，国内中高端餐饮市场也不容乐观。中国烹饪协会在其发布的《2013年一季度餐饮行业分析》中称，2013年1~2月，全国餐饮收入4030亿元，增幅比2012年同期下降4.9个百分点，是近10年来1~2月数据第一次出现个位数增幅；特别是限额以上企业的餐饮收入1278亿元，比2012年同期下降17.3个百分点，出现了中国餐饮史上的首次负增长。

不仅如此，在“厉行节约、反对浪费”的倡议下，对大多数人来说，直观的感受或许比数字印象深刻。以往年末年初都是“年会季”，各种单位聚餐挤满中高端餐馆；而2012年以来，“聚会潮”被“退订潮”取代，而被退订企业大多是高端餐饮和星级饭店。

中国烹饪协会的调查显示，受访的近百家企业中，60%的企业出现了退订现象，退订率在20%以上的企业超过10%。中国烹饪协会调查报告指出，对于

2013 年的餐饮市场状况，大多数酒店企业不太乐观：约 30% 的酒店企业认为 2013 年行业的增长速度将下滑到 10% 以内；约 32% 的酒店企业认为将维持 2012 年的水平；约 30% 的酒店企业认为有待观察；仅有 8% 左右的酒店企业认为餐饮行业将以超过 15% 的速度继续快速增长，而这部分企业几乎都是快餐企业。

在此背景下，如何在保持品牌、品质等优势的同时，逐步适应大众化的需求？一些高端餐企也开始着手进行行业调整，寻求转型。据了解，受影响餐饮企业中近 50% 及时调整了经营战略，不断创新菜品，开发地方菜、家常菜和特色小吃，推出平价菜、特价菜，吸引大众消费；近 40% 的企业在进行市场研究，预计未来半年将是关键调整期。

这股政策改革风就像多米诺骨牌一样，除了餐饮企业，星级酒店也受到了波及。

全球头号酒店洲际酒店集团在 5 月 8 日对外表示，由于中国厉行节俭风，导致政府支出受到挤压，该公司在华业务日渐艰难。洲际酒店集团表示，在 2013 年第一季度，在大中华地区的业绩增速仅为 1.8%，较为疲软。

虽然该增速在上一季度实现改善，但洲际酒店集团表示，中国领导层换届以及中国经济增速放缓导致以商业为代表的贸易下滑，该集团在华业务将继续承压。在 2013 年 4 月，尽管该集团平均客房收益增长了 6.2%，但在大中华地区，该值下滑了 2.1%。

5 月 21 日，国家旅游局发布《2013 年第一季度全国星级饭店统计公报》，公报显示，全国 12038 家星级饭店第一季度的营业收入总计为 536.28 亿元，其中餐饮收入为 245.19 亿元，占营业收入的 45.72%；客房收入为 216.28 亿元，占营业收入的 40.33%（见表 1-1）。

表 1-1 2013 年第一季度全国星级饭店经营情况统计表（按星级分）

项目 星级	饭店数量 (家)	营业收入(亿元)	餐饮收入比重(%)	客房收入比重(%)
合计	12038	536.28	45.72	40.33
一星级	165	1.98	47.88	45.05

续 表

项目 星级	饭店数量 (家)	营业收入(亿元)	餐饮收入比重(%)	客户收入比重(%)
二星级	3174	42.99	41.82	44.22
三星级	5722	166.58	45.46	36.36
四星级	2275	169.23	48.29	39.35
五星级	702	155.50	44.26	44.51

与上季度相比,全国星级饭店(一至五星级合计)第一季度平均房价、平均出租率、每间客房平摊营业和每间可供出租客房收入均有所下降。与2012年同期相比,全国星级饭店(一至五星级合计)第一季度平均房价略有上升,其余各指标均有下降(见表1-2)。

表 1-2 2013 年第一季度全国星级饭店经营情况平均指标比较(按星级分) 单位: %

指标 星级	平均房价 比较		平均出租率 比较		每间可供出租客房 收入比较		每间客房平摊营业 收入比较	
	环比	同比	环比	同比	环比	同比	环比	同比
合计	-3.25	1.68	-15.11	-6.50	-17.87	-4.93	-17.99	-3.89
一星级	25.40	20.37	-11.30	-9.68	35.58	38.22	31.72	53.35
二星级	10.75	30.56	-10.08	-4.33	-0.42	32.56	-8.93	27.47
三星级	-0.50	6.16	-14.33	-5.62	-14.76	0.19	-11.46	1.06
四星级	-4.42	-2.10	-16.90	-8.03	-20.57	-9.96	-21.10	-9.27
五星级	-1.86	-6.15	-17.97	-7.78	-19.50	-13.45	-18.43	-8.54

现阶段酒店遇到的新问题,包括三个方面。

(1) 中国高星级酒店过剩征兆显现,赢利成难题

中国地方城市的高档酒店日益增多,并呈现过度竞争态势,出现了“五星的酒店抢四星的生意,四星的酒店抢三星的生意,三星的酒店抢经济型酒店的生

意”的局面。

业内有预测称，2010—2015年，全国每年将新建酒店1500家以上，总投资额近4000亿元。这些酒店都是中国经济发展势头强劲时规划的，但由于受增长减速和中国新领导层倡导厉行勤俭节约的影响，这些酒店很有可能无法如愿以偿获得赢利。

（2）经济型酒店发展走入十字路口，前途未卜

随着劳动力成本、物业成本等综合成本的持续增加，一些较好地段的店面成本倍增，但经济型酒店本身价格不能太高，所以成本摊薄利润。同时，在各大酒店集团门店规模变大，经济型酒店竞争不断加剧的背景下，恶性竞争、价格战不断上演，这些都对经济型酒店的利润造成了较大的影响。

（3）高端餐饮受挫，行业面临转型

首先，高端市场影响严重，中端市场影响相对较小，大众化市场基本不受影响。其次，正餐企业和会议型酒店受影响较大。最后，市场多元化企业影响小，对公务消费依赖程度高的企业影响大。

面对外部经济环境的变化，餐饮企业也积极采取措施，转变发展方式，调整市场定位，改变营销策略，挖掘新兴市场，取得了一定的成效。但是受到固定资产投资和地理位置等多方面因素限制，转型升级非常困难。

在此情况下，许多企业无奈之下已经采取轮班休假或者裁员的方式来压缩成本，收缩经营。

2. 高端酒店寻求转身

廉政建设，厉行节约，反对浪费是长期的趋势。而这对于酒店经营，特别是高端酒店，影响甚大。不得已，高端餐饮悄然转身，这给中低端餐饮带来了更大的压力。

“今天的餐饮模式应该走群众路线。”武汉颐和尚景酒店管理有限公司副总经理何猛提出，“我们也讲了多年‘一切从人民的根本利益出发’，只要民众食得起，食得合理、健康、卫生、安全，那就会生意兴隆，不要地沟油、添加剂，价格定位低廉，服务定位高端，我相信餐饮业将长旺不败。”

餐饮业未来必将回归理性，高端餐饮将面临剧烈淘汰，“薄利多销”的规则将重新主导餐饮市场，集约化、创新型发展路径是王道，面向个人和家庭消费者的大众化餐饮市场依然有机会。

寻味传媒广州分公司运营总监黎曜嘉公开表示：“不怕说句得罪人的话，这季‘寒冬’来得正好，冷静一下那些靠官吃官的所谓高端食肆，洗净一下那些名不副实的‘私厨’、‘名厨’、‘御厨’。正所谓‘不经寒冬三九苦，哪得梅花扑鼻香’，节俭之风呼啸之下，拼的就是底气，扛的就是能耐，经历一次凛冽的大洗牌之后的‘剩者’必然为王，或许还能托出几颗餐饮巨星品牌。”

通过中国饭店协会 2013 年会上公布的数据来看：能耗成本占营业额的 10% ~ 15%；人力成本占营业额的 20% ~ 25%；物业成本占营业额的 10% ~ 25%；原材料成本占营业额的 40% ~ 50%；利润额平均水平 5% ~ 10%。

由于物业成本上升、原材料价格上涨、人工成本增加、水电气价格上涨、酒店利润下降，对于从事酒店餐饮行业人士来说，应该积极关注新经济、新技术、新生代对传统酒店行业的冲击。

3. 高端酒店转型的误区

高端餐饮就像商品领域的奢侈品，其本质是做工精良，质量上乘，内涵深远，一些高价菜品食材珍贵，烹饪复杂。为应对目前的局势，高端饭店转型成为必然，旨在用平民化的价格做高端，以精湛的手艺、周到的服务、良好的环境去面对低端消费者。只要把价格降下来，老百姓也会喜欢进饭店的。

比如有些酒店改了名字，内涵也要随着名字的改变而有所变化；以后要更加注重养生，“八项规定”不是不让吃了，而是要大家以后吃得更有营养，更养生，更绿色；还有就是“薄利多销”，价格降下来了，顾客多了，利润也不会比之前少到哪里去。

面对酒店经营出现的难题，制订应对方案时，要重点考虑以下问题：酒店如何看待当前的危机？怎样才能转危为机？弃“奢”从“俭”，酒店怎么样适应趋势，积极转型？当前酒店成本如何控制与管理？客户需求发生变化，酒店营销如何应对？