

普通高等教育“十二五”规划教材

旅游管理系列

FANDIANYE YINGXIAO
YU GUANLI

饭店业营销 与管理

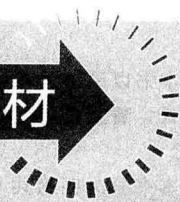
赵嘉骏 主编

林潮芬 朱学宁 副主编



化学工业出版社

普通高等教育“十二五”规划教材



旅游管理系列

FANDIANYE YINGXIAO
YU GUANLI

饭店业营销 与管理

赵嘉骏 主编

林潮芬 朱学宁 副主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书以确定读者的能力培养为宗旨,摒弃了以往教材中理论性太强的章节,以更贴近饭店市场营销的方式,着重讲述现代饭店业营销人才需要掌握的技能,配合相应的图表和流程图,便于读者的理解和运用。

本书分为四篇共七章。第一篇为饭店市场营销管理岗位工作说明;第二篇为饭店营销策划管理;第三篇讲授饭店市场营销组合策略,讲述饭店产品策略、价格策略、营销渠道策略及促销策略;第四篇为销售管理:饭店成功销售案例篇,针对典型案例进行分析,以指导实际工作和实施能力的拓展。

本书可作为高职高专院校饭店管理专业、旅游专业教材使用,也可作为饭店管理业的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

饭店业营销与管理/赵嘉骏主编. —北京:化学工业出版社, 2011.5

普通高等教育“十二五”规划教材
旅游管理系列

ISBN 978-7-122-10657-5

I. 饭… II. 赵… III. ①饭店-市场营销学-高等学校-教材②饭店-企业管理-高等学校-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 033438 号

责任编辑:于卉 蔡洪伟
责任校对:宋玮

文字编辑:李曦
装帧设计:王晓宇

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印装:三河市延风印装厂

787mm×1092mm 1/16 印张11½ 字数289千字 2011年6月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:22.00 元

版权所有 违者必究

伴随着近年来在中、高等职业学校中掀起的课程改革热潮,从教材的使用到教学模式都有重大的变革,确切地说,人才培养的过程和方式较从前有很大的改进。要想改变教学的内容和教学的方式,首先要进行改革的便是教材,只有一本能够贴合现代饭店人才培养目的的教材,才真正适合现代课程的需求。根据需要我们组织、策划了更能适应新课堂教学需要的教材。全套教材以劳动部制定的一些“行业标准”,教育部制定的“培养目标”为依据,根据确定下来的能力培养内容进行编写,《饭店业营销与管理》便是其中的一本。

本书紧贴核心能力、专业能力和延伸能力确定读者的能力培养起止点的宗旨,摒弃了以往教材中理论性太强的章节,更贴近饭店市场营销的特点,着重讲述现代饭店业营销人才需要掌握的技能,配合相应的图表和流程图,便于读者的理解和运用。每一章节都有相应的学习目标,课前导入案例,课后小结和课后思考案例以及技能训练项目。本书中的实训项目是在饭店营销的实际工作场景的基础上,设置的相应实训课题,以及实训完成后的评价方式,使读者在学习完后能掌握各项工作应达到的相应水平,有利于踏入社会后更好的开展工作。

本书分为四篇共七章。第一篇为饭店市场营销管理岗位工作说明,是本教材的特色之一,主要讲述市场营销经理岗位规范和任职条件,让读者在学习各项技能之前对本书针对的岗位有系统的了解,在以后的学习中更加具有目的性和针对性,清晰本课程的定位,进入角色;第二篇为饭店营销策划管理,主要讲授营销策划程序和饭店营销策划的方式,旨在让读者掌握营销策划案的拟定和编写,为下一阶段开展实施营销工作奠定坚实的基础;第三篇讲授饭店市场营销组合策略,本篇是市场营销学的传统核心理论,主要讲述饭店产品策略、饭店价格策略、饭店营销渠道策略及饭店促销策略,读者可以通过本章了解饭店业营销人员的主要工作内容和营销技巧;第四篇为销售管理:饭店成功销售案例篇,本篇选取了在饭店营销工作过程中典型案例及分析,以便更好的指导实际工作,借以实现分析和学习能力的拓展。

在本书的编写过程中得到了广州市轻工技师学院的大力支持。本书由赵嘉骏负责主要的编写工作,林潮芬负责图表的整理和编写,朱学宁负责案例的收集和整理工作。由赵嘉骏对全书进行了修改定稿。在本书编写过程中,赵太江、黄晓昆、邓雪嫻等专家提出了大量宝贵的意见,其中王丽欢在此做了大量的协调工作。在此,对参加编写工作的同志所付出的辛勤劳动表示诚挚的谢意!与此同时,本书在撰写过程中参阅引用了有关书籍、教材的资料、案例等,在此说明并向作者表示衷心的感谢。

由于水平所限,本书中有疏漏和不足之处,敬请读者指正,以臻完善。以后我们将做得更好。谢谢!

编者

2011年6月

目录

CONTENTS

第一篇 饭店市场营销管理岗位工作说明

1

- 第一章 市场营销经理岗位规范 / 2
- 第一节 饭店市场营销部经理工作说明书 / 3
 - 一、岗位规格说明 / 3
 - 二、员工规格要求 / 5
- 第二节 市场营销经理岗位说明 / 7
 - 一、制订营销战略规划 / 7
 - 二、制订年度销售目标和计划 / 9
 - 三、选择代理商 / 9
 - 四、销售定价及策划方案审核 / 10
 - 五、建立销售管理制度 / 11
- 六、提升饭店品牌竞争力的对策 / 12
- 第三节 营销策划经理工作岗位任职要求 / 13
 - 一、能力要求 / 13
 - 二、领袖魅力 / 14
- 第四节 销售部组织规划与职能 / 15
 - 一、组织结构设计原则 / 15
 - 二、饭店销售部组织结构类型划分 / 16
- 第五节 销售部常用表格管理 / 19

第二篇 饭店营销策划管理

25

- 第二章 营销策划程序 / 26
- 第一节 营销策划概述 / 27
 - 一、营销策划的主要内容 / 27
 - 二、营销策划的原则 / 29
 - 三、营销策划在现代饭店经营中的作用 / 29
- 第二节 营销策划调查研究 / 31
 - 一、拟定调研方案 / 31
 - 二、设计调研技术 / 33
 - 三、组织调研实施 / 34
- 第三节 营销策划程序 / 35
 - 一、界定问题,明确目标 / 36
 - 二、搜集、分析信息 / 37
 - 三、寻找线索 / 37
 - 四、产生创意 / 37
- 五、确定策划方案 / 38
- 六、实施与改进 / 38
- 第四节 营销策划书编制 / 39
 - 一、策划书构成要素 / 40
 - 二、营销策划方案的撰写 / 42
- 第三章 饭店营销策划方式 / 52
- 第一节 饭店定位策划 / 55
 - 一、饭店定位策划的定义 / 55
 - 二、饭店市场定位策略策划 / 56
- 第二节 饭店形象策划 / 58
 - 一、饭店形象策划的定义 / 59
 - 二、饭店形象策划的开发与设计 / 60
- 第三节 顾客满意策划 / 64
 - 一、顾客满意策划的定义 / 64
 - 二、顾客满意度策划 / 64

- 第四章 饭店产品策略 /72
- 第一节 饭店产品的品牌策略 /74
- 一、品牌的概念 /74
 - 二、饭店品牌的命名 /74
 - 三、饭店品牌的决策 /75
- 第二节 饭店产品组合策略 /76
- 一、饭店产品的概念 /76
 - 二、饭店整体产品设计 /77
 - 三、饭店产品生命周期 /79
 - 四、饭店产品定位分析 /81
 - 五、饭店产品组合内容 /82
- 第三节 饭店新产品策略 /83
- 一、饭店新产品概念及其分类 /83
 - 二、新产品开发的基本原则 /85
 - 三、新产品策划步骤 /85
 - 四、新产品开发的趋势 /88
- 第五章 饭店产品价格策略 /93
- 第一节 影响饭店定价的因素 /94
- 一、影响价格决策的可控因素 /95
 - 二、影响价格决策的非可控因素 /96
- 第二节 饭店有效定价的基本程序 /97
- 一、确定定价目标 /97
 - 二、测定需求量 /98
 - 三、量本利分析 /98
 - 四、分析竞争者价格及产品 /99
 - 五、选择定价方法 /100
 - 六、确定最终价格 /100
- 第三节 饭店定价方法与策略 /100
- 一、以供求弹性为基础的定价策略(新产品定价策略) /100
 - 二、折扣策略 /102
 - 三、心理定价策略 /104
 - 四、千分一定价法和赫伯特公式法 /104
- 第四节 饭店价格的实行和调整 /107
- 一、饭店的价格实行 /107
 - 二、饭店的价格调整 /107
 - 三、对竞争对手价格调整的应对问题 /110
- 第六章 饭店营销渠道策略 /116
- 第一节 营销渠道和渠道商 /117
- 一、营销渠道概念 /117
 - 二、饭店销售渠道模式和功能 /117
 - 三、渠道商 /119
 - 四、渠道商的类型和作用 /119
- 第二节 饭店销售渠道的选择与管理 /121
- 一、影响饭店销售渠道选择的因素 /121
 - 二、饭店销售渠道的选择策略 /121
 - 三、饭店销售渠道的管理 /122
- 第三节 网络营销渠道的设计与应用 /123
- 一、饭店网络营销渠道的趋势与作用 /123
 - 二、饭店网络营销渠道的实现方式 /123
 - 三、饭店与旅行社的代理关系与管理 /125
 - 四、饭店预订系统 /125
 - 五、饭店营销渠道的发展趋势 /126
- 第七章 饭店促销策略 /132
- 第一节 饭店促销组合 /134
- 一、饭店促销概念 /134
 - 二、饭店促销的作用 /135
 - 三、饭店促销组合 /135
- 第二节 饭店广告促销策略 /138
- 一、饭店广告的概念 /138
 - 二、饭店广告策划 /138
- 第三节 饭店人员促销策略 /144
- 一、饭店人员促销的概念 /144
 - 二、饭店人员促销的特点 /144
 - 三、人员推销的基本形式 /145
 - 四、促销的任务及其工作步骤 /146

五、促销技巧	/147
六、饭店全员促销策略	/147
第四节 饭店营业推广策略	/147
一、饭店营业推广的含义和 特点	/147
二、营业推广的方式	/148

第五节 饭店公共关系策略	/149
一、饭店公共关系概述	/149
二、饭店公共关系要素分析	/150
三、饭店公关的基本程序	/150
四、饭店 CIS 战略	/152

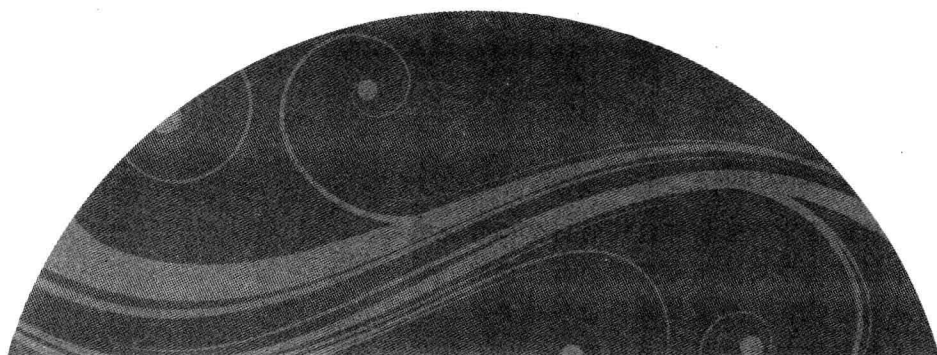
第四篇 销售管理：饭店成功销售案例

157

[案例 1] 中国饭店集团生长模式和成长维度的系统研究	/158	[案例 4] 喜来登饭店的地毯式营销战略	/170
[案例 2] 天伦度假——发展分时度假得梦幻股东组合	/162	[案例 5] 我们一直追踪服务到顾客的房间里面去	/172
[案例 3] 饭店交易营销和关系营销策略	/168	[案例 6] 白天鹅宾馆：酒店走向市场向公众开放	/174

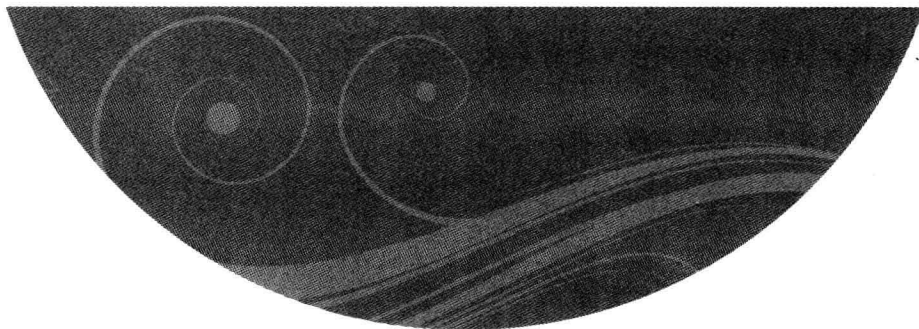
参考文献

177



第一篇

饭店市场营销管理岗位工作说明



第一章

市场营销经理岗位规范

知识学习目标

1. 掌握饭店市场营销部经理的岗位工作说明书。
2. 掌握饭店市场营销部经理的岗位说明。
3. 熟悉营销策划经理工作岗位任职要求。
4. 了解销售部组织规划与职能。
5. 熟悉销售部组织规划与职能。

能力实训目标

1. 具备部分员工选配的能力。
2. 具备策划人应有的素质与能力。

学习重点

1. 营销部经理岗位说明书规定的要求。
2. 营销部各岗位的职责。
3. 营销部常用管理工具的使用。

学习难点

将所学知识融会贯通，指导实践，清楚职业能力的定位，能够实施饭店员工的招聘及指导不同岗位员工间的沟通与交流。

案例导入

积极主动的营销员

某年6月1日，小A在迎宾馆进行跟会服务时，得知6月2~5日外经贸局有70人的会议信息，就立刻与此会议负责人外经贸局刘处长联系，询问是否能到迎宾馆商谈会议细节，但因刘处长下午事务较多，只有到6月2日上午报到时再说具体细节。

6月1日下午小A忙完工作之后已经4点多了，他认为还是应该去刘处长那里核实一下会议细节，这样不至于给各部门的前期准备工作造成被动，也避免因为工作不到位给客人造成不便，想到这些可能造成的局面，小A抓紧时间赶往市内。来到刘处长办公室，刘

处长很是意外，一再表示感谢，并对宾馆营销人员上门落实会议的方式提出赞扬，小A按会议协议上的要求一一细致地落实会议细节，并及时把会议内容传真到办公室，让办公室人员以最快的速度发送到相关部门。

最后进行会议回访时，刘处长说会议开得很顺利，没想到迎宾馆工作人员如此认真负责，刘处长表示以后他们的会议都将放在迎宾馆召开。

点评

饭店各部门的工作都是一环扣着一环，营销部为一线部门提供详细的会议细节和充分的准备时间，是获取宾客满意的首要条件。宾客往往不了解一个会议的筹备过程，假设会议报到当天，营销部才去落实会议细节，各部门又不断催问，营销部就会造成细节落实不到位，如果去询问会务组，就会让会务组报到第一天的准备工作忙上加忙，在个别情况下还会引起宾客不满。因此，营销部提前落实好会议细节，对宾馆对客人都是非常必要的。



营销员应该具备哪些素质呢？

第一节 饭店市场营销部经理工作说明书

《饭店市场营销部经理工作说明书》

一、岗位规格说明

(一) 基本资料

岗位名称：市场营销部经理

岗位等级：6级

岗位编码：160201

所属部门：市场营销部

直接上级：市场营销部总监

定员标准：1人

分析日期：2010年1月

(二) 岗位职责

1. 岗位描述

在总经理的领导下，负责带领本部门人员贯彻、执行国家有关法律、法规、标准；对本部门负责和参与的工作质量和服务质量负全面责任；对本部门负责的工作有指挥、考核权；负责制订、修订本部门各级人员的职责与权限；负责制订、修订并组织实施销售工作计划；负责树立和改善销售人员的形象，督导、检查销售人员的市场开发情况，最终实现饭店的经济效益和社会效益。

2. 工作职责

① 根据市场具体情况，做出市场预测，确定本饭店的目标市场，全面负责饭店经营产品的销售工作。

② 提出并参与制订、修订饭店对外销售、开发的客源计划。

③ 负责本部门全盘业务计划的筹划和方案的实施。

④ 根据宾客的潜在需求，细分市场，确定本饭店的价格政策。

⑤ 根据饭店目标市场及宾客的潜在需求，制订、修订对重要客房及潜在客户的销售

工作计划。

⑥ 提出饭店经营战略目标,并确保这一目标的最终达成。

⑦ 负责市场开发,指导各经营部门开发市场,不断提高饭店的竞争力和影响力。

⑧ 负责饭店年度市场计划的起草,包括饭店市场营销计划,饭店广告宣传、促销及公共关系的发展计划。

⑨ 督导饭店对内、对外的各项公关、广告宣传活动,并做出饭店销售活动、广告宣传活动及公关活动的预算。

⑩ 按年度计划要求,定期检查饭店内部销售计划的执行情况。

⑪ 与其他有关部门沟通、协调、密切合作,以确保销售计划的落实。

⑫ 定期对下属员工进行绩效评估,按照奖惩标准实施奖惩。

⑬ 负责组织、实施本部门员工的培训工作,提高员工的业务素质。

3. 其他职责

完成上级委派的其他临时工作任务。

(三) 监督及岗位关系

1. 所受监督和所施监督

① 所受监督:市场营销部经理直接受总经理的监督指导。

② 所施监督:对下属的市场营销部副经理、日韩市场主管、欧美市场主管、政企市场主管、旅行社市场主管、广告策划主管、预订部主管、文员兼训导员等进行直接监督指导。

2. 与其他岗位关系

① 内部联系:饭店各业务部门和职能部门。

② 外部联系:各大公司、办事处、政府机关、旅游主管部门等。

3. 本岗位晋升阶梯图(如图 1-1 所示)

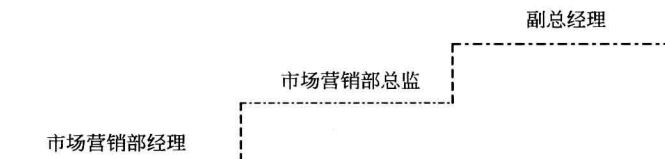


图 1-1 职务晋升阶梯图

4. 本岗位横向平移情况

本岗位可向饭店内其他部门经理岗位平移。

(四) 工作内容及工作要求(见表 1-1 所示)

(五) 岗位权限

① 对市场营销部的业务和行政管理工作有指导和监督权。

② 有权对下属员工的奖惩提出建议。

③ 对上级部门提出合理化的建议和意见的权利。

④ 根据企业员工守则和饭店考勤制度的规定有权对员工的假期审批提出建议。

⑤ 有就本部门的规划,向上级领导申报设备更新改造和申请拓展新的经营领域的权力。

(六) 劳动条件和环境

本岗位属于手工工作,室内坐姿结合室外走动进行,属于较轻体力劳动,工作环境温、湿度适中,无噪声、粉尘污染,照明条件良好。在特定条件下,户外走动拜访客户或进行业务洽谈。

表 1-1 销售部经理工作内容及工作要求

工作内容	工作要求
(1)根据市场具体情况,做出市场预测,确定本饭店的目标市场,全面负责饭店经营产品的销售工作。	(1)熟悉饭店提供的各类型产品、报价、具体分工等。
(2)提出并参与制订、修订饭店对外销售、开发的客源计划。	(2)根据饭店经营目标制订营销计划,并作合理分工和统筹安排。
(3)负责本部门全盘业务计划的筹划和方案的实施。	(3)对部门年度工作进行分段计划,分段管理和实施。
(4)根据宾客的潜在需求,细分市场,确定本饭店的价格政策。	(4)对细分市场和目标市场的情况有全局观和前瞻性判断。制订价格策略和选择报价方式。
(5)根据饭店目标市场及宾客的潜在需求,制订、修订对重要客房及潜在客户的销售工作计划。	(5)灵活应对客户需求,因地制宜,及时调整销售计划。
(6)提出饭店经营战略目标,并确保这一目标的最终达成。	(6)对销售计划进行战略性规划。
(7)负责市场开发、指导各经营部门开发市场,不断提高饭店的竞争力和影响力。	(7)合理分工、积极开拓新市场、新业务,对行业信息进行调查、收集、整理。培育新经济增长点。
(8)负责饭店年度市场计划的起草,包括饭店市场营销计划,饭店广告宣传、促销及公共关系的发展计划。	(8)提高计划设计阶段的信度和效度。
(9)督导饭店对内、对外的各项公关、广告宣传活动,并做出饭店销售活动、广告宣传活动及公关活动的预算。	(9)对销售活动所产生的费用进行有预算的规划,账目清晰。
(10)按年度计划要求,定期检查饭店内部销售计划的执行情况。	(10)落实计划的执行力度,定期检查销售计划实施结果,发现问题并及时反馈或作调整。
(11)与其他有关部门沟通、协调、密切合作,以确保销售计划的落实。	(11)确保与有关部门的有效沟通和关系畅通。
(12)定期对下属员工进行绩效评估,按照奖惩标准实施奖惩。	(12)采用结果导向性为主的绩效管理。根据任务的性质,负责本部门员工的绩效考评工作,并根据考评结果展开以改善工作绩效为目的的绩效面谈。
(13)负责组织、实施本部门员工的培训工作,提高员工的业务素质	(13)对本部门员工要做好培训规划。在工作过程中,要善于发掘员工的培训需求,提供有利于改善工作或提高效率的培训学习机会。建立学习型组织

(七) 工作时间

本岗位实行每周 40 小时的标准工时制。

二、员工规格要求

(一) 资历

- ① 学历要求:具有全日制大学本科以上文化程度。
- ② 工作经验:具有三年以上旅游或饭店企业市场营销行政管理的相关工作经验。

(二) 身体条件

本岗位要求身体健康,精力充沛,具有整体策划能力、沟通协调能力、控制能力、调整力和记忆力。

(三) 心理品质及语言与智力能力要求

- ① 智力:具有较强的学习能力、理解指令和原理的能力及推理判断能力。
- ② 语言能力:中文和一门以上外语的书面语言表达流利。普通话、粤语和一门以上的外语口头表达流利。

- ③ 具有一定的组织领导能力、管理能力、计划能力及实施运作能力。
- ④ 严谨、细心，善于发现问题，并能及时作出判断。
- ⑤ 具有较强的安全意思和保密意识。

(四) 所需知识和专业技能

1. 担任本岗位职务应具备的专业知识和技能

- ① 有坚实的专业理论知识和实战技巧。
- ② 掌握一门以上的外语，能够运用外语进行听、说、读、写。
- ③ 具有一定的计算机水平，具有较强的信息收集能力和分析能力。
- ④ 强烈的公关意识，善于把握市场动态和接受先进的管理经验。
- ⑤ 具有丰富的社会经验和人际关系的维护。

2. 招聘本岗位员工应考核的内容

- ① 热爱本职工作，工作态度积极、主动、自觉。
- ② 有保守商业秘密的意识和相关专业专业知识。
- ③ 销售策划能力。
- ④ 团队管理能力。
- ⑤ 沟通协调能力。
- ⑥ 英语水平和计算机能力。

3. 上岗前应接受的培训内容

- ① 了解销售部的职能和责任，熟悉饭店和销售部的各项规章制度。
- ② 掌握销售部人员分工情况，了解销售团队业务进展情况。
- ③ 服务意识、安全意识、保密意识。

4. 上岗后应继续教育训练的内容

- ① 销售策略开发与研究。
- ② 人力资源管理学、组织行为学知识。
- ③ 财务管理学、会计学知识。
- ④ 公共关系学、人际关系学、心理学知识。

(五) 绩效管理

从德、能、勤、绩四个方面对员工进行考核，采用 360 度考评方法，以领导评定为主，自我评定和同级评定为辅，客户评价为参考意见，其中领导评定占 70%，同级评定占 20%，自我评定占 10%，客户评价不列入评定比例。

1. 本岗位工作考核的内容

(1) 德 良好的职业道德修养，敬业爱岗，忠于职守。

(2) 能

① 业务能力

- a. 销售行业和服务行业专业知识和实际运用能力。
- b. 日常行政管理能力和处理突发事件的能力。
- c. 公关和协调能力。

② 管理水平：具有全局观念的计划、组织、控制、协调和决策能力。

(3) 勤 机动工作时间安排。

(4) 绩

- ① 是否按工作计划、行政会议决策和上级指令圆满完成工作任务。
- ② 是否能够实现计划内的经济管理目标。

③ 各细分市场的工作团队工作状态是否改善，工作效率是否提高。

④ 与其他部门的协调度，整体组织效率。

2. 本岗位工作从时间角度考核要求

① 进行每日例会，监督销售人员撰写销售报告，并进行跟踪。

② 定期听取本部门人员的工作汇报。

③ 每月、每季度、半年、年末向销售总监提交书面销售报告。

④ 根据销售工作进展情况，随时调整市场战术，并随时向销售总监提出合理化意见和建议。

⑤ 每年年初，制订全年工作计划和销售计划，年末根据工作完成的情况，向上级作述职报告。

3. 考核结果的分析和反馈

由上级领导对考核结果进行核实及可靠性分析，以保证考核结果的真实性，并将考核结果与同期指标和工作要求相比较，及时将分析结果反馈给本人。

第二节 市场营销经理岗位说明

一、制订营销战略规划

每一种经营都是根据某种战略来进行的。战略是饭店前进的方向，是饭店经营的蓝图，饭店企业依此建立其对客户的忠诚度，赢得一个相对其竞争对手持续的竞争优势。战略的目的在于建立饭店在市场中的地位，成功地同竞争对手进行竞争，满足客户的需求，获得卓越的业绩。

所有的营销决策都是有战略性的。每个企业都必须根据自己在行业中的市场地位以及它的市场目标、市场机会和可利用资源确定一个最有意义的营销战略。营销战略和营销计划是整个公司总体战略制订和规划的核心所在。正如通用电气公司的战略计划经理所说：“营销经理在战略制订的过程中至关重要，他在确定企业任务中负有领导的责任：分析环境、竞争和企业形势；制订目标、方向和策略；拟定产品、市场、分销渠道和质量计划，从而执行企业战略。他还要进一步参与同战略密切相关的方案制订和计划实施活动。”

知识链接：

关于战略

来源：战略（strategy）一词最早是军事方面的概念。战略的特征是发现智谋的纲领。在西方，“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在现代“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。

分类：根据申德尔和霍弗（Schendel Hofer，1979）对战略的定义，把战略划分为企业整体战略、事业战略、功能战略三个层次。

（1）企业整体战略 企业整体战略（Corporate strategy）是对不同事业领域加以评估，以决定公司应进入何种领域竞争，并将资源合理配置于各事业单位，创造竞争优势以达成公司目标。

(2) 事业战略 事业战略 (Business strategy) 是在特定的事业领域, 采取适当方式, 获得或维持其竞争优势, 以配合公司整体战略, 达成事业目标。

(3) 功能战略 功能战略 (Functional strategy) 是最大化事业内各功能部门的资源生产力, 促使事业战略成功。

营销战略策划即营销战略制定的过程, 包括:

- ① 企业经营定位, 业务使命陈述;
- ② 公司外部环境分析, 发现营销机会和所面对的威胁及挑战;
- ③ 内部环境分析, 通过对公司的资源、竞争能力、企业文化和决策者的风格等客观地评估, 找出相对竞争对手的优势和劣势。

知识链接:

SWOT 分析模型

SWOT 分析法 (也称 TOWS 分析法、道斯矩阵) 即态势分析法, 20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出, 经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。在现在的战略规划报告里, SWOT 分析是目前比较常用的分析工具。它根据企业生存的内部环境和外部环境两个维度进行划分, 包括分析企业的优势 (strength)、劣势 (weakness)、机会 (opportunity) 和威胁 (threats)。通过 SWOT 分析, 可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。因此, SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括, 进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。如图 1-2 所示。

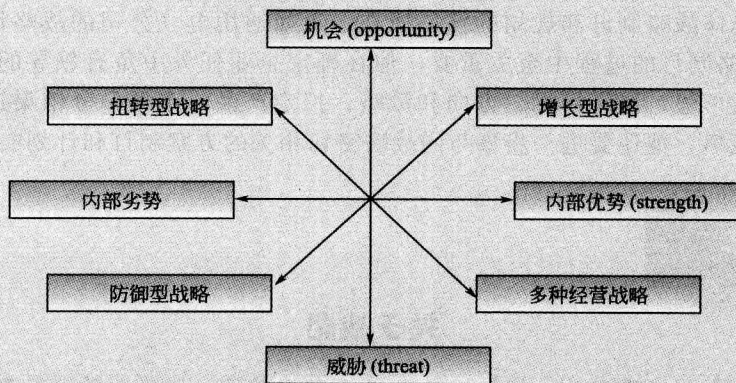


图 1-2 SWOT 分析模型及战略图

(1) 目标制定 基于企业的业务定位和内外环境的分析, 制订出具体的战略目标, 诸如利润率、销售增长额、市场份额的提高、创新和声誉等。

(2) 战略制定 包括企业总体战略和营销战略的制订。目标说明企业欲向何处发展, 战略则说明如何达到目标。一个精雕细琢和周全缜密的战略是企业取得竞争成功的关键。战略制定要解决下列几个问题——如何完成企业目标? 如何打败竞争对手? 如何获取持续的竞争优势? 如何加强企业长期的市场地位?

二、制订年度销售目标和计划

销售目标是营销计划的核心部分，它是在分析饭店营销现状并预测未来可能的机会和威胁的基础上制订出来的。营销目标能让饭店经营者了解自身和竞争对手的强弱对比，市场的现状和趋势的发展。

销售目标包括有两类目标，即财务目标和市场营销目标需要确立。

1. 财务目标

每个公司都会追求一定的财务目标，企业所有者将寻求一个稳定的长期投资的概率，并想知道当年可取得的利润。

2. 市场营销目标

财务目标必须要转化为市场营销目标，才具有可操作性，要预测 y 年度营业额、出租率、平均价格、市场份额以及饭店的美誉度。市场营销目标不能抽象，而要具体化和量化。例如，如果公司想得 180 万元利润，且其目标利润率为销售额的 10%，那么，必须确定一个销售收益为 1800 万元的目标。

目标的确立应符合一定的标准。

① 各个目标应以明确且可测度的形式来陈述，并有一定的完成期限。

② 各个目标应保持内在的一致性。

③ 如果可能的话，目标应分层次地加以说明，应说明较低的目标是如何从较高的目标中引申出来。

3. 制订工作计划

① 制订营销部年度、季度、月度工作计划和总结，审核各班组工作计划。

② 根据饭店工作计划安排，制订营销部全年和阶段性培训计划。

③ 根据饭店安排，分析营销部人员配备及各班组工作情况，作出全年人员配置计划。

三、选择代理商

（一）饭店代理活动的经营性质

饭店代理是指在不直接购买饭店产品的前提下，通过自有销售平台，在饭店授权或委托的前提下销售饭店产品，并收取佣金的一种经营行为。所代理产品所有权属于饭店方，而不是代理商家。因为商家不是售卖自己的产品，而是通过签订代理合同把饭店产品出售，代理双方属于一种委托和被委托的代销关系，而不是买卖关系。所以“饭店代理商”，一般是指赚取饭店代理佣金的商业单位。

（二）代理商的权利和义务

① 代理商负责在代理区域的市场推广宣传活动。把代理商饭店直销平台的服务介绍给代理区域的饭店，并说服饭店与网站签订合作协议，建立合作关系。

② 负责代理区域饭店的客服工作。饭店与网站建立合作关系后，需要指导饭店如何使用自己的管理系统后台，并督促饭店及时处理订单和更新饭店房价房态。

③ 代理商及时对饭店在平台使用过程中存在的问题向饭店直销平台进行反馈，第一时间解决存在的问题。

④ 代理商应在第一年内对代理区域的 80% 以上的饭店进行成功销售，饭店数目参考全国各大型饭店预订网。

⑤ 代理商收取饭店加盟费及广告费（饭店直销平台广告）及时按 50% 上交到代理商饭店直销平台财务部。

(三) 饭店代理商的特点和销售渠道模式

1. 特点

- ① 代理商是渠道的中间商。
- ② 代理商不一定是独立机构。
- ③ 代理商不拥有商品的所有权（代理制造商的产品/服务）。
- ④ 代理商赚取佣金（提成），其经营活动受供货商指导和限制。
- ⑤ 代理商可以分担厂商的风险，使厂商与代理商共同拉动市场从而降低厂商的经营风险。

2. 销售渠道模型

在代理商的层次上，除设立总代理外，代理商还可以根据厂商的渠道模式，下设一级代理或区域代理并同时与终端销售商合作。这样，代理商从简单的分销转换成具有管理职能的渠道维护者，除业务管理外，代理商同时具备品牌管理、促销管理、服务对接、财务管理等各项职能。从饭店到消费者的渠道途径可以有以下几种选择。

- ① 饭店—最终消费者
- ② 饭店—零售商—最终消费者
- ③ 饭店—批发商—零售商—最终消费者

四、销售定价及策划方案审核

(一) 收集数据

1. 成本核算

与特定的定价策略相关的增量成本和可避免的成本是什么？

- ① 分析包括制造、顾客服务和技术支持在内的销售增量变动成本。
- ② 通过分析计算在以某个价格销售饭店产品，即固定成本和变动成本之和。

2. 确认消费者

哪些是潜在消费者，他们为什么要购买这个产品？

- ① 消费者对饭店产品或服务认知价值的衡量。
- ② 消费者对价格的变动敏感度和需求弹性。
- ③ 来自顾客的感官消费所导致的价格差异以及非价值因素的价格差异如何影响价格敏感性和需求弹性，并根据差异对客源市场进行细分。

- ④ 制订有效的营销和定位战略。

3. 确认竞争对手

目标或潜在的能够影响市场盈利能力的竞争对手是谁？

- ① 对目前和潜在竞争对手进行分析。
- ② 收集竞争对手的相关产品的市场价格、变动情况和动态数据。
- ③ 通过竞争对手的行为、风格和组织结构，分析对方的定价目标和市场策略。
- ④ 用 SWOT 模型对本饭店和竞争者之间的优势和劣势进行分析比较，并撰写分析报告。

(二) 策略分析

策略分析阶段主要包括财务分析、市场细分、竞争分析和制订战略四个方面。

1. 财务分析

对于潜在的价格、产品或者促销的变动，销售量需要多少变化才能增加利润？对于新产品或者新市场、销售量应至多少才能收回固定成本？

2. 市场细分