

HOTEL

饭店创新经营与策划

FANDIAN
CHUANGXINJINGYING
YU
CEHUA

宋雪鸣●编著



中国旅游出版社

HOTEL

饭店创新经营与策划

王树强 王树强

中国旅游出版社

ISBN

9 550000

000000



中国旅游出版社

饭店创新经营与策划

宋雪鸣 编著

中国旅游出版社

责任编辑：殷钰 郭海燕

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店创新经营与策划/宋雪鸣编著. —北京: 中国旅游出版社,
2004. 2

ISBN 7 - 5032 - 1384 - 1

I. 饭… II. 宋… III. 饭店—企业管理 IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 006476 号

书 名: 饭店创新经营与策划

编 著 者: 宋雪鸣

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲九号 邮编: 100005)

网 址: <http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cna.gov.cn

印 刷: 北京 1201 工厂

版 次: 2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张: 24.125

字 数: 400 千

印 数: 5000 册

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究



序

“没有创新，就是死亡”（No Innovation Is Death），美国著名管理权威杜拉克在 20 世纪 90 年代初第一个发表了关于“创新”的最新言论。此话实在危言耸听。要注意到，不创新，不是不能发展，不能提高，而是走向死亡！也就是说，创新不是是否胸有大志、谋求发展，还是偏隅求安、图过太平日子的选择，而是关乎生死存亡之必然。

树欲静而风不止，在全球化和知识经济的今天，想保住昔日的辉煌，求得谋生的惟一出路，就是创新。

创新之所以在今天会被提到生死攸关的高度，这是与时代的发展密切相关的。第一，科学技术的高速发展，使产品的更新换代越来越快，手机就是个最明显的例子，其他各行各业也无不如此。连生产酱香型国酒的茅台酒厂也要迎合市场需求推出浓香型的“国色天香”系列新酒。一言以蔽之：想靠一种产品和服务吃一辈子的日子不仅已经一去不复返了，而且竞争会愈演愈烈。二是，劳动生产率的提高，已使产品的生产速度越来越快，全球范围都出现了商品过剩的现象。因为绝大多数人的消费总量毕竟是有限，不可能一天六餐；一个小家庭没必要买 5 台电视机；到饭店入住，再豪华的床，一个也足矣。三是，中国社会正步入小康，党的十六大也明确了“全面建设小康社会”的明确目标。人们在满足温饱的生存需求后，就会去追求时尚、追求流行，供方的产品和服务就需不断创新来迎合这种趋势。第四，包括饭店在内的一般性竞争领域内，总体是供大于求，这样，每个企业都需要通过创新来制造亮点，吸引消费者的眼球。没有与他人有差异特色的“好质量”，往往就会被埋没在同类产品的汪洋大海之中。

宋雪鸣先生推出《饭店创新经营与策划》一书，正逢其时。随着市场竞争的加剧，饭店从来没有像今天这样重视创新，关注学习。在国内的饭店市场中，一个成功的新经营模式、一道创新菜肴或面点、一种新的装修格调刚刚问世，很快就被那些没有足够创新能力来开发具有自身特点的经营模式、菜肴和装修格调的饭店所模仿。在饭店业中，战略及其产品几乎趋同于某个正在流行的“主导趋势”，许多饭店已经变的与其竞争者的战略、产品没有实质上的差



别，仅有少数饭店开始构建创新体制，去努力寻找避开竞争者的差别化战略或产品，也有一些饭店在为自己的未来而担忧、苦恼，他们也知道只有通过创新，才能迎来灿烂的明天，他们也想通过创新对市场的变化迅速作出反应，通过创新努力塑造自己的命运，从而取得长远的成功。但是，他们缺少一种有效创新的思路和方法以及全体员工的理念基础和参与力量。

梁雪鸣先生长期从事饭店的理论研究和实践探索，在讲台上、在图书馆里、在管理公司、在饭店都看到过他的身影。饭店管理算不上什么深不可测的高深科技，但是能兼备理论与实践两个领域能力的人却很少。然而，光有实践没有理论，就只能是一个忙碌的运作者；而光有理论没有实践，那一套套先进管理理论根本无法对饭店业进行移植和有所借鉴。作者也算得上是我国长期从事饭店领域工作的成功者之一，早期还多次出国进行学习和培训，这也使得他的视野更宽、视点更高，视觉更敏锐。这本书的问世，是水到渠成之作，正是他长期理论思考和实际管理经验的结晶。

创新，不仅是在 IT 概念中的技术创新，它覆盖到饭店经营管理的各个方面，包括观念创新、设计创新、管理创新、服务创新、营销创新、设计创新、财务与采购创新、文化创新等一系列创新。所有创新中，体制创新和机制创新是最根本的，只有饭店上上下下全体员工有了创新的理念和动力，那么饭店创新才会源源不断，永葆勃勃生机。《饭店创新经营与策划》全面地对饭店创新进行了深入细致的阐述和介绍，有些地方还从策划层面提供了方法，应该说是颇有启迪性的。

从大范畴看，饭店业是服务业中的一个行业，国外诸多其他服务行业的成功经验也是很必要的“他山之石”，在这方面，本书博采各家之长，进行与饭店创新相关联的触类旁通式的分析，也是很有意义的。

亦更冀望该书出版后，作者能广泛倾听读者们的反馈，再创新业绩，再奉新力作，在理论和实践两个方面上划出完美而生动的“轨迹”。

(中国著名饭店专家、
上海社会科学院旅游研究中心教授、
中国旅游协会常务理事)



前 言

十多年前，盈利没有太大的神秘感。卖方提供一种产品，客户购买它，如果卖方向客户出售时价格高于成本，这笔交易就有利可图。在饭店行业发展的初期，饭店都努力提供给顾客标准化的产品和良好服务，这时只要成本控制得当，就能获得盈利。随着饭店行业的成熟，买方市场的形成，不断增强的顾客差异性和日益发展的顾客成熟度改变着市场的基本性质。顾客对饭店产品越来越熟悉，他们的需求开始朝着不同的方向分化，个性化市场正在形成，顾客开始选择那些能充分满足他们需求的饭店产品或服务，并且愿意为此支付更高的价格。

在买方市场下，那些只能提供趋同性产品的饭店发现它们在激烈的竞争中变得越来越不利，只有那些能够捕捉住客户的需求，开发出差异化产品和服务的饭店才能获得盈利并在竞争中胜出。

因此，对饭店来说，现代市场竞争主要模式是产品差异化的竞争，也就是饭店产品创新的竞争。创新是饭店生存和发展的重要基础手段，没有创新，随之而来的必然就是衰亡。

报刊上很多文章都在强调创新的重要性，也不断有文章介绍一些饭店好的创新案例。但是，我们关注的并非是饭店某一项产品的创新，主要的是加入WTO后，处于知识经济时代的饭店需要建立起卓有成效的创新机制，需要让持续创新成为一项饭店中各个层次、各个部门都必须遵循的制度，让持续创新得到组织保证、资源保证和时间保证。

本书写作基本思路是：饭店创新是一项有组织的活动和过程，是一个需要并且可以组织与管理的过程。笔者长期从事饭店经营管理和教学工作，多次出国学习和培训，先后担任过南京金陵饭店财务部副主任，南京中心大酒店常务副总、财务总监，金陵旅馆管理干部学院副院长暨学院所属的江苏中心旅馆咨询管理公司总经理，江苏钟山宾馆集团副总以及南京仕杰艺术设计有限公司顾问，世界金钥匙饭店联盟检查官。曾经为数十家饭店进行咨询管理和策划活动。通过长期的管理、咨询实践和教学工作积累了大量的资料和想法，恰巧上



级安排了数月脱产学习的机会，这时萌发了创作的欲望，经过数月的挑灯夜战和多少个不眠之夜，拙作得以完成。

在本书的写作过程中参阅和借鉴了大量的资料，在此表示诚挚的感谢。

写作本书的目的完全是为了能帮助我国饭店的创新经营提供一些思路，希望她能为提高我国饭店业的创新经营，提高我国饭店业的竞争力贡献一点力量。仓促成稿，书中定有不足之处，恳请读者见谅。读者若有好的建议和好的案例，也请与我联系，以待再版时充实提高之用。

电子信箱：John Song55515 @ sohu.com 或 feizb@public1.ptt.js.cn

宋雪鸣

2003年6月18日于南京石榴园



目 录

序	王大悟 (1)
前言	(1)
第一章 创新与企业活力	(1)
一、创新是企业经济的主要增长源	(1)
二、企业的生存与发展要求我们不断创新	(3)
第二章 产品创新的概念和特征	(7)
一、产品	(7)
二、产品生命周期	(8)
三、饭店产品的特点	(9)
四、产品创新的概念	(10)
五、产品创新的特征	(11)
六、创新能力	(12)
七、企业创新能力的基本要素	(13)
案例 1 解读沃尔玛的核心竞争力	(16)
第三章 创新的组织管理	(19)
一、饭店创新的动力	(19)
二、饭店创新的阻力	(21)
三、总经理是创新活动的倡导者和组织者	(22)
四、将饭店建成学习型组织	(24)
五、饭店创新的组织形式	(27)
六、咨询——创造企业核心竞争力的外源	(29)
案例 2 南京奥博企划咨询公司关于某大酒店	



经营策划与管理咨询的方案	(31)
第四章 饭店产品创新的整体过程	(35)
一、饭店产品创新程序	(35)
二、饭店的经营战略	(35)
三、饭店的战略业务单位	(38)
四、饭店内部条件分析和行业状况分析	(38)
五、市场需求状况分析与创新设想的收集与处理	(46)
六、具体项目的产品创新	(48)
七、信息反馈和修改设计	(48)
第五章 饭店产品创新的类型	(49)
一、先导型	(49)
二、适应型	(49)
三、模仿型	(50)
四、如何看待模仿	(51)
五、模仿创新与知识产权保护	(53)
案例3 “先仿后创”——金陵饭店的发展战略	(55)
第六章 观念创新	(58)
一、总经理的观念创新	(58)
二、饭店发展方式的观念创新	(60)
三、竞争观念的创新	(61)
四、经营观念的创新	(65)
五、销售观念的创新	(66)
六、员工第一的观念创新	(69)
七、成本控制的观念创新	(72)
八、分配观念的创新	(74)
九、企业文化的观念创新	(77)
十、绿色管理的观念创新	(79)
十一、资本经营的观念创新	(81)
案例4 金陵精神	(84)



第七章 基础设施——饭店硬件的创新	(86)
一、饭店建筑与旅游目的地形象	(86)
二、饭店建筑的艺术语言	(89)
三、优秀饭店建筑介绍	(91)
四、主题饭店/酒店	(100)
五、饭店局部功能布局的创新	(108)
六、饭店的艺术装潢	(112)
七、饭店的更新改造	(115)
案例 5 从大三峡解读“主题”时尚	(118)
案例 6 特色酒店的深度开发	(120)
第八章 人力资源管理创新	(122)
一、人事管理到人力资源管理的转轨	(122)
二、人力资源部的价值衡量	(125)
三、人力资源部与业务部门关系的重塑	(126)
四、饭店培训工作的创新	(131)
案例 7 万豪酒店的职业发展讨论	(142)
五、绩效考核方法的创新	(143)
六、薪酬与激励设计的创新	(144)
七、经理层长期激励机制的创新	(148)
第九章 财务管理和采购管理的创新	(153)
一、饭店财务管理体制的创新	(153)
二、饭店产品价格确定的创新	(157)
三、餐饮成本核算和控制的创新	(160)
四、饭店财务管理职能的创新	(165)
五、采购管理创新	(171)
案例 8 酒店采购招标实践谈	(174)
第十章 管理创新	(178)
一、企业发展史上的管理创新实践	(178)
二、饭店体制的创新	(181)
三、饭店组织机构的创新	(183)



四、质量管理创新	(193)
案例9 压力? 动力? 看今日金马——金马饭店	
ISO9000/14000 国际标准实施札记	(200)
五、业务流程再造	(204)
六、管理方法的创新	(212)
案例10 OEC 管理模式	(216)
 第十一章 饭店营销创新	(218)
一、影响饭店业绩的营销因素	(218)
二、整合营销	(221)
三、开发营销信息系统	(224)
案例11 “洋快餐”选址策略的启示	(240)
案例12 中外快餐谁能赢	(241)
四、从产品经营到品牌经营的创新	(243)
五、利用特许经营权进行连锁经营	(247)
六、常客奖励计划	(260)
七、饭店代理制	(261)
八、学习麦当劳的文化营销	(264)
九、营销中的财务创新	(266)
十、互联网营销	(270)
 第十二章 餐饮创新	(274)
一、创新是餐饮发展的关键因素	(274)
案例13 麦当劳快餐准备换菜谱	(278)
二、中国烹饪也需与时俱进	(278)
案例14 川菜的第二革命	(283)
三、正确处理流行风味与地方特色的关系	(286)
四、餐饮创新的最高层面是文化	(288)
五、餐饮创新实践	(295)
案例15 米卢来到湖滨金陵	(303)
案例16 “太后出逃”与西风还朝宴	(314)
 第十三章 服务创新	(321)



一、21 世纪的服务业	(321)
二、新型服务业的核心是创新	(322)
三、饭店应树立的服务观	(326)
四、处理好标准化与个性化服务的关系	(329)
五、从“消除顾客不满意”到“追求顾客满意”	(333)
案例 17 服务质量的预前控制——“天气预报”	(335)
六、提供超值服务	(339)
案例 18 金陵饭店的超值服务	(340)
七、服务创新实践举例	(344)
 第十四章 创新经营的企业策划	(351)
一、策划的概念	(351)
二、成功策划的主要特点	(351)
案例 19 创造性思维与旅游产品开发——芬兰 圣诞老人村的启示	(352)
三、策划的运作要素	(354)
四、企业策划中的创新思维	(356)
五、策划操作	(357)
六、饭店学习型组织的策划	(363)
 主要参考书目	(370)



第一章 创新与企业活力

一、创新是企业经济的主要增长源

美国数学家柯布 (C.W.Cobb) 和经济学家道格拉斯 (F.H.Douglas) 在 20 世纪 30 年代初, 分析研究了美国从 1899 年到 1922 年资本与劳动两大生产要素的投入与产出的关系, 结果发现, 当资金投放增长率等于劳动投入的增长率时, 工业产出以相同的比例增长, 也就是说, 只有资金和劳动是工业产出的资本。这就是著名的柯布——道格拉斯生产函数

$$Y = A \cdot K^n \cdot L^m$$

其中: Y 为工业生产产出, A 为常数, K 为资金的投入, L 为劳动的投入, n 为资金投入 K 对工业产出 Y 的变化率, m 为劳动投入 L 对工业产出 Y 的变化率,

$$\Delta K/K = \Delta L/L = \Delta Y/Y$$

1956 年美国经济学家索洛 (R.M.Solow) 用这个公式计算了美国从 1909 年到 1949 年的经济增长, 他发现当资金投入增长率等于劳动力投入的增长率时, 工业产出增长的比例大于资金与劳动力增长的比例。

即

$$\Delta K/K = \Delta L/L < \Delta Y/Y$$

也就是说, 还有存在于资金和劳动力资本以外的所谓“第三资本”存在。那么, 从原始公式 $Y = A \cdot K^n \cdot L^m$ 来看, 如果工业产出增长的比例大于资金与劳动力增长的比例的话, 只有可能是常数 A 增大。那么 A 是什么呢?

索洛考察了美国的经济, 利用一系列数学方法证明:

A 起码包含两个因素: 一是企业的技术进步、产品创新因素; 二是企业管理因素。

索洛经过计算得出结论, 美国企业在此期间产生的每 1 元利润里面有 50% 以上不是由于资金的投入和劳动的投入带来的, 而是由于技术进步、产品创新和企业管理因素带来的。也就是说技术进步、产品创新和企业管理是企业



经济的主要增长源。

从假日饭店的发展，我们就能看到产品创新的贡献。

第二次世界大战结束后，经济开始繁荣，人们的收入不断提高，旅游活动迅速发展起来。1951年，假日集团的创始人建筑商兼房地产业的业主凯蒙·威尔逊带领家人驾车作了一次度假旅行。可是旅行中低劣的住宿与饮食条件引来诸多烦恼，那时的汽车旅馆房间比较狭小，有的连卫生间也没有，即使有，也往往下水道维修不善，大部分汽车旅馆没有餐厅，卫生条件也很差。威尔逊从这次不愉快的旅行中得到启发。他认为，饭店业是一个潜力很大，尚待开发的行业，如果建造一批带有单独卫生间的汽车旅馆，以满足驾车旅游度假的家庭的需要，是时代的要求，一定能赚大钱。

1952年，威尔逊从银行贷款30万美元，在通向田纳西州首府孟菲斯城的夏日大道上建起了一座拥有120间房的汽车旅馆，并起名“Holiday Inns”——假日饭店。与原先的汽车旅馆不同的是，威尔逊建造假日饭店时进行了一系列的创新，其他饭店一般都在50间客房以下，而假日饭店是100间以上，且房间宽大，增设了空调、卫生间和淋浴设施，上下水管道设计合理，维修及时，房间中增设了免费的电视、电话，饭店边建起宽阔的停车场，还建有一个游泳池，这是其他饭店都没有的。当然，吸引客人的另外一个重要原因就是价格便宜，而且几岁以下的儿童与父母共同使用一个房间是免费的。假日饭店受到旅客的欢迎。一次，有位住在假日饭店的客人说他希望在整个旅行中都能住在同样标准的假日饭店里。这句话又使威尔逊产生建立假日饭店联号的念头。

不久，威尔逊说服当时全国有名的房地产老板华莱士·E·约翰逊（Wallace. E. Johnson）与其合伙建立“美国假日饭店公司”发展联考。这时，他们除了建造新的假日饭店外，还努力推销假日饭店的特许经营权。经过几年的努力，到1957年他们已拥有7座假日饭店，售出特许经营权18个。这时，他们又开始向公众出售股票、筹集资金，继续发展。

随着饭店的发展，竞争也开始加剧，他们又一再创新，充分利用假日饭店都是在公路干线上占据着重要位置的地理条件，说服海湾石油公司在假日饭店旁建加油站，条件是每售出1加仑汽油付给假日饭店15美分的场地使用费。同时海湾石油公司给予假日公司100万美元的贷款，购买了假日公司的1500万美元的优先股，给予2500万美元的抵押贷款。双方同时商定：海湾石油公司发行的信用卡，也可以在假日饭店用来支付住宿的费用。这个合作使假日饭店公司有了发展的财源。15年后，海湾石油公司在假日饭店旁边建造起500



多个加油站。到 1968 年第 1000 个假日饭店在得克萨斯州的圣安东尼奥建成。1967 年后, 假日饭店公司开始向海外发展。现在, 假日饭店集团已经成为拥有 7 个品牌, 高、中、低档形式均有的著名饭店集团。

二、企业的生存与发展要求我们不断创新

加入 WTO, 使国内市场竞争与国际市场竞争融为一体, 无形中使中国企业面临着更加激烈的竞争压力。在竞争中, 机遇与挑战、成功与失败并存, 优胜劣汰的市场法则, 将使企业面临更加深刻的生存与发展危机。市场呼唤着企业创新, 以适应新经济时代市场激烈竞争的形势, 在市场大潮中站稳脚跟, 谋求生存与发展。

一般来说, 在市场经济中一家初创企业, 都是在看准市场需求的空档, 在外部条件适宜的情况下, 将人、财、物等生产要素有效组合, 才开始向社会提供商品和劳务的。因此一家企业创立之初都是具有一定活力的。但随着市场环境变化和社会需求结构的变化, 企业活力的释放必然有一个日渐衰弱的过程, 这就要求企业不断创新, 以提升竞争力。如果一家企业的创新能力跟其他创新能力的释放递补减量基本相等, 那么这家企业就只能维持现状, 如果前者弱于后者, 那么企业就会日渐衰退, 只有前者明显的强于后者, 企业才能保持旺盛的活力, 不断地发展。

增强企业活力的方法和途径很多, 有的方法和途径同国家的方针、政策、经济体制、社会环境有紧密关系, 有的途径和方法需要企业自身的努力。因此, 在企业的生存和发展中, 不仅需要给予企业自主经营和竞争发展的外部条件, 更需要企业充分发挥职工的积极性、主动性和创造性。我们要意识到市场给予企业的机会是均等的, 为什么有的企业能够抓住机会, 为什么有的企业却与机遇擦肩而过, 失之交臂。显然, 这与企业的基本素质和整体创新能力有关, 所以培养和开发职工的积极性、创造性是增强企业活力最基本、最直接的方法和途径。

(一) 消费需求结构的变化要求企业创新

过去, 在卖方市场条件下, 顾客以能买到商品为满足。随着生产的发展, 人们生活水平的不断提高, 大部分商品都从卖方市场向买方市场转移, 消费者购买商品的选择性增强, 消费者不但要求企业提供物质方面的满足, 而且要求企业提供精神方面的满足。



消费需求结构的变化对企业创新提出了迫切要求,企业只有在产品质量上、功能上、销售服务上、形象策划上刻意创新,才能及时满足广大消费者不断增长的物质和文化生活需要。

一家饭店,你的经济实力再雄厚,地理位置再好,提供的客房产品、菜肴品种、各项服务的设施设备再多,也不可能将社会各个层面客人的千变万化的需求全部给予满足,而这些细分市场的需求又在不断变化,饭店不可能以一成不变的产品功能、质量和服务去适应不断变化的需求。只有不断学习、不断创新,饭店才能使自己的产品和服务适应不断变化的客人的消费需求。饭店只有主动加大创新力度,才能让自己的产品和服务起到引导客人消费、创造顾客需求的作用。

(二) 产品生命周期的缩短要求饭店创新

如同人体要经过出生、生长、成熟和衰老一样,任何产品都有一个从产生、成长、成熟到衰退的过程。新产品从投入市场到退出市场的整个过程称为产品生命周期。由于科学技术日新月异地发展,人们的需求不断变化,任何一项产品都很难在市场上经久不衰,产品的生命周期在不断缩短,与之相适应的新产品开发所需时间亦在缩短。如果饭店创新速度慢、周期长、效率低,那么等你把产品创新出来,市场经济寿命周期已到达成长后期甚至饱和期,你的创新成果就很难派上用场。在这种情况下,一个饭店如果稍有懈怠,不能积极主动地在产品和服务上有所创新,而是墨守成规,只限于做那些过去已做过的事情,即使外部条件和内部资源都得到充分利用,也无法在激烈竞争中保持已取得的优势,从而不可避免地停滞不前,坐失优势,甚至惨遭失败。因此,饭店只有组织精兵强将,快速吸收新技术、新材料、新的服务理念和方法进行创新,为我所用,快速推出新的适销产品。只要饭店推出新产品的速度,比同行竞争者快半拍,虽然在投入期不会有明显的盈利,但在成长前期却能获得超额回报,毋庸置疑,这种超额回报只垂青于产品创新者,而与亦步亦趋者绝对无缘。

(三) 企业发展战略要求饭店不断创新

战略管理是市场竞争客观规律的反映,因市场竞争的需要而产生,并随着市场竞争形势的变化而发展变化。当前市场竞争的新形势已将创新进取战略推向了企业管理的中心地位,以创新求发展已成为各国政府和企业界的共同呼声。一家企业要想在市场上保持优势,就必须有一个长远发展的战略要求,把