



高等学校酒店管理专业本科系列规划教材



# 酒店管理案例研究

JIUDIAN GUANLI ANLI YANJIU

◎主编 钟志平 谌文



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>



高等学校酒店管理专业本科系列规划教材

# 酒店管理案例研究

JIUDIAN GUANLI ANLI YANJIU

◎主 编 钟志平 谌 文

◎副主编 刘 智

◎参 编 林 宏 冯 露 王紫君 唐 慧



重庆大学出版社

## 内容提要

案例教育一直是应用型人才培养的重要教学手段,案例教学能否成功,除了有良好的师资外,与案例的质量关系很大。本书稿在内容上借鉴和吸收了国内外酒店管理的实际案例。在编写过程中,充分考虑到应用型人才的教學要求,以各种案例为研讨对象,较为详尽地阐述了酒店业、酒店管理、酒店产品等方面的基本内容。全书共分为7章:酒店职能管理、酒店人力资源管理、酒店财务管理、酒店设备物资管理、酒店营销管理、酒店服务质量管理和酒店发展管理。全书启发和训练学生结合酒店各种案例去主动思考,从而加强学生对理论知识的理解和巩固。本书具有很强的可读性、易懂性、应用性和可操作性,可作为本科酒店管理专业的教材,也可作为酒店从业人员实际工作的参考书,还可作为相关学科研究人员的参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

酒店管理案例研究/钟志平,谏文主编;—重庆:重庆大学出版社,2015.7

高等学校酒店管理专业本科系列规划教材  
ISBN 978-7-5624-9061-6

I.①酒… II.①钟…②谏… III.①饭店—商业企业管理—  
案例—高等学校—教材 IV.①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第098212号

## 酒店管理案例研究

主 编 钟志平 谏 文

副主编 刘 智

策划编辑:尚东亮

责任编辑:杨 敬 版式设计:尚东亮

责任校对:关德强 责任印制:赵 晟

\*

重庆大学出版社出版发行

出版人:邓晓益

社址:重庆市沙坪坝区大学城西路21号

邮编:401331

电话:(023) 88617190 88617185(中小学)

传真:(023) 88617186 88617166

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:[fxk@cqup.com.cn](mailto:fxk@cqup.com.cn)(营销中心)

全国新华书店经销

自贡兴华印务有限公司印刷

\*

开本:787×1092 1/16 印张:11.25 字数:253千

2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5624-9061-6 定价:25.00元

---

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究



---

# 总 序

---



旅游业已经发展成为全球市场经济中产业规模最大、发展势头最强的产业之一,其强劲的产业带动力受到全球众多国家的高度重视,促使众多区域将旅游业作为发展当地经济的支柱产业和先导产业。酒店业作为旅游业的三大支柱产业之一,在良好的旅游转型升级发展背景下,需要我们抓住旅游新常态机遇应对激烈的市场挑战。分析2000—2014年15年间的中国酒店统计数据,中国星级酒店客房总量以每年8.5%的复合年均增长率发展。酒店业在国际竞争国内化、国内竞争国际化的强竞争环境中,已从酒店间的竞争,发展到酒店产业链与产业链之间、一个地区和另一个地区之间的线面竞争,酒店业发展总体呈现出酒店数量增长快、酒店主题多元化发展,酒店国际化程度高和融入科技元素实现智慧酒店的四大特征。为了更好地满足大众化酒店消费时代下的个性化需求,酒店集团开始转变酒店层次布局,更加注重差异化产品和独特品位酒店产品打造,转型升级酒店产品以应对市场化竞争。因此,酒店业发展应充分结合市场需求,实现新时代下酒店业的完美转型升级。

面对酒店业的良好发展态势,酒店人才的需求与培育成为酒店业界和高校教育界亟待解决的问题,酒店人才培养成为高等院校的核心重点。从酒店管理本科人才培养情况来看,2007年全国本科院校首次开设酒店管理专业,相对于旅游管理专业的开办而言起步较晚,但在这8年的发展中,特别是2012年教育部首次将酒店管理本科专业列入《普通高等学校本科专业目录(2012年)》以来,酒店管理本科教育得到快速发展,截至2014年全国开设酒店管理专业(不包含仅开设酒店管理专业方向)的本科院校就从2007年的4所上升到130所,人才培养规模紧跟行业发展速度。正是在我国酒店业逐步实现稳步转型发展和对酒店应用型人才需求的背景下,整合酒店教育资源,积极反映近几年来酒店管理本科教育教学与改革的新变化、新发展和新成果,为我国酒店业发展提供供需匹配的酒店人才支持,促进我国酒店管理教育进入稳定发展阶段。如此,规划出版一套具有前瞻性和新颖性的“高等学校酒店管理专业本科系列规划教材”成为全国高等院校酒店教育的迫切需要和历史必然。

本套教材由教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会副主任、国家“万人计划”教学名师、湖北大学旅游发展研究院马勇教授组织策划,担任编委会主任,自2012年启动选题调研与组织编写,历时3年多,汇聚全国一批知名酒店院校,定位于酒店产业发展人才需求层次较高的本科教育,根据教育部《旅游管理类本科专业(酒店管理专业)教学质量国家标准》,在对我国酒店教育人才培养方向、培养目标和教育特色等方面的把握以及对酒店发达国家酒店教育学习借鉴的基础上精心编撰而成的,具有较强的前瞻性、系统性和完整性。本套教材主要体现在以下四大特色:

第一,体系完整科学。本套教材围绕“融前沿、成体系、出精品”的核心理念展开,将酒店行业的新动态、新业态及管理职能、关系管理等都融于教材之中,将理论与实践相结合,实现多角度、多模块组合,形成完整的教材体系,出版精品之作。



第二,内容新颖前沿。本套教材尽可能地将当前国内外酒店产业发展的前沿理论和热点、焦点问题吸收进来以适应酒店业的现实发展需要,并突出酒店教育的中国特色。

第三,引用交叉融合。本套教材在保持本学科基本内容的基础上,注重处理好与相邻及交叉学科的关系,有重点、有关联地恰当引用其他相关学科的理论知识,以更广阔的视野来构建本学科的知识体系。

第四,作者队伍水平高。本套教材的作者很多都是中国酒店教育的知名专家,学历层次高、涉及领域广,包括诸多具有博士学位的经济学、管理学和工程学等多方面的专家和学者,并且还有酒店行业高水平的业界精英人士。我们力求通过邀请优秀知名的专业作者来保证所出教材拥有较高的水平。

在酒店教育新背景、新形势和新需求下,编写一套有特色、高质量的酒店管理专业教材是一项复杂的系统工程,需要专家、学者、业界、出版社等的广泛支持与集思广益。本套教材在组织策划和编写出版过程中,得到了酒店业内专家、学者以及业界精英的广泛支持与积极参与,在此一并表示衷心的感谢!希望这套教材能够满足酒店本科教育新形势下的新要求,能够为中国酒店教育及教材建设的开拓创新贡献力量。

编委会

2015年3月5日



# 前 言



案例教学一直是应用型人才培养的重要教学手段。案例教学能否成功,除了有良好的师资外,与案例的质量关系也很大。旅游管理类专业是应用性很强的专业,案例教学能够将理论与行业实践活动发生的事件有机地结合起来,可以让在校学生有针对性地进行思考。在高校教学中,面对复杂变化的市场,许多现象与问题难以在理论上找到精确的答案。在受到人才、时间、经费、资源等条件的限制下,旅游高校也难以自己去开办酒店帮助学生理解、运用与验证理论,因此,案例教学显得尤为重要。

本案例教材主要以收集、改编为主,力求按照教材的形式进行编写,有一个完整的体系。一个案例的正确答案并不是唯一的。案例分析结果往往是一个中间产物,会留下一些引起争论的问题,我们重视的是如何掌握分析与解决酒店企业发展、经营管理中遇到的问题。我们力图把学生置于一个实战的环境来提高解决实际问题的能力,并不希望学生完全按照理论分析的思路去寻找唯一的结果,希望每一个案例都会引起学生的思考与讨论。因此,我们重视的是学生思考的过程,培养学生科学的思维方式,而没有进行案例分析与研究。

我们在追求案例的完整性、前沿性、真实性的同时,也感到案例收集与整理的难度,特别是原创性案例的追求难度更大。本教材共分为7章,包括酒店职能管理、酒店人力资源管理、酒店财务管理、酒店设备物资管理、酒店营销管理、酒店服务质量管理、酒店发展管理。本教材可以作为大学的案例教材,作为理论教学的补充与完善,也可以作为酒店管理人员的培训参考书。

本教材第1章由钟志平、李应军收集编写;第2章、第3章、第4章由钟志平、谌文收集编写;第5章由钟志平、林宏、冯露收集编写;第6章由刘智、王紫君收集编写;第7章由钟志平、唐慧收集编写。最后由钟志平统稿、谌文校定,完成定稿。

感谢教材中案例的提供者。由于编者的水平有限,疏漏之处在所难免,希望各界同仁批评指正。

编 者  
2015年3月



---

# 目 录

---



第 1 章 酒店职能管理 .....	1
1.1 酒店计划管理 .....	1
1.2 组织职能 .....	12
1.3 领导职能 .....	16
1.4 控制职能 .....	20
1.5 决策职能 .....	37
第 2 章 酒店人力资源管理 .....	39
2.1 酒店人力资源开发与利用 .....	39
2.2 酒店人力资源管理的职务分析 .....	44
2.3 酒店员工绩效考评 .....	48
第 3 章 酒店财务管理 .....	56
3.1 酒店营运资金管理 .....	56
3.2 酒店成本控制 .....	68
3.3 酒店收益管理 .....	75
第 4 章 酒店设备物资管理 .....	81
4.1 酒店设备管理 .....	81
4.2 酒店物资管理 .....	85
第 5 章 酒店营销管理 .....	92
5.1 酒店营销渠道 .....	92
5.2 酒店危机管理 .....	97
5.3 酒店市场定位与品牌管理 .....	100
第 6 章 酒店服务质量管理 .....	112
6.1 服务质量的构成 .....	113
6.2 服务质量的目標与效果 .....	115
6.3 服务补救 .....	119



6.4 服务创新 .....	121
第7章 酒店发展管理 .....	128
7.1 酒店竞争战略 .....	128
7.2 酒店产品市场战略 .....	133
7.3 酒店集团化战略 .....	140
7.4 酒店企业文化 .....	155
参考文献 .....	166



# 第 1 章 酒店职能管理

酒店管理的职能就是帮助酒店企业充分利用其有限的资源实现酒店企业目标。酒店管理者是通过计划、组织、控制、领导、决策等职能来实现酒店目标的。

## 1.1 酒店计划管理

计划是管理者用以识别和选择适当目标与行动方案的过程。计划的成果是战略,是关于追求何种组织目标、采取何种行动、如何使用资源来实现目标的一连串决定。管理者计划工作的良好程度决定了组织的绩效水平。计划是一项困难的工作,具有一定的风险性,计划是动态的,难以赶上变化。酒店计划管理是一个从提供编制计划依据,到计划目标最终实现的全过程管理活动。酒店计划不仅为酒店的经营活动与发展提供了重要的依据,也为酒店的控制管理提供了标准。计划可以分为 3 个步骤:①决定酒店企业或部门将要追求的目标;②决定为了实现这一目标需要采取的行动路线;③决定如何配置酒店资源来实现上述目标。计划是管理的职能,是为实现酒店企业或部门既定的目标,对未来的行动进行规划和安排的活动,是一项具体的行动方案。包括预先确定要去做什么?如何做?何时做?由谁去做?

### 1.1.1 ××酒店经营管理计划书

关键词:酒店;经营管理;计划书

随着酒店业竞争的日益激烈,消费者变得越来越成熟,对酒店经营提出了更高的要求。在 20×× 年来临之际,计划对××大酒店经营管理作出一系列的调整,以吸引消费者到店消费,提高酒店经营效益。

#### 1) 酒店市场营销存在的问题

(1) 目标顾客群定位不太准确,过于狭窄

主要特征是等顾客上门,以团体接待为主,缺乏民间消费群体。没有充分体现出本酒店的

特色,定位偏高;另外,部分部门服务质量还存在一定问题,影响了消费者到酒店消费的信心。去年的经营状况不佳,我们应当反思。目标市场定位应当充分挖掘自身的优越性,拓宽市场,合理巩固已有消费群体,进行市场调整,完善消费者档案。我店所在的是一个消费水平较低的城市,而我店又以经营海鲜菜肴为主,山货及本地菜系偏少,多数居民还没有达到这一消费水平。但我们店的硬件水平和服务是本地区最好的,因此要分档接收各层次的消费,体现“华而不贵、真正实惠”的经营理念。同时,旅游团队接待方面还有待开发与加强。

### (2) 新闻宣传力度不够

由于宣传力度不够,没能让消费者了解我店。建议用投入资金较少的宣传方式进行企业文化宣传。另外,也可在外省主干道设立广告牌。

### (3) 竞争力有待加强

我店周围没有类似档次的酒店,只有不少小餐馆或旅馆。虽然其在经营能力上不具备与我们竞争的實力,但其以物美价廉的消费方式吸引着部分消费群。周边有部分较为高档次的酒店,主要分布在旅游区,对我店的影响是争抢团体客源。因此,本年度要引起重视,在服务质量或其他方面进行改进,寻找会议接待市场的突破口。做到休闲观光在景区,商务会谈与吃住在我店的经营策略。

## 2) 目标市场分析

目标市场即最有希望的消费者组合群体。明确的目标市场既可以避免宣传资源的浪费,也可以使广告有针对性。没有目标市场的广告无异于“盲人骑瞎马”。

目标市场是对酒店产品有兴趣、有支付能力的消费者,也是酒店能力所及的消费者群。酒店应尽可能明确地确定目标市场,对目标顾客作详尽的分析,以更好地利用这些信息,使顾客更加满意,最终增加销售额(黄金顾客档案效益)。顾客资源已经成为酒店利润的源泉,而且现有顾客消费行为可预测,服务成本也要相应地随淡旺季而变化,不能按照百分百编制,要让80%的人员创造100%的工作量,还余20%的人员工资是纯利润。同时,要维护顾客忠诚度,这是最好的免费口碑宣传,也使竞争对手无法争得这部分市场份额。因此,要加强顾客关系营销,维系顾客忠诚度。

### (1) 从现有顾客中获取更多顾客份额

忠诚的顾客愿意更多地购买酒店的产品和服务,忠诚顾客的消费,其支出是随意消费者支出的2~4倍。而且随着忠诚顾客年龄的增长,经济收入的提高或顾客单位本身业务量的增长,其需求量也将进一步增长。例如,谢师宴市场的开拓与巩固。

### (2) 减少销售成本

新的顾客群体需要大量的费用,如各种广告及其公关费用。顾客对酒店的产品或服务越来越熟悉,酒店也十分清楚顾客的特殊需求,所需的关系维护费用就变得十分有限了,我们要做的仅仅是进行合理的日常拜访与沟通(20××年营销手段之一)。

### (3) 赢得口碑宣传

具有较高满意度和忠诚度的老顾客的建议往往具有决定作用,他们的有力推荐往往比各种形式的广告更为奏效。这样,酒店既节省了吸引新顾客的销售成本,又增加了销售收入,从

而提高了酒店利润。目前,本地人们的消费心理还欠缺稳定,具有跟“新”、跟“风”的消费心态。口碑是拉动消费的催化剂,也是市场运作手段。

#### (4) 员工忠诚度的提高

加大培养新生力量的力度,同时减少员工流失,这是营销的间接效果,员工满意度的提高会直接提升酒店服务质量,使顾客的满意度提高,形成一个良性循环。(20××年要求引进部分在校实习生来补充人力资源)

### 3) 市场营销总策略

“百姓的高档酒店”——商务会议为日常基础接待(因目前非我店莫属),扩大百姓市场的市场份额。我们在文化上进行定位,力争婚宴、寿宴、谢师宴及节日宴全面覆盖。对于每年中秋节月饼、圣诞自助歌舞晚宴还有待全面拓展。

### 4) 20××年行动计划和执行方案

#### (1) 销售方法和策略

①改变经营的菜系。我店以经营湘菜和海鲜为主,本年度我店要独创特色湘菜及本地菜。根据不同区域或消费者口味提供菜肴,建议引进部分粤菜,可以在各菜系中择其“精华”,把其代表菜选入菜谱。

②根据季节淡旺季制定菜肴浮动价。

③重新签订顾客协议,进行有原则“选择”。

④推出房间“周末特价”。

⑤面向附近居民提供婚宴、寿宴服务,成立酒席公关小组。

⑥针对各年节开展促销活动。

#### (2) 管理方法的改革

创收是根基,是酒店的生存之本,是酒店管理重中之重。“管理”表面上与盈利无关,但从本质上看,管理是创收的基础和前提,没有好的管理就没有效益。“没有不合格的员工,只有不合格的‘管理者’”,说的就是这个道理。

①转变观念,打好创收思想基础。实抓成本,在不影响酒店运作的情况下为酒店增收“隐形收入”。控制好可控成本,如采购成本(根据不同时期进行相应估价)、水、电、燃料成本(细化分析进行有效节能)。人力成本按淡旺季编制:3—7月份拟订为135人,8—10月份拟订为140人,11、12、1、2月份拟订为165人,其利润占酒店总利润的1/4之多。

②“以人为本”,找到创收盈利之源。人,是创收最根本、最活跃的因素。“人本思想”,是创收的保证。让员工的心“留在店里面,留在岗位上。把员工内藏的工作热情转化为优质服务的行动和活力。

③疏通营销渠道,狠抓营业利润。要求抓专业营销队伍,同时倡导全员促销,增强团队意识,使全店上下人人都宣传酒店、推销酒店产品。

④优质服务,实现客我共赢。第一,优质服务,是酒店的本分。定好标准,规范技能操作,严抓培训。标准,是行动的准则、指南。明确了标准,才能为顾客提供规范优质的服务。优质服务的唯一标准,即顾客满意,也只有通过培训才能最终实现。第二,抓好落实。“只说不干”

是我们管理者的“通病”，遇到问题，想到的先是找“借口”而非想办法解决。一定要贯彻“办法总比问题多”的管理理念。抓好落实，使每件事情都落地有声。第三，抓好检查。在酒店、部门、班组三级组织中，自下而上地提高检查力度，不走过场，做到“创收有奖、损利受罚”。

#### 思考与讨论：

分析该酒店经营管理年度计划书存在的问题，补充该酒店经营管理年度计划书的缺陷，形成完整的酒店经营管理年度计划书。

### 1.1.2 肯德基年度销售计划

关键词：肯德基；销售；计划

#### 1) 销售市场分析

##### (1) 企业的目标

肯德基属于百胜餐饮集团。百胜餐饮集团是世界上最大的餐饮集团，在全球 100 多个国家和地区拥有超过 3.3 万家连锁店和 84 万名员工。旗下拥有肯德基、必胜客、塔可钟（已于 2007 年 10 月在国内结束营业）、东方既白（中式餐饮）等世界知名餐饮品牌，分别在烹鸡、比萨、墨西哥风味食品及海鲜餐饮领域名列全球第一。

肯德基的主要战略为引入西方式的全新快餐服务体系和餐饮理念。肯德基以其统一的标志、服装、配送方式的全新经营模式，并依靠其优质的产品、快捷亲切的服务、清洁卫生的餐饮环境，确立了其在中国市场的地位。

##### (2) 企业的任务

肯德基以“速度为本”的快餐企业精神使其特别注重发挥团队精神，依靠其团队合作达到高效率，从而保证了营业高峰期服务的正确性和迅速性。优质的服务，使得在肯德基，你得到的服务会比你预期得到的服务更多。

肯德基的宗旨是“顾客至上”。正是这一宗旨，使每一位来就餐的顾客，无论是大人还是小孩，都会有一种宾至如归的感觉。

#### 2) 市场现状和策略

##### (1) 中国快餐业发展现状描述

中国的快餐业起步较晚，以 1987 年 4 月肯德基快餐连锁店进入北京市场为契机，揭开了中国现代快餐业快速发展的序幕。经过多年的发展，中国快餐业快速增长，市场份额不断扩大，已占据餐饮市场 45% 的份额。随着中国社会经济稳定发展和人民生活水平持续提高，将使快餐业的发展环境和条件更趋成熟，市场需求将进一步增强，中国快餐业的发展前景将更加广阔。中国人均 GDP 已突破 1 000 美元，并以年均增长 7%~8% 的速度向人均 GDP 3 000 美元的全面小康社会的目标迈进，经济体制和增长方式不断改善，工业化、城市化和现代化进程日趋加快，使快餐业发展遇到了前所未有的良好时机。

##### (2) 中国快餐业竞争格局

根据《2011 年中国餐饮产业运行报告》，2010 年全国餐饮产业零售额突破 10 万亿元，为

103 450.5 亿元,同比增加 16.4%,比 2009 年净增 2 458 亿元,比同期社会消费品零售总额增速高出 5.8%,比同期 GDP 增速高出 7.3%,中国餐饮产业连续 20 年实现两位数的高速增长。在这样不断发展壮大的市场前提下,各大快餐企业竞相异常激烈,肯德基、麦当劳、华莱士、德克士、老娘舅、苏克等中西方快餐店互相比较劲。在最新统计数据中显示,肯德基在快餐领域依然是领头羊的角色,在整个中国快餐业中所占的比例高达 73.2%,依然是中国快餐行业的业内老大。

### (3) 主要竞争对手及其优劣势

肯德基(Kentucky Fried Chicken,肯塔基州炸鸡)简称 KFC,是来自美国的著名连锁餐厅,由哈兰·山德士上校于 1952 年创建,主要出售炸鸡、汉堡包、薯条、汽水等西式快餐食品。肯德基在 1986 年 9 月下旬进入中国,在中国打拼这么多年,很好地结合了中国文化饮食方面的各种习惯习俗,改进发展了自身的产品,使其更加贴近中国人民,因此在中国的市场(份额)也得到大幅提高。虽然肯德基现在食品种类颇多,但价格问题一直困扰着它,价格过高还是一个劣势。

在中国,与肯德基分占快餐饮市场的对手还有很多,比如麦当劳、德克士、华莱士、老娘舅等中西方快餐企业。

麦当劳是全球第一快餐集团,在世界上大约有 3 万间分店,主要卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水、冰品、水果等。麦当劳餐厅遍布在全世界六大洲百余个国家,在很多国家,麦当劳代表着一种美国式的生活方式。与肯德基相比,麦当劳餐厅档次更高,价格也比肯德基低。不过,在中国市场上麦当劳并没有像肯德基一样受欢迎,因为它的主食大多以牛肉为主,并不符合中国人的口味。

德克士同样也是来自美国,是起源于美国南部德克萨斯州的快餐店,在 1994 年进入中国市场,1996 年被中国的顶新集团收购。由于德克士炸鸡采用开口锅炸制,因此鸡块具有金黄酥脆、鲜美多汁的特点,这也是德克士与肯德基的不同之处。德克士正在成为继肯德基、麦当劳之后的中国市场上第三巨头品牌。德克士的劣势在于它还处于发展阶段,企业知名度尚不能跟肯德基相提并论。

老娘舅是浙江老娘舅有限公司创办的中式快餐企业,以“低热量、无公害、合理营养、健康饮食”为经营理念,是中国市场上为数不多的中式快捷餐厅。老娘舅已经覆盖长三角主要城市,到 2011 年年底已经在重点城市拥有 80 多家连锁餐厅。老娘舅虽然还在起步阶段,但作为中国本土品牌还是占有一定的市场份额。跟肯德基相比,老娘舅的优势在于产品全是中国饮食,更加贴近消费者;劣势在于知名度还没有打响,它的主食为米饭。要想在中国各个省市开设连锁企业,有很大的难度,对于它以后的发展有一定的影响。

### (4) 营销外部环境分析

①经济。随着中国经济的不断发展、壮大,人们不只关心温饱问题,大部分人达到小康以上的水平后,在饮食方面也更追求丰富性。肯德基作为西方饮食的代表,在中国市场上很受欢迎。也因为肯德基产品快捷、方便的特点,在生活节奏日益加快的今天,给它带来了一定的发展契机。



②法律法规。2011年11月商务部在发布的《“十二五”期间促进餐饮业科学发展的指导意见》中提出,力争在“十二五”期间,餐饮业保持年均16%的增长速度,到2015年零售额突破13.7万亿元,并培育一批特色突出、营业额10亿元以上的品牌餐饮企业集团。

伴随着政府拉动消费的政策影响、城乡居民收入较快增长和消费观念更新等因素,未来餐饮业依然是引人注目的消费热点,中国餐饮消费水平将继续保持高速增长。《2012—2016年中国餐饮业投资分析及前景预测报告》共19章。该文首先介绍了餐饮业的定义、分类、特点及市场细分等,接着分析了中国餐饮业的现状,对2007—2011年国内餐饮市场的运营状况进行了细致的分析。然后具体介绍了中餐业、西餐业、快餐业和中式快餐业的发展。随后,报告对餐饮业作了区域发展分析、国内外重点企业经营状况分析、行业竞争分析、企业经营分析、连锁经营模式分析、酒店餐饮业经营分析和投资分析。最后,分析了餐饮业的发展趋势和未来走向。

③竞争。在中国市场,快餐行业竞争日益激烈,作为西方餐饮行业在中国发展受到了很大的阻碍,市场上各种模仿肯德基的山寨品牌也与日俱增。在行业不断饱和的情况之下,肯德基加强了新产品开发,结合中国文化背景创造出一系列富有中国特色的产品,为自己在中国市场上的地位打下了扎实的基础。

④成本。肯德基使用的可乐是百胜集团公司的百事可乐,属同一公司,所以成本低廉。肯德基提供的不仅仅是食品,还有优良的就餐环境、良好的服务和独一无二的好味道。肯德基在过期食品的废弃方面也做得很到位,相应的产品在一定时间内没有售出就直接报废,这也加大了肯德基的成本。在食物成本方面,肯德基都是采用一个区域内统一订货的方式,所以成本价格不得而知,不过据估计,成本价格应该为出售价格的50%左右。

⑤社会因素。在社会日益发展的今天,人们对饮食的要求也越来越高,更加注重高品质饮食、健康饮食。肯德基以其独特的创新能力,开发出更健康、更贴近中国老百姓的食品,逐渐由其原始的炸鸡、汉堡转变为米饭、牛奶等健康食品和饮料的销售,为消费者提供了更多的选择空间,也让自己在市场上拥有更好的口碑、更高的发展空间。

### (5) 内部环境分析

①优势。肯德基有良好的企业文化、优秀的管理团队,员工对公司有很强烈的归属感,公司本身拥有很多高知名度的品牌产品,对快餐市场掌控力度大,有过硬的研发队伍,资金充足,有较好的口碑,顾客忠诚度较高。

②劣势。对于偏于垄断的行业来说,几乎不存在不利因素,如果值得考量的就是中国政府的态度以及各个地方的法规。

③预期变化。肯德基在中国发展迅速,在各大城市都有很多分店,不过在一些小城市及城镇还有未开发的市场,未来应该向这些未开发的区域发展。鉴于肯德基在中国市场的较高知名度,在开发新市场时可以不用投入很大的广告费。

## 3) 营销策略

### (1) 营销目标

肯德基经过十余年的发展,已成为中国最大、发展最快的快餐企业之一。国际连锁餐饮巨头纷纷抢滩中国,国内餐饮商家也跃跃欲试,而中国餐饮业的市场潜力还很大,肯德基要做中



国餐饮业第一品牌的远景目标依旧适用,这将指导肯德基迈向新的征程。

## (2) 目标市场描述

肯德基以家庭成员为主要目标消费者。推广的重点是容易接受外来文化、新鲜事物的18—36岁的青年消费群体以及儿童。

①识别特征。随着中国的经济发展,人们对于饮食方面的追求不再注重于简单的温饱,而是注重健康饮食。肯德基作为外来饮食企业,将受到国内消费者更大的追捧,而肯德基也在其自身已有食品的基础上,结合中国实际情况研发出很多适合中国消费者口味的产品,从油炸食品中渐渐脱离出来,更加注重健康。

②独特的需求、态度和行为。21世纪的中国已经迅速崛起,在这个快节奏发展的国家,快餐行业日益火爆。因为工作、学习方面的各种原因,饮食的方便与快捷问题日益凸显,人们对于快餐行业的需求日益加大。

肯德基从入驻中国以来,一直以自己独特的西方食品吸引着中国消费者,其食品独特的口味,受到广大消费者的好评。肯德基已经不是简单的一个快餐企业,它将成为消费者空余时间减压、放松的休闲餐厅。

## (3) 市场定位

肯德基在进入中国市场时,将其目标客户定位在青少年消费阶层,其企业文化根据客户定位准确展开,取得了巨大的成功。儿童、学生消费的目的多为休闲娱乐和会友,而且由于自身消费能力的局限性,消费行为缺乏独立性,消费决定往往由家庭成员一起作出;而写字楼的白领的消费目的多为日常用餐,消费方式以电话订餐后外送为主。

定位内容。

①近期定位:CHAMPS 年度达标 80%以上,CER90 分以上。

②远期定位:101%让顾客满意,为顾客营造一个家的气氛。

## (4) 营销组合描述

### ①产品。

a.产品命名。为 Kentucky Fried Chicken 的简称,中文意为“肯德基炸鸡”,而 KFC 店的中文名取 Kentucky 的音译名“肯德基”,所以 KFC 有两种意思。

b.产品类型。肯德基有很多产品供消费者食用,其主餐包括香辣/劲脆鸡腿堡(11元)、老北京/墨西哥鸡肉卷(10.5元)、黄金烤鸡腿堡(12元)、田园脆鸡堡(7.5元)等。其配餐包括吮指原味鸡(7.5元)、香辣鸡翅(7.5元)、奥尔良烤翅(8.5元)、劲爆鸡米花小(7元)/中(10元)/大(14元)、上校鸡块(10元6块)、葡式蛋挞(4.5元)(蛋挞均买五赠一)、玉米沙拉(4.5元)、玉米(4.5元)、土豆泥(3元)、汤(4.5元)、薯条小(5.5元)/中(6.5元)/大(8元)、飞燕虾(10元,新产品)等。其饮料包括可乐/七喜/美年达小(3.5元)/中(4.5元)/大(5.5元)、九珍果汁(5.5元)、八娇果汁(5.5元)、咖啡/红茶(4.5元)、雪顶咖啡(8元)、香柚蜂蜜茶(5元)等。其甜品包括甜筒(2.5元)、圣代(6.5元)等。

肯德基注重健康饮食,几乎所有包装都是用纸材料制作。每种产品都有其自身独有的包装袋。包括油条袋:装一根油条;小纸袋:一对辣鸡翅,一对烤翅,一块吮指原味鸡,一个蛋挞等

单位体积小的食品;4号纸袋:盛装外带薯条,薯条装入相应的大、中、小薯条袋中再装入;鱼条袋:盛装一份深海鳕鱼条(3块);上校盒:6块标准装和4块装儿童餐装;蛋挞盒:一盒蛋挞装6个;儿童餐纸袋:装儿童餐,堂食或外带;8号纸袋:早餐时段使用,因为早餐是不提供塑料袋的。

②分销。肯德基运用的分销方式是“特许经营”的方式。“特许经营”是肯德基第一品牌策略成功的代表性策略,具有“中国特色”。肯德基以“特许经营”作为一种有效的方式在全世界扩展业务,至今已超过20年。1987年11月12日,肯德基在中国的第一家餐厅在北京前门繁华地带正式开业。以此为起点,肯德基开始摸索、研究中国社会和市场,逐步打造具有中国特色的管理模式。1992年,全国餐厅总数为10家;到1995年,发展到71家;1996年6月25日,肯德基中国第100家店在北京成立;2000年11月,肯德基在中国连锁餐饮企业中第一个突破400家餐厅规模;2001年10月,发展到500家;2002年2月达到600家;11个月以后的总数达到800家;到2012年,肯德基已在全中国200多个城市开设了1000多家餐厅,在中国餐饮业遥遥领先。

### ③定价。

a.主食类:新奥尔良烤腿堡13.50元、劲脆/香辣鸡腿堡12.50元、田园脆鸡堡8.00元、深海鳕鱼堡13.50元、墨西哥/老北京鸡肉卷11.00元。

b.配餐:玉米沙拉5.00元(标准装)/13.00元(家庭装)、薯条6.5元(小)/7.5元(中)/9.0元(大)、鸡汁土豆泥3.50元、芙蓉鲜蔬汤5.00元、香甜粟米棒5.00元、胡萝卜餐包1.50元。

c.配餐类:吮指原味鸡7.50元(1块)/26.00元(4块)/36.00元(6块)、香辣鸡翅8.00元(1对)、新奥尔良烤翅9.00元(1对)、劲爆鸡米花7.50元(小)/10.50元(中)/14.50元(大)、上校鸡块11.00元(1盒6块)、深海鳕鱼条8.50元(3条)。

d.甜点:葡式蛋挞5元(1只)/25元(6只)、紫薯蛋挞5.5元(1只)/28元(6只)。注意,只要是一盒的,2种口味都可以有,只要补差价就可以了。1个葡式蛋挞+5个紫薯蛋挞=27.5元,2个葡式蛋挞+4个紫薯蛋挞=27元,3个葡式蛋挞+3个紫薯蛋挞=26.5元,4个葡式蛋挞+2个紫薯蛋挞=26元,5个葡式蛋挞+1个紫薯蛋挞=25.5元。脆皮甜筒3.00元/个。草莓/巧克力圣代7.0元。

e.冷饮:雪顶咖啡9.50元、八娇果汁7.50元、九珍果汁7.50元、可乐/七喜/美年达5元(小)/6元(中)/7元(大)、雀巢冰爽茶6.00元、雀巢纯牛奶6.00元。

f.热饮:香油蜂蜜茶6.00元、红茶5.00元、美禄5.00元、咖啡5.50元、牛奶5.00元、橙C5.00元。

制定该价格策略的主要依据:首先,根据市场上产品成本的多少制定基本价格;再考虑在不同城市、不同商圈,综合考量各家餐厅的租金、营业状况等因素,依据各餐厅实际情况进行差别定价。肯德基的产品价格在同行业中偏高,这也是因为其在快餐领域的领头羊地位所导致的,高价格策略有助于品牌形象的树立。不过,肯德基在中国也考虑到消费者的心态不同,推出了很多优惠活动,比如豪华午餐、欢乐全家桶等;同时,也长期发放产品优惠券,让消费者享受优惠。

### ④促销。

a.广告宣传。肯德基产品上市以及推广的视觉宣传主要锁定在平面广告宣传和媒体广告



宣传上。平面广告设计主要是以上市的新产品为表现对象,让产品占据画面的主体部分,用上市的新产品的美味形象来吸引消费者的眼球,抓住消费者的胃口,让人看过便忍不住要试一下新口味。新产品推广过程中的海报、招贴以及报纸广告多采取这种设计表现形式。肯德基对于新产品推广过程中的媒体广告宣传可谓用心良苦,主要的还在于电视广告宣传。

b.公共关系。在公益事业方面,肯德基把主要精力放在了教育领域。除在餐厅定期举办各种寓教于乐的“健康流动课堂”“小鬼当家奇奇课堂”等活动外,还设立了“中国肯德基曙光基金”及各种其他专项奖学金。肯德基结合各个城市当地的情况来举办各种公益文体活动,如在秦皇岛展开“温馨母亲节”活动,让每一位前来餐厅就餐的儿童送一枝康乃馨给自己的妈妈;与北京市消防局共同编制防火宣传海报5万张;在重庆地区种植1000亩肯德基希望工程林;邀请天津市全市2000名残疾儿童、残疾学生及工作在扶残、助残的老师们到肯德基餐厅就餐;秦皇岛市社会福利院儿童及老师100多人到餐厅用餐等。据统计,十多年来肯德基直接或间接用在青少年教育方面及社会公益方面的款项已达6000多万元人民币,这些款项均用于帮助聋哑智障儿童、贫困地区的失学儿童以及需要帮助的大学生和教育工作者。

c.营销推广。营业推广主要包括发放优惠券、赠送小礼品等形式。例如,在肯德基宅急送点餐满30元的顾客,免费赠送九珍果汁一杯而且免收8元的外送费用,提高了消费者的订购热情;推出儿童套餐,为小朋友们量身定制的餐点也是一大亮点,购买儿童套餐的顾客都能拿到肯德基特制玩具一个,深受广大小朋友的喜爱。

#### 4) 销售目标

销售目标是一切营销工作的出发点和落脚点,因此,科学、合理地制定销售目标也是年度销售计划中最重要和最核心的部分。肯德基店选址一般地处繁华地带、闹市区,有了良好的地理环境,如秦皇岛的肯德基都是选繁华的区域。根据各区域或城市销售额或销售量的不同,具体制定销售目标,要求其销售额在上年度的基础上增长30%。但像秦皇岛这样的二、三线城市,则可适当降低销售量,要求增长10%左右即可。所以,各分店及加盟店要在保持竞争优势的同时,完成销售目标。

#### 5) 销售策略

##### (1) 市场

立足市场,充分调研。肯德基以家庭成员为目标顾客,营销的重点是容易接受外来文化、新鲜事物的青少年。同时,在儿童顾客身上肯德基也花费了大量精力。肯德基一直想要营造的是一种全家一起用餐的欢乐气氛,强调的是提升顾客价值。公司的市场调研开发部门首先进行市场预测,通过市场调查,分析顾客需求,针对不同的地区、不同的客户需求,将经费预算提交财务部门。通过预测结果,推出适合广大消费者口味的新产品。

##### (2) 产品

推陈出新,走本土化战略。肯德基快餐产品里面的材料有不少是应季食品,不可能成为长期食品。有些食品没有材料的限制,并且符合大多数人的口味得到顾客的认同,才有可能成为长期的产品。公司专门负责新产品设计的部门应该根据市场部门提交的方案研发新产品。一方面,吸引老顾客,培养新顾客;另一方面,是为了改善肯德基的食品搭配,了解大众顾客的