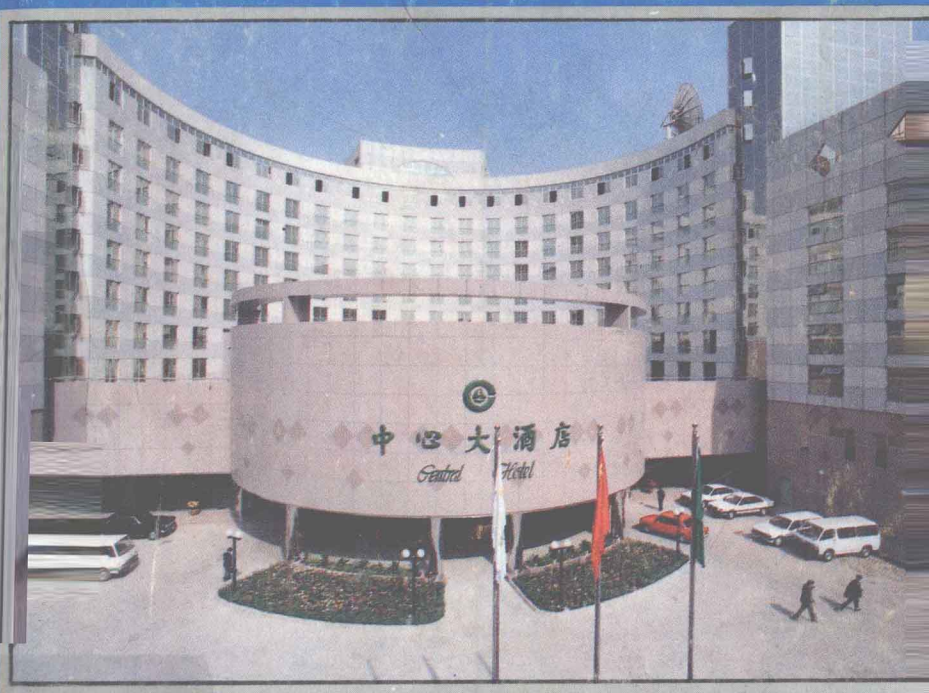


王大悟等著


酒店實用營銷學

Hotel
Marketing



香港亞洲企業家出版社

酒店实用营销学

王正强题 

——兼酒店全员营销教材

主 编 王大悟

香港亚洲企业家出版社

本书策划：方劲戎
责任编辑：刘昌运
封面设计：胡日珍
书名题词：曹正淮

酒店实用营销学

——兼酒店全员营销教材

上海社会科学院旅游研究中心 王大悟主编

出 版：香港亚洲企业家出版社

地址：香港火炭桂地街12号华丽工业中心1212室

电话：6997296 传真：852—6051460

香港政府注册登记号：1396429-000-10-90-9

中国大陆代理：中国国际广播出版社

中国大陆发行代理：上海香港三联书店有限公司

850×1168/32 12.5印张 325千字

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数：1—5000册

国际书号：852-1030-210（酒店实用营销学）

定 价：8.80元（人民币）

高级顾问：冯惠群 周鸿猷 杨小鹏

主 编：王大悟

副主编：谭德辉 刘裔远 董云雄

编 委：（按姓氏笔划为序）

王 星 王大悟 王慧敏 刘裔远 竺 鸣

曹正淮 黄太年 董云雄 谭德辉 潘幼康

案例选用主要单位：

福州西湖大酒店

山东蓬莱阁宾馆

上海中百大酒店

苏州竹辉饭店

西安秦都饭店

上海天鹅信谊宾馆

上海虹桥宾馆

陕西省旅游学校

芜湖铁山宾馆

广州白天鹅宾馆

上海蓝天宾馆

上海美丽园酒店

南京金陵饭店

深圳竹园宾馆

上海银河宾馆

西安金花饭店

广州白云宾馆

北京国际饭店

上海东亚饭店

广州花园酒店

北京香格里拉饭店

广州三寓宾馆

南京晨光宾馆

兰州金城宾馆

峨嵋山红珠山宾馆

西安凯悦（阿房宫）酒店

各章作者署名于篇末，案例作者署名于各案例之后。

鸣谢

本书在编著和出版过程中，曾蒙甘肃省人民政府驻沪办事处副主任李双鸣、上海财贸管理干部学院商业经济系主任黄荣滋副教授、上海天鹅信谊宾馆常务副总经理王宝战、兰州金城宾馆总经理杨晓田、上海东亚饭店、上海龙门宾馆、南京晨光宾馆、上海中百大酒店、上海美丽园酒店等的热情支持和帮助，一并致以谢忱。

购书先读

市场营销 (Marketing) 已成为现代企业经营管理工作中的主要内容之一。随着我国有计划商品经济的发展和国外先进经营管理方法和经验的引进, 市场营销已不再是一个陌生的概念了。这方面的书籍已出版了不少, 就酒店的市场营销来说, 不少著作中已有所述及, 所以, 我们不宜从纯理论的角度来撰写这本专著。

但是, 从实际需要来看, 相当多的酒店经营管理中, 对营销原理又并没有很深刻的领会和理解, 在应用上也缺乏指导和参考。在很大程度上, 长远、全面而有效的营销变成了短视、片面和收效甚微的强行推销。恶性的削价竞争愈演愈烈, 与此不无关系。究其缘由, 一方面因为现有的酒店营销书籍或是实践性偏弱, 或是结合国情不够, 因此难以付诸实施。另一方面, 酒店经营管理者亟需强化营销意识、提高营销水平和掌握营销技巧。因此, 我们拟从这两个方面寻找一个结合点, 编写一本融理论和实践于一体、借鉴国外先进经营管理与中国国情相结合的酒店营销专著。其立意包含三个层次。第一是公关理论和营销理论的通俗阐述, 二是国内外公关营销实例的介绍和分析,

三是探讨在中国国情下，如何有效地开展公关营销工作。这本书如果能起到这三方面的作用，我们相信，它是会受到酒店经营管理者欢迎的。

至于本书的书名，公关与营销有关联，属两门学科。但从我国现在多数酒店的实际机构设置来看，“公关销售”成了一个独立的职能部门。为了能与酒店的实际应用相衔接，我们决定把两者揉合在一起，形成一套比较精炼的公关营销理论。同时，为便于读者学到的理论知识能在实践中得到充分的发挥和运用，我们强调了“实用”两字。实用之处一是大量的结合国情和实际案例的阐述（包括文字表达方式和习惯），如酒店营销的五大意识，广告宣传的方法等都是从我国酒店的实用角度提出来的。如此详细并有针对性的观念和方法，在我国酒店专业书籍中尚属第一次。二是提出一些探讨的议题、观点和思路，以便读者在今后酒店实践中进一步把好改革开放的方向和尺度。

营销既然包括了企业从产品设计到销售后的全过程，那么这本书的读者当然就不仅仅是公关销售人员，而应该普及到酒店的全体职工，尤其是各级管理干部。要有效地实行“全员促销”，首先就得灌输“营销”这一大概念，让每一个职工人人皆知，并使最基层的服务员也都能成为酒店“产品”的设计师、生产者、推销员和公关家。

此外，我们在调查过程中，酒店总经理们

提出了一个普遍的带有共性的问题：上岗多年、已成为酒店骨干、很有培养前途的大批中下层干部（从领班、主管到部门经理）急需对口性和实用性较强的提高类教材。它既有别于新职工上岗前的培训教材，又不同于总经理培训的全面教材。目前，这中间层次的教材还处于空白状态。本书编写时考虑了这方面的需要，因此也完全可以用作包括公关营销员在内的各部门管理人员提高班的专门教材或辅导教材。

全书共分十一章，每章均由应用理论、案例、习题与思考题三大部分组成。由国家旅游局副局长何光晔同志作序；聘请江苏省旅游局局长冯惠群同志，我国酒店业老前辈、现任金陵旅馆管理干部学院党委书记兼院长周鸿猷同志，广州白天鹅宾馆总经理杨小鹏同志任高级顾问；并由上海社会科学院旅游研究中心（暨《饭店世界》杂志）撰写，由我国旅游界、酒店业均十分熟悉的王大悟副教授任主编。

由于该书作出了结合国情、结合实际的营销阐述尝试，因此实践工作者在阅读过程中必然会有疑问、有思考，或是把不同的意见、看法反馈给编者。我们欢迎这样的双向交流，以冀进一步共同探讨，共同提高。同时也希望这本《酒店实用营销学》能成为理论工作者与实际工作者之间一座沟通思想的桥梁，一座促进友谊的桥梁，一座跨向未来彼岸的桥梁。

序

“营销”这个概念在本世纪初已为发达国家所采用，在实现计划与市场相结合的经济体制改革中，营销思想也逐渐引入了我国企业界经营管理的范畴。旅游饭店面向国际市场，当然也离不开营销。但在1989年之前，在客源多而饭店不足的卖方市场条件下，饭店还不太能体会到营销的重要性。由“六·四”风波引起的低谷与新饭店相继落成开业的高潮形成了强烈反差，这使饭店业认识到旅游市场的规律所在，开始了积极的营销活动。

实而言之，现在饭店业的一些营销活动，相当程度上还只是停留在促销的阶段，即仅为争取眼前的客源，而缺乏一种整体的、长期的营销战略和计划，盲目的削价竞争而让海外旅行商从中渔利，就是这种“营销近视症”的一种典型表现。因此，饭店业还需从现在有促销意识的基础上再上一个台阶，确立全面营销的思想。

上海社会科学院旅游研究中心编著的《酒店实用营销学》很为及时，作为教材也好，作为读物也好，我推荐饭店的管理干部和员工都读一读，学一学。既然是整体营销，那么饭店各个部门就都必须参与，而不只是销售公关部门的事，只有饭店上上下下全员协调配合，才可能在营销上取得突破性的进展。

该书取名为《酒店实用营销学》其目的正是为了突出实用的价值，我认为把营销理论实践化很有必要。因为营销的概念是从国外引进的，许多观点、方法、技巧都是针对外国市场环境的，并不见得都适合我国国情，如何与我国饭店业的经营实践结合起来，是一个值得研究的课题。作者能在这方面作出努力和尝试，虽说未必全面，未必深入，但这个方向应该予以肯定。书中介绍了包括白天鹅宾馆、金陵饭店、北京国际饭店等几十家饭店的营销案例，这倒是我国饭店业之间交流营销经验的一个好“舞台”，各家经验虽不一定成熟，但从中多少可以有所借鉴，有所启迪。

国内现在这类应用性较强的旅游业书籍还不是很多，我希望今后能有更多的理论与实践相结合的旅游管理书籍问世，为创出具有中国特色的旅游业作出贡献。

探索培养酒店管理实用人才的新路子

——金陵旅馆管理干部学院简介

金陵旅馆管理干部学院，又名金陵旅馆管理培训中心，是国家旅游局报经国务院和国家教委批准建设的我国第一所专门培养旅游饭店高、中级管理人才的成人高校。学院选址于南京市中心新街口。连同附属实习酒店中心大酒店，占地七千多平方米，建筑总面积三万三千平方米，总投资折合人民币一亿四千万。现将学院兴建的历史背景、办学方针及特点介绍如下：

学院兴建的历史背景及指导思想

金陵旅馆管理干部学院是为适应中国旅游事业，特别是旅游饭店业迅速发展的形势需要，并接受国务院旅游顾问前新加坡第一副总理吴庆瑞博士的建议而立项建设的。其指导思想是：中国要大力发展旅游事业，就必须依靠自身的力量培训自己所需的管理人才。学院就是适应这个需求而建设的。学院诞生的具体历史背景之一是，在国家改革开放政策的指引下，旅游业迅速发展，特别是旅游饭店如雨后春笋，遍地开花。饭店的数量、规模和硬件设施条件均达到了相当高的水平，但软件建设跟不上，管理水平和服务质量上不去，主要原因是缺少足够的合格管理人才。在开始让一部分饭店给国际管理公司管理和派一些人出国深造都是必要的，起到了良好的示范和启迪作用。但这不是长远之计，不仅是因为代价太高，受一定条件的限制，而且杯水车薪，难以满足中国旅游饭店业发展的规模和速度的需要，这既不符合中国建设自立更生为主的方针，同中国的国际地位也是不相称的。从总体上讲，中国人应该有能力管理好自己的饭店，也应该能够培养出自己所需的大批管理人才。

学院兴建的历史背景之二是，中国大批新饭店建成，许多老饭店也进行了更新改造，不仅需要充实新的既懂理论又熟悉业务的年轻干部，数量更多的是原有在职的管理干部需要进行系统的再培训，提高管理知识理论水平，增强管理意识，更新观念。

学院兴建的历史背景之三是，一方面旅游饭店缺少人才，另一方面现有旅游院校和旅游管理专业的毕业生有些难以分配；旅游企业将自己的职工送入高校培训进修的兴趣也有所下降，出现了生源不足的问题。所以会出现这种反常现象，主要原因是目前旅游职业教育与饭店的实际需要还不太适应。这是因为我们的旅游教育发展的历史，既来不及造就既懂理论又有丰富实践经验，既是管理专家又是教授的师资队伍，又来不及形成既有国际水准的管理理论又适合中国国情的教材。同时因为旅游饭店管理不是高科技，没有太深的理论，而是实践性、操作性很强的学科。我国旅游专业所用的教材引借国外的资料较多，不完全适合中国的实际；而且一本教科书连用多年，不能随时更新。再加上把没有任何旅游实际经验的高中毕业生作为主要生源，教育部门不让按照旅游饭店业特点需要选择新生，入校生虽有了一定的文化基础，往往缺少旅游饭店特殊的需求条件，如身高、仪表仪容、性格语言表达能力、公关交际能力、基本管理素质等等。同时，现有的旅游饭店特别是上档次的饭店不愿意接受学生实习，因此学生得不到必要的检验运用知识的实践机会，这样培养出来的人才不够实用就在所难免了。

金陵旅馆管理干部学院的办学方针是以中国旅游饭店的管理实际需求为依据，坚持理论同实践紧密结合的原则，讲授实用知识，培养实用人才。为此，决定从师资、教材、生源三大办学要素加以探索改革。如为培养既懂现代化管理科学知识又懂得操作实践和教学法的师资队伍，从在职的饭店管理干部和旅行社的接待干部中选拔一批人才由国家旅游局出资送到国外，边接受培训，边考察，边收集资料；回国后又到广州、北京、上海等地进

行实地考察，在此基础上编写出一套十五本的系列教材，现已陆续出版；同时决定从旅游饭店在职职工中招收学生。学院除建有多种示范实习教室外，还建设一座设备先进、设施齐全的现代化旅游饭店——南京中心大酒店，作为学院的见习酒店，而且教学用房同酒店在同幢建筑内，並设有全空调，使学员生活在酒店的环境气氛中，同时，在教学方法上作了许多改进，以解决学以致用，理论联系实际的问题。

学院的管理体制及办学模式

对金陵旅馆管理干部学院实行由国家旅游局和江苏省双重领导的管理体制，并借鉴国内外的办学经验，本着改革的精神建立学院与酒店、教学活动与经营实践紧密结合的办学模式，学院和酒店实行一体化管理。学院领导酒店，酒店附属于学院，学院的教学内容与酒店的做法相一致，学院的教学运转同酒店的经营运转相协调。在组织上，学院的领导、教师与酒店的管理人员部分交叉任职，逐步过渡到部分干部定期轮流任职。目前有一名副院长兼中心大酒店总经理，学院的财务、餐饮、工程教研室主任，分别兼任中心大酒店的总会计师、总厨师长、总工程师，其他专业骨干教师也分别兼任酒店副职；在经济上，大酒店要承担学院的主要教学经费，并负责学院的总务、卫生、生活服务，以保证学院和酒店紧密配合，协调运转。这种做法在国内外还尚无先例，其目的就在于有效的培养既懂理论又会用会干的旅游饭店实用人才。

学院面向全国旅游饭店在职职工招生，承担着学历教育和岗位培训的双重任务，并接受国家旅游局下达的试办“成建制培训班”的教学任务。学历教育为两年，毕业后发给大专文凭。非学历教育的学制长短不一，从三个月、半年到一年不等，学习结束后发给结业证书或岗位合格证书。报考两年大专班的学员要求有五年以上旅游饭店工龄，能胜任初级管理工作，四十周岁以下并具备高中文化水平，参加成人高校统考成绩合格的在职职工；非

学历教育的专业培训班的招生对象是旅游饭店中层以上的现职管理干部。

学院的教学原则和教学方法也注重办出自己的特色，根据理论紧密结合实践和学以致用原则，首先要根据旅游饭店的现代管理知识和国内饭店实际需求编写教材，面向世界、面向未来、面向现实，饭店管理需要什么知识，就讲什么知识，而且要教懂会用。要十分重视目标教学，要求对全部课程安排到每门课、每堂课的教学，都要有明确的目标。要事先了解受训者的知识基础和需求，然后确定要使受教育掌握的知识程度；目标要定得切实可行，不可过低也不可过高，要能够实现。对教师讲课，反对按教科书照本宣科，主张以“授课计划”为主，教科书只是重要的参考书，不是唯一的教材。老师教授给学生的教材还应包括讲义、图片、参考书籍目录章节等，要根据市场和需求的变化不断更新，补充讲课内容。然后再根据教学目标和教材，选用有效的教学手段和教学方法。强调设法调动学生的主动性和自觉性，多运用引导式、启发式、讨论式、交流式的方法。以案例教学，示范教学为主，多搞现场角色扮演，注意运用形象化教学，帮助理解记忆。

除本院专职教师上课外，还注意多请有实践经验的在职饭店总经理和有关知识的专家对学员举办讲座，作为对既定课程的补充深化。

成建制培训及其长处

所谓“成建制培训”，就是对现有旅游饭店的总经理和部门经理进行分批配套轮训，是对单个的岗位分散培训的发展和完善。其最突出的长处是可以增强培训的整体效果，便于对一个饭店或同类饭店的经营管理工作进行完整、系统的研讨并取得共识，有利于回店后推行实施。这种培训方法也是符合饭店管理科学性的。因为饭店管理是项系统的工程，是各兵种协同作战的兵团，内部的组织、分工和联结是严密的、科学的。饭店管理科学化的

重要内容就是要科学地建立组织机构、设置部门岗位，如何协调、有效的运转；所以成建制的培训，对领导的管理层进行整体系统地培训，是符合饭店管理内在规律要求的。成建制培训就象对一部完整的机器进行整体检修保养，进行整体调试一样。而单个部门的分散培训有如将一部机器拆成部件进行局部维修保养，其效果当然没有整机保养好。特别是当一部机器需要整机保养，而你只单拆保养某一部件，即使这一部件保养好了，装到整机上也难以独立地发挥出被保养的效果。

正是出于这种考虑，才提出进行“成建制培训”，要象培训足球队、篮球队一样，进行成套班子的培训。

有人顾虑进行成建制培训一次抽人太多，单位无法安排，会影响工作。认为单个分散培训对工作影响小，容易抽得出来。其实这两种培训对工作的影响是一样的。因为一个饭店总经理、部门经理的职数配备一般都是一正一副或一正两副（或一个助理），也就是说一个岗位上至少有两个负责人。如果两个人同时离开当然不行，如果每个岗位正职或副职轮流离开一段时间参加培训应该说是可行的。对一个部门来说，饭店只派本部门一个人去学习，还是同时派其他部门的人一起去学习对本部门的工作影响是一样的。对总经理也是一样，派出一名总经理或副总经理出去学习，是跟其他部门经理同时去还是自己单个去，对于留岗主持工作的总经理担子是一样的重。

金陵旅馆管理干部学院举办的第一期“成建制培训班”已结束，事实证明，不仅已显示其优越性，而且也证明是可行的。参加本期成建制培训的有来自七省市十二家三星级旅游饭店，由总经理或副总经理带领各自饭店的餐饮、客房、前厅、销售、财务、工程、安全和人事培训部门的负责人，共计109人。按相同部门和总经理分别编为九个教学班。专业课按班讲授，基础知识课以及专题讲座则集中上大课。每周留一定时间由各个饭店自行安排研讨。无论是小班或是大班讨论，不仅可以集思广益，而且是十

二家饭店间的交流；对于一个饭店来说，进行一定的单种活动是本饭店的整体研讨活动，可以根据所学知识并参照其他十多家饭店的经验研究改进本饭店的工作。

在学习过程中除进行常规的测验评估外，还要求每个部门经理要根据所学知识和本部门的实际写出加强本部门管理工作的方案；每位总经理则要结合所学知识，写出本饭店各部门的方案及本饭店进一步加强管理工作的方案作为毕业论文。

为了有针对性的搞好教学工作，开学前则派出考察摸底小组到报名参加学习饭店去实地考察，了解需求；培训班结束后还准备选几个饭店跟踪评估，了解培训效果，以改进今后的教学工作。

附属中心大酒店的任务及设施条件

金陵旅馆附属南京中心大酒店共有各类客房三百多间，包括一套豪华总统套房、六套不同国家民族风格的特种套房和商务用房、标准客房等；有可容纳三百多人的多功能宴会厅及各类大小不同的中西餐厅；康乐设施齐全，有网球场、保龄球场、健身房、游泳池、舞厅、男女桑拿等，还有商务中心、多种商场及小车队，既可以满足游客的各种服务需求又可保证教学见习需要。中心大酒店除要完成教学见习任务外，还要承担学院教学经费的主要部分，国家则给酒店必要的优惠扶持政策。

金陵旅馆管理干部学院还处在试办初期，是旅游教育战线的新兵，缺少经验，特别是教学和饭店经营紧密结合实行一体化管理的模式，还有待试验、探索，希望得到旅游界和旅游教育界的关心、支持和指导，使之能为培养中国的旅游饭店管理人才服务。

金陵旅馆管理干部学院副院长
南京中心大酒店总经理

目 录

购书先读

序

探索培养饭店管理实用人才的新路子

——金陵旅馆管理干部学院简介

第一章 酒店营销的基本概念和核心思想

- 一. 营销与公共关系的产生与发展…………… 1
 - (一) 营销发展的五个阶段…………… 1
 - (二) 公共关系的由来及现状…………… 6
- 二. 酒店管理中的营销和公共关系…………… 7
 - (一) 营销与公关的区别与联系…………… 7
 - (二) 营销、促销在酒店管理中的位置…………… 11
- 三. 客源市场——酒店营销的起点与终点…………… 13
 - (一) 营销是市场需求的产物…………… 13
 - (二) 公关营销的双向目的
 - 满足市场需求下而获得的酒店形象和效益… 17
 - (三) 营销的唯一和最终的表现形式
 - 客人是“皇帝”…………… 19
- 案例一 广州花园酒店摆脱困境走出低谷…………… 21