

饭店管理



精品系列丛书

FANDIANJITUANPINPAIJIAN
SHEYUYUANGXINGUANLI

饭店集团品牌建设 与创新管理

马勇 陈雪钧◎编著



CROWNE PLAZA HOTEL

深圳威尼塔酒店

中国旅游出版社

饭店管理



精品系列丛书

丛书主编◎马 勇 / 高天明 / 许京生

FANDIANJITUANPINPAIJIANSHI
YUCHUANGXINGUANLI

饭店集团品牌建设 与创新管理

马 勇 陈雪钧◎编著



责任编辑：付 蓉 谯 洁

装帧设计：武 月

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店集团品牌建设与创新管理/马勇, 陈雪钧编. - 北京:
中国旅游出版社, 2008. 2

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3394 - 4

I. 饭… II. ①马… ②陈… III. 饭店 - 企业管理 - 研究
IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 007290 号

书 名：饭店集团品牌建设与创新管理

编 著：马 勇 陈雪钧

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：18.25

印 数：1 - 5000 册

字 数：320 千

定 价：30.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3394 - 4

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

前 言

国际饭店业的发展历程经历了三个阶段：初级层次是价格竞争阶段，第二个层次是质量竞争阶段，第三个层次是品牌竞争阶段。传统的价格竞争、质量竞争重点关注如何击败竞争对手，以牺牲竞争对手利益为前提来维持或提高饭店集团自身的市场地位，其结果往往导致两败俱伤。品牌竞争是高级市场竞争形式之一，也是国际饭店业发展的必然趋势。进入知识经济时代，饭店业需要运用一种新的思维支撑企业获得持续发展的潜力。品牌竞争就是这样一种新的战略思维。在品牌竞争时代，饭店集团之间竞争的焦点将是创造和传递顾客价值，而不是在已有市场中进行“此消彼长”的恶性竞争；饭店集团不再局限于企业自身资源，而是通过战略联盟、业务外包等方式全方位、高效率地利用社会资源，以最大限度地提高饭店产品附加值，满足顾客的价值需求。强势饭店品牌的市场占有率集中度会越来越高，饭店市场集中度进一步提高，多层次品牌竞争会越来越激烈，这预示着品牌竞争时代的来临。

1982年香港半岛集团管理北京建国饭店，拉开了我国饭店集团化管理的序幕。经过二十多年的发展，我国本土饭店集团品牌建设取得了可喜的成绩：在数量上，据2007年6月中国旅游饭店业协会发布的《2007中国饭店集团化发展年度报告》显示，截至2006年7月底，我国饭店管理公司已达180余家，管理1300多家饭店。在质量上，2006年我国有14家饭店品牌进入全球饭店业300强行列，其中锦江饭店集团居世界饭店集团300强的第29位。这充分反映出我国饭店集团品牌初具国际竞争力。当然，我们在为本土饭店集团庆幸的同时也应清醒地认识到我国饭店业品牌发展与国际知名饭店品牌之间仍然存在着巨大的差距。尤其是在新世纪众多国际知名饭店集团纷纷加快了进入中国市场步伐的背景下，加快品牌建设速度、增强品牌竞争力已经成为本土饭店集团“求生存、谋发展”的重要战略。

本着为国内饭店集团加强品牌建设提供理论依据和实践指导的初衷，笔者根据自身长期理论研究的成果，结合近年来对饭店产业发展实践的思考，同时吸收业界的前沿研究成果，撰写了这本《饭店集团品牌建设与创新管理》。在结构上，全书共分十一章：建设篇包括饭店集团品牌导入、饭店集团品牌建设的背景与历程、饭店集团品牌元素构建体系、饭店集团品牌资产经营、饭店集团品牌传播研究、饭店集团品牌竞争力培育六章内容；管理篇包括饭店集团品牌扩张战略管理、饭店集团品牌保护管理、饭店集团品牌危机管理、饭店集团品牌国际化战略四章内容；案例篇通过对洲际饭店集团、温德姆饭店集团、马里奥特饭店集团、雅高国际饭店集团、希尔顿集团、最佳西方国际饭店集团、凯悦饭店及度假区饭店集团、香格里拉酒店集团、锦江国际酒店管理有限公司、建国酒店管理有限公司共十个典型案例的研究探讨了国内外著名饭店集团品牌建设成功经验与启示。

本书由湖北大学旅游发展研究院院长马勇教授与重庆交通大学青年教师陈雪钧共同撰写而成；第十一章国内外著名饭店管理集团发展战略的第一节、第三节和第四节由江西师范大学李丽霞老师编写，第二节和第五节至第十节由湖北大学旅游发展研究院研究生李莉编写。本书的撰写主要结合了笔者自身的饭店管理实践与理论研究成果，同时借鉴了国内外饭店管理业界同人的理论成果和实践经验，在此向他们表示深深的谢意！

在本书即将付梓之际，我们非常感谢参与书稿评审的各位专家、教授，他们为本书的修改和完善提供了宝贵的意见和建议。

由于时间和水平有限，书中不免存在着一些不足之处，敬请广大专家、读者批评指正。

作者

2008年3月

于武汉

目 录

前 言	(1)
第一章 饭店集团品牌导入	(1)
第一节 饭店品牌的内涵	(1)
第二节 饭店品牌的特征	(3)
第三节 饭店品牌的类型	(4)
第四节 饭店品牌的作用	(10)
第二章 饭店集团品牌建设的背景与历程	(15)
第一节 饭店集团品牌建设的背景	(15)
第二节 饭店集团品牌建设的模式	(19)
第三节 国内外饭店集团品牌发展历程	(23)
第三章 饭店集团品牌元素构建体系	(46)
第一节 饭店品牌构成机理	(46)
第二节 有形品牌元素系统	(47)
第三节 无形品牌元素系统	(53)
第四章 饭店集团品牌资产经营	(70)
第一节 饭店集团品牌资产的概念、要素与意义	(70)
第二节 饭店集团品牌资产价值评估	(76)
第三节 饭店集团品牌资产经营管理	(81)

第五章 饭店集团品牌传播	(90)
第一节 饭店品牌传播概述	(90)
第二节 饭店品牌传播流程分析	(94)
第三节 饭店品牌传播的战略模式	(96)
第四节 饭店品牌传播的方式	(98)
第五节 饭店品牌生命周期各阶段的传播策略	(110)
第六章 饭店集团品牌竞争力培育	(114)
第一节 品牌竞争力的内涵与重要意义	(114)
第二节 影响饭店集团品牌竞争力的因素	(117)
第三节 饭店集团品牌竞争力的构成与评价	(119)
第四节 制约我国饭店集团品牌竞争力的四大障碍	(123)
第五节 培育与提升我国饭店集团品牌竞争力的对策	(125)
第七章 饭店集团品牌扩张战略管理	(131)
第一节 饭店集团品牌扩张的动因	(131)
第二节 饭店集团品牌扩张的优势与风险	(134)
第三节 饭店集团品牌扩张路径模型的构建	(137)
第四节 我国本土饭店集团品牌扩张路径选择	(140)
第八章 饭店集团品牌保护管理	(143)
第一节 品牌保护的内涵与必要性	(143)
第二节 品牌的法律保护	(145)
第三节 品牌的自我保护	(155)
第四节 品牌的经营保护	(156)
第九章 饭店集团品牌危机管理	(162)
第一节 饭店集团品牌危机的特征与形式	(163)
第二节 饭店集团品牌危机管理的内涵与原则	(166)
第三节 品牌危机管理的内容	(169)

第十章 饭店集团品牌国际化战略	(180)
第一节 饭店品牌国际化的内涵与动因.....	(180)
第二节 饭店集团品牌国际化的模式选择.....	(184)
第三节 延滞我国饭店集团品牌国际化的五大障碍.....	(189)
第四节 推进我国饭店集团品牌国际化的八大核动力.....	(193)
第十一章 国内外著名饭店管理集团发展战略	(199)
第一节 洲际饭店集团.....	(199)
第二节 温德姆饭店集团.....	(207)
第三节 马里奥特饭店集团.....	(216)
第四节 雅高国际饭店集团.....	(225)
第五节 希尔顿集团.....	(236)
第六节 最佳西方国际饭店集团.....	(243)
第七节 凯悦饭店及度假区饭店集团.....	(252)
第八节 香格里拉酒店集团.....	(261)
第九节 锦江国际酒店管理有限公司.....	(269)
第十节 建国酒店管理有限公司.....	(274)
参考文献	(280)

第一章

饭店集团品牌导入

本章导读

进入 21 世纪，在世界经济全球化以及市场经济高度发达的背景下，世界著名饭店集团纷纷认识到品牌是竞争制胜的法宝，饭店市场由价格竞争、质量竞争进入了品牌竞争阶段。品牌竞争是市场竞争的高级形式之一，它代表了国际饭店业发展的趋势。品牌成为饭店集团在激烈的市场竞争中克敌制胜的重要法宝之一。因此，品牌战略已经成为饭店集团经营管理战略中的重要组成部分。本章主要介绍饭店品牌的内涵与特征、饭店品牌的分类以及品牌的作用等内容。

第一节 饭店品牌的内涵

品牌一词来源于英文单词“brand”或“trademark”，原本指中世纪烙在马、牛、羊身上的烙印，用以区分不同的饲养者。20 世纪 50 年代，美国著名的广告专家大卫·奥格威第一次提出品牌概念，认为“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌的属性、名称、包装、价格、历史、名誉、广告风格的无形组合。品牌同时也因消费者对其使用的印象及自身的经验而有所界定”。品牌概念提出来以后受到了营销界的普遍重视，成为营销界研究的热点之一。

早期的品牌定义主要强调品牌的识别功能，将它看作是区别于其他产品的标志。例如美国市场营销协会（AMA）将品牌定义为：用以识别一个或一群产品或劳务的名称、术语、象征、记号或设计及其组合，以和其他竞争者的产品或劳务区别。美国营销学家菲利普·科特勒（Philip Kotler，2000）认为品牌是一个名字、

称谓、符号或设计，或是上述的总和，其目的是要使自己的产品或服务有别于其他竞争者。而随着品牌营销实践不断发展，品牌的内涵和外延也不断地扩大，出现了更多不同视角的品牌定义。Lynn B. Upshaw 认为“品牌是消费者眼中的产品和服务的全部，是人们看到的各种因素集合起来所形成的产品的表现，包括销售策略、人性化产品个性以及两者的结合等，或是全部有形或无形要素的自然参与，比如品牌的名称、标志、图案等这些要素”。我国学者王海涛等在《品牌竞争时代》中说：广义上的品牌包括三个层次的内涵，首先，品牌是一种商标，这是从法律意义上说的；其次，品牌是一种牌子，是金字招牌，这是从经济或市场意义上说的；再次，品牌是一种口碑、一种品位、一种格调，这是从文化或心理意义上说的。美国 Alexander L. Biel 认为：品牌资产是一种超越生产、产品及所有有形资产以外的价值。韩志峰在《品牌是一种资源》中说：品牌是企业内在属性在外部环境中创造出来的一种资源，它不仅是企业内在属性在外部环境中体现出来的有价值的形象标志，而且因为其能整合企业外不同资源对企业内在属性发展产生反作用，它更是一种资源。

综合不同视角的品牌定义，同时结合饭店产品与服务的特性，本书将饭店品牌的定义界定为：饭店品牌是饭店产品、服务的标志与内涵价值的综合体；它由品牌名称、品牌认知、品牌联想、品牌标志、品牌色彩、品牌包装以及商标等众多要素组成，它是在消费者心目中建立起来的企业文化、经营理念、产品品质、服务特色等综合形象。

正确理解饭店品牌的内涵应从以下几个方面展开：

——饭店品牌是一个标志识别系统，包括品牌名称、品牌标志、品牌语言等识别要素，以方便顾客识别饭店集团的产品与服务。例如“希尔顿”、“雅高”、“凯悦”、“香格里拉”等都是世界知名饭店集团品牌名称；而各知名饭店集团也有自己独特设计的品牌标志。马里奥特集团的品牌口号是“Good food and good service at a fair price”；喜来登集团的品牌口号是“如果您不满意，我们同样不满意”；希尔顿集团的品牌口号是“今天你对顾客微笑了吗”；里兹·卡尔顿饭店的品牌口号是“质量第一与百分之百满足”。世界著名饭店集团都拥有自己鲜明、独特的品牌识别系统以将自己的产品与竞争者的产品区分开来，便于消费者识别。

——饭店品牌是消费者对饭店的企业文化、经营理念、产品品质、服务特色等形成的认知、评价、印象、联想等多方面内容的综合。因此，饭店塑造品牌是一个系统性的工程。

——饭店品牌是企业重要的无形资产之一。从饭店角度来看，品牌价值是超越了企业实体与产品以外的价值，品牌的知名度、美誉度、认同度、忠诚度等能给饭

店企业带来直接或间接的经济收益。从消费者角度来看，品牌减少了消费者选择饭店产品前的消费决策成本，而且为顾客提供了情感、文化消费价值。

——饭店品牌包含企业品牌和产品品牌。企业品牌指将饭店企业名称作为品牌名称，其优点在于表现了饭店的企业文化、经营理念、经营哲学等。企业品牌的优势在于能够集中饭店集团的财力、物力塑造单一品牌，有利于准确传达饭店集团统一的公司哲学与经营理念；其缺点在于不利于与多种档次的饭店产品兼容，从而造成产品形象模糊。国外饭店集团主要运用这种品牌开拓目标集聚型市场，例如加拿大的四季饭店集团将目标市场定位为全球高档饭店消费群体，因此运用企业品牌清晰地体现了豪华饭店的产品定位，从而使其在全球豪华饭店市场获得了很高的市场占有率。产品品牌指饭店集团对其经营的每一种饭店产品都冠以各自独立的品牌，每一种品牌都针对特定细分市场的个性“量身定做”，从而明晰产品等级和功能的差异。其缺点在于缺乏统一的企业形象，品牌过多容易造成营销资源的分散，不利于形成名牌。在这方面全球饭店集团的佼佼者——圣达特饭店集团就是成功的典范，它对豪华、中档、经济型等不同档次的饭店细分市场针对性地推出了豪生品牌、骑士客栈品牌、天天客栈品牌等独立产品品牌，准确的产品形象定位使其在各个细分市场均保持着很高的市场占有率。

第二节 饭店品牌的特征

饭店品牌的特征主要包括：专有性、识别性、无形性以及价值性。

一、专有性

饭店品牌具有专有性，为饭店品牌所有者所独有，享有品牌专用权，它受法律保护，具有明显的排他性。而其他饭店企业要想使用这一品牌必须缴纳品牌特许权使用费。品牌的专有性保护了饭店集团产品、服务以及经营管理的特色。目前，世界上很多饭店集团都是利用转让品牌特许经营权而发展起来的，假日集团、马里奥特集团、喜来登集团、希尔顿集团等都是特许经营的成功范例。

二、识别性

识别性是饭店品牌最基本、最重要的特征。饭店品牌包含着其所提供的服务产品的功能、质量、特色、文化等丰富的信息，在消费者心目中代表着服务形象和企

业形象。品牌在消费者心目中是服务质量的标志，它代表着服务的品质、特色。饭店集团的品牌必须突出本企业的产品与服务的特色，将其与竞争对手的产品与服务区别开来，从而便于消费者识别和购买。而消费者也只有识别饭店品牌的基础上才能有深入接触饭店产品与服务的机会。因此，具有鲜明的识别性是饭店品牌的重要特征。

三、无形性

品牌是饭店集团的重要无形资产之一，但这种价值却是看不见、摸不着的，品牌不具有独立的实体、不占有空间，它不像有形资产直接体现在资产负债表上，但是它却是饭店资产的重要组成部分，饭店能够凭借品牌获取利润，有时饭店的品牌资产甚至超过了有形资产的价值。品牌可以通过一些有形的载体来体现，例如直接载体是品牌名称、品牌标志等，而间接载体是饭店的市场占有率、企业形象、市场知名度等。

四、价值性

饭店品牌是企业重要的无形资产之一，它具有价值，可以作为商品被买卖，主要体现在商标价值、市场价值和商誉价值三个方面。例如据有关资料显示，假日饭店品牌价值仅次于可口可乐和万宝路，达上百亿美元，品牌已成为假日集团核心竞争力的外在体现。商标价值是饭店集团重要的财富之一，评价商标的价值应该从商标的欣赏价值、商标的知名度、商标的专利权价值等方面考虑。其中商标的专利权价值取决于商标权具有的收益能力、投资能力和获得赔偿的能力。饭店品牌的市场价值表现为饭店品牌在市场上的知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度和品牌市场份额。饭店品牌的商誉价值可以从品牌寿命、品牌产品质量以及品牌形象三个方面进行考察。饭店品牌资产会随时间而逐渐积累，一个品牌的寿命越长则代表了饭店悠久的经营历史和长久的市场生命力，从而赢得市场赞誉。

第三节 饭店品牌的类型

根据不同的划分标准，饭店品牌可以划分为不同的类型。比较常见的饭店品牌划分标准有：按品牌档次划分、按品牌市场地位划分、按品牌辐射区域划分、按品牌来源划分、按品牌原创性划分、按品牌生命周期划分等。

一、按品牌档次划分

按品牌档次划分,饭店品牌可以分为豪华型饭店品牌、中档型饭店品牌以及经济型饭店品牌。

受收入水平、消费偏好、文化背景等因素的影响,不同消费群体购买饭店产品的质量、价格等方面也存在着明显的差异。针对不同消费水平的市场需求,饭店市场逐渐形成不同档次的产品品牌,主要可以分为豪华型饭店品牌、中档型饭店品牌以及经济型饭店品牌。豪华型饭店品牌的目标市场是高端商务旅游者以及休闲度假旅游者,这部分消费群体要求饭店产品与服务能够提供全方位精致化服务。这就决定了豪华型饭店品牌的设施设备以及服务水平都必须达到一流水平。因为豪华型饭店品牌不仅是饭店集团产品系列的重要组成部分,而且它也代表了一个饭店集团的最高服务水平,是饭店集团向市场展示企业形象的重要载体。因此,世界各大饭店集团都十分重视打造豪华型饭店品牌。例如雅高的索菲特品牌主要服务于国际高端商务和休闲度假旅游者,它拥有豪华先进的设施设备、高雅而艺术的内部装饰设计、热情周到的服务、精美的餐饮产品等,形成了索菲特品牌精益求精的产品风格,获得了良好的市场声誉。

表 1-1 著名饭店集团豪华型饭店品牌

品牌名称	所属饭店集团	品牌叙述
Clarion Hotel	精品国际	顶级一流的提供全方位服务的饭店
康纳德饭店 双树 使馆套房饭店	希尔顿	为商务和休闲游客提供一流服务和豪华设施 满足高级商务和休闲旅游者需要的饭店 提供旅游者意想不到的产品与服务
四季 丽晶	四季	重新阐释豪华饭店的概念
香格里拉	香格里拉	殷勤好客香格里拉情
喜来登 威斯汀 至尊精选	喜达屋	如果您不满意,我们同样不满意 宁静与高效结合 至尊精选为豪华旅游者提供无与伦比的住宿经历,为商务旅游者提供可靠的商务服务
里兹·卡尔顿 JW 马里奥特	马里奥特	世界最佳住宿、餐饮和服务的标志 最优雅豪华的马里奥特品牌
凯悦丽晶 君凯悦	凯悦	提供豪华的设施和一流的服务 为追求个性服务和享受情调的游客精心设计
索菲特	雅高	雅高的豪华饭店品牌

资料来源:奚晏平.世界著名饭店集团比较研究.中国旅游出版社,2004:129.

中档型饭店品牌主要服务于消费水平处于中等档次的消费群体,这部分消费群体既注重饭店产品和服务的高质量、全面性,同时也十分注重价格。因此,中档型饭店品牌应在中等价位水平上提供最高性价比的饭店产品与服务。因为中等消费水平的消费群体占饭店市场的很大比例,因此,中档型饭店品牌成为世界著名饭店集团竞争的重点。对于我国饭店集团而言,在国外饭店集团品牌垄断国内高端市场的形势下,国内饭店品牌应抢占中档饭店市场,防止国外饭店集团品牌继续向中档饭店市场渗透。

表 1-2 著名饭店集团中档型饭店品牌

品牌名称	所属饭店集团	品牌叙述
Main Stay Suites、Quality Inn Sleep Inn、Comfort Inn	精品国际	适宜长久居住的中档饭店品牌,提供全面服务的中档饭店及套房,有限设施服务的中档饭店,适中服务的饭店
汉普顿客栈	希尔顿	为旅游者提供舒适、设备完善的住宿条件
Ramada	圣达特	满足旅游者特定需求
富朋	喜达屋	以适中价格为您提供一个全方位饭店的所有服务
Coutyard Residence Inn	马里奥特	价位适中的饭店品牌,长期居住的品牌饭店
诺富特、美居	雅高	方便商务与休闲旅游者的现代饭店,感受大连锁饭店的舒适和服务
Holiday Inn	洲际	干净、简单、整洁,使客人享受合理价格

资料来源:奚晏平.世界著名饭店集团比较研究.中国旅游出版社,2004:132.

经济型饭店品牌主要服务于中小企业商务人士、休闲及自助游旅游者,为其提供价格较低、清洁舒适、安全、便捷的住宿服务。它的主要特征有:第一,提供有限服务,经济型饭店品牌压缩或取消了饭店的餐饮、会议、娱乐等功能,而把住宿服务作为经营的重点。第二,目标市场以低档消费水平的国内旅游者为主,市场规模大,需求稳定。第三,一般采取自主经营或特许经营方式。经济型饭店虽然收费较低、利润空间小,但其市场基数大,如果能够以薄利多销的形式实现规模经济,其盈利潜力很大;而且发展经济型饭店品牌有助于提高集团知名度,从而促进其他品牌的市场扩张。在国外经济型饭店比较发达,许多著名饭店集团都大力拓展经济型饭店品牌,例如精品国际拥有“Econo Lodge、Rodeway Inn”等经济型饭店品牌;雅高集团拥有“宜必思”、“伊塔普”、“弗幕勒”、“红屋顶客栈”、“汽车旅馆6”“公寓6”等经济型饭店品牌。在我国著名的经济型饭店品牌有“锦江之星”、“新亚之星”、“如家客栈”等。

表 1-3 著名饭店集团经济型饭店品牌

品牌名称	所属饭店集团	品牌叙述
Econo Lodge, Rodeway Inn	精品国际	以大众可以接受的价格提供整洁、经济服务,面向国内旅游市场提供中等价位服务
Days Inn, Super 8 Motels	圣达特	世界最大经济型饭店联号 承诺给予顾客所需要的舒适
宜必思 伊塔普 弗幕勒 红屋顶客栈 汽车旅馆 6 公寓 6	雅高	全天候的服务和经济的价格 在法国和欧洲提供基本服务的经济型饭店 提供简便而舒适的服务 美国经济型连锁汽车旅馆 在美国和加拿大的北美经济型连锁汽车旅馆 经济型延长逗留饭店

资料来源: 奚晏平. 世界著名饭店集团比较研究. 中国旅游出版社, 2004: 133.

二、按品牌市场地位划分

按饭店市场上不同饭店品牌的市场地位不同划分, 可以将饭店品牌划分为领导品牌、强势品牌和弱势品牌。

领导品牌是在饭店市场中有很高的知名度、美誉度和稳定的顾客忠诚度, 市场占有率远远高于其他竞争对手的饭店品牌。领导品牌最受消费者青睐, 同时也容易受到其他竞争对手的挑战。因此, 领导品牌要想始终保持竞争优势, 必须不断创新产品与服务, 拓展新的市场领域。强势品牌是指具有良好市场声誉、较高市场占有率、良好发展潜力的饭店品牌。强势品牌在维持其市场地位方面应从以下几点入手: 不断丰富、延伸品牌的差异化个性特征; 创造更多的符合消费者需要的产品品质和属性; 拓展强大的分销网络; 开展形式多样的广告促销。弱势品牌指在市场竞争环境中居于劣势的饭店品牌。弱势饭店品牌应积极向强势品牌转型。首先, 应深入分析饭店品牌存在的问题, 例如宣传不足而造成知名度低, 产品与服务质量差导致美誉度低, 与顾客沟通不够造成忠诚度低等。其次, 在找出饭店品牌存在问题的基础上, 采取针对性的改进措施以提高饭店品牌的市场竞争力和市场地位。

三、按品牌辐射区域划分

按饭店品牌经营的市场区域, 可以将品牌划分为地区品牌、国内品牌和国际品牌。

地区品牌是指饭店经营的市场区域在一个较小地域范围之内品牌，其市场网络辐射范围不大。目前我国本土饭店集团品牌的大多数均属于地区品牌。据2002年中国饭店集团化发展论坛统计数据显示，地区饭店品牌占集团饭店总数的82.15%，例如开元集团主要在浙江省发展，华天国际酒店管理公司主要在湖南省发展。国内品牌是指饭店集团经营的市场区域遍布全国，市场网络辐射范围大。例如“锦江国际”、“首旅集团”等都是我国较知名的国内饭店集团品牌。国际品牌是指在国际市场上知名度较高，市场网络辐射全球的品牌，例如宜必思、天天客栈、假日、诺富特、凯悦丽晶、马里奥特、喜来登、香格里拉、四季、希尔顿等都是享誉世界的国际饭店品牌。当前虽然以“锦江国际”为代表的一批国内本土饭店集团正在积极谋求向国际市场进军，但是国内尚未形成一个真正意义上的国际品牌。因此，培育国际品牌对于提升我国饭店业在国际市场上的整体形象意义重大。



图 1-1 北京丽晶酒店大楼全景

四、按品牌来源划分

按品牌的来源划分，可以将饭店品牌分为自有品牌、外来品牌和嫁接品牌。

自有品牌是饭店集团依靠自身资源经过长期的自主经营而创建的品牌，例如我国本土饭店集团的“锦江国际”、“建国”、“开元国际”、“泰达”、“凯莱国际”、“粤海国际”、“金陵酒店”、“世贸饭店”、“东方嘉柏”、“华天”、“中旅饭店”等

都是自有品牌。外来品牌是指饭店集团通过特许经营、兼并、收购或其他形式而取得的品牌。例如世界著名饭店集团雅高集团先后收购了美居饭店（1975）、索菲特饭店（1980）、诺富特（1983）、美国连锁汽车旅馆6（1990）等一系列饭店品牌，从而逐渐发展成为世界最大的饭店集团之一。嫁接品牌主要指饭店企业通过合资、合作方式形成的带有双方品牌的新产品。例如2005年4月，首旅集团与世界著名饭店连锁集团——莱佛士国际饭店与度假村集团达成协议，国际知名品牌莱佛士与百年老店北京饭店“嫁接”成立北京饭店莱佛士。

五、按品牌原创性划分

按品牌的原创性与延伸性划分，品牌可以划分为分类品牌和母子品牌。

分类品牌指饭店集团对其经营的各种饭店产品按照某一标准进行分类，对每一类别的产品冠以各自独立的品牌。例如圣达特饭店集团的豪生品牌（Howard Johnson）就由豪生快捷客栈（Howard Johnson Express Inns）、豪生广场饭店（Howard Johnson Plaza-Hotels）、豪生饭店（Howard Johnson Hotels）、豪生客栈（Howard Johnson Inns）四个同类型的不同品牌组成。母子品牌指饭店集团对其经营的饭店产品冠以两个品牌，即“母品牌+子品牌”。凯悦饭店集团是使用这种品牌组合方式的典型代表，饭店母品牌“凯悦”向顾客展现集团产品高质量的整体形象，子品牌（例如GrandHotels, ParkHotels, RegencyHotels）则从饭店档次、服务特色等方面向顾客提供不同的个性服务与价值体验，丰富并提升了母品牌的形象。

六、按品牌生命周期划分

按品牌生命周期划分，饭店品牌可以分为新品牌、上升品牌、领导品牌和衰退品牌。

新品牌指处于市场导入期的饭店品牌，饭店品牌刚进入市场，市场知名度较低，市场网络尚未形成。上升品牌指处于市场成长期的饭店品牌，即饭店品牌进入市场已经有一段时间，市场知名度、美誉度处于逐渐上升状态，已经占据了一定的市场份额。领导品牌指处于市场成熟期的饭店品牌，该品牌已经取得了市场竞争优势，具有较高的市场知名度和美誉度，市场份额处于最高峰状态。衰退品牌指处于市场衰退期的饭店品牌，该品牌市场份额开始萎缩，市场知名度、美誉度急剧下降（图1-2）。