



新世纪应用型高等教育旅游管理类课程规划教材

HOTEL ★ ★ ★ ★

XIANDAI FANDIAN GUANLI GAILUN

现代饭店管理概论

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编
主 编 王 平 孟庆杰

(第二版)



大连理工大学出版社



新世纪应用型高等教育旅游管理类课程规划教材

HOTEL ★ ★

XIANDAI FANDIAN GUANLI GAILUN

现代饭店管理概论

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

(第二版)

主 编 王 平 孟庆杰

副主编 于水华 姜 宁



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店管理概论 / 王平, 孟庆杰主编. — 2 版
— 大连 : 大连理工大学出版社, 2018. 2
新世纪应用型高等教育旅游管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5685-1316-6

I. ①现… II. ①王… ②孟… III. ①饭店—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 024945 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: http://dutp.dlut.edu.cn

大连雪莲彩印有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:17.5 字数:401 千字
2011 年 12 月第 1 版 2018 年 2 月第 2 版
2018 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑:白 璐

责任校对:王晓伟

封面设计:张 莹

ISBN 978-7-5685-1316-6

定 价:41.80 元

本书如有印装质量问题,请与我社发行部联系更换。

前 言

《现代饭店管理概论》(第二版)是新世纪应用型高等教育教材编审委员会组编的旅游管理类课程规划教材之一。

本教材自出版已历时六年多,而这六年恰恰是饭店业创新与变化发展飞速的六年。移动互联网、大数据、云计算的发展,使得饭店经营管理技术环境发生了很大变化,消费者的生活方式和消费观念也在发生巨大的改变,企业和消费者沟通的平台和方式与以往有着明显的不同。供给侧和需求侧双向变革驱动,催生了民宿、精品酒店、长租公寓、短租公寓、房车、营地、游艇等各种形式的非标住宿产品,形成了传统星级饭店、品牌饭店与非标住宿共同繁荣,共分天下的格局;伴随共享经济观念的兴起,甚至家庭住宅也成为游客出行的选择,衍生出一些新业态;消费者追求个性化体验及 IP(Intellectual Property)概念的流行,使得饭店业跨界成风,行业边界越来越模糊。传统饭店业的概念已经被颠覆,住宿业的概念逐步取代饭店业。在此背景下,为与时俱进,保持教材的先进性和科学性对教材进行修订是非常必要的。

本教材具有以下特色:

1. 内容上的先进性。我国的饭店业正处在从理念到形式全方位的发展和变化之中。本教材参考和吸取了国内外近几年的先进研究成果,力求能够理论联系实际,反映饭店业的较新发展态势。

2. 结构上的科学性。本教材从旅游管理课程体系整体的角度来设计结构:一方面,加大有关现代饭店业知识的比例;另一方面,重点论述现代饭店的基本业务运营管理。这既使学生掌握更多的相关知识,又可有效地避免与财务管理、市场营销、人力资源管理等课程内容相重复。

3. 阐述上的简明性。本教材在理论上的阐述深入浅出、通俗易懂,以“够用、实用、好用”为原则,较好地体现了“理论够用,能力为本,应用型人才培养”的应用型人才培养理念。



4. 体例上的实用性。本教材每章开头都根据本章内容设置了“学习目标”和“重要概念”，每章结尾都安排了“案例分析题”和“复习思考题”。这种体例上的安排，可以增强学生的实训能力，使学生能更容易地掌握相关的理论知识，加深对专业知识的理解。

本教材共十三章，开篇是饭店与饭店业概述，然后将内容分为上、下两篇。上篇介绍现代饭店业，分别讲述了饭店业的发展历程、饭店的业态类型、饭店业等级制度、现代饭店集团、绿色饭店、饭店业的从业人员。下篇介绍饭店管理，分别讲述了饭店企业运营管理、饭店房务管理、饭店餐饮管理、饭店设备管理、饭店安全管理、饭店服务质量管理。

在上版内容的基础上，此次修订除了将数据更新外，主要包括：第一章中对饭店产品的功能和定义重新进行了归纳和诠释；第二章将世界饭店业的发展史补充、修改为五个阶段，特别是对“大住宿业”的概念和特征进行了归纳总结。此外，对中国饭店业的发展历程重新进行了梳理，对中国饭店业面临的问题，紧密结合当前形势重新进行了归纳，并对结尾的案例予以更新；第三章现代饭店新业态此次增加了“跨界饭店”“共享住宿”两个部分；第五章、第六章对数据和案例进行了更新。

本教材由青岛大学王平、东北财经大学孟庆杰任主编；青岛大学于水华、大连大学姜宁任副主编；青岛大学研究生耿聪聪、卢晴参与了部分章节及案例的编写工作。具体编写分工如下：第一章至第五章、第十章由孟庆杰编写；第八章、第十一章、第十二章由王平编写；第九章和第十三章由于水华编写；第六章和第七章由姜宁编写。全书由王平进行最后统编修订。

在编写本教材的过程中，我们参考、借鉴了许多专家、学者的相关著作，对于引用的段落、文字不能一一列出，谨向各位专家、学者一并表示感谢。

尽管我们在教材特色的建设方面做了许多努力，但由于编者水平有限，教材中难免存在疏漏和不妥之处，恳请教学单位和读者多提宝贵意见，以便下次修订时改进。

编者

2018年2月

所有意见和建议请发往：dutpbk@163.com

欢迎访问教材服务网站：<http://www.dutpbook.com>

联系电话：0411-84708445 84708462



第一章 饭店与饭店业概述	1
第一节 饭店的概念与功能	1
第二节 饭店产品及其特征	4
第三节 饭店业的产业特点和地位作用	8

上篇 现代饭店业

第二章 饭店业的发展历程	19
第一节 世界饭店业的发展历程	19
第二节 中国饭店业的发展历程	27
第三章 饭店的业态类型	39
第一节 饭店的基本业态	39
第二节 现代饭店新型业态	46
第四章 饭店业等级制度	58
第一节 饭店业等级制度概述	58
第二节 中国饭店业星级制度	63
第五章 现代饭店集团	72
第一节 饭店集团的发展和优势	72
第二节 饭店集团化经营的方式	79
第三节 中国饭店集团的发展	82
第六章 绿色饭店	92
第一节 绿色饭店的发展概述	92
第二节 绿色饭店的理论体系	99
第三节 绿色饭店的创建	108
第七章 饭店业的从业人员	113
第一节 饭店业从业人员的职业素质	113
第二节 饭店业职业经理人	118

下篇 饭店管理

第八章 饭店企业运营管理	137
第一节 饭店企业运营管理概述	137
第二节 饭店运营组织系统	139
第三节 饭店运营管理的内容和基本方法	148



第九章 饭店房务管理	155
第一节 饭店房务管理概述	155
第二节 前厅部业务管理	162
第三节 客房部业务管理	175
第十章 饭店餐饮管理	189
第一节 饭店餐饮管理概述	189
第二节 菜单管理	193
第三节 餐饮原料管理	199
第四节 厨房生产业务管理	205
第五节 餐厅服务管理	210
第十一章 饭店设备管理	219
第一节 饭店设备管理概述	219
第二节 饭店设备管理部门的组织管理	224
第三节 饭店设备管理的内容	227
第十二章 饭店安全管理	237
第一节 饭店安全管理概述	237
第二节 饭店安全的组织管理	240
第三节 饭店安全防范及事故处理	242
第十三章 饭店服务质量管理	251
第一节 饭店服务质量管理概述	251
第二节 饭店全面质量管理	257
第三节 饭店服务质量管理体系	260
第四节 饭店服务质量评价体系	263
第五节 饭店服务质量管理方法	269
参考文献	274

饭店与饭店业概述

学习目标

通过本章学习,要求学生掌握饭店的定义;掌握饭店产品的含义及其特征;了解饭店的属性;掌握饭店产业的特点和地位作用。

★重要概念★

饭店 饭店产品 饭店产业

第一节 饭店的概念与功能

饭店是伴随着人类旅行活动的开展而出现在人类社会的。饭店最初的基本功能是为在旅途中的人们提供过夜住宿服务。随着人类社会的发展和经济的发达,饭店的服务功能及服务范围大大拓展,其装备水平和服务手段也日趋现代化、专业化。现代饭店已成为具有向客人提供住宿、餐饮、商务、购物、娱乐、健身等诸多功能的综合性服务企业。

一、饭店的基本概念

(一)饭店的称谓

在中文里对住宿设施的称谓有很多,例如饭店、酒店、旅馆、宾馆、大厦、度假村、旅店、旅社、客舍、招待所等。这些不同的称谓都反映了各自的特点,迄今为止,这些称谓仍然没有统一。中国国家旅游局制定的《旅游饭店星级的划分与评定》以及其他标准中,都是使用“饭店”一词来概括以上各种称谓。因此,本书为了叙述方便,也统一使用“饭店”这一名称,同时把住宿业称为饭店业;在讲到规模较小的住宿设施时,有的也使用“旅馆”“旅店”等名称。

在英文中,表示饭店意思的词也颇多,例如 Hotel, Motel, Inn, Guesthouse, Tourist Resort, Tavern, Lodge, House 等。其中最为重要有两个单词是 Hotel 和 Inn,前者泛指一切饭店,使用最为广泛;后者多指传统的小客栈、小旅店。

英文“Hotel”源于拉丁文“Hospes”,意为接待客人的人或主人,由它派生出来的另一个词“Hospice”(或 Hospital),意为主人接待客人的地方,或主人向客人奉献热情和殷勤的处所。后来,拉丁文表示主人的词“Hospes”被引入古法文时变成“Hoste”,到现代法文

里又变成“Hote”，引进到英文时则为“Hotel”。但早在现代饭店在世界范围内普及之前，在法国，“Hotel”这个词的本义指的是那些富贵门第或官宦之家所拥有的宏伟而豪华的宅邸，即主人款待宾朋并为之炫耀的地方，也是一般人赞赏和向往的去处。“Hotel”在英国真正成为现代饭店的含义应该是 18 世纪后期的事。在当时的法国，称之为“Hotel garni”的是一幢大房子，其中的房间按天、周或月向客人出租。因此，英文中的“Hotel”最初之意，仅仅指那些特别大的客店，以示与传统的家庭式的客店区别。

(二) 饭店的定义

在当代，饭店已经成为国际性的定义，其含义已经发生深刻的变化。一般来说，饭店是客人暂时居住的处所。但这种饭店的定义过于简单，只阐述了饭店最基本的功能，并未包含饭店的全部含义。国外的一些权威词典给饭店赋予了不同的定义。例如，被誉为“世界三大百科全书”——《美利坚百科全书》(Encyclopedia Americana)、《大不列颠百科全书》(Encyclopedia Britannica)和《科利尔百科全书》(Collier's Encyclopedia)对饭店所下的定义如下：

《美利坚百科全书》——饭店是装备完好的公共住宿设施，它一般提供膳食、酒类以及其他服务。

《大不列颠百科全书》——饭店是在商业性的基础上向公众提供住宿，也往往提供膳食的建筑物。

《科利尔百科全书》——饭店一般地说是为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。

关于饭店的其他定义如下：

《牛津插图英语辞典》——饭店是提供住宿、膳食而收取费用的住所。

《韦伯斯特美国英语新世界辞典》——饭店是提供住宿，也经常提供膳食与某些其他服务的设施，以接待外出旅游者和非永久性居住者。

从上述定义中，可以概括出饭店之所以称为饭店，必须具备以下基本条件：

- (1)它是一个建筑物或由诸多建筑物组成的接待设施。
- (2)它必须能够提供住宿设施，也往往能提供餐饮和其他服务的设施。
- (3)它的服务对象是公众，因此，既包括外来的旅行者，也包括当地的社会公众。
- (4)它是商业性的，以盈利为目的，所以使用者要支付一定的费用。

总之，饭店的定义可以限定为：为公众提供住宿与其他服务的商业性的建筑设施与机构。从静态上看，饭店是以建筑物为凭借，通过提供住宿以及餐饮、娱乐、购物等方面的综合服务，使旅游者的旅居成为可能的一种投宿设施或场所；从动态上看，饭店是以住宿建筑物和设施为依托，进行营利性经营活动的经济组织。

随着社会的进步和发展，饭店的设施和功能日趋多样、丰富。现代饭店是由客房、餐厅、酒吧、商场，以及宴会、会议、通信、娱乐、健身等服务设施组成，能够满足客人多种需求的商业性的综合建筑设施。

作为一个饭店，无论其设施是简单还是豪华，都必须具备提供住宿的功能，否则就不能称之为“饭店”。另外，饭店中的其他各种设施可以根据其规模、等级、市场变化等因素进行取舍。

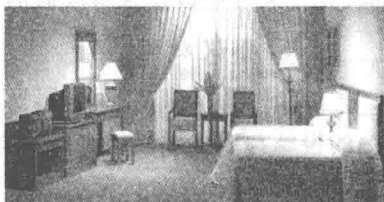
中国现代饭店业在 20 世纪 80 年代得以发展。改革开放以后,世界各国人士纷纷到中国,为了接待日益增多的境外旅游者,适应他们现代旅游生活的需要,把经有关部门批准的,允许接待外国人、华侨,以及港澳台同胞的现代化饭店统称为“旅游涉外饭店”(现在称为旅游饭店),并且按照旅游饭店星级标准,将其划分为不同的星级。进入 21 世纪以来,伴随全民旅游的兴起,经济型酒店迎来大发展。2010 年后,随着消费升级,中档酒店异军突起,大量新型住宿业态涌现。但从探讨管理的角度,本书仍以规模较大的星级饭店为主。

二、饭店的功能

饭店的功能是指饭店为满足宾客需要而提供服务所发挥的效用。饭店最基本、最传统的功能就是住宿功能和餐饮功能。随着客源及其需求的变化,现代饭店的功能较传统饭店的功能有了很大的发展,其功能日益多样化。

(一) 住宿功能

现代饭店早已超越传统意义上单纯为客人提供床位的服务,取而代之的是更舒适、更多元化、更个性化的客房设计以及睡眠服务。一般饭店会有各种类型的房间,比如单人客房、标准客房、大床房、套房,甚至是总统套房。为了满足客人对饭店的多元化需求,饭店除拥有各种基本房间以外,还必须配备各种特殊类型的客房,例如商务楼层客房、休闲度假客房、无烟客房、女士客房、儿童客房、老年客房、残疾人客房、组合客房等。



饭店为客人提供各种客房设施,以清洁、舒适的环境和热情、周到的服务,使客人在旅途中得到很大的便利和很好的休息,获得“宾至如归”的体验。有些饭店,深入研究客人的喜好,为不同需求的客人提供不同软硬程度的床铺、不同功能的枕头,以期带给客人最佳的睡眠质量。

(二) 餐饮功能

现代饭店的餐饮功能与住宿功能相辅相成,共同决定着一家饭店的形象和档次。所以,饭店要针对市场推出适合饭店自身特点以及顾客需要的餐饮服务。餐饮功能主要是营造一个环境和一种氛围满足客人对饮食的需求。客人对饮食的需求,不仅是满足生理和享受的需要,而且还是对一种文化的探求,即在精神上感受一种民族文化的氛围。饭店要以精美的菜肴、良好的环境、可靠的卫生条件和规范的服务,向客人提供各种形式的餐饮服务。

饭店一般都设有多个不同类型的餐厅,如大餐厅、小餐厅、宴会厅等。我国的高星级饭店除了设有地道的中国餐厅外,还设有西餐厅、日餐厅、韩国料理餐厅等各国特色餐厅,在满足客人需要的同时提升饭店的文化品位。另外,饭店还提供自助餐、包价餐、客房小酒吧以及客房送餐等服务来满足客人的不同消费需求。

(三) 商务功能

商务型饭店为住店客人从事商务活动提供各种方便快捷的服务。饭店设置商务中心、商务楼层、商务会议室与商务洽谈室,提供传真和国际、国内直拨电话等现代通信设

施。有些饭店设置商务客房,安装传真机、两条以上的电话线、与电话连接的打印机、互联网接口。有的饭店还发展电子会议设备,设有为各种联络方式所需要的终端,通过高科技手段使饭店智能化、信息化,从而满足商务客人的需求。

(四)家居功能

饭店是客人的“家外之家”,努力营造“家”的氛围是饭店经营管理的宗旨,使入住饭店的客人感到像在家里一样亲切、温馨、舒适和方便。尤其是公寓饭店,一般带有生活住宿性质,主要为长住客服务,价格便宜,自动服务设施齐全(如自助厨房、自助洗衣等),为客人住宿提供方便和自由。

(五)度假功能

度假饭店一般位于风景区内或附近,通常注重提供家庭式环境,客房能适应家庭度假、几代人度假以及独身度假的需要,娱乐设施先进、齐备。

(六)会议功能

饭店可为从事商业活动、贸易展览、科学讲座等客人提供会议、住宿、膳食和其他相关的设施与服务。饭店一般设有大小规格不等的会议室、谈判室、演讲厅、展览厅。会议室、谈判室都有良好的隔板装置和隔音装置,并能提供多国语言的同声翻译,有的饭店还可以举行电视会议。

此外,饭店还具有娱乐健身、信息集散、办公出租、文化服务、商业购物服务等功能。可见,现代饭店已不仅仅是住宿产业,而且是为旅游者提供多种服务、具备多种功能的生活产业。

第二节 饭店产品及其特征

一、饭店产品的含义

所谓产品(Product),即“过程的结果”(ISO9000:2005)。该定义表明,产品是广义的概念,企业提供给市场的用于满足人们某种需求的任何过程的结果都可成为产品,包括实物、服务和软件(如计算机程序、产品使用说明书)等。实际中的完整产品多包括物质产品与非物质产品两种因素。饭店产品是由满足顾客需求的某种物质实体和非物质形态服务构成。物质实体包括饭店建筑、设施、用品、菜肴、酒水等,称作有形产品;非物质形态服务包括饭店声誉、等级、特色、氛围、员工礼节礼貌、服务态度与行为等,称作无形产品。这些有形产品和无形产品共同组成完整的饭店产品。

从宾客体验的角度讲,饭店产品实际上是宾客在饭店消费期间所获得的一种生理上和心理上的感受和经历。零售业先驱马歇尔·菲尔德(Marshall Field)曾经说过:“给顾客出乎预料的惊喜,让他们体验愉快的服务经历,这是最能赢得顾客忠诚的办法。”

完整饭店产品的概念从满足宾客的需求来说,可分解为三个层次:核心产品、实际产品和延伸产品。

(一) 核心产品

核心产品是指产品能够带给消费者的基本效用、核心利益。核心产品主要是回答顾客购买产品所要解决的问题是什么,因此核心产品实际上是指产品的利益而非产品的形态,它是顾客需要的中心内容。

饭店的核心产品则是指饭店为宾客提供的最基本的服务,它能够满足宾客在饭店中的最基本需求和基本利益。这种基本利益表现为宾客在入住饭店过程中希望由饭店解决的各种基本问题。对不同的顾客来说,所需要解决的问题是不同的。例如对支付能力有限的背包旅游者来说,需要解决的问题是便宜、清洁地过一夜;而对高消费的商务客人来说,需要解决的问题是享受体面与舒适的现代生活。

在饭店产品的设计与管理中,只有先提出核心产品的理念,才能设计出符合顾客需要的产品。

(二) 形式产品

它是核心产品借以实现的形式,即饭店产品实体和服务的形象。例如,饭店的建筑特色,地理位置,服务形象与质量特色,客房、餐厅、会议室、各种服务项目的产品组合等。饭店产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现,饭店形式产品的设计必须以饭店核心产品定位为指向。

(三) 延伸产品

产品的第三个层次是由扩大服务和利益所构成的延伸产品。延伸产品是伴随着形式产品的出售,企业向顾客提供的各种附加服务和利益的总和。

饭店的延伸产品则是指饭店在客人购买其实际产品时所提供的额外超值服务。这种额外超值服务可以增加核心产品的价值,能给宾客带来更多的满足,因而对于客人购买实际产品具有一定的影响力。它使饭店的服务产品新颖独特并区别其他饭店,从而提升饭店的服务竞争力。

饭店的延伸服务内容越多,其档次、规格也越高,例如:饭店的娱乐健身服务、商务秘书服务、小孩照看服务、残疾人服务、委托代办服务、俱乐部成员优惠服务、客房送餐服务、客房小酒吧服务、洗衣服务、擦皮鞋服务、提前预订餐位服务、提供特殊菜品服务、按客人需要制作菜品服务、餐饮营养构成知识介绍服务,以及总经理向客人赠送生日贺卡、生日蛋糕、香槟酒、鲜花、礼品等服务。

随着饭店业竞争的日益激烈,许多饭店在核心产品、实际产品大同小异的情况下,都在延伸产品方面做文章、下功夫,使饭店的服务产品千姿百态、花样翻新。近年来,许多饭店推出了例外服务、超常服务、微小服务、情感服务等多种服务,使饭店为客人服务的领域不断扩大,从满足客人的基本需求发展到满足客人的多种需要,并常常给客人带来超值的享受和意外的惊喜。因此,延伸产品成为饭店企业竞争的重要手段。

二、饭店产品的构成

从饭店的角度讲,饭店产品是饭店有形设施 and 无形服务的综合。饭店产品是由以下几个方面构成的:



(一)饭店的地理位置

饭店地理位置的好坏对饭店建设的投资额、饭店的客源和饭店的经营等产生很大的影响。现代饭店一般因功能的不同而选择适宜的地理位置,从而为宾客提供各种方便的服务。

(二)饭店的设施

饭店的设施是指饭店的建筑规模、建筑形式、客房设施、餐饮设施、康乐设施以及公共区域的设施等。齐全、舒适的设施是宾客满意的基础。

(三)饭店的服务

饭店的服务是饭店产品的一个十分重要的组成部分,也是宾客选择饭店的主要考虑因素之一。饭店服务内容的针对性、服务项目的多少、服务内容的深度和服务水平的高低等更是饭店竞争的重要环节。

(四)饭店的气氛

饭店的气氛是宾客对饭店的一种感受。气氛取决于饭店设施设备条件,如客房的大小及其装饰、餐厅的布局、色彩与照明等,也取决于员工的态度与行为等。

(五)饭店的形象

饭店的形象是宾客对饭店的总体评价或看法,涉及饭店的知名度、美誉度、经营思想与经营作风、服务质量等诸多因素。

从宾客的角度讲,饭店产品就是一段住宿经历和综合体验过程。零售业先驱马歇尔·菲尔德曾经说过:“给顾客出乎预料的惊喜,让他们体验愉快的服务经历,这是最能赢得顾客忠诚的办法。”

三、饭店产品的特征

(一)服务性

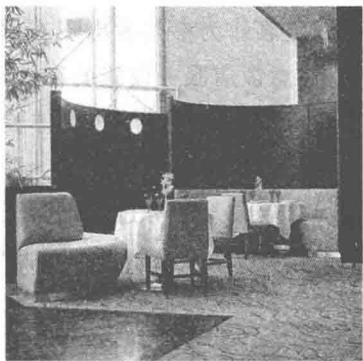
饭店是一个借助有形设施而出售无形服务产品的综合性的接待场所。它不仅向客人提供有形的设施和设备,如客房、餐厅、会议室、酒水饮料和菜肴等,还向客人提供无形的服务,如接待、礼貌、氛围等,并且无形服务所占的比重很大。所以,饭店产品从本质上讲就是服务,或者说饭店产品是一种高服务的产品。饭店以服务为本,以服务立业,其服务设施和服务质量构成饭店企业的生命线。

服务最明显的特点就是无形性。与有形产品相比,虽然有些服务有一定的实体成分,例如餐厅的食品、饮料,但服务的主体由人的行为组成,因而是无形的,无法以形状、质地、大小等标准去衡量和描述,顾客也无法通过视觉、嗅觉或触觉感受服务产品。尽管顾客在一段时间内可以感受到服务产品所带来的利益,但是这种利益可能很难清晰地觉察或仅能抽象地表达,而且随着服务提供的结束,服务产品本身也就不复存在了。

服务性是饭店产品的最基本特征,它决定了饭店产品的其他特征。

(二)不可储存性

一般商品的买卖活动会发生商品的所有权转让,而饭店产品则不同。饭店出租客房、会议室和其他综合服务设施并同时提供服务,并不发生实物转让。宾客购买的只是某一段时间内的使用权,而不是所有权。以每夜租金 380 元的饭店客房为例,如果此房全天租不出去,那么这 380 元的价值就永远无法实现,也就是说它的价值具有不可储存性,价值实现的机会如果在规定的时间内丧失,便一去不复返。它不像一般商品那样,一时卖不出去,可以储存起来以后销售。



饭店产品的这一特点,使饭店在应付需求波动方面有较大的局限性和被动性。因此,饭店服务接待能力的充分利用成为饭店经营管理的一大挑战。那些淡旺季明显的饭店,必须采取有效措施开拓客源市场,才能充分利用饭店相对固定的服务接待能力。

(三)不可转移性

一般实物产品都可以在一地生产而在另一地消费,而饭店产品的无形性,使其只能生产现场——饭店内消费。

饭店产品的这一特点,要求饭店必须通过适当的公共关系活动为饭店树立公众形象,创造饭店的高知名度和高美誉度。这样才能吸引更多的宾客前来消费,并保持较高的回头客比率。

(四)生产与消费的同步性

一般实物产品从生产到消费要经过流通环节才能最终到达消费者手中。产品的生产过程与宾客的消费过程是分离的,消费者看到的和感受到的只是最终产品。因此消费者更多关心的是产品的质量和使用价值,至于产品的生产过程及生产者的状态通常与消费者无关。而饭店产品则不同,它的生产过程与宾客直接相关。饭店服务人员提供服务的过程,也是宾客消费饭店服务产品的过程,即生产过程与消费过程几乎是同步进行的。只有当宾客购买并在现场消费时,饭店的服务和设施相结合才能成为饭店产品。这样,饭店员工的素质、提供服务时的个人状态(包括举止言行),都将直接影响所提供产品的质量。服务质量具有“一锤定音”的特点,一旦出现质量问题不能“返工”,也不能“退货”。

饭店产品的这一特点,要求饭店要强调服务操作的规范与标准;要求饭店员工不仅要具备良好的服务技能,还要懂得服务心理学,了解不同客人的需求规律和心理特点;要求员工“第一次就把事情做好”。

(五)顾客的参与性

饭店服务产品生产与消费的同时进行,使得宾客往往会参与服务的提供,或通过与服务人员合作,积极地参与服务提供过程,享受服务的使用价值。服务结束后,宾客能继

续享受服务的效果,但他们却不能拥有服务的所有权。正是在这个意义上,饭店服务产品提供过程就是宾客的“体验过程”。

宾客作为参与者出现在服务过程中,这就要求饭店管理者必须重视饭店设施的设计,注意饭店服务设施的物质环境,为宾客创造氛围。因为对宾客来说,服务是一种发生在饭店服务设施环境中的体验。饭店对内部装饰、陈设、布局、噪音及色彩的关注能够影响宾客对服务的感知。

宾客参与服务过程也为饭店开展现场促销提供了机会。这就要求饭店员工既是优秀的服务员,又是称职的饭店产品推销员,向宾客当场推销更多的服务,以提高饭店的营业收入。

(六) 异质性

首先,从饭店服务的提供者来看,由于服务人员的各方面差异,很难确保实现标准化和统一的服务产品。服务产品的异质性对饭店的管理构成了严重的问题,因为存在着服务质量出现重大变化的可能性。许多员工都会与同一位消费者接触,因此很可能造成服务水准不一致的问题。服务质量的不一致表现在不同的层次上:

- 不同饭店之间服务质量的差异
- 不同服务提供者之间服务质量的差异
- 同一服务提供者在不同时间内出现的服务质量差异

由于上述原因,饭店所保证的服务质量有可能会与消费者实际体验到的服务质量相差甚远。归根到底,难以保证服务质量一致性的原因就是无法确保员工工作表现的一致性。

其次,从饭店服务的接收者来看,顾客对服务质量的评价带有主观性。饭店服务是无形的,服务质量的好坏不能像一般实物产品那样用机械或物理的性能指标来衡量。来自不同国家、地区的不同类型的客人,由于他们所处的社会经济环境不同,民族习惯、经历、消费水平和结构不同,对饭店服务接待的要求也不尽相同,因此,宾客对服务质量的感受往往带有较大的个人色彩和特点,具有很大的不确定性。饭店提供的服务质量的好坏在相当程度上取决于宾客各自的需要和自身的特点,取决于宾客体验了服务后在生理上和心理上感受到的满意程度。因此,要求饭店在确保服务符合质量标准的基础上,对不同类型的客人提供针对性的个性化服务,以提高宾客对饭店服务的满意程度及饭店在公众中的美誉度。同时,要关注员工,提高其工作的满意度。

但是,就个性化服务而言,服务质量的异质性并非是一件坏事。在这种情况下,服务质量的差异性被视为优质服务的组成部分。

第三节 饭店业的产业特点和地位作用

所谓产业,按照经济学理论的解说,就是指一群提供可相互替代的产品或服务的经

济组织的集合体。它是基于使用价值来理解的,其产品或服务可满足相同基本客户的需要,如工业、农业、商业服务业等。饭店产业是一群以提供住宿接待服务为主的综合性服务企业的集合体。按三次产业分类标准《国民经济行业分类》(GB/T4754—2012)的划分,它就是第三产业中“住宿和餐饮业”大类中的住宿业。

一、饭店业的产业特点

随着我国经济持续发展,饭店业已经成为第三产业中新的经济增长点。截至2016年底,全国住宿业的设施总数为422 458家,客房总规模15 310 732间,饭店业已经成为我国一个巨大的产业部门。

饭店业的产业特点主要有以下几个方面。

(一)劳动密集与资金密集

作为传统的劳动服务行业,饭店业是典型的劳动密集型产业,吸纳劳动力门槛低、空间大,员工是饭店服务的提供者和价值的创造者。根据商务部统计,2016年底,住宿业从业人员达510万,营业收入5 307亿元。

饭店(尤其是星级饭店)所需投入的资金数量又是巨大的,是比较典型的资金密集型行业。与其他行业相比,它仅低于民航业和石化业,是追求高资金收入、高回报的行业。据估计,国际上建造一间饭店客房通常需投资15 000美元至30 000美元不等,表明国际饭店业是一个资金高度密集型行业。

我国的饭店投资也是如此,据推算,一个建筑平方米的投资额,五星级饭店平均10 000元,四星级饭店大体上在9 000元,中档饭店在8 000元。以此推算,建造一个5万平方米的豪华酒店,需要耗资约5亿元人民币,建造一个1万平方米的中档饭店,也需花费8 000万元人民币。2014年中国安邦保险以19.5亿美元(约120亿人民币)收购美国华尔道夫酒店。整笔交易面积16.5万平方,每平方米约合1.2万美元,约为7.3万元人民币。

(二)易进难退的市场壁垒

构成行业进入障碍的规模经济、产品差别化、资金需求量、转换成本、分销渠道、原材料与技术优势、政府政策等,在饭店业投资中,均难以构成障碍。饭店业是典型的资本与劳动密集产业,技术含量不高。对于我国这种劳动力充裕且资本并不十分稀缺的国家来说,产业进入壁垒较低,这很容易导致企业过度进入、重复建设、产业结构趋同、竞争加剧。竞争激烈导致效益下滑,2013年以来,饭店业的发展转入存量调整为主阶段,消化改革开放前三十年累积的过剩产能。其中五星级饭店的数量比2010年还有所下降。

与较低的行业进入壁垒相比,饭店业的退出壁垒极高。饭店属于资金密集与劳动密集行业,因此主要的退出壁垒来自沉淀成本与劳动力安置成本。造成饭店高退出壁垒的根源是有形资产专用性强,无形资产随着饭店退出而彻底丧失。

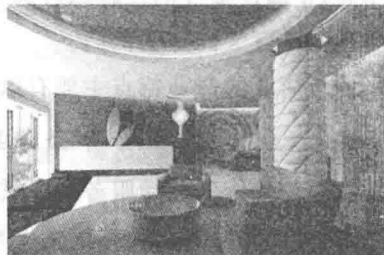
沉淀成本是饭店最大的退出壁垒,沉淀成本的大小与资产专用性密切相关。由于饭店的资产专用性较强,饭店产品很难转产为其他产品,对于饭店资产的用途改变需要投

入高昂的成本。目前饭店资产的退出也仅仅表现为产权主体和经营主体的转移和退出,不能做到生产要素的退出,即行业生产服务能力的消亡。因此饭店只能改成对饭店业具有高度替代性的设施,如公寓、写字楼之类,若改作工厂厂房或其他用途,其沉淀成本至少在其资产价值的60%以上,而且饭店最重要的资产——品牌等无形资产将彻底丧失。

从劳动力安置成本看,我国许多饭店初建的一大动机就是安置本单位的富余人员,解决就业成为当时建饭店的一个重要目的。而今若要退出,重新安置饭店员工将是一大难题。饭店本身就是劳动密集型行业,解雇员工的成本也就成为饭店的一大退出壁垒。

(三)分散性与规模经济

由于市场需求的分散性以及饭店必须在所在地实现生产、交换及消费,因此,饭店供给在本质上具有空间分布的分散性特征。饭店产品所具有的无形性、不可储存性和转移、生产消费的同步性等特征,决定了它无法像制造业那样,选择在最适宜的场所、以最低的成本组织生产,并将其产品转移到异地销售,或通过增加库存及增减生产量来调节供求关系,它必须高度依赖客源市场的流量及流向。



在饭店业中存在一定的规模经济,即饭店的客房数量及其他产品的数量应具备相应的规模以分摊所有的经营及管理成本,实现理想收益。

就单体饭店而言,缺乏足够的规模经济。由于饭店企业及其产品的特殊性,通过饭店企业内部的规模经济化来分享日渐扩大的市场份额是相当困难的。企业内部无限制的扩张造成经营成本和管理费用居高不下,即使市场需求大,销售收入也很难同步增长。这样,不仅不能带来规模效益,反而会出现边际效益递减及规模不经济的现象。

饭店行业的规模效应是通过饭店集团的集约经营来实现的,企业的经营费用和管理成本通过分摊得以降低。在饭店集团,管理人员的管理幅度相对扩大,人力资源可以通过季节性和结构方面的调整得以共享,降低管理费用;集团联合营销可以开展大规模的产品市场开发和广告宣传以降低单体分店的平均营销费用;通过批量集中采购可以增强与供应商的谈判能力,进而降低采购成本;通过产品服务的标准化以及管理模式的重复使用,可以获得经验曲线效应,提高劳动效率,降低单位服务产品成本。

(四)综合性和强文化性

饭店是一种综合性的企业,其综合性表现为以下方面:

(1)饭店产品的多样性。住宿服务是饭店产品的基本形态,但随着行业规模的扩大和市场需求的多样化,饭店同时提供饮食、娱乐、购物、交通、商务、会议、休闲度假等一系列服务,甚至包括“金钥匙”服务、管家服务、托儿服务等。

(2)各部门提供服务的联系性。饭店各项业务不是孤立的,而是相互联系、相互影响,从而形成一个有机的整体。

(3)饭店服务的使用价值往往是多个部门同时产生效用时的综合结果。如客人入住