

旅游管理研究丛书

饭店管理理论与应用研究

FANDIAN GUANLI LILUN YU YINGYONG YANJIU

谷慧敏 邹益民等 © 编著

旅游教育出版社

旅游管理研究丛书

Fandian Guanli Lilun

Yu Yingyong Yanjiu

饭店管理理论 与应用研究

谷慧敏 邹益民等 编著

旅游教育出版社

·北京·

责任编辑:孙延旭

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理理论与应用研究/谷慧敏,邹益民等编著. —北京:旅游教育出版社,
2006.8

(旅游管理研究丛书)

ISBN 7-5637-1394-8

I. 饭… II. 谷… III. 饭店—企业管理—研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 092439 号

旅游管理研究丛书

饭店管理理论与应用研究

谷慧敏 邹益民等 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E-mail	tepx@163. com
印刷单位	中国科学院印刷厂
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	19.75
字 数	312 千字
版 次	2006 年 9 月第 1 版
印 次	2006 年 9 月第 1 次印刷
定 价	29.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前 言

现代饭店管理在 20 世纪 70 年代引入我国后,经历了引进、吸收、消化阶段,目前已经进入创新时期。作为以为旅游者提供住宿服务为主体,集有形环境、设施 and 无形人际沟通为一体的特定服务产业,其企业管理与一般管理存在哪些异同?我国饭店服务和管理与国际市场相比又存在什么特点?这些问题是目前产业和学术界关注的热点。

我国饭店管理理论研究大体上经历了两个阶段:第一是 20 世纪 80 年代初期由第一代研究者将一般管理原理直接引入饭店管理中的泛管理阶段,在没有任何参考的背景下,他们以自己的实践探索使饭店管理从一般工业管理中分离出来,但不可避免的是,这一阶段的饭店管理理论带有浓厚的母学科特点,削弱了饭店管理的特性;第二是 20 世纪 90 年代开始的大量引入国外饭店管理理论的西学中用阶段,在这一时期同时也出现了大量基于国外理论编著的国内专著教材,林林总总,对我国的饭店管理理论和实践起到了巨大的推动作用,但这一阶段也充斥着诸多缺乏创新性的复制“赝品”。总体上看,目前的创新性成果还难以满足饭店产业发展和理论研究的要求。

与产业迅速发展相适应,旅游管理教育在数量急剧增长的同时,以研究生教育为代表的高层次教育水平也在迅速提高。以功能管理为主要特征的饭店管理理论专著和教材已经不能适应研究生教育需求。在此背景下,旅游教育出版社组织了旅游管理研究生教育研讨会,来自国内各院校的与会代表呼吁推出适应研究生教育需求的研究成果,本书的出版正是这一诉求的具体体现。

本书力求体现这一会议中提出的对新一代旅游管理系列成果在学术性、前沿性和现实性方面的要求。在学术性方面,本书作者尽可能将现代饭店管理中的整合性知识加以系统化,从饭店特色出发对战略管理、投资运营、品牌管理、集团化经营、人本管理、竞争力构建、效益分析等方面进行深入剖析,从而跳出饭店管理中单体功能性、管理性成果如前厅管理、客房管理、工程管理、人力资源管理 etc. 为主导的局限,力求在一本书中涵盖上述领域的共性成果,同时注重从一般性

流程介绍转向理论探讨,提升饭店管理研究的理论价值;在前沿性方面,笔者对上述领域目前的国内外成果进行了较为系统和详尽的梳理和归纳,力求为读者梳理出研究的轨迹和未来的方向,尤其强调现代管理中的一些新理论在饭店业的体现,如能本管理、GRM、基于资源的核心竞争力理论、品牌价值、平衡计分卡、外包经营、国际化经营等;在现实性方面,一方面注重国际饭店产业的前沿发展、同时强调中国饭店管理中的热点和难点,如国际饭店集团化的发展、中国饭店产权改革等。

本书是我国主要旅游院校从事饭店管理研究的专家学者的共同研究成果,这些院校涵盖浙江大学、西北大学、南开大学、北京第二外国语学院、华侨大学等。本书写作具体分工为:第一章,邹益民;第二章,郑向敏;第三章,李树民、吴三忙;第四章,李树民、刘宇辉;第五章,徐虹;第六章,谷慧敏;第七章,秦宇;第八章,郑向敏;第九章,邹益民、胡敏;第十章,徐虹。全书由谷慧敏和邹益民统稿。在写作过程中,一些研究生在资料收集整理方面给予了极大的支持,如邹兆莎参与了第六章的资料整理。

此外,本书的问世还包括了许多人的努力。北京第二外国语学院杜江教授对本书的写作宗旨和方向提出了宝贵意见,旅游教育出版社唐志辉社长及其团队为本书的策划和出版付出了巨大心血。他们的远见和努力促成了本书的问世。

现代饭店管理已经成为集管理、技术等要素于一身的庞大的体系,包括很多方面的知识。在本书写作中,尽管我们试图尽可能涵盖各个方面,但受研究条件和水平限制仍然未能如愿,尤其在技术领域还有待于进行进一步的延展性研究;此外,饭店产业和管理理论实践日新月异,许多更新的知识 and 经验需要不断追踪和补充。我们衷心希望读者给我们提出宝贵意见并与我们分享其经验。

谨以此书献给中国饭店业的理论和实践界的同人!

谷慧敏 邹益民

2006年1月

目 录

第一章 饭店管理基本问题研究	1
第一节 饭店环境、资源与能力	1
一、饭店外部环境	1
二、饭店资源	10
三、饭店的能力	12
第二节 饭店管理体系	17
一、饭店目标体系	17
二、饭店的职权体系	20
三、饭店的业务体系	21
四、饭店绩效管理体系	22
第三节 饭店经理人	24
一、饭店经理人的职责	24
二、饭店经理人的职权	25
三、饭店经理人的职业素养	26
本章小结	32
参考文献	32
第二章 饭店项目投资与承运策划研究	33
第一节 饭店投资策划	33
一、饭店投资策划	33
二、饭店投资可行性分析	34
第二节 饭店建设方案策划	41
一、空间规划(设计)要求说明	41
二、功能项目规划(设计)要求说明	44
三、动力、水电系统规划(设计)要求说明	48

四、环境氛围规划(设计)要求说明	50
第三节 饭店承运策划	51
一、饭店承运的前期策划	51
二、饭店承运的责任与合同策划	55
三、承运过程策划	56
四、承运后期策划	59
本章小结	60
参考文献	61
 第三章 饭店企业制度模式研究	62
第一节 企业制度的演变	62
一、企业的形成与企业的演变	62
二、企业制度的演变	65
三、中国企业制度演变	68
第二节 饭店的产权制度	69
一、产权	69
二、产权制度	72
三、饭店产权制度的改革	74
第三节 国有饭店产权制度的变革	76
一、国有饭店体制内主动退出分析	76
二、国有饭店体制外被动退出分析	80
本章小结	81
参考文献	82
 第四章 饭店战略管理研究	83
第一节 企业战略管理理论概述	83
一、企业战略的定义	83
二、企业战略管理理论的发展演变	84
三、饭店战略管理基点问题	87
第二节 饭店经营战略的选择	91
一、饭店经营战略层次	91
二、饭店总体战略的选择	92
三、饭店经营战略的选择	96
第三节 饭店战略的制定与实施	98
一、饭店战略的制定	98

二、饭店战略的实施	102
三、饭店战略评价与控制	105
本章小结	109
参考文献	109
第五章 饭店市场竞争研究	110
第一节 饭店市场竞争与竞争力分析	110
一、饭店市场竞争的现状与趋势分析	110
二、饭店市场竞争战略选择	113
三、饭店核心竞争力分析	116
第二节 饭店竞争策略	118
一、基于核心竞争力的饭店竞争策略选择	118
二、饭店竞争手段——改善顾客关系管理	119
三、饭店竞争的基础——提升人力资源权能	123
四、饭店竞争的根本——形成组合型企业文化	125
五、饭店竞争的可持续性——建立学习型饭店	128
第三节 饭店危机管理	130
一、危机管理的内涵及其研究现状	130
二、饭店危机管理的分类及其原则	132
三、饭店危机管理的基本思路	134
本章小结	136
参考文献	137
第六章 饭店品牌管理研究	139
第一节 饭店品牌概述	139
一、饭店品牌的概念	139
二、饭店品牌关键品质	143
三、饭店品牌的市场作用	146
第二节 饭店品牌管理理论	150
一、饭店品牌曲线理论 (brand curve)	150
二、饭店品牌建设阶段模型理论	152
三、饭店品牌管理内容	153
第三节 饭店品牌定位	157
一、饭店品牌定位概述	157
二、饭店品牌定位模型	160

三、饭店品牌定位原则	160
第四节 饭店品牌决策	162
一、饭店品牌名称决策	162
二、饭店品牌战略决策	164
第五节 饭店品牌忠诚	169
一、饭店品牌忠诚的概念	169
二、饭店顾客关系管理	173
本章小结	177
参考文献	178
 第七章 饭店联合体经营研究	181
第一节 饭店联合体经营的定义	181
一、企业组织的几种形态	182
二、饭店联合体和饭店联合体经营	182
三、饭店联合体和饭店组织、饭店集团	183
四、本章的研究重点	183
第二节 饭店联合体经营的历史和现状	184
一、西方饭店联合体经营的历史和现状	184
二、我国饭店联合体经营的历史和现状	191
第三节 饭店联合体经营的动因、类型和特征	193
一、饭店联合体经营的动因	193
二、饭店联合体经营的类型和特征	201
第四节 饭店联合体经营的管理及发展趋势	206
一、饭店联号经营的发展趋势	206
二、饭店管理公司的发展趋势	208
三、饭店联盟的发展趋势	209
四、我国饭店联合体经营存在的问题及发展趋势	211
本章小结	218
参考文献	219
 第八章 饭店企业营运管理研究	222
第一节 饭店房务营运管理研究	222
一、房务营运点的气氛设计与控制	222
二、房务运作管理研究	227
三、主题客房与房型发展趋势	230

第二节 饭店餐饮营运与管理研究	232
一、饭店餐饮营运点的格局设计与气氛控制	232
二、饭店餐饮服务与运作管理	234
三、饭店餐饮管理的发展趋势	237
四、饭店餐饮经营方式与特许连锁经营	238
第三节 饭店安全管理研究	241
一、饭店安全管理概述	241
二、饭店安全网络与安全组织	243
三、饭店安全管理的计划、制度与措施	245
四、紧急情况的应对与管理	246
本章小结	246
参考文献	247
 第九章 饭店人本管理研究	 248
第一节 饭店人性化管理	248
一、人性概述	248
二、人性的假设与管理	250
三、饭店人性化管理的内容	253
第二节 饭店能本化管理	256
一、能力发现机制	257
二、能力使用机制	261
三、能力激发机制	266
第三节 饭店人力资本管理	272
一、人力资本概述	272
二、饭店人力资本的形成	273
三、饭店人力资本的收益分析	275
本章小结	282
参考文献	282
 第十章 饭店企业效益研究	 283
第一节 饭店企业效益评价	283
一、企业效益评价的概述	283
二、饭店企业效益评价的传统方法	285
三、饭店企业效益评价的新视角	289
四、饭店企业效益的综合评价	291

第二节 饭店企业效益评价指标·····	292
一、饭店企业效益评价指标的设计原则 ·····	292
二、饭店企业效益评价的财务指标 ·····	293
三、饭店企业效益评价的非财务指标 ·····	296
四、饭店企业效益的整合性指标体系 ·····	298
第三节 饭店企业效益控制·····	299
一、饭店企业效益控制的主要内容 ·····	299
二、对增收的控制 ·····	299
三、对节支的控制 ·····	302
本章小结 ·····	304
参考文献·····	305

第一章

饭店管理基本 问题研究

饭店管理,实际上是指饭店的经营与管理。经营与管理既有联系,又有区别。经营是商品经济特有的现象,是以市场为对象,以商品生产和交换为手段,使饭店的内部条件与外部环境达到动态平衡的一系列有组织经济活动。而管理则是劳动社会化的产物,它适用于一切组织。它是饭店经理人根据饭店的企业使命与饭店的经营目标,针对拥有和能够支配的人力、物力、财力、信息、知识等各种资源所进行的一系列有组织的活动。但是,经营与管理又是密不可分的,它们不仅统一于饭店的业务活动,而且互相渗透。饭店管理要想卓有成效,首先必须分析饭店所处的环境和自身拥有的资源与能力,明确饭店的使命,并建立相应的管理体系。

第一节 饭店环境、资源与能力

企业经营活动的成功,离不开3个最基本的要素:天时、地利、人和,即环境、资源和能力。因而,了解环境,掌握资源,认识能力,追求外部环境与内部资源、能力的相互匹配,应该是饭店管理的起点。

一、饭店外部环境

饭店的经营活动都是在一定的动态的外部环境中进行的,分析外部经营环境,有利于企业抓住经营机会并尽可能避免风险。外部环境包括两个主要组成部分——宏观环境和行业环境(也称任务环境)。

(一) 宏观环境

宏观环境一般由政治环境、经济环境、社会文化环境与技术环境等构成。

1. 政治环境

政治环境主要是指一个国家和地区的政治局势、法律、外交政策及经济政策

等。稳定的局势可以给国外投资者、经商者、旅游者一种安全感,有利于吸引他们前来投资、经商和旅游,从而促进饭店业的发展。如瑞士、新加坡、西班牙等国家饭店业的发展,与其国家的长期稳定不无关系。至于国家的外交政策、外汇政策,以及对外开放政策等,将直接影响国家之间的关系,进而会直接影响到饭店的客源。另外,国家的法律法规、方针政策,必然会对饭店的经营活动产生极大的影响。在世界上,任何一个国家的政治路线和政府的行为都对本国经济的发展起着不可替代的作用。国家的政策将会使国家政治经济形势发生或大或小的变化。国家可以给一个地区优惠政策,使这个地区迅速发展起来,也可以给一个行业优惠政策,使这个行业快速成长。当然,国家也有权力制定出政策抑制某个地区或某个行业的发展。如国家关于休假的政策、国家的宏观控制政策等,对饭店业务就有着直接和深刻的影响。所以,饭店必须一只眼睛盯着市场的变化,而另一只眼睛紧紧盯住政府,注意政治信息,关注政府的政策导向,把握政治经济的发展趋势,以抓住因国家政治经济形势发生变化而带来的市场机遇。

2. 经济环境

饭店对经济环境的分析,应该特别关注以下指标:

(1)经济周期。任何一个国家、地区经济的发展都是不平衡的,其发展过程也是呈现波浪式前进的,即经济发展具有周期性。在不同的经济发展周期,国家往往会采取不同的经济政策。这对饭店而言,既可能存在着不同的发展机遇,也可能存在陷阱。饭店必须研究经济发展的规律,及时把握经济发展的周期,注意经济发展过程中的各种变化,以正确制订和调整饭店的战略方案。

(2)国民生产总值。国民生产总值是衡量一国或一个地区经济实力的重要指标,它的总量及增长率与市场购买力及其增长率有较高的正相关关系。同时,这一宏观经济指标也是一国家或地区市场潜力的反映。近年来,东南亚、中国成为欧美国家竞相投资的热点,也是因为这一地区经济持续、稳定的高速增长所暗示的巨大的潜在市场。当然,国民生产总值的高低,实际上在一定意义上也反映了一个国家和地区的经济水平,因而也在一定意义上决定了一个国家和地区饭店业的市场供求情况。

(3)人均收入。人均收入是与消费品购买力呈正相关的经济指标。扣除基本生活费和所得税后的个人可自由支配收入,将是影响饭店市场需求的重要指标。

(4)人口。一国总人口数量往往决定了一国许多行业的市场潜力,如食品、服装、交通等。对饭店产业来说,一个城市的人口数量,特别是流动人口数量的多少,是决定其市场需求大小的关键指标。

(5)物价指数。物价指数是一个衡量市场上物价总水平变动情况的指数。物价总水平上升则意味着发生了通货膨胀;反之,物价总水平下降意味着通货紧

缩。物价指数正是一个用来衡量经济中发生的通货膨胀或是通货紧缩的指标。适度的通货膨胀可以刺激经济增长,但过高的通货膨胀率对经济造成的损害往往难以预料:消费品价格上涨过快,使人们基本生活需要支出大幅度增加,误导的价格信号会使某些消费行为提前,而某些购买行为又被推迟,个人可自由支配收入的降低会长时间抑制耐用消费品的需求,特别是通货膨胀所造成的社会心理损害将对整个市场供求关系产生深层次的影响。饭店的业务活动是以一个国家和地区的经济发展为支撑的,如果当地经济低迷,饭店的业务必受影响。同时,饭店企业也是消费大户,通货膨胀必然会导致企业成本的提高。

(6)恩格尔系数。19世纪德国统计学家恩格尔根据统计资料,总结出了一个消费结构变化的规律:随着家庭和个人收入增加,收入中用于食品方面的支出比例将逐渐减小,这一定律被称为恩格尔定律,反映这一定律的系数被称为恩格尔系数。其公式表示为:

$$\text{恩格尔系数}(\%) = \text{食品支出总额} / \text{家庭或个人消费支出总额} \times 100\%$$

恩格尔定律主要表述的是食品支出占总消费支出的比例随收入变化而变化的一定趋势。揭示了居民收入和食品支出之间的相关关系,用食品支出占消费总支出的比例来说明经济发展、收入增加对生活消费的影响程度。众所周知,吃是人类生存的第一需要,在收入水平较低时,其在消费支出中必然占有重要地位。随着收入的增加,在食物需求基本满足的情况下,消费重心开始向穿、用、玩等其他方面转移。因此,一个国家或家庭生活越贫困,恩格尔系数就越大,反之亦然。国际上常常用恩格尔系数来衡量一个国家和地区人民生活水平的状况。根据联合国粮农组织提出的标准,恩格尔系数在59%以上为贫困,50%~59%为温饱,40%~50%为小康,30%~40%为富裕,低于30%为最富裕。在我国运用这一标准进行国际和城乡对比时,要考虑到那些不可比因素,如消费品价格比价不同、居民生活习惯的差异以及由社会经济制度不同所产生的特殊因素。对于这些横向比较中的不可比因素,在分析和比较时应作相应的剔除。另外,在观察历史情况的变化时要注意,恩格尔系数反映的是一种长期的趋势,而不是逐年下降的绝对倾向。它是在熨平短期的波动中求得长期的趋势。

3. 社会文化环境

社会文化环境是指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风俗习惯等情况。饭店的经营不可能根本性地改变当地的社会文化环境。经营者只能通过结合其文化背景,推出迎合当地文化氛围的饭店产品,才能在较长时期内占领市场,若与当地的社会文化环境格格不入,必然会很快被淘汰。

4. 科学技术环境

科学技术的发展对企业经营的影响越来越大,不仅直接影响到饭店的营销活动和管理模式,而且使得产品的生命周期越来越短,因此,有人把科学技术称为“创造性的毁灭力量”。近年来,通信技术、网络技术迅猛发展,其更新速度之快使经营者们感到措手不及。21 世纪的饭店竞争将不仅仅是设施、服务的竞争,能否率先运用新科技也将是一个竞争重点。当前,面对提高效率与降低经营成本的要求,饭店业正逐步迈向自动化,许多计算机系统被设计成专门用于满足饭店业的特殊要求,而且,相关的硬件与软件成本在大幅度下降。

(二) 行业环境

行业环境是对企业生产经营活动发生最直接影响的外部环境。美国学者迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出,行业环境在很大程度上决定了企业的竞争态势。迈克尔·波特认为,在一个行业中,存在着五种基本的竞争力量,即潜在进入者、替代品厂商、购买者、供应者和行业现有竞争者间的抗衡。这五种基本竞争力量的状况及综合强度,引发行业内在经济结构的变化,从而决定行业内部竞争的强度和最终获利能力^①。

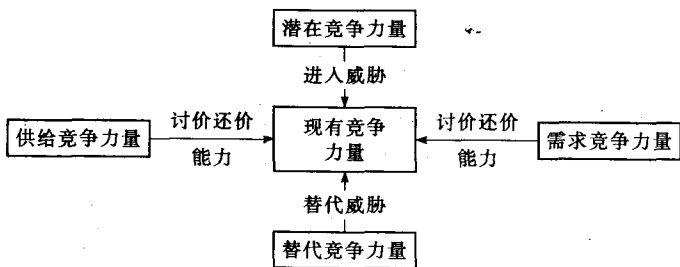


图 1-1 五种基本竞争力量模型

饭店在制定战略与实施战略管理时,需要认真地分析与研究自己的行业格局,探讨获得竞争优势的可能性。

1. 现有竞争者

影响饭店经营环境的最重要因素是已进入市场的饭店数量及其竞争结构。由于各地在饭店数量与结构上的不一致,不同地区、不同城市的饭店之间的竞争激烈程度是不一样的。从理论上说,饭店之间的竞争有以下 3 种基本模式:

(1) 纯粹竞争抗衡模式。在这种抗衡模式中,饭店的竞争是最为激烈的。在同一市场中存在着为数较多的竞争实力差距不大的饭店,每家饭店在市场中

^① 迈克尔·波特. 竞争战略. 陈小悦译. 华夏出版社, 1997。

只占一个较小的份额;产品相互间存在着较高的替代性,没有明显的特色与差别;饭店业的进退障碍较低,在饭店业经营景气时会有新饭店进入,当饭店业普遍亏损时又有饭店从行业中退出;由于饭店数量较多,相互间很难形成统一的决策与行为。在纯粹竞争抗衡模式中,竞争主要集中在饭店产品定价上。因为产品是相似的,对消费者来说,选择饭店产品的主要依据是价格。如果哪一家饭店能够提供比其他饭店更低的价格,那么这家饭店就能将其他饭店的客人吸引到自己饭店住宿与消费。另外,也存在着非价格竞争,即通过广告等手段来宣传与促销饭店的产品,培育饭店良好的企业形象,造就客人对饭店产品的主观印象差异。但是,由于各家饭店的广告宣传内容趋同,消费者依然无法很好区别不同饭店的产品。所以,在纯粹竞争抗衡模式中,尽管各家饭店花费了可观的广告宣传费用,但其效果并不令人满意。

(2) 纯粹垄断抗衡模式。这是一种特殊的抗衡形式,是一种没有竞争对手的抗衡。在市场中,只有一家饭店,它占据着市场的全部分额。这家饭店可以是单体饭店,也可以是由多家分店组成。这种现象,可能会出现在饭店的某项业务或服务方面,也可能出现在某种类型的饭店方面,如高档饭店。在纯粹垄断的市场中,通常会有很高的进入障碍。这种障碍的构成,既可以是自然的因素,也可以是人为的因素。在纯粹垄断市场上,只有唯一的供给者。一家饭店提供的产品数量也就是整个饭店业的全部供给量,如果对其不进行任何干预,那么,饭店就会因为没有可以与之竞争的其他饭店而忽视服务质量的提高,甚至凭借自己的垄断地位与垄断力量获得高额的垄断利润。饭店在市场上的高度垄断虽然可以让饭店获利丰厚,但是,也会带来许多消极的后果。饭店因为缺乏竞争压力,常常会安于现状,任凭管理效率与服务质量低下的现象长期存在,产品更新缺乏应有的积极性。

(3) 垄断竞争抗衡模式。如果说纯粹竞争与纯粹垄断是饭店之间抗衡的两种极端形式,那么垄断竞争则是介于上述两者之间的一种过渡抗衡模式,它具有纯粹竞争与纯粹垄断两种抗衡模式的某些特点,同时又拥有不同于上述两种抗衡模式的新特点。在垄断竞争市场,存在着一些规模大小不等,相互间产品差别不大的饭店,其中规模较大的少数几家饭店占有了市场较大的份额。在垄断竞争抗衡中,饭店可以通过自己产品的差别,用灵活多变的价格来争取客源市场,也可以通过饭店之间的合谋来稳定价格与各自的市场份额,以谋求饭店利益的最大化。

2. 潜在竞争者

潜在饭店的进入会对现有饭店构成威胁,带来潜在竞争。潜在竞争的强度主要取决于以下因素:

(1) 规模经济。饭店的经营成本在一定范围内与饭店的经营规模呈反向变

动关系,规模越大,成本越低。由于规模较大的饭店通常拥有成本优势,这就迫使新饭店必须以相同或更大的规模进入,这在饭店市场需求增长速度缓慢的条件下无疑会让新饭店面临较大的风险。如果新饭店以较小的经营规模加入竞争,则必然要承受较高的单位成本,但却获得较低的边际收益率。从20世纪50年代到70年代,美国饭店的一条成功经验就是规模经济,通过规模经济来垄断客源市场。如假日集团在1964年安装Holidex预订系统,各成员饭店互相预订客房,同时设立免费直拨预订电话,通过旅行社来保证其客源。另外还同航空公司结成战略联盟,让航空公司帮助销售客房。这样,通过扩大销售来降低成本,设立高门槛,使竞争对手难以进入市场。

(2)产品差别。本饭店的产品若与同行相比存在着明显的差别,也能形成有效的进入壁垒。饭店产品的差别主要来自广告与宣传,来自消费者对饭店服务的评价,来自由此产生的饭店信誉。通过市场宣传与促销,在消费者中形成自己产品的特色与差别,进而形成自己在特定目标市场中有效的进入壁垒。世界闻名的夏威夷喜来登饭店就曾强调:“我们销售的不是产品或服务,而是差异。”假日强调热情,希尔顿推崇快捷,喜来登则突出无微不至的关心。饭店产品的差异化策略主要可从外形建筑、市场定位、服务方式等不同角度来考虑。例如,纽约的华尔道夫—阿斯多利亞饭店突出其辉煌的历史与设施的富丽堂皇;而卫星好莱坞饭店则极力渲染其电影历史;而里兹—卡尔顿饭店不断推销其价值领先者形象;喜来登饭店采用先入住后登记的方法;而很多商务型饭店则在从机场迎接顾客的途中为其办理登记入住手续。

(3)资金壁垒。饭店业是资金密集型行业,经营饭店所需占用的大量资金也是构成进入壁垒的一个重要因素。资金与饭店的硬件设施和营销投资密切相关。特别是高档饭店的建造,巨额的资金占用会让众多的投资者望而却步。

(4)管理经验。作为服务性企业,饭店内部管理需要专门化的知识与技能。这些知识与技能,对于新建饭店来说通常总是欠缺的。为了保证饭店服务的高质量与高效率,新饭店如果聘请管理公司参与自己饭店的管理,就会明显增加自己的经营成本,不利于新饭店参与市场竞争。但是,如果自己管理,由于经验的缺乏,服务质量难以保障。

(5)市场容量。饭店的市场容量也就是一地客源的数量。客源的多少也影响饭店市场进入壁垒的高低。如果市场容量大,现有饭店间的竞争程度相对较低,则对新进入者的排斥力量就较小,因为新进入的饭店进入市场后也不会抢占原有饭店的客源市场。如果市场容量小,现有饭店间的竞争已十分激烈,对新进入者就十分敏感,因为新建饭店的加入会加剧现有饭店客源市场的竞争,降低每家饭店的市场份额,这时就会遇到同行各种可能的抵制。