

FANDIAN
JING

JING

MINGGUANLI

饭店 经营管理

发展与 创新

FAZHANYUCHUANGXIN

吴本
著

上海辞书出版社

- 饭店发展面临的新时代
- 饭店经营战略
- 饭店组织管理与创新
- 基于顾客体验的饭店产品研究
- 饭店品牌经营
- 新形势下的饭店营销战略
- 饭店人力资源开发与管理

FANDIAN

JING

YINGGUANLI

饭店经营管理

发展与创新

FAZHANYUCHUANGXIN

吴本 著

上海辞书出版社

样-书

上海辞书出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店经营管理:发展与创新/吴本著. —上海:上海辞书出版社,
2007. 5

ISBN 978 - 7 - 5326 - 2264 - 1

I. 饭... II. 吴... III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 057898 号

饭店经营管理:发展与创新

上海世纪出版股份有限公司 出版、发行
上海辞书出版社

(上海陕西北路 457 号 邮政编码 200040)

电话: 021—62472088

www.ewen.cc www.cihai.com.cn

上海华业印刷厂印刷

开本 890 × 1240 1/32 印张 8.75 字数 244 000

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5326 - 2264 - 1/F · 214


定价: 25.00 元

如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。

联系电话: 021—62663733

作者简历

吴本，女，1973年7月出生，籍贯浙江海盐。1997年毕业于浙江大学旅游学院，获经济学硕士学位，同年进入复旦大学旅游学系任教。2001—2002年赴日本爱知大学经营学部访学。现为复旦大学旅游学系讲师，复旦大学旅游管理专业博士研究生。主要从事饭店管理领域的研究和教学工作，曾主编《饭店经营管理》、《饭店服务与管理》等大学教材三部，参与国家级、省市级课题多项，在国内核心期刊和国外期刊上发表论文十余篇。



责任编辑 张亚芳

封面设计 汪 溪

目 录

第一章 饭店发展面临的新时代	1
第一节 饭店与饭店经营理念的发展	1
一、古代客栈时期	2
二、豪华饭店时期	2
三、商业饭店时期	5
四、现代新型饭店时期	7
第二节 强调核心竞争力时代的来临	12
一、差异化的竞争策略	12
二、定制化服务	13
三、战略伙伴策略	14
四、承担社会责任	14
第二章 饭店经营战略	17
第一节 饭店经营环境分析	17
一、水平竞争威胁	18
二、纵向竞争压力	21
三、现有饭店企业间的竞争	24
第二节 饭店经营战略选择	28
一、竞争对手分析	28
二、企业竞争能力分析	31
三、饭店常见的经营战略	33
四、如家的经营战略选择	39
第三节 饭店经营战略实施与控制	44

一、饭店经营战略的实施	44
二、饭店经营战略的控制	49
第三章 饭店组织管理与创新	52
第一节 饭店组织结构的现状与趋势	52
一、饭店传统的组织结构	53
二、饭店组织设计要素的再分析	59
三、饭店组织结构的新形态	64
第二节 饭店组织结构的重构	68
一、企业流程再造理论	68
二、饭店业务流程再造	69
三、饭店组织结构的柔性化	72
四、多类型团队的组建	74
第三节 饭店业务外包战略	77
一、业务外包的概念	77
二、饭店业务外包战略的实施	81
三、饭店客房部业务外包战略	88
第四章 基于顾客体验的饭店产品研究	97
第一节 体验经济时代的饭店产品	97
一、体验经济时代饭店产品的内涵	98
二、体验经济时代饭店产品的特征	100
三、饭店产品的体验形态	106
四、影响顾客体验的关键要素	110
第二节 饭店产品的开发设计	112
一、饭店产品开发设计的原则	112
二、饭店产品开发设计的流程	116
三、不同类型饭店产品的设计	119
第三节 主题饭店	131

一、主题饭店的定义	131
二、主题饭店的主题文化选择	138
三、主题饭店的产品开发	143
第五章 饭店品牌经营	148
第一节 饭店品牌的内涵	148
一、饭店品牌的定义	148
二、饭店品牌的驱动力	150
三、品牌资产价值的演进	152
第二节 饭店品牌经营策略	154
一、饭店品牌的设计	155
二、饭店品牌的传播	159
三、饭店品牌的维护	163
四、饭店品牌的战略创新	165
第三节 饭店品牌延伸	167
一、饭店品牌延伸的内涵	168
二、饭店品牌延伸的作用	169
三、饭店品牌延伸的模式	172
四、饭店品牌延伸的风险规避	178
第六章 新形势下的饭店营销战略	182
第一节 饭店市场营销理念的演变	182
一、市场营销理念及其演变	182
二、饭店市场营销的新思路	189
第二节 饭店市场营销的发展与创新	192
一、整合营销	192
二、关系营销	194
三、体验营销	199
四、网络营销	201

五、绿色营销	205
第三节 饭店营销中的客户关系管理	207
一、饭店客户关系管理的概念	208
二、饭店客户关系管理的价值链	209
三、饭店 CRM 价值链的基本活动	210
四、饭店 CRM 价值链的辅助活动	218
第七章 饭店人力资源开发与管理的	222
第一节 饭店人力资源管理面临的挑战	222
一、饭店人力资源管理的任务	223
二、饭店人力资源管理的困境	224
三、饭店人力资源的流失现象	227
第二节 饭店人力资源管理新理念——提升员工的可雇佣 性	232
一、可雇佣性的内涵	233
二、可雇佣性技能	235
三、提升员工的可雇佣性	237
第三节 以人为本的饭店人力资源管理	239
一、饭店人力资源管理过程	239
二、人力资源规划与招聘	240
三、人力资源培训与开发	243
四、薪酬制度与员工激励	251
五、员工的工作生活质量	256
参考文献	261
一、专著	261
二、论文	264
三、网站	268
后记	269

第一章

饭店发展面临的新时代

饭店业一直以来都是一个充满活力的行业,伴随着管理理论和科学技术的发展,从事饭店研究的学术界和饭店企业界从来没有停止过创新的步伐。在国际饭店业,饭店经营理念从上世纪50年代着眼于标准化产品开始,几经演变,于本世纪初将重心转向强调核心竞争力,经营效率和经营效果双双提升,顾客所获得的价值也明显提高。这种新型理念和实践经验在经济全球化浪潮中也被带到了中国,中国饭店业逐步走向科学发展的道路,产品的个性化特征日益明显,饭店品牌塑造得到了前所未有的重视,合作型竞争在饭店企业当中逐步展开,上市、兼并、收购、产权饭店等资本经营方式开始出现,饭店管理面临着新时代。为了对饭店经营理念的发展有比较全面的了解,本章以饭店业发展的历史为线索,对有代表性的经营理念进行回顾和总结,对强调核心竞争力时代饭店业的热点问题作大致的介绍。

第一节 饭店与饭店经营理念的发展

为旅行者提供过夜、休息、餐食的设施自古有之。相传欧洲最初的食宿设施始于古罗马时期,其发展进程大致经历了客栈时期、豪华饭店时期、商业饭店时期等阶段,其间几经起落,几经盛衰。第二次世界大战以后,随着欧美等国经济的恢复,旅游业迅猛发展,各国饭店数量激增,世界饭店业进入了新的历史时期。伴随着饭店业发展的是饭店经营管理理念的发展,在不断的探索、研究与总结中,饭店的经营和管理

理论在实践中成长和完善,同时又更好地指导实践。

一、古代客栈时期

由于社会的需要,千百年前就出现了客栈和酒店,这是一种简单满足旅行者食宿需求的设施。这种状况一直延续到18世纪末,这一段漫长的时期在世界饭店发展史上被称为古代客栈时期。

客栈一般由家庭经营,规模小,设施简陋,坐落在市镇中心和火车站或道路边,为过往旅行者提供基本的睡眠设施和饮食。入住者以商人和宗教徒为主,房租低廉。虽然这一时期的发展极为缓慢,其历史作用却不可小觑,正是在此时,住宿业逐步确立了自己在社会中的重要社交接待场所的地位。例如,18世纪,英国的习惯法宣布客栈是一种公共设施,客栈主不仅有接待旅客的权利,同时也有接待旅客的义务,还负有保证旅客健康的社会责任。渐渐地,客栈除了为过往旅客提供食宿外,还成为人们聚会、相互交往并交流信息的场所。

客栈时期浓厚的家庭氛围也给世人留下了美好的回忆和遐想,日后一度成为全世界最大饭店集团品牌的假日酒店集团(Holiday Inn)的名字中的“inn”就反映了创始人凯蒙斯·威尔逊希望自己的品牌具有家庭式温馨氛围的初衷。

二、豪华饭店时期

18世纪后期,始于英国的产业革命为饭店业的发展注入了活力。首先,火车、轮船的普及方便了人们的远行,贵族等上层人物的度假旅游和公务旅行日益增多;其次,产业革命带来的一系列技术革命为饭店设施的革新创造了良好的条件,饭店开始了装备现代化的第一步。1829年,在美国波士顿落成的特里蒙特饭店,为整个新兴的饭店行业确立了标准。这座饭店设有170间客房,开创了以下这些服务项目的先河:客房有单人间和双人间之分,客人自己保管钥匙;设了前台,有前台服务员和行李员;客房内设计了盥洗室,并免费提供肥皂;有铺地毯的大堂和200个餐位的餐厅,使用菜单;开展对员工的培训。特里蒙特饭

店是饭店历史上的一座里程碑,它推动了美国各地大饭店的发展。

建造豪华饭店是这一时期欧美国家的潮流,具有代表性的有巴黎的巴黎大饭店和罗浮宫大饭店、柏林的凯撒大饭店、伦敦的萨伏依大饭店等。豪华饭店多建在繁华的大都市,规模宏大,建筑与设施豪华,装饰讲究,讲求礼仪,提供一流的服务,以接待王公贵族、官宦名流为主。本时期出现了一位影响世界饭店业的人物——瑞士人凯撒·里兹,他创造了许多豪华饭店的经营理念,至今广为流传。

豪华饭店时期的饭店经营管理主要有以下三方面特征:

(一) 提出了“客人永远不会错”的服务理念

凯撒·里兹毫无疑问是一位饭店业的天才,他所经营、管理的饭店,均以设施豪华、服务精良著称,总能吸引达官显贵、社会名流和富有者前往。在服务员和客人的相互关系上,他提出了“客人永远不会错”(The guest is never wrong)的观点,追求“不惜代价,尽其所能,使客人满意”的服务境界,留下了很多饭店服务方面的佳话。

豪华饭店时期很多奢华的经营作风在岁月中流逝了,但“客人永远不会错”的理念从此流传下来,并逐步演变成“客人永远是对的”,成为现代所有服务行业的金玉良言。

(二) 将管理与服务分离

这一时期,饭店服务开始正规化,饭店不仅对服务员的对客礼仪严格要求,还对客人的社交礼仪作出规定。比如,在里兹管理萨伏依饭店时期,每位客人有一名专门指定的服务人员伺候,同时饭店要求进店客人举止文雅、衣着讲究,进餐厅者必须穿礼服,女士不得戴头饰,无男士陪伴的单身女子不得入内。

饭店讲求服务规格后,管理事务日益增多,于是开始专门设立饭店经理、副经理、餐厅总管、厨师长等管理职位,聘请有经验的人员进行管理。渐渐地,欧洲出现了一批优秀的饭店管理人员,他们经常受邀到各地管理不同的饭店,管理经验得以相互交流。

(三) 进一步加强了饭店的社会功能

起先的豪华饭店以接待度假的达官贵人为主,到了里兹时期,到饭

店用餐渐渐成为风尚,吸引了包括多国国王在内的王公贵族,很多豪华饭店成为上层社会的活动中心。

在同时期的美国,饭店被看作公共建筑,常常是一个城镇最引人注目最宏伟的建筑物。因此,新城镇的创建者们都认识到一家好饭店的价值,甚至在城镇成形之前就先把饭店建好。此时,饭店就不仅仅是为旅行者提供食宿的地方了,它既是社会的产物,又是社会的创建者,同时还是人们狂热追求社会生活的象征。^① 由于工业革命产生的新技术大量运用于住宿、饮食和娱乐生活,饭店开始引导世界消费的新潮流,这一特点保留至今。

凯撒·里兹与萨伏依饭店

1889年12月21日,里兹从欧洲大陆来到英国,出任当时伦敦最豪华的饭店——萨伏依饭店的总经理。

萨伏依饭店的设施设备在当时是一流的,里兹只需对饭店的内部装饰和用具进行一番调整,就能符合自己的心意了,可是上流社会的传统生活方式严重地影响了饭店的生意。在当时,英国有各种各样的俱乐部,男人们闲暇时总是在自己的俱乐部里消磨时光,女人们的活动范围更小。里兹开始千方百计把人们吸引到他的饭店来。他劝他的客人们除了到饭店举办私人宴会外,还要带夫人和子女来饭店的餐厅用餐。为了吸引女士光临,他说服了一位贵妇人,请她带头邀请她的女友们到大餐厅用餐。由于她的威望所产生的影响和出于赶时髦与嫉妒的心理,别的夫人们也纷纷效仿,到萨伏依饭店的餐厅用餐开始成为上层社会的风气。

英国人喜欢音乐,为了营造餐厅的氛围,里兹投其所好,不惜巨金请来了奥地利音乐大师约翰·施特劳斯和他的乐队来演奏圆舞曲,为食客助兴。他甚至考虑到了灯光对女士化妆效果的影响,发明了反射光照明,用雪花石膏罩把电灯光打到有颜色的天花板

^① 伦德格博 D E. 旅游饭店与餐馆经营管理. 杭州:浙江摄影出版社,1991:40-41.

上,使人感到柔和舒适。餐桌上则灯光昏暗,营造出一种神秘的静谧感和不受人干扰的幽雅气氛。

里兹甚至为了饭店效益向立法机构发出了挑战。当时,英国法律规定饭店夜间营业不得超过11点,星期天不得开业。里兹为此四处奔走,最终使得议会通过新法案,允许饭店营业时间延长到夜间12点半,星期天可以照常营业。

正如后人所说,里兹的高明之处在于他不仅改革了萨伏依饭店的设备,改善了经营管理的方式,更重要的是,他影响了英国的立法,改变了英国人的习俗和上层社会的生活方式。萨伏依饭店成功了,它逐渐成为上层社会的活动中心。里兹的名字也自此在英伦三岛广为人知。

三、商业饭店时期

商业饭店时代于20世纪初在美国拉开序幕。斯塔特勒(Ellsworth Statler)被公认为商业饭店的创始人,他凭着自己多年从事饭店经营的经验及对市场需求的了解,创造了一种新型的商业饭店。在饭店管理中,他致力于合理控制成本,以大众可以接受的价格为客人提供必要的舒适、服务和清洁。斯塔特勒式饭店开创了饭店业新的里程碑。

斯塔特勒对饭店经营管理理念的发展有重大贡献,主要表现在:

(一) 强调饭店的区位选择

“饭店经营成功的根本要素是地点,地点,还是地点”,这一至今广为流传的名言就是出于斯塔特勒的杰出创意,并被如今的经济型酒店奉为至宝。斯塔特勒认为,选址是饭店成功的第一要义,他经营的饭店均选择在火车站、轮船码头、城市中心等人流流量很大的地方。

(二) 重新定义了“最好的服务”

商业饭店时期,不再把有钱人作为唯一的服务对象,经营者把目光转向了商务旅行者及社会各界人士,市场面更宽广了,新的服务理念也随之提出。斯塔特勒强调,“饭店从根本上说,只销售一样东西,这就是服务”,并且将“舒适、方便、清洁、安全、实用且价格合理的设施和服务”

称之为是“最好的服务”。为此,他的客房设计以提高有效使用率和保证客人拥有一片属于自己的小天地为目标,在服务上则强调员工的服务态度,规定任何服务员都不可以在任何问题上与客人争论。

他也将这种服务理念用于对待自己的员工。他首次对饭店员工实行一周六个工作日的上班制度,为他们提供带薪假期和免费医疗服务,又设计了利润共享计划,使每位员工都可自由持股。

(三) 首创了“标准化产品”的概念

1908年,斯塔特勒自己设计并经营的第一家饭店——纽约布法罗斯塔特勒饭店开业。该饭店拥有300间客房,推销口号是“带浴室的房间只要一美元半”,令人耳目一新。随后几年内,克利夫兰、底特律等地的斯塔特勒饭店相继开业。新建的饭店在细节上常常有所改进,如饭店的外观、实用性的服务等,但建筑格局、房间设计、服务项目、服务质量等严格地实行标准化,同时坚持设施设备的大批量统一采购。标准化降低了饭店的经营成本,也保证了饭店的服务质量,最终,“斯塔特勒”式的强大市场攻势迫使竞争对手不得不仿效他的样子来改革自己的饭店,而斯塔特勒从此也被尊称为“美国饭店业的标准化之父”,实际上,这也意味着他成了世界饭店业的标准化之父。

这一阶段,汽车饭店随着汽车工业的发展而发展起来,尤以美国为代表。最初的汽车饭店十分简陋,屋内仅有铁床,旅客投宿需自备铺盖。1926年,加利福尼亚州出现了一家叫迈尔斯顿的饭店,正式使用了“motel”的名称,为开车的旅客提供较好的住宿条件。随后,更多的汽车饭店在美国各地涌现。

同时,饭店业日渐引起社会的重视,欧美各国相继成立了饭店协会,制定了行业规范,出现了培养饭店管理人才的饭店管理院校,其中著名的有康奈尔酒店管理学院、柏林酒店管理学院和伯尔尼大学的酒店经济专业。

商业饭店时期是世界饭店发展史中最为重要的阶段,也是世界各地饭店业最为活跃的时期,它奠定了现代饭店业的基础。

纽约布法罗斯塔特勒饭店 (Buffalo Statler)

这家拥有 300 间客房的饭店于 1908 年 1 月 18 日开业,被看作世界饭店业历史上的一座里程碑。它是全世界首批现代商业性饭店,主要顾客是商务旅行者。饭店提供下列服务:

每间客房都有私人浴室;

每间浴室内都有循环的冰水;

每间客房都有电话;

每间客房都有一个一人高的带照明设施的衣橱;

每间客房紧贴门内的墙壁上都有电灯开关;

每天早上都为客人送去一份免费报纸,房间的门都经过特殊处理,以便报纸从门下方塞入室内;

从顶层到大堂之间安装有邮件滑道,客人在自己房间所在的楼层即可邮递信件。

四、现代新型饭店时期

一直以来,我们习惯把第二次世界大战当作饭店发展的分水岭,二战以后统称为现代新型饭店时期。但是,这一时期西方饭店业的发展也有很大的变化,可以把它分为两个阶段。

(一) 大规模扩张时期

二战以后,随着社会的稳定、经济的复苏以及交通工具的改进,人们在国内和国际间的旅行活动日益频繁。这个阶段涌现的大批旅行者,被后人称之为“大众旅游者”,他们人数众多,常以团队出游的方式进行观光旅游,对价格较为敏感。在强烈的市场需求驱动下,西方饭店业开始步出低谷,走向繁荣。从 50 年代起的近三十年时间里,西方饭店业处于供不应求的黄金时期,对外扩张与集团化经营成为这一时期的重要特征。

1. 区位战略的实施

斯塔特勒的经营信条此时得到了更好的应用,区位成为 20 世纪 50 年代至 70 年代饭店经营成败的重要因素之一。由于汽车和飞机的广

泛采用,从20世纪50年代起,高速公路旁的汽车旅馆日益增加,70年代以后,机场附近也成为重要的饭店区位。

最具代表性的是假日酒店集团。自1952年凯蒙斯·威尔逊在通向孟菲斯城的主要通道——夏日大道上建造了他的第一座汽车旅馆始,至60年代,陆续建造的假日酒店多沿高速公路分布,以中产阶级为目标市场来设计,突出洁净舒适、卫生安全,同时注重维修,保持洁净与清新的感觉,这在当时有力地吸引了使用汽车旅行的商务散客及家庭旅游者。加之采用了科学的连锁经营方式,假日酒店集团迅速崛起。

2. 标准化产品的生产

在旅游者尚缺乏评判眼光和挑选余地的情况下,饭店大而化之地将所有的顾客看成具有相同需求与欲望的消费大众的做法得以大行其道。生产标准化产品,提供标准化服务,成为当时各大饭店集团成功的一大法宝。虽然这种做法为很多豪华饭店业主所诟病,但不可否认的是,产品标准化有助于饭店确保基本的服务质量,提高工作效率,减少运营成本,从而以低价格吸引注重干净舒适而又对价格敏感的普通旅游者。一时间,有着统一装潢设计、产品服务、质量标准和管理风格的饭店连锁在欧美很多城市纷纷涌现,不可遏制地成为当地饭店业的主流。

标准化生产带来成本优势的同时,也造成了很多困扰。由于缺少产品特色,饭店很难再通过市场细分来赢得竞争优势,价格折扣在所难免。各种折扣方式在这一时期纷纷出现,如常客折扣、公司折扣、现付折扣和销量折扣等。

由于当时还没有广泛而强大的中间商网络,饭店产品销售主要依赖于直接销售渠道,大众媒介如报刊、杂志、电视及旅游博览会等成为饭店宣传的重要途径。

3. 连锁经营方式的推广

需求市场的不断扩大,使得一些饭店业者不再满足于单体饭店的发展,斯塔特勒时期的连锁经营理念从20世纪50年代起得到了极大的推广,并且衍生出更多的连锁经营模式,如租赁经营、特许经营、合同