

随着大众休闲时代的来临，经济型酒店将会
占领旅游市场的更大份额。

——邵琪伟（国家旅游局局长）

楚庭南◎编著



● 经济型酒店在中国已经成为酒店业的一个新热点 ●

JINGJIXING JIUDIAN
JINGYING GUANLI

经济型酒店 经营管理



改变经济型酒店的形象，将经济型酒店的管理
和服务进一步标准化和规范化，是现阶段经济型酒店发展的需要。

 中国纺织出版社

● 经济型酒店在中国已经成为酒店业的一个新热点 ●



JINGJIXING JIUDIAN
JINGYING GUANLI

经济型酒店 经营管理

楚庭南◎编著



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

经济型酒店经营管理/楚庭南编著.

—北京:中国纺织出版社,2010.5

ISBN 978-7-5064-6249-5

I. ①经… II. ①楚… III. ①饭店—企业管理

IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 018418 号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:韩雪飞

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

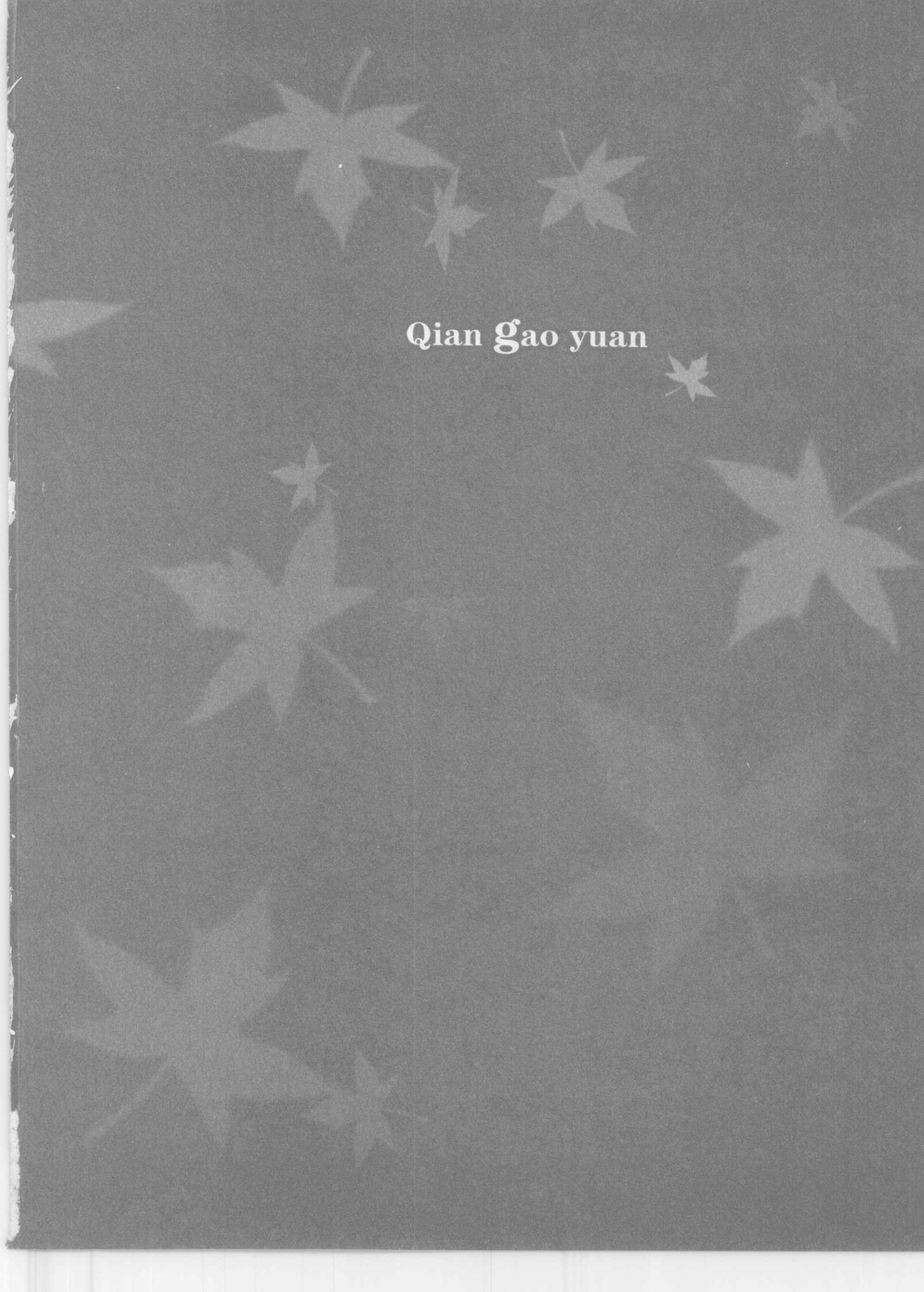
北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年5月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:19

字数:240千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



Qian gao yuan



代 序

经济型酒店的机遇与挑战

随着大众休闲时代的来临,经济型酒店将会占领旅游市场的更大份额。

——邵琪伟(国家旅游局局长)

经济型酒店又称为有限服务酒店,它的概念产生于20世纪80年代的美国,近十几年才在中国出现。经济型酒店最大的特点就是房价便宜、功能简化,它把服务功能集中在住宿上,力求在该核心服务上精益求精,而把餐饮、购物、娱乐功能大大压缩、简化、甚至不设,使投入的运营成本大幅降低。

经济型酒店有着巨大的市场潜力,具有低投入、高回报、周期短等突出的优点。在欧美国家,经济型酒店已是相当成熟的酒店形式,占整个酒店市场份额的70%,比如,在欧洲的一些国家,凡是在火车站及繁华市区附近,几乎都有“宜必思”酒店。

反观国内,“如家快捷”、“锦江之星”也成为国内经济型酒店的主要力量,其扩张速度惊人。同时,美国的“速8”、法国雅高集团的“宜必思”也相继进入国内,从沿海到内地,市场份额逐渐扩大。如今拥有强大网络平台支持的连锁酒店也日趋成熟,如七天连锁酒店、城市便捷连锁酒店、汉庭连锁酒店等。

在经济型酒店蓬勃发展的光环背后,还存在着许多不乐观因素。国有宾馆的改制、规范化的政策法规引导、服务软件的提升、管理模式的升级……许多问



题仍然不容忽视。

高档酒店,还是经济型酒店

目前,在酒店业利润逐年下降的情况下,五星级酒店的实现利润在涉外酒店中盈利部分的比例在逐渐上升,有数字表明,五星级酒店的实现利润占到有利润的酒店中的总利润的90%以上。如果单从统计数字上来看,国内的高档酒店是最具赢利能力的酒店,这些直观的数据,也似乎是在鼓励投资者的投资更多地向五星级酒店集中。

然而,事实并非如此。从20世纪80年代后期起,我国的涉外酒店就以较快的速度发展,由于酒店立项批准和投资体制的不完善,酒店的发展数量、档次、地区布局、规模,在很大程度上过于超出实际的需求量和应有效益的标准,也超过被旅游管理部门设定的“酒店适度超前发展”的临界值。

眼下国内酒店行业的现状是,从决策角度讲,酒店的建设发展,既没有有效地被政府调控,也没有完全由市场来调节。酒店发展失控,主要是高档酒店的数量太多,增长速度太快,在业内引起了消极的连锁反应。其突出的表现为削价竞争,客房的价格因为竞争降下来了,但总客源市场并没有变化。也许正是因为高档酒店的不断增多,使酒店结构与客源结构的对应规律被破坏,导致高档酒店相对地剥夺了其他酒店的利润,最终降低了酒店业的整体效益,扰乱了酒店业的总体竞争秩序。

经济型酒店发展的机遇

随着中国整体经济的高速发展,酒店业展现出前所未有的发展潜力。作为酒店行业内新兴的重要分支体系,经济型酒店将起重要的作用。相比起已发展成熟、规范化的高档酒店,经济型酒店有更多的商业机会。经济型酒店既有数量、规模、档次等涉及硬件、资金方面的优势,也有产权、机制、经营模式、管理服务规范、行业体制等软件方面的优势。



同样,借助旅游经济的腾飞,经济型酒店也得到了长足的发展。国内的酒店集团,如锦江集团、新亚集团、首旅集团,在近 10 年发展的基础上已经颇具规模,并且开始启动了发展经济型酒店并使之有品牌、有连锁的计划,基本上迎合了酒店发展的新方向,得到社会、市场的积极反应,获得了较好的经济效益。

不仅仅是国内的酒店集团,外国的酒店投资者和酒店管理公司,也形成了共识,即近几年来在中国发展高档酒店已不是投资酒店的最好选择,经济型酒店的发展是酒店的新机会。假日集团、雅高、万豪都有明确的在中国发展经济型酒店的动机,万豪还专门请咨询公司作了中国未来酒店业发展报告,结论之一是,经济型酒店在中国已经成为酒店业的一个新热点、新机会,比高档酒店更有发展前景。

中国缺乏规范的、符合国际水准的经济型酒店

虽然发展前景喜人,但由于我国经济型酒店起步较晚,与国际同行间的差距仍然比较明显。目前,在中国缺乏规范的、符合国际水准的社会型酒店。对于客源市场来讲,经济型酒店的最大问题是“不像个(规范的)酒店”,“四五星级像个大样,三星级以下就走样”,缺乏硬件、软件上的规范,难以符合已提高消费水平的国内消费者和国外希望住经济型酒店的客源的需要。

经济型酒店只是投资标准和设施配套程度较低,而不应是酒店的基本管理服务质量的下降。目前,消费者对经济型酒店的要求已不仅是“安全、卫生、符合基本生活需要”。经济型酒店虽然投资额有限,但也有相应的规范和基本服务质量和专业水平。在酒店业发展成熟的国家,经济型酒店有重要的客源市场地位,在必备项目和基本服务上,经济型酒店要保持与高档酒店一致的水平。

现在,高档酒店处于利润集中点的基础已然发生改变,由于更能够适应市场需求的变化,经济型酒店将成为近期酒店业的热点领域。由于其中蕴藏了巨大商机,酒店业的竞争格局也将发生剧烈改变。

改变经济型酒店“不像个(规范的)酒店”的形象,将经济型酒店的管理和服



务进一步标准化和规范化,是现阶段经济型酒店发展的需要,也是社会经济发展的需要,是消费者购买和消费的需要。

经济型酒店不仅有发展的必要性和可行性,而且有现实的紧迫性,有着巨大的机会。对于酒店宏观管理机构和酒店产业中的成员酒店,这既是一个机会,更是一种挑战。

编 者

2010 年 2 月

JINGJIXING JIUDIAN
JINGJIXING JIUDIAN





1 / 第一章	经济型酒店概述
1 / 第一节	什么是经济型酒店
2 / 第二节	经济型酒店的特点
4 / 第三节	经济型酒店的分类
6 / 第四节	经济型酒店的发展历程
8 / 第五节	国内经济型酒店的发展现状
13 / 第六节	经济型酒店的成功策略
15 / 第二章	会员战略
15 / 第一节	会员制是维护顾客忠诚度的利器
19 / 第二节	会员制的设计与管理
28 / 第三节	会员入会的管理
30 / 第四节	会员制是一种持久战
31 / 第五节	会员战略需要多部门合作
35 / 第三章	经济型酒店的营销管理
35 / 第一节	经济型酒店的目标客源定位
39 / 第二节	经济型酒店常用的市场定位法
41 / 第三节	服务业的 MOT 管理
44 / 第四节	互联网营销
49 / 第四章	经济型酒店的成本控制
49 / 第一节	成本的概念和类型
52 / 第二节	经济型酒店的成本控制方法
54 / 第三节	客房客用物品的成本控制
56 / 第四节	餐饮的成本控制
59 / 第五节	能源的成本控制
60 / 第六节	经济型酒店采购管理





67 /	第七节	成本控制的常见误区
69 /	第五章	前厅部运营管理
69 /	第一节	前厅部的工作特点与要求
71 /	第二节	前厅部的主要任务与职责
79 /	第三节	经济型酒店的超值服务
82 /	第四节	经济型酒店的总台服务
89 /	附	同类型酒店标准参考
89 /	某经济型酒店前厅员工规则	
92 /	经济型酒店接受预订服务标准	
95 /	团队客房预订服务标准	
96 /	经济型酒店更改预订服务标准	
98 /	取消预订服务标准	
98 /	担保预订服务标准	
99 /	超额预订服务标准	
101 /	经预订未抵达的客人处理服务标准	
102 /	商务客人预订服务标准	
103 /	客人入住服务标准	
106 /	房间分配服务标准	
108 /	办理入住登记、验证服务标准	
108 /	住店客人换房服务标准	
111 /	接受、处理客人投诉服务标准	
113 /	建立客户档案工作标准	
114 /	退房结账服务标准	
119 /	行李组服务标准	
123 /	客人查询服务标准	
124 /	迎送客人服务标准	
126 /	某经济型酒店前厅业务部分表单	



129 /	第六章 客房部经营管理
129 /	第一节 客房是经济型酒店的核心
130 /	第二节 客房部产品的特点与要求
133 /	第三节 客房部的工作任务
134 /	第四节 客房部工作业务管理
140 /	第五节 客房管理的注意事项
144 /	第六节 客房部安全管理
146 /	附 同类型酒店标准参考
146 /	客房清洁整理服务标准
150 /	客房卧室清洁质量标准
155 /	客房浴室清洁质量标准
158 /	客人借用物品服务标准
159 /	客人遗留服务标准
161 /	失物招领服务标准
163 /	挂“请勿打扰”标示牌房间的服务规范
165 /	客人异常行为处理服务标准
167 /	某经济型酒店客房检查的流程及要求
170 /	某经济型酒店客房管理制度
174 /	某经济型酒店客房部每月安检表
175 /	第七章 经济型酒店人力资源管理
175 /	第一节 经济型酒店人力资源管理 with 特点
177 /	第二节 酒店人力资源的岗位设计与编制
181 /	第三节 酒店员工的招聘与录用
185 /	附 同类型酒店标准参考
185 /	某经济型酒店员工管理手册
192 /	某经济型酒店餐饮组员工管理规定(部分)
199 /	第八章 经济型酒店的工程管理
199 /	第一节 工程管理的 importance

- 201 / 第二节 经济型酒店工程部的职责
- 202 / 第三节 经济型酒店工程部的工作要点
- 205 / 第四节 工程部员工的素质
- 208 / 附 同类型酒店标准参考
- 208 / 某经济型酒店工程部管理规范
- 219 / 第九章 经济型酒店的安全管理
- 219 / 第一节 经济型酒店安全管理的内容
- 220 / 第二节 经济型酒店安全管理的特点
- 222 / 第三节 经济型酒店安全保护的对象
- 223 / 第四节 经济型酒店安全部门的组织设置
- 227 / 附 同类型酒店标准参考
- 227 / 某经济型酒店安全工作守则
- 231 / 酒店紧急情况管理计划范本
- 242 / 某经济型酒店安全值勤记录表
- 243 / 第十章 经济型酒店品牌战略
- 243 / 第一节 经济型酒店品牌管理综论
- 246 / 第二节 经济型酒店的品牌建设
- 249 / 第三节 经济型酒店的品牌定位与设计
- 250 / 第四节 经济型酒店的品牌维护与创新
- 252 / 第五节 经济型酒店品牌建设过程中的几个误区
- 254 / 第六节 “锦江之星”的品牌战略借鉴
- 261 / 附 同类型酒店标准参考
- 261 / 城市客栈欢乐谷店宣传册
- 263 / 第十一章 经济型酒店连锁加盟管理
- 263 / 第一节 走近特许经营
- 271 / 第二节 经济型酒店特许加盟商的招募
- 280 / 第三节 投资者如何加盟特许经营



第一章 经济型酒店概述

20 世纪 60 年代中期,美国在高速公路旁大量兴建汽车旅馆,为驾车旅游者提供住宿和简单的饮食,这就是经济型酒店的最初形式。尔后,经济型酒店的内涵逐渐丰富,形式也逐渐多变。我国真正意义上的经济型酒店起源于 20 世纪末,物美价廉、简洁实惠的特点,使得经济型酒店近年来在市场上不断被看好并受到投资者的热烈追捧。

第一节 什么是经济型酒店

经济型酒店是一个舶来词,本身是一个特定、动态、均衡的相对概念。广义而言,经济型酒店通常是指价格比较低廉的酒店。依照欧美经济型酒店的发展模式,成型的经济型酒店标准主要有:只提供住宿,基本不提供餐饮。在美国,所谓的经济型酒店是指有限服务的酒店。根据“史密斯旅行研究公司”所给出的定义,经济型酒店是指保持低廉价格,针对 20% 低端市场的价格敏感消费者的酒店。在《WTO 现代酒店及餐饮业管理百科全书》中的定义是:经济型酒店一般为廉价酒店,该酒店通常只经营客房,酒店本身没有餐饮管理设施或仅有十分有限的餐饮服务,价格低廉。

而在我国国内,经济型酒店的定义普遍认为是:以大众可以支付的价格为顾客提供专业化服务的酒店,它定位于普通消费大众,价格适中,能够满足顾客的基本住宿需求,其投资不高、规模不大、功能简单、租金低廉,但又具备一定服务质量水准。目前,我国经济型酒店主要提供住宿服务,此外,也提供简单的餐饮、会议、娱乐等配套服务。

与国外的经济型酒店强调有限的专业服务和价格低廉不同,国内的经济型酒店更多的强调价格低廉优势,对于经营服务方面往往没有限定。



第二节 经济型酒店的特点

经济型酒店是具有现代国际接待水准的非奢华型酒店,其基本设施不奢华,但是服务周到,完全能够满足顾客旅行的基本住宿要求。另一方面,经济型酒店更能适合普通大众消费,提供完好、安全、卫生、整洁的高效、温馨服务。

经济型酒店的特点具体表现为以下方面。

一、服务专一,标准优质

经济型酒店更强调产品和服务的优质性。不少住宿高档星级酒店的客人因公务繁忙,多数时候也就是回酒店睡觉,对酒店的大多附属功能都是无暇顾及的。因此,经济型酒店非常强调客房设施的舒适性和服务的标准化,突出“小而专,小而好”特色,强调“清洁、舒适、实惠、方便、安全”的专一化服务理念,把客房作为重点,虽经济但不失水准,顾客的住宿需求在这里都可以得到满足,而且客房条件足以与三星级酒店媲美。

二、突出主题,简化功能

经济型酒店最本质的特点是突出主题、功能简化。经济型酒店把服务功能集中在简单的住宿功能上,将餐饮、购物、娱乐等功能大大压缩,甚至根本不设,这也是为什么经济型酒店在国外称为 B&B 酒店的缘故,也就是一般只提供床 (Bed) 和早餐 (Breakfast)。标准的经济型酒店不仅没有星级酒店中常见的奢华大堂,而且取消了洗衣房、游泳池、娱乐中心等配套设施。

三、定位于大众消费

经济型酒店将自己的目标市场定位在普通商务人士、工薪阶层、大众旅行者和学生群体上,而高星级酒店往往以高端商务人士、高收入阶层和公费游客为主要目标市场。与高星级酒店相比,经济型酒店价格适中,其本身已占据了客源方面的优势。



四、配套设施社会化

经济型酒店的经营重心为客房,为了照顾到顾客的餐饮、娱乐、商务等辅助性需求,就需要将“社会化”的配套设施利用起来,如酒店选址在餐饮街巷、娱乐场所的周边等。在美国,经济型酒店的电力、热力专业维修均由社会上的企业来完成;我国社会化程度比较低,配套餐饮、商务中心、洗衣服等服务一般通过与社会服务型企业达成战略同盟来完成。

五、价格适中,优势明显

相对于高档酒店动辄上千元的房价,经济型酒店的价格一般在 300 元以下,因此更有生命力。经济型酒店把现代家居的卫生、简约、清新、温馨、舒适、实用等特点融入客房,努力给客人以“家”的感觉,无论是在服务上,还是价格方面,都具有相当明显的优势。

六、精简高效,成本低廉

因为产品的专一性,经济型酒店的能源、水资源、人工、各种用品等都可做到高效利用。而且为了保证提供给客人的房价是“经济型”的,经济型酒店往往强调以人为本的管理理念,奉行“一专多能,一人多岗”的原则,对人员进行优化配置。如人工一项,星级酒店的客房数与员工数的比例通常在1:1.2以上,而经济型酒店一般保持在1:0.5左右。

七、投入低,回报周期短

一般而言,开一家经济型酒店所需房产建筑面积为 5000 平方米即可。投资者可以通过长期租赁房产或进行旧房改造来兴建一座经济型酒店,投资额为 1000 万元左右;如果新建,投资额为 2000 万元左右,远远低于建造一家高档酒店的投资费用。而且,经济型酒店的回报周期也较短,大型星级酒店,即使是效益较好的高星级酒店,虽设施齐全,定价颇高,但因投资巨大,往往也会使得投资回报周期很长。



八、连锁经营,提升品牌价值

国内的经济型酒店借鉴欧美成熟的经济型酒店管理模式,自发展之初即采取连锁经营的方式,在设施、服务标准化的基础上,通过新开、合资、特许加盟等方式达到规模效益,提升品牌价值,与国内大多数星级酒店基本从单体酒店起步的发展过程存在明显的不同。而且,连锁经营能够帮助其执行统一的服务规范,能够有效地对服务质量进行调整和控制。

第三节 经济型酒店的分类

经济型酒店按照运营模式的不同,可分为单体经济型酒店和连锁经济型酒店。

一、单体经济型酒店

单体经济型酒店是指只有一家酒店并按照经济型的定位进行经营管理的经济型酒店。其特点是投资者利用自有资金建设,自我经营酒店,所有权和经营权都不隶属于任何一个酒店集团或者其他类型的共同联合体。这种经营模式在诸种模式中的管理与代理成本较低,对于规模小于10间客房,例如家庭旅馆形式的经济型酒店,从投入产出比角度考虑,确实是经济合理的经营模式。但是随着规模扩大,其规模不经济性就显而易见。单体经济型酒店的房屋产权可以是自有产权,也可以是租赁模式,对酒店的经营并没有太大影响。

二、连锁经济型酒店

连锁经济型酒店是指具有两家以上的经济型酒店,按照统一品牌、统一宣传进行统一经营管理的联合体。其特点是在核心酒店或总公司的领导下按照统一的标准经营酒店商品或服务,通过规模化经营实现规模效益。连锁系统的分店像锁链一样分布于各地,形成强有力的销售网络。连锁经济型酒店按照经营模式的不同,可分为集团直营连锁、租赁经营连锁、合同经营连锁、特许经营连锁等形式。

1. 集团直营连锁

集团直营连锁是指经济型酒店集团或自己投资建造酒店、或购买酒店、或兼并



酒店、或参股酒店并控股而获得集团酒店的所有权,然后集团直接经营管理酒店。在经济型酒店业发展的初期,这是一种主要的经营形式。根据国际连锁店协会的定义,直营连锁是指以单一资本直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业。

集团直营连锁是所有权和经营权合一的典型模式,其所有权属于同一公司或同一个业主,因此避免了业主方与管理方之间产生矛盾,在利益上也不会发生冲突。经营者在管理酒店时,既代表了业主,也代表了管理方,便于作出重大的经营管理决策,经营效益也比较高。另一方面来讲,采取直营连锁的方式,有利于经济型酒店集团自己赚取管理费,不必委托他人管理而支付高额的管理费。

2. 租赁经营连锁

租赁经营连锁是指酒店集团采取租赁物业的方式进行经营管理,使连锁规模不断扩大的方法。在这种经营模式中,经济型酒店集团通常与房产业主签订租约,租赁业主的酒店、土地、建筑物或家具、设施、设备等,然后由经济型酒店集团作为法人直接经营管理。业主将酒店租赁出去之后,就失去了对酒店的经营管理权,只有租金收入,财务收入有限,但没有经营风险,能保证自己的投资回报,并有相对保险的、有限的经济收益。

经济型酒店集团租赁了房产之后,可以通过统一的酒店名称、经营方式和经营规范来实行连锁经营,用少量投资扩大集团规模,增加集团收益,享有对酒店的独家经营管理权。租赁经营中的业主和经营者分属于两个独立的公司,所有权与经营权分离,经营者需要定期支付租金和各项费用,并只担负经营风险。

3. 合同经营连锁

合同经营连锁又称为委托管理,这是另一种所有权和经营权分离的连锁经营形式,主要是通过管理合同关系来实现,即连锁酒店集团或酒店管理公司与酒店业主之间签订管理合同,全面负责酒店的经营管理。业主可以是个体、公司、财团、保险公司、财务公司或政府,不作酒店营运上的决策,但要负责流动资金、经营费用和债务的问题。酒店管理公司则成为酒店业主的代理人,负责所有经营问题,并只收取管理费,业主仍保留财务责任和风险,并享有酒店经营所得全部利润。

签订了委托管理合同之后,酒店业主既失去了对酒店的经营管理权,不能轻易解雇经营者。而酒店集团或管理公司在签订管理合同之后,需要立即组建被