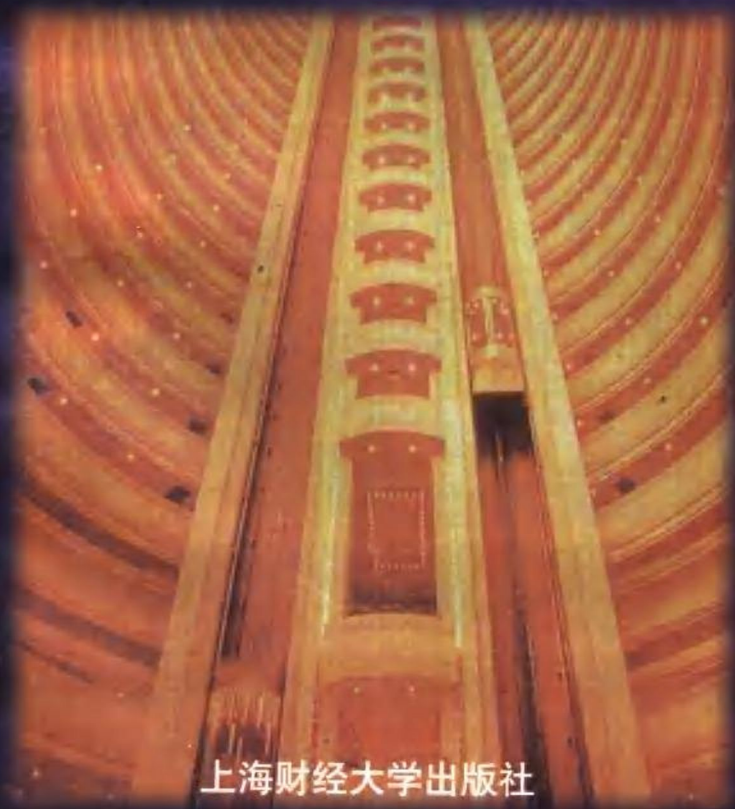


饭店经营学

—— 饭店竞争新视野

FANDIAN JINGYING XUE

丁力 著



上海财经大学出版社

饭店经营学

——饭店竞争新视野

FANDIAN JINGYING XUE

——FANDIAN JINGZHENG XIN SHIYE

丁力 著

上海财经大学出版社

饭店经营学

——饭店竞争新视野

FANDIAN JINGYING XUE

——FANDIAN JINGZHENG XIN SHIYE

丁力 著

责任编辑 江 玉

封面设计 周卫民

出版	上海财经大学出版社	(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
发行	上海第二教育学院印刷厂	
印刷	上海浦江装订厂	
装订	850mm×1168mm	1/32
开本	11.5	
印张	288 千	
字数	1999 年 3 月第 1 版	1999 年 3 月第 1 次印刷
版次	1—6 000	
印数	ISBN 7-81049-274-8/F·223	
书号	15.00 元	
定价		

目 录

第一章 饭店经营概述	(1)
第一节 饭店作为企业的性质	(1)
一、饭店的定义	(1)
二、饭店的分类	(4)
三、饭店的产品	(7)
第二节 饭店经营活动特点	(12)
一、饭店经营与饭店管理	(12)
二、饭店经营活动的特点	(13)
三、饭店经营的指导思想	(14)
四、饭店经营活动的使命	(18)
第三节 饭店经营学的学科体系	(20)
一、饭店经营学的基本内容	(21)
二、饭店经营学的主要方法	(23)
第二章 饭店经营战略	(31)
第一节 饭店经营环境	(31)
一、水平竞争威胁	(32)
二、纵向竞争压力	(36)
三、现有饭店间抗衡	(39)
第二节 饭店经营战略选择	(43)
一、竞争对手的选择	(43)

二、饭店竞争优势的构建.....	(46)
三、饭店常规经营战略.....	(48)
第三节 饭店经营规模与饭店竞争策略	(57)
一、小型饭店的经营战略.....	(57)
二、大型饭店的经营战略选择.....	(62)
第三章 饭店经营方式选择	(68)
第一节 经营方式的含义	(68)
一、产权与饭店经营机制.....	(68)
二、饭店主要经营方式.....	(70)
第二节 饭店的特许经营	(78)
一、特许经营的利与弊.....	(79)
二、特许经营权的购买.....	(82)
三、饭店特许经营的选择.....	(82)
四、特许经营与饭店联合体.....	(84)
第三节 饭店合约经营	(85)
一、饭店合约经营的风险.....	(86)
二、双方讨价还价能力.....	(87)
三、合约经营风险的分摊.....	(88)
四、报酬形式选择.....	(90)
第四章 饭店经营组织构建	(98)
第一节 饭店经营组织设计	(98)
一、组织设计原则.....	(99)
二、饭店组织结构	(102)
三、饭店岗位设置	(110)
第二节 饭店内部管理制度.....	(117)
一、经济责任制	(117)

二、员工手册	(120)
三、饭店作业程序	(122)
第三节 饭店经营的组织控制	(124)
一、饭店人力资源配置	(124)
二、收入分配与员工激励	(128)
三、饭店员工的培训	(134)
第五章 饭店投资决策	(139)
第一节 饭店资金的筹措	(139)
一、饭店筹资的主要形式	(139)
二、饭店筹资成本	(147)
三、饭店筹资策略	(153)
第二节 饭店投资效益评估	(155)
一、投资评估的基本变量	(155)
二、投资方案的效益分析	(157)
三、资金限制下的投资方案选择	(161)
第三节 饭店投资的可行性研究	(163)
一、饭店投资的可行性报告	(164)
二、项目建议与成本估算	(166)
三、饭店投资效益预测	(171)
第六章 饭店经营成本控制	(178)
第一节 饭店服务成本	(178)
一、服务成本结构	(178)
二、服务成本的测算	(181)
三、服务成本的决策	(184)
第二节 饭店成本控制	(192)
一、成本指标控制	(192)

二、成本组织控制	(196)
第三节 饭店物品管理	(197)
一、饭店物品分类	(197)
二、饭店物品管理	(198)
三、饭店物品贮存	(201)
第七章 饭店价格决策	(210)
第一节 饭店定价原理	(210)
一、饭店定价的基本依据	(210)
二、饭店定价的基本方法	(216)
第二节 饭店定价策略	(228)
一、产品生命周期与饭店定价	(228)
二、饭店系列产品定价	(231)
三、饭店差别定价	(235)
第三节 饭店价格调整与管制	(237)
一、饭店价格的调整	(237)
二、饭店价格管制	(241)
第八章 饭店服务质量管理	(244)
第一节 饭店服务质量	(244)
一、服务质量的含义	(244)
二、服务质量的控制	(248)
第二节 饭店服务质量的改善	(249)
一、服务项目的设计	(249)
二、关键时刻的管理	(250)
三、客人投诉及其处理	(252)
第三节 饭店全面质量管理	(256)
一、服务过程的质量管理	(257)

二、服务质量的标准化	(260)
三、质量管理基本方法	(264)
第四节 饭店优质服务	(267)
一、期望水平的管理	(267)
二、客人期望的超越	(269)
三、可靠服务的供给	(269)
四、服务效率的提高	(271)
第九章 饭店服务营销	(273)
第一节 饭店营销活动	(273)
一、饭店营销特点	(273)
二、饭店营销过程	(277)
第二节 饭店关系营销	(280)
一、饭店的合约营销	(281)
二、饭店的散客促销	(290)
三、饭店的全员推销	(297)
第三节 饭店内部营销	(301)
一、内部营销的含义	(301)
二、员工态度的管理	(302)
三、饭店信息管理	(305)
附录 国际饭店协会与国际旅行社协会联合会	
关于饭店与旅行社合约的协议	(306)
第十章 饭店经营诊断	(317)
第一节 经营诊断概述	(317)
一、经营诊断主要内容	(317)
二、经营诊断基本程序	(319)
第二节 饭店经营成果诊断	(321)

一、饭店营业收入诊断	(321)
二、饭店经营成本诊断	(323)
三、饭店经营利润诊断	(325)
第三节 饭店经营能力诊断	(326)
一、饭店竞争力综合诊断	(327)
二、饭店经营能力财务诊断	(334)
参考文献	(355)
后 记	(356)

第一章 饭店经营概述

长期以来,我国饭店业一直在供不应求的短缺经济环境中生存与发展,由此决定了人们偏重于饭店管理问题。近些年来,市场供求关系出现了根本性变化,原有的卖方市场正逐渐为买方市场所代替,饭店业不再是一块云淡风轻的乐土,严峻的市场竞争使之成为硝烟弥漫的战场,如何在社会主义市场经济条件下搞好经营已成为我国饭店业发展迫切需要解决的问题。

第一节 饭店作为企业的性质

饭店经营有别于其他的企业,这是因为饭店作为企业,除了具有企业的一般性质,还具有自己鲜明的个性与特点,把握这些属性是研究饭店经营活动的逻辑起点。

一、饭店的定义

饭店一词来自英文 Hotel,该词源于法语,意指用于招待客人的乡间别墅。现代饭店的雏形是中世纪流行于欧洲的客栈,其中以英国人在乡间小镇开设的客栈最为典型。从设施上看,客栈规模一般都不大,服务设施也比较简陋,在一幢房屋内有若干间房间,每间客房摆设数量不等的铺位,客人挤在一起睡觉,凑在一桌吃饭。由于客栈多为私人住宅的一部分,通常没有专门从事服务的人员,这时的饭店只不过是人们外出歇息的场所。指出这一点很重要,作

为饭店早期的存在方式,客栈已为人们提供与今天饭店相似的服务,这一服务主要是通过向客人提供住宿场所来实现的。因此,为客人提供客房是饭店最基本的经营活动内容。现代的饭店,其表现形式丰富多采,但万变不离其宗,客房服务一直是各类饭店的主要产品形式与内容,其他服务,甚至包括餐饮服务,都可视作是在客房服务这一饭店主业基础上的补充与延伸。

然而,现代饭店与早期的客栈毕竟不是同一件事,真正可以称得上饭店的建筑出现在 19 世纪中叶的欧洲。漂亮的外形设计、豪华的内部装修都表明,这时的饭店已是贵族生活方式商业化的结果。这种饭店也不再像客栈那样为人们仅仅提供简单的住宿场所,而是成为上层社会享受奢侈生活的社交活动中心,消费饭店服务成为一种对自己身份、地位与权力的炫耀方式。由于饭店消费价格昂贵,大多数社会中下阶层的消费者被拒之于饭店门外。应该看到,这种贵族式饭店的出现,对饭店发展来说既是一种进步,也是一种偏离。其进步表现在饭店经营的范围拓宽了,尤其是充分发挥了饭店服务中人的积极作用,饭店也不再只是对闲置房地产的利用,而是一种数量可观的专用性资产投入;其偏离则体现在这类饭店不再面向普通消费者,不再以外出旅行的人们为主要服务对象,而转为向当地社会富裕阶层提供奢侈的服务,并且主要不是住宿服务。

现代意义的饭店出自美国人斯塔特勒之手。20 世纪初叶,斯塔特勒以他敏锐的经营目光,洞察到当时大量出现却无法很好予以满足的商务旅行者的需求,他借鉴了贵族饭店的优良服务传统,创造性地设计出一种价格能为多数人接受,服务又同样舒适方便的新型饭店,由此开创了现代饭店的新纪元。斯塔特勒这一经营观念,即使在今天,对我国饭店业的发展仍有重要的指导意义。

饭店业的最终形成是第二次世界大战以后的事。二战结束后,世界经济逐渐恢复并得到了前所未有的发展,人们的生活水平普

遍提高,尤其是在率先工业化的国家中,人们拥有的可自由支配的收入与时间明显增加,加之交通工具日趋进步,使得大众旅游成为一种新时尚与生活方式。大众旅游的兴起给饭店业带来了可观的市场需求,而饭店的大量涌现又进一步促进了旅游活动的发展。因此,在一定意义上说,饭店的发展离不开旅游业,而饭店也成了今天旅游业发展的三大支柱之一。

国外一些权威性的辞典曾经对饭店下过这样的定义:《美利坚百科全书》将饭店定义为设备良好的公共住宿设施,它一般都提供膳食、饮料与酒水及其他人所需的服务。《大不列颠百科全书》则将饭店理解为在商业性基础上向公众提供住宿,往往也提供膳食的建筑物。《韦伯斯特英语辞典》将饭店定义为向外出旅游者与半永久性居住的人提供住宿,也经常提供膳食与其他服务的设施。根据权威的意见,纵观历史的发展,饭店在人们的观念中至少包括以下内容:

1. 饭店是向客人(旅游者其中重要的客源组成部分)提供住宿服务的场所。
2. 除了住宿服务,饭店通常也提供包括餐饮等其他相关的服务。
3. 为了提供上述各种服务,饭店通常需要投入大量的资金,并且配备专业的服务人员。
4. 通过服务供给,在满足客人需求的同时饭店实现良好的经济效益。

鉴于上述认识,饭店作为企业的性质可以理解为:通过向公众,特别是外出旅游的人们提供以住宿服务为主的多种相关服务来实现自己利益的资金密集型服务企业。在此,有必要对饭店的界定作出几点说明:

第一,将住宿服务理解为饭店的主要产品形式不仅是现实的要求,也是出于理论研究的需要。从我国目前的饭店经营现状来

看,不能否认餐饮服务在饭店经营活动中的重要性,但是,在现实生活中,饭店可以没有餐饮但无法缺少客房,纯粹的餐饮可以由各类餐馆来提供。现实和历史都表明,饭店从事单一的住宿服务是完全可能的。我们选择住宿服务作为饭店的主要产品形式还具有理论上的意义,因为住宿服务是一类特殊的产品,正是这类特殊的产品决定了饭店特殊的经营活动规律。

第二,强调饭店为旅游者服务并不表明本书只研究旅游饭店,在撰写本书时作者已经注意到这样一个事实:我国为数不少的饭店,其服务对象主要为当地的居民与公众,确切地说,主要是当地各类公款消费者,来自异地的旅游者消费所占比例不大。应该看到,这是一种不完全正常的经济现象,在饭店发展的历史上也曾经有过这种情况,正如上面已经指出的那样,这种发展对于饭店业是一种偏离。且不论公款消费的合理性如何,从长期来说,对于饭店这样的企业,为来自异地的旅游者提供住宿及其相关服务应该是自己的主业所在。

第三,饭店作为服务性企业,它并非只是人力资源的集聚,它更需要数量可观的资金投入。有人统计,饭店业是除石油、民航等少数行业外人均资金占有最多的产业,饭店提供的优质服务是以大量的资金占有为基础的。

二、饭店的分类

饭店发展到今天,可谓名目繁多,不胜枚举。根据不同的标准人们可以对饭店作出不同的分类。从饭店经营的角度考虑,对我国的饭店可作如下的划分(见表 1-1):

(一) 按服务对象分类

在我国,旅游类饭店通常是指以接待观光度假客人为主的饭店,其中能够接待境外旅游者的饭店也叫涉外旅游饭店。这类饭店多位于旅游城市与旅游胜地,由于自然因素的影响,这类饭店的市

表 1—1

饭店分类及其标准

分类标准	类 别	特 点
按服务对象划分	商务饭店 度假饭店 观光饭店 会议饭店	以接待商务客人为主 以接待度假客人为主 以接待观光客人为主 以接待会议客人为主
按经营规模划分	大型饭店 中型饭店 小型饭店	客房数大于 500 间 客房数在 100 间~500 间之间 客房数小于 100 间
按星级标准划分	五星级饭店 四星级饭店 三星级饭店 二星级饭店 一星级饭店	设施豪华高档,服务项目齐全 设施高档,项目齐全 设施优良,项目完善 设施一般,项目完整 设施简单,项目单一
按地点划分	汽车饭店 机场饭店 城市饭店	位于高速公路旁 位于机场附近 建在城市商业中心
按所有制划分	国有饭店 集体饭店 个体饭店 外商独资饭店 合资饭店	所有权属于国家 所有权属于集体 所有权属于个人 饭店由外商单独投资 饭店由投资者联合投资

场需求在一年内多呈现淡旺季的周期性变化。与度假饭店相比较,观光型饭店的客人在饭店的人均停留时间更短。商务类饭店不同于旅游饭店,这类饭店主要以接待各类商务客人为主。商务饭店与观光饭店一样,也可以进一步分为接待境外商务客人(以经商为主)的饭店和接待国内商务客人(包括经商、出差和开会等)的饭店(见图 1—1)。这类饭店一般都建于繁华热闹的都市中心,川流不息的商务客人在饭店的停留时间一般都比旅游者长,因此,从全年看,商务饭店通常没有明显的淡旺季,但在一周内却有着较明显的

周期性变化。

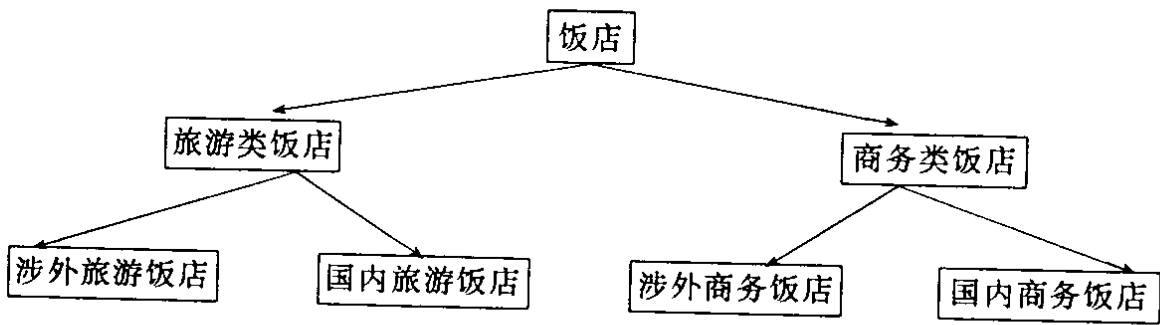


图1-1

为了更好地满足那些在一地停留时间较长的商务客人的需求,我国也出现了长住型饭店,这是一种专门为各种原因长期在一地逗留的商务客人服务的公寓型饭店。

(二) 按经营规模分类

饭店的经营规模一般是按其客房数量来衡量的。根据 1995 年的统计资料,我国的饭店平均经营规模与世界平均水平相比,只有 1/2 左右,因此,我国的多数饭店经营规模偏小。鉴于我国饭店业的实际,参照国家旅游局有关标准,小型饭店在这里通常是指客房数不超过 100 间的各类饭店,大型饭店则是指客房数超过 500 间的各类饭店,而中型饭店是指介于上述两者之间,其客房数平均在 300 间左右的饭店。中小型饭店目前是我国饭店业的主流。据国家旅游局统计,到 1995 年底我国共有饭店 3 720 家,其中客房数在 100 间~500 间的饭店占 50% 左右,而超过 500 间客房的大型饭店仅占 2% 弱,其余皆为小型饭店。

(三) 按星级标准分类

饭店星级制度是世界旅游发达国家通行的一项制度,以星的多少来标定一家饭店的硬件档次与服务项目,既可巧妙地避开各国语言文字的障碍,又可以让客人一目了然地对饭店有一个全面的了解,因此,星级制度在发展过程中被越来越多的国家与地区所采用。根据国家旅游局 1997 年重新颁布的《饭店星级评定国家标准》,涉外饭店从低到高分五个不同的等级,一般而言,星级越

高,饭店的硬件要求越好,相应的服务质量要求也就越高。

此外,还可以按照地点、所有制等对饭店进行分类。

三、饭店的产品

作为企业,饭店向社会与公众提供的是服务产品,人类跨入后工业社会,服务已成为不可或缺的产品形式。但是,熟悉的东西并不一定就是自己理解的东西,服务产品就属这样一种习以为常但又无法很好把握的产品形式。要理解饭店产品,首先必须认识服务产品的本质。

(一) 服务产品特性

与实物产品相比较,服务产品通常被视作一种有益的活动。之所以有益,是因为服务产品作为一种活动同样能够满足人的需要。应该说将服务理解为一种有益的活动并没有错,问题是不能将服务拘泥于人的活动(有人称之为劳务),进而排斥服务的物质属性。这样理解服务至少会带来以下两点认识上的困难:

第一,现实中有众多的服务是离不开实物支撑的,如运输服务、住宿服务,这些服务虽然也有人的活动参与,但是主要还是通过对物的使用来满足客人的需要,将服务仅仅理解为人的活动,无法很好说明物在其中所起的重要作用。

第二,将服务局限于人的活动难以解释物的服务对人的服务的替代。科学技术的发展解放了生产力,原来由人承担的许多服务现在均可由物的使用来实现,例如,洗衣服务原来主要由人来承担,现在已可以由自动洗衣机来完成。

其实,一种服务是由人还是物来完成对服务本质并不重要,因为服务之所以为人类所必需,在于它能够满足人的需要,我们不能因为物在服务中的客观存在而否定人的活动的重要性,同样也不能因为人的活动重要而排斥物在服务中所起的积极作用。至少在饭店服务过程中,人与物同样都是不可缺少的。

那么,物的服务与物的产品有何区别呢?如果两者指的是同一件事,我们强调物的服务就显得毫无意义。应该说两者的差别是客观存在的,但这种差别并不表现在服务的效用或者消费服务的结果上,用经济学家的话说,与实物产品相比,服务产品在交易过程中不涉及所有权的转移,它涉及的仅仅是对人或物在一定时空间上的使用权。有人形象地将服务产品比喻为是可以购买但不属于买者的产品。理解这一点对于正确把握服务很重要。自从人类社会严禁将人作为商品买卖后,人力资源的交流只能局限于使用权而不是所有权的让渡。在此,我们不难理解为什么服务更多总是与人相联系,与人的活动相联系。由于物并不存在这样的禁区,物的使用权让渡只是在社会发展到较高水平,为更好地利用各种物的资源才出现的一种现象。由此可见,无论是人的服务还是物的服务,其本质可以被理解为不涉及所有权的对他人或他物的使用过程。

由于服务产品既可以是由人提供也可以纯粹由物提供,那种将实物产品与服务产品简单对立的方法也就失去了意义。从实物产品到服务产品之间可以作如图 1—2 所示的排列。

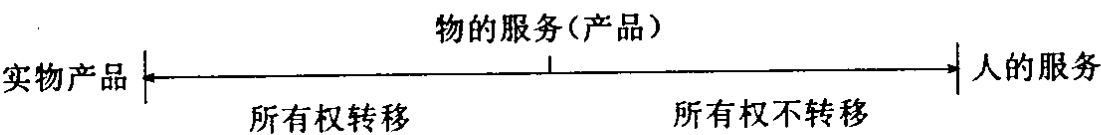


图1—2

从图 1—2 的产品连续谱中可以看到,服务产品在整个产品区间中只占有一部分,实物产品与物的服务的差别主要表现在所有权的转移上,同样的使用对象,如电视机,在饭店消费就是服务产品,买回家消费就是实物产品。从图 1—2 中还可以认识到,纯粹由人或由物提供的服务通常只占少数,大多数服务产品总是由不同比例的人与物组合形成的。上述图式为我们理解饭店提供的各类产品奠定了理论基础。在经营活动中,饭店之所以有别于其他企业,在于饭店提供的产品主要是服务产品,其中包括人的服务与物