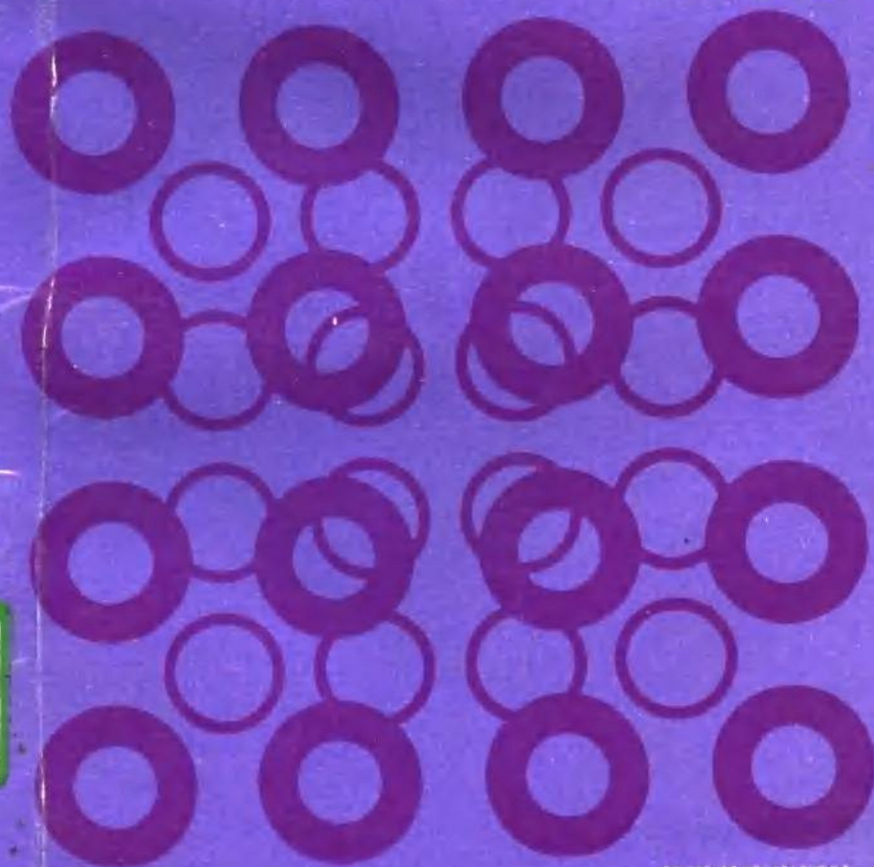


饭店业 市场营销策略计划

旅游专业译丛



旅游教育出版社

【旅游专业译丛】

99
F719
413
2

饭店业市场营销策略计划

【美】罗伯特·L·布洛姆斯特姆

谢慎远 等译

XAJ36/18

旅游教育出版社

C

552781

(京)新登字168号

饭店业市场营销策略计划

[美] 罗伯特·L·布洛姆斯特姆

谢慎远 等译

旅游教育出版社出版

(北京市朝阳区定福庄1号)

通县向阳印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

规格: 850×1168毫米 1/32 16.5印张 300千字

1992年3月第1版 1995年3月第2次印刷

印数 3001—11000册 定价: 14.00元

ISBN7-5637-0185-0/F·032

前 言

《饭店业市场营销策略计划》系美国饭店和汽车旅馆协会教育学院组织编辑的旅馆管理人员培训的系列教材之一，在美国旅游教育界和旅游界具有较大影响。这套教材共19本，涉及旅馆管理各主要领域，内容丰富，观点新颖，资料翔实，案例较多，是当代旅馆管理理论、管理方法、管理技巧和管理经验的科学总结。

为了推进我国高等旅游院校教学和旅游管理人员的培训工作，1986年我们组织有关部门共同翻译出版这套教材，相信它将对我国提高饭店管理的教学水平以及改善饭店的经营管理产生积极作用。

由于时间仓促，全套教材没有进行统一的校审，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

国家旅游局人教司
一九八九年三月二十日

目 录

第一编 市场营销策略计划——原理	(1)
缺乏远见的市场营销观点.....	西奥多·莱维特 (4)
服务行业中的策略差别.....	丹·R·E·托马斯 (32)
销售无形产品和产品的无形性	
.....	西奥多·莱维特 (45)
饭店业新的市场营销组合.....	利奥·M·雷诺汉恩 (59)
策略计划：第一部分.....	拉姆·卡波尔 (66)
策略计划：第二部分.....	拉姆·尔波尔 (71)
策略计划：第三部分	
目标管理的代替法.....	拉姆·卡波尔 (84)
第二编 市场营销策略计划——制订过程	(94)
怎样制订市场营销策略.....	迈克尔·利文 (99)
80年代管理体系：第一部分.....	(113)
80年代管理体系：第二部分.....	(122)
80年代管理体系：第三部分.....	(137)
制订旅馆管理长期计划的指南.....	(148)
策略计划：怎样保持市场盈利.....	威廉·C·黑尔 (156)
80年代的市场营销：	
新饭店的营销.....	威廉·Q·道林 (164)
规划市场营销预算之指南.....	威廉·Q·道林 (174)
菜单设计.....	唐纳德·史密斯 (181)

第三编 市场营销策略计划的研究..... (194)

市场营销投资须知.....彼得·C·叶萨维奇 (198)

用消费者的反馈来保护服务市场

.....阿瑟·J·多尔塔斯 (204)

如何把市场营销原则运用于汽车旅馆和小型旅馆

.....乔伊斯·威尔逊 (215)

生产率：市场营销职能.....罗伯特·M·钱普林 (224)

旅馆开业前的市场营销分析

.....克拉伦斯·H·彼得斯 (243)

旅馆开业后的市场营销分析

.....彼得·C·叶萨维奇 (258)

顾客调查：一个被忽视了的机会

.....罗伯特·C·路易丝与亚伯拉罕·皮桑 (275)

向会议计划者作市场营销：怎样能奏效？

.....海蒂·布鲁姆 (291)

80年代的展望..... (297)

第四编 市场细分和目标营销学..... (304)

目标营销的科学.....罗伯特·C·刘易斯 (306)

营销学（系列之一）

80年代的精确定位策略

.....詹姆斯·M·德根 (312)

营销学（系列之二）

80年代的细分策略

.....詹姆斯·M·德根 (317)

营销学（系列之三）

80年代细分策略

.....詹姆斯·M·德根 (321)	
面对80年代:	
市场细分和定位的科学.....乔治·赖斯 (327)	
为使餐馆广告有效进行利益细分	
.....罗伯特·C·刘易斯 (335)	
第五编 市场定位策略..... (348)	
市场定位: 市场营销的重要手段	
.....布莱恩·T·希尔 (349)	
如何制定小型餐馆预算的市场定位策略	
.....罗依·W·麦克诺顿 (355)	
旅馆定位说明.....罗伯特·C·刘易斯 (362)	
80年代的市场营销学:	
为你的旅馆塑造恰当的个性特征	
.....威廉·Q·道林 (371)	
环境管理的市场营销服务	
.....伯纳德·H·布姆斯与玛丽·J·比特纳 (378)	
独立经营的餐馆营销.....布赖恩·T·西尔 (384)	
餐馆风格的营销.....布赖恩·T·西尔 (389)	
第六编 广告宣传..... (396)	
营销计划的实施和衡量	
.....彼得·C·叶萨维奇 (397)	
80年代市场营销学:	
怎样制订广告策略.....威廉·Q·道林 (405)	
80年代市场营销学:	
为什么广告媒介就是信息	
.....威廉·Q·道林 (409)	

怎样更有效地选择广告媒介

-霍华德·A·海因修斯 (418)
- 旅馆销售的广告宣传..... (425)
- 重新发现直邮广告: 旅游业广告入门
-罗伯特·T·雷利 (432)
- 报纸——旅馆与餐厅最基本的广告媒介
-哈里·A·埃格伯特 (442)
- 旅馆的无线电广告宣传.....哈里·A·埃格伯特 (454)
- 起推销作用的小册子.....简·马斯 (463)

第七编 “如何销售” 实例..... (470)

80年代市场营销学:

如何向单个公务旅行者销售

-威廉·Q·道林 (470)

80年代市场营销学:

如何向旅游代理人销售.....威廉·Q·道林 (480)

80年代市场营销学:

如何向娱乐旅游者销售.....威廉·Q·道林 (488)

80年代市场营销学:

如何向会议组织者销售.....威廉·Q·道林 (496)

80年代市场营销学:

如何推销旅馆餐厅.....威廉·Q·道林 (506)

80年代市场营销学:

如何推销娱乐演出.....威廉·Q·道林 (511)

译后记..... (519)

第一编 市场营销策略计划——原理

所有饭店企业，不论其规模大小，都要制订计划。企业的连续性要求管理人员对未来可能发生的事情作出预测。根据预测，管理人员必须对本企业如何适应将要发生的事作出决策。

饭店业中的企业像所有别的企业一样，都在竞争环境中进行经营活动。它们同邻近的或全城同类企业竞争；它们同其他城市的同类企业竞争；有时还要同别国的同行竞争。不论它们在何种竞争范围内进行经营活动，所有的饭店业至少有三个方面是共同的。它们要努力开拓新的客源业务；建立长期业务的核心；为求生存而赢利。

为达到这些目标，经理人员要运用策略。策略是为达到预期效果应采取的行动设计。策略是旨在实现目标的行动步骤。例如，要把周末客房出租率提高百分之十是一回事，而为实现这一目标确定采取什么必要措施则是另一回事。某个经理人员可能使用减价的办法来提高客房出租率；另一个经理可能通过增加服务项目的办法；还有一个经理则可能更多地依赖旅行社来提高客房出租率。

决定未来的行动步骤就是制订计划。然而制订计划需要认识未来并作出判断，还需要有一套应采取什么行动步骤的决策。制订计划可以是正式的或非正式的、系统的或无系统的、整体的或部分的、可以是凭直觉也可以是经过研究的。当今的经营趋势愈来愈复杂，这说明为变化中的市场制订策略计划的经理人员将比那些不制订计划的经理人员要更善于经营管理。

市场营销策略计划的必要性

从历史上看，在运用市场营销策略计划方面，饭店业落后于制造企业。落后的原因有几个方面。首先，迄今为止，饭店业主要是由小企业组成的，许多小企业认为市场营销太费钱或者无关紧要。第二，长期以来，人们对饭店服务的需求量很大，以致使得经理人员几乎看不到市场营销策略活动的必要性。第三，许多经理人员竟然把推销和销售误认为是市场营销。

现在有许多理由使人信服，当代饭店业更需要以市场营销为导向。竞争比过去任何时候都更加激烈；消费者的购买选择倾向在不断变化；联号公司不断发展扩大，继续控制着饭店业；成本继续上升，饭店业的劳动生产率本来就不高，现在看来不会提高，甚至还要下降；最后，消费者对价格和价值的关系的看法似乎也在发生变化。上述原因表明，饭店业急需对市场营销计划的新方法进行探讨。本书就是研讨这个问题的。

新方法

饭店业的市场营销策略计划这一原理的中心是顾客和饭店经营服务的企业环境。它必须对顾客和潜在顾客的需求有广泛的了解，如他们是怎样购买的、他们认为哪些东西是值得的。市场营销策略计划重点是寻找机会，即竞争者尚未发现的“策略窗口”。这就是说，要发现不同的或更好地满足顾客要求的途径。因此，这个原理比销售业务和销售额的实用方法有更深一层的含义，而且，它是把销售业务纳入企业生存发展这个宏观管理中来考虑的。重点不仅是如何销售我们这必须出售的东西，而且是如何开发更具有吸引力的产品和服务来超过竞争对手。市场营销策略计划包括企业在市场上的全部策略。

市场营销策略计划的性质

市场营销策略计划就是企业及其不断变化的销售机会之间在策略上相配合的发展和维持过程。它实质上是对如何向目标前进和怎样达到目标进行推断的过程。

市场营销策略计划是以饭店业所处的不断变化着的市场环境为基础的,这是一个动态的、连续的过程。如同经济环境和竞争状况一样,顾客的需求随着时间的推移而变化。这些因素和其他因素的变化为生机勃勃的饭店业经理人员带来了新的机会。当然,也可能造成威胁,如不重视,可能危及饭店业的盈利乃至生存。因而,我们不能把市场营销策略计划的运用看成是一次性的,周密的计划是一个连续不断的循环,每次循环,总是以原来的计划为基础,制订新的计划。

因此,市场营销策略计划既是一种哲理又是一过程,经理人员运用它来保证现行的策略与目前的竞争相符合,保证新制订的策略适用于刚出现的市场营销机会。换句话说,市场营销策略计划要分辨企业可能遇到的各种情况和企业所处的经营环境,识别市场营销机会,以及选择策略,以求企业处于比竞争对手更有利的市场地位。市场营销策略计划既是一个行动过程,又是经理人员思想的反映。

本书论述市场营销策略计划和怎样成功地有效地把它应用于饭店业。文章汇集饭店业的许多市场经理人员的内行观点,运用了理论与实践相结合的原则,成为市场营销策略计划的实用基础。书中的原理和方法适用于规模不大的独立经营的旅馆、汽车旅馆和餐馆,同样也适用于大规模的联营饭店企业。

第一编实际上以一篇全面论述市场学的优秀论文为开端,为阅读以后几篇论文作好必要的准备,而这篇论文对饭店业有极大的应用价值。这篇重要论文强调经理人员应如何考虑经营一个企

业，它适用于制造业或产品经销行业的经理人员，同样也适用于饭店业的经理人员。其余几篇论文论述饭店业市场营销策略计划的原理和实施手段。

缺乏远见的市场营销观点

西奥多·莱维特

缺乏远见的管理人员往往认识不到：发展无止境的企业事实上是不存在的。

一家公司怎样才能保证连续不断地发展呢？1960年发表的《缺乏远见的市场营销观点》，以崭新的发人深思的方法回答了这一问题。文章鼓励各种组织明确规定企业广泛利用发展机会。莱维特先生以铁路公司为样板进行了剖析：说明由于它们把企业的任务规定得太狭窄，随着技术进步，就不可避免地要衰退了；为了继续发展，公司一定要弄清楚顾客的需求，并据此采取行动，而不能依赖铁路设施的主观上的长期性。本文的成功证明它的观点是正确的，而且已被广泛地摘录和利用，并编入论文选集，《哈佛大学工商研究》杂志已售出单行本265,000册。作者莱维特先生在《哈佛大学工商研究》杂志上陆续发表了14篇论文，成为该杂志发表论文最多的撰稿人之一。在这篇回顾性的评论中，他对《缺乏远见的市场营销观点》的应用和误用进行了分析，作了许多阐述并对本文的成功进行了理论假设。

在本文发表的时候，西奥多·莱维特还是哈佛大学工商学院士、商管专业的讲师，现在是正教授，著书6本，包括《第三产业：敏感社会的新策略》（1973年）和《工商发展市场》（1974年）。

每个重要的行业都曾有过发展得很快快的阶段。但是某些现在

正处于蓬勃发展阶段的行业，却已笼罩着衰退的阴影。被认为处于成熟发展阶段的其他行业实际上已停止发展了。在任何情况下，发展受到了威胁。发展速度的减慢或停滞，其原因决不在于市场饱和，而恰恰是因为管理不善。

事关重大的目标：管理不善来自上层。归根结底，主要责任在高级经理人员，因为总体目标和方针是他们制订的。

因此，铁路公司并不因为客、货运的需要量在减少而停止发展。相反，客货运量增加了。铁路公司现在处于困境，不是因为生意被其他行业（小汽车、货车、飞机、甚至还有电话）取而代之，而恰恰是因为铁路公司本身没有适应客运、货运的需要。铁路公司自以为是经营铁路的而不是经营运输业的。因此，顾客被其他运输业夺走了。铁路公司错误地规定了其企业目标的原因在于它们以铁路为出发点，而不是以运输为目标；它们着眼于产品而不着眼于争取顾客。

好莱坞差一点完全被电视夺走市场。实际上，所有老的电影公司都经历了这场大动荡。有些老公司濒临解体。它们陷入了困境并非由于电视打入市场，而是由于他们自己缺乏远见。像铁路公司一样，好莱坞错误地规定了自身的经营目标。它实际上是在经营娱乐业，而它却认为只是在经营电影业。而“电影”只不过是一种特定的有限的产品。这就产生了一种愚蠢的满足感。本来，好莱坞应把电视看成是一种扩大娱乐业的机会去接受它，但愚蠢的满足感使制片商一开始就把电视看成是一种威胁，加以藐视和抵制。

当今，电视业务范围很广，比好莱坞所确定的电影业务要大得多。如果好莱坞以向顾客提供文化娱乐为着眼点，而不是以产品（制片）为着眼点，那末它是否必须经历一般财政上的困难时期呢？对此，我表示怀疑。好莱坞终于摆脱厄运，重新振作起来，其原因是涌现了一批年轻作家、制片商和导演。他们在电视

业中所取得的成功，使得大批老电影公司走上末路，使得影坛巨星黯然失色。

其他行业也有由于确定的不恰当的业务方向，而危及它们未来的实例，不过不很明显。我将在后面详细说明其中一些实例并对那些使它们陷入困境的方针政策进行分析。这将有助于说明，即使机会丧失之后，以顾客为着眼点的全面管理可以有效地使处于鼎盛阶段的行业继续发展。有两个一直被引用的实例，就是尼龙企业和玻璃企业，特别是E·L·杜邦公司和科宁玻璃公司。

这两家公司都有雄厚的技术力量。它们以产品为导向是公认的。但仅仅这一点不说明它们成功的原因。这两家公司和被彻底击败了的前英格兰纺织品公司在以产品为导向和产品意识方面，究竟谁能更自鸣得意呢？杜邦公司和科宁公司取得成功，主要不是因为产品导向和研究方面之故，而是因为它们还全面地以顾客为着眼点。那就是它们不失时机地把技术知识转化为生产能力，生产出使顾客满意的多用途的产品。这类产品占成功的新产品产量的极大部分。如果对顾客没有敏锐的观察力，他们的大部分新产品也许是不适用的，销售方法也许是无效的。

迄今，铝制品行业仍是一个发展迅速的行业。这是由于两次大战期间建立的铝制品公司努力的结果，他们曾有意识地生产使顾客满意的多用途产品。不是，如果没有凯泽铝制品化学工业公司和雷诺金属制品公司，对铝制品的总需求可能还是很小的。

分析的错误：某些人可能提出不同的看法，认为以铁路公司和铝制品公司或以电影公司和玻璃公司作比较是愚蠢的。因为铝制品公司和玻璃公司的产品是多用途的。正因为如此，铁路企业和电影业肯定有更多的发展机会，这种说法对不对呢？我认为不对。它恰好是我要论述的那种错误观点。它把一个行业、一种产品、一类技术知识的目标规定得太狭隘，结果未成熟就过时了。在我们提到“铁路公司”时，应弄清楚我们指的是就“运输企

业”相对而言的。作为运输工具，铁路公司仍有非常大的发展机会。铁路公司不要把自身限制在铁路业上。（当然，我不否认，铁路运输比通常所说的运输工具更为重要。）

铁路公司需要的不是机会，而是曾经使其成功的那种管理上的想象力和胆识。甚至像维克·巴曾这样一个非行家都能认识到需要什么，他说：“我痛心认识到上个世纪的最先进的生产和社会组织，由于缺乏创立时的那种全面的想象力而极不光彩地走向衰退。现在要的是公司的决心，通过创造力和熟练技术达到生存和并使公众满意。”

逐渐过时的阴影

没有一个大行业未经历过“鼎盛阶段”。每个大行业的实力在于它的产品具有明显的无可比拟的优越性，似乎没有任何东西可以取而代之。它本身就是非常成功地取代了别的产品。然而，这些著名的企业现在一个又一个地被阴影笼罩着。让我们举几个实例，简要地来分析一下：这里所列的例子至今还很少引起注意：

干洗业——干洗业曾经是一个不断发展的行业，具有广阔的发展前景。试想，在着羊毛服装的时代，能使羊毛服装易于洗净而且安全可靠是多么了不起。因此这个行业曾不断地发展着。

然而，我们现在处于这个行业大发展之后的30年。它已陷入困境。竞争来之何处？来自更优越的洗洁方法吗？全然不是。合成纤维和化学洗涤剂使干洗的需求减少了。竞争就来自这里。但是这才刚刚开始。具有奇效的超声波洗涤法正悄悄地待机而出，而且将很快地使化学干洗法完全成为过时的东西。

公用电器设备——这是常被认为无可替代的又一个行业。这个行业曾被当作有经久不衰的产品而受到青睐。白炽灯发展起来时，煤油灯终止使用了。后来，由于电动机灵活，可靠简便，非常容易买到，水轮发动机和蒸汽发动机的实用价值便降低了。由

于电器用品中心改成了电器小发明的博物馆，向电器业投资的人，怎么可能失败呢？电器用品发展经久不衰，继续扩大。因为没有竞争，只有继续向前发展。

但是，再细想一下，情况就不那么令人宽慰了。几十家非公用电器设备公司在开发大功率的化学燃料电池方面已有显著进展，这种化学燃料电池可隐藏在每个家庭的某个密室里发动。布满街坊邻里的电线将被拆除。暴风雨期间，街道住宅区遭受无可计量的损失和供电中断现象也将消除。太阳能也已出现，这也是那些非公用电器公司开拓的。

谁说公用电器设备公司没有竞争呢？现在它们也许是当然的垄断企业，但是将来可能是必然消亡的企业。为了避免这种前景的出现，它们也必须发展化学燃料电池、太阳能及其他电力源。为了生存，它们必须把它们赖以生存而生产的产品当作淘汰产品对待。

食品杂货业——所谓“街角食品杂货店”曾经繁荣一时，但现在已鲜为人知了。超级市场由于其非凡的效果已占优势，而30年代的那些大的食品联营企业险些被大发展的独立经营的超级市场所挤垮。第一家真正的超级市场于1930年在长岛、牙买加开张营业，到1933年，超级市场在加利福尼亚、俄亥俄、宾夕法尼亚盛行起来。可是老的联营企业自以为是地对它们不屑一顾。当它们想起如何看待超级市场时，又以嘲弄的态度，把超级市场视为“劣质的”、“过时的”、“乡巴佬经营方式的”、“不合乎职业道德的‘机会主义产物’”。

一家大的联营企业的总经理，当时宣称，他认为“人们驱车几英里去买各种食品而放弃客户习惯的联营成套的个人服务是难以令人置信的”。直到1936年，全国食品杂货批发商大会和新泽西州食品杂货零售商协会才宣称这没有什么可怕。他们认为超级市场狭隘地以价格吸引顾客的做法，限制了它们的市场范围。它

们不得不在几英里范围内招揽顾客。如果类似的超级市场竞相出现，由于销售量锐减而可能出现大拍卖。据说当时超级市场的高额销售量多半是出于人们的好奇心。人们还是喜欢方便的街坊附近的食品杂货商。如果街坊食品杂货店“同供应商合作，注意成本和改进服务”，它们能够彻底击败竞争对手。

超级市场没有被击败。联营企业发现要生存下去就要经营超级市场。其结果是，本来准备向街坊食品杂货店基地和老的经销及销售方法的巨额投资被大量取消了。固执己见、毫不气馁的那些公司，决心坚持街角食品杂货商店的老办法。他们引以自豪，但结果是大量亏本。

自欺的循环——但是有些事被遗忘了。例如，现时充满自信地称赞电器行业和化学行业是一对救世主的人，很难理解这两个飞跃发展的行业可能会出现什么问题。他们也不能理解非常敏感的企业家可能象波士顿的百万富翁一样，目光十分短浅。50年前这位百万富翁规定把全部财产永久专用作电车保险的投资，这样无意中就使他的继承人处于贫困境地。但死后公诸于世的文件说：“有效的城市交通工具永远是十分需要的。”他的继承人从这话中得不到任何安慰，他们在加油站靠为汽车加油而谋生。

然而，我最近在一组卓有见识的企业经理人员中，进行过一次非正式的调查，几乎有一半人认为，把财产永远局限在电器行业对继承人的危害可能是严重的，于是，我请他们正视波士顿电车业的实例时，他们异口同声地说：“情况不同！”是这样吗？难道基本情况不同吗？

我认为，事实上不存在发展永无止境的行业。只有把公司组织并管理起来才能创造和利用发展机会。自认为处于某种高速自动发展阶段的行业，不可避免地要走向不景气的状况。每一个已经衰落的或正走向衰落的行业史证明，蓬勃发展和潜在衰退二者同时存在，相互交替，鲜为人知。下列四个要素通常确保这种循环，