

提升营销能力

实现利润倍增



酒店营销一本通

25 个经典案例

32 个核心问题

34 个经验提醒

19 个工具表单



刘慧明 杨卫
编著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦生活

酒店营销一本通



刘杨
慧明
卫
编著



廣東旅遊出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读·悦行·悦享人生

图书在版编目(CIP)数据

酒店营销一本通 / 杨卫, 刘慧明编著. —广州:

广东旅游出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-80766-905-0

I. ①酒… II. ①杨… ②刘… III. ①饭店—市场营销

IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第161812号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路483号华南农业大学(公共管理学院)14号楼三楼 邮编: 510642

印刷: 北京嘉业印刷厂

(地址: 北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市天河区五山路483号华南农业大学(公共管理学院)14号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787毫米×1092毫米 16开 14印张 244千字

2014年10月第1版第1次印刷

定价: 45.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

目 录

第一章 酒店营销经理岗位认知

第一节 酒店营销经理岗位描述 / 3

- 一、酒店营销经理的主要任务 / 3
- 二、酒店营销经理的职责 / 3
- 三、酒店营销经理的工作内容 / 5

第二节 酒店营销经理岗位要求 / 7

- 一、必备素质 / 7
- 二、必备能力 / 8
- ☆探究·思考 / 10

第二章 营销部运作基础工作

第一节 营销部的建立 / 13

- 一、酒店营销的概念 / 13
- 二、酒店营销的活动 / 13
- 三、酒店营销部结构与职能 / 14
- 四、营销部各岗位职责 / 15

第二节 营销团队建设与管理 / 18

- 一、聘用最好的人才 / 18
- 二、营销团队的日常管理 / 19
- 三、营销人员的教育训练 / 25
- 四、制定薪酬制度 / 28
- 五、激励营销团队 / 31

第三节 营销资料准备与管理 / 35

- 一、营销记录系统 / 36
- 二、营销资料系统 / 39

- 三、记录、资料的管理 / 40
- 四、客史档案的建立与管理 / 40
- ☆探究·思考 / 43

第三章 市场营销规划

第一节 市场调查 / 47

- 一、市场调查的目的 / 47
- 二、市场调查的先后顺序 / 47
- 三、市场调查应从“顾客追踪”做起 / 48
- 四、本地市场调查 / 48
- 五、全国性市场调查 / 49
- 六、酒店的供应厂商 / 49
- 七、市场调查报告书 / 50

第二节 营销市场分析 / 50

- 一、酒店产品分析 / 50
- 二、竞争对手分析 / 52
- 三、市场分析 / 52
- 四、顾客的需求分析 / 53
- 五、酒店各部门的分析 / 53

第三节 酒店营销组合 / 54

- 一、酒店产品组合的设计与调整 / 54
- 二、酒店价格组合的设计与调整 / 56
- 三、酒店销售渠道组合的设计与调整 / 62
- 四、酒店促销组合的设计与调整 / 65

第四节 营销预算 / 68

- 一、营销预算的作用 / 68
- 二、营销预算的组成 / 68
- 三、酒店营销预算的格式 / 70
- 四、营销预算的编制方法 / 71
- 五、编制营销预算应考虑的因素 / 74
- 六、运营中偏差的纠正 / 76

第五节 营销计划制订与执行 / 77

- 一、酒店营销计划的内容 / 77
- 二、酒店营销计划制订步骤 / 79
- 三、营销计划有效执行的保障 / 81
- 四、营销计划的分解 / 88
- 五、营销计划的动态调整 / 90
- 六、营销计划的目标管理 / 91
- 七、营销计划的过程管理 / 92
- ☆探究·思考 / 94

第四章 酒店营销手段与技巧

第一节 广告营销 / 97

- 一、广告对顾客的意义 / 97
- 二、广告对酒店的意义 / 98
- 三、酒店广告目标市场 / 98
- 四、制订广告方案 / 99

第二节 网络营销 / 104

- 一、互联网给酒店营销带来了什么 / 104
- 二、网上营销障碍克服办法 / 106
- 三、网上宣传技巧 / 108
- 四、网上营销技巧 / 110

第三节 人员推销 / 114

- 一、重视酒店推销队伍的建设 / 114
- 二、注重酒店推销队伍规模合理化 / 114
- 三、明确推销目标 / 114
- 四、推销人员的选择、培训和报酬 / 115

第四节 电话推销 / 116

- 一、接听打进来的营业电话 / 116
- 二、打电话出去推销 / 117
- 三、电话推销的礼貌 / 117

第五节 直接通信 (DM) 推销 / 118

- 一、直接通信 (DM) 的特点 / 118

- 二、寄发邮件种类 / 119
- 三、直接通信 (DM) 推销的前提: 名单的制定 / 120
- 四、DM 寄发的时机 / 121
- 五、邮件发送的时间 / 121
- ☆探究·思考 / 122

第五章 订房作业控制

第一节 订房业务概述 / 125

- 一、订房的来源 / 125
- 二、酒店接受订房的方式 / 126
- 三、订房的种类 / 127
- 四、订房登记要领 / 129
- 五、订房作业处理原则 / 131
- 六、订房活动程序 / 133

第二节 订房控制与预测 / 137

- 一、客房销售控制 / 137
- 二、订房预测 / 139
- 三、订房分析 / 140
- 四、订房作业查核 / 141
- ☆探究·思考 / 141

第六章 会议市场营销

第一节 酒店会议市场概述 / 145

- 一、会议市场营销的益处 / 145
- 二、会议市场目标 / 145
- 三、会议市场经营原则 / 148

第二节 会议市场推销 / 151

- 一、会议市场推销的策略 / 151
- 二、会议推销要点 / 153
- 三、确认及签订合约书 / 153
- 四、发布会议通知单 / 155

五、再次确认 / 155

☆探究·思考 / 157

第七章 宴会营销

第一节 宴会营销作业控制 / 161

一、洽谈 / 161

二、预约 / 164

三、确认及签订订席合同 / 166

四、发布宴会通知单 / 168

五、再次确认 / 169

六、各部门工作计划的拟订 / 170

七、追踪 / 170

八、建档 / 171

第二节 宴会促销活动 / 172

一、年终团拜及春酒促销 / 172

二、中式及西式情人节促销 / 173

三、母亲节及父亲节促销 / 173

四、谢师宴促销 / 174

五、中秋促销活动 / 175

六、圣诞节促销 / 177

七、除夕年夜饭 / 179

八、特殊餐宴促销 / 179

☆探究·思考 / 179

第八章 酒店市场营销控制

第一节 营销控制内容与程序 / 183

一、酒店营销控制的概念 / 183

二、酒店营销控制的内容 / 183

三、酒店营销控制的一般程序 / 184

第二节 年度营销计划控制 / 184

一、销售额分析 / 185

二、市场占有率分析 / 186

三、营销费用率分析 / 187

四、顾客态度追踪 / 187

第三节 营销效率控制 / 188

一、营销队伍效率控制 / 188

二、广告效率控制 / 188

三、促销效率控制 / 189

四、获利性控制 / 189

第四节 营销业绩评价与控制 / 191

一、业绩评价指标的计算 / 191

二、销售控制 / 192

三、成本费用控制 / 194

☆探究·思考 / 195

附录

总自检 / 197

常用工具表单 / 203

参考文献 / 214

第一章

酒店营销经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解酒店营销经理的职责及工作内容
- 了解酒店营销经理的必备素质和能力

主题词：工作职责 岗位要求 必备素质 必备能力

第一节 酒店营销经理岗位描述

营销经理在酒店中属中层管理者，其直接上级一般是酒店总经理，直接下级为营销部主管及内勤，与之平行的是酒店各部门经理。一名营销经理，如果想在酒店工作中能游刃有余，并有一定的发展空间，除了必须具备一定的素质、能力外，最重要的是了解自己的工作内容、工作原则和责任范围。

一、酒店营销经理的主要任务

酒店营销经理的主要任务是监督管理酒店营销部的推销业务，为顾客提供各种综合服务，收集、处理和传递有关经营信息，接待顾客，控制客房销售状况等。

二、酒店营销经理的职责

营销经理在每个企业的职责大体上都差不多，但酒店营销经理还是有其不同的特征。在了解酒店营销经理的职责之前，我们还是先来看一看某酒店营销经理的岗位说明吧。

实例

酒店公关营销部经理岗位说明

直属上级：总经理		督导下级：公关营销部助理、文员	
联系部门：各旅游部门、大企业、酒店各部门			
岗位职责			
负责酒店的公关营销工作，制订公关营销计划，组织和招徕客源，掌握市场信息，做好内外协调沟通，确保酒店取得良好的经济效益和社会效益。			
工作说明			
1. 在总经理领导下，全面负责酒店市场开发、客源组织和产品销售等方面的工作，定期组织市场调研，收集市场信息，分析市场动向、特点和发展趋势，制定市场销售策略，确定主要目标市场、市场结构和销售方针，并在报总经理审批后组织实施。			

续表

2. 根据酒店的近期和远期目标、财务预算要求,协调与前厅部、客房部的关系,提出销售计划编制的原则、依据,组织销售部人员分析市场环境,制定和审核酒店客房出租率、平均房租及季节销售预算,提出酒店价格政策实施方案,向销售部人员下达销售任务,并组织贯彻实施。

3. 掌握国内外旅游市场的动态,每周在总经理的主持下,分析销售动态、各部门销售成本、存在问题、市场竞争发展状况等,提出改进方案和措施,监督销售计划的实施。

4. 协调销售部和各经济组织的关系,经常保持同上级旅游管理部门、各大旅行社、航空公司、铁路客运站和本地的商社、办事机构、政府外事部门的密切联系,并与其建立长期稳定的良好协作关系。

5. 提出酒店重要销售活动和参加国际、国内旅游展销活动实施方案,组织人员、准备材料,参加销售活动,广泛宣传酒店产品和服务,对销售效果提出分析,并向总经理报告。

6. 联系国外驻本地区商社、公司等顾客和国内外旅游商,掌握顾客意向和需求,提出签订销售合同、包房合同意向和建议,并提出销售计划和价格标准。

7. 定期检查销售计划实施结果,定期提出销售计划调整方案,报总经理审批后组织实施。

8. 掌握酒店价格政策的实施情况,控制公司团队、散客及其不同季节的价格水平,定期检查平均房租计划实施结果,及时提出改进措施,保证酒店较高的平均房租水平。

9. 定期走访顾客,征求顾客意见,掌握其他酒店的出租率、平均房价水平,分析竞争态势,调整酒店销售策略,适应市场竞争需要。

10. 参加酒店收款分析会议,掌握顾客拖欠款情况,分析原因,负责顾客拖欠房款的催收组织工作,减少长期拖欠的现象。

11. 培训和造就一支不同年龄和不同层次的酒店销售专业队伍。

12. 制定营销部管理制度、工作程序,并监督贯彻实施,严格控制酒店销售费用开支、签发开支范围和标准,监督销售费用的使用。

看完以上的岗位说明,你可能对酒店营销经理的工作有了一定的了解,但是还不太明朗,或者说理不清。现在不妨系统地总结一下营销经理的职责。

1. 直接对总经理负责

贯彻执行酒店下达的营业及管理指令;

根据酒店计划,制订营销部各项业务指标和规划;

负责组织营销部的酒店产品销售和接待服务工作;

协调平衡本部门各市场组之间所出现的工作矛盾,保证各项工作的衔接;

组织主持每周部门管理人员工作例会,传达酒店例会工作要点,听取汇

报,布置工作,解决问题;

确保员工做好营销部各项统计工作,掌握和预测房间出租情况、订房情况、顾客到店和离店情况,密切注意客情,使客房销售达到最佳状态;

指导营销部员工及检查其工作表现,保证酒店及部门规章制度和服务质量标准得到执行,确保营销部各项工作正常运转;

每月审阅各部门(国外市场、政企市场、旅行社市场、预订部等)提供的员工出勤情况;

做好本部门与其他部门的沟通与协调工作。

2. 与前厅部的协调

做好进、离店的团队会议的协调配合工作,在团队会议召开前的第4天通知前厅了解该团队会议的具体要求,并做好团队会议的善后工作。

3. 与客房部及工程部协调

确保大厅及公共区域的卫生状况良好,确保设备设施运转正常,能使住店顾客满意,提高回头率。

4. 与电脑房协调

确保电脑的安全使用;

与顾客保持密切的联系,经常向顾客征求意见,了解情况,及时反馈,并定期提出有关接待服务工作的改进意见,供酒店参考决策;

对营销部员工进行定期评估,并按照奖惩条例进行奖惩;

检查VIP接待工作,包括亲自迎送;

按照酒店或其他部门的要求,履行其他义务。

三、酒店营销经理的工作内容

以上说到酒店营销经理的工作职责,其侧重点在与各个部门的联系、协调上。现在,我们从工作程序着手来谈谈营销经理的工作内容。

1. 制订本部门工作计划

制订营销部年度工作计划、每月工作计划,审核各班组工作计划;

根据酒店安排,制订营销部全年和阶段培训计划;

根据酒店安排,分析营销部人员配备及各班组工作状况,制订全年人员配置计划。

2. 组织和实施

根据岗位特点、业务需要、人员素质及所需达到的目标，对各班组领班及员工进行合理分工；

向营销人员传达上级指示，布置工作任务；

完成酒店分派的各种事务；

明确各班组岗位职责、职责范围、工作程序、管理细则及各项规章制度；

直接参与和指导各项培训计划的落实和完成。

3. 检查各项工作

每日直接参与部分日常销售工作，检查、督导员工的服务态度、操作程序和标准是否规范；

检查各班组和各班次的工作记录；

检查领班的在岗情况、考核状况及完成任务情况；

制订本部门的物资设备供应计划；

加强部门内部费用开支的管理和控制，减少费用支出，降低成本；

督促检查安全防火工作，根据设备设施管理制度和酒店安全防火制度内容，确保顾客及各岗位设施、设备的安全；

每月定期对部门主管进行营销业务知识和管理知识的培训与考核；

每周定期与部门员工沟通两次，了解员工的思想状况。

4. 组织并参加各项会议

参加酒店每日办公晨会；

参加酒店每月的总结会议，汇报工作，听取酒店决策层指示；

组织部门每周一召开领班例会，研讨上周工作问题，布置本周工作；

组织部门每周二召开员工例会，总结上周工作，布置本周工作；

必要时组织部门人员召开专题研讨会。

5. 指导或直接参与对顾客意见的处理

满足顾客的合理要求；

引导违纪员工，并适当处罚，以此告诫其他员工。

6. 总结、评估与调整

每月、每季、年度总结本部门的工作和营业收入情况，向酒店作出书面汇报；

每日听取各营销组的工作汇报，掌握部门的工作情况和客房的销售情况，

并布置当日工作；

根据收到的顾客反馈意见，及时调整、改善服务；

负责与其他部门进行协调、沟通；

签署和审核部门的文件、报表；

根据工作需要和人员状况，调整部分岗位人员；

尽可能掌握顾客信息，完善内部管理，提高服务质量；

部门人员进行日、周、月的工作业绩评估。

第二节 酒店营销经理岗位要求

很多人认为，作为营销经理，毫无疑问，销售能力是最重要的。其实不然，要想成为一名优秀的营销经理，必须具备以下素质与能力。

一、必备素质

1. 善于沟通

优秀的营销经理需要具有很好的语言表达能力，能够清楚地表达自己的想法与意愿，能努力说服别人，而且也乐于聆听，能接受别人的意见，能做到双向沟通，不唯我独尊。

2. 擅长领导

优秀的营销经理不但自己的综合素质高，而且还懂得带领别人，擅长领导的艺术，了解每个营销人员的需求，并能适时地给予鼓励和辅导，能够维持团队的高昂士气。

3. 意志坚定

优秀的营销经理应该不畏困难，不怕挑战，具有无穷的毅力和勇气，能够带领下属一起完成任务。

营销经理的必备素质：

- 善于沟通
- 擅长领导
- 意志坚定
- 追求卓越
- 正直真诚
- 理性耐心



4. 追求卓越

优秀的营销经理能够给自己和整个团队制定高绩效标准，从而激发下属的荣誉感及参与意识，使团队能够同心协力，全力以赴。并且，他能够不断进行自我检讨和改进，精益求精，避免失误。

5. 正直真诚

正直：凡事都能秉公处理，不偏袒，不徇私，让下属觉得心服口服。

真诚：真心地关怀下属与顾客，能够设身处地地为他们着想，并积极地帮他们解决问题。

6. 理性耐心

能够不厌其烦地指导、训练、帮助和激励下属，同时能够非常理性地和耐心地处理客房的要求与意见。

二、必备能力

1. 洞察市场、捕捉商机的能力

对于酒店营销经理来说，洞察市场、捕捉商机的能力是最重要的。在日益激烈的竞争中，酒店营销经理只有不断捕捉商机才能永远立于不败之地。

实例

侨鸿皇冠酒店由全球最大的国际酒店管理公司——洲际酒店管理集团管理的。2003年8月18日，洲际酒店管理集团提出了“皇冠假日，会聚之所”的口号。此举正是抓住了大多数的会议筹备人员的市场需求。因为他们大都会选择高档次的商务酒店举办会议和商务聚会，但没有哪一家酒店能持续地、完整地为他们提供高水准的服务，不能全面地满足他们的需要。所以洲际集团开始了“会议成功计划”。

“会议成功计划”由3个部分组成：皇冠假日会议总监、2小时反馈服务和会议创新服务。皇冠假日会议总监是酒店高层管理队伍中的一员，与酒店市场开发部经理配合，是酒店各区域内会议及各种相关活动协调人员的领导者。无论在会议进展的哪一阶段，皇冠假日会议总监必须对会议筹备者提供全力的支持并且随时满足顾客需求及亲自处理各种突发事件。

南京侨鸿皇冠酒店及时洞察到这一商机的潜力，积极配合集团总部实施“会议成功计划”，致力于更好地抓住南京商务会议市场商机。仅2003年一年，侨鸿