

周末夜话

酒店营销

知与行

迟 晓 著



大学出版社

酒店营销知与行

——周末夜话

迟晓 著

版权所有，翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

酒店营销知与行:周末夜话/迟晓著. —广州:中山大学出版社,
2002.9

ISBN 7-306-01994-5

I. 酒… II. 迟… III. 饭店—市场营销学 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051062 号

责任编辑:元阜 责任校对:刘叔伦 技术编辑:黄少伟

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团发行

广东从化市印刷厂有限公司印刷

(地址:广东省从化市街口镇新村路 15 号 邮编:510900)

850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 279 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

定价:20.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

序

我有一个多年养成的习惯，就是每年最后一天的晚饭后，泡上一壶浓茶，悠闲地坐在窗前的书桌旁，一边品茶，一边浮想，既回忆过去，又筹划未来，一直等到新年元旦的朝霞映入窗内。我几乎每年都要给自己确定一个目标，也几乎每年都不能完成。今年的这个时候又到了，但是今年与往年却有很大不同，今年是2001年，是新世纪的第一年。跨越世纪，对绝大多数人来说，恐怕一生只有一次吧。在这样一个有着特殊意义的年头里，我又给自己确定了一个很大的目标，那就是利用今年一年的时间写一本书，写一本关于酒店营销的书。鉴于自己常立志而不能立长志的毛病，我决定把这本书按一年五十二周的时间分开来写，每周周末的晚上写一个题目，共写五十二个题目。年初第一周开始，年末最后一周结束。这是我给自己立下的军令状，这次我不想再食言了。

我为什么要写这样的一本书呢，说起来理由很简单，1997年从国外毕业回国后，我发现，同七八年前相比，市面上关于酒店营销方面的书真是出了不少，既有学术研究性的，又有实际操作的，其中不乏内容颇佳的上乘之作。但是，坦率地说，与其数量相比，这些书的质量还是有待提高的，特别是有几点，我感触较深。首先，研究酒店营销理论的书不多，当然，这与其读者需求不无关系，这类书的特点是都非常“理论”，概念、原理、体系等严谨、规范，只是让大多数人读起来感到枯燥无味、高深莫测；其次，探讨营销实际操作的书很多，可见读者需求之大，问题是这一类书的质量参差不齐，其中东拼西凑、粗制滥造的为数

不少，甚至某些书的立意本身就违背了营销的根本原则，不是教人如何营销，而是教人如何行骗（也许有些人认为这两者本身并无区别）；再次，能够把市场营销学的概念、原理、方法与我国酒店营销的实际相结合，既能讲明道理，又能用于实战的书很少，特别是语言朴素、内容深入浅出、原理与案例相得益彰的书更是凤毛麟角，其实这类书的需求者有很多，市场有待开拓。

以上三点理由决定了我写此书的目标和市场定位。目标明确了，下一步就是研究读者的需求了，想来想去，大概无外乎是让读者知道酒店营销“是什么”、“为什么”和“怎么做”，那么这样一来，本书要解决的问题也就一目了然了，接下去就是如何动笔的事情了。话虽然说得容易，真要下笔了，麻烦事还挺多。首先，“是什么”就是要弄明白概念，比如说“市场”这个概念，有人说是地方（买东西和卖东西的地方）、有人说是人（买东西和卖东西的人），听起来，哪个都没错。这里，就需要我们从市场营销学的立场、从酒店业的特点来说明“市场”是什么了。其次，是“为什么”的问题，这就更麻烦了，大家站的立场不同、考虑问题的角度不同，自然就会公说公有理，婆说婆有理。所以，我们在琢磨“为什么”时，必须先把顾客“为什么”搞清楚。最后，“怎么做”是最难的事，因为，以上两点，多少还可以找词自圆其说，这最后一点则要求我们动真格的了，照你写的去做了，行不通，就全瞎了。因此，如何把理论上说得通的道理变成酒店营销实践中行得通的道理写出来最难，理论上的道理多是高度抽象化、概括化的东西，而今天的酒店市场却是丰富多彩、变化莫测的，所以，即使我自认为把“怎么做”写的很明白了，读者们也肯定不能处处照葫芦画瓢。那么，我觉得，对于酒店营销人来说，我们应该掌握“知”与“行”的辩证关系，用知识指导行动，用行动检验知识。但是，无论是求知，还是行动，我们都需要理性与悟性。理性使我们头脑清醒、方向明确，悟性

使我们举一反三、事半功倍。我写本书的目的也就是希望能在理性上与悟性上给读者一点儿启发。

这是我的努力目标，能否达成，由读者最终评判。

迟 晓

2001年1月1日晨

于京杭大运河源头的武夷花园

目 录

第一周	干嘛要做酒店营销人	(1)
第二周	什么是酒店的营销	(8)
第三周	酒店营销的发展过程	(14)
第四周	酒店营销的框架	(17)
第五周	酒店的营销理念	(26)
第六周	酒店的市场细分与服务定位	(32)
第七周	酒店的竞争分析	(39)
第八周	市场调查的内容与方法	(46)
第九周	谁是我们的顾客	(55)
第十周	顾客如何购买酒店的服务	(62)
第十一周	酒店的营销决策	(67)
第十二周	改善酒店的传统营销模式	(72)
第十三周	酒店部门的组织结构与职能	(78)
第十四周	营销管理从对内营销开始	(85)
第十五周	酒店营销的主要管理制度	(90)
第十六周	酒店营销人员的培训	(97)
第十七周	酒店营销新人的 ABC	(104)
第十八周	酒店营销骨干的 ABC	(110)
第十九周	酒店营销主管的 ABC	(118)
第二十周	营销人员日常的礼仪修养	(125)
第二十一周	酒店销售有技巧吗	(133)

第二十二周	营销人员要学一些观人术	(138)
第二十三周	如何做好上门销售前的准备工作	(145)
第二十四周	上门销售的陈述方法	(151)
第二十五周	销售陈述中如何提出与回答问题	(157)
第二十六周	销售过程中的讨价还价	(163)
第二十七周	如何做好在店销售	(169)
第二十八周	处事态度对销售行为的影响	(178)
第二十九周	销售人员管理	(183)
第三十周	销售人员费用管理	(190)
第三十一周	营销人员的店内人际关系	(197)
第三十二周	酒店的价格策略	(205)
第三十三周	酒店的销售渠道管理	(211)
第三十四周	酒店如何与网络订房公司合作	(218)
第三十五周	酒店的广告活动	(224)
第三十六周	酒店的促销	(231)
第三十七周	酒店如何参加好行业展览会	(236)
第三十八周	酒店的公共关系	(242)
第三十九周	酒店的经营分析会	(248)
第四十周	如何起草营销总结与计划报告	(252)
第四十一周	客户管理	(261)
第四十二周	顾客满意度调查	(268)
第四十三周	销售人员满意度调查	(277)
第四十四周	细节营销	(285)

第四十五周	质量管理与营销	(289)
第四十六周	如何与营销咨询公司合作	(296)
第四十七周	酒店营销创意	(305)
第四十八周	酒店的 CIS 战略	(311)
第四十九周	酒店的品牌管理	(316)
第五十周	绿色酒店及其营销	(324)
第五十一周	酒店的 CRM	(329)
第五十二周	酒店的整合营销	(334)
后记		(340)

第一周

干嘛要做酒店营销人

在国内的星级酒店里，特别是高星级酒店里，营销部*的男男女女越来越引人注目。在酒店其他部门的人眼中，我们这帮人里靓哥靓姐最多、洋话说得好的最多、跳槽被挖的最多、赚钱发财的最多。所以，这个部门成了酒店中人气最旺的部门，人人向往的部门。其实，这只是营销人员的一面，我们还有完全相反的一面。可以说，我们是一帮事事处处反差最大的人。这里，不妨说一说。

第一，这是一帮受宠最多、挨骂最多的人。在酒店客人多、生意好的时候，你看我们个个趾高气扬、不可一世，连老总见了都立刻眉开眼笑，说不定高兴了，还带大家出去喝一顿；可是生意上的事变幻莫测，到了淡季生意差的时候，这帮人就该灰头土脸、愁眉不展了。如果各家酒店都生意不好，那还好说，总还有个理由说明。问题是有的酒店偏偏淡季不淡，而且特别会抢生意，那我们就得留神了。比如说，本来在旺季谁都看不上眼的一个小会，在淡季，也会被各家酒店争得不亦乐乎，如果你争到手了，这算你有运气，老总的脸色还能看；如果你失手了，那你就完了。肯定，在酒店开经营会的时候，老总会拍桌子瞪眼地把营销部骂个狗血喷头。

第二，这是一帮出风头最多、受窝囊气也最多的人。在酒店的各个部门中，营销部最有机会同酒店内部的各个部门与酒店外部的大千社会相接触，我们是把顾客同酒店服务连接起来的桥梁。你看我们无论是洽谈生意、还是做公关访问时，个个西服革履、油头粉面，经常是手机、呼机、商务通一个也不少，一天跑

下来，几个会议或团队就搞定了，晚上还可以吃喝潇洒。特别是一些大公司或政府机关的重要会议，更是营销人员露彩儿的时候，从确定接待方案到食宿会场落实，从对客沟通到店内协调，都看我们唱主角了。有的脑子灵光、善用心计的营销人员，一次会议搞下来，不但与会务组的人成了哥们儿、拉住了一个大客户，还会瞅准了机会，同那些大公司的总裁、CEO 或市长、部长们单独合影留念呐。这是我们风采照人的一面，还有我们受窝囊气的一面。现在是买方市场，店多客少，随着市场机制的逐步形成，客人什么事都明白，特别知道怎样保护自己的利益，有时甚至是没有道理，也会挤兑得你没脾气，反正客人总是对的。比如在旺季的时候，有的客户会拼命地拉拢我们，不但向我们要房，还要好价格，并拍着胸脯向我们承诺淡季如何如何，我们费尽九牛二虎之力总算帮他们把事情搞定了，满心期望着淡季来了以后，凭着这份交情，日子好过一点时。然而，我们发觉上当了，有些客户对市场经济的理解就是惟利是图，根本不管其前提条件是公平与信用。到了淡季，他还会给我们生意，但是态度会是截然不同，本来就是没有钱可赚的生意，他也会向你要回扣，可是没法子，总要有些业绩，也不能让住房率太难看了。问题并没有到此结束，本来我们在客人面前忍气吞声地受了一肚子窝囊气，在酒店内部还没有人理解我们，餐饮部门也好、客房部门也好，会指着你的鼻子说：赔本赚吆喝的活你们也接，你们讨好客人了，让我们受累。那里外不是人的滋味真难受。

第三，这是一帮最轻松但也是最辛苦的人。比起酒店内其他业务部门，营销部的工作看起来是轻松自由的，一般，除了参加早会外，其他时间基本上是自己控制，只要完成任务，你怎样去做，不大会受到太多干涉。开通一点儿的老总，还会给营销部很大的工作方便，比如给部门配备一辆跑业务用的专车，在一定的限额内请客吃饭可以先斩后奏，有时，为了接送 VIP 或洽谈

大生意，老总甚至把酒店最好的车留给营销部用。看着我们陪着客人在餐厅里谈笑风生，进出酒店车来车往，别的部门的人看了会多少有些羡慕或是嫉妒。其实，这些都是表面现象，在我们轻松自在的背后是焦虑与压力，世界上没有免费的午餐，完不成任务指标，结果就是调离或是被炒鱿鱼。当周末别的部门的人踩着下班的铃声回家的时候，营销人员可能刚刚开始与客人在餐桌上的周旋：我们既要考虑与客人的亲疏远近，又要照顾客人的脾气口味；该陪酒时得陪酒，该陪笑时得陪笑；一面要小心翼翼地找话题，一面忍着胃痛开怀畅饮，一晚下来，客人乘兴而归，我们却是头昏脑胀，饥肠辘辘，说不定回到家，还要遭到家人的白眼。

第四，这是一帮挣钱最多但也是挣钱最少的人。在酒店里，各部门的员工对营销部的收入都或多或少有一种神秘感，看我们平日的穿着打扮，大家普遍认为营销部的人挣钱多。总的来说，营销部的员工收入高是个事实，因为，一般来讲，这个部门由于其工作任务的特点，在分配制度上与其他部门有较大不同，从某种意义上来说更能体现多劳多得。比如说许多酒店的销售人员的底薪很低，几百元而已，而销售提成很高，拉来的客人越多，收入自然就会越高，在提成上不封顶的酒店里，个别销售人员的工资加提成在一些时候甚至会超过老总的收入。然而，面对这样的事实，许多人有意无意地忽略了营销人员的赚钱过程，忽略了我们的投入，这种投入是其他部门的员工所无法比较的。营销人员没有工作时间和休息日的概念，客户需要，就要随叫随到；我们必须投入大量的感情，不管我们喜欢还是不喜欢；我们必须投入大量的智慧，一方面要使客户满意，一方面还要打败竞争对手。这样的投入难道不应该有高一点的回报吗？问题是，尽管营销人员这样努力了，我们仍有可能收入最少。比如说，一时之间的工作失误，就可能造成客户的重大投诉，你不但拿不到提成，底薪

还要被扣掉。

近年来，由于市场竞争的日趋激烈，营销部在酒店里的作用越来越大，于是就有了龙头部门的说法，无论是老总，还是普通员工都对这个部门另眼相待。另眼相待，有时有利，有时有弊。有利的时候，它可能会使我们有优越感，会受到特殊的待遇；有弊的时候，它会使我们感到有更大的压力，对我们的要求更加苛刻。但是，不管是有利还是有弊，有一点毋庸置疑，同酒店内其他大多数部门的工作相比，这是一个颇具挑战性的工作，它要求从事这项工作的人员必须是出类拔萃的英才。那么，做个酒店营销人到底要什么条件呢？下面的几条应该是最基本的吧。

第一，诚实守信。这是做人的首要条件，也是做好营销人的首要条件。因为诚实与信用的成本最低，是为人做事最简单、最有效的办法。说到这里，有些人肯定会对此嗤之以鼻，他能举出许多例子反驳我们的观点。我们必须承认，在今天的社会里，把诚实、守信与傻瓜等同起来的人是有的，以欺骗为手段，名利双收的人也是有的。但是，他们付出的成本很高，这些成本就是人格与良心。如果我们因为要做营销人而甘愿与他们为伍的话，那我们是否值得呢？这是其一。其二，有一句谚语说得好：你可能骗人一时，不可能骗人一世。面对越来越成熟的消费者和越来越多的竞争者，市场给予酒店使用骗术的空间越来越小了，与其算尽心机去求理应不得，不如运用智慧去求理应所得。做营销人切不可怀有小人之心谋取苟且之利。

第二，尽职尽责。做酒店营销人要有高度的责任感，要对顾客、酒店与自己负责。这里强调尽职尽责不是讲普遍性的大道理，而是由酒店的产品所决定的，酒店产品与其他有形产品相比，其特点之一就是无法贮藏。一间标准房少则二三百元，多则上千元，如果营销人员不负责，稍有差错，就可能使一个间/夜的收入永远丢失了。而对于有形产品来说，今天卖不出去，明天

可以再卖，并且丝毫不影响它的价值。有时，问题并没有到此为止，更严重的是酒店在损失了一个间/夜的收入同时，顾客因此也受到了影响，那么，这种影响将会使酒店永远失去一位回头客，这样的损失是无法估量的。

第三，善于沟通。这是酒店营销人必须具备的能力，因为与各种各样的人沟通是营销人员的主要工作内容，这一点做不好，做营销人也就无从谈起了。酒店营销人在其工作过程中，往往起着酒店与顾客之间的桥梁的作用，我们对外代表酒店，对内代表顾客。我们的沟通能力决定了我们是否可以扮演好这两种角色。作为顾客代表，我们必须深入了解顾客对酒店的需求，作为酒店的代表，我们必须对酒店能够提供的服务了如指掌。使酒店的服务千方百计地满足顾客的需求固然是酒店的服务宗旨，但是营销人如何使顾客心悦诚服地接受酒店的服务则是营销人沟通的本事。

第四，学无止境。这样讲有几个理由，首先，从大的方面而言，酒店业是世界上最古老的行业之一。因其古老，沉淀就特别丰厚，所以后来人要想有所发展，就必须首先把前辈留下来的东西学懂弄通，然后才可以谈学习新知识，应用现代的思想、观念、科技满足现代广大顾客的需求；其次，由于我们的顾客多是社会地位与经济收入较高的人，这些人从某种意义上讲代表了时代的精英，因此，为他们服务，需要我们具备丰富的知识与阅历；再次，就营销人个人而言，由于职业特征，我们需要尽可能多地同各种各样的人打交道，因此我们暴露自己的缺点、弱点与无知的机会就越多，要想少丢人现眼，我们除了事事处处小心谨慎、注意形象之外，只有坚持不断地学习新知识、接受新观念、注意新潮流，才可能吃好这碗饭。

第五，换位思考。酒店营销人无论是为顾客服务，还是处理同其他部门的工作关系，都应该自觉地站在对方的立场上替对方

想一想，特别是当我们认为顾客的要求超出了我们的服务规范时，我们更应该如此。如果我们是家中吃饭，有谁会因为吃出了一根头发而把一盘菜都倒掉呢？然而，作为客人在酒店吃饭，他们会以所谓菜太咸了为理由非要把一盘菜退掉不可，为什么？客人花钱了。当我们把得了伤风感冒而仍然坚持拜访客户作为一种敬业精神时，我们客户却很有可能认为这是传播病毒，其实，换个位置一想，我们马上就明白了。我们没有必要把顾客当成国王，只要把他们当成顾客就可以了，从这一点而言，“顾客总是正确的”。

就冲着这么多故事，干嘛不当营销人呢。

* 国内星级酒店承担市场营销职能（Sales & Marketing）的部门名称除了有营销部之外，还有销售部、市场部、营业部、公关营销部、公关市场部、市场推广部、公关销售部、预订销售部等。我个人认为，市场营销部是最准确的名称，但是，在本书中，为了叙述简洁，我们使用营销部的名称。

参考阅读资料

营销成功的基础——人品 + 产品

营销成功的基础是什么？是人品 + 产品，即具有高尚品格的人制造出的具有优良品质的产品。酒店产品具有丰富的人品内涵，这里的人品不是指伟大的道德情操，而是指真诚的服务爱心。一杯水是再简单不过的酒店产品，它本身的品质（它可以是自来水，也可以是纯净水、矿泉水）对于顾客来说固然重要，但它的提供者在服务过程中对待顾客的体贴关心更为重要。如果说好的产品更多地满足了顾客的生理需求的话，那么好的产品中心体

现出的人品则更多地满足了人的心理需求。

在国外留学时，我住的小街的街角上有一家小小的包子铺。每次路过那里，都能见到一对老夫妇在三四平米的铺子里包包子卖。包子很小，价格却很贵，然而，天天生意兴隆。起初，我百思不得其解，后来，我渐渐发现了其中的奥妙。每每见到这对老夫妇，他们身上的制服都是一尘不染，慈眉善目之间始终带着微笑。他们为了保证每个包子的重量准确，上屉之前，每个包子都要用秤称两次，一次称皮，一次称馅；为了保证包子的温度，包装盒都是保温材料的；为了让顾客吃得方便，包装盒还配给了筷子、餐巾纸及小塑料袋装的酱油、醋。可以说，围绕着包子这样一种简单的产品，这对老夫妇用尽了心思来满足顾客的每一个细小需求，顾客在品尝包子的美味之外，更多地感受到了一种无微不至的体贴。

这看似简单的例子，给了我们深刻的启示：顾客在享用好的产品的时候，更需要体味通过产品展现出来的它的提供者对顾客的关怀、尊重，那从一点一滴的服务细节中折射出来的人与人之间的心的交流。这就是营销成功的基础——人品+产品。

（选自东方酒店管理有限公司企业内部刊物《东方视野》
1999年8月号，作者：迟晓）

第二周

什么是酒店的营销

现在，“营销”这个词在酒店里好像人人都知道，人人都在使用，可是，我们如果问一问酒店的营销到底是什么时，大家会按着自己的理解说出许许多多不同的看法来，有人说酒店的营销是卖房间、卖餐饮，有人说是拉关系、请客送礼，有人说是打广告、搞促销。我们说，这些看法都没有错误，但是都只强调了酒店营销概念中的一个部分，而不是全部。我们认为，酒店的营销包括了这些，还远不止这些。那么酒店的营销是什么呢？酒店营销的定义是：酒店在其提供服务产品的全过程中通过与顾客的积极的相互作用来满足顾客需求的综合经营管理行为。一看这个定义，您会觉得有点难懂，一是概念多了点儿，二是话绕了点儿。您别着急，听我们慢慢详细解释。

—

首先，我们先把服务产品的概念与特点搞清楚，酒店的服务产品就是酒店满足顾客需求的一切行为。这些行为包括给客人提供的各种服务项目，比如住宿、饮食、康乐。这些行为有面客的和非面客的两种，面客的有接待、餐厅等，不面客的有预订、客房等。这些行为还可分为直接服务产品和非直接服务产品，直接服务产品有预订、接待、客房、餐饮、康乐等，非直接服务产品有广告、宣传、保安、工程、财务等。

一般来说，酒店的服务产品有这样几个特点。

第一，无形性。酒店的服务产品看似有形，实则无形。看似