

21世纪高等院校“十一五”系列规划教材·旅游管理类

饭店管理

刘名俭 唐 静 主编



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>



21世纪高等院校“十一五”系列规划教材·旅游管理类

饭店管理

主编 刘名俭
副主编 朱运海
唐静
邓念梅



华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理/刘名俭 唐 静 主编. —武汉: 华中科技大学出版社,
2009 年 9 月
ISBN 978-7-5609-5360-1

I. 饭… II. ①刘… ②唐… III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 084013 号

饭店管理

刘名俭 唐 静 主编

策划编辑:肖海欧
责任编辑:胡 晶
责任校对:刘 竣

封面设计:旻昊图文空间
责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:龙文排版工作室
印 刷:华中科技大学印刷厂

开本:787mm×960mm 1/16

印张:25.25

字数:406 000

版次:2009 年 9 月第 1 版

印次:2009 年 9 月第 1 次印刷

定价:39.50 元

ISBN 978-7-5609-5360-1/F·469

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

编委会

| 主 任: |

马 勇 教育部工商管理教育指导委员会旅游学科组组长
湖北大学旅游发展研究院院长

| 总 主 编: |

刘名俭 湖北大学旅游发展研究院副院长
湖北省旅游学会秘书长

| 委 员: |

罗兹柏 重庆师范大学旅游学院院长
周 霄 武汉工业学院旅游系系主任
李祝舜 华侨大学旅游科学研究所副所长
孙洪波 辽东学院旅游管理学院副院长
敖利玲 广东商学院旅游与环境学院党总支书记
周作明 武夷学院旅游系系主任
李 红 河北经贸大学旅游系系主任
袁 林 九江学院旅游学院副院长
李广成 江阴职业技术学院管理系党总支副书记
薛兵旺 武汉商业服务学院旅游系系主任



饭店管理

内容简介

本书以饭店业务运行的逻辑演进为线索来安排各章内容。全书总共分为十二章，包括饭店管理概述、饭店业务管理、饭店战略管理、饭店营销管理、饭店品牌管理、饭店服务质量管理、饭店关系管理、饭店人力资源管理、饭店电子商务管理、饭店资本运营管理、饭店筹划管理、饭店集团化管理等。

前 言

回顾改革开放三十年来我国旅游高等教育从无到有、从弱到强的发展,其过程是艰辛的,其成就也是巨大的。改革开放以来,我国旅游高等教育基本可以划分为三个阶段。第一阶段是1978年至1988年的十年探索性发展期,这是我国旅游管理专业高等教育发展的起步阶段。国家旅游局是该时期我国旅游高等教育的主要推动力量,在当时联合我国八所高等院校开办了最早的旅游系或者旅游专业。第二阶段是1989年至1995年的七年成长性发展期,这是我国旅游管理专业高等教育发展的培育阶段。该时期旅游高等教育的发展动力主要来自旅游业对人才的需要和高等院校自身发展的要求,不断加速的旅游产业化进程引起了各地政府和高等院校的普遍重视,而旅游管理专业毕业生的“抢手”则进一步增强了高校开办旅游管理专业教育的信心。第三阶段是从1996年至今的规范性发展时期,这是我国旅游管理专业高等教育发展的成熟阶段。该时期我国旅游业国内地位的提高和国际影响的扩大,为我国旅游高等教育体系的构建和规范化发展提供了新的机遇和动力,一方面开办旅游专业的高等院校有了较大幅度的增长,另一方面很多院校在课程设置、师资、教材等方面进行了规范化建设。

然而,须要我们清醒认识到的是,我国旅游高等教育在快速发展过程中也存在一定的问题,比如在人才培养目标上定位不清晰、在教学培养模式上理论教育与实践教学脱节等。有鉴于此,我们编写了这套实用型的系列教材,并期望在下列几个方面做出一些成绩,为推进我国旅游高等教育的持续健康发展贡献绵薄之力。

第一,凸显专业应用特色。旅游管理专业是典型的应用型专业,在教学过程中理所当然地要在各个环节有意识地体现出其应用性的特点,因而在教材建设上也相应地需要在理论阐述的同时丰富其实务内容。为此,我们在为本丛书中的每一部教材精心遴选作者时都尽量吸纳学界和业界的专家共同参与,以使教材既有所需的理论深度,又能反应行业最新动态。在体例设计上,我们也尽可能安排案例解析、补充阅读等。

第二,推广优质教学资源。旅游示范院校和各级旅游精品课程集中着较多的优质教学资源,如何将这些优质资源统合起来并广泛地传播开去,使更多学校

和学生受益也是值得思索的重要问题。因此,我们在此套丛书的策划过程中非常注意示范院校与一般院校的联动,同时也关注旅游示范院校的新型课程设置以及全国各级旅游精品课程项目及时出版推广,从而引领教学趋势。

在确立编写宗旨时,我们注意两个方面。其一,突出应用性。旅游管理学科很突出的特点是实践性较强,和行业的发展息息相关。为突出应用性,我们适当地借鉴了职业教育的某些教学理念和方式,比如工作过程导向等。其二,培养学生策划意识。旅游行业要求从业者有比较强的策划意识,丛书编写时将理论知识可操作化、模拟化、案例化,突出策划和协调性工作当中所需要的实际技能,同时为学生规划切实必要的知识结构,比如行业市场认识、相关企业组织结构认识、行业相关政策与法规等。

此套丛书的策划与出版是一个长期的过程,首批推出的教材主要集中在传统的基础性课程方面,后面将陆续推出实训与实验课程方面的教材。丛书的编写得到了全国众多旅游院系的大力支持,在此深表感谢。当然,也要感谢丛书策划的华中科技大学出版社。

编 者

2008.6

目 录

第一章 饭店管理概述.....	(1)
第一节 饭店管理的基本概述.....	(2)
第二节 饭店管理的体系构架	(11)
第三节 饭店管理的核心职能	(20)
第四节 饭店管理的科学方法	(30)
第二章 饭店基本业务管理	(37)
第一节 饭店管理的业务构成	(38)
第二节 饭店业务运行与管理	(44)
第三节 饭店业务督导与控制	(64)
第三章 饭店战略管理	(71)
第一节 饭店战略管理基础	(72)
第二节 饭店业务战略	(83)
第三节 饭店竞争战略	(90)
第四章 饭店营销管理.....	(101)
第一节 饭店市场定位管理.....	(102)
第二节 饭店营销组合管理.....	(115)
第三节 饭店营销理念创新.....	(134)
第五章 饭店品牌管理.....	(141)
第一节 饭店品牌理论.....	(142)
第二节 饭店品牌建设.....	(151)
第三节 饭店品牌资产运营.....	(158)
第六章 饭店服务质量管理.....	(171)
第一节 饭店服务质量基本理论.....	(172)
第二节 饭店服务质量管理方法.....	(182)
第七章 饭店关系管理.....	(197)
第一节 饭店利益相关者.....	(198)

第二节 饭店顾客关系管理	(203)
第三节 饭店公共关系管理	(211)
第四节 饭店危机管理	(221)
第八章 饭店人力资源管理	(231)
第一节 饭店人力资源管理概述	(232)
第二节 饭店员工招聘	(237)
第三节 饭店员工培训	(245)
第四节 饭店员工激励	(253)
第九章 饭店资本运营管理	(263)
第一节 饭店资本运营管理概述	(264)
第二节 饭店金融资本运营管理	(269)
第三节 饭店无形资本运营管理	(273)
第四节 饭店产权资本运营管理	(278)
第十章 饭店电子商务管理	(291)
第一节 饭店电子商务概述	(292)
第二节 饭店电子商务的建设管理	(297)
第三节 饭店电子商务的应用管理	(310)
第十一章 饭店筹划管理	(323)
第一节 饭店投资筹划	(324)
第二节 饭店筹建筹划	(332)
第三节 饭店承运筹划	(339)
第十二章 饭店集团化管理	(357)
第一节 饭店集团化历程	(358)
第二节 饭店集团化的路径及经营模式	(368)
第三节 饭店集团化阶段性战略选择	(376)
第四节 饭店集团化发展趋势	(382)
参考文献	(393)
后 记	(397)

第一章 饭店管理概述

【学习目标】

了解饭店的基本概念、基本功能、主要类型，理解饭店管理的含义、特点和内容，明确饭店管理的发展历程，掌握饭店管理的体系构建，包括饭店管理组织、管理制度，以及管理纲要等，熟悉饭店管理的核心职能。

【关键概念】

饭店 (hotel) 饭店管理 (hotel management)

饭店职能 (hotel functions)

管理组织 (management organizations)

管理制度 (management system)

第一节 饭店管理的基本概述

一、饭店概述

(一) 饭店的概念

饭店(hotel)源于法语,原意是指贵族在乡间款待宾朋的豪宅或别墅。在现代日常用语体系中,饭店也被称为宾馆、酒店、旅店、旅游饭店、旅社、旅舍等。一般说来,饭店除了能够为人们提供居住场所,一般还可提供饮食、购物、娱乐、安全保障等其他综合性服务,它可以被视作是短期房产租赁和旅行生活服务的综合体。饭店是以赢利为目的,凭借一定的建筑设施,为人们提供住宿、餐饮、购物、娱乐及其他服务的企业。

(二) 饭店的基本功能

与其他服务业相比,饭店具有多功能的特性。随着顾客需求多样化的发展,饭店功能由原来的单一住宿服务,向集住宿、餐饮、购物、娱乐等多功能发展。

1. 住宿服务功能

住宿服务功能是饭店的基本功能,也是其他功能的基础,它为顾客提供舒适方便、安全卫生的居住和休息空间。

2. 餐饮服务功能

餐饮服务功能是饭店的重要功能,它为顾客提供餐饮及相关服务。

3. 购物服务功能

购物服务功能是饭店的常见功能,饭店根据自身的特点和客源结构,为顾客提供生活用品、旅游纪念品,甚至是高级消耗品及相关服务。

4. 娱乐服务功能

娱乐服务功能是饭店通过举办文化活动、提供康体设施,以服务于顾客休闲、康体为目的的功能。

住宿、餐饮、购物和娱乐是饭店的四大基本功能,也是饭店经营的主体与收入的基本源泉。除此之外,有些饭店还提供交通、通信、会议、商务、游览等方面的服务。

(三) 饭店的主要类型

饭店发展到一定时期必然会出现众多类型,为方便市场定位及相互比较,

有必要对饭店进行分类。由于角度不同,划分标准不同,可分为不同的饭店类型。

(1) 根据饭店市场及顾客特点划分,有商务型饭店、度假型饭店、会议型饭店、长住型饭店和汽车饭店等。

(2) 根据饭店计价法划分,有欧式计价饭店、美式计价饭店、修正美式计价饭店、欧陆式计价饭店和百慕大式计价饭店等。

(3) 根据饭店等级与档次划分,有一星级饭店、二星级饭店、三星级饭店、四星级饭店和五星级饭店等。须要指出的是,目前并不存在一个统一通行的饭店等级国际标准,各国都是根据自己的国情来制订饭店等级标准进行星级评定,也有一些顶尖的饭店超越了五星级饭店的概念,如位于阿联酋迪拜的阿拉伯塔大饭店就享有七星级饭店的称誉。我国在饭店发展实践当中,也出现了白金五星这一概念。在2007年,北京中国大饭店、上海波特曼丽嘉酒店和广州花园酒店被评为我国首批白金五星饭店。

(4) 根据饭店经济性质划分,有集体经济饭店、私营经济饭店、联营经济饭店、股份制经济饭店、中外合资经济饭店、外商投资经济饭店和港澳台投资经济饭店等。

(5) 根据饭店所在地区划分,有游览点饭店、城市饭店、过境饭店、机场饭店、车站码头饭店等。

(6) 根据饭店规模大小划分,有大型饭店、中型饭店和小型饭店等。

(7) 根据饭店建筑投资费用划分,有中低档饭店、中档或中档偏上饭店和豪华级饭店等。

二、饭店管理的基础知识

(一) 饭店管理的含义

饭店管理是饭店经营与管理的简称,既包括经营,又包括管理,是指饭店管理者在进行市场分析的基础上,为有效实现预定目标,遵循一定的原则,运用多种科学管理方法,对饭店拥有的人力、财力、物力、信息等生产要素进行计划、组织、领导、协调和控制等一系列活动的综合。这一概念表明:①饭店企业直接面对市场,只有充分了解市场需求、进行准确市场定位,饭店管理才可能有所作为;②饭店管理的目的是为实现预定目标,包括社会效益和经济效益等,前者如饭店的知名度、美誉度等,后者如营业收入、投资增值等;③饭店管理的对象是其拥有的各种生产要素,如人力资源、物力资源、财力资源、信息资源等;④饭店管理的手段是饭店管理者在管理过程中遵循一定

的原则,把饭店的基本理论、科学方法等转化为实际运作的形式和方法;
⑤ 饭店管理表现为管理者通过执行计划、组织、领导、协调和控制等职能来实现饭店内外各要素不断调整并取得和谐动态的过程。

(二) 饭店管理的特点

饭店管理的特点是由其产品特性和顾客需求共同决定的,主要有以下五个方面。

1. 协调性

饭店产品是由客房、前厅、餐饮、康乐等多个部门共同提供的,在时空上具有一定的分散性、不可凝聚性、多样性,这决定着顾客的感知涉及多部门、多环节、多岗位的服务细节,任何一个细枝末节出现漏洞,都将导致顾客的不满。因而,饭店管理必须恰当地处理好整体与局部、局部与局部之间的关系,既要使各部门业务有机组合,又要使各部门业务水平保持一致性,从而取得最佳的综合管理效益。

2. 系统性

饭店的各种功能在独立运转的同时相互交叉配合,形成了饭店的综合服务体系。为了使饭店服务体系能正常高效运转,需要建立与之相适应的综合系统的管理体系,这包括设置合理的管理机构、科学高效的服务规范和管理制度等,也只有在在一个系统的管理体系下面,饭店才能有效地整合饭店内人力、物力、财力、信息等各种要素,才能及时、稳定地生产出顾客满意的产品。

3. 服务性

饭店管理的服务性包含两层意思,一是饭店管理过程中始终应渗透着服务的理念,即员工为顾客服务,而管理人员则为员工服务,以此来调动基层员工工作的积极性和主观能动性;二是饭店管理的重点落脚于为顾客提供的服务产品的质量,管理过程中必须严格督控服务员是否按照饭店的服务标准与程序提供使顾客满意的服务产品。服务管理不仅是饭店管理的重头戏,也是饭店管理的特色之一。

4. 创新性

以人为中心和个性化服务是 21 世纪饭店经营的主旋律。为了有效对接目标市场与内部员工的个性化、多样化需求,饭店管理必须善于创新。针对内部员工管理,饭店可通过观念创新、组织创新,如实施人性化管理、柔性管理,或减少管理的中间层次,缩短指挥链,使组织扁平化。对目标市场管理,则可通过产品内容、服务方式、营销手段的创新来适应顾客需求的变化。

5. 前瞻性

不同于人们日常的衣、食、住、行等基本生活需求,饭店需求是一种非基本的派生需求,人们前来住店往往是因为公务出差或外出旅游而附带产生的住宿需求,因而当地的经济和旅游发展态势将决定饭店业的发展水平。所以,饭店管理必须具有高度的预见性和先进性,正确把握当地的经济发展趋势,制订科学合理的经营战略,同时还要注意引导消费、创造需求,从而有效地扩张市场。

(三) 饭店管理的任务

饭店管理的任务主要是不断提高饭店经营管理素质,正确处理各方关系,合理组织业务经营,有效配置各种资源,不断提高饭店的经济效益和社会效益。

1. 有效满足饭店各利益相关者的价值诉求

饭店管理的基本任务是满足顾客、企业、员工、股东和所在社区的价值诉求。具体表现是饭店既要为员工带来更好的工作环境、发展机会、薪酬福利,又要为顾客带来难忘的体验生活;既要能为股东带来更多投资利润,又要为所在社区带来更优良的生活环境、更多的就业机会。饭店的各个利益相关者相互影响、相互制约,只有为顾客创造价值,才能获得他们的认可,才能为股东带来价值,才能更好地为社区服务。作为必须提供面对面服务的行业,饭店为顾客创造的价值很大程度上取决于员工的忠诚度。因此,在饭店的价值创造体系中,顾客的体验是核心价值,员工价值是关键,保证股东价值是目标,保障所在社区价值是基本。

2. 合理组织饭店经营活动,实现预定目标

饭店要生存和发展,自身必须能够正常运行,在运行过程中合理利用饭店的生产要素,发挥各要素的效能,创造新的价值,取得预定的经济效益和社会效应。因此,这就要求饭店必须面向市场,组织市场调研、进行目标市场细分、确定目标市场定位,制订经营计划,组织经营管理人员,合理分配人力、物力和财力,指挥、监督和协调饭店经营过程,向顾客提供物美价廉、适销对路的饭店产品和服务。同时,要求管理者必须以满足顾客体验价值为中心,对涉及的经营业务进行有效管理,有机整合住宿、餐饮、娱乐、购物、康体、会议等多种功能,用个性化的服务满足社会需求,在不断提升顾客满意度的过程中实现效益的增长。

3. 建立健全饭店规章制度,实施科学管理

饭店管理的规章制度是规范员工行动和办事方法、规定工作流程的规范和准则,也是饭店员工业务开展与服务活动的依据。规章制度是员工行动的准

绳,是管理人员与部属沟通的工具,是饭店取得经济效益和社会效益的重要手段。饭店优质的服务是各部门、各岗位通力协作、共同努力创造出来的,任何一个环节的失误都可能使服务质量的整体努力前功尽弃。因此,饭店必须建立和健全各种章程和制度;只有这样,才能使各部门、各环节的各项任务工作做到有章可循、有法可依,使饭店的服务有规范与标准、检查督导有依据,才能做到科学管理。

三、饭店管理的发展历程

饭店管理的发展大致经历了四个阶段:经验管理时期、科学启蒙管理时期、科学管理时期和现代科学管理时期。

(一) 经验管理时期

在19世纪中叶以前,饭店始终处在凭经验进行管理和提供服务的阶段,这是由三个方面的因素决定的:①饭店规模小,多采用手工工具;②饭店组织形式简单,一般都是以家庭作为接待服务的经营单位,后来出现了独资、合伙企业,但人员比较少、事情比较单纯;③大部分顾客都是匆匆忙忙的过路者,对接待服务要求不高,饭店对提高管理和服务水平的要求不迫切。

在这一时期,虽然饭店业已经有了很长的发展历史,但是饭店的管理和服务水平提高得并不快,具体表现在三个方面:①服务项目主要是饮食、住宿、搬运行李、饮马喂料;②对外经营主要是挂招牌、匾额、幌子等招徕顾客;③老板凭借经验和临场发挥在现场指挥他人干活。员工一般是老板的家庭成员或学徒,几乎没有相对固定的分工,只有大的饭店(客栈)设专职厨师和一两名管理人员。财会方面基本上是记流水账,后来我国采用增减记账法,西方则采用借贷记账法。管理和服务技能上,多采用师傅带徒弟的方式。

(二) 科学启蒙管理时期

19世纪50年代以后,欧洲大陆出现了许多专为上层统治阶级服务的豪华饭店,经验型的管理和服务出现了明显的不适应。这时,以里兹为代表的一些饭店管理人员开始探索饭店的科学型管理和服务,饭店的管理进入科学启蒙管理时期。这个时期,里兹以管理行为推动了当时饭店管理的发展,主要表现在四个方面。

首先,营销思想的萌芽。里兹担任当时瑞士最大、最豪华的国民饭店经理时,利用投资者菲弗尔上校的声望主动给一些老主顾和推崇菲弗尔的意大利名流发出大批信函,以招徕顾客,打开目标市场。

其次,服务意识的萌芽。里兹提出“客人是永远不会错的”(The guest is

never wrong) 这一经营格言, 成为许多饭店企业家的遗训并代代相传。

再次, 标准化、程序化的萌芽。一些服务经验被开始用标准和程序固定下来, 如客人到后有专人陪同进入房间等。

最后, 决策过程有了科学成分。这一时期饭店老板不再是凭经验和临场发挥来进行饭店管理, 而是在做任何决策之前, 广泛收集资料, 听取各方意见, 进行逻辑分析。

此外, 这一新时期对顾客的个性需求, 以及对员工培训的重要性也有了初步的认识。与此同时, 在我国, 随着西式饭店的出现, 西式饭店的经营管理也进入我国, 我国本土饭店也开始引入西式饭店的经营理念和经营模式。

【小知识 1】

西泽·里兹——贵族饭店经营管理成功者

现代饭店起源于欧洲的贵族饭店, 经营管理欧洲贵族饭店的成功者为西泽·里兹 (Cesar Ritz)。英国国王爱德华四世称赞他: “你不仅是国王们的旅馆主, 你还是旅馆主们的国王。”

西泽·里兹于 1850 年 2 月 23 日出生于瑞士南部一个叫尼德瓦尔德 (Nieder Wald) 的小村庄, 曾在当时巴黎最有名的沃尔辛餐厅 (Vision) 当侍者。在那里, 他接待了许多王侯、贵族和艺人, 其中有法国国王和王储、比利时国王利奥彼得二世、俄国的沙皇和皇后、意大利国王和丹麦王子等, 了解他们的嗜好、习惯、虚荣心。此后, 里兹作为一名侍者, 先后在奥地利、瑞士、法国、德国、英国的几家餐厅和饭店工作, 并崭露头角。27 岁时, 里兹被邀请担任当时最大最豪华的国民大旅馆的总经理。

里兹的经历使他立志去创造旨在为上层社会服务的贵族饭店, 他的成功经验之一就是不要考虑成本、价格, 尽可能地使顾客满意。这是由于他的目标顾客是贵族, 支付能力很高, 对价格不在乎, 只追求奢侈、豪华、新奇的享受 (按现代经营理念似乎不合时宜, 但站在当时贵族化生活的立场, 的确是成功的条件)。

为了满足贵族的各种需要, 里兹举办了各种活动, 而且不惜重金。例如, 饭店周围如果没有公园景色 (park view), 他就创造公园景色。里兹在国民大旅馆当经理时, 为了让客人从旅馆窗口眺望远处山景, 感受一种特别的欣赏效果, 他在山顶上燃起篝火, 并同时点燃 1 万支蜡烛。为了营造一种威尼斯水城的气氛, 里兹在伦敦萨伏旅馆 (Savoy Hotel) 底层餐厅放满水, 水面上飘荡着威尼斯凤尾船, 客人可以在二楼一边聆听船上人唱歌一边品尝美味佳肴。像这样的例

子不胜枚举，由此可以看出里兹是一个具有创新意识的商业天才。

里兹的成功经验之二就是引导住宿、饮食、娱乐消费的新潮流，提倡整个世界享受高品质的生活。

1898年6月，里兹建成了一家自己的旅馆——里兹旅馆，位于巴黎旺多姆广场。旅馆遵循卫生、高效而优雅的原则，是当时巴黎最现代的旅馆。里兹旅馆在全世界首次实现了一个房间一个浴室，比美国的布法罗旅馆整整早10年。里兹旅馆的另一个创新是用灯光创造气氛，用雪花青罩把灯光投射到有颜色的天花板上，这种反射光使客人感到柔和舒适，餐桌上的灯光淡雅，制造一种神秘宁静和不受别人干扰的独享气氛。当时，里兹旅馆特等套房一夜房价高达2500美元。

西泽·里兹的格言之一是“客人是永远不会错的”（The guest is never wrong），这正是他创新的标准，他十分重视招徕顾客，并投其所好。

多年的餐馆、旅馆服务工作经验培养了里兹认人、记人姓名的特殊本领。他与客人相见，交谈几句后就能掌握客人的爱好，把客人引入座的同时，就知道如何招待他们才能使他们满意，这也许正是王侯、公子、显贵、名流们喜欢他的原因。客人到达后，有专人陪同进房，客人在吃早餐时，他把客人昨天穿皱的衣服取出，等客人下午回来吃饭时，发现衣服已被熨平放好了。

西泽·里兹的格言之二是“好人无价”（A goodman is beyond price）。他很重视人才、善于发现人才和提拔人才。例如，他聘请名厨埃斯科菲那，并始终和他精诚合作。

（三）科学管理时期

19世纪末20世纪初，饭店管理开始步入科学管理时期，企业化管理进程开始加快，科学管理体系开始形成，经营方式灵活，管理队伍活力增强，服务质量明显上升。这个时期的主要代表人物是“饭店科学管理之父”埃尔斯沃思·斯塔特勒。科学管理时期的主要特点有以下五种。

1. 出现了市场导向经营理念

重视市场调查与分析，根据市场需求，开发出现代饭店的模式，面向大众、价格便宜、安全干净、便利、现代化、服务项目齐全。饭店成了顾客的“家外之家”。1908年斯塔特勒在美国巴法罗建造了第一家由他亲自设计并用他的名字命名的斯塔特勒饭店，该饭店专为旅行者设计，适应了市场的需求，创造了一般平民所能负担的价格条件。他的饭店里设有通宵洗衣、自动冰水供应、消毒马桶坐圈、送报上门等服务项目，首次提供了一间客房一部电话，房门上装“谢绝打扰”显示灯，楼梯口增设防火门灯。