

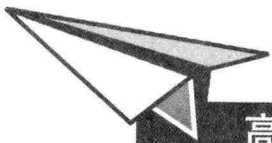
高等院校旅游专业系列教材  
旅游企业岗位培训系列教材

·蔡洪胜 郑莉萍 贾晓龙 编著

# 饭店服务 质量管理

清华大学出版社





高等院校旅游专业系列教材

旅游企业岗位培训系列教材

蔡洪胜 郑莉萍 贾晓龙 编著

# 饭店服务 质量管理

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书根据旅游饭店运营与服务的特点,结合国际旅游饭店服务质量管理发展的新形势,依照旅游饭店服务工作流程和职业岗位技能要求,全面介绍旅游饭店运营与服务质量管理等基本知识,并通过指导学生实训、强化技能培养,以达到学以致用目的。

本书内容翔实、案例丰富、实用性强、注重实践与就业能力的培养,且采用新颖统一的格式化体例设计。本书既可以作为普通高等院校本科旅游管理及饭店管理专业的教材,同时兼顾应用型大学、高职高专、高等教育自学考试、成人教育等院校各学历层次的旅游教学,也可以作为旅游饭店在职从业者及管理岗位的岗位培训教材,对于旅游饭店服务资格取证考试也是一本很好的辅导教材和参考手册。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

饭店服务质量管理/蔡洪胜,郑莉萍,贾晓龙编著.--北京:清华大学出版社,2013

(高等院校旅游专业系列教材、旅游企业岗位培训系列教材)

ISBN 978-7-302-32931-2

I. ①饭… II. ①蔡… ②郑… ③贾… III. ①饭店—服务质量—质量管理—高等学校—教材  
IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第147737号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:常雪影

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:16.5

字 数:348千字

版 次:2013年8月第1版

印 次:2013年8月第1次印刷

印 数:1—4000

定 价:32.00元

## 旅游系列教材编审委员会

编委会主任：

牟惟仲

副 主 任：

王纪平	吴江江	李大军	丁建中	宋承敏	吴海龙	王茹芹	吕一中
沙景禄	武裕生	李 佐	刘 劲	冯玉龙	黄大林	申海莲	王培贤
张承军	吕德方	赵 鹏	随维林	米淑兰	王 松	车亚军	宁雪娟

委 员：

赵志远	郝建忠	仲万生	李宇红	王 琦	赵 丽	鲁瑞清	李 洁
阎宏斌	程文军	韩 铁	邢 路	王建章	沈方民	刘庐际	王德顺
沙旭昆	曹景洲	徐经仪	崔晓文	程 伟	肖淑敏	钟丽娟	时永春
黄中军	赵立群	何 深	石宝明	蔡丽伟	童 俊	马继兴	吴 琼
陈玉峰	温 智	杨 昆	刘爱服	刘宏申	贾晓龙	侯雪艳	刘 晨
李雨燕	李 伟	潘素玲	王取银	李秀霞	梁冬梅	李 岩	陈昱霖

总 编 室：

总 编：李大军

常务副总编：王 琦

副 总 编：赵 丽 武裕生 程 伟 石宝明 何 深

专 家 组：赵 丽 王 琦 李宇红 武裕生 时永春 崔晓文

# 前 言

随着我国改革开放进程的加快和社会主义市场经济体系的逐步确立与完善,中国经济正处于发展最活跃的时期,并呈现出持续、高速增长的态势。我国经济的快速发展不仅促使旅游市场逐年火爆,而且也带动了饭店业务的繁荣。

饭店既是现代社会交往的场所,也是开展各种商务活动的中心。饭店每天都在迎着来自世界各个国家和不同民族的客人,饭店服务形象已成为我国对外开放的窗口。

旅游作为文化创意产业的核心支柱,饭店作为旅游业中最为重要的组成部分,在国际商务交往、丰富社会生活、拉动内需、促进经济发展、弘扬中华文化等方面发挥着极其重要的作用,旅游饭店业已经成为我国服务经济发展的重要产业。

随着全球旅游业的快速发展,面对国际饭店业激烈的市场竞争,加强饭店经营管理模式创新,加速饭店服务质量管理专业人才培养已成为当前亟待解决的问题。为了满足日益增长的旅游市场需求,为了培养社会急需的旅游饭店服务质量管理人才,我们组织多年从事旅游饭店服务质量管理教学与实践活动的专家教授,共同精心编撰了本书,旨在提高广大学生和旅游饭店酒店从业者的专业素质,更好地服务于我国旅游事业。

本书以学习者应用能力培养为主线,坚持以科学发展观为统领,根据国际旅游饭店服务质量管理发展的新形势和新特点,结合饭店服务工作流程和职业岗位技能要求,全面介绍旅游饭店运营与服务质量管理等基本知识,并通过指导学生实训、强化技能培养,达到学以致用目的。本书的出版,对帮助学生尽快熟悉旅游饭店服务质量管理专业知识与操作规程,毕业后能够顺利就业具有特殊意义。

本书融入了旅游饭店服务质量管理最新的实践教学理念,力求严谨,注重与时俱进,内容翔实,突出实用性。本书既可以作为普通高等院校本科旅游管理及饭店管理专业的教材,同时兼顾应用型大学、高职高专、高等教育自学考试、成人教育的教学,也可以作为旅游星级饭店在职从业者及管理岗位的岗位培训教材,对于旅游饭店服务资格取证考试也是一本很好的辅导教材和参考手册。

本书由李大军进行总体方案策划并具体组织,蔡洪胜主编并统稿,贾晓龙和郑莉萍为副主编,由具有丰富饭店经营管理经验的丁建忠总监审定。编著具体分工:蔡洪胜,第一、四章;贾晓龙,第二章;王兴和,第三章;李海燕,第五章;李秀霞,第六章;郭彤庆,第七章;宇文婕,第八章;徐颖,第九章;史丹胡,第十章。贵宾楼饭店人力资源总监艾文、北京饭店经理贾丽协助有关章节的编写,日本籍河又厚子负责全书外语部分的修订改写,华燕萍负责修改和版式调整,李晓新负责课件的制作。

在编著过程中,我们参考了大量有关旅游饭店服务质量管理的最新书刊资料及国家

历年出台的旅游饭店管理法规和规章制度,走访听取众多业内专家的宝贵意见,并得到中国旅游饭店协会、北京旅游委、北京长富宫饭店、北京饭店、友谊宾馆、国贸大酒店、金龙建国饭店的大力支持和协助,在此一并致谢。为了方便教师教学和学生学习,本书配有教学课件,读者可以在清华大学出版社网站([www.tup.com.cn](http://www.tup.com.cn))免费下载使用。

由于作者水平有限,书中难免存在不足,恳请各位专家和广大读者批评指正。

编者

# 目 录

<b>第一章 饭店的基础知识</b> .....	1
第一节 饭店业的概念和产业特性 .....	2
第二节 饭店的定义和分类 .....	8
第三节 饭店产品的属性 .....	13
本章小结 .....	15
思考题 .....	15
<b>第二章 饭店管理的基础理论</b> .....	18
第一节 管理的一般原理和基础理论 .....	19
第二节 饭店管理各类基本模式下的组织机构管理 .....	24
第三节 饭店制度与基层管理 .....	28
第四节 饭店管理方法 .....	31
本章小结 .....	38
思考题 .....	39
<b>第三章 服务质量与服务质量管理</b> .....	41
第一节 服务与服务质量工作 .....	43
第二节 服务质量管理 .....	52
第三节 饭店服务质量管理的一般要求 .....	58
本章小结 .....	64
思考题 .....	65
<b>第四章 饭店运营中的服务质量管理应用</b> .....	67
第一节 饭店运营中服务质量管理概述 .....	68
第二节 餐饮服务质量管理 .....	73
第三节 前台客房服务质量管理 .....	78
第四节 对客服务用品质量管理 .....	87
本章小结 .....	90
思考题 .....	91

<b>第五章 饭店服务质量管理环节</b> .....	92
第一节 饭店服务质量设计 .....	93
第二节 饭店服务质量体系 .....	95
第三节 饭店服务质量管理的考评管理 .....	111
本章小结 .....	124
思考题 .....	124
<b>第六章 饭店服务产品质量控制与管理</b> .....	127
第一节 饭店服务质量管理检查与评估 .....	128
第二节 饭店的 PDCA 质量管理 .....	134
第三节 饭店员工稽查考核管理 .....	142
第四节 饭店员工奖励与惩罚管理 .....	145
本章小结 .....	148
思考题 .....	148
<b>第七章 饭店全面质量管理意识与理念</b> .....	151
第一节 饭店服务质量授权管理 .....	152
第二节 服务质量管理的领导作用与影响力 .....	160
第三节 著名饭店管理集团 .....	171
本章小结 .....	177
思考题 .....	177
<b>第八章 饭店员工培训与服务质量管理</b> .....	180
第一节 饭店员工服务质量培训 .....	182
第二节 员工服务质量管理 .....	194
第三节 饭店全面服务质量管理意识 .....	199
本章小结 .....	210
思考题 .....	211
<b>第九章 饭店优质服务经济意义</b> .....	212
第一节 顾客的价值 .....	213
第二节 超越顾客的期望 .....	220
第三节 饭店员工的价值 .....	225



第四节 饭店优质服务经济效益分析·····	230
本章小结·····	233
思考题·····	233
<b>第十章 饭店服务质量管理创新</b> ·····	<b>235</b>
第一节 饭店服务质量管理创新概述·····	236
第二节 饭店服务质量的技术创新·····	238
本章小结·····	249
思考题·····	249
<b>参考文献</b> ·····	<b>251</b>

# 第一章

## 饭店的基础知识

### 知识目标

了解饭店业、饭店和饭店产品的相关概念和特征。

### 能力目标

掌握饭店的分类方法,理解饭店产品商品和服务的属性。

### 引导案例

#### 请按时叫我

住在纽约华尔街附近 X 饭店的 W 先生是一位证券投资商。这一天, W 先生为了赶上第二天早上 9 点开始证券交易,委托饭店的电话接线员,请她第二天早上 8 点叫醒他。平时, W 先生总是 9 点起床的,唯独这次例外,因为他看准了行情,打算明天一开市就一举吃进美国某钢铁公司的股票,以谋取暴利。

然而,第二天 W 先生却睡过了头,结果没有赶上这桩买卖。事后,这种股票猛涨, W 先生气得直跺脚,数万美元的暴利成了泡影。W 先生把这些归咎于饭店没有履行叫醒客人的职责,一再要求饭店赔偿他的损失。W 先生提出了以下原因。

(1) 我的买卖就是证券交易,由于饭店方面没有按时叫醒我,使应该到手的十分可观的收入跑掉了,这是由于饭店的过失造成的。对于这样的过失,饭店应承担赔偿损失的责任。这从道义上讲也是应该的。

(2) 叫醒客人,是饭店的一项服务项目,由于饭店服务人员的疏忽,没有履行义务,这对于以“服务”为商品的饭店来说,是一个有损饭店形象的大

错误。正因为相信饭店有叫醒服务项目,我才住饭店的。但是,这一为客人所信赖的服务项目,饭店却没有做好。这不仅对我,而且对所有对饭店抱有好感的人来说都是件遗憾的事。

饭店对这一事件付出正当的赔偿金,也是应该的。对此,饭店进行了调查:前一天的夜晚,W先生的确向饭店提出了叫醒他的要求,并且,饭店的接线员已经将此要求记录在“叫醒服务一览表”上,饭店的夜班经理也证实了这一点。当到了第二天8点时,接线员按要求叫醒了W和其他五间客房的客人。据饭店的接线员说,其他五间客房客人都起床了。当叫到W先生时,W立刻摘下了话筒,说了一声:“谢谢。”

### 案例评析

(1) 饭店已经对W先生进行了叫醒服务,但W先生回答以后,马上又睡着了。因此,饭店没有任何不履行服务职责的行为。

(2) 对于想象中的损失,饭店不能支付赔偿金。即使真像W所说的,饭店的电话接线员忘了叫醒客人,因此损失了想象中的将来才能得到的利益,如果饭店对此也要赔偿的话,那么饭店对任何客人想象中的利益都要承担责任了,这是不合理的。无论怎么考虑,饭店都没有赔偿的义务。

(3) 这次事故是由于客人答应了接线员的叫醒电话后又睡着了引起的。所以接线员叫醒客人时,如果觉得客人回答得太不可靠,应该过五分钟再叫一次,以确认客人是否起床了。确认叫醒服务是否有效,要凭接线员的经验和感觉。

(资料来源:服务管理制度网. <http://www,easyoa-365.com/2009>)

## 第一节 饭店业的概念和产业特性

饭店业的发展,从最初简陋的客栈,到早期的大饭店,再到商业饭店,最后到功能齐全的现代商务饭店、度假饭店、会议饭店,虽然饭店的概念、等级、产品和服务类型及经营方式发生了巨大的变化,但其服务本质却始终如一。

尽管有些饭店类型如宿营地旅馆、自助式青年公寓等提供的服务极其有限,但在大部分饭店中,满足他人需要并取得报酬的服务活动构成了饭店产品的主体。深入了解饭店业的特点与产业特性,对于饭店投资与管理意义重大。

### 一、饭店业的特性

饭店业的几个重要特性,制约着饭店产业的发展空间。其中,一些特性与航空业相类

似,但还是有其自身特征。

### 1. 不易保存性

即便是饭店的新员工也知道,今天的客房卖不出去,明天的客房就是明天的了。饭店的空房和航班的空机位或未出售的电视广告一样,不能搁置、不能存放、不能保留。

### 2. 地理位置的重要性与局限性

饭店所处的位置对于饭店经营来说意义十分重大,国内饭店业界尚未完全认识到饭店所处地理位置的重要性。一般来说,经济发达地区的市区很难找到又好又经济的地理位置,即使是传统留存下来的地理位置优越的饭店,也经常会因为社区的变迁和不断变化的市场而被断送或毁掉。

与航空公司不同,饭店的位置是无法改变的。于是,饭店管理者要学会少依赖有利的地理位置而更多地依靠市场营销,少依赖潜在的客流量而更多地依赖中央预订系统。

### 3. 固定的供应量

饭店不仅有固定的位置,也有固定的客房供应量。航空公司可以通过增加或取消线路的航班来调节机位的数量,而饭店只拥有现有的建筑物及其附属设施和服务项目。

### 4. 高额的经营成本

与制造业不同,饭店业既是资本密集型产业又是劳动密集型产业。无论饭店生意如何,高比例的固定成本是一直存在的。

### 5. 季节性

饭店会遇到季节性的销售量变化。旅游旺季的业务量可能高出淡季好几倍,尤其是旅游饭店的淡旺季差别更为明显。从一周的销售量来看,城市饭店前半周的营业额较低,周末的营业额则大幅度攀升,尤其是餐饮部的营业几乎是饱和的。商务饭店每七天就有一个下降周期,它必须努力补偿周末不景气的生意。

## 二、饭店产业的特性与产业弱势

### (一) 饭店产业特性

#### 1. 饭店分布的分散性

由于市场需求的分散性以及饭店必须在所在地实现生产、交换及消费,因此,饭店供给在本质上具有空间分布的离散性特征。从经济角度看,饭店业所具有的无形性、同一性、不可分割性等特征,决定了它不同于那些生产、运输、销售、消费相分离的行业,它无法选择在最适宜的场所,以最低的成本组织生产,并将其产品转移到异地销售,或通过增加库存及增减生产量来调节供求矛盾,它必须高度依赖客源市场的流量及流向。

饭店业的分散性并非不能通过一体化来实现更佳经济规模的成本效益优势,只是它所采取的途径应符合其行业特征,即饭店业的一体化过程更多地以异地横向联合方式来

实现。在我国,由于自有饭店数量较多,它们在吸收就业人数、降低企事业单位内部食宿等费用上的优越性,使投资饭店业成为一些企业开展多元化经营的优先选择,致使饭店业出现业主上的高度分散特征。

### 2. 区域市场特征

饭店产品供应的就地性和饭店产品消费的就地性,决定了饭店业的供需只存在城市的局部均衡,不存在全国或全省的总体均衡,同一区域内,一个城市的供过于求无法弥补另一城市的供不应求。政府在行业管理上要追求城市局部均衡来实现总体均衡。

### 3. 饭店行业进入的容易性

构成行业进入障碍的规模经济、产品差别化、资金需求量、转换成本、分销渠道、原材料与技术优势、政府政策等,在饭店业投资中,均难以构成障碍。于是,饭店行业加盟者不断涌现,新的饭店投资者不仅冲击了原有的经营者,迫使其产品价格下跌或内在成本增加,降低行业的获利能力,有些地区还演化成恶性价格竞争,造成行业优势进一步削弱,丧失开展以横向联合为主体的一体化的规模发展能力。

在我国,其他行业向饭店业转移并不难,其中有许多饭店便是各类企事业单位利用自有土地建造或将原有设施拆除后改建而成的。

### 4. 顾客需求差异大,而饭店产品结构差异偏小

在饭店业,顾客需求受政治、经济、社会、文化和技术等外部因素以及旅游者个人旅游动机、个性、经历、价值观念等内部因素的影响而呈现较大差异。例如,受个人收入制约的顾客,在选择饭店时往往倾向于经济实惠的中低档饭店,而高级公务人员和富裕的休闲人士则大多会下榻豪华型商务饭店或度假饭店。

不同动机的旅游者在对饭店设施及服务的要求上,也存在着差异。商务客人对传真、上网接口、秘书、翻译等商务服务有更多要求;休闲客人则更关注价格、娱乐场所和设施等。旅行社认为饭店中最有价值的要素包括:地点、物有所值、沟通、企业品牌和声誉、对中间商的奖励措施;会议组织者更看重的是:地点、会议设施、员工服务质量、与中间商的沟通、客房和其他非会议服务、设施设计、对中间商的奖励措施。

由于饭店产品差别小,为了更好地满足不同客人的不同需求,饭店通常会采取市场细分手段,采用不同的产品特性来满足顾客需求,以缩小饭店规模来实现专业化经营。

## (二) 饭店产业弱势

### 1. 难以形成理想的规模经济

在饭店业中存在一定的规模经济,即饭店所具有的客房数及其他产品的数量应具备相应的规模以分摊所有的经营及管理成本,从而实现理想收益。在这方面,理论上尚缺乏完全量化的不同类型饭店的规模经济指标。从我国饭店业的实践看,较大规模的饭店的收益水平普遍高于小规模饭店。



## 小贴士

所谓规模经济是指一定时期内企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时,其单位成本趋于下降。

但是,由于饭店业本身所具有的不可储存性与不可异地销售的特性,饭店企业通过内部规模经济来分享日渐扩大的份额就成了一件相当困难的事情。

饭店无限制的规模扩张,不仅不能带来更多的规模效益,反而会很快出现效益递减及规模不经济现象。例如,为保持较高利润,饭店只能经常进行超额订房和提高价格,从而保持高利润水平,但是,可能出现出租率下降,不得不采取降价措施。另外,由于规模扩大,饭店的组织成本及管理费用的提高,最终会降低饭店的整体效益。

### 2. 原材料与技术优势难以保持

在饭店业中,除产品品牌外,其他一切都难以独享,任何创新都可能在短期内被模仿,且模仿者无须投入市场调研、产品开发等成本,就可以获得更大的成本优势。顾客所购买的产品从本质上看是一种“经历”,对经历的感受因人而异,这就决定了饭店产品难以通过技术优势形成竞争优势。

在原材料方面,由于饭店单体规模有限,且其生产经营中所涉及的供应物品达几万种,大到洗衣房、消防监控系统、工程设备设施,小到客房内的低值易耗品等,单体饭店采购这些物品时往往批量小、品种多,因此还不具备与供应商讨价还价的能力,所以它很难在供应商方面形成原材料优势。

饭店业作为以人对人服务为特征的行业,无法像有些行业那样,其技术机密和商业秘诀可以掌握在少数人员手中,或通过申请专利等法律手段加以保密和控制。

### 3. 饭店产品差异化程度低

由于饭店硬件和软件的同质化倾向,饭店产品很难有较大的差异。从硬件设施看,饭店是由建筑物及其住宿、餐饮、娱乐、保健、商务等设备设施所构成的,在其基本用途上,并不因为饭店的不同而存在本质的差异。

从饭店服务规范看,近几十年来,随着饭店业的成熟,旅游者权益意识的进一步加强,国际上越来越多地采用各种统一标准来规范饭店产品。如我国实行的旅游涉外饭店星级评定制度,从饭店的建材到餐厅、客房的布局,从服务项目的确定到具体的客用品规格、档次,都作出了相应的具体规定。

这些做法一方面推动了饭店产品的标准化进程,在帮助饭店提高服务水平的同时,客观上也使同档次饭店之间的差异进一步缩小。因此,饭店产品差异化只能通过不同人的服务以及不同的营销策略在市场上形成产品及品牌形象的区分。

### 4. 分销渠道难以固定

在饭店业,由于不存在产品在空间上的位移,因而,除团队旅游者外,其他类型的旅游

者对旅游中间商如旅行社的依赖程度相对较低,尤其是电脑预订网络的广泛使用、网络直接订房的普及,使饭店与客人之间的交易变得更加方便,饭店企业难以依靠自身的业务关系形成市场网络。

### 三、饭店行业壁垒特征——易进难退的市场壁垒

进入壁垒是指一种产业中,原有企业相对于潜在进入企业的优势。从一般行业的进入壁垒看,最直接的壁垒有四种:绝对成本优势、产品差异、规模经济和特有资源。

从投资行为看,进入壁垒包括结构性进入壁垒、行为性进入壁垒及政策性进入壁垒三大类。结构性进入壁垒包括绝对成本优势壁垒、规模经济壁垒、资本量门槛壁垒和产品差异壁垒,行为性进入壁垒包括阻止进入行为和驱除对手行为,政策性进入壁垒更多的是针对外国投资者。

#### (一) 结构性进入壁垒

##### 1. 饭店规模进入壁垒低

产品或服务的规模经济可以构成进入行业的障碍,迫使新加入者在考虑进入某行业时,从两难的境地中作出选择:要么以大的生产规模进入该行业,而这需要较大的投资,从而增加进入的难度,并且要冒行业中现有企业强烈抵制的风险;要么以小的生产规模进入该行业,但须忍受成本过高的劣势。在存在规模经济的行业,厂商的最低经济规模越高,进入门槛越高,潜在进入者就越难以进入。

##### 2. 饭店投资资金门槛中等

饭店业属于一般性的资金密集型行业,我国旅游行业拥有的固定资产中,约90%为饭店资产。如2000年,全国涉外饭店资产为25 317 492.61万元,平均每座涉外饭店投资2 415万元,可以看出饭店投资对资金要求并不高。

##### 3. 技术与产品差异壁垒低

在许多行业中,已有的企业可能会凭借其自身在获取原材料或拥有技术专利等方面的优势,尤其是当企业拥有独特的技术及核心竞争能力时,为潜在进入者设置障碍。

饭店业难以形成技术壁垒,真正具有技术性的饭店业预订系统、资产管理系统都能很轻易地从市场上购买获得;饭店产品差异只能通过区位、星级和类型来区分,我国饭店业小而全的功能特征使饭店产品严重趋同。

##### 4. 销售网络具有一定的市场壁垒,品牌壁垒较为明显

一般情况下,企业在进入一个新的行业时,如果没有自己的营销渠道,也会面临着市

场进入障碍。国内饭店基本没有独立的大型营销网络,我国饭店业的品牌知名度不高,营销网络依附于饭店品牌。

目前国内饭店只有锦江还算得上国际品牌,其他饭店知名度不高,而国际上著名饭店集团纷纷进入中国饭店行业,品牌作为一种进入壁垒越来越明显。目前全世界饭店中,有57%以上是以多种形式隶属于某一饭店集团。尤其是近几年,国际饭店集团出现了大型化、垄断化的趋势,销售网络和品牌优势越来越明显。

## (二) 行为性进入壁垒

任何现有的厂商都倾向于维持一个低价以阻止其他投资者进入,从而保住已有的市场份额与生产规模。特别是在市场容量小的行业市场,新的潜在进入者难以进入。然而在中国饭店业,虽然价格战不断,但很少采用阻止进入行为或驱逐竞争对手的行为,究其原因,在于市场过度分散,这些策略根本无效,只能通过低价争得市场份额。

## (三) 退出壁垒

构成企业退出壁垒的因素包括:沉淀成本、劳动力安置成本、联合生产及法律或政策上的限制。由于饭店业是上下游关联性极弱的行业,上游的原料具有广泛销路,而下游就是最终消费者,饭店产品只有最终产品没有半成品,因此联合生产程度极低,联合生产问题构不成退出壁垒。

饭店业属于竞争性行业,因此在法律与政策上的限制也很小。饭店属于资金密集型与劳动密集行业,因此主要的退出壁垒来自于沉淀成本与劳动力安置成本。造成饭店高退出壁垒的根源是有形资产专用性强,无形资产随着饭店退出而彻底丧失。

### 1. 沉淀成本

沉淀成本是饭店最大的退出壁垒,沉淀成本的大小与资产专用性密切相关。专用性是指专门为支持某一特定的团队生产而进行的持久性投资,若改作他用,其资产价值将大跌;或者说专用性资产的价值在事后严重依赖于团队的存在和其他团队成员的行为。

由于饭店的资产专用性较强,可以产权易主,但很难退出生产力,因此饭店只能改植成对饭店业具有高度替代性的设施,如公寓、写字楼之类,若改作工厂厂房或其他用途,其沉淀成本至少在其资产价值的60%以上,而且饭店最重要的资产——品牌等无形资产将彻底丧失。

### 2. 劳动力安置成本

许多中国的饭店初建的一大动机就是安置本单位的富余人员,解决就业成为当时建饭店的重要目的。而今若要退出,重新安置饭店员工将是一大难题。饭店本身就是劳动密集行业,解雇员工的成本也就成为饭店的一大退出壁垒。



## 第二节 饭店的定义和分类

### 一、饭店的概念

饭店是指能够接待境内外宾客,为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性、服务性的企业。饭店通过生产和销售饭店产品而获取收益,是自主经营、自负盈亏的企业。但饭店作为以客人的招徕和接待为特征的服务行业,具有与其他行业不同的特征。从消费的角度分析,它具有享受性和文化性。

#### 1. 享受性

饭店满足客人的不仅仅是简单的物质需要,而是享受性产品,这是现代消费的必然需求,也是与一般商品和服务的主要区别。

#### 2. 文化性

文化性,即饭店产品中体现文化氛围的内涵。在我国,饭店往往成为高档次、高水准、高文化性消费的象征。人们对饭店的需求已由简单的住宿、餐饮等生理需求逐渐发展到高层次的文化享受和心理上的满足,而饭店之间的竞争也由低层次的价格竞争逐步走向高层次的质量和企业文化竞争。

### 二、饭店的内涵

饭店与其他类型企业一样,具有经营上的自立性、组织上的完整性、经济上的独立性以及对外关系上的法人地位等基本条件。但作为以客人为中心组织经营活动的特殊服务行业,它具有与工商企业不同的产业特点:包括:高资金、劳动密集型;高敏感度;高竞争度;高文化性。饭店的共性主要表现在以下几点。

① 饭店都必须以房屋建筑和设备设施为依托向宾客提供旅居服务。

② 饭店都必须具有住宿、餐饮及其他综合服务旅居使用功能,就住宿功能来讲又必须具有睡眠、休息、梳洗、卫生间、开水供应等各种配套设施。

③ 饭店应提供劳务服务。

④ 饭店提供的旅居条件必须是安全、卫生的。

⑤ 饭店都需要客源,因此饭店需要通过自己的营销手段和客源渠道组织吸引客源。

⑥ “宾至如归”是饭店的共同经营理念。饭店是一个企业,其经营的结果是为了取得良好的经济效益,同时,也要取得良好的社会效益。饭店良好的经济效益是以饭店在经营过程中的经营收入抵补经营支出后所取得的经营利润为目标。