

第一章 饭店经营概述

学习提示

饭店是提供住宿为主的服务性企业。

饭店经营的主要任务是将管理的效率转化为企业的效益。

- 饭店经营学是一门揭示饭店经营活动客观规律的应用性学科。

主要内容

- 饭店作为企业的性质
饭店的定义 饭店的分类 饭店服务产品
- 饭店经营活动特点
饭店经营与饭店管理 饭店经营活动的特点
饭店经营的指导思想 饭店经营活动的使命
- 饭店经营分析的体系
饭店经营分析的基本内容 饭店经营分析的主要方法

长期以来，我国饭店业一直在供不应求的短缺经济环境中生存与发展，由此决定了人们偏重于饭店管理问题。近些年来，市场供求关系出现了根本性变化，原有的卖方市场正逐渐为买方市场所代替，饭店业不再是一块云淡风轻的乐土，严峻的市场竞争使之成为硝烟弥漫的战场，如何在社会主义市场经济条件下搞好经营已成为我国饭店业发展迫切需要解决的问题。

第一节 饭店作为企业的性质

饭店经营有别于其他的企业，这是因为饭店作为企业，除了具有企业的一般性质，还具有自己鲜明的个性与特点，把握这些属性是研究饭店经营活动的逻辑起点。

一、饭店的定义

要把握饭店的基本涵义，有必要简单回顾一下饭店发展的历史。饭店一词来自英文 Hotel，该词源于法语，意指用于招待客人的乡间别墅。现代饭店的雏型是中世纪流行于欧洲的客栈，其中以英国人在乡间小镇开设的客栈最为典型。这种客栈一般规模都不大，服务设施也比较简陋，在一幢房屋内有若干房间，每间客房摆设数量不等的铺位，客人挤在一起睡觉，凑在一桌吃饭。由于客栈多为私人住宅的一部分，通常没有专门的服务人员，这时的饭店只不过是人们外出歇息的场所。指出这一点很重要，作为饭店早期的存在方式，客栈已为人们提供与今天饭店相似的服务，这一服务主要是通过向客人提供住宿场所来实现的。因此，为客人提供客房是饭店最基本的经营活动内容。现代的饭店，其表现形式丰富多采，但万变不离其宗，客房服务一直是各类饭店的主要产品形式与内容，其他服务（包括餐饮服务）都可视作客房服务这一饭店主业的补充与延伸。

然而，现代饭店与早期的客栈毕竟不同，真正可以称得上饭店的建

筑出现在 19 世纪中叶的欧洲。漂亮的外形设计、豪华的内部装修都表明，这时的饭店已是贵族生活方式商业化的结果。这种饭店已不再象客栈那样仅仅为人们提供简单的住宿场所，而是上层社会享受奢侈生活的社交活动中心，消费饭店服务成为一种对身分、地位与权力的炫耀方式。由于饭店消费价格昂贵，大多数社会中下阶层的消费者被拒之于饭店门外。应该看到，这种贵族式饭店的出现，对饭店业发展来说既是一种进步，也是一种偏离。其进步表现在饭店经营的范围拓宽了，尤其是充分发挥了饭店服务中人的积极作用。饭店也不再只是对闲置房地产的利用，而是一种数量可观的专用性资产投入；其偏离则体现在这类饭店不是面向普通消费者，不再以外出旅行的人们为主要服务对象，而转为向当地社会富裕阶层提供奢侈的服务，并且主要不是住宿服务。

现代意义的饭店出自美国人斯塔特勒先生之手。20 世纪初叶 斯塔特勒以他敏锐的经营目光，洞察到当时大量出现却无法很好予以满足的商务旅行者的需求，他借鉴了贵族饭店的优良服务传统，创造性地设计出一种价格能为多数人接受，服务又同样舒适方便的新型饭店，由此开创了现代饭店的新纪元。斯塔特勒这一经营观念，即使在今天，对我国饭店业的发展仍有重要的指导意义。

饭店业的最终形成是第二次世界大战以后的事。二战结束后，世界经济逐渐恢复并得到了前所未有的发展，人们的生活水平普遍提高，尤其是在率先工业化的国家中，人们拥有的可自由支配的收入与时间明显增加，加之交通工具日趋进步，使得大众旅游成为一种新时尚与生活方式。大众旅游的兴起给饭店业带来了可观的市场需求，而饭店的大量涌现又进一步推动了旅游活动的发展。因此，在一定意义上说，饭店的发展离不开旅游业，而饭店也成了今天旅游业发展的三大支柱之一。

国外一些权威性辞书曾经对饭店下过各种定义。《美利坚百科全书》将饭店定义为设备良好的公共住宿设施。它一般都提供膳食、饮料与酒水及其他人们所需的服务。《大不列颠百科全书》则将饭店理解为在商业性基础上向公众提供住宿、往往也提供膳食的建筑物。《韦伯斯特英语辞典》将饭店定义为向外出旅游者与半永久性居住者提供住宿、也经常提供膳食与其他服务的设施。

根据权威的意见，纵观历史的发展，饭店在人们的观念中至少包括以下内容：(1)饭店是向客人（旅游者其中重要的客源组成部分）提供住宿服务的场所；(2)除住宿服务外，饭店通常也提供包括餐饮等其他相关的服务；(3)为了提供上述各种服务，饭店通常需要投入大量的资金，并且配备专业的服务人员；(4)通过服务供给，在满足客人需求的同时饭店实现良好的经济效益。

鉴于上述认识，饭店作为企业的性质可以理解为：通过向公众特别是外出旅游的人们提供以住宿服务为主的多种相关服务来实现自己利益的资金密集型服务企业。在此，有必要对饭店的界定作出以下说明：

第一，将住宿服务理解为饭店的主要产品形式不仅是现实的要求，也是理论研究的需要。从我国目前饭店的经营现状来看，不能否认餐饮服务在饭店经营活动中的重要性，但在现实生活中，饭店可以没有餐饮但无法缺少客房，纯粹的餐饮可以由各类餐馆来提供。现实和历史都表明，饭店从事单一的住宿服务是完全可能的。我们选择住宿服务作为饭店的主要产品形式还具有理论上的意义，因为住宿服务是一类特殊的产品，正是这类特殊的产品决定了饭店特殊的经营活动规律。

第二，强调饭店为旅游者服务并不表明此书只研究旅游饭店，在撰写本书时作者已经注意到这样一个事实：我国为数不少的饭店，其服务对象主要是当地的居民与公众，确切地说，主要是当地各类公款消费者，来自异地的旅游消费者所占比例并不大。应该看到，这是一种不正常的经济现象。在饭店业发展的历史上也曾有过这种情况，正如上面已经指出的那样，这种发展对于饭店业是一种偏离。且不论公款消费的合理性如何，从长期来说，对于饭店这样的企业，为异地旅游者提供住宿及其相关服务应该是其主业所在。

第三，饭店作为服务性企业，它并非只是人力资源的集聚，更需要数量可观的资金投入。有人统计，饭店业是除石油、民航等少数行业外人均资金占有最多的产业，饭店提供的优质服务是以大量的资金占有为基础的。

二、饭店的分类

饭店发展到今天，可谓名目繁多，不胜枚举。根据不同的标准人们对饭店作出不同的分类。从饭店经营的角度考虑，我国的饭店可作如下的划分：

（一）按客源市场分类

如图 1-1 所示。

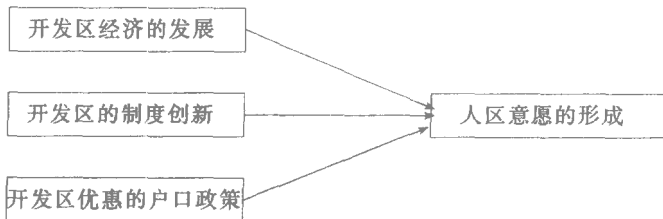


图 1-1 按客源市场的饭店分类

在我国，旅游类饭店通常是指以接待观光度假客人为主的饭店，其中能接待境外旅游者的饭店叫涉外旅游饭店。这类饭店多位于旅游城市与旅游胜地，由于自然因素的影响，这类饭店的市场需求在一年内呈现淡旺季的周期性变化。与度假饭店相比较，观光型饭店的客人在饭店的人均停留时间更短。商务类饭店不同于旅游饭店，这类饭店主要以接待各类商务客人为主。商务饭店与旅游饭店一样，也可以进一步分为接待境外商务客人（以经商为主）的饭店和接待国内商务客人（包括经商、出差和开会等）的饭店。这类饭店一般都建于繁华热闹的都市中心，川流不息的商务客人在饭店的停留时间一般都比旅游者长，因此，从全年看，商务饭店通常没有明显的淡旺季，但在一周内却有着较明显的周期性变化。

为了更好地满足那些在一地停留时间较长的商务客人的需求，我国也出现了长住型饭店，这是一种专门为各种原因长期在一地逗留的商务客人服务的公寓型饭店。

（二）按经营规模分类

饭店的经营规模一般是按其客房数量来衡量的。根据 1995 年的统

计资料,我国饭店的平均经营规模只及世界水平的 1/2 左右,因此我国多数饭店的经营规模偏小。鉴于我国饭店业的实际,参照国家旅游局的有关标准,小型饭店通常是指客房数不超过 100 间的各类饭店,大型饭店则是指客房数超过 500 间的各类饭店,而中型饭店是指介于上述两者之间,其客房数平均在 300 间左右的饭店。目前,中小型饭店是我国饭店业的主流。据国家旅游局统计,到 1995 年底我国共有饭店 3720 家,其中客房数在 100~500 间的饭店占 50%左右,而超过 500 间客房的大型饭店仅占 2%弱,其余皆为小型饭店。

(三) 按星级标准分类

饭店星级制度是世界旅游发达国家通行的一项制度,以星的多少来标定一家饭店的硬件档次与服务项目,既可巧妙地避开各国语言文字的障碍,又可使客人一目了然地对饭店有一个全面的了解,因此,星级制度被越来越多的国家与地区所采用。根据国家旅游局 1997 年重新颁布的《饭店星级评定国家标准》,涉外饭店从低到高分五个不同的等级,一般而言,星级越高,饭店的硬件要求越好,相应的服务质量要求也越高。

当然,还存在着许多其他的分类标准,如按地点划分、按服务对象划分、按所有制划分等等,具体可参见表 1-1。

表 1-1 饭店分类及其标准

分类标准	类别	特点
按客源市场划分	国内饭店 涉外饭店	以接待国内游客为主 以接待外国游客为主
按规模划分	大型饭店 中型饭店 小型饭店	客房数大于 500 间 客房数 100~500 间 客房数小于 100 间
按服务对象划分	商务饭店 度假饭店 观光饭店 会议饭店	以接待商务客人为主 以接待度假客人为主 以接待观光客人为主 以接待会议客人为主
按地点划分	汽车饭店 机场饭店 城市饭店	位于高速公路旁 位于机场附近 建在城市商业中心

分类标准	类别	特点
按星级划分	五星级饭店	设施豪华高档,服务项目齐全
	四星级饭店	设施高档,项目齐全
	三星级饭店	设施优良,项目完善
	二星级饭店	设施一般,项目完整
	一星级饭店	设施简单,项目单一
按所有制划分	国有饭店	所有权属于国家
	集体饭店	所有权属于集体
	个体饭店	所有权属于个人
	外商独资饭店	饭店由外商单独投资
	合资饭店	饭店由投资者联合投资

三、饭店服务产品

作为企业,饭店向社会与公众提供的是服务产品。人类跨入后工业社会,服务已成为不可或缺的一种产品形式。但是,熟悉的并不一定是自己理解的东西,服务产品就属于这样一种习以为常但又无法很好把握的产品形式。要理解饭店产品,首先需认识服务产品的本质。

(一) 服务产品的特性

与实物产品相比较,服务产品通常被视作一种有益的活动。其所以有益,是因为服务产品作为一种活动同样能够满足人的需要。应该说将服务理解为一种有益的活动并没有错,问题是不能将服务拘泥于人的活动(有人称之为劳务),进而排斥服务的物质属性。这样理解服务至少会带来以下两点认识上的困难:

第一,在现实中有众多的服务是离不开实物支撑的,如运输服务、住宿服务,这些服务虽然也有人的活动参与,但是主要还是通过对物的使用来满足客人的需要,故将服务仅仅理解为人的活动,就无法很好说明物在其中所起的重要作用。

第二,将服务局限于人的活动难以解释物的服务对人的服务的替代。科学技术的发展解放了生产力,原来由人承担的许多服务现在已由物的使用来实现,例如洗衣服务现在已可由自动洗衣机来完成。

其实,一种服务是由人还是物来完成对服务本质并不重要,因为服

饭店之所以有别于其他企业，在于饭店提供的产品主要是服务产品，其中包括人的服务与物的服务及其组合。

由于饭店产品在本质上说只是一种使用的权利，一种有时间制约的使用权。因此，与实物产品相比，饭店产品具有与实物产品不同的属性：

1. 无形性。无形性通常被理解为饭店产品的最基本属性。应该指出的是，说服务产品是无形的并不是说这种产品的存在形式是不可感知的。且不说物的服务离不开实实在在的设施设备，即使是人的服务，作为人的活动，作为现实的服务过程，作为服务的结果都是可以感知的。我们说服务产品是无形的，主要在于购买服务时人们无法得到实实在在的物，无法得到具体物品的所有权，而只是一种对人或物使用的权力。从所有权角度看，购买并消费饭店产品，人们通常只能得到一种主观感受与体验，而这种感受与体验对于人们来说的确是无形的。

2. 不可贮存性。实物产品绝大多数都是可以贮存的，但是，饭店产品则是不可贮存的。因为作为一种使用的权力，这种权力是无法象实物产品那样贮存起来，将供过于求的服务贮存起来放到供不应求时出售。在一定意义上说，饭店产品可以理解为一种高度易腐的产品，在一定的时间里不能出售 饭店产品就会“腐烂变质”。

3. 不可转移性。由于饭店的产品通常是以相应的建筑为依托的，该建筑物一旦建成是无法改变其空间位置的，由此决定了饭店也无法将自己的产品作空间上的转移。出售饭店产品通常意味着出让一种在特定时空上使用的权利。

4. 同步性。这是指饭店产品，特别是人的服务，其生产过程与消费过程在时空上是不可分离的。与实物产品不同，消费由人提供服务的过程也就是饭店向客人提供服务的过程，因此，提供服务的过程与服务的结果同样重要。

5. 情感性。人们消费实物产品涉及的只是人对物的使用，而饭店产品除了提供相应的服务设施外，还涉及到人与人之间的情感互动，而情感的满足通常是客人对饭店服务的基本要求。同样的服务过程由于情感联系的差别，对于不同的客人可能带来完全不同的结果，因此，评

价饭店产品质量远比评价实物产品质量困难。

（二）饭店产品的分类

饭店的服务产品种类繁多，千差万别。对这些不同的服务产品进行合乎逻辑的分类，西方学者作了许多有益的尝试，取得了一些积极成果。借鉴这些成果，有助于我们更好地理解饭店提供的产品。

1. 根据服务来源的不同可将服务划分为以人为为主的服务和以设备为主的服务。以设备为主的服务主要由自动化设备或者由人维修保养的具有特定功能的设施提供，如饭店的住宿服务。以人员为主的服务主要是通过人的活动或劳务向客人提供服务，如饭店的餐饮服务和总台服务。前者的质量主要取决于服务设施设备质量的高低，后者的质量则取决于人的服务技能与服务态度。

2. 根据服务的对象不同可将服务分为以人为对象的服务和以物为对象的服务。以物为对象的服务，如饭店的洗衣服务，这类服务与实物产品的生产过程没有本质的差别，客人也没有必要亲临现场，他只对服务的结果感兴趣。以人为对象的服务是一种直接为人的服务，服务者与服务对象相互共处，消费者对服务的结果与过程同样有兴趣。

3. 根据服务的目的还可将服务区分为营利性服务和非营利性服务。前者指饭店以营利为目的向公众提供的各种服务，后者提供服务的目的并非为了获得利润，而仅仅是为了满足公众对服务特别是公共服务的需要。所谓公共服务指的是在消费上不具有排他性的服务产品，也就是通常所说的具有社会效益的服务。

不难看出，饭店产品是一种以设备为基础、以人为对象、以营利为目的的服务产品。

（三）饭店产品的构成

饭店产品通常包括多种服务，这些服务相互之间存在着密切的联系。在众多服务中，饭店产品可以分为若干个不同的层次，见图 1-3 所示：

首先，为了满足客人的基本需要，饭店需要向客人提供自己的核心服务，因此，核心服务也就是饭店为客人提供的基本服务。一般而言，住宿服务属于饭店的核心服务。一家饭店可以根据市场所需提供多项核

心服务。

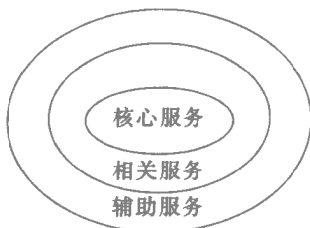


图 1-3 饭店产品的构成层次

其次，饭店通常还向客人提供各种相关的服务，如饭店为了满足客人夜生活的需要开设娱乐服务项目，为了商务客人工作的需要提供商务中心服务，等等。相关服务通常是饭店核心服务的延伸，它与核心服务共同构成饭店的服务体系。

最后，为了能使客人较为便利地获得上述服务，饭店还需设置与提供一些辅助服务项目，如饭店的总台接待、餐厅引座、电话问询、行李接送等等。辅助服务通常可以完善饭店的服务体系，提高饭店的服务效率。

从饭店经营的角度看，区别服务的不同层次至关重要。对于饭店而言，核心服务是不可或缺的，核心服务质量不高就会严重削弱饭店产品的市场竞争力。根据双因素理论，饭店核心服务质量的提高不一定能满足客人的需求，若要达到客人满意，除保证核心服务质量外，还应在相关服务上多下功夫。饭店的辅助服务有助于提高饭店服务过程的质量与水平，对于保证饭店服务质量起着重要的作用。

第二节 饭店经营活动的特点

要了解饭店作为企业的经营活动的特点，首先要了解什么是经营活动，它与现在经常提及的管理活动有什么关系。

一、饭店经营与饭店管理

在许多场合，经营与管理两个概念常被混为一谈，其实两者是有本质差别的。饭店管理的职能在计划经济时期就已存在了，那时，管理者的主要任务是合理安排由国家分配的人、财、物，组织企业进行生产，以较高的服务效率去完成国家交给饭店的各项接待任务。在计划经济条件下，价格由国家统一规定，原材料由国家统一供给，员工由国家统一分配，饭店盈亏均由国家统一承担，因此，饭店几乎不需要考虑经营问题。

饭店经营问题是在市场经济条件下提出的。由于较高的生产效率在市场经济中并不一定给饭店带来良好的经济效益。由于市场经济要求政企分开，饭店将成为自主经营、自负盈亏的经济实体，饭店不得不把自己工作的重心从内部管理转移到外部与内部相统一的经营上来，饭店经营的主要任务是将较高的生产效率转化为良好的经济效益。由此可见，饭店经营不仅包含原饭店管理的内容（以一定的投入得到较高的产出），而且还包括原来并不涉及的领域，如产品市场与要素市场的运作。因此，从经营的角度看，饭店管理只是饭店经营活动的一个重要组成部分，它侧重于饭店内部的组织与安排，它关心的是在一定的经营环境条件下饭店如何降低成本，提高生产效率。饭店经营是一个比饭店管理范围更广的范畴，它侧重于外部市场的竞争，它的任务是面对不断变化的外部环境与有限的资源约束，努力实现在较高生产效率基础上良好的经济效益。

二、饭店经营活动的特点

一般来说 饭店的经营活动具有以下几个特点：

1. 投资规模大。饭店出售的并不是廉价的使用权，饭店的服务供给是以大量的资金投入为代价的，建成一座饭店通常需要上千万乃至上亿元的投资。这些投资使饭店经营存在着显著的规模经济效益，同时也面对着较大的经营风险。

2. 服务项目多。饭店，特别是高档饭店，为客人提供的服务项目通

常可以达到数十种之多。这些服务不仅给饭店提供了范围经济的可能，也对饭店经营提出了挑战。

3. 产品替代性强。由于饭店产品的特殊性，饭店服务创新缺乏相应的专利制度保护，饭店要形成自己的产品特色通常是比较困难的，由此决定了饭店之间在产品上存在着较高的可替代性。

4. 供求难以平衡。在饭店市场上，供求均衡通常是难以实现的，即使实现也难以持久。失衡，无论是供不应求还是供过于求，均为饭店经营的常态。对饭店而言 由于客源市场距离较远 因此 如何实现对客源市场管理的有效管理是决定饭店经营活动好坏的关键。

三、饭店经营的指导思想

（一）饭店经营目标

饭店的经营活动是由饭店所有者、经营者与饭店员工三方组成的“团队生产”来完成的，政府与消费者对于饭店经营目标也有一定影响。由于在经营活动中各方要求谋取利益的不同，导致在不同利益格局下饭店经营目标的差别。因此，要把握饭店的经营目标，首先要了解饭店经营活动中存在的不同利益格局。

饭店的所有者通常也是饭店的投资者，其利益在饭店经营活动中无疑首先应该得到认可与保护。作为投资者、所有者追求的是饭店投资的回报，注重的是饭店经营的长远利益。在经营权与所有权分离的条件下，饭店经营者与所有者的目标是有差别的，在利己动机驱使下经营者总是以自身利益最大化作为追求的目标。一般来说，所有者试图通过制度创新，借助相容激励机制，使经营者在追求自身利益最大化的过程中实现饭店的最佳经济效益，因此，饭店不同的经营方式直接影响和左右饭店的经营目标。员工是实现饭店经营目标的重要力量，员工的利益能否得到保证直接影响饭店服务质量的好坏和经营活动效率的高低。在政企不分的条件下，政府代表国家行使所有权，其偏好对于饭店的经营目标会产生重要影响。在计划经济时期，我国多数饭店以追求产值或产量最大化作为自己的目标。近些年来，在政府与部门利益的驱使下，饭店又以部门利益最大化作为自己的经营目标。

现实生活中，由于管理体制的错综复杂，产权关系的模糊不清，我国饭店的经营目标也是千差万别的。本书将采用利润最大化作为饭店经营的主要目标，并适当兼顾其他经营目标。理由是：第一，这一假设在解释和预测饭店经营行为方面有较好的说服力。一种假设，只要它能正确解释某种现象，就可以认为是合理的。第二，伴随着社会主义市场经济体制的建立，政企终将分开，只有以利润最大化为目标的饭店才能在激烈的市场竞争中获得生存与发展。

（二）饭店经营观念

社会主义市场经济要求经营者树立新的经营观念，以适应所处的经营环境，实现饭店的经营目标。

1. 市场观念。市场观念是指饭店的经营活动应该以市场为中心，以最大限度满足客人需求为出发点，改变计划经济条件下一切以生产为中心的旧观念。改革开放以来，市场观念已逐渐深入人心，但它还没有真正成为我国饭店经营的指导思想与自觉行动，许多做法不符合市场经济的要求，如饭店对自己的服务质量不够关心，对市场需求不够重视，饭店的经营方式不够灵活，等等，这些问题都制约了我国饭店业的发展。

2. 竞争观念。在计划经济中，企业之间强调相互合作，但是在市场经济中，竞争成为饭店相互关系的主旋律。通过适度竞争，饭店会努力降低自己的经营成本，改善自己的服务质量；通过自由竞争，各种服务资源在饭店业中得到最佳配置。当然，有竞争就会有输赢，有竞争就会有优胜劣汰，有竞争就会有经营风险，经营不善的饭店在竞争中出现亏损、甚至倒闭破产，这一切在客观上对促进生产力发展起着积极作用。值得指出的是，对于我国这样一个正在逐步完善市场经济体制的国家来说，要真正实现有序合理的竞争面临的任务还很艰巨，饭店的竞争也并不局限于产品市场，还包括各种要素市场，这对我国饭店经营者来说是一个新课题。

3. 效益观念。饭店参与市场竞争的目的在于获得经营利润，实现饭店最佳的经济效益。应该指出，一家饭店的效益与其生产效率密切相关，但效益并不等于效率。在市场经济中，高效率导致低效益的事并不

罕见。只有在严格控制饭店经营成本，努力提高饭店产出与收益的前提下，饭店的经济效益才有保证。

4. 人才观念。从某种意义上说，饭店的竞争也是人才的竞争。因为，人在饭店经营活动中是最基本、最积极、也是最重要的因素，任何物的因素只有通过与人相结合才能发挥其作用，并创造价值。因此，一家饭店经营的好坏，经济效益的高低，归根到底取决于饭店员工队伍的素质，特别是饭店经营者素质的高低，取决于他们的积极性是否得到充分的发挥。就我国饭店业现状来看，懂经营、善管理的饭店经营人才太少。产生这一问题的原因主要有两个：第一，长期以来我们一直不重视饭店经营的研究，从而造成这方面人才的缺乏；第二，缺乏相应的经营者人才市场，作为特殊人才的价值没有为全社会认可与肯定。

5. 质量观念。有越来越多的证据表明，饭店服务质量是客观存在的（这将在有关章节专门论述），重视饭店服务质量不仅出于维护消费者的合法权益，更重要的是，服务质量的好坏直接关系到一家饭店经营的成败。由于饭店产品的无形性，人们更多地是按照自己的经验，根据人们对一家饭店服务质量的评价来选择，因此，服务质量低下导致的经营损失将会使饭店的长期利益受损。饭店服务质量不尽人意一直是我国饭店经营面临的难题，我们许多饭店的设施是一流的，而服务却是三流的，从而使我国饭店业缺乏应有的竞争力。

6. 发展观念。在计划经济中 饭店的发展是政府主管部门的事。在市场经济中 饭店将承担自我发展的重任。市场竞争不仅表现为某一产品某一时期的竞争，而且反映在饭店整体与长期利益的竞争上。在激烈的市场竞争中 不进则退 任何企业都必须充分考虑自己的长远发展。只有不断发展壮大 饭店才能产生足够的凝聚力 在竞争中才能立于不败之地。只有发展了 饭店的所有者、经营者以及有关各方的利益才能得到保证。因此 只顾眼前利益的竞争短期化行为都是与发展观念相左的。利用一切发展机遇，科学决策，灵活经营，这种由静止的饭店管理向动态的饭店经营的转变 是今天饭店最为紧迫、最有意义的观念转变。

（三）饭店经营误区

作为饭店经营者，在转变自己的经营观念时，除了要培养与市场经

济相适应的新观念外，还应清楚地意识到饭店这个特殊行业的特殊经营问题。对待这些问题，如果只简单照搬其他行业的经验，有可能步入饭店经营的误区。

1. 投资误区。由于我国旅游业走的是一条非常规的发展道路，主要以接待境外旅游者为主，加上我国多年来在计划经济体制下形成的短缺经济，导致我国饭店业的经济效益一直居高不下，以至让人产生错觉以为投资饭店是低风险、高报酬的选择。还有人认为投资饭店作为一项房地产投入，不管饭店经营业绩如何，它至少是可以保值的。以上观点在理论上是站不住脚的。因为饭店的资产能否增值保值，主要看其经营活动的成果如何，如果饭店的经营业绩很差，投资者利益得不到保证，其保值也就成为一句空话，因为饭店的价值最终需要通过市场的贴现才能实现。

2. 竞争误区。在市场竞争中，价格竞争无疑是饭店竞争的重要内容，但不应成为竞争的唯一内容。在短期内，价格竞争的确可以改变自己的市场份额，达到增加客源的目的。但是，由于价格竞争只会带来市场总体价格水平的下降，而总体价格水平的下降并非必然导致饭店市场总需求的增加，其结果只会造成饭店之间的过度价格竞争。

3. 效率误区。价格竞争的基础是饭店的经营成本，为了降低经营成本，一种常见的做法是：饭店通过严格控制甚至大量减少员工的数量来实现经营成本的降低。这种经营策略在传统的制造业部门通常是有效的，但对饭店行业来说，结果常常适得其反。原因在于饭店的服务效率并不只与服务的结果有关，还与服务的过程相关。重视结果忽视过程势必会影响客人对饭店服务质量的评价。

4. 质量误区。提高产品质量是饭店进行非价格竞争的重要内容。由于饭店过分关注服务的结果，忽视了同样重要的服务过程，在服务质量的改进中普遍存在着重硬件、轻软件的倾向。有的饭店盲目攀比，不惜花费大量资金投入，也不顾市场需求与客人的承受能力，从而人为地提高了饭店的经营成本和风险，导致饭店需求与供给的结构失衡。

案例 饭店经营活动的特点及指导思想

在这里，我们引用 Westin Hotels 经营宗旨说明书为例，具体说明饭店经营活动的特点及指导思想。

Westin Hotels 经营宗旨说明书

饭店，在某种意义上象人一样，它的经营也需要以某种宗旨为指导。Westin Hotels 经营宗旨说明书被正式写成书面文件，虽然只有一年左右的时间。可是，由饭店创始人提出的基本内容，作为一种被理解的宗旨，已经在过去 50 多年里指导了饭店几代经营者的行动。

饭店使命

Westin Hotels 是一家饭店管理和房地产发展公司，它的事业是提供高品质的产品和服务。为了提供这样的产品和服务，我们需要有技能和主动精神的员工，健康的沟通，和谐的工作环境和长期的金融力量。因此，我们承担下列责任：员工的晋升发展，社区的服务，成为模范的经营者和获取利润。

Westin Hotels 为下列 8 种主要顾主服务 宾客、员工、股东、投资合伙人、供应商、旅行接待行业、社区和少数民族。我们相信，我们为这些顾主服务好的报答是利润，并将使我们公司在未来发展起来。

公司目标

Westin Hotels 在为我们的顾主工作时，具有体现我们宗旨的明确目标。作为一切行为依据的总目标是：在公平合理的价格水平上，提供高品质的产品和服务，同时，在我们所进入的市场里，占有卓越的地位。

(1) 宾客——对我们的宾客，我们的目标是：提供最高品质的旅馆，在我们服务的每一个市场里，始终满足或超越他们合理的期望。我们将：