

**第一章**  
**现代旅游饭店**  
**的类型与条件**

现代旅游饭店是指向各种旅游者提供食、住、行、娱、购等综合性服务的商业性场所，是旅游活动出现后饭店业日臻成熟的标志。作为所在地区不可或缺的组成部分，现代旅游饭店的发展必然带动相关产业的发展，从而促进当地社会经济的发展，促进旅游业的发展。同时，随着现代社会经济、科技的发展，作为旅游业三大支柱之一的饭店业也得到了长足的发展，出现了用途殊异、规模不等、经营方式及产权各异的各种类型的现代旅游饭店。旅游饭店的筹备应该充分考虑其类型及特点。因此，这里，我们仅就饭店的类型进行概述，并从饭店筹备的角度对其市场定位及经营目标作简单介绍。

## 第一节 现代旅游饭店分类的原则与条件

对现代旅游饭店的分类，有助于饭店筹备时进行市场定位，确定顾客类型，从而运用各种资料分析市场动向和制订相应的经营策略，为开业作好准备。然而，随着饭店业及其市场营销的迅速发展，为了满足不同旅游者的需求并达到饭店的盈利，出现了各种不同模式、类型的饭店，从而给饭店的分类带来一定的难度。目前，一般从用途、规模、特点、等级、经营方式及产权等方面对饭店进行分类。不同的饭店都有相应的设施、设备、服务方式及水平等条件的规定和限制。

### 一、按用途分类

#### 1. 商务饭店

商务饭店，主要接待商务客人及各种短期停留的客人，多位

于市中心等商业区域，配备有各种会议室、宴会厅和商务中心，并设有商务套房及行政楼层，提供长途直拨电话、电报、电传、电子邮件等现代化通讯设施及其他特殊服务项目。此类型饭店适应性较强。

## 2. 旅游观光饭店

旅游观光饭店，主要接待观光旅游者。大多建在旅游景点附近。除食宿外，还需提供娱乐、保健、购物等服务设施。

## 3. 长住饭店

长住饭店，通常接待住宿期较长的在当地短期工作或度假的客人或家庭。以住宅、别墅或公寓等形式出现，客房一般采用家庭式结构，并提供厨房、办公等设备，服务讲究家庭气氛，以使住客充分享受“家外之家”的温馨。

## 4. 度假饭店

度假饭店，主要接待旅游度假者。多位于诸如海滨、温泉附近的风景名胜区。一般拥有沙滩、泳场、滑雪场、跑马场、冲浪、高尔夫球场等，宜于开展各类娱乐健身体育项目。但由于地理条件限制，受季节影响较大。

# 二、按特点分类

## 1. 机场饭店

机场饭店，一般设于机场附近，以方便乘机客人。此类型客人多由于某种原因诸如误机、气候或转机等造成滞留机场。因此，机场饭店的设施类似于商务饭店，以便向客人提供各种现代化服务。

## 2. 公路饭店或汽车饭店

公路饭店或汽车饭店，常见于欧美国家。主要位于公路干线旁或十字路口，向利用汽车旅行的过路客人提供食宿、停车场或汽车加油服务。

## 3. 选择性饭店

选择性饭店，对住店有特别的选择和规定，只针对某种类型的客人，如在中国某些地方新建立的伊斯兰饭店。

## 三、按经营方式及产权分类

产权及经营方式决定了饭店筹备资金的来源、承接经营方式以及随后的经营策略，并且对饭店的组织机构、各种制度以及员工的工资待遇、福利等有着不容忽视的影响。因此，就饭店的筹备而言，产权及经营方式有着特殊的意义。

### 1. 全民所有制饭店

全民所有制饭店，生产资料归国家所有。但随着社会主义市场经济的不断发展，经济体制的深化改革，全民所有制饭店已经实行所有权和经营权的分离。其所有权归国家所有，经营权归企业，使全民所有制饭店逐渐成为自主经营、自负盈亏的新型饭店。

### 2. 集体所有制饭店

此类饭店与全民所有制饭店同属公有制企业，但生产资料属相关劳动者集体所有。该种饭店在启动资金的筹集上，一般以多方集资为主。

### 3. 中外合资饭店

中外合资饭店，指外国公司、企业等经济组织或个人同中国的公司、企业或其他经济组织，依照中国现有法律在中国境内成立的饭店。合资双方共同出资、共同经营、共负盈亏。此类饭店可以享受国家的部分优惠政策，而且由于吸收外资、引进国外先进的技术和饭店业管理理论、方法，因此，在经营管理方面有诸多优势。又由于双方共同经营，在经营方式上有别于国内其他饭店。不过，该类饭店牵涉面较广，注册和申请登记也比较复杂，并有特殊规定。

### 4. 外商独资饭店

外商独资饭店，指依照中国法律在中国境内设立的、全部资本由外国投资者投资的饭店。该种饭店的财产权和经营管理权归外商所有，饭店的全部盈亏都由外国投资方承担。外资饭店基本为有限责任公司。值得注意的是，外商独资饭店有别于设在中国境内的外国旅游饭店和外国企业及其他经济组织设在中国境内的分公司和常驻代表机构。

### 5. 个体饭店

个体饭店，指由个人投资经营的饭店，诸如“夫妻店”等。在中国数量较少，且由于个人的经济能力所限，规模较小。

## 四、按规模大小分类

饭店的大小没有明确的规定。一般是以饭店的房间数、占地面积、饭店的销售额及利润为指标来衡量，其中，客房数是主要指标。目前国际上通行的划分标准是：

大型饭店：客房数多于 600 间。

中型饭店：客房数为 300 ~ 600 间。

小型饭店：客房数少于 300 间。

规模不同的饭店，其配套设备、设施等也有一定的差别

### 五、按饭店的等级分类

目前，中国采用国际上比较通用的星级划分制度，把饭店分为五个星级。星级确定的主要根据是饭店的设施设备情况（也即所谓“硬件”）以及服务水平（即“软件”）。星级越高，设施和服务则越好。星级饭店在登记、审批及管理上都有一整套完整的程序，不同的等级对设施、设备乃至人员素质等都有严格而翔实的规定。相应地，一星、二星级饭店属于经济型饭店，比较符合经济能力较低的旅游者。就目前而言，比较符合中国的国情，适合于一般工薪阶层。三星级饭店属于舒适型饭店，较受中等经济水平旅游者的欢迎。四星、五星级饭店为豪华型饭店，其客源为上层旅游者、各高层管理人员、技术人员及社会名流等。因此，饭店在筹备时，应该立足于自身条件，并根据所在区域的经济水平选择合适的等级，并据此进行市场定位，确定相应的客源市场。

另外，值得一提的是，随着饭店业的发展，出现了饭店集团，这也是饭店业发展的一个趋势。饭店集团在管理、技术、资金、人才及市场营销方面拥有较大优势，但其结构关系及联合形式等也比较复杂。

## 第二节 现代旅游饭店的市场定位与经营目标

### 一、市场定位

#### 1. 饭店市场定位的重要性

目前，一些饭店管理层往往忽视饭店的客源结构及其市场定位，造成饭店没有确定的价格体系和目标市场以及为该目标市场提供的相应服务，从而使得客源结构和价格体系明显不合理。

因此，饭店在筹备期间，需要不断地了解市场信息，充分掌握客源市场的发展变化情况及游客的需求资料，以及所在区域竞争对手的营销策略和价格体系，并根据自身的优势和特点，作好准确的市场定位，并通过有效的营销途径，使饭店在开业后最大限度地占有目标市场，确立饭店在本区域市场中特有的地位和形象。

#### 2. 市场定位的定义

所谓市场定位（*POSITIONING*），如上所述，指的就是饭店以顾客的需求和利益为出发点，充分考虑目标市场的竞争形势和自身的优势与特点，确定饭店在目标市场中的地位，亦即饭店为使其产品在目标市场顾客心目中占据独特的地位而作出的营销策略。

#### 3. 市场定位的过程

虽然饭店进行市场定位的依据很多，但对于筹备期的饭店而言，主要依据为饭店投入营业后的设施、服务、所属的地理位置

以及竞争对手的情况和顾客的偏好等。新饭店应主要根据外部因素并选择自身富有竞争力的定位要素进行市场定位。

新饭店的市场定位可分几步走：

第一步，确定饭店的目标市场，进而研究目标市场顾客的需求和愿望及他们的利益偏好。

第二步，充分考虑竞争对手的优劣势，发掘自身的竞争优势，突出饭店自身与众不同的特色。

第三步，设计饭店的市场形象。

第四步，通过各种营销手段和宣传媒体向目标市场有效而准确地传播饭店的市场形象，以使饭店形象深入顾客的心目中，从而确立饭店的竞争地位。

## 二、经营目标

### 1. 饭店经营目标的分类

按性质，饭店经营目标可分为经济效益目标和社会效益目标。经济效益目标以开辟市场、组织客源、销售产品、组织接待服务为出发点，以增加收入、降低成本费用、取得盈利为归宿。社会效益目标则以满足宾客需要、提高服务质量和饭店声誉为出发点，以增加就业、促进生产、方便消费、繁荣旅游事业为归宿。

按与客观外界环境的关系，饭店经营目标可分为市场目标、销售目标、质量目标和效益目标。市场目标包括市场战略目标、市场结构目标、市场开发措施、客源组织目标等四个方面。销售目标包括客房销售目标、餐饮销售目标、综合服务销售目标等三个方面。质量目标包括设施质量目标、产品质量目标、劳务质量目标三个方面。效益目标则指社会效益目标和经济效益目标两个方面。

## 2 经营目标之间的关系

饭店各经营目标共同构成一个目标体系，其相互关系是：市场目标是根本，销售目标是保证，质量目标是基础，效益目标是目的。其中，就效益目标而言，经济效益目标是社会效益目标的基础，社会效益目标是经济效益目标的客观要求，两者相辅相成。

各经营目标体系如下图：

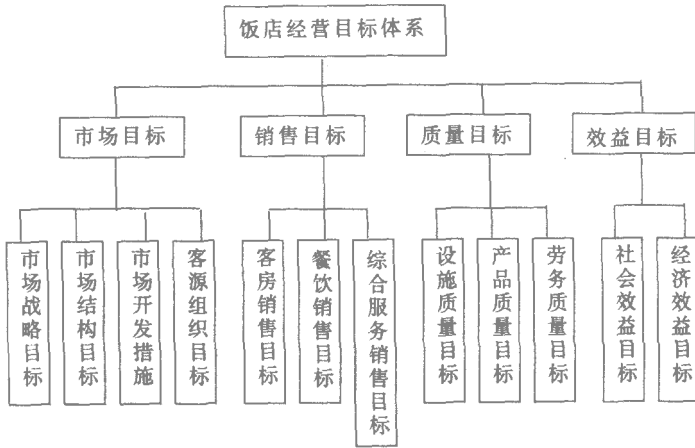


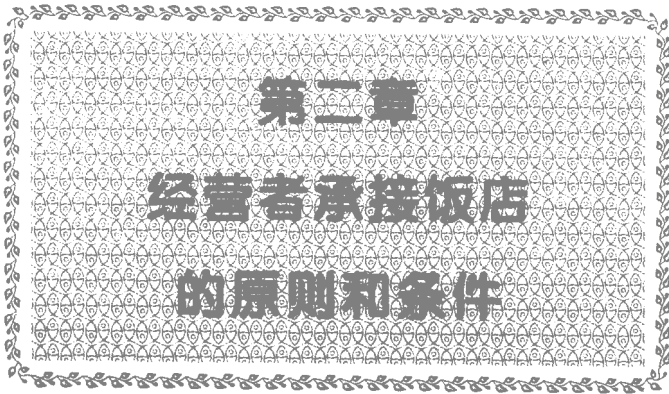
图 1~1 饭店经营目标体系图

## 3. 经营目标的差异性

饭店经营目标因理解的不同存在很大的差异性。对顾客而言，饭店经营的目的是为他们提供设施和服务；对饭店职工而言，饭店为他们解决了就业，是他们生活费用的来源；饭店所有者却认为饭店可以给他们带来利润；从国家的角度看，饭店可促进旅游业发展，促进文化、科学之间的交流，并带动相关产业的

发展，为社会主义建设积累资金。显然，对饭店的理解有多种解释。但从中可看出，至少有三种人参与饭店的经营活动，他们各自对饭店抱有不同的目的。就实践而言，顾客关心的是饭店的价格，职工则对工资和奖金感兴趣，而饭店所有者或管理者所考虑的则是低成本、高利润。此外，顾客会关心饭店的服务设施和服务质量，职工会计较到自己的工作环境和条件，饭店所有者也会考虑到投资的风险等。

在某种意义上，饭店的顾客、员工与管理者（或所有者）之间在利益上是相互冲突的。因此，饭店在筹备期间应该充分考虑到这种冲突，并注意协调。饭店在经营时应该考虑三者的需要，兼顾三者的利益，这就是饭店经营目标的基本出发点。



众所周知，饭店是一种特殊的服务性企业，这也决定了经营者承接经营饭店的特殊性。因此，经营者如何承接处于“襁褓”中的饭店是非常复杂的课题，也是饭店经营者经营管理的第一步。“万事开头难”，这“第一步”对经营者和业主双方都具有相当大的难度。走好这“第一步”将极大地有利于推动饭店走上经营的正轨。同时，这“第一步”也为饭店日后的经营管理奠定了基础。本章就经营者承接饭店应遵循的一些原则、承接经营饭店的条件及经营者和业主之间的责任和关系作一番介绍。

## 第一节 承接经营饭店的原则

经营者承接经营饭店所需涉及的面比较广，包括经济关系、管理权限、权利以及责任合同、手续等诸多方面。为了使经营者在承接经营饭店后最大限度地发挥经营管理权、更好地经营管理饭店，经营者和业主双方在饭店的承接中最好能注意如下原则。

### 一、及早介入原则

经营者在承接饭店时，最好能在设计初期就介入到饭店的筹建过程中。这时，能使经营者了解到饭店在设计 and 建设过程中存在的问题并及时处理，以解决日后经营管理的后顾之忧。同时，通过介入，经营者可以在设计中很好地贯彻其经营思想，并使饭店建筑物在风格上体现该经营思想。例如，经营者的经营思想富于文化内涵，他可能就偏向于使饭店具有浓厚的文化色彩以突出饭店的文化氛围。这种思想在饭店的设计中必定会表露出来，并影响到设计人员的设计方案，从而增加了饭店建筑物的文化品位。这也可能会成为饭店吸引顾客的一个有利条件。这样，经营

者在贯彻其经营思想的同时也使其经营管理获得极大的成功。

在饭店设计初期就介入到饭店的筹建过程中对经营者来说是再好不过的。然而，在实践中并非都这样尽如人意。不少饭店业主也比较趋向于饭店设计建成后才放手让经营者承接。更有甚者，不少经营者是“受命于危难之秋”，是在饭店已经装修完毕，因某些特殊原因才由业主临时任命的。这时，经营者就会处在比较被动的地位，可以自由发挥的空间就显得很有限，只能在业主提供的业已限定的饭店中比较被动地经营管理饭店。

及早介入原则要求承接经营者提醒饭店业主，经营者应该尽可能早地介入到饭店的运行，包括筹建中。尽早介入不仅能够充分贯彻经营者的经营思想，还能使经营者在饭店的筹建中提出建设性的意见，诸如饭店的选址、规划等，这些将有益于经营者的经营管理，也将使业主获得尽可能多的经济效益。

一般说来，经营者承接经营饭店应不晚于饭店的装修。饭店是旅游者的“家外之家”。饭店的装修首先应满足于饭店宾客“宾至如归”的精神需要和物质需求；同时，它在很大程度上反映了经营者的经营策略，体现出饭店的风格情调，与饭店经营者制定营销策略、进行市场定位关系极大，能在一定程度上树立起饭店的形象。同时，饭店的装修不同于写字楼、不同于别的企业的装修，具有自己显著的特点。只有经营者才能根据其经营需要充分考虑到这些特点。因此，饭店的装修对于经营者来说非常重要。

经营者如果不及早地介入饭店的运行中，可能会出现一些严重的无法想象的问题。设计人员在设计时可能没有根据饭店经营的特点设计足够的客用电梯、员工电梯和员工配套设施，诸如员工食堂、倒班宿舍、更衣室、员工通道、员工停车场等。或者，饭店入口看不到总台，商场设在大厅，餐厅位于高层，餐厅与厨房相距太远等。在装修中可能存在吧台没有下水道，厨房没有防

滑砖，锅台高度不适宜，大堂没有插座和水槽等等看起来微不足道的而又严重影响饭店日常运行的问题。

值得一提的是，经营者在介入饭店的运行中，应该注意到饭店的设计是以业主为主导，而装修则最好以经营者为主导。饭店的设计关系到业主的资金投入、经营后的经济效益以及诸如环境、技术条件等与业主直接相关的因素，因此应以业主为主。而饭店装修，如前所述，对于经营者尤为重要。因此业主应尽可能全权委托，以经营者的经营意向为主。

## 二、关系明确原则

经营者承接经营饭店所涉及的面较广，需要处理包括管理关系，经济关系，责、权、利在内诸多与股东的关系。为避免经营过程发生纠纷，影响经营成果，经营者和业主双方在承接中就应该妥善处理这些关系，使之明确化。

从管理模式的角度看，对于饭店的承接经营一般有如下几种，即任命、委派经营、承包经营、租赁经营或者中外饭店管理公司（或集团）经营等方式。任命、委派式的经营大多存在于国有饭店，在中国存在的历史比较长。承包经营和租赁经营则是目前国内比较普遍的承接经营管理模式。饭店管理公司（或集团）的承接管理则是随着中外饭店业的蓬勃发展和竞争的加剧而出现的。由于管理模式的不同，经营者与业主的关系也存在很大的差异。在两者的经济关系上，任命委派式经营涉及到经营者的工资、奖金问题，利润则归业主所有；承包经营则牵涉到经营者与业主间利润的分配方式和提成金额、包干项目，如“两包一挂”等；租赁经营中涉及到租金的交付方式及是否采用分享经营成果的租赁方法，比如以收入或利润分成作为租金；在管理公司（或集团）经营管理中，除了双方的经济关系外，可能还牵涉到冠名权的问题，例如假日饭店集团在承接经营饭店的同时，往往把饭

店名转让给该饭店。不同的经营管理模式影响到饭店承接经营者与业主的经济关系，同时也影响到双方的责、权、利关系。饭店业主有权利也有必要对经营者进行适当的监督和检查，甚至还可能享受在饭店中的某些特权。就承包经营而言，业主必须负责对设备的全面更新改造或升级换代以适应新的竞争形势，而经营者则应该维护好设备，进行饭店设备的日常维修以保证其正常运行。

总之，饭店在承接经营中，由于承接经营管理方式的不同，在经济关系、责权利等方面存在很大差异，并显现出错综复杂性。这也是承接经营者和业主双方比较敏感的问题。因此，在承接中就应该明确这些关系，以避免经营过程中发生纠纷。

在这种种纷繁复杂的关系中，经营者和业主主要应该理顺产权和经营权关系问题。一般而言，产权归业主所有，而经营权则属经营者。这样，把所有权与经营权彻底分离，才能使饭店经营者最大限度地发挥其经营管理才能，充分发挥饭店的活力，使饭店真正成为自主经营、自负盈亏的现代化企业。

### 三、量力而行原则

“尺有所短”。每个人（包括公司或集团）在拥有其优势、特长的同时，不可避免地也有其缺点、短处。因此，经营者在承接经营饭店时应注意量力而行原则，不能好大喜功，不顾自身的条件承接经营自己力所不能及的饭店。

在这方面，管理公司（或集团）比较而言，更有优势，也更富于竞争力。管理公司（或集团）在经营管理上的优势体现在：第一，资金优势。管理公司（或集团）因其规模较大，也就拥有比较雄厚的资金，这是经营管理所必不可少的条件之一。第二，技术优势。由于实力雄厚，管理公司（或集团）有可能腾出一部分人力、物力专门致力于技术开发和科学研究，这就使其具有技

术优势。第三，经验优势。其先进的管理经验存在的优势不言而喻。第四，管理公司还可以利用其发达的预订系统和强大的销售网络来扩大客源，拓展国际市场。管理公司（或集团）在拥有上述优势的同时，也存在诸如机构臃肿、管理费用庞大、不了解地区区域特点从而导致经营管理决策上缺乏灵活性和敏捷性等问题。因此，管理公司（或集团）在承接经营饭店的同时，应该衡量饭店店情并充分考虑自身的缺点，不可盲目自大，招致经营上的失败，毁坏自家声誉。

与饭店管理公司（或集团）相比，个人在资金、技术、管理经验等方面都存在一定的差距，但个人则拥有反应快捷、灵敏度高的优势。因此，个人在承接经营饭店的时候，还应该对照饭店的具体情况，权衡自己的能力和以往经验作出判断和选择。另外，在承包经营或租赁经营中存在的承包金、押金或财产抵押等问题可能也是阻扰个人承接经营饭店的重要因素。

一般而言，个人在承接饭店时应以低星级为主，而饭店管理公司（或集团）则以高星级饭店为主。当然，不排除例外情况。

#### 四、忠诚性原则

在承接经营饭店过程中，经营者和业主都应该注意“忠诚性”原则，切勿“脚踏两只船”。

人的精力毕竟是有限的，况且每个人在经营管理上又都存在着上述种种缺陷，因此经营者应该避免同时经营两个或两个以上饭店，否则将陷入“左右为难”或者难以兼顾的尴尬之中。各个饭店都有其区别于其他饭店的店情，同时兼顾多家饭店就会使经营者不能集中注意力，导致不同程度上的失职。另外，饭店业竞争日趋激烈，经营者同时经营的多家饭店可能相互成为竞争对手（因为作为个人经营者根本不可能兼营跨区域的多家饭店，这样，

处于相同区域内的饭店自然也就成为竞争对手了。而管理公司或集团的跨区域经营则例外)。除此以外,经营者同时经营多家饭店还可能存在财务等多种问题。

因此,经营者应注意对业主的“忠诚”。同时,业主也应对经营者“忠诚”,在经营者的经营期限内不能“顾左右而言他”,给经营者造成“朝不保夕”的压力。

### 五、选择性原则

在饭店的承接经营过程中,既存在着承接者对业主、对饭店的选择,也存在着业主对承接者的选择。选择是双向的,只有在承接经营前作好充分的思想准备工作,选择好适合自己能力、经验、管理水平的饭店和合适的业主,经营者才能在以后的经营过程中得心应手、如鱼得水;同样,只有充分考虑承接者的各方面条件,选择好经营者,业主才有可能在未来的经营中获得尽可能多的利润,取得最大的经济效益和社会效益。

承接经营者对饭店的选择包括饭店的地理位置、等级、布局、配套设施等。当然,饭店的地理位置比较优越,如商务饭店处于市中心、交通方便,会议中心处于市区并靠近飞机场、火车站或轮渡,旅游饭店座落于风景名胜,度假型饭店远离闹市并位于风景宜人、空气新鲜的市郊或海滨等,经营者在经营饭店时就会比较主动,因为地理位置本身就是吸引客人的重要条件之一。而经营者对于饭店等级的选择主要是基于自己条件的考虑,因为星级较低、规模较小的饭店总是比星级高、规模大的饭店更好管理,这主要应看承接经营者自身的能力而定。经营者对于饭店布局、配套设施等的选择也是从经营角度考虑的。

承接经营者在对饭店进行选择的同时,还应注意对业主本身的选择。首先,业主不能是负债累累的债人。饭店在开业初期就负债累累,将会影响到随后的经营成果,影响到业主和承接经营