

第一篇

市场热点篇

SHI CHANG RE DIAN PIAN

在中国现代酒店业并不悠久的发展史上，过度竞争和降价倾销曾数度令国人注目。许多人以“狼烟四起”来形容降价大战中市场的混乱局面，仅从形式上来看，确实不为过。人们似乎没有足够的心理抗衡力来面对这块一夜间被做大了数倍的蛋糕，众多的经营者眼望着身后的大片客房无所适从，唯有哀叹“市场饱和了”孙悟空也插不进半只脚了。

其实从市场的内容上来看，这样的感慨也反映了部分经营者浅薄的市场知识。面对着 12 亿人口的泱泱大国，这块全世界最大的市场令所有的跨国饭店都垂涎不已，争先恐后，唯有得“地利、人和”的东道主们却信心不足。市场的饱和度的确存在，但那只会出现在一些消费基础薄弱的国家和地区，只会出现在一些耐用高档消费品上。以酒店产品的特性，以中国数亿人口的城镇市场而言，这种饱和度只存在于理论上，而不会出现在现实中。尤其是以社会主义国家的强大的宏观调控能力为后盾，酒店业总规模的控制永远是可以信任的“保险闸”。就目前的饱和状态而言，充其量只是在放弃了大众化市场后出现的一种“假象”。

解决市场出路的办法有很多，但最根本的还是自身的准确定位，完善的内部管理和适当的市场策略。至少有更多的成功酒店已经用自身的探索从不同的侧面回答了这个问题：凯宾斯基人不为降价所动，高喊“五星级的酒店五星级的价格”。将

竞争筹码押到了服务质量上；万佳人变着法子，推出钟点客房，客房也有了翻台率；小天地抓准春节市场的消费特点，推出了素菜荤制的春节特别菜单……，就算抛开高档客源市场，大市场还有众多并非“鸡肋”的热点，老年市场、儿童市场、学生市场……这些占消费者群体绝大多数的市场才是真正的大市场，试问若能将大众市场调动起来，就能将 12 亿人民的“早点”包下来，谁还会感叹“市场饱和”呢？

所以要学会以科学的精神来看待客观市场，像“丰华”人一样以市场调研为决策依据，减少投资定位上的盲目性；要学会以辩证的方法来分析市场，适时放弃并不占优势的特定市场，转入真正广阔的战场；更要学会以市场规律来调整自己的经营策略，学会利用特定条件带来无限商机，学会建立巩固自己的优势市场……

名酒店俱乐部 远交近攻——旅游饭店联合体

【实况报道】

（背景资料：连锁经营、联合发展是当今世界酒店行业的主要组织形式。国外酒店同行正试图用联合体的力量和资本共同体的规模优势来向我们发起挑战，而我们却一直在用“店自为战，村自为战”的分散经营方式与之抗衡，这种“散沙”式的竞争策略是毫无胜算的。当我们度过了起步之初的暂时“繁荣”，当我们面对着更加成熟理性的市场时，“联合共进”的经营思维模式就已经是必然的选择了。事实上，从寒冷北国的“冰雪之旅”到南方海岛上的“第一联合体”；“联合共进”都已经成为不可逆转的大势所趋。）

“全民办旅游，全民办饭店”的热潮推动了旅游饭店业的蓬勃发展。但由于没有走联合发展的道路，因而缺乏强有力的宏观协调，这就导致了“各自为政、自行其道、互不相让”的恶性竞争局面，并由此而引发了一系列的矛盾，从根本上削弱了饭店业的整体生产力。在经过市场运行的多年锤炼后，许多企业都已经深刻地体会到：只有联合起来，加强协作，才能有真正辉煌的出路。

在残酷的现实面前，长期以来饱受“店自为战，村自为战”苦果的饭店业终于认清了“联合发展”道路的现实意义。

一时间，“携手合作，共同促销”就成为了大江南北饭店界的新时尚。

下面几则报道就综合而又全面地反映出了这一趋势：

海南第一旅游联合体

为了尽量减少并最终杜绝不正当竞争的现象，逐步深化海南省旅游体制改革，克服海南省旅行社数量多、规模小、城市酒店相对过多、旅游线路老化而丰富多彩的新线路、新产品促销不力、削价竞争激烈等问题，在海南省旅游局的指导和中国旅游报海南记者站的倡议下，海南省大多数有实力、有信誉的旅游企业联手组建了“海南第一旅游联合体”。

联合体将通过“强强联合”的形式，重新调整并使全省的旅游接待资源配置实现合理化，从而以优质的服务、合理的价格从整体上来促销海南旅游新产品、新线路，集中力量提升海南旅游产品的品位，增强海南旅游的吸引力、竞争力。

组建“海南第一旅游联合体”的总体运作思路是：以企业联合为纽带，以自身实力为基础，以航空为依托，以传媒为先导，以海南旅游“新、特、优”产品作为主攻方向，有针对性地开拓客源市场，从而树立海南旅游魅力无穷的良好形象。

据了解，组建“海南第一旅游联合体”的倡议发出后，反响热烈，取得了理想的经济效益和社会效益。

黑龙江成立旅游饭店联合体

在冬季旅游旺季到来之前，黑龙江省 9 个主要旅游城市的 9 家知名饭店成立了“黑龙江旅游饭店联合体”，以加强彼此间的合作，并开展联合促销活动。

此次成立的联合体包括以下成员酒店：哈尔滨国际饭店、亚布力滑雪旅游度假区风车度假饭店、牡丹江宾馆、黑龙江农垦大厦（佳木斯）、齐齐哈尔白鹤宾馆、大庆市大庆宾馆、黑

河国际饭店、绥芬河哈德利大酒店和伊春宾馆。

该联合体首任秘书长、哈尔滨国际饭店总经理刘玉山介绍说，这 9 家饭店都分布在黑龙江主要的旅游景点城市，如冰雪旅游和夏季观光线上的哈尔滨、亚布力、牡丹江，出境旅游口岸黑河、绥芬河、佳木斯，观鹤旅游线上的齐齐哈尔、大庆，森林旅游线的伊春。

成立联合体后，9 家企业将在共同利益驱动下，开展联合促销，加强业务交流，形成优势互补，相互促进。

198 中国名酒店 VIP 俱乐部

在中国酒店业界，有一个堪称“航空母舰”级的超大型酒店促销联合体。

以下是中国名酒店俱乐部的成员名单，其分布广，档次高，形成了可观的规模优势：北京饭店、四川锦江宾馆、大连丽景大酒店、福州西湖大酒店、广州东方宾馆、桂林榕湖饭店、京港酒店、南京金陵饭店、金海湾大酒店、上海锦江饭店、深宇大酒店、中山大酒店、三亚南中国大酒店、沈阳中山大酒店、宁波东港大酒店、武汉亚洲大酒店、兴隆康乐大酒店、海口寰岛泰得大酒店、东莞银城酒店、泰山华侨大厦、威海卫大厦、湛江银海酒店、长春名门饭店、常州大酒店、石家庄河北宾馆和无锡锡州宾馆。

西南旅游业界兴起协作风

日前，在四川成都举行的西南地区六省区市七方经济协调会第 13 次会议上，旅游业第一次成为区域经济合作中的热门话题。在各界人士的共同关注和努力下，《加强六省区市七方旅游经济合作协议书》应声而出。

四川省副省长邹广严，云南省委常委、昆明市委书记杨健强，贵州省副省长楼继伟，广西壮族自治区政府常务副主席袁

正中，西藏自治区政府常务副主席列确，重庆市委书记张德邻，成都市委副书记、市长王荣轩等先后在《加强六省区七方旅游经济合作协议书》上郑重签字。

《协议书》强调各方要本着“优势互补、互惠互利、长期合作、共同发展”的原则，进一步加强旅游经济合作。主要内容有：

- 遵循“突出特色，注重实效”的原则，结合‘98华夏城乡游主题活动，推出西南生态旅游线路，开展联合促销活动。

- 共同促进各方旅游商品的生产和销售，引导和组织旅游商品生产企业开展生产技术、工艺设计等方面的交流。

- 加强各方旅游质量监督管理部门之间的联系与合作。

- 加强信息交流。各方发展旅游业所采取的重要政策和举措，要加强相互交流和学学习，形成信息资料定期交换制度，健全信息交流网络。

- 扩大合作领域，建立多层次、多渠道、全方位的横向经济合作。各方旅游管理部门要推荐一批实力强、信誉好的旅行社、宾馆（饭店）和旅游定点单位（包括餐饮、商品、车船、娱乐企业），作为跨省区市旅游协作单位。

北京百店和平“停火”

北京的 142 间酒店签订承诺书，共同改善管理，统一行内服务水平和推广合作发展。北京旅游业协会酒店部的主席徐锦祉（港澳中心常务董事及总经理）宣布，此协议亦受到副市长刘银山的支持，刘氏形容这个尝试是“带出新概念，保卫北京旅游业的声誉和提高行内的服务水平”。

北京旅游业一向以竞争激烈见称。该协议旨在维持市场秩序，避免不道德竞争，如规定必须遵守法律和规则，终止“有违社会和商业道德”的商业战略等。

酒店将交换基本资料如房价、入住率、员工薪酬水平以及员工的操守纪律资料。过去这些资料是商业秘密。

行业内人士分析指出，只有时间才能证明此行动能否把混乱及竞争火热的市场带上轨道。

【同行动态】

法国五大饭店自愿促销联合体简介

法国之家：1、属下成员酒店近 4500 个，分布在 92 个省的 3126 个城镇和风景区；2、从 1990 年开始，联合会内部实行特有的“烟囱”等级制度（共分三级），不同额定等级意味着不同的收费和服务；3、联合会存在一项与旅游部及中小企业设备信贷相关的协议书，内容涉及设备投资、管理、促销、培训等多个领域。

最佳西部集团：1、由 37 个国家的 2400 座城市的 3300 家酒店组成的世界最大的独立业主联合体；2、联合体内部采用信息化的全球预订系统（RMS/STAR），所有酒店可以在 25 分钟内接受任何预订，有了这一便利，1990 年全法 160 家成员酒店的营业额高达 1.26 亿法郎；3、集团的核心组织为：A—由 11 人组成的全国范围的预订服务部；B—直接与各成员联系的商业服务中心；C—总联络站；D—信息联网的采购配送中心。

驿站城堡集团：1、于 1975 年由一些小型旅馆、餐厅自愿集团合并而成，但已经取得很大成功；2、1990 年拥有 337 家旅店；3、经常组织研讨会和培训班，出版发行达 100 万份的指南；4、目标：依靠积极的联络政策，在独特（如古堡）的环境中开发高质量的酒店产品。

法国接待协会：1、1977 年成立，现有 143 家酒店（5000 个房间）；2、坚持传统酒店业的经营观念，以责任有限公司形式运作；3、有多家姊妹公司：法国—迷诺泰尔（供货、销售、

预定中心)、欧洲一迷诺泰尔(酒店集团)、法国一接待酒店有限公司(驻英商业代理)。

联合旅店:1、1990年在法国拥有165家二、三星级酒店成员;2、所有新成员自动成为股东。

【行家点评】

联合促销,协作共进

竞争意味着什么?答案非常明确:优胜劣汰,适者生存,也就是说,在竞争中获胜的酒店会发展,而失败的酒店则会倒闭。随着市场经济的发展,同业与同业之间,内资与外资之间,竞争会愈演愈烈。最近一段时间,海南、南京、武汉等地酒店业的白热化竞争,以至四星级酒店开出了18美元的团队房报价,就很能说明问题。

近几年来,随着跨国资本以空前的速度和规模涌入中国市场,我国的旅游饭店业感受到了前所未有的压力。高星级饭店的度日艰难已是众所周知了,而低星级酒店、酒家的情况也颇受牵连,好不了多少。面对潮水般的压力,我们何以应对?

外资酒店拥有雄厚的资本、人才、技术、信息和管理优势,它们或有着深厚的财团背景,拥有价格抗衡力和无数关系企业的支撑,或拥有庞大的预订网络,有几十年成功经营累积而成的品牌优势,其总体竞争力是巨大的。

与之相比,内资酒店处于相当明显的劣势,即使是国人引以为自豪的白天鹅、新锦江等优秀企业,其相加的总和也不及假日、喜来登或是凯悦中的随便一家。以这样的实力对比进行较量,任何情况的发生都不是不可能的。

当然,我们绝不能束手待毙,应当拿出自己的办法。报道中提到的黑龙江、海南、名酒店三大联合体的问世,以联合销售为纽带,以求发挥各自设备、技术、资本、网络的最大优

势，就是一条好办法。

其实，像三大联合体这样勇于拆除“篱笆墙”，抛开“同行相轻”的门户之见，主动为国内同行业促销，实行跨地区联合者，自身也获益不浅。这些酒店在帮助兄弟酒店推销宣传的过程中，也接触到了许多先进的管理手段，了解了许多最新的市场信息，同样也能接受到数家饭店的销售支持。联合体如能成功运营，其最终也能达到类似的跨国集团式的销售成绩，所有的兄弟成员都成为互相之间的办事处或是情报处。

市场竞争在未来的日子里将越来越激烈，单凭赤手空拳之力是难以与联合舰队相抗衡的，随着竞争的不断拓广和深入，越来越多的酒店将经受更艰巨的考验。团结起来，就像足球比赛一样，只有球队中的每一员，都注意与整体配合，球队的水平才能得到真正发挥。这就需求我们的企业在竞争中，多些支持、帮助和协作，以协作求共进。

联合起来后，酒店界的规范竞争也就顺理成章了，一切都依照着市场规则的合理秩序运行，少了尔虞我诈、互相倾轧的短期行为，海南联合体所呼吁的健康环境也就能形成，企业也才能真正立于不败之地。

联合起来，以协作求共进，以市场为纽带，将各自的优势有机组合起来，形成新的航空母舰，方能抗拒市场大海的波涛。

凯宾斯基饭店： 决不降价——五星酒店五星价

【实况报道】

（背景资料：规范竞争，是中国酒店业走向理性和成熟的必由之路。近年来，由于局部地区的行业规模失控，恶性竞争之风骤然兴起，令不少酒店的合法权益受到损害，也削弱了投资者的积极性，不利于酒店业的进一步发展。在这股恶性竞争风之中，最为突出的就是高回扣、乱降价、宰客等问题，而且愈演愈烈，完全置酒店商誉不顾。于是，众多像凯宾斯基饭店一样的同仁齐声发出呼吁：酒店市场呼唤规范竞争，杜绝不正当竞争之风。）

北京凯宾斯基饭店，五星级，系燕莎实业的核心企业。1992年开业，在京城高星级酒店群体中属于典型的“后来居上者”。但即使是后来者，即使面对着日甚一日的白热化竞争，凯宾人也从来没有放弃过对五星级高尚形象的执着追求。在众多知名酒店纷纷通过“降价”手段来寻求生存空间的大环境下，他们始终保持着稳定的价格政策，而没有一头扎进这“先降价格，再降服务”的恶性循环中去。

卓越准确的战略定位确保了酒店的双重效益，1994年饭店被评为“全国最佳外商投资企业第2名”，1995年获“全国五十家最佳星级饭店”称号，1996年被接纳为“世界一流酒

店组织”成员。

下面让我们一起来看看凯宾人是怎样面对“降价风”盛行的现实的。

1992年，由德、中、韩三国合资兴建的北京凯宾斯基饭店正式开业了。开业伊始，正值北京的高星级饭店群体形成之际。京广中心、港澳中心、中国大饭店等现代化酒店相继落成，而王府饭店、北京饭店等老牌名店也完成了硬件的改造，重新加入到大竞争圈中，高档次酒店的队伍迅速间得以壮大。

有限的客源总量面临着陡然间猛增的接待规模顿显匮乏，长期以来一直处于供不应求地位的京城酒店界终于也到了“皇帝女儿也愁嫁”的时候。众酒店一时间难以适应，尤其是对于新近开业的酒店来说，更是别无选择，只能披挂上阵，仓促应战。这就是市场的真实面貌。

“沧海横流，方显英雄本色”，残酷的客源战终于打响了。各大酒店纷纷施展出自己的看家本领，对准自己的优势客源区域猛下功夫。有以行业背景为依托的，则通过行政手段来确保“肥水不流外人田”，如一些中央机关部门办的宾馆；有背靠国际连锁集团的，则大打集团预订网络的主意，如香格里拉、凯悦等；也有一些百年老店，如北京饭店，则把营销重点放在过去的“回头客”身上，留住一个算一个……实在是既无行业优势，又无历史积累的酒店就只有降价让利，通过拼设备、拼硬件来维持营运了。而对于1992年前后的北京市场来说，这种不得以而为之的“下下策”竟然成了相当多酒店的选择。

凯宾斯基饭店则避实击虚，绕过大家都咬住不松口的国内旅游市场，先行一步进军商务客源市场，率先确定以接待商务客人和国际会议为主、辅以境外旅游客源的营销体系。同时大量优价出租公寓写字楼，以此来带动客房的出租，并明确以高

支付高消费型客源为主攻方向，及时退出对中低档客源的争夺。这一点在当时的气候下，的确是未雨绸缪，也需要足够的勇气和实力。

商务客源市场上的不懈努力终于得到了丰厚的回报。开业第一年也就是 1993 年，饭店全年客房出租率就已达 58.31%，营业收入总额高达 1.9 亿元，经营利润 7970 万元，位列全国行业 50 强，并成功地接待了德国总理科尔一行，开创了民间饭店接待国宾之先河。

然而饭店领导层并未因此而停止其对营销的更高追求，考虑到当时固定客源主要局限于欧洲市场，较容易受到政治、经济或外交因素的影响，客源基础相对脆弱，经营风险较大，饭店高层领导又提出了树立国际性大酒店形象的经营思路，放弃“单条腿走路”的老路子。

在新思路的指引下，1993 年后，饭店主动参与国际国内的多项旅游促销展览，招聘专人负责对政府部门和国外驻华使馆的销售，组成了一支中外合作、各显神通的销售队伍。迅速开辟了除欧洲外的美洲、东南亚、日韩、港澳和中东等新的地区市场，形成了自己的多元营销网络，彻底扭转了“单条腿走路”的被动局面，这一点在日后的竞争中作用越发地突出。

1995 年底，由于北京地区高星级饭店总量的持续扩容，市场竞争日趋白热化，并再度引发了商家们最敏感的“价格大战”。少数急功就利的饭店为了眼前的利益而不惜牺牲同行们的利益，又一次扛起了“降价竞争”的大旗，而且来势汹汹。一时间酒店价格开始超大幅度下滑，严重危及到酒店的正常经营利润，也不可避免地造成了服务管理水平的整体跌落。

凯宾斯基饭店作为当时经营效益最卓著的排头兵，自然也受到了“降价风潮”的波及。由于一些酒店“自杀式”的不

正当竞争的影响，饭店客源组织遇到了前所未有的困难，在跌破成本的低价诱惑下，一些常年客源流失了。但成熟的经营者们处乱不惊，在反复分析形势，仔细斟酌研究后，他们甩出了“杀手锏”——同档饭店同价位“战术”，即任何同档次饭店的价格这里都接受。而这一战术的根据就是：五星级饭店，就应该理直气壮地卖五星级的价格。

凯宾斯基人对自己的软硬件优势充满信心，同时也深信，明智的客人们在价格相同的同档次饭店中只会选择服务管理更优秀者，与其屈尊去斗价格，损人不利己，不如理直气壮比服务，将行业竞争引入健康合理的轨道。

在这样的思想指导下，凯宾斯基饭店不但没有在淡季陷入无休无止的价格战，反而保住了平均房价水平，并进一步在顾客心中树立巩固了自己的形象，脱颖而出，凸显了自己的至尊地位，同时又以现身说法赢得了同行们的称道和认同，客观上制止了“降价风潮”的进一步蔓延。

这就是凯宾斯基人的经营之道，既充分满足顾客们的愿望，又不牺牲自己的利益，同时也兼顾到整个旅游饭店市场的稳定和发展，正所谓“利人，利己，利社会”。用凯宾人的话来说就是：“每一个企业都应该有权根据自己的市场情况来灵活决定自己的价格政策，而这个价格政策应当以既有利于本饭店收入又不损害当地旅游市场为前提。”

【同行动态】

南京高星级酒店大战面面观

数量与质量的飞跃

1997年前后的南京城迎来了一场规模宏大的高星级酒店大战。大战为金陵古城酒店界带来了一派崭新气象。

90年代初期，南京五星级的酒店还只有金陵饭店，四星

级的也就是“古南都”、“中心”和玄武饭店。可是，不过半年时间，落成或者将要投入使用的宾馆酒店中，设施和档次往“三星”以上靠的，就有几十家之多，其中不少“标准”都定位在四星或五星。如城北有友好大厦、怡华大厦和新世纪大酒店；城东有国际大酒店、国际会议中心、钟山宾馆新楼；城中的有江苏商厦宾馆、山水大酒店；城西有金丝利大厦、金鹰酒店；城南有金宇饭店、状元楼等等。无论是从数量上还是从质量上而言，都有了突飞猛进的发展。

世界级酒店冲击波

更引人注目的还是众多国际级酒店的加盟。假日酒店管理集团第一个在南京大酒店市场立起大旗，全面管理起“仪征化纤”名下的怡华假日酒店；接着希尔顿集团又派出人马受“中旅”之托管理起希尔顿国际大酒店；历来在国际大酒店市场上和希尔顿一争高低的“喜来登”也不甘示弱，和有江苏“财神爷”之称的省烟草公司联手，管理起其名下的金丝利国际大厦，南京喜来登大酒店由此而生。美商独资的、有南京城第一高楼之称的金鹰国际大厦也请在东南亚一带和香港颇有名气的康年酒店管理公司联合来管理酒店。此外，位于金陵饭店对面的招商大厦，虽然正在建设，但作为业主的招商局也已和境外有名的新世界酒店管理集团达成管理意向。

人才大战

知名酒店的到来既加快了酒店界的观念更新，也诱发了一场真刀实枪的人才大战。希尔顿、喜来登、假日各方首先尽遣精兵强将汇聚金陵“过招”。“希尔顿”派出美国关岛地区常务老总挂帅，中国部营销总监也来南京“挂职”；“假日”则由从新加坡亚太地区总部直接派出的、并在上海“银星假日”“锻炼”了多年的常务副总领衔。此外，“假日”还利用它在中国

大陆有 10 多家连锁酒店的优势，从全国各地调集了 30 多名“精英”来南京，以确保“假日”在南京旗开得胜；南京喜来登虽然要到明年下半年才能正式对外营业，但是，它的总部也派出了亚太部副总裁亲自来坐阵。如此这般“调兵遣将”，使南京大酒店之间“交手”的第一回合，就是甚为敏感的人才争夺战。

本土酒店从容应变

与此同时，在人才、市场、信息等诸方面也出现了更加激烈的竞争。面对这一态势，南京众多老牌酒店奋起应战，尤其令人称道的是古南都饭店抓关键、使新招，在饭店业激烈的竞争中站住了脚跟。

他们的主要经验有两条：

1. 抓住餐饮龙头

在大型会议、宴会接待方面，饭店以一条龙优质服务、高水平的美工设计与环境布置、灵活的促销手段和高效快速的应变能力赢得了一批稳定的客户。根据婚宴市场不断升温的行情，饭店适时推出了适合工薪阶层消费的不同价位的菜单和系列化服务项目。从新娘的化妆、更衣、现场摄影、祝贺鲜花、蛋糕、签到服务到婚宴司仪、新婚用房、用车等等都有精心周到的安排。

在 24 楼豪华西餐厅，他们大胆推出日餐和西餐相结合的自助餐。在零点主餐厅，一年四季都有各种菜系的专题食品节，加以每月的厨师长挂牌特选，有声有色的餐饮经营，为客房销售扩大了客源市场。

2 专业与全员促销结合

一是不断扩大促销半径，眼睛不断盯着本市，现在扩大到沿沪宁线、宁合线、宁杭线、京沪线的扇形辐射，今年还先后

派出专人赴北京、广州、香港、澳大利亚、美国、英国、日本进行促销；二是有重点地培育重要客户；三是加入天马电脑联网系统。

全员促销则通过物质和精神奖励来不断推动。凡通过个人努力实现的销售额，可获得 1%—5% 的促销奖金，并可获考察疗养的机会。

内地——长沙酒店界人士看恶性竞争

规模猛增引发的恶性竞争席卷全国，无论是沿海开放城市、旅游热点地区还是内陆大中城市，包括长沙这样的内陆省会也未能幸免。鉴于这样的情形，长沙酒店界各方人士经常举办各类研讨会，共商经营大计。

总体上来说，大家一致认为“恶性竞争”的影响力很大，但并非无药可治。只要酒店能坚定地走以下两条路子，就肯定能走出泥潭。

一是靠总体服务质量的提高，二是靠营销策略的得力。

总体服务质量的提高包括硬件的服务质量和软件服务质量。在硬件方面，要增加与本酒店目标市场相配套的完备和应用新技术，这样才能给宾客提供各种以此为基础的服务。如神农大酒店就率先开设了“复式套间”和“行政楼层”，以满足高档商务客人的需求；在软件方面，主要是采取多种手段提高服务质量和员工素质。要适当调控员工流动率，加强培训，提高人才生成能力和储备能力。要加强“超值服务”，包括超前服务、感情服务、个性服务、灵巧服务等。以优质服务赢得客源、占领市场。如由罗顿国际集团管理的通程广场就建立了庞大的“人才资料库”，以确保员工队伍的基本素质。

营销策略在市场经济条件下显得格外重要。面对日益激烈的市场竞争，我们要保住酒店的主导地位，必须加强公关销售