

# 2010 《酒店市场营销学》

## 酒店管理

## 全国精品教材

### 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

# 目 录

## 第一章 市场营销与饭店服务营销特征

开篇案例

学习单元一 营销基本概念

学习单元二 饭店市场营销与顾客导向

学习单元三 营销观念的产生与发展

学习单元四 服务营销的特征

学习单元五 营销管理过程

案例一

案例二

## 第二章 饭店市场营销战略规划

开篇案例

学习单元一 饭店管理战略

学习单元二 饭店市场营销战略

学习单元三 饭店市场营销计划

案例一

案例二

## 第三章 饭店营销调研和市场预测

开篇案例

学习单元一 饭店的微观环境和宏观环境

学习单元二 饭店市场营销调研

学习单元三 饭店市场预测

案例一

案例二

## 第四章 饭店客源市场及其细分

开篇案例

学习单元一 消费者市场与消费者购买行为

学习单元二 团队市场的组织购买行为

学习单元三 饭店市场的细分与目标市场选择

## 学习单元四 饭店市场定位

案例一

案例二

## 第五章 饭店产品设计与创新

开篇案例

学习单元一 饭店产品决策

学习单元二 饭店特色与品牌

学习单元三 饭店新产品开发

学习单元四 产品生命周期策略

案例一

案例二

## 第六章 内部营销与顾客满意

开篇案例

学习单元一 内部营销

学习单元二 顾客价值与顾客满意

学习单元三 营销与服务质量

学习单元四 生产管理与需求管理

案例一

案例二

## 第七章 饭店产品定价方法与策略

开篇案例

学习单元一 决定饭店产品价格的因素

学习单元二 定价策略

学习单元三 制定价格的方法

学习单元四 收益管理

案例一

案例二

## 第八章 饭店分销渠道选择与管理

开篇案例

学习单元一 饭店分销渠道本质和重要性

学习单元二 饭店营销中介机构

学习单元三 饭店渠道行为与协调

学习单元四 饭店渠道选择与评估

案例一

案例二

## 第九章 沟通 促销与营业推广

开篇案例

学习单元一 营销沟通

学习单元二 饭店营销因素组合与沟通系统

学习单元三 饭店广告促销策略

学习单元四 饭店公共关系

学习单元五 饭店营业推广

案例一

案例二

## 第十章 饭店人员推销

开篇案例

学习单元一 人员推销的本质和功能

学习单元二 饭店销售人员的素质要求

学习单元三 人员推销技巧

学习单元四 推销队伍的目标 结构与规模

案例一

案例二

## 第十一章 饭店营销管理

开篇案例

学习单元一 饭店市场营销新趋势与新挑战

学习单元二 饭店营销部的组织机构与岗位设置 规章制度

学习单元三 招聘与培训推销队伍

学习单元四 管理推销队伍

学习单元五 饭店营销控制

案例一

案例二

# 第一章 市场营销与饭店服务营销特征

## 【开篇案例】

浦江饭店是上海开埠后的第一家饭店，房价又远远低于一些中高档宾馆，加上位于上海市中心，外滩、南京路近在咫尺，靠近国际客运码头，所以不少来自日本、欧美的外国学生背着背包慕名而来。渐渐地饭店竟以接待经济型背包外宾而名声在外，许多国家的旅行社都将它列入自己的“旅游指南”，近几年每个暑假期都要安排数千位背包客，客房住满来客还要住，只好加铺，三楼穿堂、五楼走廊放几十个床垫，最多一天加铺 98 张，实在住不下，就介绍到别的宾馆，但这些外宾往往在外住一天又回来了。晚上睡加铺的外宾，或坐在楼梯口弹一曲吉他，或喝杯啤酒聊天，或开个小型派对，洋溢着轻松浪漫气氛。饭店对加铺的安全和服务十分重视，服务员和保卫 24 小时值班，十几年没有发生过一起案件。一位荷兰青年说，在这里就是睡地板也欢喜。

（选自《新编酒店营销学》 王大悟 刘耿大著 海南出版社）

## 【课前导读】

饭店与市场的联接点是宾客需求，这也是饭店营销工作的起点和归宿。营业收入和利润等经济效益只可能在满足需求的过程中产生。本章选择营销的基本概念为切入点，并以“需求”这根主线自始至终贯穿营销的全过程。饭店业的从业人员必须清楚，今天的营销已经不仅仅是企业的职能。它是一种哲学，一种思维方式，一种对企业和对人的头脑进行整合的方式。营销不再仅仅是一场新的广告运动或本月的促销活动。营销的任务就是要杜绝欺骗顾客或毁损饭店形象的事情发生，就是要设计一种产品—服务组合，它能够向目标顾客提供实实在在的价值，能够刺激购买，能够满足消费者真正的需要。

## 【学习目标】

### 【知识目标】

- 理解营销的作用以及营销的各种核心概念；
- 能够解释顾客价值、满意度和质量之间的关系；
- 能够了解营销观念在饭店业中运用及其重要性；
- 能够识别出影响饭店市场营销的四个服务特征；
- 能够对营销过程有系统全面的认识。

### 【能力目标】

- 能够正确认识营销的本质；
- 能够运用市场营销演变的知识，具有判断饭店产品处于何种营销观念阶段的能力；
- 能够运用顾客导向理念，解释饭店的营销举措。

### 【素质目标】



能够理解营销策略、营销观念和营销方法对饭店做好营销非常重要，树立以顾客导向的营销理念；养成市场营销观念，树立营销是一种哲学，一种思维方式，一种对企业和从业者头脑进行整合的方式的理念。

## 学习单元一 营销基本概念

市场营销是基础，不能把它看成是一个单一的功能。从它的最终结果来看，也就是从顾客的角度来看，市场营销是一个整体活动……企业的成功不是由生产者决定的，而是由顾客决定的。

——彼得·德鲁克

### 一、什么是营销

营销是一种规则，任何企业，不论大小都可以实施，甚至不必要依赖增加开支。事实上，有人认为，无论公司大小，从长远看，不实施营销规则，是不会成功的。营销不只是市场部门的事情，营销理念应该渗透到企业的各个方面。很多人把营销与销售等同起来，似乎它们是同义词，即便销售在营销中发挥着作用，这种等同也是非常不准确的。营销应该是一个概括的术语，它给一个公司的政策和策略指出方向和动力。

营销是要预见需求，了解需求，刺激需求，最终满足需求，一句话，了解顾客的欲望与需求，目的是要知道卖什么、卖给谁、什么时间、什么地点和多少数量。实际上，可以接受的营销定义有十几种，本书只讨论两个比较成熟的定义。第一个是特许经营学院给出的定义：

营销起管理的作用，它要组织、指导所有的营销活动，包括评价顾客需求，将顾客的购买力成功地转变为对某种产品或服务的需求，并将某一产品或服务卖到最终顾客或使用者手中，达到获取公司或其他组织制定的利润目标或其他目标。

这个定义有三个重要含义。第一，营销在公司中发挥管理作用。第二，它为一个企业开展的所有活动打下基础并提出框架。最后，它包含了全部营销理念，重视顾客需求，把顾客需求作为企业运营的起点。销售注重卖方的需求，营销注重买方的需求。营销首先要知道顾客的需求，然后生产这种产品去满足这些需求（市场导向方法），而不是生产一个产品或服务，然后再看它能卖给谁（产品导向方法）。

第二个定义是著名营销理论家菲利普·科特勒给营销下的定义：

个人和集体通过创新和与其他人交换产品价值来满足他们的需求和欲望。

在这个定义中，价值被定义为顾客对产品满足自己需求综合情况的评价。为了解释这个定义，我们探讨一下几个词汇：需要、欲望和需求，产品和服务，价值、满足和质量，交换、交易和关系，市场。

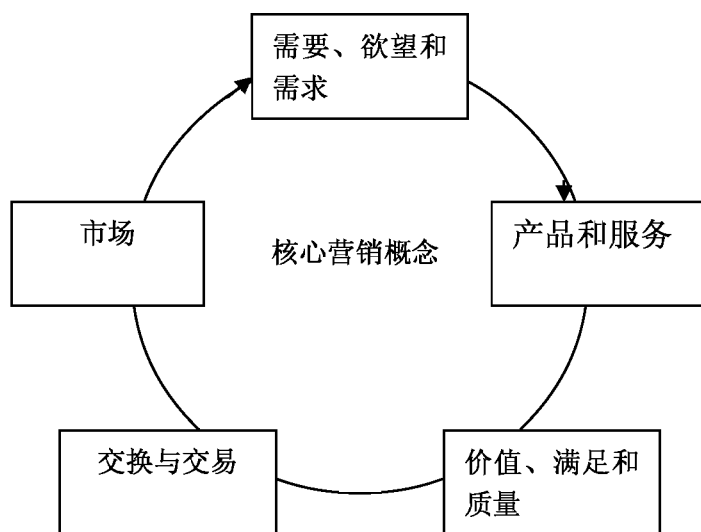


图 1-1 几个核心营销概念

## 二、需要、欲望和需求

### 1.需要

在营销中最基本的概念是需要。人类的各种需要和欲望是营销的出发点，就饭店业而言，它的产生与发展，始终是以满足人们旅游中的住宿、饮食、康乐等需求为导向的。饭店营销的目标就是去研究并满足客人多种多样的物质和精神的需求。

人的需要是一种被感知到的匮乏状态。它包括基本的生理需要，如对食物、衣服、温暖和安全的需要；社会需要，如对归属、友爱、娱乐和放松的需要；尊重需要，如对地位、声望和名誉的需要；个人需要，如对知识和自我表现的需要。这些需要不是由营销人员发明出来的，而是人类自身的组成部分。

当一种需要不被满足时，就会出现匮乏。一个没有获得满足的人，要做的事情不外乎是：或者寻找能满足需要的东西，或者尝试消除这种需要。在当今社会，人们通常是设法找到或开发出一些可以满足其需要的物品，而贫困社会中的人往往要调整其需要，以便获得满足。

有些酒店的经营宗旨就是旨在满足顾客对地位、声望的需要。四季饭店、迪拜酒店等众多以奢华著称的酒店都成为一个人成功的经济地位的一种象征。在豪华的餐厅里，某些老主顾要求坐在餐厅最显眼的地方，以便确保别人能注意到他们，由此获得声望上的满足。有些酒店则注重满足客人的社会需要：一种与他人共处、娱乐和放松的需要。往往这些酒店可以营造一种随意而轻松的氛围。

### 2.欲望

它是人的需要受到文化和个性的影响后所采取的一种形式，它解释人们之间相互如何沟通需要。欲望可以根据能满足需要的具体物品加以描述。随着社会的发展，社会成员的欲望也随之膨胀。由于人们面临的足以唤起其兴趣和欲望的物品越来越多，厂家会试图提供越来越多的能够满足人们欲求的产品和服务。餐馆曾一度用酒杯提供普通的白葡萄酒。可今天，面对要求各异的顾客，餐馆也就要用酒杯提供更多的酒品，因为顾客欣赏并期望有高品质的葡萄酒。

许多销售者都不能区别欲望和需要。因哮喘而需接氧，与生活潇洒而去氧吧接氧，都是需要氧气，但两者的欲望截然不同，前者是为了抢救生命，后者是追求生活的乐趣和质量。一个钻头制造商会以为顾客需要一个钻头，而实际上顾客需要的是一个孔洞。这些销售者患有“营销近视症”。他们痴迷于产品知识解决消费者所遇到的问题的工具而已。这样，当一种新产品出现并且能更好或更便宜地满足消费者需要时，这些销售者就陷入困境。尽管这时顾客的需要不变，但他们欲求一种新产品。

### 3.需求

人们的欲求几乎无穷无尽，但购买力却有限。他们选择的产品将是那些花一定数量的钱却可从中获得最大满足的产品。当欲望要靠购买力来支撑时，就变成了需求。由此可以认识到，营销不是简单的推销产品，而是力图通过使产品既富有吸引力、迎合消费者物质和心理的需要，又能为其支付能力所承受，从而使消费者容易购得而营销需求。

消费者把产品看作是一系列利益的集合，他们仅花钱买那些可以提供最大利益的产品。所以，像莫泰 168、如家、速 8 这样的经济型饭店意味着可以提供基本的住宿条件、价格低廉并进出方便，四季饭店和凯宾斯基饭店则是舒适、豪华和地位的象征。当人们的欲望和购买力一定时，他们会选择那些能最大限度满足其需要的产品。

营销工作做得好的饭店，会竭尽全力去研究和理解其顾客的需要、欲望和需求。他们研究顾客喜好什么和厌恶什么，观察顾客对待他们的产品和竞争者的产品的态度。例如，比尔·马里奥特每年要亲自阅读 8000 封顾客来信中的 10%和 75 万份宾客意见卡中的 2%。所有迪斯尼乐园的经历每年都要有一周时间工作在第一线——收票、出售爆米花或者拆装游乐设施。理解顾客的需要、欲望和需求的细节，构成了制定市场营销策略的重要依据。

### 三、产品

从营销术语讲，产品不仅包含了有形产品，也包含能够给人们提供包括服务在内的满足他们欲望或需求的任何产品。如果一位管理者需要减轻竞争高度激烈的工作环境带给他的工作压力，那么能满足这一需要的产品包括一场音乐会、一餐盛宴、一次为期四天的热带海滨度假以及几堂身体训练课。这些产品并非具有同等的价值。越是比较容易获得和不太贵的产品，如一场音乐会和一餐盛宴，就越可能被首先购买，并且会被经常购买。

从广义上讲，产品包括体验、人、地点、组织、信息和想法。（《旅游市场营销》菲利普·科特勒 东北财经大学出版社）。需要指出的是，营销的目的在于提供产品为消费者所产生的利益和服务，而不是产品实体的本身。比如，购买空调机，是为了冬夏室温适宜，人体感到舒适；喝饮料是为了解渴；上五星级饭店是为了显示身价、谈成生意，等等。通过提供几种服务和产品，公司就可以创造、展现和推销某种体验。迪斯尼乐园就是一种体验。马里奥特国际假日俱乐部非常关注为顾客创造各种体验，因为只有那种体验性的假期顾客才能念念不忘。通常，同样档次的度假饭店所提供的产品都是类似的，而马里

奥特就靠提供顾客体验而使这种产品与别人的产品有所区别。马里奥特的新港海滨度假地所提供的观赏海豚活动以及漂流旅行，都是这种体验的例子。马里奥特领用旅游目的地的资源为顾客创造了终身难忘的体验。

所以，产品一次所包含的意义绝不仅仅限于物质产品或服务。消费者决定要体验什么样的时间，到哪个旅游目的地旅行，入住哪家酒店，光顾哪家餐馆。对于他们来说，这些都是产品的内容。

产品卖给两种购买者，为了自己消费而购物的人和为他人购物者。消费者营销是描述前一种人的营销活动。企业营销是针对后者。就像制造业购买原材料为客户生产成品，零售店购买商品是为了卖给他们的消费者，在饭店业，也有多种形式的企业购买者。许多大公司的员工经常进行商务旅行，这些公司雇佣商务旅行经理，他们的工作就是安排公司雇员的所有商务旅行。商务会议通常由专业会议组织公司来安排，二不是参加会议员工的公司组织。饭店努力从这些企业购买者那里争取生意。但无论哪种购买者，我们都可以将其定义为顾客。

## 学习单元二 饭店市场营销与顾客导向

向市场提供满足社会需求、使顾客满意的饭店产品，是成功的饭店营销的基础。因为企业效益的增长，根本上取决于顾客的满意，得不到顾客的认同，企业终究会失去市场，效益也就无从谈起。当今时代，世界各国企业意识到市场竞争的焦点，就是顾客的满意度。顾客满意理论就是在这一背景下营运而生的。顾客满意理论完全适用于包括饭店行业在内的旅游服务业乃至整个服务业。

### 一、顾客价值

顾客价值是指顾客通过拥有和（或）使用某个产品所获得的利益与取得该产品而支付的费用之间的差额。在这里，费用既可以是金钱方面的，也可以是其他付出。如果你站在顾客的立场上，就能体会到顾客因购买一件商品而付出的全部非货币性的代价：

- 为了找打合适的地方停车而花费的时间和精力；
- 因找不到所需商品而产生的焦虑感；
- 为等待因自己私事而离开的收账员而付出的耐心；
- 同售货人员发生争执后而产生的精神烦恼；
- 为商品质量不佳而反复多次跑去商场找经理交涉而耗费的时间和精力，以及由此带来的精神烦恼；
- .....

饭店业的顾客需要付出的最大一笔非金钱的费用就是时间。香港的豪华饭店，如香格里拉，不希望让“行政客人”排队办理等级手续，饭店会在客房内备好热茶，并由服务人员陪同客人直接入住客房，而入住手续择优服务人员代为办理。对于管理人员来说，最大的挑战之一就是为目标市场增加产品的价

值。为了做到这一点，管理人员必须了解顾客，知道应该为他们增加什么价值。随着顾客和竞争状况的不断变化，这也是一个不间断的过程。

## 二、顾客满意

顾客是否满意依赖于顾客所实际感受到的价值预期先前的期望之间的关系。如果产品的价值低于顾客的期望，购买者就不会满意；如果产品的价值符合顾客的期望，购买者就会满意；如果产品价值超过了顾客期望，购买者就会大喜过望。聪明的企业只向顾客承诺它所能提供的，然后设法提供比承诺更多的价值，以此使消费者得以外的惊喜。

顾客的期望建立在过去的购买经验、朋友的意见以及营销人员和竞争者所提供的信息和所做出的承诺的基础上。营销人员必须小心地确定出适当的期望水平。如果期望水平定得过低，虽然可以使购买者满足，但难以吸引新的顾客。如果将期望刺激得过高，购买者就会失望。

下面剖析几种在旅游服务中常见的错误观念。

其一，当顾客的需要不符合服务组织的工作程序或服务程序时，服务员工要求顾客来适应服务企业，而不是顺应顾客做出满足他们需求的调整。由于没有以顾客为重心，也不是考虑以顾使顾客满意，服务员工（包括一些管理者，下同）就认为顾客是错的。

其二，服务员工有意无意的一些小疏忽、小错误，导致了顾客过激的行为和语言。服务员工往往认为顾客挑剔，故意闹事。在员工对顾客的表白、辩解过程中，由于对自身的失误“振振有辞”，轻描淡写，对顾客的行为态度却横加指责批评，结果，燃气烽火，顾客感到不满意，甚至受侮辱。而服务员工则认为事端就是顾客挑起的，责任在顾客。如果以顾客为中心，那么无论失误大小，都造成了顾客的不满意，服务员工首先是纠正自己的失误，而不是去计较顾客的态度。

其三，的确是顾客的错误，但由于服务员工缺乏应变的技巧，或者非要为自己扳回面子，大伤顾客的自尊，从而激化矛盾，造成顾客的投诉。某高档饭店西餐厅向一位客人提供西餐，浓汤上来后客人一尝，皱起眉头，把服务员叫来，自我介绍是吃西餐的行家，抱怨说汤不热，味不正，要求重做。服务员把汤端回厨房。过一会儿，汤又端了出来，厨师长悄悄在边上，当客人向服务员表示满意时，冷不防厨师长跳了出来亮出真相：“老实告诉你，这就是你刚才尝的那盆汤，只不过稍稍热了一下，根本没有重做。现在你怎么说？可见你根本不懂西餐，你是十足的外行……”如此“揭露”，客人恼羞成怒，投诉直告总经理。本来已巧妙解决了的“不满意”，由于厨师长的“仗义执言”而砸了锅。在以顾客为中心的原则下，要把“对”让给客人，让客人满意。

其四，顾客有时是低素质的顾客，服务员工认为这样低素质的顾客不配做“上帝”，在接待时，甚至厌烦、鄙夷的神清溢于言表。“顾客为中心”的原则不能动摇，对于此类宾客，在具体服务中应有灵活的应变措施、严格的管理手段和针对性的服务技巧。作为地处县级市内的浙江萧山宾馆在开业时，遇到素质低的大款很头疼，但他们采取划分楼层客源，进行文明引导的办法进行整体控制。同时，又不辞辛

苦，见客人随地吐痰就揩，客人拿着烟头进电梯，就有员工跟上端烟缸。如此坚持把客人当“上帝”，终于换来了报答，饭店“改造”低素质的客人取得成功，萧山宾馆成为当地精神文明的窗口，有口皆碑。

要解决这些问题，靠头痛医头，脚痛医脚的治标办法是不行的，唯有建立科学的企业服务质量体系，才是实现顾客满意的根本途径。

顾客满意度可以用多种方法来衡量。

1.顾客重复购买次数及重复购买率。在一定时期内，顾客对某一产品或服务重复购买的次数越多，说明顾客的满意度越高，反之则越低。

2.产品或服务购买的种类数量与购买百分比。即顾客经常购买饭店产品的种类（品牌）数及顾客最近几次购买中，购买各种品牌所占的百分比。这在一定程度上反映了顾客对品牌的忠诚。

3.顾客购买的挑选时间。顾客对于某种产品或服务信赖程度的差异，在购买时的挑选时间是不同的，一般来说，顾客挑选时间越短，说明他对某一品牌的忠诚度越高，反之则说明他对这一品牌的忠诚度低。

4.顾客对价格的敏感程度。对于喜爱和信赖的产品，顾客对其价格变动的承受能力强，即敏感度低，相反，对于不喜爱和不信赖的产品价格变动承受能力弱，即敏感度高。所以据此可以衡量顾客对某一品牌的满意度与忠诚度。但必须注意到，只有排除产品或服务对于人们的必需程度、产品供求状况以及产品竞争程度三个因素的影响，才能通过价格敏感程度正确评价顾客对一个品牌的忠诚度。

5.顾客对产品质量事故的承受能力。顾客对质量事故的不同态度反映了其初始满意及忠诚程度。如果顾客对一般性质量事故或偶然发生的质量事故报以宽容和同情的态度，并且会继续购买该种产品或服务，表明顾客对某一品牌的忠诚度很高，否则，表明对这一品牌忠诚度不高。

对于饭店营销而言，顾客满意既是一种导向，也是一种营销手段。那些顾客满意率高的饭店，其销售额相应也高。

### 三、质量与营销管理

#### 1.质量

质量对产品和服务的价值具有直接的影响，它与顾客价值和顾客满足密切相关。从最狭义的角度看，质量可以定义为“没有缺陷”。但大多数以顾客为中心的企业都不这样狭隘地理解质量。相反，它们根据顾客的满足程度来定义质量。美国质量管理协会把质量定义为：产品和服务所具有的能够满足顾客需求都将导致利润降低。

对于大多数优秀的饭店而言，顾客导向的质量已经成为经营的必经之路。大多数顾客不能容忍低劣的或平庸的质量。今天的饭店只要想保有竞赛资格，除了采用质量概念之外已经别无选择，更不用说寻求盈利了。所以，改善产品和服务质量就应该成为饭店首要的任务。

在以质量为中心的饭店当中，营销人员有两个主要责任。首先，他们必须参与到策略制定过程当中，这些策略能实现质量的全面提高，帮助饭店获胜。他们必须做顾客的守护神或保卫者，当产品或服务不

好时，他们能为消费者大声疾呼。其次，营销人员既要提供营销质量，也要提供生产质量，他们在实施每一项营销活动——包括营销调研、销售培训、广告、对客服务等——的过程中都必须坚持高标准。

## 2. 交换和交易

营销活动产生于交换。交换，是构成营销基础的一个概念。实现交换必须都具备五项条件：1.至少有两方；2.每一方都有对方认为有价值的东西；3.每一方都能沟通信息和传送货物；4.每一方都可自由接受或拒绝对方的产品；5.每一方都认为与另一方进行交换是适当的或称心如意的。交换之所以会得以成功实现，那必然是买卖双方都认为交换后比交换前的到了更多的满足，所以“等价交换”这一经济学的概念放到交换双方心理天平上来衡量，双方都感到是增值的，所以也可认为交换是一个价值创造的过程。

如果交换双方谈判达成协议，最后成交，这就是交易行为。尽管交换是营销概念的核心，但交易却是营销的度量单位。一笔交易包含着交换双方的成交额。说到交易，我们必须能够说清楚，在某个时间和地点并在某些条件下，A 将 X 给了 B 并得到 Y。IBM 给希尔顿 500 美元，换取的是对会议室的使用权。这是一种传统的货币交易。但并非所有的交易都需要货币。在一笔实物交易中，某地餐馆可能向某广播公司提供免费食物，以便在该公司做免费广告。一笔交易所要涉及的，有至少两种有价值之物，有得到认可的条件，有适当的时间和地点。为促使交易成功，营销人员应分析参与交换的双方各自希望给予什么和得到什么。

聪明的营销人员十分注意培育与那些有价值的顾客、分销商、经销商和供应商之间的关系。他们通过承诺并不断地提供高质量的产品、良好的服务和公平的价格而与社会各个团体建立起紧密的经济联系。营销已经日益从原来刻意在每一笔交易中获得最大利益的方式转向寻求与消费者和其他集团的最佳互惠关系。这样做的假定是：建立起良好的关系随后就是有利可图的交易。

关系营销最适合于运用到那些可以影响公司未来的顾客身上。对于许多公司而言，有一小部分顾客总是占有公司销售份额的一大部分。与这些关键顾客打交道的推销人员，不能等到自己有朝一日心血来潮才打个电话，以为顾客已经准备好要填写订单。他们应该对每一笔交易都做到心中有数，并且准备若干种应付可能存在的问题的办法。他们应该经常打电话，经常拜访，对顾客的经营之道提出有用的建议，和顾客出去吃顿饭，或提供一次娱乐放松的机会，对顾客作为常人的需要表现出兴趣。

毫无疑问，关系营销的重要性在未来会日益突出。大多数公司发现，它们用于吸引新顾客所花费的金钱，若用于维持老顾客从而形成重复购买的话，其回报要高得多。它们意识到了从老顾客那里可以获得交叉销售的机会。越来越多的公司都在寻找战略伙伴，把娴熟关系营销作为根本。对于哪些购买大型而复杂的产品(如大型会议设施)的顾客而言，销售只是这种关系的开始。所以，尽管关系营销未必适合所有场合，但它的重要性却一直在增强。

## 3. 市场

交易的概念直接引出了市场的概念。市场是可能与卖者交易的现实和潜在买者构成的集合。市场的

规模取决于具有共同需要、有购买力或其他被人认可的资源并且愿意用这些资源换取他们所需要的东西的人数的多少。

在传统上，市场一词指的是一个实际地点。如村庄里的广场，在那里买者和卖者聚集在一起交换物品。在某些第三世界国家，这个定义还适用：卖者构成产业，而买者构成市场。卖者向市场提供产品，同时向市场提供有关产品的信息；反过来，市场向卖者提供金钱和信息。实际上，现代经济运行的原则就是劳动分工。通过劳动分工，每个人专门从事某种产品的生产，获得劳动报酬，并用所获得的金钱购买所需要的东西。所以，现代经济中充斥着大量的市场。

#### 4. 营销

市场的概念最终使我们获得了完整的营销概念。营销意味着通过作用于市场进而促成交换来满足人们的需要和欲求。这样，我们又回到了我们对营销的定义上来，那就是，营销是通过交换过程满足人的需要和欲望的过程。

交换过程包含大量的工作。卖者必须寻找买者，识别他们的需要，设计有吸引力的产品，并做好相应的推销、定价和递送工作。这种产品开发、调研、沟通、分销、定价和服务活动，都是营销的核心活动。

尽管我们一般会把营销理解成卖者的职能，但买者也做营销。当消费者在他能支付得起的价格水平上寻找其所需物品时，就是在做营销；当会议策划人为场地讨价还价时，他们也是在做营销。在卖方市场中，主动权在卖方手里；在买方市场中，主动权则在买方手里。

#### 5. 营销管理

多数人都把营销经理看作是一个寻找足够顾客来购买饭店目前的产品的人。这种看法过于狭隘。营销经理感兴趣的是确定市场对饭店产品和服务的需求的水平、时间和内容。在任何时候，都可能出现没有需求、有适当的需求、有不规则需求或者有过多需求的情况。例如，通常认为一个饭店合理的客房出租率是 75% 左右。不过，75% 的出租率却可能是由每周中间几天 90% 的出租率和周末几天的 30% 的出租率平均而来的。许多餐馆在上午 11:30 左右是空荡荡的，而到中午 12:30 就排起长队，到下午 2:00 重又归于清静；在接待业中，营业的高峰和低谷时段都是极其显著的。这就是为什么我们要讨论容量和需求管理的问题。

饭店营销管理是为创造、培育和维持与目标市场的有益交换并进而达到饭店目标所实施的分析、计划、执行和控制职能。

### 学习单元三 营销观念的产生与发展

营销学在饭店管理中被运用并逐步形成饭店营销学这一既具企业营销共性又含饭店营销特征的学科，也是在二次大战后近几十年里的事。营销活动的开展或是今日营销学的产生都是在一定历史条件和



社会大环境下促成的。工业革命和现代科技的高速发展营造出一个庞大的产品卖方市场，同时也造就了一代产品销售专家，形成了营销学这门企业管理科学。

营销管理是为了在目标市场上达到预期的交换目的而做出的努力。饭店营销观念的演变如同工业企业市场营销观念的变化，经历了生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和社会营销观念五个阶段。

### 一、生产观念

生产观念认为：“我饭店能提供什么，就卖什么。”生产观念是指导市场卖方行为的最古老的哲学观念之一。生产观念认为，消费者最中意的产品是那些容易得到的和支付得起的产品，所以管理人员就应该关注生产和分销的效率。生产观念的问题在于管理人员可能过于注重制造系统而忽略了顾客的存在。我国古代的旅店、客栈、驿站或旅社等，即是这种观念的初级产物。经营这样的旅店往往只提供最简便的食宿服务，如设施简陋的客房、品种单一的餐食等。这类旅店经营的外部环境通常是旅店供不应求。饭店哪怕是等客上门，客房还是能迅速销售出去。这时的饭店经营者们只是把精力放在如何接待好客人和解决客房不足问题上，至于今后的市场需求和变化则很少或根本不过问。例如 1978 年我国实行对外开放后，外国游客的大量涌入一度使我国相对较少的饭店频频告急，从而使饭店管理者不自觉地进入了这一“生产观念”阶段。

生产观念因只重视饭店的现有功能发现和数量的扩大，对于市场需求和变化缺乏预见及应变能力，因而缺乏市场竞争力。我们不难看到，在我国许多旅游开发地甚而在一些酒店林立的城市里，还有相当一批人持有生产观念这一落后的管理思想，世界也是如此。一位旅游者住在瑞士阿尔卑斯山上一家可以俯瞰美丽的日内瓦湖的饭店里。饭店的餐厅有一个户外阳台，在那里可以充分感受美丽的周边环境。在这个阳台上吃早餐，应该说是夏日里开始一天生活的最好方式。对于这位宾客来说，这个阳台是个很大的利益所在，而对于饭店来说，它却成了麻烦。阳台处在餐厅的边上离厨房最远的一点上。在阳台附近没有服务台，所有供应品都来自餐厅。进入阳台的通道只有一个，所以出入很不方便。总之，在阳台上为客人提供服务很不划算。饭店为了限制顾客在阳台就餐，索性不在那里置放餐桌。如果有人要求在阳台就餐，他们就会从服务人员那里得到痛苦的表情。然后，他们不得不等待 15 分钟，桌子才能放好。一旦食物端上餐桌，服务员便无影无踪了，再也别想找到他们。这就是他们提醒顾客别在阳台就餐的方式！按理说，饭店本应该将阳台视为提供产品的优势所在。这种差异足以给饭店招徕顾客，并从这些顾客中获得好评。

也许你也见识过很普通的秉持生产观念的餐馆在正常就餐高峰时间之后的表现。餐馆也许只有三分之一座位被占用着，但所有的顾客都被迫挤在餐馆的某一块儿区域里，造成不必要的拥挤，引起顾客的不满。这样做的理由不外乎是利于清扫或使服务员在提供服务时少走几步路而已。

### 二、产品观念

产品观念认为，饭店提供的设施和服务是饭店的核心，因为客人喜欢高质量的设施和一流的服务。

无论如何，产品观念较之生产观念在饭店管理理论上有了质的飞跃，并在现代社会中的应用屡见成效。伴随社会发展，人们生活水平的提高，旅馆、饭店已不仅仅是用作短暂的歇脚地和大众食堂，舒适、方便、享受已越来越多地成为消费者所需求的方向。因而，饭店管理者更多地热衷于饭店设施、设备、用品的高档化和多样化，追求服务的标准化和规范化，使饭店的设施和服务日臻完善。纵观过激上著名的酒店集团如里兹——卡尔顿、喜来登、希尔顿、假日、香格里拉及我国上海的锦江集团等，在长期管理经验的积累下，都有着较为完善和严格的系列管理手册，从而有效地保证了这些集团下属的酒店无论出现在世界哪一国家或地区，其提供的产品都有着集团特色的烙印。

质量是产品的生命，这是商品经济社会中饭店管理者共同遵循的座右铭。然而，当饭店管理者津津乐道于自己饭店的设施和服务如何这般好、那般优的同时，他们往往忽视了客源市场的需求变化，即不适当地把注意力放在产品上，而不是放在需求上，得了“营销近视症”。我国许多城市中高档宾馆偏多，而经济类、中低档宾馆不足就是一例。一方面高档宾馆客源不足，另一方面许多背包旅游者、经济团队及国内旅游者找不到适合他们消费的饭店。又如我国众多饭店的商品部都一致追求友谊商店式的小而全，品种类同，面目相似，也就缺乏对客人的吸引力。

### 三、推销观念

推销观念认为，饭店除了提供质量好的服务外，还应组织人员去推销饭店产品。因为客人往往缺少对饭店产品的了解，特别是饭店供大于求的时候。

推销饭店产品已是我们很熟悉的行为，醒目的广告牌、精致的印刷品、大量的电视广告、报刊广告以及人员上门推销等，可以说，饭店推销书在近些年发展很快，在很多饭店管理者中影响很大，并逐步成为饭店业在供过于求的条件下，各饭店展开竞争的一种营销手段。然而，在我们奉行推销观念的同时，不难发现推销的产品中有相当数量的产品属于“非渴求产品”和“过剩产品”。高档宾馆的过剩，使得多余的客房在推销者高超的推销手段前仍然是一道难解之题。实际上，这个产业内部的每一个部门都曾深受生产能力过剩之苦，现在还是难以摆脱其折磨，即使有些部门不这样，也会在不久的将来品尝这枚苦果。

推销观念并不能建立起与顾客的长期关系，因为它的指导思想就是要甩掉所拥有的东西，而不是创造市场所需要的东西。餐馆在生意走向清淡时往往要做广告，却不先分析一下生意清淡的原因。它们不设法改变产品使其适合变化了的市场，而是更多地忙于促销，通过加大广告力度和增加折扣来把产品推给顾客，最终，它们会因为产品不适合需要而退出市场。

可以设想，在我们的饭店管理中，推销工作总是需要的，然而营销的目的就是使推销成为多余。营销的目的在于深刻地认识和了解客源市场，从而是饭店产品完全适合客人的需要而形成产品自我销售。我们要使推销变得有效，必须以其它营销功能作为前提，如需求评价和预测、营销调研、新产品开发及定价和分销等。事实上，我国旅游也发展二十多年来，饭店营销的内涵和外延正向深和广的方向发展，

推销观念的深化也就成为饭店营销的先导。

四、营销观念

营销观念认为，饭店实现组织诸目标的关键在于正确确定目标市场，即客源市场的需要和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地提供客源市场所期望满足的服务。也就是说，营销观念就是“客人需要什么样的产品，饭店就提供这些产品”的以销定产的观念。

据我们所知，四季饭店集团、雅高公司和麦当劳连锁店都完全采用这种观念。令人吃惊的是，即使供应者早已了解了顾客的需要，有时仍然还存在一些进一步改进的可能性。这很可能是因为，对于那些提供产品的人(比如餐馆的服务员)来说，要想改变其行为 是有一定困难的。美国退休者协会在他们发行的杂志——《现代老人》(Modern Maturity)上做了一项读者调查，结果是：59%的人回答说他们经常独自在餐馆就餐，另有 18%的人说他们有时是这样，有 84%的人认为他们所接受的服务比他们自己开办餐馆——要是有可能的话——所能提供的服务差。有的餐馆已经开始为单身顾客提供特殊的就餐区域，用圆形桌子使单身进餐者可以坐到一起。这就为进餐者提供了与其他进餐者进行交谈的机会，也使餐馆得以保持座位空间。还有的餐馆用对面座位，这也能鼓励那些想交谈的人坐到一起；这些餐馆很珍视这些单身就餐者，并培育了一个十分有利可图的细分市场，但也还有许多餐馆依然为那些单身就餐者提供低劣的服务。

营销观念经常被混同于销售观念。图 1—1 对二者进行了比较。销售观念先从饭店现有产品出发，再诉诸于密集的销售和推销攻势，以此来增加销售量。相反，营销观念先明确地定义市场，聚焦于顾客需要，然后在整个组织当中协调营销活动。营销观念通过建立基于顾客价值和满意的长期客户关系来实现组织的目标。西南航空公司 CEO 赫博·凯利赫说：“我们没有营销部，但我们有客户部。”

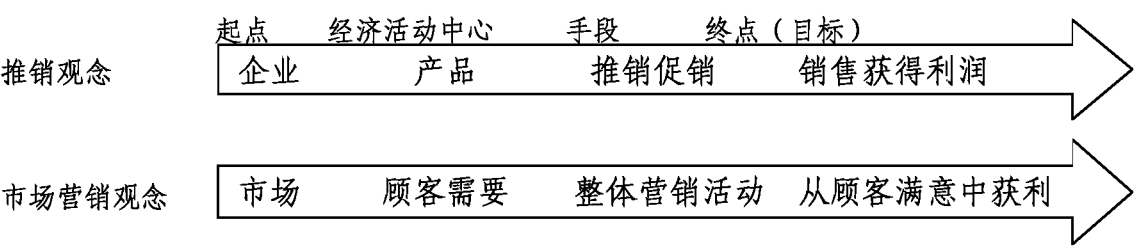


图 1-2 市场营销观念同推销观念的区别

五、社会营销观念

社会营销观念是进入 80 年代后提出的新的营销理论，这一观念是基于现代环境、能源、人口等世界性问题的日益严重而提出的，它将饭店管理者和消费者的利益同整个社会的长期利益视为一个整体来作为饭店营销目标。饭店营销必须考虑到有共同利害关系的各方利益，包括消费者、饭店员工、公司管理层、社会有关部门、政府等的利益。因而，饭店创造利润已不是市场营销的目的，而仅仅是为了要达到创造共同各方利益的目的而采取的手段。

社会营销观念认为，饭店组织的任务是确定客源市场的需要、欲望和利益，并以保护或者提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向客源市场提供所期待的满足。应该说，社会营销观念更强调经营者和消费者之外的社会利益。各地不少饭店每年都请附近街道及社会上的孤儿、残疾人和孤寡老人来饭店做客，从而有效地融洽了与社会公众的友好关系，同时也树立了饭店的对外形象，可谓具有良好的社会营销意识。由此可见，在进行市场营销时不能只看到满足消费者的需要和欲望的短期效益，还要考虑到符合消费者和社会的长远利益。因此，在进行社会市场营销管理和决策时要综合考虑以下四个因素：消费者需要和欲望、消费者自身需求和利益、企业利益和社会利益，并进行适当配合，进行最佳营销组合，从而使消费者和社会的利益得到统一。

#### 学习单元四 服务营销的特征

服务营销人员必须关心服务的四个特征：无形性、不可分割性、变动性和易衰败性。

##### 一、无形性

与有形产品不同，服务在购买之前是看不见、摸不着、听不见、闻不到的。在登上飞机前，航班的乘客除了手里捏着一张机票和被许诺将安全抵达目的地之外，他们什么都没有。饭店的销售员在做推销访问时，是无法将客房随身带着的。实际上，他们并非卖一间客房，而是卖特定时间里使用客房的权利。当客人离店时，他们除了能出示一张收据之外别无他物。罗伯特·刘易斯曾说，购买服务的人可能“空手”离去，但他们绝不是“空头”而去。他们拥有可以与他人分享的记忆。马里奥特国际假 E1 俱乐部就意识到了这一点，所以他们做出很大的努力去创造令顾客难以忘怀的体验过程。该饭店意识到，对于那些到犹他州山麓度假饭店入住的家庭旅游者来说，能够在湍流当中击水漂流，将是今后几年里念念不忘的谈资：由该饭店给家庭旅游者组织的激流漂浮以及其他体验，将使他们再次光顾该度假饭店。在饭店业和旅游业，许多商品属于无形的体验：如果我们要购买一辆小轿车，我们可以先试开一下。但如果我们要购买餐馆的一餐饮食，在享用其食品和服务之前我们是不知道我们会得到什么的。为了减少由于服务的无形性所造成的不确定性，购买者会寻求能够提供有关服务的信息和能形成对服务的信赖的各种有形证据。到餐馆就餐的客人最先看到的是餐馆的外表，餐馆的地面环境和整洁程度提供了判断餐馆管理状况的线索。各种有形的因素是展示无形服务的质量信号。香港丽晶饭店(Regent Hotel)特别重视饭店所有着制服和着便装的员工能给人以高雅而专业的印象。员工的外表是丽晶饭店有形象征的一部分。此外，该饭店还特意在门前停放一些类似劳斯莱斯的豪华轿车，以便直接传递一种高质量和高档服务的信息。

作为饭店业的一个很小的市场，会议中心面临着一种持续不断的需要：使它们的产品有形化。它们必须使自己与度假地饭店相区别，而做这种区别所使用的产品特征包括：

- 专门的会议室，而不像在大多数饭店一样可以派上其他用场。

- 全天候使用，可以为客户提供保安和私人服务(计算机、公文包等都可以放在房间里)。
- 始终供应咖啡，而不仅仅在休息时间。
- 一揽子定价，每个参会人员每天的价格固定。

## 二、不可分割性

在大多数饭店业服务中，服务者与顾客在交易发生时必须同时在场，顾客与雇员的直接接触构成了产品的一部分。餐馆里的食物可能很精美，但如果服务态度恶劣或服务有疏忽，顾客就会对整个餐馆体验给予不好的评价。他们将不会满意这次体验。

服务的不可分割性还意味着顾客是产品的一部分。一对夫妇选择一家餐馆，可能是因为那里雅静而浪漫，但倘若一个吵吵嚷嚷的会议团队也坐在同一个地方就餐，这对夫妇就会大失所望。管理人员必须对顾客施加管理，这样才能避免他们做出令其他人不满的事情来。

不可分割性的另一方面是顾客和雇员都必须了解整个服务运作系统。因为他们需要共同参与服务的生产。顾客只有了解餐馆的菜单，才能选出自己要吃的菜品。台北有一家名为“鼎泰丰”的餐馆，以小笼包扬名。虽然它并不起眼，但却生意兴隆，每天都有许多顾客在门口排队等候，其中也不乏一些日本电影明星。在排队时，服务员会给每位顾客分发“排号”，然后让他们点菜。这样，当顾客排到座位时，饭菜也备好了。在排队处有一个电子显示屏，上面显示着空桌的号码。由于大多数的外国客人都不懂汉语，所以餐馆准备了菜品的彩色照片，他们只需指出想吃的菜就可以了。

《纽约时报》将“鼎泰丰”评选为“全球十佳餐厅”并专门进行了报道，这一点被餐馆运用于营销中。每位来自英美国家的客人都会从服务人员那里获得一份这篇报道的复印件。

饭店客人必须知道怎样使用电话系统以及怎样通过电视进行快速退房。这意味着饭店业和旅游业组织必须像培训自己的员工那样去培训顾客。纽瓦克假日旅馆(Holiday Inn Newark)对于从国外来的国际旅游者来说并不陌生。许多顾客在这里用现金或旅行支票付账，因为他们不用信用卡。人们不止一次地发现，前台服务员用电话回答那些抱怨房间电影播放系统不工作的顾客的困惑。服务员必须向客人解释说，那是因为他们没有预付这笔费用，他们只预付了房费，所以，要想让它工作，你得先到前台来付费。显然，听到这样的话，顾客一定会很恼火。实际上，饭店若是先问一下顾客是否愿意为一些可能收费的项目(比如室内电影)预付一笔钱，这个问题就避免了，与顾客的关系也就改善了。

最后，顾客参与生产过程意味着企业也必须选择、雇用和培训顾客。一些快餐店会引导顾客自己取饮料，这使得顾客在等待过程中有点事情可做，并且也节省了为顾客提供饮料服务的劳动成本。一些饭店、餐馆、航空公司和汽车出租公司都训练顾客自己到互联网上搜集他们所需要的信息并进行预订。使用这些服务的顾客所做的工作，恰恰就是顾客服务人员应该做的工作。让顾客变成一个“雇员”所具有的好处很多，包括降低价格、增加价值(你可以随便再来一杯或一碗)、定制化、减少等候时间。所以，

服务的不可分割性要求接待业的管理人员既善于管理雇员又善于管理顾客。

### 三、变动性

服务是高度易变的。服务的质量与提供服务的人员、时间和地点密切相关。引起服务变动的原因有很多。服务的生产与消费是同时进行的，这使质量控制变得很难操作；需求的波动使服务高峰时间里的产品质量难以保持一致；服务者与顾客之间的高度联系意味着产品质量的均衡离不开服务技巧，也离不开交易时的具体行为。一位客人某一天可能得到了出色的服务，但在另一天从同一个人那里却可能得到极为平庸的服务。发生这种情况的原因可能是服务员的感觉不好，也可能正经历着感情问题。缺少沟通以及顾客期望的巨大差异是引起服务不稳定的另外一个原因。比如，一个餐馆的顾客预订了一份“中等的”牛排，他实际上是希望牛排烹制里外一样，而厨师却可能将“中等的”理解成有一点热乎气、里边有血丝？这样，当顾客切开牛排发现里边还有粉红色的血迹时就会感到很失望。为了解决由于这类原因而引起的服务不稳定的问题，很多餐馆都对牛排的烹制标准做了统一而明确的规定，并传达给雇员和顾客。有时，与顾客的沟通是口头的，而有时则利用印刷好的菜单：顾客能再次光顾一家餐馆，常常是因为上一次他们得到了很满意的体验。如果他们所获得的服务一天一个样，满足不了他们的期望，他们就不会再来。产品缺乏一致性在接待业当中是引起顾客不满的最主要因素。另一方面，产品的一致性已是麦当劳在世界范围内获得成功的一个主要原因。

### 四、易衰败性

服务是不能被储存起来的。一个有 100 间客房的饭店，如果在某一天晚上只销售出 60 间，是不可能把没有销售出去的 40 间客房储存起来留待次日销售的，因这没有销售掉的 40 间客房所造成的损失永远无法弥补。由于服务的易衰败性，航空公司和一些饭店对保证性预订的客人进行收费，即使他们未能入住该饭店。餐馆也开始对预订而没有露面的顾客收取一些费用。它们意识到，如果预订客人没有到，那个座位就可能没有机会再卖出去了。如果服务是为了使收益最大化，那么，就必须对生产能力和需求进行管理。

地中海俱乐部在全世界经营着数以百计的地中海度假饭店(Club Med Village)。如果该公司不能将其客房和航空旅行产品组合销售出去，就意味着要发生损失，因为它们的产品是不能储存的。地中海俱乐部使用电子邮件向储存在其数据库中的 34000 名顾客传递有关那些没有售出的、打折的组合产品的信息。这些人在每周的周末之前就接到通知，知道在哪天有房间、有航班可以使用。折扣通常是牌价的 30%~40%。一般来说，回应率可能达到 1.2%，这样，地中海俱乐部每个月通过电子邮件销售那些空余的资产所获得的收益大约在 25000~40000 美元之间。在实施这个项目之前，地中海俱乐部唯一的一个解决办法就是依靠旅行社来销售其最后一分钟未售出的组合产品。地中海俱乐部的数据库包含着很多信息，如度假偏好、喜欢的体育运动、喜好的旅游时间、顾客的婚姻状况以及一些人口统计特征等。尽管目前还没有明确电子邮件促销的产品类型，但公司计划在未来开发出一种一对一的营销信息。

## 学习单元五 营销管理过程

饭店进行市场营销的过程，也就是对营销进行管理的过程。概括而言，它就是一个把饭店所有的人力资源、物资资源、信息资源和资金（资产）资源科学地组织到满足消费者需要上去，并根据市场的变化调整企业整个经营管理系统适应环境的动态过程。具体地说，营销过程就是分析市场机会、选择目标市场、制定营销战略计划、规划营销策略以及实施和控制营销活动的系统地循环。

### 一、饭店市场营销环境分析

饭店市场营销管理过程的第一步是对饭店营销环境进行分析。

从一方面说，市场机会很多，从另一方面说，机会稍纵即逝。强者创造机遇，智者能抓住机遇，弱者等待机遇，而愚者失去机遇。

饭店的营销活动要受到市场环境变化的影响，这种变化或是提供正面机会，或是带来反面威胁。因此饭店必须一刻也不松懈地密切监控市场环境的发展变化。

市场营销环境分为宏观环境和微观环境。前者指对饭店产生较大影响的不容忽视的社会因素和力量。如人口的、经济的、政治的、法制的、技术的、文化的等各个方面。如：周末双休、黄金周制度。微观的环境包括自身及周边环境，所有直接影响企业经营、服务、管理的因素，如饭店的供应商、中间商、宾客、同行业竞争对手、社会公众和本企业自身的优势和劣势等。我们将在第三章详细讲解。

### 二、选择饭店目标市场

在发现饭店市场营销机会和明确饭店应向市场提供的产品和服务之后，饭店应进一步了解顾客的需要和愿望以及其所在的地区，了解他们的购买方式和行为等，然后分析市场规模和结构，选定最适合饭店发展的目标市场。这一步骤分为两项主要内容：

一是市场定位。由于任何产品的市场都有许多不同需要、且分散在各处的顾客群，因此任何饭店，哪怕是大型的国际饭店集团也不可能满足所有顾客群的全部形形色色的需要。为此，饭店总要整个旅游市场按照一定的方法分成若干个目标市场。选择目标市场包括下列步骤：

1. 预测市场需求。对饭店所选择的市場机会，必须对其现有和未来的市场容量做出客观的分析、预测，其中包括当前其他饭店的销量、饭店产品可达到的市场份额等。由于未来的市场需求增长与经济发展、收入水平、人口等宏观因素有着密切的关系，所以还要分析这些因素是否具有发展前途，最后再决定是否进入这一市场。

2. 细分市场。饭店顾客有着多种不同的需求，要适应这种多样化、个性化的需求，饭店管理人员就必须辨别具有不同需求的顾客群体，根据地理、人口、心理、行为等因素将整个市场划分成不同类别的细分市场。

3. 选择目标市场。一般来说，饭店是无法同时满足整个市场的需求的。因此，饭店经营管理者应在市场细分基础上，根据各细分市场的吸引力，评估饭店的营销机会，从中选定一个或几个细分市场作为自己的目标市场，然后制定适当的市场营销策略，尽全力满足目标市场的独特需求。

4. 市场定位。市场定位就是根据竞争者现有的产品在市场上所处的位置，针对顾客对该产品某种属性的重视程度，塑造出饭店产品于种不同的、个性鲜明的、符合顾客需求的市场形象。饭店的市场定位策略可以强调产品特征方面的差别，如饭店的地理位置、餐饮设施、饭店规模；也可以强调服务对象、服务水平、价格、价值等方面的差别，以便顾客讲本饭店的产品与竞争对手的产品区别开来。

二是产品定位。选择好目标市场，确定了本企业的市场定位后，企业还须制定目标市场的产品定位战略，锁定自己在市场上的位置。产品定位的概念是针对竞争者而言的。因为市场经济中，即使选定了细分市场，在这些细分市场上也并非独家经营，因此竞争仍是激烈的。如何正确认识自身和竞争对手，把本企业放在恰当的位置，就是产品定位要做的事。

### 三、制定营销战略计划

营销战略计划是指一家饭店为达到其营销目标而制订的一系列活动的计划，由在预期的环境和竞争条件下的企业营销支出、营销组合和营销分配等决策所构成。

在营销计划中，企业管理层要决定为了达到营销目标所需要的营销支出水平，要决定如何对营销组合的各个方面进行预算分配。

当企业有新的服务产品推出市场，原来确定的营销计划需要作相应的调整。首先，当产品处于其市场生命周期不同阶段，必须对计划加以修正。其次，根据企业在市场上占据的不同地位，如市场领导者、挑战者、追随者或缺乏者，计划也将相应变动。第三，在短期时期、通货膨胀或萧条期等不同环境中，营销计划也要相应调整，以适应当时环境。第四，饭店业中相当一部分企业的经营与国际政治经济环境和世界旅游市场关联甚密，对这些企业来说，还须关注观察全球政治经贸动态，驱利避害，捕捉机会，以求发展。

### 四、规划营销策略

策略是战略计划的具体细化展示和途径、方法的选择。营销策略主要包括旅游产品策略、价格策略、分销策略和促销策略，也就是最通常的 4P 策略。但随着营销环境更趋复杂多变、营销实践经验的丰富以及营销理论研究的深入，4P 的概念已远不能包容营销策略的全部。

#### 1. 什么是营销组合

市场营销组合就是为了满足目标市场的需求，饭店对自己可以控制的市场因素进行优化组合，以完成饭店经营目标。营销组合包含四个要素，即产品策略、价格策略、分销策略和促销策略。

(1) 产品 (Product) 策略 立足于用户的需要，对生产什么产品 (服务) 进行决策，包括新产品开发策略、产品组合策略、产品生命周期策略、品牌策略等内容。



(2) 价格(Price)策略 包括对制订价格的方法、新产品定价、一般价格策略的运用及价格管理调整等进行决策。

(3) 分销(Place)策略 对旅游产品(含服务和旅游商品)如何转送到用户和顾客手中进行决策,内容包括流通渠道的结构形式,选择合适的中间商,对流通渠道的管理等。

(4) 促销(Promotion)策略 指对促进和影响人们购买行为的各种手段和方法,诸如人员推销、广告、营业推广、公共关系等进行综合研究,寻求和选择最佳的组合策略。

## 2. 怎样理解市场营销组合

市场具有不可测因素,如突发事件、自然灾害、政局变动等。但市场又有可预测性,如消费倾向、客源流向等。饭店可控制的因素是多种多样的,包括产品、价格、销售渠道和促销等。市场营销组合是一个变量组合,构成营销组合的各因素就是各个自变量,而营销组合是这个变量的函数,它是一个整体协同作用的过程。

## 五、管理和控制饭店市场营销活动

饭店市场营销的最后一个程序是对市场营销活动的管理。因为前几个方面活动都离不开营销管理支持系统的支持。管理饭店市场营销,要做好四个方面的管理:

1. 饭店市场营销信息系统。饭店市场营销信息系统分为:饭店内部报告系统、营销情报系统、营销调研系统和营销分析系统等四个子系统。饭店通过营销信息系统了解其所处市场的特性,并尽可能多地获得关于其供货商、批发商、零售商及竞争者的客户的综合信息。

2. 饭店市场营销计划系统。饭店市场营销计划分为长远规划和具体的战略计划,营销战略计划是随着市场动态发展不断调整的过程。首先,当产品处于其市场生命周期不同阶段,必须对计划加以修正。其次,根据企业在市场上占据的不同地位,如市场领导者、挑战者、追随者或缺者,计划也将相应变动。第三,在短缺时期,通货膨胀或萧条期等不同环境中,营销计划也要相应调整,以适应当时环境。第四,有的企业与世界旅游市场关联紧密,还必须观察全球政治经贸动态,趋利避害,捕捉机会,以求发展。

3. 饭店市场营销组织系统。营销组织需要有一位至少相当于副总经理级别的高层管理者负责。营销部门的有效性不仅有赖于它的结构、同时也取决于对营销人员的选择、培训、指导、激励和评价。

营销最困难的地方——同时也是企业最成功之处——就在营销负责人要使营销部门和人员向顾客许下的服务承诺在企业其他部门的任何人身上都能百分之百地实现。

4. 饭店市场营销控制系统。营销控制有年度计划控制、利润控制和战略控制三种类型。在年度计划控制中,领导层要认真检查年度计划规定的销售、利润指标是否完成。利润控制计划是定期分析检查各种产品、各项服务、各个部门、各条渠道、各个区域的实际盈利能力和盈利情况。战略控制是饭店必须经常回顾和反复检查营销总计划,以确保时时与宏观环境、微观环境、市场变化相适应。

## 【本章小结】

企业的目的是创造和维持有益的顾客。在顾客满意的前提下盈利是旅游企业营销的中心目标。营销是一个社会过程和管理过程，通过这一过程，个人和团体通过生产产品并与他人交换而满足其需要和欲望。人类可能有很多复杂的需要。这些需要包括基本的生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要和自我实现需要。欲望是指人们沟通需要的方式。人们的欲望几乎无穷无尽，但购买力却有限。产品是能够提供到市场并被注意、获得、使用或消费以及能满足人们的需要或欲望的任何东西。价值是顾客对产品所能达到的满足其需要的整体能力的估计量。顾客是否满意取决于顾客所实际感受的价值与其先前的期望之间的关系。产品与服务所具有的能够满足顾客需要的特征和特性的总和。饭店市场营销也经历了生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念的演变过程。饭店产品具有特殊性，表现在：无形性、不可分割性、易衰败性和变动性。饭店进行市场营销的过程，也就是对营销进行管理的过程，包括：进行市场营销环境分析、选择饭店目标市场、制定营销战略计划、规划营销策略和管理和控制饭店市场营销活动。

## 【案例一】

### 香格里拉的营销之道

香格里拉是国际著名的大型旅游企业连锁集团，香格里拉饭店与度假村是从1971年新加坡豪华香格里拉饭店的开业开始起步，很快便以其标准化的管理及个性化的服务赢得国际社会的认同，在亚洲的主要城市得以迅速发展。其总部设在香港，是亚洲最大的豪华旅游企业集团，并被许多权威机构评为世界最好的旅游企业集团之一，它所拥有的豪华旅游企业和度假村已成为最受人们欢迎的休闲度假场所。香格里拉始终如一地把游客满意当成旅游企业经营思想的核心，并围绕它把其经营哲学浓缩于一句话——“由体贴入微的员工提供的亚洲式接待”。

香格里拉有8项指导原则：

1. 我们将在所有关系中表现真诚与体贴；
2. 我们将在每次与游客接触中尽可能为其提供更多的服务；
3. 我们将保持服务的一致性，客人只需打一个电话就可解决所有问题；
4. 我们确保我们的服务过程能使游客感到友好，员工感到轻松；
5. 我们希望每一位高层管理人员都尽可能地多与游客接触；
6. 我们确保决策点就在与游客接触的现场；
7. 我们将为我们的员工创造一个能使他们的个人、事业目标均得以实现的环境；
8. 客人的满意是我们事业的动力。

与航空旅游公司联合促销是香格里拉旅游企业互惠合作的手段之一。香格里拉与众多的航空旅游公

司推行“频繁飞行旅游者计划”。入住香格里拉饭店时，客人只要出示“频繁飞行旅游者计划”的会员卡 and 付门市价，就可得到众多旅游公司给予的免费公里数或累计点数，如：每晚住宿便可得到德国汉莎航空旅游公司、美国西北航空旅游公司、联合航空旅游公司提供的 500 英里的优惠。其他航空旅游公司有加拿大航空旅游公司、新加坡航空旅游公司、瑞士航空旅游公司、澳大利亚航空旅游公司、马来西亚航空旅游公司，以及泰国航空旅游公司等。另外，香格里拉还单独给予客人一些额外机会来领取奖金和优惠，如香格里拉担保的旅游公司选择价格。

游客服务与住房承诺方面，则体现了旅游企业在承诺、信任原则上的坚持。香格里拉饭店回头客很多。饭店鼓励员工同客人交朋友，员工可自由地同客人进行私人的交流。饭店建立的“游客服务中心”，与原来各件事要查询不同的部门不同，客人只需打一个电话到游客服务中心，一切问题均可解决，饭店因此也可更好地掌握游客信息，协调部门工作，及时满足游客。在对待客人投诉时，绝不说“不”，全体员工达成共识，即“我们不必分清谁对谁错，只需分清什么是对，什么是错。”让客人在心理上感觉他“赢”了，而“我们”在事实上作对了，这是最圆满的结局。每个员工时刻提醒自己多为客人着想，不仅在服务的具体功能上，而且在服务的心理效果上满足游客。香格里拉饭店重视来自世界不同地区、不同国家客人的生活习惯和文化传统的差异，有针对性地提供不同的服务。如对日本客人提供“背对背”服务，客房服务员必须等客人离开客房后再打扫整理客房，避免与客人直接碰面。饭店为客人设立个人档案，长期保存，作为为客人提供个性化服务的依据。

#### 案例思考题：

1. 分析香格里拉饭店的营销观念
2. 香格里拉饭店在顾客满意方面采取了那些措施，你有何启示

(资料来源：最佳东方网)

## 【案例二】

### 宾至如归——希尔顿饭店独特的营销文化理念

一个人的成功往往是偶然中存在着必然的因素。1907 年，希尔顿一家因为生活窘迫开设了一家旅馆，家人十分辛劳。希尔顿说：“当时我真恨透办旅店这个行当，真希望那个破旅馆早点关门。”他当时并没有想到，以后他会在全世界拥有 200 多座饭店，成为饭店大王。这一切似乎是上帝的巧妙安排。从 10 多岁开始工作算起，唐纳德·希尔顿差不多用了整整 20 年的时间在发展自己，塑造自己，在探寻自己的成功之路。他的美梦曾一个接一个地破灭，但靠着执着、热忱的精神和把握机会的能力，他没有被打倒，他的美梦反而越来越真切，步履越来越坚定，发掘出自己独到的才智，最终创造了自己的王国，并形成了独树一帜的管理经验和弥足珍贵的精神财富。

#### 装箱技巧

希尔顿曾经梦想当一名银行家，但他的希望落空了。无奈之余，希尔顿在得克萨斯买下了属于自己的第一家旅店——毛比来旅店。由于这里发现了石油，人们蜂拥而至，扑向石油开采业。希尔顿的旅店占尽了天时、地利、人和的有利条件，毛比来旅店人满为患。为了解决床位紧张的问题，希尔顿绞尽脑汁。他先是把餐厅隔成许多只够容纳一张床铺和一张桌子的小房间，而后又把大厅的柜台截去一半，剩下的空间做成一个卖香烟、报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开了一个小小的杂货铺。这几项措施为希尔顿增加了一笔可观的收入。从此，把浪费的空间利用起来，“使每一块地方都产生出金子来”就成为希尔顿经营旅店的重要原则。这就是希尔顿所津津乐道的“装箱技巧”。后来希尔顿拥有了“最大的饭店”——华尔道夫—莱斯陀利亚大饭店，他发现大厅里4根巨大的圆柱只纯粹为了装饰，于是他下令拆去圆柱，改装成许多小型玻璃橱窗，展示各种珍宝及化妆品，这4根圆柱变成了4条财路。

### 团队精神

第一次世界大战中断了希尔顿的事业，短暂的军旅生涯却给了他一个宝贵的启迪，那便是协同作战的团队精神。他认为，团队精神就是荣誉加奖励，就是集体荣誉感鼓舞下的团结和努力，因此单靠薪水是不能提高店员热情的，唯有提升店员的团队精神才能极大地鼓舞士气，获得效益。团队精神大大激发了员工的工作热情，所有的店员都像换了一个人似的，团队精神成为希尔顿成功的又一法宝。随着希尔顿事业的发展，他在银行界建立了信誉，身边有一批忠实的朋友。在他事业生涯的任何一个阶段，他身边总是聚拢着一批优秀的人才。他们中的许多人既是希尔顿帝国的高级管理人员，又是希尔顿本人的亲密朋友。希尔顿认为“我的福气就来自于他们”。即便是对待一般工作人员，他也非常尊重，对于提升的每一个人他都很信任，放手让他们在职责范围内发挥聪明才智，大胆负责地工作，但是他对得罪顾客的服务员还是很严厉的。希尔顿很少以貌取人，对同僚、下属，他都尽可能透彻地了解他们个人的卓越之处。这种团结协作、充分信任下属的作风，为他的成功增加了关键的得分。

### 微笑服务

企业员工是企业整体中的一分子，顾客对企业员工印象的好坏直接反射到对企业整体形象的评价上，而在员工自我形象的塑造中，企业的一贯礼仪又直接影响到员工形象的塑造效果。

作为一个优秀的经营者，希尔顿深知企业礼仪的重要价值，因此他十分注重员工的礼仪教育，积极倡导富有特色的企业礼仪——微笑服务。

在50多年的时间里，希尔顿不断到他分设在各国的希尔顿饭店、旅馆观察业务，他向各级人员问得最多的一句话必定是“你今天对客人微笑了没有”。因此，无论你在哪里，只要你走进希尔顿的旅馆，迎接你的永远是灿烂的笑脸。即便是在美国经济最为萧条、希尔顿的旅馆一家接一家地亏损的年代里，希尔顿的服务员的脸上也依旧挂满灿烂的笑容，给客人带来无限的温馨和慰藉、希望和信心。希尔顿曾讲过一段有名的话：“如果旅馆里只有第一流设备而没有第一流服务员的微笑，那些旅客会认为我们供应了他们全部喜欢的东西吗？如果缺少服务员的美好微笑，正好比花园里失去了春天的太阳和春风。假

如我是旅客，我宁愿住进虽然只有残旧地毯，却处处见到微笑的旅馆，也不愿走进只有一流设备而不见微笑的地方……”由于希尔顿对企业礼仪的重视和教育，他的员工很好地理解了企业的礼仪——微笑服务，并把贯彻执行企业礼仪变成他们自觉的行为。凭着微笑的利剑，希尔顿的饭店征服了客人，征服了世界。

### 收购扩张

希尔顿把饭店当作“产业”来经营，虽然他努力要求饭店做到宾至如归，但他更重视不断扩大实力，只要有便以最低的价格收购即将倒闭的饭店，再把建筑物整修一番，经营上重新布置，使业务向上发展。有时，又另觅机会把它以高出买价数倍的价格卖出去，以扩展资本。达拉斯的希尔顿饭店的落成是他平生第一次冒险获得的成功。于是，他更专注于旅店经营事业，思考新的冒险，追求更大的成就。他要得克萨斯为基地，每年增加一家旅店，向各地扩散，逐渐建立起一个地区网络分布系统，最后形成一个饭店王国。希尔顿脚踏实地一步步朝着自己的梦想努力着，成功建立了一家旅馆，并成立了希尔顿帝国饭店。这时他渴望成为饭店大王的愿望越来越坚定，越来越明确了。他最终得到了世界上最有名、最豪华的华尔道夫—莱斯陀利亚大饭店，尽管成功完成这一计划共花费了他 18 年的时间。希尔顿亲口说过：“谈到人的欲望，谈到人的欲望，的确是无底深渊。不管怎样，我的欲望是站在时代前沿，做饭店大王。我之所以收买华尔道夫—莱斯陀利亚大饭店的目的就在于此。总之，登上饭店业的王座，才是我的战略目标。”

20 世纪 60 年代，希尔顿敏锐地意识到美国国内饭店已经基本饱和，饭店利润日渐缩小。因此，在第 73 家饭店的落成典礼上，他宣布“到此为止不再在国内建造饭店了”。他采取“避实击虚，投资海外”的经营战略，施展他的资本运用理论和实践能力，实施向海外拓展的战略，无往不胜。他说：“希尔顿国际企业的经营，是依据独特的哲学发展而成的。我们向海外发展，并非为美国向国外吸收利益，而是要和海外的企业家携手合作，共存共荣。自然在海外经营饭店，是替国内的股东谋取利益，不过，倘若目的仅仅在此，那就不必在海外发展任何事业，因为在国内同样可以达到这个目的。”为了满足其资本运营的需要，希尔顿大力开发海外饭店和市场。在美国本土以外，希尔顿饭店一座座建立起来。在英国，希尔顿饭店建在了白金汉宫的旁边，而且还可以从饭店的楼上一览无余地眺望白金汉宫的庭院。尽管当时在英国引起了轩然大波，但却满足了人们对王室的好奇心，饭店入住率居高不下。希尔顿正是凭借着其独特的经营眼光，在世界各大洲(除南极洲以外)建立了希尔顿饭店。

### 把握时机

成功的收购不仅扩张了希尔顿的事业，而且让他懂得了饭店经营必须与时代并进的道理，产生了新的经营哲学。在收购的过程中他认识到，在交通便利、发达的时代，地球已经变成一个小小的村落，朝发夕至已不再是一个梦想。在这种时代背景下，饭店的功能已不仅是为旅客提供住宿，而且发展成为大公司的新闻发布、新产品的推介或大企业集会的舞台。针对这种变化，希尔顿在饭店构造及格局上进行

了调整 and 改革。希尔顿认为像华尔道夫—莱斯陀利亚大饭店那样豪华、奢侈、超大型建筑已不合潮流，便在国内建饭店时减小房间面积，提供更舒适、温馨的小房间，同时更注重饭店的舒适服务。落成的斯塔拉尔希尔顿等饭店都以小巧、新颖、舒适和设施齐全的特点，受到旅客的喜爱。他还在内部推行了互助预订房间的办法，客人住进一家希尔顿饭店之后，就可预订别的城市或国家的希尔顿饭店的房间，大大方便了旅客。希尔顿公司每月所接受的预订房间数目达到 3.5 万间。这种网络化的经营方式给希尔顿带来了极大的经济效益，使当时希尔顿饭店的股票大幅上涨。

希尔顿看到逐渐富裕起来的中产阶级热衷于国外的游览旅行，便针对他们的需求，在国外的主要城市，建设美国式豪华饭店，让他们享受一下上层阶级所享受的气氛。这些人只要住进希尔顿饭店，便可以达到内心的需求，告慰且已上层阶级的享受不过如此。希尔顿很早就着手布置海外饭店网，定下了饭店之间便利旅客来往的航空路线，使得在国内已无发展余地的饭店业找到了更广阔的出路。当有人问希尔顿把握经营尖端的诀窍是什么时，希尔顿露出所向无敌的微笑，意味深长地说：“站在时代的前沿，这就是我的诀窍。”

希尔顿从 5000 美元起家，在不到 60 年的时间里，饭店扩展到 200 家，除了南极洲以外，几乎各地都有，一个跨国越界、举世无双的旅店王国在地球上高高耸立，希尔顿的旗帜在直插云霄的 200 多座高楼大厦上骄傲地飘扬！

(资料来源：中外企业文化，2001. 2)

#### 案例思考题：

1. 希尔顿饭店在发展过程中的不同阶段，其市场营销观念有何变化？具体表现在哪些方面？试分析其发生变化的原因？
2. 根据希尔顿饭店的发展历史及经营理念，分析饭店顾客的需求变化？
3. 希尔顿饭店的成功经验给我们哪些启示？

## 第二章 饭店市场营销战略规划

### 【开篇案例】

下面的摘录来自《追求卓越》一书，从中可以看出在接待业经营中有受到良好培训的员工是多么重要：晚饭之后，我们决定在华盛顿再滞留一天。一天的业务已经使我们没法方便地赶上离港的航班。我们并没有预订，但离新开业的四季饭店很近。我们曾在那里住过，而且很喜欢它。当我们穿过大堂，像别的来晚了的人一样，踌躇着该找一个怎样的借口来弄到一间客房时，令我们惊异不已的是，迎宾员抬起头来，微笑着向我们问候，并且叫出了我们的名字。她记得我们的名字！一瞬间，我们明白了为什么在仅仅一年的时间里，四季饭店就已经成为这个地区“最好的去处”，而且在第一年就赢得仅有的最受欢迎的四星级饭店头衔。

### 【课前导读】

在生产有形产品的企业，产品完全标准化，但在饭店业，顾客是与一线服务人员相互合作来创造服务的。因此，在服务过程中，服务人员必须与顾客有效地合作，才能创造出最佳的服务。在饭店营销活动中，既存在大量战术性策略性的活动，也确实存在着一些事关饭店兴衰的战略性问题。凡本质上具有全局性、深远性、导向性的问题的决策，均属于饭店营销战略之列。饭店必须潜心研究营销战略和营销计划，并把它和科学化的领导结合起来。计划旨在把一个组织的目标和资源与其市场机遇结合起来，以达到资源的最优利用。在一个竞争激烈，变化日新月异的环境中，计划就是生存的手段。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

能够解释在饭店业非常有用的营销策略；  
能够了解饭店战略规划活动；  
讨论如何设计经营组合和增长战略；  
能够掌握市场营销计划的构成要素；  
能够解释营销组合构成要素在营销计划中的作用。

#### 【能力目标】

能够结合饭店产品服务特征，解释在饭店业中非常有用的营销策略；  
能够运用 SWOT 研究，将其作为营销计划的基础，通过认识营销计划的要素、计划制定过程、对营销计划的控制等知识，对饭店营销过程有一个系统的认知。

#### 【素质目标】

能够锻炼系统思维能力。

优质服务依赖于服务人员的技能，依赖于服务人员背后的服务生产和支持过程。所以，成功的饭店总是把他们的注意力同时集中在员工和顾客身上。他们了解服务——利润链，这条链把服务企业的利润与雇员和顾客的满意联系在了一起。这条链有五个环节：

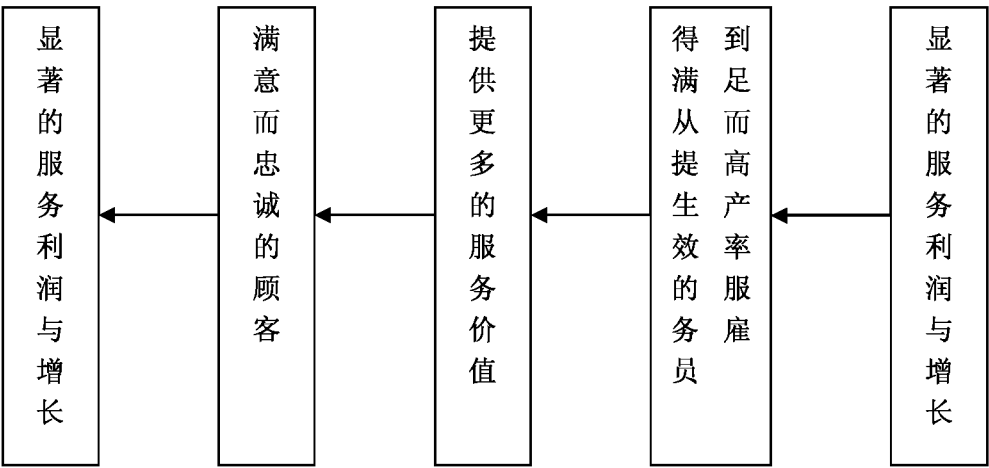


图 2-1 服务——利润链

由此可见，要达到企业的利润和增长目标，需要先从关怀员工开始。

马里奥特饭店的总裁比尔·马里奥特曾询问寻找工作的人，饭店联号要满足的是三个集团的需要：顾客、雇员和股东。尽管所有这些集团都很重要，但他要求这些集团的需要的次序是什么。大多数应聘人员都回答说要先满足顾客的需要。可是，马里奥特却得出了不同的结论：首先，要满足雇员的需要。如果雇员热爱他们在饭店的工作并感到自豪，他们就会给予顾客很好的服务。满意的顾客会经常光顾马里奥特饭店。而且，与快乐的顾客做生意，也会使雇员更加感到满意，结果是更好的服务带来更多的生意，所有这些会使利润达到令股东满意的水平。

这些都说明，服务营销已经不局限于传统的那种运用 4P 所做的外部营销。图 2-2 表明，服务营销还包括内部营销和互动营销。

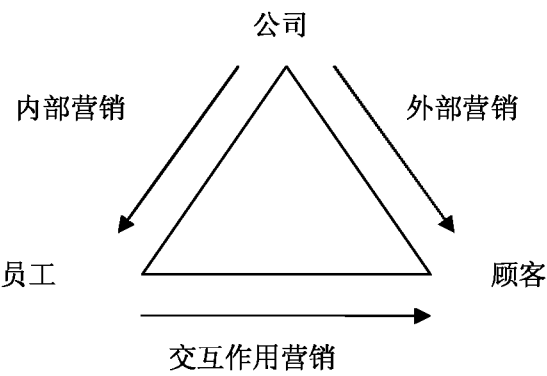


图 2-2 服务营销三角形

内部营销是指服务企业必须对直接与顾客接触的前台员工和所有提供服务支持的后台员工进行有效



的培训和激励，使之成为一个工作团队，来共同满足顾客需要。对于要始终如一地提供优质服务的企业来说，每一个人都必须坚持顾客导向。只是设有一个营销部，做着传统的营销工作，而企业的其他人员却依然故我，那是不够的。营销人员必须把组织内部所有其他人都动员起来从事营销活动才行。

互动营销是指实际的服务质量在很大程度上依赖于买卖双方在服务过程中形成的互动关系。顾客判断服务质量，并不仅仅以技术质量为依据(如餐馆提供的食物本身的质量)，还要看服务的功能质量(服务的质量)。所以专职服务人员还必须掌握互动营销的技能或功能。

今天，由于竞争加剧，成本上升，同时生产率和质量下降，复合性营销就更为需要。饭店要在这样三个领域加强战略管理，即差异化竞争、服务质量和生产率。

### 一、差异化竞争的管理

在当今价格竞争极其激烈的情况下，服务营销人员经常抱怨他们难以将本企业的服务同竞争者的服务有效地区别开来(差异化)。由于顾客把不同企业所提供的服务看作是大同小异的，所以他们很少介意谁提供服务，而是更关心以什么价格提供服务。

解决价格竞争的途径就是去提供差异化的服务：这种差异化服务可能包括各种足以将本企业的服务与竞争者的服务区别开来的创新性的特征。例如，航空公司已经采取了某些创新性的举措，诸如航行过程中播放电影、高级座位、空对地电话服务以及常客奖励计划等，以此来使他们的服务差异化。

服务企业对服务过程进行差异化有三条途径：通过人、物质环境和流程的差异化来实现。企业可以通过聘用更有能力、更有责任心的服务人员来使自己不同于竞争企业。或者，企业可以创建一种独特的物质环境，服务就在这样的环境中进行。最后，企业还可以设计一个独特的服务流程。例如，凯悦饭店集团在某些饭店中为顾客提供一种计算机化的入住方式。服务企业也可以利用标志和品牌实现形象差异化。例如，人们对麦当劳的金色拱形标志很熟悉，对希尔顿、香格里拉这些品牌也并不陌生。

### 二、服务质量的管理

服务质量可以被定义为顾客对实际所得到服务的感知与顾客对服务的期望之间的差距。服务企业将自己与别人相区别的一个办法是能够持久地提供比竞争者更优异的服务。

这里的关键是如何超出顾客对服务质量的期望。正像美国运通公司(American Express)总裁所说：“只承诺你能提供的，而提供不止你已承诺的！”如果一个企业的实际服务超过期望的服务，顾客会再度光顾本企业。顾客保持力也许是一个最好的质量测定指标——一个服务企业吸引其顾客的能力取决于它是否能持久地为顾客提供优质服务。所以，尽管制造商的质量目标可能是“零缺陷”，但服务企业的质量目标是“零顾客流失”(zero customer defections)。所以，饭店应该采取一些措施，使饭店不仅在任何时候都提供优质服务，而且在真正发生服务差错时能够妥善处理。

第一步是给一线服务人员授权——给他们所需要的权力、责任和激励，使之愿意识别、关心和注意顾客的需要。这样，员工可以迅速有效地采取措施以避免因服务问题而导致顾客流失。

第二，这些管理出色的服务企业的高层管理人员都一直保持着对优质服务的承诺。在像马里奥特、迪斯尼和麦当劳这样的公司当中，管理层不仅关注财务业绩，而且也关注服务业绩。

第三，最好的服务企业都建立有很高的服务标准。将 98%的准确度作为标准听起来似乎已经不错了，但若采用这个标准，米高梅大饭店每天会把 50 名客人领到已经有客人入住的房间里，而福特(Forte)饭店集团每周在其预订中心会造成数百起差错。这种差误率对以顾客为导向的公司而言是无法接受的。顶尖的公司不仅会力争提供“好”的服务，而且它们的目标还瞄准 100%的无差错服务。

第四，好的服务企业非常关注服务业绩——不仅是本企业的，也包括竞争对手的。它们采用诸如比较购买、顾客调查和填写建议 / 投诉表的方法来体现这种关注。这些公司也注重与雇员沟通，及时向他们反馈服务业绩情况，以此显示其对服务质量的关注。在里兹~卡尔顿饭店，每天都要给雇员开会，仔细听取顾客的反馈情况，并阅读住客的客史档案。许多快餐连锁店都为拨打 800 号码和回答与服务相关问题的顾客提供获奖的机会。

### 三、有形展示

由于饭店服务是无形的，顾客很难感知和判断其质量和效果，他们将更多地根据服务设施和环境等有形线索来进行判断。因此，有形展示成为饭店服务营销的一个重要工具。服务营销人员应该采取措施向潜在顾客提供各种有助于使服务产品有形化的表征。促销材料、员工风貌和企业硬件环境等都有助于服务有形化。饭店的促销材料可能包括一个会议策划人的材料袋，装有饭店公共区、客房、会议室的照片。袋里可能还有会议空间的楼层计划，介绍适合不同用途的会议室容量，以此来使会议策划人对会议空间有具体的了解。

一位高档餐馆的宴会销售员可以在上午登门推销时带上食物样品，以此来使其产品有形化。这会塑造一种善意的形象，而且给潜在顾客提供一种能说明餐馆的食品质量的有形线索。这位销售员还会带一个影集，里边有宴会厅照片、不同宴会摆台设计的照片以及以往顾客的推介或表扬信件。对于那些在婚礼上用餐的人，有些饭店会在婚礼之前把食品备办好。这样，一对新人在婚礼之前就能品尝这些食品，从而不会在婚礼上出现什么意外。这位推销员也许是潜在顾客与该企业接触所遇到的第一个人。一名仪容整洁、谈吐得体、善于以准确的专业方式回答顾客问题的推销员对于帮助顾客形成良好的饭店形象认知是非常重要的。制服也能令人体验到某些有形的东西。BMI 米兰航空公司(BMI Midland Airlines)的男女乘务员的着装看上去既优雅又职业化。

接待业企业里的每一件事情都是有意义的。客房中套在饮水杯上面的包装纸是为了让客人知道杯子已经清洗过了。卫生间里的卫生纸折起来表明卫生间已经被整理好了。

### 四、硬件环境管理

硬件管理不善，就会有损于经营。能传达硬件管理不善的负面信息包括：假期已经过去了，却还在广告中宣传为期两周的特别度假项目；住客发现信件丢失和灯丝烧断；停车场凌乱而肮脏；员工穿着污

迹斑斑的制服，其工作的地方一塌糊涂。这些征兆给顾客传达的都是负面的信息。在餐馆，管理人员要接受营业前检查的专门训练，要做的工作之一就是确保所有灯泡都工作正常。像灯泡不亮这种小事情，会给坐在附近的客人留下餐馆不拘小节的印象。

硬件环境的设计应该能强化产品在顾客心目中的定位。豪华饭店的前台服务人员，应该穿着比较保守一点儿的职业装，服装的面料应该是纯毛或混毛织物；热带度假胜地饭店的前台服务员，可以穿热带的、夏威夷风格的衬衫；快餐店的柜台服务员可以穿一种简洁的化纤制服。

## 五、做好内部营销

在一个运转良好的饭店组织当中会有两种顾客：付钱的顾客和员工。对雇员加以培训和激励以便使之提供好的顾客服务被称为内部营销。在饭店业，只设有一个仅负责传统的外部营销工作的营销部是不够的。营销部的工作还包括鼓励组织当中的每一个人建立起顾客导向的思想。

服务点是任何一个雇员与顾客相遇的点。这看起来很简单，但还是请我们想象一次旅程，在这期间我们来到了虚构的王冠饭店。虚构的故事是这样的：

我们的航班已经着陆，我们站在传送带边上等候我们的行李。突然，我们中的一位想起要用机场的免费电话给饭店打电话。打这个电话的目的是通知饭店我们到了，请安排一辆免费接机车来接我们。

服务点 1：电话里的声音。电话在响过了数次之后，传来了一个回声：“喂！”我们奇怪，这到底是饭店还是普通的游泳大厅。问过之后，我们才敢肯定这的确是王冠饭店。还没等我们再说几句话，那个声音又说：“你等一下，别挂。”咔哒一下，声音没了。等那声音再度出现，我们说出了我们的名字，并询问有没有车来接我们一下。“等一下。”那声音回答，这时我们听到别的什么地方电话铃响了。现在是从预订处传来的声音，问我们为什么打电话。我们把前面的话再说一遍，还告诉了我们的名字。“我们有你为明天做的预订。肯定你现在到了吗？”

我们回答说我们确实实到了。他们讨论了好大一阵子之后，告诉我们说我们可以有一间客房，但所有的不吸烟客房都卖完了。算幸运，由于前一位房客刚刚死于肺气肿，腾出了这个空位，我们才有了这间可吸烟客房。

接着我们被告知从第二出站口穿过大街往前行至 32E 区，然后走进一条幽暗的小路，到达乘车地点。挺幸运，在我们蹒跚而行和等车的过程中，谁也没有遭到抢劫。这时候，天又下起了毛毛细雨，空旷的等车处没有一个可以遮雨的东西。

服务点 2：我们可爱的司机：过了 29 分又 30 秒之后，车来了。这位没有着制服而又喋喋不休的人告诉我们，没有人告诉他（她）乘客此前一直在等候着，所以他（她）来迟了也不应受到责怪。在到达饭店的时候，我们又是自己卸行李，而司机却袖手旁观。

服务点 3：若隐若现的行李生。我们疲惫不堪地来到前台，在离前台 30 厘米远的地方，一个戴钟形帽、穿制服的人好像从薄雾中浮现出来一样，企图“解除”我们的背包。既然已经负重走了这么远，我

们就他的好意，情愿给人一个“可怜的、下等的吝啬鬼”的形象。

服务点 4：前台。现在有一大堆人突然出现在我们的前面，大家一起围着一个总台值班员团团转。47 分零 36 秒之后，终于轮到了我们。

你猜对了。预订不知何故并不因我们已经到来这个事实而生效。那具尸体还没有从那仅有的充斥着烟味的客房中挪走。突然，这位职员问我们是不是不喜欢大堂的格调，这大堂刚刚花了 3·65 亿美元用纯金粉饰过。结果，我们其中的一个或两个都被带到了警察局，罪名是我们想勒死总台服务员。

将这个故事与下面的经历对比，“想象一下，有人在机场迎接这位饭店管理人员，并很快地用饭店的豪华大巴或计程车把他拉到饭店。然后，他由一位饭店经理领着，绕过前台，来到房间。我还能描述出那迅捷的客房服务和令人垂涎的精美食物，只是从头到尾都避开了那差劲的结账柜台。

管理人员并不是有意要忽略服务点，而只是因为对服务点太过熟悉才视而不见。在很多场合，管理人员和所有权人都比较重视某些外部特征。华丽的外表当然是好的，但其重要性在客人心目中并不高于服务点。只有管理人员或其代表(比如“神秘客人”)识别和体验出服务点，服务才能有所改善。

## 六、预期风险管理

饭店的顾客由于在购买之前不能亲历服务过程，所以他们会产生某种焦虑心情。好的饭店推销员必须设法消除顾客的顾虑并赢得其信赖。消除顾虑的一种方法是鼓励顾客在一个风险较低的情况下亲身体验饭店或餐厅的服务。熟悉旅程这种做法由于使中介客户在购买之前亲身对饭店进行体验，从而降低了服务产品的无形性。

让我们考虑这样一种情况：一个推销员按照销售经理的指示，要在某地区召开一次促销会议。假定这位推销员从未主持过会议，也未曾与饭店打过交道，显然他会很紧张。如果会议进展顺利，销售经理就会产生良好的印象；反之，这位推销员就会受到责怪。

在安排会议地点时，这位推销员不得不依靠饭店的推销员。好的饭店推销员会告诉客户他们已经成功地举办过几百个会议，以此来解除客户的忧虑心理。对客户提出的专业要求，饭店推销员可以通过出示以往客户的表扬信以及领着客户到现场查看饭店的设施来给予形象的说明。好的饭店推销员必须设法消除客户的担心并赢得其信赖。

人们在购买饭店产品时所预期到的高风险，会反过来提高人们对那些在过去曾提供过稳定产品的企业的忠诚度。克罗恩大饭店(Crowne Plaza)通过下面的策略来吸引那些对竞争者比较忠诚的顾客：对顾客索取的房价始终如一，而顾客倘若认为住宿和服务不值这个价格水平，他可以少付。这个促销手段很成功，吸引了大量的新客人，而他们几乎全都按全价支付。

## 七、生产能力与需求的管理

由于服务是易衰败品，所以，对生产能力和需求的管理就成为接待业营销的关键。例如，母亲节传统上是餐馆一年中最忙碌的日子，从上午 11 时至下午 2 时，一直是午餐的高峰时间。这 3 个小时也

给餐馆带来了一年中最好的销售机会。为了充分利用这个机会，餐馆管理人员必须完成两件事。首先，他们一定要调整运作系统使企业能够以最大的生产能力投入运行；其次，他们不能忘记，他们的目标是创造满意的顾客。

许多餐馆在母亲节推出特色自助餐以便增加生产能力。别具匠心的自助餐能创造一种节日气氛，给人以富于变化和独具价值的印象，由于免去了点菜服务还提高了服务效率。顾客自己服务，服务员仅提供饮料和账单，这使服务员可以抽身去招呼更多的顾客。自助餐节省了订餐和备餐的时间。客人到来的时候食物已经备齐，几乎可以马上用餐。这也提高了翻台率，进一步提高了餐馆的生产能力。这种自助餐在存货上也给餐馆一定的缓冲。尽管想在3个小时内保持温度而不降低食物口感和外观质量是不可能的，但食物可以成批地生产并存放20至30分钟。

饭店在出租率低的情况下该做哪些准备呢？假设一家饭店预计从现在开始6个月内将有2周的低出租率时期。一个办法是在这一时期到来时实行裁员和减少其他开支，包括安排员工在这期间休假，但这种做法会引发服务问题。更为积极的办法是在这期间增加公司的会议业务。集团公司会议一般在1~6个月之前预订，而全国性协会可能在会议之前的1~6年时间内就做了预订。销售经理可以重新安排一位销售员，专门做专业协会和集团公司的会议促销工作，以此来提高在预期的不景气期间进一步拓展业务的可能性，并显示对这一市场的重视程度。饭店也可以利用这段时间向重要客户提供“熟悉业务旅行”，强化公关工作，把新闻人员（如旅行撰稿人、食品专栏作者等）邀请到饭店里来。

## 八、一致性管理

一致性是决定饭店经营成败的关键因素之一。一致性意味着顾客可以获得预期的服务，而不会有节外生枝的感觉。在饭店业，这就要求约定早晨7时的叫醒服务会如期发生，为下午3时会议休息期间预订的咖啡到时会准备就绪。从表面上看，一致性是一个理所当然而且简单易行的任务，其实不然。许多因素都对一致性起制约作用。饭店的政策含糊不清就是其中之一。例如，一家美国饭店的一位雇员可能为某位团队客人错过的一顿饭退款，而另一位雇员却拒绝这样做，原因是客人购买的是组合产品，而对组合产品的未消费部分，饭店不退款。

达拉斯的喜来登饭店(Sheraton Hotel)成功地为一家公司顾客承办了100人以上的会议。公司对饭店的服务非常满意，并再度打电话来为两年后同样的会议预订。这位客户本已及时付清了所有账单，所以他以为饭店的销售员会做出积极的反应。可是，销售员告诉他饭店财务拮据，必须对预订房间数予以保证。这位客户解释说，在两年前做这样的保证没有必要，而且参加会议的客人总是自己预订房间，所以他没办法为客人不到位负责，但他可以像以前一样，对宴会和休息期间的咖啡茶点负责。客户听到的回答是，现在当政的销售经理换了，并提出要与公司的政策协调一致。喜来登丢掉了这笔生意！一家竞争饭店在打电话给达拉斯的喜来登饭店问过这家客户的资信情况并被告知该客户出价阔绰后，立刻表示愿意为这笔生意制定专门的政策。

需求的波动性会影响服务的一致性。如果一辆高中校车在一家三口到来之前两分钟的时候赶到，那么，不管餐馆平时管理得多么井井有条，此时雇员也很难向那三口之家提供优质服务。虽然不太可能彻底地消除这种波动，但管理人员确应竭尽全力去保持服务的一致性。今天的顾客都可谓是知识型的，他们期望和要求得到一致性的服务。

## 九、顾客关系管理

顾客关系管理(CRM)作为一种管理理念与实践在许多行业内已被广为接受。它将营销、商业战略及信息技术结合起来，帮助企业更好地了解顾客，为重要顾客定制产品并与之建立更为密切的关系。它注重掌控盈利机遇、维持顾客关系以及享有顾客终身价值。

正像它的名称那样，CRM 意味着需要同顾客，特别是重要顾客，建立唯一而又长久的关系。CRM 的目标之一就是让顾客感到转向其他供应商需付出较高的“转换成本”，从而阻止他们购买其他产品。转换成本不一定是金钱上的成本。我们很多人因为怕麻烦而不愿意从一家银行、通信公司或是网络提供商换到另外一家。这里，麻烦或是费口舌就是一种转换成本。实施 CRM 的公司试图运用各种方式增加顾客的转换成本，比如积分制和提供定制服务。

## 十、服务失误管理

尽管管理者和员工接近管理，但服务企业出现的问题还是会直接影响到顾客。研究表明，当问题出现时，最好的处理方法就是向顾客提供关于服务失误的“直接而又及时的信息”。“服务型组织的管理人员需意识到多数人只是想了解真相，他们可能感到沮丧，但是当别人的服务补救措施提出建议时，他们很可能就会平静下来。”

# 学习单元二 饭店市场营销战略

一个没有战略思想的营销人员，就等于没有灵魂。然而营销战略又必须通过周详的、可行性大的营销计划去保证它的实现。

## 一、营销战略

在前面，我们讨论了满足顾客不断变化的需要的必要性。那些把这一点当作成功的根本的饭店，在实践中就会坚持市场导向的战略规划方法。市场导向的战略规划是一个旨在制定和保持使组织目标、技能和资源与不断变化的市场机会相互协调的可行策略的管理过程。营销战略主要包括与饭店各部门关系较重大的产品生命周期中的不同战略、市场覆盖战略、占领市场战略和市场应变策略等四个方面的内容。

## 二、产品生命周期中不同战略

所谓饭店产品生命周期，是指饭店在旅游市场上的寿命。产品生命周期理论，揭示了产品产生、形成、发展直至最终被淘汰（消亡）的过程及相应对策。对于饭店业来说，研究和运用产品生命理论，采取相应的战略对策，主要目的有三：一是使自己的产品尽快、尽早地被饭店市场消费者所接受，缩短产

品在市场的导入阶段；二是尽可能保持和延长产品的增长阶段；三是尽可能使产品以较慢的速度被淘汰。

### 1. “导入阶段”的特点及其战略

其特点是：消费者对该产品不甚了解；销售量增加缓慢；市场上同类产品竞争少；销售渠道和销售机构亦少；因为大量资金花费在产品开发和广告促销上，所以成本高，利润少，多数有亏损。此阶段是企业承担风险最大的时期，新产品经营失度，大多在这个阶段反映出来。

饭店营销管理部门应对以下四个战略择一行之。

（1）快速进取战略。即以高价格和高促销费用的方式推出该产品，以冀求迅速扩大销量，早日使该产品在市场上站稳脚跟。采用高价格是为了在每个单位的销售中，获得较高的利润。

（2）慢速进取战略。即采用高价格，花费少量广告促销费用的方式推出新产品，以期迅速获得更多的利润。

（3）快速渗透战略。即以低价格和高速的促销努力，向市场推出该产品。目的在于先发制人，迅速打入市场，取得最大的市场占有率。它常可使产品以最快的速度渗入市场，并为饭店带来最大的市场占有率，薄利多销，获取利润。

（4）慢速渗透战略。即以低价格和低促销费用推出该产品。低价格的目的是鼓励消费者接受该产品；少量促销费用将有助于降低销售成本，实现更多的净利润；又可以因降低销售成本而增加竞争能力。

### 2. 增长阶段的特点及其战略

增长阶段或称成长阶段，它的主要特点是：消费者对该新产品已相当熟悉；销售量迅速增加；企业利润增长很快；竞争者也随之增加；由于竞争加剧，市场开始细分，销售网点也在增加。根据这些特点，饭店为了尽可能地维持增长的势头而采取以下战略：

（1）努力提高产品质量，增加产品服务的特色，或改变产品的型号、款式，特别是商场部经营的产品更应该如此。

（2）积极的寻找市场或开辟新的细分市场，并及时的渗透其中。

（3）积极的开发新的营销渠道，使产品的促销面更加广泛。

（4）在大批量生产以求规模经济效益的基础上，根据产品的需求弹性和市场竞争的程度，选择适当时机降低销售价格，以吸引对价格敏感的潜在消费者。

（5）并不因消费者已“相当熟悉”本产品而全然放弃广告促销手段。

### 3. 成熟阶段的特点及其战略

当一个产品的销售成长率达到某一点后将放慢步伐，标志着该产品投放市场已进入成熟阶段。这一阶段持续的时间往往要长于前两个阶段，再细分成熟阶段又可分为：（1）成长中的成熟。（2）稳定中的成熟。（3）衰退中的成熟。

此阶段不仅时间长，饭店面临的挑战也多。其总的特点是：销售量虽然仍有一些增长，但市场已经

趋于饱和程度，销售量已经逐步趋于下降趋势；竞争十分剧烈，竞争者之间的产品价格亦趋向一致；类似产品增多，市场上不断出现某种品派的同类产品和仿制品；企业利润开始下降。

在成熟阶段的营销战略思想，应变通常的防守性而采取进攻性。高明的经销人员应认识到，“好的进攻就是最佳的防御。”应该有系统地考虑市场、产品和营销组合改进这些战略。

（1）市场改革。它一般不需要改变产品本身，而只是改变产品的用途，或者改变销售方法，扩大销售对象。

（2）产品改革。这种谋略主要是将产品的特性予以显著的改革，向顾客提供新的利益，以便维持老顾客又吸引新的顾客，从而延长成熟期，甚至争取进入新的导入期，形成新的循环。

（3）营销组合改革。即改革某些营销组合因素，以刺激其销售量。如降价，加强服务，开辟多种销售渠道，以渗入市场。其主要缺点是，这些措施容易被其他饭店所效仿而竞争加剧；又可能因销售费用的大增而导致利润的损失。

#### （4）衰退阶段的特点及其战略

产品进入衰退阶段的时间有长有短，速度也有快慢之分，如个别生活必需品、久负盛誉的农副产品、中成药制品等会久经不衰。衰退阶段的特点是产品销量由缓慢下降变为急剧下降；利润大幅度下降，甚至出现负效应；消费者已在期待新产品的出现；更多的竞争者退出市场。据此，衰退阶段的营销战略应是：

（1）连续性对策。

（2）集中性对策。

（3）榨取性对策。

### 三、目标市场覆盖战略

选择目标市场的重要目的之一是为了开拓和占领目标市场。饭店为了开拓和占领目标市场而做出的目标市场覆盖面的选择决策，就称为目标市场覆盖战略。具体可以分为以下五种类型：

1. 产品服务—市场集中化。无论是从市场还是从产品角度考察，都是集中于市场的一部分。显然该策略一般适用于规模较小的饭店或饭店的某一产品或服务项目。

2. 产品服务专业化。饭店为各类客户提供同类的产品或服务。

3. 市场专门化。饭店为市场某一类客户群体提供不同性质的产品或服务。

4. 有选择的专业化。饭店同时进入几个经过选择的细分市场。这些市场除各自能提供一个有利的营销机会外，互相之间关联程度很小。

5. 全部市场占有。饭店为所以细分市场生产各种类型的产品和服务。此种情况只适合与任何细分时常顾客均需要的消费品和服务，或分散与各类时常的有特殊需要（如文物、古玩、书画等）的宾客。事实上任何企业也无法占有全部市场。



#### 四、各类市场占有者相应的营销战略

1. 市场领先者战略。事实上国内饭店业都有一个或某几个市场领先者。这样的领先者在相关的市场中占有较大的市场份额。

2. 市场挑战者战略。它可以向市场领先者或其他竞争者发起进攻，以夺取更多的市场份额，从而令市场领先者也刮目相看。

3. 市场追随者战略。追随者可以参与抗衡和竞争，但或考虑自己经济实力的不足，或者不愿打乱市场分布格局，甘愿成为市场追随者。

4. 市场补缺者战略。饭店和其他任何行业一样，都有大批的中小型企业特别是小型企业，它们在统一的饭店市场中起拾遗补缺者的作用。

#### 五、饭店营销战略的制定

1. 营销战略的基本内容。它主要包括规划饭店的发展方向；饭店目标市场的寻找、选择和定位；制定饭店营销目标的竞争战略。

##### 2. 处理好营销战略和策略的关系

假如把营销战略比做海轮的“方向盘”，那么包括发动机在内的各种部件则是它的“策略”。战略与策略是相辅相成的。没有战略及战略思想做指导，势必迷失方向；反之，虽然有很好的战略思想做指导，却无实际可行的营销策略相配套，同样难以达到预期的目标，可见两者是一个有机的统一体。

### 学习单元三 饭店市场营销计划

现代营销学强调的是整体营销观念。营业部或销售部担负着完成饭店营销的重要职能。营销活动是饭店经营活动的中心，营销计划具有全局性的计划。在目前正在进行业务往来的公司中，所有的计划都必须以了解公司现状为基础；它的竞争对手是谁，客户是谁，计划就是在掌握这些情况的基础上作出决策，决定公司的发展趋势；谁是将来的客户，怎样与他们接触，以及公司想要达到什么收入和盈利目标。

计划的实施是战略和策略的结合，尽管这二者的区别很清晰。战略一般考虑的是长期的计划，涉及的是在一到三年甚至更长时间的营销活动方向的重大决策。策略则是关于今后几个星期或几个月的活动的短期决策。更清楚地说，二者的区别在于，公司的战略可能是在未来三年甚至更长时间里把财政支持从广告转到公共关系上，从而赢得本地社会各界的认同，树立公司形象。而战略措施则可能会在未来几个星期内，在当地媒体中增加广告开支，在本地快速获取销售额。

#### 一、制定营销计划的原则

制定营销计划应掌握以下的原则：

1. 要体现现代营销观念的主要素，即：“以顾客为中心”；整体营销观念；讲究经济效益。
2. 要发挥其“桥梁”和“准绳”的作用。好的饭店营销计划，应是实现饭店战略目标的桥梁；同时

它又可规划、协调饭店各部门的营销活动，使它们有标准和依据。

3. 要贯彻鼓动性与可行性相结合的原则。特别是重大的营销计划，要对可行性进行必要的论证。数据、指标要注意适当留有余地，即经过大家的努力不仅可以完成而且可以略为提前和超额完成。

## 二、营销计划的分类和程序

营销计划是一个总称。至少可以从三个不同的角度进行分类，按计划的长短分类可分为短期计划（通常是指年度计划）、长期计划（3—25 年不等，通常是 5 年计划）和专业计划；按饭店的机构职能划分，又可分为饭店集团营销计划，饭店营销计划以及各职能部门的营销计划，以开拓、占领和巩固目标市场为主的营销计划，以提高企业声望、赢得公众信赖与好感的营销与公关相结合的计划，以及扩大销售为目标的营销计划等。

不同类型、不同性质的营销几乎，内容各异，方法也不尽相同。

市场经济下的企业计划中的营销计划，一般有下列编制程序：分析营销现状、确立营销目标、制定战略与策略、评价和选定战略与策略、综合编制营销计划、执行计划、检查督促，进行控制。

1. 分析现状。换一个角度来议论营销计划，其中心问题是三点：一是饭店现在处于什么地位？二是饭店要走向何处？三是饭店如何达到目的？

2. 确立营销目标。饭店通常要达到的目标包括：

- 在一定时期内使销售额达到一定程度的增长
- 在规定的时间内使公司的利润率增长到计划的百分比
- 在一定时间内达到一定的市场占有率（新产品），或者在此期间使产品的当前市场占有率增长一定的百分比（已有产品）
- 通过产品类别多样化减少市场风险
- 公司的使用资本回报率稳步增长

制定营销规划就是通过精心选择战略达到一个或多个这样的目标，但有时这回导致目标之间发生冲突。制定营销计划时，营销管理者面临许多供选择的战略。

3. 制定战略和策略。目标确立以后，饭店各部门要据此制定出几个有利弊的战略和策略方案，以便决策当局作出评估和抉择。饭店在评估其市场营销定位后，可以在三个方面作战略调整：

- 低价领先地位
- 产品差异性
- 市场重点

如果一个饭店实力强大，能够在价格上遏制竞争，它可以选择以低价领先策略为基础来吸引消费者。饭店也可以选择专营某种其竞争者没有提供的产品，以此作为价格领先的替代。也可以选择注重质量，通过增加价值使价格高于竞争对手。市场重点战略决策把重点放在一个或几个专门的市场。这样只满足

一个特定的市场，让产品准确地适应这些市场的需求，饭店减少了它面临的对手，就可以变成“小池塘里的大鱼”。在这些市场里，饭店可以采取成本领先或产品差异化的政策。降低竞争水平的最大益处就是减少市场的价格敏感度从而提高利润。

4. 评价和选择战略、策略。对各部门提出的战略和策略，充分权衡利弊，从中选择最佳方案。市场营销管理者目前通常的做法是绘出产品定位图，在一定领域竞争的现代有饭店在顾客心中的形象。在顾客中进行随机调查，设计的一系列问题是要看看他们对不同饭店的印象。

5. 在市场预测的基础上，综合编制营销计划。在市场营销计划的实施过程中，饭店除了测量当前市场情况，还必须决定自己的走向及在未来某一时间点的经营状况。而且要制定合理的预算，把预算与饭店要达到的目标结合起来。然后由饭店管理层把各部制定的计划，汇集一起，编制饭店全面综合的营销计划，作为指令性文件，再回到各部门去。各部门应以此为依据重新修订或校正、补充原先的计划和策略。

6. 执行计划，确定市场营销组合。一经确定了营销计划，各部门均必须按此计划，严格执行，务必达到营销目标。营销组合的观念是营销里最重要的观念之一。实际上，可以把营销组合视为整个营销规划的核心。它决定市场营销预算如何分配，形成营销计划战略的基础，并为营销管理者提供优化预算开支的方法。菲利普·科特勒定义的营销组合为：针对目标市场的需要对自己可控制的各种营销工具的综合运用，即企业的综合营销方案。这些所谓的“工具”数不胜数，但通常分为四类变量，即通常所说的4PS——产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion）。

7. 检查督促，进行控制。

饭店的营销战略计划主要包括如下内容：

- 未来二至三年的战略意图；
- 主要收入来源及相应的市场；
- 各个收入来源（如客房、宴会、餐厅等）的详尽的实施计划；
- 餐饮部要遵循的市场营销原则；
- 控制餐饮成本和饮料的推销价格；
- 控制工资总额；
- 控制总务费用；
- 控制资金流动。

当然，除以上8项以外的其他费用不能忽视，也要列入总体规划中去。

## 【本章小结】

由于服务产品的特殊性，使得饭店在管理战略上有一些方法，主要有：服务产品有形化、员工管理、

内部营销、预期风险管理、一致性管理和生产能力与需求管理等。市场营销计划旨在把饭店的目标和资源与其市场机遇结合起来，以达到资源的最优利用。所有的计划都必须以了解公司现状为基础；它的竞争对手是谁，客户是谁，计划就是在掌握这些情况的基础上作出决策，决定公司的发展趋势；谁是将来的客户，怎样与他们接触，以及公司想要达到什么收入和盈利目标。市场营销计划的构成要素有：制定目标、企业环境、斯沃特（SWOT）分析、战略计划、市场预测、制定营销预算、有效的营销组织、营销组合和营销计划的控制。这些办法只是为了表明管理者在制定一年的营销规划时面临的各种各样的决策。实际操作中，决策的范围会更加宽泛，必须概括出饭店需采用的战略和策略以便实现规划目标。

## 【案例一】

### 华都饭店 2001 年营销规划

华都饭店位于陕西省西安市西郊，交通便利，是一家有 10 多年经营历史的国有四星级饭店。华都饭店的规模较大，共有客房 603 间。除客房外，华都饭店其他营业设施有：咖啡厅、中餐厅、多功能厅、商场，也拥有较完善的娱乐设施，如酒吧、游泳池、桑拿、健身房等。其多功能厅面积较大，可容纳 300~500 人在此举行会议。

该饭店 2000 年营业收入总额为近 5000 万元，获得毛利 1500 多万元。2000 年，其营业收入总额在全西安市饭店营业收入排行榜中名列第七。客房收入仍是该饭店的主要收入来源。

#### 一、近年客房销售情况分析

##### 1. 按客源地，分析客源的构成情况。

华都饭店 2000 年共接待住店客人 16 万人，其中接待海外客人 6.6 万人，国内客人近 10 万人，也即海外和国内客源市场分别占到 41%和 59%。这里的本地指的是本地企业或单位介绍来的客人。由此，内宾主要来自本地介绍的客源。

##### 2. 按客源性质，分析饭店的客源构成情况。

华都饭店按照客源的组织方式，将客源分成团队、散客、会议、长住四类，1999—2000 年饭店各市场销售收入分析对比情况。

从所反映的绝对数来看，除长住客人外，各客源市场 2000 年均比上年增加。1999 和 2000 年，散客所占销售收入基本持平，约 1/3 多；团队销售收入比例略有增加，已接近 1/3；会议客人有了一定的增加，但长住客人收入有了明显的减少。这里的长住客人指的是长期租住该饭店写字间或客房的商务客人。这部分客源的萎缩可能会持续下去。由于西安市近年来房地产发展较快，也有大量的写字楼、公寓等楼花，商务客人日趋将办公地点迁往专门的写字楼等，整个西安市饭店内的写字间市场将萎缩。这部分市场未来的发展是，商务客人办公地点在写字楼，但饭店依靠其专业化、多元化的服务优势，吸引这部分客人住在酒店，使其转变为长住人。

## 二、华都饭店竞争情况的综合分析

(1) 华都与西安市其他四星级饭店相比，其房价基本居中，服务质量虽不是最佳，但也得到了广泛的认可，在四星级饭店中，具有“价位适宜、质量较好”的形象。

(2) 华都的传统客源市场和优势还是在旅游团队、中档商务散客、中档会议。但这几个市场都面临来自高星级和低星级饭店的激烈竞争。

(3) 华都接待最适宜的会议是规模在 500 人以下的中型会议，但缺乏先进的会议设施，如同声翻译、网络等。

(4) 接待商务客人的优势不突出，尤其是硬件，如房间里无电脑、不是所有的房间都有 Internet 接口，没有专门的商务楼层等。

## 三、华都饭店市场营销的 SWOT 分析

### 1. 优势。

(1) 饭店知名度较高，有一定品牌优势，且是老饭店，服务质量、管理较稳定；

(2) 截止到 2001 年 2 月底，已完成大部分客房装修，饭店已有 70%~80% 的房间重新装修过；

(3) 饭店拥有一批高素质和稳定的员工队伍，具有软件优势；

(4) 饭店占地面积大，有较大的室外活动空间，内部环境优美，尤其是在夏、秋两季；

(5) 拥有一批忠实的老客户，饭店营业收入约 60% 来自老客户。

### 2. 劣势。

(1) 客房空调设施老化，是营业上最大的制约；

(2) 饭店外观、部分客房、公用设施已显陈旧，如咖啡厅不少的座椅、餐桌上已有疤痕，中餐厅也显得灰暗、陈旧；

(3) 目前接待会议主要是在多功能厅，没有标准、规范的会议接待设施；

(4) 饭店客房数大于餐位数，客房数与整体餐位数不匹配；

(5) 无自己的国际预定网络。

### 3. 机会。

(1) 西部大开发给西部地区带来了巨大商机，西部开发政策正逐步实施、层层深入，外部经营环境有利；

(2) 国家政治、经济平稳向上；

(3) 西安市的海外客源虽然在近几年内不会有大幅增长，但国内游客将会有大幅的增长，尤其是假日经济的旅游热潮将给饭店带来重要商机；

(4) 华都所在的西安西郊房地产逐渐升温，商务公司增加，也为本饭店带来一定的商机。

### 4. 威胁。

- (1) 西安市中高档饭店供大于求，整体市场环境不容乐观；
- (2) 曲江宾馆、南洋大酒店具备良好的综合会议设施，分割了会议市场；
- (3) 已开业和即将开业的三星级以上饭店，尤其是以商务市场为主的饭店，将重新塑造西安商务市场格局；
- (4) 顾客、中间商的选择面加大，砍价能力增加。

#### 四、华都饭店 2001 年的营销计划和营销策略

在前述市场环境、竞争对手等综合分析的基础上，华都饭店确定未来市场营销的整体思路是：发挥优势，扬长避短，适应市场，抓住机会，利用机会，扩大市场。

1. 明确经营目标，最大限度地保持和扩大饭店的市场占有率；
2. 紧扣市场脉搏，不断调整销售策略，确保预算完成；
3. 在保持老客户，稳定现有市场的同时，不断开发新客户(如同新的旅行社、公司合作)、新市场，保证经营的持续性。

针对上述总体思路，华都饭店制定了以下营销计划和销售策略：

1. 客房销售收入保持一定的增长率，出租率、房价力争比上年有所提高。

具体地说，2001 年度客房部总体的经营目标是，全年实现销售收入 4 100 万元，出租率 70%，平均房价 250 元，客房部实现日均收入 11 万元。

2. 2001 年各客源市场销售计划是，团队销售收入比上年要略有增长，会议市场扣除上年年初的非正常因素外，与往年相比略有增加，散客比例基本持平，但长住客的比例下降。

3. 2001 年各细分市场的销售计划如下：

(1) 散客市场。散客市场将是华都 2001 年度重点开拓的市场之一，散客市场面临着西安各大饭店的激烈竞争。2001 年散客计划实现客房销售收入 1640 万元，占全年客房销售收入的 40%，主要促销计划是：

①进一步加强同主要客户的联系。对长期与饭店合作的单位、公司实行散客优惠价，以保持长期良好的合作关系和稳定的散客来源。

②加强同长住公司的联系，按淡、平、旺季分别给长住公司优惠散客价，争取长住公司给饭店带来较多的散客。

③扩大与西安、外省各大公司的联系，扩大饭店的协议公司。

④按季节及时推出商务散客特价，吸引商务及旅游散客。

⑤加强并扩大同各订房中心、网络公司的合作，增加网络订房数量。目前已同上海、北京、南京等地的 32 家订房中心签订了订房协议。其中与 14 家订房中心有良好的合作。2001 年将扩大合作范围，建立广东、成都、重庆、武汉、上海等地订房业务。

⑥加强同外地一些饭店销售部的合作，建立互相介绍客源的业务。

(2)会议市场。2001 年会议市场计划实现销售收入 328 万元，占全年客房销售收入的 8%，主要促销计划是：

①抓市场信息，拜访 1999 年、2000 年在饭店开会的老客户。

②充分利用现有销售渠道，各商务公司、旅行社都有可能是会议的组织者、承办者。

③及时反馈信息，了解市场价格，把握市场动态，不断调整销售策略，争取吸收更多的会议入住。

(3)旅行社团队市场。2001 年团队市场计划实现销售收入 1476 万元，占全年客房销售收入的 36%，主要促销计划是：

①2001 年将调整团队价，新增 4、5 月为旺季价，4、5、9、10 月团队房价比上年平均上调 7~9 美元。

②在保证系列团的基础上，尽可能争取更多的团队，以提高客房出租率。

③利用参加博览会及外地促销的机会，广泛促销，扩大饭店知名度。2001 年计划参加中国昆明国际旅游博览会和澳大利亚、新西兰两次大的促销活动。

④在客源结构上，保持现有以欧美客人为主的格局，争取增加日本团、韩国团来补充饭店的客源量。

(4)长住公司。由于西安写字楼的增加，且写字楼房价低，办公条件好，长住公司在饭店的租房率不断下降。2001 年力争保持上年数量。2001 年该市场计划实现销售收入 656 万元，占全年客房销售收入的 16%。

(选自《旅游市场营销》 高等教育出版社 赵西萍著)

## 第三章 饭店营销调研和市场预测

### 【开篇案例】

商海沉浮，事事难料。1973年9月，香港市场的肯德基公司突然宣布多间家乡鸡快餐店停业，只剩下四间还在勉强支持。到1975年2月，首批进入香港的美国肯德基连锁店集团全军覆没。

为了取得肯德基家乡鸡首次在香港推出的成功，肯德基公司配合了声势浩大的宣传攻势，在新闻媒体上大做广告，采用该公司的世界性宣传口号“好味舔到手指”。凭着广告攻势和新鲜劲儿，肯德基家乡鸡还是火红了一阵子，很多人都乐于试一试，一时间也门庭若市。可惜好景不长，3个月后，就“门前冷落鞍马稀”了。在世界各地拥有数千家连锁店的肯德基为什么唯独在香港遭此厄运呢？经过认真总结经验教训，发现是中国人的固有文化观念决定了肯德基的惨败。首先，在世界其他地方行得通的广告词“好味舔到手指”在中国人的观念里不容易被接受。舔手指被视为肮脏的行为，味道再好也不会去舔手指。人们甚至对这种广告起了反感。其次，家乡鸡的味道和价格不容易被接受。鸡是采用当地鸡种，但其喂养方式仍是美国式的。用鱼肉喂养出来的鸡破坏了中国鸡的特有口味。另外家乡鸡的价格对于一般市民来说还有点承受不了，因而抑制了需求量。此外，美国式服务难以吸引回头客。在美国，顾客一般是驾车到快餐店，买了食物回家吃。因此，在店内是通常不设座位的。而中国人通常喜欢一群人或三三两两在店内边吃边聊，不设座位的服务方式难寻回头客。

10年后，肯德基带着对中国文化的一定了解卷土重来，并大幅度调整了营销策略。广告宣传方面低调，市场定价符合当地消费，市场定位于16岁至39岁之间的人。1986年，肯德基家乡鸡新老分店的总数在香港为716家，占世界各地分店总数的十分之一强，成为香港快餐业中，与麦当劳、汉堡王、必胜客薄饼并称四大快餐连锁店。肯德基在香港的沉浮再一次证明了，市场犹如一匹烈马，只有了解它才能更好地驾驭它。

### 【课前导读】

在制定市场营销计划时，既不能搞官僚主义刻板的指导方针，也不能完全由管理者自由决策。任何计划都必须是灵活的，必须考虑环境的变化。饭店市场调研时饭店经营决策的重要手段，它的涉及范围不仅局限于饭店市场，还贯穿于营销管理的全过程，也就是说，从发现、判断市场机会，到计划、执行、控制以及信息反馈，都是饭店市场营销调研的范围。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

能够分析所面对的宏观环境和微观环境要素；



能够运用 SWOT 分析方法；  
能够明确饭店对系统、科学的营销调研的需要；  
能够了解营销信息系统及其要素、各种收集调研信息的方式。

**【能力目标】**

能够运用 SWOT 研究，将其作为营销计划的基础；  
能够运用市场环境的基本知识，分析旅游企业产品所处的市场环境；  
能够运用营销调研工具，完成营销调研工作。

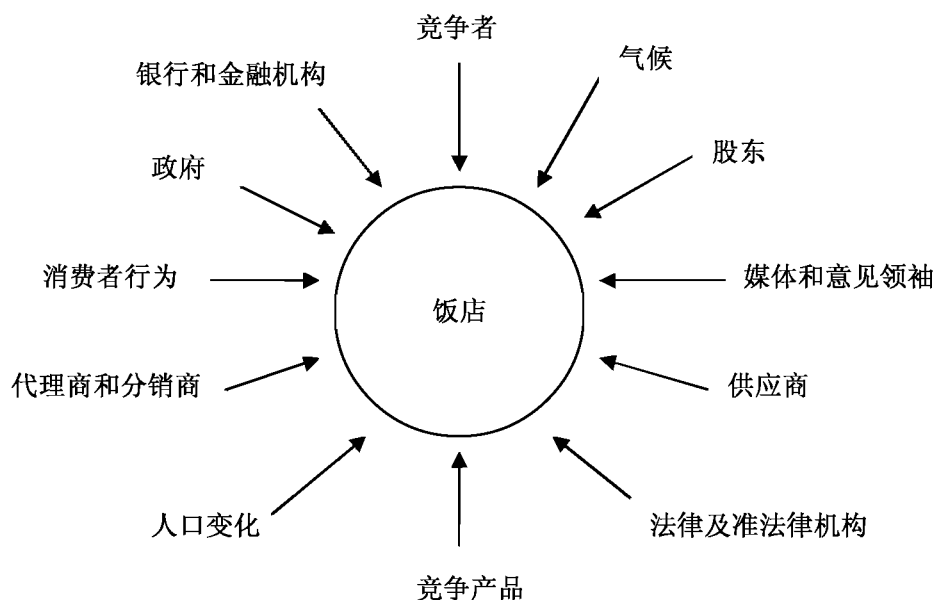
**【素质目标】**

能够在调研学习中融入集体，发挥团队力量，取得收获；  
能够在调研中不怕困难、敢于拼搏、百折不挠；  
能够锻炼系统思维 and 创新能力；  
能够锻炼灵活性与应变能力。

**学习单元一 饭店的微观环境和宏观环境**

**一、饭店市场营销环境**

只要饭店认为可行，在其权限范围内可以改变饭店内部经营的任何方面。但是，它是在自己无法控制的环境中经营。所有饭店都在这个包括政治、法律、经济、地理和文化因素的环境中。环境是不断变化的，饭店如果想生存就必须适应这种变化。



**图 3-1 饭店的经营环境**

饭店市场营销环境是指推动或影响饭店营销管理的各种饭店内部和外部因素组成的饭店生态系统。饭店市场营销环境可分为微观营销环境和宏观营销环境。微观环境是与饭店紧密相连，直接影响其市场营销能力的各种参与者。包括：供应商、中间商、顾客、竞争者、社会公众、饭店内部各部门。宏观环境是影响饭店微观环境的巨大社会力量。包括：人口、经济、政治、法律、科技、社会文化、自然地理等环境因素。

## 二、饭店的微观营销环境因素

营销管理的任务是通过创建顾客价值和满意来建立客户关系。这个目标能否达到，要受到其微观环境中的各种因素的影响。它们包括：本公司、供应商、营销中介、顾客和公众。

### 2.1 饭店内部

营销经理不是在真空中作业。它们必须与公司的最高管理层以及各个部门紧密合作。饭店的营销部门在制定决策时，不仅要考虑到饭店外部环境力量，而且要考虑企业内部环境力量。首先，要考虑部门协作；其次，要考虑最高管理层的意图。在营销理念之下，所有的管理者和员工都必须“为顾客着想”。他们应该致力于为顾客提供更有的价值和满意度。

### 2.2 供应商

供应商是指向饭店及其竞争者提供生产经营所需资源的公司和个人。供应商对饭店资源供应的可靠性、及时性，供应的价格及其变动趋势如何以及供应资源的质量水平，都将直接影响到饭店产品的生产、成本和质量。

### 2.3 营销中间商

营销中间商是协助饭店推广、销售和分配产品服务给最终顾客的企业，它们包括旅行社、旅游批发商与经营商以及饭店代理商等。在选择批发商的时候，饭店必须选择那些声誉好、能向顾客提供所承诺的产品并支付饭店服务费用的企业。在当前市场形势下，顾客和竞争者对企业营销活动影响最大，是微观营销环境调研的重点。

### 2.4 顾客

市场营销学是根据购买者及其购买目的进行市场划分的。饭店目标市场是下列的全部或部分：度假旅游者、商务旅游者、会议旅游者、体育旅游者等。这些旅游者的要求是不同的，因此，购买和使用饭店的服务方式也不同。饭店营销人员应根据饭店本身的特点来分析本饭店所提供的产品和服务最适合于哪一类旅游者类型、购买行为以及消费方式。

### 2.5 竞争者

营销观念认为一个企业要想成功，必须要能够比竞争者更好地满足目标市场的需求。没有哪个单一的竞争性营销策略能适合所有饭店的需要。每一家饭店都要分析自身的状况，比较他与竞争对手的相对产业地

位。

一家饭店在制定营销策略时必须时刻牢记四个基本方面，被称为市场定位的4C，也就是必须考虑客户（Customers）、销售渠道（Channels）、竞争（Competition）和饭店（Company）自身的特点。成功的营销实际上就是有效地安排好饭店与顾客、销售渠道及竞争对手之间的关系位置。

2.6 公众

公众是指对饭店实现其市场营销目标构成实际或潜在影响的任何团体，包括：金融界；媒体；政府机构；公民行动团体；地方公众；一般公众和内部公众等。公众可能有助于增强饭店实现自己目标的能力，也可能有妨碍实现目标的能力。

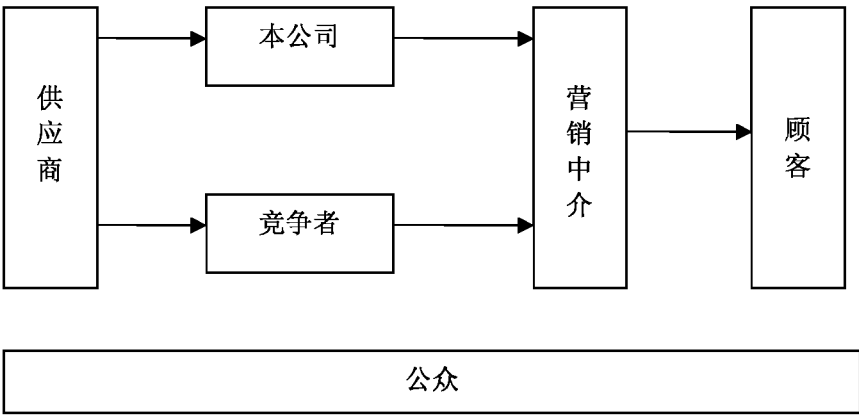


图3-2 饭店微观环境因素

三、饭店的宏观营销环境因素

宏观营销环境是指间接影响和制约企业营销活动的条件和因素。主要包括：人口、经济、自然、技术、政治与法律和社会文化等因素。宏观营销环境的各种因素对市场的影响很大，影响着消费者的数量、社会购买力和人们的消费欲望，从而影响着企业的营销活动。

3.1 人口环境

人口是构成市场的基本要素。人口环境及其变化对市场需求有着长久整体的影响，是决策者营销活动的基本依据。市场是由那些想购买商品，同时又具有购买力的人构成的。人口环境分析的主要内容包括：

- （1）人口总数。在收入水平一定的条件下，总人口数量决定市场需求总量。特别是基本生活资料的需求。在统计一个地区的人口总量时，不仅要统计居住人口的数量，而且要考虑到流动人口的数量。
- （2）人口结构。人口结构决定市场需求的结构，人口结构主要分析的是人口的性别结构和年龄结构。
- （3）家庭状况。家庭是生活用品消费的主要购买单位。应对家庭数目和家庭类型要进行。未来家庭日趋小型化、核心化。

3.2 经济环境

——直接影响市场营销活动的经济环境因素：一定的购买力水平，包括：

#### （1）消费者收入水平

消费者收入水平分析一般有三个指标：人均个人收入；个人可支配收入；个人可任意支配收入。个人可任意支配收入是社会购买力的最活跃的因素。收入的增加，可以促进购买力的增强。但收入的增加额并不等于购买的增加额。“消费倾向理论”认为，收入增加到一定程度后，消费随收入增加的比例将降低，而储蓄随收入增加的比例会逐步增高。

#### （2）消费者支出模式和消费结构

随着家庭和个人收入的变化，对消费结构会有重大影响。营销人员应该更加注意收入的分布状况和平均收入水平。消费结构是指各类消费支出在消费总额中占的比重。其中食物支出占消费总支出的百分比，被称为恩格尔系数。恩格尔系数是联合国衡量一个国家或一个地区贫富的重要指标之一。恩格尔系数越大，说明一个国家（地区）人们的收入越少，用于购买食物的支出在总支出中的比重就越大，而用于非食物支出方面的比例就会减少。反之亦然。“恩格尔定律”揭示：随着个人收入增加用于购买食物的支出占消费总支出的比重将会下降，而用于居住、交通、教育、娱乐、保健等方面支出的比重将会上升。

#### （3）消费者储蓄和信贷情况

银行利率。社会购买力与银行利率呈反比关系。银行利率愈高，居民储蓄倾向愈强，影响社会购买力的下降，反之亦然。一般来说，消费者储蓄的目的是以备意外急用，或投资与孩子的未来教育，或是为了自己退休以后的生活。但也有例外，储蓄为了购买房屋、汽车和大件家电产品也是较多的。

信用消费。所谓信用消费是指个人金融服务的一种形式，是金融机构为使消费者能够购买商品或获取服务而提供的信用贷款。信用消费是影响消费者购买力和支出的一个主要因素。一个社会信用消费的水平愈高，社会购买力愈强，企业的营销机会也愈大。

——间接影响市场营销活动的经济环境因素

（1）经济发展水平。社会购买力的大小决定于经济发展水平以及由此决定的国民平均收入水平。若经济发展快，人均GDP就高，社会购买力就大，营销成功的机会就多。

（2）地区与行业发展状况。地区经济发展的不平衡，对饭店的投资方向，目标市场以及营销战略的制定等都回带来巨大影响。

（3）城市化程度。饭店在开展营销活动时要充分注意到消费行为的城乡差别，相应地调整营销策略。

### 3.3 自然环境

自然物质环境是由企业营销所处的地理位置、气候、交通条件等因素构成的。不同国家、不同地区的自然物质条件是有差异的，这些差异会影响社会经济发展水平，会引起人们的消费差异，从而影响企业的营销活动。企业的营销活动应该考虑到当前社会自然资源日趋短缺、环境污辱日益加剧，必须适应和注重

“绿色营销”的开展。麦当劳就制定了一项减少垃圾的回收计划。它在多年前就淘汰了含有聚苯乙烯的硬纸板，现在使用的是更小一些的由可回收纸制成的包装和纸巾。此外，麦当劳制定了长期的雨林政策宣誓拒绝来自雨林的牛肉，并且承诺购买可回收产品、采用节能建设技术。

### 3.4 技术环境

新技术引起的饭店市场营销策略的变化。开发新产品是饭店开拓新市场和赖以生存发展的根本条件。因此，要求饭店营销人员不断寻找新市场，预测新技术，时刻注意新技术在产品开发中的应用。国际互联网技术的发展及应用，使饭店可以在瞬间将自己客房销售给位于世界各地的顾客。降低产品成本，同时饭店能够通过信息技术，正确应用价值规律、供求规律、竞争规律来制定和修改价格。广告媒体多样化，促销成本降低。新技术引起的饭店经营管理的变化。新技术、新设备在饭店广泛应用，改善企业管理，提高经营效益。新技术对购买习惯的影响。消费者更倾向于通过互联网在家里或办公室预定，并且在消费过程中自主性有了很大提高。

### 3.5 政治与法律环境

任何国家都要运用政治和法律手段对社会经济进行规范和干预。要求对调查地区的政治法律环境进行分析，主要有影响企业营销的经济政策、法律法规。主要包括：越来越多的影响企业经营的立法与管制，政府执法机构的变化，日益增长的对道德与社会责任的强调等。

### 3.6 社会与文化环境

社会文化是影响人们购买行为、欲望的基本因素。不同社会文化环境，个人受教育的程度，生活方式、风俗习惯、价值审美观念都有明显差异，从而就有不同的消费习惯和购买特点。要求对所调查地区消费者的民族、籍贯、受教育程度、宗教信仰、价值观念、风俗习惯和宗教信仰进行分析，分析特定社会文化对消费者消费习惯、购买行为的影响。这是文化价值的传承性对饭店的影响。而且，每一个社会都有亚文化，它由建立在共同生活经验或生活环境基础上形成的有着共同的价值观念体系的人群所构成。根据亚文化团体所表现出来的不同要求和购买行为，营销人员可以选定这些亚文化群体作为目标市场。

## 三、饭店市场营销环境分析方法

每个饭店都和总体环境的某个部分相互影响，相互作用，我们将这部分环境称为相关环境。企业的相关环境总是处于不断变化的状态之中。

环境发展趋势基本上分为两大类：一类是环境威胁；另一类是市场营销机会。所谓环境威胁，是指环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的市场营销行动，这种不利趋势将伤害到企业的市场地位。所谓市场营销机会，是指对企业市场营销管理富有吸引力的领域。在该领域内，企业将拥有竞争优势。

SWOT分析法是市场调研分析常用的一种方法。SWOT是英文词汇Strengths（优势）、Weaknesses（弱点）、

Opportunities（机会）、Threats（威胁）的缩写，代表着市场上的机会和威胁、企业的比较优势和弱点。在复杂、多变、严峻的营销环境中，正确地寻找出企业营销的机会点和问题点，制定相应的对策。这就是营销调研报告所作的结论部分，是整个营销调研的核心部分。

### 3.1 外部环境分析(机会与威胁分析)

企业的外部环境是企业无法控制的，外部环境中的某些因素可能会给企业带来有利的发展机会，而另外一些因素又可能威胁到企业的生存和发展。所以，企业必须对外部环境作出全面的分析和评价。一般来说，饭店必须监控市场上那些足以影响其获利能力的关键宏观环境变量（人口统计与经济、技术、政治与法律和社会与文化）和重要微观环境变量（顾客、竞争者、分销渠道和供应商）。饭店应该建立一个营销智能系统，用来跟踪形势的变化和发展的方向。对于每一种趋势和发展，管理人员都需要识别出其中潜藏的机会和威胁。

### 3.2 内部环境分析(优劣势分析)

外部环境中的有利因素为企业提供了发展机会，要把握住这一机会，旅游企业还需具备一定的经营能力和竞争能力。所以，企业要定期检查自己在营销、财务、组织等方面的优势与劣势所在。从环境当中辨识出有利的机会是一回事，而拥有必要的竞争力以便在这些机会中取得成功又是另一回事。管理人员或外部咨询人员要通览饭店的营销、财务、制造和组织等诸方面的竞争力。每个因素都被划分为若干等级：非常强、比较强、中等、比较弱、非常弱。一个企业如果它的营销能力很强，就会表现为在各个营销项目上都很强。

有时，一个业务单位业绩可怜，并不是因为它的部门缺乏必要的实力，而是因为他们没有像一个团队那样通力合作。在某些饭店，人们把推销员看作是收入丰厚、无忧无虑的一群人，他们只要把订单塞给顾客就行了。与此相反，推销员却把那些作业线上的人看作是无能的笨蛋，他们经常毁掉辛辛苦苦弄来的订单，给客人提供的服务糟透了。由此看来，把对部门间合作的评估当作内部环境审计的一部分是非常非常重要的。

每一个公司都要对一些基本的过程进行管理，如新产品开发、从原材料到成品、从推销到订单、从顾客订单到现金支付等。每一个过程都创造价值，每一个过程都要求部门间的团队合作。

### 3.3 机会

环境分析的主要目的在于识别新的机会。我们把营销机会定义如下：营销机会是公司可以从中获利的需要领域，是对企业有利的特定的营销环境条件。可以根据机会的吸引力和成功的可能性将它们予以列举和分类。公司能否成功，不仅要看其业务实力是否能满足在该目标市场上成功运行的需要，而且要看这些实力是否胜过竞争者。取得最佳业绩的公司将是那种能创造最大顾客价值并做到始终如一的公司。

对于某些度假地饭店来说，将休闲俱乐部引入度假地饭店这种观念可能是一种机会。这些项目瞄准本

地市场，允许会员享用度假设施甚至有时还可以在房间留驻。会员制提供了增加收入的机会，但如果管理不善，也会有负面影响。付很高费用的度假客人可能不喜欢本地居民在使用网球或高尔夫球问题上与他们竞争。

### 3.4 威胁

外部环境的某些发展构成了营销威胁。我们这样来定义营销威胁：营销威胁是指在没有营销防御的情况下，企业所面临的会导致销售量和利润额减少的各种不利的趋势或形势。威胁可以根据其严重程度和发生的可能性来加以分类。

把一个具体业务单位所面临的主要威胁和机会联系到一起，有可能出现四种结果：

1. 最理想的业务应该是：它所面对的主要机会很大，而主要威胁很小。
2. 如果二者都很大，那是一个投机性的业务。
3. 机会不大、威胁也不大的业务是重要的业务。
4. 机会很小、威胁很大的业务是有问题的业务。

饭店在定义了它的任务并分析了它的优势 / 弱势 / 机会 / 威胁(称为 SWOT 分析)之后，就可以进一步制定计划期的具体目标和指标了。仅限于追求单一目标的饭店其实很少。大多数饭店都制定有一整套目标，包括盈利性、销售额增长、市场份额扩展、风险管理、创新、声望等。业务单位建立起这些目标，用这些目标进行管理。饭店的各种目标要协调一致。有时，各种目标之间彼此存在着冲突关系。

目标指出了饭店要达到什么目的，而战略要回答如何达到这些目的。每个饭店必须通过实施一定的战略来实现其目标。尽管我们可以列举出很多类型的战略，但迈克尔·波特已经把它们概括为三种一般的类型，它们构成了战略思想的良好起点。这三个战略就是前面提到的总成本领先、差异化和集中性战略。

## 学习单元二 饭店市场营销调研

营销调研可以定义为有计划、系统地收集、整理及分析数据，以帮助一个组织的管理者做出决策，并且在决策做出后监督其结果。它包括为促销产品所进行的各种形式的研究，从产品研究、价格研究、分销渠道研究、广告宣传研究到消费者研究。然而对于消费者及其行为方式的研究更普遍地被称为市场研究。与之更广泛的营销调研区别开来。

### 一、营销调研的重要性

营销调研与计划联系紧密，所有的公司都需要指导他们目前所处的地位，然后才能决定在一段时间内它们要达到什么样的位置。如果组织不知道它们的位置，不知道竞争对手是谁，自己已取得多少市场份额，在未来会有何种威胁和机遇，它们就无法计划自己的未来。要获得这类信息就必须进行营销调研。某些信息可以从商业或其他渠道获得，但大部分研究信息并非随手可得，这就需要一个组织进行自己的研究。收

集研究数据不仅费时，而且耗费财力，但并不能据此就认为这只是大公司的事；中小企业，甚至是最小的公司也应该根据可靠的信息而不是猜测进行策划并开展活动。

市场营销调研在营销系统中扮演着两种不同的角色。首先，它是市场情报反馈过程的一部分，向决策者提供当前营销组合的有效性信息和进行必要调整的线索；其次，它是探索新的市场机会的基本工具。市场细分调研和产品调研都有助于营销经理识别最有利可图的市场机会。

市场营销调研对饭店管理的重要性在于市场营销调研具有三种营销功能：描述、诊断和预测。描述性研究能帮助我们收集事实性信息，即市场中发生了什么，何时发生的，在哪里发生的，如何发生的以及对象是谁；而分析性研究则试图揭示这些变量之间的关系，就是提出“为什么”的问题，比如“为什么会发生这些事？”。描述功能是指收集并陈述事实。诊断功能是指解释信息或活动。预测功能是指对未来发展的分析和推测。

在讨论研究形式时，了解定量与定性研究之间的区别很重要。定量研究方式是指通过类似“数豆子”的方式收集并分析数据。这通常包括问卷调查，偶尔集中实验形式也结合起来使用。定量研究的标准是所有研究结果都可通过统计数据测试以证实其准确性。通过对于只需要简单获取人数或数量的研究可使用这种方法。例如获得某一饭店或餐馆的平均消费额，或一段时间的顾客人数，某类顾客占总人数的百分比。由此我们可知大部分定量研究都是描述性的而非诊断性的。而定性研究则是指分析解读资料而非提取资料。定量研究与定性研究之间有多种区别，但两个关键性的区别是定性研究更注重对于文字信息的收集和解释而不是数字，其实定性研究中研究者与被研究者之间有交流，而不是可以与信息提供者保持一定距离。这种交流与研究者采用的形式有很大关系，包括深度采访或解释性的观察而不是问卷调查或固定形式的访问。定性研究的目的是了解单个顾客的行为方式或顾客对某一问题的经历或感想。资料的收集和分析以平行、互动的方式进行，同时由于所收集材料的特性，其结果无法通过统计数据测试，尽管这种方式所获得的信息比通过一个简单的定量性的问卷调查所获得的信息丰富得多。当然，深度调查的结果很可能引发此后需通过运用更加量化的手段推导出一些假设，而这就需要后期以更加量化的技术去验证假设。

其次，必须区分一手资料研究和二手资料研究。一手资料研究是指委托别人或自己进行新的研究，而二手资料研究则通过搜寻已有资料来收集研究所需信息。营销调研方式还可以分为特定性研究和持续性研究。特定研究就好像是在某一特定时刻所拍摄的“快照”，通常是以调查访问的形式以获得对某一特定问题或一组问题的答案。例如，为获得较大的市场，一个饭店必须决定将增加的投资用于扩建餐饮服务设施还是提高现有餐饮服务的质量。这是一个一次性的决定，因此必须进行研究以帮助决策。持续研究则指定其测量及监控各种变量，如每日、每周或每月的销售数据，饭店的床位使用率等。这样，许多资料已经存在饭店的计算机中了，可以定期下载以达到监控的目的。

## 二、为何进行营销调研



强调营销中的四类变量潜在的危险之一是忽视了营销中最关键的环节。而这一环节是所有营销活动的基础——营销调研。我们不知道消费者要的是什么，我们也无法保证自己的产品会受到消费者的欢迎。如果我们的销售额下降，我们必须知道这是否由于整个的经济不振导致所有产品受到影响，还是只对旅游业产生影响，或是我们的客户转而购买其他的旅游产品。不管是何种情况，我们都应该设计不同的营销策略以应对挑战。因此营销情报的收集对营销策划来说至关重要。

饭店在营销调研方面都富有经验且愿意花费巨资。他们对于定量研究信息和定性研究信息的需要是由下述因素决定的：

- 1.所有的经营者都在严密监视着他们的竞争对手。他们会时时追踪竞争对手占有的市场份额、广告支出、产品研发以及对手产品在市场上形象。营销人员不仅试图找到并利用竞争对手的弱点，也需要一个能衡量本公司经营状况的标准。

- 2.消费者的态度始终在变，而无法掌握这种变化的营销者最终将被淘汰。

- 3.饭店经营者需要知道消费者挑选和购买他们产品的过程以及旅游代理商在其中扮演的角色和起到的作用。

- 4.市场多变的特性决定了饭店经营者必须不断地投资于“新产品”，这些投资不仅意味着在时间和金钱上的大量投资，也可能是决定公司命运的战略决策。营销调研显然对规避风险使之最小化起着至关重要的作用。

所有企业，无论大小，都需要了解自己在整个市场上所处的位置。对于现有产品，它们需要知道每种产品的销售量；一段时间后销售量的变化以及对未来销售量的预测；自己的产品与竞争对手的产品相比较究竟如何；自己和对手所分别占有的市场份额，等等。对于负责人来说，他们必须监控自己的分销策略，决定每个分销商销售多少产品，哪个途径或者哪个点表现最好。它们必须知道每个产品的盈利情况，还必须知道顾客什么时候在哪里买了什么以及购买的原因。

一旦做了新产品开发的计划，公司必须研究产品在市场上的潜力，测试市场对新产品概念的反应，找到吸引顾客注意的办法，在尽可能多的地方对新产品进行测试，预测可能的销售额以及将已有的销售成绩与预测值进行对比。

### 三、营销信息系统

饭店市场营销信息是反映饭店内、外部市场营销环境要素特征及发展变化的各种消息、资料、数据、情报等的统称，市场营销信息具有广泛性、资源性、时效性、连续性、公用性等特征。每一家饭店必须为其市场营销经理组织市场营销信息流。所夺饭店在研究其市场营销经理所需要的信息，设计市场营销信息系统，以满足市场营销信息的需要。市场营销信息系统（Marketing Information System）由人、机器和程序组成，它为市场营销决策者手机、挑选、分析、评估和分配需要的、及时的和准确的信息。

市场营销信息系统如图 3-3 所示，虽然市场营销信息系统从市场营销经理开始，又终止于市场营销经理，但整个饭店的管理人员要介入到市场营销信息系统当中。首先，它与管理人员在评估信息需要这一层面上发生互动。其次，它通过各种饭店内布吉路、市场营销情报活动、市场调研过程发掘所需要的信息。信息分析专家对这些信息进行处理使之更符合需要。最后，市场营销信息系统在适当的时间将信息传递给各个管理人员，帮助市场营销计划、执行、控制过程的顺利进行。

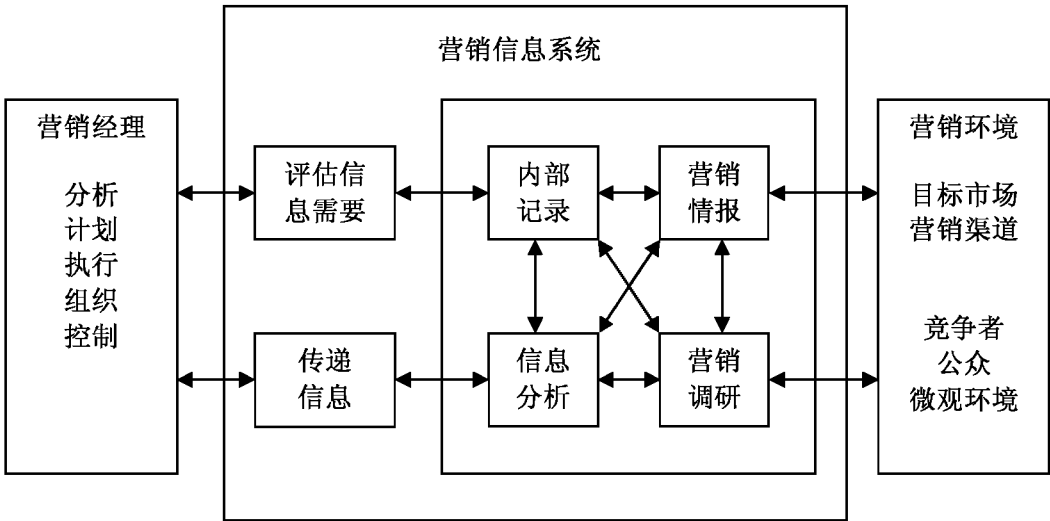


图 3-3 营销信息系统

四、饭店营销调研的内容

3.1 饭店市场需求和变化趋势

饭店应收集客源地信息资料，诸如国家经济政策、人口构成收入水平等，测定市场的潜在需求和现实需求的总量，预测市场变化趋势。这类研究主要使用定量分析法，力求准确地判明市场前景，为调整经营结构和营销策略指明方向。

3.2 饭店竞争情况

竞争情况是直接影响饭店营销的不可控制因素，需要认真研究。饭店应收集的信息包括：

（1）市场占有率。这方面信息可以使饭店经营管理人员了解本饭店在竞争中的进展情况。通过比较本饭店的销售量和所有竞争对手的总销售量，计算本饭店的市场占有率。

（2）竞争对手的营销策略和实际做法。了解竞争对手的营销方案，有助于制订本饭店的营销策略。连续数日从报纸杂志收集竞争对手的广告，是获得这方面信息的最好、最简便的方法。此外，饭店还应设法了解竞争对手电台和电视广告、户外和机场广告、直邮广告，以及直接招徕宾客、旅行社以及公共关系、营业推广等方面的营销活动情况。

在收集这方面的信息时，经营管理人员应着重了解四个方面情况：

本饭店的竞争对手吸引哪些细分市场；

竞争对手采用什么策略来树立市场声誉；

竞争对手使用哪些广告媒体和营销方法；

竞争对手的营销方案是否成功。

(3) 分析竞争者饭店的特点。包括有形特点和无形特点，通过分析，经营管理人员应编制各竞争性饭店比较表。

(4) 客房出租率。很难获得各主要竞争对手饭店的客房出租率数据，但饭店的经营管理人员仍应搞好应景收集到的资料汇编工作，以便将本饭店与各竞争对手饭店的客房出租率及发展形势进行比较。

### 3.3 可控因素的影响

在营销调研中，饭店应针对产品、价格、渠道、促销等可控因素对销售的影响，分别进行调查研究，并结合销售成本分析和利润分析，对饭店的战略、策略和未来的业务活动做出规划。

### 3.4 其他不可控因素的影响

一般说来，饭店很少直接对政治、经济、文化、科技等不可控因素进行调查。大多数情况下，主要通过报刊等资料收集情报。也有专门的调研公司，会提供有关这方面的情况。

### 3.5 动机调研

在饭店业，动机调研广泛应用于分析顾客为什么选择某一饭店，而不选择别的饭店的原因。即要研究顾客对各个饭店所提供的产品和服务的看法，分析顾客到某一饭店而不到其他饭店住宿的原因。这种分析是“质”的分析，有助于判断饭店的哪些特征对顾客选择饭店会产生决定性的影响，本饭店选择的目标市场是否正确，是否提供了目标市场需要的产品和服务，是否满足了顾客的需求。

## 四、饭店营销调研的程序

饭店营销调研程序指的是饭店针对一项正式的调研活动，从调研准备到实现调研目的的全过程的先后步骤与总体安排。下面以美国航空公司为乘客提供新的服务为例，说明这些步骤。

美国航空公司是美国最大的航空运输公司之一。这家公司经常注意探索为航空旅行者服务的好办法。管理当局为了取得竞争上的有利地位，愿意提供一些新的服务。为了达到这个目的，几个经理组织一个头脑风暴式的小组会，并且产生了一些构思，包括提供较好的食品服务、在航行中款待乘客、供应报纸和杂志等等。一位经理提出在 30000 英尺的高空为乘客提供电话通讯服务的想法。其他的经理们认为这是激动人心的，并同意应对此作进一步的研究。于是，提出这一建议的营销经理自愿为此作初步调查。他同大电信公司接触，以研究波音 747 飞机从海岸到西海岸的飞行途中，电话服务在技术上是否可行。他想要知道在一个平均的飞行中能有多少次通话，能收多少费用和提供这一服务的成本。电信公司讲，这种系统的每航次成本是大约 1000 美元。因此，这位经理与本公司的营销调研经理联系，请他研究对这种服务作出反应的航空旅行者会有多少。

### （一）确定问题和研究目标。

调研的第一步应认真地确定问题和研究目标。在本例中，营销研究人员对问题作如下的确认：

“提供飞行电话服务会给美国航空创造日益增加的偏好和利润，这项费用与公司可能做出的其他投资相比是合算的吗？”然后，他们同意作出下列的特定研究目标：

1. 航空公司的乘客在航行期间通电话，而不等待到飞机着陆后通电话的主要原因是什么？
2. 哪些类型的乘客最喜欢在航行中打电话？
3. 在一次典型的长距离波音 747 飞行航班中，有多少乘客可能会打电话？价格对他们有何影响？制定的最好价格是多少？
4. 这一新服务会增加多少美国航空公司的乘客？
5. 这一新服务对美国航空公司的形象，将会产生多少有长期意义的好感？
6. 其他因素诸如航班次数、食物和行李处理等对影响航空公司做出选择的相对重要性是什么？电话服务于这些其他因素相比，其重要性又将怎样？

### （二）制定调研计划与实施

描述性调研计划，即作定量描述，例如，有多少人愿花 25 美元在飞机上打一个电话？因果性调研计划，即测试因果关系，例如，每次电话费从 25 美元减少到 20 美元时，至少能增加 20% 的电话次数。在制定了调研计划后，营销经理要组织各种力量按调研计划的要求系统地开展调研活动。

首先，营销调研的组织者根据调查课题的规模要求挑选适宜的精干人员，建立调研组织。如果需要且可能，应对组织成员进行专门培训。其次，需要确定询问项目和问卷设计。这是一件重要的工作，成功地问卷让被询问者乐意表达他们的真实想法。再次，营销调研人员要规划好具体工作日程，进行开支核算，准备好一切调研时所需物资。最后，进行全面调查阶段。在此阶段中，营销调研组织成员一方面大量搜集第二手现成资料，一方面进行实地调查，获取第一手原始资料。调查的方法一般有询问法、观察法和实验法等。

### （三）资料处理阶段

这一阶段是整个调研活动的关键，是通过对有关资料、数据的处理向管理层提供有益的建议报告的阶段。资料处理阶段工作包括：

1. 整理资料。在调研中搜集的大量资料与数据，又很大一部分是凌乱的、独立的，还有一些不能反映真实的市场情况，这就必须对资料加以整理与筛选。在整理的过程中，首先要检查资料是否齐全，如发现资料有谬误或遗失，一定要及时改正与补充，保证资料的真实和完整。然后，可以把经过整理的资料数据用列表的方法进行分类和汇编。通过列表，便于营销人员使用比较的方法得出被调研产品的市场位置和竞争形势。

2.分析资料。这一阶段，营销人员要运用各种统计分析方法对已经整理好的资料进行加工分析，决定取舍、确定误差范围，取得可观的调研结果。如果需要，可运用高级分析方法和决策模型对调研结果进行再加工，直到调研结果能够回答调研命题为止。

#### （四）提示调研结果

调研人员不应该造成使管理当局埋头于大量的数字和复杂的统计技术中去的局面，否则会丧失了他们存在的必要性。调研人员应该提出与管理当局进行主要营销决策有关的一些主要调查结果。当这些结果能减少管理当局采取恰当行动时的不确定因素时，这些研究就是有用的研究。

假设案例中的美国航空公司得到的主要调查结果如下：

1.使用飞行电话服务的主要原因是：有紧急情况，紧迫的商业交易，飞行时间上的混乱等等。用电话来消磨时间的现象是不会发生的。绝大多数的电换是商人打的，并由他们支付帐单。

2.每 200 人中，大约有 5 位乘客愿华 25 美元作一次通话；而约 12 人希望每次通话费为 15 美元。因此，每次收 15 美元比收 25 美元有更多的收入。然而，这些收入都大大低于飞行通话的保本点成本 1000 美元。

3.推行飞行电话服务使美航每次航班能增加两个额外的乘客，从这两个人身上能得到 620 美元的纯收入，但是，这也不足以帮助抵付保本点成本。

4.提供飞行服务增强了美航行为创新和进步的航空公司的公众形象。但是，创建这一额外的信誉是美航在每次飞行付出了约 200 美元的代价。

#### （五）编写调研报告

调研报告是某次营销调研活动结束后，调研人员用事实材料分析说明所调查课题的文体报告。调研报告记载着调研成果，通常被送到高级决策团作为供其参考的书面建议。

市场调研报告一般包括导语、正文、结尾和附录四部分。正文应该涉及调研方法、误差范围、调研结论和建议；附录包括注意事项与所参考的文献的目录。

具体的调研报告的结构如下：

- 1.扉页：写明报告题目、编写报告人姓名、接受报告人姓名、调研结束日期、呈递报告的日期。
- 2.目录
- 3.内容提要
- 4.序言：一般要说明调研的原因范围，研究的问题，提出的各种假设和要实现的目的。
- 5.调研方法
- 6.调研结果
- 7.局限性
- 8.结论和建议

9.附件

文献目录

营销人员对信息进行分析总结得出的报告，是真正有价值的信息，营销人员应该将这些有价值的信息及时送到有关决策人员手中，使信息迅速投入使用，发挥作用。

五、饭店市场营销调研的方法

基于饭店本身的复杂性，在选择调研方式时就需要与调研任务的特点和饭店本身的特点相结合，所选用的一种或几种调研方法应该能最大限度地反映客观事实，控制误差范围。

（一）信息获取

考虑调研方法时，要求作出决定的有：数据来源，调研手段，调研工具，抽样计划，解除方法。饭店市场调研所需的数据资料从其来源和性质可以分为第一手资料和第二手资料两大类。

资料来源	第二手资料	第一手资料	
调研方法	观察法	调查法	实验法
调研工具	调查表	机械设备	
抽样计划	产品抽样	抽样范围	抽样程序
接触方法	电话	邮寄	个人

表 3-4 饭店营销调研方法

1. 第一手资料

第一手资料是为专门研究目的而收集的资料。第一手资料不论是通过问卷调查、野外考察或从实验室而得，都可给研究者提供在其他地方得不到的资料。同时可以保持资料口径的前后一致。但是收集第一手资料成本高，耗时长，往往还需要地方政府的配合。收集第一手资料的方法主要调查法和观察法。常见的调查可以用个人面谈或小组讨论法，也可以用电话询问、邮寄调查表或混合调查法。

相比之下，抽样调查法在获取第一手资料中运用较为广泛，其中以填写调查表方式的抽样调查最为普遍。调查表方式抽样调查既能收集旅游需求各方面的第一手资料，而且花费的时间较少。抽样调查最重要的一步就是根据调查目的设计调查表格，香港旅游协会常年雇请调查员在启德机场对抵港国际游客进行抽样调查，问卷长达 12 页共 34 个问题，包括乘那一班飞机抵达香港、停留田鼠、国籍、年龄组、团队规模、性别、途经国家、交通方式、动机、消费情况、购物类型、游览地点、抵港前后印象等等。

2. 第二手资料

第二手资料，比如科研档案资料、地图、统计报表、人口普查资料等。收集第二手资料可节省时间和经费，有助于更准确更有的放矢地收集第一手资料。但是第二手资料与调查的目的、口径、方法往往不能合拍，时间性和经确定达不到要求。因此，使用第二手资料一定要明确材料来源，弄清目的、口径和可比

性。

### 3. 第二手资料的收集

饭店的第二手资料可分成两部分，即饭店内部第二手资料和饭店外部第二手资料。

#### （1）饭店内部第二手资料：

##### ①客人记录：

饭店总台登记。包括客人姓名、地址、抵离时间、停留天数、证件号码、团队人数等。

客人预订要求。包括客人特殊需要、预订方式、预订方法、客人类型、价格要求或特殊包价等。

客人记录卡。用卡片记录有关客人的重要信息。这些信息是从总台登记和客人预订要求中摘录下来的。

客人的主要档案材料，包括客人姓名、年龄、地址、职业、电话号码、偏好、使用饭店次数、长包客人的抱怨或个人要求等。

饭店总台登记能提供多种重要信息，但应该做好重要信息的归类工作，否则总台登记信息会显得错综复杂，杂乱无章，对营销调研涌出不大。总台登记可以按地理因素（如国家）来归类，或二者结合起来。

②饭店销售记录：客人支付费用、支付方式等；以列表形式把客人在某一事件内花费的账单或分类账单组织起来，作为信息来源；收取费用的预定单；饭店每天、每月的销售总结；饭店每周、每月、每季的出租情况，年平均出租率等。

③饭店的其他记录：放置在客房内的调查表；饭店各部门汇报（如饭店每天早上召开的店务会上各部门经理反映的情况）；客人的来信等。

饭店内部第二手资料实际情况要复杂的多，但至少营销人员应该考虑以上几个方面。

#### （2）饭店外部第二手资料来源：

①政府机构：包括国家旅游局、各省市旅游局、旅行社、统计局、国际会议处、外贸局等。

②国际机构：国际和区域旅游组织和专业旅游试产高调研机构年报及其他资料。

③饭店同行组织：包括全国性饭店协会、餐饮管理协会等。

④旅游教育机构和研究机构：如世界著名旅游院校、全国各大旅游院校、研究室等发表的文章和研究报告等；一些世界著名饭店集团的年报表。

⑤社会上各种旅游新闻出版机构：如旅游报社、旅游杂志和旅游出版社等。

⑥其他社会组织。

当营销人员觉得第二手资料不能满足要求时，还可以进行第一手资料的搜集，即通过观察或与客人直接接触来搜集信息。

#### （二）获取第一手资料的方法

收集第一手资料方法一般包括以下 3 种：观察法、访问法和实验法。

1. 观察法 观察法是指调研者凭借自己的眼睛或摄像录音器材等设备，在调查现场进行实地考察，记录正在发生的市场行为或状况，以获得各种原始资料的一种非介入调研方法。这种方法的主要特点三，调研者不发生直接接触，而是由调研这从侧面直接地或间接地借助仪器把被调查者的活动按实际情况记录下来，避免让被调查者感觉到正在被调查，从而提高调查结果的真实性和可靠性，使取得的资料更加切合实际。

2. 访问法 访问法是通过询问的方式向被调查者了解市场情况，获取原始资料的一种方法。采用访问法进行调查，对所调查了解的问题，一般都事先陈列在调查表中，按照调查表的要求询问，所以又称调查表法。根据调研人员与被调查者接触方式的不同，又可将访问法分为人员访问、电话访问、邮寄访问和网上访问等。

(1) 人员访问。人员访问是通过调研者与被调查者面对面交谈以获取市场信息的一种调查方法。讯问时可按事先拟定的提纲顺序进行。面对面的交谈方式，使人员访问具有以下独特的优点：第一，人员访问具有很大的灵活性。第二，拒答率较低。第三，调研者资料的质量好。第四，调研对象使用范围广泛。

(2) 电话访问。电话访问是通过电话中介与选定的被调查者交谈以获取信息的一种方法。基于电话访问是一种间接的调查方法，它的自身特点决定了要成功地进行访问，必须首先解决好以下几个方面的问题：第一，设计好调查问卷。第二，挑选和培训好调查员。第三，调查样本的抽取及访问时间的选择问题。

(3) 邮寄访问。邮寄访问是市场调查中一种比较特殊的资料收集方法，它是一种将事先设计好的调查问卷邮寄给被调查者，由被调查者根据要求填写后寄回的一种调查方法。邮寄访问的突出优点主要表现在：第一，调查的空间广泛。第二，费用低。第三，邮寄访问可以给予被调查者更宽裕的时间回答。第四，邮寄访问的匿名性较好。

(4) 网上访问。网上访问是随着网络事业发展而兴起的最新的访问方式，是市场调查者将需要调查的问题系统制作，通过互联网收集资料的一种调查方法。网上访问同其他访问方式相比具有明显的优点。首先，表现在辐射范围上。其次，网上访问速度快，信息反馈及时。第三，匿名性很好，所以，对于一些人们不原意在公开场合讨论的敏感性问题，网上将是一方畅所欲言的乐土。第四，费用低。以上四种方式比较起来，网上访问的费用将是最低的。

### 3. 实验法

实验法是最正式的一种调研方法。实验法要求选择相匹配的目标小组，分别给与不同的处理，控制外来的变量和核查所观察到的差异是否具有统计上的意义。在提出外来因素或加以控制的情况下，观察结果与受刺激的变量有关。实验法的目的是通过派出观察结果中的带有竞争性的解释来捕捉因果关系。

美国航空公司从纽约到洛杉矶正常航班上的电话服务，可以作为一个实验研究的例子。在首次航行中，它宣布每次通话服务的收费 25 美元。在第二天的统一航次上，它又宣布每次通话收费为 15 美元。假设每



次航班上的载客人数相同，并且在一个星期的同一天里，那么，在通话次数上的任何重要变化都可能与收费价格有关。实验设计也可以通过下列方法进一步改善：试用其他价格，使用同一价格于多次航行中和把其他航运路线也包括在试验中。

实验法能提供关于是否运用了适当控制的最令人信服的信息。在实验法的设计和执行中，将会排除解释同一结果的不同假设，这使得调研和营销经历对所做的结论具有自信性。

（三）调研工具

营销人员在收集第一手资料时，可以选择两种主要的工具：调查表和机械工具。

1.调查表。调查表是迄今用于收集第一手资料的最普遍的工具。一般说来，一份调查表是由向被调查者提问并征求他或她回答得一组问题所组成。调查表是非常灵活的，它有着许多提问的方法。调查表需要认真仔细地设计、测试和调整，然后才能规模使用。

从下面这张“有问题”的调查中，我们应当考虑在设计调查表中要注意什么。

一张有问题的调查表

假设一个航空公司设计了下面的调查表，供采访乘客用。对下面的每个问题，你是怎样考虑的？（在阅读每个方框中的意见之前请先回答）

1.你的收入以百美元为单位总共是多少？

人们没有必要去了解他们以百美元为单位的收入，而且他们也不会把所得收入公布出来。何况调查表不应该设计到这类个人问题。

2.你是偶然地还是经常地称作飞机？

你怎样确定偶然与经常的范围呢？

3.你喜欢本航空公司吗？是（ ）否（ ）

喜欢这个词是相对的。而且，乘客的回答是不是真诚的呢？再说，是或否难道是回答问题的最好方法呢？如果是喜欢乘坐飞机，这个问题又将怎样回答呢？

4.在去年 4 月或今年 4 月你在电视上看到几次航空公司的广告？

谁能记住这些呢？

5.在评价航空公司时，你认为最显著和最有决定性的属性是什么？

什么是显著和决定性属性？不要对我用夸张笼统的词。

6.你认为政府对飞机票加税后从而剥夺许多人乘飞机的机会是对的吗？

一个另有用意的问题叫人们怎样回答这种有偏见的问题呢？

在设计调查问题时，营销研究人员必须精心地挑选要问的问题、问题的形式、问题的用词和问题的次序。

一个常见的错误发生在所提的问题上，也就是，提问包含了不能回答或不愿回答的问题，而同时却遗漏了应该回答的问题。仅仅是趣味性的问题应该提出，因为他会拖长所需的时间并使被调查人不耐烦。

问题的形式会影响到反应。营销研究人员把问题区分为封闭式和开放式两种。封闭式问题包括所有可能的回答，被调查人从中选择一个答案。开放式问题允许被调查人用自己的话来回答问题。他们可以采取各种形式。一般说来，因为被调查人的回答不受限制，所以开放式问题常常能揭露出更多的信息。开放式在探测研究阶段特别有用，这个阶段调查人期求的是洞察人们内心怎样想的而不是去衡量以某种方式在想的有多少人。另一方面，封闭式问题规定了回答方式，使阐释和制表变得比较容易。

对问题的用词必须十分谨慎。研究人员应该使用简单、直接、无偏见的词汇。所提的问题应对被调查人预试，然后再广泛应用。

问题次序的排列也很值得研究。如果可能，引导性的问题应该是能够使人引起兴趣的问题。回答困难的话或涉及私人问题会使人处于守势的地位。所提出的问题应该合乎逻辑次序。有关被调查人的分类数据要放在最后，因为这更加涉及个人，而且被调查人对此也不大感兴趣。

2.机械工具。虽然调查表是最普遍的一种调研工具，但在营销调研中还常使用一些机械装置。电流计可以用于测量一个对象在看到特定广告或图像后所表现出的兴趣或感情的强度。速示器也是一种能从少于百分之一秒到几秒的闪现中将一个广告展露在一个对象面前的设备。在每次展露后，由被调查者说明他或她们所回忆起来的每件事。眼相机是用于研究被调查人眼睛活动情况的，它观察他们的眼光最先落在什么点子上，在每一给定的项目中逗留多长时间等。

#### （四）抽样计划

营销研究这必须设计一个抽样计划，它要求做出三个决定：

1.抽样单位。这是回答向什么人调查的问题。一个适当的抽样单位并不总是很明显的。例如，在美国航空公司的调查中，抽样单位应该是从事商业的旅客，还是享受旅游乐趣的旅客，还是两者兼有？应该是访问 21 岁以下的旅行者呢？还是应该对丈夫和妻子都访问？

2.样本大小。这是回答应向多少人进行调查的问题。大样本比小样本更能产生可靠的结果。但是，没有必要把全体目标或大部分目标作为样本，以取得可靠的结果。如果采取了可信的抽样程序的话，对一个总体只要抽出少于百分之一的样本，就常常能提供良好的可靠性。

3.抽样程序。这是回答应该选择被调查者的问题。为了获得一个有代表性的样本，应该采用概率抽样的方法。概率抽样可以计算出抽样误差的置信限度。例如，在抽样调查后可计算出这样一个结论：“在美国西南部的航空旅行者，每年有 95% 的可能性旅行 5 次到 7 次。”

#### （五）接触方法

这是回答如何接触被调查对象的问题。通常有几种方法可供选择：

1.电话访问是迅速收集信息的最好方法。这种访问还能够在被调人不明确问题时予以澄清。但电话访问有两个主要缺点：只是电话拥有者才能被访问到；访问时间必须简短，不能过多的涉及个人问题。

2.邮寄调查是在被访问者不愿意面谈其他可能受访者偏见的影响或曲解的情况下所能采取的一种最好方法。另一方面，邮寄调查表提问的语句需要简洁明了，同时回收率一般较低和（或）迟缓的。

3.面谈访问是三种接触方法中最通用的方法。访问人能够提出较多的问题和可用个人观察来补充访问的不足。面谈访问是最昂贵的方法，并且它需要较多的计划和行政管理。

面谈访问的两种方式：个别和小组访问。

（1）个别访问包括到顾客家中或办公室或路上请他们停下来进行面谈。访问者必须得到他们的合作才能进行面谈，其时间几分钟几小时等。有时，因为花费了被访问者的一些时间，而应给予一些报酬或奖金。

（2）小组访问包括邀请 6 人至 10 人，用上几个小时，由一个有经验的访问人组织，讨论某一产品、服务、组织或营销实体。访问人必须客观，否则，讨论会的结果必将误入歧途。在一般情况下，为了吸引参加这，需要付给一些报酬。这种访问的特点是在愉快的环境下进行（例如在家庭中），为了增进非正式的气氛，可以备有茶点。小组访问人在开始时先提出以个范围宽广的问题，例如：“当你乘坐飞机时有何感觉？”然后把问题转向人们对不同的航空公司、不同服务的态度，最后提出空中电话服务的问题。访问者要鼓励参加者进行自由和轻松的讨论，以期小组的能动性带来深刻的感知和思考。同时，访问人要把讨论“集中”，因而这种方法被称为集中小组访问。各种意见通过记录本或录音机录下来，然后进行研究，以了解消费的动态和行为。集中小组访问是设计大规模调查前的一个有用步骤。它用以洞察消费者感知、态度和满意程度，而这些对更加正式的确定所要调查的问题的重要的。调研人员必须避免从集中小组成员的感知得出对整个市场的普遍性结论，因为这个样本的规模太小并且抽样是非随机的。

值得指出的是，必须对调查计划的承诺根本作出估算，营销调研方案的目的是帮助公司减小风险和增加利润。假设公司未经市场调研，估计推出空中电话服务可获得 50000 美元的长期利润。经理还相信该项研究帮助他改进促销计划，并获得 90000 美元的长期利润。在这种情况下，他就愿意为这项研究花费 40000 美元。但是，如果这项研究以成本超过 40000 美元，就不能批准它。

表3-5 市场研究方法的优缺点

方 法	优 点	缺 点
1、观察法	<ul style="list-style-type: none"><li>● 不必得到被调查者的同意</li><li>● 不干扰顾客</li><li>● 现场观察费用少</li><li>● 迅速获得数据、县场信息</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 没有机会提问和解释</li><li>● 无法观察诸如住宿动机、客人未来计划、过去经历等</li></ul>
2、人员访谈	<ul style="list-style-type: none"><li>● 答复率高</li><li>● 可以解答问题</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 采访者的偏见</li><li>● 被采访者时间难以约定</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可以采用开放式问题</li> <li>● 允许有各种答案</li> <li>● 可以观察被采访者的反应</li> <li>● 获得完整的信息</li> <li>● 经验丰富的采访者可以预先估计可能的答案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 费用高</li> <li>● 被采访者不愿回答私人问题</li> <li>● 被采访者可能较紧张</li> <li>● 对方可能按你所期望的去答而非真实想法</li> </ul>
3、小组讨论	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与人员访谈相同</li> <li>● 比人员访谈更随意和放松</li> <li>● 可以更深入分析和研究问题</li> <li>● 比人员访谈的答案更真实</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 很难安排到合适的时间和地点</li> <li>● 需要回答问题者花费时间和精力</li> <li>● 有些人可能操纵整个讨论或使之跑题</li> </ul>
4、邮寄调查	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在一定费用下可以覆盖较大范围</li> <li>● 可以更直接到达被抽查者手中</li> <li>● 可以轻松地回答问卷</li> <li>● 回答比较真实</li> <li>● 不带采访者的偏见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低回收率</li> <li>● 难以获得适宜的邮寄名录</li> <li>● 没有采访者的帮助</li> <li>● 答复费用高</li> <li>● 填写问卷者可能没有代表性</li> <li>● 无法控制采访者的答复</li> </ul>
5、电话征询	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 被询问者必须有电话</li> <li>● 不需要专业人员</li> <li>● 迅速获得信息</li> <li>● 资料是最新的</li> <li>● 高回收率</li> <li>● 在市区费用低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 无法见到被询问者</li> <li>● 询问必须简单</li> <li>● 难以与之建立长久联系</li> <li>● 区域进行则费用很高</li> </ul>
6、店内调查 (包括人员访谈)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在被调查者住店时调查他们的感受</li> <li>● 被调查者会对你反馈他们的意见以改进产品的努力留下深刻印象</li> <li>● 可以容易地采访顾客,且费用低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 问卷必须简练</li> <li>● 数据必须简单和直接</li> <li>● 局限于住宿顾客</li> </ul>

### 学习单元三 饭店市场预测

饭店市场预测是预测科学在饭店是藏演剧中的应用，它是在广泛调研的基础上，根据充分的资料信息和禁烟，经过系统的严密的分析和逻辑推理，对饭店市场变化作出定性或定量的判断，从而为饭店经营决策提供可靠依据，保证饭店在变化的市场中赢得主动。

#### 一、市场预测的基本原理

从形式上看，预测都是从已知推断未知，从事物过去和现在的状态推断未来。但实际上，对复杂的市场进行科学推断十分困难。仅凭个人的片面经验和狭隘认识是无法完成这项艰巨的工作的。长期以来，人们从市场变化的规律中，总结出了市场预测的三个基本原理。这些原理可以作为指导饭店预测工作的重要推测。

##### (一) 连贯性原理

根据这一原理，市场发展的各阶段具有连续性，市场的现在是从过去变化而来，未来的变化又是以现在和过去为基础。因此，预测未来要从收集历史和现状资料入手，从已经发生的过程中总结发展的激励和特征，将市场未来的变化同它的过去和现在联系起来。

如同其他事物一样，市场发展过程中能够也含有两种倾向：一是继承性，即市场的某些性质在相当长的

时期内会保持不变，持续地发生作用；二是变异性，即某些性质在短期内突然变化，发生转折，当继承性占主导地位时，市场发展呈现平衡状态，其主流趋势将会延续下去；如果变异占主导地位，各种市场因素在内的联系就会重新组合，形成支配市场发展的新机制。正确区分这两种不同的状态，是成功地进行预测的必要条件。

在实际预测中，经常使用一些根据事物过去的变化情况来推断未来发展趋势的方法。这里需要指出，连贯性原理并不是要把已经发生的过程简单的向未来延伸，而是通过识别哪些性质是稳定不变的，哪些正在发生变化，来认清事物的过去、现在和未来之简单联系。只有市场处于稳定状态时，才能使用外推式预测法。

## （二）类推原理

科学研究表明，当事物的内部结构具有相似或相同特征时，它们的发展变化也会表现出类同性。人们掌握了某些内在事物的规律率后，就可以推测其他类似事物的发展变化。类推原理就是把事物的类同性作为预测的依据，运用已有的知识、理论来预测尚未完全认识的事物，运用书籍的规律推测未知的发展。

类推原理拓宽了许多市场研究成果的应用范围，还使得人们有可能对处于突变状态的市场进行预测。比如在社会日呢华构成相似的地区之间，以经济发达地区的消费水平类推相对落后地区未来的市场状况，是预测这些地区市场变化方向的有效方法。在预测新产品扩散过程时，人们也可以从类似产品变化中总结出有借鉴意义的结论。

## （三）相关性原理

市场变化牵扯到许多因素，它们之间存在着相互依存、相互推动或是相互制约的联系。这些联系在一定时期内是相当稳定的，并且在逻辑上表现为因果关系，在数量上表现为函数关系。相关性原理就是把各种因素之间大关系作为预测的依据，根据一些因素的已知形态对另一些因素的未知形态进行推测，如果能够从错综复杂的现象中找出各种因素的关系，预定它们相互作用的程度和范围，就可以使用定量的方法推算事物未来的发展趋势。在数据资料完备时，运用相关性原理进行预测，能够得到比较准确的数值结果。这类结果对制定详细的经营方案和计划是非常有用的。

## 二、饭店市场预测方法

要搞好销售预测，就必须采取一定的预测方法。人们在实际工作中总结和采用了许多预测方法。这些方法按性质划分，可以分为定性预测和定量预测两大类。我们对几种预测方法作一简要介绍。

### （一）饭店定性预测方法

#### 1. 经营管理人员意见法。

这种方法是最简单，也是最常用的一种销售预测方法。使用这种方法的，由营销、前台、客房、餐厅、财务等部门的几位主要经营管理人员根据各自的经验，对预测期的营业收入作个估计，然后取平均数作为

预测估计数。这种方法对新开业的饭店来说，往往是唯一可供选择的预测方法。其他饭店业或多或少根据这种方法得出的结果，来预测未来的一段时间的营业收入。

## 2. 特尔菲法 (Delphi Method)。

特尔菲法即专家意见。采用这种方法时，饭店向一批专家进行一系列调查。根据专家们对第一次问卷表的回答情况，设计新的询问表然后向他们再做调查。这样做可使每个调查对象了解其他被调查者提供的信息，同时，又防止调查对象根据他人的回答来发表自己的意见。

使用特尔菲法调查时，首先要选择好调查对象。每个调查对象都应对预测的课题有足够的知识。调查对象应由有个种专业知识的人员组成。例如，有预测经验的专家、负责过预测工作的人员、有丰富营销知识的人员、了解饭店产品和服务畅销程度的专家，以及熟悉经济发展情况的专家等。

询问表不仅要设法获得有关商业的信息，而且要设法获得有关经济、本行业问题、竞争情况的信息。调查次数一般应在3次-5次。

## 3. 销售人员意见综合法。

使用这种方法的饭店要求每个销售人员对今后的销售作出估计，销售尽力再与哥哥销售人员一起复审估计数字。然后，逐级上报预测数字，上级对下级的估计数字也再进行分析和综合。许多饭店把各级推销人员和推销经理预测数字的精确程度，作为考核的标准之一。销售人员意见综合法有几个主要缺点。顾客常会对销售人员讲他们将购买，但实际上却不一定会购买。因此，销售人员往往会受到错误的数据资料。销售人员在预测时，往往有一定的片面性，有些人非常乐观，另一些人则过于悲观，甚至会故意作出错误的预测，以便轻而易举的完成销售定额。

但是，由于销售人员直接与用户接触，他们的意见对搞好佳话工作还是有一定的作用。经营管理人员应详细地向他们介绍预测工作的重要性，并对他们进行培训。经营管理人员还应与销售人员共同研究，并对他们的预测数字作必要的调整和修改。

## 4. 消费者意见法。

预测是估计顾客在一定条件下将会购买些什么产品和服务的艺术。因此，顾客是最有用的信息来源。不少西方饭店通常对现有的和潜在的消费者和中间商进行民意测验，了解被调查者是否已经形成购买意图，是否计划购买。有的饭店还采用固定样本调查法，了解一批调查对象对饭店产品和服务质量、特色、价格的看法，以及顾客是否会购买。

但是，要遇见顾客未来的购买行为是很困难的。在被调查时，顾客往往会讲自己购买，但实际上，他们并不见得一定会购买。因此，单纯使用这种方法进行预测，往往会得出过于乐观的估计。如果人数较少，或者如果顾客预付定金，签订合同保证书付款购买，这种预测方法才有效。

## 5. 市场预测法。

市场预测法是指测量顾客接受饭店新产品或新服务项目的常用方法。经营管理人员根据测试的结果，预测将来的销售量。饭店一般选择几个具有代表性的市场地区作为测试市场，来确定顾客和中间商对这种新产品的态度和反应，以及测试目标市场的规模。在测试市场使用各种不同的营销策略，以便了解哪一种策略更为有效。

要正确计算市场测试数据，就必须搞好实验设计和数学分析。

市场测试法的主要缺点有：费用高、费时、有时不易分析预测的结果。

## （二）饭店定量预测方法

时间系列法是常用的预测方法。时间系列法的方法很多，在这里，我们只准备对比率法、移动平均法、指数平滑法作一简单介绍。

时间系列法使用按时间顺序排列的原始资料，根据饭店以往的销售来预测今后的销售。使用时间系列法时，预测人员应当记住将来的情况和过去的情况相比会有变化，因袭，预测的结果不可能绝对正确；但是通过研究历史上的销售规律性，我们可在一定程度上预见今后销售的发展趋势，为预测提供有用的信息。时间系列法的主要优点是客观，因为我们是根据历史数据来进行预测的。

时间系列分析通常包括以下四个成分的分析：①趋势：指长期的发展和幅度下降趋势。②季节性：指一年内的变化，这种变化有一定程度的规律性。③周期性：指在几个阶段内，在发展趋势中所表现出来的波动。周期的长度和幅度是不规则的。④不定因素：指无法预见的因素，如天气突变，资本主义国家机场人员罢工等都会极大地改变旅游者人数。这个成分最难预测。

介绍几种时间系列法：

（1）比率法。这种预测方法是假定在前个时间起发生的情况又在不久的将来仍然会发生。这一预测方法的公式是：

$$\text{明年的营业收入} = \frac{\text{今年的营业收入}}{\text{去年的营业收入}} \times \text{去年的营业收入}$$

假定今年的营业收入为450 000元，去年的营业收入为350 000元，那么，使用比率法，明年的营业收入则可预测为578 571元。

这是一种简单的预测方法，不需要很多数据资料的统计方法。如果发展趋势稳定，或者各个时期的变化比较一致，这种方法在短期预测中可获得相当精确的结果。

（2）移动平均法。市场各种因素在不同时期的变化率是不同的。使用移动平均法进行预测时应遵循的原则是，越是接近本期的资料，越要加以考虑，以便更好地反映营销趋势。通常预测人员使用以往3年至5年的销售额数据，取其算术平均数或加权平均数，预测今后某一个时期的销售额。如果饭店的经营环境稳

定，取其两、三期销售额的平均数，就更适合。但是，如果饭店的销售额呈周期性变动，预测人员就应使用整个周期的数据。

(3) 指数平滑法。这种方法与移动平均方法相似，在各种时间系列预测法中，指数平滑法是最常使用的一种方法。它适用于短期、中期的销售额。

使用指数平滑法时，预测人员要考虑所有历史数据，但是各期数据的权数不等，越是接近现在的数据，权数就越高。换句话讲，平滑系数实际上是所有历史数据的甲醛移动平均数。预测时需要选择一个平滑系数 $a$ ， $a$ 之值一般在0.1至0.3之间。预测公式为：

$$S^{t+1}=S^t+a(A^t-S^t)$$

公式中 $S^{t+1}$ 下期预测额， $S^t$ 为本期预测额， $A^t$ 是本期实际销售额。

如果销售额的变化较一致，平滑系数应当小一些，以便反映较早数据的影响。如果变化快，平滑指数的数值就应较大一些，预测人员可使用几个不同的平滑系数，对历史的实际销售额的预测数进行测试，以便获得最适用的平滑系数。

#### 【本章小结】

饭店的微观环境包括那些与公司密切相关并能影响公司顾客服务能力的因素和势力，这些因素包括公司本身、供货商、营销中介机构、顾客以及各种公众。宏观环境包括那些影响整个微观环境的比较大的社会力量，如人口统计、经济、自然、技术、政治、竞争者和文化力量。营销调研可以定义为有计划、系统地收集、整理及分析数据，以帮助一个组织的管理者做出决策，并且在决策作出后监督其结果。营销调研与计划联系紧密，所有的公司都需要指导他们目前所处的地位，然后才能决定在一段时间内它们要达到什么样的位置。营销信息系统(MIS)。营销信息系统由人、设备和各种程序所构成，它们担负着为营销决策人员搜集、分类、分析、评估和分配所需要的及时而准确的信息的任务。营销信息系统内获得信息的多种不同方式：

- 通过使用内部记录，即使用公司内部可获得的信息记录
- 通过识别和甄选可使用的外部记录
- 通过进行或委托进行第一手资料研究
- 通过调查
- 通过观察
- 通过实验

营销调研是一个过程，在这个过程中要对营销机会与问题加以识别和界定，对营销活动进行监控和评估，并向管理当局提供调研的结果和建议。营销调研采取一种项目形式，有始有终。



### 【案例一】

## 神州饭店营销环境分析

评价影响一个组织的环境因素，需要研究、预测、判断等一系列工作。一个较简单的方法就是找出每个环境因素，然后按机会和风险分别赋予正值和负值，绝对数值越大，表明机会和风险越大。表 2—1 就是神州饭店用来分析饭店营销环境的分析表。

表 2—1 饭店营销环境分析表

营销环境因素	饭店过去及现在所面临的营销环境打分	饭店将来的营销环境有无变化		营销环境变化对饭店的营销				饭店针对营销环境的变化应采取几种措施
		无	有	优势	劣势	机会	威胁	
(一)	(二)	(三)	(四)	(五)	(六)	(七)	(八)	(九)
一、饭店营销微观环境								
1. 客源市场发展情况	+2, +1, 0, -1, -2							
2. 客人对饭店产品的满意程度	+2, +1, 0, -1, -2							
3. 典型消费者特征	+2, +1, 0, -1, -2							
4. 饭店供应商供货情况	+2, +1, 0, -1, -2							
5. 能源成本	+2, +1, 0, -1, ~2							
6. 中间商客源提供变化情况	+2, +1, 0, -1, -2							
7. 饭店面临的竞争形势	+2, +1, 0, -1, -2							
8. 劳务市场人力资源提供情况	+2, +1, 0, -1, -2							
9. 社会机构与饭店之间的关系	+2, +1, 0, -1, -2							
10. 债权人特点: 资本结构与信贷信誉	+2, +1, 0, -1, -2							
二、饭店营销宏观环境								

1. 国际国内政治形势	+2, +1, 0, -1, -2							
2. 政府态度及旅游政策制定	+2, +1, 0, -1, -2							
3. 客源国及目的地国文化特征	+2, +1, 0, -1, -2							
4. 客源地家庭结构趋势	+2, +1, 0, -1, -2							
5. 目标市场地位发展	+2, +1, 0, -1, -2							
6. 国际国内经济形势	+2, +1, 0, -1, -2							
7. 交通发展情况	+2, +1, 0, -1, -2							
8. 科技发展情况	+2, +1, 0, -1, -2							
9. 人口变化情况	+2, +1, 0, -1, -2							
10. 全国旅游发展形势	+2, +1, 0, -1, -2							
11. 当地旅游资源开发情况	+2, +1, 0, -1, -2							

备注：1. 表 2-1 的第一栏中列出饭店营销环境因素。

2. 第二栏是有关营销环境因素对饭店营销的有利程度。请把第二栏“很有利+2，较有利+1，有利 0，较不利-1，很不利-2”你认为最适合的数字圈起来。无法决定时，请把“0”圈起来。如果各项的累移分达 42 分，则营销环境对你饭店很有利，你饭店在此环境营销成功的可能性极大，积分达 21 分，饭店也较有可能成功，积分低于 21 分或得到负分，则说明你饭店面临的营销环境对饭店不利，必须采取必要措施。

3. 在第三、四、五、六、七、八栏中分别标出饭店将来营销环境变化情况及环境带给饭店的各种情况。

4. 在第九栏中，请分别写出饭店将要采取的营销措施。无论面临的是优势或劣势，还是机会或威胁，都应采取适当的营销措施，这样，才能在自己面临的营销环境中求生存、求发展。

## 【案例二】

### 广州花园酒店以“变”应变的全方位营销战略

目标市场、市场定位和竞争战略，是在企业总体战略目标的指导下，根据不断变化的营销环境确定的。

花园酒店 1995 年 7 月实行自己管理后，根据对营销环境的分析，明确了市场定位和目标市场，确立了新的竞争战略，调整了营销策略组合，实现了营销科学化、系统化，经营业绩稳步增长。

### 经营环境，急剧变化

20 世纪 90 年代，随着科技、政治、社会和经济的发展，酒店业经营环境发生了深刻的变化。它来自 3 个方面：一是以信息技术为核心的技术革命；二是经济全球化浪潮；三是国内经济社会的急剧转型。

现代科技的发展使客户数据库建立成为现实，营销管理由原来的主要依赖于市场调研信息向数据库信息转变。信息技术还使企业与客户建立一对一关系成为可能，因而营销由原来的注重交易实现向注重关系维持转变。传媒技术的发展，还使企业能够迅速获得客户的信息，并提供相应的服务和产品，改变了营销决策依据。

科技变化从另一个方面改变着经营环境，那就是以互联网为核心的无国界数字化空间开始全面铺开，人的活动半径迅速扩大，全球化进程加快。

在经济全球化和科技进步的推动下，世界经济呈现出快速增长的态势，国际经济贸易迅速发展。中国市场成为世界各跨国公司关注的焦点，它们争先恐后抢滩中国。伴随而来的是各种规模、各种档次的国际年会、研讨会、博览会、展示会频频举行，商务客、会议客、观光客显著增加。

然而，形势并非一片大好。1997 年亚洲暴发了金融危机，泰国、韩国、马来西亚、日本等国相继陷入经济危机，给刚刚接手、目标市场仍没有得到很好调整的花园酒店的经营者提出了严重挑战。

在技术革命和经济全球化的同时，中国国内的经济环境也发生了显著的变化。到 20 世纪 90 年代后期，中国国民经济进入了转型期，供给不足已成为过去，有效需求对经济发展的作用显著增强。

就我国饭店业而言，20 世纪 80 年代和 90 年代初期发展异常迅速，到 90 年代中后期，饭店行业基本饱和。到 1997 年，我国旅游饭店的亏损面近 60%，利润率只有 1%。

广州市的旅游饭店情况也一样。广州市酒店出租率 1996 年为 63.43%，1999 年为 61.67%。接待能力利用率不到其接待能力的 2/3。且竞争越来越激烈，出租率呈下降趋势。

20 世纪 90 年代后期，花园酒店面临的经营环境呈现出以下特点：

1. 行业“生产能力”过剩，竞争加剧，预示着数量竞争时代已基本结束，价格、质量竞争已经到来，品牌将成为竞争的武器。

2. 合作竞争出现，战略联盟开始成为竞争的基本手段，世界各大酒店都已经在市场销售、预订和购买合同方面与其他组织合作，建立战略联盟，或加入一些组织或集团，形成战略伙伴关系，展开协作竞争。

3. 饭店市场发生了变化。在商务客增多的同时，观光客也以较快的速度增长，回头客增加，培育顾客忠诚度成为关键。

4. 随着国内经济的发展，各地间的经济联系加强，国内商务客和旅游者都显著增加。

5. 现代科技的发展,酒店与客人的联系将逐渐由单向联系向双向沟通转变,客人的需求也从大众化向个性化转变。

以上这些变化,要求酒店业,尤其是大型高级酒店对其营销战略进行全面的调整。

经营战略,适时调整

为了提高花园酒店的竞争力,经营管理者对酒店市场营销工作进行了全面的反思,根据经营环境的变化,适时调整了经营战略。

为确定科学的经营战略,花园酒店经营者应用 SWOT 分析法,对其经营环境进行了系统分析。如表 3—2。

表 3—2 花园酒店 SWOT 分析表

内部环境分析			外部环境分析		
因素	优势	劣势	因素	机会	威胁
获利能力	—	需要提高	当前顾客	呈增长趋势	—
营销网络	—	没有建立	潜在顾客	很多	—
服务质量	较好	—	市场竞争	—	白热化
工作效率	较高	—	行业规模	—	严重过剩
财政实力	—	一般	技术能力	高速发展	—
财务管理	健全	—	政治气候	有利	—
业务运行	—	不畅	政府管理	一般	—
生产分配	—	成本高	法律环境	趋向规范	—
员工发展	—	机会少	经济环境	—	紧缩
社会声誉	较好	—	行业前景	广阔	—
地理位置	较好	—	国际环境	开放度扩大	—
员工积极性	—	低、散			
硬件设施	较好、齐全	较旧			

根据上述分析,得出花园酒店的竞争优势在于有较好的硬件设施和良好的社会声誉;地处繁华的闹市区,交通十分便利;酒店服务水平较高,设备齐全,快捷方便,能较好地满足商务客从事商务、公务或贸易洽谈等业务活动的需要。面临的机遇是中国进一步走向开放,行业前景好。面临的威胁和劣势主要是产品和市场定位不明,营销网络没有建立,竞争对手强大员工积极性不高。花园酒店经营者根据这一分析结果,认为酒店业的经营形势不如从前,行业行为越来越规范,竞争日益白热化,必须重新调整竞争战略,扬长避短,发挥优势。

根据上述分析,花园酒店实行自己管理后,决定对营销战略进行全面调整。

首先,花园酒店对市场进行了细分,重新选择了目标市场。花园酒店按照顾客的旅游目的,把顾客分成商务客、会务客和观光客,并认真分析了各细分市场的特征。

商务客特点:规模较大,对酒店要求高,消费水平高,价格弹性小,回头率高。

会务客特点:服务要求高,一般要求有相应的会议厅及有关设施。具有商务和公务双重性质。消费全面,集中化、集团化和规模大。

观光客特点:对价格敏感,对服务效率要求高。

因此，花园酒店在营销环境和市场细分的基础上，根据自身特点，确定目标市场选择标准：一是市场规模；二是一定开发潜力；三是在该市场具有竞争实力、能力和优势。

根据上述标准，花园酒店经营者首先改变了半岛时期目标市场放在欧美、利园时期目标市场放在东南亚的笼而统之、片面的做法，而是根据餐饮、写字楼、公寓和客房经营环境的不同而各自选择不同的目标市场。

其次，对花园酒店重新进行了市场定位。为了给目标市场一个鲜明的形象特征，提高自身的竞争力，花园酒店在选择目标市场的基础上，重新进行了市场定位。在半岛时期，酒店定位明确；利园时期，由于当时经济环境的变化，半岛时期明确的市场定位被淡化，导致花园酒店市场形象不清。为此，1995年以后，花园酒店的经营者根据所选择的目标市场，重新对酒店市场形象进行定位，从而把花园酒店与其他酒店有效地区别开来。

合理的目标市场、准确的市场定位，使花园酒店的市场营销有了针对性和主动性。

最后，确定了新的竞争战略。为了实现花园酒店的经营战略，在市场定位的指导下，根据目标市场的特点，花园酒店确立了“品牌运营，以质取胜”的竞争战略。即在提供高品格服务的前提下，以品牌为旗帜，促进销售和市场占有率的提高。这一战略的提出，不仅反映了时代的要求，更具有长远的发展意义。

第一，强化了领导的“以质取胜”的意识。

第二，完善硬件设施。硬件设施是服务质量的重要内容，是优质服务的基础。1994年，花园酒店投入4亿元人民币，对酒店进行全面的装修和改造，增设了高级店铺和日本餐厅；同是建成3层地下停车场，增设了写字楼会议室、公寓常住客活动室，使花园酒店的特色更加突出。为了突出时代特色，花园酒店还建成远程电话会议系统和电子商务网络，方便国内外客商的商务活动。

第三，提高服务质量，争创一流服务。花园酒店的一切服务都是从客人出发，以客人为中心。

通过领导的重视、硬件的改进、服务质量的提高，花园酒店取得了显著的成果，入住率提高、价格回升、回头客增加，取得了良好的经济效益。

（选自《饭店市场营销管理》 胡宇橙、王文君编著 中国旅游出版社 2005年4月）

---

## 第四章 饭店客源市场及其细分

### 【开篇案例】

#### 一部发人深省的历史：万豪酒店

万豪酒店（Marriott）是与希尔顿、香格里拉等齐名的酒店巨子之一，总部位于美国。现在，其业务已经遍及世界各地。

八仙过海，各显神通，不同的企业有不同的成功之道。就酒店业而言，上述企业在品牌及市场细分上就各有特色：希尔顿、香格里拉等这样单一品牌公司通常将内部质量和服务标准延伸到许多细分市场上；而“万豪”则偏向于使用多品牌策略来满足不同细分市场的需求，人们（尤其是美国人）熟知的万豪旗下的品牌有“庭院旅馆（Courtyard Inn）”、“波特曼·丽嘉（Ritz Carlton）”等。

#### 1. 万豪酒店概况

在美国，许多市场营销专业的学生最熟悉的市场细分案例之一就是“万豪酒店”。这家著名的酒店针对不同的细分市场成功推出了一系列品牌：Fairfield（公平），Courtyard（庭院）、Marriott（万豪）以及 Marriott Marquis（万豪伯爵）等等。在早期，Fairfield（公平）是服务于销售人员的，Courtyard（庭院）是服务于销售经理的，Marriott（万豪）是为业务经理准备的，Marriott Marquis（万豪伯爵）则是为公司高级经理人员提供的。后来，万豪酒店对市场进行了进一步的细分，推出了更多的旅馆品牌。在“市场细分”这一营销行为上，“万豪”可以被称为超级细分专家。在原有的四个品牌都在各自的细分市场上成为主导品牌之后，“万豪”又开发了一些新的品牌。在高端市场上，Ritz-Carlton（波特曼·丽嘉）酒店为高档次的顾客提供服务方面赢得了很高的赞誉并倍受赞赏；Renaissance（新生）作为间接商务和休闲品牌与 Marriott（万豪）在价格上基本相同，但它面对的是不同消费心态的顾客群体——Marriott 吸引的是已经成家立业的人士，而“新生”的目标顾客则是那些职业年轻人；在低端酒店市场上，万豪酒店由 Fairfield Inn 衍生出 Fairfield Suite（公平套房），从而丰富了自己的产品线；位于高端和低端之间的酒店品牌是 TownePlace Suites（城镇套房）、Courtyard（庭院）和 Residence Inn（居民客栈）等，他们分别代表着不同的价格水准，并在各自的娱乐和风格上有效进行了区分。

伴随着市场细分的持续进行，万豪又推出了 Springfield Suites（弹性套房）——比 Fairfield Inn（公平客栈）的档次稍高一点，主要面对一晚 75 至 95 美元的顾客市场。为了获取较高的价格和收益，酒店使 Fairfield Suite（公平套房）品牌逐步向 Springfield（弹性套房）品牌转化。经过多年的发展和演化，万豪酒店现在一共管理着八个品牌。

#### 2. 万豪酒店的品牌战略

通过市场细分来发现市场空白是“万豪”的一贯做法，正是这些市场空白成了万豪酒店成长的动力和源泉。万豪一旦发现有某个价格点的市场还没有被占领，或者现有价位的某些顾客还没有被很好地服

务，她就会马上填补这个“空白”。位于亚特兰大市的 Ritz Carlton（波特曼·丽嘉酒店，现在已经被引入上海等国内城市）经营得非常好而且发展得很快，现在，该酒店甚至根本不用提自己是 Marriott（万豪）麾下的品牌。

“万豪”的品牌战略基本介于“宝洁”和“米其林”（轮胎）之间——“宝洁”这个字眼相对少见，而“米其林”却随处可见。“米其林”在提升其下属的 B.F. Goodrich（固锐）和 Uniroyal（尤尼鲁尔）两个品牌时曾经碰到过一些困难和挫折，万豪酒店在旅馆、公寓、饭店以及度假地等业务的次级品牌中使用主品牌的名字时遇到了类似的困惑。与“万豪”相反，希尔顿饭店采用的是单一品牌战略，并且在其所有次级品牌中都能见到她的名字，如“希尔顿花园旅馆”等。“万豪”也曾经使用过这种策略，这两种不同的方式反映了他们各自不同的营销文化：一种是关注内部质量标准，一种是关注顾客需求。像“希尔顿”这样单一品牌企业的信心是建立在其“质量承诺”之上的，公司可以创造不同用途的次级品牌，但主品牌会受到影响。

一个多品牌的公司则有完全不同的理念——公司的信心建立在对目标顾客需求的了解之上，并有能力创造一种产品或服务来满足这种需求。顾客的信心并不是建立在“万豪”这个名字或者其服务质量上，其信心基础是“旅馆是为满足顾客的需求而设计的”。比如说，顾客想找一个可以承受得起的旅馆住上 3、4 个星期，“城镇套房”可能就是其最好的选择，他（或她）并不需要为“万豪”额外的品质付费，他可能并不需要这样的品质，而且这种品质对他而言可能也没有任何价值。

### 3. 万豪酒店创新之道

“万豪”会在什么样的情况下推出新品牌或新产品线呢？答案是：当其通过调查发现在旅馆市场上有足够的、尚未填补的“需求空白”或没有被充分满足的顾客需求时，公司就会推出针对这些需求的新产品或服务——这意味着公司需要连续地进行顾客需求调研。通过分析可以发现，“万豪”的核心能力在于她的顾客调查和顾客知识，“万豪”将这一切都应用到了从“公平旅馆”到“丽嘉”所有的旅馆品牌上。从某种意义上说，“万豪”的专长并不是旅馆管理，而是对顾客知识的获取、处理和管理。

“万豪”一直致力于寻找其不同品牌间的空白地带。如果调查显示某细分市场上有足够的目标顾客需要一些新的产品或服务特色，那么“万豪”就会将产品或服务进行提升以满足顾客新的需求；如果调查表明在某一细分目标顾客群中，许多人对一系列不同的特性有需求，“万豪”将会把这些人作为一个新的“顾客群”并开发出一个新的品牌。

万豪国际公司为品牌开发提供了有益的思路。对于一种现有的产品或服务来说，新的特性增加到什么程度时才需要进行提升？又到什么程度才可以创造一个新的品牌？答案是：当新增加的特性能创造一种新的东西并能吸引不同目标顾客时，就会有产品或服务的提升或新品牌的诞生。

万豪公司宣布开发“弹性套房”这一品牌的做法是一个很好的案例。当时，万豪将“弹性套房”的价格定在 75-95 美元之间，并计划到 1999 年 3 月 1 日时建成 14 家，在随后的两年内再增加 55 家。“弹性套房（Springfield Suites）”源自“公平套房（Fairfield Suites）”，而“公平套房”原来是“公

平旅馆 (Fairfield Inns)”的一部分。“公平 (Fairfield)”始创于 1997 年,当时,华尔街日报是这样描绘“公平套房”的:宽敞但缺乏装饰,厕所没有门,客厅里铺的是油毡,它的定价是 75 美元。实际上,对于价格敏感的人来讲,这些套房是“公平旅馆”中比较宽敞的样本房。现在的问题是:“公平套房”的顾客可能不喜欢油毡,并愿意为“装饰得好一点”的房间多花一点钱。于是,万豪通过增加烫衣板和其他令人愉快的东西等来改变“公平套房”的形象,并通过铺设地毯、加装壁炉和早点房来改善客厅条件。通过这些方面的提升,万豪酒店吸引到了一批新的目标顾客——注重价值的购买者。但后来,万豪发现对“公平套房”所做的提升并不总是有效——价格敏感型顾客不想要,而注重价值的顾客对其又不屑一顾。于是,万豪考虑将“公平套房”转换成“弹性套房,并重新细分了其顾客市场。通过测算,万豪得到了这样的数据:相对于价格敏感型顾客为“公平套房”所带来的收入,那些注重价值的顾客可以为“弹性套房”至少增加多 5 美元的收入。

在一个有竞争的细分市场中进行产品提升要特别注意获取并维系顾客。对于价格敏感型顾客,你必须进行产品或服务的提升以避免他们转向竞争对手。如果没有竞争或者没有可预见的竞争存在,那么就没有必要进行提升。其实,竞争通常总是存在的,关键是要通过必要的提升来确保竞争优势。面对价格敏感型顾客,过多的房间并不能为“公平旅馆”创造竞争优势。

#### 4. 万豪酒店给中国同行的启示

通常,酒店业的经营收入可分为三部分,一是相对较稳定的客房住宿收入,二是酒店所附带经营的餐饮收入,三是包括写字楼、店铺、公寓的租金及娱乐经营在内的各杂项收入。现在,随着各种写字楼、店铺、公寓的大量出现,酒店嘴中的肥肉(租金等)被大肆抢夺,各大酒店在这场竞争中几乎“溃不成军”;就娱乐来讲,大城市里的娱乐场所遍地开花,酒店娱乐业的收入也是日益萎缩。以广州为例,2000 年广州最大的花园酒店总营业收入是人民币 4.1 个亿,比起 1996 年花园酒店的总收入 5.4 个亿,短短的 4 年时间,居然缩水了逾 24 个百分点。花园酒店总经理廖鸣华有些无可奈何地说,“我们想尽了一切办法,但花园酒店的经营业绩仍在一步一步地滑向‘深渊’……”2000 年中国大酒店的总收入是 3.9 亿,白天鹅宾馆的总收入为 3 亿,比起 1996 年的 5.2 亿和 3.4 亿,跌幅之大让人震惊,而东方宾馆及国际大酒店的业绩同样是大幅下降。2001 年业界沸沸扬扬地传言称中国大酒店已被美国具有良好酒店管理能力的万豪酒店管理集团收购,这令广州的酒店行业震惊不已。中国大酒店的高层向外界表示,只是将酒店的经营管理权由香港“新世界”换为了“万豪”,酒店股东并未发生变化,更不存在“被收购”之说。据悉,中国大酒店原由香港新世界酒店(集团)有限公司管理,但从 2001 年年初开始换由“万豪”管理,相应地,“万豪”每年从中国大酒店的营业额中提取 2.5 个百分点作为回报。随着中国最终加入 WTO,著名的酒店集团如喜来登、希尔顿、威斯汀等品牌已气势汹汹地吹响了进军中国酒店业的号角,国际性品牌和本地酒店的交锋在所难免。

国内连重量级的酒店大鳄尚且如此,其他同行的情形可以由此推知,国内外酒店业的差距也由此可见!其实,中外酒店业的最大差距还是在于管理,尤其是以品牌战略为核心的管理。中国酒店业要想在



激烈的竞争中胜出并获得持续的发展，就必须虚心向国外同行学习，扎扎实实地提升自己的管理水平。万豪的做法是不是能为我们提供一些新的思路呢？

### 结语

现在，酒店服务业也像消费品行业一样正发生着剧烈的变化。作为酒店经营者，您必须经常问自己：我是准备在竞争中提升产品或服务以保护自己的市场，还是准备为新的细分市场开发新的产品？如果选择前者，要注意使产品或服务的提升保持渐进性，从而降低成本，因为现有的顾客往往不想支付得更多。如果选择后者，新的产品或服务必须包含许多新的目标顾客所期待的东西，进一步讲，是需要有一个不同的品牌——该品牌不会冲击原有品牌，而新的顾客能够接受这种新产品或服务并愿意为此支付更高的价格。万豪酒店通过创造出“弹性套房”成功地将一种“使价格敏感型顾客不满”的模式转换成为一种“注重价值的顾客”的模式，这是一个很典型的案例。

说到底，这其实就是营销上的 STP 战略，即市场细分（Segmentation）、选择（Targeting）和定位（Positioning）战略。品牌战略归根到底是围绕着细分市场来设计和开发的，清晰的品牌战略来自于清晰的 STP 战略。在产品和服务严重同质化的今天，在大家为同一块市场拼得头破血流的时候，我们是否应该从战略高度来考虑突破和创新呢？但愿万豪酒店的案例能给我们带来一定的启发。

### 【课前导读】

饭店顾客市场是饭店营销的主要研究对象。成功的饭店总是能够有效开发对顾客有价值的产品和服务，并运用具有说服力和吸引力的方法将产品和服务有效地呈现给顾客的饭店，因而，研究顾客购买行为的主要因素及其购买决策过程，对于饭店开展有效的市场营销活动至关重要。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

- 能够了解消费者行为模式当中的刺激—反应因素；
- 能够解释影响消费者购买行为的因素；
- 能够解释消费者购买决策过程；
- 能够明确市场细分的依据和有效细分的要求；
- 能够评价细分市场的程序、能够掌握选择细分市场的一些方法；
- 能够明确组织购买行为的特点，以便采取针对性的营销策略和方法；
- 能够明确饭店如何为取得竞争优势而进行市场定位。

#### 【能力目标】

- 能够运用消费者购买行为理论，在饭店营销中应用行为学理论；
- 能够对市场环境、消费者需求、竞争对手和营销机会进行判断与分析；
- 能够运用市场细分理论，在制定营销计划中发挥作用。

#### 【素质目标】

培养系统思维和创新能力；  
锻炼可持续发展的学习与适应能力。

了解饭店市场消费者的购买行为、消费动机及消费障碍并采取相对应，是在现代营销观念指导下，饭店营销管理的基本任务。消费者常常会拒绝一些本来看上去很诱人的馈赠。似乎就在管理人员自认为了解了他们的顾客的时候，却发现顾客的购买行为根本没有理性。可是，在管理人员看来缺乏理性的行为，对于消费者来说却完全是理性的。购买行为绝不简单。它受许多不同因素的影响，寻求对它的理解是营销管理人员最根本的任务。

### 学习单元一 消费者市场与消费者购买行为

有的学者对消费者行为的各种基本命题概括为 5 个假定前提，这些假定前提构成了消费者行为分析一个很好的基点。

- 假定 1：消费者行为是有目的的和以目标为导向的。正像我们在上文曾提到过的那样，在管理人员看来缺乏理性的行为，对于消费者来说完全是出自理性的。
- 假定 2：消费者有选择的自由。消费者不必非得注意你所做的各种营销传播不可。在消费者那里，对各种讯息的处理是有选择的。在大多数情况下，消费者拥有若干可供选择的产品。
- 假定 3：消费者行为是一个过程。营销人员需要理解这个过程。
- 假定 4：可以对消费者行为施加影响。通过理解购买决策过程以及影响这个过程的因素，营销人员可以影响消费者的行为方式。
- 假定 5：消费者也需要引导。消费者由于缺乏某种知识，可能会做一些损害自己利益的事情。例如，有些人认为，他们对付得了酒精，喝多一点还可以照样驾车：营销人员负有教育消费者的社会责任。

#### 一、影响消费者购买行为的各种特征

消费者的购买行为深受其文化、社会、个人和心理特征的影响，如图 4-1 所示

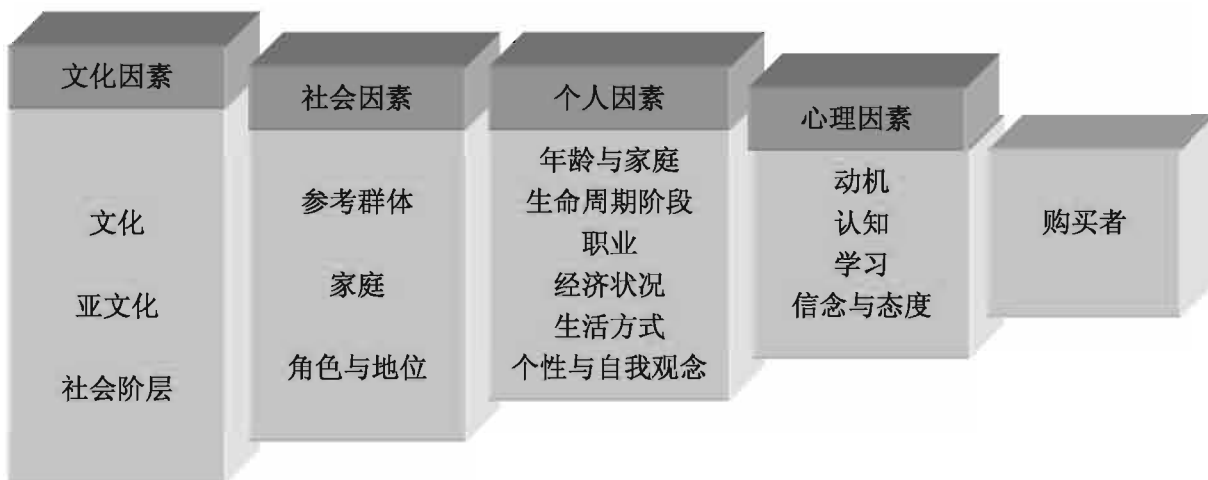


图 4-1 营销购买行为的因素

### 1、文化因素

文化因素对消费者行为起着最广泛、最深刻的影响。现在我们就购买者的文化、亚文化和社会阶层所起的作用进行一下探讨。

文化是决定人们的欲望和行为的最基本的因素。它由基本的价值观、认知系统、欲望和行为所构成，这些是一个人从社会当中不断习得的。今天，大多数社会都处在变革当中，一个儿童所承袭的文化上的决定因素在不同的社会中也正在变，在智利就不同于在美国加利福尼亚。文化是通过一些有形的要素表现出来的，比如食物、建筑物、衣着和艺术品。文化是接待业和旅游业不可缺少的组成部分，它决定了我们吃什么、如何旅行、到哪里旅行和住在哪里这样一些问题。文化是动态的，会随着环境的改变而改变。

营销人员总是不断地努力识别出文化的变化趋势，为的是设计一些新的能被市场接受的产品和服务。例如，由于在文化上出现一种更加关注健康和保养的趋势，许多饭店都增设了健身房或健身俱乐部，有的则与当地的健身俱乐部达成协议以使顾客能够利用其健身设施。在饮食上出现的更加注重清淡口味和天然食品的趋势则使餐馆的菜单设计发生了很大的变化。新餐馆的设计也反映了素雅和简洁的居室装修风格这一潮流趋势。

亚文化。每一种文化都包含有更小的文化群体，即建立在共同经验和相同环境基础上并具有相同的价值体系的人群，其中包括国家亚文化、宗教亚文化、种族亚文化及地域亚文化。许多亚文化群都是细分市场的重要组成部分，营销人员常常根据不同亚文化群的口味设计相应的产品和营销方案。美籍西班牙人、美籍黑人和亚裔美国人就是在营销中经常被予以关注的三大亚文化群。我们在探讨亚文化的同时还应注意每一种亚文化都是由更小的文化群体所构成的，它们有着各自的偏好和行为方式。

充分重视民族、宗教信仰及生活习惯原则，提供不同的产品和服务，另一方面，可以利用不同地域因文化不同而产生的不同生活方式、民俗，组织领略民族风情，从而提高产品的吸引力。

文化和亚文化对饭店营销的影响也是多方面的。如前所述，对于策划营业促销等饭店营销部门来说，

还应特别强调重视社会因素中相关群体对饭店顾客消费行为的影响力。在制定饭店营销策略时要善于选择同目标市场关系最紧密、传递信息最迅速、影响最大的相关群体，特别是他们中的“领袖”和“意见带头人”，了解其爱好，首先对他们做好饭店产品、服务消费的“带头人”，进而运用各种传播媒介，扩大影响。

2. 社会因素。消费者购买行为也受一些社会因素的影响，其中包括消费者参考群体、家庭、社会角色和社会地位等。由于社会因素能在很大程度上影响人们的反应，所以，各个企业在制定营销策略时都必须对其予以考虑。

### 2.1 群体

一个人的态度和行为受许多小群体的影响。为一个人所归属的、对其有直接影响的群体叫成员群体。这类群体包括基本群体（如家庭、朋友、邻居和同事）和次级群体（如宗教团体、专业协会和工会组织等），前一种群体在成员间保持着经常的、非正式的互动关系，而后一种群体的成员之间是一种更正式的但不太经常的互动关系。在有些社会，次级群体可能是一种成员群体。

参考群体是指在一个人的态度和行为形成过程中起着直接或间接的比着火参考作用的群体。人们也会受一些他们本不属于但却渴望归属的那种明星群体的影响。比如，一名大学新生可能渴望成为凯悦最高管理集团的一员，即使他还不是这个集体的成员，也可能已经与他们相认同。

营销人员要努力识别其目标市场的参考群体。这些参考群体至少会以三种方式营销消费者：（1）参考群体给人们带来新的行为和生活方式；（2）它们影响人们的态度和自我观念；（3）它们还会使人们在选择产品、品牌和经销商时产生某种趋同的压力。

群体影响的程度因产品和品牌而异。当产品属于那种能被购买者所尊崇的其他人看到的产品时，群体的影响最大。相反，群体影响在购买私人用品时就不起什么作用。某些夜总会可以和一些频繁在夜总会聚会的参考群体挂钩，来吸引那些属于渴望属于该群体的人。乡村俱乐部和城市俱乐部就常常吸纳一些志同道合的人作为其成员。

营销人员可以找出群体中本产品的意见领袖，分析他们新接触到的信息媒体，设计更具有吸引力的信息，利用意见领袖的影响力使产品在该群体内部得到广泛认同。

### 2.2 家庭

家庭成员对购买行为的影响非常大。家庭是最重要的消费者购买组织，在购买不同产品和服务是，丈夫、妻子和子女所扮演的不同角色以及发挥的不同影响。随着产品类型及决策阶段的变化，丈夫和妻子各自的投入也发生着变化。购买角色还随着消费者生活变化而变化。例如，80%的购车决策会受到女性的影响，而40%的食品采购会受到男性的影响。此外，子女对是否在快餐店就餐有着很大的影响力。麦当劳就直接对儿童做快餐广告。该连锁店的广告在星期六早上的卡通片中播放，而且常常为其“快乐餐”赠送新玩具。

### 2.3 角色与地位

一个人从属于许多群体——家庭、各种俱乐部和组织。个人在每个群体当中的位置可以根据他扮演的角色和所处的地位来界定。角色是一个人周围的人期望其应履行的各种活动。儿子或女儿、妻子或丈夫、经理或工人都是最普通的角色。

每一种角色都会影响到购买行为。例如，大学生与父母一起就餐，会不同于与同学就餐。同样一个人，在给公司预定宴会时则会更重视细节和质量，而不是价格。在这种情况下，个人的角色就对购买行为的影响非常显著。

我们的角色深受周围环境的影响。在一家高档餐馆就餐，人们的行为举止决不同于在一家快餐店就餐。人们对在不同档次的餐馆里工作的雇员所扮演的角色也有不同的期望值。如果不能满足这些期望，人们就不能获得满足。比如，在高档餐馆就餐的客人就希望在就座时服务员能把它们的椅子拉出来。同样的就餐者如果在快餐店就餐，你若帮他拉椅子落座，他就会感到很惊奇甚至很可能会感到不快。

每个角色都代表着一定的社会地位，这一地位反映了社会总体上对该角色的尊重程度。人们通常选择能显示自己社会地位的产品。营销人员应该确保其产品能满足目标角色的实用或象征性需要，从而使人们认为该产品适用于该角色。

### 3. 个人因素。

购买决策也受个人因素的影响，如年龄、所处家庭生命周期阶段、职业、经济状况、生活方式、个性和自我概念等。对于饭店营销人员来说，目标市场顾客的上述个人因素，都应潜心研究，摸索规律，争取促销活动能符合他们的实际。

#### 3.1 年龄与所处家庭生命周期阶段

在一生中人们所购买的产品和服务的类型是不断变化的。营销人员常常会忽略一些与年龄相关的重要因素。这也许是因为，在那些制定营销战略的人与那些购买产品和服务的人之间存在着年龄上的很大差异。对各种不同年龄段市场的成功营销也需要靠制定专门的和目标明确的战略来实现。购买行为还受到个人所处的家庭生命周期阶段的影响。单身的未婚青年通常经济负担较轻，他们会把很大一部分的可支配收入花费在娱乐上。尚无子女的年轻夫妇可任意支配的收入较高，他们经常在外就餐。可是一旦有了孩子之后，到饭店就餐就转变为送餐或购买外卖。当孩子离开家时，可任意支配收入的机会增加，在外就餐的花费也会相应增加。营销人员经常根据家庭生命周期阶段来定义目标顾客，并制订适当的产品和营销计划。

#### 3.2 职业

一个人的职业会影响他买什么样的产品和服务。例如，建筑工人经常从开到工地外面的送餐卡车上购买午餐。企业管理人员会从一种全服务餐馆订餐，而普通职员可能自带午餐或从附近快餐店中订餐。有些咨询机构不允许其雇员再快餐店里进餐。营销人员要努力识别那些对本企业产品怀有较大兴趣的职业群体。

#### 3.3 经济状况

饭店消费要受到经济能力的制约。没有足够的可任意支配的收入，要旅游者到饭店消费，无异于画饼充饥。据一项专题调查，62%的被调查对象会大说，费用因素是他们无法旅游的原因。即便有足够的费用可自由支配，还有个对费用如何分割的问题，即有多少可用于旅游、饭店的消费上。

一个人的经济状况会在很大程度上影响其对产品的选择，影响其对某种特殊产品的购买决策。在经济萧条时期，消费者普遍缩减其在餐馆、娱乐和度假等项目上的开支。他们改在脸颊餐馆就餐，或少在外边吃饭，吃的话还要看有没有优惠券和特价套餐。营销人员需要关注个人收入、储蓄和利息率的变化。如果经济指标显示出萧条，他们就可以对产品进行重新设计、重新定位和重新定价。餐馆这时可能需要添加一些低价菜，以便始终能吸引目标市场的顾客。

相反，在经济繁荣时期，会有很多机会。消费者往往更倾向于购买高价酒，喝进口啤酒，菜品要上档次。企业必须在经济繁荣时期抓住时机，在经济衰退时期采取防范措施。管理人员有时对经济条件的变化反应太迟钝。实际上，对骨所面临的宏观环境时刻保持警觉是值得的。

### 3.4 生活方式

即使人们来自相同的亚文化、社会阶层和职业背景，也会有相当不同的生活方式。生活方式是通过活动、兴趣和意见表现出来的。生活方式描述出整个人与周围环境之间的相互作用。营销人员探寻他们所销售的产品与自我实现导向型顾客之间的关系。这样，厨师们可能会更清晰地将餐馆目标定位在实现者的生活方式上。

## 4. 心理因素

一个人的购买行为还受到四个主要的心理因素的影响，它们是动机、知觉、学习机信念与态度。

### 4.1 动机

一个人在任何时候都会有很多需要。有些是属于生理的，由饥饿、干渴和不舒服所引起。另一些是心理上的，由一些紧张状态所引起，比如认可、尊重或归属等需要。这些需要的大部分在某个时点上都很弱，不足以激发一个人的行为。当一种需要在强度上达到足够的水平时，这种需要就转化为动机。马斯洛的动机理论认为，人的需要是按照一定层次排列的，从最迫切的需要到最不迫切的需要。马斯洛的需要层次按照重要性依次是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。当每一个重要的需要获得满足之后，下一个最重要的需要就开始发挥作用了。

### 4.2 知觉

受动机驱使的人随时会有所行动。他怎样行动会受到其对情况的知觉的影响。在同样的场合，具有相同动机的两个人由于他们感觉到的各种条件不同而会采取完全不同的行动。为什么人们对同样的情况会有不同的知觉呢？我们所有人都是凭着5种感觉来获取信息的：视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉。可是，我们每个人又都是以各自的方式接收、组织和解释这些所感受到的信息的。视觉是个人选择、组织和解释信息并勾画出一幅有意义的世界图示的过程。

### 4.3 学习

当人们行动的时候，他们也在学习。学习是指由经验引起的个人行为上的变化。人来得大多数行为都是习得的。学习理论的倡导者认为，学习过程发生在动机、刺激、暗示、反应和巩固的相互作用当中。

当消费者消费意见产品时，他也在学习它。例如，会议的举办者会为会议在哪里举办进行选择，他们通过在餐厅就餐，来观察员工的友好程度和服务技能，并考察饭店的特色。根据所了解到的信息，他们选择了开会的饭店。在开会期间，他们在一次体验饭店的服务。根据他们以及与人员的体验，他们会对饭店产生满意或不满意的评价。

饭店应该帮助顾客了解其设施和服务的质量。有些豪华饭店会安排员工领着首次入住的人四处看看，告诉其饭店所能提供的各种服务。饭店员工对回头客应该有所表示，往来信函和文件也应与新客人不同。

4.4 信念与态度

人们通过行动和学习来建立自己的信念和态度，这些信念和态度反过来又会影响其购买行为。信念是指一个人对事物的描述性的看法。一位饭店可能认为某饭店在相同价位的饭店当中属于设备最好、人员最专业的饭店。这些看法也许建立在真实的知识、意见和信仰的基础上。他们也许掺杂有感情的成分，也许没有。

营销人员感兴趣的是人们对一些特殊产品和服务的信念。信念能强化产品和品牌形象。人们按信念行事。如果存在某种无端阻止人们购买的信念，营销人员就要采取措施去改变这种信念。

消费者行为具有很多个人特征和因素。消费者选择是文化、社会、个人和心理因素之间复杂的结果。这些因素当中有很多是不能为营销人员所左右的，但它们可以帮助营销人员更好地理解顾客的反应和行为。

饭店在制定营销策略时要善于选择同目标市场关系最密切、传递信息最迅速、影响最大的相关群体，特别是他们的“领袖”和“意见带头人”，了解其爱好，首先对他们做好饭店产品、服务的促销工作，千方百计争取他们做好饭店产品、服务消费的带头人，进而运用各种传播媒介，扩大影响。

二、消费者购买决策过程

购买决策的过程有 5 个环节（图 4-3），识别需要、搜集信息、方案评价、购买决策和购后行为。这个模式强调了一点：购买过程在实际购买之前很早就开始了，并持续到购买之后很久。这就鼓励营销人员要注意整个购买过程，而不仅仅是购买决策本身。

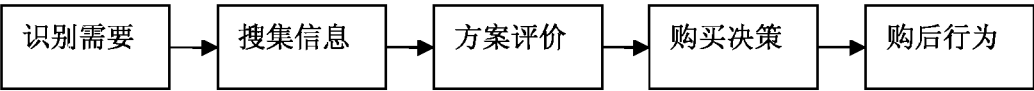


图 4-2 购买决策过程

这个模式看上去似乎表明消费者在每一次购买中都要经历这 5 个环节。但在一些日常性购买当中，消费者实际上会省略或颠倒其中的一些环节。在酒吧中购买一杯啤酒的顾客，会直接做出购买决策，不

需要进行信息搜集或方案评价。这被称为自动反应环。每一个营销人员都能够顾客会对他们的产品做出自动购买反应，但这不太可能发生。当消费者面对的是新的和复杂的购买情形时，就会慎重考虑。

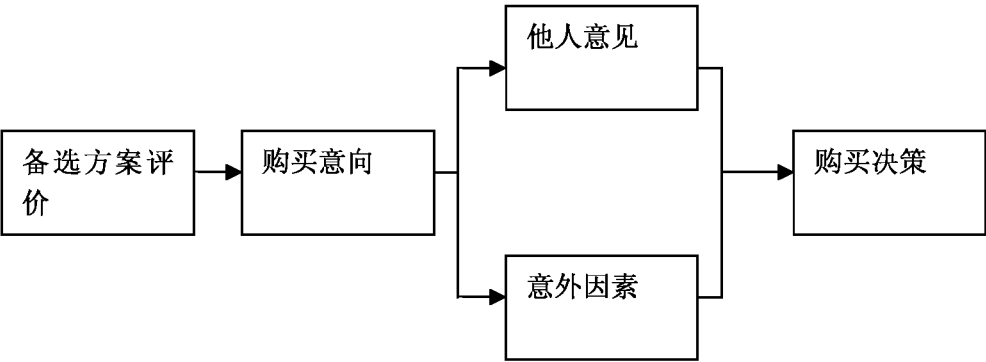


图 4-3 从备选方案评价到购买决策之前

1. 需要的识别

当一个人意识到某种问题或需要时，购买过程就算开始了。购买者感受到了一种实际状态与欲望状态之间的某种差异。这种需要可能由内部刺激所诱发。根据以往经验，这个人学会了应付这种需要，而且还知道再生毛东西能满足这种需要。

在这个阶段，营销人员必须确定哪些营销消费者对需要进行识别的因素和情形。他们应该对消费者进行调查，弄清楚什么类型的需要或问题导致他们购买某种产品，说明引发了这些需要，这些需要如何引导消费者选择某种特殊的产品。

通过搜集这些信息，营销人员就能识别出各种最能刺激人们对某种产品的兴趣的因素，把这些因素容纳到营销计划当中。营销人员在宣传当中也能告诉人们其产品能在多大程度上解决他们的问题。例如，T. G. I 星期五餐馆在广告当中宣传它给客人的是可以在圣诞节期间购物的礼品卡。星期五餐馆的十五和氛围吸引了各种人群，他们有了礼品卡，不必再用计到购物中心去，因此购买就人员了，而且还能愿意买多少就买多少。星期五餐馆把礼品卡作为解决圣诞节前通常会遇到的问题的手段来进行推销。

在寻找饭店是，“商务旅游者希望饭店的装备能使他们高效的工作，并且饭店拥有称职的员工。他们对于这一点的要求已经胜过个性化的服务和装饰豪华的环境”。但不幸的是，有些饭店似乎将产品的奢华与提供特色产品混为一谈。商务旅游者会受益于特色产品，因为这些产品满足了他们的需要。而饭店注重大堂和餐厅的豪华，却忽视了将客房装备乘出门在外的办公室，从而未能满足商务旅游者这一重要市场的需求。

2. 搜集信息

一位意识到有需要的消费者可能会寻找更多的信息，也可能并不需要这样做。如果消费者的内驱动力很强烈，而且能够满足需要的产品又垂手可得，那么消费者很可能马上就买了。否则，消费者可能会把需要搁置下来，先搜集相关信息。



消费者要搜集多少信息，这要看内驱动力的强度、原有信息的多少、信息的难易程度、增加信息的价值以及一个人通过搜集信息可能获得的满意程度。

消费者获得信息的来源有很多，下面是其中三种：

- 个人来源：家庭、朋友、邻居和熟人。
- 商业来源：广告、推销员、经销商、包装物和展览。
- 公共来源：餐馆评论、旅游出版社、消费者评选机构。

一个消费者不可能在购买前对无形产品进行使用。比如，人们可能会通过广告知道一家餐馆，但在去餐馆就餐前还是会询问一下朋友。来源于个人呢的反馈信息要比广告具有更大的影响力，因为这些信息会让人感觉更可信。克里斯多佛·莱吾洛克（Christopher Lovelock）列出了一下信息来源，他们可以降低消费者购买服务时所承担的风险。

- 从受尊重的个人来源（家庭、朋友、同事）获取信息。
- 求助于信誉良好的公司。
- 寻求担保和证明。
- 参观服务设施或在购买前试用部分服务。
- 向知青的雇员询问精者为能够的服务产品。
- 查看有形线索或有形展示。
- 通过网络比较服务。

营销人员应该仔细的识别消费者的信息来源，并判断每一项来源的环重要性。可以问消费者最开始他们是如何听说本产品的，他们都知道些什么信息，对各种来源不同信息的重要性他们如何估价，等等。这些信息在制定有效的传播方案时会很有帮助。

### 3. 各种备选方案的评价

我们已经看到消费者如何运用各种信息以便得到几种可供选择的品牌。但到底消费者如何在各种方案中选择呢？消费者如何在头脑中对信息进行分类和处理来得但这些可供选择的品牌呢？不幸的是，还没有一种简单的评价过程可以适用于所有的消费者或一个消费者的所有购买场合。具体的评价过程是有差异的。

有一些基本的概念有助于解释消费者的评价过程。第一，我们假设每个消费者都把产品看作是一系列产品属性的稽核。对餐馆来说，这些属性包括食物质量、菜品种类、服务质量、就餐环境、餐馆位置和产品价格。这些属性哪些比较重要，对不同的消费者来说看法会有所差异。他们会特别注意与他们有关的那些属性。第二，消费者对每一种属性的重视程度不同。就是说，每个消费者根据他个人特殊的需要和欲望来评价每一种属性的重要程度。第三，消费者可能会形成一系列有关每一种品牌的各种属性的信念。这种对某个品牌所形成的各种信念即所谓的品牌形象。由于每个消费者的个人经验不同，加之选择性知觉、选择性曲解和选择性保持的影响，消费者的这些信念可能与产品的真正属性有所不同。第四，

人们认为，消费者对每一种属性都有一个效用函数。效用函数描述当产品的属性发生变化时消费者所期望的对产品的整体满足感是怎样变化的。第五，消费者通过某种评价程序而形成对不同品牌的态度在评价过程中到底使用一种还是多种评价程序，取决于消费者及其购买决策。

#### 4. 购买决策

在评价阶段，消费者对不同品牌进行排序，并形成了购买意向。一般来说，消费者会购买它最喜欢的品牌，但在购买意向和购买决策之间还可能会受到两个因素的影响（图 4-4）-他人意见和意外因素。由于消费者只有在购买之后才知道会有什么样的经历，所以管理者必须牢记第一次购买产品的消费者并不是真正意义上的消费者，他们只是尝试了一下产品罢了。当消费者在购买时，员工必须尽其所能使消费者确信他们将会获得一次美好的经历并且购买后会给予好评。

#### 5. 购后行为

当消费者购买了产品以后，营销人员的工作并没有结束。买了产品之后，消费者也许满意也许不满意，于是就出现令营销人员特别感兴趣的购后行为问题。什么因素决定消费者购买之后是否满意。答案在消费者期望与对产品的感受之间的关系上。如果产品与预期相吻合，消费者就会感到满意；反之则不满意。

消费者将期望建立在过去的经验及从销售人员、朋友和其他渠道所获得的信息基础上。如果卖家夸大其产品所具有的性能，结果消费者就会失望。期望与感受之间的这种差距越大，消费者就会越感到不满。这说明，卖家必须诚实的描述产品的性能以使消费者满意。例如百慕大饭店在淡季以低价引诱旅游者到百慕大岛度假。他们称这个季节为“聚会时光”，并在广告中宣称，岛上所有的景点都可以进入。可当旅游者来到之后才发现，许多设施和景点都关闭了，许多饭店的餐饮设施也都停业了，这使旅游者非常失望。广告宣传最初确实带来了游客，但好景不长，6 年当中，该饭店的出租率几乎下降了 50%。

顾客如果不满意，就会采取行动。他们可以退货，或向公司投诉要求赔偿或调换。他们可以诉诸法律，或向能够帮助他们解决问题的机构或团体投诉。购买者也可以干脆不改改产品，并且说服家庭和朋友都不买。不管是怎样的一种结果，卖家都有损失。

营销人员可采取措施以减少消费者的购后不满，并帮助顾客感受到买够所带来的好处。饭店可以给会议策划人员发一封信，祝贺他们选择本饭店作为下一次的会址。他们可以在专业杂志中将满意的会议策划人的推荐或表扬之类的证书予以发表。他们也可以鼓励顾客给公司提改意见。

理解消费者的需和要和购买过程是成功营销的基础。通过了解构乃这如何完成问题识别、信息搜索、方案评价、购买决策和购后行为诸环节，营销人员可以得到很多有关如何更好的满足购买者需要的线索。通过理解购买决策过程中的各种参与者以及各种影响购买行为的因素，营销人员可以制定更为有效的营销计划。

## 学习单元二 团体市场的组织购买行为

### 一、团体市场的组织购买行为

机构需求是一种引致性需求，它最终还是来自对消费者产品或服务的需求。政务活动、商务活动所引发的机构需求给饭店业带来了会议和其他活动。营销人员可以通过对环境因素的审视，发现新型的工业公司和协会，从中筛选出前景被看好的机构并与他们建立合作伙伴关系。

与消费者购买，企业购买通常包括更多的买者和更专业的购买行为。一些经常利用饭店召开会议的大公司可能配备专门的会议策划人员。专业的会议策划人员接受过谈判技能训练。所以饭店必须有训练有素的推销员，以应付训练有素的购买者。

组织机构购买通常要面对比消费者购买更为复杂的购买决策。这种购买往往数额大，技术复杂（涉及到房间大小、房内设备、紧急出口、视听设备等），还要有经济上的考虑以及与组织机构内部各层次的人进行沟通等问题。组织机构的购买决策过程一般要比消费者购买更正式也更属于一种专业性的工作。购买越复杂，参与决策过程的人员就可能越多。在组织机构购买过程中，买者和卖者相互间以来颇深。销售已经成为咨询过程。饭店员工设计饶有趣味和创意的菜单、主题宴会、会间咖啡服务反感，而饭店的会议服务人员则通过自己的工作来实现会议策划人员的意图。一句话，饭店的全体员工要掎角之势挽袖地域公司和协会的顾客密切合作，以满足顾客需要，寻找到具有针对性的解决方案。

组织购买行为是由那些参与购买决策过程、具有共同目标并共担决策风险的个人和团体。包括：使用者，他们是使用产品或服务的人，通常是他们提出购买建议，帮汉族界定所需产品的特性。如果一次销售会议的各位参加这感受很差，那么他们往往会促使公司以后不再把该饭店作为开会地点。影响者，他们直接影响购买决策，但他们不是最终的决策人。行政秘书、地区经理和许多其他人都能够而且确实对展销会、研讨会、年会和其他机会的选址起到很大的影响作用。决策者，他们负责选定产品的供应商，决定产品的各种具体要求。批准者，他们负责批准决策者或购买者所建议的行动方案。购买者，他们对供应商的选择和具体购买条件的确定有正式的权力。购买者可以帮助确定对产品的具体要求，在选择卖家和进行谈判中将扮演重要角色。

组织购买当中的决策人数和类型各有不同。那些访问组织机构顾客的推销员必须明确以下几点：

- 谁是决策的主要参与者？
- 他们影响什么样的决策？
- 他们影响到何种程度？
- 每一位参与者所使用的评价标准是什么？

推销员可能没有时间也没有条件去接触他们所有的人。推销员要注意不要越过决策者这一环节。大多数决策者喜欢有一种能控制购买决策的感觉，你若越过决策者这个环节直接去与老板接触，由此产生的恶感会导致决策者选择另一家饭店。大企业的推销员会动用各种各样的深度推销方式，设法接触尽可能多的购买决策参与者。

## 二、对组织机构购买者的主要影响因素

组织机构购买者在制定其购买决策时要受到很多因素的影响。有些卖家认为，最重要的影响因素是经济方面的。他们认为买家最关心的是谁能提供最低的价格、最好的产品和最多的服务。这种看法提示接待业的营销人员要重视价格和成本这两个变量。

实际上，组织购买者对经济和个人因素都有反应。如果供应商所提供的各种条件都非常相似，价格就成为最重要的决定因素。如果竞争产品完全不同，购买者就将面临许多决策变量，而不仅仅是价格比较。

### 1.环境因素

组织机构购买者深受当前和未来的经济环境的影响，诸如基本需求水平、经济前景和资金成本这样的因素都十分重要。在衰退期，公司要消减旅行费用，而在繁荣期旅费预算往往会增加。

### 2.组织因素

每一个组织都有其特殊的目标、政策、程序、组织结构和系统，它们与购买密切相关。接待业的营销人员必须尽可能地熟悉它们，而且还要清楚下面一些问题：参与购买决策的人有多少？他们是谁？他们采用什么评价标准？公司对购买者的政策和约束是什么？

### 3. 人际因素

采购中心通常有几种参与决策的人，他们的兴趣、权威和说服力有不同。接待业的营销人员很难知道购买决策过程中这个群体内部是如何相互作用的。不过，推销人员通常会了解到构成组织环境的一些个性和人际方面的因素，它们对洞察群体运行机制是很有用的。

### 4.个人因素

购买决策过程的每一个参与者都有个人的动机、认知和偏好。参与者的年龄、收入、受教育程度、专业身份、个性和对待风险的态度，都会对参与决策过程的人产生影响。不同的购买者无疑会展示不同的购买风格。接待业营销人员必须了解顾客，并运用各种战术去了解环境因素、组织因素、人际因素和个人因素所产生的影响。

## 三、团体商业市场

最重要的一种组织机构市场是团体商业市场。对于营销管理人员来说，理解团体商业市场和消费者市场之间的差别非常重要。与消费者市场相比，团体商业市场通常更为复杂，需要更多的技术信息。许多团体交易要提前一年着手预定。在这期间，会出现认知失调。所以，营销人员必须与购买者保持联络，使他们感觉到他们的确选择了一家好饭店。

团体商业市场主要有 4 种类型：各种年度会议、协会召开会议、企业展销会和 SMERF（指社会、军事、教育、宗教和互助组织）团体召开的会议。每一词年度会议都会吸引大量的参会者，但是协会会议和公司会议召开的次数要比年会频繁。平均有一次年会就有 90 次会议。平均每年年会的参加人数是 1000 人，每次公司会议的参加人数是 70 人，而每一次由协会召开的会议的参加人数是 95 人。在选择饭店时，

会议策划人员需要考虑的一个重要原因就是饭店是否能容纳下这些参会人员。大多数饭店都能满足数百人规模的小型会议的需要，而大一些的饭店才能满足年度大会的要求。对大多数饭店来说，团体业务是个很重要的细分市场。那些成功的饭店必须清楚哪些需要团体，然后运用团体业务来平衡淡、旺季，如何靠饭店所提供的各种利益而不仅仅是以低价向团体市场销售产品。

### 3.1 年度大会

年度大会是一种需要提供大量会议设施的特殊市场，一般是协会成员每年一度的会议，期间要包括若干分组会议、委员会会议和特殊小组的论题会议。拥有一定规模的会议设施的饭店，向芝加哥凯悦饭店或亚特兰大的马里奥特侯爵饭店，都能够接纳中小规模的年度大会。使用大型的会议设施（如纽约的雅各布·亚威茨会议中心）的年度大会，常常有上万名代表参加。这样的会议被称为城市大会，因为整个城市都在接待这些代表。在美国，每年要举办 12000 多次年度大会。

对于主办单位来水，年度大会是个重要的经济来源。注册费和展览场地的销售是主要的收入来源。贸易展示给供应商提供了一个向协会成员展示并销售他们产品的机会。像 Gureyhound 这样的展览公司与协会和会议中心共同合作提供了电子链接、展位设置和其他服务，以确保贸易展示的展览者能在搭建展位时有充足的资源和条件。展览场地收费多少，要看参加会议的人数。当选择一个会议地点时，一个协会要考虑的是两个方面，即可进入性和对参会人员的吸引力。年会预算是否会收支平衡，要视参加人数的多少而定。

年会策划人员在选择会议地点时，会把下列因素视为重要的决策变量：

- 饭店设施设备
- 交通便利程度
- 交通费
- 距离参会人员的远近
- 气候
- 休闲项目
- 观光文化活动

饭店最重要的特征表现在以下几个方面：

- 会议室；
- 价格；
- 食品质量；
- 客房；
- 各种支付性服务；
- 付款程序；
- 入住/结账；

- 人员安排;
- 展览场地;
- 以往经验。

需要注意的是,饭店的食物质量对会议策划者来说极为重要。别具一格的宴会、不寻常的接待鸡尾酒会以及独特的会间咖啡茶点供应都属于会议标新立异的亮点,是容易引起与会人员兴趣并乐意向同事夸耀的环节。相反,食物寡淡和服务低劣很容易在与会者中间产生不好的感觉,支持性服务在需要时必须触手可及的。如果 DVD 不好用,就必须马上修理或更换,以确保发言人的讲话不被打断。

许多饭店现在与独立的视听设备公司签订合同,来提供和维修设备。在大饭店,视听设备公司设有专门的办公室,用来放置设备,安排技术人员。对于大型的会议,视听设备公司在会议期间安排现场技术人员,发现问题随时解决,以便保证会议发言按计划进行。

结账程序对饭店策划人员来说也很重要。那些认为结账是理所当然的事情以及没有一个为顾客着想的财务部的饭店很容易出问题。专业会议策划人员会要求饭店提供能让人理解的、准确的账单,并且及时送来。做不到这些,账单就可能很可破。对于会议策划人来说,重要的问题不是设施和价格,而是食物质量、结账程序以及饭店员工的专业技能和精神状态。

### 3.2 各种协会的会议

协会所主办的会议各色各样,包括地区性会议、专门主题会议、教育会议和董事会会议等。对协会会议策划人来说,会议地点最重要的条件是饭店及其设施的可用性、交通便利程度、距离与会者远近以及交通费等。气候、休闲条件和文化活动不象对年度大会那样重要,因为会议本身是主要的吸引力所在。在选择饭店时,会议策划人要看实物质量、价格、会议室、结账程序以及其他类似于年度大会的条件。需要注意的是,对协会会议策划人来说,最重要的就要数餐饮的质量了。

### 3.3 公司会议

公司所关心的主要是会议的效率,以及要道到公司的目标。公司会议的类型有培训会议、管理会议和计划会议。还有一种类型的叫奖励会议。最为一名公司会议策划人,他在选择会议地点时最看重的条件是饭店的可用性、交通方面程度、交通费和与参会者的距离远近。影响最大的几个因素是:

- 食物质量;
- 会议室;
- 价格;
- 客房;
- 支付性服务;
- 结算手续。

公司会议策划人都希望会议开得又成效,钱花得有价值。他们事业上的成功与否就看会议操办的怎么样了。饭店感兴趣的是获得并为维持好公司会议业务,这样他们就必须明白会议室是否合用,配备是

否合适。由于会议策划人希望参会者感觉舒适，因此，客房就非常重要。他们也关注食物质量。娱乐设施也是很重要的。在一个连开几天的技术会议上，与会人员在正式会议之外的相互接触非常有敬爱之。可以通过高尔夫或网球运动来鼓励与会人员进行一些交往，以打破在屋子里作分组讨论的单调气氛。类似的，晚上到外面的就餐、运动和参加一些文化活动也是很为与会人士喜爱的放松方式。

公司文化也是选择饭店时的重要影响因素。饭店推销人员必须理解客户的公司文化，以便在提供各种利益时投其所好。有些公司认为，会议要办的简朴，勿求过于铺张。这样公司会感到会议也是给员工树立榜样的机会，要借此鼓励员工花钱有节。另一些公司可能借会议让员工的一放松和享受，给他们提供一次有价值的休息机会。那些认为公司会议应该既有教育意义又可以使员工得到休息并培养起对企业热忱的企业，就会情愿换更多的钱用于餐饮、娱乐和租用豪华饭店设施。

### 3.4 奖励旅游

奖励旅游作为一种特殊的公司团体业务形式，是与会人士所接受的一种达到或超额完成工作任务的奖励。公司可以给个人也可以给集体予以表彰奖励。由于以旅游作为奖励，所以被奖励者一定会对目的地和饭店另眼相看。奖励旅游的平均支出较高，饭店较有赚头。与其他旅游形式一样，对奖励旅游而言，体验至关重要。人们关心的不再是选择适当的地点找一家好酒店，而是能够创造一种鼓舞、振奋人心并从中受益的体验。饭店在这方作得越多，成功地分量就越重。

成功举办会议的最重要的一个方面是：在召开会议之前，饭店相关人员要同会议策划人员举行一个预备会议。财会人员应该参加预备会议，以便他们与会议策划人员相互熟悉。会上他们应该敲定一个在会议结束前与策划人员碰头的时间，以确保帐单符合双方的意愿。若是车库空间有限的花，就需要作出安排以确保会议团体的车位。顾客可能会向饭店的员工，如前台服务员和电话接线员，询问会议日程及相关事宜，因此需要事先向他们通报情况。负责预订服务的部门应该知道会议团体中重要客人的姓名以及谁在入住时有优先登记权。负责接受会议包裹的员工要知道应该把包裹送给谁，以及他们的详细地址是什么。预备会使对会议后勤情况的一次大检查，它将对成功地举办会议大有帮助。

## 学习单元三 饭店市场的细分与目标市场选择

### 一、市场

市场一词，按照它的本义，市场是买卖双方聚到一起交换其商品和服务的场所。在经济学家看来，市场是所有从事商品和服务交易的买者和卖者，如汉堡王、麦当劳、肯德基，以及所有的购买快餐食品的消费者构成。对于营销人员来说，市场指的是某种商品或服务的所有潜在的和现实购买者。

市场营销现已经历了三个阶段：

1.1 大规模营销。在大规模营销阶段，卖家将一种产品以批量的形式生产、分销和促销给所有的购买者。麦当劳曾一度只生产一种规格的汉堡，向所有的市场销售，希望它能够吸引每一位顾客。

1.2 产品多样化营销。在这个阶段，卖家生产两种或几种产品，他们在特征、风格、质量和规格等

方面都各有不同。如今，麦当劳提供普通汉堡、巨无霸以及小份餐。这样的产品线设计为了向顾客提供不同的选择，而不是想吸引不同的细分市场。

1.3 目标市场营销。在这个阶段，卖家识别各个细分市场，选择其中的一个或几个，针对每个选定的细分市场制定产品和营销组合。

微观市场营销是如今应对多个细分市场所采用的一种战略。在互联网和数据库的协助下，公司可以深入到带有个性化需求的规模较小的细分市场。如今的消费者要求他们所购买的产品和服务与众不同，对于饭店业更是如此。里兹卡尔顿的数据库中录有顾客的偏好信息。其中包括顾客所喜欢的枕头类型。饭店企业应寻找各种富有创意的方式为微观市场提供定制服务，这样就能够使那些利润率较高的细分市场成为企业的忠诚顾客。

在目标市场营销过程中有三个主要步骤。第一步是市场细分，将市场分割成不同的购买者群体，这些群体可能需要不同的产品和/或营销组合。公司发掘各种不同的分割市场的方法，并对所形成的各个细分市场的总体特征加以描述。第二步是目标市场选择，现对每个细分市场的吸引力进行评价，然后选择一个或几个细分市场。第三步是市场定位，即为产品进行竞争性定位，并制订适当的营销组合战略。

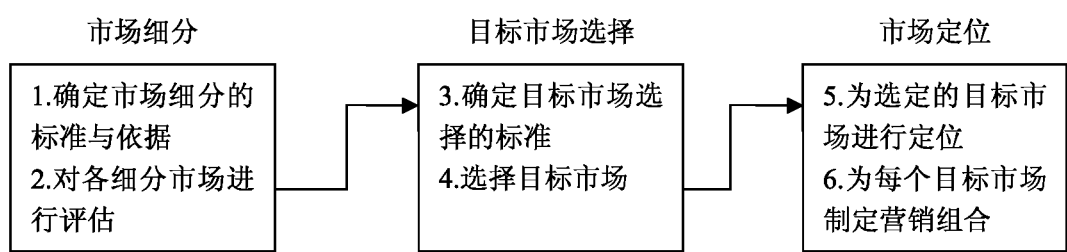


图 4-4 目标市场营销的主要步骤

二、市场细分

市场细分的概念是美国市场学家温德尔史密斯于 20 世纪 50 年代中期提出来的。所谓市场细分就是按照顾客欲望与需求把一个总体市场划分成若干个具有共同特征的子市场的过程。因此，分属于同一细分市场的顾客，他们的需要与欲望极为相似；分属于不同细分市场的顾客对同一产品的需要和欲望存在着明显的差别。

对于复杂多变的大市场，任何一个规模巨大的饭店集团都不可能满足饭店市场上全部顾客的所有需求。又由于饭店资源、设备、技术等方面的限制，也不可能满足全部顾客的不同需求。饭店只能根据自身的优势条件，从事某个市场的服务和营销活动，选择力所能及的、适合自己经营的目标市场，这就有必要进行市场细分。饭店市场细分就是将一个错综复杂的饭店异质市场划分成若干个具有相同需求的亚市场，以确定饭店目标市场的过程。例如，有些规模大、地理位置好、等级较高的饭店，若以商务旅游者和豪华观光度假旅游者为其目标市场，它的主要经营活动和营销活动都应该集中在这两个目标市场上。喜来登、希尔顿等饭店集团就把这两个细分市场作为主要的目标市场。另一些等级不高、地理位置欠佳的饭店，则常以团体包价观光旅游者为目标市场。总之，每家饭店都应根据自己的特点进行市场细分，寻找适合自己经营的目标市场。



## (一) 饭店市场细分的标准

### 1. 按地理变量细分市场

按顾客所处的地理位置、自然环境来细分市场。比如，根据国家、地区、城市规模、气候、人口密度、地形地貌等方面的差异将整体市场分为不同的小市场。地理变量之所以作为市场细分的依据，是因为处在不同的地理环境下的顾客对饭店产品和服务往往有不同的需求和偏好，他们对饭店采取的营销策略与措施会有不同的反应。例如亚洲客人呢同美洲客人对饭店的需求存在许多差异。亚洲客人注重饭店的装饰和设施齐全，而美洲客人则强调房间的整洁、卫生和舒适宜人；亚洲客人呢在自费外出旅游时，支出方面更多用于购物，而欧美客人则会选择下榻较高档饭店，尤其是连锁饭店，住宿方面的支出更高于亚洲客人；亚洲客人呢对大众娱乐活动情有独钟，而欧美客人则更喜欢到游泳池、网球场、健身房进行锻炼。在了解了肯热的需求差异后，便可采取针对性的营销措施。

### 2. 按人口变量细分市场

按人口统计变量，如年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育程度、宗教、种族、国籍等为基础细分市场。饭店顾客需求、偏好于人口统计变量有着密切的关系，比如，只有收入水平很高的顾客才可能成为高档饭店的顾客。人口统计变量比较容易衡量，有关数据相对容易获取，由此成为了饭店京城以它作为市场细分依据的重要原因。

(1) 性别。由于生理上的差异，男性与女性在产品需求上有很大的不同，如对饭店客房的需求，女性顾客希望客房中有梳妆台、较大的卫生间、客房离服务台比较近等方面的需求。

(2) 年龄。不同年龄的顾客其生活方式、经济条件、旅行方式不尽相同，对饭店的产品和服务有不同要求。如老年人希望自己的房间离电梯、服务台比较近，同时对对其服务也要有耐心，热情周到、细致入微。而年轻人喜欢追求新的经历和感受，喜欢下榻新的饭店，享用新的设施。年轻夫妇更是周末市场的重要客源，他们追求宁静、轻松的环境和气氛，希望避开日常的生活环境。

(3) 收入。收入是引起需求差别的一个直接而重要的因素，收入的高低决定了他们在外出旅游时对饭店档次的高低、交通工具等方面的选择有所不同。在饭店市场营销中，根据收入细分市场相当普遍。

(4) 职业与教育。指按顾客职业的不同，所受教育的不同以及由此引起的需求差别细分市场。比如，由于各科所受教育水平的差异所引起的审美观具有很大的差异，对饭店客房装饰用品的品种、颜色等会有不同的偏好。

(5) 家庭生命周期。一个家庭，按年龄、婚姻和子女状况，可划分为 7 个阶段。在不同的阶段，家庭的需求也会有所不同。

单身阶段。几乎没有晋级负担，为新消费观念的带头人，属娱乐导向型购买。

新婚阶段。年轻夫妇，无子女，经济条件比较好，购买力强，对耐用品、大件商品的欲望需求强烈。

满巢阶段 I。年轻夫妇，有 6 岁以下的子女，家庭用品够买的高峰期。不满足现有的经济状况，注意储蓄，购买较多的儿童用品。

满巢阶段Ⅱ。年轻夫妻，有6岁以上的未成年子女。经济状况较好。购买趋向理智性，受广告及其它市场营销刺激的影响相对减少。注重档次较高的商品及子女的教育投资。

满巢阶段Ⅲ。年长的夫妇与尚未成年的子女同住。经济状况较好，妻子或子女皆有工作。注重储蓄，消费比较冷静和理智。

空巢阶段。年长夫妇，子女离家自立。前期收入较高，购买力达到高峰期，较多购买老年人用品，如医疗保健品，娱乐及服务性消费支出增加。后期退休收入减少。

孤独阶段。单身老人独居，收入锐减。特别关注情感等需要几安全保障。

除了上述方面，经常用于市场细分的人口变数还有家庭规模、国籍、种族、宗教等。实际上，大多数饭店采用两个或两个以上人口统计变量来细分市场。

### 3. 按心理变量细分市场

(1) 社会阶层。是指在某一社会中具有相对同质性和持久性的群体。不同阶层的成员，在价值观、兴趣爱好和行为方式上有很大的差异，对饭店的市场细分提供了重要依据。

(2) 生活方式。通俗地讲，生活方式是指以个人怎样生活。人们追求的生活方式各不相同，也是细分饭店市场时要考虑的因素。

(3) 个性。是指一个人比较稳定的心理倾向和心理特征。它会导致一个人对其所处的环境做出相对一致和持续不断的反应。

(4) 动机。不同住宿动机的客人对饭店类型的选择以及饭店产品、服务等需求都有所不同，他们住宿期间的行为方式、消费水平、消费习惯均有所差异。

### 4. 按行为变量细分市场

根据各科对产品的了解程度、态度、使用情况及反应等将他们划分成不同的群体，叫行为细分。它主要包括：

(1) 购买时机。根据顾客提出的需要、购买和使用产品的不同时机，将他们划分为不同的群体。例如我国许多饭店借助传统节日大做广告，促进产品销售。

(2) 追求利益。顾客购买某种产品总是为了解决某类问题，满足某种需要。而产品提供的利益往往是多方面的。顾客对这些利益的追求时有侧重，如对饭店来说，观光旅游者是追求经济实惠的，商务客人则要求舒适方便等

(3) 使用者状况。根据是否使用市场和使用程度细分市场，通常分为经常购买者、首次购买者、潜在购买者和非购买者。大型饭店集团往往重将潜在使用者变成实际使用者；较小的饭店则注重保持现有顾客，并设法吸引竞争对手的顾客。

(4) 使用数量。根据顾客使用某一产品的数量大小细分市场，通常可分为大量使用者、中度使用者和轻度使用者。

(5) 品牌忠诚度。饭店还可根据顾客对产品的忠诚程度细分市场。有些顾客经常变换品牌，另外一

些顾客则在较长时期内专注于某个或少数几个品牌。通过了解顾客品牌忠诚情况和品牌忠诚者和品牌转换者的各种行为与心理特征，不仅可为饭店细分市场提供一个基础，同时也有助于饭店了解为什么有些顾客忠诚本饭店的产品，而另外一些顾客则忠诚于竞争饭店的产品，从而为饭店选择目标市场提供依据。

（6）购买准备阶段。顾客对不同饭店了解程度往往因人而异。如有的顾客可能对某一饭店服务确有需要，但并不知道该服务的存在；一、也有有的顾客虽然知道饭店但对饭店的服务价值、稳定性等还有疑虑；另外一些顾客则可能正在考虑购买。针对不同购买阶段的顾客群体，饭店进行市场细分并采用不同的营销策略。

（7）态度。不同的顾客对同一饭店的态度可能有很大差异，如有持肯定的，有持否定的，也有保持中立的。应针对不同的顾客群体进行市场细分并在广告、促销等方面有所不同。

（8）购买方式。从客人的购买方式来看，饭店顾客主要分为团队客人和零散客人两大类。团队客人由于一次性购买量较大，饭店通常会给予价格上的优惠，而散客对饭店意味着较高的房价和较少的优惠因此带来较高的利润。

## （二）市场细分的原则

如何寻找合适的细分标准，对市场进行有效细分，在市场营销实践中并非易事。一般而言，成功有效的市场细分应遵循以下原则：

1. 可衡量性。指细分的市场是可以识别和衡量的，即细分出来的市场不仅范围明确，而且对其容量大小也能大致做出判断。

2. 可进入性。可进入性是指细分出来的市场应是饭店市场营销活动能否抵达的，即饭店通过努力能够使产品进入并对顾客施加营销的市场。一方面，有关饭店的信息能够通过一定媒体顺利传递给该市场的大多数顾客；另一方面，饭店在一定时期内有可能将产品通过一定的分销渠道销售给该市场。否则，该细分市场的价值就不大。

3. 有效性。即细分出来的市场，其容量或规模要大到足以使饭店获利。进行市场细分时，饭店必须考虑细分市场上顾客的数量，以及他们的购买能力和购买频率。

4. 对营销策略反应的差异性。是指各细分市场的顾客对同一市场营销组合方案会有差异性反应，或者说对营销组合方案的变动，不同细分市场会有不同的反应。一方面，如果不同细分市场顾客对产品的需求差异不大，行为上的同质性远大于其异质性，此时饭店就不必对市场进行细分。另一方面，对于细分出来的市场，饭店应该分别制定出营销方案。

## （三）饭店市场细分的程序

饭店市场细分可按以下 7 个程序进行：

- 选定产品市场范围，即确定生产什么产品。产品市场范围应以顾客的需求，而不是产品本身特性来确定。
- 列举潜在顾客的基本需求。

- 了解不同的潜在顾客的不同要求。对于列举出来的基本需求。不同顾客强调的侧重点可能会存在差异。
- 抽掉潜在顾客的共同要求，而以特殊需求作为细分标准。
- 根据潜在顾客基本需求上的差异性，将其划分为不同的群体或子市场，并赋予每一子市场一定的名称。
- 进一步分析每一细分市场需求与购买行为特点，并分析其原因，以便在此基础上决定是否可以对这些细分出来的市场进行何必能够，或做进一步细分。
- 估计每一细分市场的规模，即在调查基础上，估计每一细分市场的顾客数量、购买频率、平均每次的购买数量等，并对细分市场上产品竞争状况及发展趋势做出分析。

#### （四）饭店市场细分的方法

饭店市场细分应注意：第一，市场细分的标准是动态的。第二，不同的饭店在市场细分时应采用不同的标准。第三，饭店在进行市场细分时，可以采用一项标准，即单一变量因素细分，也可以采用多个变量因素组合或系列变量因素进行市场细分。

其方法有：单一变量因素法、多个变量因素组合法、系列变量因素法。

### 三、饭店目标市场的选择

市场细分揭示了饭店所面临的各种可供选择的细分市场。现在，饭店需要对各个细分市场进行评估，决定将多少和细分市场作为目标市场。

#### （一）饭店细分市场的评估

目标市场就是饭店决定要进入的市场。一般而言，饭店考虑进入的目标市场，应符合以下标准或条件：

##### 1. 有一定的规模和发展潜力

饭店进入某一市场是期望能够有利可图，如果市场规模太小或者趋于萎缩状态，饭店进入后则难以获得发展。此时，应审慎考虑，不宜轻易进入。当然，饭店也不宜以市场吸引力作为唯一取舍，特别是要力求避免“多数谬误”，即与竞争饭店遵循同一思维逻辑，将规模最大、吸引力最大的市场作为目标市场。大家共同争夺同一个顾客群体的结果是，造成过度竞争和社会资源的无端浪费，同时忽略了另外一些顾客的需求。

##### 2. 细分市场结构的吸引力

细分市场可能具备理想的规模和发展特征，然而从盈利的观点来看，它未必有吸引力。波特认为有5种力量决定整个市场或其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力。这5个群体是同行业竞争者、潜在的新参加的竞争者、期待产品、顾客和供应商。他们具有以下5种威胁性：

（1）细分市场中激烈竞争的威胁。如果某个细分市场已经有了众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者，那么该细分市场将会失去吸引力。如果出现该细分市场处于稳定或者衰退、生产能力不断大幅度

扩大、固定成本过高、撤出市场的壁垒过高、竞争者投资很大时，情况会更糟。这些情况常常和导致价格战、广告争夺战，饭店要参与竞争就必须付出高昂的代价。

(2) 新竞争者的威胁。如果某个细分市场可能吸引会增加新的生产能力和大量资源并争夺市场份额的新的竞争者，那么该细分市场就会没有吸引力。问题的关键是新的竞争者能否轻易地进入这个细分市场。如果新的竞争者进入这个细分市场时遇到了森严的壁垒，并且遭受到细分市场内原来饭店的强烈报复，他们便很难进入。保护细分市场的壁垒越低，原来占领细分市场的饭店报复心理就越弱，这个细分市场就越缺乏吸引力。某个细分市场的吸引力随其进退的难易程度而有所区别。根据行业利润的观点，最有吸引力的细分市场应该是进入的壁垒高、推出的壁垒低。在这样的细分市场里，新的饭店很难进入，但经营不善的饭店可以安然撤退。如果细分市场进入和退出的壁垒都较低，饭店便可以进退自如，然而获得的报酬虽然稳定，但不高。最坏的情况是进入细分市场的壁垒较低，而退出的壁垒却很高。于是，经济增长时，大家蜂拥而入，但在经济萧条时，却很难推出。其结果是大家都生产能力过剩，收入下降。

(3) 替代产品的威胁。如果细分市场存在替代产品或者潜在替代产品，那么该细分市场就失去吸引力。替代产品会限制细分市场内价格和利润的增长。饭店应密切注意替代产品的价格趋向。如果在这些替代产品行业中技术有所发展，或者竞争者日趋激烈，这个细分市场的价格和利润就可能会下降。

(4) 顾客讨价还价能力加强的威胁。如果某个细分市场中顾客的讨价还价能力很强，或正在加强，那么该细分市场就没有吸引力。顾客会设法压低价格，对产品质量和服务提出更高的要求，并且使竞争者互相斗争，所有这些都会使饭店的利润受到损失。如果购买者比较集中或者有组织，或该产品在购买者的成本中占较大的比重，或者产品无法实行差别化，或者顾客的转换成本较低，或者由于购买者的利益较低而对价格敏感，或者顾客能够向后实行联合，购买者的讨价还价能力就会加强。饭店为了保护自己，可选择议价能力最弱或者转换销售商能力最弱的顾客。较好的方法就是提供顾客无法拒绝的优质产品和服务。

(5) 供应商讨价还价能力加强的威胁。如果饭店的供应商能够提高或降低产品和服务的质量，或者减少供应数量，那么饭店所在的细分市场就会没有吸引力。如果供应商集中或有组织、替代产品少、供应的产品是重要的投入要素、转换成本高、供应商可以实行联合，那么供应商的讨价还价能力就会较强。因此，与供应商建立良好关系和开辟多种供应渠道才是防御上策。

### 3. 符合饭店目标和能力

某些细分市场虽然有较大吸引力，但不能推动饭店实现目标，甚至分散饭店的经理，这样的市场应该考虑放弃。另外，还应考虑饭店的资源条件是否适合在某一细分市场经营。只有选择那么有些条件进入、能充分发挥资源优势的市场作为目标市场，饭店才会立于不败之地

#### (二) 饭店目标市场的选择策略

当饭店选定目标市场后，如何经营好这些目标市场，这是饭店营销人员需要考虑的一个重要问题。饭店目标市场选择策略是指饭店如何选择自己的目标市场。常用的目标市场选择策略有：

1. 无差异营销策略

无差异营销策略，是指饭店不进行市场细分，而把整个市场作为自己的经营对象。这种方法在饭店的实际经营中表现为不分主次，凡是顾客都接待。这种方法如图 4-1 所示。

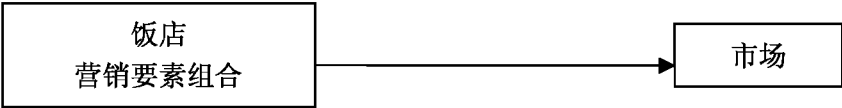


图 4-5 无差异营销策略

饭店营销人员试图用一种营销组合在对付整个市场，目的是为了集中满足市场消费者的共同需要。这种策略在营销学中成为无差异策略。无差异策略适用于：

同质市场，即市场需求差异小得可以忽略不计的市场。

新产品介绍期。

需求大于供给的卖方市场。

无差异营销策略既有一定优点又有不足之处。优点主要是它可以减少饭店的经营成本和营销费用。由于采用单一性的营销组合，产品的组合成本、销售渠道的费用计促销费用都大大降低。不足之处是这种策略忽视了市场需求的差异，可能会导致部分顾客的不满意。另外，这种策略不能适应竞争激烈的市场环境。

2. 差异性营销策略

饭店选择两个或两个以上亚市场作为目标市场，成为差异性营销策略。用图 4-2 表示。

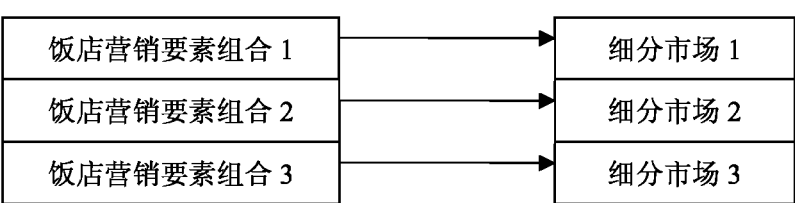


图 4-6 差异性营销策略

饭店选择两个或两个以上的目标市场，并针对不同目标市场采用不同的营销组合，这种经营策略在营销学中成为差异性营销策略。差异性营销策略适用于：

规模大、资源雄厚的饭店或饭店集团。

竞争激烈的市场。

产品成熟阶段。

3. 集中性营销策略

有时饭店营销人员不愿意将饭店的有限资源分散在许多亚市场上，避免势单力薄，而宁可将资源集中使用于某一个最有潜力且最能适应的亚市场上，这样可以在自己的目标市场上取得绝对优势或建立

强大的形象。这种以一个亚市场作为目标市场的方法，称为单一目标市场法。

营销人员使用某种特定的营销组合来满足某个单一目标市场，并将饭店的人力、物力、财力集中于这一目标市场，这种策略在营销学中称为集中性营销策略。集中性营销策略可以用图表 4-3 表示。

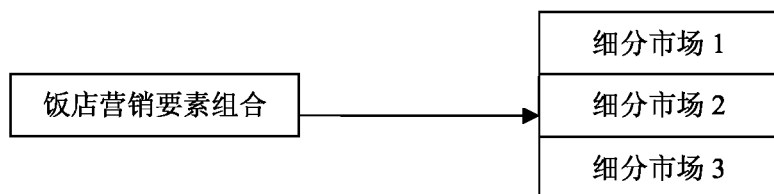


图 4-7 集中性营销策略

集中性营销策略适用于：

饭店资源并不多的中小饭店。

竞争比较激烈的市场。

集中性营销策略对饭店的主要好处，首先在于它有利于饭店经营项目专门化。其次，有利于饭店提高资源的利用率。最后，它还有利于饭店在目标市场上建立扎实的基础。这种营销策略的目的是希望能在较小的市场中占领较大的份额。由于饭店将资源集中于某一亚市场，因此饭店所冒的风险较大，万一目标市场发生不利的变化，饭店就会面临危险。为此，营销人员在采用这种策略时应特别小心谨慎。

近年来，由于饭店行业竞争日益激烈，采用差异化营销策略的饭店也日趋增多。这就意味着饭店将以多种产品、多种价格、多种销售渠道及多种促销手段来满足不同的目标市场，由于选择多个目标市场，饭店的经营费用和营销费用也随之增多，同时也增加了营销人员管理工作的难度。

## 学习单元四 饭店市场定位

市场定位是指根据目标市场上同类产品经者状况，针对顾客对该类产品某些特征属性或属性的重视程度，为本产品塑造强有力的、与众不同的鲜明个性，并将其形象生动地传递给顾客，求得顾客认同。市场定位的实质是使自己与别人严格区分开来，使顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占有特殊的位置。

### 一、饭店市场定位及其策略

#### （一）市场定位

市场定位于产品差异化有密切关系。在营销过程中，市场定位是通过为自己的产品创立鲜明的个性，从而塑造出独特的形象来实现的。一个产品是多个因素的综合反映，包括性能、构造、成分、包装、形状、质量等，市场定位就是要强化或放大某些产品因素，从而形成与众不同的独特形象。因此，产品差异化乃是实现市场定位的手段。但是，产品差异化并不是市场定位的全部内容。市场定位不仅强调产品差异，而且要通过产品差异化于传统的产品差异化概念有本质的区别，它不是从生产者角度出发单纯追

求产品变异，而是在对市场分析和细分化的基础上，寻求建立某种产品特色，因而它是现代市场营销观念的体现。

市场定位概念提出后，受到各界的广泛重视。越来越多的运用市场定位，参与竞争，扩大市场。因此，西方有的学者认为，目前的营销已进入市场定位的时代。总的来看，市场定位对饭店经营发意义主要体现在两个方面。首先，市场定位有利于建立饭店及产品的市场特色，是参与现代市场竞争的有力武器。在现代社会中，许多市场都存在严重的供大于求的现象，众多同类饭店争夺有限的顾客，市场竞争异常激烈。为了使自己的产品获得稳定的销路，防止被其他饭店所替代，饭店就必须从各方面培养一定的特色，树立鲜明的市场形象，以期在顾客心目中形成一种特殊的偏爱。例如，希尔顿饭店集团以“快速服务著称”，假日饭店集团在中低档饭店市场上，成功的塑造了“廉价、卫生、舒适、整洁”的市场形象。其次，市场定位决策是饭店制定市场营销组合策略的基础。饭店的市场营销组合受到饭店市场定位的制约。例如，假设某饭店决定销售优质低价的组合产品，那么这样的定位就决定了：产品的质量要高，价格要低，广告宣传的内容要突出强调饭店这一组合产品质优价廉的特点，要让顾客相信货真价实，同时要求各部门默契配合，工作效率要高，尽量减少浪费，保证低价出售仍能获利。也就是说饭店的市场定位决定了饭店必须设计和发展与之相适应的市场营销组合。由此可见，市场定位在饭店的营销工作中具有非常重要的意义。

## （二）定位策略

营销人员可以遵循以下几种定位策略：根据产品的具体属性定位。根据产品属性定位是危险的，因为一旦顾客的偏好发生变化，产品具体属性定位的作用就被竞争者们逐步地削弱。还可以针对另一类产品来定位自己的产品。例如，麦当劳的“你该休息一会儿了”运动告诉顾客别在家里做饭，到麦当劳来。当两个或多个企业的基本定位相同时，每个企业都需要进一步寻求差异，比如“一家低价位商务饭店”或“一家地理位置优越的商务饭店”。每个企业必须积累各种特殊的竞争优势，以吸引细分市场当中的大多数顾客。这种方法通常称为超细分市场营销或补缺市场营销。

市场定位包含三个步骤：

- 1.识别各种可能作为定位依据的竞争优势；
- 2.选择正确的竞争优势；
- 3.有效地向经过慎重选择的目标市场传达企业的定位意图。

饭店可以通过把各种竞争优势捆绑在一起来使自己区别于其他企业。对于类此的产品，企业通过提供比竞争对手更低的价格，或通过提供更多的利益以使较高的价格能被人接受，这些都可以使企业赢得竞争优势。所以，公司必须将自己的产品和价格与竞争对手的进行对比，并不断地寻找改进的可能性。当公司已经能够比竞争者做得更好时，它就已经取得了竞争优势。

## 二、产品差异

一家饭店必须使自己的产品/服务与竞争对手区别开来。企业可以通过物质属性、服务、人员、区位



或者形象这些因素来实现自己产品/服务的差异化。

### 1.物质属性差异

一些被翻新过的经典饭店，通过强调昔日的辉煌来使自己与众不同。但很多饭店、餐馆和机场在物理属性上都缺少差异化。特别是汽车旅馆，从建筑外表上看都是一样的，没有任何差异。在这种情况下，价格通常是体现差异的主要因素。有些餐馆通过提供天然食品的方式实现差异化。差异化使得消费者感到兴奋，同时也提供了建立良好公共关系、顾客忠诚及获得高利润回报的机会。

### 2.服务差异

有些企业通过服务来寻求与竞争者的差异。例如，喜来登、香格里拉和其他旅馆提供一种房间内入住登记服务。有些餐馆把家庭送餐作为一种差异点。总之，通过提供能使目标市场顾客受益的服务，企业可以达到其寻求差异的目标。

### 3.人员差异

一些饭店通过雇佣和培训比竞争者更好的人员来获得竞争优势。人员差异要求企业必须精心挑选与顾客直接接触的人员，并且善加培训。这些人员必须有能力和技能、有知识。他们要谦虚、友好、懂礼貌，能为顾客提供始终如一的准确的服务。他们还要努力理解顾客，清楚地与他们交流，能对顾客的问题和要求做出迅速的反应。

### 4.地点差异

在饭店业，地点是很强的竞争优势。那些紧靠免费出口的汽车旅馆比起一个街区之外的汽车旅馆来，在客房出租率上会有两位数的优势。饭店企业应该寻找由地理位置所创造的价值，并记住这样的价值具有一定的随机性。

### 5.形象差异

及时竞争的产品很相似，购买者也会根据公司或品牌的形象观察出差异来。所以，饭店应该致力于形象的塑造，以便使自己区别于竞争者。公司或旅游目的地的形象所传达的信息要简洁而有特色，意在表达产品的主要利益和定位。

## 三、选择适当的竞争优势

假设饭店已经很幸运地发现了若干潜在的竞争优势。现在，它必须选择哪些可以作为制订定位策略的依据。

许多营销人员认为，饭店针对目标市场应该尽全力推出一种利益。每一种品牌应该只强调一种特性，并把自己说成是具备该特性的产品当中的“老大”。购买者往往能比较容易记住第一名。定位在第一位的企业该宣传什么呢？主要还是最优质量、最佳服务、最低价格、最好价值和最佳位置。饭店若能潜心研究其中某个对目标市场最为重要的方面，并始终一贯地提供这种优势，它就很可能成为最有名、令人印象最深的企业品牌。也有的营销人员认为，饭店在定位时不应该仅限于依赖一个优势因素。当今，大众市场正分裂成为许许多多小的细分市场，在这种情况下，各个饭店都在设法拓宽其定位策略，以求吸

引更多的细分市场。

饭店定位需要避免三种主要错误：一是定位过宽，即根本没能把饭店凸显出来。有些饭店发现，购买者对饭店的了解非常模糊，或者根本不知道饭店有什么独到之处。许多独立的想要抓住国际市场的饭店就属于定位过宽。第二种定位错误是定位过窄，即给购买者传达的饭店形象过于狭窄。最后，饭店必须避免定位错乱，即给购买者一种令人感到混乱的饭店形象。

准确的定位有助于品牌忠诚的建立。对饭店来说，仅仅做到顾客满意是远远不够。满意的顾客只有在形成品牌忠诚的态度之后才有可能再次光顾。

并非所有的品牌差异都有意义或有价值，也不是每一种差异都能成为很好的区别因素。每种差异在为顾客提供利益的同时也能给公司带来成本，所以公司必须谨慎地挑选用以使自己区别于竞争者的方法。如果一种差异能满足如下标准，那么就值得去强调：

重要的。该差异能给目标购买者带来具有很高价值的利益。

专有的。竞争者并不提供该种差异或者本公司能以更为与众不同的方式提供该差异。

优越的。该差异优越于其他可使顾客获得同样利益的办法。

可交流的。该差异可以向购买者传达，使他们能够感知到。

占先的。竞争对手难以轻易地抄袭该种差异。

付得起的。购买者有能力支付这一差异。

有利可图的。公司能从此差异中获利。

许多公司所使用的区别因素都未能满足这些条件的要求。

#### 四、市场定位的沟通与传达

一旦选择好市场定位的特征，并确定了市场定位的表达方式，饭店就必须把这红定位传达给目标顾客。饭店的所有营销组合措施都必须支持其定位策略。例如，如果一个饭店决定要在服务上出类拔萃，它就必须根据服务的要求来雇佣员工，提供培训计划，对那些提供良好服务的雇员给予奖励，并策划销售和广告活动已宣传其优异的服务。

要想制订和维持一种始终一贯的定位策略并非易事，有许多反作用力总是在起作用。饭店所选择的广告代理机构可能并不喜欢选定的定位策略，因此就明里暗里地拆台。新的领导层可能并不理解原有的定位策略，可能对一些关键的支持计划削减预算。要想发展起一种有效的定位，就离不开管理人员、普通雇员和销售人员的长期的、持续的、一贯的支持。

#### 【本章小结】

能够真正了解消费者会对不同的产品特征、价格和广告宣传做出什么样的反应的饭店就会在竞争中占有优势地位。所以，各个饭店都热衷于研究营销刺激与消费者反应之间的关系。营销刺激由 4P 构成：产品、价格、渠道和促销。其他刺激包括购买环境当中的各种重要因素和事件：经济的、技术的、政治

的和文化的。所有这些刺激都进入购买者的“黑箱”系统，在那里它们被转化为一系列可以观察到的购买者的反应：产品选择、品牌选择、经销商选择、购买时间和购买数量。具体的说，影响消费者购买行为的因素有：文化因素、社会因素、个人因素和心理因素。

目标市场营销过程的三个步骤（STP）是指市场细分、目标市场选择和市场定位。市场细分是将市场分割成不同的购买者群体，这些群体可能需要不同的产品和 / 或营销组合。选择目标市场要先对每个细分市场的吸引力进行评价，然后选择一个或几个细分市场。市场定位即为产品进行竞争性定位，并制订适当的营销组合战略的过程。市场细分并没有单一的方法。营销人员必须使用不同的变量，或单独或联合，以便找到认识市场结构的最好途径。有效市场细分的条件为可衡量性、可进入性、实效性和可行动性。在对不同的细分市场进行评估之后，饭店要决定应该选择多少和哪些细分市场来提供服务，这就是目标市场的选择问题。目标市场由一些具有相同需要或特征的购买者构成，他们是公司决定为之服务的对象。市场覆盖策略包括：无差异营销策略、差异性营销策略和集中性营销策略。产品的定位是指消费者对产品的重要特征进行定义的方法，即与竞争产品相比，本产品为消费者心目中的地位。

## 【案例一】

### 知己知彼——设立客户档案卡

背景资料：抓住回头客是酒店营销的黄金法则。拥有大量忠诚的客户是酒店追求的目标。但在延揽回头客的过程中，不同的酒店有着不同的手法，有的拼命给客户打折扣，有的则给客人发“VIP”卡，还有的则由总经理亲自致谢……但在残酷的竞争面前，这些方法似乎还算不上灵丹妙药，老客户改投他店的事例多不胜数，而蓝天大酒店的方法则似乎棋高一着，颇有借鉴价值。

庄学忠先生是南洋商贸公司的总裁。因为业务关系，他经常到苏州出差。每次到苏州，他必定下榻蓝天大酒店。这一点颇令他的朋友们纳闷。凭庄先生的财力和身份，完全可以入住四五星级的高档酒店，为何独钟爱三星级的蓝天？其实庄先生只是蓝天大酒店庞大的客户网络中的一员。自5年前开业至今，几乎每一个入住光临过蓝天的顾客都很快成为蓝天的忠实拥护者。庄先生预备来苏时，一个预订电话，报上姓名，一切手续就都已安排妥当。而且还会有意想不到的特殊安排在等候着他。蓝天大酒店的奇特现象引起了人们的注目，作为苏州酒店业的佼佼者，他们成功的奥妙何在呢？

蓝天大酒店的营销总监梁先生为公众揭开了谜底。顾客是酒店的客户，也是活生生的有七情六欲的人。饭店与客人之间不能仅仅只是一种商业交往的经营行为，更重要的是人与人之间的情感沟通。要真正做到“宾至如归”，必须对客人的嗜好、习惯、消费需求等特殊的个性化信息了如指掌，在此基础上提供的产品和服务就有明显的针对性，从而获得顾客的好感。每一个入住蓝天的客人，尤其是那些入住次数较多的熟客，在我们营销部都有一份详细的资料档案卡。档案卡上面记载着顾客的国籍、职业、地址、特别要求、个人爱好、喜欢什么样的娱乐活动、饮食的口味和最喜欢的菜肴、酒水等等。对于入住频繁的客户，甚至连他喜欢什么样的香波，摆什么样的花，看什么报纸都有专门的记载。

庄学忠先生是酒店的老客户，每次他预订房间后，我们就根据他的资料卡显示的情况，为他安排靠近西村公园的房间，号码是他的幸运数“16”；再在房间里摆上总经理亲笔签名的欢迎信，旁边摆放他最喜欢的康乃馨鲜花篮；他耳朵听力不好，电话铃声需调大，卫生间里换上茉莉花型的沐浴液，浴巾要用加大型的；他是一个保龄球迷，每逢酒店有保龄球晚会，千万别忘了通知他一声。

对客人情况的搜集，来源于全体员工细致入微的服务。例如，餐厅服务员发现某位客人特别喜欢吃桂林腐乳，就将这个信息传递给营销部，存入资料库。下次该客人再来时，电脑里便会显示出这一点，餐厅就可以迅速做出反应。所有这些，都无需客人特别叮嘱，当他再次光临时，他便能惊喜地发现，怎么蓝天酒店这么神通，什么都替他想到了。久而久之，他就成了酒店的常客。

(资料来源：根据广东旅游网资料整理)

## 【案例二】

### “港丽”变位定乾坤

对酒店业而言，仅有正确的定位是不够的，还应具备及时处理外在环境的变化和利用环境因素定天下的能力。

对一家酒店而言，恐怕没有一件事比决定其市场定位更为重要。作为后起之秀的香港港丽酒店，以独特的市场定位统揽营销全局，突破负面环境因素——业内的激烈竞争，迅速在香港酒店业扎下了根基，直逼全港酒店业第一把交椅。

港丽立足之前，香港最好的几家酒店都已在客户心目中建立了不可动摇的地位，如香港半岛酒店，它早已被认定为是亚洲最杰出的酒店，它所提供的产品特色、服务品质、定价、气氛、声誉、创新能力等等，都是客户们评断其定位的依据。

面对这一情况，港丽清醒地认识到，要想立足香港，必须选准自己的目标市场，而在确认其目标市场之前，又必须决定其能够提供给市场哪些具有竞争性的优点，如出众的产品，良好的客户服务，价位、名气和声誉，创新特色，方便程度，气氛等等都是酒店可以赢得优势的各种渠道。然而，这一切优势又是因客户观感而定的。由此，港丽找到了自己入市的切入点：在客户心目中的定位才是决定最终业绩与收益的决定性因素。

#### 80年代末香港酒店业状况

香港是由两个完全不同的地区组合而成。一个是众多大企业，包括许多跨国公司在亚太地区的总部，它们集中林立于港岛；另一个是聚集了贸易公司，结合购物商场和五光十色夜生活的九龙半岛。维多利亚港不仅在地理上将它们一分为二，也将港客一分为二，假使一位旅客的活动是集中在港岛，他一定会选择入住港岛的酒店，反之，则入住位于九龙的酒店。

港丽酒店坐落于港岛，其首选目标自然是吸引在港岛从事各种公私事宜的人。而当时港岛的主要酒店有：五星级的文华东方酒店、君悦酒店；四星级的希尔顿酒店、万豪酒店、新世界海景酒店、富丽华酒店、怡东酒店、柏宁酒店、利园酒店等。此外，香港香格里拉集团正在港丽酒店的邻近地段筹设港岛

香格里拉酒店，连同万豪酒店，这 3 家酒店同处于结合办公大楼与购物中心的太古广场内，市场竞争之激烈可想而知。

长久以来的经营，港岛的酒店业者都建立了自己十分完善的运作系统，并选定了各自的目标市场：3 家五星级的酒店主要吸引企业高级主管和富有的观光游客；7 家四星级酒店则招揽中级主管或是对较便宜旅游行程有兴趣的人。港丽何去何从？

### 确立自己的市场定位

要在港岛取得一块自己的立足之地，港丽遇到的第一个问题就是自己在亚洲尚未建立起任何知名度。尽管港丽是美国希尔顿酒店集团旗下的一员，但在美国以外地区，它并不被允许用“希尔顿”三个字，因此，港丽必须从零开始，在一个全新市场拓展它的名声。

显而易见的是港丽正面临艰巨的挑战。首先，在众多五星级和四星级酒店林立的竞争市场，港丽应如何为自己定位？如何制定价格？建立一个全新的声誉需时多久？应该提供哪些附加服务？需要多少的业务人员？最后，港丽应该锁定哪一群目标客层？这一切成为港丽进军市场前必须回答的问题。

### 瞄准五星级——初期市场策略

基于持续扩展的酒店市场、港丽所提供的服务与产品、港丽邻近香港商业中心的事实，以及美国希尔顿酒店集团的支持等原因，港丽决定将自己定位于足以和另外 3 家五星级酒店相抗衡的地位。

这一定位的竞争情形是可以想像的：文华东方因其服务品质与建立的声望，被誉为全球 5 家顶尖的酒店之一；新的君悦酒店本身就是卓越的产品，再加之邻近香港会议中心的地利之便，根基难以动摇；港岛香格里拉酒店身为亚洲知名连锁店的一员，配合其积极主动向外扩展的风格，预料竞争将是非常激烈的。

而面对市场里的 7 家互相竞争的四星级酒店，港丽采取了不和它们做正面竞争的策略，但并不放弃吸引那些住在四星级酒店的高级主管，使他们更上一层楼——做出选择港丽的努力。因为港丽自信无论是所提供的产品或服务本身，还是环境气氛、餐饮设施、舒适程度或广告等等都反映了港丽酒店的地点方便、环境舒适、能够符合商务人士特殊的需求。更让港丽自信的是，自己不拘泥形式的商务酒店的诉求。

简而言之，将港丽定位成五星级并不表示它将只以日益扩展的市场为满足，它更要把特定一群入住四星级酒店的主要顾客吸引到自己五星级酒店来。

### 港丽产品特性

港丽共有 513 个房间。酒店本身位于一幢 61 层建筑物的最上的 21 层。

1. 客房：所有客房都配有 10 个频道的彩色遥控电视机（其中酒店自身的电影频道达 8 个）、5 个收音机频道及浴室内扬言机、房内保险箱、床边闹钟和控灯设备、个别调节的冷暖空调、国际直拨电话和留言设备。床边、桌上、浴室都安装有附有留言提示灯的分机电话。此外，每个房间都装有图文传真或个人电脑用的资料参考，设有小酒吧和泡煮咖啡的器具，并提供一瓶免费的瓶装水。豪华的大浴室以意大利

利大理石装潢，内有两座洗脸台，一个超大浴缸。独立的冲凉房和洗手间、吹风机、放大镜及“请勿打扰”、“请整理房间”的电子按掣。酒店的第8层为非吸烟层，并提供装有辅助伤残人士专用设施的房间。

2. 行政主管楼。港丽的行政主管楼层计有96个房间，其中包括两间海景套房、一间总裁套房、一间帝皇套房以及一间总统套房。这些套房都坐拥太平山和维多利亚港的宜人景色。

此外，另有4层的主管客房和套房，皆备有豪华设施，提供舒适的住宿环境。位于第59层的行政主管交谊厅是一个宽敞舒适的交谊场所，不但可以看到壮观的海景，也规划有格调高雅的私人会议室。凡是行政主管的房客，都可以在此享用免费的美式早餐、开胃小食和鸡尾酒，洗熨衣服和打免费的本地电话。

3. 商务中心。24小时开放的商务中心提供秘书、翻译、影印和快递等各种服务，除了电报、传真、文字处理机之外，其他设备还包括打字机、口授留言机，以及供房客在房间内使用的传真机和电脑。此外，还有手提电话可供客人租用。

4. 娱乐设施。包括室外游泳池、按摩池以及设备齐全的健身室。这座新颖的健身室设有蒸气室、日光浴室和男女宾个别的置物箱。此外，酒店还提供按摩服务、健美操和个人健身教练。

5. 餐饮设施。独特的餐饮设施使港丽别具一格，这里中西结合高水准的餐饮是香港不易觅到的美食。设有咖啡园、金叶庭中餐厅、碧榕扒房、意宁谷意大利餐厅、乐聚廊交谊厅、宝斯吧酒吧等。

### 初期受阻——再定位

诚如许多人都有过的经验，发展往往不如计划来得顺利。虽然港丽原来的定位策略并无缺憾，不料却在开业初期受到因外界环境因素骤变而带来的不利冲击。港丽无法预料海湾战争的发生。因这场战事，欧美旅客大减，加之美国经济也在同时陷入衰退，许多企业必须削减出差的计划以降低支出成本。

面对这一危机，港丽必须采取重新定位的策略。因为商务旅客现在看紧钱包，到亚洲旅行的次数骤减，一家未具名气的酒店要能吸引五星级酒店客户和提升四星级酒店客人至较高一级，不可以再被视为理所当然之事。

基于外在因素，港丽所面临的问题是如何影响一个更大范围的商务旅行市场，而不再只是特别锁定市场里的某一群消费者。经过环境评估之后发现，港丽的产品与服务是极易被市场接受的。各项服务的设立正逐步走上轨道，当务之急是如何在亚洲地区尽快树立起港丽的名气。

经过深思熟虑，将港丽定位于四颗半星的定位应运而生。结合这一新定位，港丽出台了一系列吸引各大企业尝试港丽各项产品与服务的奖励促销计划：

- 选择某个特定时期推出40%的奖励促销折让。

- 大规模地在世界各大杂志的亚洲版上刊登广告，如《时代杂志》、《商业周刊》等，宣布特别促销折让的实施。

- 不断地进行国际性的广告宣传，试图传达香港港丽酒店就是顶尖商务或休闲旅游设施的代名词，同时更是高效率的同义字。在港丽，东方文化的待客之道得以发扬光大。

- 公关部致力于把尊贵崇高的形象和来港商务旅客入住港丽的事实互相连贯。

- 为把“港丽”告知港岛 1800 家大公司，港丽成立了 18 个业务开发小组，分别到所分配的地区拜访各个公司。这项业务开发计划持续了一个星期，所有小组都被训练做一个简短的业务简报。此外酒店提供了充足完整的业务开发资料。

- 每订出一个房间都可以享有 50 港币的奖金，并将开发业绩呈现在大告示牌上，对业绩突出的小组予以奖励。

### 初见成效

高效的奖励促销折让，配以全力支持的地区性广告宣传，再加上 18 个业务开发小组的努力，整个计划组合取得了骄人的业绩。不论商务旅客或观光客，只要他们对“港丽”两字曾有耳闻，都乐意尝试这家新酒店。为了节省开销，许多来自欧美的企业主管，也都注意到港丽奖励促销折让计划的实施。

港丽以吸引客尝试港丽产品与服务为切入点，以自己独特的设施、优雅的环境、完善的服务为手段，使客户由“尝试”到“回头”，并将其真实的感受与公司里其他要到亚洲旅行、商务者分享。港丽的名声在他们的口碑中日渐形成。

### 长期的策略

当港丽开始赢得顾客的同时，海湾战争结束了。美国经济不景气的情形也不再那般严重。此时回顾一切，港丽终于可以认定自己的稳固的定位是在五星与四星级酒店之间。

事实上，由于港丽较其他五星级酒店便宜，它所提供的服务又比四星级酒店高，它正在填补这两种酒店之间的差距。当时锁定两种等级酒店的定位策略不仅助其渡过了难关，还为港丽拓展新空间埋下了伏笔，因为较之五星级的特定客层，港丽的策略使之涵盖了更多更广的目标客层，从而树立起了商务酒店的形象，而不像其他四星级酒店，因为必须招揽旅客，而迟迟未能建立起商务酒店的形象。

随着 20 世纪 90 年代亚洲经济的跃进，中国市场经济的发展，欧美愈来愈多的企业高级经理人来港从事商务视察，港丽的定位又可重新回归到五星级的位置，而由此而来的市场都在持续的扩展中。

随着各项产品服务的改善，港丽已能够按照自己产品品质调节价格，同时不断地加强其身为首屈一指商务酒店的声誉。今天，随着其他港丽酒店在世界各地筹设，“港丽”这个名字也日益在市场上靓丽起来。

### 未来的展望

诚然，今天港丽在香港市场的定位已经明确，但一些深层次的新问题又列入了它的发展议程。

- 若要在五星级的市场里扩展市场占有率，港丽应该采取何种策略？

- 若要保住现有的主要顾客，使他们不致被其他五星级酒店挖走，港丽应该采取何种行动？

- 港丽是否应该继续说服那些住在四星级的商务人士提升至港丽来？

- 若和其他五星级酒店正面竞争的话，港丽的可能风险是什么？港丽要想立于不败之地，只有继续不断地探索，探索。

(选自《饭店市场营销管理》 胡宇橙、王文君编著 中国旅游出版社 2005 年 4 月)



## 第五章 饭店产品设计与创新

### 【开篇案例】

#### 酒店营销的创新之策：金融家俱乐部

地处黄浦江西岸的和平饭店，曾荣获“世界最著名饭店”、“全国百优五十佳酒店”等称号，以管理严格、服务精湛称著于世。为进一步推动中外交流、改善投资环境，该店根据自身的地理位置、历史渊源和硬件优势，适时组建“金融家俱乐部”，以品位、环境、信息、交际场所满足中外银行、金融界人士的需要，开创了一条以非盈利性产品推动商业性产品（客房、餐饮等）的销售、消费的新途径。

1. 发挥品牌、地理位置优势 “和平”的主体建筑人称“远东第一楼”，是外滩的标志性建筑。解放前，该店曾是金融家经常聚会的场所，即会员制俱乐部“上海社交中心”，曾风靡一时。改革开放以来，中央决心将上海重塑为远东金融中心，不少中外银行通过土地置换进驻外滩，使其成为金融一条街，周边地区成为中央商务区。按照国际金融界的惯例，类似纽约、伦敦、巴黎、东京这样的金融中心城市，应该有专供业界人士交际、休闲、交换信息的专门场所。这些均是“和平”开办国内第一家金融家俱乐部的条件。

2. 不收费，但要上档次 外部环境虽佳，但对企业来讲，还有决策、投入、策划、成本诸问题，然后是档次、规模、运作和设施问题。经过反复探讨、论证，“和平”的老总铁了一条心，牺牲局部利益，放弃黄金地段最佳楼层的 120 平方米面积，也要为自身、社会、对外开放做些有益的事，以社会效益弥补经济效益，以主体产品销售填补机会收益的流失。他们明确提出，饭店全力投入，甘心做俱乐部的后盾。按照高档交际场所的要求，俱乐部设在饭店的顶层，三面临江，两岸景色历历在目，一览无遗；室内布置典雅舒适，装潢一新，字画、盆景增添无限情趣；室内电子设备齐全，可 24 小时接收、播放英国路透社、美国道一琼斯公司的全球股票、外汇、期货交易的即时行情。同时，两名服务员分班次提供服务，满足会员的临时需要。

3. 组织有方，运作得法 饭店销售部具体负责金融俱乐部的策划操作，设立秘书处处理具体事务。根据章程，它采取限额制，以吸收法人会员（团体会员）为主，填写申请单后，饭店审查其资格、营业执照、身份证件后，决定是否收纳。如获通过，申请者获入会承诺书一份。对个人会员要求更严一些，以确保俱乐部的高档联谊性质。所有会员均交两张证件照，办理会员卡。

俱乐部自 1995 年末成立以来，已举办过 10 余次重要活动。每史均先发征求意见单，会员们填写汇总后再作决定。通过策划—认可—反馈—修正过程，可保证各类活动获得成功。主要的活动有：企业联谊会、会员读书会、学术讲座、专题讨论会、新闻发布会、产品介绍展示会。对于后者，饭店适当收取费用，如可视通讯设备介绍会、缩微设备展示会等，因为展示是为了推销产品，属商业性行为。这笔钱还是用在会员身上，有些活动因场地关系，须向其他单位租借场地。

4. 无偿使用与优惠促销 “和平”对俱乐部的定位是：俱乐部的成员享受 VIP 待遇，会员持有的会员卡具有饭店贵宾卡的效用，除随时使用俱乐部场地外，还免费使用健身房、棋牌室，本人住宿 6 折优惠。

惠，介绍的客人 7 折优惠，用餐享受 9 折优惠，弹子房、桑拿浴、美容美发 8 折优惠，会员亦可在饭店预订机票，安排宴请、会议等。

目前，入会的中外银行、金融机构已有 30 余家。他们除参加、主办正式活动外，常常利用俱乐部会见客人、洽谈生意，故零星活动难以计算。“和平”牺牲了一定面积的原有营业场所，作为对固定客户的回报。会员单位从中无偿地得到了实惠，得到了方便，对饭店更加感激，购买客房、餐饮产品的回头客占 50%以上。双方在互利互惠的基础上形成向心力强、认同性高的供求纽带，积蓄成牢不可破的友谊。

（毕吕贵）

### 【课前导读】

饭店的营销活动以满足顾客需求为中心，而顾客需求的满足只能通过饭店提供的产品和服务来实现。因此，产品是饭店市场营销组合中的一个重要因素。产品战略直接影响和决定着饭店对其他市场营销因素的管理，对饭店市场营销的成败关系重大。在现代市场经济条件下，每一家饭店都应致力于产品质量的提高和组合结构的优化，以更好的满足顾客需求，取得更好的经济效益。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

理解饭店产品的层次理论

理解饭店产品组合概念

理解饭店产品设计与顾客需求的关系

掌握饭店新产品开发过程

理解饭店产品生命周期理论

#### 【能力目标】

能够运用产品策略的知识，进行饭店产品设计和产品组合

能够运用新产品开发基本知识，制订新产品开发计划

能够运用品牌策略知识，参与饭店 CIS 设计

能够理解饭店产品所处的不同生命周期的不同决策

#### 【素质目标】

具有一定的分析能力和综合能力

具有品牌意识

具有创新能力

## 学习单元一 饭店产品决策

### 一、饭店产品的概念

饭店营销学中的饭店产品是指顾客参加饭店活动整个过程中所需产品和服务的总和，是具有以提供饭店服务为核心利益的整体产品。

梅德里克（S.Medlik）提出，饭店产品由 5 个部分组成，每一部分都可能带给顾客不同的感受和利益。

- 地理位置：饭店地理位置的好坏意味着可进入性与交通是否方便，周围环境是否良好。
- 设备与设施：包括客房、餐厅、酒吧、会议室、娱乐休闲设施等。
- 服务：包括服务内容、方式、态度、速度与效率等。
- 形象：指客人对饭店设施、服务、地理位置与室内外环境等各种因素的印象总和。
- 价格：价格既表示饭店通过其他地理位置、设施和设备、服务和形象给予客人的价值，也表示客人从上述因素中获得的满足。

## 二、饭店产品的层次

饭店营销管理者应该理解饭店产品的五个层次并对其进行运用。饭店产品包括基本服务与扩展服务，它们共同组成服务产品策略，基本服务是服务产品赖以存在的基础，扩展服务是使基本产品区别于竞争者产品的操作部分。饭店营销的起点在于如何从整体产品的五个层次在满足顾客的需求。

### （一）核心利益

饭店产品最基本的层次是核心利益，即向顾客提供的产品的基本效用和利益，也就是顾客真正要购买的利益和服务。顾客购买饭店产品并非是为了拥有该产品实体，而是为了获得能满足自身某种需要的效用和利益。对于不同的顾客来说其核心利益不同，对于在一价格的中转顾客来说，是便宜、清洁的过一夜；对于豪华等的炫耀客人来说，是享受体面与舒适的现代生活。

### （二）基础产品

饭店产品核心利益的是此案必须依附于一定的形体，产品实体称一般产品，即产品的基本形式，只要包括产品的结构外型等。例如饭店的位置、建筑、装潢、设备、服务项目等都属于基础产品。

### （三）期望产品

期望产品是顾客购买产品时期的一整套属性和条件，比如顾客对饭店价格的高低、服务的优劣、预科的时尚型等的不同期望。

### （四）附加产品

附加产品即产品包含的附加服务和利益。如饭店的机场接送服务、代订机船票、免费卡拉 OK 等。如表 7—1。附加产品来源于对顾客需求的综合性和多层次性的深入研究，要求饭店营销人员必须正视顾客的整体消费体系，但同时必须注意因附加产品的增加而增加的成本顾客是否愿意承担的问题。

### （五）潜在产品

潜在产品预示着该产品最终可能的所有增加和改变。例如，在饭店客房能浏览国际互联网将是顾客的基本需求，所以要求饭店在建设或改造客房时预留连接国际互联网的线路和借口。

上述饭店产品的 5 个层面既相互独立、各具特点，又紧密联系，共同构成饭店整体产品的全部内容。在 5 个层面上，确保基础产品和期望产品的质量，是使顾客满意的前提条件。附加产品和潜在产品是饭

店产品灵活性的具体表现，同时也是基础产品在现有价值之外的附加价值。产品 5 个层面的全部意义在于提供一个具有质量保证和一定灵活性冰球具有竞争优势的产品。

全面理解饭店产品的 5 个部同层次使我们认识到：第一，饭店产品的竞争始于基础产品，更确切地说，始于产品的核心利益。第二，满足顾客的期望是饭店经营成功的关键。如果一家饭店不能提供顾客期望的产品，顾客便不可能不满足甚至投诉。第三，在激烈竞争的市场条件下，竞争主要体现在附加产品上，也就是饭店产品的差异化。饭店通常提供的附加产品如表 7—1 所示。第四，一家成功的饭店常以提供潜在产品为其特征。第五，灵活性来自于饭店管理人员和所有工作人员，来自于持续进行的、卓有成绩的培训，来自于适当的授权，即让一线工作人员直接俄 ichuli 日常工作中遇到的麻烦与问题。

### 三、饭店产品的特征

#### （一）饭店产品是有形产品与无形产品服务的结合

客房、餐厅菜肴、酒水、各种问题设施都是有形产品，但是，顾客在饭店住宿、用餐和其他活动，几乎都离不开饭店工作人员提供的服务。无形服务比有形产品更重要，但是无形产品对不稳定性、质量标准的非量化型、服务质量的无间言行以及销售的超前性，都加大了饭店质量控制的难度，也对于员工的素质提出了更高的要求。

#### （二）不可储存性

客房、娱乐设施等一天不出租，就不能创造价值，它们作为非饭店产品的组成部分是不能像有形产品一样储存起来，日后再出售的。因此要求饭店的营销人员尽力去推销饭店产品，扩大销售量，以期使饭店获利。

#### （三）季节性明显

饭店在旺季时需求旺盛，淡季时则需求疲软。大家都知道，从某种意义上说，营销管理就是对需求的管理，许多饭店经营者和销售人员面临的最大挑战之一就是增加和创造淡季需求。

#### （四）不可专利性

一家饭店不可能为自己设计的客房装饰、菜肴、糕点、服务方式申请专利，唯一能申请专利的是其商标。这种不可专利性带来的直接后果是某一新产品如果能创造良好的经济效益，其他饭店就会很快模仿。在产品设计上，如何贯彻“人无我有，人有我优，人优我廉，人廉我转。”的竞争策略，便成了经营者必须苦心加以对待的难题。

#### （五）品牌忠诚度低

由于产品的不可专利性，导致竞争模仿，产品雷同。对于一般顾客而言，只认定在某一家意义不大，更何况人们具有追新求异的心理，换一个新饭店、新环境，常能给人以愉快的满足感，品牌忠诚度低也就不可避免了。

#### （六）对信息的以来性强

饭店的主要客源来源于外地或外国，他们人生地疏，需要通过大众媒体了解饭店，口碑是极其重要

的。因此，要求饭店营销人员注意做好信息传递工作，同时饭店要树立良好的形象，为每位顾客留下美好的记忆，饭店的口碑才会好。

#### 四、饭店产品组合

大多数顾客进饭店不是来消费分类产品的，而是分类产品的组合。虽说整体产品代表了饭店的整体功能，但顾客往往只是根据自己的需要选择其中若干项的组合。因此对饭店来说，要考虑产品的有效组合。

产品组合由饭店产品的广度、长度和深度和一致性所决定。饭店产品组合的广度是指饭店拥有几条不同的产品线。饭店产品组合的长度是指饭店产品组合里产品项目总数。饭店产品组合的深度是指饭店产品线上的每个产品项目可供顾客选择的种类。产品组合的一致性是指不同产品现在用途、生产技术、销售渠道或其他方面相似的程度。

从数学角度来说，广度、长度和深度的内容越多，组合出来的局部产品就越多。但这并不一定是经济、有效的。产品越多，成本越高，投入人的服务越多，质量也越难保证，所以饭店一定要视实际可能来确定组合规模。现在许多饭店在基础条件不足、财力拮据、服务质量还很低的情况下，一味追求攀星升级，不断增加新的设施项目。客人的需求是无限的，饭店的能力永远是有限的，如何在这“无限”与“有限”之间找到一个最佳的结合点，这就是我们饭店经营者的任务。

产品组合的4个层次在营销策略上都有意义。饭店开业利用4种方式来增加销售：

- 增加产品线（也即增加产品组合的广度），把市场上的良好声誉用于新增的产品。
- 增加现有产品线的长度，而成为拥有全线产品的饭店。
- 增加各产品的种类，以加深其产品组合。
- 加强产品组合的一致性，在特定发领域中博得好的声誉，或者减少产品组合的一致性以进入树种不同的领域。

### 学习单元二 饭店产品特色与创新

#### 一、饭店产品特色

饭店产品要立足市场，应有自己的特色。所谓特色，就是有独到之处。饭店特色与新产品有一定的联系，但新产品并不等同于饭店特色。也就是说，有了新产品，并不意味着饭店就一定具备特色。正确的认识应该是：饭店特色的形成需要以新产品为基础和前导，担心产品终究还只是停留在分类产品的层次上。要形成特色，饭店就要以新产品主题为中心，创造整体产品的形象，把特色与饭店名称紧密地联系在一起，从而使客人一进入该饭店就能感受到一种特色的氛围。因为饭店新产品以大类来分，无非是食、宿、娱、购等几个大项，全国几千家旅游饭店，要在这几个大项中居第一特色的显著地位，就不只是靠几项新产品就能达到的。

所以，概括而言，特色是在新产品基础上形成的，特色要比新产品更高一个层次。任何饭店都要注

重本饭店特色的塑造，而整体市场形象则是饭店最大的特色。

成都一家普通的饭店——物资宾馆，在当前竞争大潮中，依然保持着令人羡慕的出租率和营业收入。这家饭店究竟有什么与众不同的经营秘诀呢？物资宾馆不为时下饭店业盛行的浮躁风气所动，始终抱着一颗“平常心”，以朴实无华的服务去赢得宾客的心。表面看来，这似乎谈不上什么特色，然而，“朴实无华”作为现今宾馆“稀缺资源”，一般饭店很难具有的正是该饭店的一大特色，从而也形成了物资宾馆鲜明的整体市场形象。

物资宾馆是市里极少数几家从不给出租车回扣的饭店之一。他们的道理很朴实：宾馆是客人的“家”，我们怎么能拿客人去做交易！“办法总比困难多”，饭店有5辆面包车和一辆总经理用的小车，过去主要为内部业务和工作所用。为解决接送，现在这些车辆无条件优先为宾客服务，服务时间占去了车辆运行时间的70%。全国科迪的客人出发去成都前，给宾馆任何部门、任何人打电话或发传真，宾馆就会派车去接，这个道理又很朴实：“‘家’里的亲人远道而来，肯定要去机场迎回来”。出科接送宾客，物资宾馆每个部门、各个岗位都贯彻了朴实、亲切、可信、自在的“家庭式服务”原则，把宾馆名副其实地应造成“宾客之家”。客人预定餐厅或就餐，订餐人员一定会多问一声，把这席饭的性质搞清楚。是正是体面宴请？还是亲朋聚会？不通行之，不同服务，均有针对性。如正规宴请，就要服务地道，给足主任面子；若是亲朋聚会，服务就要少干扰，多给客人自由的交流的时空。会议客户的全部服务均由宾馆包揽，乃至展台、运展品、送茶水这些大大小小的琐碎事也都当作自己的“家务”兢兢业业地去做。客商放心地把全部开销打到宾馆账上，全权委托宾馆当“管家婆”。“朴实无华平常心”，物资宾馆致胜经营“秘诀”正在与此。

饭店固然都可创造各自的特色，但最基本的，则是中国特色。特色可以体现在服务、餐饮、管理、装饰、风格、情调等各个方面，使客人进店能感染到中国文化北京的气息。譬如说，上海锦江集团对进店客人一律拉门的服务，也有“人到、茶到、毛巾到、敬语到”的服务。对此，曾有不同的看法。也有的人认为现在讲究自动化、电气化，国外饭店的门都是自动启闭，加人拉门是多此一举。对“四到”也有异议——外国人只喝冰水和咖啡，倒茶是“对牛弹琴”。其实不然，这正是中国特色的体现。以上两种服务都是充分表现了中国人的礼貌、热情、好客（当然，以不干扰客人作为前提），在西方，，人与人关系冷漠，来到中国遇到这种很普通却很热情的服务，就会使客人对整个中国产生好感，这是“自动化”、“电气化”永远代替不了的。

中国特色并非面面俱到，只要能在一点上突出，效果就会很大。以餐饮为例，并不一定要创造什么新的菜系。如西安有饺子宴，无非是攻“饺子”一项，但创出了中国特色。其他如野味宴、鱼鲜宴、烧烤宴、食宿宴等等都是独立成顶的特色餐饮。特色并非指高档，更要讲究普及，这样菜有利于促销面的扩大和效益的提高。

## 二、饭店的品牌

饭店产品在形成特色的基础上，还应该向更高的层次提升，打响自己的品牌。品牌是现代服务产品

的重要组成部分，在企业营销活动中有着独特的魅力。

品牌，俗称就是“牌子”，美国市场营销协会（AWA）对品牌的定义是“品牌是一个名称、术语、标记、符号或图案设计，或者是它们的不同组合，用以识别某个或某群销售者的产品或服务”。

品牌的基本职能是把本企业的产品和服务同其他企业区别开来。《金融世界》选出全球 42 紧挨最具有价值的品牌。最知名的是万宝路，价值 301 亿美元；排行第二是可口可乐，值 244 亿美元；第三是美国的百威啤酒（Budwiser），价值 102 亿美元；第四位为百事可乐，96 亿美元；第五是雀巢咖啡，85 亿美元。市场呼吁品牌，企业欲创品牌。品牌主要有两种表现形式，一种是产品品牌，一种是企业（名称）品牌。由于服务是无形的，无法贴上品牌标签，因而对旅游服务而言，企业品牌至关重要。听到“白天鹅”（广州）、“昆仑”（北京）、“花园”（上海）这些饭店名称时，宾馆总有一种对质量的放心之感。

“里茨——卡尔顿”是一个饭店集团，总部设在美国，其服务质量和剩余在全球是最高的。它也是或得美国全行业最高质量奖的唯一一家饭店。能在里茨——卡尔顿饭店下榻是种体面，一份荣耀。在亚太地区发展最快的十大城市中，大阪和新加坡的最佳标志饭店就是里茨——卡尔顿饭店。上海的波特曼饭店也易于由里茨——卡尔顿饭店集团管理，这是该饭店进军中国饭店市场的第一家饭店。在悉尼有两家里茨——卡尔顿饭店，一家在著名的悉尼歌剧院附近，一家位于悉尼最高档住宅区之一的 Double Bay。房价不菲，380 澳元（约合 265 美元）一夜。我国有些五星级饭店的门市价高于此，但除北京中国大饭店和上海花园饭店等个别几家之外，世纪平均房价都低于 200 美元，而里茨——卡尔顿饭店身价在此，很少有折扣现象，因而实际平均房价与门市价相差无几，远要高于我国。在接待方面，诸如希尔顿、喜来登、假日这些老牌大集团在接待群体客人方面十分见长，散客也接待，以商务客为主。而里茨——卡尔顿饭店则以其特有的细腻和周到在接待上流社会方面享有盛誉，是符号和名流的聚首之地。如澳大利亚议长、总理在这里举行招待会，戴安娜访问悉尼也指名下榻 Double Bay 的里茨——卡尔顿饭店。如果说一些高档大饭店是代表了商务客人的身价的话，那么里茨——卡尔顿则更高一筹，它是“上流社会”的同名此。里茨——卡尔顿在全球有 24 万名回头客，其麾下各地饭店对他们都有详尽的个性需求的服务档案。

企业名称是品牌的核心要素，虽然一个普通的名称也可以建立其高校的服务品牌，但显然，有个好名称更容易做到这一点。以下是企业名称品牌效应的四个要点：

1.独特性。名称能一目了然的将本企业与其他竞争者区分开来。改革开放以来大量旅游企业冠以“国际”名称，貌似走向世界，实则是“混淆视听”，无法辨别。如江都镇江某大饭店取名“国际”，不如用“甘露”有独特性，在通宵《三国演义》的日本旅游市场上能产生轰动效应，配以英文谐音“Dood Luck”，即好运之意，就更有寓意。

2.恰当性。名称要表达服务的特点或优点。取名 Visa 一词的“签证”释义，而使人马上感到方便。——手持 Visa 卡，可以通行全球！

3.可记性。名称应易于理解、使用和记忆。期中简介是最基本的要求，发音容易有助于可记性。对

McDonald 快餐连锁店，期中文名以前多称“麦克唐纳”，现在统一译为“麦当劳”，比之“麦克唐纳”，显然既简洁，又朗朗上口。

4.灵活性。任何企业提供分服务内容会随着时间的迁移而变化，有效的品牌也应体现相应的灵活性。国际商用及其分公司浓缩为 IBM 名称品牌就是成功的范例，从一百年钱生产及其到今天生产电脑都没有影响，用 AT&T 的简介品牌来代表美国电话电报公司也是经历了电子技术的迅速发展的长期考验，至今在建立信息告诉公路的时代，仍具有充分的包容性。

当然，对于品牌在营销中的作用，无论如何不能夸大，品牌本身不具备独立的营销功能，它只有与服务质量联系在一起时，才能显示出有效的促销竞争力。换言之，好的品牌可以推波助澜，扩大优势，但品牌绝对玩就不了劣质服务！宾客对饭店提供的服务月满意，那么该饭店的品牌在顾客心目中的地位越高，所以品牌对饭店来说，它的作用是强化和促进优质服务，而不是，也不可能补偿劣质服务。

### 三、饭店产品的设计要点

目前，全世界同类产品的竞争往往表现在两个方面。

第一是表现在对核心产品的准确认识上。即如顾客乘飞机需要的是经济舱，你设计出的却是头等舱，那么，就不会有顾客来订机座；反过来顾客需要的是头等舱，你设计出的却是经济舱，你既不能使顾客满意，又损失了赚大钱的机会。

第二是适当地扩大附加产品。成功饭店增加附加产品的目的，往往是使顾客获得意外的惊喜。如饭店的顾客可在傍晚时，在他们的床头发现一块巧克力薄荷糖，或者一只小水果篮。正如许多饭店经理经常所说的那样，我们要用顾客所喜欢的特殊方法为顾客服务。

这里需要注意的问题是，这些增加的附加产品也会增加成本支出，营销者必须考虑顾客是否愿意为享受这些附加产品而增加支出？经常的情况是，原来的附加产品很快会变成顾客预期的利益。如现在顾客都期望在饭店客房里有闭路电视、化妆品盘。这意味着想保持优势的饭店必须不断寻找饭店客房里附加产品来与对手不同。另外一种情况是，随着一些饭店提高了具有许多附加利益的产品的价格，一些饭店又采用了饭回到用更加低的价格提供更加基本的产品上去的策略。以美国饭店业为例，伴随着追求尽善尽美的四季饭店、威斯汀饭店和凯悦饭店的发展，我们看到费用较低的饭店也在迅速发展，如红屋顶客栈、汽车旅馆和汉普顿旅馆等。住这些饭店的顾客只需要有客过夜的住宿服务，最多再加上早餐服务。

成功的饭店产品的设计要点可以概括为以下五条原则：

- 1.产品便于使用；
- 2.顾客买得起这一产品；
- 3.产品便于代理商如旅行社销售；
- 4.具有良好的售后服务系统；
- 5.产品也易于被饭店提供出来。



### 学习单元三 饭店新产品开发

现代饭店经营的人物可用三句话来概括：一是要发现和创造顾客；二是顾客是为饭店的承诺所吸引的；三是顾客是由于满意而忠诚的。显然，要完成好饭店的经营任务，关键是要把握好顾客的新需求。对饭店而言，开发新产品具有重要的战略意义，它是饭店生存和发展的重要支柱。

#### 一、饭店新产品概述

##### （一）饭店新产品的含义

提到新产品，经营者往往容易对“新”产生误解，认为“新”产品就是“全新”产品。按产品研究考法过程，新产品可分为全新产品、模仿产品、改进型新产品、形成系列新产品、降低成本性新产品和重新定位型新产品。

1、全新产品。全新产品是指应用新原理、新技术、新材料，具有新结构、新功能的产品。该新产品在全世界首先开发，能开创全新的市场。例如，在饭店发展史中，斯塔特勒所建造的饭店，开创了现代饭店的概念。

2、改进型新产品。这种新产品是指在原有老产品的基础撒谎能给进行改进，使产品在结构、功能、品质、花色、款式及包装上具有新的特点和新的突破。这种新产品与老产品十分接近，有利于顾客迅速接受，开发也不需要大量的资金，失败的可能性相对要小。例如，针对当今饭店顾客对能在客房上网的需求，饭店对客房进行改造的时，铺设连接国际互联网的线路，便是便使饭店客房具有了新的功能。

3、模仿型新产品。对国内外市场上已有的产品进行模仿生产，使之成为本饭店的新产品。

4、形成系列型新产品。它是指在原有的产品大类中开发出新的品种、花色、规格等，从而与饭店原有产品形成系列，扩大产品目标市场。如饭店在客房新产品开发方面，不断完善其客房结构，在原有标准间的基础上增加爱商务套间、总统套房等。

5、降低成本型新产品。以较低的成本提供同样性能的新产品，主要是指饭店利用新科技，改进生产工艺或提高生产效率，削减原有产品的成本，但保持原有功能不变的新产品。例如，饭店在管理和经营中大量使用同样服务的情况下，大大降低了经营成本。

6、重新定位型新产品。指饭店的老产品进入新的市场而被称为该市场的新产品。例如，随着饭店竞争的加剧，许多高档饭店的餐厅走入寻常百姓家，开拓出一个新的市场。

##### （二）饭店开发新产品的意义

新产品开发堆饭店的重要性主要体现在以下几个方面。

1、开发新产品有利于促进饭店成长。一方面，饭店开业从新产品中获取更多的利润；另一方面，推出新产品比利用现有产品能更有效的提高市场份额。利润和市场份额是饭店追求的两个重要的目标，它们的增长和提高能帮助饭店不断发展。

2、开发新产品可以维持饭店的竞争优势和竞争地位。为拥有顾客，占有市场份额，饭店会运用各种方式和手段来获得竞争优势，开发新产品是当今饭店加强自身竞争优势，开发新产品是当今饭店加强自

身优势的重要手段。

3、开发新产品有利于充分利用饭店的深产和经营能力。当饭店的生产、经营能力过剩时，开发新产品便是一种有效的提高其生产和经营能力的重要手段。因为在总固定成本不变的情况下开发新产品会使产品成本降低，同时提高饭店资源利用率。

4、开发新产品有利于饭店更好地适应环境的变化。当今，饭店面临的各种环境条件在不断发生变化。这预示着饭店原有产品可能会衰退，饭店必须寻找合适的替代产品。这就导致了对新产品的研究与开发。

5、开发新产品有利于加速新技术、新材料、新工艺的传播和应用。

## 二、饭店新产品的开发过程

饭店新产品开发可根据以下步骤进行。

### （一）构思的产生

进行新产品的构思是新产品开发的首要阶段。构思是对新产品进行设想或创意的过程。缺乏好的新产品构思已成为许多饭店新产品开发的瓶颈。一个好的新产品构思是新产品开发成功的关键。饭店通常可从饭店内部和外部寻求新产品的构思。

1、饭店内部人员。饭店内部人员包括饭店个生产部门、职能部门和市场营销部门的人员。这些人员与产品的直接接触程度各不相同，但他们总的共同点便是都熟悉饭店业务的某一方面或某几个方面。对饭店提供的产品较外人有更多的了解与关注，因而往往能针对产品的优缺点提出改进或创新的构思。在饭店的这些内部人员中，除研究开发部门外，销售人员和高层管理部门的人员是新产品构思极为重要与广泛的来源。

2、顾客。顾客是新产品构思最丰富的来源。顾客在使用饭店产品与服务的过程中，直接感受到产品与服务的方便与不便之处，并针对这些不便产生关于产品改进或进行相关产品系列扩展的需求。许多构思搜索者认为，想找到最理想的产品构思，要通过向顾客询问现行产品的问题来获得。来自顾客的新产品构思通常不包括完整的产品概念，只是包含了产品概念的3个主要方面，即需求、形式和技术。但也正是这些不完整的构思，成为点燃新产品构思之源的火花。收集顾客的构思通常可采用顾客调查、投射测试、函询、座谈等形式以创造顾客表达意见的机会。此外，一些非正式的场合，如顾客在使用产品时萌生的抱怨也常能激发相关人员新产品构思地灵感。

3、中间商。旅行社、旅游批发商、旅游经营商、航空公司等都可能成为饭店新产品构思的较好来源，它们提供的有关新产品构思对饭店业常常具有较高的价值。这些中间商因为已经成为顾客直接的产品使用顾问，他们提出的建议也因而具备较高的开发价值。

4、竞争对手。研究竞争对手的产品，从而改进饭店现有的产品，是新产品构思来源的一条重要途径。竞争者的新产品可能是本饭店跳跃式或附加型新产品构思的间接来源。饭店开业建立正式程序来获取有关竞争对手新产品的情况，这种程序包括在经营中有意识地收集竞争对手即将上市的新产品信息及上市后对产品性能与销售情况进行分析。

5、饭店外的研究和发明人员。这些人员广泛存在于发明家学校、发明家评议会、商务管理部门、商标局和专利局、国家的企业性援助计划组、大学的研究与创新中心等。这些人员的创新构思一般是直接针对饭店的产品作出的，但他们的创新程度很高，常常可以从中得到改进或创新饭店产品的某个或某几个方面的灵感。

6、咨询公司。以前，咨询公司多负责企业管理咨询方面的工作，但现在越来越多的咨询公司已参与到新产品的构思部门，并将产生的构思作为其直接产品之一。

7、营销调研公司。营销调研公司接受客户委托，调查顾客的需求状况，往往会无意中发现一些饭店未注意到的市场机会，从而引发对新产品的构思。不过，这些营销调研公司一般不会直接把他们发现的市场机会提供给代理人，而是需要代理人付出一定报酬。

## （二）构思的评估和筛选

1、构思筛选的目的和原则。新产品构思筛选是运用一系列评价标准，对各种构思进行比较判断，总中找出最有成功希望的构思的一种“过滤”工程。进行构思筛选有以下目的：第一，权衡各创新项目的费用、潜在效益与风险，尽早发现和放弃不良构思，找出可能成功的构思；第二，筛选的过程有助于对原有构思做出修改和完善；第三，筛选可促进跨职能的联系与交流。对不同构思进行评分时，评分者往往需要讲述自己判分的理由，这是吸取他人经验并增长才干的大好机会。

在构思筛选的过程中，应遵循以下的原则：

（1）可行性原则。这是新产品构思必须满足的标准，它包括技术上可行性、经济上可行性和政策法规上可行性。以上三条中任何一条得不到满足都必须舍弃该构思。

（2）效益型原则。这需要市场调研部门来协助进行分析。根据市场调研的结果，对市场潜力、回报周期、盈利幅度等做出判断。新产品构思方案能被采用的根本原因在于它能使饭店获得效益。

（3）适应性原则。新产品开发工作必须与饭店现有的研究开发力量、生产力量、销售力量以及顾客需求相适应，与饭店长期目标相一致，这种适应性是新产品构思能顺利实施的保障。

## 2、筛选工作程序。

（1）成立筛选小组。构思的筛选小组通常由饭店设立或临时成立。小组的成员需要涉及财物、技术、生产、销售和营销等方面的专家与代表。在筛选人员的选配上，不仅要考虑他们各自代表的职能和部门，还要考虑他们的评分能力和性格特征，筛选人员之间要做到性格互补。

（2）经验筛选。由筛选人员根据自家的经验来判断构思与饭店经营目标、生产技术、财务能力、销售能力是否相适应，把明显不适应的构思提出二较接近者留下以作进一步筛选。

（3）平分筛选。评分筛选是指利用评分模型对粗筛选留下的构思进行评分筛选。评分模型都包括4个基本要素：评分因素、评分等级、权重及评分人员。评分因素是指影响新产品开发成功的各种因素。如饭店的研究能力、财务能力、生产能力、营销能力、原材料的采购能力、市场潜力、竞争者状况、饭店形象等。评分等级即对各评价因素进行量化，如对饭店研究能力的评价可采用等级分数来描述，7分

表示研究能力最强，1 分表示研究能力最弱，介于强弱之间则分别用 6 分至 2 分表示。评分等级是评价人员乐于使用但又不宜度量的要素。权重的应用不仅限于评价因素，对每位评分人员也须加权。权重对评分结果影响很大，但权重的确定却很难有科学的依据。需要评价人员对各影响因素的重要性进行客观、深入的研究。筛选人员依据评分模式对各构思加权计分，再依据其分值选出下一步开发的对象。

### （三）新产品概念的形成与测试

新产品概念是指饭店从顾客的角度对产品构思进行的详尽描述，即将新产品的构思具体化。描述出茶您的性能、具体用途、形状、优点、外形、价格、名称、提供给顾客的利益等，让顾客能一目了然地识别出新产品的特征。因为顾客不是购买新产品构思，而是购买新产品概念。

新产品概念形成的过程亦即把粗略的产品构思转化为详细的产品概念。该过程的首要步骤是搜集辅助信息，以获得有关市场特征、竞争状况等更多信息；进行专利搜索以找出潜在的竞争对手；通过与行业专家及潜在顾客的谈话来评估对新产品构思的态度。其次，从愿意合作且产品使用经验丰富的主要顾客那里获得有关新产品概念的建议，这些顾客不一定具有代表性，在某些情况下，仅有少数样本的定性分析就可以开发出新产品概念。有些情况下则需要进行大样本调查才能开发出新产品概念。

新产品概念一旦形成，就必须在一大群顾客中进行新产品概念测试，这群人应该代表未来新产品的目标市场。新产品概念的测试主要是了解顾客对新产品概念的反应，受测试者是顾客，而不是新产品开发团队的人员。进行概念测试的目的在于，能从多个新产品概念中选择出最有希望成功的新产品概念，以减少新产品失败的可能性；对新产品的市场前景有一格初步认识，为新产品的市场预测奠定基础；找出对这一新产品概念感兴趣的消费者，针对目标消费者的具体特点进行改进；为下一步的新产品开发工作指明方向。

### （四）饭店新产品商品化分析

#### 1、新产品的市场机会预测。

（1）新产品市场潜力预测。新产品的市场潜力是指在一个机顶的环境下，当行业营销努力达到无穷大时，市场需求所趋势向的极限。一个产品的市场需求是在一定的地理区域和一定的时间内，一定的营销环境和一定的营销方案下，有特定的顾客群体愿意购买的总数量。市场总需求不是一个固定的数，而是一个在一组条件下的函数，市场总需求受营销环境、顾客收入水平及行业营销费用等因素的影响。市场总需求量的大小将随着其影响因素的变化而变化，但它的变化是在一定的区间内进行。当市场需求作为行业营销努力的函数时，我们把市场需求变化区间的下限称为市场最低量，即不需要任何营销努力也会发生的基本销售量；市场需求变化区间的上限称为市场潜量，即当营销努力超过一定水平后，市场销售量不能再进一步增加。

（2）新产品市场渗透力预测。市场潜力的大小表明了新产品存在的可能机会，市场机会预测的另一重要指标，是新产品上市后的规划期内，市场潜力将以何种速度逐渐实现，即新产品逐渐占领市场的速度，我们称之为市场渗透力。市场渗透力的强弱意味着新产品被顾客接受速度的快慢和程度的深浅。市

场渗透力越强，新产品成功的概率越大。

2、新产品的销售预测。对饭店的新产品进行销售预测是饭店以其选定的营销计划和假设的营销环境为基础所预测的饭店销售水平。上面我们讨论了新产品市场潜力，该市场潜力是针对一个新产品所创造的行业内所有饭店所共同拥有的市场机会。每家饭店在这个新产品潜在的市场容量中能占有多大的市场份额，是各饭店十分关注的焦点。为此，饭店须对新产品的销售潜力进行预测。新产品的销售潜力是指当饭店的营销努力达到最大限度时，可能实现的销售量。

#### （1）新产品销售预测特点。

缺乏预测的依据。与成熟产品销售预测相比，新产品销售预测的难度更大。由于预测的基本依据是预测对象的历史数据和特征，新产品因为其“新”而没有以往的销售资料，但这将使得对新产品销售的预测出线较大的偏差。特别是对全新新产品销售的预测，相似产品的可借鉴性不大。

预测方法和预测指标不同于成熟产品。成熟产品销售预测可采用的方法很多，如时间序列法、货柜分析法等。而新产品销售预测不宜采用这类方法，因为这类方法的使用前提是拥有大量的历史资料。对成熟产品在营销计划期内的销售预测一般侧重于家划期内可能达到的销售量。而新产品销售预测的重点在于估算新产品的首次购买量和重复购买量。

（2）新产品销售预测的影响因素。良好的新产品销售预测要考虑 4 大主要变量：潜在顾客的行为、竞争者的行动、环境的影响、饭店的新产品战略。

潜在顾客的行为。在新产品市场潜力的预测中我们已经确定了购买新产品的全部潜在的顾客，然而谁将购买本饭店的新产品，即购买本饭店新产品的潜在顾客会有多少，是饭店对新产品销售进行预测要分析的首要因素。饭店须对顾客的购买行为进行分析，一次来判断本饭店新产品的可能销售量。潜在顾客对新产品的认识或接受程度不仅受新产品本身所提供利益的影响，而且饭店的品牌优势、营销努力及饭店形象等也将在很大程度上影响顾客的选择，从而影响饭店新产品销售量的大小。

竞争者的行动。竞争者的介入会极大影响饭店新产品的销售，如竞争者改变其价格、投入新的促销或退出类似新产品等措施。竞争将使本饭店新产品的销售量下降。

环境的影响。宏观环境的变化自然也会影响饭店新产品销售的实现。如宏观经济不景气、顾客可支配收入下降或因国家出台新发政策、法规而影响新产品的销售。

饭店的新产品战略。饭店新产品开发战略确定了饭店开发新产品的目的和手段。采取不同的新产品开发战略，如创业或冒险战略、紧跟战略、进攻战略及防御战略对市场份额的追求各不相同。因而预测新产品销售潜力须结合饭店的新产品战略。

#### （五）饭店新产品营销战略的制定

为了把新产品引进市场而应设计一个数部的营销战略。营销战略应该包括 3 部分。第一部分描述目标市场，制定新产品的市场定位，以及几年内要达到的销售额、市场份额和利润目标。第二部分概述新产品第一年的计划价格、分销渠道和营销预算。第三部分描述长期的预期销售额、盈利目标和相应的营

销组合战略。

#### （六）产品开发

1、新产品设计。新产品设计是应用相关的专业技术、理论，将拟开发的新产品概念具体表达违背生产过程接受的技术问价和图样的过程。新产品设计是从新产品概念到新产品实体的转换器，新产品实体开发的指导书是新产品实体开发的关键环节。

2、新产品试制。根据新产品设计制造出新产品实体各样，是新产品试制阶段的主要工作。进行新产品试制，一方面可以验证新产品设计的可操作性，对设计中不适应生产的部分进行改进和修正；另一方面。可摸索和掌握新产品生产的初步经验，为顺利投入大批量生产创造条件。

3、新产品功能测试。新产品个样试制出来后，必须对新产品个样进行产品功能、使用性等方面的测试，审核其是否达到了设计所规定的技术标准，新产品实体是否能满足顾客对产品核心利益的要求。

#### （七）新产品试销

新产品市场试销的目的是对新产品进行正式上市前的最后一次测试，而且该次测试的评价者是顾客的货币选票。尽管从新产品构思到新产品实体开发的每一阶段，饭店开发部门都对新产品进行了相应的普那亘古、判断和预测，但这种评价爱河预测在很大程度上带有新产品开发人员的主观色彩。最终投放到市场上的新产品能否得到目标市场顾客的青睐，饭店对此没有把握。通过市场试销将新产品投放到有代表性地区的小范围的目标市场进行测试，饭店才能真正了解该新产品的市场前景。

市场试销是对新产品的劝募按检验，可为新产品是否全面上市提供全面、系统的决策依据，也为新产品的改进和市场营销策略的完善提供启示，有许多新产品是通过试销改进后才取得成功的。

#### （八）商品化

经过试销，当饭店决定要大批量生产该新产品时，饭店必须作出 4 方面的决策：

1、何时退出。首先面临的问题是引入新产品的实际是否合适。

2、在何地推出。饭店必须决定新产品的引入是局限在单一的地点，还是在一个地区、几个地区，甚至国际市场。能够有充分的信心、资本和生产能庐江新产品向全国分销的饭店为数很少。相反，饭店往往会逐渐地、有计划地扩展市场。

3、向谁推出。在逐渐扩展的市场当中，饭店必须将其分销和促销活动对准最有发展前景的群体。在此前的市场测试中，管理人员应该已经对基本的前景有所把握。现在，他们必须重新识别市场，寻找早期使用者、京城使用者和观念领袖。

4、以何种方式推出。饭店必须制定一个把新产品引入所选定的市场的行动计划，并将营销预算投入到营销组合中。

### 学习单元四 产品生命周期策略

产品生命周期理论是市场营销学中重要的理论。研究产品生命周期理论，对于正确制定饭店的产品

决策，及时改进老产品，发展新产品，有计划地进行产品更新，正确地制定各项经营策略，直至饭店的经营管理都具有重要的意义。

## 一、产品生命周期理论的概述

### （一）产品生命周期的概念

产品从投入市场到最终退出市场的全过程称为产品的生命周期，该过程一般经历产品的导入期、成长期、成熟期和衰退期 4 个阶段。产品生命周期显现了产品销售历史中不同阶段。与各个阶段相对应的是与营销策略和预利润潜量有关的不同的机会和问题。饭店可通过确定其产品所处的阶段或将要进入的阶段，制定更好的市场营销计划。

产品生命周期理论包括下列主要内容：

- 产品的生命有限；
- 产品销售经过不同阶段，每一阶段对销售者提出不同的挑战；
- 在产品生命周期的不同阶段，利润有升有降；
- 在产品生命周期的不同阶段，产品需要不同的市场营销策略。

有关产品生命周期的论述大都认为一般产品的销售历史表现为一条 S 型曲线。典型的这种曲线分为 4 个阶段，即导入期、成长期、成熟期和衰退期。如图 7—2。

导入期：又称介绍期，指产品引入市场，销售缓慢成长的时期。在这一阶段因为产品引入市场所支付的巨额费用，致使利润几乎不存在。

成长期：产品被该市场迅速接受和利润大量增加的时期。

成熟期：因为产品被大多数的潜在购买者所接受而造成的销售成长减慢的时期。为了对抗竞争，维持产品的地位，营销费用日益增加，利润稳定或下降。

衰退期：销售下降的趋势增强和利润不断下降的时期。

### （二）产品生命周期的理想形态及其持续时间

古德曼(Goldman)和穆勒(Muller)对影响某产品生命周期形态的要素提出了一些看法。首先考虑理想产品生命周期的形态。如图 7—3。

产品开发期短，因此产品开发成本低，导入期和成长期短，因此销量很快达到最高，这就意味着较早获得最大收益。成熟期持续时间长，意味着盈利时间长。衰退非常缓慢，意味着利润是逐渐降低的。

饭店推出新产品时，应根据影响每个阶段时间长短的因素，预测该产品生命周期的形态。

1、常规产品比高技术产品的开发时间短，成本低。

2、在下列条件下，导入期和成长期的时间段：该产品无需进行新的分销渠道、服务或沟通的投入；经销商乐于接受并促销这种新产品；顾客对这种产品感兴趣，会尽快采用，并愿意宣传其好处。

3、只要顾客的需求和产品质量相当稳定，饭店仍保持市场领导地位，则成熟期的持续时间很长。在较长的成熟期里，饭店可获取大量利润。如果成熟期短，饭店可能收不回全部投资。

4、如果顾客需求和产品质量缓慢改变，则衰退期长。顾客的品牌忠诚度越高，衰退速度越慢。推出障碍越低，有些饭店退出得就越快，这回减缓留下来饭店的衰退速度。

有3个特殊种类的产品与其它种类的产品区别开来，即风格、时尚和热潮的产品。

**风格** 风格是人们创造的在某一领域里出现的一重基本的和独特的形式。例如，在住宅中出现的风格（殖民地式、大牧场式、哥特式）；艺术（现实的、超现实的、抽象的）。一种风格一旦形成以后，它会维持许多年，在此期间时而风行，时而衰落，形成一个人们重新感兴趣的周而复始的周期。

**时尚** 时尚是在某一领域里当前被接受或流行的一种风格。时尚经历4个阶段。第一个阶段是区分阶段，有些顾客为了从其他顾客中分离出来，自成体系，而对某些新产品感兴趣。第二个阶段是模仿阶段，其他顾客以超乎寻常的兴趣仿效时尚领袖。第三阶段是大量流行阶段，这种时尚非常风行，企业加快了大量生产的步伐。第四个阶段是衰退阶段，顾客向吸引他们的另一些时尚转移。因为时尚趋向于缓慢地成长，保持一段流行，并缓慢地衰退，故而时尚的周期长度很难预料。

**热潮** 热潮是迅速引起公众注意的时尚，它们被狂热的采用，很快地达到高峰，然后迅速衰退。它们的接受期短，却趋向于只吸引有限的追随者。它们经常表现为新奇或善变。热潮的对象是寻求刺激或至少未能较好地满足，因而它们是短命的。我们很难预料某种东西是否能算是热潮，即使是，也难以预料它将持续多久——几天、几个星期或几个月。新闻某借对它的注意力和其他因素对它的持续期都有影响。

### （三）产品生命周期原理

创新的扩散和采用理论提供了产品生命周期的基本原理。当一种新产品推出时，饭店必须刺激知觉、兴趣、使用和购买。这都需要时间，而且在产品导入阶段，只有少数人（创新者）购买它。如果该产品使顾客满意，更多的购买者（早期采用者）会被吸引过来。接着，经过日益增长的市场知觉和价格下降，竞争者加入市场，加快了采用过程。随着产品正规化，更多购买者（早期大众）加入了市场。当潜在的新购买者人数趋向零时，成长率下降。销售量稳定在重复购买率上。最后，由于新产品种类、形式和品牌的出现，购买者对现行产品的兴趣转移了，该产品销售下降。由此可见，产品生命周期可通过新产品在扩散和采用中的正常过程来说明。

## 二、饭店产品生命周期不同阶段的营销策略

### （一）导入期

当新产品推出时，导入阶段便开始了。沟通销售渠道和在几个市场中推广是要花费时间的，因此销售成长趋于缓慢发展。在这一阶段，由于销售量少促销费用高，饭店新产品是亏本的或利润很低。它们需要大量经费以吸引分销商。促销指出占销售额的比率最高，因为它需要高水平的促销努力，以达到以下目的：

- 告诉潜在的消费者新的和他们不知道的产品；
- 使产品通过分销渠道分销

此时只有少数几个竞争者在生产该产品。饭店销售的目标是那些最迫切的购买者，通常为高收入



阶层。其价格偏高，原因如下：

- 产量比较低，导致成本提高；
- 生产技术问题可能还未全部掌握
- 需要高的毛利以支持销售成长所必须的巨额促销费用。

在退出一种新产品时，营销管理者能为各个营销变量，诸如价格、促销、分销和产品质量分别设立高或低两种水平。当只考虑价格和促销时，饭店可有在下面的4个战略中择一而行。

1、快速撇脂战略。即以高价格和高促销谁拼的方式退出新产品。饭店采用高价格是为了在每单位销售中尽可能获取更多的毛利。同时，饭店花费巨额促销费用向市场上说明虽然该产品定价水平高，但是物有所值。高水平的促销活动加快了市场渗透率。采用这一战略的假设条件是：

- (1) 大多数的市场已知晓这种产品；
- (2) 购买者愿意出高价；
- (3) 不存在潜在竞争。

3、快速渗透战略。即以低价格和高促销的方式退出新产品。这一战略期望能给饭店带来最快速的市场渗透和最高的市场份额。采用这一战略的假设条件是：

- (1) 市场规模很大；
- (2) 市场对该产品不知晓；
- (3) 大多数购买者对价格敏感；
- (4) 潜在竞争很强烈；
- (5) 随着生产规模的扩大和制造经验的积累，饭店的单位生产成本下降。

4、缓慢渗透战略。即以低价格和低促销的方式退出新产品。饭店可降低其促销成本以实现较多的净利润。饭店确信市场需求对价格弹性很高，而且对促销弹性很小。采用这一战略的假设条件是：

- (1) 市场规模大；
- (2) 市场上该产品的知名度较高；
- (3) 市场上对价格相当敏感；
- (4) 有一些潜在的竞争者。

## (二) 成长期

成长阶段的标志是销售迅速增长。早期采用者喜欢该产品，中间多数顾客开始追随消费领导者。由于大规模的生产和利润的吸引，新的竞争者进入市场。它们引入新的产品特点，导致分销网点数目的增加。在需求迅速增长的同时，产品价格维持不变或略有下降。饭店维持同等的促销费用或把水平稍微提高，以应付竞争和继续培育市场。销售的快速上升使促销费用对销售额的比率不断下降。

在这一阶段内，随着促销成本被大量的销售额所分摊，利润增加。同时，由于“经验曲线”的影响，产品单位生产成本比价格下降得快。

在成长阶段，饭店为了尽可能长时间地持续市场成长而采取下列战略：

- 饭店改进产品质量和增加新产品的特色和式样；
- 饭店增加新样式和侧翼产品；
- 饭店进入新的细分市场；
- 饭店扩大分销覆盖面并进入新的分销渠道；
- 饭店从产品知觉广告转向产品偏好广告；
- 饭店降低价格，以吸引对价格敏感的顾客。

饭店推行这些市场扩展战略将会大大加强其竞争地位。但是，这样的改进措施会增加成本。饭店在成长阶段要决定究竟选择高市场占有率，还是选择当前高利润。如果把大量的钱用在产品改进、促销和分销上，它能获得一定的优势地位，但要放弃获得最大的当前利润，对此饭店又希望在下一阶段得到补偿。

### （三）成熟期

产品销售到大谋一点后将放慢步伐，并进入相对成熟阶段。这个阶段的持续期一般常与前两个阶段，并给饭店营销管理部门带来最难对付的挑战。大多数产品都处于生命周期的成熟阶段，因此，大部分的营销管理部门处理的正是这些成熟产品。

成熟阶段仍可分成 3 个时期。第一个时期是成长中的成熟。此时由于受分销的影响，未来的销售依赖于人口增长和更新需求；第二个阶段是成熟中的成熟期。此时利润最高，各饭店为了获取更多的利润展开更加激烈的竞争。第三个阶段是衰退中的成熟。此时销售的绝对水平开始下降，顾客也开始转向其他产品和替代产品。

在成熟阶段，饭店营销人员应该系统地考虑市场、产品和营销组合，来改进这些战略。

1、市场改进。饭店可用组成销售两的两个因素，为它的成熟品牌扩大市场。销售量等于饭店顾客数量乘以每位顾客的使用率。

饭店能够通过下列 3 种方法来增加饭店顾客的数量：

（1）转变非顾客。饭店能努力吸引非顾客转变为顾客。

（2）进入新的细分市场。饭店可以努力进入新的细分市场——地理的、人口统计的。即那些经常下榻饭店但不是本饭店的消费者。

（3）争取竞争对手的顾客。饭店可以吸引竞争对手的顾客试用或采用它的品牌。

可以设法让当前品牌使用者增加爱他们的年使用率来提高产品数量。下面是实现此目的的 3 种策略：

（1）提高使用频率。饭店可以努力使顾客更频繁的使用该产品。

（2）增加每个厂和的使用量。饭店可以努力使用户在每次消费时增加该产品的用量。

（3）新的和更加广泛的用途。饭店迎努力发现该产品的各种新用途，并且要说服人们常识更多的用途。

2、产品改进。饭店市场营销人员还应努力改进饭店产品的特性，使其能吸引新用户和增加现行用户的使用量以改善销售。产品改进可采用以下几种形式：

- (1) 质量改进战略，目的是注重增加产品的功能特性。
- (2) 特色改进战略，目的是增加产品的新特色，扩大产品的多功能性、安全性或便利性。
- (3) 式样改进战略，目的在于在呢更加对产品的美学诉求。

### 3、营销组合改进。

(1) 价格。降低产品价格吸引更多底层次顾客，除直接将敬爱外，还可以实行特价、早期购买折扣、放宽信贷条件等间接降价放大来吸引顾客。

(2) 分销。为产品开辟更多的新分销渠道，并在原有的分销渠道中增加更多的销售网点。

(3) 促销。采用多种促销手段，如增强广告频率，延长广告时间，开展赠奖、竞赛、折让等促销活动，加强人员推销工作等。

(4) 更新换代策略。更新换代策略是一种蛇蜕型策略，置身于激烈的市场竞争环境中，饭店根据主客观条件，在分析产品前景不利的情况下，干脆提前淘汰老产品，积极地开发新产品，开辟新市场。使产品不断更新换代，是饭店在好似场竞争中立于不败之地的最根本措施。更新换代时要注意有计划、有步骤地使新旧产品在市场上衔接。

营销组合改进的主要问题是它们更容易被竞争者模仿，尤其是减价、附加服务和大量分销渗透等方法。因此，饭店不大可能获得预期的利润。事实上，所有饭店都在市场营销中不断地互相攻击。它们可能都经历过利润受侵蚀的过程。

### (四) 衰退期

大多数的产品形式和品牌销售最终都回衰退。这种销售衰退也许是缓慢的，也许是迅速的。销售可能会下降到零，或者也可能僵持在一个低水平上持续多年。销售衰退的原因很多，其中包括技术进步、顾客需求的改变、国内外竞争的加剧等。所有这些都回导致生产能力过剩、削价竞争加剧和利润被侵蚀。当销售和利润衰退时，有些饭店退出了市场。留下来的饭店可能会减少产品供应量，它们也可能从较小的细分市场中退出，也可能削减促销预算和进一步降低价格。

饭店在处理它的老化产品中面临许多人物和决策。

1、识别疲软产品。第一任务是建立识别疲软产品的制度。饭店可任命一个由营销、研究与开发、生产和财务代表参加的产品审查委员会。这个委员会拟定一套识别疲软产品的制度，由审计办公室提供每种产品的资料，包括产品的市场规模、市场份额、价格、成本和利润方面的动向。让这些信息经电子计算机程序分析，确定出可疑产品。其标准包括销售疲软的念书、市场份额的趋势、毛利和投资报酬。把列在可疑表上的产品向负责经理们报告。由这些经历填写评估表，说明在营销战略不修改和修改后的情况下销售和利润的前景。产品审查委员会进行审核并对每一可疑产品提出建议——继续保留该产品、修改它的营销战略或放弃它。研究证据显示，与没有取出产品程序的饭店相比，那些有正式程序的饭店放

弃产品的速度更快。这就使得管理工作更有效率。

2、确定营销战略。有些饭店将比其他饭店率先放弃衰退的市场。这在很大程度上取决于退出障碍的水平。退出障碍越低，饭店就越容易脱离该产品，同时对留下来的其他饭店就更具有诱惑力，他们可以去吸引退出饭店所拥有的顾客。留下来的饭店将会在呢更加销售和利润。因此，一个饭店必须对是否要在市场上坚持到底做出决定。

在衰退期。饭店可以采取如下营销战略：

- (1) 增加饭店的投资（使自己处于支配地位或得到有利的竞争地位）。
- (2) 保持饭店原有的投资水平。
- (3) 饭店又选择地降低投资水平，放弃无前景的顾客群，同时加强对有利可图的顾客需求领域的投资。
- (4) 尽可能用有利的方式处理资产，以便迅速放弃该业务。

衰退战略取决于行业的相对吸引力和饭店在该行业中的竞争实力。例如，一家饭店发现自己处在一个不吸引人的行业当中但还有竞争实力，则它应该考虑有选择地收缩自己的投资；而当它发现自己处在吸引人的行业中并有竞争实力时，则它应该考虑增加或维持其投资水平。

3、放弃决策。当饭店决定放弃一个产品时，它面临着进一步的决策。如果产品有很强的分销能力并有较好的声誉，饭店也可将它卖给一个小饭店。如果饭店找不到买主，就必须决定是迅速还是缓慢结束这个品牌。它还必须决定保留多少服务项目为老顾客服务。

许多经理使用产品生命周期理论来解释产品和市场的动态。作为一个计划工具，产品生命周期理论刻画出产品各个阶段主要营销挑战控制工具，产品生命周期理论使饭店能在产品性能上与过去类似产品作一个对比；作为一个预测工具，因为销售力时存在着各种不同的形式，以及产品各个阶段的持续期也各不相同，所以产品生命周期理论的用处较少。

### 【本章小结】

饭店，作为一种产品，它绝不是一成不变的。经济的发展，科技的进步，人类需求的丰富，使饭店出现了众多的创意、更新和变化。从根本上说，饭店产品的创新依然围绕了营销的核心思想——顺应不断变化发展的市场需求，永远使顾客感到满意。

### 【案例一】

#### “会议专家”的会议产品

##### ——记上海世博会议大酒店

把酒店名称直接冠以“会议酒店”，在中国恐怕还是绝无仅有，这也说明了投资者设计建设阶段已有了明确的市场定位，从而使酒店产品具有了在细分市场上的竞争特色和优势。全国各地以及上海虽有许多可以举办会议的酒店，但如此专业化的高档会议酒店（注：四星级，其会议设施已远超五星级水准），

尚属凤毛麟角。

会议楼拥有大小会议厅室 34 个，所有大小会议室均有明亮的采光。其中能容纳 600 人以上的有三个，最大的近千平方米的大宴会厅可举行千人大会。会议配套设施都是世界一流的，从 7 国语言的同声翻译、多媒体 LCD 投影仪、灯光音响、对讲控制器，到个人电脑、激光教鞭等近 30 种先进设备一应俱全，且存量充裕。从建筑设计到设备设施的会议产品“硬件”，优势可算是“先天条件”。

酒店对会议产品的“软件”更是高度重视，他们的口号是“保证客户满意，留住每一位客人”。其会议产品“软件”特色，主要有如下几点：

1. 组织结构：酒店设有宴会部（前称会议部），统管会议接待和宴会安排，归餐饮总监领导。宴会部主要负责运作，销售部负责会议接洽。但若客户需要，宴会部也可直接接洽会议。把会议和餐饮归在一个口子的组织结构，有利于为客户统筹安排，提高整体服务质量。

2. 培训：要求每一位员工必须熟知酒店的设施、服务内容和近期各项推广活动、重大客户会议等。这种培训流水式地进行，每两个月考试一次。如所有餐饮活动场所的位置、营业时间、菜式，当月“特别推广”的时段、价格、特色等。

3. 会前客户沟通制度：尽管任何会议确定下来后与客户都有合同，但仍有许多细节是不可能写入合同的。因此，在会议前，店方有关部门和人员与客户会务组进行详细对话，一一落实对口负责的人员，建立店客会议联络网。这样，既能在会前尽量考虑全面周密，又能在会议中随时沟通调整。

4. 提供产品的设计：会议的组织者并非都是内行，而且对先进的会议设备设施也有不少人不太熟悉。因此酒店根据客户会议的性质、人数和其他要求，主动精心设计两套以上方案供主办者选择。这种做法很受客户方具体操办者的欢迎，因为细节考虑得详尽，会议举办得圆满，最终是操办者脸上有光彩，是他个人成功的标志。

5. 不分等级的业务洽谈原则：以客户的喜好为标准，谁接会议谁就做总牵头人，没有级别高低之分。如果某客户专门找某主管级的人员联系会议，该主管就负责该会议的全部组织沟通工作，一般决策权均归该主管，由他说了算。这种灵活的原则，对内，能激励每个管理人员的事业心；对外，能加强与客户的亲近感，客户洽谈的对方都是能作决定的负责人。

6. 协调跟踪制度：会议的全过程中，酒店有专职的协调员跟踪，每天甚至每时每刻听取客人意见，并及时将这些意见反馈到酒店有关部门。任何部门，从协调员那里收到这类信息，都设法尽快满足客人的需要。协调员的全部活动听从本次会议酒店方负责人（如前述可能是一位主管级管理者）的指挥，并对其负责。

7. 文字化和表格化管理：会议服务是非常琐碎的、复杂的，也是多变的。靠口头、靠记忆就容易造成疏漏和失误。因此，酒店建立了会议检查、宴会检查、设备检查、客房布置检查、美工检查等近十种细致到家的会议前检查表格，一一落实，记录在案，照单执行。如一张“会前事件检查表”（Pre-event Check list）中包括了席卡、司机餐和欢送仪式等细节的近 40 项内容。

8.会议评价和反馈制度。会议结束后,酒店对会议服务质量进行综合评价。分为总体印象(下有指示方向明确性、员工态度、会议位置等7项)、技术设施(下有电子设备、视听设备、电话通讯等8项)、会议期间(安全性等4项)、餐饮服务(5项)和结帐(3项)五大类,按优、良、中、差打分。

此外,还要上门听取客户意见和反映,这既是一种诚意的表示,酒店又能从市场上得到改进会议服务的方向,并不断积累经验。每次会议,都有完整的详细资料归档。这也是会议产品的个性化服务。

上海世博会议大酒店在上海会议市场上占有较多的份额,正是缘于它以“会议专家”的眼光和思路,策划、组织和销售独具特色的会议产品。

(王大悟)

#### [案例四]

#### 孔府文化与市场营销

阙里宾舍位于中国古代著名思想家、教育家、儒学创始人孔子的故乡——山东曲阜市中心,她背依孔府、西邻孔庙,是1986年正式营业的鲁西南地区唯一的一家三星级涉外饭店、国宾馆。每年接待游客50万人次,下榻者达8万人次、外宾5万人次。每年都有80余批(次)中外政府首脑、政界要人、各国使团光临,法国总统密特朗、柬埔寨西哈努克亲王、新加坡总理李光耀、吴作栋、美国前国务卿舒尔茨等贵宾都曾下榻于此。

阙里宾舍的文化氛围及其接待方式使其成为当前国内最具个性特色的饭店之一。

##### 一、营造传统文化氛围,吸纳四方宾客

阙里宾舍是我国著名古建筑家、原城乡建设部副部长戴念慈先生精心设计的。它的总体造型充分体现了设计者的经营管理思想,即营造一种传统的文化氛围,吸引中外客人。阙里宾舍集古典建筑之大成,融孔府、孔庙为一体,以“四合院”形式,保持明代庭院式风格,十字间架、双重飞檐、斗拱交错、青砖灰瓦,与孔府、孔庙建筑交相辉映、浑然一体。孔子的“有朋自远方来,不亦乐乎”作为横匾悬挂在宾舍正门之上,与中央大厅的吉祥物——仿古青铜鹿角鹤相呼应,欢迎宾客。大厅一侧墙壁上雕刻着《诗经》“小雅”中“呦呦鹿鸣”一诗。四周还雕刻着以孔子生平为主题的“问礼图”和“孔迹图”。营造出一种中国传统文化的直观造型以及迎宾氛围,使四方游人对宾舍产生一种文化亲和力。

##### 二、弥散儒家文化气息,盛待住舍宾客

由于住在阙里宾舍的客人大多是仰慕中国传统文化,拜谒孔子而来的,他们所希冀的就是一种文化气息的熏陶和感受。因此,阙里宾舍除了在硬件上营造一种文化氛围之外,在软件上也着重推出与之相配套的服务。曲阜作为孔子的故乡文化圣地,它凝聚了中国几千年灿烂文化和民族艺术,如何让宾客进一步领略到中华民族绚丽多彩的文化艺术,是我们面临的课题之一。首先,我们筹措了几十万资金购置了编钟、编磬、古琴、古筝、琵琶等古代乐器和现代民族乐器,在社会上广泛招聘文艺人才,并同各地艺术院校联系,经严格挑选,成立了宾舍古乐舞团,利用文艺厅这个中心位置作为演出场所,精心制作

和整理编排了“杏坛吟”、“大成殿抒怀”、“仿古祭孔乐舞”等节目，融歌、舞、乐为一体，坚持常年每日为客人演出，每场一小时，受到中外宾客好评，不少外宾拍照摄像，大加赞赏，邀访国外。其次，我们推出孔府宴，以孔府家宴、喜宴、寿宴来招待四方客人。承袭孔子“食不厌精、脍不厌细”的古训，由孔府名厨精心创制，代代继承，为我国烹饪文化一大瑰宝。我们经过多年的挖掘和创新，已形成一整套独特而又严谨的操作工序，既保持了孔府菜系清新淡雅的风味特色，又发展了孔府菜肴刻意造型的传统，做到了色、香、味、形俱佳，受到宾客盛赞。

### 三、保持现代管理规范，享受星级温馨

虽然我们比较注重宾舍的传统文化氛围以及宾舍的硬件和软件的传统文化意味，但在宾舍的管理上我们仍然以严格的现代手段加以规范化。如我们在客房里装上的台灯和立地灯为民间方形官灯。那灯罩是用白麻布围上的。而灯架却是涂铬钢管，既有古朴感觉又有现代质地。又如我们店中设两个休息厅，分别为文厅、武厅，文厅设八音挂壁，武厅设七刃挂壁，分别取意为文“仁者爱人”，武“以固国体”。但在厅中却放着舒适的沙发供客人小憩。宴会厅无处不蕴藏着深奥的文化渊源，而服务却是按严格的操作规范提供给宾客的。

有人把我们阙里宾舍说成是一家“最中国式的饭店”，也是一家最具特色的标准的三星级饭店，这无疑是正确的，我们正是以传统的文化素质和现代的饭店管理，使客人享受到既是中国式的又是现代化的生活情趣。由此，吸引了八方宾客近悦远来，产生了良好的社会效益和经济效益。

(张海英)

## 第六章 内部营销与顾客满意

### 【开篇案例】

人们云集于全世界 28000 家麦当劳餐馆，原因不仅仅是因为他们喜欢该连锁店的汉堡。消费者聚集到麦当劳连锁系统，不单纯为了它的食品。在全世界，麦当劳的整个系统都能十分协调地向顾客提供高标准的服务，该公司将此系统称为 QSCV：质量、服务、整洁和价值。该系统包含很多内容，既有内在的，也有外在的。麦当劳所以有成效，应该归功于它成功地与其雇员、特许经营者、供应商以及其他各方协同一道为顾客提供超常的价值。

### 【课前导读】

要想在今天的市场上取得胜利，企业必须以顾客为中心，必须向其目标顾客提供优异的价值。它们必须成为笼络顾客的行家，而不仅仅是生产产品的行家。顾客满意理论既属于营销理论的范畴，又是从一个侧面对传统营销理论的升华。它是在世界经济中企业经营管理理论的新的里程碑，也完全适用于包括饭店业在内的旅游服务业乃至整个服务业。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

能够理解内部营销是营销的重要组成部分；  
能够解释服务文化及其重要性；  
能够描述出实施内部营销计划的四个步骤；  
能够定义顾客价值和顾客满意；  
能够理解顾客满意和顾客忠诚之间的关系；  
讨论如何通过开展关系营销吸引新顾客、维持老顾客；  
能够理解实施生产能力和需求管理策略。

#### 【能力目标】

能够运用内部营销理论，处理好与上下级、同事和顾客关系；  
能够正确运用方法和技巧，达到顾客满意，培养顾客忠诚。

#### 【素质目标】

树立顾客导向的营销意识；  
锻炼团队精神和沟通能力；  
培养亲和力；  
树立质量意识。



在饭店业，营销必须是全员性的营销，而不是营销部或销售部自己的事情。营销应该是组织内部的一种哲学思想，营销的职能要让各条战线的员工共同完成。

## 学习单元一 内部营销

管理人员必须明白，劣质服务会比优质服务更显眼。当客人受到的接待很差时，他们的反应便是到处散布他们的感受。当人们有了一次愉悦的体验时，他们会把这种体验转告给五个人。如果他们有了一次糟糕的体验，他们会把这种体验转告给十个人。即所谓，好事不出门，坏事传千里。几个不利的故事可以抵消很多有利的故事。企业的目标就要让每个客人的期望都得到满足，甚至令其有喜出望外之感。

### 一、员工满意和顾客满意

前台的接待人员、餐厅的服务员、门童，以及客房服务员，都影响到客人离店时的心情。他们对处理客人要求的态度、神情和主动性，都会给客人留下印象，而这种印象是针对整个饭店的。雇员提供的是饭店的产品，通过这个过程，雇员也成了产品的一部分在一般情况下，很难从硬件上使饭店同竞争饭店明显地区别开来。在同一价格水平上的烤肉宴会和饭店客房通常都很相似。真正的产品差异来自提供服务的个人。在饭店业，大多数营销活动都是由营销部以外的人员完成的，而不是营销人员。饭店营销计划是将顾客吸引到饭店当中来，而饭店员工必须把这种初次来访的客人转化为饭店的常客。在常客数量和利润之间存在着正相关关系。

当人们想到营销，往往想到针对市场做作出的各种外部努力。但是一家饭店或餐馆的营销活动首先应该是针对内部员工的。管理人员必须确信雇员了解其产品并相信它们的价值。雇员则必须对他们之奋斗的公司以及他们所销售的产品怀有激情。否则，顾客就不可能有什么热情。这就是所有的管理人员都需要理解营销的重要性所在，同时顾客导向也是十分重要的。外部营销将顾客带到饭店里来，但如果雇员工不能够满足顾客期望的话，那就是毫无益处的。从顾客吸引回来的力量来自雇员的服务。

好的内部营销计划能创造员工的满足感，这反过来又会创造顾客的满足感。所有内部营销有两个益处：顾客满意和员工满意。它们接着就会提高利润水平，因为员工的流失减少了。顾客满意与员工满意之间存在着一种关联。好的员工不喜欢与不满的顾客打交道。在顾客满意和员工满意之间有一种双向关系。当顾客满意度降低时，员工的满意度也会降低；相反，当顾客的满意度增加时，员工的满意度也增加。

在质量与员工满意之间也存在某种联系。一项研究表明，员工流失与员工对服务质量的想法有关。有些员工之所以离开公司，原因是公司向顾客提供的服务太差，它们对整个公司持消极的态度。与满意的顾客打交道，员工会感受到乐趣；这样，高水平的顾客满意度也就创造了高水平的员工满意度。在饭店当中，人力资源的职能与营销是密不可分的。必须把它们结合到一起，以创造出满意的顾客和满意的员工。因为，满意的员工创造满意的顾客。

### 二、内部营销过程

内部营销使企业各个层次的员工都能体验到企业的业务，并在一种维护顾客利益的意识氛围中了解各种业务活动和大型活动。内部营销的目标是使员工能够像顾客提供满意的产品。有员工所构成的内部市场，最好是通过一种积极的、类似于营销的手段加以激励，也就是说，在内部所进行的各种活动都要以一种积极的、类似于营销的和协调的方式来完成。这样做的目的是鼓励那些具有服务意识和顾客导向的行为。内部营销是用一种营销的视角管理企业的员工。内部营销——内部员工为目标的营销活动。内部营销是一个过程，其中包含以下步骤：

### 1. 建立一种服务文化。

如果组织的文化不支持对顾客服务的思想，那么，内部营销计划注定要流产。如果管理人员希望员工对客人的态度好一些，那么，管理人员自己必须对客人以及员工有一个好的态度。服务文化是一种从政策、程序、奖励机制和行动等各方面都支持顾客服务的文化。组织文化是能够给组织成员以某种组织含义的共有的价值和信念模式，它提供各个成员在组织内部的行为准则。要建立一种顾客导向的组织，第一步必须是形成一种浓郁的服务文化氛围，一次影响员工以顾客导向的方式行事。要把组织转变为一个顾客导向型的系统，就可能要求在雇用、培训、奖励机制、解决顾客投诉以及员工授权方面都有所改变。

### 2. 开发一种进行人力资源管理的营销途径。

管理人员必须运用营销原则去吸引和留住员工。他们必须研究并理解员工的需要，就像对待顾客的需要一样。员工选择雇主和抛弃雇主的方式，与顾客选择一家饭店以及转向另一家饭店的方式是一样的。运用营销手段开发一些岗位和企业利益，对于吸引和留住好的员工是有帮助的。

### 3. 向员工传播营销信息。

一般情况下，与顾客最有效的沟通渠道就是通过一线员工。他们可以推荐别的产品，比如饭店的健身俱乐部或商务中心。如果对顾客有好处，饭店还可以高价促销。在顾客的问题激化之前，员工往往有很多解决问题的机会。要做到这一点，他们就需要信息。管理活动是饭店与员工进行沟通的一个途径。在管理层和员工之间的接待沟通非常关键——不仅仅是开大会的形式，还包括管理人员与雇员间经常的个人交流，了解顾客的需要，以便决定公司怎样才能使员工对顾客的服务更容易些。饭店可以利用技术和培训使员工增进对产品和服务方面的培训。员工应该得到有关新产品和产品更换、营销活动以及在提供服务过程中所发生变化的信息。

### 4. 实行奖励和表彰机制。

员工必须知道他们怎样才能有效地工作。沟通的设计要给员工形成反馈机制。一个内部营销计划包含着服务标准，以及测定企业满足这些标准的程度的具体方法。任何服务测定的结果都要通知员工。喜来登、马里奥特和其他一些大饭店公司都对顾客进行调查，逐项地了解客人对饭店的每一个品质的满意程度。如果把顾客服务的测定结果通知给员工，并且对那些服务好的人员给与表扬，那么，顾客服务的测量就会对员工的服务态度产生积极的影响。如果饭店要建立一支具有顾客导向的员工队伍，它们一定

要对其服务质量予以奖惩。建立在顾客满意程度基础上的奖励制度，是顾客员工对顾客提供优质服务的一种方法。

## 学习单元二 顾客价值与顾客满意

今天的顾客面对这数不尽的产品和品牌、各层次的价格、形形色色的供应商，顾客是如何做出他们的选择的？答案是，顾客选择那些能提供给他们最大价值的营销组合，顾客追求的是价值最大化。他们先构筑个人的期望，然后根据期望来行事。他们将其在消费产品过程中所获得的实际价值与他们所期望的价值相比较，其结果将影响到他们满意的程度和以后的购买行为。

### 一、顾客价值

顾客会对产品能否满足其需要做出整体性的评估。顾客价值总和与顾客成本总和之间的差额，就是顾客的“利润”或顾客得到的价值。顾客价值总和是顾客从营销组合中所获得的所有产品、服务、人员和形象价值的总和。顾客成本总和是企业在提供营销组合时所付出的全部金钱、时间、精力和精神成本的总和。

有人曾询问豪华饭店的客人，哪些饭店特征能使他们对饭店更忠诚。通过深度访问，他们列举了18种可能的利益。然后，又请这些饭店顾客将这些特征加以排序。这种分析帮助管理人员发现哪些领域存在为顾客提供更多价值的机会。他们还可以弄清楚哪些领域为大多数饭店所忽略，从而给他们一个创造竞争优势的机会。最后，提供这些特征的代价也不高。比如，如果用没有售出的套房给顾客提供意想不到的客房临时升级服务，并不增加什么成本。

如果一个销售人员发现竞争者为顾客提供更大的价值，这时有两种应对策略可供选择。一种是通过加强或增加产品、服务、人员或形象方面的价值，以此增加顾客价值总和。另一种就是通过降低价格、简化订购和服务程序来降低顾客成本总和。

#### （一）顾客利益

顾客在购买商品时，存在着三种不同类型的利益。

1. 期望利益：这种利益是顾客在购买时心中早已打算好并能够知晓的，也是该商品或服务必备的。

顾客所追求的期望利益是最容易解决的。因为顾客本身即明确了这种利益究竟是什么。方便面可以填饱肚子，出租车可把你送到目的地。

2. 隐含利益：这种利益是顾客希望从购买中得到、而自身并非意识到的。有些利益在顾客心目中是理所当然地包含在商品或服务当中的。由于企业不遗余力地利用广告宣传为自己的产品营造一种富有吸引力的氛围，才使顾客心目中产生了特殊的隐含利益。当顾客并没有得到这种利益时，就会感到受骗。

3. 附加利益：这种利益是顾客从未企盼从消费中得到的，而确实你可以提供的。附加利益是一种顾客愿意欣然接受，却不知你是否能够提供的利益。倘若你真的提供了，顾客必有意外的惊喜，从而使交换价值升值。

## （二）顾客成本原理

### 1. 期望价值与实际价值

什么是价值？这里的“价值”，不是指经济学中的劳动价值的概念。在顾客满意理论研究中，价值被赋予了另一种含义。价值是指顾客从某购买商品或服务的付出中得到的一种利益回报。这个概念可更确切地表述为：价值等于顾客对商品或服务认定利益处理得到这种利益所投入的成本。显然，利益越大，成本越高。当然，也可用利益与成本相减之差来反映价值。但“除以”也好，“相减”也罢，都只是一种抽象概念，尤其是“利益”，很难转化为精确定量的货币。因此，加之在实际交换中很大程度上是由心理上的满意的是评估确定的。

顾客是以自己的标准来衡量事物的价值的。如果你要取悦他们，你就必须以一个顾客的眼光来看待你自己所提供的商品或服务。需要指出的是，顾客购物时并不直接购买商品的价值。美国哈佛大学营销权威泰德教授说过：“每一格购物者买的都是期望，而不是商品。”说的通俗一点，就是顾客购买的是自己期望的价值。他们要等购物完毕的一段时间之后才能真正发现他们的期望是否正确。那为什么又要重视“顾客买的是期望”这一原则呢？道理很简单：一种商品或一次服务的实际价值与顾客所期望得到的价值是有一定差距的。如果实际价值大于期望价值，你的顾客就能从中得到“利益”。如果实际价值小于期望价值，你的顾客就会产生不满。因此，如果顾客在购买之后，因某种意外使顾客的开支增大或收益减少，从而导致价值的降低，那么你就拥有了一位对你不满的顾客。

### 2. 从顾客角度认识成本

#### （1）顾客成本的内涵

有人把“成本”看成是一笔从消费者转移到销售者手中的货币价值，这是不全面的。企业的服务污物往往也就在于缺乏对顾客满意理论中得的成本概念的理解。下面给出的是大成本——全部成本的概念：

顾客成本是消费者为了得到利益而投入的时间、金钱和一切努力的总和。即包括了顾客耗费的货币价值、时间价值、精力价值和精神价值在内的全部付出。一对新婚夫妻参加某旅行社组织的三峡蜜月旅游，结果游船等级、时间、景点、酒店全部与旅行社许诺的大打折扣，甚至根本不兑现。事后多次投诉，旅行社推诿、搪塞、敷衍，这对夫妻又气愤又懊丧。由此造成的顾客损失决不是退赔旅游原价所能弥补的。赔偿还应包括这对旅游者为投诉所耗费的大量精力和时间，还包括精神损害。

顾客成本是一个重要的概念。因为大多数企业只把注意力放在顾客付出的货币上。然而，顾客花费的成本却远远不止这些。如果你站在顾客立场上，就能体会到顾客因购买一件商品而付出的全部非货币性的代价：

为了找到合适的地方而停车而花费的时间和精力；

因找不到所需商品而产生的焦虑感；

为等待因自己私事而离开的收银员而付出的耐心；

同售货人员发生争执后而产生的精神烦恼；

为商品质量不佳而反复多次跑去商场找经理交涉而耗费的时间和精力，以及由此带来的精神烦恼。

.....

这些也是消费者付出的非货币代价，连同商品或服务本身的价格一起，构成了企业出售的商品或服务的顾客成本的总量。

## （2）顾客成本与利益关系的变化

当一个顾客不满意时，就应当引起警觉：因为这次他不满意之后，就会埋下下次仍不满意的心理。每当努力与一位不满的顾客斡旋时，不仅要考虑到他现在的不满，还要考虑到他将来可能会产生的不满。而解决不满的最关键的一点，就是站在顾客的立场上，为他们核算成本。一方面，尽量减少顾客成本的总量；另一方面，一旦出现顾客不满，应尽量从顾客成本角度作出必要的赔偿和补偿，其中包括对顾客精神安慰一类的补偿。

## 二、顾客满意

顾客要对企业所提供的营销组合的价值做出种种判断，并在这些判断的基础上做出购买决策。顾客对于所购买的产品或服务是否满意，要看产品实际提供的价值是否符合购买者的期望。一位顾客所获得的满意程度可能差异很大。如果产品的实际价值远不及顾客的期望，顾客就要失望；如果产品的实际价值与顾客的期望相符，顾客就会感到满意；如果产品的实际价值超过顾客期望，顾客就会感到非常满意，甚至有大喜过望的感觉。

顾客期望是建立在顾客以往的购买经验、朋友和相关群体的意见以及营销人员与竞争者所提供的信息和承诺的基础上的。营销人员必须谨慎地确定一个适当的期望水平。如果顾客的期望水平过低，营销人员虽然可以满足顾客的需要，但不能吸引足够的购买者。相反，如果使顾客的期望水平过高，却很可能使他们失望。例如，假日酒店集团几年前发动了一场“无惊奇”促销运动，承诺饭店将始终一贯地提供不会出任何事故的住宿和其他服务。可是，到假日酒店的客人还是遇到了大量的问题，因此，促销活动所提生的顾客期望只能是顾客更加失望。结果，假日酒店不得不撤销了这次促销运动。

作为现代企业的一种重要的整体经营手段，顾客满意也被称为CS理论或CS战略，CS是英文Customer Satisfaction的缩写。CS理论中的顾客，一是指企业内部成员，主要包括企业的股东、员工。此外企业中的供销及其他职能部门之间、上下工序之间也为顾客关系；二是指外部顾客和用户，即凡是购买或可能购买本企业产品和服务的个人和团体。

在CS理论中，为建立顾客满意系统而进行的CS调查，以及检验顾客满意系统的运作及其结果，需要通过顾客满意级度和顾客满意指标来进行测量和评价。顾客满意级度是顾客在消费了企业的产品或服务之后所产生的满足状态的等级。通常分为七个级度，即无法接受、很不满意、不满意、不太满意、一般、较满意、很满意。顾客满意指标是指用以测量顾客满意级度的项目引资或属性。如企业产品的顾客满意指标，可以概括为七项：品质、数量、设计、时间、服务、价格和品位等；企业服务的顾客满意指

标，可概括为五项：绩效、保证、完整性、便于使用、情绪/环境等。CS的目标是通过建立完善的顾客满意系统，来更好地为顾客服务，获得顾客的满意感，它体现了以顾客为中心的更高层次上的企业理念；在理论的涵盖面与价值层次上，CS所提出的“服务”与“满意”，其着眼点在于顾客，它将“社会满意”作为最高层次目标，从而将“顾客满意”扩大到社会和全体公众的层面，这就更加突出了企业的社会价值；在评价与度量标准方面，使企业更加具体而准确地把握顾客需要与追求的脉搏；CS理论则标志着企业由市场导向转变为顾客导向的需要和水平。

“顾客满意”四字看似简单，但为什么大多数顾客总有不同程度的不满意呢？除了服务行为上的原因之外，对“顾客满意”的内涵缺乏全面的理解，则是造成服务不满意的认识前提。

“顾客满意”的内涵应包括以下要点：

1. 良好的服务态度是一个成功的、以顾客为中心的战略的重要组成部分。
2. 但其仅仅只是一个组成部分，便利、整洁、美化了的环境、优质的产品、良好的销售、有节奏的科学运作、高效的人力资源管理，都能达到使顾客满意的效果。
3. 顾客满意是顾客自身所感受的、并且发自内心的，而不是企业认定赋予的。
4. 要调动企业的全部资源去满足顾客，使其得到全方位的满意服务。
5. 服务满意不仅与服务人员的服务态度和服务能力有关，也和顾客自身有关。同样的服务，对一部分顾客是优质服务，对另一部分顾客可能是劣质服务。如以婚宴服务方式去对待丧宴，就适得其反。或在有的场合，对一部分顾客的优质服务是以牺牲另一部分客人的满意为代价的。如饭店总台为前一位老年女宾客提供热情周到的服务，但因费时较多，而招致了排在后面的商务客人的严重不满，等待时间太长，使客人失去了从容整装去参加业务洽谈的准备时间。
6. 尽量创造条件让顾客参与，使减少因顾客需求差异性而造成不满意的有效手段。餐馆里顾客点菜，实际上就是参与过程。自助餐、超市，也是顾客采纳与带来了消费的方便和经营的红火。
7. 有时候，消费者并不清楚自己需要哪些具体服务。要为消费者创造良好的消费经历，预见消费者欲望和需求。要做到：消费者想到的，服务人员早已想到，并早已做好准备消费者没有想到的，服务人员也想到了；而消费者应该想到而来不及想到的，服务人员能雪中送炭，解决问题。
8. 不管是对服务人员个人，还是对企业整体而言，顾客满意，是一个长期性、持久性、整体性的概念，而不是针对某一位顾客、某一时期的顾客的。因此，是否搞“一锤子买卖”是衡量顾客满意的重要标志。企业拥有的老顾客越多，则说明它的服务越令人满意。
9. 对服务的满意，从根本上说，不是服务本身，而是购买服务后给顾客带来的利益和价值，即服务的有效功能。
10. 在现代社会里，产品与服务已成为动态的组合，互相渗透，互为你我。因此，企业必须深入了解顾客的整个消费过程。在整个消费过程中，尽力从整体上提高顾客感觉中的消费价值，使顾客满意地实现其消费目的。

11. 真正发生实质服务内容的，只是极有限的几个接触点，如：从购机票到乘机直至抵达目的地可能总共有 3 天时间，但这中间只有订票、取票、登机、送餐、取行李等可数的几次服务接触，每次只不过是几秒钟的时间，最多不过几分钟，但这些接触点确实决定服务的关键。

12. 服务是无形的，大量研究结果表明：对服务购买者来说，除本身经历之外，消费者的口头宣传比任何其他信息来源更加重要。正因为此，已有体验的消费者的宣传，将对其他消费者造成先入为主的概念，从而使顾客的满意不满意带有强烈的主观倾向，这就决定了企业的满意服务还必须迎合那些“主观标准”。

可见，顾客满意的内涵极为丰富，要顾及这些方方面面，绝非易事。所涉及的问题，有观念上的、有技术上的、有能力上的，也有态度上的。总之要解决这些问题，靠头痛医头、脚痛医脚的治标办法是不行的，唯有建立科学的企业服务质量体系，才是实现顾客满意的根本途径。

### 三、顾客满意度与顾客忠诚度

顾客满意度是对顾客期望满足程度的测量。如果顾客得到他们所期望的，它们就会感到满意。如果超过了期望，他们便获得了极大的满足。与此不同，顾客忠诚度测量顾客在此光顾的可能性以及他们对参与公司活动的意愿。

顾客满意是建立顾客忠诚的条件。要想建立顾客忠诚，必须满足或超额满足顾客的期望。但是，由于一些因素的影响，即使是已经获得满足的顾客，也可能仍不时忠诚的顾客。首先，有些旅行者不会经常返回某个地方。这样，顾客即使认为饭店质量很好，但由于他们呢不会在回到这个地方，也就谈不上在回到该饭店去。其次，有些顾客就喜欢到不同的饭店和餐馆体验新奇，所以，虽然有机会回到该地，也不再光顾该饭店。在此，有些顾客对价格很敏感，因此总是着眼于最便宜的买卖。即使他们对上一个饭店感到非常满意，也会因为别的饭店能提供更有回的价格而跑到那里去。最后，顾客期望通过购买而得到满足，如果得不到满足，他们就不会购买。所以人们对满意度期望往往越来越膨胀。要想创造忠诚的顾客，管理人员必须拥有一些感到特别满足的顾客。

尽管顾客满意是顾客忠诚的条件，但顾客满意并不意味着顾客会再次光临。忠诚的顾客比满意的顾客更有价值。一个满意但从此再也不露面并且还不说你好的顾客，对公司没有“净现值”。相反，那些在此光顾本企业、还能到处传播他们对公司的好感的顾客，对于一个豪华饭店而言，其价值不低于 15 万元。管理人员必须能够识别出谁有可能成为忠诚的顾客，并为他们提供比竞争者所能提供的还要多的价值。

### 三、关系营销

一旦管理人员看出谁有可能成为忠诚的顾客，他就必须寻找与这些顾客建立关系——一种可以建立顾客忠诚的关系的途径。营销正日益从关注个别交易专项对重要关系和营销网络建设的关注。关系营销更注重的是长期的效益，其目标是向顾客提供长期的价值，其成功的手段是长期的顾客满意。

#### （一）关系营销内涵

关系营销包括建立、维持和发展与顾客间的紧密联系等内容。关系的概念现在已经拓展到包括与各个利益集团建立关系，这些利益集团能帮助公司为顾客服务。

1、交换承诺是关系营销中的一个重要概念。要建立企业与顾客之间的大关系企业会向顾客做出一系列与产品和服务有关的承诺，顾客也对自己的义务做出一系列承诺。要保持并发展双方之间的关系，使双方受益，企业和顾客都必须履行各自的承诺。饭店承诺“入住两天以上的客人离店时免费送到机场”，就应该进一步明确是班车还是专车。某餐厅承诺某月某日至某月某日期间“午餐免费供应啤酒”，也应明确地告诉顾客啤酒免费供应的贤良与否。承诺的越是明确、具体，在兑现时就越能使顾客认可在消费中获得的利益，并认可该企业的信义。相反，含糊笼统地承诺，往往会使顾客对消费中的利益抱有偏高的（甚至是过高的）期望，以致在企业兑现了承诺之后，顾客虽受益却会产生吃亏的感觉，给企业的关系营销带来负面影响。

承诺的交换是不同步的。它的基本顺序是：企业做出承诺→顾客在选种产品和服务的同时也选中了这种承诺→企业履行承诺，顾客获得利益→顾客满意进而对企业做出承诺→顾客履行承诺，企业因而保持或扩大了市场占有率而受益。当然，也有的企业对承诺并不事先张扬，而是在顾客消费中使之切实受益。某餐厅并没有作什么折扣、赠送之类的宣传，可是，当客人对他们的菜肴、服务都很满意的时候，他们又会为客人送上一份意外的惊喜—免费送上一盘又品味的水果。这同样会诱发客人“下次再来”、“介绍亲友们来”之类的动机，并愉快地向餐厅做出承诺、履行承诺。从承诺交换的程序中可以清楚地看出，企业是始终处于主导地位的。顾客承诺与否，完全取决于企业的承诺能否激起顾客再次到此消费的欲望。只有企业的承诺使顾客切实得到了心满意足的利益，交换承诺才会成为可能。

关系营销中的承诺是非契约性的，它没有正式文本，也无须签署，更无须公正。企业的承诺一旦公布，无论是口头上还是文字上（海报、传单等）向消费者战士之后，就开始受到全社会的（包括消费者个体的、消费者组织的，以及大众传播媒介的）监督，即使因故要更改已经做出的承诺，也得有个“说法”，并再次公之于众，继续受社会监督，一旦食言，必将不可避免地背上“蒙骗顾客”的骂名。顾客则不然，其在对企业的承诺面前，享有较高的自由度。某饭店成功地接待了一次大型会议，得到了与会者的一致好评，会议组织者高兴的表示，明年的同一个会议依然请该饭店来承办。可是到了明年，由于决策的变化，会议异地举行，会议组织者也作为该饭店的各科，也只能中止原先的承诺，但是它却不会受到社会舆论或店家的职责。

公平是交换承诺的重要原则。企业与顾客双方在一次交换承诺中，各自支出与收益的比值相近或相等时，顾客对这种满意度最高，因而重复交换的动机也随之更为强烈。

信义上的不公平，势必导致利益上的不公平。据 1997 年 12 月 15 日《市场报》报导，大连市某宾馆向顾客承诺“24 小时供应热水”，可是顾客办理好了入住手续，进了客房发现要到晚上 9 点以后才供应热水。像这样在企业不守信义的情况下，顾客提出退房是理所当然的。可是企业却要求顾客承诺承担单方面的责任，在办理退房手续时，硬是收取了客人半天的入住费用，让顾客意外的增加了一笔美元获得



相应“承诺服务”的开支，而且浪费了半天时间，增添可不必要的烦恼。如此不公平的承诺，实在难怪传媒向社会曝光了。

2、尽管突击性的短期营销也能创造效益，但从根本上说，企业与顾客之间的长期关系是关系营销的核心。要建立、保持并加强企业与顾客之间的关系，企业的营销过程应包括以下几个阶段：与顾客初次接触，建立管理；保持现有的关系，使顾客愿意继续购买本企业的产品和服务；发展持久关系，使顾客愿意扩展双方之间的冠词，大量购买或经常购买本企业的产品和服务，包括情有独钟地购买本企业新推出的产品和服务。

关系营销概念不如传统的营销因素组合概念简明，并且不能为实际工作者提供一系列荣誉理解的竞争手段。但是关系营销概念要求实现工作者改变思维方式法，从简单化营销因素组合思维方式转化为真正营销导向的思维方法，深入分析当前的营销环境，明确本企业应适用哪些资源，进行哪些营销活动，才能与具体的顾客或具体的目标细分市场的顾客建立、保持并发展相互之间的关系。

## （二）关系营销的三个级别

饭店用什么样的营销工具才能令顾客非常满意并建立起非常紧密地联系呢？又三种顾客价值捆绑方法可供选择。第一种方法主要是为顾客关系添加经济利益。比如，有些航空公司提供所谓常客计划，有些饭店向常客提供客房免费升级服务；第二种方法是增加警力利益的同时增加社会利益。公司的员工通过了解每个顾客的需要和欲望，将各种社会利益结合到一起，然后针对每个顾客提供定制化的产品和服务。他们把顾客变成了主顾。比如，一位服务人员认出了常客并称呼他的姓名、向他问好，一位销售人员与主顾建立了良好的关系；第三种方式在提供经济和社会利益的同时建立起与顾客的结构性联系。比如，喜来登饭店为最佳顾客提供灵活的入住和退房时间，希尔顿饭店使用技术在电视上呈现个性化的欢迎信息。具体的说，就是关系营销的三个级别：

1、购买关系型营销。服务企业经常会通过价格优惠，刺激各科购买更多产品和服务。即只是建立购买时的友好关系。例如，饭店为常客提供折扣或优惠服务，商场常常为顾客提供赠券或现金折扣，就属于这类关系营销。然而，服务企业利用价格手段，与顾客建立纯粹的金钱利益联系，并不能保持长期竞争优势，也无法提高长期经济效益。

近年来，国外许多民航公司和旅馆公司推出了“经常旅游者奖励计划”，以免费机票、免费住宿、免费休假旅游、价格优惠等方式奖励常客。我国某些合资饭店业推出类似的奖励计划，希望在商务客人中形成对本饭店的忠诚感。

然而，“经常旅行者奖励计划”并不能真正满足游客的需要，而且还会极大地增加旅游企业的成本费用。竞争对手也很容易模仿这类计划，这样，企业就很难取得竞争优势。

2、社交关系型营销。这类关系型营销更重视企业与顾客之间的长期交往关系。这些企业强调个性化服务，并尽力将一半顾客转化为关系顾客。

饭店等服务企业通过社交关系营销，与常客保持特殊关系。这些企业不仅重视传统的营销工作（企

业对常客的营销),更重视关系营销(服务人员对常客的营销),以便提高关系质量。关系质量指常客对企业的信任感和满意程度。

饭店等服务企业与常客保持社交性联系,指企业发现常客,主动与常客保持联系,不断地研究和了解常客的需要和愿望;向常客赠送礼物和卡片,表示友谊和感谢;信任常客,并提高常客的信任感;向常客表现出合作态度和敏感的服务态度。这样的社交性联系,竞争对手往往不易模仿。与常客保持密切的社交联系,还可使企业及时发现服务差错,了解竞争对手动向,防止常客“跳槽”。

3、忠诚关系型营销,又称结构性关系营销。忠诚性联系指饭店等服务企业适用高新科技成果,精心设计服务体系,为常客提供竞争对手不易模仿的服务,使常客得到更多消费利益和更大适用价值,实现企业与顾客的双向忠诚,相互信赖,相互获利,达到不能分离的地步。

忠诚性联系极大地增加了常客改购竞争对手服务所需付出的代价,极大地增加竞争对手顾客改购本企业服务所能获得的利益。因此,企业增加技术投资,采用高新成果,及时收集顾客需求信息,按顾客的特殊要求,以较高的成本效果提供特定的服务,就能与顾客建立并保持忠诚性联系,牢牢抓住顾客。如上海和平饭店,充分利用外滩金融一条街的历史地理优势,建立以高新科技含量为主体的“金融家俱乐部”,向金融客人及时提供全世界的金融信息,就是成功一例。

关系营销并非要与每个顾客建立起特殊关系。事实上,有一些顾客是没有价值的。公司应该有选择地建立顾客关系:弄清楚那些顾客值得培养,因为你可以比任何别的竞争者都更有效地满足他们的需要。

关系营销的效益来自中场顾客的不断光顾、营销成本的减少、忠诚顾客对价格的敏感度的降低以及忠诚顾客的合作行为。与不忠诚的顾客相比,忠诚顾客从他先来的公司那里购买产品的频率更高一些,而且他们采购产品的种类也更为宽泛。忠于某个饭店品牌的经历将公司会安排在该品牌连锁店中的可能性更大一些。营销成本减少的根源在于,维持一个顾客比创造一个顾客成本低,而且,通过忠诚的顾客之口所传播出来的有关本企业的赞誉之词还可以创造新的顾客。

### **学习单元三 营销与服务质量**

饭店业的员工与顾客之间存在着高度的联系与协作。所以,你永远也别期望能万无一失。员工可能会犯错,系统可能会不正常工作。追求高质量是一个永无止境的漫长旅程,而在今天,它有时每个接待业的组织机构都不得不踏上征程。通过全面质量管理计划,管理人员竭尽全力地要消除纰漏,增进顾客对产品质量的感受。

#### **一、什么是质量**

质量可以区分为两种:产品特征和无瑕疵。强者强化顾客满意度,后者增加顾客满意度。前者要增加产品的成本,顾客必须对因产品所具有的额外特征而增加的成本需支出较高的价格认可,或者这些特征能使顾客对产品更为忠诚。

顾客的期望石油公司的形象、人们的口碑相传、公司的促销努力以及价格等因素构成的。还有一种

看待质量的观点，就是把质量区分为技术质量和功能质量。技术质量是指在顾客与员工互动已经完成之后还依然保留的质量特征。例如，在饭店里，技术质量指客房；在餐馆里，技术质量指食物；在汽车租赁公司里，技术质量指汽车。功能质量指提供服务或产品的过程。在提供服务的同时，顾客与企业的员工之间要经历许多的互动过程。一位顾客作了预定，门童先向他问候，前台的迎宾员给他以指点，请他到前台办理入住手续，然后领他到客房。在一家饭店办理入住登记的经历就是功能质量的一个例子。出色的功能质量可以对不十分令人满意的客房有所弥补。如果功能质量很糟，那么即使是提供高质量的客房，也难以克服顾客既有的不满心理。饭店如何提供产品功能质量或他们的对客服务，已经成为寻求差异化的关键。

除了技术质量和功能质量之外，还有一种类型的质量——社会质量。社会质量是一种信用质量。消费者在购买之前是不能加以估量的，在购买之后的短期内也往往难以评价。比如，有些饭店的经理不知道他们的防火设施置于何处，有的虽然知道在什么地方，却未曾按计划对员工加以培训。这种缺乏生命安全管理的情况平时对顾客不会产生什么影响，客人可以在离开饭店时有一种非常满意的感觉，而且还准备再次光顾，甚至可能向其他人推荐你的饭店。航空公司可以减少维修次数以便降低成本，这个事实消费者永远也不会注意到，但倘若发生坠机事件就不同了，随之而来的调查显出，原因出自低劣的养护标准。而那些在预防性维护和安全培训方面做得好的航空公司和饭店通常都不就此作广告宣传，因为这些工作主要涉及的是他们的产品的消极方面。

企业在开发产品和服务时必须考虑社会责任，消除那些能对顾客产生伤害的产品特征，增加那些可以避免安全隐患的特征。通常，这些特征不会立即影响顾客的满意程度，但就长期而言，它们能够避免不幸事件的发生。社会质量涉及的是向顾客和全社会提供和设计安全产品的问题。

## 二、服务质量的效益

那些拥有较高的市场份额，并且被顾客感受到拥有较好质量的企业，比那些市场份额较小且质量较差的竞争者获得高得多的回报。具体的讲，服务质量高的好处在于：

### 1. 有利于留住顾客。

产品质量高，就能培育忠诚的顾客，创造正面的口碑效应。在购买决策过程汇总，这是一个十分重要的因素。它决定着顾客的满意程度，从而影响回头客的数量，也影响到人们对企业的口碑。很多研究都表明，创造一个新顾客，所花费的费用是维持一个老顾客的4-6倍。那些追求高质量的饭店通常都以零差错为目标。很多饭店的经营者都感到，能有90%达到标准就算令人满意了。可是，在一个有200间客房的饭店，如果服务员在打扫客房是按照饭店90%的达标率要求自己，那就意味着一年当中有5000位顾客的客房没有达到标准。也许其中有一半再也不想回来的话，饭店就要失去1250位客人。假设每位客人一生当中再饭店可能的全部花费为5000美元，那么，饭店就将因客房打扫出现的错误而失去总共约625000美元的潜在收入。把这个计算在餐饮、前台和预订等岗位再做一下，你就很容易看到，服务质量低劣所造成的损失是巨大的。

## 2. 避免价格竞争。

一家食品和服务质量都享有很好声誉的餐馆，其竞争地位要比质量低劣或时好时坏的餐馆具有很强的优势。那些有良好形象的餐馆，就能得到好的口碑效应，依靠回头客带来新的生意。而那些声望不佳的餐馆就难以赢得充分的回头客市场份额，人们对它们的评价也往往更为消极。处于这种境地的餐馆往往要借助增券和其他手段给顾客以价格上的折扣。

有些饭店有时并不能有针对性地满足顾客的需要。有时，将报纸送到客人的门口，要比花数千美元开办并经营一个健身俱乐部更能吸引顾客。在饭店当中，产品的差异化有时非常简单，只需问顾客到底需要什么就可以了。

## 3. 留住优秀员工。

员工都喜欢在一种运行良好并且能生产高质量的产品的环境中工作。接到投诉时，前台服务员决不会感到享受。旷工、跳槽和丧失士气，都可以说是质量低劣所带来的代价。有两位研究人员探讨了最近一些饭店和餐馆管理院校毕业生放弃他们工作的一系列原因。毕业生所列举的原因之一就是企业的质量意识匮乏。如果经营质量优良，就可以留住好的员工，招聘也相对容易，培训成本也降低了。

## 4. 减少成本。

与质量相关的成本包括内部成本和外部成本以及建立质量体系的成本。内部成本是指企业在产品还没有到达消费者手中之前对所发现的问题加以改正时发生的成本。比如，某一处空调由于保养不善而停止工作，客房不得不暂停销售，直到空调修好。一位厨师将客人所要的烤鱼做成了炸鱼，服务员在上菜时发现了这个错误，就让厨师重新烤一条鱼。外部成本之顾客已经体验到的错误所造成的损失。由于一次服务事故而使客人决定不再光顾，这种成本肯能够使非常昂贵的。比如，一家餐馆的经历，给顾客一瓶免费葡萄酒，原因是他们抱怨服务迟缓。一位顾客由于抱怨客房送餐晚了一个小时而得到一份免费早餐的补偿。一位顾客因住进了未经打扫得客房而得到一个果篮的补偿。一个团队如果遇到饭店的视听设备有问题，就会取消将来的预定。不幸的是，由于在饭店业中生产与消费的不可分割性，想在事故发生前探知它是极困难的。

高质量的服务体系并不时凭空产生的，是需要成本的。不过，这部分成本比起因服务质量低劣而产生的内部和外部成本来说要小得多。这些成本发生在以下方面：对客服务的检查，人员培训，管理人员与员工和顾客的会面，以及新技术的引进，等等。这些成本可以看作是公司未来的投资。它们有助于培养回头客。相反，内部成本既不会增加也不会减少顾客的满意程度。这些支出是没有意义的。因服务差错而造成的外部成本往往是很高昂的。一个企业要想维持一位已经得到劣质服务的顾客的好心情，其成本是很高的。有时，这些努力还会失败，企业也永远失去了这位顾客。

## 学习单元四 生产管理与需求管理

饭店的质量与制造业的质量有不同的侧重点。饭店产品的生产和消费是同时进行的，而制造业产品

的生产和消费在时间和空间上却是分离的，这就为制造企业提供了一定的时间，可以在顾客买到产品之前检查产品质量，提出有瑕疵的产品。瑕疵品虽然耗费了企业的成本，但并不像得罪顾客那样严重。在饭店业的需求高峰期间，质量控制是非常困难的。例如，在星期一的晚上，一家有 100 张座位的餐馆通常可能会有 30 位顾客。有一位厨师、两位服务员就可以应付这些人的需求了。如果在星期一有 65 位顾客光临，若还按照 30 人的规模配备服务人员，就不能提供适当的服务了。这家餐厅的经理会把部分顾客劝走。这些顾客会很不高兴，而且会纳闷，既然有空位，为什么还要他们走。经理也可以让客人入座，向他们提供比较差的服务。经理可以告诉客人，需要等一会儿，并一点点放顾客进餐馆。许多顾客可能不明白，在有餐位的情况下为什么还要等。最后，经理还可以寻求额外的帮助，或者从饭店的其他地方抽调一些经过交叉培训的员工到餐厅和厨房，以应急需。这后一种办法显然是最好的解决办法。该经理已经为非常时期的过旺需求制订了能够提供生产能力的应急计划。对于管理人员来说，如果他们想保持始终一贯的高质量服务和高顾客满意度，就必须理解需求和生产能力管理的重要性。生产能力和需求管理的一个核心问题是预测。

### 一、生产能力管理

管理人员在谋求生产能力与需求之间的平衡方面有两种选择：或者调整生产能力，或者改变需求数量。公司管理层的责任就是要在长期内寻求生产能力与需求的平衡，而各作业单位的管理人员的职能则在于寻求短期内生产能力与需求波动的平衡。管理人员在短期内可以采取的行动包括以下几个方面：

#### 1.将顾客纳入服务提供系统

将顾客纳入到服务作业过程当中，可以增加一个员工所能服务的顾客人数，由此便可以扩充生产能力。从客房的角度，有些饭店利用高技术手段来增加生产能力，比如通过计算机办理入住手续。有些顾客喜欢用计算机，以避免站在总台前排队等候，也就缓解了排队的压力。上述例子表明管理人员可以利用顾客来增加服务提供系统的生产能力。有些快餐店让顾客自己取饮料，这也使雇员有可能应付更多的顾客。对于餐馆来说，当食物是为顾客定制的，而且顾客需要等待时，这种方法有其奏效。客人在等待时通过自我服务而缓解了他们等待的感觉。有些饭店如果知道客房已满，或者，当了解到将有一个不含早餐的大型会议时，他们便也提供自助早餐。自助早餐可以使人们在餐馆中有很大的活动余地。总之，利用顾客作为自助者是饭店企业提供生产能力的一种方式。

#### 2.对雇员进行交叉培训

在饭店里，对各种服务的需求并不均衡。某个营业点可能突然间任满为患，而此时其他营业点却平平常常。如果管理人员能对员工采取交叉培训，它们就可以通过调剂员工而增加生产能力。一家每晚只有 30-40 位顾客的饭店餐厅，即使有 80 个座位，也不可能安排两个以上的服务人员。可是，这样少的服务人员，一旦遇到有 60 位客人的情况，餐厅就穷于应付了，尤其当客人几乎同时到达时，就更是如此。倘若曾对前台和宴会人员进行过点菜服务培训，那就意味着，餐厅经理拥有一个可以在紧急时刻随时调遣的员工队伍。同时，这也为餐厅经理提供了一定数量的替补员工，一旦服务员生病，他们就可派上用

场。对员工进行交叉培训，从而可以通过员工调剂，提供生产能力，使经营过程更有弹性，并可以防止因员工患病而影响企业的生产能力。

### 3.使用兼职员工

在特殊繁忙的时间里，管理人员可以利用兼职员工来提高生产恩内管理。一些夏日度假饭店在夏季会雇佣一些兼职人员，而在淡季，他们便辞退一些员工，或者在特别清淡的季节干脆停业。利用兼职员工，饭店或餐馆可以有效地控制生产能力。兼职员工也可以采取随叫随到的方式。兼职员工的使用提高了企业的灵活性，使企业在必要时可调整所需员工的数量。

### 4.租用或共享额外的设施和设备

企业不必受空间和设备不足的局限。一家饭店如果周三晚上的所有设施都已经被预订出去，那么，对于一宗从周二到周四三天订座和晚宴机会就只能婉言谢绝。为了不失去这群顾客，一个很有创意的想法是建议这批顾客到别的地方体验一次特殊的就餐经历。有些饭店与餐馆还可以和姊妹店联手，这些饭店在生意上互相关照。当一家饭店生产能力不足时，与其他企业联合就对双方都有利。有些餐饮企业通常只购买其常规使用量范围内的设备。当他们应付不开的时候，他们就像别处租用设备。租用、共享或将客人移到别处就餐，可以提高生产能力，满足短期的需求。

### 5.在生产能力较低时期制订停工计划

在一些季节性比较强的度假饭店当中，需求呈明显的高低差异。我们前文所讨论的各种措施主要是在旺季如何总价生产能力以便满足需要的问题。也有这样的情况，企业要通过降低生产能力来尽可能有效地应付淡季期间的需求。降低生产能力的方法之一是在淡季制订维修和保养计划。在淡季，员工可以休假，可以作别的工作。还有一个方法是岗位调换，可以减少淡季的负面影响，还能保证旺季来时的最大生产能力。另外，在淡季也可以安排员工培训。

### 6.延长服务时间

有些餐馆和娱乐设施可以通过延长营业时间来提高生产力。一家饭店的咖啡厅如果上午七点半就已经满员的话，那么，将原来上午七点开门改在六点半肯定会更有效。如果有五张桌在头半个小时就坐满，那么，半个小时之后，这些座位就能腾出来，这样，就可以使餐馆在高峰时间又更多的空座位。有些快餐经营者已经通过增设早餐而提高了生产能力。

### 7.运用各种技术

能够提供自动叫醒服务的电话系统可以为很多顾客提供同时的叫醒服务。尽管计算机叫醒有点缺少人情味，但在大饭店里，它可以保证客人能及时准确地被叫醒。随着机器人技术的发展，技术会日益显得重要。技术也使企业可以将顾客纳入到服务提供过程当中。

### 8.改变服务设施的配置

可以通过对服务设施重修进行配置来管理生产能力。餐馆经理也通常会通过更有效地以及人数分配适当大小的餐桌来提高生产能力。

## 二、需求管理

管理人员只需要通过生产能力的扩张来满足需求。可是，如果召开的是一个全城规模的大会，一家饭店是根本无法满足客人对客房的需求的。在圣诞节的前一个周六，餐馆只要有地方，就可以接受很多的预订；而在一个夏季，度假地饭店就可以卖出比较多的客房。所有成功的饭店企业都越来越受到生产能力的局限。生产能力管理允许企业增加其生产能力，但需求超出供给的情况还是时有发生。除了管理生产能力之外，管理人员还必须对需求加以管理。需求管理策略主要有：

### 1.运用价格来创造或抑制需求

价格是管理需求的一种方法。对于大多数产品而言，价格与需求之间是一种负相关关系。通过降价，管理人员可以创造更多的需求。为了刺激需求，餐馆在淡季里常常会提供特价菜。当需求超过了供给时，管理人员可以通过提高价格来减少需求。在新年的除夕夜，许多餐馆和夜总会都推出了比平时价格高出不少的套餐和组合餐。人们意识到，即使价格提高了，需求仍然足以满足生产能力的需要。

### 2.利用预订来调节需求

一些饭店和餐馆常常利用预订手段来控制需求。当可能出现需求超过生产能力的情况时，管理人员可以将生产能力留给最有利可图的戏份市场。预订也可以使管理人员在生产能力不足的情况下回绝任何进一步的预订。在需求超过生产能力的情况下，可以要求顾客预支或储蓄一部分费用。例如，有些饭店和餐馆举办的新年除夕夜宴会，要求顾客提前买票。一些度假饭店常常要求顾客预支一定数额的不退回的订金。通过这种办法，管理人员可以有一定的与生产能力相匹配的收入。如果客人未能到来，则度假饭店业没有太大的损失。

### 3.超额预订

并非每一位预订客房或餐位的顾客最终都能前来。计划一旦变动，预订客人就有可能不来了。因此，超额预订就成了一些饭店、餐馆、火车和航空公司用来平衡需求和供给的另一种方法。那些严格按照饭店所拥有的客房数来接受预订的管理人员常常发现自己出现空房。例如，在一家饭店，20%的做了非担保性预订的客人以及5%的担保性预订客人通常是不信守诺言的。如果这家饭店又80位客人作了担保性预订，有40位客人作了非担保性预订，那么，一般而言，该饭店就会有12间空房。对于一个平均房价为75美元的饭店来说，这意味着每年在客房、餐饮方面的收入的损失达到50万美元以上。

超额预订必须谨慎控制。当饭店不能兑现其预订时，距很有可能失去该客户未来的生意，甚至会影响到与该客户有关的一些公司和旅行社的生意。通常，让一个房间空着，要比无法兑现预订好一些。管理人员必须明智地运用这种方法。将预订的客人赶走会毁掉与客人、客人所在公司以及他们的旅行社的长期关系。

### 4.收入管理

管理人员在计算机的协助下，根据价格、预订记录及超额预订情况提出了更为完善的需求管理方法——收入管理。收入管理是将库存配置给最有价值的顾客的管理方法。设计合理的收入管理系统注重交

易和回头客。忠诚的老顾客备受关注，有些饭店还给这些不受需求影响的顾客制订了公司价，目的就是留住他们。正像人们所看到的那样，饭店收入管理十分复杂，它需要对预测模型和饭店的顾客有深入的了解。

### 5.利用排队

当需求超过了供给而且顾客情愿等待时，就形成了排队现象。有时，顾客铁心要等；在另一种情况下，他们是因为没有选择。例如，当餐馆老板告诉顾客要等 40 分钟时，顾客可以等，也可以到别处去。在饭店办理入住手续时，客人也需就没有选择。出租车已经把他們拉到了预订的饭店，他们也已经跟业务伙伴交待了住处。所以，如果办理入住手续需要 20 分钟的话，他们是会忍受的。

自愿排队，比如餐馆里的等位，是管理需求的一种常见而有效的方法。管理好排队可以使客人的等待更加容易忍受。服务的水平越高，顾客愿意等待的时间就会也越长。在餐桌服务的餐馆中，等 20 分钟通常是可以接受的，而在快餐店，等五分钟以上就难以接受了。快餐店必须扩大其生产能力以满足需求，否则就要失掉一些顾客。

### 6.需求转移

将宴会和会议的需求加以转移通常是可能的。一位销售经理可能要在 10 月底或 11 月初召开一次销售会议，而且知道，如果要预订饭店，必须提前一天跟饭店打招呼。假设时间定在 11 月 30 日，但实际上选 11 月 24 日或 11 月 7 日也都可以。在开会的前一天晚上，需要 20 间客房，在开会当天，要有一间会议室。饭店预订在 31 日这一天客房将全部售出，但目前还有空房。这时，精明的经理就会设法将会议时间挪到饭店客房不会全部卖出的时间。

### 7.调整推销员的工作

在一些饭店，销售经理为给各细分市场安排推销人员。如果预测到在未来的两个月当中某个市场可能疲软，该销售经理就可能将注意力更集中于近期的经营上，以便弥补萧条时期的损失。将推销员从相关市场上转移到本市场，就可以达到这一目标。

### 8.策划促销

促销的目标之一就是將需求曲线左移。在淡季，有创意的促销是一种很有效的招徕生意的手段。

## 【本章小结】

在制造业企业，营销职能通常是由营销部完成的，因为并非每个员工都与顾客直接接触。但在饭店业，产品线上的每个员工都要承担大部分的营销职能。内部营销涉及对公司内部顾客即员工的营销。

顾客价值总和与顾客成本总和之间的差额，就是顾客的“利润”或顾客得到的价值。顾客要对企业所提供的营销组合的价值做出种种判断，并在这些判断的基础上做出购买决策。顾客对于所购买的产品或服务是否满意，要看产品实际提供的价值是否符合购买者的期望。顾客满意度是对顾客期望满足程度的测量。顾客满意是建立顾客忠诚的条件。要想建立顾客忠诚，必须满足或超额满足顾客的期望。一旦管理人员看出谁有可能成为忠诚的顾客，他就必须寻找与这些顾客建立关系——一种可以



建立顾客忠诚的关系的途径。通过全面质量管理计划，管理人员竭尽全力地要消除纰漏，增进顾客对产品质量的感受。公司最高管理层的责任就是要在长期内寻求生产能力与需求的平衡，而各作业单位的管理人员的职责则在于寻求短期内生产能力与需求波动的平衡。

### 【案例一】

#### 站在客人的立场上提供服务产品

这个标题就是酒店服务营销的核心思想。“站在客人立场”就是市场需求。因此，它也是产品——需求理论的精髓所在。

为了便于读者理解，这里先举两个例子来说明。

[例 1] 几位广州的酒店同行在华东某大城市酒店就餐。拿上菜单，客人特别喜欢酸菜肚片汤。仔细一看，菜单上的计价单位是“盅”。广州人爱喝汤，请服务员改为大汤碗，各人自己分勺。服务员回答：“不行。酒店规定一盅一盅卖的。”正巧，酒店餐饮总监走过，一看是老熟人，马上答应可以改，通知厨房上大碗。这几位广州客人毫不客气，进一步问道：“如果是不认识的客人来，是否也能上大碗汤？” [例

2] 某酒店总经理出差海南，下榻海口某酒店。次日早晨，当地领导来酒店与之交谈，并马上要带这位老总去另一酒店住。此时适逢楼面服务员清扫房间，客人礼貌地对服务员说：“我们商量点事，马上就搬到××宾馆去住了。请稍等一会儿打扫。”服务员一本正经地回答：“不行，店里规定从8点开始，按房号次序打扫房间。”客人闻之愕然。

以上两例，都反映了酒店缺乏营销意识。其共同点在于都站在酒店的立场上提供服务，客人的要求不符合酒店的规定，因此都被拒绝了。

仔细思考一下的话，各酒店类似这样的例子是举不胜举的。更可悲的是，当这类事情发生时，相当一部分酒店至今还认为客人是“错误的”，而自己是“正确的”。对客人的需求置若罔闻，甚至恶语相伤。

正确的服务恰恰是相反：给客人上大碗汤，服务员待客人走后再打扫房间。需要调整和变化的，不是客人的需求，而是酒店的服务。也就是说酒店要根据客人的需求去提供服务产品，而不是把现有的、客人并不欢迎的服务强行推销。

虽然，正确的处理方法是极其简单的，但是要做到这一点却是极其困难的。“难”的关键在于“立场”的转变。也就是从“想我”、“想酒店”，转变为“想客人”，并且这种转变的程度要达到自然成习惯的地步。某小城市没有铁路和航线，平时交通都靠公路，市里一家宾馆的前台服务员还是先进工作者，一天值夜班，过了半夜一点已睡下。正值此时，几位因汽车“抛锚”而迟到的客人来敲门，要求住店。服务员睡眼惺忪，打开门第一句话就是埋怨客人：“怎么这么晚才来，把我都吵醒了。”她本能地首先考虑到“我”。从服务营销出发，她应该回答：“你们一路上辛苦了。我刚才睡着了，开门晚了，对不起。”立场不同，本能反应是截然相反的。

产品与需求的关系不是静态的，两者之间是不断变化的。这种变化主要表现在三个方面。

(一)在同一时期(或时间)同一产品并不能满足不同客人的同类要求。一般来说,客源结构的差别决定了需求的差异;特殊地说,具体客人在当时当地的特殊需求决定了对产品的不同要求。由于国内消费的提高,许多中低档酒店的餐厅放出的背景音乐是节奏性极强的 Disc0 和流行音乐,且音量较大,这对它们的客源来说,或许是正中下怀。但在以接待欧美客人为主的高星级酒店,就要播放舒缓的古典音乐和轻音乐,且音量要低。其精确标准要达到与人讲话时听不见、一个人寂寞时能听得见,即音量要在“似有似无”之间。如果高星级酒店中把低星级酒店那套搬过来,客人就会逃走,酒店也会大跌身价。

(二)不同客人对酒店产品的需求的侧重是不同的。对商务客来说,及时递送传真是至关重要的。他们也很需要一份大众化的英文报纸,以冀从中得到所需要的商务信息。附带说一句,不少饭店提供英文版的《中国日报》(CHINA DAILY),这应该说是个进步,但是调查中发现,客人更多希望及时得到地道的英文报纸,如《New York Times》,《Washington Post》等。我们的酒店提供了英文报纸,但为什么只能是千篇一律的一种呢?

(三)不同时期(或时间)的客人对同类产品有不同的需求。在六、七十年代前,妇女很少出入酒店,充其量只是作为男人的附庸而出门的。因此,那时酒店——即使是现代化的酒店——只是男人为男人设计的。但是八十年代以后的女性出门大大增加,且是有较强的独立性。那么酒店只考虑男性需求而忽略女性要求就会失去客源。举个小例子,高星级饭店做夜床的同时,还会在枕边放一小块巧克力。但对当今女性来说,晚间临睡前,吃巧克力最易发胖,这对提倡减肥、讲究体型的女性来说,实乃大忌。送上巧克力因与需求不对口,反而不讨好。近年来,泰国一些酒店针对日本女性客源增加,在枕边改放小钱包、小首饰盒、小玩具,或有纪念价值,或有实用性,颇受日本女性欢迎。美国克雷斯脱大酒店还专辟了妇女客房,房内有化妆品、妇女用品、装饰品、妇女杂志、针线包、女性餐食等。

从更深一步研究,产品——需求之间的动态关系,不仅表现为同一时空周而复始的变化,而且也表现为不同时空的发展。也就是说,随着经济的发展、技术的进步和历史的进展,服务产品在质和量二个方面都有了扬弃性的升级换代。

从具体一项项小的服务来看,也是如此。

美国亚特兰大市的里兹—卡尔顿大酒店提出了服务新口号——We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen(我们是为女士和先生服务的女士和先生)。这个口号对传统的服形式作了质的更改。作为高星级酒店,客人需要一个怎样的“软件”环境?是看到一批唯唯诺诺的文化修养都不高的服务员?如果是这样的话,“宾至如归”又如何解释?难道这些高档客人的“家”是由低文化成员组成的?出于这种“站在客人立场上”的需求研究,该酒店要求员工素质高,具备现代文明气质,酒店并不死板规定员工非要穿什么服饰,如何去打扮(当然醒目的服务标志仍是不可少的),而是总体上要显得得体,落落大方有修养,使酒店服务环境趋同于客人的家庭生活环境。客人一进店,看到的将不是“仆人”,而是“亲人”和与自己同层次的人士。显然,这一口号的提出和实施,使酒店的好客程度大大提高,客人与酒店自然融为一体。要满足这一类市场需求,对酒店员工的素质有极高要求。

需要指出，这里举例的目的仅仅是为了开拓读者的思路，我国不同档次的酒店可从这一思路出发去寻找自己的市场需求。对于还是发展中国家的中国，要培养出一大批会弹钢琴、会打网球、会熟练运用英语谈天说地的服务员，在近期内是不可能的，切勿“东施效颦”。

概而言之，服务营销理论的核心思想就是一句话：站在客人的立场上提供服务。

（选自《新编酒店营销学》 王大悟 刘耿大 海南出版社 1998 年 9 月）

## 【案例二】

### 酒店营销的创新之策：金融家俱乐部

地处黄浦江西岸的和平饭店，曾荣获“世界最著名饭店”、“全国百优五十佳酒店”等称号，以管理严格、服务精湛称著于世。为进一步推动中外交流、改善投资环境，该店根据自身的地理位置、历史渊源和硬件优势，适时组建“金融家俱乐部”，以品位、环境、信息、交际场所满足中外银行、金融界人士的需要，开创了一条以非盈利性产品推动商业性产品（客房、餐饮等）的销售、消费的新途径。

1. 发挥品牌、地理位置优势 “和平”的主体建筑人称“远东第一楼”，是外滩的标志性建筑。解放前，该店曾是金融家经常聚会的场所，即会员制俱乐部“上海社交中心”，曾风靡一时。改革开放以来，中央决心将上海重塑为远东金融中心，不少中外银行通过土地置换进驻外滩，使其成为金融一条街，周边地区成为中央商务区。按照国际金融界的惯例，类似纽约、伦敦、巴黎、东京这样的金融中心城市，应该有专供业界人士交际、休闲、交换信息的专门场所。这些均是“和平”开办国内第一家金融家俱乐部的条件。

2. 不收费，但要上档次 外部环境虽佳，但对企业来讲，还有决策、投入、策划、成本诸问题，然后是档次、规模、运作和设施问题。经过反复探讨、论证，“和平”的老总铁了一条心，牺牲局部利益，放弃黄金地段最佳楼层的 120 平方米面积，也要为自身、社会、对外开放做些有益的事，以社会效益弥补经济效益，以主体产品销售填补机会收益的流失。他们明确提出，饭店全力投入，甘心做俱乐部的后盾。按照高档交际场所的要求，俱乐部设在饭店的顶层，三面临江，两岸景色历历在目，一览无遗；室内布置典雅舒适，装潢一新，字画、盆景增添无限情趣；室内电子设备齐全，可 24 小时接收、播放英国路透社、美国道一琼斯公司的全球股票、外汇、期货交易的即时行情。同时，两名服务员分班次提供服务，满足会员的临时需要。

3. 组织有方，运作得法 饭店销售部具体负责金融俱乐部的策划操作，设立秘书处处理具体事务。根据章程，它采取限额制，以吸收法人会员（团体会员）为主，填写申请单后，饭店审查其资格、营业执照、身份证件后，决定是否收纳。如获通过，申请者获入会承诺书一份。对个人会员要求更严一些，以确保俱乐部的高档联谊性质。所有会员均交两张证件照，办理会员卡。

俱乐部自 1995 年末成立以来，已举办过 10 余次重要活动。每史均先发征求意见单，会员们填写汇

总后再作决定。通过策划—认可—反馈—修正过程，可保证各类活动获得成功。主要的活动有：企业联谊会、会员读书会、学术讲座、专题讨论会、新闻发布会、产品介绍展示会。对于后者，饭店适当收取费用，如可视通讯设备介绍会、缩微设备展示会等，因为展示是为了推销产品，属商业性行为。这笔钱还是用在会员身上，有些活动因场地关系，须向其他单位租借场地。

4. 无偿使用与优惠促销 “和平”对俱乐部的定位是：俱乐部的成员享受VIP待遇，会员持有的会员卡具有饭店贵宾卡的效用，除随时使用俱乐部场地外，还免费使用健身房、棋牌室，本人住宿6折优惠，介绍的客人7折优惠，用餐享受9折优惠，弹子房、桑拿浴、美容美发8折优惠，会员亦可在饭店预订机票，安排宴请、会议等。

目前，入会的中外银行、金融机构已有30余家。他们除参加、主办正式活动外，常常利用俱乐部会见客人、洽谈生意，故零星活动难以计算。“和平”牺牲了一定面积的原有营业场所，作为对固定客户的回报。会员单位从中无偿地得到了实惠，得到了方便，对饭店更加感激，购买客房、餐饮产品的回头客占50%以上。双方在互利互惠的基础上形成向心力强、认同性高的供求纽带，积蓄成牢不可破的友谊。

（选自《新编酒店营销学》 王大悟 刘耿大 海南出版社 1998年9月）

## 第七章 饭店产品定价方法与策略

### 【开篇案例】

某天，南京某饭店在报上刊登出一则引人注目的广告：凡在 10 月 22 日晚去该饭店中餐厅就餐的客人，均能花一元钱买一斤（每人最多以一元钱的价格购买一斤）鲜活的基围虾。这则广告引发了市民两种截然不同的议论。

“基围虾一斤只卖一块钱，不吃才叫傻呢！”有人说。

“去吃的人才叫傻瓜一个呢！基围虾一斤一块钱，其他菜你点几个试试？”也有人这么说。

实际情况如何呢？那天晚上，该饭店餐厅大约有 50 张餐桌的餐厅全部爆满。服务员不得不对后来的客人再三致歉。在总经理的指示下餐饮部紧急制作卡片发放，对当晚 9 点以前仍不能入座的客人保证：凭卡隔日消费享受同等待遇。

当晚共销售基围虾三百余斤。

多数客人的消费并不仅限于基围虾，“吃相不好”者寥寥无几。有 3 位客人要了一壶茶加一斤基围虾，吃完后即“走人”，只花了 10 多块钱；还有 8 个人点了 3 斤基围虾和一份扬州炒饭，然后“拜拜”。不过，总经理却说，他最喜欢这几位客人，因为他们精明。

然而，有人认为，更精明的还是饭店的经营者。主管财务的经理说，推出特价销售的基围虾后，确有人认为他们会悄悄提高其他菜品的价格。“但这只是普通人的思路，”这位经理说，“每斤虾补贴 60 元，300 斤只是 1.8 万元，等于广告开支。这就是我们的思路。”的确，从餐厅的爆满和客人的一脸惊讶来看，这个广告策划给这些人留下了深刻的印象，效果远比司空见惯的“打×折”之类要好。

“试想，这些客人回去后会怎样宣传他们的‘奇遇’啊！”饭店总经理的这句喜不自禁的话语，道出了他们一元钱卖一斤基围虾的个中之味，实在是很发人深思的。

### 【课前导读】

饭店营销工作是一项系统工程，各营销要素相互联系，缺一不可，构成了一个有机的整体。饭店内部和外部的因素都会影响到饭店的定价决策，内部因素主要有饭店的营销目标、营销组合策略、成本和组织方面的因素外部因素包括市场的性质、需求、竞争及其他环境因素。下面简要介绍一下对饭店产品定价决策产生重要营销的几个因素。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

概括出影响定价决策的内部因素，尤其是营销目标、营销组合策略、成本和组织因素。

识别并界定影响定价决策的外部因素，包括需求和竞争者。

比较一般定价法的差异，能有效区别。

识别新产品定价中的撇脂定价策略和渗透定价策略。

理解饭店产品现有的定价策略。

### 【能力目标】

能够理解与价格制定和变动的有关各种关键问题，包括定价方法和定价策略；

能够运用定价方法和定价策略，启动饭店削价决策和提价决策。

### 【素质目标】

具有经济意识

整体与系统思维

分析与判断能力

价格就是针对某一种产品或服务而收取的金钱的数量。更宽泛一点来说，价格是指消费者用来交换拥有或使用某种产品或服务的利益的全部价值量。饭店内部和外部的一些因素都会影响饭店的定价决策，内部因素包括饭店的营销目标、营销组合策略、成本和组织方面的因素。内部因素包括市场的性质、需求、竞争及其他环境因素。下面，综合对其进行叙述：

## 学习单元一 决定饭店产品价格的因素

影响饭店服务产品定价的因素主要有三个方面，即成本费用、需求和竞争。成本是饭店产品价值的基础部分，它决定着饭店产品价值的基础部分，它决定着饭店产品价格的最低界限，如果价格低于成本，饭店便无利可图；市场需求影响顾客对饭店产品价值的认识，决定着饭店产品价格的上限；市场竞争状况调节着饭店在上限和下限之间不断波动的幅度，并最终确定饭店产品的市场价格。值得强调的是，在研究饭店服务产品成本、市场供求和竞争状况是，必须同饭店服务的基本特征联系起来进行研究。

### 一、成本因素

成本费用是传统定价的基础。从定价的角度来看，饭店产品的成本费用科分为三种，即固定成本、变动成本费用和准变动成本费用。其中，固定成本费用即无论如何都要发生的费用，饭店固定成本的分摊对饭店意义不大。由于服务易逝性与不可储存性的存在，在有一定的业务来分担固定成本后，就可以按追加的成本（单位追加的成本称为边际成本）来决定价格。变动成本费用属于如果不提供该服务就可以避免的成本。着呢变动成本费用虽然不能直接记入某一服务成本，它也有一个发生的固定最低额，但是上限可控，这种控制以饭店业务发生的必要要求为基准；另外其最低固定额也可运用一定的方法来降低，如饭店服务流程再造就是其中的一种。

### 二、需求因素

物以稀为贵，饭店价格也是这样。

首先从需求来看，饭店业的需求主要来自旅游业，而旅游业是一个十分敏感的行业，东南亚金融危

机，使周边地区的旅游业饱尝苦果，客源减少，饭店价格水平也随之下跌。其次从供给看。饭店数量与需求量的匹配程度——是平衡还是过剩——对饭店业的价格水平具有长远的影响。全国饭店市场供过于求引起的饭店价格大战愈演愈烈，造成严重后果。

供求关系决定着饭店的销售策略。比如当供过于求时，饭店的价格体现其生存目标；当求过于供时，或许价格又体现其利润最大化目标。

对个别饭店来说，由于市场定位的不同，市场供求关系会有不同的价格表现。在有的旅游城市里，饭店档次失衡状况也相当严重，高档饭店造得太多，供过于求的状况更为严重，故价格更加疲软。有的饭店以商务客为目标市场，商务客对价格承受力比较强，所以价格受整体供求关系影响较小。还应指出，市场供求关系不是一成不变的，饭店可以供给新的产品，也可以创造新的需求。例如在客源不足的情况下，有的饭店将目标市场转向会议客人，有的饭店转向旅游团队，建立新的供求关系。

饭店在制定价格策略目标，并考虑续期因素的影响时，通常使用价格续期弹性法来分析。

现代市场营销学的寻找理论（search theory）有助于进一步解释服务业需求的价格弹性。该理论认为，顾客对价格的敏感度取决于购买时选择余地的大小。可选择余地越小则需求越缺乏弹性；反之，人顾客可选择余地越大，则需求弹性也越大。选择余地的大小来自于顾客第服务产品有关信息和知识获得特征和可信任特征。如果顾客能够根据可寻找特征评价产，顾客选择的余地就比较大，产品需求就有较高的弹性。当然，由于无形性的特点，对于大多数服务产品而言，它们更多的是拥有经验特征和信任特征，不够，价格本身就是一种可寻找特征。所以，在缺乏服务产品信息的唯一指标时，此时需求与价格的关系已经改变。

### 三、竞争因素

服务的无形性迫使顾客在消费时采用各种各样的参照系，其中竞争者的同类服务就是最佳参照物之一；服务的同质性使这种参照更加容易导致激烈的价格竞争。对生产相近服务产品的来说，谁的价格高，谁就要失去顾客，试想对于两个同处闹市中心的同等档次饭店场所，如果一个价格太高会怎样呢？另一方面，越是独特的服务卖方越可以自行决定价格，只要买主愿意支付此价格。因此服务必须在与竞争敌手相比较的基础上来制定自己的价格测了；若自己的产品无差别性或差别不明要考虑采用主导价格，即行业中个服务提供商科接受的共同价格，避免价格战的产生；若服务产品有很高的差异性，则可采用在现对垄断调价下的定价方式，如差别定价法、认知价格定价法等。

对于饭店来说，在市场上除了从竞争对手那里获得价格信息外，还要了解它们的成本状况，分析它们的利润率，这不仅有助于分析评价竞争对手在价格方面的竞争能力，而且还可以帮助预见对手对自己价格策略的反应。

### 四、质量因素

同其他商品一样，饭店产品也是按质论价的。

在一般客人的眼光里，饭店质量主要反映在：（1）饭店员工的服务标准的高低；（2）客房是否洁净，

舒适，陈设高雅，环境怡人；（3）有无“宾客如归”的气氛；（4）能否提供美味佳肴；（5）服务项目的多寡；等等。但是，作为价格的决定因素之一的质量，其内涵似乎具体得多。

从硬件来看，饭店质量首先体现在每间客房的平均造价上，按照国际上的一般标准，中低档饭店每个标准的投资 3 万美元——5 万美元，中档或中档偏上饭店 5 万美元——7 万美元，豪华级饭店 10 万美元以上。造价不同，饭店的档次便大相径庭。如标准房的建筑面积，中低档饭店为 25 平方米，中档或中档偏上饭店 36 平方米，豪华级饭店 47 平方米；客房设备，从卫生间、家具、地毯、空调系统，到室内装饰，也都有级别分明的标准；饭店功能设施的多少，有用此，健身房，商务中心，购物商场，餐厅，娱乐设施，车队等无不显示着饭店的身价和地位；饭店内外的环境也反映着质量，迈进四、五星级饭店的大堂，便使人感受到富丽豪华，气度不凡。

在软件上，饭店服务定价是顾客是被和判断饭店服务质量和饭店服务价值的一个主要因素。它包括：标准化服务、感情服务和服务的效率。在顾客看来，较高的饭店服务收费，意味着较高的饭店服务质量和水平。在饭店服务市场，顾客往往是按价论质的。尤其在一些专业性比较强、复杂程度和购买风险比较高的饭店产品，顾客常常愿意用价格来降低购买风险。饭店服务价格具有“精神保险”功能。

饭店服务市场的按价论质，是的饭店的定价必须谨慎。饭店服务定价过低，会损失饭店服务质量吸引力，二饭店服务定价过高，又会误导顾客对饭店服务质量的感知和期望，以及扩大饭店服务质量差距。

## 五、营销组合因素

讲到与价格的关系，饭店产品的内容是一个“量”的概念。饭店产品既要以质论价，也要以量论价，只不过这里所说的“量”是指饭店产品组合中产品的幅度、深度及连贯性。

首先应解释一下几个有关的概念：

产品组合——指饭店向消费者提供的各项产品线和产品项目的总称。如中餐、西餐、快餐构成了餐饮产品组合，客房、餐饮、商场、康乐、洗衣机等构成了饭店服务产品组合。

产品线——指同一产品组合下的某一产品群。如客房、餐厅、酒吧、商场等即饭店的产品线。

产品项目——指同一产品线下的个别产品。如炒饭、牛排、猪排等即餐厅的产品项目。

产品组合的幅度是指饭店有多少条不同的产品线；深度是指拥有多少产品项目；连贯性则是指各项产品线在最终用途、生产条件、营销渠道或其他因素方面的相互关联程度。例如某饭店供应的住宿与餐饮都是日本式，它的观光客也全是日本人，这些日本人都由专营日本客人的旅行社介绍而来，像这种情形就称之为产品连贯性高，反之则低。

一般来说，产品组合的幅度愈大，或者说功能愈多，饭店价格的等级就愈高，产品组合的深度愈长，就愈能吸引不同口味及不同需要的宾客，而产品组合的连贯性愈强，则饭店在某一营销市场层次中优势就愈大，饭店的吸引力和优势都会创造需求，直接影响价格。

其实从表面上看，各饭店报价并不能反映产品的内容，比如同样是 100 美元一天的房价，有的饭店含有一顿早餐，有的甚至含有一顿晚餐。同样是一顿免费早餐，在餐食的内容上可能差异甚大。至于饭



店内陈设的康乐，健身，及各种服务设施，如舞厅、游泳池、网球场、桑拿浴托，有的收费、有的免费。但是本质上说，饭店价格依然是由其提供服务的内容所决定的。有人把饭店的竞争策略——不改变价格而增设服务项目——称之为非价格竞争，严格地讲并不准确，因为每一个产品或服务项目都是有价的，需要成本，需要支出实物或劳务，因而这种竞争说到底依然是价格的竞争。

## 六、特色

什么是特色？是“唯我独有”、“非我莫属”的东西，特色就是优势。在爱尔兰农村有一个仅有四十间客房的小饭店，该饭店供应优势的食品和饮料，客房清洁雅致，但没有电话机，没有任何娱乐活动。饭店营销人员通过市场分析，认识到饭店“唯我独有”的东西便是“没有东西”，游客在此不必接电话，不必打网球，高尔夫球，但可以舒适清静地休息。于是针对某些休假旅游者市场大作广告，获得了成功。有的饭店在介绍自身特色时，提高“宾客至上，服务质量第一”是特色，其实“宾客至上，服务质量第一”只能表明饭店的一般性，用人们的市场术语来讲是“大众货”，没有商品吸引力。也有人将饭店的硬件设施如何豪华称作特色，这也不完全准确。饭店设施的豪华只反映了其档次的高低，即质量的高低，倒是设施的风格体现了一种特色。比如苏州竹辉饭店，建筑中融入了江南水乡情调——洁白的外墙，交错重叠的黑色飞檐，宽阔的庭院；北京王府饭店外形的皇家宫苑气派；珠海度假村饭店大花园和别墅群的布局，等等，都是一种特色。

一般来说，饭店的特色是在较长时期中逐渐形成并被公众普遍接受的。全聚德的烤鸭，东来顺的涮羊肉，小绍兴的白斩鸡，都是历经数十年甚至上百年才形成特色的，饭店产品亦是如此，故而房子好建，形成特色不易，特色是一种更加稀缺的“产品”。特色的价格并不直接反映在自身价格上，没听说哪家饭店是出售特色的，然而特色却实实在在地附加在产品的价格上，因为特色等于产品的附加价值。

特色是唯我独有的东西，具有稀缺性，甚至还往往与一定的垄断性，因此具有一定特色的饭店产品价值大大增加。名声愈大，需求量愈大，价格就愈高。上海和平饭店以有一支老年爵士乐队为一大特色，或许可谓全国仅次一家，和平西餐厅因此而生意兴隆，财源旺盛。

同饭店产品的质量与内容不同，特色常常是无形的，有的表现为一种气氛或情调，其价格很难衡量，而且各种不同特色之间也没有可比性，因此特色较其他因素对饭店价格的影响具有更大的弹性和潜力。

## 学习单元二 制定价格的方法

在饭店营销组合中，价格是唯一能产生收入的因素，虽然在多数情况下，非价格因素对于购买者选择行为的作用愈来愈大，但价格依然是作出选择的决定因素之一。对饭店来说，此一因素依然决定着饭店的市场占有率、营业额和盈利率的大小。故而价格策略是饭店营销中极为重要的一环，制定价格时必须采取科学的、符合客观经济规模的步骤与措施。

### 一、饭店产品定价的目标

饭店产品定价一般要考虑以下几个因素：定价目标、需求、成本、竞争者的产品与价格等。

首先让我们看一下饭店产品定价的目标。市场定位决策决定了饭店产品的定价战略，不同的企业目标必然反映在定价上。

### （一）利润导向目标

这一目标包括：最大利润、乐观利润、满意利润、最佳资金流动、扩大总利润、目标收益率、快速收回投资。主要有以下三种：

1. 最大利润目标。指饭店希望获取最大限度的销售利润或投资收益。以追求最高利润为顶就爱目标的有很多。追求最高利润，是指饭店长期目标的总利润，如饭店可以有意识地牺牲一些容易引起人们注意饭店产品的销路。最大利润目标并不等于最高价格，而并不必然导致高价，产品价格过高，迟早会引起各方面的对抗行为，人们很难找到感价格垄断能维持很长时间的例子。

2. 投资回报目标。就是饭店把它的预期收益水平，规定为投资额或销售额的一定百分比，叫投资收益率或投资回报率。定价是在成本的基础上，加入了预期利润水平。采用的这种定价目标的饭店，应具备两个条件：第一，该饭店具有较强的实力，在行业中处于领导地位；第二，采用这种定价目标的多为新产品、独家产品以及单价高质量的标准化产品。

3. 适当利润目标。也有的饭店为保全自己、减少风险，或者囿于力量不足，满足于适当利润作为定价目标。比如按成本加成法决定价格，就可以使饭店投资得到适当的收益。而“适当”的水平，则随着市场可接受程度等因素而有所变化。

### （二）产品质量领先目标

这一目标是建立饭店高质量的领先地位，以高价格导向，将超出其他相同产品的利润，用于研究开发提高质量，使品质永远领先，不少高档饭店采取这一目标。1989年以后尽管饭店业削价竞争之风甚浓，但也有一些几点不肯降档次经营，宁可客房空关也不接待内宾，特别是会议。如四星级的福州西湖大饭店住店的95%都是海外客人，饭店坚持瞄准高消费市场，房价有最低限度，宁可不住客人也不降饭店身价，最终保持了“四星级”的声誉。经营者认为，如果市场定位转变后，不仅饭店设施会受到一定程度的损坏，而且降档次的名声将很难烟消云散，到那时饭店的档次便要真正下降了。有的饭店以高价格取得利润，而后将一部分利润用于广告宣传，强化饭店高质量的形象，吸引了较多的顾客，如此构成了一种良性循环。

### （三）市场份额领先目标

饭店价格是扩大市场占有率的重要手段之一。为达到这一目标，制定价格时应考虑其相对稳定性和连续性，使之为扩大市场服务。价格变化过于频繁或一次变化幅度过大，都会影响市场占有率的稳定性。经常涨价会限制顾客的需求量，经常降价又会使顾客产生预计会降价的心理，从而持币代购，同样会减少市场占有率。此外，持市场份额领先目标的饭店必须谨慎地适度压低价格，扩大市场占有率，使其产品成为市场上的领先者。

以顾客对饭店产品价值的理解和认识程度为依据来制定价格的，是市场导向观念的产物，包括理解价值定价法和需求区别定价法。

### 1. 理解价值定价法

即根据顾客理解价值，就是根据顾客的价值观念。这要求运用经营组合中那些价格因素影响顾客，顾客心中对饭店产品的价值的印象，并根据顾客的价值观念制定相应价格。

例如，一位消费者在商店的小卖部喝一杯咖啡要付 1.5 元，在一家小饭店就要 2.00 元，而在大饭店的咖啡要付 3.00 元，如果要到饭店的客房内饮用，则要付 5.00 元。在这里，价格一级比一级高并非由成本所决定，而是由于附加的服务和环境气氛增加了顾客对商品的满意程度，而为商品增添了价值。

运用理解价值定价法的关键是，要有自己的产品同竞争对手的产品相比较找到比较准确的理解价值。因此，在定价前必须做好营销调研，否则定价过高或过低都会造成损失。定价高于买方的理解价值，顾客就会转移其他地方，销售量就会受到损失；定价低于买方的理解价值，销售额就会减少，同样受到损失。

理解价值定价法认为，某一产品在市场上的价格和该产品的质量、服务水平等，在顾客心目中都有特定的价值，销售的产品的价格和顾客认知价值是否一致是产品能否销售出去的关键，因此，运用这种方法要做到以下两点：

(1) 饭店产品的价格尽可能的靠拢顾客的认知价值。

(2) 改变顾客的主观价值评价。

2. 区分需求定价法，它可以有好几种形式：(1) 区别对待不同顾客；(2) 区别不同的产品形式；(3) 区别不同的地点；(4) 区分不同的时间。

但要有效的实行区分需求定价法，需要一定条件：

第一，市场能细分，而且不同细分市场必须表现出不同的需求强度。

第二，低价细分市场的买主不能有机会向高价细分市场的买主转售。

第三，高价竞争几乎没有压低价格进行竞争销售的可能。

第四，分割市场和控制市场价需要的费用不能超过采用区分需求定价所能增加营业额。

顾客是根据他们的经历、消费能力和意图来比较价格的。某一价格对于富有的顾客是便宜的，而对于低收入的顾客而言却被认为很贵。同一顾客在不同时间、到不同地点去履行以对于同一价格也会有不同的反应。因此，订吧同的旅游价格，就便于吸引不同类型的顾客。需求导向定价不再是以成本女为基础，而是以顾客对产品价值的理解和认知程度为一句。需求导向定价法是市场导向观念的产物，包括理解价值定价法和需求区别定价法。

订价目标确定弹性之后，订价便有了依据。但仅此还不够，订价中还必须考虑：

1. 需求价格弹性，即需求对于价格变动的反应程度如何，进而找出市场需求与价格间的函数关系：

需求价格弹性=需求量变动率(%) / 价格变动率(%)

2. 产品的成本以及保本点的销售量，界定了饭店价格的下限：

保本点销售量=固定成本/单位边际贡献

3. 竞争者的价格以及所提供产品的质量内容和特色，可以用来作为饭店订价的参照系数。

4. 本饭店产品的质量内容和特色，尤其是特色，界定了饭店产品的上限。

（以下为订价需要考虑的主要因素）

价格过低

价格过高

不可能获利 

成本	竞争者	价格	特色
----	-----	----	----

 不可能有需求

（四）饭店具体的定价目标

1. 生存。在不利的市场条件下，为确保能生存下去的定价，可能会放弃一些利润。
2. 利润最大化。为保证一定时间内取得最大利润的定价。这一时期是与服务生命周期有关的。
3. 销售最大化。为占据市场份额而定价。这可能包括最初用亏损销售以赢得最大的市场份额。
4. 信誉。希望用定价确立其独占者的地位。星级饭店和大型商场就是典型例子。
5. 投资回报。基于为了实现所期望的投资回报价。

（五）饭店价格的构成

从饭店经营者角度考虑：饭店价格应该在扣除自己所支付的一切成本和营业税后还可以获得利润。这样，饭店经营者价格是由该商品的成本加营业税收加利润构成的。在征收营业税（5%）的情况下，这种商品的价格构成是：

饭店商品的经营者价格=成本+营业税收+利润  
=成本+价格×营业税率+利润

价格-价格×营业税率=成本+利润

价格（1-营业税率）=成本+利润

饭店商品的经营者价格=（成本+利润）/（1-营业税率）

这里的成本包括旅游会计科目上的经营成本、经营费用与管理费用。

## 学习单元二 饭店定价方法

通常影响订价的主要因素包括饭店产品成本、需求以及竞争态势等。虽然在订价时这些因素应给予同等的重视，但实际订价时往往偏重于某一因素。因此在订价策略上便出现了歧异，产生所谓成本取向、需求取向或竞争取向的订价方式。

### 一、成本取向订价

成本是饭店产品价格的构成部分。制定饭店产品价格，首先要以产品的成本为依据，然后根据饭店经营的利润目标，制定出合理的价格。成本取向订价，一般有总成本加成法，收支平衡法和投资报酬法等。

### 1. 成本加成定价法

成本加成定价法是一种常规的定价方法，通常的做法是以产品的单位成本加上一个以固定的百分比表示的加成率（或预期利润率）来确定价格。其计算公式为：

$$\begin{aligned} & \text{单位成本} \times (1 + \text{加成率}) \\ \text{单位产品成本} = & \text{或} \\ & \text{单位成本} \times (1 + \text{预期利润率}) \end{aligned}$$

例如：某饭店餐厅一道菜肴的成本为 20 元，加成率确定为 1.5，则该菜肴的价格即为： $P = 20 \times (1 + 1.5) = 50$  元。

成本加成定价法的优点在于简便、易行，企业如采用此方法定价则不必根据市场形势及需求的变化频繁调整产品的价格。如果行业内的企业都采取这种定价方法，市场上同种产品的价格不会相差太大，可以避免诸如价格战之类恶性竞争局面的出现。另外，成本加成定价法对买卖双方都相对公平，即使市场上出现了供不应求的状况，饭店也不会利用这种供求形势去牟取暴利，而是获得相对公平的利润。

但这种定价方法的缺点也显而易见，它只考虑了成本，而忽视了市场需求、竞争状况和消费者心理等因素，是典型的生产导向型观念的产物，在市场环境和生产成本变动较为剧烈的情况下不能使企业获得最佳的经济效益，因而在现实中我们发现很少有饭店完全按照这种定价方法来为自己的产品制定价格。但因为它的简便易行，在通货膨胀率较高时会得到普遍应用，另外它在饭店餐饮部门的应用也比较广泛。

### 2. 收支平衡订价法

是用盈亏平衡点的原理，以产品保本点为订价依据的订价方法。在饭店投资总成本不变的情况下，产品销售收入的大小取决于产品销售的对少和价格的高低。而销售量和价格是变动的，这就需要通过调整价格或销售量来求得总投资成本与销售收入的平衡。以饭店客房价格为例，计算公式为：

每间客房的价格 = 每间客房的年度固定成本 / 客房总数 \* 保本点客房利用率 \* 365 + 每间客房的变动成本  
保本点是饭店的营业收入总额与费用总额相等时的销售量。

保本点销售量 = 年度固定成本 / 单元边际贡献

注：单位边际贡献等于单位售价减单位变动成本

如某合资饭店拥有 300 间客房，每间客房平均年度固定成本为 10,000 美元，变动成本为 10 美元，则房价为 90 美元时，保本销售量要达到 200 间；房价为 50 美元时，保本销售量为 290 间，保定点客房利用率分别为 66.7% 和 83.3%，显然后以一价格就偏低了。

反之，可以利用此公式来推算某一客房利用率下的保本价格。这种订价方法的关键在于正确地预测市场的不同价格下的需求量。

### 3. 投资报酬率订价法

这种方法是根据饭店的总成本和估计的总销售量，确定一个目标收益率。首先以投资额为基础计算

加成利润（即投资报酬），然后再计算出产品价格。投资报酬是投资额与投资报酬率的乘积。投资报酬率是一个综合性概念，既包括向国家缴纳的各种税金，有包括企业自身盈利，新建饭店还包括本利息，其数值的高低各饭店根据自己的实际情况裁定，一般不低于银行存款利率。计算公式如下：

饭店价格=（固定成本+投资报酬/产品销售量\*365）+单位产品的变动成本

例子：某饭店有 800 间客房，客房年度固定成本为 400 万美元，单位变动成本为 15 美元/间\*天，预测保本点出租率为 40%，欲求投资报酬为 30%时的房价。

饭店房价=（400 万+120 万/320\*365）+15=59.52 美元

这种订价方法的优点是有预期利润目标，属于政策订价，但缺点是必须首先假设某一个销售量，然后由销售量导出销售价格，忽略了价格本身也是影响销售量的函数。

#### 4. 千分之一法

或称作千分之一规则，也属于一种资源报酬率订价法。这是一种传统的客房订价方法，本世纪初期到中期，在国际饭店业中应用很广，这种方法以饭店建造总投资额为基础，总投资中包括两大项，一项是建材、设备、内装修及各种用具的成本，一项是建造中耗用的时间、所需的各种技术与人员培训等费用。总投资额除以饭店客房数，即为一标准客房平均建造成本，然后在除以 1,000，便得出该店的平均房价。如某外资饭店总造价为 4,000 万美元，客房 400 间，故每间客房价格为 100 美元。

千分之一法使饭店销售人员可以迅速地作出价格决策，但是这种方法把房价同过去的建造费用联系在一起，而未考虑当前的各项费用和通货膨胀因素，因此使用上有很大的局限性。比如说由于建筑材料等价格的上涨，建造一家 500 间客房的饭店，如今的造价比五年前高了一倍以上，如果机械地套用千分之一法定价，岂不出现同档次饭店价格相差一倍的现象了吗？具体决策中，千分之一法仅作参考。

#### 5. 赫伯特定价法（Hubbart formula）

赫伯特定价法是美国饭店业协会提出的一种类似于目标收益法的定价方法，主要被用来制定饭店的客房价格。它的特点是结合了饭店业的具体情况，计算价格时考虑了饭店的各种税费开支。其公式如下：

客房平均价格 = 客房所得收入 / （可供出租的房间数 × 365 × 年均客房出租率

公式中的客房所得收入是由饭店客房销售的目标利润和客房部的各种经营成本费用汇总而得，这些成本费用包括折旧、税金、保险费、管理费用、水电能源费用、维修保养费用等。通过这各方法算出的只是平均的房价，而且还没有将饭店支付给中间商的佣金（如果饭店利用中间商进行销售的话）以及给予不同客人的优惠包括进行。在实际操作中，饭店管理层在确定最终房价时应将这两项费用考虑进去，对不同种类的客房（如标准间、套房等）制定不同的价格，并且还要针对不同的目标市场制定不同的价格（如常驻客人、公司客户等需要视情况给予相应的优惠）。

## 二、需求取向订价

需求取向订价是以消费者对于产品的认识及需求量的强度为基础，与产品成本关系不大的订价方式。其中主要包括两类：一是认知订价法，二是需求差别订价法。

### 1. 认知订价法

是一种建立在消费者认知价值基础上的订价方法。关键在于饭店的产品同竞争者（同行）的产品进行比较，利用营销组合中非价格变量，建立消费者心目中的认知价值，然后依据认知价值定出饭店产品的价格。

假定有三家同星级的饭店 A. B. C，现从客房舒适性、餐饮水平、服务周到程度以及其他功能设施的齐全性四个属性指标，请有关人员（比如旅行社经营者、饭店宾客等）进行评价，其中每一属性共计 100 分，根据判断者的认知，分配给 A. B. C 三家饭店，同时四个属性的重要性权数不等，总权数为 100 分，评价结果如下：

重要性权数	属性指标	饭店		
		A	B	C
40	客房舒适性	40	40	20
30	餐饮水平	33	33	33
20	服务周到程度	40	30	30
10	其他功能设施	40	25	35
100	（认知价值）	（37.9）	（34.4）	（27.4）

图 7-1 饭店属性评价表

从表中可见 A 饭店的认知价值（37.9）较高，C 饭店的认知价值（27.4）较低，B 饭店居中（34.4）。如果三家饭店按照各自的认知价值成比例地定价，三者都能享有一定的市场占有率，因为他们提供的价值对价格之比是一样的。假如 B 饭店房价为 60 美元，则 A 饭店房价应订为 60 美元（ $60 \times 37.9 / 34.4$ ），C 就是的房价应订为 48 美元（ $60 \times 27.4 / 34.4$ ）。

如订价低于公众的认识价值，那么饭店将得到一个高于平均数的市场份额（见图）。假定 A 与 B 饭店房价跌至 60 美元，则将冲击 B 饭店的市场份额，因俄日 A 与 B 饭店的认知价值不同，价格却相同了，面度挑战，B 店要么也降低价格，要么靠增加项目提高服务质量等颁发提高自身的认知价值。

应当指出，许多饭店订价或许并不依从这一办法，然而他们在订价时依然不自觉地多少参照了其他同档次饭店的价格，各饭店的价格无形中存在着一种比价关系，这种比价关系的基础便是认知价值。

需求差别定价法：其基本理论是将同一产品或服务，订出两种或多种价格，运用在各种需求强度不同的细分市场上。如杭州华侨饭店有 13 个档次的客房标准门市价，满足了不同层次的外国人，华侨，港澳台同胞的需求。在不存在竞争的情况下，决定差价的原则是能够获得实际利益，而又不至于造成消费者的不满。国际上大多数饭店都确定了 3---5 个等级的客房价格，客房在 300 间以下的饭店常分为三个等级：最低等级即经济级房价主要是为了竞争的需要，表明这个饭店设施虽然高级，但房价却很便宜，这类客房一般只占客房总数的 10%左右；标准间级房价是饭店向客人推销的主体，这类客房约占客房总数的 80%；套间和高级套间一般只占 10%左右，他们代表着饭店的豪华程度，设有这中套间可以吸引更多

多的商务旅游者。客房在 300 间以上的饭店常分为 5 个等级，房价的理想分布为：40%的客房取平均房价，最高、最低房价者各占 10%，次高、次低房价者各占 20%。在有竞争的情况下，有些饭店运用差别订价方法，把最低等级价格订得低于竞争对手的价格，这样既能在竞争中处于较有利的地位，又能获得较高的经济收益。

采用需求差别订价法应当注意以下几点：

(1) 等级差价是按质论价原则的具体运用。饭店客房的接待对象、面积、位置、朝向、结构、设备、装潢布置等的不同应该反映在价格的级差上。因此价格分等应体现客房的等级，要使客人相信房价的差别是合理的。

(2) 等级差价的差价大小要适宜。有的饭店用固定差价法确定不同等级的房价，如三种等级的房价分别为 30 美元、40 美元和 50 美元，相邻等级固定差价为 10 美元。还有些饭店采用百分比差价法，如五种等级的单人房房价分别为 50 美元、60 美元、72 美元、86 美元、104 美元，相邻等级差价皆为 20%，这样，较低几种房价间差额较小，欲选择 50 美元级客房者在不能满足时亦可能接受 60 美元的房价，而对选择高价客房者来说，又不会过与计较差价。显然后一种订价方式更加富于竞争性。

(3) 饭店房价差别订价方法要与市场细分相联系。比如商务客对价格挑剔较少，散客房价比团体房价要高 10——20%，因此旅游饭店，商务饭店应根据各自的接待对象定出合乎实际的差价。如江苏一家以接待国内会议为主的饭店，为了吸引更多客人，曾将最低等级的房价定得很低，实际效果却并不理想，倒是稍高的房价很受会议客人的欢迎。原因大概是与接待对象的心理因素有关，既然住宾馆又是公务会议，就不会安于“享受”招待所的价格而感受到的档次。

### 三、竞争取向订价

竞争取向订价在订价时主要以竞争对手的价格为考虑因素，价格与成本高低并无绝对关系。

#### 1. 领头定价法

如果所制定的价格能符合市场的实际要求，采用领头定价姿态的，即使在竞争剧烈的市场环境中，也是可以获得较大的收益的。

#### 2. 随行就市定价法

这种根据同一行业的平均价格或其直接对手的平均价格决定自己的价格。他们认为市价繁衍了行业集体智慧，因此随行就市定价法能使其获取理想的收益率。

#### 3. 追随核心饭店定价法

在饭店市场上，一些有名望、市场份额占有率高的饭店往往左右着饭店及格水平的波动，在一些存在着饭店集团多少有点垄断性的市场上，它们的价格决策往往影响更大。精明的饭店营销人员在激烈的竞争中眼睛时时盯着别人，特别是竞争对手，以及对市场价格起主导作用的饭店动向。

竞争导向定价采用最普遍的是追随订价法。之所以普遍，主要是因为许多饭店对于顾客和竞争者的反映难以做出准确的估计，自己也难于制订出合理的价格。于是追随谁竞争者的价格，你升我也升，你降



我也降。在高度竞争的同一产品市场上，消费者，特别是大客户旅行社对饭店的行情了如指掌，价格稍有出入，顾客就会涌向价廉的饭店。因此一家饭店跌价，其他饭店也追随其跌价，否则便要失去一定的市场份额。对于一个产品(客房)不能存储的行业来说，竞争者之间的相互制约关系表现得特别突出。相反，竞争对手提高价格，也会促使饭店作出涨价的决策，以获得较高的经济效益。

在饭店市场上，一些有名望，市场份额占有率高的饭店往往左右着饭店价格水平的波动，在一些存在着饭店集团多少有点垄断性的市场上，他们的价格策略往往影响更大。精明的饭店营销人员在激烈的竞争中眼睛要时刻盯着别人，特别是竞争对手，以及对市场价格起着主导作用的饭店的动向。

但是竞争取向订价也不能违背旅游局的有关政策，饭店与旅行社签订的合同价格不得低于物价，旅游部门核定的最低限价。

### 学习单元三 饭店定价策略

定价方法侧重于从良得方面对产品得挤出价格做出科学的计算，而定价策略则是运用定价艺术和技巧，根据饭店市场得具体情况制定出灵活机动的价格。下面就饭店几种常见的定价策略作以简单介绍。

#### 一、率先定价策略

制定新产品最初价格时常采用的价格策略主要有：

1. 声望定价。那些追求豪华和高贵的饭店或餐馆采用高价策略进入市场有助于这种市场定位。一些夜总会为了吸引某一类型的客人并创造一种排他性的形象，可能会收取一定的会员费。在这些场合，降低价格都会使定位发生改变，从而不能吸引目标市场的顾客。

2. 撇脂价格策略。指制定高价，以便在短期内把钱赚回来。在产品投入阶段，市场需求弹性家小，新产品在市场上奇货可居，因此，迫切需要这种新产品的消费者往往愿意高价购买。当产品进入成粘阶段或成熟阶段，再降低价格，以便吸引对价格较为敏感的细分市场。

3. 采用渗透价格策略。更多地从长远利益考虑，把产品价格定得比较低，以便市场渗透，获得较大的市场占有率。

采用渗透价格策略，饭店惯用的做法是：

- (1) 不急于给市场报价，具体做法往往先出小册子在家插页报价格。
- (2) 报价的同时，加注有关附加条款，诸如“旺季加”多少，“机场税”家多少……
- (3) 解体产品，分项定价。
- (4) 增加最低订货额度，经常见到的如：不少于……
- (5) 降低质量，降低成本，减少辅助服务。
- (6) 公开降价，风险太大，保险的办法是回扣和“桌面下”的交易。

但是采用渗透价格策略，改变价格的余地比较小，而且往往要较长时间本利才能得到回收。

4. 产品介绍阶段暂时降价策略。降低产品价格，能吸引更多顾客，所以，有不少常在产品介绍阶段，

采取暂时降价的策略，以便加速消费者接受采用新产品的过程。投入阶段一结束，就提高产品的价格。一些饭店在刚开业的几个月，常常采用这种策略，以便吸引客户，争取客源。

## 二、心理订价策略

消费者对饭店产品价格的认知会受到各种心理因素的影响。心理定价策略就是运用心理学原理，利用、迎合消费者对饭店产品的情感反应，根据不同类型旅游者的购买心理对饭店产品进行定价，使他们在各种心理因素的诱导下完成购买，从而实现饭店的销售目标。

### 1. 尾数定价策略

尾数定价策略也被称为非整数定价策略，即给饭店产品制定一个非“整数”价格，从而给消费者留下一个经过精确计算的最低价格的心理。这种定价策略一般适用于经济型的饭店产品和服务。

按照心理学的观点，“整数”容易在人的心理上产生递增的效果，而尾数则会产生递减的效果。如某经济型酒店的客房如定价为 196 元，则容易给人留下该客房的价格为 100 多块钱的印象；而如定价为 204 元，则会给人一种价格为 200 多块钱的印象。尽管实际上两个价格之间只差了 8 元，但在人们心理上产生的差异却非同寻常。

此外，利用数字对不同文化背景的人所具有的特殊含义来进行尾数定价，也容易迎合消费者的心理。例如，在中国大陆、港澳台地区以及日本，以偶数为尾数定价可以给人一种稳定的感觉。但尾数为 8 的价格已被商家用滥了，在定价时不宜随波逐流。根据中国人的传统观念，数字 6 被认为是与“顺”联系在一起，在定价时可以多使用。

### 2. 整数定价策略

整数定价策略是指饭店将产品的价格定在整数上的一种策略。这种定价策略比较适合于高档、名牌的酒店产品，容易使消费者产生“一分钱一分货”的购买意识，有助于企业提高经济效益。例如，2009 年初当全球金融危机依然肆虐之际，北京燕莎中心凯宾斯基酒店的高级间（包含自助早餐和晚餐）的价格依然被定为 1118 元，其 1000 元以上的房价容易让入住的客人感受到消费的个性与品味。

### 3. 声望定价策略

声望定价法是一种高价策略，主要针对消费者“价高质必优”的心理，对旅游者心目中“上档次”的饭店产品制定较高的价格。这种定价策略适用于名牌饭店产品，或者是产品质量尚不为人所知、购买风险较大的饭店产品，其目的不仅是使饭店获得较高的单位产品利润，而且以出售高价优质的产品在市场上不断提高饭店的声望，同时也满足了部分消费者希望通过购买这种饭店产品提高自身价值和社会地位的求名心理和炫耀心理。

饭店如采取声望定价策略，必须保证产品的高质量，并高度重视消费者对饭店产品需求的变化，尽最大可能地使产品迎合旅游者的消费偏好，以维护和巩固消费者对饭店的信任感、

### 4. 分级定等定价法

饭店营销人员认为，消费者不大会感觉到价格上的细微差别，消费者对各种牌号和花色的商品的需

求曲线应当是阶梯形。因此他们商品分为几档，每一档定一个价格。这样标价，可以使消费者感到各种价格反映了产品质量的差别。对买主来说，这种标价法简化了选购商品时的斟酌。

饭店业常采用这种定价法来确定房价结构。饭店对客房分级定等，制定不同的价格，就可吸引对房价有不同要求的不同顾客。

### 三、招徕定价策略

招徕定价策略是一种针对旅游者的冲动性购买行为而采取的特殊价格策略。饭店在市场营销过程中，有时会对某些产品制定较低的价格的办法来迎合旅游者“求廉的心理”，借机招徕消费者并带动和扩大其它产品的销售。例如，某中档商务饭店的餐厅在淡季时推出“38元一位”的午餐自助餐，成功地吸引了一批都市白领前来就餐。在这个过程当中，这些人也加深了对该饭店的了解，适当增加了对该饭店其他产品的消费，该种策略包括：

1. 廉价出售某些产品。吸引顾客在购买这些产品的同时，购买其他产品。采用这种做法的，常把部分产品的几个定得特别地，甚至低于成本费用，以便给消费者一种价格低廉的印象，一次招徕顾客。参观常使用这种定价策略，虽然出售某些廉价菜肴或饮料会无利可获，但是从整体考虑，由于顾客也必须购买其他菜肴或饮料，不仅可收回这些廉价品所失去的利润，还可提高总营业收入数额或总利润数额。

2. 特别减价销售。在某些季节和节日，降低价格，招徕生意。采用这种价格策略，需要和广告宣传活动紧密配合，希望通过扩大销售量降低成本。一般说来，在产品滞销时采用这种做法，更为适宜。

3. 虚假折扣策略。这些某些商家采用的一种欺骗性宣传。这类宣称某种产品或服务的价格已从以前的高价降至目前的低价，借以吸引消费者。而事实上，价格根本没有丝毫变化。显然，我们反对这种做法。

4. 特殊事件价格。旅馆在某些季节和节日，或在本地区举行特殊的活动的日子里，降低价格，招徕生意。采用这种方法，需和广告宣传活动紧密配合，掌握好产品和销售的时机。一般说来，在淡季时，采用这种策略更为适宜。

饭店执行招徕定价策略的目的在于：希望通过“特价产品”将消费者吸引到饭店里来，在购买特价产品的同时购买其他产品或服务，从而提高饭店的整体效益；而有时“特价产品”推出只是为了引起消费者的注意，造成某种“轰动效应”，使企业从众多竞争者中“脱颖而出”。一般情况下，采取招徕定价策略应与相应的广告宣传相配合。

### 四、折扣订价策略

#### 1. 数量折扣

指对达到一定数量的购买行为给予一定折扣的策略，其目的是刺激消费者或中间商（如旅行社等）购买饭店的产品。饭店为了鼓励买方大批量购买自己的产品，通常会数量折扣的形式将企业的一部分利润让渡给买方。

数量折扣策略又分为一次性批量折扣和累计批量折扣。一次性批量折扣便于饭店大批量生产和销售

产品，有利于其降低成本，加快资金的周转速度。累计批量折扣则是对在一定时期内累计购买饭店产品的数量或金额超过规定数额的购买者的价格折扣，例如某旅游饭店规定对累计入住六次（含六次）以上的顾客给予房价八折的优惠待遇。实行这种价格策略的目的在于与最终消费者或中间商建立长期友好的合作关系，一批忠诚的消费者和中间商可以帮助企业更好地应对激烈的市场竞争。

如国家旅游局规定，15人以上全包价标准等旅行团实行第十六人减免的办法就是一种数量折扣。团队、会议价低于散客价亦一种数量折扣。如有的饭店对散客，会议和团队采取不同的折扣率，比如分别为10%、20%和40%；有的饭店采取奖励住房办法，宾客入住满6天便可以获得一晚全免房，或实行一次性优惠卡，逾期退房至下午6点，免收半天房费，等等。

## 2. 现金折扣

现金折扣策略是指饭店为鼓励中间商以现金付款或尽早付款而给予的一定的价格折扣的策略。例如，饭店和中间商的交易合同中可以规定付款期限为60天，而买方如在30天之内付款，则给予3%的折扣。饭店采用现金折扣策略主要是为了加强企业的收现能力，加快企业的资金周转速度，减少资金被占用所产生的费用，降低产生呆账和坏账的风险。比如客房在成交后10天内付款，就可得到1%的现金折扣，20天内付款，就可得到0.5%的折扣。采用这种方法的目的是改善饭店资金周转状况，减少呆账损失，降低收款费用。

## 3. 季节折扣

季节折扣策略是指饭店在销售淡季时，为鼓励消费者购买产品而给予的一种折扣优惠策略。旅游目的地的气候因素、传统节日以及客源市场的假期等因素的综合作用，造成了饭店特别是度假型饭店市场季节性强的特点，与此同时也带来了淡季时大量服务设施闲置的问题。为提高服务设施的利用率，饭店可在淡季时进行折价销售，但是前提是必须保证降价后所增加的营业收入高于所增加的变动成本，同时也应考虑企业的形象（特别是豪华饭店），在淡季时不能将价格降得太低。比如有关部门制定了一个旅游黄金年饭店客房优惠价格，规定旺季标准间房价优惠10%，平季优惠25%，淡季优惠40%，团队价格可在此基础上再优惠至少10%。

## 4. 同业折扣

同业折扣策略是指饭店根据各类中间商在销售中所起作用的不同而给予不同的价格折扣。一般来说，大型中间商（如网络中间商、大型旅行社、航空公司等）销售的饭店产品的数量要多于规模较小的中间商（如小型旅行社），因而饭店给予大型中间商的折扣一般要大于其他中间商。饭店实行同业折扣策略的目的在于激励各类中间商的销售积极性，以尽最大可能地向市场销售饭店的产品。

是针对营销渠道，如旅行社或协作饭店等协助饭店促销工作而给予的一种酬谢。例如上海某饭店给予市中心饭店一种转让，每介绍一位客人，10%的房价返回给介绍者。美国国际希尔顿集团向旅行社收取净房价，如果旅行社为团队或散客代订房，则向他们收取的价格比规定的团队价，散客价低15%。

## 5. 最后一分钟定价策略

由于饭店的产品具有不可储存的特点，某一天未出售的产品到了第二天将不具有任何价值（其中以客房最为典型），因此饭店业出现了所谓的最后一分钟产品销售市场，也相应地出现了“最后一分钟定价”策略。例如，某饭店一种普通标准间的门市价为 398 元/间天，每间客房的固定成本 100 元/间天，变动成本 60 元/间天，如果在最后时刻（如某一天的傍晚七八点钟时）该客房要么只能以 120 元的价格售出，要么就无法实现销售时，饭店的经营者往往会选择前者（当饭店处于经营淡季时尤其如此），因为虽然 120 元的价格不足以弥补该种客房的全部成本，但由于其固定成本是已经投入，120 元的销售所得至少可以弥补变动成本并获得 60 元的收益，可以部分地弥补 100 元的固定成本，否则就相当于损失了 100 元。（此种定价策略有什么缺点呢？）

以上讨论的饭店订价的目标策略和技巧，大都是属于个别产品订价或价格变动。在此还应提出产品线定价的概念。饭店提供的产品和服务往往是一个整体。由于生产线上各产品的需求、成本以及竞争程度的不同，因此要想订出合适的价格是有困难的，但是为了使整体产品线获得较大的利益，必须重视所谓的线上订价。例如餐厅是一生产线，其主产品为炒菜，副产品为酒水、水果，附属产品为糕点。假如餐厅产品线是以主产品或副产品为利润的主要来源，那么在订价时便可订得比较高，附属产品则可持平价。就饭店产品线而言，餐饮产品价格与客房产品价格的关系问题，似乎历来存在者两种思想，一是将餐厅视为同客房同等重要，强调餐厅本身也要创造利润；另一思想则认为餐厅应服从客房利益，以优质、低价招徕客人。由此可见各种饭店对其产品都有一个组合订价的问题，饭店营销的目的是推销饭店整体，创造最大的经济效益，这也是饭店定价的一个原则。

## 学习单元四 收益管理

### 一、什么是收益管理

#### 1. 收益管理的概念

关于收益管理，虽然有吧同的定义，但有一点是一致的，即收益管理可以提高客房的销售额。直观的说，收益管理即是通过出租率及房价的管理以实现收益最大化的饭店管理。

收益管理是信息技术、预测技术统计技术、管理理论和商业经验的大融合，以达到产品、购买者和价格的优化组合，从而实现饭店收益最大化。

#### 2. 收益管理的内容

收益管理的具体工作内容是：制定有效的定价体系；限制特定夜晚或特定房类接受的预订数量；增加或减少折扣房数量；向批发商和团体客人提供团体折扣；向客人提供类型、价目最“适当”的客房；对一定员进行培训等。

#### 3. 收益管理使用的条件

收益管理这一里鲁尼最早起源于 20 世界 70 年代中期的美国民航业。

它适用于民航、饭店、餐馆、游艇、汽车租赁等旅游服务。其共同点是：（1）接待能力比较固定；（2）服务设施无法储存；（3）可通过预订来提前销售产品和服务；（4）市场需求量波动大；（5）不同的细分市场有不同的需求特点。

## 二、如何进行收益管理

饭店的收益受多种因素影响，其中关键因素是：滞留时间、预订提前时间（leadtime build-up）、随机入住（walk-ins）、推迟抵达（late-arrivals）团队百分比、一夜停留（stay-overs）、取消、应到未到者（no-shows）及未能抵达（did not arrive, DNA）。

饭店收益管理的具体做法是：综合考虑以上几个关键因素，确定最有效的定价机制；在某特定时间对特定类型的客房种类限制其预订数量；监控预订状况，确定是否要控制客房储存量（inventory control）。

### 步骤一：树立观念，确立机构

树立现代饭店收益管理的理念，在销售部设立专门的预测小组，制定收益管理策略，注意手机和运用相关数据。

### 步骤二：整体需求分析

确定客源市场，预测需求量，熟悉本区域市场及本饭店的竞争对手，找出本饭店的优势和劣势，培训饭店员工，使员工善于分析市场需求。

准确的预测是收益管理的基础，收益管理是基于市场供求状况所做出的对策组合。它依赖以下方面的信息：细分市场研究报告，报告细分市场顾客的需求特点；预订日历/预订图，每日预订量与客房需求状况；客人抵达日期状况报告；每周摘要报告；客房统计追踪报表；追踪记录未露面、临时入住、取消等顾客预订行为。

### 步骤三：市场细分

明确饭店目标细分市场，根据标准不同，确定本饭店的价位，确定本目标市场组合，提供适合细分市场顾客需要的产品和服务。

对于不同的顾客类型，所采用的策略应有所差异，对于团队顾客应考虑以下因素：

1. 团对预订信息：团队预订的客房一般比实际需要的客房量多 5%~10%，饭店必须删除这些不必要的预订（清洗因素 “wash factor”）。

2. 团队预订步伐：比如 2003 年 4 月份时，10 月份的团对客房销售了 300 套，而 2002 年此时，10 月份的团队客房只销售了 250 套。之说明 2003 年的团队销售步伐比上一年快 20%。

3. 团队预订提前时间：即客人提前多长时间预订客房，对于绝大多数饭店，团队预订客房的时间多在一年内做出，如果今年顾客预订提前时就比你往年短，顾客预订步伐滞后，则要采用折扣方式激励顾客预订，提高客房出租率；预订步伐超前，则应采取取消折扣提高房价的策略以增加饭店收入。

对于散客，其预订提前时间明显比团队要短，在商业饭店，团队预订提前时间多在 3~6 个月之间，

而散客多在 1~3 周之间：对于度假村饭店，团队预订一般提前 1~2 年，而散客多提前 3 个月左右。饭店一般根据饭店客房的区位、大小、外景与豪华程度，对不同的客房定吧同的价格。往往给公司和政府旅游者以折扣，也给老人、军人、抗空公司职员、旅行商等提供优惠价。对散客的控制摘要几种在房价上，有时对散客有最短的滞留时间的要求。

若当地有节庆活动时，饭店一般严格限制折扣并且要求最短滞留时间，如圣诞节时，饭店一般要求顾客保证停留 4~5 夜。奥林匹克运动会期间宾馆取消一切折扣。

#### 步骤四：需求变化分析

饭店根据市场的发展，找出需求变化规律，并且根据需求变化，调整饭店客房的销售政策。

1. 当饭店的需求量比较大时，可采取以下几项措施：

(1) 确定正确的细分市场组合，以便最高的房价销售客房，这依赖准确的销售组合预测。

(2) 控制新业务的预订，控制客房存量，当出租率快速攀升时，减少或取消低价房供应，当需求下降，重新开放低价客房。因此，管理层要密切监控需求，要保持灵活性随时调整房价。

(3) 要求最短停留时间，在“五一”劳动节时饭店一般要求顾客至少停留 3 晚。

(4) 一次性大批量客房销售只针对那些演绎付高价的团体顾客。

(5) 把客房销售给那些愿意使用饭店会议、餐饮、展览等设施的团队或要求团队使用这些设施，以增加饭店收入。

2. 当对方的需求量比较小时，采取下列对策：

(1) 开放低价格客房，吸引价格敏感性团队，应用公司、政府及其他特殊折扣。开设报价产品，吸引地方业务。

(2) 对那些认为房价过高的顾客实行降价。

(3) 向本地人推销少量的低成本产品服务组合。

#### 步骤五：记录销售量的下降及被拒绝的预订情况

饭店销售部要全面并连续手机预订申请资料，分析市场变化，分析客房需求及供给变化。

#### 步骤六：评估

饭店销售部要评价每日经营状况，根据实际情况调整销售策略；及时向预订员提供反馈信息，考虑对销售与预订人员采取奖励和激励措施。

### 三、收益管理的策略与实施

#### 1. 超额预订

(1) 含义。

根据国外饭店和国内已有预订房制度的饭店的经验，订房不到者占 5%，临时取消预订者占 8%~10%。如何弥补订房不到或取消预订而使饭店受到的损失呢，收益管理的对策使实行有选择的超额预订。

超额预订就是在订房已满的条件下，再适当增加订房数量和人数。

超额预订的成本包括：付给另一家饭店的房费；客人前往另一家饭店的车费；客人通知亲友下榻饭店变更的电话费。

(2) 掌握超额预订幅度的方法。掌握好团队订房和散客订房的比例；根据预订资料分析订房动态；和本地区饭店同行业建立业务联系，加强协作。

## 2. 折扣配置

(1) 目的。尽量限制打折的房间数量，并缩短付折扣顾客的滞留时间。其目的是，将那些不打折就无法售出去的客房销售出去，同时使其余客房维持较高价格。

(2) 关键因素。这一措施的关键在于需求预测是否正确，饭店不能只考虑今后某一天的销售量，而应认真分析这一天销售量对今后某一段时间销售量的影响。例如，为接待大型会议团体，饭店必须在团体到达之前就预留大批客房。团队离开饭店之后，好几天内，饭店不一定能够接待足够的新顾客，一部分客房就会空闲。因此，在收益管理工作中，饭店应特别重视公务旅游者需求量的预测工作，并为那些较晚购买客房、愿意支付高价的顾客预留适当数量的客房。如果饭店按较低折扣价格提前接受过多团体预订，就会失去将来按标准价接受公务旅游者的需求量较低，就应以折扣价刺激性旅游者的需求是否会逐渐形成，是收益管理工作的主要任务。

## 3. 滞留时间控制 (duration control)

停留多日的顾客为饭店带来的收益显然远远高于只停留一日的顾客。因此，为提高饭店收益，在接受一项预订时往往要求最短停留时间。这意味着在收益管理中，只停留一日的顾客的预订要求可能被拒绝，尽管有现成的房间可以提供。例如，星期三客房的需求量较大，而星期二、四的需求量较小，饭店在考虑是否能接受某项星期三的预订时会要求顾客停留三天（即周二、三、四），甚至可以以降价为代价，二不能接受仅周三一天住店的要求。如果某家饭店周三、周四、周五的客房需求量都很大，就不能接受只单独预订三日内任何一天客房的要求，因为这会使那些本来计划重点三天的顾客另觅他处。

滞留时间控制可与折扣分配策略较好的结合起来。例如，停留三日者可以享受折扣，而只停留一日者必须支付门市价。

## 4. 升挡销售

(1) 含义。升挡销售是一种实现收益最大化的策略。它是通过告知顾客本饭店可提供的个档次客房，来使顾客可能接受最高档次的服务，从而提高本饭店的印象分的一种方法。

(2) 技巧。升挡销售有两种技巧：

第一，只对价位较低的房间实行超额预订，这样一旦客房数量不够时，可动员顾客由住价位低的房间改住价位高的房间，这样对饭店来说是有利可图的。

第二，鼓励前台预订员尽量推销价位高的房间。但要注意，必须对价格弹性和升挡销售的可能性有肯靠预测，即主要应针对那些价格敏感度较低的公务旅游者。(3) 步骤。第一，向顾客推销最高档次的房间；第二，如顾客接受，办理住店手续；第三，如顾客不接受，推销一下档次的房间。一次类推，直



至顾客接受为止。

## 【本章小结】

饭店产品定价时应该考虑的因素有饭店内部的因素，包括：营销的目标（生存、当前利润最大化、市场份额领先、产品质量领先）、成本和营销组合策略；考虑的外部因素主要有需求和竞争。一般的定价方法有以成本为基础的定价、以满足购买者需求为基础的定价和以竞争为基础的定价。饭店产品的定价策略有新产品定价策略和现有产品的定价策略，新产品定价有声望定价、市场撇脂定价、市场渗透定价，现有产品以数量折扣、现金折扣、季节性折扣等方式，使顾客的支付方式实现最大化。收益管理用于饭店的收益或边际收益最大化。

## 【案例一】

### 决不降价——五星酒店五星价

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二名”，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3国合资兴建的北京凯宾斯基正式开业了。开业伊始，正值北京的高星级酒店群体形成之际。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。对于1992年前后的北京专场来说，这种不得已而为之的“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。这一点在当时的的气候下，的确是未雨绸缪，也需要迁够的勇气和实力。在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1.9亿元人民币，经营利润7970万元人民币，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种旅游促销展览，招聘专人负责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、中东和中国港澳等新的地区市场，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“价格战”。少数急功近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”。

(资料来源：根据广东旅游网资料整理)

### 案例思考题

1. 凯宾斯基饭店在面临价格战的情况下采取了什么样的价格策略？它是如何综合应用营销组合策略的？
2. 凯宾斯基饭店的价格策略给我们带来哪些启示？

## 第八章 饭店营销渠道选择与管理

### 【开篇案例】

#### 企业位置

卡尔餐馆 (Carl's Jr. Restaurant)，一家汉堡包快餐厅，将企业首选地址的轮廓归纳如下：

- 在购物中心的附近独立位置
- 在交通路口的独立位置（在十字路口设有红绿灯）
- 在门前入口处至少有 125 英尺的空地
- 在市内购物商场内
- 在半径以营利范围内（满意的发展范围），有 12000 或更多的人口
- 交通便捷
- 车辆、行人众多
- 在该地区，家庭价值观和居民收入高于平均水平
- 距离办公区和其他潜在需求者很近
- 营业面积至少要在 30000-50000 平方英尺之间
- 与现有其他分店至少在 2-3 英里以上。

（摘自《旅游市场营销》 东北财经大学出版社 菲利浦·科特勒 著）

### 【课前导读】

营销渠道，是商品由生产领域向消费领域运动过程中所经历的线路和线路上一切活动的总和。饭店营销渠道是指饭店产品向卖方理想买方的过程与中介者。但是，同一般商品营销渠道相比，饭店营销渠道不仅有实体物质的分配，而且更主要的是使产品到达消费者并让他们使用的问题。营销渠道选择是饭店经营管理者所面临的重要决策之一。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

- 了解饭店销售渠道的含义、分类；
- 了解饭店销售渠道的冲突与调整；
- 熟悉饭店市场中间商的种类、作用和职能；
- 掌握饭店销售渠道选择与评估。

#### 【能力目标】

- 描述分销渠道的本质，理解为什么要利用营销中介机构；
- 理解适合饭店的各种分销渠道以及它们所能带来的利益；

知道如何利用互联网作为一种分销渠道；  
能够阐明选择、激励和评价渠道成员的渠道管理决策；  
确定企业选择经营位置时的影响因素。

### 【素质目标】

分析与判断能力；  
沟通、协调能力。

## 学习单元一 饭店分销渠道本质和重要性

如果我们把饭店的建筑物视为饭店企业的核心，那么，分销系统可以被看作它的循环系统。分销系统为顾客提供稳定的物流。管理完善的分销系统可能是形成市场份额领头企业与勉强维持生计的企业之间差别的根源。许多饭店都充分利用所拥有的营销渠道。竞争、全球市场、电子分销技术及产品的不可存储形式的分销变得越来越重要。抢夺新市场和现存市场需要有创新的方法。全球化意味着许多饭店企业必须选择外国合作伙伴帮助他们营销和分销产品。新的电子分销方法带动了国际预定系统的发展。

### 一、分销渠道的本质

分销渠道是将产品或服务提供给消费者和商业客户过程中的各种独立组织的集合。分销渠道的建立始于渠道成员的选择。一旦渠道成员被确定，重点就转移到渠道的管理上来。在市场营销中，分销渠道通常被用来将商品（有形产品）从生产者转移到消费者。

#### 1. 饭店销售渠道概念

饭店销售渠道是促进把饭店服务产品交付给顾客的一整套相互依存、相互协调的有机性系统组织。在饭店营销中，为了获得竞争优势，应该寻找饭店产品分销商，扩大和方便顾客对饭店服务产品的购买。这个过程涉及参与从起点到终点之间流通活动的个人和机构。

饭店销售渠道按照其到顾客手中是否经过中间商可分为直销服务渠道和经过中间商的服务渠道。

#### 2. 饭店销售渠道模式

在产品和服务从饭店转移到顾客的过程中，任何一个对产品和服务拥有所有权（使用权），或负有推销责任的机构和个人，就叫一个渠道层次，渠道层次的构成即销售渠道模式。饭店销售渠道模式如图 6-1 所示。

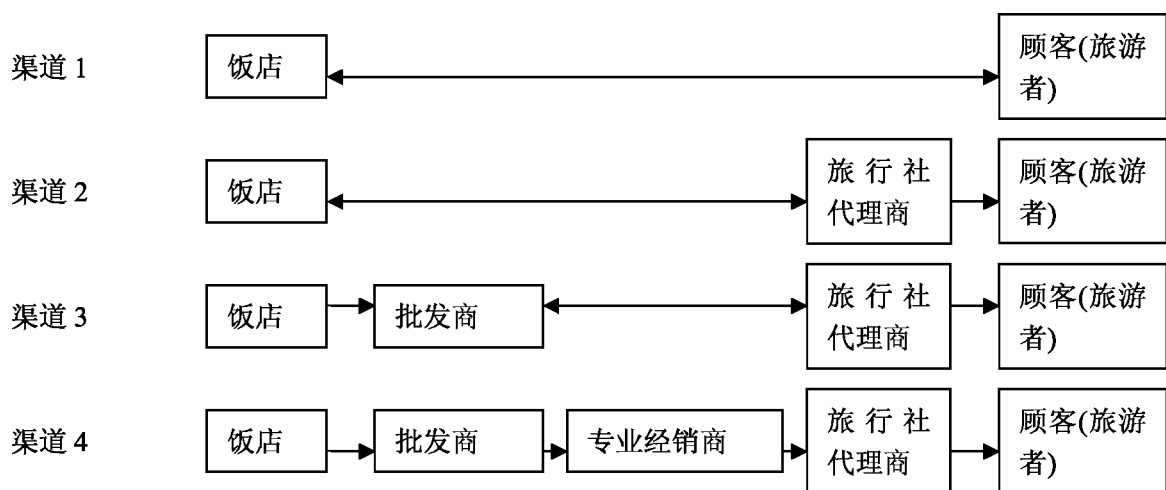


图 8-1 饭店销售渠道模式

渠道 1 称为直接销售渠道，没有销售中间机构。它是指生产者直接将产品出售给消费者。例如，餐馆经营者直接从农贸市场的农民手中购买农产品。渠道 2 包括一个销售中间机构。在消费市场，这个中间机构通常是零售商。渠道 3 包括两个中间机构，通常是一个批发商和一个零售商。较小的生产商一般使用这种渠道类型。渠道 4 包括三个中间机构。中间商从批发商那里采购，再将商品出售给那些大型批发商不为之服务的小型零售商。在生产者看来，销售级数越多，意味着控制越困难，事情越复杂。

饭店也经常通过中介机构来销售饭店服务产品，这些中介机构便是中间商。饭店市场中间商将饭店与饭店顾客连接起来，这也意味着他们将介入饭店的销售工作，同时很大程度上影响着饭店的产品销售。

## 二、饭店销售渠道的作用

### 1. 饭店中间商起着沟通饭店与顾客的作用。

消费者是“上帝”，而“上帝”对本生产的产品感觉如何呢？这需要饭店花打力气去调查和研究。例如对于一个饭店产品，参加者是否觉得安排合理？对于它的服务，顾客是否满意？这些问题对饭店的生存发展至关重要。而饭店要生产，要销售，要调研市场，精力难免有限，此时如果有一些优秀的饭店中间商，他们就能及时的汇总顾客的意见和建议，转达给饭店，以达到提高饭店产品质量的目的。

2. 参加饭店市场经营活动如市场调研、市场预测、促销活动。因为饭店中间商一般都拥有自己的消费者，所以易与联络，收集第一手资料。

3. 简化了与消费者接触的程序，降低了交通费用与成本。假设有三家饭店，他们要接触到三位消费者就需要九次活动，而通过一个中间商，只要求六次活动，这意味着此三家即可以不需拥有庞大的销售队伍、推销设备及设施，又可以简化交易，节约大量的时间。

## 三、饭店销售渠道的职能

1. 调查市场，收集反馈信息。与饭店生产相比，饭店中间商拥有更好的调查研究市场的条件。因为在消费者的眼里，他即是卖方，又是消费者利益的保护者，一旦他们对产品的质量有所不满，便会向饭

店中间商投诉，这就形成一个庞大的信息网，通过它，饭店中间商向生产提出建议，使供需对路、产销合后，努力实现最佳经济效益。

2. 参与促销，扩大客源。能否不断的扩大客源是饭店成功的关键，这就需要中间商共同开发市场，参与各种促销活动吸引各个层次的顾客。

3. 组合饭店产品。饭店产品和旅游活动密切联系，饭店中间商同时可以向参加饭店的人提供包括食宿、交通、购物旅游产品，和饭店产品一起形成一个系列，满足消费者的要求。

4. 调节供需。可以弥合饭店产品、服务与使用者之间的时空缺口平衡供求关系。

5. 资金融通。本来由饭店一家进行的营销活动，渠道分担后必然也分摊了营销成本，相对减少了饭店投资。

6. 风险分散。减少了饭店独立承担营销的风险。

#### 四、饭店销售渠道类型

##### 1. 团队渠道

团队旅游一般由海外批发商组成旅游团后交给国内的外联旅行社接待，外联旅行社又分段委托给各地的接待社。旅客所需的饭店、餐食、服务都是由旅行社预定的，所需费用是由旅行社逐级下拨的。可见典型的团队渠道是一种三环节间接渠道。除了旅行社之外，一些政府部门、文化、体育、科学等部门也组成一些团队。会议客人也可使作团队。

现阶段饭店的团队渠道形式主要是以旅行社为主体，以政府部门等为辅的营销体系。应当注意的是目前非旅游部门引进的客源比重正在迅速上升，故在团队营销渠道方面要充分重视非旅游部门的作用。

各饭店利用渠道的数目一般取决于饭店期望的市场涵盖度。一种是全面渠道策略，表现为尽力扩大渠道的数目使得饭店产品到处开花。青海宾馆地处偏远且经济文化相对略后的西宁地区，客源本就不足。他们在公关营业部配备了多名具有大专以上学历、社会活动能力去昂、工作认真负责的人员专搞营销。每年下达客源任务，并多次参加全国性旅游促销会和全国各地广交朋友、上门促销，为开阔客源起到了较大的作用。第二种是度假渠道策略，刚好与上述策略相反，将饭店产品的推销仅寄于少数几家旅行社身上。这种策略的好处是能促进产品形象效果，使旅行社有可能提高饭店产品的价码，更加积极地进行推销。同时饭店也容易掌握渠道的价格及各种服务。比如中旅集团系统下属饭店中有些就采用这一策略，与集团内中旅社构成一种独家渠道策略。第三种是选择渠道策略，渠道数介于全国与独家之间，并不是网罗所有的旅行社，而是加以甄选，选择销售能力最强、营销成本最低者为对象。四川成都国际明珠大饭店便采取之一策略。该饭店针对蓉城饭店竞争激烈，尤其是三星级以上的饭店都把促销重点集中于利润较高的商务客的情况，另辟蹊径，选择了香港、台湾、新加坡、韩国、日本等地的十家旅行社与之合作，从组团社到地接社到饭店，连成一个有机的纽带，结果在开业的当年（95年）开房率就大72.23%。

饭店与去渠道双方的责任与条件。主要包括：

- 销售价格——制定价格内容与供给层次，以及数量折扣、差价等。

- 销售条件——指付款方式，现金还是支票，现金支付折扣率，饭店保证供给合格产品，渠道保证销售多少。
- 权利与义务——简而言之，饭店保质量，旅行社保数量，在一方说是义务，在另一方就是权利了。

上海虹桥宾馆在建立团队渠道方面取得了很大的成功，并总结出了与旅行社打交道的几条经验。一是要先交朋友后谈生意，真诚待人，不要乱拍胸脯，失信于人。在饭店接待的团队中，亦有一部分公费团队，如体委、妇联等方面组织的团队，费用较低，饭店明显吃了亏。但是交了朋友之后，各个系统尤其是外办，也会送一些资费团队，加以补偿；二是对旅行社财务信誉状况要进行分析。根据旅行社财务信誉分析的结果，对信誉好的大社给予有限照顾，对哪些经营混乱、由私人承包的旅行社就要有所警惕，同时也要做到定金先导、团到付清，对讲信誉者可以先住后付，但对不讲信誉者则要先付后住；三是给予主渠道重点照顾，如在旅游旺季，优先满足主渠道的要求，价格上采取灵活措施，给大团较大的优惠幅度，并且基于全配、地陪在住宿餐食方面的照顾。但是这种照顾是有限度的。上海日行柏饭店是一家合资饭店，外方是日本航空公司，该饭店的价格同机票相联系，凡搭乘日航班机者，房价仅 15 美元一天，导游平日同也不例外，不过有一条，一旦团队离店之后，导游陪同若继续住在那儿，要支付标准房价了。可真谓是公事公办、泾渭分明。

## 2. 散客渠道

散客旅游已成为国际旅游的重要方面，即便在观光旅游者中也已有很大一部分属于散客。。散客的消费水平一般比团队高，特别是散客中的商务旅游者。饭店招徕商务散客的最佳渠道是与一些国外大公司建立业务关系。跨国大公司如 IBM、三菱等每年的差旅费预算达 1 亿美元之多，现在越来越多的公司直接与饭店签订长期包价协议。除非是高层管理人员，一般的商务旅游者自己决定何处下榻的已越来越少，这种情况在北美洲十分普遍，在亚洲也渐露端倪。招徕商务客的另一渠道是同外商驻华机构建立关系，目标是这些机构的客户。

散客渠道同团队渠道有很大的区别。散客一般不通过旅行社，直接同饭店发生关系，或者其中只经过一个环节，如预定网络系统等。因此散客渠道策略就具有分散、多样、数量大的特点。

饭店利用散客渠道，较有的办法是加入饭店预定系统，如广州白天鹅宾馆、北京贵宾楼饭店等就是世界一流饭店组织的成员。也可以委托旅行社，主要是国外旅行社代为预定饭店，同外商机构、外航机构建立关系，同其他饭店建立互相介绍客源的业务关系，在市中心建立外国游客接待处，在车站机场设立散客接待点等。目前国内民航航班的准点率较低，因此尝尝会取消或推迟起飞，这些误点班机散客为一宗大生意，饭店为此争夺的很厉害。

饭店散客中有相当多是通过直接营销渠道而来的，客人直接找到饭店，在前台登记入住。因此饭店总台要有服务意识，做好直接谈销售工作。一般来说，口碑的作用比去其他的销售手段来，效果更佳、成本更低。如广州市三寓宾馆丰年过节便想新老顾客发出慰问函，一张小小贺卡，使人暖意油然而生。

每逢广交会，广州房价都上升 30%，此时三寓宾馆若是退掉一大批长住客，每次广交会可增加数十万元的收入，然而宾馆着眼于长远利益，留住了一大批长住客，赢得了宾客的信任，回头客占七成以上。上海虹桥宾馆，在接待全国煤炭会议期间，七百件客房饱满，不得已挤走了长住客，但宾馆并不是借口会议重要而将客人打发走了事，而是派车将客人送到档次比虹桥更高的饭店下榻，并且补贴食宿差价，会议一结束，即刻派车将他们接了回来。这样，尽管搬迁使客人感到不便，但宾馆的诚意却令他们大为感动，并且经由客人的宣传，引来了更多的散客。

旅游业中有许多可供选择的专业化营销渠道。我们将讨论一下几种旅游业分销体系中的组成部分：旅行代理商、旅游批发商、专营机构、饭店销售代表、政府旅游协会、预订系统、全球分销系统、互联网、导引人员（Concierge）。管理人员必须选择构成分销系统的中介机构，并确定分销系统的级数。

## 学习单元二 饭店营销渠道成员

### 一、旅行社

旅行社也可称为饭店零售商，是为饭店提供客源的渠道成员之一。

#### （一）旅行社的分类

国外将旅行社分为：旅游代理商（travel agent）、旅游经销商（tour operator）、旅游批发商（tour wholesaler）。

#### 1. 旅游代理商

又称为旅游零售商，它通过自己的销售网点，将整合旅游产品直接销售给旅游者。旅游代理商可以是独立经营，也可以是某个旅游批发商的属下机构，代为出售其旅游线路和旅游项目，构成饭店销售网的一环。旅游代理商受饭店委托销售，按合同规定的价格出售给旅游者，按销售额一定比例提取佣金，通常为销售额的 10%-20%。寻求与旅行代理商合作的饭店必须为代理商的预订创造便捷的条件。为代理商提供免费预订电话是很必要的。那些从旅行袋理上得到大量预订的饭店都设有一个专门为代理商服务的电话。代理商希望很快得到付款，希望与其开展业务的饭店迅速支付佣金。为代理商服务的饭店应该记住，代理商是把它们的顾客委托给了饭店。饭店必须尽力给代理商介绍来的鄂客人留下良好的印象，以便日后还能从该代理商那里得到业务。

#### 2. 旅游经营商

一方面将单项旅游产品组合成旅游线路（即整合旅游产品概念）销售给旅游代理商；另一方面也又自己的销售点面向公众直接销售；兼有旅游批发商与旅游代理商的双重身份。

#### 3. 旅游批发商

只组合旅游产品销售给旅游经营和旅游代理，不直接面对公众销售。旅游批发商一般是实力非常雄厚的大型旅游中间商，通过与江铜部门（航空公司、铁路及旅游车船公司等）、饭店、旅游景点、以及其他餐饮娱乐设施直接谈判，将这些单项旅游产品组合成旅游线路，确定一个包价（有大包价、小包价）。



当每个旅游团的活动及日程安排好后，旅游批发商向这些单位发出日程安排表并做出预定，然后交由旅游经销商或旅游代理商将包价旅游项目出售给团队或散客旅游者。其营业收入主要包括从各种交通公司的代理佣金和饭店订房差价的收益。如果包价中含餐饮，旅游批发商还可以从饭店中得到整个包价 10% 左右的佣金。

我国现行旅行社与饭店的取酬关系和国际通行的做法不同：旅行社能获得远低于门市价的批发价，很少采用佣金制。其实这就成为饭店与渠道之间、各渠道之间产生矛盾的一个重要原因。首先，这种方式使得饭店与旅行社利益对立，旅行社拼命压价，因为差价越大，其利润越高，饭店又极不情愿自己的利益受损。其次，饭店对各渠道成员所给的“旅行社价格”高低不一，这样也不利于渠道成员间的融洽关系，很多精力都用在跟饭店讨价还价上了。因此，在国内实行佣金制。与国际旅游运作便准接轨，已成为一种需要和趋势，这样才能促使旅行社积极开拓市场，因为在佣金制下，销售额越大，利润越高，也能使饭店与渠道成员精诚合作，共同推出具有竞争力的价格，达到“共赢”。

## （二）旅行社订房的特点

由于旅行社在业务经营中存在风险大、批量大、季节性强等特点，因而对饭店的预定也会受上游因素的影响。旅行社订房主要有以下几个特点：

1. 订房数量大。通常旅行社的年接待量都在万人以上，大型旅行社其组团(或接团)人数甚至达几十万人，如中国国际旅行社总社 1993 年外联游客数量超过 100 万人次。因此，旅行社的订房对旅游饭店尤其是旅游城市和风景区的饭店而言是最主要的生意来源。

2. 订房价格低。旅行社为了尽可能的提高经营利润以及降低直观报价，增强旅行社价格竞争力，通常会向饭店争取较低的团队价格。加上付给旅行社佣金，旅行社的实际价格往往比门市低四成或者更低。

3. 订房时间集中。旅行社订房季节性强，通常都集中在旅游旺季，而淡季则订房极少。这样便使饭店在旅游旺季客源激增，形成营业高峰，淡季时则营业处于低谷，给饭店的经营管理带来一定的困难。为了避免订房过于集中，饭店应采取相应的措施，如采取淡旺季订房的价格，与旅行社合作开展冬季包价或在淡季推出特殊旅游活动项目，尽可能做到淡旺季订房的均匀分布。

4. 订房取消率高。饭店大量接受旅行社订房，具有很大的风险。旅游业是一项很敏感和脆弱的行业，尤其是组团旅游，极容易受政治，经济和突发事件的影响而出现大幅度波动，团队取消在有的地方十分普遍。例如“千岛湖”时间发生后，由于台湾团大部分取消，以接待台湾团为主的祖国大陆许多饭店蒙受了很大的经济损失。鉴于团队旅游容易出现的高取消率，饭店在确定自己的目标市场时，应合理地安排各细分市场比例，以期实现市场细分配置的最优化，尽可能降低风险，正如西方谚语所说：“不把所有的鸡蛋放于同一个篮子中。”

5. 订房连续性强。发电通常与旅行社保持密切的业务联系，因而旅行社的订房也能够连续持久。旅行社一般都将自己的团队安排在又主要业务往来的饭店，而不会随意向其他饭店订房，原因很简单：双方了解，合作容易，且能够与饭店达成有利的价格协定。如果饭店能够保持与旅行社的密切合作，对于

饭店的客源预测都十分有利

### （三）奖励旅游经营商

企业为奖励客户、完成销售指标的推销人员、中间商、渠道成员等，尝尝安排他们去旅游，因此，奖励旅游发展很快，职业奖励旅游经营商就应运而生了。

目前奖励旅游组织者主要有：奖励旅游经营商、旅行社、奖励旅游计划组织人员等。职业奖励旅游经营商除了向参加奖励旅游的人员介绍旅游目的地的详细情况和活动内容以外，还协助制定奖励旅游方案，并协助搞好营业推广工作。由于他们专门从事奖励旅游组织、咨询工作，因此，他们比旅行社更了解目前奖励旅游的价格、旅游目的地、饭店、地面交通等方面的情况。

1. 奖励旅游经营商的主要工作。包括：

- （1）收集有关旅游目的地和饭店的信息：
- （2）向旅客介绍饭店前参观饭店
- （3）向旅客介绍后，但在确定旅游计划前再次参观饭店；
- （4）向旅客介绍旅游目的地
- （5）向旅客介绍饭店

旅游经营商对最终确定包价旅游方式有极大的影响。但在规划奖励旅游的，各经营商有其独特的标准和计划方法。一般说来，在收集信息，向顾客介绍旅行目的地和饭店，进行决策等工作中，缺乏经验的经营商比较注重从饭店获取有关信息，更重视与饭店和顾客交换意见；而经验比较丰富的经营商则更加注重自己的经验和判断。

2. 奖励旅游经营商的需求。大多数奖励旅游公司希望饭店和旅游目的地提供有关奖励包价旅游的信息，特别是有关包价旅游所包含的内容、目的地地区情况、饭店周围的环境、饭店设备、休息娱乐吸引力、特殊活动内容、附带的旅行活动等方面的信息。他们特别强调希望具体了解有关宴会、难忘的经历、特别服务和价格方面的情况。另外，他们要求饭店推销人员能对他们的需求做出迅速的反应，并能为他们组织的团体做出灵活的安排。

### （四）饭店与旅行社的运作规范

饭店与旅行社的运作标准。目前，我国在饭店与旅行社之间尚无运作标准，但规范化应当是个趋势，从制度上保证双方为共同的利益而合作，也便于进行监管。美国旅行社协会为建立一套饭店理想的营业关系与运作标准，提出了一些原则，也可以为我国制定类似制度提供有益参考。

1. 收费标准与预定

（1）饭店应随时制订并发布一种收费标准一览表，列出各种房类及其他服务的最高及最低的收费额。该一览表的收费标准应可适用于所有顾客，不管她是直接订房还是通过旅行社代订。

（2）旅行社或代理人仅可以根据饭店规定的收费标准提出报价与推销，但如由于实际的需要或顾客要求时，他们可不受这种标准限制而接受订房。

(3) 代理人接受订房要求时，应直接与饭店代表或其授权代表联系处理。有关订房所需的通讯费用，如邮资、电报电话费等均由代理人负担。饭店对于订房的要求应当立即予以大幅，可能时最好在 24 小时内答复。

## 2. 佣金

(1) 代理人收取佣金，是依饭店规定的收费标准而获得的销售额的 10%。

(2) 对于代理人是否应当提取某项销售额的佣金又任何疑问时，代理人应当提出确实证据，证明她在该一销售中所具有的影响力。有关此次销售所做的通信、电话或电报的记录均课作为具体证据。

(3) 代理人代表饭店所收受的一切款项，均应该在扣除其应得的佣金后。立即汇交饭店。如果饭店原已同意代理人代收之账款可暂时收费收据联单记账，实际汇款则依协议的时间稍后寄出。。

(4) 代理人提供服务后，一切账款如经饭店自行收取，则代理人应得之佣金，饭店应在收账后 30 天内结算付给代理人。

## 3. 广告。

(1) 饭店与代理人双方所做之广告均应切合实际。

(2) 广告中如果有最低收费标准，应该肯定而明确的指出最低标准，不可含混其词。

(3) 代理人为其饭店服务时，不可在言词上明示或暗示各家饭店的相互比较情况。

(4) 代理人与顾客之间的往来关系，饭店应当予以尊重。在以后的生意中即使饭店可以直接向该顾客招徕，仍应当通过代理人处理。

(5) 代理人有义务展示或分发饭店提供的小册子或其他类似的广告宣传品。

### (五) 饭店如何与旅行社建立良好关系

饭店与旅行社之间要建立良好和谐的关系，做到精诚合作、利益共享、风险共担。需要付出很多努力来培养。作为饭店应从以下几个方面着手：

1. 做好接待工作。饭店提供优质的产品服务是保证与旅行社关系的最实质性内容。如果没有意识到这点，在具体工作中势必是舍本逐末。

2. 加强沟通。饭店应让旅行社充分了解自己的产品与服务，可以通过组织旅行社人员参观、使用，并提供足够的宣传资料，如小册子、广告招贴画、促销录像带、幻灯片等，还应该经常通过函件、人员访问等形式及时向旅行社通报饭店各新产品与服务、新项目、新计划等的最新动态，以协助其销售，并争取在旅行社旅游线路促销宣传中取得理想的位置。对于旅游批发商而言，一般是提前一年或更长的时间印刷宣传手册和报价单，饭店应提早与之协商房价。如因经营需要必须提价，应尽早通知旅行社，并取得谅解。否则由于两者沟通不足，临时提价（尤其是旺季）会使旅行社陷入尴尬，从而大批退房，两者都会在经济利益、公众形象上受极大损失。

3. 积极激励。饭店可采用多种激励措施提高旅行社代理销售的积极性。如提高佣金比率，对淡季销售付给奖励佣金并即使支付；对通过旅行社预定的公司和机构给予更大折扣，鼓励它们从旅行社处预定；

免费为旅行社人员提供膳宿服务；开展销售竞赛，对销售业绩好的旅行社给与奖励。

4. 加强预定受理工作。饭店应根据旅行社订房的特点，设计专门的预定受理程序，方便旅行社订房。饭店应主动提供房价、订金政策以及其他服务项目（如行李托运费）的付费说明，并以书面形式，一般式客房销售合同，向旅行社明确房价（是否含早餐）、定金、预定截止时间、付款方式等内容。同时，饭店还应积极采用先进的电子网络系统以顺应网络预定的新趋势。

5. 加强售后工作。旅行团离店并不等于销售工作的结束，应与旅行社保持密切联系，征询其建议与意见，以便改进提高。

6. 重视账款清算。只有收回账款，饭店才能真正取得经济效益。有的饭店只顾招徕顾客，怕影响与旅行社的关系，往往不能及时收回，降低了饭店资金周转率，优势还会影响饭店的正常运转。有时甚至根本无法收回账款，成了赔本赚吆喝，造成了饭店的损失。

## 二、饭店代表

饭店代表在特定的地区推销饭店的客房和服务。对饭店来说，雇佣销售代表往往比使用自己的销售人员更有效，当目标市场距离饭店很远或者文化差异是的外界力量很难渗透该市场时，更是如此。例如，北京的一家饭店可能会发现在日本雇佣一个销售代表比派驻一个销售经理效果更好。某一家饭店销售代表不可以为竞争饭店服务。它们领取佣金或工资，或两者兼得。销售代表熟悉饭店的产品并将其介绍给目标市场是需要花费时间的。选择销售代表一定要慎重，频繁更换销售代表既浪费又低效。

## 三、专门的饭店预定组织

它是一种单纯的饭店预订组织，除代理客房销售外，有些饭店订房及销售组织还通过本系统的传播媒体，如年鉴、成员饭店宣传册等为成员饭店促销。世界上较著名的有尤特尔国际有限公司（Utell Intenational LTD）、最受欢迎饭店组织（Pre-ferred Hotels）、世界一流饭店组织（Leading Hotels of the World）、履行信息公司（Travel Resource）、德尔顿全球预定公司（Delton global Reservstions）、选择饭店预定系统（Choice）等。

专门的饭店预定组织中最为著名的当属尤特尔国际有限公司 Utell Intenational LTD 。

Utell 是一家总部在英国的饭店代理公司，遍及 180 个国家与地区，代表了超过 6500 家等级各异的饭店。截止到 1998 年上半年，中国大陆已有 24 家饭店加入 Utell，分布在北京、成都、大连、广州、桂林、海口、杭州、哈尔滨等地。

UTELL 提供的服务具有以下优势：

1. 灵活、便捷的预定方式。

（1）电话订房

（2）通过 GDS 预定

（3）通过 HotelBook 的电子邮件订房系统。

2. 独特的 Paytell 财务服务。

- (1) 使用 Paytell 预定，在预定的同时即可取得佣金，不需追讨。
- (2) 顾客可预先支付住宿费用，确保款项不会因利率波动，同时客房也得到保留。
- (3) 参与其中的旅游代理商能不使用自己的信用卡即可通过自己的旅行社名义确保订房。

协助旅游代理商向非 PayCom 的饭店追索佣金。

### 3. 充分的客房保证

- (1) 稳妥的订房保证
- (2) 方便的取消预定。

### 4. 超值优惠。

- (1) 独家享有饭店提供的特别优惠
- (2) 每期期刊奉送一个最佳旅游行程，提供更多优惠。

### 5. 崭新的电子媒体

网页上的基本资料包括：饭店的文字介绍、地址及标准房价等。除此，UTELL 的 HotelBook 还提供最新促销旅游点的旅游快讯，各促销产品、业内趋势等等。

## 四、全球分销系统

全球分销系统 (GDSs) 是一种计算机化的预订系统，它被旅游代理商和其他饭店业产品的分销商用作产品目录。这套系统最初是航空公司为了扩大销售量而开发的。如果按收入衡量的话，Amadeus 是排名首位的全球分销系统，它的收入额为 24 亿美元。而且，它还是唯一一家有航空公司作为大股东的全球分销系统，它的收入额为 24 亿美元。除了 Amadeus 之外，还有 Galileo, Sabre 和 Worldspan。Amadeus 是西欧和拉丁美洲的领头羊。它连接着 155000 多家旅行社。在 GDSs 扩大网络能力的同时，旅游代理商也在向其他饭店业产品扩展。例如，Worldspan 现在为 MyGold-Time.com 提供代理，顾客可以在欧洲、北美和南美范围内预订球场的座位。通过 Worldspan 的网站“走！一起去！（Go!Go!）”，代理商可以预订机票、客房、演出票和租赁汽车，而所有这些只需在一家网站即可完成。这种做法为旅游代理商创造了一个新的模式。随着航空公司的佣金不断减少，旅游代理商要想生存就必须运用 Worldspan 这样的系统让顾客预订更多的产品。新的模式在不断地发展演进，餐馆、演出场所、高尔夫球场和其他旅游企业都将使用 GDSs 进行分销。

## 五、互联网

今天，十分之三的旅游交易是通过网络预订的。网上预订创造了 650 多亿美元的收入。大型饭店联手，如希尔顿和马里奥特，平均每年网上客房预订额达到 5 亿美元。互联网已发展成为一个重要的销售渠道，像凯悦饭店一样，有些饭店还设置了电子分销副总裁这个职位。

互联网有许多优点。例如，它可以一天 24 小时、一周 7 天营业，可以覆盖全球，也可以传送彩色图片。它的将彩色图片传送给全球数百万人的能力使互联网成为一种很有潜力的分销渠道。使用者可以通过菜单快速链接他们感兴趣的内容，获取大量的信息。网民可以复印网页上的硬拷贝。希尔顿饭店充分

地利用了这一点，它为每个连接到它主页上的饭店都提供了一张互动地图，地图可以按照前在客户需要放大或缩小，直到提供足够详尽的信息。

网络的主要优点之一就是节省劳动力。网络很好地立正了服务企业如何使顾客成为它们的员工。当顾客进行网上预订货购物时，它就像是一名预订代理商。马里奥特饭店的网站取代了 100 名全日制雇员、他们的办公大楼以及所需设备。

互联网正成为一种重要的分销渠道。这种分销渠道成本低，为独立的经销商进入世界市场开辟了道路。它使经营多个景点的经销商能够提供所代理景点的信息，比如彩色宣传册和有指导的景点游览展示，这项信息对于散客旅游者和旅行代理商都非常有价值。

## 六、导引人员和饭店内部推销资料

各种导引人员、门童和前台服务人员可能是唯当地接待与旅游产品（如餐馆、旅游和钓鱼）带来客源的良好渠道。对于一家有独特的菜单、迷人的环境或者精美的食物的餐馆来说，各种导引人员可能会给你带来大量的客源，因为这些特点会吸引旅游者。希望与各种导引人员建立业务关系的餐馆经常会免费宴请他们，请他们亲自感受餐馆的氛围。除了导引人员之外，饭店内部推销资料的设计和摆放对于分销也起到重要的作用。

### （一）饭店大堂里可以有那些推销资料？

（1）质量保证书的展示台。

（2）饭店餐饮与娱乐设施豪华享受的彩色照片。

（3）前台又一个信息栏：刊登当地各个剧院的音乐节目表。

（4）顾客领取的住宿卡里面除印有饭店的设施、服务内容及时间外，还印又大量的当地观光旅游活动内容，包括观光胜地、购物商场、博彩场所和飞机场等。

（5）在前台每一位顾客都可以领取一张《顾客质量保证卡》。

（6）提供以下信息资料：a. 荣誉顾客奖励计划。B 当地的观光导游图和其他娱乐活动资料。

（7）大堂里的信息牌，说明饭店的设施服务地点与当天的活动信息，如舞会或会议在宴会厅召开等。

### （二）在电梯旁和电梯内的推销资料

由于在乘电梯前和乘电梯时顾客有时间观察东西，所以在电梯门外两侧和电梯内陈设推销资料是一种很好的方法。电梯内的资料宜放在电梯门框上面或电梯的左右两侧。内容一般是餐饮和娱乐的设施及活动介绍。要注意写明它们所在的地点和服务时间。

### （三）在客房里的推销资料

（1）饭店服务指南

（2）饭店客房用餐菜单

（3）客房订餐卡

（4）国际电话号码本

(5) 微型酒吧的饮料单

(6) 洗衣单

(7) 饭店商场购物介绍

(8) 特殊促销制片资料：如节日菜单，美容厅服务介绍，特色美食等

(9) 在火柴盒、信封信纸和明信片上印饭店的店徽与通讯地址

(10) 顾客意见征询表

(四) 在餐厅里的推销资料

(1) 特色饮料的专门介绍。如维也纳马里奥特宾馆在咖啡厅的饮料单里有对中国茶的专门介绍。

(2) 在一本菜单簿里可以又多种菜单。如在零点菜单簿里面，即可以有正常的菜单、特色菜的菜单、时令菜的菜单、宴会菜的菜单等。

(3) 在餐桌上，可用透明的插座，插入其他餐厅、酒吧、咖啡厅、娱乐设施的推销资料，努力做到当顾客在一种设施里消费某种产品时，向他不断推销另一设施里的另外几种产品。

(4) 用小的可移动的餐饮摆设台，展示各种酒类和食品。在举行宴会时，也可用手推车在宴会厅中移动推销饮料。

(五) 在会议厅里的推销资料

香格里拉饭店在会议记录簿的记录纸底部边上，印了饭店各种餐饮与娱乐设施的地点与服务时间。

(六) 饭店的定期活动与特别活动的推销资料

现代饭店是当地社会娱乐活动、欢庆活动和美食活动的中心。因此，许多饭店有定期的推销资料。

### 学习单元三 饭店渠道行为与协调

分销渠道不仅仅是由各种流程连结起来的公司集合。它们是复杂的行为系统，在这套系统中，人与公司相互作用完成目标。一些渠道系统由松散组织起来的企业之间的正式联系组成。其他一些系统则由具有很完善组织结构的正式联系组成。渠道系统并不是静态的。许多新的类型不断涌现，也不断演化出新的渠道系统。

#### 一、渠道行为

分销系统由不同性质的公司组成，这些公司为了他们共同的利益而结合在一起。每一个渠道成员依赖其他成员，都在渠道中扮演一个角色并执行一种或多种专门职能。

因为单个渠道成员的成功依赖于整体渠道的成功，所以，最理想的情况是，渠道中所有的公司共同协作。它们应当清楚并接受他们的角色，协调它们的目标和行动，并通力合作达到总体渠道目标。通过协作，它们能更有效地理解并服务于目标市场。

但单个渠道成员很少采纳这样开明的观点，它们通常更关心自己的短期目标，并只关心与渠道中离

他们最近的公司的交易。协作获取总体渠道目标有时意味着放弃单个公司的目标。尽管渠道成员彼此相互依赖，但它们经常只以个人的最大短期利益行事。它们经常因为个子所应担当的角色的不同产生的矛盾被称为渠道冲突。

水平冲突是指存在于渠道同一层次的成员之间的冲突。例如，一些比萨店的特许经销商可能会抱怨其他经销商在原料上作假，并且服务态度恶劣，因此破坏整个比萨业的形象。

垂直冲突更为常见，它是指同一渠道中不同层次间的冲突。分销体系中存在着微妙的平衡：对销售渠道中的一个成员有益，却未必有益于另一个成员，处理不好，就会导致冲突和权力争斗。管理人员必须认真考虑分销渠道的选择，因为这会产生长期的影响。当分销渠道内的冲突确实发生时，管理人员也应努力去化解冲突。多渠道的冲突是指一个成员公司建立两条以上的渠道向同一个市场分销产品而产生的冲突。

有些渠道冲突采取的是良性竞争的形式。缺少它，分销渠道会变得缺乏活力和创新精神，但有些冲突会破坏整个渠道。为了使整体渠道能够正常匀装，必须限定每个成员的角色，并且对渠道冲突进行管理。合作、角色的分配和冲突管理必须通过强有力的渠道领导才能实现。如果渠道中存在一个颇具实力的公司、代理商或一种机制能够分配任务或管理冲突，渠道就能够平稳地运行。

## 二、渠道冲突的协调

渠道中存在冲突是正常的，服务商必须正确的面对它，如果对冲突置若罔闻，那么对于渠道成员之间的关系和渠道的健康发展都是有害的。因此，服务商应该着手解决渠道冲突。

1. 信息密集型的策略。解决冲突的密集型策略要涉及在解决冲突过程中公开的信息交换，交换信息就意味着某种控制力的丧失。因此，信息和合作就可能成为信息密集的冲突解决过程得以实施的条件。许多服务公司都意识到公开分享信息的重要性，于是和其关系密切的渠道成员建立了共同的、彼此公开的计算机网络系统，做到了信息的真正意义上的共享和整合。另外，有的渠道把人员交换作为管理冲突的一种策略。他们彼此相互派驻人员，进行沟通，帮助对方解决问题。

2. 信息保护型的策略在这里，双方都不期望在解决冲突的过程中形成共同的目标。它的特征是采取威胁或承诺也不能够改变行为，只有通过第三方的调解或仲裁才能够解决。

仲裁是采取强制的或自愿的。强制性仲裁要求双方必须按法律规定服从第三方，由他做出最终的综合性的决定。

一般而言，应该尽可能地使用信息密集型的冲突解决的策略，因为这样可以使渠道关系更长久，渠道成员的关系更加密切，更易于合作，提高效率。

## 三、运用渠道权利作为冲突的解决工具

一般来说，权力作为一种资源在社会中是非均匀发布的，权力中又会产生权力。也就是说，如果某一方比另一方又更大的权力，并动用权力来利用另一方对他依赖，弱的一方就会努力通过其他途径来抵消强方的优势。在某些情况下，较弱的渠道成员会更密切的联系顾客，以保护他们已为顾客付出的专门



用来交易商的投资。另一种建立对抗渠道强方的方式是弱方联合起来与强方对抗。

同样，多渠道冲突也可以通过合法权利来管理。例如：当麦肯锡公司与其顾客发生冲突时，它则会用它的专业知识来向顾客解释，它采取这种策略的依据。

## 学习单元四 饭店渠道选择与评估

### 一、饭店销售渠道的选择

选择高效的旅游饭店销售渠道之前，先要确定渠道计划工作的目标。目标包括预期要达到的顾客服务水平，进入市场的重点，中介结构应发挥的作用等，值得注意的是在制订渠道目标时，饭店经营者必须考虑到：

- (1) 饭店产品的种类、数量、质量及竞争能力；
- (2) 饭店市场需求结构；
- (3) 饭店中间商的营销能力；
- (4) 竞争对手情况；
- (5) 饭店市场的变化趋势；
- (6) 政治、经济环境的影响程度。

在渠道目标确定之后，饭店就要开始选择销售渠道的策略，选择方案有：

#### (一) 直接销售渠道和间接销售渠道

当饭店产品的消费者购买频率低，但购买量大时，饭店往往采用直接销售策略，因为消费者为了谋求供应关系相对稳定，加上具体交易室，供需双方往往需要较长时间协商谈判才能达成协议，因此姐姐销售途径比较适宜。

#### (二) 长渠道和短渠道策略

渠道的长短即指经销旅游产品是通过中间商的个数，选择中间商的环节多的营销渠道成为长渠道，环节少的渠道称为短渠道。长短渠道的选择，主要看中间商的销售能力，包括他的推销速度、经济效益、市场信息等。中间商的销售能力大，需配置的中间商的环节就可减少。反之，为保证市场的产品覆盖面，就要加长营销渠道。

#### (三) 宽渠道和窄渠道策略

渠道的宽窄，取决于每个渠道层次使用中间商的个数。在客源不太丰富而且十分分散的地方，取道宽能保证一定客源；在客源丰富且相对集中的防区，自然要选择窄渠道。在决定渠道的宽窄时，有三种方案可供选择：

1. 独家销售渠道：即在优先的几家中间商中，挑选一家作为销售代理，对于旅游产品具有某种特殊性的，他们往往采用这种模式，并希望经销商能因此更积极的推销，提高产品声誉，扩大利润率。

2. 密集型销售渠道：即为方便旅游购买，选择尽可能多的中间商推销自己的产品。

3. 择优型销售渠道：即选择少量优秀的中间商来推销饭店产品，它能稳固市场的竞争地位，并促进与挑选出来的中间商建立良好的关系，获得足够的市场覆盖面。

饭店市场销售渠道策略有很多种，到底选择哪一种要根据不同饭店市场重点而定，而且渠道策略一经选定并不是一成不变的。由于饭店市场随政治、经济、科技等因素不断地发生着变化，所以为适应市场，饭店必须具备灵活的头脑，选择不同时刻不同的最佳销售渠道。

## 二、饭店销售渠道绩效的评估

### （一）饭店渠道的服务分配的质量评估

服务产品分配质量的高低取决于分销渠道成员对顾客需要的满足的及时程度。饭店对顾客的需求的及时反映已成为饭店必不可少的能力甚至可以成为核心竞争力。而这种速度反应在于及时根据顾客的要求提高服务、提高专业化的饭店产品，建立 QR（quick response 快速反应）系统以便在顾客的需要发生的时候提高给顾客所需的服务，消除顾客的缺乏状态。许多大型饭店在设计和管理渠道网络时，着重建立快速反应机制，这关系到饭店是否能及时满足顾客的需求的能力。快速反应能力把饭店作业的重点从根据预测，转移到对顾客需求做出反应方面来。

#### 1. 建立柔性系统。

柔性系统既指饭店能够快速地对顾客的需求做出反应又要具有高度的弹性化。顾客的需求可能是又规律的，也有可能是没有规律的，饭店业更是如此，在竞争激烈的今天，饭店的竞争优势就是对不规则的孤寂而需求作出快速反应，满足顾客需求。这里包括三层含义：

（1）事先要又充分的准备，以便及时满足顾客的需求。

（2）瞄准市场变化趋势，开发新产品，以便在顾客需求发生打趋势的改变是、的时候，能够及时推出新的产品。建立计算机快速反应系统，以便更及时、高效、正确地对顾客的需求作出准确的行动。

#### 2. 展览物流优化运输。

国外研究表明，展览商品运输成本占商品总成本的比例可能达到 10%左右，如果缺乏优化控制，没有合理设计运输途径，就会造成运输成本的大幅度上升。而与运输关系密切的饭店则更应该制订高效的运输解决方案。

### （二）饭店销售渠道的财务绩效评估

饭店销售渠道的管理人员可以通过财务指标对其渠道的绩效进行评估，一般可以从市场占有率、渠道费用、销售等方面进行分析。

#### 1. 市场占有率分析。

市场占有率是分析经营状况的主要指标，可以从三个方面来进行考核。

（1）全部市场占有率。是指销售额占全行业的销售额的百分比。即：

全部市场占有率=某一企业销售额/全行业销售额×100%

(2) 可达市场占有率。是指饭店认定的可达市场上销售额占饭店所服务的市场百分比。所谓可达市场是指饭店计划进入的重要目标市场。

(3) 相对市场占有率。是指饭店销售额与主要竞争对手销售业绩的对比。这一指标可以说明饭店分销渠道是否比竞争对手更有效率。通常可采用两个指标来计算相对市场占有率：一是饭店销售额相对最大的三至五个竞争对手的销售额总和的百分比。例如，某饭店市场占有率为 20%，其最大的三个竞争对手的占有率分别为 30%，24%，16%，则这个饭店的市场占有率为  $20/70=35\%$ 。一般情况下，市场占有率高于 33%，即被认为是强势的。另一个相对市场占有率是以饭店销售额相对市场领袖竞争者的销售额的百分比来表示的。如果一个饭店的相对市场占有率超过 100%，表明该饭店本身就是市场领袖；如果相对市场占有率等于 100%，表明本饭店与当前的领袖饭店一样是市场的领袖。从动态的角度看，如果发现这个相对市场占有率呈现增加的趋势，表明饭店正接近市场领袖型。

## 2. 渠道费用的分析

渠道花费的多少也是考核饭店渠道的重要指标，渠道费用是指从渠道开发、维护、发展等所使用的一切费用，它的大小及各种费用的比例关系，直接关系到渠道成员的利润。它一般由如下项目构成：

(1) 直接人员费用：包括饭店销售的渠道管理人员、渠道营销人渠道拓展人员等的工资、奖金、差旅费、交际费等。

(2) 促销费用：包括新渠道的拓展的广告费用、渠道促销的奖品费用、文案设计费等。

(3) 包装和品牌管理费用：包括包装费、产品说明书费用、品牌制作费、品牌管理费等。

(4) 其他费用：除了以上费用以外的所有费用。

评价渠道费用主要采取两个原则：一是费用比例与功能地位的匹配性；二是费用增长与销售增长的对应性。

合理的渠道费用够成应当是与分销功能分配想匹配的。根据价值工程原理，每一项必要的渠道功能都可以按照其重要性、执行难度等赋予一定的功能系数；有关的功能好用的费用与渠道总费用之比就是有关的功能的费用系数。合理的功能系数大于 1。

## 3. 赢利能力的分析

渠道赢利能力的评价主要是通过若干重要指标来分析的。这些指标分别从不同的侧面反映渠道的获利能力。

(1) 销售利润率。

它通常用于说明渠道运转带来的销售额中包括多少利润。有效运转的分销渠道能够节约成本费用，树立品牌形象。销售利润率是售后利润与商品/销售额的比率，其计算公式是：

$$\text{销售利润率} = \text{税后利润} / \text{销售额} \times 100\%$$

将其变化一下，就得到如下公式：

$$\text{渠道销售利润率} = \text{各个渠道成员税后利润之和} / \text{销售总额}$$

## （2）费用利润率。

评价分销渠道效率的另一个重要指标是分销费用利润率，即分销渠道在运行中每花费 100 元能够创造多少利润。其公式如下：

$$\text{费用利润率} = \text{当期利润额} / \text{费用总额} \times 100\%$$

如果“当期利润”是税后利润，则费用利润率与销售利润率之间存在下列关系：

$$\text{费用利润率} = \text{销售利润率} \times \text{费用效用系数}$$

其中，费用效果系数是指分销渠道在运转中单位费用创造的销售额，或者说是渠道创造的销售额与其花费的渠道费用两者之比。即：

$$\text{费用效果系数} = \text{销售额} / \text{渠道费用}$$

## 三、饭店位置

对于饭店来说，分销的一个重要方面是企业的位置。对那些吸引顾客的企业来说，边界的地理位置十分关键。许多零售商认为成功销售的三大秘诀是“位置、位置，还是位置”。选址并没有统一的公式。总的来说，企业选址有四个步骤。第一步要知道公司的市场营销战略和目标市场。选址的第二步是进行区域分析，其中包括选择地理市场区域。饭店可能激化要在新的大都市扩张。它们要寻找一个区域，这个区域至少要能够保证五家饭店的运营。一个想进军东南亚的商业饭店应该瞄准新加坡、曼谷、吉隆坡和雅加达等城市。连锁店应该在这个区域的主要城市内开设新店，这样才能保证商务旅行者在这一区域旅行时入住该连锁店。

一旦企业选定一个地理区域，下一步就要在该区域内选择一个地区。如果一家饭店连锁店想在一个大都市内发展五家饭店，它必须位置选择合适的位置。连锁店要调查该地区的人口统计特征和心理特征。它们将衡量不同地区的竞争情况和增长潜力。结果是在该区域中选出五个最有潜力的地区。最后，企业要选择具体的位置。分析位置时一个重要的影响因素是该地址的业务兼容性。参观或饭店要寻找潜在需求者。对于饭店来说，它附近应该有办公区、机场、综合性零售店、住宅区和商业中心。根据企业目标市场的不同，潜在需求者也不同。当企业在选定地区寻求顾客资源是，仔细调查顾客的特征是很重要的。

除了了解需求者情况外，企业还要了解当地竞争者的状况。如果当地相似的参观和饭店很多，那么，这个选址方案就会被否决。饭店如果进入一个已经饱和的市场，那它仅仅是在该城市开了一家分店而已。竞争并不总是消极因素，饭店常常喜欢聚集在一起，形成饭店聚集地。这是很有益处的。到一家饭店就餐的客人就有机会选择同一地段的其他饭店。

## 【本章小结】

分销渠道是将产品或服务提供给消费者和商业客户过程中的各种独立组织的集合。分销渠道具有多种功能，营销中介结构在饭店分销中扮演重要的角色。尽管渠道成员彼此以来，但他们也常常为了各自的短期利益而单独行动，因此产生渠道冲突。饭店在选择渠道成员时，管理层要对被选成员的增长和利

润记录、获利能力、合作性和声誉进行评估，不断地激励渠道成员。饭店选址有四个步骤：了解饭店的市场营销战略、区域分析、在既定区域内选择地区、选定具体位置。

### 【案例一】

#### 预订系统——饭店重要的销售渠道

美国的一些连锁饭店为了解决各饭店繁重的预订文件处理工作成立了中央预订办公室(CRO)，专门负责处理所联号饭店的预订，并利用了20世纪60年代中期电信公司推出的免费电话的服务，同一集团的所有饭店宣传册上都只印有中央预订办公室的免费预订电话，而中央预订办公室实际上成为一个电话交换中心

(Call Center)。CRO的出现有效地减轻了各饭店的预订压力，同时可以及时了解和合理调配集团下属各饭店的入住情况，如CRO发现某一饭店已订满会自动将预订转到附近的其他饭店。

电脑系统的介入取代了CRO的电话交换中心功能。1965年，假日集团首家推出了Holidex电脑预订系统(CRS)。20世纪70年代初，威斯汀(Westin)酒店集团也开发出饭店版A-polio(美联航机票电脑预订系统)，称为Westron，并在非集团下属的酒店推广该系统的授权服务。不久，许多其他酒店集团也纷纷步其后尘，建立自己的电脑预订系统。

最初的CRS电脑显示的数据信息过于简单，不足以说明饭店复杂的设施和功能。经过不断地完善，现在的cgs功能已大大加强了。另外，CRO和CRS在运行中还有一个问题是房间分配问题。最初，饭店集团下属的每个单位饭店都会预留一部分客房给集团的中央预订系统，因此在单位饭店的电脑管理系统(PMS——Property Management System)中会显示这部分预留的客房已被预订出去了，这会造成部分不应有的客房空置。为了解决这一问题，各饭店集团又开发了集团CRS和各饭店的PMS的预订系统互换和实时更新，即一间客房在CRS预订的同时，饭店PMS也同时显示该房间被预订，反之亦然。因此不论客户先在哪一个系统预订，另一个系统会同时得到同样的信息。电脑预订系统的应用也极大地方便了旅行代理商，并有效地压缩了预订成本。据英国旅行代理商“托马斯库克”统计，对于旅行商来讲，电话预订饭店每个预订成本为3英镑，而利用CRS预订成本仅为0.76英镑。另据饭店的相应统计(HSMA1, 1995)，通过饭店集团CRO电话语音预订，每个预订成本在12~15美元之间，而电子预订每个成本仅3.5美元。

由于从航空公司源起的GDS系统具有功能强大和旅行代理商终端普及率高的优势，有越来越多的饭店CRS系统与GDS联网，并由此派生出两类专业公司：接口转换公司(Switching Company)和饭店代表公司(Hotel Representative Companies)。接口转换公司的诞生是由于部分饭店集团的CRS系统所用的编程语

言与GDS系统不兼容，因此需要通过编码转换程序才能与GDS相联，接口转换公司就从事这种编码转换处理业务。目前世界上主要有两家接口转换公司：THISCO和WizCom。饭店代表公司主要是为了满足中

小饭店加入 GDS 系统的需求。要加入 GDS 系统，饭店内部首先必须具备电脑中央预订系统(CRS)，而建立这种系统的成本较高(据英国饭店技术咨询公司 HSSS 估计，最基础的中央预订系统也要 10 万英镑的投入)。中小饭店虽然希望享受电子化的便捷，但往往因规模太小、系统投入不经济的缘故被拒之门外，而另一方面旅行代理商或旅游服务商希望在 GDS 系统上找到各种档次的饭店而不只是大型连锁饭店，因此中小饭店急需在 GDS 系统上找到自己的代言人。问题的解决方案一方面是中小饭店与大饭店在电脑预订系统方面进行联合，另一方面就是利用专业公司作为自己的代表，这样旅行代理商就能在 GDS 系统上找到中小饭店，而中小饭店也可以享受电脑预订系统带来的好处而不必耗费大量资金建立自己的中央预订系统。

(资料来源：根据上海德比思乐软件有限公司网站资料整理)

### 案例思考题

1. 饭店预订系统在饭店销售渠道中是如何发挥作用的?和其他销售渠道相比，它具有什么特点?
2. 饭店预订系统的发展将怎样影响饭店市场营销活动?

## 第九章 沟通、促销与营业推广

### 【开篇案例】

一次一家饭店的销售代表接到一个会议策划人的电话，要预订一个有 60 人参加的宴会，需要 10 张 6 人的桌子。与这个策划人员确认了整个安排之后，销售代表很得意地把宴会的单子交到了宴会部。令他吃惊的是，这个宴会的单子被退回来了，上面盖了一个红色的大印记——“不行！我们不能提供 6 个人的宴会桌。”宴会部还解释说，饭店联盟要求宴会设置的桌子应是 8 人位或 10 人位的。销售代表给顾客打电话说明了情况。若干年后，这位销售代表已经成为美国著名的时代旅馆首席执行官，他说，他永远不会忘记那个会议策划者的回答：“我不管你们饭店联盟的合同是怎样规定的——我是顾客。我会到其他能满足我需要的饭店去。”说完就砰地把电话挂了。

这位未来的首席执行官没有就此放弃，而是返回了宴会部，并了解到每张桌子必须付给服务员 8 份小费，于是，他想出了一个创造性的解决方案。他给那个会议策划者打电话，解释了协约的限制，并说服这位顾客同意每桌付额外的两份小费。这样，他通过满足顾客的需要挽回了这个预订。

（选自《旅游市场营销》 菲利普·科特勒 东北财经大学出版社）

### 【课前导读】

饭店市场营销的重点是建立顾客忠诚度，使得顾客回头消费率上升。这就需要饭店企业要以与顾客沟通为主轴，解决“宣传价值”，即所说的饭店品牌，也就是平常所说的口碑的问题。饭店充分发挥广告、公共关系、营业推广、网络、人员推销等沟通和促销手段的作用，在搞好饭店与顾客双向沟通的前提下，塑造饭店良好的社会形象，树立极佳的口碑，赢得顾客的认同。

本章从营销沟通组合研究入手，主要介绍了饭店营销因素组合与沟通系统；饭店广告促销策略；饭店公共关系以及饭店营业推广等问题。至于饭店的人员推销的相关内容，作为第十章的学习任务进行处理。本章与第六章顾客忠诚和内部营销的相关内容密切联系。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

能够了解营销沟通组合的涵义，掌握营销沟通组合的具体要素和沟通系统的组成；

能够了解广告的含义、作用、目标和使用；掌握广告工作方针和工作步骤；熟悉广告的类型与主题；

能够明确公共关系在饭店业的作用，的计划内容；了解公共关系实施的方法、掌握同新闻界打交道的策略；

能够明确营业推广的作用和不足、熟悉营业推广的类型、营业推广的设计和具体策划；

#### 【能力目标】

培养和提升学生进行饭店营销工作的主动沟通能力，培养学生提高饭店营销沟通技巧以及销售能力，

培养和提升学生的公关能力和演示能力，以适应现代饭店营销工作的需要。

### 【素质目标】

使学生具备进行饭店营销沟通工作必备的职业素养，具备良好的进行内外沟通、开展促销工作的人际交流素质，提高学生的合作创新素质和良好的职业道德素质。

吉姆（Jim）和彼拉·约翰逊（Paula Johnson）在报纸上看到一则消息：在河边一个传奇荒芜的、古老的石磨坊中将建立一家餐馆。他们想：“现在小镇正需要新建一家餐馆。这消息听起来很吸引人。任何一个建在老石屋中的餐馆都是一个令人兴奋的设想，它应当有可口的食物。”

除了在玩桥牌游戏的时候或是在随意的谈话中有人提到它，六个月以来吉姆和彼拉几乎忘记了这家餐馆。六个月后他们在报纸上看到一个半页广告。广告宣称下周五晚上老石头磨坊是一幅迷人的画卷。他们周五没有时间去，但他们立即预定了开业的第二天晚上即周六，周六仍然会提供特价饮料和开胃食品。

周六晚上，他们和几个朋友开车去了那家餐馆。由于沿着河边的路是模糊的，没有清楚的标识，他们颇费周折才找到这家餐馆。当他们最终找到餐馆时却发现已经没有停车位了。然而当晚月朗风清，他们发现步行到餐馆也令人神清气爽，他们都在期待着一顿美妙的晚餐和一个愉快的经历。当吉姆和彼拉到达餐馆时发现一条很长的队伍排在外面等候，因为他们提前做了预定，所以他们穿过队伍来到鸡尾酒会。本以为来得早可以享受特殊的服务，却发现酒会上人员拥挤，已经没有空位了。特色点心已经被吞食光了。他们试图找人帮他们点要饮料，结果只是徒劳。于是他们去找女老板，虽然他们比预定早到了半小时，但是女老板却告知他们还要等两个小时才能有座位。“无所谓了！”他们说：“周六晚上任何餐馆都是这样的。”并决定继续等待。一小时四十五分钟以后，他们终于等到了座位。

他们又等了很长时间才等到服务生，服务生推荐了一个菜并说这是老板独创的唯一一道特色菜。吉姆和彼拉都决定点它。他们又等了同样长的时间才有人来服务，但服务生解释说这个特色菜需要额外的时间和功夫来精心准备。餐桌上只有一瓶普通酒和一些特价的虾仁烤面包，他们叫了些东西是为了边吃边等候他们的主食，当主菜上来的时候，他们的肚子几乎被小虾、沙拉、面包和奶酪填满了，已经不是很饿了。主菜味道很美，但他们已经没有胃口了。他们想为主餐另外点一种酒，但由于没有酒单也只好作罢，后来得知酒价时，他们反倒庆幸幸亏没有点那种酒。虽然离开的时候他们没有抱怨什么，但他们发誓再也不去那里了，而其还要将他们的经历告诉他们的朋友。

一个月以后，一家当地报纸的广告外联员拜访了这家餐馆以争取一些广告，餐馆业主很高兴地接见了他们，因为他们正面临一些现实的困难。尽管一个餐馆评论家提到了这家餐馆的低效率服务，但是这家餐馆还是我行我素。开始客人多得让他们忙不过来，然而不久业务就大幅度下降，对餐馆的不良表现也很少有人抱怨；事实上，几乎每个人都称赞那里的食物、装饰和理念。所有人认为他们现在所需要的正是一个好的广告。



（本案例选自 Robert C. Lewis & Richard E. Chambers 著，徐虹 主译《饭店业营销领导：原理与实践》（第三版） 436 页，东北财经大学出版社，2005 年 7 月）

上述案例是一个缺乏有效营销沟通的例证：老石头磨坊餐馆由于对顾客的需求没有作出正确的反应而使顾客感到沮丧和失望，顾客则通过口碑效应相互传播抱怨，却不与餐厅的管理层沟通他们的意愿和感受。从案例看，客我双方都愿意与对方建立良好的关系，但是都不知道怎样选择正确的做法。现在，餐馆最需要的建立灵活有效的营销沟通组合战略。本实例展示了营销沟通组合的所有要素：广告、公共关系、营业推广和人员推销。通过本单元的学习以后，我们将了解广告、公共关系、营业推广这些要素在这个事例中的应用，也会对餐馆业主应该如何开展营销沟通活动有自己的见解。

## 学习单元一 营销沟通

在传统的市场营销理论中，往往强调企业信息对消费者的单项传播，它的典型形式是“消费者，请注意”。在这种理论的指导下，企业往往是从企业而不是从消费者的角度出发，把企业各种信息传送给消费者，说到底这种模式还是所谓生产观念或产品观念的产物。

现代市场营销理念则认为，沟通应从消费者出发，进行双向的沟通。对于饭店业来说，应该运用整合营销传播理论，其基本思维方式从“消费者，请注意”转变到“请注意顾客”。新理念指导下的饭店营销沟通把促销从饭店业到顾客这种单项推销行为转变为兼有促销功能的双向沟通行为。饭店营销沟通的着力点是在企业和顾客双向沟通中展示和宣传价值，达到最佳的营销效果。

### 一、营销沟通概念以及基本要素

#### （一）营销沟通的概念

对于营销沟通，著名学者 Robert C. Lewis（加）和 Richard E. Chambers（美）认为：营销沟通包括企业和目标之间的所有沟通，这些沟通用来增加产品/服务组合的有形化，培育并监督顾客期望，或者诱发顾客购买。

对于该定义，应从四个方面来解释。首先注意“企业和目标市场之间”：它告诉我们营销沟通是双向进行的，沟通并不仅是指饭店企业去做沟通，而且它也是来自目标市场的反馈，这些反馈可以将沟通的情况以及它所提供的服务承诺的情况告知饭店企业。

其次，上述定义还指出营销沟通“增加了产品和服务组合的有形化”，正如我们看到的一样，饭店有形展示组合起到了这样的作用。但是有所区别的是，有形展示是通过有形的物质产品来给顾客传递信息，而营销沟通组合是通过语言和图画来实现上述功能。

再次，营销沟通“培育和监督顾客期望”，沟通不仅培育期望，而且还在期望改变或者没有得到满足时发出警告。

最后，营销沟通“诱发顾客购买”——我们的希望。尽管临时沟通特别是广告和公共关系可能有其他特殊的目的如培育意识、提升公司或是饭店形象等，但所有营销沟通的最终目的都是诱发购买，这才

是真正企业努力最终结果。

（二）沟通的构成要素

根据美国市场营销专家科特勒的理论，营销沟通的构成要素有：信息发送者即信息源、编码、信息、媒体、解码、受众、反应、反馈、噪音等。以上要素及其关系如图 9.1 所示。

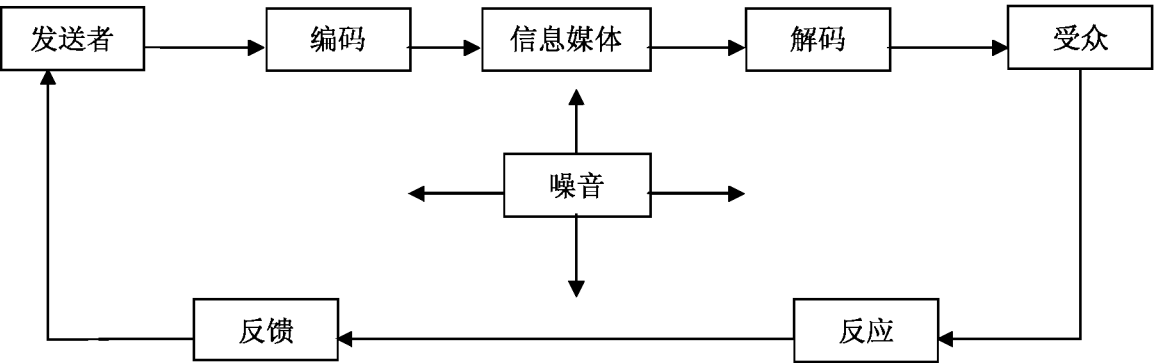


图 9-1 沟通构成要素

饭店信息发送者应明确目标受众是谁；希望通过信息沟通引起受众的什么反应。发送者既要掌握信息编码，又要考虑受众的编码能力，还要建立适合的信息反馈管道。发送者还要审慎选择媒体，尽可能减少噪音干扰。信息沟通的效果与发送人、受众所具有的经验条件密切相关，发送者与受众经验条件重叠程度越高，沟通效果越好。

二、营销沟通战略

饭店开展营销沟通，必须首先考虑营销沟通战略的问题。一定的战略应当能引导沟通工作。这些都是基于目标而实现的，并受对顾客的了解程度及其所受影响类型的影响。沟通战略涉及同顾客有效沟通的计划、实施和有效控制等方面。战略是计划，战术是行动。只有确立了正确的战略目标，才可能通过正确的战术指引良好的沟通进程的完成。

饭店业之中，饭店主体的目标可能有很多种，例如：树立形象、定位、提供利益、提供问题的解决方案、培育意识、激发情感、促使行动等等。这些都是战略目标，在饭店实务中，正是它们中的一个或几个指引着沟通的进程。

完整的营销沟通战略过程包括六个主要阶段：对谁说；为何说；说什么；如何说；多久说一次；在哪里说。下面我们来讨论一下沟通进程和战略是如何联系起来的。

（一）对谁说

第一个阶段是界定目标市场，也就是依据品质特征、定位、提供的福利、所做的承诺等设立准则，为此，我们必须做适当的调查研究，清晰识别目标市场的需要和需求。例如大连如家快捷酒店（人民路店）和大连凯宾斯基酒店的目标市场都是商务和旅游人士，但是差别很大。如家快捷酒店是一种简约的设计风格，对象是非常繁忙的相对价格敏感的商务客人和旅游散客，提供的酒店风格简约、别致，设施齐全，展现的是一个“干净、温馨”的住宿环境。而大连凯宾斯基酒店则是另外一种情景，针对高级

商务人士以及欧美旅游人士，这些顾客对价格不是很敏感，且认同凯宾斯基的品牌，他们需要的是极尽周全而细致的服务，需要不同风格的高级餐厅、酒吧、游泳池、多样会议场所和康体健身俱乐部、宽敞明亮的客房等等。

## （二）为什么说

在这个阶段，是解决我们希望沟通达到什么样的效果，也就是说饭店想获得什么。这是产生营销战略的阶段。如家快捷展现的是一个“干净、温馨”的住宿环境，希望顾客能有像家一样的感觉。凯宾斯基则是让宾客感受到现代风格的装饰和时尚前卫的家俱设施，使国际商旅客人不费吹灰之力便可以尽享中心内的所有服务。

## （三）说什么

这一阶段涉及到的是实现战略目标的方案选择，以对目标市场的相关了解为基础。考虑到目标市场的意识、期望值、购买行为等，通过传递一种口号，产生感染力和信仰，并由最初的认知产生情感，最终形成一种坚定的意志，也就是我们说的顾客忠诚度。如家快捷酒店以一种本土扩展速度最快的经济连锁酒店的形象出现在顾客面前，而凯宾斯基酒店则是以欧洲最为出名的十大百年酒店集团的印象展示在顾客的眼前。

在这里，需要强调的是应该遵循说服过程的三个基本原则，这三个原则是在几个世纪之前由亚里士多德所制定的。

- 逻各斯 (Logos): 逻辑和推理 (比如在如家酒店你会有温馨的家一样的感觉)，这些是理性的吸引。
- 感动力 (Pathos): 情感 (比如凯宾斯基富丽堂皇的大堂)，这些是情感的吸引力。
- 伦理 (Ethos): 可信度的源泉 (比如如家快捷酒店在 2002 年 2 月到 2008 年 2 月短短六年间已经签约 500 家连锁酒店，并且如家酒店集团荣膺荷兰 CRF 集团主持评选的“2009 中国杰出雇主”。凯宾斯基是全球酒店联盟(Global Hotel Alliance)的创始会员之一，拥有 110 多年的历史，全球酒店联盟旗下包括 Omni, Pan-pacific, Ridges Hotels & Re-sort 等酒店管理集团，在 22 个国家拥有 150 多间豪华酒店。) 这些是顾客信念的吸引力和论证。

对于饭店营销者而言，这些规则代表的是与目标市场沟通的一般常识方法。逻各斯、感动力、伦理是沟通战略第三个阶段的精炼，也就是说他们是劝导目标市场最有效的手段。

## （四）如何说

完成上述三个阶段的工作，则每个涉及的人的创造性思维就开始流向广告、吸引顾客和执行阶段。众多的调查选择就是为了寻求一个最佳选择——能最精确的完成与所确定的目标市场相一致的目标。这些选择可能是如下各种形式，诸如幽默、玩笑、性别、亲密度、生活片段、价格或价值、生活方式、性情、奖品和质量。

## （五）多久说一次

由于受到顾客驱动作用的影响，这个阶段需要仔细考虑何时说以及说多久的问题，因为顾客在过于频繁的看到或是听到某项事物之后会有忽略它的趋势。因而在电视的哪个时段、网页的版面、户外广告牌的时间等等，这些常常受到营销预算的限制和制约。

#### （六）在哪里说

在哪里应用于营销沟通组合中的各种不同要素，不仅仅是应用于广告。假如我们使用广告的话，必须选择合适的媒介，是电子的还是印刷的，户内还是户外广告牌等等。选择在哪里说之前必须考察人口统计的、地理的、心理的、收入的等大量别的决定性因素。

### 学习单元二 饭店营销因素组合与沟通系统

饭店营销活动的展开，必须是在把相关因素进行组合的基础之上，进而形成一个完备的系统，才能取得最佳的饭店营销效果。

#### 一、饭店营销因素组合

饭店营销工作开展的好坏是由饭店营销沟通因素组合所影响的，营销沟通因素的组合，大致来说包括四大策略，广告、公共关系、营业推广、人员推销。事实上，许多企业尤其是私人餐馆，不会使用上述所有的那些沟通组合。然而即使像这样的企业，尽管没有人员销售，也可能要有广告、促销，任何商业机构都可以运用良好的公共关系。

##### （一）营销沟通组合策略分析

所有的沟通组合策略在实务中的具体指向可以分为两种策略，推式策略和拉式策略。

推式策略意味着将沟通组合经由分销渠道向下推动，把重点放在分销渠道上，紧盯中间商，运用各种精神和物质手段激发中间商对本企业产品兴趣，通过中间商把本企业产品转售给顾客。比如一个饭店公司拜访旅行社，在相应的旅行社刊物上等广告，给旅行社提供红利等等。这样做的目的是为了获取他们在提供顾客方面的合作。

拉式策略意味着直接走向市场，企业促销的重点放在顾客身上，通过广告等沟通组合吸引顾客，激发顾客购买，市场上的顾客接着将会通过分销渠道来预定他想要的东西。饭店公司通过分销渠道将顾客向上“拉动”。用的最多的广告用语“打电话给你的旅行社”使用的就是这一策略。

这两种策略在饭店业中运用得非常普遍，更为常见的方式是推拉结合的方式，同时使用。但是，我们要考虑的问题是“谁是你的目标？”顾客还是中介机构？它将引导沟通信息。

##### （二）口碑沟通

饭店营销沟通中最有力的形式是口碑，在一些大型的饭店公司特别注重，在许多小型饭店和一些个体餐馆更是把此视为生命线，这些餐馆和小饭店都没有正式的使用沟通组合中的任何一个部分。

当然，沟通组合的要素能够影响口碑传播行为。日常生活中我们可能会看到一则广告、听说或者读到宣传报道、同一个商务人士交谈、听某个专家的演讲，这其中的任何一种经历都会形成一种感知和期

望。虽然我们并未真正体验过沟通组合这种产品，但我们可能会将这种感知通过口碑传播传递给别人，从这个意义上来说，沟通组合间接地影响着口碑，它可能劝导人们购买或不购买该产品。

总而言之，口碑来源于客观的实际感受或者是有实际感受的其他人的渲染。像我们在开篇案例中看到的，吉姆和约翰逊虽然没有对餐馆抱怨什么，但是一定会向他们的朋友诉说他们的遭遇，从而造成老石头磨坊餐馆的不良的口碑。因此，我们更多的是通过所说的关系营销来控制行为。当然，良好口碑的坚实基础是通过对顾客需求和预期的满足建立起来的，这需要更好的运用营销沟通组合来实现。

## 二、营销沟通系统

现代营销沟通系统需要解决两个方面的问题，一个是系统构建的问题，另一个则是设计到系统构建以后信息输入输出的问题。

### （一）营销沟通系统的构建

充分发挥营销沟通组合的效率，需要着力构建完整的营销沟通系统。完整的营销沟通系统，包括明确目标受众；确定信息传播所要达成个目标；设计所要传播的信息；选择信息传播媒体；确定沟通预算；衡量沟通效果；管理沟通过程等。整个沟通系统的构建是在沟通战略的框架之下得以实行的。

### （二）数据库营销

现代饭店通用的做法是通过沟通组合的一个子集——数据库营销来管理顾客相关数据的业务用以区分他们来达到发展其重复购买的长期关系的目的；在适当的时候、以适当的形式、将适当的信息传送给适当的人群；开发满足顾客需求的适当产品。从本质上说，数据库是一个决策支持系统。

数据库营销的形式之一是电话营销，运用电话接触顾客或潜在顾客。通过电话收集的数据成了广告或是人员推销的一种补充，同时从这两种沟通组合要素中也能获取信息来建立数据库，然后利用它可以进一步扩大接触。

#### 1.数据库营销构成

数据库营销有四个基本的组成部分——战略、数据、信息和了解。

- 战略始于营销计划的目标。目标顾客是谁、住在哪里、购买什么、还会去哪里等等。一旦战略被确定并同其他诸如广告和公共关系等营销工具整合在一起，数据就集中起来了。
- 数据以实际的名字、地址、电话号码、离店日期、偏好、购买习惯、信用卡的使用等等为开端。最初的数据应该包含过去顾客的数据，然后就可以加上从一系列自由中获取的新的顾客的信息。
- 信息是对数据的分析。需要对顾客的个人要素和心理进行分析，以及他们为何选择特定的饭店和餐馆等也要加上。
- 了解阶段包括市场细分、组群和建模。细分我们已经谈过，包括将同类顾客聚在一起。例如一个饭店可能有一组购买周末报价产品的顾客清单，他们在一个“休闲”标准下被细分在一起。一家餐馆可能有一组参加周日早、午餐的顾客清单，然后这些细分部分形成一个组群。一旦顾客被组群，则就可以通过建模开始搜寻潜在的新顾客。

## 2.数据库营销使用

数据库营销首先应当用来与老顾客“交谈”。

数据库营销活动的第一步是收集过去顾客的名单，该名单可能来自于资产管理系统、登记卡、旧发票、信用卡公司或商业卡、

然后将这些过去顾客的清单输入某类计算机程序中。比较简单的可以用软件（Lotus）或 WordPerfect 等软件收集，比较复杂的就需要建立诸如 Paradox 这样的计算机程序上。

一旦产品服务于它的老顾客，就可以通过数据库营销获得新顾客。通过对老顾客进行的概括描述可以获得新顾客。原理是相似的顾客购买相似的产品。

注意利用营销数据库的不同方法：

- 鉴别最佳顾客（近期、频率、币值）

- 通过和最佳顾客沟通来节约资金
- 通过确保关系来建立顾客忠诚
- 识别更多新的潜在顾客

- 开发新顾客

- 识别最佳顾客的特点，然后获取类似顾客的名单，从其他资源中获取信息

- 发送和产品使用一致的信息

- 基于顾客的购买力、新的或不频繁的、中等的或较强的利用度来划分目标沟通人群

- 强化顾客购买决心

- 说“谢谢”并再次确保顾客的经历

- 交叉销售和互补性销售产品

• 将产品同顾客概况匹配，为顾客提供与其生活方式相匹配的其他产品，例如一家凯宾斯基饭店依靠于一个商务游客来寻找能被满足的额外的服务寻求。

- 改善销售促销的传递

- 更有效的锁定邮件

- 提过分销渠道的有效性

- 直接和顾客协商，无论他们通过的是何种渠道

我们可以看看以下使用营销数据库的两个事例：

斯坦福一家名为 CT 的饭店为现有的顾客建立了一个数据库，并向其派送附属担保品以鼓励他们再次光顾。然后，营销小组希望通过数据库营销寻找新的顾客。通过对老顾客的概况描述，一幅潜在新顾客的图像就凸显出来了。休闲细分市场是一对已婚夫妇，他们的年收入是 75 000 美元，年龄 49 岁，有两部车，只在饭店住宿一晚，并在这里吃早餐和午餐，住 45 英里以内的饭店。饭店调查了数组老顾客，并测定了周末报价购买的心理原因。简而言之，这些顾客寻找的是住宿一晚的快捷途径。

掌握了这些信息，饭店的营销小组开始搜寻与此类似的顾客名单。他们通过努力获得了与当前顾客相一致的顾客名单。制订了一个新的附属担保附件，它更多地关注潜在的顾客并激励其对饭店产品进行尝试，而不是重复购买。触发器是为入住顾客提供一间更高级住房的优惠卷。这一特点可以使得饭店的管理部门测量反应。这种数据库营销是成功的，继续作为沟通组合不可或缺的组成部分。

很多时候，营销伙伴为了相互的营销需要而分享数据库。亚特兰大的一个饭店与一个地区的娱乐场所合作进行联合营销。周末娱乐场一片繁荣而饭店冷冷清清。相反的，在工作日饭店非常繁忙而娱乐场所却清闲一片。这两个组织共享顾客名单，而且都是通过对对方的顾客进行数据库营销而获得额外生意。毫无疑问，未来优良的数据库营销将提供一个强有力的竞争优势。

### 学习单元三 饭店广告促销策略

广告是一种付费式的大众传播方式，它是传播组合中最具可见性的要素。广告在沟通组合的所有构成部分中有着最为宽广的潜在接触范围，即它能接触到最大多数的人群。同时它也是花费最高的组成部分。

#### 一、广告的含义及特点

我们都知道，广告是饭店业营销沟通的一个主要促销方式，因为它是替饭店、饭店的产品或服务、创意建立顾客知名度的最有力的工具。好的饭店企业，要善于利用广告这一促销工具，加强与目标顾客之间的信息沟通。

##### （一）广告的含义

广告是企业为了某种特定的需要，通过一定形式的媒体，以付费形式公开而广泛地向公众传递企业和产品的宣传手段，达到影响公众购买的目的。广告的本质有两个，一个是广告的传播学方面，广告是广告业主达到受众群体的一个传播手段和技巧，另一个指广告本身的作用是商品的利销。

广告一词，据考证是一外来语。它首先源于拉丁文 **advertere**，其意为注意、诱导。中古英语时代（约公元 1300—1475 年），演变为 **Advertise**，其含义衍化为“使某人注意到某件事”，或“通知别人某件事，以引起他人的注意”。直到 17 世纪末，英国开始进行大规模的商业活动。这时，广告一词便广泛地流行并被使用。此时的“广告”，已不单指一则广告，而指一系列的广告活动。静止的物的概念的名词 **Advertise**，被赋予现代意义，转化成为“**Advertising**”。

现代旅游业尤其是在口碑起很大作用的饭店业中，非常重视广告的作用。只要媒体由特定的赞助者负担费用，我们就将所有这些大众媒体的组成部分都包括在广告中，例如报纸和杂志广告，电视和电台广播，网站，广告牌，飞机传单，火车，公共汽车和出租车广告牌等等。另外一些饭店手册、传单、赠品、直接邮寄等都包含在广告中，确切的说这些不是大众媒体，但是仍然属于

广告的范畴。

## (二)广告的特点

广告不同于一般大众传播和宣传活动，主要表现在：

1. 广告是一种传播工具，是将某一项商品的信息，由这项商品的生产或经营机构（广告主）传送给一群用户和消费者；
  2. 做广告需要付费；
  3. 广告进行的传播活动是带有说服性的；
  4. 广告是有目的、有计划，是连续的；
  5. 广告不仅对广告主有利，而且对目标对象也有好处，它可使用户和消费者得到有用的信息。
- 成功的广告要使你的广告信息能够诠释产品的好处并达到“4Cs”——即醒目（**Compelling**）、清晰（**Clear**）、简洁（**Concise**）、可信可靠（**Credible and Consistent**），任何完美沟通的基本精髓应该是由吸引注意力、引发兴趣和欲望、最终激发购买行为这几个方面构成。

## 二、广告的作用、使命和使用

广告向广大目标受众传播企业的相关信息，起到提高企业产品和知名度、增强美誉度和促进购买的作用。对于饭店业来说，考虑到发挥最大效用的同时，所要注重的问题是达到一种什么样的理想效果和当今广告的具体使用。

### （一）饭店广告的作用

广告起着和所有的沟通构成的整体相同的总体作用：传递信息；创建意识；尽量劝导和加强当前顾客的购买行为。在市场定位中也起着主要的作用。但是和其他因素不同的是它是需要支付的大众沟通方式。

对于饭店业来说，广告最重要的客观智能可能是树立和维持对公司或者企业的意识，或是对一个新情况或新服务的一些特殊部分的意识

尽管很多饭店印刷的广告不是很有信息性，因为其屡见不鲜的相同点而常常不能将同一产品等级中的不同企业区别开来，但是广告还是能提供信息。许多广告可能浪费了资金，劝导性也很差，但是最低程度地增强了顾客的整体意识状态。现实中的很多餐馆（尤其是快餐馆）和饭店连锁的广告都是为了强化顾客的购买行为和顾客预期。诸如在我国铺天盖地的 **KFC(肯德基)**、麦当劳、万豪、假日、凯悦、香格里拉等国际公司等等，国内的诸如阿庆嫂、东来顺、如家、沈阳老边饺子、天津狗不理包子总店、北京全聚德等等，它们制作连锁广告作为对其顾客的持续的提醒，也就是我们称之为维持性广告。当然，这些广告也为那些可能转变的新的潜在顾客培养一种消费意识，也用来争夺新的市场。

### （二）饭店广告的使命

饭店业中的一些重大广告宣传只有拥有丰富资源的大公司才能经营，如万豪、凯悦、凯宾斯



基、香格里拉、喜来登等。在餐馆业，比较熟悉的是 KFC（肯德基）、麦当劳、必胜客、北京全聚德、天津狗不理、沈阳老边饺子等连锁店的各种广告。

饭店业的另一个极端是一些几乎不做广告的个体餐馆或是小型旅馆、宾馆。在大型和小型这两个极端之间是大量的中型饭店经营者，他们的广告费用非常有限，并且预算也极其有限。对于这类经营者而言，最实用的原则是：广告费用必须慎重地安排到能够发挥最大效用的地方。

为了发挥广告的最大效用，理想的饭店广告需要达到以下的效果：

1. 能够使服务因素有形化，以便使读者明白它提供的是什么；
2. 能够承诺一个可以被传递的利益和/或对问题的解决方案；
3. 能够使企业区别于竞争对手
4. 能够对执行这些承诺的员工有积极的影响
5. 能够使口碑资本化。

### （三）饭店广告的使用

广告对于饭店业来说是传统营销方式，有时是缺乏创造力的。如果饭店不能运用广告对市场产生影响，那么最为可取的方式是节省饭店的资金并把它们用到更需要的地方（如将资金用在产品或是降低价格上，可能产生比广告更为有效的影响），前提是饭店或是选择的代理商没有创造力的话。

二十一世纪是个信息爆炸的世纪，今天的顾客不断地遭受来自各方面广告信息的轰炸，人们的大脑不可能注意到所有信息。相反地，人们大脑是有选择的接收、留意、理解、接受、保留那些最可能做出反应的信息。饭店业的特性决定了它的产品和服务是非常相似的，竞争饭店同样销售类似的产品和服务，独一无二的利基越来越难以寻找，也就是说服务很容易被仿效，这些意味着赢得广告优势是很困难的。许多情况下，它可能太昂贵以至于不能实现有效的劝导效果。

所以这也从一个侧面说明对广告制作要非常认真。成功的广告不是简单的复制和枯燥的图表，甚至也不仅仅是巧妙的复制和生动的图表，起源于一个周密而又详实的广告战略。现在很多饭店有一种强烈注意复制竞争对手的广告的趋势，而忽略了广告的真正内涵。广告更多地说是一种艺术，必须是在考虑了企业、顾客、社会文化等基础上推出的一种沟通传播的艺术手法的体现。

### 三、广告工作方针

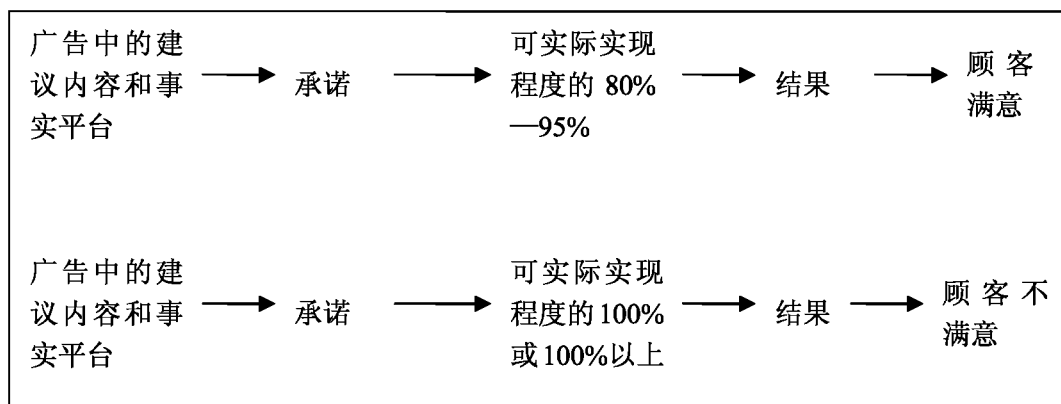
进行一个创造性的广告工作之前，必须要有明确的广告工作方针。对于饭店广告工作中那些是该做的事项，哪些是不该做的事项，目前有很多不同的见解和方案，但是下面的广告工作方针可以帮助饭店推广自己的营销计划，组织成功的广告战役。

1. 了解你的产品或服务；
2. 将广告作为整体营销战略的一个组成部分去开展；
3. 提出建议；

- 4. 创立广告平台；
- 5. 期望程度要实现；
- 6. 评价顾客的需要。

这里我们主要讨论一下期望程度要实现这个方针。无论饭店的广告目的是什么，必须要记住，在为饭店服务或是产品做广告宣传时，你的承诺千万不能高于你的产品或服务能达到的实际水平。这是一条最关键的原则。无论你何时策划广告，都必须将这一原则牢记在心。试想一下假若你身处下述情况，你将作何感受：你见到沈阳某饭店这样一则广告，其中宣称“无论何时到达沈阳，入住本饭店，本酒店都将提供免费接站服务”。然而当你午夜 2 点到达沈阳桃仙机场时，拨打饭店的电话，却被告知饭店的接站是在每天 5 点到午夜 1 点是免费接站的，其余时间是半价付费的，其结果是导致顾客的不满，因为犯了言过其实的错误。

一般而言，广告中的期望值程度原则可以图示如下：



了解了上述 6 项方针，就可以开始策划实际的广告战略了。

#### 四、广告工作的步骤

无论是什么样的饭店，不论是在哪里做广告，要取得广告成功有一定的步骤。大致来说，通过以下六步式广告工作过程，可以创造成功的广告。

##### （一）识别你的广告的目的

首先需要明确地识别出你的广告要达到的一个目的。广告通常有三个目的：1. 通知消费者产品上市，并告诉他们如何去购买；

2. 劝导消费者，使其相信你的产品或服务由于你的竞争对手；

3. 提醒消费者使用你的产品或服务。

饭店应首先识别出此次广告的目的，并且要确保推出的广告能够完成这一目的。如果某饭店是要通知它的顾客新推出一种客房套餐，它就不应以提醒现有客房套餐为广告的重点。如果你广告的目的是着力开发新的客源市场，那么你的工作重点目前就不是仅仅局限在原有的老顾客身上。

需要考虑的问题是，你想在市场上给产品树立什么形象或是什么位置？

##### （二）目标对准你的听/观众

确定了广告的目标之后，下一步的工作就是需要正确而又细心界定你的顾客。要正确的识别出你要对哪些人开展广告宣传。那么“这些人是谁”？以及“我们如何才能打动他们”便成为企业迫切要解决的问题。

饭店的市场调研工作能够告诉你的目标顾客是哪些人以及他们到底现在在何处。从人口统计的、地理的和心理学的角度来决定你能最好地服务的细分市场是非常重要的，确定业务的地理来源以及谁在做“购买”决定也很重要，寻找未被开发的细分市场 and 目前没有人去服务的市场同样是主要的。现今是一个特殊兴趣群体和微营销的时代，成功的饭店企业应该在它的广告信息和媒体选择中找出他们，避免泛化。对广告媒体的合理选择可以有效的帮助饭店业去打动它的顾客群体。

### （三）选择媒体

每个企业都希望花最少的钱可以影响尽可能多的潜在消费者。但是，在可供选择用来宣传产品或服务的众多媒体中，哪一个是最有效且花钱最少的广告媒体呢？需要根据饭店的产品或服务以及你的目标顾客而定。

一般来说，广告媒介可以分为电子媒介和印刷媒介两种。电子媒介包括电视、广播以及现在逐渐增长的家用电脑在线服务。印刷媒介包括报纸、杂志、户外广告牌、直接邮寄及各类的商品目录、企业名录、电话簿、宣传册、传单等。

在某些情况下，你的目标消费者可能需要的是电视广告、广播广告或杂志广告，在另外一些情况下，可能是直接邮寄广告、旅游服务企业目录广告、户外广告或电话簿广告。在选择媒体之前，你应首先对各种媒体作认真的分析，也便确定它们所能影响的潜在顾客人数、期望的投资报酬率以及进行广告创作的最好方法等。对媒体的选择还取决于公司的广告预算和广告在整个营销计划中扮演的角色。

### （四）创作该广告

广告创作应注意使你的广告适应你的目标人群，适应公司产品或服务以及适应你的预算。不论你的广告创意多好，饭店产品或服务的特点、广告的目的以及广告预算的大小都是在广告创作中的实际影响因素。

在广告创作上，需要做好以下两方面的工作：

#### 1. 力求每一个广告都强化“品牌形象”

确立了广告目标以后，企业可以赋予你的产品一个个性或“品牌形象”。在广告设计中可以通过统一的设计、字体、标识语或结尾语来实现这一点。像假日饭店的“在假日饭店，最好的惊喜是没有惊喜”，可乐公司的“天天可口可乐”都很好的实现了这个目标。

为使你的广告达到最大的效益，别让广告之间相互孤立，使每个广告都以上一个广告为基础并强化这个广告，有一条主线将它们联结在一起。对于这一点，一个好的测试是研究过去公司为

你的产品设计的所有广告，看看他们像是来自一个公司还是五个公司。

## 2. 力求广告标题和视觉形象引人注目

广告标题和视觉形象的主要作用是抓住受众的注意力，如果做不到这一点，你的广告就不会有第二次机会。研究表明，那些印刷品广告读者平均只花四秒钟的时间来读这些广告。因而，你要考虑你的广告标题是否足够吸引人，要考虑视觉形象。诸如在高速公路路旁放置的广告牌，必须足够醒目——为你的手中提供一个醒目的信息。

### （五）安排广告的推出地点和时间

恰当的选择广告推出的地点和广告播出/看出的时间对于你的广告战略是至关重要的环节。当选择广告的推出地点时，需要考虑以下三个问题：

1. 你的目标人群；

2. 广告媒体的选择，是机场附近的户外广告牌、电台的新闻专题、有线电视、网络链接，还是娱乐画报杂志；

3. 版面和版面中的位置。

在具体决定广告播出/刊出的时间安排时，需要考虑的问题包括：

1. 广告播出/刊出的年份，月份，周份；

2. 广告播出/刊出的日子（星期几）；

3. 在一天中的哪一小时播出；

4. 播出的具体时间（分钟），例如，在 7: 35CCTV 新闻联播节目之后插播。

### （六）满足问询要求

如果你的广告得到了理想的效果，在恰当的时间和地点做完广告后，会不断的有顾客打来电话询问广告相关事宜。比如网络插播式广告，当饭店总机接线的电话响起时，有没有人接答电话？多长时间？接答咨询的热情如何？

尤其值得注意的问题是，当你激发起顾客的购买兴趣后，你一定要确保履行你在广告中的约定事项。使得产品的形象和顾客的感知一致，从而形成完美的沟通。

## 五、广告的类型与主题

一则有效的广告，事实上是酝酿“好点子”的过程，这需要一系列的工作。饭店业广告的目的是通知、劝导和提醒顾客，产生购买行为。而要达成饭店企业与顾客的沟通的一致性，就需要顾客对于饭店广告的反应符合广告者的主观意愿，这就要求广告者在广告工作中要大下气力，做好文章，通过自己的广告传达自己的主题，达成双向沟通的主观意愿。

大体来说，从饭店业营造主题的角度，广告可以有以下的类型：

### （一）营造声誉型广告

这类广告是指通过使用有关的权威证据、自我评价、其他单位的评价、或者引述领袖人物或

专业人士的话语去提高所宣传产品或服务的声誉。实务中有三种形式：

1. 名人或自我鉴定式广告：这种类型的广告常见的声誉营造技术就是让一名公认的名人来为产品或服务说话，或者借用该名人的照片或签字去暗示其对产品或服务的认可。许多饭店把一些名人下榻的照片挂在饭店显眼的位置，正是这个广告的最佳体现。例如：“德国总理施罗德和科尔，加拿大总理克雷蒂安，西班牙国王卡洛斯，英国首相布莱尔以及最近访华的德国总统劳和爱尔兰总统麦卡利斯女士都兴然享受过北京凯宾斯基的高规格礼遇和服务传统。”类似的事例本身就是对北京凯宾斯基饭店的最好的广告宣传。

另外一种类型则是自我鉴定式广告，即由本公司的首席执行官、董事长或总经理出面，在广告中作为宣传产品或服务的代言人，这一做法有时也称“自我主演”。例如马里奥特饭店公司曾发起过一场自我作证式广告战役并且获得了极大的成功和美誉。该场广告战役的焦点放在了小比尔·马里奥特身上，展现其亲自参与确保马里奥特饭店各项工作到位的活动情况。该广告的真正主题是宣传该公司产品质量的一贯性，与之相配合的则是该公司的老板亲自过问，确信其产品合格无暇。

2. 职业信心式广告：在这种广告中，所选用的广告平台本身便反映着对职业特性的自我暗示。这种广告的特点是展现整个企业的面貌或者公司员工身着工作制服，以标准姿势站在那里，正等待着为客人提供专业化的服务。

3. “像喻”式广告：在这种广告中，通常都是使用一个或多个图像去象征你的产品或服务，例如，你可以通过富丽堂皇的大堂设计、艺术的插花、典雅的客房装饰、门廊初停放着劳斯莱斯轿车和法拉利跑车等图像去传达你的产品或服务的豪华、高档、舒适等等。像现在许多饭店都设计了独有本饭店标志的客房用品，正是像喻式广告的最好的体现。

## （二）产品/服务推销型广告

产品或服务推销型广告可以有多种表现形式。其中只管式的特点是直接表现所推销的产品或服务，并直率地陈述其非同一般的原因。另一种形式是比较式广告，这种广告的特点是将自己的产品或服务同某一竞争者的产品或服务进行比较，说明自己的产品或服务所提供的利益胜过竞争者的产品或服务所提供的利益。

推销型广告可重点突出产品或服务中某一非同寻常的内容或特点。例如，某一质量特优的服务设施或服务项目可能是该广告宣传内容的焦点。有时推销型广告会重点表现某一景象作为该产品或服务定位的反映。例如，表现一对情侣在一处豪华餐厅用餐，旁边是优雅的钢琴演奏，体现是服务的卓尔不凡。

## （三）品牌识别型广告

当今饭店业竞争激烈，新型饭店不断涌现。在同行众多的市场上，使你的品牌出名，获取品牌知名度，实非易事。而有效地传递饭店品牌所代表的含义，即所谓的品牌个性化，则会更加困

难。

为了争取品牌知名度和树立品牌个性，应采取的措施包括：

- 以文字形式直接陈述该产品的特色；
- 提出该品牌的某一代表性特征——人物、话音、图像、短语等等，使人们通过这种代表性象征联想到该品牌；

•介绍或宣布同该品牌有关的发展；例如“2008 年 2 月如家快捷酒店签约第 500 家连锁酒店。”以及“2008 年 4 月 如家在第五届『金枕头』奖评选中获得‘中国最佳经济型连锁酒店品牌’，同时 CEO 孙坚先生获得‘中国酒店杰出人物’”。

#### （四）报价型广告

在报价型广告中，广告平台自身便是广告建议的组成部分。报价型广告的一种常见形式是简单报价，例如“北京往返双卧 480 元”。报价型广告的特点是将价格作为刺激顾客购买的重点激励因素。因此在报价型广告中，所突出强调是实际价格，而不一定是产品或服务本身。

简单报价广告的另一形式是附加报价广告，即在不追加收费的前提下，额外提供某些优惠。例如饭店在推销产品的基础上，辅以提供例如免费早餐、客房升级或客舱升级，经济车的价格享用豪华车型等优惠条件。

如今，针对性最强的报价型广告之一是集中面向回头客开展促销，以提供回头客的重复入住。这些广告的特点是向重复使用某一产品或服务的顾客提供某些优惠待遇或利益。例如“连续入住本饭店 5 天以上，客房 8 折，入住 20 天以上，客房 5 折。”

#### （五）人物情景型广告

人物情景型广告是长期以来饭店业广为使用的广告之一。这种广告画面的核心是一个人物或一群人物，既可用直接手法去表现，也可以相关的活动或情境为背景去衬托。广告的画面是某饭店的多名员工站在一起，同时伴有一句提供免费优惠的话语或宣传口号，或者像通常那样，画面表现的是本饭店的总经理被授予中国 2008 年度优秀饭店管理人才的形象。例如，如家酒店集团 CEO 孙坚先生入围“中国改革开放 30 年经济百人榜”并荣获“中国改革开放 30 年社会服务业十大领军人物”称号。

另外一种表现手法比较复杂的广告形式是所谓的“情境鉴别”，但是这种形式如果运作不好的话，企业的风险会很大。在这种形式下，先是表现某一“反面”场景，然后以文字说明这种情况在本企业不会发生。采用这种广告，必须谨慎考虑可能出现的后果，因为搞不好会适得其反，反受其害。对广告设计有着极高的要求。

最后一种表现手法是挑逗型广告，常常是对顾客暗示某些浪漫或性感的承诺。这种广告的特点是，画面上表现一名有诱惑力的人物形象或者暗示使用该产品或服务的人如何变得更具魅力、更成功等等。用到最多的是诸如女士化妆品广告、各类服装广告、康乐健身等，这种广告的诱惑

力在于往往可以勾起消费者无限的想象力。

事实上，饭店的设计风格同样可以作为广告选择的重点。多年来，凯悦饭店只是花了很少一点钱用于做广告，然而凯悦饭店作为高档饭店的形象在顾客心目中依然不断得到强化。凯悦饭店广告宣传的中心一直是以饭店独特的设计风格，利用砖石、玻璃和灰浆成功做到了与其他公司的不同，凭着产品设计的特点，凯悦公司便在追求第一流住宿经历的顾客心目中占有了突出的地位。

#### 学习单元四 饭店公共关系

公共关系是一种“柔性化”的营销沟通组合，其主要目的不是为了销售产品，而是通过与社会和饭店内部的“对话”来提升饭店形象，内求团结和协调、外求理解和支持，为饭店发展赢得良好的内外部环境。

##### 一、公共关系的涵义

要了解公共关系在饭店业阴影中如何有助于增加销售和提高员工士气，首先我们要明确什么是公共关系，其次现实生活中要明确公共关系和公共宣传的关系，这样我们才能搞好公共关系活动，从而真正提升饭店的企业形象。

##### （一）公共关系的定义

公共关系作为一种社会现象历史悠久，早在古代客栈时期人们就知道“君子谋财，取之有道”，以“童叟无欺”的招牌招徕旅客。现代旅游业的发展，使得饭店更加懂得借助公共关系树立饭店形象的重要性。从 20 世纪 80 年代末以来，国内饭店企业纷纷借鉴国外成功饭店集团的经验，相继在饭店内部设立公关部，专门执行公共关系智能。

关于公共关系的认识，目前也同样存在着不少的谬误，例如：“公共关系就是自吹自擂”、“公共关系概念无法界定——其职能不清且无法度量”、“公共关系是对时间和金钱的一种浪费”、“任何人都可以胜任公共关系工作”，等等。说这些话的人要么是对公共关系无知，要么是只见过那些杂乱无章的公关活动。的确，公共关系不能直接实现销售，但是它对于促成销售的实现具有很大的影响作用。

##### 1. 公共关系的概念

公共关系(Public Relation)是指某一组织为改善与社会公众的关系，促进公众对组织的认识，理解及支持，达到树立良好组织形象、促进商品销售的目的的一系列促销活动。公关关系(Public Relations)是一项营销工具，是连接企业和各种对象人群的一种沟通手段。公共关系的对象范围应包括全体受众,其中包括投资团体、股东、特许权受让者、旅游中间商以及旅游饭店服务产品的消费者个人。关系能有效的影响这一庞大外部受众中的每一个人。此外，公共关系也被证明是一种非常有效的公共内部营销方法，用以同员工进行沟通和激励员工。

公共关系是一项能触及所有营销受众的强大营销工具。在有利的情况下，公共关系是一种主

动进取的手段；在不利的情况下，公共关系则是一种有力的防御策略。公关工作涉及到同所有的公众打交道，其中包括现有和潜在的顾客、金融界、当地社会、传媒界、饭店员工，有效的公关工作可以为饭店提供在本行业领域的某一竞争优势，无论你是大公司还是小餐馆。

## 2. 公关工作的手段

公关工作的开展可为本饭店以及你的产品或服务创造一个有利的环境。创造这种有利环境的最有效的做法，则是由受过训练的专业人士负责制定和实施正式的公关工作计划并把它作为本企业整体营销计划的一部分进行开展。那种认为“任何人都可以胜任公共关系工作”的观点完全是一种谬误。

公关工作可以使用的手段很多，下面列出的只是公关工作人员可以触及的部分手段：

- 布告；
- 广播媒体（电视、电台和网络）；
- 印刷媒体（报纸、杂志等等）；
- 记者招待会；
- 新闻发布；
- 参与市政府活动、社交活动、社区活动；
- 员工交往
- 发表演说
- 拜访、会见；
- 照片

此外，可用于获得传媒报道的公关技术也很多。但是一个基本前提是做所有的公关工作要求使你的公关活动有意义。

### （二）公共关系的作用

公共关系是对大众媒体和社区感知的计划管理。尽管我们不能明确地告诉新闻界出版什么，但是一个公共关系努力将引向关于产品最好特征的叙述并远离负面效应。饭店公共关系的努力主要用于创造那些引起顾客注意力的故事，并希望顾客会依次把“好的新闻”传递给企业期望的目标市场。

有一些例子可以证明这一点。在美国，一场较大的飓风袭击了那佛罗里达州之后，饭店营销人员面临着一次实践的考验。双树饭店在飓风发生 11 天后重新开始营业，并对外宣布了它的一个决定，即留出它 10% 的可用客房作为免费住房提供给那些无家可归的家庭。梅费尔之家（Myfair House）饭店在灾后迅速免费接收了 300 个失去生活依靠的游客，从而创造了正面的新闻效应。当灾难袭击了麦当劳餐厅附近任何一个地方时，出现在现场的第一批人中就有麦当劳的雇员，他们为不幸者以及现场的工作人员提供咖啡和汉堡包。



在 2008 年 5 月 12 日，中国四川汶川地震发生后，锦江饭店集团迅速做出反应，捐款 729 万元用于灾区重建。加深了锦江饭店在顾客心中的形象，使得顾客认为锦江饭店是个大慈善家，是在灾难发生时的乐善好施的“好饭店”。这就和一些国外一些宣称最具有人性化管理的某些饭店集团形成鲜明的对比，锦江饭店赢得了大量的正面公共宣传。

当然，公共关系的存在不是单纯地为了处理负面事件或创造正面事件，它是一个不断发展的任务，发挥着如下的作用：

- 增加注意力；
- 提高可信度；
- 同对手竞争；
- 评估新市场；
- 创造直接销售导向；
- 强化广告和促销的效果；
- 激励销售队伍；
- 推荐新产品；
- 建立品牌忠诚；
- 处理顾客争端等

公共关系也为地方、公众、金融团体以及公司的雇员树立形象，使外界对公司及其产品和努力形成积极的态度。

## 二、公共关系的策划

公关工作作为企业整体营销计划的一部分，要想顺利的开展工作，同样需要专业人员的筹划和谋划，也就是说要确定思路和目标，进行公关关系的具体策划。

根据加拿大学者罗伯特·C.刘易斯以及美国学者理查德·E.钱伯斯的观点，策划公共关系包括目的、目标市场、战略安排、产品和服务的整合以及公司整体的营销努力。

### （一）目的

公共关系的目的必须是明确的、可量化的。计划的目的是传播信息，增进公众对企业的了解，改变公众的态度，促使公众产生有利于企业的行为。例如某个餐馆新来的管理者也许必须克服市场上对餐馆形成的服务缓慢的感知。而一次广告不可能使得市场的顾客相信餐馆已经改进了服务，只能通过公共关系来达到上述的目的。

一般而言，市场上人们都会形成这样的一个印象：对于本地顾客而言饭店价格太高，因此本地居民不会利用饭店的设施，公共关系努力的目的是通过改善饭店的价格或价值关系来消除本地市场对饭店形象的不良感知。这个计划的成功可以用地方顾客对饭店使用的增加量来衡量，或者用餐馆和住宿业的业务增长量来衡量。

## （二）选择目标市场

选择目标市场，是明确目标受众的问题，公共关系策划人主要考虑的是你的计划可以为你的顾客带来什么样的利益。正确的选择是你所面对的往往是与饭店有特定关系的公众和与本次公关活动有联系的公众。你必然要问的问题是“目标市场对产品的感知会受到怎样的影响？”这不仅包含短期利益，也包括长期利益，因为饭店和餐馆是它们所在社区的重要组成部分，它们是所有商业性企业中心中公众化程度最强的企业类型，以至于它们经常成为人们见面的“公共场所”。同样正是这些人回答了外来游客的一些问题，如“来深圳应该住在哪里？”或“来深圳应该住在哪里？”或“应该在哪儿泡吧？”等等问题。公共关系将影响当地人们的反应，即使他们自己从未在这家饭店吃住过。公共关系在顾客心目中创造了一种形象，并通过多种途径强化了这一形象。

## （三）选择目标媒体

明确了目标受众，饭店就要努力设法接近这些受众。在了解顾客需求的地理位置的同时，饭店也必须正确分析能够接触到这些地理区域的媒介。虽然电脑行业期刊看来好像是为社团会议做广告的最好地方，但一个潜在度假者不大可能会为住在一家饭店而来阅读这个期刊上的文章。

出色的公关专家都会有一个自己的编辑网络，他们只需亲自拜访这些编辑，就可以让他们写出这些动人的销售故事来，由于这个原因，公共关系更多的成为一门科学，而不是漫无目的的共同努力。公共关系专家将讲述一个故事比作销售员销售一种产品。他们打电话邀请编辑出来吃饭喝酒泡吧，给编辑送花、送礼品、写感谢信来感激他们为刊登这个故事或新闻所做的帮助。一个新闻是一个评述，以一个通用的行业模式给出故事的重点。这其中包括了专家的联络方式、企业的背景和故事主体，然后这条新闻就被推销或是出售给媒体。在这里很重要的是公共关系专家和新闻界的私人关系。真正的专家就会尽全力追踪下去，直到文章或是新闻发表出来为止。

## （四）定位

公共关系努力的最理想状态是，公共关系信息能够与沟通组合的其他形式结合为一个整体。一个有凝聚力的信息，必须在一个公共关系活动之前就被制定出来。如果广告信息告诉顾客客房宽敞舒适是产品的主要优势，公关故事也应该以这作为它的主题所在。如果餐厅特色食品是营销活动的主体的话，那么有关厨师的传奇色彩和他们的背景将最大程度的强化这个内容。

需要注意的问题是，企业很容易在一个公共关系活动中分散注意力，并开始参与到许多与产品目的和定位无关的活动中。时刻记住，定位是公关故事中的轴心所在，所有的定位必须保持在公共关系努力的框架以内。

从根本上讲，一项完美的公共关系计划可为你提供在相关行业中的最佳形象。这种形象所带来的好处是，顾客会倾向于购买你的产品或是服务，并且这种形象还可能给你带来能够吸引和留住优秀员工的结果。同样这就解释了为什么国际大型饭店集团在华投资饭店都以高姿态开展公共关系工作，从而把国内的一些优秀饭店业人士网罗旗下。原因在于有一个完备的公共关系计划，

并通过合理的组合使之良性运作。

### 三、公共关系的实施

当饭店确定了公关计划的思路和目标并把它纳入总体营销计划之后，接下来考虑的问题是如何实施这些计划，如果只有良好的策划，没有真正能够落实实施，那对企业一无所用。

#### （一）公共关系的具体实施

要想正确的实施你的思路，首先应该回答下面一些问题：

1. 哪一媒体可使这一战略达到最佳实施？
2. 哪些人是这一任务的主要联系人？
3. 在执行这一战略之前，是否有必要建立或再次巩固同传媒界人士的个人关系？
4. 我们的工作思路是否经过认真考虑？存在那些风险？
5. 我们是否已准备好为传媒界提供的联络资料包？

所谓资料包是指向新闻界提供的一整套联络资料，其中包括新闻稿件、联络人员的姓名和电话号码、本企业情况介绍、图片、宣传册，等等。提供这样一套资料是十分必要的，这样你可以根据自己的意图去传递公关信息。

其次，把握住关键的公关机会。有些公关机会例如演说、记者招待会、会晤、拜访等等，涉及到同传媒界人士以及其他有关人士进行面对面的直接接触。如果你想使用这种直接接触式公关方法，你需要准备妥当具体负责执行同传媒界直接接触工作的人员。简单的讲，你一定要确信派遣正确的人去向传媒界介绍情况。如果介绍的内容是本饭店的产品或服务，你要确保该发言人能够结合听众的立场和认识进行阐述。

需要注意的是，当饭店遇到一些突发事件和危机时，信息沟通的作用显得十分突出，危机公关往往会产生重大影响，有时甚至能给企业带来转机。如下面的案例：

某城市的一家大型饭店曾是一桩悲惨案件的案发现场。如果不是该饭店慎重而周密地策划了有关的新闻报道，该事件可能会严重损害该饭店的名声。该饭店是座落在机场区域。在一次警方搜捕一人工流产犯罪团伙的突击行动中，该饭店成为警方搜查的目标。在此之前，该地区内有几家饭店已经传出有这类犯罪活动的消息，并且发生了几起死亡事件。得知警方搜查消息后，该饭店主动提出让自己的保安（转业的城市警察）协助搜查。这次搜查行动如期开展，将犯罪团伙全部抓获。然而不幸的是，发现一名妇女已经死亡。但是，当地报纸对此事的报道并没有在头版刊登诸如“警方搜查饭店，发现凶杀和人工流产团伙”之类的标题，而是出现在第三版上，报道的标题是“饭店保安协助芝加哥警方解除机场地区犯罪问题”。

#### （二）同新闻界打交道

在公关人员承担的工作任务中，同新闻界打交道是其中最难做的工作之一，其中最大的原因是现今新闻界势力强大。新闻界的视野面对全部的公众，所以你必须绝对做到是新闻界正确报

道你的公司的情况。

关于公关人员如何同新闻界打交道的问题，下面的六个因素决定了公共关系活动的成功与否。

1. 识别你的目的。公关工作的目的要明确——不要让其他与此无关的话题喧宾夺主。

2. 识别你的工作对象和工作目标。谁是你的公关对象？你这次公关工作的目标是什么？你需要将这些问题考虑清楚，并且识别出以何种方式以及通过那些媒介才会使你的工作目标得以最佳实现。

3. 了解新闻出版界的立场。你需要决定如何将你的目的和目标对象纳入向新闻界提供好的联络资料之中并使这些资料能够迎合新闻出版界或其他传媒的兴趣。

4. 有针对性地做好准备工作。你务必要将新闻出版界在其报道时所需要的一切资料都准备好——例如照片、人员姓名、拟公布的信息等。提供的稿件必须是打印的，而且要隔行打印，并且需要采用该媒体目前使用的版式。永远遵从你所选媒体的编辑风格。

5. 了解传送渠道。你要懂得新闻和特写之间的差别。新闻稿件要送交当地新闻编辑主任，而特写故事则应送交其他有关编辑人员如娱乐编辑主任或是餐馆编辑主任，最好的方式是和这些编辑搞好私人关系。

6. 把握人之常情。人们都不喜欢干分外工作或者蒙受压力，人们一般都想怎么省事怎么干。因此，你要清楚有关媒体截稿的最后期限。不要浪费你的时间或是传媒联系人的宝贵时间。要尽可能多地分担他们的工作。要记住，如果你的稿件准备得很完美，并且你替他们做了大部分的工作，那么你的稿件材料可能会得到采用。

#### 四、公共关系的测量

常常会有这样一种说法：“公关工作无济于事，因为你无法测定其效果”。这是绝对错误的，我们知道，如果一项公关方案组织妥善，人们可以通过很多方法去测定其效果，或者评估其效果。大致说来，有如下几种测量方法。

其一是测定其获得媒体宣传报道的次数和涉及的媒体种类。你可以使用剪报簿和媒体报道记录簿去记载和统计有关的情况——报纸报道次数、杂志刊文次数、当地电视新闻提及的次数等。可以事先制定出有关媒体宣传报道次数和类型的指标，然后对照指标去测定实际成效。

第二种方法是通过开展问卷调查进行测定，主要用于评价内部公关工作的有效程度。你可以通过比较员工流动率、器具破损率、盗用小件发生率等方面的变化去评价本企业的员工士气。但是，不应该忽视利用某些较具主观性的尺度，去评价你的内部公关工作；例如，本企业中的集体荣誉感是否增强？员工的工作热情如何？

有些时候，对于某些特定的公关活动，可根据销售量的增长情况去测定其效果。例如，如果通过公关工作策划了大型的服装走秀，致使酒吧、餐厅客房的销售额大幅度直线上升，那么公关人员就可以知道这次的公关活动是非常成功的。

## 学习单元五 饭店营业推广

营业推广（Sales Promotion）也称销售促进，它是企业用来刺激早期需求或强烈的市场反映而采取的各种短期性促销方式的总称。实际上，很多时候可以这样认为，营业推广是企业采取的除广告、公关和人员推销之外的所有企业营销沟通活动的总称。饭店营业推广是饭店业对目标市场进行营销沟通的一种有效手段

### 一、饭店营业推广的涵义

长期以来，营业推广应用于很多产业。对于饭店业来说，销售促进是一种十分强大而有效的市场营销工具。或许饭店业中使用最早的一种形式就是向顾客提供免费早点和一杯免费的热咖啡了。

饭店营业推广是指饭店业在特定时间、在一定的预算内，对某一目标顾客群体所采取的能够迅速刺激顾客购买欲望以达成交易的临时性促销措施。与广告、公共关系等沟通方式不同的是，饭店营业推广限定具体的时间和地点，以对顾客一定奖励的形式促使其进行购买。这些奖励的形式多种多样，或是金钱或是实务或是一种附加价值的体现，但大多是短期或是临时的，带有馈赠性质或奖励性质，以这种方式来快速激发需求。

### 二、饭店营业推广的特点和作用

和其他的营销沟通手段相比，饭店业的销售促进具有不同的特点和作用，同时也具有固有的不足。

#### （一）饭店营业推广的特点

1. 临时性。营业推广是饭店业不经常的、无规则的、临时性的一种促销方式。往往是在销售淡季或节假日或销售旺季到来之前，而其只是针对某些特定的产品和服务。

2. 持续时间短。一次少则几小时，多则十几天，最长的也不超过一个月。过了这段时间，一切又恢复如初，或者改变优惠内容。

3. 直接促使购买或销售。如果想要得到优惠，必须马上购买。比如现在很多饭店餐馆发的代金券一般都会要求在短时间内重复消费才会享有优惠。

#### （二）饭店营业推广的作用

1. 可以吸引消费者购买。这是营业推广的首要目的，尤其是在推出新产品或吸引新顾客方面，由于营业推广的刺激比较强，较易吸引顾客的注意力，使顾客在了解产品的基础上采取购买行为，也可能使顾客追求某些方面的优惠而使用产品。

2. 可以奖励品牌忠实者。因为营业推广的很多手段，譬如销售奖励、赠券等通常都附带价格上的让步，其直接受惠者大多是经常使用本品牌产品的顾客，从而使他们更乐于购买和使用本企业产品，以巩固企业的市场占有率。

3. 可以实现企业营销目标。这是企业的最终目的。营业推广实际上是企业让利于购买者，它可以使广告宣传的效果得到有力的增强，破坏消费者对其他企业产品的品牌忠实度，从而达到本企业产品销售的目的。尤其是饭店业对用中间商和销售人员的营销努力在这一点上得到最佳的体现。

### （三）饭店营业推广的不足

由于营业推广的特点，决定了和其他的沟通方式相比，有以下的不足：

1. 影响面较小。它只是广告和人员销售的一种辅助的促销方式。
2. 刺激强烈，但时效较短。它是企业为创造声势获取快速反应的一种短暂促销方式。
3. 顾客容易产生疑虑。过分渲染或长期频繁使用，容易使顾客对卖者产生疑虑，反而对产品或价格的真实性产生怀疑。这一点在饭店业客房销售促进方面体现的最为突出，客人会对客房的档次产生怀疑，而影响饭店的形象和声誉。

## 三、饭店营业推广的类型

饭店业营业推广对象有三种，一是顾客，二是中间商，三是推销人员，如，对象不同，采取的营销推广方式不同。

### （一）针对顾客的营业推广类型

常见的有以下几种类型：

1. 赠品或是礼物。饭店通过赠送纪念品或是礼物的方法进行营业推广，如向客人赠送带有饭店标识的小礼物、卡片等。
2. 抽奖。顾客通过购买饭店的产品或是服务就可以参加抽奖，比如每年圣诞期间一些饭店就会举办大型现场抽奖活动，中的客人就可以获得饭店免费的高档礼物，或是入住饭店总统套房一天等等。
3. 赠折价卷。吸引回头客的一种做法，折价卷不可兑付现金，但可以作为下次来消费冲抵相同金额的现金。这是营造回头业务的一种有效形式。
4. 免费适用。一般被某些餐厅或是饭店的娱乐场所采用，通过是品尝新菜或是试用新的娱乐设施进行营业推广。
5. 会员卡。顾客缴纳一定的会费或是消费到一定金额以后即成为会员，可以享受一些异于普通顾客的待遇。这是营造回头业务的另一种有效方法。
6. 优惠券。饭店业以一定的优惠价提供产品或是服务。
7. 联合促销。这类促销是指将某一产品或服务拴系于另一公司的产品或服务进行促销。一般而言，可以是饭店和知名餐厅、饭店和旅行社、景区景点、航空公司等单位联合促销，从而提供饭店和联合单位的知名度，也降低促销成本。

### （二）针对旅游中间商的营业推广类型

1. 现金折扣/折让。根据饭店和中间商的协议，在房费、餐饮、娱乐等方面予以一定的减免。比如饭店给旅行社组团的客人房价一般都是 5 折或是 6 折。
2. 广告津贴。饭店通过与中间商联合广告形式促销产品，以广告津贴的形式进行补贴中间商。
3. 赠品。饭店给中间商一定的赠品予以奖励，一般采用赠品印花形式，达到一定销售量即可兑付赠品。
4. 旅游交易会、展览。某些饭店通过送中间商通过参加一些交易会或是展览，对中间商进行销售促进。

### （三）针对内部推销员的营业推广

常见的方式主要有两大类：

1. 销售竞赛。组织销售员之间或是小组间的销售竞赛，达到一定目标予以物质和精神奖励。如许多饭店评选月度、季度和年度最佳销售人员，发证书和奖金，或是年终奖和日常的销售挂钩等等。
2. 销售奖励。奖励的形式有奖金、奖品、免费旅行等等，饭店按照事先的约定处理。现在许多饭店每年都会组织优秀销售人员进行免费出国游或是免费港澳台饭店考察等等。

## 四、饭店营业推广的设计实施

饭店的营业推广的具体实施是有如下五个方面的工作组成：

（一）推广目标。营业推广目标的确定，就是要明确推广的对象是谁，要达到的目的是什么。只有知道推广的对象是谁，才能有针对性地制定具体的推广方案，例如：是为达到培育忠诚度的目的，还是鼓励大批量购买为目的？

（二）推广工具。营业推广的方式方法很多，但如果使用不当，则适得其反。因此，选择合适的推广工具是取得营业推广效果的关键因素。企业一般要根据目标对象的接受习惯和产品特点，目标市场状况等来综合分析选择推广工具。

（三）广的配合安排。营业推广要与营销沟通其他方式如广告、人员销售等整合起来，相互配合，共同使用，从而形成营销推广期间的更大声势，取得单项推广活动达不到的效果。

（四）定推广时机。营业推广的市场时机选择很重要，如季节性产品、节日、礼仪产品，必须在季前节前做营业推广，否则就会错过了时机。

（五）定推广期限。即营业推广活动持续时间的长短。推广期限要恰当，过长，消费者新鲜感丧失，产生不信任感；过短，一些消费者还来不及接受营业推广的实惠。

### 【小资料】

#### 一些不寻常的促销构想

巧克力和冰淇淋爱好者的周末：位于佛罗里达州坦帕市的凯悦丽晶饭店有 525 间客房，它每年都会

为冰淇淋和巧克力爱好者组织一次为期三天的“凯悦盛宴”活动，这一活动可以为它带来 250 多个间/夜的销售量。

**免费港口巡游：**位于马萨诸塞州西雅茅斯（West Yarmouth）的浪潮汽车旅馆（The Tidewater Motor Lodge）通过赠送海恩尼斯港巡游票来销售其周日的客房，顾客可以凭借刊登在波士顿环球报纸上的广告获得这张巡游票，结果每周都有 20 多为客人来饭店享受这项优惠。

**烹饪课程：**位于墨西哥阿卡普尔科（Acapulco）市的公主饭店是一家拥有 1020 家客房的大饭店，在需求淡季的夏天，饭店会提供一个烹饪课程报价产品，参加课程的客人限制在 20 名以内。这一报价产品非常成功，以至于每年想要预定该产品的人都列成了一长串。饭店也得到了免费的宣传——75 种报纸和杂志报道了这些培训课程。

**饭店的内部广播：**位于佐治亚州亚特兰大市的 Waverly 饭店拥有 521 间客房，该饭店有两个广播节目，一个是快乐调频星期五之夜（Big Band Friday Night），另一个是周日早午餐时段在饭店大堂的 DJ 时空（Disc Jokey Session），这两个节目吸引的客人占饭店拥有的当地业务的 40%。自节目开播以来，饭店周末的客房出租率增加了 20%。这一促销活动也使地方居民在结婚、召开晚会和举行节日庆祝活动时首选这家饭店。

**在地震时来：**位于日本伊豆半岛（Izu Peninsula）的热海海滨度假地（Atami Seaside Resort）拥有 80 间客房，如果顾客在此停留期间发生了地震，则他们再次光临时就可以得到折扣。如果震级非常大，顾客再来的时候甚至可以享受免费的服务。伊豆半岛恰好处于世界上地震最活跃的地区，该地区曾经在一个星期内发生了 6000 多起地震。除了四次四级地震（日本的地震强度衡量为七级）外，大部分是觉察不到的，这种地震只会使盘子和枝形吊灯嘎嘎作响。在一个地震特别频繁的四月后，客人开始逐渐减少。现在，如果客人在那儿停留期间经历了一次四级地震，那么他们在下一次来访时就可以获得 50% 的折扣以及两顿免费餐；如果经历了一次 5 级或更高级的地震，客人就可以免交一夜的房费，现在预定增加了，第一年该度假地只付出了 25% 的折扣。

**麦当劳的全球促销：**在 1998 年，麦当劳推出了第一个全球性儿童餐的促销，它把这一促销同迪斯尼电影《花木兰》联系在了一起。在 110 个国家，凡是购买快乐儿童餐的孩子均可以免费得到 8 个玩具中的一个，未来的促销活动也将围绕迪斯尼电影进行策划。

（本资料选自 Robert C. Lewis & Richard E. Chambers 著，徐虹 主译《饭店业营销领导：原理与实践》（第三版） 484 页，东北财经大学出版社，2005 年 7 月）

### 公共关系时机的建议

- 员工或本企业完成某一业绩
- 本企业员工参与的活动
- 周年纪念日



- 重点岗位人员的任命
- 本企业或员工荣获某一奖项
- 名人来访（征得其同意）
- 社区荣获奖项
- 本企业或员工向慈善事业或向当地社区捐助
- 各类展览活动
- 有文娱演出在本企业设施内举办
- 有文体及社会盛事在本企业设施内举办
- 特殊兴趣活动——具有幽默感或创造性新意的
- 各种盛大的开幕（开业）活动
- 利益团体会见你或与你共同进餐
- 重要客人光顾（征得其同意）
- 有关本行业的盛事活动
- 会见来访者、客人、等等
- 新经理、新业主、新员工等上任
- 对公众来说，经营方面出现重大变化
- 组织机构变化
- 公益活动/集会
- 收到表彰、奖励（证书、奖状），等等
- 对人物、地方、事物等给予承认
- 特别展览、特点介绍，等等
- 各种特别事件/活动
- 在本企业设施内举办员工演说、团体聚会、等等

（本资料选自 Ronald A. Nykirk 著，李天元 主译《饭店与旅游服务业市场营销》（第三版） 133 页，中国旅游出版社，2002 年 7 月第 1 版）

## 【本章小结】

营销沟通包括企业和目标之间的所有沟通，这些沟通用来增加产品/服务组合的有形化，培育并监督顾客期望，或者诱发顾客购买。根据美国市场营销专家科特勒的理论，营销沟通的构成要素有：信息发送者即信息源、编码、信息、媒体、解码、受众、反应、反馈、噪音等。完整的营销沟通战略过程包括六个主要阶段：对谁说；为何说；说什么；如何说；多久说一次；在哪里说。

营销沟通因素的组合，大致来说包括四大策略，广告、公共关系、营业推广、人员推销。所有的沟

通组合策略在实务中的具体指向可以分为两种策略，推式策略和拉式策略。这些策略的直接体现在饭店拥有一个良好的口碑。现代营销沟通系统需要解决两个方面的问题，一个是系统构建的问题，另一个则是设计到系统构建以后信息输入输出的问题。

广告是一种付费式的大众传播方式，它是传播组合中最具可见性的要素。广告不同于一般大众传播和宣传活动，具有自身的特点。广告向广大目标受众传播企业的相关信息，起到提高企业产品和知名度，增强美誉度和促进购买的作用。广告工作有明确的广告工作方针和具体的工作步骤：识别你的广告的目的；目标对准你的听/观众；选择媒体；创作该广告；安排广告的推出地点和时间；满足问询要求。广告有以下的类型：营造声誉型广告；产品/服务推销型广告；品牌识别型广告；报价型广告；人物情景型广告。

公关关系（Public Relations）是一项营销工具，是连接企业和各种对象人群的一种沟通手段。公共关系可以采取广播媒体（电视、电台和网络）、印刷媒体（报纸、杂志等等）、记者招待会、新闻发布、参与市政府活动、社交活动、社区活动、员工交往、发表演说、拜访、会见、照片等手段。公共关系作用有：增加注意力；提高可信度；同对手竞争；评估新市场；创造直接销售导向；强化广告和促销的效果；激励销售队伍；推荐新产品；建立品牌忠诚；处理顾客争端等。公共关系策划包括目的、目标市场、战略安排、产品和服务的整合以及公司整体的营销努力。公共关系的具体实施主要是处理好同新闻界打交道的问题。公共关系的测量有两种方法：一是测定其获得媒体宣传报道的次数和涉及的媒体种类；二是通过开展问卷调查进行测定

营业推广（Sales Promotion）也称销售促进，它是企业用来刺激早期需求或强烈的市场反映而采取的各种短期性促销方式的总称。营业推广具有临时性；持续时间短；直接促使购买或销售的特点，具有可以吸引消费者购买、奖励品牌忠实者、实现企业营销目标的作用，但是也有其不足。营业推广类型有三种，针对顾客、中间商和推销人员。饭店的营业推广的具体实施要综合考虑推广目标、推广工具；推广的配合安排、定推广时机和期限等问题。

### 复习思考题：

1. 什么是营销沟通？
2. 营销沟通组合大致包含哪几种策略？
3. 饭店广告的使命有哪些？
4. 广告的类型有哪些？
5. 什么是公共关系？公共关系可采取的手段有哪些？
6. 饭店营业推广有哪些特点？有哪些不足？
7. 饭店针对顾客的营业推广有哪些形式？

### 课外实训

1.请您拜访一家当地有名的星级饭店的市场营销部经理或是营销总监，了解该饭店在某一段时间公共关系的具体内容，并讨论这些活动为该饭店带来了什么样的影响。

2.从最近的报纸或杂志中选出一些广告。试用所学知识解释那些是有效地，哪些是无效的，并阐明理由。

### 【案例一】

#### 促销周日早午餐

马萨诸塞州的匹兹菲尔德市(Pittsfield)及其周边地区拥有6万人口。约翰·埃尔德(John Elder)是该市希尔顿酒店的销售总监，他沮丧地看着就餐人数的统计数据。在过去的两年里，酒店内175间客房的顾客中享用周日早餐午餐的人数不断地下降，从最初的5012人下降到4574人，随后又降至3935人，降低幅度为21.5%。约翰认为应该采取一些必要措施了。

近来，在匹兹菲尔德，有许多新餐馆开张，它们开始割占利润丰厚的早午餐市场。酒店的餐饮部总监汤姆·哈丁(Tom Harding)认为，这些竞争者的出现是导致就餐人数下降的主要原因。在过去，酒店周日的早午餐人数达到150人是很正常的事。但现在，只有在特殊的日子，如母亲节，才能达到这个数目。汤姆认为酒店有潜力为250人提供早午餐，这个数目大约是早午餐餐厅的容量。

周日早午餐在希尔顿酒店14层的绿宝石餐厅供应。从现阶段的销售看，利润仅为售价的百分之十左右。但是酒精类饮料使每单平均消费升至19.50美元，饮料的利润率为65%。汤姆计算过他能够在劳动力及固定成本不变的情况下，使就餐人数增加1倍，并使得增加部分的利润率(包括饮料在内)达到50%。他还计算过如果就餐人数超过现有的1倍达到最大容量250人的话，那么增加额外劳动力后，包括饮料在内的利润率大约是40%。

周日早午餐将酒店内的顾客及当地的消费者作为目标市场。通过调查发现，那些居住在10公里半径范围内的本地顾客，家庭收入超过4万美元，平均年龄为45岁。许多年轻的夫妻经常享用早午餐。而餐厅并未将有孩子的中年消费者作为目标市场。

酒店的执行委员会决定再次向当地的居民宣传推广周日早午餐。他们认为许多享用过早午餐的顾客只是想尝试一下其他的餐厅。于是酒店决定开展一项历时半年的促销活动以吸引新顾客，留住老顾客。

“希尔顿酒店绿宝石餐厅迅速致富早午餐”是运用头脑风暴法的智慧结晶。每位顾客都将得到一张抽奖券并有机会获得大奖，但设定了顾客每周的最低消费额。酒店还调查了此次促销是否合法，结果证明法律是允许的。

促销活动即将运作，这使得约翰·埃尔德和汤姆·哈丁感到很宽慰。说服执行委员会采纳促销方案后，他们的任务便是拟订细节问题。

约翰和汤姆决定分发给每位顾客的抽奖券价值2美元。那么这2美元是应该在现行价格中呢，还是应该额外收费，抑或是将现行价格提高2美元呢？如何去促销推广抽奖活动，成本将是多少，买场面的

时机是什么？能否得到当地的公关及广告宣传？当约翰开始解决通讯联络的细节问题时，汤姆打开了电脑里的 Lotus 程序。

（本案例选自 Robert C. Lewis & Richard E. Chambers 著，谢彦君 李森 郭英 任文学 译《饭店业营销案例》（第三版）107 页，东北财经大学出版社，2006 年 3 月第 1 版）

在这次促销计划中，希尔顿饭店采用了哪些促销方式？试用所学知识，评析此次促销活动。

## 【案例二】

### 高明的点子

新英格兰市是一个中等城市。该市有一家独立自营的汽车旅馆正在考虑同附近一家全国连锁经营的汽车旅馆进行竞争。总的来讲，汽车旅馆是住宿业中出租率很不错的行业，平均出租率为 80%。那家连锁汽车旅馆的坐落地点略微好一些，而这家独立经营的汽车旅馆的硬件设施则优于对方。那家连锁汽车旅馆运营的出租率为 83%，而这家独立自营的汽车旅馆的出租率则是 73%。独立自营汽车旅馆的老板 O 先生在对这一出租率关注了一段时间之后，开始变得灰心丧气。后来，他想到了一个自认为是顺理成章的“高明点子”，但却未对其做认真研究。

他打电话给一位从事绘制标牌工作的朋友，订做了一个很大的招牌，上面用红字写到“低廉的折扣价——欢迎来此下榻”，并划了一个大大的红色箭头指向他的汽车旅馆入口处。然而这一“高明点子”却导致 O 先生的汽车旅馆的出租率逐渐降到了 63%，并且利润额更是进一步减少。绝望之下，他请来了一位营销咨询师。

该咨询师经过对市场进行分析之后，得出结论认为，消费者固然注重价格，但更注重设施的质量。O 先生虽然拥有高质量的设施，但是他的“高明点子”却赋予其旅馆一种随意削价、质量低下的单体汽车旅馆的形象。该咨询师建议 O 先生将其汽车旅馆的名称改为“列克星敦旅馆”，以便同该城市的名称相关联（新英格兰是美国独立战争的策源地，其中的列克星敦则是打响美国独立战争第一枪的地方——译者注），并且建议采用一个精制的永久性招牌取代原先自制的价格战招牌，新的招牌以砖墙为底衬，上面以铜字镶嵌该汽车旅馆的名称。该营销师还建议 O 先生改善汽车旅馆外围的景观和照明、从新装饰前门、安装新的遮阳挑棚，并且执行新的价格结构，即，比那家连锁汽车旅馆的几个结构高出 2 美元。最后一项总结性建议则是采用新的促销口号：“新列克星敦旅馆——本市最好的汽车旅馆”。

这些措施带来了戏剧般的结果。虽然该汽车旅馆的房价比那家连锁汽车旅馆高出 2 美元，并且比自己一年前的房价高出了 7.5 美元，但客房出租率却跃升至 83%，而那家连锁汽车旅馆的客房出租率则降到了 74%。

（本案例资料选自 Ronald A. Nykirk 著，李天元 主译《饭店与旅游服务业市场营销》（第三版）159 页，中国旅游出版社，2002 年 7 月第 1 版）

你认为 O 先生的汽车旅馆销售上升的最根本的原因是什么？适用所学知识，评析 O 先生和营销咨询师的做法正确与否？

## 第十章 饭店人员推销

### 【开篇案例】

以前，服务员总是问客人：“先生，您喝点什么？”结果在很多时候客人就点最大众化的饮料——雪碧，有的客人则干脆说：“不要了”。一段时间下来，饮料的销售额平平。后来，经理要求服务员换一种问法：“先生，我们餐厅有椰汁、芒果汁、胡萝卜汁等饮料，您要哪一种饮料？”结果很少有客人再点价格相对较低的雪碧，转而选择价格相对较高的椰汁、芒果汁或胡萝卜汁中的一种。从这以后，饮料的销售额有了明显的增长。上述案例告诉我们，饭店销售人员在促销过程中人员推销技巧的运用非常重要。

### 【课前导读】

酒店销售是一项艰巨而又细致的工作，容不得半点花架子。人员推销是指旅游饭店的从直接与顾客或潜在顾客接触、洽谈，以达到促进销售目的的活动。人员推销是最古老的一种促销，也是现代国际旅游市场常用的促销方式。在我国，虽然许多饭店设有销售部，但由于种种原因，人员推销往往被置于无足轻重的地位，推销人员的作用也得不到充分发挥。其实，人员推销是强有力的、可靠的促销手段。特别是对于顾客不熟悉、价格昂贵的饭店产品(会议设施、多功能厅、宴会厅)而言，人员推销更不失为一种行之有效的推销方式。因此，忽视人员推销，将导致旅游饭店销售上的失误。人员推销有着一般宣传和广告无法替代的优点。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

了解酒店人员推销的概念和特点；  
掌握人员推销的步骤和技巧；  
懂得如何进行推销员队伍的建设与管理。

#### 【能力目标】

能运用酒店人员推销的有关知识进行饭店产品营销；  
能灵活机动地运用推销方法与技巧向顾客介绍和推销饭店产品；  
能正确处理推销员队伍建设与管理中的一般问题。

#### 【素质目标】

能够独立于客户接触，并在团队合作中锻炼协调沟通能力；  
培养友好和乐于助人的品质和说服力。

在市场经济高度发展的时代，市场竞争日趋激烈化、透明化和全方位化。现代市场竞争不仅表现为

产品质量、服务、价格的竞争，还表现为信息的传递和沟通的竞争。对饭店来说，这点尤为明显。因为饭店提供给顾客的产品既是物质产品，又是精神产品，购买者既要得到功能上的满足，还要在精神上和心理上得到满足。因此，现代饭店企业的营销活动不仅要做好产品、准确定价、建立有利的分销渠道，还必须进行有效的促销。人员推销是一种传统的促销方式，可在现代企业市场营销活动中仍起着十分重要的作用，也是现代饭店普遍采用的一种销售手段。

## 学习单元一 人员推销的本质和功能

### 一、人员推销及其特点

人员推销是指通过推销人员深入中间商或消费者进行直接的宣传介绍活动，使其采取购买行为的促销方式。顾名思义，饭店的人员推销则是指通过人际交往的方式向宾客进行介绍、说服等工作，促使宾客了解、爱好、购买本饭店的产品或服务，如联系走访代理商、中间商、机关、团体、VIP 及零散宾客。

人员推销是人类最古老的促销手段。远在小商品经济时代，商人的沿街叫卖、上门送货等就属于人员推销的性质。在商品经济高度发展的现代社会，人员推销这种古老的形式焕发了青春，成为现代社会最重要的一种促销形式。

同非人员促销相比，人员推销的最大特点是具有直接性。无论是采取人员推销面对面地与顾客交流的形式，还是采取推销人员通过电话访问顾客的形式，推销人员都在通过自己的声音、形象、动作或拥有的样品、宣传图片等直接向顾客展示、操作、说明，直接发生相互交流。人员推销的这种直接性的特点，决定了实施过程中既具有优于非人员推销的一面，也有劣于非人员推销的一面。

人员推销的特点主要表现在以下方面：

1、灵活性 推销人员与顾客保持直接联系，在促销过程中可以直接展示商品，进行操作表演，帮助安装调试，并且根据顾客反映出来的欲望、需求、动机和行为，灵活地采取必要的协调措施，对顾客表现出来的疑虑和问题，也可以及时进行讨论和解答，诱发购买欲望，促成购买。

2、针对性 采取广告方式等非人员推销手段，面对的是广泛的社会公众，他们可能是也可能不是该产品的顾客。而人员推销在作业之前往往要事先对顾客进行调查研究，选择潜在顾客，直接针对潜在顾客进行促销活动。针对性强可以减少浪费，促销绩效也比较明显。

3、完整性 人员推销过程是从市场调查开始，经过选择目标顾客，当面洽谈，说服顾客购买，提供服务，最后促成交易，反馈顾客对产品及企业的信息。这也就是企业产品销售的完整过程。人员推销的完整性是其他促销方式所不能具备的，因此，人员在收集、传递、反馈市场信息，指导市场营销，开拓新的市场领域等方面，具有特殊的地位和作用。

4、情感性 推销人员在与顾客长期反复的交往过程中，往往培养出亲切友好的关系。一方面，推销人员在帮助顾客选择称心如意的商品，解决产品使用过程中的种种问题，使顾客对销售人员产生亲切感

和信任感；另一方面，顾客对推销人员的良好行为予以肯定和信任，也会积极宣传企业的产品，帮助销售人员扩展业务，从而形成长期稳定的关系。

人员推销最主要的缺点表现在：当市场广阔而又分散时，推销成本较高；同时，推销人员的管理也比较困难；此外，理想的推销人员也很难得。

由于人员推销具有上述优势和特点，其在工业品和技术性较强、使用较为复杂的耐用消费品的推销中，尤为适用。

## 二、人员推销的功能

### （一）传递推销品信息

推销人员在推销酒店产品的同时必须向酒店消费者传达企业及产品的真实信息，饭店推销人员可以把饭店的设施、服务、价格等信息传递给潜在的顾客，并针对消费者要求和建议，纠正他们对饭店产品服务的偏见，同时改进饭店工作。

### （二）反馈市场信息

人员推销有助于获取反馈信息，调整饭店营销策略。人员推销使消费者与饭店之间联系直接化，便于推销有助于直接了解产品在消费者心目中的定位，了解有关市场方面种种信息。

### （三）为顾客提供多种服务

人员推销有助于开拓饭店市场的回头客。人员推销是面对面的推销，能够沟通思想与情感，建立友谊，以取得对产品的信任，增强饭店的吸引力；同时，人员以因人而异和因地制宜，对不同旅游消费者采取不同的推销方法争取长期主顾。

人员推销作为一种直接的销售方式，可以直接接触目标顾客和中间商，不但有利于向他们介绍饭店产品，还能迅速得到来自他们的较为准确的信息反馈，直接成交效果显著，命中率也高。但人员促销也需要投入大量的人力、物力甚至财力，对销售人员的业务技能要求也较高，在人员推销中，推销人员起着决定性作用，饭店产品的无形性、不可转移性等特点，又给推销人员提出了更高的要求。为此，应加强对推销人员的培训和实践锻炼，特别使他们掌握推销技巧，善善于拉客，这是人员推销成功的关键。

## 【小资料】

### 酒店推销的十大原则

1. 熟悉产品原则：要熟悉本酒店日常菜牌中的各类菜式。
2. 准备充分原则：营业前留意当日特别介绍中的菜式，要先了解推销食物的特色。
3. 熟练技巧原则：要熟悉点菜和点酒水的技巧，不同对象、不同的场合推销不同的商品，要迎合客人的情绪、爱好和口味。
4. 诚恳原则：要处处表现为顾客着想诚恳态度，一定要跟足食物的分量，保证食物的质量，保证上台时的菜式如你所介绍的一样，勿让客人有受骗的感觉。



5. 耐心原则：推销时要耐心介绍，让客人所介绍的菜式。
6. 把握时机原则：当客人犹豫不决时，要立即给客人提示，增加客人的信心，选择其中一个。
7. 时令推销原则：宜多介绍时令菜，不时不食，客人是清楚的。
8. 席间推销原则：席间问客人是否要添加酒水，菜式够否，饭后介绍甜品、水果等
9. 切记盲目原则：不要盲目争取销售额而过量推销，要记住常客也是酒店的生财之道。
10. 信息反馈原则：推销服务后认真听取客人的意见，将会使你获得更多的经验。

## 学习单元二 饭店销售人员的素质要求

推销人员素质是指推销人员在商品销售过程中，其品质、作风、知识结构、性格等内存因素有机结合所表现出来的各种能力。一个合格的饭店推销人员应具备以下素质：

### 一、思想道德素质

推销员首先要具有正确的经营思想、良好的职业道德；要具有高度的责任感和强烈的事业心；要有为人民服务的精神。

#### 1. 具有强烈的事业心

推销员的事业心主要表现为，要有献身于推销事业的工作精神，不怕艰苦，任劳任怨，全心全意为用户和消费者服务，有取得事业成功的坚强信念。推销员的责任感主要表现在，忠实于本企业，忠实于自己的顾客。每个推销员的一言一行，都代表着企业的形象，都必须为所在企业负责，为树立企业的良好信誉作贡献，绝不允许有损害企业利益的行为发生。同时，推销员要对顾客的利益负责，真心真意满足顾客的需要，帮助顾客解决困难和问题。

#### 2. 良好的职业道德

推销员的单独业务活动较多，在工作中，要有较强的自我约束能力，不利用职业之便坑蒙拐骗顾客，不侵吞企业利益；知法、懂法、守法，按照经济法等有关法律规范推销商品。

#### 3. 正确的经营思想

现代市场营销观念应成为开展推销活动的重要指导思想。推销人员要把这一思想贯彻到整个推销过程中去，把消费需求视为企业推销的目标，把消费需求的满足程度视为检验推销活动的标准，在工作中要主动发掘顾客的潜在需求，不断创造顾客新的需求，激起买主更大的购买欲望，并善于把企业利益和顾客的利益协调一致，把企业的利益和良好的服务相结合，既当好企业的推销员、又当好顾客的服务员和参谋。当企业利益与顾客利益发生矛盾时，应做好协调工作，从顾客利益出发，调整企业的经营。

### 二、具有丰富的知识水平

#### （一）专业管理知识

熟悉酒店销售学、酒店管理学，掌握旅游经济学，旅游心理学、公共关系学方面的理论知识。掌握旅游市场动态、特点和发展趋势，熟悉与各部门沟通联系渠道。了解各酒店的竞争手段，价格水平，客

户状态，客人的需求。熟悉涉外工作的礼仪、礼节。

## （二）政策法规知识

熟悉国家和酒店有关销售价格调控和工商行政管理的法规和政策。掌握酒店对外销售的方针、政策，了解主要客源国的旅游法规，熟悉合同法和有关旅游法规。

## （三）市场知识

懂得市场学的基本理论，掌握市场调查和预测的基本原理和方法，了解产品的市场趋向规律和市场行情的动向。

## （四）消费者知识

推销员要善于了解、分析消费者的各种特点，要懂得社会学、心理学、行为科学的基本知识；善于分析现实消费者和潜在消费者的需求情况，了解购买者的心理、性格、习惯、爱好，针对拒绝购买者的心理障碍，采取不同的推销对策。

## （五）其他知识

熟悉酒店产品的特点，了解酒店业的依附性和客源市场需求的多变性，了解主要客源国的经济、政治、历史和风土人情等知识。

# 三、工作能力

## （一）分析、判断能力

根据酒店对外销售的总方针、总政策和总经理制定销售策略，根据市场情况和客源变化不断进行分析判断，提出适合酒店的销售计划，并有针对性地提出具体客源市场的销售措施，以保证酒店的最佳开房率和收益。

## （二）开拓创新能力

根据客源市场变化的情况，不断巩固传统市场及客户；积极开发新市场，新客源，提出有利于酒店销售的新设想、建议，发展多层次的市场销售渠道。

## （三）组织协调能力

有效的组织和调动部门内员工的积极性和创造性，积极开展销售工作；能协调酒店各有关部门的关系，妥善解决工作中出现的问题和业务难题。能同各有关业务部门保持良好的沟通和交流，得到客户的信任和理解。

## （四）业务实施能力

能按照酒店经营的总方针，积极开展宣传促销工作，对市场和客源的变化做出实事求是的分析，提出可行的销售计划，监督和保证酒店销售计划的实施。具有较强的控制能力和个别指导能力。

## （五）社会活动能力

具有较强的社交能力，善于市场调查和信息沟通，能在各种场合与不同层次人员进行交谈，能圆满解决客人的要求，取得客户的信任，能争取各有关方面的支持和帮助。

## （六）语言文字表达能力

能起草销售部的业务报告、销售计划，草拟部门的管理制度和工作程序，撰写专题报告、工作总结。熟练掌握一两门外语，能熟练运用外语与客人交谈、谈判和进行业务工作，阅读有关业务书信、资料。

尽管推销人员的工作和职责是有差异的，但推销工作对推销人员素质的要求却是基本相同的。推销工作的复杂性决定了推销人员必须具备较好的素质。推销人员不是先天就具备推销素质，而是靠自身的努力去完善的。只要认真学习、努力实践，就可以提高和改善素质，就可以成为优秀的推销员。

### 【小资料】

#### 销售人员十大基本素质

- 敏锐机智能力
- 数理分析能力
- 影响他人能力
- 正确思考能力
- 有效管理能力
- 持之以恒能力
- 积极进取能力
- 雄心壮志品性
- 诚实正直品性
- 满怀信心品性

——资料来源：《训练销售精英》 作者：孔雷 企业管理出版社出版

#### 推销人员的素质可概括为“四化”

专业化：每一个推销人员都必须接受专业化训练，以增进其专业服务精神。

顾问化：专业推销员要能对顾客提供各种商品的性质介绍任务，以协助其选购。

服务化：推销人员作好货前、货中、货后服务，以推高产品性质及维护公司声誉。

人性化：产品无生命，推销员要向顾客说明产品性能，将其人性化，要有对顾客在使用价值关系方面的说服能力。

——资料来源：《现代企业经营管理》 作者：赵宗晋 郭学德 范传统 中国经济出版社出版

### 学习单元三 人员推销技巧

在激烈的市场竞争中各大饭店如何能让自己的销售业绩立于不败之地，在很大程度上取决于人员推销成效，而人员推销的效果往往又取决于推销的技巧。推销人员在推销的过程中应了解推销的步骤、规则、服务语言、人际关系，消费者心理等方面的知识，并且能够运用这些知识在推销的过程中进行适度推销。下面着重介绍人员推销技巧的具体方法。

#### 一、寻找顾客的技巧

##### 1. 连锁介绍法

这种方法是以诚信为基础，通过老顾客、老朋友介绍新的顾客，是运用人际关系进行营销的一种方法。这种方法要求推销员设法从每一次推销谈话中得到其他更多的客户名单，为下一次推销访问做好准备。许多饭店都会利用这种方式收集客户资料，进行业务推广。

在饭店营销过程中，大多数推销员都善于使用这种方法。具体的办法有很多，推销员可以请现有的顾客本人直接代为推销饭店提供的产品，宣传饭店的服务特色，也可以请现有的顾客以书信、名片、信笺、电话，电子邮件等间接手段进行连锁介绍。连锁介绍可以避免推销员主观判断的盲目性，并可以赢得被介绍顾客的信任，所以一般成功率较高。但是推销员常常处于被动地位，何时介绍、介绍什么样的顾客等推销员本人都无法掌握，并且事先难以制定完整的推销访问计划。

采用此种方法寻找顾客，关键在于饭店推销员如何取得现有顾客的信任，如何与现有顾客建立诚信关系，使其愿意为推销员介绍新的顾客。现有的顾客与其可能介绍的新顾客之间有着共同的社会联系和利害关系，他们之间往往团结一致、互相负责。所以，饭店推销员在与顾客建立关系时，应尽可能的赢得顾客的好感与信赖，无论是现有顾客还是准顾客都应注意密切联系，并且给予适当的关注，这样才能争取更多的顾客。

##### 2. 个人观察法

这种方法就是推销员根据自己对周围生活环境的直接观察和判断，寻找潜在的顾客。个人观察法对饭店推销人员的素质要求较高，推销人员应善听、善看，具有敏锐的洞察力和较强的职业判断力。

饭店推销员运用个人观察法可以直接面对现实、面对市场，排除中间性干扰，并培养洞察力，积累推销经验，提高推销能力。但是这种方法会受到推销员判断力及生活阅历的影响具有一定的局限性，并由于事先完全不了解顾客对象，往往容易陷入空洞的猜想中，失败率比较高。在饭店营销过程中，推销员可以充分运用这种方法来展现个人推销才能，但也应注意其局限性。

运用这种方法寻找顾客，关键在于培养推销员自身的职业灵感，一个优秀的推销员应该善于寻找顾客，能够积极主动运用“耳”、“眼”、“心”观察，同时运用逻辑推理能力进行推理判断，从而在茫茫人海中找到真正的顾客。这种方法对推销人员的个人素质要求较高，作为一个优秀的推销员应该注意自身素质的培养，锻炼各种推销能力，进而提高销售业绩，提升自己的工作能力。饭店推销人员接触的顾客形形色色，不同类型的顾客要求各异，如何能满足不同顾客的要求，个人观察法发挥了极其重要的作

用。

### 3. 关键人物法

这种方法就是推销员在某一特定的推销范围里发展一些具有影响力的关键人物，并在他们的协助下把该范围里的个人或组织都变成推销员的准顾客。例如利用名人广告，明星效应等进行推销的方法都属于关键人物法。

利用关键人物法寻找顾客，关键在于如何取得“关键人物”的信任与合作。关键人物是指了解周围环境并能对其他消费者产生一定的影响的人。推销员想要取得关键人的信任与合作，就必须使对方了解自己的工作，使对方相信推销员的人格及其所推销的商品，同时要给与对方合作，配合对方的工作。这种方法非常重视推销人员的人格魅力以及商品的品质，所以推销员要具有良好的道德素质和职业操守，同时商品也应具有一定说服力，否则关键人物不会帮助推销员推广商品。我国许多影视明星都涉足饭店业，是关键人物法在饭店营销中的典型运用；还有许多饭店把老板或员工与一些知名人士的合影作为店内装饰的一部分，也是这一方法的应用。

### 4. 广告寻觅法

这种方法是指推销员利用各种广告媒体寻找顾客。总体来说广告媒体涉及范围较广，具有较强的辐射力，能够帮助推销员更好的寻找潜在顾客；具体来说每种媒体涉及的领域及范围、费用各有不同，推销员可以根据自身产品的特点及其企业的经营实力来选择不同的广告媒体来寻找潜在顾客。

现在许多饭店都利用电视、广播、报纸等现代化手段进行宣传，招徕顾客，可以使推销员从陈旧的推销方式中解放出来，可以节省推销费用，降低单位推销成本，但推销对象的选择性不容易掌握。

利用这种方法寻找顾客，关键在于正确的选择广告媒介。选择广告媒体的基本原则是最大限度的影响潜在顾客，并且考虑媒体成本。例如电视媒介影响范围较广，但是由于其成本较高，并不适合所有产品，推销员在选择广告媒体时一定要谨慎。饭店多数可以利用报纸、广播寻找顾客。

### 5. 地毯式访问法

这种方法是逐户寻找法，在推销员特定的市场区域范围内，针对特定的群体，用上门、邮件或者电话、电子邮件等方式对该范围内的组织、家庭或者个人无遗漏地进行寻找与确认的方法。例如哈尔滨市某高级饭店推销人员可以针对整个哈市地区高收入人群进行宣传，进而寻找到相应顾客。

地毯式访问法一般不会遗漏任何有价值的顾客，寻找过程中接触面广、信息量大，顾客的各种意见和需求、各种反应都可能收集到。但是成本较高，费时、费力，并且容易导致客户的抵触情绪。

这种方法首先应选好推销地区和推销对象的范围，即推销员应该根据自己所推销商品的各种特性和用途，进行必要的可行性研究，确定一个比较可行的推销地区或推销对象范围。如果推销员毫无目标，胡乱冲撞，很难寻找到真正有价值的顾客。因此在访问前，推销员应该首先确定理想的推销范围，选择合适的目标顾客群，做好必要的访问准备。此种方法适用于经营实力强，规模大，推销人员充足的饭店使用。

## 二、接近顾客的技巧

### 1. 产品接近法

推销员直接用产品引起顾客注意，进而争取与顾客建立联系的方法。这种方法适用于本身有吸引力、品质优良的商品。在销售过程中饭店推销员一定要清楚本店的特点所在，大肆宣传，激起顾客的消费欲望。

饭店推销员利用产品接近顾客时，推销员应具有较强的业务知识能力，应该充分了解本店服务的优缺点，要善于“比货”，但在“比货”的过程中不能给其他饭店的产品销售带去不便。推销员在推销的过程中要凸显自身产品的优点，但不能欺瞒顾客，一定要诚实守信。

### 2. 利益接近法

这种方法是推销员利用商品的实惠引起顾客的注意和兴趣，从而转入面谈的接近方法。利益接近法主要是利用陈述或提问的方法，告诉购买者要推销的产品能给他带来的好处。提出有趣或能引起好感的问题能够比较容易接近顾客。

顾客在购买产品时，真正关心并不是产品本身，而是通过使用这种产品所能给他带来的价值。另外在购买同类产品时，功能相同的产品的价格也是顾客所考虑的关键问题。因此推销人员在推销产品时应该注意产品性价比的介绍，从而引起顾客的注意。许多饭店经常打出本店优惠多少；消费多少返一定数额的现金等都是利益接近法。

### 3. 馈赠接近法

推销员利用赠品来引起顾客注意和兴趣，从而进入面谈，这种方法现在许多酒店都已经采用。利用一些特殊的节假日，或是本酒店促销期间可以采用馈赠接近法。可以赠送酒水，菜式或者部分服务免费提供。

馈赠的产品应具有特色，与此同时成本不宜太高，否则会给酒店经营带来压力。馈赠时间的长短应与酒店经营的目标相符合。例如，为了更多的招揽顾客可以力度大一些，时间长一些。

## 三、推销洽谈的技巧

饭店作为一个服务行业，它的服务水平在很大程度上取决于顾客的主观评价，为了能够赢得顾客好感，推销员可以用以下几种方式与顾客进行交谈。

### 1. 单刀直入法

这种方法要求推销人员直接针对顾客的主要购买动机，开门见山地向其推销，通过交谈洞察顾客的购买意向，针对顾客提出的问题做出合适的解答，并且引导顾客进行购买。这种方法适用于胆汁质型的顾客，因此推销人员应具有营销心理学的相应知识，注意观察，把握时机促进顾客购买。

### 2. 诱发好奇心

这种方法是在见面之初直接向可能消费的顾客主动说明情况或提出问题，故意讲一些能够激发顾客好奇心的话，将他们的思想引导到你可能为他们提供的好处上。这种方法要求推销人员具有较强的言语

表达能力，说话时具有一定的煽动性，从而可以引起顾客的好奇心，促使顾客进行购买。

### 3. 连续肯定法

这种方法是指推销员所提出的问题便于顾客用赞同的口吻来回答，也就是说，推销员让顾客对其推销说明中所提出的一系列问题，连续做出肯定的回答，然后需要服务时，已形成有力的情况，最后顾客会做出肯定答复。这种方法要求推销人员要有准确的判断力和敏捷的思维能力，每个问题的提出都要深思熟虑，特别要注意双方的对话结构，使顾客沿着推销人员的意图做出肯定的回答。

总体来讲，推销洽谈是一种艺术，推销人员如果能掌握这种艺术的技巧可以使推销工作事半功倍。推销人员应充分注意自己的仪表和服饰打扮，给顾客一个良好的印象。同时，言行举止要文明、懂礼貌、有修养，做到稳重而不呆板，活泼而不轻浮，谦逊而不自卑，直率而不鲁莽，敏捷而不冒失。在开始洽谈时，推销人员应巧妙地把谈话转入正题，做到自然、轻松、适时。可采取以关心、赞誉、请教、炫耀、探讨等方式入题，顺利地提出洽谈的内容，以引起顾客的注意和兴趣。在洽谈过程中，推销人员应谦虚谨言，注意让顾客多说话，认真倾听，表示关注与兴趣，并做出积极的反应。遇到障碍时，要细心分析，耐心说服，排除疑虑，争取推销成功。在交谈中，语言要客观、全面，既要说明优点所在，也要如实反映缺点，切忌高谈阔论、“王婆卖瓜”，让客户反感或不信任。许多饭店统一服饰，采用标准的服务用语，微笑地面对顾客，这都是非常有利于饭店推销人员与顾客进行业务洽谈的。

## 四、处理异议的技巧

饭店业接触的顾客形形色色，顾客们可能对同一服务要求迥异，或是对本饭店提供的服务表示质疑，为了解除顾客心中疑虑，提供顾客满意，饭店推销员可以利用下面的技巧处理异议。

### 1. 专心聆听，表示赞同

当顾客提出异议时，推销人员应该专心聆听，并对顾客提出的异议表示赞同。因为顾客在与推销员接触时刚开始提出的异议可能并不是真正的否定产品，而是想变相的压低价格，或者是想试探推销人员。因此当顾客提出异议时，推销人员不用急于辩解，应该在顾客的陈述中会逐渐放松警惕，吐露心声，此时推销人员可以发现问题的真正症结所在，最后对症下药。

### 2. 避免争辩

在和顾客接触时，一旦顾客提出异议，此时推销人员应尽量避免和顾客争辩，否则顾客会感到不高兴，进而产生否定需求。推销人员在处理异议时应灵活，善变，及时处理顾客异议，最大程度上提供顾客满意。一句销售行话是：占争论的便宜越多，吃销售的亏越大。

### 3. 要给客户留“面子”

推销员在与顾客接触时，应注意给顾客留足“面子”，言辞要谨慎，不能挫伤顾客的自尊心，这样才能赢得顾客的好感，进而促成交易。例如，推销员不能语气生硬地对客户说：“您错了”、“连这您也不懂”；不能显得比客户知道的更多：“让我给您解释一下……”、“您没搞懂我说的意思，我是说……”。

因为这些说法明显地抬高了自己，贬低了客户，会挫伤客户的自尊心。

#### 4. 忽视法

这种方法就是当顾客提出一些反对意见，并不是真正的想要获得解决或讨论时，这些意见和眼前的交易没有直接关联，推销人员只要面带笑容的同意就好了。对于一些“为反对而反对”或“只想表现自己看法高人一等”的顾客意见，若是您认真处理，不但费时，而且有旁生枝节的可能。因此，推销人员只要让顾客满足了表达欲望，就可以采用忽视法，迅速的引开话题。常用的技巧是：微笑点头，表示“同意”或表示“听了您的话”。

### 五. 赢得顾客的好感与信赖的技巧

在前面我们已经提到饭店服务的顾客满意度很大程度取决于顾客的主观评价，为了能够取得最大的顾客满意度，推销员应注意赢得顾客的好感与信赖，下面的技巧可供饭店推销员参考。

#### 1. 推销员形象暗示

一名优秀的推销员，一定会非常注意自己的形象问题。因为在与顾客接触的过程中，推销员形象好会给顾客留下较好的印象，更愿意与其接触，另外推销员的形象也代表着企业的形象和产品形象，为了让顾客对所销售的产品更有信心，推销员一定要注意自己的形象。这里形象分为外在美与内在美，外在的是穿着打扮要与所销售的产品及年龄，肤色等相适宜；内在的是推销人员要具有良好的思想道德素质，乐观、向上，有爱心，有责任感，诚实守信。

#### 2. 注意客户的情绪

推销人员在与顾客接触的过程中一定要善于观察，注意顾客的情绪的变化，当顾客心情较好时，可以为其进行深入的介绍，并且应注意在谈话的过程中尽量使顾客有优越感，进而促使顾客消费。当顾客情绪低落时，推销员应用自己快乐的心情感染顾客，帮助顾客解除烦闷。

#### 3. 帮助客户解决问题

饭店推销员在与顾客接触的过程中应竭尽所能的帮助顾客解决问题，从而赢得顾客的好感与信赖。推销员帮助顾客解决的问题不一定要与本次业务有直接的联系，当顾客出现一些与业务无关的问题时，推销员应做到只要是在其能力范围内能解决的，就要尽量去做，这表面看来对业务的没有任何帮助，实质上却赢得了顾客的好感和信赖，为日后的业务推广奠定了坚实的基础。

## 学习单元四 推销队伍的目标、结构与规模

### 一、推销队伍的目标

各大酒店在当今社会激烈的市场竞争要想更好的开展人员推销活动，取得最佳的人员推销效果，占领更广阔的市场，就必须重视推销队伍的建设。完全可以说，销售队伍是酒店经营最宝贵的财富之一，是市场营销组合的重要组成部分。推销队伍要想在酒店的经营管理中发挥其重要作用，首先要有明确的目标。



推销队伍的目标必须根据酒店经营中目标市场的特点和期望在这些市场中所取得的地位来确定。

酒店营销中推销队伍的目标一般包括以下主要内容：

1. 有效地沟通。沟通在现代经营管理中占据着至关重要的地位。有效地沟通可以使企业的营销队伍建设更加完善，进而增强企业的营销能力。酒店作为服务行业，在销售管理过程中沟通的重要性更为显著。一方面是推销队伍的内部沟通，这主要涉及到队伍内部成员的情感沟通以及信息沟通等。队伍内部有效地情感联系和信息沟通可以增强推销队伍的核心竞争力，提高销售业绩，提升企业的整体竞争实力。另一方面是推销人员和广大顾客的有效沟通，这样饭店可以及时的了解消费者需求的变化，也可以把饭店服务变更的信息及时的传递给消费者，供需双方容易建立持久而稳固的业务联系。

2. 寻找目标顾客。如今饭店的经营销售竞争越来越大，大中小饭店经营规模、项目齐全，饭店服务各具特色，产品不断推陈出新。面对如此激烈的竞争，如何寻找目标顾客，进而明确营销任务和方向，是推销队伍的另一个重要目标。

3. 有效地开展推销。为了增加饭店的销售业绩，推销队伍面临着如何开展有效的推销活动。这要求推销人员精通推销艺术，掌握推销技巧，而且推销人员应当具有良好的素质和能力等，具体内容在前面我们已经做了详细介绍。

4. 提供优质的服务。为了能更加出色的完成推销任务，推销队伍应为顾客提供忠诚的服务。饭店经营本身就是服务，因此服务的优劣直接决定着饭店的发展，推销队伍应使顾客至上的服务理念深入人心，为顾客提供全方位，高质量的服务。

## 二、推销队伍的结构

饭店推销队伍的结构主要应根据饭店服务销售的地区、产品性质和顾客组成来确定，同时还要考虑推销人员的素质。推销队伍有以下几种结构：

1. 地区型结构。这是普遍采用的一种形式，即按产品销售的不同地区，分派销售人员，每一销售人员负责一个特定地区的全部销售任务。例如许多大型连锁饭店在不同区域他们的销售人员分别负责不同地区的销售业绩，采取的具体的推销策略也有所不同。此种结构的优点是：责任明确，地界清楚，不致重复派遣，易考察推销人员的业绩，易调动推销人员的积极性，促使其与顾客建立亲融关系，推销费用相对较省。此类结构适用于产品种类和品种比较单一，顾客种类也比较单一的饭店进行人员推销。例如某某麻辣烫全国连锁经营，适合此种推销队伍结构。

2. 产品型结构。这是按产品种类进行分工的推销结构，即每一位推销人员负责一种或一类产品的销售任务。当饭店服务产品种类繁多时，可以采用这种形式，按不同的产品分派推销员。这样推销员可以深入掌握某一种产品的知识和推销技术，有利于实现销售目标。但推销成本高，与顾客建立亲融关系的可能性减弱，特别是会出现一家企业同时派出两组人员到一个目标顾客那里去推销不同产品这种“撞车”的情况。

3. 顾客型结构。即按顾客的类型分派推销员。有时，一种类型的产品可以供多种类型的顾客使用。

顾客的消费能力和消费水平有高有低，他们的消费目的也各不相同。这样饭店就可以将顾客分为不同类型，分派推销人员。这种结构可使推销人员较深入的掌握某一类顾客的消费特点和消费心理，并与之建立亲密联系，有利于更好的维系与顾客的关系。例如很多饭店实行会员制，发贵宾卡等适用于顾客型推销结构。

4. 综合型人员推销结构：倘若饭店经营的产品种类繁多，面对的目标顾客群复杂，且销售地区分散，在设计人员推销结构时，便只能采用综合型的结构。综合型人员推销结构，系指“地区及产品”、“地区及顾客”、“产品及顾客”兼顾或“地区、产品及顾客”三者兼顾的原则。

### 三、推销队伍的规模

推销队伍规模的大小影响着饭店推销队伍的竞争力和实际的业务拓展能力。但并不是推销队伍规模越大就越好，或者越小越好，推销队伍规模大小的确定主要有以下几种方法。

1. 工作量法。就是根据饭店销售工作量来确定推销人员的数量。计算公式如为

$$S = (C_1 + C_2) VL / T$$

上式中各符号的含义如下：

S——推销人员数量；

C<sub>1</sub>——现有顾客数量；

C<sub>2</sub>——需要访问的潜在顾客数量；

V—— 每年访问顾客（现有和潜在）次数；

L——每次访问的平均时间（小时）；

T——每个推销人员用于推销的有效工作时间（扣除公司内工作时间和用于路途时间，以小时计）。

2. 销售百分比法。这是根据饭店营销历史统计资料计算出的推销队伍的各种耗费占销售额的百分比以及销售人员的平均成本，并在预测销售额的基础上确定推销人员数量的方法。

3. 销售能力法。这是根据每位推销人员的销售能力和饭店的销售目标确定推销人员数量的方法。推销人员的能力越强需要的人员数量就越少，销售目标越高需要的人员数量就越多，最终应综合考虑推销人员的能力和饭店的销售目标来确定推销人员的数量。

### 【本章小结】

本章以人员推销的基本内容为研究中心，重点阐述了饭店人员推销的本质和功能、饭店销售人员的素质要求、人员推销技巧、推销队伍的目标、结构与规模等方面的内容。使学生明确了人员推销的步骤和技巧，懂得如何进行推销员队伍的建设与管理，并灵活机动地运用推销方法与技巧向顾客介绍和推销酒店产品以及正确处理推销员队伍建设与管理中的一般问题。

## 【案例一】

### 韶山毛家饭店的成功经营之路

“毛家饭店”，如今是中国餐饮行业一个知名品牌。“毛家饭店”的创始人汤瑞仁大妈，已是资产以千万计的成功人士。1987年，汤瑞仁以摆小摊卖茶水、汽水、毛主席像章等积攒的1万多元钱，在韶山毛主席故居对面办起毛家饭店。自1993年，到北京开了第一家分店后，“毛家饭店”的事业迅速发展、壮大。如今，已在全国开设了30多家分店，毛家饭店也成长为以汤瑞仁为董事长的“毛家饭店发展有限公司”。10多年来，汤瑞仁资助过300多名贫困儿童上学，累计为社会捐款100多万元，安排下岗职工2000余人，年上缴税费500多万元，被评为全国私营企业“双十佳”。

#### 一、成熟的连锁经营模式

根据餐饮、食品行业的特点，毛家饭店在餐饮行业较早提出连锁经营发展的概念，历经几年的改革与磨练，形成自己成熟的经营管理模式。它将自己的品牌、公司形象、菜肴口味和风格，将个体经营和餐饮文化理念辐射各地，推向全国。

#### 二、完善企业文化建设

##### 1. 建立独特的餐饮文化

走入毛家，品味的不仅是精彩的美食，更能体味到让人难忘、让人思念的一段历史、一个时代。为此毛家的整体装潢风格、店堂布置，充分溶入了特定的历史文化元素。

在“毛家饭店”，特定时期历史事件、地点与人物形象相结合营运了饮食环境、饮食氛围。如中南海厅、延安厅、遵义厅、滴水洞厅等都形成了一种特定的餐厅艺术风格：中南海厅的富丽堂皇、高贵典雅；井冈山厅简素质朴，藤椅木桌，使消费者在饮食环境中身临其境，静入其中，给人以历史的回顾与遐想。

2. 经营文化的建设，经营理念的拓展延伸“毛家饭店”的经营理念为：以政治优势宣传历史，以毛家食谱连接四海，以百姓情结服务大众，以爱心经营永恒毛家。其文化理念为：传导历史，辉映美食；毛家食谱，百姓情怀。

公司的经营理念与人文特色相结合，强调政治、历史与经营管理相结合，毛家与百姓相促进，融洽饭店与大众之间的关系，不仅使消费者从一个顾客的角度来位临毛家，更使他们产生一种传导历史，延续毛家文化的心理，并表达了对一代伟人的尊敬、爱戴之情。

#### 三、独特的CI形象识别体系

1. 视觉识别：饭店的标志、职员服饰、店面、店外装饰都以红色为基调、体现中国特定历史时期的特色，让人感到别具一格，也让一些有怀旧心理的人士体味当年的历史风情。

2. 行为识别：编创店歌、举办行业歌手赛、定期的职员培训和教育，从而得以展现店内职员健康、活泼、奋发向上的工作心态，同时也使顾客在这种精神和文化的氛围中得到感染。

3. 理念识别:毛家饭店的经营理念、文化理念、公司宗旨、主体广告所体现的思想内涵主要为秉承和发扬毛家文化、服务百姓。从而树立起饭店的价值观与服务特色。

#### 四、参加各种公益活动树立饭店形象

汤瑞仁大妈经常以个人或饭店的名义参加各种社会公益事业,如捐资助学、赈灾扶贫、拥军爱民,这些活动树立了饭店良好的形象,提高了饭店的亲和力、美誉度、知名度,并以良好的社会效益促进饭店的经济效益,达到名利双收的效应。

#### 五、服务型营销

##### 1. 差异化管理

毛家饭店从以下四个方面进行差异化管理,使饭店提供的服务有别于其他酒店、宾馆。

人员:毛家饭店定期对职员进行革命历史、风土人情等方面的培训,提高服务人员的服务技能和知识,形成有个性的服务。

环境:饭店在服务场所的环境布置、服务设施等方面,表现特有的主席家乡特色和革命历史特色。

程序:毛家饭店采用标准化的方法,按严格的流程管理来稳定服务质量,并不断改进、完善操作流程来获得具有饭店特色的服务质量。

品牌:通过符号象征和品牌标识使自己区别于其他同行。“毛家饭店”的商标以韶山的韶峰、旭日、松柏为设计基本原素。韶峰明确昭示了毛家饭店的所在地;旭日象征着毛家饭店源自韶山,面向全国;松柏寓意毛家饭店充满生机和活力的精神风貌,为百姓服务;商标的圆形象征毛家饭店追求完美的卓越意念,简单明了店名以及寓意深远的商标有助于人们辨认和确立饭店在消费者心目中的地位,使饭店名称、标志别具一格从而为消费者所注意。

##### 2. 服务质量管理

毛家饭店在服务质量上有别于同行:

责任性:培养饭店职员对待顾客热情、负责的态度,树立饭店一切对客人负责的形象。

保证:要求服务人员的语言、行为、礼貌的责任心在不同顾客面前、不同场景下都保持一致。

有形的展示:服务设施如环境质量、餐桌设备、服务人员等达到高标准的要求,通过有形展示的侧面体现出服务质量。

#### 六、关系型营销

饭店与顾客的双向交流:饭店建立反馈机制,顾客可以通过电话、网络等渠道对饭店的服务提出意见和建议,同时饭店也及时回复顾客的问题,以此融合饭店与顾客之间的关系,赢得顾客,维系顾客。

饭店与竞争者共同发展:饭店不视竞争者为敌人,而是寻求双方共同利益,形成相互适应、相互协调、共同发展的和谐关系。

融洽饭店与职员的关系:毛家饭店处理好内部关系,给职员创造良好的工作生活环境、福利待遇、培训教育机会、良好的企业文化,以此吸引员工建立共同的目标和价值观念,增强职员的凝聚力,形成职员与饭店同心协力的团队精神。

建立好饭店与名人之间的关系:饭店盛情邀请影视、体育明星、政界人士、公众人物到饭店做客、题词、摄影留念并进行宣传报道,如毛主席之子毛岸青、儿媳邵华、卫士李银桥、温家宝总理等都曾到饭店做客,中顾委常委王首道为毛家饭店题字……这些在无形中都成为饭店的荣誉光环。广泛利用各种渠道融洽饭店与名人之间的关系,既提高了饭店的知名度,又迎合了人们崇尚名人的心理。

培养饭店与媒体之间的友好关系:通过各种社会活动培养饭店与媒体之间良好的合作关系,促使媒介正面宣传报道饭店各种新闻事件,树立饭店在公众面前的良好形象。

### 案例思考题:

1. 通过此案例你认为如何经营饭店能够取得更大的成功?如何做好饭店的营销工作?
2. 本案例中涉及人员推销的哪些相关知识?对你有何启示?

## 【案例二】

### 全世界最著名的矿泉水?

气派豪华、灯红酒绿的中餐厅里,顾客熙熙攘攘,服务员小姐在餐桌之间穿梭忙碌。一群客人走进餐厅,引座员立即迎上前去,把客人引到一张空餐桌前,让客人各自入座,正好10位坐满一桌。

服务员小王及时上前给客人上茶。客人中一位像是主人的先生拿起一份菜单仔细翻阅起来。小王上完茶后,便站在那位先生的旁边,一手拿小本子,一手握圆珠笔,面含微笑地静静等候他的点菜。那位先生先点了几个冷盘,接着有点犹豫起来,似乎不知点哪个菜好,停顿了一会儿,便对小王说:“小姐,请问你们这儿有什么好的海鲜菜肴?”。“这……”小王一时答不上来,便说“这就难说了,本餐厅海鲜菜肴品种倒不少,但不同的海鲜菜档次不同,价格也不同,再说不同的客人口味也各不相同,所以很难说哪个海鲜特别好。反正菜单上都有,您还是看菜单自己挑吧。”小王一番话说得似乎头头是道,但那位先生听了不免有点失望,只得应了一句:“好吧,我自己来点。”于是他随便点了几个海鲜和其它一些菜肴。

当客人点完菜后,小王又问道:“请问先生要些什么酒和饮料?”客人答道:“一人来一罐青岛啤酒吧。”又问:“饮料有哪些品种?”小王似乎一下来了灵感,忙说道:“哦,对了,本餐厅最近进了一批法国高档矿泉水,有不冒汽泡的和冒汽泡的两种,你们不能不尝一下啊!”“矿泉水?”客人感到有点意外,看来矿泉水不在他的考虑范围内。“先生,这可是全世界最著名的矿泉水呢。”客人一听这话,觉得不能在朋友面前丢了面子,便问了一句:“那么哪种更好呢?”“那当然是冒汽泡的那种好啦!”小王越说越来劲。“那就再来10瓶冒汽泡的法国矿泉水吧。”客人无可选择地接受了小方的推销。

服务员把啤酒、矿泉水打开，冷盘、菜肴、点心、汤纷纷上来，客人们在主人的盛情之下美餐一顿。

最后，当主人一看帐单，不觉大吃一惊，原来 1400 多元的总账中，10 瓶矿泉水竟占了 350 元，他不由嘟哝了一句：“这矿泉水这么贵啊！”“那是世界上最好的法国名牌矿泉水，卖 35 元一瓶是因为进价就要 18 元呢。”帐台服务员解释说。“哦，原来如此，不过，刚才服务员没有告诉我价格呀。”客人显然很不满意，付完帐后快快离去。

### 案例思考题：

1. 你认为此案例中服务员的推销工作是否成功，请说明理由？
2. 请阐述本案例给你带来的启示？

### 实训一：模拟推销演练

#### 步骤：

在授课老师指导下，选择酒店某种产品，以两人为一组，一位学生扮演饭店推销员，一位学生扮演顾客，进行模拟推销演练，然后再进行角色互换，直到两人都能正确地、熟练地、恰到好处地进行推销为止。

#### 具体要求：

- 1、精心进行模拟推销准备。
- 2、角色扮演神态自然，情景模拟逼真，口齿清楚，语言流利
- 3、举止文雅，语言得体，卖点分析到位，有一定可信度和诱惑力。
- 4、总结情景模拟的收获，分析存在的问题。

### 实训二：酒店商品推销实践

在授课老师指导下，安排 1—2 周时间，走向社会，试为某一酒店的产品进行推销实践。

#### 步骤：

首先，进行推销实践动员，让学生充分认识推销实践活动的意义，掌握必要的推销技巧和方法。其次，规定适当的推销任务，并要求学生每天撰写推销活动日记，以掌握学生推销活动具体情况。推销实践活动结束后，根据学生推销数量和推销活动日记情况评定成绩，对优胜者还可颁发荣誉证书，以充分调动学生走向社会，进行推销实践活动的积极性。

#### 具体要求：

- 1、精心进行酒店商品推销实践准备（知识、目标市场、推销线路、方法等）。
- 2、能熟练、自如地运用所学商品推销的方法与技巧。
- 3、热情高，干劲大，推销活动卓有成效。

#### 4、认真写好商品推销活动日记及心得体会。

### 【小资料】

#### 前厅服务人员推销技巧

一是以礼取人法 如果对所有入住的客人都采用雷同的接待方法，势必丧失了针对性。优秀的前厅工作人员，应慧眼识人，从客人步入店门的一刻起，在简单的迎宾过程中，需迅速为其分级定档，并根据其可能接受的消费水平打开突破口，因人而异，运用不同的推销策略、价格水平，尽量达到多招徕客人的效果。然而，这种分级定档绝非因失礼而令客人受冷遇，继而拂袖而去，带来经济损失。只有做到

入住客人的一视同仁，以礼仪、礼貌、热情、周到的服务赢得好评，换取信誉，促使成功。

二是巧用画蛇添足法 所谓画蛇添足法，是动用报价方式的一种技巧，即先报基本价，再报服务价，以此法可削弱客人闻价色变的可能性，将其动摇程度降到最小限度。一般来讲，星级宾馆饭店以百分比提成的形式向客人收取的服务费用，确实令部分客人望价兴叹。故而运用画蛇添足法时，一方面确保客人对房价心中有数，不致开房后又发生顾虑；另一方面应坚持灵活报价的前提，机动地穿插传统的冲式报价。

三明式报价、鱼尾式报价等方法。另外，在平季或淡季时，饭店为做到薄利多销，常采用折扣方式，此时的画蛇添足法便有了另一番妙用。在报出房价的同时，竭力描述蛇尾的实惠，诸如"在此房价的基础上，我们可以给您折扣。这种折扣只在本季度生效"，等等推销词，无疑会使客人动心。

四是循循善诱法 推销客房在很多方面与推销商品一样，要生动地描绘、耐心地讲解，以达到成交的目的。此时，循循善诱法便会显示人特有的魅力。

首先，顺藤摸瓜，通过三言两语的交谈，洞察出客人的消费趋势，以此为出发点拓展开来，向客人提供多种选择，并针对不同特色一一详尽，扬长避短。

其次，尽可能推销附加服务，即把各类服务项目展现于客人面前。此举的目的并非吸引其消费，纯粹在培养一种应有尽有的意识，使客人感到入住该店能足不出户，心想事成。

再者，不轻易错过一位可能的客人，尤其是需要努力诱导。在条件允许的情况下，可直接带领客人多的团组参观房间及内部设施，以争取那些消费水平高却又不愿仓促下决定的客人。

#### 西餐厅服务人员推销须知

1、服务人员可以说亦是推销员。他（她）不只是接受顾客的指令，还应作建议性的推销即引导客人消费，满足顾客的显性需求并挖掘顾客的隐性（潜在）需求，让客人乐于接受餐厅的服务。

2、不要让服务人员本身对食物的喜恶与偏见影响客人的选择。自己不喜欢的菜式可能正是客人所欣赏的。不可对任何客人所点的食物表示厌恶。

3、紧记客人姓名和爱好的食品，当客人再次光临时，你可以称呼客人姓名并介绍菜式，使客人高

兴，同时也可增加客人对你的信心及你自己的信心。

4、熟悉菜牌，明白推销菜式的品质和配制方式，介绍时可作适当解释。

5、顾客不能决定要什么时，服务人员可提供建议，最好是先建议高中等价格的食物，再建议便宜的食物，由客人去选择；或先向客人征询他所喜欢的食物，再建议菜式制作。

6、不可强令客人多消费（任何推销技巧都需适可而止），在任何场合顾客的满意比销售量更重要。

7、生动的描述，有时会令顾客在不饿的时候也会引起食欲和兴趣。

8、应该随时在心中准备一些菜式（班前准备工作的一部分），当客人问“今日有什么好介绍？”时，可马上介绍。

9、要作主动推销，客人不一定想饮酒或吃甜品，经你殷勤介绍，多会接受你的推荐（特别是情侣或第一次到店的顾客）。

10、提醒客人所点食物是否不足或太多，可建议调节菜之大小（如8寸或12寸披萨的调换）或更换菜品（确保营养搭配、荤素搭配等）、减少同类项（如客人同类食品点重了需建议客人更换或删减）。

11、推销时要把握好时机，一般根据客人的用餐顺序和习惯推销，以收到更好的推销效果。

12、对暂时沽清（卖完）的菜要及时掌握好，万勿介绍给客人。万一客人问起时，可说“这道菜销量很好，您的眼光真不错”，“对不起刚好卖完了”之类的话，并建议客人点相近的其它菜式。

13、熟悉点菜和点酒水技巧，对不同对象不同场合推销不同的商品，要迎合客人的情绪、爱好和口味，记住凡事无绝对，要随客而定。

14、注意多介绍餐厅特别介绍、急推品种和时令菜点。急推品种往往是餐厅需迅速推销的，推销出去可降低损耗；时令菜则主要让客人享受到季节性菜式，俗语有“不时不食”，客人是最清楚的。

15、推销时注意语言艺术及表情，要温文有礼，大方得体，最好是面带微笑，待好朋友一样亲切热情。

16、推销时须注意“主随客便”，对不同的客人应作不同的推销，如：

1) 向急着离开的客人推荐准备时间短的“速食”。

2) 向由公司付款的客人提供价格高的项目。

3) 向重要人物、美食家推荐品味最佳的项目。

4) 向独自一人的客人提供准备时间短且份量适中的食品。

5) 特殊场合推销一些高档酒水或一些需预订的食物。

6) 对家宴注重老人或孩子们的选择。

7) 对情侣注意女士的选择。

8) 对大老板或谈生意者注意保存他们的面子。

9) 向素食者推荐素食，并注意低热量。



# 第十一章 饭店市场营销管理

## 【开篇案例】

### 假日酒店——世界饭店业的神话

世界最大饭店连锁企业——假日酒店网的创始人凯蒙斯·威尔逊在 1951 年携全家到华盛顿旅游。这次旅游使他吃尽了苦头：吃得次、住得差、价格高。由此，他产生了自己建造旅馆的想法。

他分析了当时的形势：动荡不安的年代随着战争的结束而成过去，经济即将恢复和发展起来。随着世界和平的实现和人民生活水平的提高，旅游者必然多起来，旅游者对吃住条件和要求也会提高，不会像战争时期那样，外出的人有个地方就行了。于是他决定创办适合于家庭旅游者消费的舒适而价格合适的旅馆。1952 年 8 月，他从当地银行贷款 30 万美元，在通向美国田纳西州孟菲斯市的主要通道——夏日大道建成了拥有 120 个单元房的汽车旅馆，定名“假日饭店”。随后 20 个月内，又建成了三个同样的汽车旅馆。由于凯蒙斯的假日酒店适应了市场的需要，因而获得成功。有一次，一位住在假日酒店的客人说他在整个旅行过程中都住这样的旅馆。说者无心，听者有意，这位顾客的一句话启发了威尔逊，激起了他建立连锁汽车旅馆的兴趣。这种连锁旅店标准相同，价格一样，可以预定，对同一消费水平的客人既合适又方便。于是，他又同华莱士、约翰逊一起创建了“美利坚假日公司”，靠出卖特许经营权和向公众出售股票，获得巨大利润。

1956 年，美国政府大规模修造联邦州际公路网。凯蒙斯认为这又是一个机遇，又筹集了 70 万美元建造了三家旅馆。60 年代以后，又与石油公司联合，使假日酒店网的饭店发展到上千个，几乎每两三天就有家新的假日酒店开业，假日酒店在美国 50 个州已遍地开花。国内市场进入饱和，于是又向国外扩展，到目前，假日酒店网在美国及世界各地拥有和经营的饭店 1800 多家，其地点也由公路干线进入到城市，有的还深入到海滨或休养地，建筑也由一、二层的矮房发展到高层。国际假日酒成为在全球 55 个国家拥有旅馆的世界最大的饭店连锁企业。

假日酒店连锁集团的产品构成，从低到高依标准可分为六个层次，分别是：假日快线，主要设在美洲，提供较简单的客房和有限餐饮及健身设施，其产品在中档偏低的层面上有极大的竞争力；假日花园，主要设在欧洲、中东和非洲，提供标准的假日客房，较少的餐饮服务、小型会议服务、娱乐和健身设施；假日酒店，是假日酒店网的中档市场核心产品，提供全面的各种设施和服务；假日阳光狂欢度假村，主要设在美洲，是假日酒店网度假村市场为休闲客人提供的，设有全面的休闲和娱乐设施；皇冠假日酒店，提供更高水准，更合适的设施和服务，是假日酒店中高档次的饭店；皇冠假日度假村，档次与皇冠假日相同，但主要目标是休闲的客人和团队。

在中国，随着 1983 年北京丽都假日酒店首先投入运营，第一家国际饭店集团在中国的运营从此拉开了序幕，也为后来者树立了榜样。假日酒店网还大胆地将其触角伸到了拉萨，1986 年拉萨假日酒店开业，

这标志着全球最高的饭店从此投入运营。随后，又相继建成了假日桂林酒店、大连九洲假日酒店、西安钟楼饭店、重庆扬子江假日酒店、北京京都假日酒店、北京国际艺苑皇冠假日酒店、厦门假日酒店、乌鲁木齐假日酒店等 11 家饭店，覆盖了中国 11 个省市。

### 【课前导读】

饭店业发展的最新趋势既为我国饭店业的发展带了千载难逢的机遇，可以快速有效的缩短我国饭店业同国际水平的差距；也为新时期饭店业的发展带来了新的挑战——如何更好的服务于顾客，取得更快的进步，也成为摆在每一家饭店业企业面前的新课题。饭店营销管理包括组织机构的搭建、人员的聘用、培训与考核等管理工作，而且在营销计划实施过程中，必然会因市场的变化而发生许多意外的情况，饭店必须不断监督、调节和控制各项营销活动。营销控制时饭店管理非常重要的工作。

### 【学习目标】

#### 【知识目标】

- 能够对饭店市场营销的新趋势与新挑战有所了解；
- 能够明确营销部的组织结构和岗位职责及工作流程；
- 能够对营销人员进行计划、组织、协调和控制；
- 能够掌握营销控制的方法。

#### 【能力目标】

- 能够合理定编，进行营销人员的合理分配；
- 能够对营销人员业绩进行考评，并运用科学方法进行激励；
- 能够运用科学方法对营销目标和过程进行评估和控制。

#### 【素质目标】

- 能够培养基本管理技能；
- 培养分析能力、全局意识；
- 培养计划、决策能力；
- 培养系统思维、整体与创新思维。

## 学习单元一 饭店市场营销新趋势与新挑战

### 一、饭店市场营销新趋势

#### （一）绿色营销观念深入人心

人类社会进入新的世纪以来，由于温室气体的过度排放而导致的全球气候变暖所带来的反常的气候变化和由于资源的过度开放利用所造成的对环境的其他破坏而直接或间接引发的自然灾害频繁出现，且近年来频率越来越高，比如 2008 年冬春交替之机我国南方大范围的雨雪天气造成的雪灾，2009 年春，

类似的现象在美国、欧洲同样出现。为人类的长期生存和发展提出了新的挑战，无论在国内还是国际社会，越来越多的有识之士对环境问题愈加重视。由此，在消费领域也掀起了一场前所未有的以绿色消费、重视健康、生态环境、环境保护为主的绿色革命。比如，在饭店的选址上更强调对环境的保护与自然环境的协调，在酒店内部管理上倡导尽管使用健康环保的洗涤用品，减少不必要的备品消耗等。

有大量的饭店靠独树一帜的绿色营销手段取得了成功。我国无锡著名的湖滨酒店，就是其中一例。饭店是我国涉外星级饭店中第一家申请 ISO1401 环境认证，申领“绿色”饭店国家级验收挂牌的饭店。饭店投入一百多万元用于植树、绿化，并加强内部管理、改进污水排放系统，整治其邻近的太湖水质，得到了国家环保总局和中央电视台的重视，亲自上门赠送“绿色饭店”牌匾一块，取得了极大的成功。

## （二）主题酒店、文化酒店等新形式饭店大行其道，饭店市场细分越来越细致

近些年来各种不同形式的主题饭店、文化酒店等不断出现并取得成功。这既包括主题酒店作为一种新形式的酒店载体本身，也包括在主题酒店概念范畴内不断涌现出的新形式的主题酒店。比如，2009 年作为世界著名冬季旅游胜地的日本北海道地区出现的价格不菲的“冰雪”酒店，既是其冰雪旅游产品的一部分，也是一种新形势的主题酒店。入住的宾客，可以在其入住期间享受到五星级宾客同样一流的设施和周到的服务，同时，又能体会到全新的冰雪旅游的新奇感觉。

这一切出现的基础，主要是源于随着国际饭店业的不断进步和竞争的不断加剧，一方面市场被细分的越来越细致，用以满足越来越多样化的消费者需求；另一方面，在服务营销方面的方法、手段不断创新，以更好的取悦顾客，也得到了一定程度的体现。

## （三）集团化、连锁经营在饭店业营销中占有越来越重要的地位

饭店业在国际上营销与管理发展的一个趋势之一，就是集团化、连锁化的发展模式得到了充分演进，特别是一些业内领先的大的跨国餐饮管理与饭店集团，多数都是以这种方式迅速的打开全球市场，成为其攻城掠地的不二法宝。这种发展模式，总体而言最大的优势在于发挥企业的规模效益，随着规模的扩大，企业可以不断的降低其经营管理成本，从而获得更多的竞争优势。另外，其操作上要求规范化、简单化、标准化，强调其管理与营销手段的可复制性，也为集团化的餐饮集团的快速发展打下了坚实的基础。开篇案例中的假日酒店集团即是此类饭店的业界杰出代表之一。

近年，国内的一些原本单一的、有实力的饭店也做出了一些有益的尝试：比如上海的锦江饭店，国内近期发展迅猛的如家快捷酒店连锁等。

## （四）同业或异业联盟兴起

在集团化、连锁化的饭店集团得到快速发展的同时，一部分规模相对小、竞争实力稍差的饭店业企业为了增强其自身的竞争力来对抗饭店业的连锁企业——尤其是国际化的跨国集团的巨大竞争压力，积极采取主动措施，以同业或异业联盟的形式来强化其竞争能力，提高其生存和发展的能力。这种联盟可能是由业内的某家饭店发起成立的，或是产业链的上下游企业发起的，也可能是由第三方发起的，旨在发展联盟，增强其竞争实力的多种不同形式。另一种情况可能就是为了加强某些企业在业内的竞争优势

而发起成立的这种组织。这种组织在国际上知名度较高，比较有影响的代表之一——世界一流酒店组织，就是集合了世界上第一流的酒店，为其顾客提供更好的服务。我国北京的贵宾楼、广州的白天鹅饭店等都是其成员。凡是加入其组织的成员，“加入即意味着档次”，是全球饭店业第一流的设施与服务的代名词。而我国的中国酒店网、商之行酒店网也同属此类。我国在美国上市的从事旅游与酒店预订服务的携程网就兼有同业与异业联盟的功能。

### （五）多品牌战略成为酒店营销的一个新趋势

一些饭店企业在奉行集团化、连锁化发展战略的同时，为了占有更大的市场空间，更好的发挥其品牌效应，也逐渐实行品牌延伸战略，这种品牌延伸战略既有由中低端产品向高端产品扩展的向上品牌延伸，也有由高端产品领域向中低端产品扩展的向下延伸战略，还有由原本的中端产品市场向两端扩展的双向延伸战略。我们本章的开篇案例中的假日酒店就是双向品牌延伸战略的典型代表。其原本提供以满足中端客户群体为主的假日旅馆到提供象假日快线这样的满足低端产品的市场和皇冠假日酒店这样的满足高端市场需求的酒店，从而实现了品牌的双向延伸。另一家国际知名的饭店业集团——希尔顿酒店则实行向下延伸战略。

同一家饭店用多个不同的饭店品牌满足不同层次的市场需求，从而占有更多的市场份额，更大的发挥品牌的合力作用成为越来越多的饭店业企业的选择。

### （六）一体化战略同样是饭店业营销发展的新方向

以一体化战略为主的多元化战略同样是饭店业营销的最新发展方向之一。这种一体化战略分为前向一体化战略和后向一体化战略及水平一体化战略。前向一体化战略是指企业通过收购、兼并等手段取得其供应链下游企业的控制权，从而提升其竞争实力。后向一体化是指饭店业通过收购其供应链上游相关企业求得进一步的发展。水平一体化是指在同一层次，通过购并提供相同或类似产品的企业来扩大市场占有率，提升竞争实力。近几年，国内的很多航空公司大量的收购中高档酒店既是其中一例。比如，海南航空收购全国大量的酒店宾馆，成为其旗下的企业，国航一方面在全国一些主要城市修建了自己的酒店，一方面也收购了一些酒店。

除上述饭店业营销发展的最新趋势外，还有如随着知识经济的发展，网络与高科技手段在营销和管理中的应用也越来越普遍，深入到网络营销、酒店管理信息系统甚至门禁系统等方方面面；进入新世纪以来，随着经济全球化的步步深入，特别是我国 2001 年加入 WTO 后，饭店业的国际化趋势也加快了步伐。

## 二、新世纪饭店市场营销面临的挑战

### （一）越来越挑剔的顾客

饭店业具有悠久的历史，即使是现代饭店业的发展也经历了百年历程。饭店业的发展伴随着社会、经济的发展而不断发展、变革。今天，高度发达的全球饭店业的竞争也愈趋激烈。饭店业所面临的一个最棘手的问题之一，就是变得越来越挑剔的顾客。一方面顾客要求提供的产品质量越来越高，而另

一方面，其愿意为此付出的成本（代价）也越来越小，而同时对服务的要求也越来越高。

当然从市场营销的最基本原理的角度来说，这也是一件好的事情：显而易见，那里有不满，也就意味着那里蕴藏着市场机会。谁能更好的满足顾客的这种需求，谁就会取得成功。

## （二）越来越细分的市场

这几年伴随着经济的高速发展，对外交流范围的不断扩大，人民的生活水平也日益提高。旅游市场的规模扩张很快，对我国服务业，尤其对饭店业的发展推动极大。饭店业的总体市场规模扩展迅猛。但在总体市场规模飞速发展的同时，高度同质化的市场竞争也导致竞争越来越激烈。于是一方面，因为消费需求的多样化程度的不断提高，另一方面为了避免高度同质化的产品所带来市场竞争的不断加剧，市场也细分得越来越细致。在很多领域，尽管总体市场规模成长很快，但细分后的市场发展并不快，或市场空间本身仍有限。在有限的市场空间范围的激烈竞争，可以用惨烈来形容。如何细分市场，又如何选择细分市场，如何进行企业自身的定位，以更好的满足细分市场需求，占有竞争优势也成为困扰企业的难题之一。

## （三）越来越激烈的竞争

竞争无处不在。现代商业社会，市场经济高度发达的今天，我国及至全球范围内的绝大多数产品领域都已经进入了买方市场时代，竞争更是日趋激烈。这种竞争的激烈主要表现在两方面：一方面，就是我们曾经提到的市场的高度同质化所带来的直接的体现在成本和价格上硬碰硬的竞争激烈；另一方面，随着经济全球化，我国加入 WTO 对外承诺的服务市场开放，也使得即使在国内这种国际化竞争的压力，也使得竞争的形势更加严峻。竞争的结局只有一个——就是优胜劣汰，适者生存。竞争谁也无法逃避，而如何在竞争中求生存、求发展是企业立足于市场的根本之道。

## （四）知识经济的影响无所不在，且日益深入

我们所处的时代，被称为知识爆炸的时代，以互联网和其他信息技术的广泛应用为代表的知识经济的飞速发展，正以前所未有的速度改变着人类社会。过去我们往往要几年甚至几十年才更新的知识，现在往往只需要几十个月，甚至几个月，众所周知的摩尔定律的影响之大已经远远超出了计算机业的范畴，间接的影响着诸如手机、电视等行业。可见知识经济对人类社会所带来的影响之大，其范围之广。

饭店业也不例外，在网络营销、内部管理信息系统、安全系统等诸多领域，都深受知识经济的不同元素的影响而悄无声息的发生着变革。几年前，你即使入住最好的酒店，也未必会有酒店自身的高速宽带系统，上网很有可能还要通过电话拨号。而现在，即使是经济型的快捷酒店，一个基本的硬件条件之一，就是宽带上网。很多大酒店的常旅客计划的实施也是建立在信息技术的发展的基础上的，如果你入住的酒店，在你入住的房间事先摆上了一束鲜花或一盘水果，你一定会感到意外的惊喜，而这是饭店的信息管理系统在你登记入住时，自动识别出你是这家酒店的常客，而给予你的更人性化的优待服务。甚至饭店的门卡也可以用来在酒吧、购物中心或餐厅消费，这些都是信息技术进步所带来的深刻变革。当然，知识经济带给饭店业的变化远不止上述我们所举的例子，同时，这个过程才刚刚开始，还远没有

结束。所以，知识经济会给饭店业带来全新的变革和崭新的未来。

学习单元二 饭店营销部的组织机构与岗位设置

一、饭店营销部的组织机构

从管理学的角度出发，通常我们可以把绝大多数企业的营销组织归纳总结为六种不同的组织：职能管理型组织、区域管理型组织、产品管理型组织、市场管理型组织、事业部制组织及矩阵型等复合组织等六种方式，每种方式都有其自身的优缺点。也正是由于这一点，通常市场营销组织也分为这样六种类型。而结合饭店经营的特点及其特殊性，饭店营销组织的建立通常有以下几种方式：

（一）职能管理型营销组织

职能管理型的组织是根据营销部门内部的职能不同来决定组织的形式，换句话说就是组织的不同部门是按照各部门不同的职责进行划分。这是最常见的一种管理组织形式的划分方法。其一般的形态如下图所示：

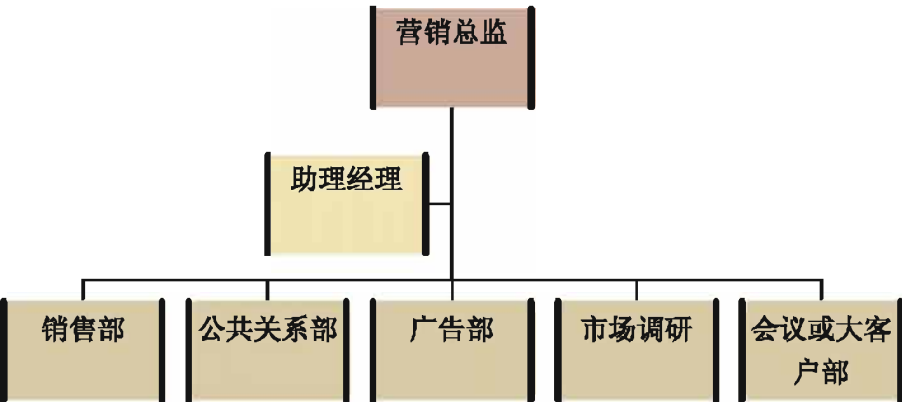


图 11-1 职能管理型营销组织

（二）产品管理型营销组织

产品管理型的营销组织与职能管理型的组织不同，其构建营销组织的基本出发点是依据营销组织所经营的产品不同而形成的相应的产品管理型营销组织。这种形势的营销组织有利于从产品的角度出发加强企业的营销管理。通常，下设不同的产品经理进行管理，产品经理以下还可以进行进一步的细分。对应到饭店营销组织，则组织的类型一般会相对简单一些——饭店最核心的产品一般只有两大类：客房与餐饮。其组织结构图如下：

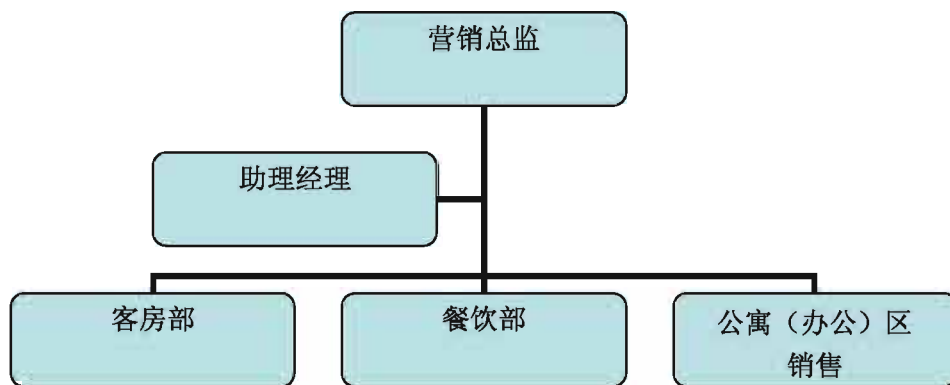


图 11-2 产品管理型营销组织

### （三）区域管理型营销组织

区域管理型营销组织是指企业对市场营销组织的管理是从地域的概念出发进行相应的组织规划与管理。这种营销组织也是比较常见的类型，许多大的跨国餐饮集团为了管理方便，都在一定的区域范围内设定不同层次的管理组织对其所辖地理范围内的饭店进行相应管理。下图即为简单的区域管理型组织：

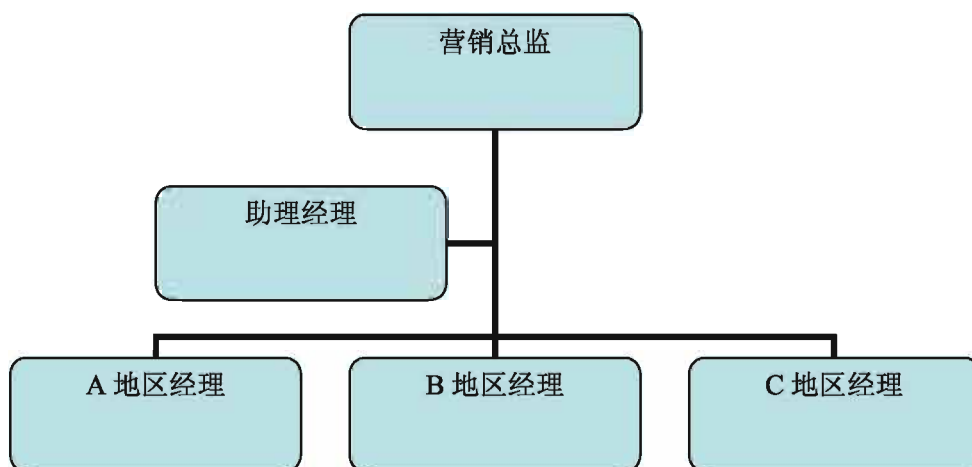


图 11-3 区域管理型营销组织

### （四）复合型营销组织

复合型营销组织，就是按照不止一条主线来规划设立企业的营销组织。最常见的复合型的营销组织是矩阵形的市场营销组织。我们也以矩阵形营销组织为例，来探讨矩阵形的营销组织。其简化的组织结构图如下：

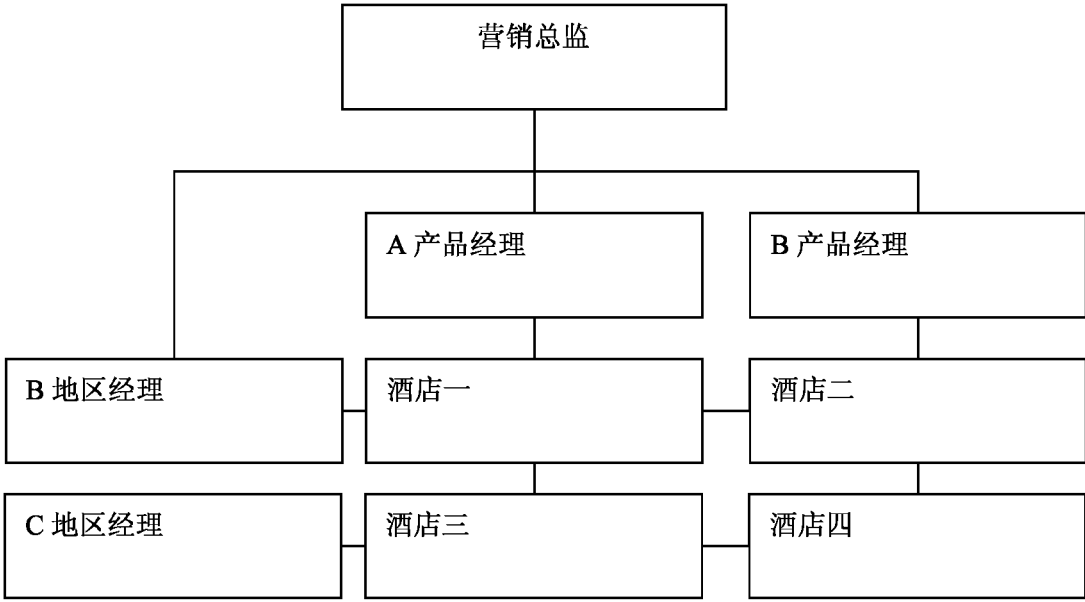


图 11-4 复合型营销组织

二、饭店营销部门的职能

饭店营销部，有些饭店也可能称作“市场与销售部”，主要负责协调和计划饭店的市场营销活动，收集饭店市场营销信息，开发饭店市场，制定饭店的产品价格，并具体负责饭店客房和其他产品的销售。

饭店营销部的主要职责有以下几项：

（一）开展市场营销调研工作，重点收集饭店市场及客源动态消息，了解竞争对手销售活动和价格情况，预测和分析饭店客源市场规模和特征，并编制饭店销售趋势报告。

（二）制定市场营销战略和计划，确定饭店的目标市场，并计划组织整个销售活动。其中包括：

- 1. 有计划、有组织地对潜在客户和重点客户进行销售访问，向客户介绍和推销饭店产品，征询客户对饭店产品和服务的意见，争取与之达成交易，签订销售合同。
- 2. 制定饭店的广告促销计划，包括制作饭店客房、餐饮、会议设施、康乐设施、商务服务设施等的宣传册，制定服务指南、电话使用指南、闭路电视节目单、店内公共区域广告、招牌广告、制作房价单、明信片、幻灯片、年历及特别促销活动的宣传资料等。
- 3. 与饭店其他相关部门一起规划特别促销活动，如与餐饮部一道规划推出圣诞新年晚餐及各种食品节，与客房部一道推出特别住房包价项目。
- 4. 制定饭店客房的标准价格、组合产品价格、长包房价格、淡季客房推销价格、特殊活动的促销价格、价格的折扣、价格的调整、预订金及佣金的标准和支付办法等。

（三）开展对外公关活动，负责与新闻界、地方政府及社团组织，以及其他社会公众的联系，组织和安排各种店内外大型活动，与饭店高层管理当局一起处理各种突发性事件，并收集有关饭店形象方面的信息，为管理决策提供咨询，以树立和维护饭店良好的形象，为饭店创造和保持“人和”的经营环境。



（四）负责日常性的销售工作，处理业务往来信函、电报、电传、传真，回答客户关于饭店价格、产品和服务等询问，向旅行社报价及自行组团。

（五）负责安排和处理团队客人，尤其是旅行团和大型会议等的团队预订及与组团单位签订合同。

（六）该部门管理人员还负划，协调全饭店编制饭店市场营销计划，协调全饭店的营销工作，并对本部门的业务营运和人员实施管理。

### 三、饭店营销部的主要岗位的职责

#### （一）营销部经理（营销总监）

营销部经理——大型饭店称营销总监或营销部经理，是饭店营销部的最高管理人员。他在饭店总经理领导下，负责饭店营销部门的所有业务管理和人员管理。其主要职责包括：

- 根据饭店的经营目标，负责提出和参与制定饭店对外销售、招徕客源的计划，其中包括年度、季度和月度营销计划，并负责营销计划的实施。
- 编制饭店的《营销预算》报告，并于预算确定后在工作实施中控制各项费用使用。
- 组织市场调研工作，定期提出市场调研报告（主要为年度、季度），同时编制客源预测报告。
- 与饭店总经理配合，确定饭店产品（主要是客房）的价格，以及调价和价格折扣的幅度。
- 组织销售部的全面工作，合理安排销售人员的工作，并明确规定其职责和权限；组织安排销售人员的销售访问工作，计划新老客户访问的次数和时间，并编写部门销售访问工作动态；督导销售人员的日常通讯和业务函电往来工作；组织销售办公室常工作，包括销售档案和设备设施的管理工作；负责销售部工作人员年度工作或成绩的考评工作。
- 对一些重要客户，特别是旅行社、航空公司和重要的企事业单位进行有关签订销售合同方面的销售访问。
- 参加主要的博览会和展销会，以开拓客源市场，并发展和巩固销售渠道网络。
- 与人事部门一道选择并培训饭店销售队伍。
- 与公关部经理密切合作，为饭店各种庆祝活动及促销活动制定促销计划；配合公关部组织新闻报道、会见旅游界重要人物并参与其他一些公关活动。

#### （二）营销副总监（助理经理）

一般作为营销总监的助手，负责管理销售办公室，作为总监的助手，管理销售队伍，并负责部分客户，如果是只设销售经理级的单位，该职务名称为销售副经理。

#### （三）销售代表

销售代表，是从事饭店推销工作的主体。他们在销售部经理的领导下，负责对客户进行推销及受理团队的大宗预订工作。其具体工作包括：

- 开展市场调研工作，寻找潜在的客户和市场。
- 了解、掌握饭店产品情况，了解饭店客房、餐饮以及其他设施和服务等销售信息。

- 对旅行社、商社、航空公司及其他企事业单位进行销售访问，与之建立业务联系，争取获得订单。销售人员在销售访问结束后，应撰写销售访问报告或连续访问报告。
- 认真处理客户的业务函电往来，如信件、传真、电传、电话等。
- 做好各种订房资料、合同、客人资料等的档案工作。
- 受理团队用房的预订，并填写团队客房预订的各种报表。
- 参加旅游展销会，开展饭店推销工作。
- 完成销售部经理安排的其他工作。

#### （四）大客户代表

大客户代表负责旅游等团体在饭店下榻期间与他们的沟通工作。其具体职责包括：

- 协助销售经理对团体旅行业务进行管理，如建立团队档案、收集最新资料等。
- 同前厅、餐饮、客房、财务等部门进行联络，以保证旅游团用房及用餐的安排合理。
- 在旅游团到达前 7 天将旅游团资料如人数、名单、停留天数、抵离时间等汇总并分发至有关部门。
- 在团队到来之前检查核实旅游团名单、房间分配、用餐地点及时间。
- 在团队到达时会见旅游团领队和陪同，介绍饭店设施情况并通告团队用餐时间和地点。
- 同组团单位或导游进行沟通以保证旅游团的各种安排顺利。
- 填写每一个旅游团详细资料，如入住登记时间、实际用房量及预订用房量，领队姓名以及登记时的其他事项，保持完整的记录，以利于追踪。
- 在旅游团整个逗留期间同领队和陪同密切合作，以保证各安排有条不紊并使团队成员满意。
- 在旅游团逗留期间款待旅游团领队以及陪同，并同他们保持密切联系，以扩大饭店其他产品销售（如酒水、额外就餐及娱乐设施）。
- 向销售经理提出建议以改善和提高旅游协调工作。
- 在工作中遵守饭店所有的规定。
- 完成销售部经理或其他管理人员安排的工作。

#### （五）办公室文员

负责营销部的文秘工作，以方便销售人员更多地接触并招徕客户，好的职员需要管好文件卷宗，如销售报告，且做适当的调研工作，他们要同销售人员一样对饭店产品了如指掌，以便于销售。

### 学习单元三 招聘与培训推销队伍

在上一章中我们已经了解到，人员推销对于饭店产品（客房、会议设施、多功能厅、宴会厅）而言，是一种行之有效的营销方式，它有着一般宣传和广告无法替代的优点。人员推销中的关键因素是人，因此，确定适当的推销队伍数量和质量直接影响着企业的推销效果。这就涉及到企业对推销人员的选择、

培训等工作。

## 一、招聘推销队伍

### （一）合理确定推销队伍的数量

饭店可根据促销的需要，合理确定推销队伍的规模。大多数企业常采用工作量法来确定推销队伍的数量。

用工作量法确定推销队伍规模的操作步骤如下：

1. 按年购买量的大小对顾客进行分类，并确定每类顾客的数目；
2. 确定每类顾客一年内需要访问的平均次数；
3. 计算访问所有顾客所需的总次数，即年访问总工作量；
4. 用总次数除以一个推销人员一年内可以完成的平均访问次数。

例：假设某企业有 1000 个 A 类顾客，2000 个 B 类顾客。A 类顾客一年平均需要访问 36 次，B 类需要访问 12 次。假设该企业推销人员一年人均可以访问 1000 次，则需要的推销人员数量为：

$$[(1000 \times 36) + (2000 \times 12)] / 1000 = 60$$

即：该企业需要配备 60 名推销人员。

### （二）明确推销人员的职责和基本素质要求

饭店针对不同层次的推销岗位进行工作分析，并制定出岗位说明书，明确推销人员的工作职责和人员素质要求，作为招聘和挑选推销人员的标准和依据。

#### 1、推销人员的工作职责

一般而言，饭店推销人员的工作职责可以概括为以下几方面：

- （1）负责搜集、整理及反馈公司产品的市场信息（消费需求的变化、顾客对产品的要求、竞争者的情况等）；
- （2）实现公司产品的销售（访问客户、向顾客介绍和展示公司产品、报价商议、签订合同等）；
- （3）跟踪合同的履行（为客户提供售后服务、处理顾客抱怨、回收账款等）；
- （4）寻找潜在的客户，开拓新的目标市场；
- （5）进行客户管理（建立客户档案，定期巡访客户、为客户提供信息服务等）；
- （6）根据需要开展公司产品的市场调查。

#### 2、推销人员的素质要求

打造一支优秀的推销队伍是饭店人员推销取得成效的关键。那么一名优秀的推销人员需要具备哪些基本素质和条件呢？

西方发达国家评价饭店推销人员的综合能力采用了科学的方法，他们把综合能力分解成了 30 个能力子系统，以“低、较低、中、较高、高”5 个标准对应聘者进行综合考察。其中，对推销人员要求较高的是：承受压力的能力、灵活性、精力体力、主动性、决策果断性、忠诚性、集体观念、冒险的胆量、谈

判才能、记忆力、责任心、受教育程度、实践能力、商业经验和饭店基本知识。要求最高的是：1. 容易接近。2. 可信性。3. 气质。4. 外语口才。

根据饭店业务开展与竞争的需要，目前我国饭店业对推销人员基本素质要求大体包括下列几方面：

(1) 良好的形象和气质。推销员的形象和气质成为第一产品展现在顾客面前。虽然外表不再是最关键的因素，但不可否认外表的重要作用，外表的魅力，要求应聘者仪表好，穿着考究，神态安详，面带微笑，这样才能使顾客乐于接近。

(2) 语言能力。饭店推销人员要有出众的中文表达能力和外语听说能力。

(3) 德才兼备。推销人员的守信用、真诚和敬业精神，广博的知识十分重要。只有推销人员能够赢得顾客的信任，其推销的产品才能为顾客所接受。推销人员的优良品格是与顾客建立长期稳定关系的基础。

(4) 综合能力。如，观察能力、理解、判断和决策能力、说服能力、应变能力等。推销人员的综合能力对于促成销售至关重要。

(5) 充沛的体力和精力。推销人员每天都要与各种各样的顾客打交道，健康的体魄是搞好推销工作的重要保证。

### (三) 选择适合的招聘渠道

在企业制定出招聘标准之后，即应着手组织招聘。为了把优秀、合格的人员招聘进公司的推销队伍，企业可根据企业人力资源的状况，选择采用企业内部招聘或外部招聘的方式，或二者相结合的方式进行招聘。

1、企业内部招聘。就是把本企业适合推销工作的人才选拔到推销部门工作。

2、企业外部招聘。是推销人员招聘的主要方式。外部招聘的渠道大致有以下几种：

(1) 通过广告招聘。

主要指通过报刊、网站、电视、广播等作招聘广告，广告招聘方式的优点是：受众面大且影响广，可吸引较多的应聘者。缺点是广告费用较高。

(2) 人员推荐。

是通过本企业员工推荐或关系单位相关人员推荐。这种招聘方式的优点是，由于是熟人推荐，所以招聘与应聘双方在事先已有一定的了解，可简化招聘程序和节约费用。缺点是由于是熟人推荐，有时会因碍情面，而影响招聘水平。如果此类录用人员多了，易在公司内形成裙带关系，给管理工作带来困难。

(3) 从大专院校的应届毕业生中招聘。

每年都有大批大专院校的应届毕业生，为企业招聘推销人员提供了大量人选。通过测评选拔出具有发展潜力的青年人充实到公司的推销队伍，会给销售组织注入活力和生机。但是他们缺少实际工作经验，所以企业必须投资进行培训。

(4) 职业介绍机构与人才市场。

职业介绍机构又称猎头公司，为公司选拔中高级销售管理人员提供服务。如：企业招聘营销部经理或营销总监等。人才市场则为公司招聘一般推销人员提供了便利。

#### （四） 推销人员的考察与录用

为准确地选拔出优秀的推销人才，企业可采取多种考核方式，利用申报、笔试、面试、情景模拟等方式考察应聘人员。

1、申报。由报名者自己填写申请，企业可借此掌握报名者的性别、年龄、受教育程度及工作经历等基本情况。

2、笔试。主要考察应聘者的知识结构、从业素质、分析问题与解决问题的能力等。

3、面试。用各种方式进行试探提问，主要考察应聘者的仪容仪表、思想觉悟、价值观、个人修养、求职动机、工作经验、相关专业知识、语言表达能力、应变能力和决策能力、团队意识、责任心等。考察中，对那些才高而德行品质差的人要坚决拒绝。

4、情景模拟。许多中外合资饭店选聘营销人员时经常使用情景模拟法对应聘者进行全面考察，要求应聘者扮演营销人员，主试者扮演客户，全部采用外语对话，进行情景模拟。此种方法既可考察应聘者的语言能力、应变能力，还能考察应聘者的心理素质和形态举止。这种方式可以有效地测评被试者是否适应该工作岗位。

企业在对应聘者经过了各种考察之后，最后一个步骤就是录用。为了确定应聘者的身体状况是否适应工作的需要，在筛选之后录用之前还要要求应聘者进行体检，对于重要推销岗位人员在录用之前，企业有必要对应聘者的学历水平、以往工作经历及表现、个人诚信度进行调查，以便做出人员录用与否的决策。

#### 二、培训推销队伍

人员招聘工作完成后，重要的工作就是对推销人员进行培训，以提高他们的业务素质，确保企业销售目标的实现。

许多企业在招募到新的销售人员之后，立即派他们去做实际工作，企业仅向他们提供样品、订单簿和销售区域情况介绍等。这些企业担心培训要支付大量费用、薪金，会失去一些销售机会。但事实证明，训练有素的销售人员所增加的销售业绩要比培训成本更大。而且，那些未经培训的销售人员其工作并不理想，他们的推销工作很多是无效的。

在顾客自由选择度日益增强和产品复杂程度越来越高的今天，顾客总希望自己能够获得正确的产品知识，并且能够比较愉快的购买产品。推销人员不经过系统的专业训练，是不能很好地与顾客沟通的。有远见的企业在招聘之后，都要进行几周乃至数月的专业推销培训。国外企业的平均培训时间，产业用品公司为 28 周，服务公司为 12 周，消费品公司为 4 周。培训时间随销售工作的复杂程度与所招入销售机构的人员类型而有所不同。如 IBM 公司的新销售代表头两年是不能独立工作的，公司希望其销售代表每年用 15% 的时间参加额外的培训。

企业对推销人员的培训工作要遵循科学的流程，具体实施步骤如下：

### （一）确定推销人员的培训目标

企业首先应进行培训需求分析。重点分析组织目标、推销人员完成本职工作所应具备的知识和技能、以及员工的现有状况与应有状况之间的差距，来确定哪些人员需要接受培训、以及培训的内容和培训的目标。推销人员的培训大体分为：新员工培训、员工继续培训、销售主管人员培训等几种不同的类型。一般来说，不同类型的培训，要达到的培训目标应有明显差异。

### （二）编制培训计划

企业在进行培训需求分析的基础上，需拟订具体的培训计划，报公司主管领导批准后，由人事部门组织实施。编制培训计划需要明确的问题包括：培训对象、培训目标、培训内容、培训师资、培训时间、培训地点、培训方式等。

#### 1、培训对象

需要明确受训人是新推销人员、全体推销人员、销售主管人员等。

#### 2、培训目标

培训目标有许多，每次培训至少要确定一个主要目标。一般来说，（1）针对新推销人员的培训目标是认同企业的价值观念、企业精神，掌握工作岗位所需的基本技能；（2）针对全体推销人员的培训目标主要有：发掘推销人员的潜能；增加推销人员对企业的信任；训练推销人员工作的方法；改善推销人员工作的态度；提高推销人员工作的情绪；奠定推销人员合作的基础等。最终提高推销人员的综合素质，以增加销售，提高利润水平。（3）针对销售主管人员提升对推销队伍的管理能力，以确保企业销售目标的实现。

#### 3、培训内容

为达到预期的培训目标，企业对培训内容要精心设计。一般来说，（1）针对新推销人员的培训内容应侧重：企业的价值观、行为规范、企业精神、企业的产品情况、市场状况、营销基本理论知识和营销策略、企业销售管理制度及业务流程、销售技巧等。（2）针对全体员工培训内容应侧重：企业的新产品、新的市场营销计划和新的市场营销策略、改进工作方法、改善工作态度等方面培训。（3）针对销售主管人员培训内容应侧重：营销管理知识及技能、人际关系协调、工作协调能力、决策能力、领导组织能力等。

#### 4、培训师资

培训师的好坏直接影响到培训效果。企业可以根据培训课程内容要求，确定是利用企业内部的高级营销管理人员担当兼职培训师，还是聘请外部培训机构或教育机构的专职培训师。优秀的培训师既要有广博的理论知识，又要有丰富的实践经验，更要有扎实的培训技能和培训经验。

#### 5、培训时间

培训时间可长可短，根据需要来确定。确定培训时间需要考虑：

- (1) 产品性质。产品性质越复杂，培训时间应越长。
- (2) 市场状况。市场竞争越激烈，训练时间应越长。
- (3) 人员素质。人员素质越低，培训时间应越长。
- (4) 要求的销售技巧。若要求的销售技巧越高，需要的培训时间也越长。
- (5) 管理要求。管理要求越严，则培训时间越长。

此外，企业还要根据培训课程和员工工作时间的要求，考虑是选择白天还是晚上，工作日还是周末，确定培训的日期何时开始，何时结束。

## 6、培训地点

培训地点一般可以选择企业内部的会议室、宾馆内的会议室或者教育机构的教室，要根据培训的内容来布置培训场所。

## 7、培训方法

培训推销人员的方法很多，常被采用的方法有三种：

- (1) 讲授培训。这是一种课堂教学培训方法。一般是通过举办短期培训班或进修等形式，由专家、教授和有丰富推销经验的优秀推销员来讲授基础理论和专业知识，介绍推销方法和技巧。
- (2) 模拟培训。它是受训人员亲自参与的有一定真实感的培训方法。具体做法是，由受训人员扮演推销人员向由专家教授或有经验的优秀推销员扮演的顾客进行推销，或由受训人员分析推销实例等。
- (3) 实践培训。实际上，这是一种岗位练兵。当选的推销人员直接上岗，与有经验的推销人员建立师徒关系，通过传、帮、带，使受训人员逐渐熟悉业务，成为合格的推销人员。

### (三) 推销人员培训的实施

实施培训是整个培训过程中的关键步骤。人事部门要组织好培训计划的落实，成功的组织工作是取得良好培训效果的保障。

### (四) 培训效果的评估

企业在每次实施培训后，还应对培训是否达到预期效果进行评估。培训效果一般可从以下几方面进行测定：

- 1、向受训人员进行问卷调查。可以问下列一些问题：受训者是否喜欢这次培训？是否认为培训师很出色？是否认为这次培训对自己很有帮助？哪些地方可以进一步改进？
- 2、对受训人员的学习成果进行测定。可运用书面测试、口试、案例分析、情景模拟等方法来测定受训者与受训前相比，受训后是否掌握了较多的知识和技能、工作态度是否发生了改变等。
- 3、对受训人员在实际工作中的表现进行测定。可以通过上级、同事、下级、客户等相关人员对受训者的业绩进行评估测定。主要测定受训者在受训后行为是否改善，是否在工作中运用培训中的知识、技能，是否在交往中态度更正确等。

目前已经有越来越多的企业认识到持续、有效的培训对于打造一支高素质的销售队伍，提升企业的

销售业绩的重要性。国外有关资料统计也表明，对员工培训投资 1 美元，可以创造 50 美元的收益，它的投入产出比为 1：50。可见，培训对于企业来说，不仅是一种成本，更是一种投资。

附：范例

××连锁商务酒店销售部开业前培训计划

日期	课时	培训内容	受训人	培训人	预期达到目标	考核方法	培训教材	培训场地
×月×日—— ×月×日	? 课时	酒店认识	销售代表	部门经理 总部培训讲师	1、熟悉酒店管理人员 2、掌握酒店部门构成、分布 3、熟记酒店的产品构成 （1）客房 （2）餐厅 （3）康乐 4、酒店产品价格 5、酒店术语	口试 案例分析	《运转手册》	销售部 办公室
×月×日—— ×月×日	? 课时	市场认识	销售代表	部门经理 总部培训讲师	1、金都花园国际大酒店市场认识 2、酒店市场认识	口试 案例分析	《运转手册》	
×月×日—— ×月×日	? 课时	协作认识	销售代表	部门经理 总部培训讲师	1、清楚本部门与酒店各部门如何协调 2、清楚本部门应具有协作精神、服从意识	口试 案例分析	《运转手册》	
×月×日—— ×月×日	? 课时	营销基本原理	销售代表	部门经理 总部培训讲师	树立观念、扭转思路： 1、营销观念 2、营销组合 3、酒店销售内容	口试 案例分析	《运转手册》	
×月×日—— ×月×日	? 课时	客户管理	销售代表	部门经理 总部培训讲师	学会管理客户、把握客户： 1、客户心理动机分析 2、客户管理的方法 3、客户抱怨的原因分析	口试 案例分析		
×月×日—— ×月×日	? 课时	市场调查： 1、市场调查原理； 2、市场调查方法； 3、市场调查分析	销售代表	部门经理 总部培训讲师	销售经理能够及时捕捉市场信息	口试 案例分析 实际操作		
×月×日—— ×月×日	? 课时	自我管理： 1、销售代表的体态； 2、销售代表每日的行程安排； 3、销售代表的工作态度； 4、销售代表的业务核心	销售代表	部门经理 总部培训讲师	规范销售代表的工作，为开业后部门能够良好的运作	口试 案例分析		



		5、 <u>管理</u> 自己的时间						
×月×日—×月×日	?课时	销售技巧： 1、如何让客户明确表达拜访目的； 2、销售陈述的步骤；3、销售陈述技巧；4、如何有效陈述的原则；5、如何处理客户的异议；6、哪些是好的信息；7、如何使用广告媒体；8、进行电话销售应该注意的；9、具备现代销售观念	销售代表	部门经理 总部培训 讲师	销售经理掌握基本的销售方法	口试 案例分析		
×月×日—×月×日	?课时	部门内部管理制度、各种表格的使用；销售代表开业策划：大型活动的策划思路、应掌握的细节	销售代表	部门经理 总部培训 讲师	销售代表能够遵守部门管理制度，熟悉酒店大型活动流程	口试		
×月×日—×月×日	?课时	消防培训	全体销售部人员	总部培训 讲师	熟悉消防工作	口试		
×月×日—×月×日	?课时	消防演习	销售部所有员工	部门经理 总部培训 讲师	清楚消防演习的重要性	口试		
×月×日—×月×日	?课时	酒店开业计划制定	销售部所有员工	部门经理 总部培训 讲师	熟悉酒店大型活动流程 熟悉酒店接待活动流程	口试 案例分析	《运转手册》	

### [实训题]

1、如果你是一名酒店管理专业的专科毕业生，看到某三星级商务酒店招聘销售代表的广告，你很想

应聘这个职位，应聘前你需要做哪些方面的准备？

- 2、找出两名学生模拟某星级酒店招聘销售代表的面试情景。其中一名学生扮演酒店人力资源部经理，另一名学生扮演应聘者，双方进行提问与应答，面试结束后，招聘方要对应聘者的基本素质和能力是否适应该招聘岗位给出意见。

#### 学习单元四 管理推销队伍

推销人员的工作业绩直接关系到企业销售目标的实现，企业要打造一支高绩效的推销队伍，除了应做好推销人员的选拔与培训工作外，还需要针对销售人员的各种需要提供有效的激励，并对销售人员工作过程和工作结果实施有效地控制。

##### 一、推销人员的激励办法

对推销人员进行有效的激励是调动推销人员销售的积极性、提高销售业绩的好方法。对推销人员的激励应注重物质激励与精神激励相结合，常用的方法主要有以下几种：

##### （一）推销人员的薪酬激励

为激励推销人员努力完成销售任务目标，企业首先应拟订一个具有吸引力的薪酬制度。一般推销人员都希望收入稳定，要对超额完成任务给予必要的奖励，对他们的经历和资历给予合理的报酬。因此有效的薪酬制度必须对销售人员的报酬水平和报酬的构成作出决定。推销人员报酬水平的确定应参照“现行市场价格”，与竞争企业推销人员的报酬水平相比具有竞争力。对于推销人员的报酬构成主要有三种类型：

- 1、单一的计时工资制（固定工资）：这种薪酬制度对推销人员根本没有激励作用，因此采用的企业也较少。

- 2、纯佣金制（销售提成）：这种薪酬制度由于无法满足对推销人员基本生活的保障功能，因此应用的范围较窄。

- 3、组合式的薪金制度（固定工资+可变工资）。是目前我国企业采用比较多的薪金激励制度，但的具体构成项目也有所不同，主要形成有：

- （1）固定工资+销售提成。这种薪金构成一般固定工资很低，主要依靠销售提成。这种薪金制度能否对推销人员起到有效的激励作用关键看，企业能否科学合理地确定推销人员的销售定额。由于这种薪金制度企业容易操作，管理成本较低，所以经常被一些经济实力不强、管理水平不高的中小型企业所采用。

- （2）固定岗位工资+绩效工资+奖金。这种薪金构成的好处是将推销人员的工资发放与绩效考评结果联系起来，有利于引导推销人员自觉完成企业所设定的工作目标。对于推销人员做出的特殊贡献，企业可给予一定的额外奖金。采用这种薪金制度对企业的管理水平要求较高，企业投入的管理成本也较多，因此，一些管理基础较好的大中型企业多采取这种薪金制度。

(3) 固定岗位工资+绩效工资+销售提成。这种薪金构成在保留了第②种构成方式的优点的基础上，加大了对销售人员超额完成企业设定的销售目标的激励，对推销人员的激励作用十分突出。

### 1、推销人员的福利激励

福利激励法主要是指除了薪金以外给予推销人员的额外福利激励方法。例如一些企业按照达到不同水平销售额，分别给予不同的推销人员以休假、旅游的奖励，或者给予住房、汽车、会员卡、购物卡或者高额保险的奖励等。

### 2、推销人员的非福利激励

在收入水平比较高的行业或者地区，推销人员也许比较重视非福利激励法。例如，上级或者同事的赏识，晋升或者学习的机会，良好的工作环境或者气氛，良好而且认同的企业文化等。非福利激励法受到越来越多的推销人员的青睐。

## 二、推销人员的绩效考评

目前许多企业为保证战略发展目标和产品销售目标的实现，都实行了推销人员的绩效考评制度。推销人员的绩效考评，是企业对推销人员的工作效率和工作效果所进行的事后考核与评价，它更加侧重于对推销人员工作结果的评价。

企业对推销人员的绩效考评的结果，既可以作为分配报酬的依据，又可以作为职务升迁、任免、调遣、加薪等企业人事决策的重要依据。

### (一) 考评资料的收集

考评资料主要从以下四个来源和途径获得：

- 1、推销人员销售工作报告；
- 2、企业销售记录；
- 3、顾客及社会公众的评价；
- 4、企业内部员工的意见。

### (二) 考评标准的建立

考评推销人员的绩效，科学而合理的标准是不可缺少的。绩效考评标准的确定，既要遵循基本标准的一致性，又要坚持推销人员在工作环境、区域市场拓展潜力等方面的差异性，不能一概而论。当然，绩效考核的总体标准应与销售增长、利润增加和企业发展目标相一致。

制定公平而富有激励作用的绩效考评标准，客观需要企业管理人员根据过去的经验，结合推销人员的个人行为来综合制定，并需在实践中不断加以修整与完善。常用的推销人员绩效考核指标主要有：

- 1、销售额，是最常用的指标，用于衡量销售增长状况；
- 2、毛利，用于衡量利润的实现情况；
- 3、每天平均访问次数，用来衡量推销人员的努力程度；
- 4、每次推销访问中接触顾客的时间；

- 5、访问成功率，用来衡量推销人员的工作效率；
- 6、销售费用及费用率，用于衡量每次访问的成本及直接销售费用占销售额的比重；
- 7、每一时期新客户数，用于衡量推销人员的市场开发能力。
- 8、每一时期失去的客户数。

### 三、推销人员的日常工作监督

推销人员的工作自由度比较大，企业仅对推销人员的工作结果进行考评是远远不够的。因此，企业还需要建立一套完整的销售管理工作制度和 workflows（如：制定推销人员的行为规范、客户访问报告制度、市场与产品信息的反馈制度、客户管理制度、销售工作计划与执行情况报告制度、销售费用管理制度等），使推销人员的各项工作有规可循，能够大大地提高推销人员的工作效率和工作效果，此外，销售部门负责人还要对推销人员的日常工作过程进行必要的指导与监督。

#### [案例分析]

某市一家中等规模的商务酒店从开业以来，客房出租率一直很低，能容纳 150 人的会议室也长期闲置。酒店总经理找来销售部经理研究，制定了一系列调动销售人员积极性的政策。例如：提高了销售任务指标，同时也提高销售总额提成比例，提高了销售费用标准。但是推销人员的积极性并没有明显提高，销售业绩也没有明显改观。而且由于不同区域的销售任务指标不同，提成比例不同，销售人员相互之间也有意见，销售经理苦恼极了。

#### 思考题：

- (1) 你认为问题在什么地方？
- (2) 如果你是销售经理的话，你打算怎么办？为什么？

## 学习单元五 饭店营销控制

### 一、饭店营销控制概述

#### （一）饭店营销控制的概念

所谓营销控制，就是饭店营销管理部门为实现预期的营销目标，以营销计划和营销预算为依据，而对其市场营销活动实施的监控。它是饭店营销管理的主要职能之一，与营销管理的分析、计划、执行等职能密切结合，形成饭店内部完整的营销管理机制。

营销控制是建立在营销计划基础上，对营销活动的全过程实施的严密监控：一方面营销控制必须以营销计划为前提，市场营销部门在进行营销绩效考核时，对实际的营销计划执行的结果与之前营销计划所制定的目标进行对比，找出二者的偏差；另一方面，营销控制又为以后营销计划的修正提供依据。从对当期营销绩效的考评中，分析导致出现偏差的因素，及时调整下期的营销计划以及营销策略。

#### （二）饭店营销控制的内容

在奉行市场营销观念的现代企业中，营销部门是饭店管理中最重要部门之一。它一方面要通过饭

店的营销工作使饭店能够与外部市场需求相一致，顺利的开展营工作；另一方面，也围绕营销工作为中心，使得企业内部各部门以市场营销工作为中心，积极配合实现企业的市场营销目标。

营销控制的内容一般包括：

#### 1.营销部门对涉及营销工作的内部营销系统的控制

为了顺利的开展企业的市场营销工作，营销部门一般直接由企业的最高决策层直接负责，企业最高领导通过对营销部门的控制，以营销工作为中心，把这种监督与控制深入到企业的各个不同的职能部门，从而使各部门最大限度的发挥合力，更好的协调一致的完成企业的市场营销工作。企业内部能否实现顺畅的信息沟通、是否把企业的市场营销工作做为其工作的出发点，是营销内部控制的重要工作。

#### 2.营销部门对外部供应商的控制

外部供应商是影响企业市场营销工作的重要的利益攸关者。外部供应商的自身利益并不一定总是同饭店的利益保持一致。其是否能够积极主动的配合饭店的市场营销工作，使得饭店营销工作顺利开展，也受到饭店营销部门管理监控工作是否到位的影响。定期对供应商进行相应评价，实行优胜劣汰，对好的供应商进行相应奖励，对差点进行相应处罚，形成一套行之有效的供应商评价与奖惩措施是营销控制工作的重要组成部分。

#### 3.营销部门对营销工作人员的控制

营销部内部管理是否到位，与有没有良好的薪酬与激励措施，良好的监督紧密相关。对其工作开展过程进行相应控制，工作的效率、结果也要进行相应控制，包括对费用等的控制。

#### 4.营销部门对营销计划执行效果的控制

营销计划并不能总是得到的充分的贯彻与落实，并且事实上营销计划的具体实施总会与计划所设定的目标有或多或少的出入。这种偏差有些是由内部因素导致的，有些是由外部客观因素导致的。饭店营销管理者就要及时的对其进行相应的调整，以保证其顺利实施。

#### 5.营销部门对营销方案的控制

营销方案是否合理，能否得到有效的实施，比如饭店执行的产品定价策略、新产品推广方案等，也需要得到有效的监控。可以采取多种不同的比较分析方法来进行相应的营销控制。

### 二、饭店营销控制的过程

营销控制工作是一个连续的规范的过程，有一个科学规范的过程。这个过程一般包括以下几个步骤：

#### 1.确定营销控制所涉及的内容

营销控制需要评价的内容很多，涉及到饭店内部营销系统评价、营销工作人员的评价、广告与促销效果评价等。饭店营销管理者可以根据自身的情况不同，从上述营销评价的五方面内容入手，选择符合自身企业特点的最重要的内容进行相应监控。

#### 2.确立评价的标准

评价的标准即有定性的也有定量的，为了更好的、更客观的评价饭店营销的效果，应该尽量以量化

的指标作为评价的标准。数字是最公正的，在限定了标准的情况下，数字也不会说谎，最能客观公正的反映饭店的营销工作的绩效情况。

3.确定饭店营销活动的实际结果

营销控制得以顺利实施的一个根本基础，就是是否能够有效的采集到饭店市场营销活动的实际数据，然后再对实际数据进行相应的加工、整理、分析。

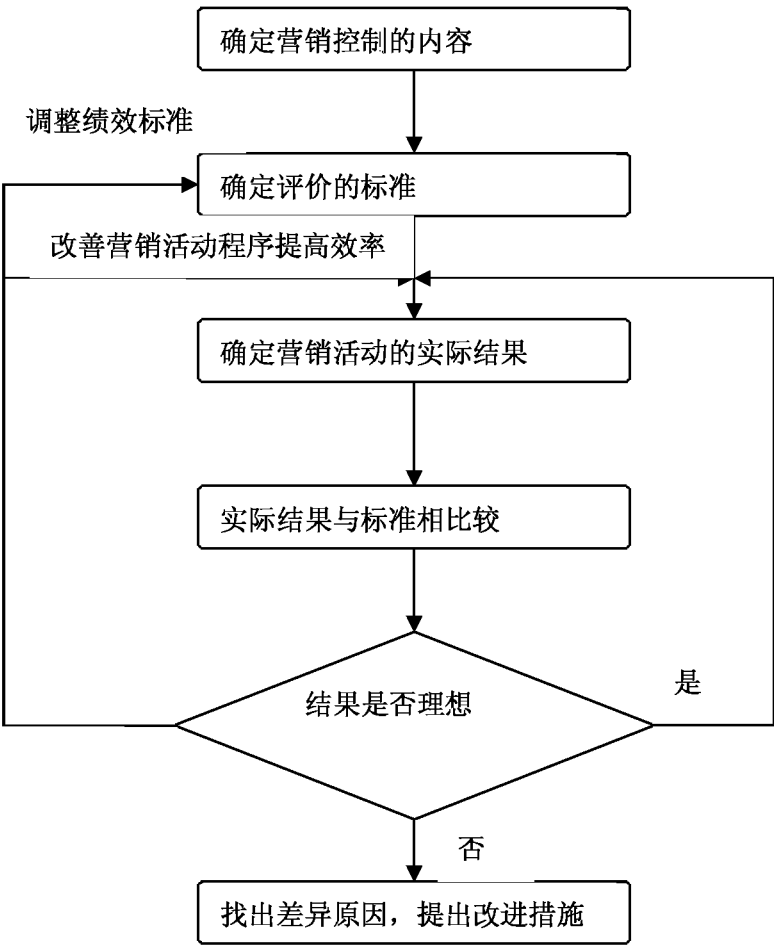
4.实际结果与标准相比较

把饭店的实际营销结果与饭店所确定的评价标准进行相应的比较分析，形成对比结果。比如，年初制定营销计划时，我们希望通过我们的营销方案和努力，全年客房入住率达到 80%，而实际上尽管我们付出了全部努力也只达到了 75%，这样比较的结果就是-5%。

5.分析差异原因并提出改进措施

得到实际结果与标准的比较数据并不是目的，最终的目的是以一套相对科学、规范、合理的模型作为基础，对饭店的营销活动作为客观的评价，并找出差距，针对不足之处，提出具体的解决措施，以便我们及时修正营销计划，提升营销效率。

整个过程如下图所示：



三、饭店营销控制的类型与方法

市场营销控制的类型按照不同的划分方法有多种不同的类型。结合饭店营销的具体情况，我们只讨论三种最重要、最常见的类型：年度营销计划控制、盈利性控制与战略性控制。

其总体比较情况如下表所示：

控制类型	主要负责人	控制目的	控制工具
年度营销计划控制	营销主管	检查计划指标是否实现	销售分析 市场占有率分析 费用百分比分析 宾客态度分析 其他比率分析
盈利性控制	营销控制员	检查饭店盈利或亏损情况	通过对产品、销售区、目标市场、销售渠道及预订数等分析而加以控制
战略性控制	营销主管或饭店特派工作人员	检查饭店是否抓住最佳营销机会，市场、销售渠道总体情况，及整体营销活动情况	营销核对清查（或称营销审计）

（一）饭店年度营销计划控制

当饭店营销人员制定年度营销计划后，一年中的时间都用在计划的控制上，目的是使营销计划目标，如客房销售量、营业收入、市场占有率等如期完成。然而，饭店的外部 and 内部营销环境是一个不断变化的动态环境，其中有些因素的变动常影响营销计划的执行工作，因此，为了确保营销计划目标的实现，营销人员必须进行年度营销计划控制。

年度营销计划控制包括销售分析、市场占有率分析、宾客态度跟踪分析、营销费用率分析以及财务分析。这一分析适用于高层主管和中层经理对年度营销计划进行控制，考核整个饭店或某个部门（或地区）的营销绩效。

1.销售分析  
它是根据销售目标衡量和评价实际销售情况。具体又可分为销售差异分析和分类销售分析两种方法。

1.1 销售差异分析

销售差异分析通常用于分析各种因素对销售总额的影响，即衡量销售同目标执行中形成缺口的不同要素所起的相应作用，找出主要症结所在。如某饭店季度计划要求在第一万间季度销售 2 万间客房，平均每间 100 美元，总额应当为 200 万美元。可是到季末统计，实际只销售了 1.5 万间，且每间只为 80 美元，总额为 120 万美元，只完成了计划的 60%。那么，到底是什么原因导致如此大的差距呢？缺口中有多少是因为价格问题？有多少是因为客房销售数量的原因？我们可通过下列简单的计算来分析：

由价格原因造成的缺口： $(100-80)*1.5=30$  万美元

由入住率下降导致的缺口： $(2-1.5)*100=50$  万美元

所以，销售下降的原因中，价格下降占比 37.5%，入住率下降占比 62.5%，后者是主因。我们就要找到其下降的主要原因，是内部的原因造成的，还是外部环境变化导致的？而有针对性的进行相应改进。

## 1.2 分类销售分析

分类可以按地区、客源档次、饭店分类产品、客源类型等分类，具体突出哪一分类，饭店根据实际需要而定。饭店的客源是多种多样的，譬如以住宿客源分，可有高档的、有中低档的、有国内的、有国外的、有团队的、有散客的、有常住的、有短暂逗留的。若饭店从客房数、销售地区来分析，假定某饭店主要在甲、乙、丙三个地区销售。预计销售客房分别为 1000 间、500 间和 1500 间，总计是 3000 间。结果甲完成了 950 间，乙完成了 525 间，丙完成了 1050 间。甲完成其计划的 95%，乙完成其计划的 105%，而丙只完成其计划的 70%。综上分析，丙地区大约只完成了其任务的三分之二（未完成区是造成饭店销售不景气的主要原因，其中主要是丙地区造成的，进而就对其进行分析。原因可能在丙地区推广不力，可能丙地区经济水平下降，也可能在丙地区出现了新的有力竞争者。调整的策略需要通盘考虑，如果因为新对手太强，乙地区又有潜力，那么干脆放弃丙地区全力开发乙地区。所以根据分析的结果需对总的营销战略进行及时有效的修正。

## 2.市场占有率分析

饭店营业额和利润上升总是好事，但居安必须思危。饭店在市场中竞争，经济效益的绝对额上升并不一定代表本店在市场竞争中居优势。评价的标准就是市场占有率。

假设甲饭店在过去的一年中营业额和利润分别上升了 10%和平共 20%，但是其主要竞争对手乙则在过去的一年中上升了 100%和 200%，同时当地的市场规模与去年相比扩大了 50%，饭店业的平均盈利水平也提高了 50%。那么，显然饭店甲还是不成功的。为什么呢？又如何能够客观评价甲的情况呢？就是用市场占有率指标作为主要指标去衡量。

## 3.营销费用率分析

年度计划控制要求饭店在实现其销售目标时，没有过多的支出。这里关键的百分比是营销费用对销售费用之比。在某饭店，若该比为 20%，则它由五个费用与销售额之比：推销人员费用与销售额之比为 15%，广告费用与销售额之比为 10%，促销费用与销售与销售额之比为 5%，营销调研与销售额之比 1%，销售管理费用与销售额额之比为 2%。

饭店要控制这些营销开支的比例。实施过程费用当然会有波动，不可能像数学公式那样精确。但这个波动不能太大。具体把握标准，可以通过近年企业的数据积累作为标准，也可采用行业内的平均标准作为参照的指标，设定相应的弹性范围。超出范围则不合理，需要及时调整。

## 4.财务分析

费用——销售额之比，应该放在饭店财务的总体框架中进行分析，以便决定饭店如何花钱，花在什么地方。在国际饭店业的有代表性的大企业中，经营者越来越倾向于利用财务分析来控制费用、提高获利水平，而不是仅仅限于扩大销售的方式来提高利润。



## 5.客人态度分析

以上几种分析方法均为定量分析，定量分析十分重要，并且可以相对直观准确的反映饭店的实际经营情况，但还不够全面。饭店还需要通过客人进行一些定性分析。有些饭店会在使用上述方法进行分析的同时，建立专门的部门或至少落实专门的人员去追踪客人、旅行社、供应商以及营销系统的其他参与者的态度。追踪形式主要有以下三种：

5.1 意见和建议制度。分析来自客人（客户）的各种口头和书面意见，将这些意见记录在案。经营者要尽量在意见最集中的地方寻找这种意见产生的原因，并立即改正。国外许多饭店和餐厅设立顾客意见卡，鼓励客人提出意见。饭店要为客人的投诉提供最便捷、最通畅的通道。

5.2 客户固定样本调查小组。有些饭店将部分客户设为固定样本调查小组。经过这些客户首肯后，定期通过电话访问或邮寄调查表等将春对饭店的看法和意见告知饭店。这种调查得到的结果，真实性较高，更有代表性。

5.3 客户调查。饭店定期向随机抽取的宾客寄送调查表，请他们对饭店的服务内容和质量、客房和餐饮质量等做出评价。一般用划分为不满意、不满意、一般、满意、很满意五个等级。然后将意见分类汇总后递交饭店高层管理人员。

## 6.调整措施

饭店根据上述分析，研究调整措施。如降价，加强销售队伍建设，节约附加性开支，减少雇佣临时工，延缓更新改造，增加服务项目，提高服务质量，出让或出租部分场地设施，实行兼并，聘请专家或合作等多种措施。任何落实的措施都必须以实事求是的分析为前提。

### （二）获利性控制

除进行必要的年度计划控制外，饭店的营销人员还要对饭店各种经营项目、子市场、中间商等进行获利性控制。这种控制有利于营销人员做好饭店产品、饭店市场开发和扩展决策，并有利于饭店选择合适的销售渠道。在进行获利性分析控制时，营销人员首先要将营销费用及其他有关费用按会计原则分摊到各种营销活动中去；其次，要调查各种营销活动的次数，计算出每次活动所耗的费用；最后，再将各种营销活动费用在各产品、子市场及饭店中间商中合理的分摊，进而对各种产品、子市场及中间商的盈亏情况进行相应分析。

### （三）战略控制

饭店必须经常对其整体营销效益做出缜密的回顾评价。面对激烈的竞争和多变的市场需求，营销领域中各方面的目标、计划、措施都会迅速过时，每个饭店应定期对其市场战略进行总体重新评价。评价的方法主要有两种，一是营销效益等级评核，二是营销审计。

#### 1.营销效益等级评核

眼前的营销业绩不一定都能反映营销效益。有些好的结果可能是机会、是地理位置、是时间巧合，而不是来自有效的营销管理。一家饭店的营销效益可从营销导向的五种主要属性在不同程度上反映出

来，即客户哲学、整体营销组织、营销信息、战略导向和工作效率。下表列举了营销效益评价表。该表可由销售经理和各部门经理填写，然后把分数加总，进行评判。

## 2.营销审计

饭店营销审计是指通过定期、广泛、系统和独立的检查方式，对饭店的营销环境、内部营销系统、特殊营销活动等进行审核，以便发现存在的问题，采取纠正措施，从而改善饭店整体营销活动的有效性。

营销审计的内容由检查评价公司营销形势的六个方面组成：

- ① 营销环境审计
- ② 营销战略审计
- ③ 营销组织审计
- ④ 营销系统审计
- ⑤ 营销效率审计
- ⑥ 营销功能审计

饭店通过以上六大方面的审计，总结经验，并提出改进的设想、方法和步骤，从而进一步满足并扩大市场需求，提高饭店营销效益。

参考文献：

1. 梁玉社，饭店管理概论，北京：旅游教育出版社，2006 年
2. 林壁属，旅游饭店实务管理 北京：清华大学出版社，2005 年
3. 郑向敏，酒店管理 北京：清华大学出版社，2005 年
4. 克里斯托夫·洛夫洛克，服务营销 北京：中国人民大学出版社，2007 年
5. 施涵蕴，旅游饭店市场营销，北京：中国华侨出版公司，1990 年
6. 胡宇橙，饭店市场营销管理，北京：中国旅游出版社，2005 年