



21世纪高等院校旅游专业引进教材系列

Hospitality 2010

The Future of Hospitality and Travel



饭店与旅游业发展趋势分析

Marvin Cetron

Fred DeMicco

Owen Davies

张凌云 李天元

著

译

南开大学出版社



21世纪高等院校旅游专业引进教材系列

饭店与旅游业发展趋势分析

HOSPITALITY 2010:

The Future of Hospitality and Travel

[美] 马文·塞特龙 (Marvin Cetron)

[美] 佛瑞德·德米科 (Fred DeMicco)

[美] 欧文·戴维斯 (Owen Davies)

张凌云 李天元 译

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

饭店与旅游业发展趋势分析 / (美)塞特龙(Cetron, M.),
(美)德米科(DeMicco, F.), (美)戴维斯(Davies, O.)著;
张凌云, 李天元译. —天津: 南开大学出版社, 2008. 6
(21 世纪高等院校旅游专业引进教材系列)
ISBN 978-7-310-02932-7

I. 饭… II. ①塞…②德…③戴…④张…⑤李…
III. ①饭店—服务业—经济发展趋势—经济预测②旅游业—
经济发展趋势—经济预测 N. F719.2 F590.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 070513 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 10.375 印张 2 插页 300 千字

定价: 20.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

前 言

在飞速发展的今天,只有为数不多的几个话题能让各行各业的人都一直关注,本书讨论的就是其中一个话题,但在这里我们要说点别的。

首先,变化是本书的主题。现在的一些年长的管理人员在开始自己事业的时候,我们才刚刚开始认识到一些变化正在全世界范围内展开,这种变革是我们的父辈们所没有意识到的,是我们的祖辈们所未曾面临的。二战以后,很多人都希望事情能“恢复正常”,但25年过去了,我们中的很多人仍在努力适应新思想。

这种永恒变化的历程始于很早,到了20世纪50年代,变化已经成为一种生活方式。当时,美国的管理人员引起了全世界的关注,他们的学生建设了德国、日本等国家,而这些国家都已经成为美国强有力的国际竞争对手。那些祖祖辈辈都在乡村成长、生活并终了一生的人的后代会从内布拉斯加到德克萨斯,从纽约到俄勒冈,不断地变换工作。专营汉堡包和炸鸡的小餐馆建立起庞大的连锁店网络,并由此改变了整个世界的饮食习惯。不断有新饭店出现,来满足住宿需求的增长。航空公司和电信业将世界更紧密地联系在一个统一的全球经济中。饭店企业的创建、成长、衰退和购并越来越频繁。

我们逐渐明白,变化将永远是生活的一部分,并且这个部分每天都在加速发展。任何人想在事业上获得成功都必须考虑变化中的技术、人口结构和其他变化因素。可惜的是,成功的预测是一项很困难的任务,这不仅是由于预测本身即是一种挑战,还在于用于预测的资源非常有限。

预测正是《饭店与旅游业发展趋势分析》一书引人注目的地方,马文·塞特龙在预测方面是个先驱,他曾成功地对企业、技术、政治和生活方式的发展趋势进行过预言,他与饭店管理人员合作已经有30年的历史



了。佛瑞德·德米科是饭店专业著名的教育人士，也有着丰富的预见人们需要的经验。如果有人要找人教授实用饭店预测，上述作者是最适合的人选。

在本书最初的章节中，作者介绍了预测的基础知识，然后具体地介绍了接待行业的每个部门（包括航空公司、饭店、餐厅等）的当前发展趋势。你看过本书后应该会对这个行业的前景有一个更清楚的认识，并能够自己作出理性的预测。

不过，变化并不是饭店业面临的关键问题，甚至也算不上是最重要的问题。饭店接待业作为一个为顾客提供服务的行业，服务质量是决定企业存亡的关键。我认为这才应该是业内人士最关心的问题。

曾经一度，饭店企业在位置和价格的基础上竞争，现在几乎所有人们逗留的地方都有多家饭店，而且互联网使人们能很轻松地选择最经济合算的产品和服务。接待业的各个部门也面临着同样的趋势。

竞争压力已经从传统的卖点转移了：对于回头客来说，最重要的问题是如何让他们对前一次旅游感到满意；对于新顾客来说，最重要的问题是我们如何在消费者中建立口碑。通过这种顾客服务，我们可以将自己与其他同类服务供应商区别开来。

饭店行业的趋势越来越倾向于强调顾客服务，因此我们必须说明如何满足顾客不断变化的需求，这对于整个行业来说是一个永远的挑战。

以下八点可以帮助企业提高自己的业绩，这些要点可以说是提高顾客服务水平的“窍门”，因此饭店接待业的每个从业人员都必须牢记。

1. 建立稳固的基础

服务并不是存在于真空中的，它需要很多基础要素。首先，你必须了解你自己企业的优势和劣势所在，知道必须采取什么措施才能做到最好，如对于餐厅，这可能意味着为汽车餐厅的客人提供快捷准确的服务，或到码头刚靠岸的渔船上上去选购绝对新鲜的当日海鲜。企业的服务细节各不相同，但保持服务质量是永恒的。

如果有问题产生，必须马上发现问题并解决问题，否则它会使顾客愤怒，从而损害你的企业名誉。

最后，还要与你的顾客建立起私人关系。如果侍应生能叫出某个客人的名字而且能记住他/她去年最爱吃的东西，这个客人肯定会经常光顾这个餐厅。当然，现在的电脑能帮助饭店和餐厅的员工提供这种个性化的服务，即使他们没有那么好的记性。

所有这些都可以归结为一句话：把最基础的做到最好。它要求每个员工都不断地关注细节。

2. 让每个顾客觉得自己特别

把每个顾客当成个性化的人，这就意味着尽可能让他们感到自己是重要的，同时与他们建立起人际关系（参见第一条原则）。对待顾客像对待自己的家人一样，这样他们就会成为回头客。

3. 有勇气设定远大的目标

把本职工作做好已经远远不够了，要想保持成功就必须不断改进，不断增加新的服务内容，满足顾客不断变化的需求。

必须确定长远目标，有计划地逐步满足顾客的需要。确定目标后要选择具体的近期目标，并马上将其付诸实施，要确保你的员工有足够的工具实现你制定的目标。

聘请外面的人从全新的角度帮助你实现你的目标，与其他部门的人交谈，引进供应商帮助你。甚至可以与竞争对手合作实现互惠互利。

4. 简化，简化，再简化

这是个有力的想法，它会影响到企业的方方面面。以早期的手工艺人为例，他们的首要任务很明确也很简单：公平真诚地与人打交道，顾客要什么就给他们什么而不会有丝毫抱怨。在实现这个目标的过程中如果出现了什么其他条条框框，就必须打破它、摒弃它或回避它。对于手工艺人和顾客来说，这个首要任务使一切都变得很简单明确，它同样适用于现代企业。

作每一个决策之前都认真想想，它是否有利于员工、顾客和企业利

润？如果它对三者都有利，那就可以马上推进；如果对其中两者有利，这个决策值得探讨；如果只对一者有利，可以先跳过去；如果它根本不会产生价值，那就应该彻底放弃。

决策程序的简化能让企业运行得更有效率，同时让顾客感到更高兴。

5. 让技术成为你的仆人

20 世纪 80 年代到 90 年代初，很多企业家开始认识到技术是很神奇的，好像买回几台电脑后企业的利润马上就会增加，事实并非如此。

技术能帮助你满足顾客的需求时它才会带来价值增值。技术可以帮助你收集一些有用的信息，如及时得到顾客的反馈并将这种反馈分类提交给相关工作人员。要确保技术能让员工使用起来非常方便，使用者应参与信息技术系统的设计，同时这种技术要对你的顾客公开、透明。

如果使用得当，技术能成为一个有力的同盟者，它能使每个顾客都得到非常个性化的体验，而这正是你获得回头客的最有价值的工具。这是能直接提升服务的一个地方，本书后面会有几章内容介绍如何利用技术使你与顾客的交往更加个性化。

6. 准确评价，快速行动

技术的用途之一是让你对事件作出准确的评价并迅速采取措施。你距离你的目标有多远？你的顾客是否满意？他们最需要的是什么？如果你不知道，也就是说你 cannot 通过量化的数据分析出结果，那么你根本不可能进步。但如果技术给你提供了这种分析结果，你就可以在能使你和你的顾客利益最大化的地方多下功夫了。

准确评价的一个重要用途是在顾客不满的地方。感到不满的顾客中只有 5% 会真正投诉，但这些人十个有七个会将这种不满告诉自己的朋友（与此相对，那些满意的顾客中只有 30% 会将这种经历告诉别人）。在互联网时代，这种“朋友”可能会遍及全世界，在某个网站上的一篇不满的评述可能会影响几年的生意。

所幸的是，评价结果能让企业高效准确地处理投诉，从而建立起与顾客之间的关系。投诉处理得好能把抱怨的顾客变为忠实的常客。



7. 释放人的力量

从你招聘新员工开始就要一直不断地考虑这个问题。你可以首先找出业绩最突出的员工，找出是什么令他们如此优秀，然后雇用一些与他们类似的人。在招聘时，你可能会考查应聘者的基本技能，但实际上你的雇用决策应取决于应聘人对工作的热情和个性。

一旦成为你的员工，他们就需要你的信任、尊重和支持。他们工作出色时需要得到承认，需要得到必要的培训（否则他们会逐渐失去对工作的兴趣），同时作为企业的主人他们需要得到一定的授权。

上述最后一条已经变得越来越重要了。本书后面将会提到，现在的年轻员工越来越需要按自己的方式行事，只要他们能达到公司要求的目标，如何达到这个目标应由他们自己决定。对于不足 40 岁的员工来说，他们的字典里没有“忠实于雇主”这个词，要让他们保持工作效率就必须给他们足够的活动余地。

8. 重视关照

领导必须要创造出一种能让人高效工作的环境，因为这个环境能让员工喜欢上工作，而不是不得已去工作。领导的作用是提供激励、团结和远见。这里有两个关键点：你如何对待你的员工，而你又是如何对待自己的。

本书后面将讨论成功的领导应如何对待员工。他们要给员工足够的权力做决策，同时相信员工所做的决策是正确的。他们会摒弃一些不必要的繁文缛节，因为这些规定会让员工觉得压抑、不被欣赏和无法在工作中施展才干。成功的领导要鼓舞员工为企业服务。总之，领导对待员工要像对自己的家人一样，而且尽可能始终如一地对所有员工都这样。

领导是否成功地对待自己是很难觉察到的，最好是找一个善于激发自己热情的良师益友。适时地从工作中抽出时间休息，与家人、朋友在一起，发展自己的业余兴趣爱好，然后以全新的精神面貌重新投入工作。领导者对工作的热情是企业最珍贵的财富，因此企业要像关爱自己财产、员工和顾客一样关爱这些领导者。



饭店与旅游业发展趋势分析

品质和服务决定了企业的未来,这句话具体的意义要视每个企业的情况而定。对一个饭店或度假区来说,它可能意味着开发一个界面友善、信息充分的数据系统;让顾客能轻松地实现网上预订,让你的员工“记住”以往来过的顾客的喜好。对于一个快餐厅来说,它可能意味着多开辟一条汽车服务通道,缩短顾客的等候时间,装备更好的扩音器让顾客和员工能更有效地交流。对于正规餐厅来说,这可能意味着丰富菜式,在菜单上标明食物的卡路里和碳化物含量,列出色拉的备选料和酱汁。每天都有新的机会和可能性产生,顾客的需求也在变化,而日益改良的技术定能使你找出更好的办法满足顾客的需要。

上述思想给你的未来发展方向提出了一个框架,本书后面的章节将帮助你具体分析未来的需求变化趋势。归结起来,你对细节的关注才是企业成功的最重要因素。

马文·塞特龙曾告诉我他在一家高级饭店的经历,这家饭店属于一个以品质和优质的顾客服务著称的饭店连锁。这个饭店集团关于顾客服务的一项规定是早餐的客房送餐服务必须在 10 分钟之内送达,否则全额返还餐费。有一次马文在等候客房送餐服务时偶然打开了通向大厅的房门,他发现一名服务员正在看表并认真地倒计时,以确保那些很容易冷却的早餐在 10 分钟之内送达客房,就像企业所承诺的那样。

不论你有多努力,服务总有提高的空间,发现这种机会可能会很有挑战性,不过你的顾客会欣赏你的这种努力,因此这也是你必须做的。

美国旅行行业协会 (TIAA) 主席兼首席执行官

罗杰·道

鸣 谢

只把作者的名字印在书的封面上是很不公平的,因为很多人对著作的贡献都应获得同等的认可,因此我在此承认并感谢他们的付出,尽管他们的名字只能委屈地放在内页里。在此我要感谢以下几位(排名不分先后):

弗农·R. 安东尼, Prentice Hall 出版社非常专业和极有耐心的编辑,没有他的指导和鼓励这本书是不可能成功出版的。

贝丝·戴克, Prentice Hall 出版社的助理编辑,如果没有她的帮助,这本书可能至今仍处于筹备阶段。

罗杰·道,美国旅行行业协会主席兼首席执行官。他慷慨地与作者分享了他对饭店行业的独到见解,同时为本书写了精彩的前言,使这本书更具实用性。

伊尔塞·惠特莫尔,《HSMIAI 市场营销周刊》责任编辑。感谢他一直鼓励我们撰写专栏文章,这些专栏文章构成了本书的基础。感谢他在专栏文章撰写过程中的耐心。

贾斯廷·塞特龙和韦恩·杰克逊,分别是特拉华大学饭店专业的本科生和硕士研究生,他们花了很多时间所作的研究分别出现在附录 C、附录 D 和附录 E 中,他们为本书提供了非常有价值的资料。

还有迈克·雷米拉德和他在松树排字公司的同事,是他们将我的手稿变成铅字,感谢他们高效快捷的工作。

当然还有很多人应该在感谢之列,在此向我们所遗漏的人表示歉意。感谢所有这些人,感谢他们对本书所做的贡献。

当然,如果书中存在任何事实或分析上的错误,责任完全在作者。

目 录

前言 /1

鸣谢 /1

第一篇 饭店接待业共同关心的问题 /1

第1章 初学者实用预测法 /3

第2章 正在到来的全球经济增长有利于旅游服务业 /29

第3章 “砰！你没命了！”——恐怖主义时代的旅游服务业 /61

第二篇 各部门预测 /83

第4章 如果今天是星期二，那我肯定在吉隆坡 /85

第5章 出差：会奖（MICE）市场 /101

第6章 水，到处都是水：邮轮业 /123

第7章 折断的翅膀：处于困境的航空公司 /147

第8章 餐厅行业的口味趋势 /165

第9章 过去是未来的序幕 /185

附录 A 影响未来的 51 种趋势 /195

B 国家稳定性的关键迹象 /247

C 饭店接待行业协会和相关出版物 /253

D 各高校的饭店接待行业课程 /269

E 参考书目 /283

译后记 /315

第一篇

饭店接待业共同关心的问题



初学者实用预测法

在前往陌生之地参加会议时，你会感到担心吗？你是否设想过，在中东地区旅游度假期间，或者去南美洲拜会某一供应商期间，自己有可能会被恐怖分子绑架为人质的情况？鉴于你永远不会知道某些外国即将发生什么情况，甚至永远不会知道这些国家何时会实现稳定，那么你就只选择在美国国内工作或投资吗？

对此，谁又能责怪你呢？不论你是一名打算出国读研究生的学生，还是一名打算寻机参与国际竞争的企业经理，在制定涉及其他国家的计划时，最重要的考虑因素之一便是对方国家的稳定。但这可能也是最难以把握的问题之一。毕竟，国家稳定并非是一孤立性因素，而是一个复杂的向量之和，它涉及一个国家的经济状况、人口趋势、政治力量、宗教、科技、民族个性等无数因素。如果连美国中央情报局都会因某些革命、政变、战争，乃至对一些常规武器试验的发生而感到惊诧的话，谁又会指望你能了解遥远而陌生的异国他乡将会发生哪些情况呢？

上面这些评论同样也适用于你在旅游从业过程中不可避免地将会面对的很多其他问题。例如，人口方面的变化将会如何影响中档餐馆顾客的膳食偏好？科学技术的发展将会如何进一步改变旅馆的管理方式？你能预期明年、今后 5 年或今后 10 年的经济发展将会带来哪些变化？在未来岁月中，你将会遇到这些问题，以及很多其他类似的问题。不管美国中央情报局的工作情况如何，企业将会指望你对这些问题作出正确的评估。

在这方面，我们能够提供帮助。事实上，本书的全部目的也在于此。

本书的作者之一是美国国际预测公司（Forecasting International，简称 FI）的创办人，另一作者也是长期受雇于该公司的工作人员。在大约五十年的工作中，该公司大部分时间致力于为客户评估有关国家的稳定

性。这些客户中包括美国国防部、《财富》世界 500 强的公司以及一些外国的政府。在这一过程中，我们曾预测过很多令旁观者感到意外的灾难性事件——从伊朗发生的原教旨主义革命，一直到罗德尼·金遭毆事件所激发的洛杉矶骚乱。

该公司的声望源于它拥有一系列的手段和技术，从而使该公司能够评价有关未来的重大征兆，这在很大程度上如同医生通过测量你的体温和血压去评价你的健康情况一样。他们能够减轻你的忧虑，或者说能够指导你去避开可能会出现麻烦。

请教贤能

德尔菲调查法亦称德尔菲投票测验法，是一项人们常用的预测技术。在开展德尔菲投票测验时，先是由一组专家填写调查问卷，说出自己对所调研问题的看法。然后，将得自于首次调查的所有答案在参加调查的专家中进行传阅，并再次对这些答案进行投票。在第二轮调查中，要求参加调查的各位专家参考其他专家的观点去重新考虑自己最初的看法。由于那些极端的看法会因进一步的考虑，并且或许会因受其他专家意见的影响而减少，因而此轮调查的结果通常会得到范围较窄的答案，从而会形成多数人“一致的”意见。这种德尔菲技术已在数千项研究中得到有效应用，因而人们一般都认为，这一技术可带来最为可靠的分析和预测结果。

美国国际预测公司在很多领域中利用德尔菲法所作的研究，都取得了相当大的成功。不过，我们经常对这一基本方法进行修订：参加调查的人员不只是有关主题的专家，而且包括一些专业预测人员。这种变更常常有可能会因参加调查的人员范围较窄而无法获得某些成效。这些专业预测人员往往会同时考虑某些得自于其他领域的相关数据，并且在第二轮调查中，他们的见解往往能引发主题专家们的某些新想法。

例如，1994 年，在为美国国防部作一项有关未来恐怖主义活动情况的研究时，我们既咨询了专业预测人员的意见，也请教了主题专家的看法。



事实上，早在距“9·11”事件发生近七年之前，我们已经预测到恐怖分子的整个行动过程。当时我们所做出的具体预报内容包括：基于宗教极端势力的国际恐怖行动将会兴起；恐怖分子将会再次袭击纽约世界贸易中心，而且袭击行动将会更为成功；在美国出生、与这一暴力运动有牵连的极端主义分子将会在美国中西部制造一起恐怖事件；恐怖分子甚至会蓄意利用飞机撞击五角大楼（当时美国国务院要求我们删掉上述最后一项内容，因为担心此项内容会给别人以启示）。回顾这项研究，我们的结论是，如果当时我们的调查对象仅限于恐怖主义问题专家，我们的研究结论将不会做到如此全面和准确。基于这一经验，此后凡是在利用德尔菲技术开展研究时，我们都采用了这种包容范围较宽的调查样本。

假设未来

另一项有用的预测工具是“想定”（scenario）。《韦氏英语大辞典》中对“scenario”一词的第一个解释是“剧情说明（书）或剧情梗概”。鉴于“他山之石，可以攻玉”，所以借用“想定”（scenario）这一术语倒也不错。所谓“想定”，指的是根据今天情况的今后发展，去设想几种未来有可能会发生的情况。但这并不等于预测，因为我们并不指望明天的事实会与我们今天所想定的情况完全一样或十分相像。妥善的想定可使我们能够留心某一未来演变过程。对于这种演变过程，倘若置身其中的话，我们往往几乎会认识不到。

这在很大程度上便是“想定”的目的。在开展预测过程中，想定往往用于帮助我们去识别需要进一步研究的问题。它还能拓展我们的想象，使我们能够预想出多种具有可能性的未来情况。有时，我们还可利用“想定”这一方法去拓宽客户们的想象，使他们能够去考虑某些发展征兆，否则，他们有可能会以为这些征兆太过“远离现实”而不会予以认真考虑。

“想定”始于某些驱动因素，即，始于我们选择用来加以考察的若干特定因素。例如，新科技是否将会支配未来的社会？资本主义经济模式是



否将会继续在全世界蔓延？某种突发的思想变化是否将会席卷全球，以至于环境保护主义思想将会支配我们的决策？“想定”可带来任何组合式的假定，每一套组合式的假定都将导致形成某一情况有所不同但却令人可信的未来。唯一的限制条件是，所做的想定必须做到不存在自相矛盾的问题。例如，如果想定未来时期的情况是经济衰退，则不能想定届时将会出现充分就业或出现富有的中产阶级，因为这种时期的常规状态是失业与贫困。

最为常用的想定案例之一，同时也是对美国国际预测公司的工作具有重大影响的想定案例，便是联合国新千年项目（the United Nations Millennium Project）中所提出来的 2050 年全球发展概况。它综合了一千多位调查参与者的见解，代表着人们对 2050 年全球发展基本状况的一致性预见。根据这一新千年项目中所做的想定，2050 年的世界将会在很多方面发生变化。全球社会将会为科学技术的发展所驱动和支配。互联网、生物技术、毫微级计算机以及太空技术等科技进展，都将促成这一新世界的繁荣。总之，由于科学技术、全球通信、人类发展以及开明的经济政策等诸多因素的共同作用，2050 年的世界将会变得比 20 世纪末更美好。

还有一种手段所采用的是三种想定：一种是乐观的想定，一种是悲观的想定，另一种则是故意背离我们今天所看到的大部分趋势的想定。这些想定方式的提出，始自于斯德哥尔摩环境研究所的全球想定小组（Global Scenario Group）。最近几年中，布鲁金斯研究所、圣达菲研究所以及美国国际预测公司等机构在很多领域的研究中也都采用了这些做法。这些想定一般被称之为“市场世界”（“Market World”）、“堡垒世界”（“Fortress World”）和“转型世界”（“Transformed World”）。

“市场世界”所反映的是，在经济改革和技术创新方面，将呈现出生气勃勃的资本主义景象。在这一想定中，发展中地区将很快被整合进入全球经济。世界各国都会将政府经营的行业私有化，取消各种复杂的管制，清理公共开支，让市场去决定一切。在真实世界中，这种模式会将很多落后的亚洲国家转变为工业强国。

“堡垒世界”所反映的是资本主义黑暗的一面。虽然世界经济会快速增长，但世界所有地区都不会因此而受到触动。穷者将会更加贫穷，环境

