

91.9.13
酒店管理叢書第二輯

酒店業的新曙光

中國廣州虹橋酒店管理培訓中心
香港《酒店管理》雜誌社主編



華南理工大學出版社

酒店管理丛书第二辑

酒店业的新曙光

中国广州虹桥酒店管理培训中心 主编
香港《酒店管理》杂志社

华南理工大学出版社

广州

酒店管理丛书(第二辑)

酒店业的新曙光

主编: 中国广州虹桥酒店管理培训中心
香港《酒店管理》杂志社

责任编辑: 周清芳

华南理工大学出版社出版发行

全国各地新华书店经销

开本787×1092 116 印张5.625 字数120千

1990年11月第一版 1990年11月第一次印刷

ISBN 7-5623-231-0/231-6/F·21

定价: (国内) 10.00元

目 录

一、理论篇

(一)谈饭店业职业敏感与经营策略

张明志..... (1)

(二)酒店业的内部市场营销法

(美)罗伯特·C·刘易斯..... (4)

(三)海南涉外酒店科学管理探讨

海南省华侨宾馆副总经理 唐国权..... (11)

二、经验篇

(一)如何提高旅游饭店的经济效益

中国大酒店副总经理 卢鸿炳..... (18)

(二)改革促进发展 竞争呈现魅力

广州东方宾馆 朱开国..... (24)

(三)广州花园酒店全面质量管理实施大纲

广州花园酒店供稿..... (31)

(四)我认识的酒店前台工作

广州富豪酒店酒店部经理 朱兆祥..... (42)

(五)低谷时期的对策与思考

南天大酒店总经理 梁明铎..... (46)

三、借鉴篇

(一)香港旅游业如何应付疲软市场

卜妙金..... (49)

(二)香港酒店业的统计报告(摘要)

郑宗成 摘编..... (53)

(三)经营环境、策略与财务绩效

——来自美国酒店业的调查报告

田 雨..... (61)

(四)如何留住雇员

雨 廷 编译.....	(67)
(五) 电子“专家”控制食物成本	
桂 芬 编译.....	(68)

四、信息篇

(一) 国际五种星级饭店标准

国际AA饭店集团供稿.....	(69)
-----------------	------

(二) 海南举办涉外酒店经营管理研讨会

石 莹.....	(72)
----------	------

(三) 斯里卜——一种新型的旅馆

李士飞 译.....	(75)
------------	------

(四) 假日酒店集团(Holiday Inn Group)简介

居 易 译.....	(76)
------------	------

(五) 法国雅高集团介绍

露 茜 译.....	(77)
------------	------

谈饭店业职业敏感与经营策略

张 明 志

何谓饭店业的职业敏感?饭店业职业敏感就是饭店业因外界环境、条件的不同和变化所作出的快捷反应。培养饭店业的职业敏感,对于我们搞好饭店业的市场预测,作出正确的经营策略是大有裨益的。

那么,饭店业应有哪些职业敏感呢?

一. 社会风气敏感。社会风气清廉,社会集团消费就会大幅度的减少,进而就会降低饭店业的客源和客量,影响饭店业的经营工作。但是,只要我们有了社会风气敏感,就能及时调整经营策略,搞好经营工作。去年下半年,我们盐城市饭店服务公司敏锐地感到:各级政府狠刹公款宴请之风,这将极大地影响今后的经营工作,就及早地狠抓了饭店业四个回归工作,即:经营方针向为大众服务上回归;经营方式向办夜市、午市,恢复盆菜、卤菜、来料加工、半成品出售、上门服务、带菜烹饪等立体化、多元化服务上回归;经营品种向降低成本,价格、名、优、特、新、小上回归;经营质量向“两个文明”一起抓上回归。这样,有效地遏止了经营滑坡现象的发生。去年,完成营业收入2258.42万元,实现利润71.91万元,分别比计划增涨5.04%和5.75%,比上年增涨7.22%和6.91%。

二. 社会经营活动敏感。社会工商业企业经营活动频繁,各种博览会、交易会、展览会、订货会、补货会等经营会议的召开,必然带来来往顾客和经营人员增多,社会交往的增多,经营业务性招待活动的增多,这就给饭店业的经营工作带来一定的契机,紧紧地抓住这种契机,就能搞好饭店业的经营工作。去年九月底、十月初,盐城市、城区、郊区三级政府连续分别召开了大型的地方工业品物资调剂交易会,我们就抓住这个信息,发动各经营单位,主动出击市场,上门联系客户,并搞好配套服务工作,短短十几天,增加了宴席286桌,增加营业收入7.15万元。但这种契机只能是间断性、起伏式的,且大多发生在下半年或接近年底,因为:这些会议召开期间,会增加饭店业的经营,会议过后,又复常态,甚至还可能影响饭店一、二天或更长一段时间的经营工作,其次,一般而言,这些会议大多是为来年经营工作作准备的,这就是饭店业经营工作一般是下半年好于上半年的一个重要因素。

三. 国家方针政策敏感。国家增加职工工资、政策性工资补贴,提高职工的福利待遇,提高农副产品的收购价格等等,这些都能带来人民群众的经济收入增加,

提高群众的消费能力和经济承受能力,这就为我们饭店业扩大经营工作提供了一定的好时机。但一旦国家提高农副产品,特别是肉禽蛋鱼的价格,又不提高人民群众的经济收入,这又会降低人民群众的消费能力,进而影响饭店业的经营工作开展。一九八七年,国家为了调动养殖业农民和职工的积极性,全面放开肉禽蛋鱼等市场价格,造成这些商品价格上涨幅度较大,虽然国家给了群众一定的副食价格补贴,但,群众的心理压力未能及时适应,为此,饭店业一度时期经营工作出现了徘徊的局面。这时,只要我们饭店业能搞一些以素代荤、以点代菜,并划小规格、档次,开展代客加工等一些经营“小动作”,我们就可以缓解群众物价上涨的心理压力,扩大经营服务工作。

四. 季节气候敏感。春秋季节,气候温和,寒暖适宜,是旅游的旺季,也是工商企业供销业务人员乐意外出搞进销活动的季节。冬天是农闲,农民会大量涌进城市走亲串戚,是购买年货的时机。所以,这三个季节也是饭店业经营工作的旺季。而在农忙季节、阴天,顾客从心里上怕出门,赖于外出进行业务经营、社会交往活动,农民也不便进城市。在夏季,一方面天气干燥,热浪难忍,另一方面,食物易于变质腐烂,人民群众从心理上又怕食物中毒,所以也不愿意到饭店就餐,所有这些,必然减少饭店业经营服务的对象,影响饭店业的经营工作。我们就要根据这样的特点,平时狠抓春、秋、冬三季和晴天的经营工作不放松,以便以旺补淡、以丰补欠,搞好经营工作。

五. 节日、民俗敏感。五一节、五四节,国庆节、元旦、春节这五大节日是青年乐意选择结婚的佳日,除此以外,各地还有其不同的风俗习惯,在我们盐城,有喜欢拣“双日子”结婚的习俗(“双日子”即是农历各月的初六、十六、二十六日)。所以,饭店业要根据风俗习惯抓住这几个节日,提前做好承办宴席接待的准备工作。

六. 客源方向敏感。在饭食上,我国有南甜北咸西辣东酸之说。我们饭店业在招待服务中,应了解顾客来自何方,然后,投其所好,投其所口,烹饪顾客合口满意的菜肴,一方面,增加他们的食量,增加营业收入;另一方面,还可他们的引起好感,产生再来就餐的欲望,增加营业收入。

七. 消费目的敏感。顾客要求饭店承办宴席或是为红白之事的,或是为经营业务性招待的,或是同事间交往应酬的,或是宴请上级领导的等等,总有其目的性,我们饭店业就要根据其不同的消费目的,制订出不同的经营服务方式。如喜庆宴席、群众有句俗话:喜酒,喜酒,吃得弯弯扭扭。所以,我们就要尽可能把宴席的色彩上装点得鲜艳丰富,气氛引导到活跃点,让顾客在热闹欢快的气氛中就餐;而为丧事所订的宴席,订办人很可能还沉静在为失去亲人而悲痛的情绪中,我们则要把宴席布置得庄重点,服务态度上保持严肃,如此等等。只有善于适应消费者的消费目的,才能赢得顾客的好感,搞好经营服务工作。

八. 市口位置敏感。饭店地处城市闹市区、旅游点,这里来往顾客多,客流量

大,经营工作相对而言是比较好搞一点;如果饭店地处偏僻巷道或市郊,这里顾客稀少,流量不大,生意相对比较冷淡,经营难度也相对较大些。但我们若能抓住一些青年人喜欢到偏僻、幽静的巷道和近郊谈恋爱的特点,搞一、二张规模不大,又比较清雅的客座,造成便于他们谈情说爱的场所及气氛,我们就能吸引到这部分顾客,并尽量搞好菜肴品种质量,形成特色风味,也能吸引广大顾客前来就餐。

总之,培养和强化饭店业职业敏感,我们就可以根据外界环境、条件的不同和变化,及早地作出准确地市场预测,制订出符合客观需求的经营策略,搞好饭店业的经营服务工作。如果这点能引起饭店经理们的重视,也就算是对在下所作拙文所费苦心的一点宽慰了。

酒店业的内部市场营销法

(美) 罗伯特C. 刘易斯

酒店业通常视市场营销为一种外部活动。但顾客所经历的一切都具有市场营销的影响,因此最好的市场营销策略是从内部开始。

酒店产品的最重要的内容并不是有形的物品(如一间客房,一顿餐宴),而是这些“物品”的被提供方式。在多次的调查中,酒店业的顾客强调了服务——酒店产品的被提供方式的重要性——他们把良好的服务排在酒店或餐馆的质中的首要位置。糟糕的服务是不满的顾客当中经常抱怨的事,也是他们在酒店不愉快停留中难以忍受的主题事件。

酒店业承认提供高品质服务的重要,并且有许多酒店努力使其有关服务的产品差异化,这是它们在广告、市场营销计划、培训课程、管理规章中普遍提倡的宗旨。强调服务是一回事,给予服务是另一回事。事实上,强调服务实在不是正确的方法,强调顾客才是中心所在。

本篇提出了市场营销服务的一种“内部”方法。其中心是对于顾客的重视,从而导致市场营销与服务的不可分离性。强调以顾客为前提,这种服务之管理政策,经常证明是一个酒店最好的市场营销策略。

内部顾客

服务的提供是酒店产品的一个有机部份,因此员工的行为和态度在销售产品中扮演着基本的角色。让员工去推销他或她不喜欢的产品是很困难的,基于此,市场营销和管理当局的首要任务之一就是向员工推销这些产品——服务过程和他们在其中的角色。从这个观点出发导致了内部营销的概念,它视员工为酒店的顾客并承认使这些顾客满意的重要性。这些顾客的态度和行为对于市场营销的成功是极为关键的。

传统的市场营销策略——使产品符合顾客要求,正确地在市场上确定产品位置,建立有效的与顾客沟通的渠道,开发新产品和新形式来使顾客满意并保持他们的兴趣,研究这些顾客不断变化的愿望和需要,并且最首要的是创新产品,它能满足顾客的需要和解决顾客的问题——应当首先被应用在这个酒店的内部顾客——它的员工上。

使产品符合顾客需要

一些员工具有内在驱动性,并在工作本身中寻找他们对职位的满足。当他们被给予决策的自由和发挥那些能增加他们工作绩效的个人才能和才智时,他们才工作得最起劲。其他一些员工具有外在驱动性,他们不是从工作中而是从工资、福利和其他来自完成任务的奖励中获得对职位的满足。与那些内在驱动的员工不同,外在驱动的员工只有当他们的任务被清楚地被其上级明确,不需要创造性或承担风险时,才会最有效率地工作。如果管理人员能通过激励方式来区分这些内部顾客并把合适的工作类型营销到合适的员工,那么员工们将最为满意这一产品——他们的工作。

内在驱动型的员工会寻求创新的方法使顾客满意(如果允许这样做的话),因为顾客满意是根本的目标。而外在驱动型的员工将会微笑(或不笑),因为他们被告知如此去做。因此,外在驱动型的员工可能会搞不清楚在改善一项服务中什么是重要的,这是产生下面事件的根本原因:

一个酒店营业经理负责洽谈某个酒吧的预订,前来预订的父母期望对这个重要聚会的每位母亲提出在用餐时呈在餐桌上的盘碟一定应当是现在拿来给她过目的样式规格。这样,这个聚会预订便落实下来。

到了聚会的这一天,大厨认为用这样的餐盘将会提高他的食品成本率。于是在没有改变菜肴质量的前提下,他换用了另外一种餐盘以降低食品成本率。这位母亲对这种改变感到非常气愤。

在这里这位大厨的动机是显而易见的。他知道用何种餐盘是达到一种目标(低食品成本率)的方法,而不知道达到真正的目标(顾客满意)的方法。

为了激发内在动机,你应当按下面的方法去设计工作。使这些工作对于员工具有挑战性,测试他或她的价值化的能力和使用多样的技能,允许个人参加目标的设置和制订工作程序,向他们提供关于工作进展状况的具有意义和易于沟通的反馈信息,并确实保证员工可以明白地了解他和她的工作成绩。

与顾客交流

为满足顾客,我们必须明白他们需要和期望什么。其次,我们必须有效地表达我们产品的性质以便顾客知道它是什么和如何使用它。我们需要与我们的内部顾客保持同样的双向交流。如果我们的产品,我们提供的职位不能满我们内部顾客的需要和期望,他们将会另谋高就或敷衍地完成他们的工作。如果我们不清楚地阐明我们产品的性质,解释工作的完成方法和这样做的原因,我们的员工将不会明白产品——即他们的工作。对他们工作的理解将有助于员工很好地完成工作,进一步讲,当管理当局表现出不愿按其许诺的那样提供它正在销售的东西时,员工将不

会“买”这个产品。

开发新品

我们与其它酒店竞争外部顾客的同时也竞争内部顾客,并且我们必须不断地创新产品来吸引和保持他们。我们必须提供更好的价格(如酬劳),更有吸引力的环境(如福利和奖励)和一个更好的产品(如晋升机会、满足我们内部顾客需要的作息时刻表,更有挑战性和兴趣的职位)。

我们的员工反映着我们对进行内部营销所持有的关注。当我们自己不关心我们的内部顾客是否满意时,员工会把他们的不满传递到我们的外部顾客。一位在一家会议酒店前台工作的职员讲述了下面的例子:

这一整天人们络绎不绝地前来登记入住,参加一个大型会议。我们一直找不到机会走开去喝一杯咖啡,更不要说用午餐。我们向一切应该对其微笑的人保持微笑,处理各种问题。如果考虑到具体的情况,事情算进行得相当顺利。过了一会,没完没了的要求向我们提了出来,我们也开始在相互间哼起了小曲和开一些逗趣的玩笑来使我们保持精神饱满和幽默感。而与此同时,我们的上司们正坐在后面的房间内聊天、喝咖啡。偶而地,有一个人走出来检查一下外面的情况是否正常,然后又走回去继续他们的聊天和饮咖啡,留下我们在前而忙乱不堪。当那些经理听到我们的嘻笑时,一切都变了。我们的一个同伴被喊了进去,要他告诉我们停止那一些“无聊”的言行。我们的态度立刻发生了变化。我们继续工作,但我们不再关心顾客的感受,这当然也表现在行动上。

前台管理人员对其内部顾客缺乏理解和关心立即转变成了内部顾客对酒店外部顾客关心的缺乏,更糟的是,任何人都可能抱怨。

奖励

内部营销的优点具有两个方面含义。如果我们能满足我们的内部顾客,他们将被激励起来满足向我们付钱的顾客。然而内部营销的好处不止于此。内部营销方法促进着酒店内员工市场营销观念。

甚至那些不与顾客直接接触的员工都是市场营销努力的一个部分。洗碟工承担着防止破碎玻璃再次进入餐厅之责任;贮藏仓库的员工能够检查供应食品的新鲜程度,并保证易于腐损的食品得到妥善保藏;房间清洁员工可以发现烧损的灯泡;工程师能够保证加热、冷却系统和电视正常工作。

由于他们消除了顾客不满意的可能起因,并帮助保持顾客,因此所有员工对于市场营销都有一份贡献。然而,这些顾客经常意识不到他们对市场营销活动的重要性,并把他们的工作看作只不过是生产活动。通过内部营销,所有员工能够开始认识到他们的工作以及这些工作的完成方式是如向对顾客的满意产生影响的,并会对真正的市场营销导向的建立做出贡献。

实施内部营销

为取得最大效果,内部营销作为一项营销策略必须贯彻到整个组织、人力资源部的员工。通过从顾客观念而不是生产观念来营销的工作,使即将成为酒店员工的人接受这个酒店的文化。在一个内部营销环境下,人力资源部把培训时间放在偏重职责的技术指导和偏重服务的各项因素(这些因素鼓励员工理解、寻求和解决顾客的问题)之间分配,在员工培训阶段继续强调营销观念。从最初开始,人力资源部便强调员工对这个组织的重要性和员工对顾客的个人影响。这并不是普遍施用的“微笑训练”,而是内部营销。

内部营销观念的成功基本上仰赖于管理人员身上。如果上层的管理人员没有表现出关心顾客的态度,那么将不能期望较低层次的员工会表现出同样的态度。关心生产的经理经常沉醉于政策和程序,在开始时不考虑顾客,破坏了酒店的内部营销努力,把员工的工作变成了缺乏挑战性的,缺乏自尊和个人满足的机械职能。再之,通过要求员工死板地固守预定的程序,偏重于生产的经理把他们的手束缚了起来,限制了他们使顾客满意的能力,正如下文所显示的:

做为一项促销手段,一家属于某全国性的高级连锁集团中的酒店在客人登记入住时赠送客人一张饮料卡,凭此卡顾客可以在楼顶旋转酒吧获得一杯饮料。这个想法看起来十分理想,既推销了酒店,又推销了这个酒吧。一对得到免费饮料卡的夫妇在午夜时回到了酒店,并决定睡前在这个酒吧小酌片刻。这个酒吧的客人几乎散尽了。受桌上彩色的冰淇淋饮料卡的诱引,这对夫妇中的一人决定单要些冰淇淋,而不加饮料。当被告知这一要求时,女服务员回答她不能提供单独的冰淇淋,因为冰淇淋只能与饮料一起提供。误认为这个女服务员的拒绝是为了“增加帐单”的动机,这对夫妇说愿付这杯饮料的钱,只要她愿意提供单独的冰淇淋。这个女服务员非常和蔼地,用她尽可能的职业笑脸告诉这对夫妇,她不能这样做是因为它违反了酒店的规定。

在酒吧中的这种服务(和类似的事件)使酒店失去了这两个顾客并可能失去其它听说了这对忿忿不平夫妇的怨诉的潜在顾客。这对夫妇可能在收到他们的免费饮料卡时对酒店产生了良好的印象。但这张卡作为一项市场营销方法的效果最终失去了。仅仅因为这对夫妇前去酒吧得到了扫兴和令人愤怒的服务。显然,这个员工受过“微笑训练”,但她解决顾客问题的能力被限制了。在这种情况下,微笑产生不了任何效果。问题出在强调的重点放在了规定和程序上,而不是在顾客上。

在一所四星级的渡假酒店,一群会议客人结束了一天劳累的工作,下午5:30跳入游泳池,阴凉处的气温已达到100度(华氏)。在游泳池的一头竖着一块牌子,上面写道“下午6:00关闭。”当一个侍者在5:55走上前来通知人们出水时这些客人才意识到牌子上写的是真的。他们笑了起来并继续呆在水里。在6:05,这个侍者返了回来,把两大桶氯粉倾入泳池,这些客人哗然抗议,但他们被告知,酒店政策规

定这个泳池必须在每天下午6:00进行氯处理。第二天早,这32人结帐离开酒店去了他处。

违背氯处理政策以满足这些浑身是汗的疲倦的顾客之需求应该是良好的市场营销。但这个泳池侍者的上级却偏重于生产而不是偏重于市场营销,与满足客人相比更关心对程序的遵从。这种偏重的错误失去了酒店的32位顾客和他们的再次惠顾。

无疑地,必须制订政策来指导员工的行动,但如果管理人员实行生产的方法并且否定了员工的自由和变通权力来使用他们的判断力去解决顾客的问题和满足他们的需求,则这些管理人员不可能提供给员工一个市场营销方法。员工被鼓励对顾客做出反应却同时被否定了这样做的权利,他们认识到这不过是嘴上讲讲而已的空话,不再相信他们被要求去推销的所谓顾客导向的产品。

一些经理可能会提出异议,认为政策和程序的制订是为了保证营业过程平稳地进行和顾客获得连续一致的服务。但一旦涉及到人,则应提前预测每一可能情形,并对每一员工与顾客相互交往关系制订出相应的政策。即使制订那些帮助酒店平稳经营的政策和程序是管理人员事情,但必须认识到,个别化的、个人间的相互作用是高品质服务的实质,应当给予员工根据具体出现的情况而作出反应的一定自由。当各个层次的员工由于其组织的内部营销而认同顾客的需求是第一位时,他们将会充分地参与酒店开展的另一项营销策略——人际关系营销法。

外部顾客

人际关系营销强调外部顾客,用于维持一个酒店的基本客源。这种方法认为顾客是一项资产,重点应当放在保持和加强与顾客的关系上。

由于一个酒店的业务是销售服务,因此买主与卖主关系就成为首要的。当所销售的服务是热情的,买主卖主的关系好坏变得如此重要以致于它能使产品的其它因素(客房大小和家俱、气氛或感受、饮食服务)无关宏旨,而由其自身来决定所感受的产品质量。

然而,许多酒店仍把它们的市场营销努力指向获得新顾客上,而在外理他们与当前顾客的关系时却做得不尽人意。在一些酒店里,顾客受到漫不经心的对待和糟透了的、慢吞吞的服务,似乎顾客被当做应尽可能快地处理掉的债务。例如会议主办者的一个主要抱怨是在酒店里找不到一个人来在会议进行中时处理他们的问题,尽管这个会议在预订时有许多人以极大的小心来招待他们饮酒用膳。

考虑从属于某国际连锁酒店集团的一个成员的情况,这个酒店每年花费数以万计的美元用于广告和促销。但是仅强调媒介广告和其他外部促销方法的市场营销是近视的和自取失败的。因为顾客在一个酒店内的经历是这个酒店最有感染力的广告。

有一对夫妇在他们十月的婚礼后来到附近的一间酒店渡过了一个长长的周末。

十月正是酒店的淡季，那时的开房率通常低至20%。在以后三年里这对夫妇每年都回到酒店庆祝他们的结婚日，每次消费都在500美元左右。他们在一年中其它时间也几次回到酒店住宿或用餐，有时则同其它夫妇一起来。

这对夫妇在他们第四个结婚纪念日时又回到了酒店，前台的职员接待了他们。由于过去的多次接待，他们相互熟悉。在房间里安顿下来后，他们打电话到餐厅问最迟在何时能够提供房间餐饮服务，得到的回答却是因为举行员工每年一度的圣诞晚会，餐厅和厨房都关闭了。当他们责问在预订房间时酒店为什么不讲清楚此事，以便他们在前来酒店路上可以用餐，或在他们进入房间、脱去外出衣装、打开他们的香槟前，前台的职员为什么不告诉他们此事，得到的是敷衍应付的回答。最后，他们的婚礼纪念餐只是从厨房哄要出来的二份鸡块三明治。

第二天早晨，一阵火灾演习警报把他们从房间赶到了酒店大厅，身上仍穿着睡袍。为此，他们仅得到了一杯免费赠送的安慰咖啡。

当三天后，这对夫妇结帐离店时，男的要求给予房间优惠折扣，因为他是某与该酒店订有协议的组织的成员。这时职员回答说由于他在登记入住时未提出要求，因此，他不能享受这一折扣，因为这个规定是协议的一部份。但这位先生在登记入住时忘记了提出折扣要求，这对夫妇认为他们肯定能得到折扣，因为过去常来，他们与酒店职员都熟识，且他们过去总是享受这个折扣的。

他们想错了。尽管这个职员认识他们，并亲自接待他们入住登记，但他们不愿给予他们这个优惠。他解释只有总经理有权批准过去日子的折扣。但总经理不在酒店里。

折扣数目不大，但顾客回家后仍极为恼怒。他写信给这一酒店的总经理，要求得到这笔折扣，并且叙述了在酒店住宿中的种种不便遭遇。在一封两页纸的回信中，这位总经理辩解说火警是为了顾客的安全，解释了为什么要为员工举行圣诞晚会，并平淡地拒绝了这位顾客对折扣的要求。这位顾客于是写信给这家连锁集团中负责营销的副总经理，并附上了那位总经理回信的复印件。很快，他收到了那位总经理的第二封信，开头写道：我们非常高兴收到来自顾客的投诉，因为这会帮助改进我们的服务经营，”在结尾时还邀请这对夫妇做为总经理的客人来这个酒店过一个周末。但在酒店与顾客之间的关系已不能修补，这个顾客再未光顾，他的朋友在听了这个故事后，也不再光顾这家酒店了。很难估计这不利于酒店的口头传播会有多远，以及酒店由于这对夫妇的不愉快经历失去了多少顾客。

因为拒绝给予顾客约25美元的折扣，这个酒店丢掉了他与一位有价值顾客的良好关系。这位顾客经常在酒店的淡季光顾，在一年里不断带来生意。这个决策是人际关系营销的反例。这种营销强调我们目前拥有的顾客，而不是我们希望将来获得的。

人际关系营销意味着顾客由于他或她与酒店的良好关系而不断光顾。这决不

是说要放弃一些你所不愿放弃的东西。相反,如果具有良好的关系,客人可能很愿意为此而付出更多。

人际关系营销是内部营销的一个自然延伸。当工作的环境表现出人是重要的主题时,员工们将会关注顾客而不仅仅是工作本身。

当管理人员做出了连续一致的努力,使员工满意,强调他们对组织的重要,关心他们的需求,奖励他们的努力,员工将会被调动起来去使顾客满意。当员工们明白他们的工作对顾客经历的影响,他们被给予了按照使顾客满意的那种方法去完成工作时,他们的工作成绩就成了个人的自豪,顾客的满意变成了对个人的奖励。

不管多么贴切和引人注目,没有什么广告或促销运动能象一位热情的顾客推销你的酒店那么有效。另一方面,不管多么差劲低劣的构思,没有什么促销活动能象一位恼忿的顾客那样推走潜在的顾客。当计划长期市场营销方案时,你应当充分地结合这种非传统方法——从酒店内部开始营销努力,这关系着赢得或失去酒店内部顾客的忠诚。内部营销建立了一种热情气氛,在里面顾客发现的是解决问题的方法,而不是问题本身。此外,形成了关注服务的员工队伍,他们了解他们对顾客的影响,并被激发起来把个人的注意力放在顾客的舒适和满意上。

海南涉外酒店科学管理探讨

海南省华侨宾馆副总经理 唐国权

一、现状分析：欣喜与忧虑

自从海南岛开发建设、建省办大特区以后，海南旅游酒店业得到长足发展，各种档次的酒店如雨后春笋般增长迅速。据统计，到1989年止，全省旅游涉外宾馆、酒店已有64座，总床位数达14503张，与全国旅游热点地区相比，海南的接待容量是北京的十分之一、广州的六分之一、上海的三分之一，接近厦门和泉州的总和，超过南京、苏州、无锡的总和，排在国内各省、直辖市的第六位。

海南旅游涉外酒店业近年来的迅速发展，对海南本省的经济、文化的发展起到了巨大的促进作用。一方面，旅游涉外酒店接待国际旅游者，大大提高了当地的创汇能力；同时在接待国内旅游者方面，还起到了货币回笼的作用；另一方面，我们还应该看到，海南旅游酒店业的兴起和发展，刺激和带动了当地许多相关行业，特别是建筑、交通运输、商业等的发展，对于扩大海南社会劳动就业、加强本省与外省及国际间的合作、加强当地的精神文明建设亦起到了十分重要的作用。

然而，我们并不能因此而陶醉，更不该盲目乐观。海南旅游涉外酒店业在发展过程中重建轻管，先建后管，只求外延式发展，不求内涵式发展的惯性，致使表面的繁荣和发展之下隐伏着忧虑。海南旅游酒店业不论是宏观机制，还是微观管理方面，都存在着严重的问题。如果这些问题不能引起注意并予以解决，那么，可以预见一场危机是在所难免的，这决不是危言耸听。严肃而客观的分析有助于我们正视这个问题、正视现状。

现状之一：客源组织不力

“六·四”事件后，中国旅游业出现了大滑坡。然而与广州、北京等地的低谷状态相比，海南似乎受影响较轻。于是，旅游涉外酒店的经营管理者们庆幸之余，便松了一口气，实际上，这恰恰暴露了我们的问题。

客源构成分析能告诉我们真实的情况。

在广州，三星级的涉外酒店（如白云宾馆、流花宾馆等），其“四种人”（国际旅游者）所占的比例，在整个客源构成中，超过40%；

而海南的情况以如何呢？仅以最具代表性的海口市为例，同属三星级的涉外酒店（已评出的如南天大酒店，未评定的如海口宾馆、华侨宾馆等），其客源平均构成

中,国内客占去70%，“四种人”仅占20%左右。可见同是三星级酒店,接待国际旅游者(“四种人”)的比例,海南要比广州低20%。

还有一个不能忽视的前提,那就是:广州的国际旅游者大部份是由四星级、五星级的酒店接待,如广州的中国大酒店、白天鹅宾馆、花园酒店、假日酒店的“四种人”在客源构成中,皆占90%左右;而没有四星级、五星级的海口市,其接待国际旅游者的任务则完全由三星级酒店承担。

至此,我们会明白,为什么“六·四”对海南旅游酒店业的影响要少得多:那是因为海南国际旅游的比例一向以来就十分低下;而“六·四”对旅游业的影响,首当其冲的就是国际旅游。以接待历史最好的1988年为例,这年海南旅游酒店业共接待“四种人”为19.8万人次,占整个客源构成的16.7%。1989年接待国外游客10.81万人次,占整个客源构成的12.3%。以接待外国游客为主的泰华酒店和金融大厦,在“六·四”前后住房率大幅度下跌的情况,亦足以说明了这点。实际上,明白了这一点,我们并不应该感到轻松,相反,对海南目前这种旅游涉外酒店客源构成中国际旅客比例偏低状况应感到忧虑。

海南旅游涉外酒店,尤其是三星级的相对高档的酒店,目前这种国内住客比例偏高的倾向,不仅带来了酒店设施保养等方面的问题,而且也不利于海南旅游涉外酒店迅速地提高其服务和管理水准。当然,海南旅游酒店业要实现其国际化、专业化、标准化的发展目标,必须靠自身的不断反省和不断自我完善,但旅游消费者的构成亦会产生很大影响。海南成为全国最大的经济特区之后,其国际旅游者增加,是海南旅游酒店业发展之客观需要;提高国际旅游者的比例,将会促进海南旅游涉外酒店的服务和管理水平的迅速提高。“需求制约供给”、“消费者的水准和要求塑造产品”,国内成功的酒店例子(如广州白天鹅宾馆)正说明了这个道理。

为什么海南旅游涉外酒店客源构成中国际旅游者比例偏低?除了海南旅游业整体市场形象推销和宣传不够等行业宏观原因外,旅游涉外酒店组织客源不力是其主要的原因。再进一步探究下去,那便是酒店“结构—功能”问题。海南涉外酒店目前普遍缺乏市场营销的职能,是因为相当数量的酒店仍未从过去那种“招待型”的经营观念转变过来,酒店机构设置中没有“市场营销部”就可见一斑;即便有的酒店有,也因为积习难返、观念使然而形同虚设,不能发挥应有的作用。

海南旅游涉外酒店要图发展和提高,必须从观念上重视客源的组织问题,并且从实际措施上加以改进,否则,我们的未来将危机四伏。“六·四”后的今天,中国旅游业开始回升,而海南酒店却明显下跌或停滞的实际情况,正说明了这个道理。为此,我们应该猛醒。

现状之二:软件与硬件不符

软件与硬件不配套,这是海南旅游涉外酒店一突出问题。