

集多年管理专业智慧 国际化标准管理之目标

现代 酒店 经营 决策 管理



XIANDAI JIUDIAN JINGYING JUECE GUANLI

许秋红 编著

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS



现代 酒店 经营 决策 管理

丛书主编：徐栖玲 邹统钎

许秋红 编著

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

现代酒店经营决策管理/许秋红编著. —广州: 广东旅游出版社,
2004.8

ISBN 7 - 80653 - 532 - 2

I. 现... II. 许... III. 饭店 - 商业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 042128 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

湛江日报印刷厂印刷

(湛江市赤坎康宁路 17 号)

广东旅游出版社图书网

www.travel-publishing.com

邮购地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 116 室 邮编: 510100

联系电话: (020) 83791927

889 × 1240 毫米 32 开 10 印张 200 千字

2004 年第 1 版第 1 次印刷

印数: 1 - 7000 册

定价: 20.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

丛书出版前言

改革开放以来,我国酒店业发展迅速,已成为第三产业的重要组成部分。我国酒店业的发展经历了在数量上从供给短缺到供给过剩的变化,在性质上完成了从内部的接待业务向市场经营的转变。但是,与国际酒店集团相比,我国酒店的经营状况并不乐观:数量多、规模小、功能结构比较单一和雷同、单体酒店较多和集团化发展较差。

由于经济的全球化和信息化,以及我国加入 WTO,酒店业将直接面对全球竞争市场,并与国际知名酒店集团展开直接竞争。从发展来看,酒店业的竞争实际上是酒店经营管理人员素质和经营理念的竞争。因此,我国酒店业只有形成自己的竞争优势,并拥有持续的竞争能力,才是酒店业发展壮大的根本出路和保证。

为此,广东旅游出版社在品牌图书《现代饭店经营实务丛书》的基础上,深入研究了当前国内外酒店教材体系和职业培训体系,组织了北京第二外国语学院旅游管理学院、中山大学管理学院等酒店专业的学者、酒店专家以及成功的酒店管理人员对这套丛书进行了全新改版。新版的《现代酒店经营管理系列》集中了这些专家、学者和管理人员多年的研究成果和实践经验,引入了国际最新的酒店管理理念,并结合我国酒店的实际情况,进行了编写。这套丛书基本包含了现代酒店业中所有的经营管理和操作领域的知识,能够帮助读者全面了解现代酒店的经营管理和实务运作,以提高我国酒店管理经营的专业水平。

广东旅游出版社

2004 年 5 月

目 录

第一章 酒店历史演进、分类及产品特点	(1)
第一节 酒店历史演进	(1)
第二节 我国酒店发展及特点简述	(10)
第三节 酒店的发展趋势	(18)
第四节 酒店的分类	(21)
第五节 酒店产品的特点与需求管理	(31)
第二章 酒店竞争分析和竞争战略	(37)
第一节 酒店经营环境分析	(38)
第二节 行业竞争分析	(47)
第三节 酒店成本领先战略	(54)
第四节 差异化战略	(59)
第五节 目标集聚战略	(62)
第六节 中庸战略和选择竞争战略	(65)
第七节 酒店价格战	(68)
第三章 酒店持续的竞争优势——核心竞争能力	(75)
第一节 资源理论和核心竞争能力理论	(78)
第二节 酒店的业务外包	(89)
第四章 人性化的酒店人力资源决策	(98)
第一节 管理思想的演进及在酒店管理中的应用	(98)
第二节 激励理论在酒店管理中的应用	(106)
第三节 酒店员工个性差异管理	(113)

第四节 为员工提供优质服务	(120)
第五章 酒店组织决策	(125)
第一节 酒店组织行为和组织原则	(127)
第二节 酒店组织架构	(133)
第三节 酒店组织管理内容和组织制度	(143)
第六章 酒店营销决策	(148)
第一节 顾客购买行为分析	(148)
第二节 影响顾客购买行为的因素	(150)
第三节 顾客购买决策过程	(162)
第四节 酒店产品与服务的感情促销	(165)
第五节 酒店服务质量战略管理	(172)
第六节 顾客价值和忠诚感	(183)
第七节 女性旅游者的旅游行为及营销策略	(192)
第七章 酒店集团化与战略联盟	(202)
第一节 酒店集团概述	(204)
第二节 酒店战略联盟	(215)
第八章 酒店 CIS	(226)
第一节 酒店识别的内涵和作用	(226)
第二节 酒店理念识别	(230)
第三节 酒店行为识别	(235)
第四节 酒店视觉识别	(236)
第五节 酒店品牌的资产净值和酒店文化	(241)
第六节 酒店危机公关	(247)

第九章 酒店知识、智能化管理和绿色经营	(256)
第一节 知识管理	(257)
第二节 酒店的智能化管理	(263)
第三节 绿色酒店经营	(282)
参考文献	(297)
后记	(309)

第一章 酒店历史演进、 分类及产品特点

酒店是在什么情况下出现的？早期酒店的产品和服务与现在有什么不同？每一时期的酒店又有哪些特点？发展到今天的酒店能够给顾客提供什么样的产品和服务？今后的酒店将朝着什么样的战略发展？酒店如何更能为顾客提供让他们满意的产品和服务？我们将在这一章介绍有关酒店这方面的信息和知识。

第一节 酒店历史演进

在酒店的发展过程中，经历过以下的几个时期。

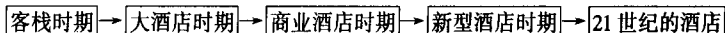


图 1-1 酒店发展历史

一、历史阶段的酒店时期

1. 客栈时期

纵观酒店的发展历史，由于社会分工，促使了商业活动的开展，增加了人们对食宿设施的需要，出现了最早时期的客栈，以满足人们的最基本需求：吃、喝、住。这一时期客栈的主要特点是设备简陋，仅提供基本食宿；服务项目少，质量差；不安全。在庞贝

的出土文物中，发现了几千年前的客栈遗迹，发现古希腊的客栈往往是由奴隶或战俘劳作的。中世纪初，贸易还很不发达，人们聚居在相对隔绝的村镇，因而很少有人旅行。如果要旅行，人们或在野外露营，或寄宿于贵族城堡，而宗教集团也常以低廉价格向旅行者提供膳宿服务。中世纪后期，随着商业的发展，旅行和贸易兴起，对客栈的需求量大增。宗教传播和战争更推动了旅行和膳宿服务业的发展，普通平民及新兴中产阶级都可以到客栈寄宿。古代经商者一般都组成商队，他们沿途住在东方国家的商队客栈里。这些客栈还为旅客提供可容纳数量达几百头牲畜的厩栏。在古罗马和中国，沿路都有驿站以供皇帝使者往来住宿。在中世纪，英国已出现大规模的旅游活动。在许多故事中，生动而准确地描述了当时旅行和客栈的真实情况。由于当时可供四轮马车行走的驿道不多，农村和城镇相距又远，森林和田野经常有盗匪出没，旅行者往往成群结队地行动。晚间，他们除了需要食物和歇脚场所外，真正需要的是保护。因此，沿途有的住户就向旅行者敞开了家门，这就导致了客栈业的发展。随着公共马车的出现，人们可以发现每隔 1015 英里的车站就有客栈，住宿处一般有食物提供。最早的客栈有几个房间，每个房间有床，供多位旅客使用，受尊敬的旅客一般受到较好的服务。

2. 大酒店时期

这一时期的酒店特点是规模大，设施豪华，服务开始走向正规。在 18 世纪后期，由于美国经济的迅速发展，社会对酒店的要求也越来越多，美国的酒店逐渐成为世界上最好的酒店。其中有：1794 年纽约建成的首都酒店，是严格按照要求建立起来的，内有 73 套客房，设备设施齐全。1829 年的特里蒙特酒店（Tremont）被称为世界第一座现代化酒店，成为当时酒店行业的一个典范，并为其它新建酒店明确了标准和格式，推动了美国酒店业的发展。

这个时期出现了一些豪华酒店，其中最有名的是恺撒·里兹（Caeser Ritz）经营的酒店，它是豪华酒店的代表，今天还是世界一流的酒店之一。酒店内装修非常豪华，提供精美的食品和高品质的

服务。

豪华酒店的服务好,人员训练有素,能为顾客提供多样的服务,酒店的顾客大部分是有钱的贵族。

3. 商业酒店时期

这时期的酒店特点是设施方便、舒适、清洁、安全,服务开始复杂,经营开始以市场为中心。商业经济的发展为酒店的发展提供了必要的条件。这一时期的创始酒店是斯塔特勒(Ellsworth Statler),其酒店的经营目标是为普通民众提供酒店服务,房间设备齐全,按照标准化设计。20世纪初酒店业发展迅速,在美国的许多城市都开始兴建酒店,酒店的规模和服务质量都有了很大的提高,客房的出租率也比较高。

但是,在20世纪20年代的经济大萧条时期,由于旅游人数的减少,酒店业一度陷入困境。在二战后,经济得到了复苏,旅游业开始发展起来,酒店业又开始了新一轮的发展。在这个时期,酒店的经营管理发生一些变化,单独经营的酒店业感到了危机,酒店业如同其他行业一样开始了集团化经营,开始了向海外扩张的经营方式。汽车工业的迅速发展和公路的兴建,使得汽车酒店得到迅速发展,最早的一家汽车酒店可能是在加利福尼亚州的“迈尔斯顿”酒店,并首先使用了“汽车酒店”——Motel这个名称,以后汽车酒店在美国各地开始出现,现代许多酒店集团是由汽车酒店发展起来的。

二、现代酒店时期

1. 新型酒店时期

酒店业在这一时期得到了空前的发展,酒店的经营方式、服务功能等都发生了很大的变化。其特征是酒店开始了集团化经营,酒店的类型也朝着多样化迈进,酒店为顾客提供了越来越多的服务项目、服务设施和酒店产品,如问讯服务、电话服务、康乐服务、客

房送餐服务、交通服务、安全服务、商务服务、会议服务等等。随着经济的发展,旅游的人数越来越多,旅游的目的也越来越多样,开始出现多种类型的酒店。顾客的复杂性也造成酒店开始更多地了解顾客的需要,以各种经营方式满足顾客的需要,更着重于市场的开拓。这一时期著名的酒店集团主要有:

表 1-1 国际酒店管理公司

1. 假日集团 (Holiday Inn)	2. 喜来登公司 (Sheraton Corporation)
3. 拉马达公司 (Ramada Corporation)	4. 希尔顿国际公司 (Hilton Hotels Corporation)
5. 高级旅馆国际公司 (Quality International)	6. 时代旅馆公司 (Days Inns)
7. 马里厄特公司 (Marriott Corporation)	8. 信任之家公司 (Trusthouse Forte)
9. 雅高集团 (Accor)	10. 王子汽车旅馆公司 (Prince Motor Inns)
11. 凯悦 (Hyatt)	12. 洲际 (Inter Continental)
13. 威斯汀 (Westin)	14. 新世界(New World Hotel International)
15. 利园 (Lee Garden)	16. 王朝 (Dynasty)
17. 半岛 (The Peninsula Group)	18. 沙华 (Sara)

续上表

19. 日航 (Nikko)	20. 瑞航 (Swiss Hotels Mangement AG)
21. 香格里拉 (Shangrila International Manaygement)	22. 新大谷 (New Otani)
23. 文华 (Smi Hotels&Resorts)	24. 大仓 (Okura)
25. 全日空 (Ana)	26. 贵都 (Hotel Equatonial)
27. 富丽华 (Furawa)	28. 丽晶 (Fegent)
29. 美丽颠 (Meridien)	30. 凯宾斯基 (Kempinski Hotel)
31. 日本第一酒店管理集团 (First Hotel)	32. 香港瑞雅集团 (Swiss - Bei Hotel International)
33. 日航株式会社 (Japan Airline Development Co. Ltd)	34. 香港国泰管理集团 (Cathay)
35. 鹏利集团 (Top Gloria)	36. 瑞士饭店管理集团 (Movenpick Hotel)
37. 亚视(香港)CAA 国际酒店集团 (CAA Hotels International Ltd)	38. 香港美芝 (Hanest International Hotel Ltd)
39. 斯堪的纳维亚 (Radisson Sas hotels Worldwide)	

表 1-2 2004 年酒店集团调查状况

2004 Rank	2003 Rank	Chain	Parent Company	Franchise, Ownership, Membership	Guestrooms
1	1	Days Inns Worldwide	Cendant Corp.	Franchise	158,521 (1)
2	3	Hampton Inn/ Inn & Suites	Hilton Hotels Corp.	Franchise, own	127,097
3	2	Super 8 Motels	Cendant Corp.	Franchise	126,928 (1)
4	4	Comfort Inn	Choice Hotels International	Franchise	110,646 (2)
5	5	Holiday Inn Express	InterContinental Hotels Group (3)	Franchise, own	100,529
6	6	Motel 6	Accor North America	Franchise, own	87,269
7	9	Econo Lodge	Choice Hotels International	Franchise	51,166 (2)
8	7	Fairfield Inn by Marriott	Marriott International	Franchise, own	49,676
9	10	La Quinta Inns/ Inn & Suites	La Quinta Corp.	Franchise, own	44,764
10	8	Travelodge Hotels	Cendant Corp.	Franchise	41,999 (1)
11	11	Red Roof Inns	Accor North America	Franchise, own	38,211
12	12	Extended Stay America Efficiency Studios	Extended Stay America	Own	37,498
13	14	Comfort Suites	Choice Hotels International	Franchise	36,206 (2)
14	13	Ramada Limited	Cendant Corp.	Franchise	29,130 (1)
15	16	Sleep Inn	Choice Hotels	International Franchise	27,435 (2)
16	15	Country Inn & Suites By Carlson	Carlson Hospitality Worldwide	Franchise, own	26,148

续上表

2004 Rank	2003 Rank	Chain	Parent Company	Franchise, Ownership, Membership	Guestrooms
17	26	Best Value Inn	Best Value Inn Hotel Group	Membership, own	18,354
18	17	Microtel Inns & Suites	US Franchise Systems	Franchise	18,328
19	18	Baymont Inn & Suites	The Marcus Corp.	Franchise, own	17,100
20	22	Homestead Studio Suites	BRE/Homestead Village LLC	Own	16,856
21	19	Knights Franchise Systems	Cendant Corp.	Franchise	15,922 (1)
22	20	In Town Suites	In Town Suites	Own	15,392
23	21	Howard Johnson Express Inns	Cendant Corp.	Franchise	14,161 (1)
24	23	Drury Inns	Drury Inns	Own	13,543
25	24	Candlewood Suites (4)	Inter Continental Hotels Group (3)	Franchise	12,720
26	27	Spring Hill Suites by Marriott (2)	Marriott International	Franchise, own	12,254
27	25	Wingate Inns International	Cendant Corp.	Franchise	12,184 (1)
28	29	Towne Place Suites By Marriott (2)	Marriott International	Franchise, own	11,224
29	32	Rodeway Inn	Choice Hotels International	Franchise	11,056 (2)
30	30	Americ Inn	Americ Inn International LLC	Franchise, own	10,137

(资料来源: Anonymous, Hotel & Management's 2004 Limited - Service - Hotel - Chain Survey, Hotel and Motel Management, Feb 2, 2004.)

2. 21 世纪的酒店

21 世纪酒店的发展更具有时代的特色,许多酒店将 E - Hotel 作为酒店发展的战略目标之一,高新科技成果在酒店得到了广泛应用。在酒店的经营中,酒店更依赖于先进的科学信息,把高科技的成果运用到酒店的管理以及提供的产品和服务之中。信息技术改变了顾客的需求,顾客需要酒店更迅速地提供各种适宜的服务,包括旅游信息服务、在线预订服务、旅游途中的上网服务等;信息技术也改变了传统的营销技术,网络营销以其效果好、传播面广、成本低而成为酒店面向海内外市场有力的宣传促销手段。顾客的需要也由比较标准化的要求走向对个性化的产品和服务的要求,因此,酒店的产品与服务创新成为酒店的战略目标之一。

在这个时期,人们的消费观念也在相应发生变化,绿色消费在逐步深入人心,绿色酒店有了较好的市场和前景。因此,中国酒店协会于 2000 年底开始策划在全国范围内开展绿色酒店工程。为了迎合顾客对环境和健康的要求,酒店正努力为顾客提供适应人们生活的环境、清洁无污染的食物、健康身心的娱乐项目,建立“绿色酒店、绿色客房、绿色餐饮标准”。酒店集团的发展也出现了新的阶段,酒店业改变以往不合作的博弈方式,开始了战略联盟的竞争方式,以便在竞争中获取有利的地位。

例:未来的酒店客房

目前,酒店业日益感到来自顾客和新技术方面的压力,如何使酒店业更加满足旅游者的需要和科技的发展是新世纪酒店业最重要的课题之一。美国休斯敦大学的餐饮管理学院一直致力于研究符合酒店市场发展新趋势的产品。他们给酒店内设计安装三套 21 世纪的酒店客房“虚拟现实”、“生物测定”、“白色噪音”等先进技术,将赋予酒店客房传统的“舒适”、“安全”等标准以全新的含义。由于“常住客信息库”已经记录了每一位顾客的喜好,新的客房程序将与该信息库配合运作,“未来客房”具有以

下的功能:

1) 光线唤醒服务。由于许多人习惯根据光线而不是闹铃声来调整起床时间,新的唤醒系统将会在顾客设定的唤醒时间前半小时逐渐增强房间内的灯光,直到唤醒时刻的灯光亮得像白天一样,这样可能不会突然把顾客吵醒。

2) 无匙门锁系统。以指纹或视网膜鉴定顾客身份,会更加安全。

3) 虚拟现实的窗户。提供由顾客自己选择的窗外风景,例如顾客可以选择海景。

4) 自动感应系统。光线、声音和温度都可以根据每个顾客的喜好来自动调节,满足了顾客的不同需要。

5) 背景声音选择。顾客可选择能使自己感到最舒服的背景声音。

6) 客房设置虚拟娱乐中心。顾客可在房间内参加高尔夫球、篮球等任何自己喜爱的娱乐活动。

7) 客房配置健身设备,以供喜爱单独锻炼的顾客使用。

8) 电子控制的床垫,可使不同的顾客都得到最舒服的床上感受。

9) 营养学家根据顾客身体状况专门设计食谱,顾客可以每天根据自己的营养状况来进行调配食谱。

10) 客房将被设计得更适合老年人,如触摸式可调节的灯光,更方便使用的把手,更好的淋浴设备等。

“未来客房”的目标是尽量满足所有顾客——他们可以有不同的旅行目的,不同的年龄,不同的健康状况,不同职业的顾客对客房的要求。

第二节 我国酒店发展及特点简述

一、我国酒店发展的阶段

我国的酒店业发展历史较早,但由于经济发展缓慢,很长一段时间内,酒店业的发展一直没有与世界酒店业同步发展,直至改革开放以后,酒店业才开始迅速发展起来。从 19 世纪末以来,我国酒店业的发展经历了以下几个阶段。

1. 近代酒店发展阶段

近代酒店发展阶段是指 19 世纪末到 1949 年,主要是国外商人在中国沿海和大中城市建立的酒店。中国商人建立的酒店,以功能性酒店为主,学习西方的管理方法和经验。

2. 行政事业单位阶段

行政事业单位阶段是指解放后到改革开放前,这一阶段的酒店主要以单位的招待所为主。此外,还建设了一些较为高档的酒店,主要接待外国元首和友好人士。上述酒店的性质是属于国家事业型单位,靠国家财政拨款和补贴。酒店在经营上不是以效益和市场为导向,缺乏市场竞争,管理上比较混乱,管理成本较高,酒店产品种类比较单一,服务质量不高。

3. 现代酒店发展阶段

改革开放以来,中国旅游酒店业蓬勃发展,现已成为中国旅游业中最具生机和活力的产业之一,产业规模不断扩大。1997 年,我国星级酒店只有 2724 家。截至 2001 年底,我国星级酒店已达 7358 家,星级酒店数量增加了近两倍,星级酒店从业人数达 105.21 万人,如表 1-3 示。2001 年,全国星级酒店共接待旅游人数 1.45 亿人次。2003 年国家旅游局提出旅游工作的指导思想是: