



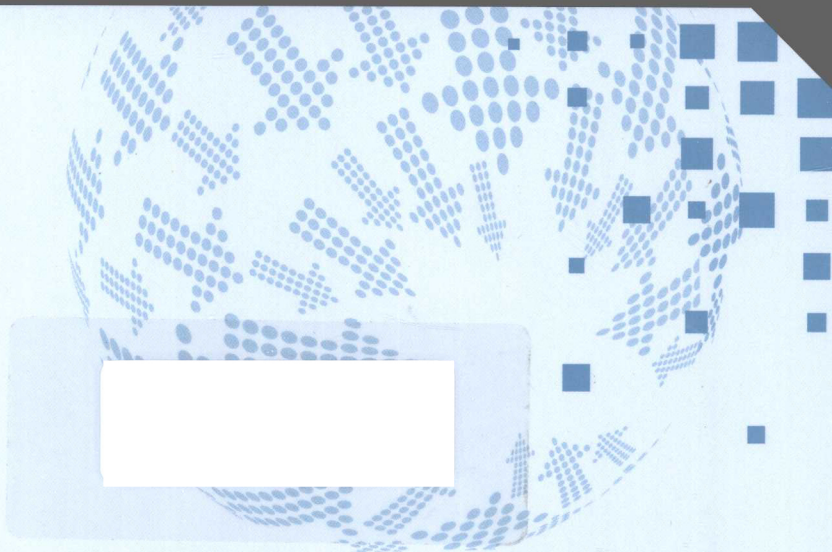
新世纪高等学校教材

旅游管理核心课系列教材

★ 张超 主编

RESORT PLANNING, OPERATION AND MANAGEMENT

度假饭店规划、运营与管理



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

新世纪高等学校教材

旅游管理核心课系列教材

度假饭店规划、运营与管理

RESORT PLANNING, OPERATION AND MANAGEMENT

张超 主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

度假饭店规划、运营与管理 / 张超主编. —北京: 北京师范大学出版社, 2013.4

(新世纪高等学校教材, 旅游管理核心课系列教材)

ISBN 978-7-303-14772-4

I. ①度… II. ①张… III. ①旅游饭店—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 125304 号

营销中心电话	010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网	http://gaojiao.bnup.com.cn
电子邮箱	beishida168@126.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷: 北京东方圣雅印刷有限公司

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm × 230 mm

印张: 17.5

字数: 314 千字

版次: 2013 年 4 月第 1 版

印次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

策划编辑: 高玲 责任编辑: 高玲

美术编辑: 毛佳 装帧设计: 毛佳

责任校对: 李茵 责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

目 录

第一部分 导 论

第一章 度假饭店概述 /3

【导读】	3
第一节 度假饭店的含义	4
一、度假饭店的概念	4
二、度假饭店的特殊性	5
第二节 度假饭店的发展历程	9
一、度假概念的起源	10
二、20 世纪之前的度假饭店	10
三、20 世纪之后的度假饭店	12
【小结】	13
【参考文献】	13

第二部分 度假饭店的规划与开发

第二章 度假饭店的规划 /17

【导读】	17
第一节 度假饭店的规划过程	17
一、规划开发团队	17
二、规划和开发的五个阶段	18

三、动态规划思想	25
第二节 度假饭店的设施规划	26
一、度假饭店综合体的概念	26
二、高尔夫球	29
三、网球	30
四、滑雪	31
五、温泉	32
第三节 客人活动方案设计	33
一、方法和步骤	33
二、需求内容及评估	35
三、活动方案的目标和对象	37
四、活动分析和类别分析	38
【小结】	42
【名词解释】	42
【复习思考题】	42
【讨论题】	43
【参考文献】	43

第三章 度假饭店的开发思路 /44

【导读】	44
第一节 以水上活动为主题	44
一、基本特点	44
二、开发方案	46
第二节 以滑雪活动为主题	48
一、基本特点	48
二、开发方案	49
第三节 以温泉和水疗活动为主题	59
一、基本特点	60
二、开发方案	60
【小结】	67
【名词解释】	68
【复习参考题】	68
【讨论题】	68
【参考文献】	69

第四章 分时度假与产权酒店 /70

【导读】	70
第一节 分时度假	71
一、分时度假概述	71
二、如何在中国发展分时度假	77
第二节 产权酒店	81
一、产权酒店的起源与发展	81
二、产权酒店与分时度假	82
三、中国产权酒店的发展状况	84
【小结】	92
【名词解释】	92
【复习思考题】	93
【讨论题】	93
【参考文献】	93

第三部分 度假饭店的运营与管理

第五章 度假饭店前厅与房务管理 /97

【导读】	97
第一节 前厅管理	98
一、前厅部概述	98
二、前厅环境设计与管理	102
三、前厅部的基本业务管理	105
第二节 房务管理	114
一、房务部概述	114
二、对客服务管理	117
三、房务部清洁卫生服务管理	118
四、房务部设备用品管理	122
五、客房安全管理	125
【小结】	128
【名词解释】	129
【复习思考题】	129

【讨论题】	129
【参考文献】	129

第六章 度假饭店餐饮管理 /131

【导读】	131
第一节 度假饭店餐饮部概述	132
一、餐饮部的地位和作用	132
二、餐饮部组织机构	134
第二节 度假饭店餐饮管理的内容	136
一、菜单设计	136
二、餐饮服务管理	140
三、餐饮生产管理	143
四、餐饮产品营销	148
【小结】	152
【名词解释】	152
【复习思考题】	152
【讨论题】	153
【参考文献】	153

第七章 度假饭店工程与能源管理 /154

【导读】	154
第一节 度假饭店工程管理	155
一、工程管理概述	155
二、工程修理	157
三、工程养护	158
四、主要工程系统和设施设备的修理及养护	161
第二节 能源管理	167
一、影响度假饭店能源消耗的主要因素	167
二、能源管理的措施	168
三、能源管理计划	169
四、节能的主要途径	171
【小结】	177
【名词解释】	177
【复习思考题】	178

【讨论题】	178
【参考文献】	178

第八章 度假饭店安保与危机管理 /179

【导读】	179
第一节 度假饭店安保管理	181
一、度假饭店安保管理概述	181
二、度假饭店安保管理的具体内容	184
三、其他部门的安保职责	188
第二节 度假饭店危机管理	190
一、度假饭店危机管理概述	190
二、危机管理预案	191
三、危机处理	194
四、危机善后管理	197
【小结】	201
【名词解释】	202
【复习思考题】	202
【讨论题】	202
【参考文献】	202

第九章 度假饭店人力资源管理 /203

【导读】	203
第一节 度假饭店人力资源管理概述	205
一、度假饭店人力资源管理的目标	205
二、度假饭店人力资源管理的过程	206
三、度假饭店人力资源部的职能	207
第二节 度假饭店人力资源管理的基本内容	207
一、员工招聘	208
二、员工培训	212
三、员工激励	216
四、员工晋升	220
【小结】	225
【名词解释】	225
【复习思考题】	225

【讨论题】	226
【参考文献】	226

第十章 度假饭店营销管理 /227

【导读】	227
第一节 度假饭店营销管理的内涵	228
一、饭店营销的概念	228
二、饭店营销的基本特征	228
第二节 度假饭店市场细分、选择与定位	230
一、市场细分	230
二、目标市场选择	233
三、市场定位	235
第三节 度假饭店营销组合策略	236
一、产品策略	237
二、价格策略	238
三、渠道策略	241
四、促销策略	242
第四节 度假饭店营销管理新理念	244
一、内部营销	244
二、全员营销	244
三、关系营销	244
四、绿色营销	245
五、文化营销	245
六、体验营销	245
七、主题营销	246
八、网络营销	246
【小结】	249
【名词解释】	250
【复习思考题】	251
【讨论题】	251
【参考文献】	251

第四部分 中国度假饭店发展回顾

第十一章 中国度假饭店发展回顾 /255

一、发展基础	255
二、供给特征	258
三、需求特征	260
四、趋势与对策	261
【附录】	263
【参考文献】	264

第一部分 导 论

第一章 度假饭店概述

【导读】

通过本章的学习，了解度假饭店的概念和发展历程，掌握度假饭店在开业前后各个阶段有别于商务饭店管理的诸多因素，理解这些因素如何使得度假饭店的经营管理变得更为复杂。

【开篇案例】 长城脚下的公社^①

碧绿幽静的山野中，如果没有一幢竹子搭建的小楼，便失些灵气。竹屋似乎是为了弥补这个缺憾应声而出，但又好像是先有了竹屋，其他的别墅都是来做配角的。没有人能掩饰自己对竹屋的喜爱，尤其是那间由悬垂的竹子搭建的茶室，十多平方米的茶室就仿佛漂在水上，光线就是它的层次，它的灯光，只随着太阳而发生魔术般的变幻。不是那种隔开一切的严实的水泥墙，只是一排排能够透视外界的竹竿，似隔非隔、似断非断。红尘千丈里，觅此一佳处，你自然不愁一杯清郁的苦茶，就能助你淡定了，忘记来处与去处。

这里曾经只是一个默默无闻、与长城俯视下的任何一个山谷没有任何区别的小山村，一年中最美的季节也不过是春暖花开，或是秋叶满地。正是因为有了12位建筑师的奇思妙想，艺术给这里带来的生动与神圣，从此游离于纯粹的静谧之外，给了我们平生初遇般的惊喜与感动。

“长城脚下的公社”毗邻水关长城，坐落在长城脚下8平方公里的美丽山谷，是由12位来自不同国家、有着不同文化背景的杰出建筑师设计的艺术作品。与12幢各具特色的别墅错落有致地依山而建，与远处的古长城遥遥相望，四季风景迷人，客人只需15分钟就可登上长城。在这里不仅可以拥有足够私密、时尚、品位、富于艺术浪漫气质的生活空间和设施，还可以在山景餐厅、庭院餐厅、酒吧等任何一处享受各种美食，或者去图书馆、电影院、艺术画廊、室外游泳池、中英日语儿童图书馆去满足自己的兴趣所好。在这里能够为每一位抵达的客人提供舒适便利的服务，每栋房子的客人都有一个服务周到、得体的客房管家。这里就是“长城脚下的公社”。

在人们的心目中，长城是中国古老文化的象征，把“公社”设计在了长城脚下，正是迎合了中华民族的故乡、故土情结，同时迎合了外国人来体会中国传

^① 本案例改写自“长城脚下的公社：依山型度假饭店地域文化的体现”(赵晶，2009)。

统文化与现代设计相融合的愿望。12 件当代建筑艺术作品在山野中静静等待着你,站在狭窄而悠长的小路上你往往左右为难,左边是飞机场、家具屋、手提箱,前方是怪院子、红房子,远方是大通铺、三号别墅、竹屋、双兄弟、森林小屋、土宅、俱乐部,每一栋别墅都可以看成未经修复的古老长城在这一地域文化上的集中体现,每一段线条和结构都浸润着设计师最朴素也是最大胆的设计构想,也是来自不同地域文化的新鲜新奇的血液。

第一节 度假饭店的含义

伴随着社会财富与闲暇时间的持续增长,以及人们以娱乐为导向的各种经历和服务需求的不断增加,满足度假游客综合需要的度假饭店已日益成为一种重要的饭店业态。度假饭店是从消费动机和客源结构的角度与观光饭店和商务饭店相比较而存在的^①。

一、度假饭店的概念

尽管度假饭店的形式和内容仍处在不断发展演化之中,但中外度假饭店的产业实践已迫切要求弄清什么是度假饭店及其基本特性,以引导其良性发展。围绕与度假饭店相对应的两个英文词汇 resort 和 resort hotel,中外学者给出了不同的描述:

William S. Gray & Salvatore C. Liguori 指出,度假饭店是人们放松和娱乐的地方。不同的人选择不同的放松方式,这可能意味着只是在太阳底下休息、坐着,或者观光,或者游泳,划船、滑水,垂钓、打高尔夫球、爬山,或者参与作为美国发展速度最快的运动项目之一的滑雪。Chuck Y. Gee 阐明,度假饭店的核心概念是旨在创造一种能够促进并增强幸福感和愉悦感的环境,这些是通过提供高质量的住宿、餐饮、娱乐设施、保健设施,营造令人愉悦而恬静的(或兴奋的)环境来实现的,尤其是通过以友好而个性化的方式提供高质量的服务来实现的。Nona Starr 提出,度假饭店致力于提供基于阳光、风景或冰雪的娱乐,大部分度假饭店毗邻湖泊、山地、海洋或岛屿,从本质上说,它们都是一些美丽的地方。其他度假饭店对于城市来说,具有较强的可进入性,用来使人们逃避现代生活的压力。度假饭店客人的停留时间在一个周末以上。

吴文学认为,度假酒店是以接待休闲度假游客为主,为休闲度假游客提供多种服务的酒店。度假酒店多建在滨海、山川、湖泊等自然风景区附近,远离

^① 戴斌,束菊萍,闫霞.中国度假饭店:市场环境 with 产业成长攻略.北京:旅游教育出版社,2008.

市区、交通便利。度假酒店经营季节性强,对娱乐设施要求较高,突出个性化服务。度假酒店在设计风格上返璞归真,讲究人与自然融合,努力为住客创造休闲放松的环境。王建平提到,广义而言,度假饭店是指以满足游客休闲度假的需要,提供各种特色服务的各种形式的住宿设施,包括度假村、别墅、公馆式公寓饭店、时权饭店、时值饭店、养老型饭店、旅游(休闲)培训基地,甚至度假游轮等多种形式;狭义而言,度假饭店就是指一般意义上的度假场所,主要形式为度假村,以度假为目的,以其周围自然景观或人造景观、阳光、沙滩、海洋、空气、绿色、温泉等旅游资源吸引游客,并辅之以齐全娱乐、餐饮等多功能区域配套设施的住宿场所。戴斌、束菊萍等指出,度假饭店主要是为了满足客人追求放松、健康、愉悦、幸福以及逃避日常世界和压力等旅游需求而为其提供相应的设施、活动和服务的商业性住宿设施。梁玉社、李焱又提出,度假型饭店主要是为度假客人提供住宿、饮食、娱乐和各种交际活动的场所,一般位于海滨、山区和温泉附近,环境优美,且交通非常方便,除提供一般饭店所应有的一切服务项目之外,最突出、最主要的项目是它的康乐中心。

综上所述,度假饭店可以界定为:依托具有足够吸引力的自然资源、人造设施、活动方案及令人愉悦的服务,为满足客人寻求放松、快乐、养生、发展的全方位需求而提供的住宿、饮食、购物、娱乐等设施与服务的综合性企业组织。

二、度假饭店的特殊性

作为一种特殊的饭店业态,度假饭店是由积累社会财富和增多的闲暇时间共同催生的产物。相对于传统的商务饭店而言,度假饭店鲜明的特性不仅贯穿于其规划设计与开发阶段、经营运作与管理阶段,而且体现在其与员工、与客人,以及与当地居民之间的各种关系方面。

(一)规划设计与开发阶段

1. 选址

度假饭店往往会选址在远离尘嚣、相对偏远的海滨、山岳、湖泊、沙漠、热带岛屿等风景地,这取决于以下三个因素:①此类地区气候条件比较特殊,自然和社会环境与城市或郊区反差较大;②此类地区空间开阔,适宜开展滑雪、划船、高尔夫等户外活动;③此类地区开发土地的价格一般较低,并且大多能够得到政府的奖励投资或配套基础设施的支持。

2. 设施

度假饭店是现代社会中为了讨好其用户而建造的建筑之一(朱卓任,2003)。在其规划与设计阶段就力求以充分满足度假游客的需求为导向。例如,客房面积通常较大,因为需要足够大的空间摆放衣橱、安排睡眠和室内娱乐;

预留大面积的空旷场地兴建高尔夫球场、网球场、游泳池、漫步小径等。总之，度假饭店的规划设计要满足为住店客人提供各种各样休闲活动的需要，使其“在店逗留”时期能够在“食、住、行、游、购、娱”等方面得到全面满足，进而成为一次难以忘怀的“完整的旅游经历”。

3. 资产构成

与商务饭店相比，度假饭店由于需要建成大型的娱乐活动设施、综合性的购物场所、娱乐场所、多家餐厅等，其土地和固定资产在总资产中所占的比重较大，进而需要的投资回收期较长。有些度假饭店同时从事房地产投资、出售乡村别墅、度假别墅、分时单元和公寓楼房等。

(二) 经营运作与管理阶段

1. 季节性

由于自然资源的供给特点，加之度假游客市场的需求特点，一般来说，度假饭店的经营季节性很强。即使是一年四季运营的度假饭店，其客房出租率在一年中往往也要经历几次高峰和低谷的交替。由此也为度假饭店的经营管理者带来诸多管理难题。例如，旺季需要招聘和培训新员工，淡季又要留用或解聘老员工，频繁的季节变动不仅加大了管理者的工作量，而且也削减了员工晋级和升迁奖励的机会，那么该如何在短期内调动起员工的积极性是管理者面临的一大挑战；再如，如何保证旺季期间食品及供应品的存货足够满足需要，同时又要在淡季来临之前逐渐减少库存？如何在饭店停业期间，保证财产安全和看管维护饭店设施？这些都将是困扰度假饭店管理者的难题。

大多数度假饭店会在淡季期间采取积极有效的促销手段，如争取季节性较不明显的商务和会议市场、开发反季节的新型活动项目、举办特色节庆活动等。同时，一些终年营业的度假饭店，会通过培训使其员工具有多种技能，在淡旺季交替时可以由一个部门转移到另一部门，如温泉山庄的客房服务员可以在淡季时临时调到市场营销部门壮大销售人员的力量。

2. 娱乐设施及活动的管理

度假饭店不仅要提供作为主要吸引物的一种或数种主要娱乐设施，如高尔夫、温泉、滑雪、帆船等，而且也要提供如游泳池、乒乓球、羽毛球等基本的康体、保健和娱乐设施。维护和运营以上娱乐设施需要极其专业化的管理，进而需要支付较为高昂的劳动力成本。

一般来说，度假饭店还要为各种娱乐活动项目分别制定营业时间，如游泳池、高尔夫球场、网球场等，同时要求设定各不相同的、与每项娱乐活动有关的餐饮设施营业时间，以确保客人活动之后就餐的需要。

3. 收入构成

商务饭店的收入主要来源于客房和餐饮，而客房收入又往往要占到 50%

以上,其他诸如康体、娱乐、电话、商务中心等部门的收入一般都不及总收入的10%。然而,度假饭店所设计的受客人欢迎的娱乐活动,如高尔夫、网球、滑雪、SPA等,会成为其收入重要的组成部分。虽然并不是所有的娱乐活动都能盈利,但有些活动亏本经营正是为了吸引某些特定的市场进行连带消费,如某些度假村为儿童提供免费的室内游乐场。

4. 非常规问题

度假饭店的管理人员除了具备基本的业务知识和管理技能之外,还必须有足够的力量解决一些每天都可能遇到的非常规问题。例如,员工与客人之间的关系、自然资源与客人活动项目之间的关系、度假环境制约下的员工劳动生产率、偏远地区设施和设备的管理与维护、食品及日用品的预测、提前采购以及替代品的准备等。

5. 社会责任

某些位于较偏远地区的度假饭店,同时还承担着保障本地区就业的社会责任。例如,位于美国弗吉尼亚州温泉县的田园饭店(Homestead)规定,客房出租率水平的高低不会影响饭店的用工水平,即使在平均客房出租率低于盈亏平衡点的月份里,也会保留600人左右的庞大员工队伍。再如,位于斐济的摄政饭店(Regent),其所在的偏远乡村几乎没有其他的就业机会,也面临着较为严格的用工政策的制约。这些饭店不能通过调整员工数量、控制劳务支出的传统办法来避免淡季亏损,而只能设法在旺季最大限度地提高效益来弥补淡季亏损^①。

(三)与员工的关系

度假饭店的全体员工包括经理们,都要24小时全天候地满足客人的需要,并使其感受到最大程度的放松和快乐,以保证其成为回头客。例如,如果客人想在凌晨3点吃点心,豪华的度假饭店就应该能够提供这种服务。美国的拉斯维加斯就是一个彻夜不眠、昼夜运转的度假地典型范例,“如果客人需要,早餐可以在早上7点供应,也可以在晚上7点供应”。

因此,度假饭店的管理人员和员工是“看得见的手”,必须随时准备即时即刻地确保客人得到无微不至的照顾,使其在店期间过得愉快、舒适、自在。由此也需要服务人员更加努力地工作,“对客人来说,度假村是一个快乐的天堂;对服务人员来说,为保证其在‘天堂快乐’,则需要更为辛苦的工作”^②。度假

^① 朱卓任. 度假饭店的开发与管理(第2版). 向萍译. 北京:中国旅游出版社, 2003.

^② Kye-Sung Chon, Raymond T. Sparrowe. *Welcome to Hospitality*. 2nd Edition. Delmar Thomson Learning, 2000. p. 360.