

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

餐旅客源開發

香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

目 錄

第一章 緒 論.....	1
第一節 導 言.....	1
第二節 觀光市場調查.....	2
第二章 銷售問題分析.....	6
第一節 透澈瞭解您的企業.....	7
第二節 產品分析.....	7
第三節 競爭對手的分析.....	9
第四節 市場分析.....	10
第五節 顧客的需求是什麼.....	11
第六節 組織部門分析.....	12
第七節 長程競銷計劃.....	15
第八節 如何爭取生意興隆.....	15
第三章 競銷運動計劃.....	17
第一節 競銷運動應注意事項.....	17
第二節 預 算.....	25
第三節 如何建立業務推廣預算.....	27
第四節 推銷工具.....	29
第四章 推銷部門的建立.....	30

第一節	銷售辦公室的管理.....	34
第二節	高級推銷人員素描.....	44
第三節	推銷業務主管的核校表.....	45
第 五 章	社區關係	48
第 六 章	旅館的外觀	56
第 七 章	店內推銷.....	68
第一節	內部的店內推銷.....	71
第二節	旅館設施的推銷.....	78
第 八 章	親自推銷.....	85
第一節	推銷員應具備的基本品質.....	86
第二節	擬訂推銷訪問的計劃.....	90
第三節	推銷禮節.....	92
第四節	營業卡片.....	95
第五節	推銷員服務細則.....	96
第六節	計劃您自己的推銷方法.....	100
第七節	推銷員的演講.....	102
第八節	結 論.....	103
第 九 章	電話推銷.....	104
第一節	打進來的電話應注意的事項.....	107
第二節	關於打進來的電話.....	109
第三節	關於打出去的電話.....	110
第四節	電話的發出.....	112

第五節 電話禮貌.....	113
第十章 展示性廣告.....	115
第一節 展示性廣告的基本原則.....	116
第二節 廣告的一般注意事項.....	121
第三節 特定性的廣告.....	121
第四節 廣告形式的一般性.....	125
第五節 廣告時間.....	127
第六節 捐獻性的廣告.....	129
第七節 小廣告.....	130
第八節 公共關係廣告.....	132
第十一章 店外廣告.....	135
第一節 路邊招牌.....	136
第二節 店外廣告招牌應具的特色.....	139
第三節 戶外廣告公會.....	140
第四節 車廂廣告卡.....	143
第五節 房屋上的招牌或標幟.....	144
第六節 門前的遮簷.....	145
第七節 櫥窗展示.....	146
第十二章 直接通信推銷.....	150
第一節 通信名單.....	151
第二節 製訂顧客通信名單.....	154
第三節 注意事項.....	155
第四節 使可能的顧客名單保持活潑有效.....	156

第五節	直接通信招徠的函件設計	156
第六節	確立目標	157
第七節	系列的通信	158
第八節	招徠的系列函件	158
第九節	直接通信的效果比較	161
第十節	推銷函應如私人函件	162
第十一節	信 紙	163
第十二節	信函的費用	164
第十三節	隨函附件	166
第十四節	郵 資	169
第十五節	如何節省郵費	170
第十六節	郵件發送的時間	171
第十七節	推銷函的組成	174
第十八節	注意推銷焦點所在	176
第十九節	關於小冊子	177
第十三章	廣播與電視廣告	180
第一節	無線電廣播	181
第二節	電 視	185
第三節	電台與電視廣告的運用原則	186
第四節	電台電視廣告實例	187
第十四章	公衆招徠	190
第一節	公共招徠的區域範圍	192
第二節	出版物	194
第三節	公衆招徠的方式	195

第 四 節	客人的照片.....	198
第 五 節	直接報導.....	201
第 六 節	如何發佈公衆招徠的新聞.....	203
第 七 節	新聞報導所用的紙張版式.....	205
第 八 節	電台與電視台的新聞.....	207
第 九 節	廣播或電視的人物晤談.....	208
第 十 節	新聞影片的報導.....	208
第十一節	公開演講.....	210
第十二節	一般提示.....	213
第十五章	旅館市場與廣告.....	217
第一節	廣告在旅館市場營運活動上的使命.....	217
第二節	旅館廣告媒體與其選定.....	218
第三節	旅館廣告的效果.....	219
第四節	廣告公司.....	222
第五節	廣告的演進及分類.....	224
第六節	需要的動態性.....	228
第七節	旅館廣告文件稿.....	233
第八節	旅館廣告插圖與構想.....	237
第九節	旅館廣告研究.....	239
第十節	旅館廣告媒體的選擇.....	244
第十六章	店外代理.....	248
第一節	旅行社.....	248
第二節	對旅行社應有較佳的認識.....	249

第一章 緒 論

第一節 導 言

無論任何型態的旅館，如無銷售（sales），雖有一流的建材及設備，並有良好的服務，但其業務並不一定會理想，當然要想旅館的生意每天都能客滿，在建造旅館之前就需要注意到市場的分析，及旅館產品本身是否適合顧客之需求，如何將顧客希望的產品反映於建造之前之生產計劃，並加以檢討，應為研究觀光市場學的重要課題。

已往的銷售是採取直線式的推銷，可以不考慮顧客的需求，現在的銷售是採取圓周式的推銷，不但要考慮顧客的需求，並且採取消費者至上主義。

一般的想法，以為最高的品質及最低的價格會受需要者的歡迎，但是最高的品質與最低的價格未必是最適合的，只有適合於市場需要者所希望的品質與價格才是最適合的，因此要建造旅館之前首先要考慮誰是我們的顧客。也就是說我們所希望的顧客是以歐美客人為主，或是以日本客及華僑為主，當我們一旦決定了我們的顧客之後，我們的旅館之建築就應按照他們所希望的方向去做，這樣才能成為一個好的開始。例如國賓大飯店就是以日本客為主的旅館，而統一大飯店就是以歐美客為主之旅館。

當然旅館在建造中，就必需考慮到開幕以後的銷售是否滿意，要如何才能使產品充分發揮其特性其途徑有三：(1)業務人員的銷售，(2)廣告的銷售，(3)協助促進的銷售。

綜上所述，觀光市場活動是除了業務人員的銷售活動之外，還須

要有廣告宣傳，銷售促進，產品計劃及市場調查等堅強的配合起來，始能實現。至於顧客如何住進旅館，那就要靠旅行社之安排，客房部之接受訂房，及接待人員之服務了。

第二節 觀光市場調查

觀光市場調查雖然是市場活動所必需，但實行起來並不簡單，應充份利用政府或業者所發表的各種統計資料，如交通部觀光局發佈的資料來源，並參考由僑委會提供華僑旅客數字，外籍旅客必須根據旅客出入境登記表，計算出來，觀光事業有關法規，台灣觀光事業研究開發中心出版叢書等，再加上業務人員銷售報告及收集的市場情報，政府及各種調查機構所發表的經濟預測合併予以考慮。只要是過去的統計加上將來的預測都可以用來預測產品的需要，亦即旅館之欠缺，我們就可根據此資料，新建我們所要新建的旅館。

台灣的觀光旅館在民國六十五年來台觀光的人數打破百萬大關以後，來台觀光的人數不斷的増加，因而形成了旅館荒，記得作者本人那時在中央大飯店時，國慶期間僑團回國參加慶典，因無旅館可投宿而住進了醫院，那時觀光局在報紙上發表資料，希望國人興建旅館政府並給予優待，當時的情況只不過短短幾年，如今已不復見，反之目前已形成了旅館供過於求之現象，其原因不外乎從事這一行業者，沒有作市場調查罷了，甚至有些建築商將本來用做辦公的大廈改為旅館，想大發市利，然而由於產品的品質不如人，如今已門可落雀或改做其他用途。由此可知興建觀光旅館未經週詳之計劃與市場調查是絕對行不通的。

第三節 業務部組織系統

一般說來，一家小型的旅館或公路汽車旅館是沒有業務部的，甚至連一個專門從事業務工作之人都沒有，但隨着旅館型態之改變，旅館之客房總數愈多，其業務部之人員也就愈多，而組織系統也就愈複雜了。

小型之旅館或汽車旅館只有一個經理，經理就代表着一切，當然他要身兼旅館業務之職，中型之旅館如本國目前之貳佰間客房至三百間客房之旅館，一般只不過有二或三人在從事業務之工作罷了。因為目前台灣旅館之業務部門剛在萌芽時期，就是剛剛開幕的來來香格里拉大飯店其業務人員在台北之飯店中入員佔最多。確沒有完整的組織體系。

故作者將南華大飯店總經理 詹宜國先生在觀光旅館雜誌第一六五期探討日本東京大倉大飯店之市場業務部之組織編制介紹於此，提供讀者作一參考：大倉大飯店市場業務部，龐大的編制組織，健全的制度系統，完美的銷售政策，現代的推廣技術以及合作的團隊精神，先進如歐美國家之旅館，亦難望其項背。創業僅十八年，新舊兩館共計客房八百八十間，大小餐飲場所三十餘處。比之過去素負盛名之東京帝國大飯店幾乎晚出半個世紀，但前者却能脫穎而出，後來居上，多年來雖處東京同一地區，衆多同級旅館，無比劇烈競爭中，仍能一技獨秀，睨視群倫。今日聲譽之隆，被人目為世界超一般水準旅館，其原因仍在有堅強的市場業務部組織。現茲將大倉大飯店市場業務部組織編制表介紹於下表。

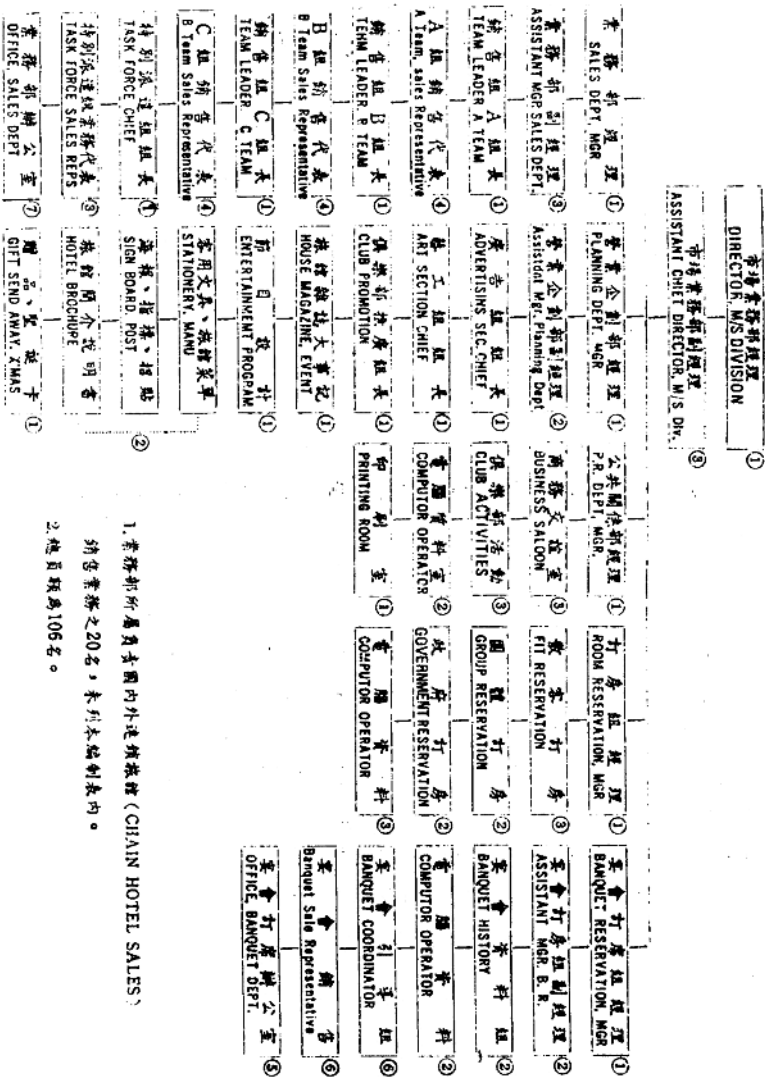
表中所區分之單位所動用之人力，有如此之多，初見之下，莫不令人吃驚不已，但如深入探討，仔細分析，不難發覺到，這是一種極為靈活富有彈性之組織編制，因而雖處於市場強大之競爭力中仍屬強勢，誠以旅館市場學，乃一部瞬間萬變的學問，固步自封，曹規簞隨

均能導致其政策性與技術性，不可避免之挫折與失敗。

其組織系統最大之優點為訂房組及宴會訂席組脫離客房部及餐飲部而直屬市場業務部，而減少了作業上很多無必要的爭執與磨擦，產生制衡作用與密切配合，此其最大之優點也。可惜全球旅館多數墨守成規，不願推翻傳統的體制，演進至今日，世界各地雖有若干旅館，已將訂房置於業務部直接指揮下，但對餐飲宴會部仍然在原編制中，而不能產生積極的功能。而台灣目前的旅館亦如此。

尤其是旅館中最重要的職位業務經理，除董事長、總經理外，他應該有絕對的權限，對外代表旅館處理一切有關業務必須的開支，而不必事事請示總經理或董事長。例如為了競爭一批生意必須要請對方吃飯。或旅行社重要人物之客房給予免費招待，只要業務經理認為必要，無須再經過客房及餐飲部經理之同意，即可直接處理，事後讓他們知道即可。然而目前台灣之旅館只有希爾頓大飯店，等少數之旅館之業務經理有此特權，其他絕大多數之旅館均不能做到，作者希望由這一本書之問世，能改變一下業者之觀念，誠屬難能可貴。

大倉大飯店市場業務部組織編制表
THE ORGANIZATION CHART OF MARKETING AND
SALES DIVISION, OKURA HOTEL, TOKYO



第二章 銷售問題分析

旅館新建完成後，一般的老闆即請一些旅館的內行，希望他們爲他賺大錢，然而在這種不景氣的情況之下，讓經理去變魔術也無法滿足他的要求，因此經理只有辭職，這也是由於老闆不瞭解觀光市場學之故。

要如何才能使旅館生意一天一天的好起來，沒有別的方法，市場活動爲唯一的方法，但要如何著手呢？首先必須瞭解產品的分析。

在所有銷售與營業推廣的活動中，第一優先的行動步驟應該是：(1)仔細分析自己所要售出的產品，(2)仔細分析可能開發的市場，(3)仔細分析競爭情勢。這個步驟可以經由有計劃的行動而使產品與市場獲得密切配合。

客房出租與餐飲供應的營業，無論其規模大或小，都需要對自己的產品，外在的市場及競爭情勢作一番仔細而徹底的基本研究。無論是旅館或餐廳，從沒有兩家完全一樣的。它們和人類一樣，各有其顯然的特性。縱使是連鎖營運的旅館，某一旅館的特色也不可能成爲其他聯營旅館的複印本。

有計劃的使產品與市場配合，汽車企業界便是一個很好的例子。如美國雪佛雷汽車公司的業務經理，知道他的產品是一種廉價車，但是和其他同樣價格的產品競爭起來，照樣業績很好。他經過專心的研究之後，知道雪佛雷汽車的銷售吸引力有限，他也清楚這種銷售吸引力會影響大部份的購買大眾。但他把他的市場局限於那些個別的可能顧客，而這種顧客却是相當龐大的。

因此，業務經理藉由一種有計劃的競銷活動，而將其價格合理、品質也很好的產品帶到龐大而計較價格的市場上，這個市場就是他所調查過，而且很瞭解的。他利用各種可能獲得的介紹關係，向那些可能的顧客進行生意招徠。對於其他類型的買主究應使用何種招徠方法，暫不考慮，他僅注意一個要點，那就是他的產品可以使那些可能的買主發生興趣，但在推銷的時候，最重要的是站在買主的立場談問題。

第一節 透澈瞭解您的企業

要樹立旅館營運的特色，會牽涉到很多因素，所以任何一種營運的分析便成為不可缺的實務。做好產品分析的工作，可以簡化其後的推銷手續。確切清楚的分析，對於任何預訂的推銷活動，將可提供現成的話題，更可充實營業推廣的構想指導，對於產品的認識也更為徹底而熟悉。

旅館的老闆或營運人，也許以為他已經透澈瞭解他的營業財產的特色、缺點、以及各種吸引力了。但如果請他答覆某些有關產品分析的問題時，說不定會瞠目不知所對，這時候他才知道有些問題被他忽略了。由於這些問題的回答不能掉以輕心，所以產品分析便成了重要的指針。關於產品的細節應求深入的瞭解，從而提供有益的說明，否則便是固步自封，談不上什麼營業推廣了。

第二節 產 品 分 析

旅館產品分析應注意的基本條件是些什麼呢？現在分述如下，請各位能確實瞭解以利業務之推廣。

1. 旅館所在之範圍有多大？

- a. 旅館建築物所佔的區域包含正面部份有多長？高度有幾層？
- b. 旅館最大的客量可供幾人住宿？

2. 旅館的設備如何？

- a. 有幾間客房？停車場可停幾輛車？
- b. 餐廳有幾個？中餐廳可容納幾人？西餐廳可容納幾人？咖啡廳可容納幾人？酒吧可容納幾人？
- c. 旅館有幾個廳可用做舞會、宴會、集會、會議等用的？每一個廳能容納多少人？
- d. 在旅館的附近有些什麼娛樂場所及消遣的設備？

3. 旅館位於何處？

- a. 這個旅館在這個市或鎮的人口有多少？
- b. 靠近什麼主要工業區商業中心？及具有吸引力的地方？
- c. 靠近或在什麼高速公路？公路？機場附近。

4. 什麼時候營業最好？

- a. 一年那幾個月生意最好？
- b. 一星期中那幾天生意最好？
- c. 一天的什麼時候生意最好？
- d. 一年的那幾個月生意最差？

5. 旅館的顧客是些什麼人？

- a. 做生意的或婦女？
- b. 參加會議的人？
- c. 家庭旅遊者、或是觀光客？
- d. 觀光客是以日本人、歐美人或華僑為主？

6. 旅館的情調如何？

- a. 安靜與高貴的氣芬？
 - b. 商業性的旅館？
 - c. 高消費的旅館？
 - d. 奇異而有趣的旅館？
7. 坦白說，我們旅館實際設施如何？
- a. 現代、清潔、時髦的旅館？
 - b. 舊式的但經營得很好？
 - c. 相當現代化的旅館，但是外觀未粉刷？
 - d. 設備已陳舊並且走下坡？
 - e. 價錢便宜而陳舊需要完全重新裝修？

第三節 競爭對手的分析

競爭對手的分析，可以引用產品分析的問答方式來說明你的競爭對手的財產情況。由於資料消息各有不同，所以不能僅憑猜測。要親臨其境、觀察、調查、核對。

對於競爭對手的財產，由你親自從事的調查分析，將可為你洩露一個可能的銷售額，那是你以前所沒有想到過的，因為你把自己的現實情況視為當然所致。分析的答案也可提供你一把鑰匙去做好市場分析，並可做為一種基本的指南，從而得以最有效的利用營業推廣的媒體。

前面產品分析的各條，如果各位讀者能瞭解並仔細分析，對本省旅館將來業務推廣一定會有所幫助，基本的競銷原則以後將會論及。

第四節 市場分析

第三個主要方面的預售計劃是分析市場，用以發現那些將要購買你的產品的顧客，茲分述如下：

- 1 我們現有的顧客來自何處？
- 2 人們到本市來，受到什麼吸引？生意上的理由？或者其他興趣？
- 3 他們如何到達本地？什麼交通工具？什麼公路？
- 4 在本市我們競爭對手如何？他們的顧客是些什麼人？
- 5 人們集中的地方是不是很遠，使人們不能當天回家？但是駕車的路不會超過一天。
- 6 需要將不符需要的設施改成客房？
- 7 人們對於餐廳的附近地方會特別注意什麼？他們在什麼時候，什麼地方進餐？理由何在？
- 8 他處的人經過本市或本市附近，通常利用什麼交通路線？這些人要到什麼地方去？他們來自何處？什麼時候通過本市，什麼時候又回頭？

當你讀完了以上各點，你將瞭解，你的顧客來自何處？從地理區域方面分析您的顧客市場，從而瞭解什麼地方可以獲得較高的營業推廣與較佳的收益。例如美國加州好萊塢海濱大飯店及高爾夫俱樂部做過一次市場分析，用以決定老顧客和新顧客來自何處。結果，來自某一指定地區的新顧客的百分率超過來自同一地區的老顧客，這家休閒旅館將其所得的收益，在這些業已證明的地區從事推廣運用。

另外將您的顧客有些什麼不同的想法分述於下：

- 1 推銷員之類的客人注重旅館地理位置的方便、房間清潔、膳食不錯，旅館裡並需要有一位親切大方而有效率的主管職員。

2 營業主管之類的客人較注意於旅館的等級，也很注意他們的朋友或同事的推薦介紹。

3 高級經理之類的客人則注意旅館的聲望，他們需要較大並且更為講究的房間。

由此可知不同等級的顧客對於旅館的需求也不同，你的旅館是屬於那一類型的旅館呢？

第五節 顧客的需求是什麼

從顧客的觀點研究您的客戶，當會有所裨益，但不能僅止於此。應該多與顧客交談，以求瞭解他們曾經住過其他的旅館，做為改進的目標。

因為旅館可分為普通、中等、高級之不同，故住旅館的客人也不同，如果我們以高雄華王大飯店為例來說，高雄華王大飯店在南部可說是一個高級的旅館，地點好、設備好，凡是旅行社之豪華團體一定住華王大飯店，國外做生意的買者，到高雄也住華王，國內各大公司行號的老闆到高雄仍將住華王大飯店，因為他們注重華王的聲望，他們需要較大並且更為講究的房間，但我們不能說華王沒有他的缺點，作者本人經常和一些住過的客人談話家常，從客人那兒瞭解，華王的保養不錯，但客房內的裝潢如能更新，單人房如能增加一個小電冰箱，那就更完美了。

台灣旅館的生意每年六月、七月、九月、十二月最差，而且從民國 67 年至 68 年業者大批興建觀光旅館的結果，使得這幾個月的住房率更差，要如何加強這幾個月的競銷活動，而使得旅館在淡季時住房率的提高，是目前每一家旅館應注意的課題。