

(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

# 高获利**旅馆业** 经营实务

下册

罗通嵘 编著



西南财经大学出版社



店铺经营系列

(台湾) 汉湘文化事业股份有限公司独家授权

A SERIES OF SHOP-RUNNING

# 高获利旅馆业

## 经营实务

下册

罗通嵘 编著

西南财经大学出版社

选题组织：蓝明春

责任编辑：谢廖斌

封面设计：李 南

书 名：高获利旅馆业经营实务（下）

罗通嵘 编著

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮编：610074 电话：(028) 7301785

照 排：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：7.75

字 数：109千字

版 次：1998年8月第1版

印 次：1998年8月第1次印刷

印 数：5000册

定 价：29.80元

ISBN 7-81055-331-3/F·261

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

# 自序

随着经济的发展、社会的进步,越来越多的人加入进了旅游大军之中。现在,世界各国都很重视旅游业的发展,认为它是世界上最大的“无形贸易出口业”,能直接而迅速地获取外汇,是国民经济总收入的一个重要组成部分。

作为旅游业的主体和核心的旅馆业,由于它的高获利、高收入,引起了很多企业家的极大兴趣,因而获得了迅猛发展。现在,国际上涌现出了不少大型国际饭店集团(又称饭店联号),其中著名的假日饭店集团已拥有数千家旅馆,遍布世界 53 个国家,年营业额高达数十亿美元;而且,也涌现出了一批杰出的旅馆业企业家,例如,希尔顿饭店集团的创建人欧内斯特·亨德森(Ernest Henderson)、假日饭店集团的开创者凯蒙

斯·威尔逊(Kemmons Wilson)、马里奥特饭店集团的董事长威拉德·马里奥特(I. Willard Marriott)、希尔顿饭店集团的总裁康拉德·希尔顿(Conrad N. Hilton)等。

旅馆业的经营成功,全靠旅馆管理者善经营懂管理。而旅馆的经营管理与其他行业相比,是一门更为复杂的艺术。这就要求旅馆的管理者要懂得许多方面的学科知识,比如管理学、心理学、经济学、社会学、食品化学、营业学、会计学、市场学、建筑学等;要具有多方面的才能,除了是领导者外,还应集主妇、厨师、急救医生、室内装潢师、人名地名活字典、语言大师、洗衣工、会计师等特点于一身;要善于与各种人物和具有各种心情的人打交道,比如政府要员、企业家、学者、工人、农民,以及愉快者、忧郁者、醉汉等等。

本书正是从旅馆经营管理的实际出发,全面、系统地介绍了旅馆管理理论、技术、方法和经验,具有较强的实务性和可操作性,不失为一本各种类型旅馆的经营管理指南。旅馆业界人士阅读此书,若能从中吸吮精华,付诸实践,定会获得更多利润,取得更大成功。

此亦读者与作者之共同愿望。

本书在写作过程中,参考了中国台湾地区和外国的有关书籍,请教了旅馆业界部分专家和学者,得到了一些旅馆高层管理人员的帮助,在此一并表示衷心感谢。

# 目录

## 第七章

- 旅馆营销管理—— 1
- 第一节 营销要面向顾客—— 2
- 第二节 旅馆营销的目标和策略—— 10
- 第三节 市场营销的要素—— 20
- 第四节 旅馆销售部—— 30
- 第五节 旅馆的广告促销—— 38

## 第八章

- 旅馆管理者—— 45
- 第一节 旅馆管理者及其职责—— 46
- 第二节 旅馆管理者的素质—— 53
- 第三节 旅馆管理层的群体素质—— 68

第四节 怎样提高旅馆管理者的素质—— 77

第五节 旅馆的管理方法—— 85

## 第九章

旅馆员工管理—— 94

第一节 旅馆服务人员的素质和技能—— 95

第二节 员工需要尊重和关心—— 109

第三节 员工的素质需要不断提高—— 115

第四节 充分调动员工的积极性—— 124

## 第十章

旅馆服务质量管理—— 139

第一节 旅馆服务质量标准的构成—— 140

第二节 旅馆服务质量标准—— 151

第三节 建立旅馆服务协调网络—— 164

## 第十一章

旅馆安全管理—— 173

第一节 旅馆安全管理的重要性及规划



- 第二节 旅馆火灾的预防—— 182
- 第三节 有毒食品中毒与预防—— 190
- 第四节 旅馆偷盗的预防—— 200

## **第十三章**

- 旅馆创服务名牌战略—— 204
- 第一节 名牌就是财富—— 205
- 第二节 名牌旅馆的内涵—— 211
- 第三节 旅馆创建名牌的途径—— 219
- 第四节 旅馆创名牌要走集团化经营道路
- 232

## □ 第七章

# 旅馆营销管理

营销是指为以适当的服务满足顾客的各种需求,企业所进行的能影响企业与顾客之间关系的一切工作。

世界上的旅馆形形色色,数不胜数,但它们都有其共同特色,那就是盈利。旅馆为了生存发展,为了获取更多的利润,都必须运用各种方式达到促销目的。旅馆的营销策划在最初的计划阶段已开始了,并贯穿于企业经营的全部过程。营销对一家旅馆来说是十分重要的,旅馆的管理者及有关人员应该多学一些有关营销方面的知识,能够进行较好的营销策划,并在实践中

不断提高自己的营销技能。

现代营销新观念已从推销转向了顾客。无论在何时何地,旅馆都应把顾客的需求放在第一位,以最大限度的服务、最好的产品使顾客满意,而不是把旅馆所能销售的产品和服务放在第一位。可以这样说,一个善于促销的旅馆经理首先考虑的是顾客需要什么,而不是自己的旅馆能销售什么。

## 第一节 营销要面向顾客

目前,国际旅馆业的行销新观念已从 CIS(Corporate Identity System——企业识别系统)转而发展为 CS(Customer Satisfaction——顾客满意度)经营战略。

CS 经营战略的基本指导思想是:企业的整个经营活动要以顾客满意为指针,以顾客的角度,用顾客的观点来分析考虑消费者的需求,通过稳定和提高顾客满意度,来保证企业在市场竞争中能占据有利位置。

国际旅馆业发展的新动态表明,旅馆业已从推销服务产品转向满足顾客需要。作为一家旅馆,应自觉

实现由生产率的竞争变为服务质量和顾客满意度的竞争,这对旅馆的生存和发展是意义非常重大的转变。

### 一、“推销产品”和“满足顾客需要”是两种不同的营销观念

我们首先应该明确,旅馆“推销产品”和“满足顾客需要”是两种不同的营销理念。

“推销产品”的思路是:市场需要什么就去生产什么,导致企业爱自己的产品;其营销的逻辑是:做给您、卖给您。“满足顾客需要”的思路是:发现顾客的需求并全力满足之(包括顾客的潜在需求),导致企业爱自己的顾客;其营销的逻辑是:顾客要什么,我给什么,我之所以提供给您,完全是因为您需要。

“推销产品”的目的是争夺和占领现有市场,并从现有市场中分得一席之地;“满足顾客需要”的目的不是去争夺现有市场,而是去创造新市场,通过创造新市场去赢得顾客之心。

“推销产品”之下,企业的竞争对手和产品是有形的和明确的,营销由企业启动的推力所主导;“满足顾客需要”之下,企业的竞争对手是无形的,着眼于顾客

的需要和顾客的满意度,营销变成由消费者引发的推力所主导,营销变成一种服务顾客的高明艺术。

“推销产品”考虑问题的起点是企业,使企业把产品在市场销售中实现的收入和利润作为企业最需要的资产,导致企业盈利第一;“满足顾客需要”考虑问题的起点是顾客,把消费者满意所引发的对企业的信任和忠诚作为企业最重要的资产,导致企业服务第一。

以上四个方面说明了“推销产品”和“满足顾客需要”是两种不同的营销观念。旅馆业的经营要充分认识到,现在的竞争是消费者导向的市场竞争,顾客的主导作用和顾客引导市场的主动权愈来愈明显,旅馆的产品和服务能否令顾客满意决定着旅馆的生存和发展。

## 二、旅馆应面向顾客,追求高品质的服务

在激烈的市场竞争条件下,旅馆面临的不仅是现存的和潜在的竞争对手,而且还要面临善变的作为“上帝”的消费者。其实,同行对手间的竞争实质上也是争夺消费者的竞争。严酷的竞争现实使企业认识到,旅馆竞争的新核心是顾客。

如何面对顾客,从而提高客人的满意度已成为旅馆经营者营销的核心问题。大量事实已告诉我们,只靠高明的销售技巧才能,只靠物美价廉的产品和打折优惠也不一定达到顾客满意的目的。

在现代商品市场上,名牌产品和名牌服务应该是“形动影随”的,这是赢得顾客的秘诀。美国商用机器公司的广告词只有一句话,即“IBM 就是最佳服务的表征”。该公司选用的业务人员对任何顾客的抱怨和疑难,务必在 24 小时内解决。作为直接面向顾客的旅馆业,顾客满意的关键是服务质量。旅馆坚持“满足顾客需要”,把顾客满意放在第一位,就必须把满足顾客的期望值作为追求高品质服务的基本点,着眼于顾客,服务于顾客,把顾客满意作为旅馆工作的中心和评价旅馆工作成败的客观标准。

现代社会已进入感情消费时代,消费者评判产品用的是“喜欢与不喜欢”的标准。他们往往关注产品能否给自己的生活带来动力、舒适和美感。他们不仅要求得到产品的功能和品牌,更重要的是要求得到与产品有关的系统服务。所以,企业要用产品所具有的魅力和一切为顾客着想的体贴去感动顾客。一句话,产

品质量是基础,服务质量是关键,使顾客满意的旅馆才能在激烈的市场竞争中战而胜之。

### 三、旅馆应努力把消费者变成长期顾客和回头客

顾客是旅馆的生命和血液。在当今社会,由于竞争压力加大、信息传递迅速化、消费者选择多样化等因素,如何保留和扩大在市场层中属于自己的顾客,已成为旅馆营销首要的任务,也是旅馆业进入服务取胜阶段所面临的新挑战。

坚持“满足顾客需要”,旅馆经营的准则就是“睁大眼睛盯住顾客”。旅馆服务的最高准则是“使顾客满意并成为回头客”。营销实践的经验表明,获得一名新顾客的费用是保住一位老顾客费用的六倍。旅馆实行“满足顾客需要”,就应该把将顾客作为“上帝”的盲目崇拜,改变为接近顾客,和顾客建立真正的伙伴关系,使顾客满意地成为旅馆的回头客,并通过老顾客的口碑传播扩大顾客队伍。

忠实于顾客和提高顾客满意率是旅馆盈利并使其增长的原因。据香港地区旅馆业的统计,与顾客保持的联系多5%,可使旅馆盈利增加50%。

值得注意的是,顾客满意是一个变量,旅馆的产品质量和服务质量目前即使顾客满意,但也不能保证顾客成为长期顾客。属于自己的顾客“感情别移”,大多是因为顾客的消费发生变化和新竞争者的出现所导致的。因此,旅馆必须着眼于顾客,不断追踪顾客的消费变化,完善服务项目,按顾客的期望不断改善服务质量,使消费者成为自己的长期顾客。

#### 四、旅馆要忠实于顾客,高度重视顾客的意见

旅馆的营销坚持“满足顾客需要”,以消费者为核心,就要做到和顾客知心。

据日本旅馆业统计,顾客对旅馆“变心”,90%是对服务品质不满意所致,但只有5%的顾客会采取明显的抱怨和投诉的态度。旅馆对这些宝贵的意见应高度重视,从这些信息中分析自己经营和管理方面的问题,分析顾客的新需求是什么,从而改善自己的服务,提高旅馆的经营水准。

成功的技术革新和新产品开发,有70%来自顾客的意见。旅馆坚持“满足顾客需要”,就要站在顾客的立场上设计服务和产品,把顾客的“不满意”从服务项



目、服务环节、服务程序和服务质量中除去,并顺应顾客的需求趋势,预先在产品和服务中设计和创造使顾客满意的因素。

旅馆业的质量认证和质量改善也必须遵循顾客的意见,因为所谓质量就是顾客满意。正因为如此,在国际质量体系认证 ISO/8420 标准中,对“质量保证的说明”特别强调向消费者提供信任活动和要求完全反映顾客的需要。

顾客的需求是企业发展的动力,顾客的抱怨正是旅馆业发展的商机。所以,加强旅馆的投诉和抱怨管理成为旅馆重视顾客意见的重要工作方面。只要妥善处理顾客抱怨和投诉,对服务品质不满的 80% 的顾客就会重新上门。因此,做好投诉和抱怨管理正是旅馆营销的好契机。

旅馆业的投诉、抱怨管理也应该从消极安抚顾客,向努力使顾客满意转化,从而有效地改善旅馆服务品质。坚持“满足顾客需要”,就应把顾客的不满、不悦、不便作为旅馆改进服务的重要课题,从消费者的信息中获取生机和活力,从而真正实现“以顾客需求决定产品,从顾客满意中得到效益”。