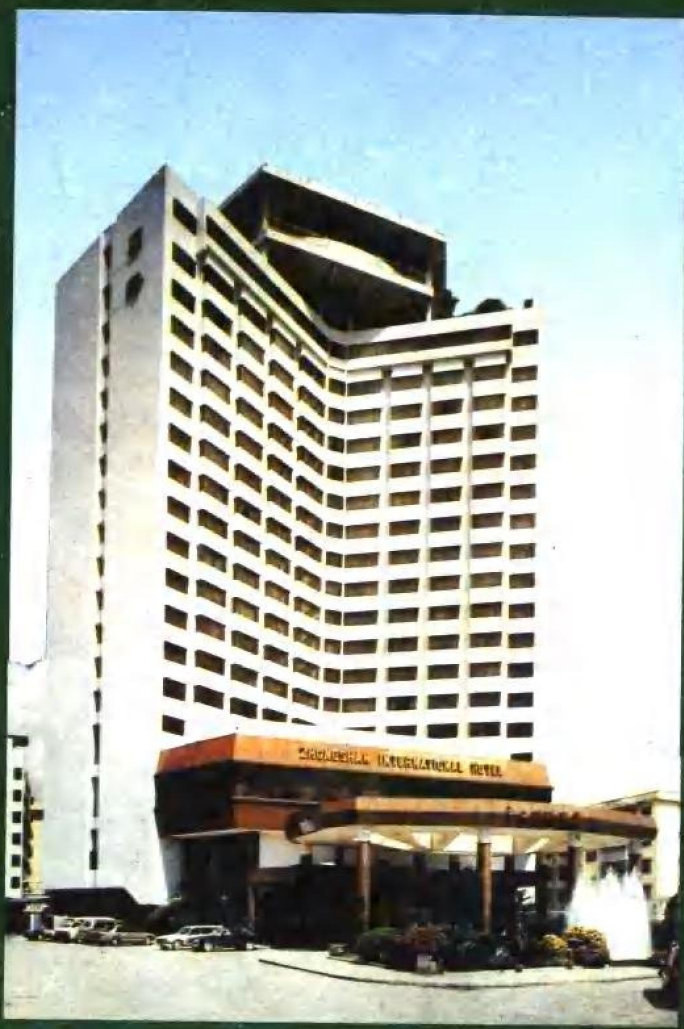


# 酒店經理論廣東酒店經營術

主 編

陳政勇 鄭重 劉遠觀



中國旅遊出版社

# 酒店经理论广东酒店经营术

B501123

主 编

陈政勇

郑 重

刘远观

(广州市财贸管理干部学院旅游经济系)

中 国 旅 游 出 版 社

一九九〇年·北京

**B**767735

## 酒店经理论广东酒店经营术

主 编

陈政勇 郑 重 刘远观  
(广州市财贸管理干部学院旅游经济系)

中国旅游出版社出版

(北京建国门内大街甲9号)

新会县学校印刷厂印刷

广州市新华书店发行

开本787×1092毫米1/16 印张15.5 字数356千字

1990年6月第一版 1990年6月第一次印刷

印数1600册 定价10元

ISBN7—5032—0337—4/Z·72

---

---

## 目 录

### 上 编

朱一明	酒店的竞争与管理·····	( 1 )
谭伟企	酒店推销工作之我见·····	( 8 )
麦镒钊	餐厅在酒店中的地位、作用与经营之道·····	( 14 )
王志坚	酒店餐厅管理·····	( 20 )
邓其然	酒店餐饮杂谈·····	( 25 )
胡仕雄	房务系统成本基础控制的若干问题·····	( 28 )
周 波	简论酒店客房成本管理·····	( 34 )
梁浩培	论餐饮成本的控制·····	( 38 )
虞 迅	论食品烹调中原料成本的控制·····	( 47 )
郑穗光	酒店餐饮成本控制·····	( 56 )
黄毅飞	财务管理如何适应现代化酒店的发展·····	( 61 )
梁翹显	建设行业性商务旅游型酒店的构想·····	( 70 )
郑伟枢	中山国际酒店部分员工离职的分析及其对策·····	( 74 )
陈益辉	“跳槽”风对酒店的影响及其原因·····	( 77 )
吴小枫	“跳槽”之风对酒店影响的分析·····	( 81 )
包家申	酒店人事管理的地位和作用·····	( 84 )
黄华德	试论中山国际酒店的培训工作·····	( 89 )
黄善宝	当好总经理之我见·····	( 94 )
许妙霞	如何当酒店的总经理·····	( 99 )
全思思	我对酒店各部门工作协调的体会·····	( 103 )
刘汉生	酒店设备维修管理的现状及对策·····	( 110 )
周锐钊	酒店设备维修保养的重要性与基本方法·····	( 115 )
赵艺鸣	探索前台服务员与客人关系,不断改进服务工作·····	( 119 )
卢宏达	论我国饭店星级评定的作用·····	( 123 )

---

张国献	酒店企业文化刍议·····	( 128 )
陈惠坚	从多种经营到以厂养店 ——现代酒店经营之道初探·····	( 135 )
汤汉强	针对驾驶员的不同气质特点,做好驾驶安全管理工作 ·····	( 139 )
刘 哲	浅谈酒店客房的陈设 ——艺术性与实用性的结合·····	( 145 )

## 下 编

苏 松	浅论发展有中国特色的旅游业·····	( 149 )
黄毅红	浅谈旅游路线的设计·····	( 157 )
陈志伟	论政治、文化对旅游业的影响·····	( 161 )
陈春盛	增强旅游活动吸引力初探·····	( 165 )
饶建宪	旅游与航空交通的一些问题的探讨·····	( 169 )
陈卫雄	谈外贸企业管理的方法·····	( 175 )
林澄环	浅谈我国旅游商品的生产和经营 ——兼谈香港旅游商品市场及其启示·····	( 181 )
梁建中	浅述旅游汽车的发展和出路·····	( 185 )
罗永健	试论游乐园的建设·····	( 191 )
高 松	搞好广告宣传是中山旅游业当前的首任要务·····	( 195 )
潘 刚	广州应发展商务及会议旅游·····	( 199 )
黎建雄	发展具有中山特色的旅游业的一些建议·····	( 202 )
陈政勇	我国各省(自治区、直辖市)旅游资源的特色及其优势 ·····	( 207 )
陈政勇	编后话·····	( 244 )
封 面	中山国际酒店	
封 底	中山铁城酒店	

# 酒店的竞争与管理

(代序言)

朱一明

我国的酒店业发展到今天，已经有了许多的进步，并形成了以国营、合资合作以及地方及各系统的酒店、宾馆所构成的酒店网络，在我国的对外开放，发展旅游的事业中发挥了重要的作用，也开始形成了具有中国特色的酒店管理体系。我国的酒店管理已经从以前那套招待所式的行政管理方式转变成较为重视经济益和社会效益。酒店业的发展以及竞争的日趋激烈，促使我们从传统的管理中摆脱出来，学习先进的酒店管理科学，增强竞争意识和竞争能力。世界上的酒店管理经验是在几百年的实践中总结出来的，它吸收了许多别的学科，如社会学、心理学、美学以及一些自然科学，并且在现代的酒店管理中不断充实和完善。在西方，“Hotel”已经存在几百年了，原来也是比较原始的夫妻店式的小规模经营。到了上世纪后期和本世纪初，西方的一些酒店经营者，如瑞士的里兹，美国的斯特莱，老希尔顿等总结了酒店管理的经验，形成了系统化，标准化和规范化的酒店管理模式，而酒店也从夫妻店，独家经营发展到今天的集团公司的大规模，全球化的经营。开放改革的十多年来，我国的酒店也逐渐认识了酒店的产品与服务的特殊性，认识到 Hotel 这个词的意思就是包含了吃、住、喝、玩、购乃至行、服务优良舒适安全，24小时服务。因此，很多的酒店都从过去的单一的住或吃的功能发展成综合的旅游经济实体，扩大了为客人服务的广度及深度，并树立了宾客至上、服务第一，积极开拓旅游市场的经营宗旨。但就酒店管理的系统性及经营的灵活性来说，我们的酒店与国际上先进的酒店相比，还有一定的差距。这就对我们在酒店管理上提出了更高的要求，要求我们的酒店能为世界各国的客人提供更为优质、具有中国特色的酒店产品和服务，逐步赶上和越过国际上管理先进的酒店及酒店集团，为中国的酒店业的高水平的发展作出贡献。

## 酒店管理的基础

酒店是凭借有形的设备和无形的服务效用来实施接待服务工作的。因此，良好的设备、舒适的环境是酒店经营管理的基础，也就是要有提供给客人享用的物质产品，酒店的接待服务工作才有物质的依托；但只有这些物质设备，还不能说就有良好的接待服务，因为必须由人来干工作，服务员给予客人的，是一种服务的效用，其结果是客人是否感到满意。所以，对酒店管理者来说，物质设备基础与酒店的人才都应给予同等的重视。过去，我们建酒店的时候，往往只将注意力放在酒店的总体建设上，到快完工时，才想办法找个经理，招些待业青年，送到好几间酒店去实习，学得如何也缺乏一个统一的标准去检查考核，结果，酒店开业就有问题出现，

经理对酒店的总体建筑设备没有清楚的了解，未能建立一套符合酒店实际的标准规范的工作服务规程。有优良的物质设备，但没有合适的工作程序，标准的服务规程在接待服务过程中就难免出现这样或那样的问题。白天鹅宾馆在筹建以及基建装修的过程中，就注意到这点。主要的管理人员深入到酒店的建筑工地，了解酒店各个角落，甚至对管道的铺设等都比较熟悉。同时，他们与省旅游局、省劳动局和市教育局合办了旅游学校。经过学校长达二年系统培训的第一批学生都到了白天鹅宾馆。他们根据国际上通用的一些先进经验，学了一些本地宾馆的经验，建立了以标准化和系统化为原则的管理体系。从国际上看，酒店管理中有许多的东西都是差不多的，如客房被子怎样开口，枕头怎样放，怎样打扫卫生间，怎样吸尘，怎样洗地毯等等都大同小异。有了标准和规范的工作规程，管理人员和服务人员就有一个统一的标准作为工作的指导及检查的准则，并且，经过系统的、严格的培训，变成了服务人员的规范标准行动。

酒店管理的标准化和系统化是一个非常复杂的工程。因为酒店就是一个非常复杂的经济实体，有句话说明了酒店的复杂性：“酒店是社会中的社会，城市中的城市，家庭中的家庭”。确实，酒店跟社会差不多，我在酒店干了几年，知道酒店与任何一项社会工作都可以挂上钩，锅炉、空调、电梯是机械动力的，机器坏了要修理，就要有修理部门，其它的如环境保护，园林绿化、医疗卫生，吃的、喝的、玩的、保安的、社会上有的，酒店都有。从社会交往方面、高、中、低档的都要来往，各种活动都要参加。从接待女王，总统，政府代表团，到一般的国际会议，文娱演出，名流交往，还有环保、卫生防疫，消防等都要沾边。酒店是一个社会，也是一个家庭，而且还是比较高级，比一般的家庭要复杂很多的家庭。“家庭中的家庭”是指客人住在你的酒店，就好象在家一样。为什么有些客人这次在你这里住，下次他还是愿意在你这里住呢？这说明在你的酒店里，他受到了真正的宾至如归的接待。象泰国曼谷的东方酒店，在全世界都很有名，历年的世界“十佳”酒店名列榜首，住在这里的客人很多都是回头客，每次去之前给服务员写封信就可以，宾馆的服务员熟悉自己的每个客人，他喜欢什么颜色，喜欢吃什么菜，喜欢什么鲜花，一些细微末节的生活习俗，酒店的档案里都有，总台服务员见到客人就可以称呼他的名字，手续也不用办，来之前已经给你办妥了，这样，使客人就象回到家里一样舒畅，自然。

要管好如此复杂的企业确实不是一件容易的事情，这样一个复杂的社会工程，物质设备本身的先进合理固然重要，人的素质更是同样不可忽视的重要。这要求我们的酒店既要有舒适、完备、卫生的物质设备条件，又要求我们的服务员要有较高的职业兴趣和高超的服务技巧。因此，酒店在基础设施的建设安装，室内外的装修进行的同时，就要进行人才的培训工作。只有这样，在酒店的营业开始的时候，酒店才能以标准化和规范化的服务迎接客人，为树立酒店的形象打下良好的基础。一个打好物质基础和管理制度基础的酒店，是会经久不衰的。我们知道，欧美一些古老的酒店，已经有了几百年的历史，总经理换了上百个，但仍然名闻中外，为什么？就是它已经有了一个坚实的管理基础。

### 酒店管理者的素质要求

如上所述，酒店的管理是一个复杂的社会工程。因此，设计以及管理这个工程的人的素质



要求是非常高的。可以说，酒店提供的产品与服务的质量如何，是与酒店的管理人员的素质直接相关的。因为酒店的产品与服务的设计、项目的设立、程序的编制、计划的提出，是管理人员的责任，而服务员的工作是这种设计的直接体现。同时，服务工作的指挥与控制也是管理人员的职责。由此可见，酒店管理人员的素质好坏对酒店经营管理的成功与否是至关重要的。

从酒店经营管理的特点来看，酒店管理人员最重要的素质之一是他们要有酒店的管理意识。它要求我们的管理人员必须具有一种已经深入到意识深层的管理艺术。也就是说，管理艺术已经成为他的意识中的一部分，与酒店融为一体，平时的所作所为充分体现了酒店行业的管理所独具的管理行为。酒店的管理者是真的要深入角色，成为行尊。如中国大酒店前总经理西德人博格先生，在中国大酒店动工的时候，就开始在广州选人培训，当时培训的骨干现在已成为中级管理干部，服务员的培养也抓得很紧，而且一丝不苟。所以酒店一开业就能站住脚，整个酒店活动真正体现了酒店管理的高级技巧和意识。

酒店管理意识融汇了管理的经验与知识，并且最终体现为管理艺术的高低。酒店总经理的管理艺术的高低，从酒店的方针政策，经营大计到管理的细节，都能体现出来。他应掌握酒店的整个情况，早上看报表，总营业额有多少？昨天的开房率有多少？赚了多少钱？烧了多少油？用了多少电？发生了什么问题都知道。这些是酒店的大事。同样，在细节上，也可以说明管理意识的高低。我曾和香港某酒店的总经理生活过几天，有一次我看到他发火，原因是房间，大厅装饰用的鱼尾葵，美人蕉之类的叶子上的泥尘没抹干净，他把主管的经理训斥一顿。随地发现了牙签，碎纸，他都捡起来。有一次，他看到厨房门前一堆垃圾没及时清去，也用小本子记下来，顿时面呈怒色。有位国际酒店管理行尊告诉我，一个好的酒店，你一进门就会感觉到。那里的一切工作是浑然一体的，有秩序地流动。从高级管理人员到基层人员文质彬彬，礼貌待客，无跑步、无大声喊叫、无嘻笑，无横冲直撞，无衣冠不整等不雅表象。这些都是管理意识的功夫。看看我们一些酒店，餐具残旧缺口，洗手间的器具肮脏漏水，服务员的仪态服饰要求随便，都多少表现出酒店管理者的酒店意识的低下。这样的管理，是绝对不会有优良的服务品质的。

要形成与酒店的社会工程管理相适应的管理意识是要经过培训与实践的。在十年改革开放中，我国的酒店管理已经有了很大的进步，但在人才的培养上，很明显的还是实践强于培训提高，也就是说，我们的酒店管理人员主要还是埋头于工作业务中，而相对忽视或不重视理论培训提高。当然业务工作是学习酒店管理，提高管理意识的最好的途径之一，但在现代的激烈竞争及科学日益进步的情况下，只靠经验，就会显得力不从心。酒店处于一个社会政治经济环境中，宏观的经济发展规律，微观的企业管理理论，还有与酒店有关的一些学科，如心理学，社会学等都对酒店管理有很大的帮助及促进。这些科学理论对在竞争中增加科学管理及预见性是非常有用的。在当前激烈的酒店业的竞争中，酒店管理人员的管理意识的强弱是体现在他能否把酒店的内部的微观管理与整个社会经济联系在一起，并为酒店的发展与生存制定出正确的方针政策，成功地度过种种难关。



## 酒店管理的“四化”

酒店管理，在具体的营运过程中，就是如何使酒店经营管理合理化、制度化、科学化和严格化。这“四化”是酒店各部门之间互相协调，为酒店的总体目标而努力的保证。

合理化，是指要根据酒店接待服务工作的特点来进行部门的设置，工种的安排和服务程序的设计。例如，总台不仅是酒店联系客人的枢纽，也是酒店销售的中心，所以，它的设计，工作程序安排，都会直接影响酒店的整个接待服务工作。就拿客人入住的程序来看，总台要了解客房的住房状态，才能准确无误地安排客人的入住。这样，总台与客房的信息联系就是一个很关键的环节。总台要及时告知客房部门预订客人人数、房间号码，而客房又要将客房的准备及使用情况反馈给总台。总台与客房的联系工作就要有一个较好的工作程序及信息传递的渠道。如果设计不合理，就会延误或搞坏各个环节的工作，影响服务质量和酒店的信誉。如客房有了毛病，外面称作“病房”，发现了就要维修，不能开给客人。

制度化，是指酒店的一切工作都要有章可循。制度订下来，谁都要执行。就拿酒店的各级管理层来说，各种职位都有其责任和权力的限度及范围。不管谁处在这个位置，都必须按照规定去做。因此，即使总经理或部门经理调换，酒店都正常运转。制度化还意味着违反酒店的任何规章制度，都要有处理的结果。任何人违章，都要处罚。这是维护制度的尊严，保证酒店经营的正常进行而必须贯彻执行的工作。因为酒店工作人员或管理人员违章可以姑息或讲人情，那么以后遇到相同情形时，就可能难以处理。这样，容易造成企业内部的自由涣散，难有较高的工作效能。

科学化，是说酒店做什么事情，都要按客观规律办事。比如，酒店要制订某年度的营业计划，你就必须对整个市场客源情况有一个正确的认识，并且要运用科学的方法来预测。在这个基础上订下来的计划，才是科学的，才能使计划与现实相距不远，使酒店得到尽可能高的经济效益。又如酒店要更新改造或新增服务项目，对投资多少，用多少人，多长时间能收回投资，都要有科学的估计。

严格化，就是办事要严格要求，一定要按标准去做，不能有一点马虎。比如中餐要象中餐，西餐要似西餐。我有一次出差，去某城市的几家条件较好的酒店都没吃到标准的西餐。我们改革开放已经十年了，外面的先进管理经验也引进来了，面对上千万的旅游者，为什么连一份标准西式早午餐都没学会，确实令人难以置信。西餐在世界上有比较正統的模式，为什么不学一学？有些宾馆给你一杯炼奶，加咸煎饼，这是什么吃法？这就是没按标准去做。严格化还体现为服务的时间的严格要求，比如，电梯坏了，好的酒店都有应急准备，一般情况下不停电，不停水。如果要修理，则要公布到什么时候修好，什么时候能动。你决不能说三点钟修好，到四点钟还不能动，因为你三点钟，客人就三点钟回来，否则会给客人增加更多的麻烦。严格化还体现在接待服务工作过程的各种程序、细节的一丝不苟。比如床怎样铺，枕头怎样放，卫生间的物件如何摆放，卫生要求等，甚至酒店工作人员的礼仪礼貌，都应有酒店要求的标准，都要做到严格要求，绝不能有马虎。我们有些管理人员会认为这些琐碎的事情，不是那么重视，但这点正好体现了酒店管理意识的强弱。酒店的维修保养的要求也是非常严格的，整个酒店运转的

大动脉水电、机械、还有家具，卫生用具这一切都必须由维修保养部门来维修，保证酒店正常工作。要保证按高标准和严要求搞好维修保养，关键是要建立一支队伍，即现在所谓的后勤部门，工程部。要有一套制度，要分清工作的责任范围。东西坏了没修好，客人看了有损我们酒店的形象，有次我到一间酒店去，那里为了改造总台，另外搞了个临时的工作地方，把总台围起来，象重新装修一样，那时刚好是圣诞节，那块围起来的木板很漂亮，上面用英文写着：“圣诞老人赠送。”任何酒店都有坏的地方，把这些地方围起来，很整齐，说明你有严格的管理。在这里，我要特别强调的是，当前我国酒店管理业，除了一些合资的和一些国营管理好的酒店外，就普遍现象而论，维修保养和清洁卫生这“一关”还没过好。不少老酒店花了高额外汇进行改造装修，但过了一年就变旧了，家私掉漆，地毯有窟窿，墙纸沾污脱落，洗手间水龙头坏了还生锈，走廊、大厅墙壁碰坏，没人维修，如此等等，数不胜数。这些都是管理不严格的表现，严格地说，酒店就是我们的家，也是一件艺术品，我们有责任把它维修好。严格化就是保证酒店能正常运转，不出差错。

## 酒店的实质就是服务

服务是酒店提供给客人的最实质性的产品，因为客人消费酒店的产品与消费其他行业的产品不同。酒店的产品在销售时没有发生所有权的转移，只是出租使用权，因此，客人在运用使用权时所感受的一切，才是他实际上获得的东西。这一切，服务起的作用是决定性的，服务直接与客人接触，是最终实现酒店的经济效益和社会效益的最基本的手段。那么，酒店的服务质量怎样才能有保障呢？有人认为，奖金越多越好。这个公式我不同意，我认为应当是：在具有一定物质设备条件下，严格的培训（政治素质和技术素质）加上合理的报酬。如果你那个酒店原来的基础不好，也没有做好工作，奖金再多也没用。我们的酒店经常开展微笑服务，但什么是微笑服务恐怕很多人都搞不清楚，有人以为就是脸带笑容，其实脸带笑容只是表面的不能说明微笑服务的实质。有部电影叫《满意不满意》，他们老是笑，但菜一个小时也上不来，笑也没用。我认为微笑服务的实质是优质服务的行动，就是标准化的服务，高效率的服务，而且在我们这个礼仪之邦是一种亲切、朴实、诚恳、周到的服务。我在美国看到，早上吃早餐的人很多，但服务员并不多，客人到时一坐下，你要炒鸡蛋，肉汤，一下子就端上来。在忙乱的情况下，你向她要点东西她都记得，什么胡椒粉，盐她很快就给你拿来，虽然她没有笑，也不罗嗦，连说话的功夫也没有，但我并不觉得她服务态度不好，我看谁也不能天天都笑。因此，要保证高质量的服务，不仅仅是脸带笑容，关键还在于服务的技巧，服务的行动，服务的机敏性。

保证服务质量，其重要的一环，是如何保证正常化和一致性的服务。所谓正常化，一致性的服务是指酒店所提供的服务无论在任何情况下对任何的宾客都有一致的。酒店的每个班次，每天，每年都处于一种正常化的状态下，具体地说，客人来了，不管他（她）是谁，都要保证有人开门，有行李的马上替他拿行李，到总台去替他登记住房，然后有人把他的行李送到房间，要离站，打电话叫人把行李拿到结帐处，付钱，送上汽车。这就是正常的服务。客人办事可以委托服务台，要查询的到询问处，要存行李的有行李库，存手饰的有保险箱，一切的服务

都要使客人感到合理，正常。有时为了接待一些重要客人，会另外加一些特别的服务项目，如经理亲自迎接，献花等，都是在正常的服务上附加的，不要影响正常的服务程序。比如一个贵宾在三号餐厅吃饭，服务员还是原来的，没必要把她调开。如果你认为客人重要，你可以加一位主管或部门经理做些帮助工作，是在正常的服务情况下应当有的。对一般客人，有时也要这样做。不管对什么样的客人都要提供优质服务，不管你以什么样的身份来，我们都做热情，周到，体贴入微，宾至如归。过去，要是有位重要客人来，就要开大会动员，其实不用搞这一套，可以在部门的管理干部例行碰头会强调一下，层层动员就不必了，因为如果这样的话，<sup>会形</sup>给服务员造成一种印象，有动员时就好些，平时就不注意。因此，服务质量就不稳定，很难成一致的正常的服务，也容易使服务员养成以服务对象的身份来采取不同的服务态度的习惯，这会造成客人的不满，也破坏酒店的形象。

另外，我们在强调服务正常化，标准化的同时，还应强调服务的民族风格，这是我们与世界各族人民的服务所区别的地方，也是外国客人感到兴趣的地方。强调民族的传统，那就是朴实一点，亲切一点，真实一点，热情一点。概括地说就是：朴实感、亲切感、真实感、热情感。

保证服务质量最关键的地方还是人员的素质，因为任何的服务都是由人去实现，如何体现服务的技巧，服务的行动，服务的机敏性，都要通过我们的服务员。因此，服务员的培训就至为重要，并且要不间断地进行。在国外和香港，酒店发现你在某个服务环节不规范，或者有新增的服务项目，或认为有再提高的必要，就要你去接受培训。你不按时上课，就等于旷工，补上不足后就发给你一个证，或发给你一个小牌牌，以示证明，所以服务质量有保证，宾馆的人事部门不单单是人事管理，它还要协助总经理把好人员素质这一关。我们有些酒店刚开业时不错，过几年就不好了，原来一批熟练的人走后补充时没严格把关，严格训练。世界上有些宾馆存在了几十年，上百年，靠的就是严根的训练，有一套正常的组织管理秩序。有人说服务员要年轻才能保证好的素质，其实不然，我考察了欧美，东南亚等地方，所见的服务员很多是老太婆，老头儿。在法国，一个女服务员告诉我说，她有60多岁了。但人家的服务员照样是一流的。因此，我看关键还是在素质，客人享受的是你的服务，而不是看你长得漂亮不漂亮、年轻与否。因此，我们在选择人培训人的时候，一定要抓住素质这一点，不要只注意表面的东西。这是最难的基础工程。总经理只要时时刻刻注重这一点，这个老总就好当。

## 酒店的安全问题

客人住进你的酒店，你就要保证人家的安全，只有客人在你的酒店里有一种安全感，才说明你的酒店是好的。酒店的安全工作主要有两个方面，一是客人的生命安全及财产安全；二是酒店的财产安全。具体地说，酒店必须具有防火、防盗以及紧急情况时的应急措施等保障系统，酒店的各种设备的安全保险装置，酒店的锁匙保管系统以及客人的财物保管措施。要做好这些安全工作，是要整个酒店的所有员工的共同努力。酒店的保安人员有责任担负起安全保卫的职责，要随时注视酒店各角落的状态及其变化；而服务人员也同时担负着安全的工作，因为客人的财物以及酒店的财物与他们的接触是非常紧密的，稍有疏忽，就会出现差错，特别是楼

层上的服务员要特别注意客房的状态，见到可疑的人，就应注意其行踪并及时报告，发现客人的房门没关好，就要提醒客人注意，或帮其关好，要注意保管好锁匙。同时，他们本身也要注意不要乱动客人的东西。要使客人有安全感。只有具有安全感，酒店才有吸引力。客人高兴而来，安心住下，满意离去。所以，安全是整个酒店管理当中不可缺少的一环。

最后，我要再强调一点，就是酒店总经理和主管部门经理的指导思想问题。任何时候都投能自满自足；任何时候都不能忽视小事；任何时候都要特别重视客人的投诉，把每项合理的不诉、建议变成改进自己提高自己的动力，而对于那些表扬信，歌功颂德之词，只作为测量自己管理水平的标尺，而不是洋洋自得的护身符。只要高层管理人员有了这种思想境界，你这座酒店才能在任何时候都能跟上形势，经久不衰，站稳脚跟，为我国酒店业献出贡献。

（作者是原国际一流酒店组织成员白天鹅宾馆总经理，现任广东省人民政府副秘书长，广东旅游学会会长）

# 酒店推销工作之我见

谭伟企

酒店为旅游者提供住、食、行、乐和旅游礼品等方面的综合服务，是旅游者的安乐之家和康乐中心，是旅游者和商社集团的贸易活动场所和洽谈中心。具体地说，酒店主要是向客人出租客房，销售食品饮料，並提各种服务的。酒店属于市场导向企业，酒店产品的时效性极强。客房是一种很脆弱的商品，它不可能储存，今天的房间及服务卖不出去，你不可能把今天的租金加在明天租住这个房间客人身上。也就是说，这间房间今天的价值及该提供的服务就损失了，我们也不能以减少客房中的物品以弥补未出租的损失，这会侵占客人的利益。因此，酒店的推销工作就显得更为重要，那么如何开展酒店的推销工作，下面谈谈自己的浅见：

## 一、酒店产品的销售必须以市场认定为前提

优雅舒适的客房，富丽堂皇的餐厅，美味可口的餐食，丰富多彩的娱乐项目，质量优良的服务……这就是酒店的产品。如何建立和发展这些产品的形象，市场认定，无疑是先决条件。也就是说，如果没有顾客购买酒店的产品，如果不知道哪些顾客购买酒店的产品，那么建立酒店产品形象的问题就无异于空谈。谁能想象出电冰箱推销员会将终年冰天雪地的爱斯基摩当作他的市场呢。因此，酒店要建立起产品的形象，就必须了解市场情况，了解顾客需要，认定酒店的市场。

酒店的布置、装璜、设施以及运用广告对外招徕，其唯一目的是获取市场对酒店的认同。换句话说，就是促使顾客对酒店产品发生兴趣，从而激发他们的购买欲望。但不管我们招徕的方式如何，我们首先要了解销路大小及其特征。酒店在进行市场销售工作时，如果想要迎合每个人的需要，这是永远办不到的。因此，酒店必须首先弄清市场的现状和趋势，然后决定某些特定的顾客（旅游者、商务客或渡假客等）作为我们营销工作的直接对象。任何生意都需要市场情报，酒店业尤其如此。虽然要清晰地描绘某酒店市场及其发展趋势是一项极其困难的工作，但我们可以从市场调查开始，通过对市场基本资料的掌握去定出我们切合实际而有效的市场销售策略。例如，顾客的来源（从那个国家或地区来）顾客的特点（诸如个人的爱好、兴趣、生活习惯、宗教信仰、消费情况、职业、年龄及性别等）以及客人外出的目的，这就是我们最基本的市场资料。特别作为一间老酒店，建立一整套客人的有关档案很重要，可以通过科学的分析研究认定酒店的市场。一般可采取以下三种办法收集资料：第一，对客人入住酒店时填写的登记表进行整理分析，入住登记表应是酒店资料中最有价值的源泉，只要我们对这些纪录材料进行统计并按地区分类，即可掌握酒店市场的分布情况，从而决定市场销售活动方针，以此分析某一时期、某一地区、某一国家顾客增多或减少的原因，从而有针对性地调整销售主

攻力量。具体地说，就是依照特定时期的营业情况，在销售工作的计划目标上施行强势或弱勢的推广活动。采取这种方法非常有利于酒店在营业较淡时期的业务调剂和提高，同时也是酒店掌握客房出租率的关键，也可以把握住老顾客，不让轻易地流入其它酒店。第二，建立顾客历史卡，我觉得，酒店建立顾客历史卡是必要的，是我们实施有效售的最佳方法。这种卡记载的事项包括客人入住的频率，习惯租住的房间，留住时间长短及顾客的特殊癖好等（当然这些资料使用电脑自动记录就更方便得多了），另外一些特殊的事故也应列入记录。例如，某顾客不习惯睡“席梦思”床而要睡铺板，某顾客喜欢饮用大量的矿泉水而不喜欢冷开水，某顾客习惯往饮料中加冰块，某顾客习惯每晚要把皮鞋擦得锃亮等等。顾客历史卡除了特别注意上述纪录外，还不能忽视顾客对酒店任何服务的抱怨事项，只要抱怨事项有依据，我们也应一一纪录在案，作为今后改进服务的参考。用以上有关纪录做出的顾客历史卡，即可掌握顾客的特点及其需求，自然也就成了酒店日后实施市场追踪（主要是函件追踪）的最有效资料。第三，分析处理“顾客意见征询表”，目前，一般酒店都在客房及餐厅的餐桌上放置顾客意见征询表，这些征询表也就我们市场调查的一种问卷，其好处有三：一是可以了解酒店的服务是否能满足客人的要求，二是可以沟通酒店与客人之间的感情交流，使客人产生被尊重感，增进双方了解，加深友谊，三可以在酒店由于客观问题上的原因而不能满足客人部份需求时，及时向客人作出解释，以取得客人对酒店的谅解和信任，最大的好处还莫过于酒店能间接地掌握市场的动态。

## 二、酒店必须确立销售的核心构想

所谓酒店销售的核心构想是指酒店开发市场的一种基本观念，其基本内容是，要以方便顾客为立足点，充分满足顾客的期望和需要，并藉此推广我们的产品。我觉得，酒店在销售工作上可采取以下几种方法去突出核心构想：

第一，抓住顾客的特殊期望，按照一般顾客的心理，投宿酒店除了享受正常的服务之外，总希望能有额外的特别的服务（所谓超值享受）。因此，酒店要抓住顾客的这一心理倾向。我理解的所谓额外或超值，无非就是免费或优惠，所以，酒店要相应地增加一些免费或优惠的服务项目。一般很多酒店都提供给住客免费游泳和康乐活动的优惠，其实这类设施虽然名义上是免费和优惠，但在实际中仍然已经是“羊毛出在羊身上了”，顾客与我们心中都有数，但就免费或优惠二字，对于顾客却是很有吸引力的，因为每个人都有一种超值的期望。酒店如能在设施及服务方面向客人多提供些免费和优惠项目，当能符合顾客的期望，从而使顾客对酒店倍感亲切和自足。

第二，一次性结算和先住后付。这种很容易推行的销售方式非常重要。所谓一次性结算是指客人在酒店内的每次消费均可签单入帐，待离馆时一次结算付款，尤其当酒店推广大宗产品销售时，如酒店有约的并保证定期提供一定数量旅行团的旅行社，对一些有信誉，实力雄厚而在酒店包租客房多年的大公司、大商社、对一些能定期给酒店带来客源的国家接待单位等，都可以采取分期付款，先用后付，按月结帐的办法，这对客人来说实在太方便了。所以一次性结帐和先住后付等多种方式的运用，就应该成为酒店销售工作的核心构想中具体的内容之一。

第三，建立酒店内部贵宾卡（VIP卡）制度。对有身份的贵宾和经常光顾该酒店的长期顾客发放贵宾卡，让其在酒店内享受贵宾的礼遇，这无疑也是酒店产品销售核心构想的另一个具体内容。

第四，努力吸引大型国际会议。事实证明，大型国际会在酒店营业收入中占有不可忽视的份量。我觉得，接待大型会议的优点是既可以带动酒店客房和餐饮业务的兴旺，而且通过会议的新闻报导也提高了酒店的知名度。这样，既可以提高酒店的利用率，又可以促进销售工作。

第五，开拓包办式及套装服务。市场销售与业务推广固然头绪纷繁，但只要我们能抓住“方便”二字，把方便顾客作为销售的核心构想，就同样会大受客人喜爱，也会令我们的工作化繁为简，包办式服务就是“方便”二字的具体内容，包办式及套装服务就是将酒店各种服务集成套销售给顾客，最简明的例子就是机票、机场接送、住店后一切食宿娱乐游览等安排、直至离店往他处的交通工具均由酒店包办，综合收费。这样，顾客可以省却很多麻烦，又节省更多的时间。但是开展系统的包办式套装服务，关键的一点是酒店各部门及有关部门的紧密配合和计划周详完善，如果在某一环节上脱节，将对酒店声誉带来不良的影响，这是至关重要的。

第六，跻身于国际酒店组织，参加世界电脑订房网络。目前，世界上一百多个大型饭店联号早已形成，所运用的管理体系尽管有所不同，但其管理基本上大同小异，比如在计划职能方面，所有的联号都统一分析了解旅游市场发展趋势，掌握客源流向，并且建立自己的电脑预订中心，使分布世界各地的本联号酒店结合成有机的业务联系网络。只要客人往进联号酒店的任何一家酒店，就可以在所属酒店联号内的所有酒店得到住宿的方便，这样，不仅控制了客源，而且方便了游客的住宿和旅行。

### 三、灵活运用价格策略

价格是酒店销售中的一个重要因素。价格是否合理，对酒店“产品”的销路、在酒店业市场中的竞争地位、市场占有率以及对酒店本身的营业额和利润都会产生极大的影响。合理的价格，促使酒店门庭若市，生意兴隆，反之使客人望而生畏，搞不好，甚至酒店倒闭。因此，运用价格策略来促销，不能简单地提高或降低价格，否则就不能提高企业的竞争力，也不能达到促销的目的。

例如，广州一家拥有四百间客房的酒店，地处火车站、省汽车站附近，地理环境优越，与附近的同行相比，价格在中等水平。酒店的主要客源由中下收入的华侨港澳旅客、外国留学生、出差的国内旅客等组成，客源比较充足，每天约有百分之七十是新客，且多只住一二晚。前段时期，该酒店进行了装修，装修后调整了房价，使价格上升了约百分之五十，调价前开房率百分之九十五以上，调整后，开房率持续下降，最低一天开房率跌至百分之五十以下，营业额骤降。这次升价没有达到增加收入的目的，是一次失策的升价。而造成不恰当使用价格策略的原因主要是：



(1) 由于酒店历年来开房率较高,使决策者在准备不足的情况下仓促采用提价策略,没有认真考虑用其它方面的促销策略。如提高服务质量,增加服务项目,吸引长住和接待户入住旅行团等。

(2) 由于历来把接待人数和开房率作为一个重要的考核指标,且第一线的总服务台和上级的信息沟通不畅,第一手资料掌握不足,致使决策者未能准确掌握客源情况。

(3) 决策者对酒店自身条件及市场情况认识不足,精力未能放到用定性定量作决策方面来。

综上所述,我认为,在作出运用价格策略决策前,要根据酒店的自身条件,认真科学地分析酒店内外的情况,按社会商品经济规律制定出各种有竞争力,易于招揽游客,能获得较理想经济效益的价格。

如何在这供求关系不断变化的环境下制定出比较合理的价格呢?通常我们可以采取以下价格策略:

第一,以需求为中心的价格策略。它是根据旅客对酒店提供给他们的产品的使用价值的看法以及客源市场供需关系进行定价的方法。它可根据不同的顾客、不同的地点、不同的时间对同一产品(客房)给予不同的价格。如各种的优惠价、淡季价、合同价、团体价等。

第二,以旅客的满意程度为准则的价格策略。这种满足是旅客通过酒店从业人员的劳动、知识和技能提供的服务而获得的,而这部分的价值正是旅客对服务的满意程度,因此,服务就是这间客房商品的价值的核心。

第三,相对稳定性与相对灵活性的价格策略,酒店产品在旅游市场里的价格政策,代表了这家酒店在旅游市场里的形象。因此,酒店产品的价格不宜变化太频繁,更不能随意调价。调整酒店房价时,要给客户一个心理上的准备过程。在西方通常是不少于三个月的预报时间。同时,应注意日常经营活动中局部采取价格策略,以争取更多的旅客,增加酒店客源的稳定性,把日常优待价行使权交由第一线开房人员掌握,针对不同对象,灵活采用价格手段吸引旅客,使之成为熟客。

第四,针对旅客心理的价格策略。它是指利用旅客都希望物超所值的心理,求新和追求时间的心理刺激旅客购买产品和服务而采取的定价方法。譬如对入住旅客免费提供早餐,或发放优惠卡到餐厅,咖啡厅品尝优惠菜等,让旅客在接受定价时产生一种“物超所值”的感受,产生更多的消费喜悦。

总之,在制定酒店房价时,必须适应市场的需求,必须反映客房价值,既要灵活运用价格策略扩大销售,又要注意它的相对稳定性,这是促进客房销售,提高酒店经营效益的关键。

#### 四、服务质量的稳定和不断提高

服务质量是酒店的生命线,优质服务是酒店销售的坚实基础。在当今世界旅游市场的激烈竞争中,各酒店都以质量求生存,以质量求信誉,以质量抢占市场,以质量赢得顾客。因此,服务质量的稳定和提高,不仅是酒店产品畅销的保证,而且成为激烈竞争中取胜的一个重要条件。

一间酒店单靠销售手段难以保证产品的畅销，产品的畅销在很大程度上取决于客人对酒店的产品满意和信任程度有多大。假如一间酒店的环境幽雅舒适，餐厅有色香味美的菜肴，训练有素的服务人员能亲切微笑，热情周到地为宾客服务，服务项目齐全，价格合理，这样，酒店的销售策略实际上已实现了一半。因为服务质量高，信誉也不断升高，住过的客人不仅会再回来住，而且还会为酒店作义务宣传广告，带动自己的亲朋来店住宿，这无形中为我们扩大了推销，增加了客源。由此可见，以优质服务赢得宾客的信任和好评，是酒店做好销售工作的关键一环。要保持酒店的优质服务水平，我认为，酒店的服务质量必须要突出“暖”、“快”。

“物有所值”这几点。所谓“暖”是指感情服务，它是旅客的第一需求。当今世界上一切旅游者的活动规律是向着温暖的地方移动，去寻求热情、友谊、好客的人民。所谓“快”即服务要高效率，这是旅客的第二需求。所谓“物有所值”，就是说旅客追求高质量的酒店服务，并且要求酒店服务质量和有形设备要符合自己酒店的等级和价格。要求提供优质的服务，我认为要集中精力抓好以下几个方面：

第一，制定服务质量标准。根据酒店的等级标准和实际情况，制订出各部门的服务程序、服务规格和一切服务质量标准，做到有文字可循，有标准可查，并列入岗位责任制和职工工作守则当中。在建立起酒店服务质量标准的同时，还需要有一定的措施进行监督，如成立酒店服务质量监督检查委员会和健全客人评定酒店服务质量制度等，使它真正落实并能达到所制定的服务质量标准，从而可以有效地控制和保证酒店的服务质量。

第二，建立部门之间的协调网络。酒店各部门之间的服务协调网络好象运动场上的百米接力赛，靠着集体的努力和协作才能出现好的成绩。酒店的服务质量也是如此。酒店的服务质量协调网络主要体现在本部的服务程序和服务质量标准与部门之间的服务协调两个方面。因此，要保证酒店的服务质量，不仅要有明确的岗位责任制、服务程序、服务质量标准，更重要的是要有服务员之间的密切协作，部门之间的相互协调和每位服务员的相互监督。这样，才会使酒店的服务质量不断改进，不断提高。

第三，培训一流的服务人员。人员的素质是保证高质量服务的基础，因为，酒店的服务水平如何、质量的优劣，是通过服务人员为客人提供的服务体现出来的。酒店之间的竞争，归根到底是管理人员和服务人员素质的竞争，没有一流的管理人员和服务人员，根本不可能提供一流的服务，因此，服务人员的培训就至为重要，并且要不间断地进行。对酒店人员的培训，首先要从入职前培训开始，每位新职工必须达到本部门的服务质量标准方能分配工作，凡是没有通过培训合格标准的新职工，都要经过重新培训，如果再次培训仍未达到标准，一律不予录用，以确保整个酒店的服务质量。其次是进行岗位培训。要改变和提高酒店的服务质量，必须提高整个酒店的服务规格，因此，对于新老职工都要进行标准的培训，以适应旅游市场变化的需要，适应竞争的需要。再次是大力加强对管理人员的培训。努力搞高管理人员的业务水平和管理水平以及他们的组织能力和领导能力，是培训更高级的服务人员以达到新的服务质量标准的关键。因此，必须大力地培养更多的酒店管理人员。

总之，最佳服务是酒店的生命，是酒店创造利润的法宝，也是同其它酒店竞争的雄厚资本。