

酒店管理叢書第一輯

酒店業的對策

廣州虹橋信息管理有限公司 主編
香港虹橋酒店發展公司



華南理工大學出版社

前 言

在广东各高等院校的专家、教授和广州各大宾馆、酒店及旅游机构的大力支持下，酒店管理丛书（第一辑）——《酒店业的对策》终于同读者见面了！

我国改革、开放10年多来，酒店业如雨后春笋般地迅猛向前发展，举世瞩目，既成为对外友好交往的“桥梁”和“窗口”，又是满足国内人民文化、娱乐和生活消费需要的重要场所。然而近年来，由于众所周知的原因，我国酒店行业遇到了前所未有的困难，在治理整顿的环境中，各酒店（宾馆、饭店）和旅游机构的各级干部和员工，通过反思和总结经验教训，都在进行对策思考，寻求新的出路，准备以全新的姿态和更加优质的服务迎接20世纪90年代“中国旅游热”的到来。我们编写本书的目的，就是试图针对当前的实际情况，与我国酒店行业的企业家、各层次管理人员及广大员工共同进行对策思考，以便尽快地冲破困境，走出低谷，信心百倍地去迎接新的曙光。

编辑出版《酒店管理丛书》，对我们来说还缺乏经验，但在我国酒店界行家的鼓励和鞭策以及各高等院校酒店管理的专家、教授的热情关怀和支持下，我们有信心把第二辑、第三辑……编辑好，为发展我国餐饮业贡献微薄的力量。

在此，我们还要感谢华南理工大学出版社编辑部的同志们为此书的顺利出版所付出的辛勤劳动和“为人作嫁”的无私的奉献精神！

由于时间仓促，错漏和不当之处，欢迎批评指正！

广州虹桥信息管理有限公司

总经理 叶伟

1990年5月于广州

目 录

一. 旅游与酒店

(一) 中国旅游业: 对策思考

[美] Jay R. Schrock Charlie R. Adams, and Jiayi Lung

孙云龙 译 (3)

(二) 酒店业的发展进程

楚曼青 (7)

(三) 中国旅游业须迎头赶上

[美] 大卫·顾克 鸣乐 译 (10)

二. 经营之道

(一) 餐饮业的宣传与广告

代琴 摘编 (15)

(二) 西式餐馆的形成及经营方式

十佳 摘编 (18)

(三) 餐饮经理的职责标准

森彦子 (20)

三. 理论探讨

(一) 论酒店公共关系

陈镇雄 (24)

(二) 酒店管理 with 酒店利益共同体建设的探讨

中国大酒店 卢鸿炳 金国挺 (27)

(三) “焦头烂额”的经理——美国餐饮部门经理职业病分析	
[美] Chistopher Krone, Mary Tabacchi, Bonnie Farber	
张清波 译	(33)
(四) 成功的酒店质量保证体系的建立	
[美] Todd Comen 顾乃康 译	(37)
(五) 谈如何提高酒店的竞争力	
广州白云宾馆 陶平安	(41)
(六) 是渐进还是革命——从人事经理到人力资源经理	
谢家驹	(45)
(七) 我国旅游业经济效益浅析	
梁忠文	(49)

四. 教育与竞争

(一) 餐旅业教育之未来	
[美] Michcal M. Lefever 田伏礼 译	(59)
(二) 如何发展高层管理的培训项目	
[美] Frederick H. Antil 南岚 编译	(66)

五. 经验交流

(一) 冲破困境 走出低谷	
广州花园酒店	(77)
(二) 访花园酒店总经理袁伟明先生	
宁 鸣	(80)
(三) 香港酒店业回顾与展望	
香港酒店业协会执行总干事 胡民胜	(83)
(四) 亚太地区旅游与酒店业信息	
继 春 乐 鸣 编译	(86)

一、旅游与酒店



深圳“锦绣中华”——天坛

中国旅游业：对策思考

[美] Jay R Schrock, Charlie R Adams, and Jiayi Lung

孔云龙 译

尽管中华人民共和国的旅游业受到“六·四”事件的严重影响，但是，中国仍然吸引着众多的旅游者。旅游业总会走出低谷的。到那时，中国又将面临这样一个老问题——寻求高质量的服务。

中国着手发展自己的国家，并想在国际事务中充当一个重要的角色。中国的开放政策就是想引进国内所需的外资以加速中国的发展。

中国的宾馆和饭店急切地采用了国际标准住房费和饮食价格。但是，中国许多宾馆、饭店所提供的卫生和服务水准离要求还差得很远。一旦人们进入中国境内旅游，他们会发现中国的宾馆、饭店很难按国际服务标准的要求提供服务。许多到过中国一次的旅游者，再不想有第二次，因为他们有许多不满意的地方。当然也有更多对中国感兴趣的新的旅游者弥补了这一损失。

中国以前长期闭关自守，生活水平与许多别的国家不同。因此，许多服务业员工惊奇地发现这些享受过一流服务的旅游者，他们的要求太苛刻了。即便是向国际游客开放10年后的今天，但一些最基本的服务，比如预约、财物保管、卫生设施以及职员培训等仍然是旅游业发展的大障碍。

在中国政府的经济建设计划中，旅游业充当着重要的角色。根据国家旅游总局的统计，从1986年1月到11月，到中国的旅游者超过了2000万人次，比1985年同期增长26.4%。1987年上半年达1250万人次，比1986年同期增14个百分点。旅游者中许多是华侨、港澳同胞和台湾同胞，但同期外国旅游者（指除华侨、“三胞”以外的外国旅游者——译者）比上年增加了16.6%。1987年，中国旅游业外汇收入达10.84亿美元。

日本旅游者占外国旅游者中很大的比例，其次是来自欧洲和东南亚的旅游者。在过去几年中，中国国内旅游者也增长得相当快，1987年达2.7亿人次，北京《瞭望》杂志列举了国内旅游者激增的原因如下：

从1985年到1987年，中国成立了许多国内旅游机构。中国越来越多的企业和

政府机关，利用福利基金和现金收入组织职工在最适宜的季节进行旅游。许多行业的领导千方百计在旅游城市和旅游圣地组织会议或进行业务活动，以便利用这些机会大饱眼福。虽然象北京、上海、西安、桂林这些城市对于旅游业来说是很重要的，但是那些虽然经济落后却具有美好风光的农村广大地区也显得很有价值。1986年，中国国内旅游业的花费超过1060万元。对旅馆及其它设施的需求反过来也会刺激当地经济的发展。

许多西方模式企业在中国应运而生，这也促进了中国旅游业的发展。在北京，1988年肯塔基烤鸡店开设了拥有500个席位的饭店。在上海，肯塔基又与香港港式家禽加工商签订了协议，10个肯塔基分店将于今年开业。中国饮食业市场的最大变化是当地居民已经开始走出家门到饭店吃饭。

中国意识到了旅游业的巨大潜力，认识到了服务质量的重要性及可挖掘的潜力，最近，已着手制定了五年规划，争取提高服务质量以吸引更多的旅游者。中国政府颁布了十一条有关旅游经营业的规定，包括宾馆职员的服装规定，导游资格规定，定点旅游饭店名单等。中国旅游业在卫生、职员培训方面已取得了很大的进步。

教育和培训

教育仍然是中国旅游业发展的一大障碍。尽管成千上万的人开始从事旅游业工作，但是，他们当中许多人没有受过旅游和服务业的专门熏陶。在过去，服务业总被人看作是低人一等。为了弥补教育的缺陷，政府在许多主要的大宾馆和大学里制定了教学计划。开办了4所旅游专业学校，并在高等学校中也建起了10个院系，为志力于旅游业工作的学生开设了专业课程。同时，许多宾馆经理、厨师及其它服务业职员到许多培训中心接受了培训。到1987年止，中国共建起了189所旅游职业学校和旅游职业高中，在校学生数达24358人。

对于旅游服务业来说，掌握流利的外语是非常必要的，为此，许多外国语学院已开设了旅游管理专业及课程。教师已开始对学生进行服务业基本技巧的训练——开始学会微笑；学会用“请、谢谢、劳驾”等文明礼貌用语。同时也进行了人体语言训练，比如表情，姿势以及仪表等。

接受培训的大多数学生是年轻人。对旅游服务业兴趣的增大是一个巨大的变化。过去，年轻人一般不愿意在宾馆餐厅中工作。但是，1986年在广州的调查表明，1000人中有756人想从事宾馆、商店等服务业工作，而其余则想去工厂工作。

因为旅游业教育在中国还是一个新的课题，合格的旅游业职员的短缺已成为

一个棘手的问题。1986年，中国有关官员指出旅游业服务质量的提高是中国旅游业发展的关键所在。同年12月，国家旅游总局在广州举行了一次全国性的旅游教育讨论会。会上，起草了一个关于中国旅游业教育的建设和发展的计划，并提出了培养合格人才、改进教材等方面缺乏资金等问题的处理意见。这个计划在北京《瞭望》杂志上刊出，包括以下三个方面的问题：

(1) 全国各旅游部门必须保证在教育经费的增加数额中，学生年平均培养经费有所增长，并且必须快于其利润增长速度。

(2) 旅游培训学校、旅游职业学校以及各种旅游成人教育要在继续培养合格的导游、宾馆及饭店经理、宾馆服务员、厨师、会计以及驾驶员等方面有较大的发展。

(3) 改进教材。

在中国已经开设了直至硕士学位水平的旅游业高级课程。在国家旅游总局的资助下，南开大学于1986年率先为15名旅游专业的学生开设了研究生课程。

中国领导人已意识到中国旅游业面临着培训这个问题。在外国人的协助下，中国已寻求了许多教育和培训的办法。从1987年2月起，已有100多位中国学者到国外学习旅游管理，并将陆续返回中国从事旅游业的教学工作。

尽管中国在旅游业方面大有进展，解决了许多问题，但是，中国仍然需要努力解决以下一系列问题：

(1) 中国如何有效地参与国际经济？

(2) 在中国，培训国际旅游业职员的最佳方法是什么？

(3) 在卫生、服务、饮食等方面所能采用的最佳方法是什么？

(4) 中国如何更好地贯彻教育计划，对个人进行培训以适应未来的需要？

(5) 中国旅游业规划的经济效益是什么？中国旅游业发展的经济效益又是什么？

为了实现旅游业引进外资的目标，中国政府必须为旅游业的发展打好基础。旅游业教育必须有两个层次——大学教育和职业教育。从这个角度来看，中国和其他国家是一样的。

培训所涉及的三个方面是服务、卫生和饮食。正象前面提到的那样，对大多数中国人来说服务是个外来的概念，许多人没有把服务与奴役区分开来。问题出在缺乏一个具备利润、奖金等方法的经济激励机制。服务业工作及职员都需要加以激励。尽管各国文化差异十分显著，但报酬体系的概念普遍适用。中国的职工比较珍惜每月被点名表扬，给予一定的特权、获得别人的认同等激励形式。也可以为他们提供专用汽车上下班，请职工及家属共进晚餐，提升工作职位，或者赠送令人喜欢的礼物等方式来加以激励。

卫生是一个值得注意的问题。目前，中国的卫生水准是很难被大多数国际旅游团体所接受。应该让职工懂得讲究食物的安全性、健康性——包括食物的热度，职员勤洗手等事项。

饮食方面也应引起注意。中国正准备开发许多旅游胜地，成为世界旅游的中心。中国的烹饪当然很好，但也不是对所有的国际旅游者都有吸引力，所以中国也应依靠扩大服务业务来吸引外国旅游者。厨师必须寻求多种烹调技术以备需要时使用。主管人员应该认识到那些周游大陆的旅游者需要什么样的饮食，需要什么样的服务水准。饮食方面的需求是多种多样的，有北京式的烧烤需求，也有五星级水准的宴会需求。

中国要解决的问题远不止以上这三个方面，其它诸如服务业营销、计算机的应用、现代管理技术等都是旅游业培训的重要方面。在国际众多旅游团体的支持和帮助下，中国旅游业走向国际化的成功之日，定会早日到来。

酒店业的发展进程

楚曼青

酒店 (Hotel) 一词来自法语。原意是法国贵族在乡下招待贵宾的别墅。虽然酒店的出现可以追溯到几千年以前的客栈, 然而作为一个行业, 酒店业的成型与发展, 只不过是近一百多年, 尤其是近几十年来的事情。

在回溯酒店业的发展进程之前, 先让我们认清现在所处的时代, 了解现今我们称之为“酒店”的含义:

- 1、它是一座设备完善的、众所周知的、且经政府核准开业的建筑物;
- 2、它能够向顾客提供食宿设施及服务;
- 3、它能够给顾客提供其他有关的服务;
- 4、它是赢利性的行业。

现在让我们共同回顾一下酒店业发展的四个时期。

(一) 驿站客栈时期

这是最早酒店的雏型。

在有几千年文明历史的中国, 殷商时代的驿站, 就是我国最早“酒店”的萌芽。周王朝时出现了由专人管理的馆舍, 供旅客商人沿途食宿; 而当时的馆舍又分为规模较大的“侯馆”(相当于今天的宾馆或高级招待所) 和接待一般旅客的“逆旅”。到了唐代, 由于经济和对外贸易的兴起, 人口的增长, 使食宿业有了较大的发展, 如当时的京都长安等大城市都有等级及规模不同的“酒店”供各阶层人士居住, 另外还专设有接待外宾的“四方馆”。到了宋和元代, 接待国内和国外客商的“酒店”无论在数量还是规模上都有了更大发展。明清时代的北京, 设有“会同馆”专门接待外国使臣和国内各兄弟民族的代表。

在国外, 驿站客栈时期也持续了很长, 跨越了由古希腊、古罗马到十九世纪中期上千年的时间。

不论是中国还是外国, 由于社会生产力及经济方面的原因, 那个时期的“酒店”规模较小, 设备简陋, 管理工作尚未从接待服务活动中分离出来而形成专门的职能。充其量只是社会分工的一种形式而已, 远远算不上是经济的重要成份。

（二）豪华饭店时期

豪华饭店最先产生于法国。1850年首先采用公司管理体制的“巴黎大饭店”的出现，标志着这一时期的开始。这些类型的饭店规模宏大，建筑别致，设备豪华，餐食精美，讲究礼节，服务周到，价格昂贵，主要是适应上层社会奢侈的生活方式，是专为皇室、贵族及大资产阶级服务的。豪华饭店时期，管理以Cesars Ritz为代表。其特点如下：

- 1、管理工作从接待服务中分离出来，形成了专门职能。
- 2、饭店企业管理理论开始形成。Cesars Ritz极力倡导和实践以满足顾客欲望和提供优质服务为饭店的最高目标，明确提出了“顾客总是对的”经营观点。
- 3、讲求服务质量，管理工作严格。这种注重礼节仪貌、讲求服务质量的经营特点后来发展成“宾客至上、服务第一”的经营思想。
- 4、豪华饭店时期虽有一定的理论思想，但尚未完全摆脱小生产方式之束缚，形成独立的管理科学。

（三）商业饭店时期

这一时期，大致是从本世纪初到四、五十年代，以美国为代表。

当时世界经济受工业革命和科学技术的影响而迅速发展，新市场的开辟，国际贸易的增长，导致了商务旅游的急剧发展。商业饭店的特点是提供完善的设备和设施，进行优良的服务，使之舒适、方便、清洁、安全，而且价格合理。美国斯塔特勒（Stateler）在布罗法建造的300间客房的“Stateler Hotel”就是这时期的代表。斯塔特勒是第一个把饭店企业管理提高到科学管理水平的人。他的“宾至如归、服务第一”的经营思想和科学化、程序化、标准化的管理方法，以及注重从业人员专业化培养教育的做法，标志着酒店业进入到一个新的历史时期，并使他享誉酒店界形成霸权达40年之久。即便是经济大萧条的1929年，全美85%的酒店萧条或倒闭，唯有他的酒店仍生意兴隆。

商业饭店时期的管理有如下特点：

- 1、经营活动完全商品化，经营方式多样化；
- 2、竞争激烈，管理工作注重市场研究及降低成本。费用导向是这一阶段饭店管理的主要标志；
- 3、管理理论及实践迅速发展，科学化和效率化的管理方法日趋广泛应用。

商业饭店在我国的出现，是与帝国主义的入侵和外商的大量涌入而紧密联系的。如北京的六国饭店、北京饭店，天津的利顺德饭店，上海的礼查饭店，广州的万国酒店等，都是早期为帝国主义官商及达官贵人服务的。1927年之后，在

北京、上海、西安、青岛、天津、广州等商业城市或口岸城市，都陆续兴建了相当数量的酒店，如上海的国际饭店，广州的爱群酒店等都是当时东南亚一带有名的商业饭店。

（四）现代酒店时期

这一时期大约是从本世纪中期至今。它是在社会生产力高度发展，社会消费水平和消费结构发生深刻变化，国际上旅游活动大众化、普及化的基础上产生的。

现代酒店时期的企业管理出现了一些新的动向和特点。表现在如下几个方面：

1、国际旅游的大众化和普及化引起了酒店数量的大幅度的增加，使酒店业成为一项重要的经济事业。

2、市场结构的多样化带来酒店类型的多样化，经营方式更加灵活。例如，出现了商业性酒店、观光性酒店、汽车旅馆、车站旅馆等等各种类型的酒店，遍及了商业、旅游观光的主要地带以及与之相连的交通枢纽。为了适应这种多样化的市场结构，现代酒店普遍采用了灵活多样的经营方式招揽顾客，并为之提供优质的服务。

3、需求变化引起了酒店设施的变化，酒店管理更加复杂。现代酒店不仅继承和发展了商业饭店的特点，而且普遍增加了大量娱乐消遣设施。

4、集团化、连锁化加剧了现代酒店的竞争程度。如70~80年代，国际大型酒店集团就有269家，而假日酒店集团、希尔顿酒店集团、马里奥特酒店集团等则是众多集团中的巨头。

5、科学技术的不断进步和管理科学的迅速发展，使现代酒店之管理日趋科学化和现代化。

中国的酒店业须迎头赶上

[美] 大卫·顾克
鸣 乐 译

“六四”事件使中国的国际旅游业出现了暂时的停顿。但1989年春季的新闻对全世界来说已成为过去的一页，旅游者一定还会重返中国的。90年代，中国将出现逐渐高涨的旅游热。

中国的酒店宾馆在1984至1989年期间有迅猛的发展，现在已有数百个豪华酒店。但在这同样的5年期间，中国的旅游业却进展缓慢。阻碍旅游业发展的原因是中国落后的基础设施，中国缺少足够的飞机、火车和公路来运载旅客。事实上，中国有许多风景点可供游览参观，但却无法到达这些地方。在这篇文章里，我将简单论述中国酒店宾馆的发展历史，谈谈我在中国旅行中的观察并介绍外国对中国旅游业的一些评论。

中国酒店业的近期发展

70年代后期，由于中国落后的基础设施、文化障碍和一些显而易见的投资风险，酒店宾馆的外国投资发展缓慢。中国政府不能象其他国家（如美国）那样提供不动产投资方面的鼓励，并且中国的工作人员素来以效率低下而著称。1979年，中国政府在其南部的四个小城市建立了经济特区，以融集国外的投资。政府还提供了3~5年的免税期、15%的所得税率和提供劳动力（建筑工人每月的收入相当于50美元）等优厚条件。

尽管国外酒店经营者对经济特区的反应不是很积极，但中国政府还是为国外投资者开放了沿海14个城市和海南岛，给予这15个地区相当于经济特区的优惠待遇。除此之外，内地城市也可以提供减税。中国银行为此在30多个城市发行了兑换卷，以优惠条件来鼓励投资，其中也包括北京。到目前为止，中国已为旅游者开放了100多个城市，大城市以外的地方也具备了酒店投资的可能。

北京三个成功的合资酒店鼓舞了其他经营者。建国饭店（1982年）、长城

饭店（1983年）和丽都假日饭店（1984年）都迅速地取得了成功。正如路易斯·D·罗瑟利尔所指出的那样，1984年每个人都有同样的看法——到中国去建立合资企业，以发展自己的市场。在1984年不动产的投资热潮中，政府和国外投资在北京有50个建设项目。

当国家政府得知北京、上海和广州的基本建设项目投资失控时，便采取了许多国家少见的措施，中国政府冻结了在这三个城市建设豪华住房的提案，并废除了那些还没有签约的项目。由此使得北京和广州的酒店开发数下降了25%。但对上海所造成的影响不大，上海的非豪华酒店建设项目有增无减。北京可提供22,000间客房，上海不久前只能提供大约6,000间客房，但在1990年末，上海将可提供20,000间客房。

基础设施问题

中国的餐旅业的工作人员需要加强教育和训练，中国的服务水准有待于进一步提高，这是长期遗留的问题。但阻碍旅游业发展的最主要的原因是中国的交通问题。1988年10月在我长达一周的中国之行中发现，中国存在十分明显落后的基础设施和服务。旅行中我尝试了所有的交通工具，从飞机、汽车、火车到自行车。其中只有自行车才靠得住。由于有的公路经常只能允许车辆朝一个方向行驶，以致有时行使100英里路程的汽车走上7个小时。国营航空公司的客机误点达2~3个小时乃家常便饭，有的飞机上的座位竟小到容纳不下普通身材的美国人。我所乘坐的火车虽然正点到达，但火车陈旧脏乱，并有一种不安全感。

在美国或其他西方国家，如果我想在一定的时间内从一个城市开车到另一个城市，实乃天经地义之事。例如从纽约到洛杉矶的3000英里的行程，只需用5天（有时更短）的时间。但在中国，由于各种地方政策和路面条件的恶劣，3000英里的路程几乎是不可思议的。一个中国公民必须寻求政府机关的旅游许可，从中请获准到旅途上的种种耽搁，这么长的旅行可能要花上数月。

通讯系统也不令人乐观。低效率的电话线和种种其他干扰使得电话经常打不通。有一次我在杭州打一个加急电话到香港，竟然花了6个小时。

我在中国的旅游服务业的经历也是很有趣的。最使我感到惊讶的是：在一些居住大量国外旅客的国际大酒店的前台工作人员说英语都很困难。这使得酒店的旅客耽误了不少时间。大多数酒店的餐饮部的工作人员也存在同样的问题。

中国酒店的建筑都是十分美丽壮观的，但服务却不能与之相匹配。服务质量低于西方的标准。另外，我愿意自找餐馆就餐，但人们告诫我只能在某些固定餐馆用餐，因为其他餐馆不卫生。一开始我对此表示怀疑，因为我曾在许多美国的

餐馆工作过，熟悉餐馆的情形。但当我光顾一家被告诫不要去吃的餐馆后，我病了两天。

我在中国也受到过一流的服务。有些导游十分友好，其工作方式活跃并颇有趣味性。至少在北京，大多数前台服务人员能说英语。

不完善的基础设施，包括简陋的火车、狭小的客机和迟缓的公共汽车，对我来说并不带来什么麻烦，因为我到中国不是为生意而来。但基础设施的不方便却使许多生意旅行者浪费了很多时间。然而，应当承认，中国文化大革命结束刚刚12年，对国外旅游者才开放10年，中国还是取得了巨大的成就。

二、经营之道