



2005.10.9 ①
教育部职业教育与成人教育司推荐教材
五年制高等教育旅游服务与管理专业教学用书



会议餐饮的 营销与服务

Catering Sales and Convention
Services

[美] Ahmed Ismail 著
李 榕 译

引进版



高等教育出版社
Higher Education Press

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
五年制高等职业教育旅游服务与管理专业教学用书

会议餐饮的营销与服务

Catering Sales and Convention Services

[美]Ahmed Ismail 著

李 榕 译

关肇远 李勇平 主审

高等教育出版社

图字:01-2004-1252号

Ahmed Ismail

Catering, Sales and Convention Services, First Edition

ISBN: 0-7668-0037-7

Copyright ©1999 by Delmar, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有, 盗印必究。

Higher Education Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权高等教育出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-265-158-6

图书在版编目(CIP)数据

会议餐饮的营销与服务/(美)伊兹密尔(Ismail, A.)著;
李榕译. —北京: 高等教育出版社, 2005. 6

书名原文: Catering Sales and Convention Services

ISBN 7-04-017054-X

I. 会... II. ①伊... ②李... III. ①饮食业-市场营销学-高等学校: 技术学校-教材 ②饮食业-商业服务-高等学校: 技术学校-教材 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 048168 号

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	北京蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京未来科学技术研究所 有限责任公司印刷厂		http://www.landaco.com.cn
开 本	787×960 1/16	版 次	2005 年 6 月第 1 版
印 张	14	印 次	2005 年 6 月第 1 次印刷
字 数	250 000	定 价	19.60 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 17054-00

译者序

会展业在我国的起步较晚,但近几年来发展非常迅速,已成为带动我国经济发展的一个新的增长点。随着亚太经合组织(APEC)领导人会议等高规格国际会议在中国的圆满举行,以及申办2008年夏季奥运会和2010年世博会的成功,我国会展业正面临空前的发展机遇。这就要求我们不仅要有一流的硬件设施,而且要有一流的服务水平。这也对涉足会议与活动领域的餐饮人才的培养,提出了更高、更迫切的要求。

能否做好会议和活动团队的餐饮服务是衡量餐饮经营单位成败与否的因素之一。有别于一般的旅游团队和散客,会议和大型活动的客户,对餐饮服务有着特殊的要求。因此,会议与活动的餐饮在营销与服务的操作上有其特殊性。由于国内在这一领域的理论探索与实践经验都相对滞后,学习国外先进知识和经验就显得格外必要。

《会议餐饮的营销与服务》正是着眼于与会议和活动有关的大型宴会的营销与服务,在内容上避免了与已有的餐饮管理与实务类书籍的重复,是一本观点新颖、针对性和可操作性强的好书,对推动我国餐饮业涉足会议与活动领域可起到一定的指导作用。

《会议餐饮的营销与服务》的作者爱哈默德·伊斯梅尔是服务接待业内公认的资深专家。他曾获得Gustavus Adolphus学院的国际管理文学士学位,目前仍在大学和会议业工作。他在“万豪”、“君悦”以及“万丽”等全球知名酒店集团从事酒店和餐饮的营销工作长达十年之久。凭借出色的领导才能和创新精神,伊斯梅尔先生在其职业生涯中赢得过无数的奖项。许多公司纷纷向他咨询并力邀他前去讲课。经他指导过的企业,有很多获得了丰硕的回报并取得了成功。深厚的职业背景使得本书作者不仅能够深入地阐述会议与活动餐饮的相关理论,而且在书中提供了大量鲜活的实例。业内人士以及有志于从事会展业相关职业的新人,都可从本书中获得教益。

全书共分为八章。第一章 餐饮业概论,第二章 餐饮业市场,第三章 财务:价格与利润管理,第四章 活动策划,第五章 菜单设计,第六章 建立与客户的联

系,第七章 完成销售,第八章 活动管理。全书布局合理,章与章之间内容环环紧扣,涵盖了会议与活动餐饮的方方面面。

本书的特色主要表现在以下三方面:一、将深度的理论阐述与第一手的实例相结合。二、在每一章的末尾给出了复习题,有助于激发读者进一步的思考。三、结合大量图表阐述会议与活动餐饮的相关理论。本书的创新之处,也是它的一个亮点,在于书中随处可见的由业内资深人士撰写的“行业视角”,这部分内容包括了业内许多热点话题,对于餐饮业的发展提出了不少前瞻性的观点。

本书的翻译出版,对于我国会展餐饮业的发展,以及会展行业整体水平的提高,都将起到积极的作用。它不仅可以用作中职、高职院校会展、旅游管理专业的教材,而且可以作为酒店及其他餐饮场馆的销售、餐饮和营销等部门从业人员的在职培训教材及工作指南,同时对于餐饮经营单位的决策与管理人员来说,也具有较高的借鉴和参考价值。

在本书的翻译过程中,我曾得到关肇远教授的悉心指导和帮助,并最后由他完成全书的审稿。此外,本书还承蒙上海师范大学旅游学院李勇平副教授指正,两位先生的意见和建议给了我很大的启发,也使书中的错误大大减少。本书的顺利完成,还有赖于高等教育出版社的支持和编辑王江华女士的辛勤工作。在此,对他们一并表示感谢。

囿于学识和经验,书中不足之处在所难免,诚望广大读者和同行不吝匡正。

译者
2005年1月

目 录

第一章 餐饮业概论	(1)
一、本章简介	(1)
二、场馆餐饮	(2)
(一) 空间租金	(2)
(二) 酒店功能空间利用的最大化	(5)
(三) 酒店功能空间销售的限制	(9)
(四) 独立场馆功能空间利用的最大化	(12)
(五) 场馆餐饮的人员部署	(15)
(六) 独立场馆的人员部署	(17)
(七) 场馆餐饮的组织结构	(17)
三、外包餐饮	(20)
(一) 准备工作	(20)
(二) 运输工作	(23)
四、餐饮业的职业规划与管理	(25)
(一) 餐饮业的职业开创	(25)
(二) 餐饮业的职业拓展	(26)
本章复习	(33)
第二章 餐饮业市场	(34)
一、市场细分	(34)
(一) 企业市场	(34)
(二) 行业协会市场	(34)
(三) 其他细分市场	(35)
二、餐饮销售工具	(36)
(一) 对场馆的了解程度	(36)
(二) 对竞争形势的熟悉程度	(39)
(三) 时间的管理	(43)
(四) 关系网络的建立	(44)
(五) 技术的应用	(47)

本章复习	(50)
第三章 财务:价格和利润管理	(51)
一、成本分析	(51)
(一) 食物成本	(52)
(二) 饮料成本	(52)
(三) 劳动力成本	(53)
二、外部服务商及其提供的服务项目	(55)
三、餐饮预测	(57)
本章复习	(58)
第四章 活动策划	(59)
一、本章简介	(59)
二、影响功能空间的因素	(59)
(一) 常见空间布局	(60)
(二) 非常见空间布局	(66)
三、视听设备	(68)
四、其他功能设备	(74)
本章复习	(86)
第五章 菜单设计	(87)
一、本章简介	(87)
二、菜肴的构成	(88)
(一) 食物的产地	(88)
(二) 菜肴的烹饪	(90)
三、菜单的类别	(93)
四、餐饮的类型	(94)
五、菜肴的服务形式	(95)
(一) 盘式服务	(95)
(二) 自助式服务	(95)
(三) 自助餐中的特例	(96)
六、菜肴的呈现	(97)
(一) 菜肴的色彩	(98)
(二) 菜肴的兼容性	(100)
七、特殊菜肴的呈现	(102)
(一) 双道主菜和多道主菜	(102)
(二) 招待会	(103)
八、用文字描绘图像	(107)

九、样本菜单	(108)
十、菜单设计的相关注意事项	(111)
十一、了解葡萄酒	(114)
(一)葡萄酒的产地与类型	(114)
(二)使用葡萄酒的建议	(115)
本章复习	(118)
 第六章 建立与客户的联系	(120)
一、本章简介	(120)
二、行动三角关系	(122)
(一)诱导因子的产生	(122)
(二)建立和谐关系	(130)
本章复习	(136)
 第七章 完成销售	(137)
一、本章简介	(137)
二、确定目标	(137)
(一)目标	(137)
(二)特色	(139)
(三)优势	(139)
三、赢得销售	(140)
(一)说服阶段	(141)
(二)成交阶段	(141)
(三)障碍阶段	(142)
四、餐饮销售的交流	(143)
(一)书信交流	(144)
(二)电话交流	(148)
五、预订状态	(149)
(一)试探状态(收养阶段)	(150)
(二)明确状态(成人阶段)	(151)
(三)实现状态(退休阶段)	(151)
六、撰写约束性合同	(151)
(一)违约金	(152)
(二)赔偿金	(153)
(三)浮动收费	(154)
七、场馆实地考察	(162)
(一)准备阶段	(162)
(二)实施阶段	(163)

(三) 后续阶段	(164)
八、客户约见	(165)
九、食物品评小组	(166)
本章复习	(167)
第八章 大型活动管理	(168)
一、本章简介	(168)
二、运作工具与文档	(168)
(一) 宴会活动规程	(169)
(二) 团队简历	(178)
(三) 前期准备会	(181)
(四) 后期总结会	(181)
(五) 内部备忘录	(183)
(六) 菜单效能	(185)
三、客户服务	(187)
(一) 主人翁工作方式	(187)
(二) 随时待命	(189)
四、与日俱增的餐饮职责	(190)
(一) 合理的人员部署	(190)
(二) 会议服务分类	(191)
五、部门合作	(192)
(一) 与团队销售人员的合作	(192)
(二) 与厨房员工的合作	(193)
本章复习	(194)
附录 词汇表	(195)

第一章

餐饮业概论

一、本章简介

餐饮业由不同的两大基本部分构成:场馆餐饮(facility catering)和外包餐饮(outside catering)。这里所指的场馆包括酒店、宴会厅、会议中心以及其他向各类组织提供可利用空间的餐饮经营单位。因此,场馆餐饮是指利用场馆自身的功能空间(function space),为某一个组织提供食物、酒水饮料以及其他后勤支持的服务方式。功能空间这一术语是用来描述由场馆提供的、用以满足各种使用目的的会议室、舞厅、展厅以及其他宴会活动场地。与场馆餐饮不同,外包餐饮则是餐饮经营者在其所属场馆以外的其他场地,为活动组织者及参加者提供食物、酒水饮料以及必要的后勤支持和服务。

场馆餐饮和外包餐饮具有一些共同的特点,但又不尽相同。两者间最为本质的区别是,场馆餐饮必须考虑其功能空间的可利用性以及最佳的利用方案,因为这些功能空间往往是有限的。外包餐饮的经营者则不必受制于功能空间的局限,他们需要考虑的是如何提高自身在设置场地、厨房供应以及员工水平等方面的能力。

场馆餐饮和外包餐饮在菜单和活动的策划以及某些具体的操作事宜上,有着共同的特点。此外,两者所期望达到的目标也是一致的,那就是追求餐饮效益的最大化。图1-1显示了这两者之间的联系。

本章概括了场馆餐饮

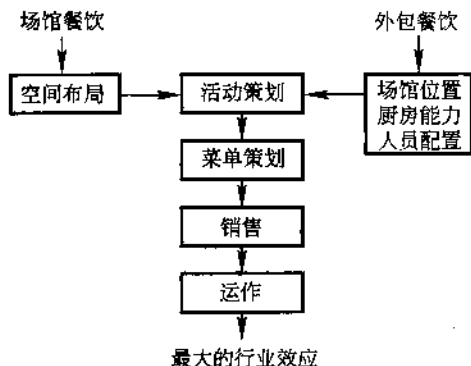


图1-1 场馆餐饮与外包餐饮的关系

和外包餐饮的相似点与不同点,同时还探讨了餐饮业的职业规划与管理。

二、场馆餐饮

空间利用的最大化(maximizing space)是指尽可能多地、有效地利用场馆自身的功能空间。在这一点上,场馆餐饮和外包餐饮有着天壤之别。对于场馆餐饮,空间的最大化利用之所以很重要,其原因是大部分场馆餐饮的收益有赖于其所拥有的功能空间。

场馆餐饮有两种基本类型:带有功能空间的酒店以及独立宴会场馆(stand-alone banquet facility)。酒店是一个可以为过夜客人提供客房的场所,配备功能空间的酒店可同时向客人提供客房和功能空间。独立场馆具备功能空间,但不具备过夜客房。

酒店获得全面成功的一个重要原因是,它把客房的利用和功能空间的利用紧密地联系在了一起。独立场馆不具备过夜客房,因而也就无所谓确立这种联系,它们需要在其他的方面多加考虑。然而,无论是独立场馆还是酒店,在利用功能空间时都要涉及空间租金(room rental),在这一方面两者又是相同的。

(一) 空间租金

空间租金指的是功能空间的使用成本。就像客房有房价一样,功能空间的租金是指通过在某一特定的时段内出租空间而获取的收益。这里所说的空间租金并不含在一次餐饮或一次会议的成本之内。空间租金通常被称作是“布置费”(setup fee),它可以大大增加功能空间经营单位的整体收益。大多数餐饮经营单位把这部分租金看作是纯利润。

餐饮业的销售人员对收取这部分租金感到不妥。很多人担心加收功能空间的使用费用会对潜在客户使用酒店设施形成障碍。对于销售人员来说,空间租金还可以作为一种讨价还价的筹码,因此不应该被忽略。对于酒店来说,收取空间租金与收取客房租金是同一性质的问题,就像酒店绝不会放弃客房收入一样,酒店也不应该放弃任何功能空间的出租收入。

由于空间租金是餐饮部门收益的一部分,因此它在创造餐饮部门的销售利润方面起着不可或缺的作用。任何由出租功能空间而产生的

收入都应被看作是餐饮收入。

1. 市场认可度与空间租金

如果一家场馆在餐饮市场上处于独一无二的优势地位,那么它根本不需要在乎其竞争对手。然而这种令人称羡的情形是极为罕见的。在现今的餐饮市场上,许多规模相同的场馆在竞争过程中往往旗鼓相当,并且它们锁定的又往往是同样的客户群。

场馆的空间租金,由市场根据其所处的城市来确定。同一城市中的竞争者则根据不同的标准来制定各自的空间出租价格。出租价格大大高出市场价格(租金过高)会导致客源的流失;而出租价格大大低于市场价格(租金过低)则会导致利润的流失。空间租金的确立既要符合场馆的利益,又要考虑客户的承受力。

酒店根据市场认可度来制定客房价格,它们运用同一定律来确定空间租金。但是酒店经理如果只根据自身功能空间的质量而擅自定价,就会偏离市场认可度原则。例如,一些经理认为自己酒店的功能空间在质量上要远远优于其竞争对手,而另一些经理则因为自己酒店的功能空间设施相对简陋而并不看好其利润收入。有些酒店经理通过大幅度降低功能空间的租金以保证更多的客源,因为他们认为功能空间的租金收入远远不如酒店在其他方面的收入重要。如果一家场馆的功能空间与其竞争对手相比拥有某种独特之处,那么该场馆理应收取出租费用,并且也能够获得较高的空间出租价格。这些独特之处可以包括:

- 较高的层;
- 宽敞而没有阻隔的舞厅(没有柱子或其他障碍物);
- 崭新的地毯、灯光照明设备等;
- 先进的室内音响系统或者多媒体控制中心;
- 剧院式的礼堂;
- 窗外的特殊景观;
- 位于城市中心位置的会议场馆;
- 隔音墙以及室内空间分隔板。

2. 客户认知度与空间租金

就像市场认可度一样,客户认知度也会影响到餐饮经营场馆及其竞争对手对空间租金的制定。在某些特定的地段,如市中心,潜在的顾客会认为该区域内的功能空间有限,难以满足他们的需求。在地理位置占绝对优势的情形下,大多数场馆都会收取较高的空间租金,同时市

场也会排列出这些空间租金的高低顺序。换言之,顾客会认同市中心的场馆收取较高空间租金的做法。这些顾客根据其对市场的认知度得出这一结论,从而认可了这些区域的高额出租价格。只有在获得客户群的认可之后,市场才能够接受高额租金的出现。

反之亦然。如果位于某些地段的场馆发现由于空间租金的原因而使竞争对手抢走了他们的客户,这些场馆很有可能会采取措施,迅速降低其空间租金。为了争取客户,酒店通常会采用降低甚至放弃收取功能空间租金的做法。而这种做法又教会了客户在功能空间的使用上如何避免支付较高的费用,客户会根据其对市场的认知度来确定其可以接受的价格。

3. 空间租金的种类

空间租金因租用的时间段及会议厅类型的不同而不同。每一家场馆都应该备有空间租金表(room rental tariff sheet),详细地列出管理层所制定的不同会议厅在不同时间段的出租价格。这张预先制定的价格表必须建立在市场认可度和顾客认知度的基础上,价格的高低则可以根据使用的时间长度和使用的时段来确定。

基于标准的时间框架,管理层可以制定大致的空间租金价格。管理层在制定功能空间的收费标准时不应考虑其他的因素,例如客房入住或用餐等。

空间出租的价格可以通过不同的方法事先确定。最常使用的方法是根据酒店制定的空间租金收入预算目标(同样要建立在市场认可度和客户认知度之上)来决定每平方英尺功能空间的价格。例如,如果一间酒店拥有 10 000 平方英尺的功能空间,每天所要达到的租金目标是 5 000 美元,那么预估的每平方英尺功能空间的租金价格应是 0.5 美元($5\,000 \div 10\,000$)。

时间长度

一个团体占用某一功能空间的时间长度决定了其他能够同时使用同一空间的团体的数量。

- 24 小时占用 对某一功能空间的全天预订,使得酒店在这一天里不能再把该空间出售给其他团体。
- 周末占用 对于一些需要大量时间进行搭台及拆台的团体来说,整个周末都要占用功能空间的现象很普遍,一些会议可能有复杂的陈列设备和辅助材料需要准备和拆卸。会议厅的平面布局常常是在周末期间搭建起来,或被清除或移走。一些社会活动如结婚,则需要占用部分周末的时间以争取在婚礼开始前完成会堂的布置。

时间段

空间租金表中所列的平均时间长度应涵盖一般的团体会议的标准时间段。最常见的会议时间段和会议长度是：

- 半天 在早上 8:00 到 12:00 或下午 1:00 到 5:00 期间召开的会议。半天会议总是发生在三餐之间(即早餐之后午餐之前,或午餐之后晚餐之前)。
- 全天 需要一整天时间的团体会议。全天会议一般从早上 8:00 开始到下午 5:00 结束。
- 晚上 晚上的会议大部分在下午 5:00 以后举行。一旦会议空间接受了晚间会议预订,就排除了同一空间接受招待会和晚餐会预订的可能性。

如前所述,在特定时间框架内,租金以每平方英尺为单位来计算。这一预先确定的空间租金的标准适用于在该功能空间内举行的任何形式的活动。同样,这个事先决定的出租价格不应考虑任何其他因素,例如客房入住或用餐等。这个价格是单就功能空间的使用成本而言的。

(二) 酒店功能空间利用的最大化

总的来说,酒店建造功能空间是为了增加和鼓励客人对客房的利用。出售一间客房的利润率是非常丰厚的(普遍可达 70% 到 80%)。因此,大多数酒店都把出售当天所有的客房作为首要目标。然而,事实上大多数酒店都无法做到每天完成上述指标。实际上,客房的入住数量或入住水平(occupancy level)都远远低于 100% 的目标。为了激起客户对客房的更大的需求,酒店首先要做的就是分析和了解客人的特点。

空间出租价格表(样表)

单位/美元

功能空间/平方英尺 * 时间段	包房 1	包房 2	大厅 A	大厅 B	大厅 C	租金总和 /美元
	1 500	1 500	1 500	2 500	3 000	
全天	750	750	750	1 250	1 500	5 000
半天	375	375	375	625	750	2 500
晚上	375	375	375	625	750	2 500
* * 24 小时占用	1 125	1 125	1 125	1 875	2 250	7 500

* 每平方英尺 0.5 美元

* * 注意:24 小时占用的空间租金要高于预先决定的以每平方英尺计算的全天租金,因为使用功能空间超过一整天就意味着占用额外的晚上的时间。这种占用方式排除了其他单位晚上使用该空间的可能性。为了弥补这一损失,24 小时占用的租金就要包括白天和晚上的全部费用。对于周末使用,因其使用的时间长度不同,租金可参考以上标准计算。任何准备房间和整理房间所占用的时间,因为排除了外借的可能性,都应该计算在租借的时间段内

1. 了解酒店客人

多年前,酒店就已经认识到不能光依靠散客或者暂住客人来实现每晚客房入住率的既定目标,因为散客生意以及休闲旅游每年不同,甚至是一天一个样。由于存在着这样或那样的波动,酒店难以预测到未来的客房入住率。在某种程度上正是为了能更好地满足预测的需要,一种新的酒店预订类型出现了:团队预订(group booking)。我们把准备在酒店召开各种会议或举行其他活动的组织统称为团队。团队预订是指团体为了某一活动而在酒店预订一晚或多晚客房的行为。大部分酒店把一个晚上预订10间或10间以上客房的业务归在团队预订的范畴内。

2. 了解预订周期

团队与过往散客一起构成了对酒店客房整体需求的主体。客人预订酒店与其到达酒店之间的时间差被称作预订周期(booking cycle)。由于为团队预订所做的安排要多于过往散客,因此团队预订往往需要提前更多的时间。提前3到5年进行团队预订也属正常情况。与此相反,过往客人只需要提前2个星期预订即可。在接受过往散客的预订之前,酒店已经有了团队预订作为其基本的预订来源,因此在争取过往散客的预订方面,酒店只要灵活地针对团队预订余下的客房进行销售即可。根据供求原理,个人客房比团队客房价格高。可以提供的房间越少,则价格越高。另外,由于酒店迫不及待地希望能尽早争取到团队预订,为团体提供的房价往往会低于散客的房价。实际上,许多酒店为了保证达到团队预订基本数量(group base),往往会提供更为低廉的房价。

图1-2阐述了一个虚构的酒店一周内客房的入住情况。这家酒店每晚可以提供400间客房。如图所示,一周中,团队客房的数字随着

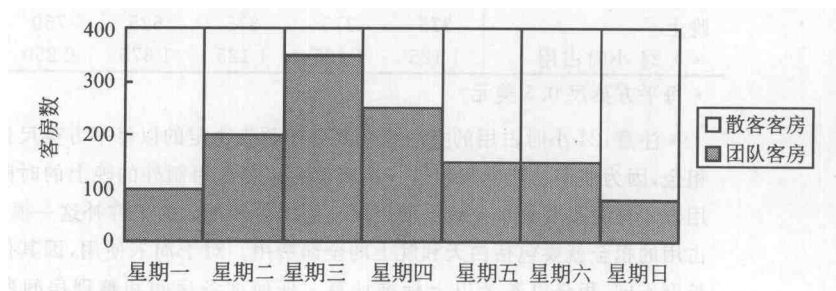


图1-2 散客客房与团队客房的关系

团队的进出而变化着。这个例子说明,仅靠团队需求并不能实现酒店销售其全部客房的目标。最后,酒店依赖散客的入住来填补团队客房以外的部分。

酒店每天都在努力争取团队预订的基本数量能达到他们的期望值。这个期望值被称为团队预订极限数量(group ceiling)。前文曾提到,为了保证团队预订的数量,酒店总是以提供相对低廉的客房租金作为交换条件。因此酒店的团队客房预订数(即所谓的团队预订极限数量)往往是可以确定的。酒店正是通过将团队客房的较低房价和散客客房的较高房价有机地结合在一起,来实现客房收入最大化的目标。酒店期望通过收益管理,尽可能地争取到100%的客房入住率,与此同时实现客房收入最大化的目标。

3. 了解团队客人产生的影响

了解团队客人对酒店功能空间的影响,有助于弄清酒店和独立场馆的本质区别。一个组织之所以在某一酒店预订团队客房,是因为希望入住的客人能够出席或是参与该组织主办的活动。为了提高团队客房的预订数,酒店会同时建造一些配套的功能空间,这样不仅可以向团队客人提供住宿,还可以向他们提供举办活动的场地。在酒店业还没有建造起配套的功能空间之前,由于缺乏足够的吸引力,举办活动的组织往往不会在任何一家酒店预订其所需的全部客房。实际上,当时较为普遍的做法是,在举办活动的那家宴会场馆周围的多酒店内分散安置客人。

团队预订几乎总是与在功能空间举行大型活动的要求相伴的,对这一点的认识程度决定了酒店能否最大化地利用其功能空间。如果一家酒店客房的出租率在达到团队预订极限数量的一半时,已无力提供更多的可利用功能空间,那么它就无法将其余留的另一半客房作为团队预订售出。务必牢记,就酒店的销售目标而言,团队预订的极限数量是用来补充待售的散客客房数量的。

4. 计算客房与功能空间的比率

如果把酒店客房和酒店的功能空间联系起来考虑,上述情形就可以避免。在为任何新入住的团队客户实施最佳客房分配方案的同时,务必考虑到可利用功能空间的因素,以确保功能空间利用的最大化。客房与功能空间的比率(rooms-to-space ratio)是用以表示团队预订的过夜客房数与其要求的功能空间总面积之间的关系。在实际操作中,这个比率因酒店而异。一般来说,团队预订极限数量所确定的客房总

数决定了每晚团队占用客房的数量。这个数字除以可利用功能空间的面积,得出的数字就是每间客房分配到的功能空间的面积。已售出的团队客房数量越接近团队预订极限数量,用于销售的可利用功能空间的面积就会越大。

了解客房与功能空间的比率可能有助于争取到新的团队预订。让我们来看一看以下的例子,图 1-3 显示了 XYZ 酒店某一天可利用功能空间的情况。最近,ABC 集团向该酒店预订了客房。在这一例子中假设,酒店每晚团队预订极限数量是 250 间,而 ABC 集团预订了其中的 175 间。酒店承诺将一半的舞厅,三分之一的休息室和全部的餐饮专用空间预留给 ABC 集团。专用空间(specialized space)是指不能移作他用的、单一用途的功能空间。专用功能空间是永久性地用来举办宴会或其他活动的,例如,专用的董事会议厅和餐厅是不能随意改变其用途的。

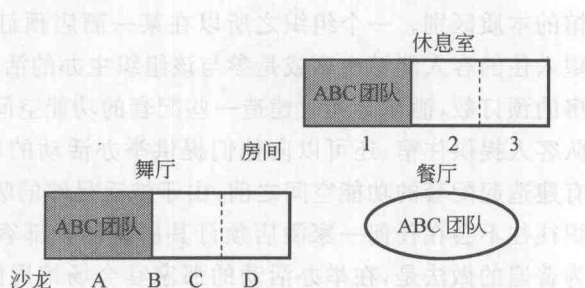


图 1-3 客房与功能空间之比

如果这时一个叫 123 公司的新团队客户希望向酒店预订 25 间客房以及余下的功能空间,酒店是否应该接受这项预订呢? 让我们假定回答是肯定的。经过改动的可利用空间如图 1-4 所示。

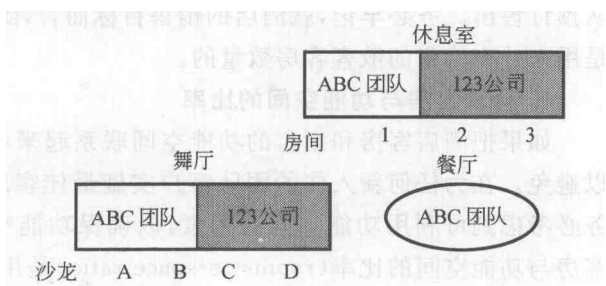


图 1-4 失败的空间利用