

WILEY

“十二五”国家重点图书出版规划项目
当代财经管理名著译库
旅游管理精品教材译丛

Hotel Management and Operations

酒店管理与经营

第五版

(Fifth Edition)

(美) 迈克尔·J.奥法伦 丹尼·G.拉瑟福德 著

Michael J.O' Fallon Denney G.Rutherford

张延 张迅 译



东北财经大学出版社
Dongher University of Finance & Economics Press

WILEY

“十二五”国家重点图书出版规划项目
当代财经管理名著译丛
旅游管理精品教材系列

Hotel Management and Operations

酒店管理与经营

第五版

(Fifth Edition)

(美) 迈克尔·J.奥法伦 丹尼·G.拉瑟福德 著

Michael J.O' Fallon Denney G.Rutherford

张延 张迅 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 东北财经大学出版社 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店管理与经营: 第5版 / (美) 奥法伦 (O'Fallon, M. J.), (美) 拉瑟福德 (Rutherford, D. G.) 著; 张延, 张迅译. —大连: 东北财经大学出版社, 2013. 8
(旅游管理精品教材译丛)
ISBN 978-7-5654-1172-4

I. 酒… II. ①奥… ②拉… ③张… ④张… III. 饭店-经营管理-教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 081199 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2013-20 号

Michael J. O'Fallon, Denney G. Rutherford: Hotel Management and Operations

Copyright © 2011, 2007, 2002, 1994 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

This translation published under license.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, fax 978-646-8600, or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, fax 201-748-6008, or online at www.wiley.com/go/permissions.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文翻译版由约翰·威立父子有限公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。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。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm
2013 年 8 月第 1 版

字数: 548 千字

印张: 26 1/2 插页: 1
2013 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘东威
封面设计: 张智波

责任校对: 贺 欣
版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1172-4

定价: 58.00 元



译者前言

随着全球一体化进程的加快，人口的流动是现实现象之一。立足于“以人为本”的原则，了解人口流动中个体的运动轨迹，并为他们提供落脚点和临时居所，让他们享有最大化的安全、自由、舒适、休闲、健康等诸元素，是以酒店管理为核心内容的理论研究和实践所需要关注的重点。而且，酒店行业已逐渐地演变成为现代服务业中具有特殊地位的一个行业，成为就业、经营以及为流动人口提供服务的平台。在美国高等教育及职业教育领域，《酒店管理与经营》一书是应用最广泛的典型教材之一，由于其论述的学术性、完整性、实用性、先进性和可操作性突出，被多国的大学和高等职业学校所采纳。该书的第三版中文翻译版被列入我国“十一五”国家重点图书出版规划项目，迄今已经被国内多所学校纳为教材，反映良好。

本书作者之一丹尼·G. 拉瑟福德教授长期从事酒店经营管理教学、研究和实践，经验丰富，他与他领导的团队坚持以交谈、沟通与探讨的形式展开教学，形式自然生动，而且善于把各种各样来源于第一线的酒店实际案例结合在教学中，令学习者受益匪浅。这些真切、实在的案例，来自于作者团队与酒店从业者之间的互动和高度归纳，为未来的从业人员提供了宝贵的知识和经验财富，而以学习该教材成长的新一代从业者从中汲取养分，在积累经验、探索创新的基础上，不断获得职业成长，成为该行业的中高层领导后又非常乐意地加入到创作团队中，为本书的新版提供新的知识经验。这是极为可贵的。

而且，在对酒店行业的发展态势上，作者有着极其敏锐的前瞻眼光，在总结了过去几十年中酒店行业发展轨迹的基础上，对未来本行业的发展趋势提出了很多建设性的见解，并有许多相应的管理建议，如对网络市场营销、新兴并发展迅速的温泉酒店等都有其独到的见解。

自2003年，我们便开始参与该书引进中国的翻译工作。现在我们完成了本书第五版的翻译，与之前的第三版相比，本书增加很多全新的文章，内容更加丰富，也更加适应当前的行业发展态势。本书由张迅、张延翻译。在本书的翻译过程中我们也收获颇多。谨以此书与同业者共勉。

张迅 张延
2012年11月
于西子湖畔



译者简介

张延，博士，副教授，硕士生导师。2000年毕业于浙江大学，2000年秋获奖学金赴瑞士酒店管理学院深造，2002年获瑞士酒店管理硕士学位。2006年赴日本深造，2009年获日本国立熊本大学旅游规划与管理博士学位。现任浙江工商大学旅游与城市管理学院副教授，并担任中国饭店协会国家级星级服务高级审评员，中国饭店协会专家工作委员会委员，中国饭店协会高级培训师。已出版《酒店个性化服务与管理》、《酒店VIP服务与管理》、《饭店英语（高级）》等中、英文专著五部，发表SCI、EI检索类高等级论文近二十篇。完成酒店筹备、酒店管理咨询、景区规划设计、会展策划与组织等三十余项项目。现主要从事于中西方旅游管理的比较研究工作。联系邮箱：isabelle@126.com。

张迅，毕业于杭州师范大学外语系英语教育专业，获浙江大学文学硕士。现任浙江财经学院外国语学院副教授，执教课程主要有“研究生英语”、“学术英语”、“英语视听说”、“大学英语”等。2000年编写高校本科教材《科技论文写作入门》（该书于2005年出版，2010年再版），2003年编著全英文著作《Beyond Competence 超越完美——国际导游理论与实务》。联系邮箱：zhangxun@zufe.edu.cn。



前言

本书的第一版是在重重困惑中诞生的。当时有很多部酒店管理方面的优秀教科书，特别是关于客房部、前厅部和餐饮部的比比皆是，但却很少有哪本书尝试以协调的、深入的方式研究酒店中的各个部门。困惑之一就是，很多书在研究这些部门时过多地关注酒店经营的某一个方面——通常不是客房部、餐饮部，就是市场营销部。其他部门或多或少变成了无关紧要的小角色。结果，使用这些书的学生和读者们对这些“小”部门在整个酒店组织中的本质、管理、人员和互动功能只有一个粗浅的了解。

我们遇到的另一个困惑是，如何采用现有的材料培养酒店管理专业学生的批判性思维能力。所谓的批判性思维能力，指的是让学生们看到一个假设的组织机构中的不同观点。通过对这些观点的分析，学生们更能够综合性地分析关于酒店经营的各种观点，从而培养他们解决自己在“真实世界”中遇到的各种问题的能力。

有一种传统的说法：“某些东西在理论上可能行得通，但是在实践中就不是那么一回事了。”正如经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）一样，我反对这种论调。如果理论在实践中行不通，那么它就是谬论。教授们需要教给学生理论的解释、含义和用途（弗里德曼），以及这种理论在不同的组织中有什么变通。这是下一版所要进一步研究和解决的另外一个困惑。

本书的新意

在《酒店管理与经营》第五版中，读者会发现增加了很多新的文章。增加这些文章的主要原因有三个：首先，一些新的文章被吸收进来，因为它们描述了适应酒店行业发展的新趋势。这些文章包括关于温泉浴场、新的管理技巧、近年来发生的意料之外的事件，以及餐饮行业的变化。其次，一部分增加的文章是为了让高校酒店管理专业的学生，特别是一年级和二年级的学生更加容易理解和学习，如客户面貌的记忆和姓名的记忆。此外，一些新的文章提出了一些深刻的见解，可以帮助酒店专业的学生和新入行者在这个行业取得成功。最后，由业内专家撰写了相当多的“……的一天”以及诸如此类的文章，他们为新版的书做出了很大的贡献，他们都对这个快速发展的、工作节奏紧张的行业提出了各自的新见解。

来自丹尼的话

当我决定把这一版书作为我参与编写的最后一本的时候，我惊讶地发现我们本书的撰写出版已经经历了20多年。在此期间，我已经从我的同事、酒店商

业管理学院的优秀毕业生和我自己身上学到了很多知识。从很大程度上讲，这一学习过程是令人愉快的、令人感到满足的。在进行本项目的这些年中，我有幸目睹我们的学生在职场中的发展进步，直到他们成为本书后来版本中的文章作者。我为他们感到无比骄傲。

我的合作者——奥法伦教授，曾是 20 世纪 90 年代中期我所教的一名本科学生。在酒店管理课程中，他曾经是使用本书的第二版草稿作为教材的一名学生，当时那是一本打印的手稿复印件，重达 22 磅。现在他已经成长为一位教授，我觉得这是最令我这位老人心满意足的。迄今为止，他已经参与研发这个项目超过 20 年了，我非常期待他将继续完善这本书，使每一版愈加完美。

我的伙伴兼妻子桑迪·斯威尼，在我退休后继续工作。她这些年来对我的支持和鼓励是我作为一个作者获得成功的最关键因素。作为合作的作者，她理应受到我的感谢。在过去，当每一版结束的时候，我们都会搬家。这次不会了，我们将定居华盛顿州的汤森港，在此期间，我们欢迎任何人通过我所在的大学联系我们，如果你愿意来访的话。

向我教过的学生们致敬！对于我的朋友和世界各地的同事们，我非常荣幸与你们共享此刻！对于我的各种研究项目中的合作者们，你们帮助过我，我感谢你们！华盛顿州立大学、商学院和酒店商业管理学院，我珍惜你们提供给我的无与伦比的机会！特里、罗姆和埃瑞克，你们是我的挚爱！

再见了！愿你们永远处于事业巅峰！

丹尼·G. 拉瑟福德



目 录

第1章 总 论	1
1.1 引 言	1
1.2 酒店发展过程	5
1.3 经营酒店的艺术与科学	11
1.4 网络定价：一份酒店实务分析	16
1.5 面貌识别和姓名记忆：服务行业的培训内涵	24
1.6 温泉浴场和酒店住宿业	31
1.7 度假酒店的温泉浴场：它们如何调节酒店的经济收益？	47
1.8 我之所见：一位里兹·卡尔顿温泉浴场经理	52
第2章 组 织	55
2.1 引 言	55
2.2 组织设计	58
2.3 我之所见：酒店组织结构	69
第3章 总经理：来自管理高层的看法	71
3.1 引 言	71
3.2 酒店总经理工作的概念框架	73
3.3 未来光鲜亮丽的酒店领导人：能力模型	80
3.4 我之所见：酒店总经理	88
3.5 酒店总经理的一天	90
3.6 里兹·卡尔顿俱乐部和度假酒店总经理的一张快照	93
3.7 小案例：晚霞酒店	93
第4章 经营：客房	95
4.1 引 言	95
4.2 前厅部经理生活中的一天	97
4.3 收益管理：选择获利最大的预订业务	101
4.4 30年的收益管理：下一步该何去何从？	111
4.5 礼 宾	116
4.6 我之所见：前台管理	121
4.7 改变或者不改变：前台服务案例研究	131
4.8 小案例：新来的前厅部经理	132
第5章 经营：客房部、工程部和保安部	133
5.1 引 言	133
5.2 客房部组织：历史、目的、结构和人事	139

5.3	“论怎样做一名客房行政主管”	151
5.4	酒店工程部的职能：组织、人事和现存的问题	154
5.5	工程部和财务信息	161
5.6	酒店经营的法律环境	166
5.7	柏油丛林——停车场的安全隐患	177
5.8	酒店场所的暴力行为	187
5.9	认识危机并管理危机，以及 21 世纪酒店安保 所面临的挑战	190
5.10	案例研究：客房部、工程部和保安部	199
第 6 章	餐饮部门	201
6.1	引言	201
6.2	酒店餐饮管理：一份关于改变的综述	205
6.3	宴会及会议经理的一天	210
6.4	餐饮管理的最佳实践	211
6.5	酒店和餐馆的战略联盟	220
6.6	当代酒店餐饮承办服务	236
6.7	餐饮承办销售部和会议服务部行政主管——我的一天	240
6.8	酒店酒水经营组织与管理	245
6.9	案例研究：美食广场的危机	250
6.10	案例研究：从旁观者的角度来分析餐饮部管理	251
第 7 章	市场营销和组合行为	253
7.1	引言	253
7.2	构筑市场领导权：市场营销过程	255
7.3	消费者决策准则与酒店选择的含义	270
7.4	酒店定价	283
7.5	酒店地区性收益部经理的一天	293
7.6	酒店的销售组织和经营部门	296
7.7	把公众放入公共关系之中：有关西雅图喜来登 酒店的案例	302
7.8	预测不被期望的事件：亚太地区酒店营销的应对经验	310
7.9	小案例：完善市场营销的研究部门	314
第 8 章	财务控制与信息管理	316
8.1	引言	316
8.2	酒店的财务总管	318
8.3	财务总管：一个适合于酒店管理专业的学生的职业	328
8.4	预算与预测：酒店业的现行业务	339
8.5	我眼中的财务总管	348
8.6	酒店的采购功能	352
8.7	对于酒店公司的数据挖掘：使用和缺陷	360

第9章 人力资源的策略性管理	373
9.1 引 言	373
9.2 酒店业管理成功所需具备的知识、技术和能力	375
9.3 酒店业人员流动的原因和结果	385
9.4 目前与酒店业聘用有关的法律	392
9.5 人力资源的战略意义和实用作用——一个新兴的 管理模型	400
9.6 教育和发展部门主管的一天	410
9.7 人力资源主管的一天	413

第 1 章

总 论

1.1 引 言

本书中绝大多数的研究文章都是关于研究所谓的现代酒店管理艺术和科学中的某个领域或某几个领域。应该注意的是“现代”这个词的表达可能会引起一些误解。酒店业正在发生变化并将继续发生变化。因此，现代酒店管理技术必须适应这些新的变化和情况。本书随后的章节将帮助学生和业内人士寻找一些有用的信息、方法和技术，以便在变化的环境中做出正确的决策。

■ 1.1.1 影 响

像许多其他美国行业一样，酒店业也受到人们生活方式侧重点改变的影响。人口以及酒店业从所谓的“阴暗地带”（译者注：北部工业衰退地区）转移到“阳光地带”（译者注：南部工业新兴地区）。酒店业主要活跃在新兴和重建城市的中央区域地带。技术和信息公司的快速兴起和发展集中在“技术地带”，如像加利福尼亚州、马萨诸塞州、华盛顿州、得克萨斯州、北卡罗来纳州等。可以肯定地说，哪里有工作，哪里就有广泛集中的经济活动，酒店业就随之兴起。

其他一些持续影响酒店设计、建设、市场营销和经营操作的因素有下列几种（当然，这些因素既非详尽无遗，也非独一无二）：

人口因素在这些因素中发挥了一个主要作用，并将继续影响可预见的将来。作为在“婴儿潮”出生的一代以及随着他们孩子的成熟，这一代人将比他们的前辈更长寿、更健康，接受更好的教育。这些事实为所有的行业经理提供了新的挑战 and 机遇。

技术——以电脑、通信、个人设备和节省劳力的机械设备为形式——已经和必将对管理和酒店经营的方法产生重大影响。在技术支撑下，信息的收集、储存、操作和转移的速度是如此之快，使得如今大部分旅游者期望在酒店客房里他们可以像在自己的办公室或者家里一样富有工作效率。随着日益普及的各种便携式计算设备、个人数字助理（PDAs）设备、无线通信设备以及各种各样可以联网的设备，酒店必须提供各种便利使客人从商务活动、旅游或在家工作的环境顺利过渡到在酒店客房里办公。

市场细分的定义，即不断调整的市场细分概念将决定酒店的结构和组织。此外，酒店服务管理中以注重市场细分为核心的管理手法变得更加重要。随着信息资料分析能力的增强，酒店能够得到越来越多的有关客人的信息资料，并

创造出新的产品以吸引有关市场。

度假酒店的出现，是人口年龄老化的结果之一，它们是几十年前“分时度假酒店”的现代版。由于这些“分时度假酒店”往往由知名的酒店公司发展和管理，并把市场瞄准那些富裕、健康和受到良好教育的人群，因此新型度假酒店的经理们必须学习一些新的管理方法。

国家经济从注重商品（狭义来说自然资源）转移到注重服务质量，这一变化已经有人用文件资料很好地证明过。这种变化启发了许多新的思想，即我们如何管理、设计与提供这些服务。如今酒店、餐馆和旅游服务的与众不同在于它们对管理技术与策略有特殊要求。

人们**旅游方式**的变化也改变着管理酒店的传统方法。对航空公司的一些管制的解除改变了成千上万的游客每年旅行的方式，出现了辐射型航空服务设计。许多酒店公司把主要的酒店建在中心机场附近，这样商务旅客可以无需跑到中央商务区去完成工作任务。会议可以安排在距机场五分钟车程的地方举行，这样商务旅客就可以在一天结束前坐飞机赶赴下一个目的地而不必待在中央商务区的酒店过夜。

在过去的 20 年里出现了对酒店新的**投资方式**，人们更关注获取最佳的投资回报。因为现在有酒店行业之外的人参与酒店金融组建工作，酒店的经营不再仅依靠一位企业家的远见卓识。如今的经理必须有办法取得空前的无法预期的财务目标。这也改变了现代酒店的组织与管理。而这对那些国有酒店公司尤为重要，因为华尔街证券分析家可以通过预测公司每个季度的收益和利润极大地影响该公司的股票价值。这无疑给这些酒店公司和业务经理增加了压力，迫使他们在每个季度都要有好的表现，但实际上却常常事与愿违。

大多数上述的问题仍然影响着（或多或少）现代酒店的组织结构与战略决策。然而自从本书最新一版面市以来，一些经济、文化和社会性质的其他现象相继涌现出来，使我们对酒店管理的看法进一步复杂化，从而引发了这样的争论，即酒店业是大经济的一部分，并受到那些非它所能控制的事物的支配。

美国经济和国际经济周期循环的性质深刻影响了酒店业应付变化的能力。例如，早在 1993 年，就业增长长期停滞不前，公司利润低下，国民生产总值仅比上一年勉强多出一个百分点。由于公司重组、收缩或整编，多数部门的公务差旅明显减少。每月都有上万名员工被裁员。尽管燃料价格持续保持相对稳定，但消费者的花钱模式和高就业增长的愿望并没有实现，特别是在公司裁员和消费者对他们的钱财是否安全感到不安的情况下更是如此。

现在来看看 2000 年新近的情况——时值这本书第三版写作之时。失业率处在历史最低点，道琼斯工业指数在 10 000 和 11 000 点之间，全国酒店客房入住率稳定在 70% 以上，在多数人的印象里联邦政府第一次有了盈余。

接下来发生了什么呢？2001 年恐怖主义分子袭击了纽约和华盛顿，这改变了所有行业，也同样包括旅游业。绝大多数航空公司曾（至今仍）倒闭；酒店力争有盈利的入住率；公司差旅减少；高科技股票市场泡沫破裂；一些地区曾（或依旧）处于动乱中；安全保障问题使旅游业雪上加霜；人们处于精神紧张状

态。贸易不平衡、工作外包、联邦赤字处于史上最高点，综合以上所有因素，经济正面临挑战。这不仅直接影响到公司差旅，而且对个人旅游和休闲旅游都造成一定的影响。在如此环境下，下一代酒店运营者就要为创造利润绞尽脑汁。

尽管9·11事件引发的问题依旧存在，但在21世纪头10年的中期经济有所改善，酒店行业亦是如此。事实上2004年酒店业总收入高达1 137亿美元（来自斯密斯旅游调查机构的数据），达到历史最高点。然而，这样的情况是短暂的。由于房地产市场的崩溃，分析人士预测2008年至2009年的经济将是经济大萧条以来最差的。因此，酒店业就面临着入住率极低的情况，这种情况导致了酒店业的低收入及低盈利。不幸的是，很多酒店又面临被迫裁员的问题，酒店经理不得不承担起更多的岗位责任。随之而来的是组织结构的变化，经理领导员工的方式也将有所变化。

在前几版中我做了这样一个预测：在美国，文化多样性将对现代酒店管理与组织结构起一定的作用。如同人们的生活方式，经济周期与市场细分影响着酒店行业，酒店员工队伍出现少数族裔这种变化也将影响酒店业。日益多样化的劳动力队伍引起的文化背景多样性将带给酒店运营一个问题还是一个挑战，或者两者兼具？对大多数酒店经营者来说，这被认为是个机会，即向日益多样化的顾客群体表明酒店公司所雇用和培训的员工队伍也如现实社会一样多样化。

法律和监管环境对所有业务经理越来越重要，酒店经理也不例外。经理必须对风险领域有所意识并提高警惕，以防出现诉讼事件。本书中的一些文章将特别强调这方面对酒店与客户造成威胁的问题。必须注意的是，如今安全保障问题深刻影响着酒店的运营。要意识到风险环境与监管领域是影响21世纪前期酒店竞争能力的因素。关于安全保障类和人力资源类的文章将致力解决这个问题。

■ 1.1.2 导 读

我们试图在这一版中提出一些崭新的、（从某种程度来说）与众不同的关于酒店业的看法。这部分通常是关于管理过程新思想的探索，但是难说的是，这种探索也可能无法完全跟得上形势的变化。书中的所有文章来自酒店经营者、领袖人物、业内咨询专家和独立的品牌酒店的观点，而不是局限或专注于一些主要连锁酒店的经营经验。

John Dew 是 Inn Venfures 公司的前总裁。Inn Venfures 是一家地区性酒店管理与发展公司，它除了拥有专利的酒店产品外，还建造和经营许多万豪品牌的产品。John Dew 提供了一个把酒店从概念提升到建设与经营的观点。对本书来说，这一观点是有关酒店经营的一个独特的观点，它把酒店发展的概念与日常经营的实际联系起来。这应该有助于激发酒店经理了解发展过程的复杂性如何影响酒店的市场销售与管理。

9·11事件以后酒店的新建工程大大减少，但公司仍需发展，因此为已有的酒店资产重新树立品牌需要大量的经营促销活动。品牌的重新树立是一个复杂的过程，且必须在关键的时期内完成，以便与市场销售、财务金融、经营操作

等可变因素协调一致。Tom Dupar 是做这种令人眼花缭乱的重要事情的一位行家里手，他参与世界上一些酒店品牌的重建运作。他的关于重建品牌的复杂性的文章是上一版书的核心内容。如今的经济环境有所不同，Dupar 的工作中心也转移到了开辟新的重大项目上。他的文章与 John Dew 的文章在内容上相辅相成，应放在一起阅读，只是 Dew 的着眼点在于较小的项目，而 Dupar 则着眼于较大的项目。

科技的快速发展改变了酒店运营的方式，O'Connor 就此写了关于网上定价具有实时性的文章。被问及“是谁替你预订的房间”的问题，要想从一个电脑高手那里得到“是我”这样一个答案是一件平常的事。与 O'Connor 解决的这个问题相关的就是销售渠道的问题。它们大多数是可由客户自行通过网络预订酒店房间（例如，通过诸如 Expedia.com 酒店官方网站等）。有趣的是由于渠道的不同，各处的报价也有所差异。

Kim 在其文章中提出“65% 的客户有意下次住店的时候换酒店品牌”（2007, p. 61）。这意味着客户忠诚度已是过去的事了。因此，酒店正在寻找从竞争者中脱颖而出的途径。这些文章继续保留在这一章（这一版关于这方面的文章大部分是新的），来解决客户忠诚度的问题。

从心理角度出发，Magnini 与 Honeycutt 讨论了一些方法，可让酒店人员记住最近入住过的客人的姓名与容貌。客人的满意度是重要的，当酒店迎宾员能准确称呼其姓名时，客人往往会感到更加舒服，该客人就会成为酒店的固定客户。如作者所言，记住客人的姓名是十分困难的，这是三个步骤里的第三步。通过阅读此文章，读者将对客人/工作人员的交流过程有进一步的了解。此外，还会谈论一些记忆容貌与名字的技巧。

正如格言所云“老树也会发新芽”，作为酒店与度假胜地的附属产品，健康概念与健康水疗经历了重新受到顾客喜爱的复苏过程。温泉水疗，曾经是高档酒店与度假酒店中一个附属产品，现在很多较为普通的酒店与度假酒店都为客户提供这种令人愉悦的服务。五星级酒店里的知名温泉水疗中心设立相匹配的服务和消费标准，但是较为经济的普通酒店提供的个人服务温泉水疗，看来也吸引了不少现代旅游者。Peter Anderson 对温泉水疗行业的概述给我们提供了对这个具有吸引力的服务的独到见解。

温泉水疗产品的重要性，据 Anderson 的叙述，不仅体现了其对客户的影响，更重要的是对酒店与度假酒店而言。Madanoglu 与 Brezina 所写的文章也是关于温泉水疗产品的重要性。打破那种在酒店里享受水疗是奢侈消费的观念，作者们都认为如今温泉水疗产品是必不可少的。拥有温泉水疗服务的酒店可能会很大程度上提高酒店的收入。事实上，使用作者之前出版的书中论述的技巧，可使拥有温泉水疗服务的酒店每年比没有此项服务的酒店多收入 350 万美元。此外，作者还提出了一些技巧，可帮助酒店运营者增加温泉水疗的收益。

本书删除了两篇原有的关于温泉水疗的纯理论的文章，吸纳了位于阿斯班高地（Aspen Highlands）的里兹·卡尔顿俱乐部主管 Holleigh Alexander 的文章，她从日常工作角度阐释如何进行水疗服务的管理。与此书中的其他作者一样，

Alexander 阐述了她的首要工作目的是“提供令人记忆深刻的服务”。为了使客户获得这样的体验，她在不断地努力，通过检查财务的方法，与管理者一对一沟通的方式，以及里兹儿童活动中心的促销活动，Alexander 非常精彩地描述了她所做的工作以及一名温泉水疗主管的责任和见解。

在这部分的最后，如果读者希望从总体上对酒店行业有进一步了解，我将建议读者读一些书籍。特别是希尔顿与贾曼（Jarman）写的书，这两位酒店行业先行者对如何建立国际酒店事业有独到的见解。两位先行者之一是康纳德·希尔顿（Conard Hilton），他有一家国际贸易上市公司，现在由他的一个儿子进行管理。斯塔特勒（E. M. Statler）对现代酒店行业做出了传奇性的贡献。他在20世纪早期的时候就意识到商务旅游者的价值，也是第一位建立且经营商业酒店的人。这些推荐阅读的文章都是近年关于美国酒店服务业方面具有历史意义的论文，它们反映了现代酒店行业发展中的多种重要因素。

1.2 酒店发展过程

John Dew

1.2.1 引言

在你每天上班回家路过的空旷地上，推土机轰鸣，塔吊高高耸立着，围栏上的牌子告诉人们一个新酒店正在建造中，并将按计划于二零××年的春天开业。如果你想知道这个酒店是如何建造的，你可能想了解以下这些问题：

- 他们为什么选定这块空地？
- 谁是这个新酒店的真正开发商？
- 谁拥有这个酒店？
- 他们从何处获得资金建造这个酒店？
- 从构想到真正开业需要多长的时间？
- 由谁挑选建筑师、工程师以及内部设计师？
- 一旦酒店开业，谁将管理酒店和管理那些开工经营所带来的细枝末节？

我们希望通过讨论解决你在“酒店发展过程”这一章节中可能产生的这样或那样的问题。

1.2.2 开发商

开发商是企业家、风险承受者，由他们产生建造酒店的构想。根据选定业务的结构，当开发商参与到酒店项目时，通常会把个人财产置于其中。开发商与商业房地产经纪人们一起寻找合适的酒店地点。根据所要开发的酒店类型，需要一块2至4英亩的土地（或更多）（作为比较，1英亩大约是一块橄榄球场的大小）。这块地必须由市政府分区划定作为酒店用地，从快车道或主要街道上能被人看见，并获得市政府批准搞一些建筑附属物，如路旁小道、左拐车道、送货卡车通道和其他规定的东西。商业房地产经纪人会提出地点供开发商考虑，

并提供地图、航空照片以及酒店分区信息。

有时，开发商会驾车在5英里范围内仔细察看潜在的地点或者乘坐直升机巡查多个地区，并记下潜在的客人住在何处、工作在何处、潜在的竞争酒店位于何处。

土地平均价格也会被考虑。土地的价格越高，酒店会在客人的服务收费上越高。平均每天价格的收费在这一特定的市场是否太高？或太低？或是否被接受？在酒店财务“估价单”上要明确这些问题。

■ 1.2.3 可行性研究

当开发商选好一个地点，通常委托别人进行可行性研究，以取得第三方对该地点做出的客观分析。有些公司向酒店提供可行性研究以换取报酬。他们是这个特定市场的专家。开发商也可能会利用某个著名会计师事务所的咨询部门提供的服务。

被雇来做可行性研究的公司会花上几个月的时间收集详细的资料，以他们的观点看建造这个酒店是否有经济意义。他们做的结论会提出一个客观的第三者关于这个项目是否可行的看法。由此得名叫做**可行性研究**。一般说来，一个可行性的研究报告会根据以下一些因素考虑和推荐这个项目。

地点

- 合适的地段
- 占地规模（平方英尺/英亩）
- 公路干线/快车道上看到酒店的可能性
- 交通条件/方式
- 便利位置：与交通干道、高速公路、机场、火车站之间的距离
- 接近潜在客人居住、旅游或工作的地点
- 进入市场竞争的障碍（如果有的话）
- 附近的商业和生活设施的情况
- 主要地区的发展计划
- 当地政府的批准过程和难易程度
- 市政府收取的影响费用

地区经济水平

- 主要的顾客群/政府机构
- 每个顾客群/政府机构的业务趋势
- 顾客群和政府机构对酒店的需要和需求量
- 地区休闲需求量
- 访问人次数
- 会务、贸易展览、会议历史

酒店市场

- 现有的和将来的竞争对手
- 本地区酒店历史上的人住率

- 历史平均价格
- 本地区旅游相关资料

酒店市场服务类型区别

- 全方位服务
- 有限式服务
- 延期住宿时间
- 豪华型服务
- 中档价格服务
- 经济型服务
- 廉价型服务

挑选合适的酒店设计

- 高层建筑
- 小高层建筑
- 花园公寓型
- 混合设计型

挑选合适的酒店经营类型

- 特许权经营（如万豪、喜来登、海瑞酒店等）
- 许可证登记经营（如华丽精品酒店、套房酒店等）
- 独立经营
- 与战略市场联合的独立经营（如美国豪华酒店、美国古老酒店公司等）

10年预测

- 10年入住率预测
- 10年的日平均价格
- 偿付债务的估算现金
- 分给投资者的估算现金
- 现金投资回报率估算（用投资的企业资产除以税后收入）
- 全部的估算权益
- 内部回报率的估算
- 本项目下一个10年的净现值

一旦可行性研究完成，开发商就着手准备推进项目。通常，在此过程阶段开发商会买下该片土地的买卖特权，并一直保留到其余的开发步骤完成为止，使之不受市场竞争影响。

■ 1.2.4 建立所有权实体

一旦酒店建立起来，需要建立一个所有权实体（注意这是与开发公司截然不同的概念）以便对土地和酒店拥有所有权资格。考虑到这些情况，如对投资者的有限责任，税收缴纳，投资者的资产含义，按揭借贷提供者潜在要求等，人们通常从以下几种形式中选择一个作为公司组织结构：

- 有限责任公司（LLC）