

第一章 中国旅游酒店和酒店管理

20 世纪 80 年代初，改革开放的春风把清新带给了混沌的中国大地。在这春雨润物的特殊年代和特定的环境中催发了一类特殊的企业——中国旅游酒店。旅游酒店的特殊性在于它不是生产实物产品的生产性企业，而是具有接待对象规定性的经营性企业。经过 20 年的发展，中国旅游酒店越建越多，规模越来越大，投资越来越高，酒店越建越豪华。然而，在世纪末，审视自身，中国旅游酒店清楚地看到，提高管理水平，提高企业自身的素质以争取较好的效益已是不容稍待的大问题。管理好酒店，先要对酒店有一个真正的认识，要了解中国旅游酒店产生的特殊性，了解它的内涵，认识酒店的业务特点，以便从深层次认识酒店业务的运行规律，从而提出酒店管理的理念和方法。本章为开篇，大部分内容属最新题材，而它也就成为全书的基础。

第一节 中国旅游酒店

中国旅游酒店（以下简称旅游酒店或酒店）在我国是一个特定的概念，它既区别于国外的旅游酒店概念，又区别于国内的一般旅馆酒店。作为一类特殊的企业，我们要对酒店的内涵和外延作一个界定，进而讨论它的特殊性和规律性。而对一个事物的认识和理解，根本的是把握它的内涵和特性。为了把握酒店的内涵和特性，我们由表及里地先对酒店有个总体认识。过去对酒店的

意义和研究多注重于其形态，注重于其运作的过程。本节则在研讨酒店的形态及其运作过程的同时，研讨酒店的内涵及其运行规律，对酒店作深层次的剖析。

一、中国旅游酒店的涵义

1. 旅游酒店的概念

中国旅游酒店是指能够接待境外宾客，为他们的旅行提供住宿、饮食、购物、娱乐和其他服务的综合性、服务性的企业。

中国旅游酒店是历史的产物，旅游酒店和国内旅馆酒店的根本区别是它接待对象的涉外性，即由国家规定在我国只有旅游酒店才能接待境外宾客，而一般的旅馆酒店是不能接待境外宾客的。因为要接待境外宾客，旅游酒店的企业素质水平就不能局限在我国生产力水平上，而应该以国际酒店市场的水平作为自己的起点，因而旅游酒店在企业理念、意识观念、档次等级、设备设施、管理水平、服务等方面都应高于国内的社会酒店。中国旅游酒店也不同于国外旅游酒店的概念。国际市场上通称的旅游酒店主要是指那些设立在旅游度假区，为旅游宾客服务的酒店。因为在度假区，这些酒店大都随着旅游季节的变化而有淡旺季。这些酒店主要是接待游客，客源比较单纯。因此，酒店的选址、规模、建筑、结构布局、功能、服务项目等都适合旅游度假的需要。这些酒店的档次也偏于中低档。这与我国旅游酒店的观念恰恰相反，在中国，旅游酒店往往成为高档次、高水准、高消费的象征。旅游酒店也就形成了一个特殊的行业。

中国旅游酒店诞生于 20 世纪 80 年代，旅游酒店的诞生有其特定的历史背景。80 年代初，在党的十一届三中全会“拨乱反正”方针指导下，全国的工作重心转移到了经济建设上来，进而提出了“改革开放”的基本国策。对外开放使得封闭的中国终于向世界开启了大门，神秘的中国向世界撩开了面纱。于是，抱着各种目的的世界各国人士纷纷来到中国。面对如潮般涌进我国的

境外宾客，我国原有的旅游酒店接待设施已无法满足他们的旅居需求，接待设施成了一大问题。为了解决这一问题，我国各地把一批原专供内部接待的政府高级招待所略加修葺就用于接待境外宾客，但此类酒店无论是数量还是质量都远远不能满足境外宾客的需要，因此，各地开始着手建设一批档次较高、设施较全的酒店用于接待境外宾客。这两类酒店在接待理念、服务、设备设施、价格等方面都明显地区别于国内的社会酒店，当时约定俗成地称这些酒店为旅游酒店。之所以称其为旅游酒店，是因为当时入境的宾客大部分是以旅游者的身份出现的。由此沿袭，在国家确定酒店星级标准时，也正式定名这类酒店为旅游涉外酒店。由于旅游酒店接待对象的特殊性，其在硬件设施、软件服务等方面也有特定的标准，旅游酒店的特殊性形成了它自身特有的运行规律，我们要研究旅游酒店的特殊性和规律，从而提出对酒店管理的理论和方法。

2. 旅游酒店的内涵

对旅游酒店的概念及其历史成因有了基本的了解后，我们就应进入酒店，对酒店概念的内涵作一个深化式的观察和分析，从而加深对酒店概念的理解。

中国旅游酒店首先是一个酒店，尽管它可以有各种称谓，如宾馆、度假村、山庄、大厦、宾舍、迎宾馆等等，但它和其他酒店一样其基本功能总是服务于旅居者的住、食及其他的综合服务，这就是酒店的共性。

酒店的共性主要表现为：第一，酒店都必须以房屋建筑和设备设施为依托向宾客提供旅居中的服务。第二，酒店都必须具有住宿、餐饮、其他综合服务旅居使用功能，就住宿功能来讲又必须配备有睡眠、休息、梳洗、卫生间、开水供应等各种配套功能。第三，酒店都提供劳务服务。劳务服务是由专职服务员提供的，它是酒店功能的必要组成部分。第四，酒店提供的旅居条件

必须是安全的、卫生的。从安全上讲，酒店必须保证宾客的生命和财产的安全，保证宾客心理上的安全感。从卫生上讲，酒店应按国家及地方政府对酒店的卫生要求认真实施。第五，酒店都需要客源，因此酒店都需要通过自己的营销手段和客源渠道组织吸引客源。由此，也就形成酒店的市场。面对自身的市场，开拓自身的市场是每个酒店共同面临的课题。第六，“宾至如归”是酒店的经营理念。酒店是为旅居服务的，酒店提供的服务力图使宾客找到自己和酒店在情感上和生活中的融合点，找到一种如家那样的方便和感受，这种氛围是每个酒店都在努力营造的，“宾至如归”也就成了酒店的共同口号。

旅游酒店又不同于一般社会酒店，根本的区别在于旅游酒店的涉外性，即能够接待境外宾客。我国把接待旅居宾客的酒店区分为涉外酒店和社会酒店，是从我国的生产力水平出发，根据国民的生活水平与入境宾客要求的一般水平相差异而确定的。进入我国的境外宾客不管是官方邀请宾客、社会名流，还是有较高消费能力的旅行者，他们的生活水平已达到了相当的水准。他们到我国来旅行，要求旅居生活水准达到相似于他们日常的生活水准，这就需要有一批能接待这类境外宾客的酒店。而我国大量的社会酒店是适应我国国内旅行者低消费需要的，因而国内的社会酒店在设备设施、管理、服务、价格等方面都处在低水平上，无法满足境外宾客的需要，由此产生了适应国际旅游市场需要又区别于国内社会酒店的旅游酒店。旅游酒店要能够接待境外宾客，自身需要具备相应的条件，达到一定的标准。为此，国家技术监督局制定颁布了属“中华人民共和国国家标准”的《旅游涉外酒店星级的划分及评定》，明确规定了各个等级和类别的旅游酒店的标准。也就是说，酒店要成为旅游酒店，必须要达到国家规定的标准，也就是要上星级。旅游涉外酒店也常被称为星级酒店。

随着我国人民生活水平的不断提高，旅游酒店的市场也在发

生着根本性的变化，旅游酒店的总体市场正在从以接待境外宾客为主到以接待国内宾客为主。国内市场上已形成了一个很大的有能力在旅游酒店消费的客源群。在这种情况下，旅游酒店的涉外性仍是它的基本特征，但已不是“老外和侨胞的专利场所”。显然，在进入 21 世纪后，旅游酒店只是我国高档酒店的代名词。旅游酒店的意义在于表示这一类酒店的档次和等级已达到国家规定的星级标准。

旅游酒店是高档次酒店，它要达到国家的星级标准，就必须具备星级标准所规定的基本功能。酒店的基本功能是根据宾客的旅居要求而提出来的。其基本功能主要有：供宾客停车的停车场，供宾客集散进出的大堂（包括总服务台、行李服务、商务中心、大堂酒吧等），供宾客垂直上下的电梯，供宾客住宿的各式客房（包括卫生间、空调、热水等），供宾客餐饮用的餐厅、咖啡厅、酒吧（包括厨房），供宾客娱乐的娱乐休闲场所，供宾客健身的康乐健身设施，供宾客购物的商场，供宾客满足其他需要的各种设施等，许多酒店还有供宾客旅游需要的旅行社或旅游服务。为了保证宾客的旅居生活，酒店还设置后台部门为前台和宾客服务。酒店后台的基本功能主要是供电、供冷暖、供水。为此酒店相应的设置变配电间、锅炉房、冷冻机房、水池及水泵房。通常酒店还设置洗衣房为宾客洗涤衣物和洗涤酒店里所用的棉织品。星级酒店因功能较多，要满足宾客多方面的需求，因而设置的功能空间和设备设施也较多，人们常常戏称酒店是“家外之家”。

酒店是一个企业。酒店的性质不管是国营企业、合资企业、合作企业、股份制企业、还是独资（外资、内资）企业，都应按国家的有关法律法规成立，按国家的相关法律法规运行。

酒店作为一个企业，要取得法人资格。法人资格是指法律赋予酒店独立参与生产经营活动，享受权利、承担义务的主体资

格。酒店依法取得法人资格和取得法律地位的必备条件为：第一，酒店所从事的活动应当是社会所需要的，具有良好的社会效益，能为社会所接受。第二，酒店应有自己的名称和固定的经营场所，营业设施齐备，并均通过政府部门检验许可。第三，有健全的组织机构和职能人员，其中必须有法人资格的法定代表人。第四，有与经营规模和经营范围相适应的可独立支配的财产。第五，其经营范围必须符合法律规定，即是法律和政策所允许的。第六，酒店作为特种行业，必须符合国家对特种行业的各项规定。第七，符合报批程序，取得经营所需的各种合格证照，取得法人资格。

酒店作为一个企业，应拥有自身的企业产权，产权是法定主体对其财产所拥有的占有权、使用权、收益权和处置权。酒店的投资者拥有酒店资产的所有权，即原始产权。酒店的经营者拥有法人财产权。原始产权所表明的是财产的终极归属权，而法人财产权包括以下意义：第一，酒店对资产拥有占有权，即对资产的实际占有和控制。酒店应对资产的完整性负责，防止资产的流失，并保证资产的保值增值，保证资产能充分地投入到经营中去。第二，酒店对财产有使用权。酒店法人独立承担财产责任和经营风险，以法人资产自主经营，自负盈亏，独立核算，上缴利税。酒店要对资产进行充分而合理地使用，通过使用产生效益。第三，酒店资产的收益权。酒店占有资产并进行资产经营后，目的是为了产生效益，法人对资产经营的效益负责。一方面法人应保证投资者也即原始产权的投资回报，保证原始产权的收益权，当然原始产权的收益可以采取多种形式。另一方面，法人也享受从财产的使用中获得的各种利益。第四，对财产的处置权。酒店拥有对资产的处置权，如使用形式、资产折旧、资产的更新改造、资产的追加投资等等。第五，酒店对业务自主经营。酒店的自主经营主要体现在：其一，自主决定经营决策。酒店在投资者

对资产作出总的决策的前提下，对自身经营的方向、内容、方式、策略、产品、价格、市场等自主决定经营决策，并组织实施计划。其二，根据决策，自主进行资产物质形式的配置和组合，形成有市场竞争力的资源组合，在市场及有关因素变化的情况下调整或重新配置资源组合。其三，酒店具有组织和人事自主权。酒店自主决定机构设置、岗位设置、组织形式，自主决定人员的招聘招工及任免使用，自主决定人员编制。其四，酒店自行确定分配制度。根据国家法规和酒店的实际情况，酒店有权自行确定本酒店的分配体系及工资、奖金、福利等分配形式和方法。此外，酒店还要有一个适应市场经济需要，充满经营活力的管理体制和经营机制，为争取良好效益创造必要条件。

旅游酒店是一个企业，其经营的结果是为了取得良好的效益。酒店企业作为一个经济组织，一方面要取得良好的经济效益，同时，也要取得良好的社会效益。酒店良好的经济效益是以酒店在经营过程中的经营收入抵补经营支出后所取得的经营利润为目标。为此目标，酒店一方面要生产合格优质的名牌产品，更多的销售产品，也即要开拓市场，组织客源，提高酒店的利用率，在产品销售后取得理想的经营收入。另一方面，酒店应在经营中实行严格的经济核算，以较少的支出取得预期的目标。

二、旅游酒店的业务特点

酒店犹如一个舞台，搭了台就要唱戏，酒店这出戏就由管理者来导演，由全体员工来演出。演好一台戏，要有好的剧本，好的导演，好的演员。演好一台戏根本的是要吃透剧本，理解剧情；管理好一个酒店也要吃透酒店管理的内涵，理解酒店运行的规律。

1. 酒店产品的无形性

酒店在其经营过程中生产和销售的产品，我们通常称其为酒店产品或酒店服务产品。酒店产品是酒店在经营过程中为旅居者

在酒店旅居期间提供的使用价值的总和。酒店产品是由酒店生产的。酒店利用后台设施提供宾客旅居所需的各种环境条件，利用前台设施提供宾客旅居直接需要的使用价值，还通过服务员的服务劳动向宾客提供劳务服务。由酒店职工追加劳动而形成的旅居生活物质性的使用价值和由服务员劳动提供的旅居劳务性使用价值，都是酒店自身生产的，它是一种生产品。酒店跟商业服务不一样。商业经营是实行商品流转，商品从生产单位到消费者是以商业企业为过渡的。酒店产品不存在着流转，酒店产品是生产品，不同于一般的实物产品。如果消费者购买了实物产品，当他离开商店时，他就带走了一个实物产品，而如果消费者购买了酒店产品，当他离开酒店时，他并没有带走一个实物产品，酒店产品被消费者在酒店就地消费了。实物产品的生产、交换、消费在时间和地点上都是分离的，而酒店产品的生产、交换、消费在时间上几乎是同时的或是间隔时间很短。实物产品要实现价值就要销售，它的销售是把商品卖出去，而酒店产品要实现价值也要销售，酒店产品的销售是把消费者——宾客请进来，占据空间就地消费。实物产品是以一个有形的具体的确定的实物形态出现的，它的使用价值、产品质量、劳动价值都凝聚和集中表现在这一实物产品上，很容易加以确定辨别。酒店产品的使用价值是多种旅居使用价值的综合组成，其使用价值、产品质量、劳动价值也就分散在产品的各个方面而无法凝聚和集中。这一切都说明了一点：酒店产品是无形产品而不是实物产品。正因为酒店产品是无形产品，它就具有产品量的不确定性，使用价值根据对象的不同而产生的随机性，产品价值因对象不同而具有的可变性。酒店产品的无形性，也带来产品生产和销售过程的复杂性，因此管理酒店就需要有较高的艺术性。

酒店产品的使用价值，就其构成来讲是由酒店的设备设施和各种物品的使用价值，实物产品的使用价值（主要是餐饮产品），

服务劳务的使用价值三要素组成。酒店产品和实物产品在构成上的差异使酒店产品和消费者的关系上有其特点。实物产品生产者和消费者的关系是通过实物产品的交换来体现的，实物产品通过商业渠道和消费者发生关系。因此消费者只关心实物产品本身的使用价值、价值和质量，至于生产实物产品的设备设施、生产者、生产方式则不为消费者所注意。生产实物产品的设备设施和生产者只有单一的功能，即组合成生产力生产产品。酒店产品和消费者的关系是直接见面，也就是说，构成酒店产品使用价值的三要素直接供宾客使用消费，成为宾客的评价对象。因此，生产酒店产品的设备设施和生产者就担负着双重功能，即生产酒店产品的功能和直接满足宾客旅居使用价值的功能。根据这一特点，酒店管理要以同一水准来设置构成酒店产品的三要素，要求酒店产品三要素以完美的形象、良好的质量给宾客一个满意的使用价值。

2. 酒店业务的强文化性

酒店是提供旅居需要的，酒店一定是在特定的地域里。特定的地域有其特定的社会和文化背景，在这样背景下的酒店就会有特定的文化色彩。酒店接待的旅居者来自全国乃至世界各地，他们都带有本民族的文化色彩，适合他们的旅居，酒店也要有一定的文化色彩，这里所说的文化是通常说的大文化。所谓文化是由地域、民族、历史、政治所决定的人类知识、信仰和行为的整体，它包括语言、思想、信仰、风俗习惯、禁忌、法规、制度、工具、技术、艺术、礼仪、仪式及其他有关成份。文化所包含的内容在酒店的各个方面都会充分地表现出来，它使酒店带有业务上的强文化性。

酒店业务的强文化性是由酒店接待旅居者这一性质所决定的。旅居就有旅行。现代旅行者外出旅行的动机可以是各种各样的，但他们也许有一个共同的动机，即探求异地文化。旅行者对

异地文化的需求有两个方面：一是探求与自己永久居留地不同的文化；二是在某些方面又要求有适合自己习惯的文化。例如，欧美宾客到中国来，他们既要了解中国，探求中国式的东方文化，同时在学习环境及设施方面他们又希望能有适合他们原学习环境的条件。他们在饮食方面也如此，中、晚餐他们喜欢用中式餐而早餐则喜欢用西餐。酒店正是为了适合宾客对文化的需求而营造自己的文化特色。这是因为一方面中国的旅游酒店在中国，中国深厚的文化底蕴必然影响酒店，使酒店带上中国和地方文化特色，使他们感受到中国文化的巨大魅力、怡人的美感而得到精神上的满足；另一方面，为了适应旅居者对生活环境的同一感，使他们能按照自己的生活方式来进行旅居生活，酒店又要营造旅居者所习惯的文化氛围。

人类将进入 21 世纪，在生产力和科技高度发展的今天，人们的生活概念、生活质量、生活内容都进入了一个崭新的境地。人们对生活的理念是优质享乐的，丰富多彩的，有个性追求的。当人们在不断提高物质生活档次的同时，也积极追求精神生活的层次和境界。面对有这种时代特征的旅居者，酒店不仅要提供他们住、食、行、购、乐等多种生活需求，还应该给他们向往的精神满足，给他们丰富的文化感受，给他们一种耳目一新情趣盎然的意境。酒店在业务上就不能不带有强文化性。

为了体现酒店业务的强文化性，酒店的从业人员，首先是酒店管理者要有酒店产品强文化性的理念。酒店管理者应从理念上意识到酒店提供给宾客的酒店产品不仅是一种旅居的使用价值，而且是一种文化产品，是弥散着浓郁而沁人心脾的文化韵味的一种氛围。酒店提供给宾客的酒店产品既要使宾客深切地感到他们是身在中国，同时又要感到在旅居生活中很多方面是那样的似曾相识，和家里是那么的接近，从而有一种亲切感和轻松感，油然而生“宾至如归”的感觉。酒店在产品强文化性的理念支配下，

根据酒店的业务规律形成几个观念：一个观念是酒店业务文化内涵的个性和特色。酒店文化内涵是通过宾客来感受的，越有特色的文化形象就越容易吸引宾客的注意和留下印象，也就对消费者产生吸引力。酒店产品讲究品牌，品牌意味着市场和客源，品牌可靠的是由产品内在质量和外在形式构成的品牌形象。酒店品牌形象能打响，其中文化特色将起重要作用。另一个观念是文化的品味和水准。酒店的涉外性决定了酒店的档次，与档次相协调就要使酒店有较高的文化品位和水准，让宾客感觉到这是代表了国家和地方的水平。文化品位和水准的核心是高尚的情趣和动人的美感。还有一个观念是酒店文化内涵的系统性。酒店产品是由各旅居使用价值综合而成的，它是一个旅居使用价值的系列。在这个系列中的各单项产品，都要有其具体的文化内涵，而这些文化内涵又必须服从酒店对产品文化性的整体理念，形成各单项产品文化特色的协调和谐，具有系统性。酒店文化内涵的系统性主要指：酒店文化内涵应有一个整体构思，有主题和主线条，有具有不同风格特色的定格，有内容和形式的基本构思和设计。酒店文化内涵应与酒店的 CI 紧密结合，互为依托，CI 必须围绕酒店文化展开。酒店文化内涵应是民族文化的充分体现，又是全国各地文化的融合与和谐统一。文化首先是源于民族的，由民族的不同加上地域的不同产生了不同的文明和文化。酒店的文化内涵也是因源而生，要表现一定的民族性。旅游业始终遵循一个规则，即越是民族性的文化越带有世界性。酒店在设计文化内涵时总要以某一民族文化为主题，中国旅游酒店当然是以本国本地区的民族文化特征为酒店的文化主题较容易成功。但也有个别酒店从客源主体市场考虑或从决策者的总体决策考虑而引用他民族文化为本酒店文化主题，这也是一种类型。酒店产品的文化内涵还要表现世界多种文化的融合性。酒店宾客来自世界各地，来自全国各地，他们对酒店会有多种文化需求。适应这种状况，酒店在确定

主题文化的前提下，要根据客源主体、客源市场等多种情况，形成酒店有重点有针对性的多彩文化。酒店的多彩文化是融中外文化、古今文化、多领域文化于一体，服从整体服务于整体的。多彩文化是旅游酒店的特殊需求。多彩文化是有主题的多种文化的融合和组合，切不可把多彩文化当作是多种文化的堆砌而失去酒店文化的内涵。

酒店业务的强文化性是渗透在酒店业务的各个环节各个方面的，具体地说，酒店业务的强文化性主要是通过酒店的硬件和软件两个方面来体现。硬件方面主要有：整个酒店环境的设计和布置，设备设施及用品的造型、色彩图案、款式、格局布置、材料选择、种类和内容、CI 设计等。软件主要有：酒店服务理念的确立、服务的行为规范、涉及服务的 CI 设计、服务程序设计、服务过程中的文化点缀、服装设计、语言文字的设计、服务及收费形式设计等。除硬、软件的文化性外，酒店的餐饮特别是菜食是酒店文化的重要方面。酒店从产品的强文化性理念出发，根据酒店对餐饮文化的决策，餐饮文化要通过餐厅类型的确定、菜单的设计、餐饮原料选择、餐饮服务方式、餐饮文化氛围的渲染、菜馐的色香味形、菜馐的烹调方式、餐具的选择等某方面来体现。

酒店的强文化性是由人来设计、布置、组织实施的。酒店要有浓郁的文化内涵，关键是酒店的管理人员要有文化内涵。酒店管理人员在学习和工作的过程中，要不断积累，不断提高自身的文化修养，在文化领域是个杂家，对古今中外的文化都有较系统而扎实的基础。管理人员只有凭借自身的深厚的文化内涵才能营造出酒店的强文化性。

3. 酒店业务的综合协调性

当宾客进入酒店后，与宾客旅居相关的部门几乎全都要运转起来，由各部门的运转产生的各种使用价值综合起来进行有机的

组合就形成酒店产品。酒店产品是许多个由酒店各部门在同一时间共同运转而产生的综合性的使用价值。宾客在旅居中的需求是多种多样的，宾客需求的多样性，带来酒店生产使用价值的多样性，带来酒店业务内容的多样性。无论酒店还是酒店产品都是一个整体，多种使用价值和业务内容包容在一个整体中去满足一个对象的需要，这就带来了酒店业务的综合协调性。

酒店业务的综合性是指酒店业务的多样性和独立使用价值形式上的多元性。酒店向宾客提供的是旅居生活各方面的满足，它使宾客在住、食、购、乐、游、公务、休闲、社交等方面的需求都能得到满足而各得其所。酒店要在同一时间的不同空间满足宾客的各种不同旅居需求，也就意味着酒店在同一时间能提供宾客在旅居中不同需要的各种独立的产品使用价值。这些使用价值从形式上看都是由前台各部门独立生产的，如客房部提供住宿服务，前厅部提供商务、通讯服务，餐饮部提供饮食服务，康乐部提供休闲服务等。似乎前台各部门生产产品使用价值都是独立完成的，它们都能单独满足宾客对旅居生活某方面的需要，但前台各部门生产的产品使用价值只能满足宾客旅居生活某方面的需要，它不可能以一种产品使用价值去满足宾客全部的旅居需要，因此酒店产品是各部门生产产品使用价值的总和。酒店产品使用价值的生产方式和被消费方式与生产实物产品的企业有着明显的区别。工厂生产实物产品，一种实物产品只有一种使用价值。工厂的各业务车间都为主产品生产各种零部件，各车间无法独立生产直接为消费者使用的使用价值，它们的生产品只有当主产品实现交换后才能体现其价值和使用价值。可见，酒店产品生产和工厂产品生产的区别在于：酒店前台各业务部门能独立生产和实现某一旅居产品价值，而工厂各业务车间却无此功能；酒店前台各业务部门的业务活动是围绕宾客的直接需求运转，根据宾客的需求生产和销售相关产品，而工厂各业务部门的业务活动是围绕着

某一主产品运转，它的生产有固定的格局模式；酒店前台各部门生产的产品使用价值直接供客人消费，所以酒店前台各部门的业务是呈横向展开的，各部门的产品使用价值的生产和销售可以在不同空间不同区域同时进行，各业务可以有时间上的同一性，而工厂生产产品时，各车间生产的零部件在先，而到总装车间装配成主产品在后，从车间生产到主产品的完成，它们在时间上是继起的。正因为酒店业务的这些特点，就形成了酒店业务的综合性。

正是由酒店业务的综合性，产生了酒店业务的协调性。酒店业务的协调性是指：第一，形式上由前台各部门生产的各种使用价值实际上是由前台各部门，前台和后台各部门的相互配合共同努力而产生的结果，它们之间的业务存在着广泛的联系性。第二，酒店各部门在业务进行和联系过程中要保持和谐一致，在质量和水准上保持同一性。

以第一点来讲，从形式上看，酒店前台各部门可以独立生产和销售产品的使用价值，而实际上前台各部门在生产产品使用价值和实现产品使用价值时，都不可能是独立完成的，酒店各部门在业务上有着密不可分的联系和衔接。酒店产品是一个整体，它是由横向展开的各部门生产的使用价值构成的。在一个整体中各部门实行着分工，有分工就有协作。酒店各部门协作和工厂不一样，工厂的协作主要表现在零部件加工程序上的衔接和各零部件最后到总装车间的组合，它有时间上的继起性。酒店的各部门协作是在业务进行过程中随时发生的，没有或很少有时间差，酒店各部门间的协调既广泛又有很大的随机性。根据业务运行规律，酒店对业务实行专业化管理，这就带来各部门业务的众多交叉。各部门业务的交叉导致协调的频繁。例如，餐饮是一个专业，宾客的餐饮就由餐饮部提供；公共卫生组是客房部的一个专业队伍，前厅、餐厅、娱乐场所的地面打蜡抛光，地毯清洗都是由公

卫组承担。前厅的业务调度几乎涉及到各个部门，部门业务的相互交叉就要求各部门能互相支持互相配合，共同生产最佳产品。前台各部门生产直接供宾客消费的使用价值，宾客直接和前台各部门接触。然而前台各部门的各种生产过程，宾客的消费过程都离不开后台部门的支持。况且后台部门的供应电、水、冷暖，财务部门的宾客账务处理，保安部门的安全保卫等都直接成为酒店产品的组成部分，直接供宾客使用，这些后台的接待同样要有标准的质量。于是，酒店的前后台也就有了密切的广泛的联系，前后台之间也要经常协调双方的业务。

以第二点来讲，酒店的业务不管有多少个种类，不管有多少个业务区域，都是酒店产品的组成部分，酒店产品是以整体形象出现的，组成该产品的各个部分都必须和产品整体形象相一致，使各个部门的具体产品、各区域的业务都能协调和谐。酒店各部门各区域业务的内容和性质是不同的，尽管它们之间存在着很大的差异性，但它们都是向宾客提供旅居的使用价值，一位宾客可以在酒店消费和感受各部门各区域的旅居使用价值。因此，各部门各区域的产品使用价值都要求有相同的规格、标准、质量水准、环境氛围，特别是员工要求有同样的素质要求，千万不能使宾客感到不同部门间使用价值的差异反差，而应让宾客感到各使用价值组成的是一个和谐的整体。这在酒店就叫做各部门服务质量的一致性。

4. 酒店业务中的情感内涵

任何实物产品的交换和消费都是物与人的关系，这种关系就是消费者对物的购买和使用，显得比较简单。酒店生产的是无形产品，酒店产品的生产、交换、消费过程中有消费者和物的关系，但更多的是人与人的关系。酒店服务的对象是人，人有思维，有感情，有人性，有复杂的心理。酒店产品的生产过程包含着大量员工直接向宾客提供的劳务服务，这种劳务服务不是对一

种产品的追加劳动，它是作为一种直接生产产品供宾客消费的。酒店劳务服务的这一特点，使宾客十分关注劳务服务本身，这种形式使得宾客和员工之间有更多的接触和交流，也就使酒店业务带有情感内涵。

随着社会的发展，人们物质生活水平的提高，精神生活的日益丰富，人们的情感世界也会变得更为多姿多彩和复杂。酒店的服务对象就是人，面对来自各地各阶层的这些现代人，酒店在业务中，在销售无形产品中应该注意到宾客在精神上感情上的需求，注重其中的情感内涵。为此，酒店对自身业务的情感内涵要有全面的认识。

宾客入住酒店是来旅居的，由于离开了自己的永久居住地，宾客进入酒店后有两个感觉会油然而生，一是陌生感和孤寂感，宾客进入了一个新的环境，周围的一切都和原生活环境不一样，这就产生陌生感。初到乍来，周围的人对宾客来说又都是陌生的，平时熟悉的群体不存在了，宾客会产生孤寂感。由陌生感和孤寂感宾客会产生对酒店的异化感。二是不习惯。宾客离开了原生活环境，生活规律就被改变了。起初，宾客会感到一切都是那样的不习惯。而酒店的愿望就是宾客在情感上、心理上和生活上能和酒店融合和谐，让宾客感到生活在酒店就像是生活在家里一样，即所谓“宾至如归”。要做到这一点，酒店在提供宾客优质产品的同时要给宾客情感上精神上的满足，使宾客在情感上和酒店趋于同一。宾客和酒店在情感上从接近到融合的过程，也是宾客在情绪上心理上从异化感和不习惯到慢慢松弛的过程，直至达到认同酒店产品，对酒店产生依恋感而习惯于酒店的生活。酒店正是要利用宾客这种心理规律及旅居生活规律，通过规范服务情感服务使宾客产生对酒店的旅居归属感。宾客完全认同了酒店的服务产品，就在感情上产生归属感并和酒店融合在一起，这是宾客满意程度的最高境界，也是酒店服务质量的最高境界。

酒店业务带上情感内涵，不但是宾客的旅居需求，而且是酒店提高服务质量，打响品牌，争取客源的自觉要求。酒店参与市场竞争主要是服务质量的竞争，酒店服务质量概念和实物产品质量概念有着很大的不同。实物产品的质量通过实物形态来表现，它可能通过有形的评价标准、一定的技术参数来衡量其质量水准。酒店服务质量虽然也有评判标准，但主要是靠宾客对服务质量的感受而产生的主观评价来评判质量水平。宾客的主观评价在很大程度上带有其偏见。酒店通过自身的努力，总希望宾客对酒店服务质量评价是积极而肯定的，把宾客的偏见引向偏爱。这是一个十分重要的过程，在这一过程中酒店和宾客的感情沟通，使宾客产生感情倾向，从感情上接受并偏爱酒店产品是一个重要方面。比如在宾客客房放上再名贵的花卉不如放上宾客喜爱的花卉，餐厅服务员在了解宾客口味的情况下直接给宾客配置他喜爱的菜饌等，都能使宾客倍感亲切而产生感情上的融合。当宾客感情上对酒店服务质量认同并作出满意的评价时，他就会对酒店产生偏爱。也就是说，宾客认同并偏爱这一酒店品牌，这类宾客就会成为酒店的回头客和口碑。回头客无疑是酒店的基本客源，口碑又会给酒店带来更多的客源。因此酒店的质量评价、市场品牌、客源多少都跟宾客的情感有关，酒店正是意识到这一点，在经营中在业务进行中注入了情感内涵，当宾客和酒店在情感上融合后，又有力地促进了服务质量的提高。酒店服务是服务员劳务的支出，宾客和服务员直接见面，这两者间有了感情沟通和协调便会使他们之间建立起友谊，使宾客对服务员劳动认可和赏识，从而使员工意识到自身价值，减轻工作的精神压力和压抑感，能以饱满的热情和良好的情绪为宾客提供优质服务，而优质服务又能提高宾客的满意程度。酒店就在一种祥和、和谐的环境氛围中形成服务质量和宾客消费的良性循环，酒店的效益在这种氛围中将越来越好。