

第一章

小型旅馆概述

XIAOXING LUGUAN GAISHU

自从人类为了躲避风寒而创建了住所以来，他们和他们的亲朋好友才得以共享“家”的天伦之乐。公元前961年，一群瑞士奥古斯教徒进一步发展了“家”的概念。他们首次在通往罗马的狭长的阿尔卑斯山关口处建起了一个拥有75个床位的客栈。

如今，服务业已经今非昔比。它成长为世界上最大的行业，其餐饮和住宿设施遍布世界各个角落。服务业设施的激增导致行业的分化，形成了独具特色的餐馆业、酒吧业及住宿业。由于房地产、建筑成本及宣传广告成本的飙升，多功能连锁旅馆应运而生。连锁旅馆扩大了其影响力和服务范围。

20世纪50年代，克蒙斯·威尔逊及家人出国旅游度假，所到之处，旅馆的建筑风格，服务设施等的不一致使他们大为失望。回到美国后，他们开设了首家“假日旅馆”。“假日旅馆”设有绿、白、黄色相间的路边标志。如今它已发展成为新型的多层次的连锁旅馆，遍布世界各地。

纵向联合的住宿公司蓬勃地发展（纵向联合指的是一个公司能以多少种不同的方式吸引不同层次和不同品味的顾客）。例如拉姆达连锁旅馆公司（Ramada Inns）为迎合高消费阶层，以质优价高著称。选择旅馆公司（Choice Hotels）为了满足各种旅客的需求而设立不同层次的旅馆，如“舒适旅

馆”、“高级旅馆”、“睡眠小旅馆”、“经济旅舍”等，共拥有 217, 209 间客房。许多旅馆还挪出一部分空间，以便给那些愿意缴交附加费的旅客提供更高级的服务和额外的设施。

当连锁旅馆大行其道，称霸市场时，一种朴素的小型旅馆却悄然崛起。它是住宿业最大的、可以认为是发展最快的一部分。

1965 年，一位热心的爱交际的前广告经理，叫诺曼·辛普森 (Norman Simpson) 的人写了一本只有 16 页的书，名为《乡村旅馆和小道 (Country Inns and Back Roads)》。此书以不正规的散文形式生动地描述了 12 间小型旅馆的故事。

《乡村旅馆和小道》的成功发行（此刊物现已发展成为年刊，并介绍了几百家小型旅馆的成功经验）表明了美国的小型旅馆的真正兴起。

80 年代初，据估计全美国只有 2000 家家庭小旅馆和乡村小旅馆，而到 80 年代末已增加到 2 万多家。据美国人口统计杂志统计，约 321, 000 美国人服务于这个行业。小型旅馆顾客盈门，每年至少有 2000 万游客因“客满”而被拒之门外。可见，小型旅馆的业务确实是蒸蒸日上。

1. 小型旅馆的种类和定义

小型旅馆指的是规模小、投资额和营业额小的旅馆。有些人认为拥有 25 间客房以下的旅馆为小型旅馆。小型旅馆的种类有：乡村旅馆、商业旅馆，还有就是第二次世界大战后初步形成的只提供床位及早餐的家庭旅馆和只提供床位及早餐的小型旅馆。

乡村旅馆 (Country Inns)

乡村旅馆是一种住宿设施，拥有5~19间客房。传统上，除早餐外，乡村旅馆至少为客人提供一顿正餐，并设有餐饮服务部。不仅对内，而且对外提供餐饮服务。餐饮部通常有售酒许可证。乡村旅馆业主通常是以全日制的方式管理旅馆。他们住在旅馆内或者是离旅馆不远的地方。

当然这个定义只是它的硬件设施。如果你到过乡村旅馆的话，你会感觉到在乡村旅馆不仅仅只是呆在一间可爱的旧房子里，享受着可口的早餐，品尝着难以忘怀的烤羊肉排晚餐，而是享受一种独特的环境。每一家乡村旅馆都有自己独特的风格。它的内部装饰，它的设施，它提供的食品无不打上业主个性的烙印。

一位有经验的乡村旅馆业主说过：“做你自己。创造一个首先使自己满意的环境，就是你个性的反映。”城里人离开喧嚣的闹市到僻静的乡村旅馆住上一夜，享受着富有个性的设施，呼吸着大自然的乡土气息，体验一下轻松、简朴的乡村生活。这是逃离繁忙的工作的紧张生活的最好途径之一。

商业小旅馆 (The Commercial Inns)

小型商业旅馆是对公众开放的场所，旅馆外设有招牌。它可以是独资，也可以是合营。通常设有10多间客房，有的多达20多间。它可以位于商业区内，也可以位于非商业区内。一般需要获得国家颁发的经营许可证。商业旅馆还需得到卫生部门的许可，达到国家防火安全规则的要求。商业旅馆通常设有餐饮部，为客人提供早点，或午餐和晚餐。除此之外，餐饮部还对当地居民开放，接受当地人的订餐。商业

旅馆有较多的工作人员，负责清扫房间、换洗床单被褥等。商业旅馆日夜开放以方便接收客人，它还需在宣传广告方面投入较多的资金。为了增加客源，许多商业旅馆还开设婚宴服务，并不断地寻找其他新的方式以保持较高的开房率。

提供床位及早餐的家庭旅馆 (Private-Home Bed and Breakfast)

提供床位及早餐的家庭旅馆是用私人住宅向客人提供床和早餐的供膳寄宿处，以下称为家庭旅馆。它位于住宅区，只提供1~5间客房。其外部没有任何招牌。通常，它们属于某个预定服务处，并由该服务处提供客源。它们的宣传广告工作由预定服务处去做。因此家庭旅馆只需聘用钟点工如园丁、客房管理员等。业主无需花太多的时间管理业务。他们只会见从不同文化背景的国家或地区来的客人，收取一份额外的收入。他们喜欢用自己的家做生意，但根据自己的需要接收客人。

提供床位及早餐的小型旅馆 (The Bed and Breakfast Inns)

提供床位和早餐的小型旅馆通常位于旅游区，设有4~10间客房。它的外部也许有招牌。业主通常属于一家预定服务机构，但他们也需自己做宣传和广告工作。他们设有早点，但只提供给住店客人。由于房间较多，他们尽力提高开房率，以提高收入。他们把经营提供床位及早餐的小型旅馆当成自己的主要职业。

下表说明家庭旅馆、提供床位及早餐的小型旅馆和商业小旅馆的区别：

不同类别旅馆的设施

	家庭旅馆	提供床位及早餐 的小型旅馆	商业小旅馆
客房数量	1~5	4~10	10以上
对外开放	不	有时	完全
外部招牌	没有	有些有	有
是否在商业区	不是	通常是	有些是
是否属于预定服务处	是	是	有时是
餐厅	没有	只对客人开放	向公众开放
午、晚餐	不常提供	有些提供	提供
入住登记处	没有	有些有	有
经过国家的许可	不一定	通常	一定

那些拥有乡村小旅馆的人，如不愿用全部精力管理的话，也可变成家庭旅馆。虽然一般客人都是中产或是中产以上阶层的游客，但业主在客人到来之前不免存在忐忑不安的心理。做一个小型旅馆的业主和一个中等以上旅馆的老板相比还有一大段距离，但提供床位及早餐的小型旅馆的优势在于家庭气氛浓，很有人情味，因此能吸引住大量的客人。

小型旅馆与大中型旅馆相比较有其独特之处，它的规模小，灵活性强，能够及时地顺应市场变化的需求，因此它的生存和发展是显而易见的。

2. 时间的投入

经营乡村旅馆的业主需要投入所有的精力和时间，这是一份全职的工作。而提供床位及早餐的家庭旅馆业主投入的时间则按自己的需要。有一些家庭旅馆只在特别的季节开放，比如周末，或者一周只接待几次客人。客人并不经常呆

在家里，他们要游览观光，探亲访友，参加婚礼，参加集会等。吃完早餐后，客人们便消失了，直到晚上才回来。

客人们都配有房门锁匙，他们来去自由。大部分旅馆的客人都是经过预定处介绍而来，这样主人便有充分的时间补充客人所需的食物、打扫客房等。

3. 有机会相互了解

在家庭旅馆和提供床位及早餐的小型旅馆，和客人的交流一般是根据客人的品味而定，通常到你家里住的客人和你都有许多共同之处，这也是客人为什么选中你家的原因之一。家庭旅馆和提供床位及早餐的小型旅馆较注重早餐的烹制。早餐的形式也比商业小旅馆的多。业主有时可以同客人一道边煮边吃；有时和客人同坐在走廊上一同享用。许多业主都用上好的瓷器来款待客人。业主有大量的时间和顾客相处，了解客人。

4. 小型旅馆的顾客特点

小型旅馆刺激了旅游业，因为它为有特殊需求和兴趣的人提供了选择的机会。如某地举行大型活动，当大型酒店客满时，它还能使更多人参予。除此之外，小型旅馆还能激活其他相关行业，如建筑维修行业等。许多小型旅馆都是由旧房子改造而成。美国人都热衷于保持旧建筑的原来风貌，因此恢复旧建筑和维修变得重要起来。小型旅馆还可以提供一些就业机会。

小型旅馆由于其灵活的管理手段、便宜的价格而大受各

界人士的欢迎。

一位单身女经理被公司调往奥尔巴尼地区工作。在那里，她选择了家庭小旅馆，住了几个月。当她对当地情况比较了解后，才寻找合适的房子搬走。

一位欧洲科学家来美国做短期的学术研究，经介绍住进了家庭小旅馆。在那里，他有了自己的空间，他的主人住在房子的另一端，随时帮助他解决困难。

有位英国银行职员因公干要在纽约住两个月。他希望找一间170美元一晚的房间，经介绍他在同一街道以75美元一晚的价钱住进了家庭小旅馆。他为银行每晚节省了约100美元，而且住得更加舒适。

日本一家旅游局把他们的新职员送到家庭小旅馆，以便强迫他们学会更多英语口语。旅馆的主人在语言上给予他们很大的帮助，还教他们学会开车。

一位从事销售工作的经理，一年中有75%的时间都用在旅游上。在住过家庭旅馆后说：在这个旅馆里，我有一种“宾至如归”的感觉。我第一次没有给家里打电话聊天。我坐下来和主人闲谈，做游戏，不知不觉就到了晚间休息时间。我感觉很亲切，很舒服，很安全。我不知道为什么这么多年一直都住在冷冰冰的大型商业旅馆里。

小型旅馆最受那些带着孩子的独身妇女欢迎。妇女比较注意安全，她们喜欢温暖、友谊和方便。这包括睡前吃点心，忙碌了一天与人进行轻松愉快的闲谈。这些只有在小型旅馆里才能做得到。小型旅馆的洗衣设施、烫衣板、甚至针线等一应俱全，随要随拿。

男女客人都喜欢家庭无压力的环境。因为住在酒店里，他们担心受到骚扰。在酒吧或餐厅受到不佳的服务。另外他

们的家人知道他们住在温暖的家庭环境里，也感到放心。许多女商人都说住在家庭旅馆或提供床位及早餐的小型旅馆里没有离家的感觉，工作起来轻松多了。

5. 小型旅馆与大中型旅馆的比较

首先，大中型旅馆和汽车旅馆过剩。又由于大中型旅馆档次高，成本高，造成房价昂贵，一般工薪阶层望而生畏。形成了供大于求的现象。一些连锁店倒闭，一些被兼并。其余一些的开房率远远低于小型旅馆。从1980~1991年的10年间，大型旅馆连续10年亏损——达到每年每房亏损1,000美元，1991年大型旅馆的开房率降至59.2%。

但是汽车旅馆的业绩较佳，它发展得很快，其开房率达到62%~63%。

大中型旅馆主要受债务影响，因为靠借债建起高档建筑和设施，一旦其开房率下降，企业便雪上加霜，步履维艰。

小型旅馆的优势在于：小型旅馆的税率相对合理；顾客确实喜欢住在小型旅馆里；价格比较低廉。

6. 小型旅馆的发展趋势

小型旅馆在不断地变化和发展。但是一些变化是积极的，一些却是消极的。共变化有以下几个方面。

小型旅馆职业化

家庭旅馆和提供床位及早餐的小型旅馆业主越来越职业化。但在10年前这些旅馆的开办只是业余的，目的只是为了

赚点外快。

现在越来越多的人加入这个行业。他们培训员工，频频参加各种专业研讨会，使自己了解更多专业知识。

一个很简单的现象可以说明这一点，在黄页电话号码簿登记的家庭旅馆的数目越来越多。美国一家商业信息公司算出：1990年仅家庭旅馆数目就增长了24%，达到5,526家。这同美国提供床位及早餐的旅馆协会所统计的数字有些出入。但专业小型旅馆的增长很快已是个无需争辩的事实。如果你要使小型旅馆商业化，你就要在黄页电话号码簿上登记。

酒店、汽车旅馆、提供床位及早餐的小型旅馆之间概念混乱

许多旅客对提供床位及早餐的小型旅馆知之不多。因为许多酒店、汽车旅馆也打着提供床位及早餐的旗号。这对真正的提供床位及早餐的小型旅馆来说是危险的信号。他们把小型旅馆的优点搬过来。包括“老板”在门口恭候客人等等。其实那些“老板”不过是个普通的职员。这使真正的提供床位及早餐的小型旅馆的生意受到冲击。

在风格上更加专业化

由于市场越来越拥挤，而游客的要求越来越高，因此小型旅馆的业主都意识到小旅馆风格的重要性。做为业主，他们考虑的是：建造什么类型的小旅馆，怎样才能吸引潜在的客人。有一些业主把小型旅馆建成英国都铎式的风格，有些人在追求一种艺术情调，当然也有不少人喜欢现代化楼房。无论如何，小型旅馆一定要形成自己的特色，才能在市场中立于不败之地。

寻找新客源

一些小型旅馆试图吸引做生意的游客。业主认为这些人会喜欢小旅馆的环境。商人需要电话、桌椅、计算机或传真机等设备，因此许多业主根据客人的需求购进了这些设备，不然只能“望客兴叹”了。

《美国最佳小型旅馆》的作者桑德拉·苏勒说：“小型旅馆应该设法吸引儿童。由于许多小型旅馆不愿意接待孩子，因而失去许多客人。”

许多业主在广告中大肆宣传接收以做生意或旅游为目的的单身妇女。因为单身妇女更需要安全，她们觉得小型旅馆的环境比起巨型钢管式的大酒店舒服、安全多了。这部分人还将继续成为家庭旅馆和提供床位及早餐的小型旅馆接待的对象。

随着老年人比例的增长，50多岁的游客应最受小型旅馆的关注。老年人将是发展最快的旅游群体。他们有时间外出旅游，也有兴趣住进小型旅馆。他们有着自己的需要，这是小型旅馆应注意的问题。

还有其他业务也应受到关注，如：商业会议、婚礼、宴会，或其他集会等等。但你必须提供相应的设备。

7. 改变对房价的态度

80年代的游客对房价似乎不那么敏感，而90年代的游客却认为房价过高了。他们认为任何价钱都能买得到享受。不过任何舒适的设备——壁炉、暖气设备、周围的环境等确实需要较高的房价维持。但是游客通常寻找：付得起的奢华。

8. 改变度假观念

父母带着两三个孩子，带着行李，坐在大篷车里西行，在那里度上 2 至 3 周假期。这种古老的旅游方式一去不复返了。家庭的生活方式、经济条件及工作的具体情况都不能允许这么多人同时外出旅游。

美国旅游局统计数字表明，70 年代以来，美国人的旅游趋势是：度假时间短了，但次数却增多了，行程更近了。

现在美国人开着汽车外出度周末的现象很普遍。他们驾车云游各地，或到效外过夜，因此乡村旅馆便成了他们的首选。只要这些小型旅馆提供优雅的环境、上乘的服务，那些在高科技世界里生活和工作的人们就会源源不断地光顾它们。

有这样一种现象，顾客住在一家小型旅馆里，他们白天外出观光，有些还到上百英里远的地方去，晚上则像小鸟归巢一样返回旅馆。

对于年龄稍大的游客来说，这种趋势更明显。他们不习惯每晚更换一个地方，因为他们不知道下一个落脚点是否比这个更好。旅馆业主应利用这种趋势来提高住房率。

第二章

小型旅馆的创办

XIAOXING LUGUAN DE CHUANGBAN

1、请教专门人士

小型旅馆的规模小，特别是提供床位及早餐的家庭旅馆，只要有多余的住宅都可以改建为小型旅馆。这对那些对旅馆工作感兴趣的人来说是个极好的机会。

在酝酿开办小型旅馆时，首先要了解市场，请教有关专家或顾问，并得到他们的帮助。你需要请教的专门人士有以下几类（当然你只需请教你不熟悉的领域的顾问）：

房地产经纪人

房地产经纪人熟悉和了解房地产市场和当地的法规。注意：这个经纪人不应该是你将要购买的房产主人的代理人。你的经纪人必须代表你的利益。

律师

他必须熟悉业务，有开办旅馆的经验。同时，你还需听取其他旅馆老板或顾问的意见。

会计

从长远看，一位有经验的会计会为你节省大量资金。要注意在业务开始之前就应建立簿记制度（可由簿记员处

理)。如果今后要扩展业务，或要出售你的旅馆，你就有充分的理由证明你早期投入了多少精力和财力。

银行家

他只需为你工作一段时间，不管你是计划借贷还是以入股的形式开办小型旅馆，银行家都可以给你真正的帮助，使你了解现时利率、各种信贷种类和申请贷款条件等。

保险代理人

保险代理人听起来并非急需，但实际上如此。给你业务投保和给家庭投保是不一样的。为了使你的新业务得到保护，应优先选择合格的职业保险代理人。

建筑承包商

如果计划把旧建筑改造成小型旅馆，请教熟悉修复工作的建筑承包商就显得很重要，因为他们熟悉行情，知道要把旧楼改建成新旅馆需要多少经费。

旅馆顾问

在早期（大约 15~20 年前），开办新旅馆很少考虑聘请旅馆顾问。但是，由于旅馆业在近几年的发展和繁荣，一些聪明、能干的人“挂牌”营业，并向这一行的业主提供各方面的咨询服务。在这些顾问中，许多人都从事过旅馆业，他们的信息和建议都很有价值。

2、企业结构

企业的经营结构对企业很重要。一般来说，小型旅馆有三种基本结构：独资经营、合伙经营和股份公司。每一种结构都有自己独特的优势和劣势。小型旅馆采取什么结构要根据个人的知识、财务和长远计划及需求而定。三种结构简述如下：

独资经营

独资经营是企业最简单的结构。独资就是业主一人（或夫妻二人）单独投资，单独管理。这种夫妻店规模很小，注入的资金不多。可以不经过正式申报手续。

独资经营是一种最不正规的企业结构。在筹措资金方面的能力很有限，扩展的机会很少。由于其结构太简单，许多小型旅馆在开业初期采取独资的形式，后来，当生意成熟时，又转向其他更灵活的所有制形式。目前提供床位及早餐的家庭旅馆多采用这种结构。因为这种小旅馆不需要借太多钱。

合伙经营

合伙经营比独资经营复杂一些。合伙经营的定义是：两个或多个个人为获得利润而合伙开办和经营企业。在这种结构中，要拟定合伙人条约，说明谁拥有多少股权，如有一方退出或死亡，应如何处理等等。合伙经营有两种情况：一种是有限合伙人。他们在资金方面的贡献大而成为该企业的主要经理人，负有大部分责任。第二种是一般合伙人，一般合伙

人只合伙参与管理事务，可以注入或不注入资金。

股份有限公司

股份有限公司也许是最好的一种经营形式。股份有限公司必须符合州或联邦的法律，并得到公司所在地的政府允许。股份有限公司需依法律来处理公司的各个方面的问题。

一旦股份有限公司成立，个人的责任受限于对公司的投资数额。股票所有权可以转换或出售以筹措资金。公司还可以不动产作抵押。以保证公司获得长期的流动资金，并可把还本付息的资金风险转移到股民身上，提高经营效益。

3、小型旅馆业主应具备的素质

在从事旅馆工作之前，首先考虑一下，你的性格是否合适做这项工作。成功的小型旅馆业主是有趣的人，豁达开朗。他们喜欢与外界接触。他们满意自己的生活，为自己的家感到骄傲。正因为如此，他们喜欢同客人一起共享这种欢乐。

请回答下表的问题：

成功小型旅馆业主的特征	是	不是	愿意改变
了解和喜欢社区和地区			
热衷于和陌生人打交道			
喜欢娱乐			
能为他人着想			
能冒险			
喜欢收拾房间			
有较广的兴趣			