

第 1 章

引 论

本章学习目标

- 美国饭店业和航空业的对比
- 20 世纪 90 年代美国饭店业的基本情况
- 美国饭店业的发展趋势

引 言

本书将研究现代饭店科学管理与艺术管理几个方面的问题。应该注意，“现代”一词意味着还潜在着许多需要探讨的东西。饭店正在变革，并仍将继续下去。所以，现代饭店的管理方法必须适应环境的变化。我们将首先探讨决定或影响现代饭店组织变革的一些问题，关于现代饭店组织方面的内容将在后面的章节中进行论述。

□ 影响

与其他的企业一样，饭店也受人们生活方式的影响。在美国，人们和产业正从所谓的“铁锈地带”移向“阳光地带”，在新兴城市与重建的中心城市中，饭店的经营活动越来越集中。这与 20 世纪 50 ~ 60 年代的市郊饭店、州际公路饭店以及汽车旅馆的蓬勃兴起形成了鲜明的对比。

人口也是正在并仍将继续影响饭店业可预见的未来的因素。随着人口出生率的上升以及这一代的长大成人，与以前的人口相比较的话，这一代人的寿命将会更长，身体将会更健康，受教育的程度也更高。所有这些都将给饭店的经营管理者带来机遇与挑战。

计算机技术与更节约人工的机械设备技术的发展仍然影响饭店的经营管理方式。

市场细分对市场定位起着越来越重要的作用，并将决定饭店的结构、组织与管理策略，而饭店的结构、组织与管理策略是为更好地注重细分市场而设计出来的。

国家经济结构重心从物质生产转到服务业是一个重大的变化，这种变化给我们设计、传递服务的管理方式带来了新的思路。目前看来，饭店、餐馆以及旅游服务决定着其他类型服务的管理技巧与战略。

人们旅游方式的改变也引起了饭店管理方式的改变。通过提供便利设施，精心设计的航线及服务已经改变了人们旅行的方式。许多饭店集团将自己的主要饭店建在紧临机场的地方，这样商务人员不用到城市中心商业区就能完成要在该市完成的工作。会议也可以安排在离

机场仅 5 分钟车程的饭店，这样商务人员就能在当天登上飞机飞往下一个目的地，而不必在该城市中心商业区的饭店里过夜。

在过去的 20 年里，饭店的投资方式出现了新的变化。投资者越来越注重获得适宜的投资回报。由于饭店业的业外人士现在希望能参与饭店业的金融结构，所以饭店的经营已不仅仅依靠饭店所有者的见识和水平。管理者现在不得不为了达到以前从没有达到过的财务目标而设计战略战术。这也改变了饭店经营与管理的局面。

上面所讲述的问题与影响因素都或多或少地影响着现代饭店的组织结构和战略。自从本书的第 1 版出版以来，其他一些经济方面的、文化方面的、社会方面的现象已越来越引起人们的注意，这就增大了我们了解饭店管理的复杂性。但这也更加促进了一种观点，即：饭店业是国民经济的组成部分，并且受到一些饭店本身不能控制的因素的制约。

最近，美国和国际经济循环发展的特性对饭店对变化的环境迅速反应的能力产生了巨大的影响。在 1985 年的一篇文章中，德夫（Dev）和哈柏（Habbard）认为饭店业“具有相当的吸引力——和美国与世界的经济前景一样，相当乐观”。这篇文章是在以前积累的数据的基础上写成的，由于事先不可能预料到的、诸如传统的银行业丑闻、海湾战争、前苏联解体和东欧剧变等一些事件的极大影响，德夫和哈柏所描绘出的诱人前景并没有完全实现。

由于 20 世纪 80 年代末兴建了过多的饭店，导致了客房供大于求，从而在 90 年代初使饭店的经营面临困难。根据库利根的叙述（Culligan 1900, 33）饭店的大量兴建主要是因为下面 5 种原因：

- 1981 年通过的《税收法》使大量的折旧、低息贷款以及其他减免所得税手段合法化；
- 一些追求边际利润的饭店实体为了争取更大的市场份额而进行各种形式的联营；
- 一些暂时的剩余资金，特别是国外的游资，对新建的或可能进行投资的饭店进行投资；
- 为了在有限的合作伙伴内分散风险，专门成立了为发展商或为管理者提供直接效益，以发行长期债券、回收短期债券为主的金融媒介（企业联合会）；

- 通货膨胀时期房地产的巨大吸引力以及饭店良好的财务状况。

库尔根接着论述道，饭店业中的需求跟供给的增长明显保持一致，特别是从 1985 年以来，饭店业的需求增长率达到了前所未有的水平：年增长率为 4.3 %。库尔根对此进行了说明：迅速增长的需求并不容易解释，并且这种增长是以一些“互相关联的变量”为基础的。这些变量有：

- 就业率的上升；
- 公司利润的增长；
- 国民生产总值的增加；
超过半数的年轻一代在旅游方面需求的增长；
- 饭店依靠提供产品而带来的增长从单纯的饮食业转向为各种类型的会议提供服务；
- 在经济持续快速增长的情况下，出现了更多有利于饭店的消费行为模式；
- 燃料价格的低迷；
- 乘飞机旅行的人越来越多；
- 为满足最新的需求而出现的更多积极的、行之有效的销售方案（例如“周末优惠系列”）；
- 美元的贬值（到美国国外旅游的人数减少而到美国旅游的外国游客增多）；
- 需求相关市场的就业率高速增长（1988 年非金融业的就业机会的增长率达到了 5.3 %）；
- 可自由支配收入的增加。

在本书中可以发现，自从 1990 年以来，这些影响饭店需求的互相关联的变量与库尔根书中提到的变量比较起来已经有了非常大的改变。比如，在 1993 年早些时候，美国就业率几乎停滞不前，公司利润非常低，国民生产总值比前些年提高不到 1 个百分点。另外，由于公司的重构、规模的缩小、组织的重建，导致了在很多细分市场上的旅游量下降。每个月都有成千上万个公司声明要进行大规模的临时裁员。虽然燃料价格继续保持相对稳定，但消费者的消费模式和较高的

就业增长并没有真正实现。特别是在公司临时裁员和消费者对他们必要的资金是否安全顾虑过多的情况下，这些目标更难以达到。

在上面所提到的影响因素中，国外投资与饭店公司的所有权似乎正在进行改变，但目前还不清楚这将对美国饭店的长期经营产生什么样的影响。事实上，根据格林伯格的研究 (Greenberg 1993, 15 ~ 23)，国外投资者仍将继续考虑对饭店进行比较固定的参股，但这仅仅限于一些比较小的、可能进行投资的市场。格林伯格继续论述说：“日本看来仍旧是惟一的、同时也是最大的投资者，但其相对重要性的降低有可能说明日本在将来扮演的角色将没有现在重要。”本章格林伯格的文章（第 2 节）中有关以后趋势的说明暗示着收购者将更加转向饭店经营公司而不是房地产公司，而房地产在 20 世纪 80 年代曾是收购者的首选目标。表 1-1 摘自格林格伯的文章，说明了由国际收购者参与的大型饭店的收购情况。

表 1-1 国际集团对大型饭店的收购情况

年份	饭店集团(公司)	出售者	国家	收购者	国家或地区
1986	哈佛·约翰逊汽车旅馆	帝国集团	英国	马里奥特饭店集团	美国
1986	罗德威饭店集团	罗德威饭店集团	美国	拉德布鲁克集团	英国
1988	罗德威饭店集团	拉德布鲁克饭店集团	英国	拉马达饭店集团	美国
1988	希尔顿国际饭店集团	艾利济斯饭店集团	美国	拉德布鲁克饭店集团	英国
1988	威斯汀饭店、胜地集团 ¹	艾利济斯饭店集团	美国	奥克集团	日本
1988	洲际饭店集团	大都市饭店集团	英国	塞森集团	日本
1989	洲际饭店集团 ²	塞森饭店集团	日本	SAS 集团	瑞典
1989	阿锐克饭店集团 ³	阿锐克饭店集团	美国	国王饭店	香港
1989	欧利饭店集团	欧利饭店集团	美国		香港
1990	假日饭店世界集团 ⁴	假日饭店集团	美国	Bass Pic.	英国
1990	拉马达国际集团, 拉马 达复兴饭店 ⁵	拉马达饭店集团	美国	新世界饭店公司	香港
1990	国际公园饭店	公园饭店集团	美国	EIE 国际集团	日本
1990	六元汽车旅馆	六元汽车旅馆	美国	艾科饭店集团	日本
1991	超级八元饭店集团	超级八元饭店集团	美国	投资者饭店集团	香港

资料来源: Hotel Magazine, March 3, Coopers & Lybrand.

- 【注】1. 最初的收购者还包括美国的 Robt. M. Bass 集团，但最后还是奥克集团买下了整个威斯汀集团；
2. 拥有 40% 的股份；
3. 在 1990 年 6 月，国王 - 阿锐克集团后来卖给了富地饭店管理公司；
4. 43 个 Crest 连锁饭店（共 5000 间客房）后来在 1990 年 6 月卖给了 Trusthouse Forte 集团；
5. 11 个拉马达连锁饭店在 1990 年 5 月卖给了 Wyndham/Yasuda 集团，售价为 1.3 亿美元。

上面的观点说明，不论投资者是一个什么样的国际公司，它都将给饭店的经营和管理带来变化和一整套不同的价值观。没有必要分清这是好是坏，但有一点必须清楚：这将给饭店业以后的发展方式产生重大的影响。

其他一些将对美国现代饭店的经营管理产生一定影响的因素包括与人口有关的一些要素，现在称之为“文化差异”。由于生活方式、经济发展周期以及市场细分影响着美国饭店业，所以劳动力种族划分的改变也将给饭店业的发展带来变化。随着各种各样的员工进入到饭店工作，文化背景的差异将给饭店的经营管理带来挑战。但未来的饭店经营者应该意识到，这也是向类型越来越复杂的住客证明自己的最佳机会：饭店正在雇用和培训文化背景与社会上一样复杂的劳动力。

本书的第 1 版谈到，法律和政府的有关规定不仅在饭店的日常经营管理活动中起着非常关键的作用，而且在饭店的战略管理中也起着非常重要的作用。影响到整个饭店业的最近的一个例子是 1992 年通过的《美国残障人法案》(ADA)。这个法案的内容非常多，需要对它进行一定深度的研究，但它主要是用来保障一些类型的残障人能够在饭店、餐馆以及其他一些服务性部门得到工作和享受到服务。

该法案中有关工作保障的规定相当直接。大部分遵照该法案的饭店在经过了开始运作时的一段混乱后，通过对财务的分析，很惊喜地发现他们得到了以前曾忽略了细分市场上(残障人市场)的额外业务。另外，一些和州、当地以及联邦政府代表处做了很多业务的饭店发现，由于他们采用开放性的员工雇用政策，所以很容易被客户挑中作为指定的饭店。

绝大部分的专家认为《美国残障人法案》虽然使组织的员工雇用政策更开放、残障人更容易得到工作，但在另一方面，真正实施起来却很难。绝大部分的人认为，政府有关部门对此法案在员工雇用方面的内容的实际处理真正做到透明还需要几年的时间。

本章麦吉所写的文章(第 1 节)(McGee 1993)是从所有与饭店的市场细分(本地市场、地区市场、国家协会会议市场)，有关的文献中选取出来的。在美国国内，根据国内的《税收服务法》，有超过 9 万家团体可免交税费，但《税收服务法》同时规定这些团体每年必须

召开一次董事会会议或由主要人员参加的会议。所以每年美国有许多会议，同时也可以推断出将有许多人参加会议。尽管规模巨大的会议中心越来越多，但仍有 95 % 的会议将在各种饭店举行。察觉到这个巨大的细分市场对饭店经营者来说是非常有益的。

虽然麦吉的文章是为那些为各种协会工作或是代表协会作决策的人所写，但对那些想揽到更多会议业务的饭店经营者来说，同样具有启发性。基于从不同来源得到的有关旅游业的有关数据，麦吉论述了组织内部的决策要点和旅行人员的旅行决策过程。她的许多观点和前面的内容相一致，并且得到了权威人士的引用和强调。当看到她谈到她的数据对那些协会的意义时，学习饭店管理的学生和饭店从业人员应该从另一方面看到这些数据对自身和自身实际工作的意义。

本章的最后一部分是一些参考文献，这是为那些想得到有关饭店管理进一步知识的学生提供的。尤其要提到的是由希尔顿（Hilton）和乔曼（Jarman）所写的书，这些书很详细地介绍了饭店业两位先驱的过人之处。其中一位就是康拉德·希尔顿（Conrad Hilton），他在他儿子开办的一家国际性公共贸易公司里供职。斯塔特勒（Statler）对饭店业的贡献具有传奇性，在 20 世纪之初，他看到了商务旅行者的需要，成立并经营了世界上首家商业饭店。这些所建议的文章都是从一些最近出版的文献中选取出来的，这些文献都对促进美国饭店业发展的主要因素进行了分析。

关于“好客工业”^[1]

50 年前，经济学家约瑟夫·斯卡朋特（Joseph Schumpeter）用“创造性的破坏”来形容潜在的动态资本主义。这是指一种经济飞速增长的过程，但这个过程将带来一段时期的经济紧缩。这里有必要将斯卡朋特这个著名的经济公理放到旅游业来进行验证。

根据纽约 Coopers & Lybrand 统计公司的统计数据，在 1980 ~ 1987 年这段极度繁荣的时期内，美国饭店的客房数目增加了 40 %，6 年后，贷给饭店的贷款中的 20 % 将被拖欠，银行可能要进行债务重组，而饭店要抵押债务。与此同时，60 % 的饭店会亏损。分析认为，从

1985 年以来，作为一个行业，饭店业已无利可图。

而航空业自从 1979 年取消管制以来，航空旅行已经得到了很大的发展，新开通了 12 条航线。跟取消管制以前比起来，多了 3 家大的航空公司；在 9 家航空公司中，有 3 家受破产保护。而且，据美国华盛顿特区交通协会的统计，在过去的 6 年中，航空业的亏损额已经超过 65 年历史的总和。

很明显，经济学中“创造性破坏”的理论对饭店业和航空业同样适用。20 世纪 80 年代的一哄而上已经被 90 年代的规模控制所取代，从汽车工业到信息产业和出版业，美国的商业处于一个失业率高、工资停滞、业务减少的时期，但航空业和饭店业受到的冲击更大，两个产业正处在有史以来最黑暗的时期。

“我认为现在对旅游业最好的描述就是自身重建，就像分子一样，摆脱原来的联系而形成另一个崭新的组织，”《史密斯旅行研究》的研究管理人员马克·朗曼罗说，“如果说 20 世纪 80 年代最重要的词是‘发展’那么 90 年代最重要的词则是‘经营’”。

下面将探讨饭店业和航空业是怎样处于现在的境地、以后几年内将向哪个方向发展，并将说明什么时候它们会再赢利和向各种协会会议市场分流业务的问题。

饭店：目标是在 90 年代中期得到恢复

在不久前举行的一个小组讨论会期间，华盛顿特区马里奥特饭店营销部副总经理罗格·道尔对反复无常的变化进行了思考。他提出了该怎样在一个飞速变化的时代里生存的问题。他嘲弄说：“谁又会想到，Resolution Trust 公司会成为现在增长最快的公司？”这番话在给与会者带来一片哄笑的同时，也给大家带来了深深的思考。

是的，谁能想到 20 世纪 80 年代饭店的大量兴建和国家存贷制度的失误会成百上千家饭店背负大量债务？谁又能想到马里奥特饭店会在 1992 年发现自己有财务危机？（在其鼎盛时期，每 3 家新建的饭店中就有一家属于马里奥特饭店。在马里奥特集团从房地产开发商向赢利更高的饭店管理公司转变前的最后 18 个月里，该集团已经受了经济衰退。）

最直接的答案是：在 20 世纪 80 年代，太多的资金投向了前景并不乐观的房地产，特别是大量的资金用来兴建饭店。分析家指出，正是 80 年代早期实行的利息税和银行业管制被取消促使投资猛增，而投资猛增又直接导致了房地产过热。直到现在，美国饭店市场还存在资金筹措过多的隐患。

1980 年早些时候，美国实行了新的联邦税法，这就在税收方面给房地产提供了理想的保护伞。该税法规定，在纳税人将因被动投资（如减免所得税的合法手段、有限责任公司、研究与开发公司）而受到损失的情况下，其因别的收益而缴纳的税可以得到冲抵。因此很多有限责任公司积极向饭店业投资，并大量兴建饭店。而过量兴建饭店带来的后果是，那些没有撤销并正在兴建的项目并不能为投资者带来任何收益。

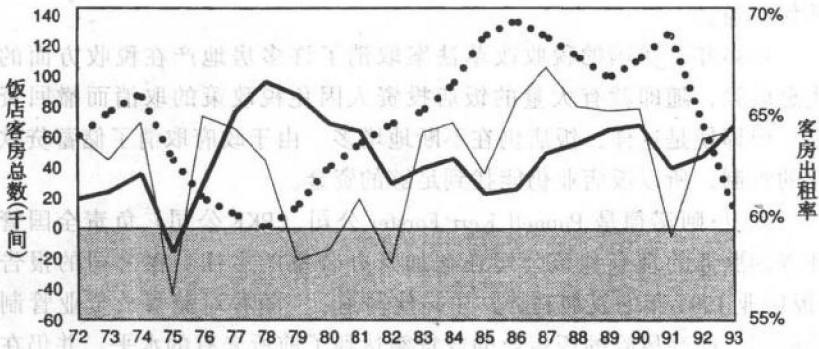
1986 年，美国的税收改革法案取消了许多房地产在税收方面的优惠政策，随即就有大量的饭店投资人因免税政策的取消而撤回资金。但即使是这样，饭店仍在不断地增多。由于政府取消了储蓄贷款业的管制，所以饭店业仍能找到足够的资金。

大卫·阿诺德是 Pannell Kerr Forster 公司（PKF 公司）负责全国管理咨询服务的理事和该公司在芝加哥办公室的主任。在公司的报告《饭店业 1991 年的发展趋势》中，他写道：“随着对储蓄放贷业管制的取消，向高风险的饭店业的放贷额达到了前所未有的水平，并仍在不断增多。”商业银行迫不急待地紧跟着 S 公司和 Ls 公司的做法，不断向饭店业投资，并互比较着劲，看谁的投资更多。但这些放贷并没有经过仔细的审查，在既没有经过任何客观的可行性论证，又没有作出相应努力的情况下，就兴建了大量的饭店，尤其是经济型饭店。所以，许多本不应该兴建的饭店落成之后，由于市场供求情况发生了变化，为求生存，只能相互让步，并与有经济效益的饭店相互协商，共求发展。

阿诺德补充说，许多这样的新饭店在兴建时投入了过多的资金。“我们可以看一看有 200 间客房、一流水准的郊区饭店。当初兴建这家饭店的时候，最初的设想是达到 70% 的入住率，每天的平均房价为 60 美元。但由于开发商想“做到最好”，而资金又实在很容易得

到，所以这家饭店每间客房的造价达到了 10 万美元。但所有的资金都是必须偿还的贷款，所以这家饭店自开业起就注定挣不到钱（即使一年 365 天每天的客房出租率都是 100% 所有客房 5 年的总收入也没有当初的资金投入多），而这仅仅是因为造价太高或者说是投入太多。

许多新饭店经营陷入困境的最主要原因可能是当初贷款时的利率太高（10%~14%），过高的利率使饭店背上了沉重的包袱。Cooper & Lybrand 统计公司发现，1977 年饭店应付的贷款利息占总收入的 7%；而到了 1989 年，这一数字达到了 15%！而此时饭店的入住率非常低，打折的幅度却很大，饭店实在是太多了。另一方面，工商业的衰退和海湾战争使旅游人数大大减少，所有这些都给美国许多饭店带来了灾难性的后果（图 1-1）。



注：本图显示了 1972 ~ 1992 年期间与客房需求、客房出租率相对应的客房供应净变化情况，并预测了 1993 年的情况。资料来源：所罗门兄弟投资公司，纽约市。

——客房出租率（右坐标轴）.....客房供应（左坐标轴）
——客房需求（左坐标轴）

图 1-1 饭店供需情况

1991 年，美国饭店的客房出租率降到 62% 大大低于 68% 的盈亏平衡点（见图 1-2）。《史密斯旅行研究》杂志认为 1992 年年中的时候，美国饭店的客房出租率为 61.8%。放贷机构报告说，他们在 1992 年向饭店业以外的行业进行的投资跃升至总投资的 23%。而此时，全方面服务的饭店却正面临停业的巨大压力。饭店的平均房价骤跌了 40%，同时饭店业内掀起了一股合并与物业交换的热潮，而且这股热

潮估计至少还会持续两年时间。直到这时，盲目兴建饭店的不理智行为才告中止。

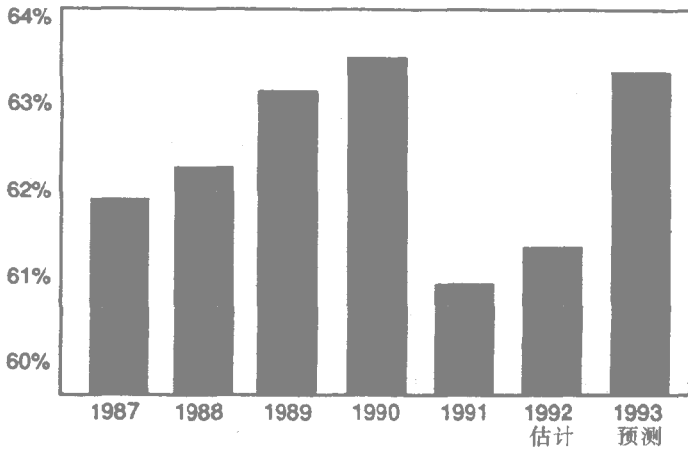


图 1-2 美国饭店客房出租率 (资料来源: 田纳西州的《史密斯旅行研究》杂志和纽约市的 Salomon Brothers 公司)

威斯汀饭店、胜地集团北方地区的总部设在西雅图，詹姆斯·特瑞德是北方地区的负责人。在 4 月份的 AF&MA 杂志上，他评论说：“饭店业正在为以前的过量兴建付出代价。即使没有工商业不景气和海湾战争的影响，饭店业也不会健康发展。我相信饭店业正在为（20 世纪）80 年代的过量兴建还债。”

前景

饭店业能否走出低谷？多数分析家曾预测 1994 年的供需将持平。《史密斯旅行研究》的马克·朗曼罗先生指出：“即使在不景气的 1991 年，饭店需求也增长了 30.8%。人口统计表明，90 年代需求仍将继续增长。随着后代的长大成人，更多的退休人员将外出旅行。”

商务、会务旅行仍是饭店业不可预知的因素。根据纽约市所罗门兄弟投资公司分析家马戈·弗吉罗拉先生 1992 年 9 月的专业报告，这一种旅行约占饭店（客房）需求量的一半。然而它也是近两年来饭店业最薄弱的环节。“这是经济疲软的表现之一，”弗吉罗拉先生说：“旅游业在经济困难时期相对紧缩，旅游市场能否振兴，与经济的发

展密切相关。任何时期这一点都很难预测，更不用说大选之年了。”

据伊利诺斯州的国际会议协会观光局称，1991年的参会总人数确实减少了。但是 ASAE 的《1992年协会会议趋势》发现了两个有利的指标。其一，1991年参加协会会议的会员平均增加10%；其二，协会主持的会议从1989年的13.9个增至1991年的16.7个。

PKF公司的阿诺德先生也认为1994年的供需将持平，他深信近年来打折失控的房价将略有提高。“但涨幅不大。公务人员也许难以订到价廉物美的客房，但从客人的总受益情况来看，那些已涨价的饭店仍然很划算”。阿诺德补充道。

大多数饭店在建房上花费太多。资产重组时，许多资产都按其真正价值重新登记。现在一间号称4000万美元的饭店可能评估为2500万美元。这意味着饭店可按市场承受能力和赢利情况来定价收费（浮动房价），消费者将从中得到实惠。同时，阿诺德先生提醒人们应对过去引人注目的城市景观——“新”饭店的减少有所心理准备。尤其是市中心的新建项目已大减，人们得习惯面对这种格局。

但是即使饭店客房的供需平衡恢复后，饭店业已不可同日而语，也不可能回到从前。近几年的灾难性事件导致饭店的所有权和操作管理模式发生了根本性的变化。简而言之：饭店的运作经营方式至关重要。正如一家大型饭店公司的销售副总裁所说的，“我们饭店从业人员正在为业主从事资产管理工作，我们的事务在饭店以外，我们已成为生产管理方面的技术人才”。许多饭店执行官指出，饭店老板将更加积极地参与管理。

经考核的协会执行官、华盛顿美国饭店与汽车旅馆协会会长和执行副总裁肯尼斯·F·海恩先生补充道：“我们认为饭店业内将进行一系列的合并、重组，许多联合化进程将由不动产的价值来推动。一些公司会破产，但凭借债务重组，饭店业的前途一片光明。在此基础上蕴育的公司将更强大、更赚钱。”

海恩先生推测现在进行的重组确实可能导致百万连锁饭店的产生。所罗门兄弟公司1992年的住宿业报告支持了这一观点：“许多独立饭店被迫通过一次买断、托管或（在大多数情况下的）特许经营等方式加盟较大的饭店。结果，连锁饭店用最少的资金扩大了市场份额。”

纽约市某房地产咨询公司兰道协会的高级副总裁辛·轩尼斯先生作出了饭店市场的健康情况必须因地制宜的重要指示。他说：“我们预测饭店市场的入住率将有中度增长（图 1-3），但是 20 世纪 80 年代的影响仍应考虑在内。饭店赎回抵押品的权利将被取消，资本调整将加快。饭店必须减小规模，促使成本与团体客人、休闲客人的期望价格相一致。”他认为可以采取的措施有：取消门童、缩短迎宾服务时间、用盆栽植物代替鲜花，而无足轻重的枕头薄荷香也将消失。

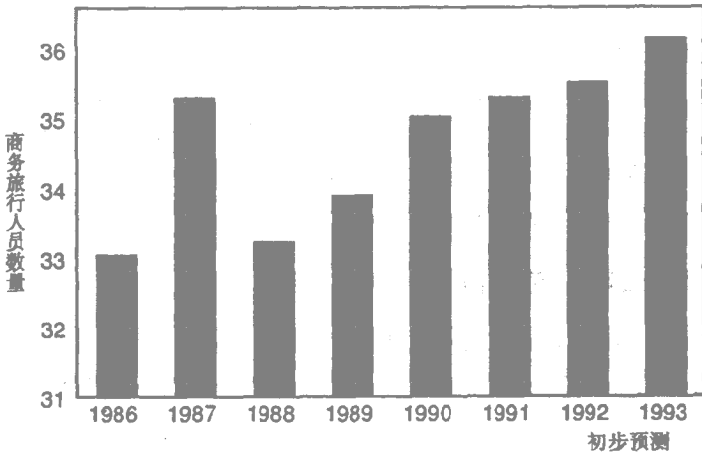


图 1-3 商务旅行人员呈增加趋势（资料来源：美国华盛顿 U.S. Travel Center's National Travel Survey, 它以 200 位商旅人员的答卷为依据）

新概念

许多饭店正在采用新的全面管理模式，以适应新世纪的经济情况。例如，位于亚特兰大的里兹 - 卡尔顿饭店公司和威斯汀饭店公司北美分部正在实行全面质量管理。全面质量管理强调公司经营各方面的质量，同时主张让相关的人员——从管理层到基层——参与集体决策。由于“客人满意即是成功”，因此饭店与客人也经常在一起讨论一些问题。

里兹 - 卡尔顿饭店公司的总裁和首席执行官赫斯特·舒里先生称全面质量管理为“美国商界燃起的一把火……那些未实行全面质量管理的公司在以后的 10 ~ 15 年内将退出舞台”。威斯汀饭店、胜地集团

的副总裁戴维·埃文斯补充道：“时代向我们提出了挑战，要求我们成为饭店销售和服务的执行官，而不是餐饮经理。全面质量管理教导我们了解客人的需求，指导我们如何为客人提供最重要的价值和服务。”

为了简化房价，几家连锁饭店集团，包括马里奥特饭店集团和希尔顿饭店集团，已经制定了“合理化”的房价结构体系。客人只需拨打连锁饭店预订中心的电话号码，即可享受周到的服务。“团体协议房价仍是饭店公司的生命线，但其重点将放在高附加值的服务上，而非价格”。PKF公司的分析家阿诺德如是说。最后，饭店的营销也与饭店的业绩息息相关。

“你应能摸索出营销计划的可行性，以便有意识地提供客房、增加收入和降低成本”。夏威夷 IIT 希尔顿饭店的高级副总裁和营销经理罗伯特·科特先生在 1992 年 6 月举行的纽约饭店业年会上说道，“以后将采用科学的办法来管理成本和运作”(图 1-4 和图 1-5)。

□ 航空公司：为赢利而战

20 世纪 90 年代，与饭店业同病相怜的航空业曾在 1989 年净赚 1.28 亿美元，而在 1990 年和 1991 年却分别纯亏损 39 亿美元和 19 亿美元(表 1-2)。

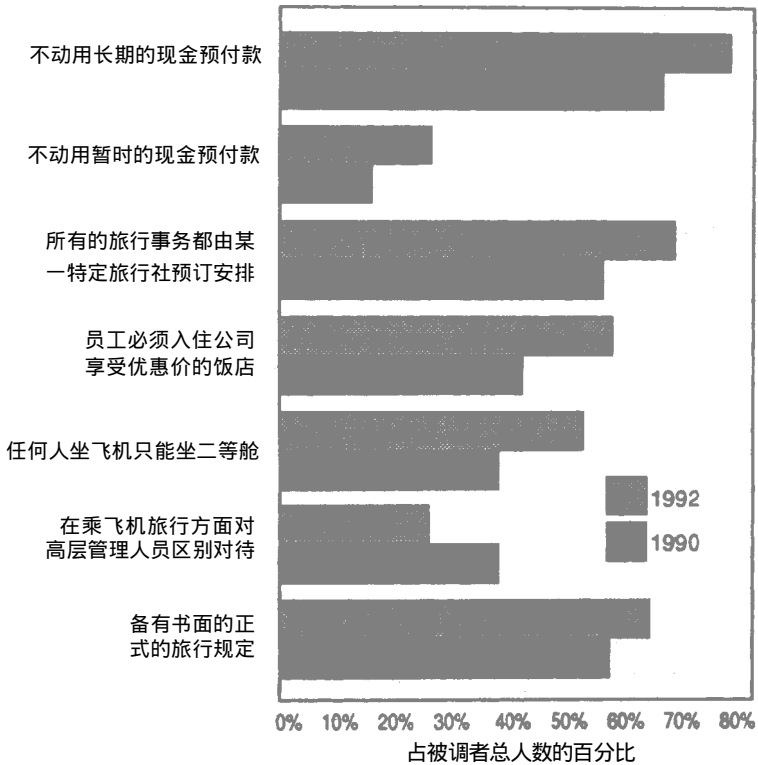
表 1-2 1981 ~ 1991 年美国定期航空业财政情况

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
收入(里程)	12.3	11.8	11.6	12.1	11.7	10.9	11.1	11.9	12.4	12.8	12.7
投资回收率(%)	4.7	2.1	6.0	9.9	9.6	4.9	7.2	10.8	6.3	(6.0)	(0.5)
营业利润率(%)	(1.2)	(2.0)	0.8	4.9	3.1	2.6	4.3	5.4	2.6	(2.5)	(2.3)
纯利润率(%)	(0.8)	(2.5)	(0.5)	1.9	1.8	(0.5)	1.0	2.6	0.2	(5.1)	(2.5)
员工总数	349864	330495	328648	345079	355113	421686	457349	480553	506728	545809	533565

资料来源：Air Transport 1992, U.S. Scheduled Airline Industry, Washington, D.C.

【注】联邦捷运公司作为 401 分部承运商，从 1986 年开始提供数据。表格中加括号的数据是负值。

美国空运协会(ATA)发言人蒂姆·尼尔先生认为是海湾战争引起燃油价格上涨。经济的低迷使 1991 年的航空人数大减。他补充道，政府干预扩大了空运成本，而受破产保护的航空公司的恶性降价竞争吞噬了全部利润。



注意：调查样本以 1500 位商务行政人员的调查问卷为依据

图 1-4 各公司控制成本的旅行对策 (资料来源: *American Express of Business Travel Management*, American Express TMS, New York City)

价格重组

为此，美国航空公司（达拉斯）于 1992 年宣布了其革命性的价格构成：4 种价位并存，废除所有的承包议价，如果退票或重新出票则需交纳 25 美元的手续费；非限制性二等票价削减 38%。所有优惠票（折扣票）合并成 2 种——提前 7 天或 21 天购买，其价格不变或略有降低；头等舱的折扣控制在 20%~50%。

美国航空公司主席罗伯特·克兰多先生反复强调，价格重组并非暂时的促销活动，而是永久性的措施，其目的是简化令乘客迷惑不解的票价选择过程。他说，价格重组旨在避免从前出现过的、同时提前

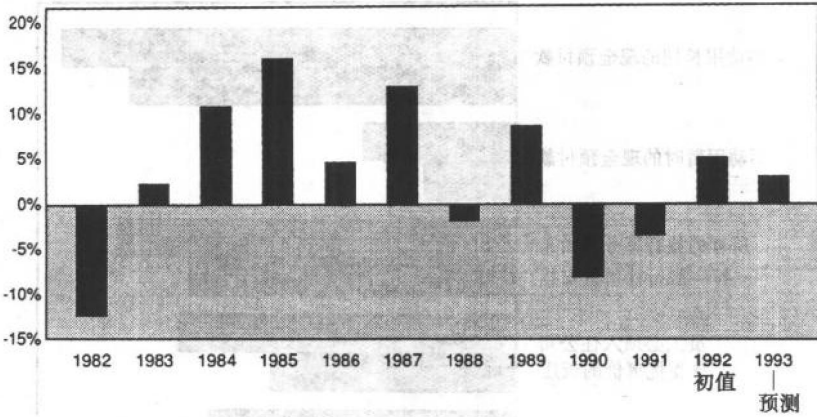


图 1-5 商务旅行总量的变化率（资料来源：U. S. Travel Center's National Travel Survey, Washington, D. C.，以 2000 位商旅人员的调查问卷为依据）

订票搭乘同一航班的乘客票价差距过大的情况。克兰多先生认为，新的票价构成将刺激航空旅行，赋予美国航空公司更多的定价和创收控制权（美国航空公司希望提高平均票价，减少折扣票价）。

美国航空公司的创举立刻引起了美国甚至其他主要航空公司的回应。例如，三角洲（亚特兰大）、国家航空（阿灵顿，弗吉尼亚州）和联合航空（芝加哥）都说将采取相应的措施，包括取消议价票，但仍会兑现原有的会议合同。

当时的美国国家会议公司会务经理阿吉·罗多先生说：“我们没有取消会议议价票，愿人人共享之。但我想强调一点，我们仍将提供一系列本航空公司特有的服务和会议的协议项目。在这个群雄并起的年代，‘美航’的竞争力将继续保持。航空公司可以提供印刷品打印服务，协商航空运输，与地勤人员议定特定条件下的优惠价格。价值、可靠性、安全性、飞行路线和优质服务都对协会会员具有十分重要的意义，这也就是‘美航’的优势所在。”

州际航空公司（休斯敦）采用 4 种票价，但会议团体票可在新价上打 2%~5% 的折扣。州际航空公司的团体会议票销售经理替斯先生说：“大宗购买仍可大打折扣。我们一直对会议市场很感兴趣，我们为之提供的半价票比过去会议常用的、在非限制性票价基础上打

40%~50% 的折扣更实惠。”

有待协商之处

西北航空公司（明尼亚波利斯州）采取了不同的会议票价策略。“我们根据特殊情况来商定会务旅行票价”。公司销售开发部经理赖理·克尼克伯先生说道，“西北航空公司将努力发展能管理机票购买程序和拓展市场份额的客户。他们了解客源的数量和特点，善于营销，能让乘客得到实惠”。当然还有其他一些评估因素，包括客户与西北航空公司的关系、会议规模、时效和日程的紧凑程度等（图 1-6）。

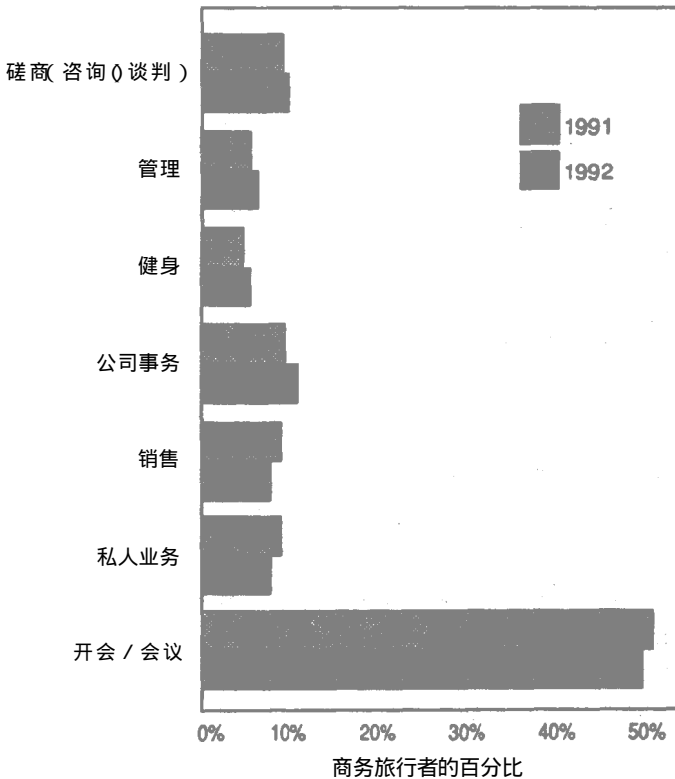


图 1-6 旅行的目的（资料来源：以华盛顿美国旅行数据研究中心《国家旅行调查》2000 位商务旅行者的答卷为依据）

克尼克伯先生声称：“我们重视会务业，但须三思而后行。当然