

# 9

## 酒店運作簡介

### 想一想

一些大型酒店的房間數目數以千計，設施齊備。一些精品酒店規模細小，房間數量可能只有數十間，設施亦遠遠不及大型酒店。為甚麼它們都各有捧場的客人？它們的運作模式又有甚麼不同？

### 本章目標

完成本章後，學生能夠

1. 分辨住宿業的各種商業產權類型及其特點；
2. 說明酒店的部門及其職能；
3. 概述高級行政人員及各部門主管的職責；
4. 說明客務部的職能、組織架構和運作；
5. 說明前堂部的職能、組織架構和運作；
6. 說明管家部的職能、組織架構和運作。

## 9.1 酒店的產權

旅遊業在全球各國迅速發展，在同行激烈競爭中，集團式經營酒店往往較具競爭力。有充裕資金的酒店集團不斷投資新建酒店、吞併或購入其他的酒店產權。此外，不少酒店集團會選擇透過特許經營、管理合同、時權經營等策略擴大經營規模。

### 9.1.1 特許經營 (Franchising)

特許經營酒店(Franchise hotels)是指連鎖式經營的酒店集團。這些集團以特許經營機構(Franchise organization 或Franchisor)為首，出售特許經營權給酒店業主，讓該酒店成為特許經營的成員酒店(Franchisee)。成員酒店須按照指定的營運標準和經營方式營運有關酒店業務。

特許經營機構提供成員酒店：	成員酒店須付特許經營公司：
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌使用權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加盟費(Initial Fee)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各種營運標準及要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 特許權費(Royalty Fee)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 營銷網絡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場營銷費(Marketing Fee)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 採購網絡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訂房系統費(Reservation Fee)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 質量控制服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 指定百分比的客房收入</li> </ul>

表9.1 特許經營機構和成員酒店的關係

Hilton Hotels、Holiday Inn、Hyatt 和 Sheraton 等都是著名的特許經營酒店例子。



圖9.1 Holiday Inn Express  
Scottsdale Hotel and Suites  
(美國亞利桑那州)



圖9.2 Hyatt Regency Delhi Hotel  
(印度新德里)

## 特許經營對成員酒店的利與弊

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> <li>減低投資成本和市場推廣開支。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>付出大量加盟費用和年費。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>在短時間內擁有高知名度的品牌。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酒店收入被攤分。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得龐大的顧客網絡、預訂服務和廣告效益。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不能開拓酒店本身的品牌。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>採取被確認具效益的模式經營酒店，減低經營的風險。</li> </ul>	

表9.2 特許經營對成員酒店的利與弊

## 特許經營機構以特許經營方式擴展業務的利與弊

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> <li>以較少的投資來擴張集團。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>未能完全控制成員酒店的服務質素。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>開發新業務，增加收入途徑。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無法控制成員酒店的定價。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>提高品牌在市場的佔有率。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>潛在負債風險。</li> </ul>

表9.3 特許經營機構以特許經營方式擴展業務的利與弊

## 例題

1. 試解釋為何特許經營機構未必能夠完全控制成員酒店的服務質素。

答：特許經營機構會派遣至少一位經理指導和監察成員酒店的運作，確保服務質量合乎要求。然而，成員酒店內大部分員工包括總經理是由成員酒店聘請。在某些酒店營運的環節或會產生利益或觀點上的衝突，成員酒店未必會完全遵照特許經營機構的指示運作。

2. 試就問題1的情況舉一例子。

答：特許經營機構一方的經理認為客房內的電風筒發出的噪音太大，要求酒店更換所有房間的電風筒。可是，成員酒店一方的總經理卻認為開支太大，情況亦未至於引起客人不滿，所以拒絕更換。

## 9.1.2 管理合同

酒店業主聘用專業的經營者管理公司作為代理人，全權負責酒店的日常管理業務。業主提供酒店所有資產，包括土地、酒店建築、酒店設施和營運資本等，並承擔所有法律及財務責任；管理公司則會向酒店業主收取管理費用作為回報。酒店業主借助管理公司的品牌魅力、專業管理水平及市場營銷能力，擴大投資回報。

### 管理合同的利與弊

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> <li>改善酒店管理質素。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不能直接參與酒店的管理。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>獲得專業人士加入管理層。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不屬於管理公司的管理人員離職機會較高。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>以攤分利潤的形式促使盈利增長。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理公司與酒店業主的營運方針未必一致。</li> <li>由於管理不善而產生的負債皆由酒店業主負責。</li> <li>酒店業權變得複雜。</li> </ul>

表9.4 管理合同的利與弊

## 知識庫

### 管理合同的例子—加勒比希爾頓酒店

上世紀60年代美國的希爾頓酒店集團與波多黎各政府合作，透過利潤共享租賃 (Profit-sharing Lease) 合作經營加勒比希爾頓酒店 (Caribe Hilton Hotel, San Juan)。波多黎各政府把酒店租予希爾頓酒店集團，希望藉高級五星品牌酒店吸引更多國外遊客到訪。酒店集團則負責經營管理，包括招聘員工、確定客房價格、管理及推廣酒店業務等。

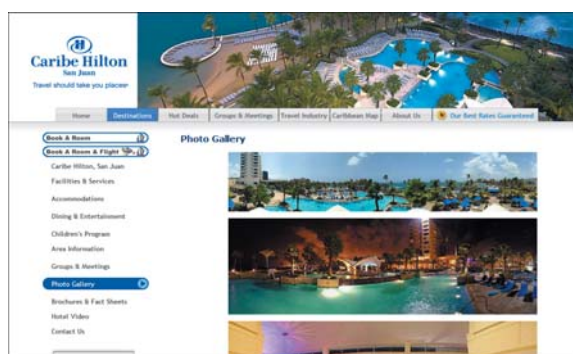


圖9.3 加勒比希爾頓酒店網站  
<http://www.hiltoncaribbean.com/index.php?destination=sanjuan>

從以上的分析，我們可以理解到整個酒店的經營可分作以下三個層面：

**酒店擁有權** 酒店可以是由獨立的業主或機構擁有，又或是由專注經營某品牌酒店的特許經營機構所持有。

**酒店經營模式** 共分「特許經營」和「獨立經營」兩種。一間由獨立業主持有的酒店可以採用「獨立經營」或是「特許經營」模式來營運酒店。以「獨立經營」模式經營的酒店會以本身的酒店品牌、理念和策略經營；如採用「特許經營」模式，則需以特許經營酒店的品牌及其管理標準經營酒店。

**酒店管理權** 無論是特許經營或是由獨立業主持有和經營的酒店都可以由機構本身聘請員工，組織整個酒店管理團隊(獨立管理)。然而，上述兩種的酒店也可以聘請管理公司代為管理酒店的日常運作。同時，一些以本身的酒店品牌經營的酒店也可以聘請特許經營機構代為管理酒店的運作，以保證酒店的服務質素。(參考圖9.4)

# 本 樣

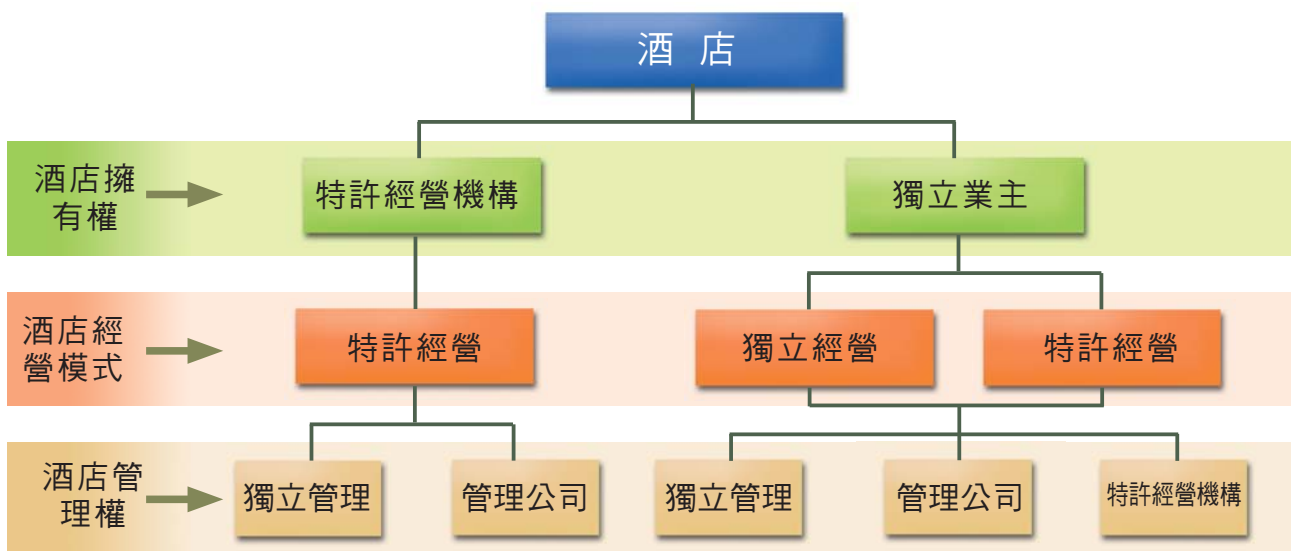


圖9.4 酒店擁有權、經營模式和管理權組合

## 活動

一間有300間客房的獨立經營酒店過去一年的平均入住率只有52%，酒店管理層正研究兩個提高酒店入住率和酒店收入的方法：

- (1) 聘用管理公司處理酒店的日常營運
- (2) 成為特許經營酒店，並由該特許經營集團管理

試分組討論每一個方案的利與弊。

---



---



---

### 9.1.3 分時度假 (Timeshare)

分時度假指購買特定度假產品於每年特定時間享用的使用權，亦即於某段時間擁有某度假村客房/別墅的使用權。分時度假產品概念源於上世紀70年代，酒店集團的營業收入主要來自購買者所付的會費(Ownership Association Fee)。

#### 分時度假經營的特徵

- (1) 多元化收入增長。
- (2) 分時度假經營加速了現金流動，讓酒店/度假村集團可縮短度假村建設的投資回報期。
- (3) 酒店/度假村內的娛樂設施，如游泳池、哥爾夫球場、私人沙灘等需要固定成本，分時度假經營可提高有關設施在淡季的使用率，提高收益。
- (4) 分時度假經營提供全年穩定的業務，降低酒店淡旺季所造成的影響。

#### 知識庫

#### 美國迪士尼度假俱樂部—分時度假的例子

在美國，迪士尼度假俱樂部(Disney Vacation Club) 的分時度假產品大受當地國民歡迎。迪士尼度假俱樂部於上世紀90年代末成立。會員只需一次過付時權使用權(One-time Purchase Price) 17,920美元(不包括年費及每次入住的雜項)，即可選擇於迪士尼度假俱樂部旗下全球超過500間度假村入住。迪士尼集團聲稱參與有關計劃較以門市價散訂可節省高達70%。



圖9.5 迪士尼度假俱樂部：基韋斯特度假區  
Disney's Vacation Club: Old Key West Resort



圖9.6 迪士尼大佛羅里達人溫泉度假區  
Disney's Grand Floridian Resort & Spa

會員首次參與計劃時有160度假積分(Vacation Points)，每年可再獲若干度假積分。每次入住某度假村所需的積分，將根據該度假村本身的入住積分要求、客房類型、入住日數及入住季節扣除度假積分。