

# “基层管理过程”模块

## 第一单元 前厅销售管理

### 学习目标

#### [知识目标]

- 1、了解前厅销售的内容与要求、房态的类型与划分。
- 2、理解影响房态的因素、房态显示与控制及客房定价原理与房价的类型。
- 3、熟悉前厅主要统计报表的内容和客房经营统计指标的含义。

#### [能力目标]

- 1、掌握房价的各种确定方法。
- 2、具有根据市场和饭店客房经营情况控制和调整房价的能力。
- 3、应用所学前厅销售知识，懂得房态显示常见的问题处理。
- 4、掌握前厅销售流程、客房销售技巧。

#### [素质/价值观目标]

- 1、树立以顾客为中心的理念。
- 2、具有营销人员的基本素质。

### 本单元导读

前厅部的首要功能是销售饭店客房及饭店其他产品，其销售特点表现在饭店特定的工作范围内，通过员工礼貌、高效、周到的服务来促进或实现销售。前厅每位员工都是销售员，都应利用自身的优势条件，熟悉和掌握工作范围的销售要求、程序和技巧，适时、成功地进行销售，以实现饭店收益最大化。

理解前厅销售内容和掌握销售技巧是前厅销售的基础，它贯穿于前厅对客服务的全过程。从销售角度出发，前厅部的工作不仅仅是接受客人预订客房、为客人办理入住登记手续，还要在熟悉客房销售要求和程序的基础上善于分析客人的特点、消费心理、需求，并兼顾客人和饭店双方的利益，运用销售艺术，有效地推销饭店的客房及饭店其他产品。

前厅销售工作的好坏，在很大程度上依赖于有效的客房状况控制。正确的显示房态，能够确保前厅掌握准确的可出租房信息，保证客房的销售和分配。对客房状况及时检查、核对和分析，可保证客房销售、对客服务的顺利进行和维护饭店的利益。客房收入是饭店的主要收益之一，根据客房产品的特点、成本、市场供求及竞争等因素制定合理的房价，是饭店经营管理中的一项重要任务。前厅销售人员必须熟悉房价的基本构成和客房定价方法，掌握饭店房价的种类，严格执行饭店的房价政策。

## 第一部分 前厅销售概述

### CASE:

某日，一位香港常客来到某饭店总台要求住房。接待员小郑见他是常客，便给他9折优惠。客人还是不满意，要求饭店再多给些折扣。此时正是旅游旺季，饭店的客房出租率甚高，小郑不愿意在黄金季节轻易给客人让更多的利，香港客人便提出要见经理。

其实，饭店授权给总台接待员的卖房折扣不止9折，小郑原可以把房价再下调一点，但他没有马上答应客人。一则他不希望客人产生如下想法：饭店客房出租情况不妙，客人可以

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



**【咨询电话】** 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



**【学校网站】** <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



### 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mh.jy.net](http://www.mh.jy.net) **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



随便还价；二则他不希望给客人留下这样的印象：接待员原可以再多打一些折扣，但他不愿给，只是客人一再坚持后才无可奈何地退让，大饭店员工处理问题不老实；再则，他希望通过前厅经理让利让客人感到前厅经理对客人的尊重。小郑脑中闪过此想法后，同意到后台找经理请示，他请香港客人先在沙发上休息片刻。

数分钟后，小郑满面春风地回到总台，对客人说：“我向经理汇报了您的要求。他听说您是我店常客，尽管我们这几天出租率很高，但还是同意再给您 5 美元的优惠，并要我致意，感谢您多次光临我店。”小郑稍作停顿后又说：“这是我们经理给常客的特殊价格，不知您觉得如何？”

香港客人计算一下，5 美元相当于半折，这样他实际得到了优惠折扣便是 8.5 折，这对于位于南京路，又处在旅游旺季的三星级饭店来说已经是给面子的了。客人连连点头，很快便递上回乡证办理入住手续。

(资料来源：酒店在线今日网．酒店服务案例系列——培训案例)

本案例主要展现了前台接待员在工作过程中通过灵活的变通销售客房的事件。接待员小郑通过自己的分析和变通，一方面保证了饭店的利益，另一方面又给了客人足够的尊重，使客人愉快地接受饭店的房价。本案例表明，要做好前台销售工作，工作人员必须具有良好的职业素养，熟悉饭店前厅内容、销售流程，并灵活掌握销售技巧。

## 工作任务一 前厅销售认知

### 一、前厅销售的内容与要求

#### (一) 内容

前厅销售的不仅仅是客房，还包括了饭店的其他产品与业务以及饭店的服务质量和形象。前厅销售具体内容如下：

##### 1. 饭店的地理位置

饭店所处地理位置是影响客人选择人住的一个重要因素，交通便利程度、周围环境状况等都是前厅员工用来推销的素材。

##### 2. 饭店的有形产品

豪华舒适的客房、齐全有效的设施设备是销售的重要条件。前厅员工必须全面掌握饭店产品的特点及其吸引力。

##### 3. 饭店的服务

服务是前厅销售重要的产品，前厅员工更应努力提高自身的服务意识和技能水平，为客人提供礼貌、高效、周到、满意的服务。

##### 4. 饭店的形象

饭店形象是最有影响的活广告，它包括饭店历史、知名度、信誉、口碑、独特的经营风格、优质的服务等。前厅作为饭店形象的代言人，应自觉维护和创造饭店的良好形象。

#### (二) 要求

##### 1. 销售准备

(1)熟悉并掌握本饭店的基本情况和特点 熟悉并掌握饭店的基本情况和特点，是做好前厅销售工作的基础。前厅员工应对饭店的地理位置及交通情况、饭店等级及类型、饭店经营目标及客源市场、饭店服务设施与服务项目内容及特色、饭店有关销售方面的政策和规定等进行全面的了解、掌握，以便在销售中灵活运用。

(2)做好日常销售准备工作 做好日常销售准备工作，是保证销售有效实施的先决条件。前厅部管理者必须保证前厅各个区域的工作环境有条理、干净、整洁；对客服务中使用的设施设备安全、有效；员工仪表仪容达到饭店规定的标准；准确预测客情并做好人力、物力资

源的安排。

## 2. 销售实施

(1)认真观察分析客人的要求和愿望 正确把握客人的特点及消费动机,有目的、有针对性地销售适合客人需要的产品,满足客人物质和心理需求。

(2)表现出良好的职业素养 前厅是给客人留下第一印象和最后印象的场所,客人对饭店的体验和了解是从前厅员工开始的。真诚的微笑、礼貌的语言、得体的举止、高效规范的服务是前厅销售成功的基础。

(3)加强销售过程的督导和控制 前厅管理者在销售服务过程中,必须亲临现场,主动征求客人意见,亲自为客人服务,帮助遇到困难的员工,及时发现并解决服务和管理中可能出现的问题。

## 二、前厅销售的流程与技巧

### (一)销售流程

前厅客房销售可分为以下 5 个步骤:

#### 1. 把握特点

前厅销售人员应根据客房产品的特点、客源的种类及其需求,灵活运用销售技巧进行销售。不同类型的客人有不同的特点,销售的方法也有所不同。如因公出差的商务客人,对房价不太计较,但对服务的要求比较高,希望能得到快速、高效的服务,且使用饭店设施、设备的机会较多,回头率相对高。针对这些特点,前厅销售人员应向他们重点推销环境安静、光线明亮、商务办公设施设备用品齐全、便于会客、档次较高的客房;对度假观光的客人,应向他们推销环境幽雅舒适、有景观且价格适中的客房等等。

#### 【特别提示】

销售人员只有通过仔细观察、了解,才有可能把握住客人的特点,使销售获得成功。

#### 2. 介绍产品

前厅销售人员在把握了客人的特点之后,应适时地向客人介绍客房及其他产品。对第一次来饭店的客人,应尽可能地向客人介绍客房的优点和独到之处,如特色的房型、理想的位置、宽敞的面积,新颖的装潢、美丽的景观等,并强调这些优美和独特之处能给客人带来的利益和好处。对常来店客人,销售人员应抓住时机向其推荐饭店新增的且适合他们的产品。前厅销售人员介绍的内容及介绍的方式,也会加深客人对饭店的印象。

#### 3. 洽谈价格

价格是客人最为关心,也是最为敏感的内容。前厅销售人员在销售客房时,应强调客房的价值,回答客人最希望了解的关键问题,即“我付了这个房费后,能得到什么?是否值得?”努力使客人认同饭店产品的价值,避免硬性推销。如本单元引导案例中的小郑在与客人洽谈价格过程中的表现,就充分地体现了客房的价值和饭店对客人的尊重。

#### 4. 展示客房

为了促进客房产品的销售,前厅应备有各种房型的宣传资料供客人观看、选择,有条件的饭店可在大厅醒目位置配备电脑显示屏幕,让客人对客房产品获得感性认识。必要时,还可以在征得客人同意的情况下,带领客人实地参观客房,增强客人对客房产品的认识。在展示客房中,销售人员要自始至终表现出有信心、有效率、有礼貌。如果客人受到了殷勤的接待,即使这次没有住店,也会留下美好的印象。

#### 5. 达成交易

经过上述步骤,当意识到客人对所推荐的客房感兴趣时,前厅销售人员应主动出击,可用提问的方式促使客人做出选择。如:“您想试用这间客房吗?您的选择是值得的!”等,客人认可后,应尽快给客人办理入住登记手续,并对客人的选择表示诚挚的谢意和良好的祝愿。

### (二)销售技巧

一名优秀的前台销售人员，不仅要掌握客房销售的内容、要求和程序，还必须掌握一定的客房销售技巧，并运用销售艺术，有效地促进销售。常见的销售技巧有：

#### 1. 正确称呼客人姓名

在销售过程中，若能亲切地用姓名称呼客人，就会使客人产生一种亲切感，拉近饭店与客人之间的距离，有利于销售。

#### 2. 倾心聆听，及时释疑

在销售过程中，要善于从客人的谈话中听出对方的需求和意愿，对客人不明之处、不解之意要及时释疑，免去误会，以利销售。

#### 3. 注意语言艺术

在销售过程中，要态度诚恳，用热情、友好的语言鼓励客人将需求和盘托出，坚持正面表述，如：“您真幸运，我们恰好还有一间不错的客房。”而不能说：“这是最后一间客房了，你要不要？”

#### 4. 强调客人利益

在销售过程中，由于客人对产品价值和品质的认知度不同，销售人员应及时将产品给客人带来的益处告知客人，促使其购买。如：“这类客房价格听起来高了一点，但是客房的床垫、枕头具有保健功能，还配有冲浪设备，可以让您充分得到休息和享受。”

强调客人的利益这一技巧还可用在二次推销上，如销售人员向一位预订了低价房的客人说：“××先生，您只需多支付 40 元，就可享受包价待遇，这个价格除了房费以外，还包括了早餐或一顿正餐。”

#### 5. 选择适当的报价方法

对客报价是前厅销售人员为扩大客房产品的销售，运用口头描述技艺以引起客人购买欲望的一种推销方法。在实际工作中，有针对性地适时采用不同的报价方法，才能达到最佳销售效果。销售中常见的报价方法有：

(1)从高到低报价 此方法也称高码讨价法，即向客人推荐适合其需求的最高价格的客房及其特点。被推荐的客人可能会有两种反应：一是接受了所推荐的客房；二是拒绝了所推荐的客房。这时销售人员可逐一推荐价格低一个档次的客房及其特点，直至客人做出选择。这种相互作用的方法，使得许多客人相信，他们拒绝了最高价格的客房，选择了中、低档价格的客房是明智的。这种报价方法适用于未经预订、直接抵店的客人。

(2)从低到高报价 此方法也称利益引诱法，即向客人先报最低价格的客房，然后再逐渐走向高价客房。销售人员在报出低价客房的同时，应积极推销饭店有特色的附加服务，尤其是重点强调在原收费标准的基础上稍微提高一些价格，便能得到很多实惠。许多客人在利益的诱惑下，会接受偏高的价格。实践证明，这种报价方法对饭店的稳定和扩大客源市场起着积极作用。

(3)选择性报价 此报价方法是将客人消费能力定位在饭店价格体系中的某个范围，做有针对性的选择推销。销售人员要能准确地判断客人的支付能力，能够客观地按照客人的要求选择适当的价格范围。

(4)根据房型报价 此报价方法是根据客房产品优势即卖点设计的。它有 3 种方式：

①“冲击式”报价。先报出房间的价格，再介绍客房所提供的服务设施和服务项目及特点。这种报价方式比较适合推销低价房。

②“鱼尾式”报价。先介绍客房所提供的服务设施和服务项目及特点，最后报出房价，突出客房物有所值，以削弱客人对价格的敏感度。这种报价方式比较适合推销中档客房。

③“三明治式”报价。此报价方式是将价格置于提供的服务项目中进行报价，以削弱价格分量，增加客人购买的可能性。这种报价方式比较适合推销中、高档客房。

#### 6. 推销饭店其他产品

在销售客房的同时，不应忽视饭店其他服务设施和服务项目的推销。适时地向客人推销其需要的其他服务设施与服务项目，不仅有利于增加饭店的收益，而且有利于搞好对客关系，提高客人的满意度。

#### 7. 客人利益第一

在销售客房及饭店其他产品的过程中，始终要把客人的利益放在第一位，让客人感受到前厅一切销售都是为了满足其需求。

## 第二部分 房态显示与控制

### CASE:

一天，一位客人来到某四星级饭店前台要求入住，前台服务员告知客人已无标准房，客人很生气，因为他事先预订了客房并得到确认。客人报出帮他预订客房的服务员姓名和订房日期，但经查找，电脑里没有此客人当天要到店记录。服务员通过客史档案发现，此客人是饭店的常客，立即请示经理，很快给他安排了一间高于客人要求的房间。

事后经调查，确属饭店的失误。

本案例描述了由于饭店工作人员的失误导致预订客人无法入住所预订客房的情况。之所以会造成这样的局面，主要是因为前台工作人员工作不仔细，没有准确核对好房态，更没有把客人的订房资料记录准确，造成客人到达饭店时无法人住所预订的客房。

前台工作中要避免这些问题的发生，一方面要求员工加强责任心，另一方面，前台接待员要熟悉饭店房态，加强房态的显示与控制。

房态显示，是指把饭店每一间客房的类别、所处的形态随时、准确、全面地显示出来。有效的客房销售和分配取决于准确、及时的房态信息。正确显示房态，有助于搞好饭店的客房销售，提高客房利用率，增加客房收益，提高前厅接待服务质量。

## 工作任务二 房态显示与控制

### 一、房态类型划分与影响房态的因素

#### (一)房态类型

常见的客房状态包括：

(1)住客房(Occupied Room, 简写 OCC) 客房已被客人租用。

(2)空房(Vacant and Available for Sale Room, 简写 VAC) 已完成清扫、整理工作，可供出租的客房。

(3)走客房(On-Charge Room, 简写 C / O) 住客已退房，客房正处于清扫、整理过程中。

(4)待修房(Out-of-Order Room, 简写 OOO) 客房有问题，需要维修。

(5)保留房(Blocked Room) 这是一种饭店内部掌握的客房。饭店会为一些大型的团队预留他们所需的客房；同时还有一些客人在预订客房时，常常会指明要某个房间进行预订；对于一些回头客的预订，订房部往往会为该客人预留其曾经住过的房间。

(6)携带少量行李的住客房(Occupied with Light, 简写 O / L) 为防止发生客人逃账等意外情况，应在计算机中做相应标记。

#### 【特别提示】

在客人的住宿过程中，客房部在查房时，可能还会出现以下几种情况：①客人外宿(Sleep-Out, 简写 S / O)，指住客在饭店外过夜；②请勿打扰(Do Not Disturb, 简写 DND)。住客为了不受干扰，在房门外的门把手上挂上“请勿打扰”牌或者墙壁的灯光显示“请勿打扰”字样；③双锁房(Double Locked)。住客在房内双锁客房，服务员无法用普通钥匙打开房



门。

(7)请勿打扰房(DND) 有些住店客人为了不受干扰,会开启“请勿打扰”灯或挂“请勿打扰”牌。

**【特别提示】**

“请勿打扰”是一种临时的客房状况,服务员有必要特别加以关注。如果“请勿打扰”到了饭店规定的时间,客房部会与住客联系,以弄清客房的真实状况。

(8)双锁房(Double Locked Room) 双锁客房的原因较多。有时,住客为了免受干扰,在房内将门双锁,服务员无法用普通钥匙开启房门;有时,由于客人操作失误,无意将门双锁;有时,客人外出一段时间但不退房,为保证客房的安全,客房部会在客人离店时将客人房间双锁,客人返回时再解锁;有时,当饭店发现房内设备严重受损或客人消费行为不轨时,饭店管理部门也会做出双锁客房的决定。

**【特别提示】**

对由于客人操作失误的双锁房要加强观察与检查,因为客人有可能在房内发生意外,甚至死亡。

(9)其他非卖房、团体房、会议房、散客房、免费房、长包房、内用房、预离房、预到、保密房、矛盾房、留言房、VIP 房、团队 / 会议房、外宾房、生日用房等。

**【特别提示】**

客房状态信息的划分通常分两个时段来分析。一种是长期客房状况显示,也称为客房预订状况显示,它显示饭店未来某一时期内某种类型的客房可销售的数量;另一种是短期客房状况显示,也称为客房现时状态,它显示每一间客房的现时状态。

**(二)影响房态的因素**

客房状态因排房、客人入住、换房、退房、关闭楼层、维修等因素不断地起变化,前厅销售人员应随时、准确地掌握这些变动的信息,及时传递、变更房态变化的信息。

**1. 排房**

饭店为了减少客人办理入住登记的时间,开房员为已订房的客人提前做好了排房工作,已预排好的客房应将客房状态转换到保留房的状态。有必要时应提前一天完成排房工作并把接待要求以书面形式通知到有关部门。

**2. 入住**

客人入住后,前台接待员应及时将保留房或空房状态转换到住客房状态,并及时通知客房部。

**3. 换房**

换房可能是客人的愿望,也可能是饭店的要求。不论是哪一种,换房一旦发生,应及时将调换出的客房由住客房状态转换成走客房状态,调换进的客房由空房状态转换成住客房状态。接待员还应开具客房变更通知单下发有关部门和作为换房、转换房态的凭证。

**4. 退房**

前台接待员在接到客人退房离店信息后,应及时将住客房状态转换成走客房状态,并通知客房部。

**5. 待修房**

客房因设施、设备损坏需要维修而暂时不能销售时,客房部应及时通知前台将此房转换到待修房状态,等得到客房部的恢复通知后再及时取消。

**6. 关闭楼层**

在淡季,由于出租率下降,饭店为节约能源,减少成本或利用淡季改造、维修、保养客房,常采用相对集中排房,关闭一些楼层的措施。此时,前厅根据饭店规定,将关闭楼层的客房转换到保留房或关闭楼层的状态。

## 二、房态显示与房态控制

### (一) 房态显示

客房的使用处于不断变化之中,随时正确地显示客房状态,除了有赖于员工细致、规范的工作和责任感以外,还需要借助于科学的显示手段。在未使用电脑的饭店,客房状况显示架是显示客房现状最有效的工具,它能随时显示饭店所有客房及住店客人的最新情况和信息。客房状况显示架以 45 度角斜搁在总台柜台内侧的两根轨道上,以便接待员直接查看显示的房态。客房状况显示架按楼层由低到高、房号由小到大的顺序排列。客房状况显示架的槽口是用于存放反映客房现状及住客情况的客房状况长条,每一个槽口代表一个房间,用不同颜色的长条插入槽中,代表不同的房态,如红色代表住客房,黄色代表走客房等。只要显示及时、准确,房号、房型、房间的现状及客人的情况等一查便知。

#### 【小资料 7—1】

目前,越来越多的饭店通过使用电脑来实现客房状态显示系统的全自动化。在前台、客房中心配有联网的电脑终端机,各部门通过操纵终端机来了解、掌握及传递客房状态的信息。接待员可根据电脑储存的可售房的信息,迅速做出排房入住的决策,也可将用房及住客情况直接输入电脑。客人结账离店时,收银员无需再通知总台改变房态,而是直接将客人结账离店的信息输入电脑,房态可自动转换成走客房状态。客房部每日随时能打印出楼层住房状况表,与客房自然状况核对,发现问题及时沟通。当客房清扫检查完毕后,客房部管理人员可通过终端机将可出租房直接输入电脑。电脑的使用,加快了饭店内部信息沟通的速度,使客房状态显示系统变得更及时、更有效。

### (二) 房态控制

对房态进行有效的控制,能极大地提高排房、定价的效率和受理预订的决策力,同时为饭店管理部门提供了分析客房销售状况的依据。如果饭店的客房是因为缺乏需求而未能出租,管理部门就能及时分析原因,通过加强宣传、促销、调整价格等措施来改善。如果是由于一些工作失误,让客人进入了尚未清理好的客房或住客房等引起了客人的不满、投诉或造成客房收入的损失,管理者可通过客房状况差异了解差错造成的实际损失,通过分析造成差错的原因,从而达到加强改善管理工作的目的,进而维护饭店的声誉和良好的对客关系。

#### 1. 制作客房控制表格

(1)客房状况表 饭店可根据自身的管理特点,制作适合自己饭店管理需要的客房状况表。接待员可依据客房状况架上所显示的房态、客人的预订资料、客房部的客房自然状况报告,每日定时填写客房状况表,来确定饭店的客房现状和预订状况。使用电脑的饭店可直接由电脑打印出相关的统计资料。

客房状况表

×× 时客房状况表

日期

总台客房使用情况	客房部客房状态
饭店客房总数 (间)	住客房(间)
待修房 (间)	走客房(间)
保留房 (间)	空房待修房(间)
可售房 (间)	
住客房 (间)	
预计离店 (间)	
今日可售房 (间)	
尚未出租客房 (间)	

现时出租率 %

### 客房部客房状态报告

客房部

Housekeeping Department,

客房状态报告

Report on Room Occupancy

楼层

日期

空房 Vacant

外宿未归房 Room not sleep in

待修房 Room out of order

走客房 Check out

住客房 Occupied

客房	状态	客房	状态	客房	状态
01		04		07	
02		05		08	
03		06		09	

(2)客房状况差异表 客房状况差异表是用来记录前厅的客房状态与客房部的自然状态不一致之处。此表由接待员在核对客房部的客房自然状态报告后填写。客房部的服务员每天至少 2 次(早、晚各 1 次)将客房部的客房状态报告送至总台。接待员应仔细将楼层报告上的每一间客房状态与总台的客房现状核对,将出现差异的客房填写在客房状况差异表上。客房部和前厅部的管理人员亲自检查差异的原因,及时采取相应的措施加以纠正,确保房态准确。

### 客房状况差异表 Room Discrepancy report

分送 大堂副理 财务部 前厅部 客房部  
Distribution Asst manager Accounts Front office Housekeeping  
日期 / 时间 Date/Time

房号 (Room NO.)	前厅部房态显示 (Front office)	客房部房态显示 (Housekeeping)	备注 (Remark)

## 2. 保证良好的房态信息沟通

(1)做好营销部、预订处、接待处之间的信息沟通 营销部应将团队 / 会议、长住客人等订房情况及时通知前厅预订处; 预订处、前台接待处应将零星散客的订房情况和住房情况及时通知营销部。接待处应每天将实际到店客房数、实际离店客房数、提前离店客房数、近期离店客房数、临时取消客房数、预订但未抵店客人用房数及时通知预订处, 预订处根据所报信息及时更新预订状况显示表。

(2)做好客房部、接待处、收银处之间的信息沟通 接待处应将客人入住、换房、离店等信息及时通知客房部, 客房部则应将客房的实际状况通知接待处, 以便核对和控制房态。客人入住后, 接待员应及时建立客账, 以便收银记账。客人入住期间, 如换房, 接待员应及时将换房通知单递交收银。客人离店后, 收银处应及时将离店信息再通知接待处, 以便及时调整房态。

### (三)房态差异成因与正确显示的措施

#### 1. 客房状况差异的定义

前厅部记录、显示的客房状况与客房部查房结果不相符合的状况叫做客房状况差异。客房状况差异可归纳为两种, 一种叫“Skippers”, 是指前厅部客房状态显示为住客房, 而客房部客房状态显示为空房; 另一种叫“Sleeper”, 是指前厅部客房状态显示为走客房或空房, 而客房部客房状态显示为住客房。

#### 2. 产生客房状况差异的原因

- (1)客人入住后, 前厅未能及时将空房转换成住客房。
- (2)客人已结账离店, 前厅未能及时将住客房转换成走客房。
- (3)客人未登记, 前厅部显示为空房, 而客房部显示为住客房。
- (4)给错客人房间和钥匙, 客人误进其他客房, 而客人进入的客房房态实为空房。
- (5)客人离店时, 前厅未收回房间钥匙, 客人再次返回房间, 而前台房态已转换成走客房。
- (6)客人提前结账, 但并未退房, 前厅已将此房转换成走客房。
- (7)客人已换房, 但前厅未及时将房态进行调整。

#### 3. 正确显示房态的措施

(1)完善房态转换检查程序 前厅部接待人员必须在客人登记或结账、换房后迅速及时地变更客房状况。健全客房状况多级检查、核对、确认程序。管理人员每天至少两次定时核对前厅和客房部的客房状况报告。

(2)加强员工业务技能培训 要对员工进行有关房态显示业务知识和技能培训, 确保每位员工了解各种客房状态的含义, 客房状态转换方法及产生客房状况差异对服务与管理的影响, 避免出现差错。

(3)加强检查督导 管理人员要加强对员工工作的检查、督导, 及时发现和预防员工的工作失误给房态显示带来问题, 以保证客房状况的正确显示。

## 第三部分 客房定价与调控

### CASE:

某饭店建筑总成本为 1 亿美元, 客房总数为 800 间, 现在需要按千分之一法计算该饭店的平均房价。

某饭店有房间 200 间, 投资总额为 6 680 万元, 全年总成本为 1 000 万元, 投资报酬率为 20%, 预期出租率为 80%, 试用目标收益定价法计算其房价。

房价是指客人住宿一夜所支付的住宿费用, 它是客房商品价值的货币表现形式。客房



收入是饭店收入的主要来源之一，房价制定是否合理对客房产品和服务的销售及在市场上的竞争地位、对饭店的销售形象及营业收入和利润都会产生很大的影响，所以，合理制定房价是饭店经营管理中一项很关键的决策。因此，前厅管理人员应在饭店销售策略的指导下，对客房价格及其类型、房价制定的目标及其方法等进行有效的控制，以维护客人和饭店双方的经济利益。这两个例子体现了客房定价的不同方法。要想科学准确地确定房价，饭店管理者必须熟悉房价的类型并掌握相关的定价原理和方法。

## 工作任务三 客房定价调控及收益管理

### 一、房价形成与定价方法

#### (一)房价形成

客房价格是由客房商品成本和利润构成的。其中，客房商品的成本项目通常包括建筑投资及由此支付的利息、客房设备及其折旧费、保养修缮费、物资用品费、土地使用费、经营管理费、员工工资福利费、保险费和营业税；而利润则是指所得税和客房利润两方面。

#### (二)定价方法

饭店客房定价的方法有很多，常用的有：

##### 1. 随行就市法

随行就市法是饭店以同一地区、同一档次的竞争对手的客房价格作为定价的依据，不依据本饭店的成本和需求状况而定房价的方法，其目的是保证效益，减少风险。

##### 2. 千分之一法

千分之一法亦称建筑成本定价法，是根据饭店建筑总成本来制定房价的方法。饭店建筑总成本包括建筑材料、设备费用，还包括内装修及各种用具费用、所耗用的技术费用、人工费用、建造中的资金利息等。计算公式为：

$$\text{客房价格} = \frac{\text{饭店建筑成本}}{\text{饭店客房数}} \times 1\%$$

#### 【例 7—1】

按千分之一法计算本部分案例 1 的房价如下：

解：客房价格=100 000 000 / 800×1%==125(美元)

特别提示：千分之一法是人们长期在饭店建设经营管理实践中总结出的一般规律，这种定价方法非常简单，其理论依据是预计饭店在正常经营状况下经过××年，饭店的总建设成本通过客房的销售得以收回，而没有考虑饭店的实际经营费用、供求关系、市场状况、饭店客房、餐饮、娱乐设施等规模和投资比例的差异等。因此，此定价方法一般仅作为制定房价的基础，在使用时，还应综合分析其他各种因素，以求定价的合理性、科学性和竞争性。

##### 3. 盈亏平衡定价法

盈亏平衡定价法，指的是饭店在既定的固定成本、平均变动成本和客房产品估计销量的条件下，实现销售收入与总成本相等时的客房价格，也就是饭店收支平衡时的客房产品价格。计算公式为：

$$\text{客房价格} = \frac{\text{每间客房日费用额}}{1 - \text{税率}}$$

其中，每间客房日费用额包括客房固定费用分摊额与变动费用的部分。客房固定费用日分摊额可依据不同类型的客房使用面积进行分摊。

$$\text{每平方米使用面积日固定费用} = \frac{\text{全年客房固定费用总额}}{\text{客房总使用面积}}$$

$$365 \times \text{客房出租率}$$

客房变动费用总额可以按客房间数进行分摊。

$$\text{客房每间日变动费用} = \frac{\text{全年客房变动费用总额}}{365 \times \text{客房出租率}} \div \text{客房总间数}$$

每间客房日费用额=客房使用面积×每平方米使用面积日固定费用+每间客房日变动费用

### 【例 7—2】

某饭店有客房 280 间，其中标准间 250 间，每间 25 平方米；双套间 20 套，每套 48 平方米；三套间 10 套，每套 68 平方米。假使保本出租率为 50%，客房全年预计总费用为 1000 万元，其中固定费用为 830 万元，变动费用为 170 万元，营业税率为 5%，试用盈亏平衡定价法计算其房价。

解：每平方米使用面积日固定费用=5.8(元)

每间(套)日变动费用=33.3(元)

标准间房价=188(元)

双套间房价=328(元)

三套间房价=450(元)

特别提示：经过计算，饭店若确定了上述价格，当出租率高于 50% 时，饭店即可获利；若提高价格，出租率不变的情况下，饭店仍可盈利。因此，此法常常作为饭店各种定价方案进行比较和选择的依据。

### 4. 成本加成定价法

成本加成定价法，亦称“成本基数法”，它是按客房产品的成本加上若干百分比的加成额进行定价的一种方法。计算公式为：

客房价格=每间客房总成本×(1+加成率)

按照这种定价方法，饭店客房价格可分 3 步来确定：

(1) 估算单位客房产品每天的变动成本。

(2) 估算单位客房产品每天的固定成本。

$$\text{每间客房每天固定成本} = \frac{\text{全部客房全年固定成本总额}}{\text{客房数} \times \text{年日历天数} \times \text{出租率}}$$

(3) 单位变动成本加上单位固定成本就可获得单位产品的全部成本，全部成本加上成本加成额，就可获得客房价格。

### 【例 7—3】

某饭店有客房 500 间，客房出租率预计为 80%，全年客房固定成本总额为 4380 万元，客房单位变动成本为 100 元，预期利润率为 20%，营业税率为 5%，试用成本加成法计算其房价。

解：客房单位固定成本=300(元/间·天)

客房价格=505(元/间·天)

### 5. 目标收益定价法

目标收益定价法，是通过定价来达到一定的目标利润，保证预期收回投资。其基本步骤如下：

(1) 确定目标收益率(或投资报酬率)。

(2) 确定目标利润额。

目标利润额=总投资额×目标收益率

(3)预测总成本，包括固定成本和变动成本。

(4)确定预期销售量。

(5)确定产品价格。

$$\text{产品单位售价} = \frac{\text{总成本} + \text{目标利润额}}{\text{预期销售量}}$$

#### 【例 7—4】

本部分开头的第二个例子的计算如下：

解：客房价格=400(元 / 间 · 天)

#### 【小资料 7—2】

美国饭店协会创造了一种类似于目标收益定价法的客房定价法，称之为赫伯特公式法(Hubbart Formula)。它是以目标收益率为定价的出发点，在已确定计划期各项成本费用及饭店利润指标的前提下，通过计算客房部应承担的营业收入指标，进而确定房价。

#### 6. 需求差异定价法

需求差异定价法，是以市场需求为导向，以客人对饭店客房价值的认同和理解程度为依据，判定出多种有差异的客房价格，来满足不同客人的需求。它包括：

(1)理解价值定价法 理解价值定价法，是指根据客人对客房产品价格的理解和接受程度来定价的一种方法。饭店产品的特殊性导致只有饭店产品的质量、服务水平价格和客人的主观感受、认识理解水平大体一致时，客人才会接受；反之，如果定价超过了客人对产品的理解价值，客人就不会接受。理解价值定价法的关键是如何测定客人对客房产品的理解价值。

(2)区分需求定价法 区分需求定价法，是指在客房产品成本相同或差别不大的情况下，根据客人对同一客房产品的效用评价差别来制定差别价格。它包括：

- ①同一客房产品对不同客人的差别定价；
- ②同一客房产品对不同位置的差别定价；
- ③同一客房产品对不同时间的差别定价；
- ④同一客房产品在增加微小服务上的差别定价。

(3)声望定价法 声望定价法，指的是高星级酒店有意识地把某些客房产品的价格定得高些，如总统套房、豪华套房等，从而提高客房产品及饭店的档次与声望。这种定价法的依据在于：客人经常认为“一分钱一分货”，并把价格高低看作产品质量的标志。同时，有些客人把购买高价产品作为提高自己声望的一种手段，这种定价可以迎合这些消费者“求名”的心理。

(4)分级定价法 分级定价法，是指把客房产品分为几档，每档定一个价格。这样标价，不但可以使消费者感到各种价格反映了产品质量的差别，而且可以简化他们选购产品的过程。饭店经常采用这种定价法来确定房价结构，对客房分级定等，制定不同价格，以吸引对房价有不同需求的客人。

#### 【特别提示】

对客房产品进行分级定等、定价时，档次的差别不宜太大，也不宜太小。

综上所述，要想确保需求差异定价取得成功，饭店就应设计出不同等级的客房，并具有各自的风格特点，同时，能为客人提供较宽的价格幅度，让客人有选择合适价格的余地。在实际销售过程中，前厅销售人员应想方设法让客人相信房价差异是合理的、可接受的。

## 二、房价的调控

### (一)影响房价制定的因素

饭店在制定房价时，应考虑到下列影响房价的因素：

#### 1. 定价目标

客房定价目标由饭店市场经营的目标所决定，是指导饭店客房产品定价的首要因素。它包括利润导向、竞争导向、销售额导向、成本导向等多种定价目标。

#### 2. 成本水平

成本是定价的重要依据。客房产品定价时，必须考虑其成本水平。成本通常是价格的下限，而价格应确定在成本之上，否则将导致亏本。

#### 3. 供求关系

客房产品的价格应随市场供求关系的变化而不断调整。当供大于求时，饭店应考虑降低价格；当供不应求时，饭店应考虑适当提高价格，以适应市场需求。

#### 4. 竞争对手的价格

竞争对手的价格是饭店制定房价时重要的参考因素。在制定房价时，应充分了解本地区同等级具有同等竞争力饭店的房价。一般来说，新房的价格略低于同档次饭店的房价，可能具有竞争力，但并非只有低价才能取胜。

#### 【特别提示】

长期实施低价格，可能会使客人对本饭店的服务质量产生怀疑；也可能会使员工有意无意地降低服务标准，导致服务质量下降，从而影响饭店的市场形象，日后一旦抬高价格，也会引起客人的不满。

#### 5. 饭店的地理位置

饭店的地理位置是影响房价制定的又一重要因素。位于市中心繁华商业区，交通便利的饭店，其房价可适当高些；反之，可相应低一些，以提高竞争力。

#### 6. 客人消费心理

客人的消费心理也是进行定价时应该考虑的因素之一。定价时重点要考虑客人对商品价格能够接受的上限和下限，价格过高或过低都会影响到客人的购买欲望。

#### 7. 国家、行业的政策、法令

饭店制定房价，应依据国家经济政策、行业法规、政府主管部门等对饭店价格政策的制约。如为了维护客人的利益，在广交会期间，广州市物价局对广州市所有的星级饭店的最高房价做了限制。

#### 8. 饭店的服务质量

在客房定价的过程中，必须考虑到饭店服务质量水平的高低，即员工的礼貌水平、服务质量、服务技巧、服务效率和服务项目及要达到的标准。

#### (二)房价控制

饭店客房价格制定之后，须建立各种相关的政策和制度，使房价具有严肃性、诚实性、连续性和稳定性，且应要求前厅销售人员在实际销售客房的过程中严格执行。

##### 1. 房价执行制度

管理人员必须让前厅销售人员全面了解和掌握已建立的各项政策和制度。如对优惠房价的批报制度、有关管理人员对优惠房价所拥有的决定权限、饭店房价优惠的种类和幅度及对象、前厅销售人员对标准价下浮比例的决定制度、各类特殊用房的留用数量、房价执行情况的审核程序和要求等等。

##### 2. 房价的限制

房价限制的目的是为了提提高客房实际平均价格，实现饭店客房收益最大化。前厅部管理人员必须随时了解和掌握饭店客房出租率的变动情况，善于分析客房出租率的变化趋势，准确预测未来住店客人对客房的需求量，及时做出限制某类房价的决定。如果预测到未来某个时期的客房出租率很高，前厅管理人员可能会采取相应的限制措施，如限制出租低价房或特



殊房价的客房、不接或少接团队客人、房价不打折等。

### (三)房价调整

饭店的客房价格制定后，在实际运用过程中应进行有效的检查。依据房价检查的结果，管理人员应相应调整房价，以保证饭店客房利润目标的实现，使房价更适应客观现实需要。房价的调整一般包括适度调低房价和适度调高房价两大类。

#### 1. 调低房价

调低房价是指饭店在经营过程中，为了适应市场环境或饭店内部条件的变化而降低原有的客房价格。调低房价的主要原因包括：市场供大于求、竞争对手调低价格、客房无明显特色等。但是，调低房价不一定会增加饭店客房销售量，它有可能导致饭店之间的价格战，还有可能给客人带来“低价低质”的消费心理而影响饭店自身在市场上的声誉等。

#### 【特别提示】

饭店在降低房价的问题上，管理人员必须采取慎重的态度，进行全面而细致的研究分析。只有在调低房价之后，饭店实现了所需的销售量，并提高了饭店的利润水平，降价才有意义。

#### 2. 调高房价

调高房价往往会引起客人的不满，并给前厅销售人员在销售客房时增加难度。但是，饭店调高房价成功，就会极大地增加饭店的利润。调高房价的主要原因包括客房供不应求、饭店成本费用不断增加、饭店服务质量和档次明显提高等。

#### 【特别提示】

无论是调低房价还是调高房价，都会给客房销售带来一定的影响，引起客人和竞争者的各种反应。因此，管理人员必须密切关注市场动态，尤其是竞争对手的情况，充分考虑各种可能，以便能迅速做出有效的应变决策。

### 三、收益管理

本部分内容以学生查找相关资料自学为主要形式：

什么是收益管理？

收益管理起源于什么行业？

为什么要实施收益管理？

如何实施收益管理？

### 本单元小结

对客服务全过程：始于潜在客人第一次与饭店接触、抵店、住店、离店直至建立客史档案。

对客报价：是前厅销售人员为扩大客房产品的销售，运用口头描述技艺以引起客人购买欲望的一种推销方法。常见的报价方法有从高到低报价、从低到高报价、选择性报价、根据房型报价等。

房态显示：是指把饭店每一间客房的类别、所处的形态随时、准确、全面地显示出来。千分之一法：亦称建筑成本定价法，是根据饭店建筑总成本来制定房价的方法。

盈亏平衡定价法：是指饭店在既定的固定成本、平均变动成本和客房产品估计销量的条件下，实现销售收入与总成本相等时的客房价格，也就是饭店收支平衡时的客房产品价格。

需求差异定价法：是以市场需求为导向，以客人对饭店客房价值的认同和理解程度为依据，判定出多种有差异的客房价格来满足不同客人的需求。

区分需求定价法：是指在客房产品成本相同或差别不大的情况下，根据客人对同一客房产品的效用评价差别来制定差别价格。

声望定价法：是指一些高星级饭店有意识地把某些客房产品的价格定得高些，如总统套房、豪华套房等，从而提高客房产品及饭店的档次与声望。

分级定价法：是指把客房产品分为几档，每档定一个价格。

影响房价制定的因素：主要是指包括定价目标、成本水平、供求关系、竞争对手的价格、饭店的地理位置、客人消费心理、国家和行业的政策法规以及饭店的服务质量等 8 个方面的因素。

## 本单元检测

### 一、案例分析

1992 年，由德、中、韩三国合资兴建的北京凯宾斯基饭店正式开业了。开业伊始，正值北京的高星级饭店群体形成之际，有限的客源总量面临着陡然间猛增的接待规模顿显匮乏。降价让利，成了相当多饭店的选择。

凯宾斯基饭店避实就虚，绕过大家都咬住不松口的国内旅游市场，先行一步进军商务客源市场，率先确定以接待商务客人和国际会议为主，辅以外旅游客源的营销体系。同时大量优价出租公寓写字楼，以此来带动客房的出租，并明确以高支付、高消费型客源为主攻方向，及时退出对中低档客源的争夺。这一点在当时的气候下的确是未雨绸缪，也需要足够的勇气和实力。商务客源市场上的不懈努力终于得到了丰厚的回报。开业第一年也就是 1993 年，饭店全年客房出租率就已达 58.31%，营业收入总额高达 1.9 亿元，经营利润 7970 万元，位列全国行业 50 强。

然而饭店领导层并未因此而停止对营销的更高追求，考虑到当时固定客源主要局限于欧洲市场，较容易受到政治、经济或外交因素的影响，客源基础相对脆弱，经营风险较大，饭店高层领导又提出了树立国际性大酒店形象的经营思路，放弃“单条腿走路”的老路子。在新思路的指引下，1993 年后，饭店主动参与国际国内的多种旅游促销展览，招聘专人负责政府部门和国外驻华使馆的销售，组成了一支中外合作、各显神通的销售队伍。迅速开辟了除欧洲外的美洲、东南亚、日、韩、港澳和中东等新的地区市场，形成了自己的多元营销网络，彻底扭转了“单条腿走路”的被动局面，这一点在日后的竞争中作用越发地突出。

1995 年底，由于一些酒店“自杀式”的不正当竞争的影响，饭店客源组织遇到了前所未有的困难，在跌破成本的低价诱惑下，一些常年客源流失了。但成熟的经营者们处乱不惊，在反复分析形势，仔细斟酌研究后，他们甩出了“杀手锏”——同档饭店同价位“战术”，即任何同档次饭店的价格这里都接受。而这一战术的根据就是：五星级饭店，就应该理直气壮地卖五星级的价格。在这样的思想指导下，凯宾斯基饭店不但没有在淡季陷入无休止的价格战，反而保住了平均房价水平，并进一步在顾客心中巩固了自己的形象，脱颖而出，凸显了自己的至尊地位，同时又以现身说法赢得了同行的称道和认同，客观上制止了“降价风潮”的进一步蔓延。

(资料来源：徐文苑，严金明．饭店前厅管理与服务．北京：清华大学出版社，北京交通大学出版社，2004. 223)

### 二、课堂讨论

1. 前厅销售人员怎样才能做好客房销售工作？
2. 如何实施有效的房态控制，以利于客房销售？

### 三、课内实训

当接待员在销售客房实施报价时，客人要打折，怎么办？

### 四、课外思考

1. 饭店前厅销售的内容是什么？
2. 什么叫客房状况差异？产生差异的主要原因是什么？
3. 某饭店有客房 300 间，建造成本为 900 万美元，请用千分之一法计算平均房价。
4. 叙述客房销售的流程。

5. 有哪些具体的常用客房定价方法?
6. 饭店房价的种类有哪些?