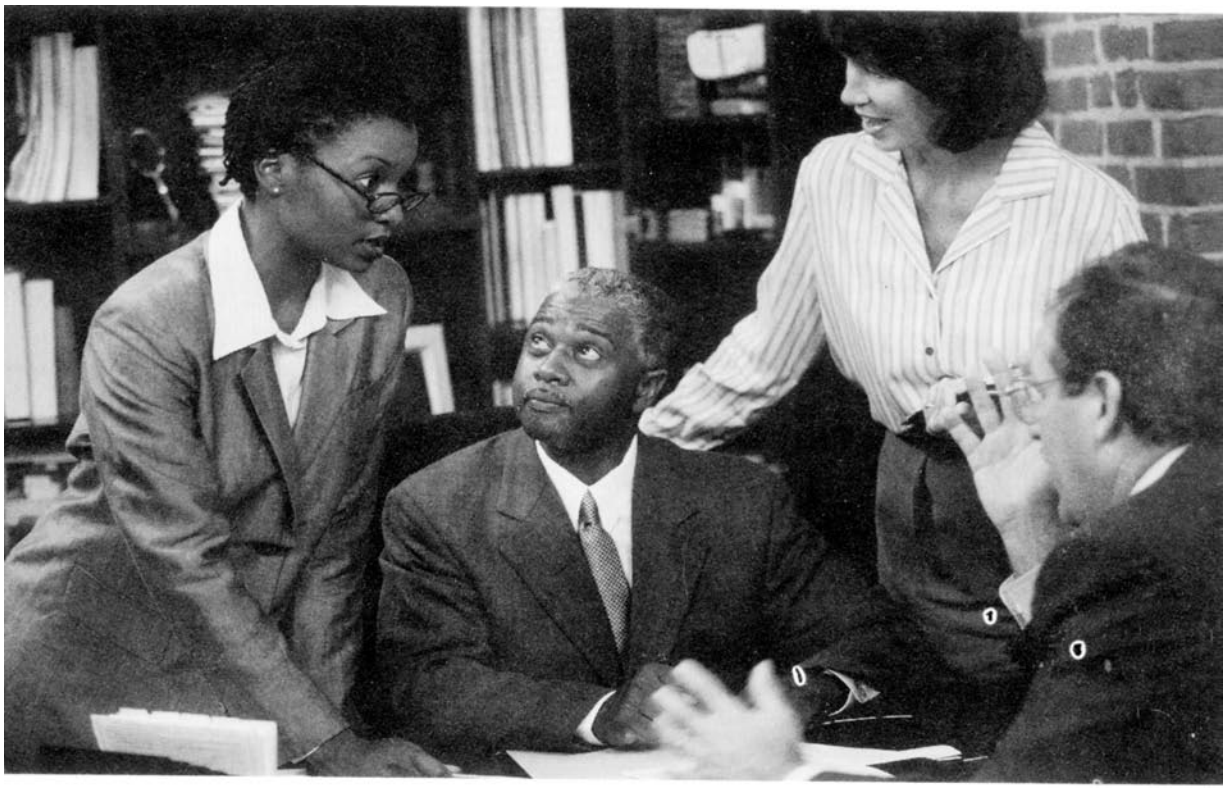
第一章

餐旅管理策略的展望



本章目標（CHAPTER OBJECTIVES）

- 釐清餐旅產業的主要分類
- 提供瞭解動態與演進的產業
- 敘述管理策略在產業發展中，扮演重大的角色
- 確認在管理策略精選的焦點

餐旅產業持續極端地動態。在產業內許多管理策略助長改變。產品與品牌區隔、連鎖、不動產投資基金和新產品觀念等，只是少數的策略驅策力量，造成產業如此動態。進一步，此產業從過去發展到今天，由於企業家、立法改變、市場動力的驅策。這些市場動力包含人口組合、全球化旅遊、多重文化和過多的心理特質趨勢（psychographic trends）。這些力量繼續精鍊產業的新觀念、新區隔、新理念。

對經歷快速發展與持續變革產業，下一個精簡定義，事實上是不可能的。此外，定義餐旅產業常受限於獨特觀點在某些領域。旅館人（hotelier）定義為房間與餐飲。餐館人（restaurateur）看成高品質用餐經驗，聚焦在菜單項目的提供與好的服務。航空公司的主管相信提供商務與休閒/遊樂的旅遊為最佳的定義。就產品與服務提供離開家的消費者（consumers away from home）而言，所有這些觀點符合廣義的定義，來界定餐旅產業。在圖 1-1 所示，這個產業，從廣義的觀點來看，包含旅遊業、住宿業、餐飲業、俱樂部、博奕業（gaming）、景點、娛樂業與遊憩業。

本章同時提供歷史觀點，就品牌成長、發展觀念和其他重要策略，幫忙塑造我們所知的今日餐旅產業。許多這些管理策略，如連鎖、品牌發展和常客方案，都推動主要產業的成長。

科　技

從餐旅產業的歷史而言，科技發明推動改變。電力、電傳電報（telex）、電話、電視、火車、汽車、飛機、空調、冰箱...等，只是少數的科技發明，在它發展的時代，改變了餐旅產業。

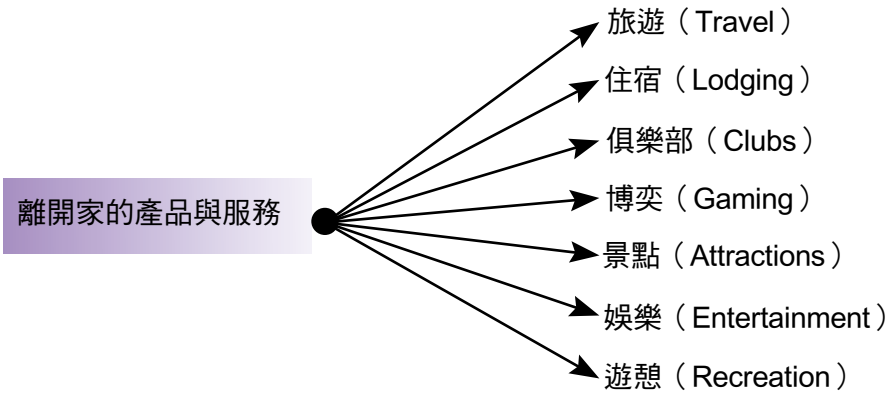


圖1-1 餐旅產業（Hospitality Industry）範疇（廣義上）

資料 來源：R. A. Nykiel, *Marketing in the Hospitality Industry*, (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, 1997): 4.

歷史觀點－產業的成長（A HISTORICAL PERSPECTIVE --- THE GROWTH OF THE INDUSTRY）

使用白色桌布的餐館、擁有宏偉舞廳（grand ballrooms）的旅館、商務主管受寵的喜愛航空公司、個人化的火柴（personalized matches）與保留的座位 --- 這些都是傳統的，某種程度而言，對餐旅產業過時的印象。今天，不只個人化的火柴不見了。充滿新形象的產業，由航空公司、旅館、餐飲機構創造，上市的產品與服務，來滿足消費者改變的需求。圖 1-2 簡要確立產業發展一些里程碑，迅速滿足消費者改變的需求。

從歷史而言，消費者對產業的認知，集中在全套服務的獨立旅館、商務旅客和「榮耀」（“glory”）的旅遊。康拉德・希爾頓（Conrad Hilton）創造第一個有力的旅館品牌，改變消費者對住宿業的形象。將「希爾頓」（“Hilton”）定位為品牌的觀念，在消費者的心目中等於「旅館」（“hotel”）的同義字，不論在美國國內或全球。

住宿業新觀念的演進，像其他偉大的企業家建構新產品與服務。凱蒙斯・威爾遜（Kemmons Wilson）創立全世界最大的單一住宿連鎖 --- 假日旅館（“Holiday Inn”）。在 1950 年代，假日旅館發展住宿產品，符合迅速成長的消費者區隔 --- 州際道路上的開車旅客（the interstate auto traveler）。家

1800s	私有的房間成為旅館的標準模式。
1859	第一部旅館電梯在紐約第五街旅館（New York's Fifth Avenue Hotel）安裝。
1860-1900	曼哈頓雞尾酒（Manhattan cocktail）被發明。 波士頓的崔曼特旅館（Tremont House）成為第一家旅館擁有房內抽水馬桶（indoor plumbing）、免費肥皂和房門加鎖。 餐館服務員與酒保全國工會（Waiters and Bartenders National Union）成立。
1900	美國旅館協會 (American Hotel Association) 成立。
1920s	新旅館的興建超越過去任何十年期間，造成1933年51%的低住房率（occupancy rate）。
1929	第一家機場旅館（airport hotel）在加州奧克蘭（Oakland）開幕。
1935	霍華德・約翰遜（Howard Johnson）創立第一家餐旅業連鎖。
1940	第一家旅館管理契約（hotel management contract），由洲際旅館（InterContinental Hotels）簽署。
1946	旅館業經歷最高的住房率95%。
1950s	假日旅館（Holiday Inn's）開啟路旁汽車旅館的新紀元。
1960s	市場區隔（market segmentation）與產品區隔（product segmentation）正式地在旅館業使用。 汽車旅館與路旁旅店（roadside inns）沿著洲際公路系統（interstate highway system）發展。
1970s	壯觀設計與建築，建立旅館的新紀元，如亞特蘭大（Atlanta）的君悅旅館（Hyatt Regency Hotel）。
1980s	主要發展在電腦、電信和其他科技領域，促成精密的訂房系統產業。 法規鬆綁/開放（deregulation）時代的來臨。 旅館業完整的產品區隔出現，品牌從經濟廉價線到全套服務旅館（full-service hotels）、套房旅館（all-suite properties）、度假旅館和超大型主題旅館（mega-hotels）。
1990s	旅遊相關的公司出現，如數十億元投資在住宿、餐飲、航空運輸及旅遊相關企業。 旅遊採購系統出現，採購聯盟（consortiums）發展成為服務公司。
2000s	消費者導向的科技，促成無紙張的航空機票、免鑰匙的房間、居家採購與外送系統。 超音速大眾乘客的飛機，結合電腦主導的地面運輸引導，進入新的旅遊紀元。

圖1-2 餐旅產業發展的里程碑

庭旅遊的冒險活動代替傳統形象的榮耀旅遊。橫跨市場，品牌名稱的「假日旅館」（“Holiday Inn”）成為「汽車旅館」（“motel”）的同義字。全球假日旅館的持續成功，來自它的能力改變它的產品與相關服務，吸引許多市場區隔，滿足不同消費者區隔的需求。

餐旅業迅速成長是由於天才與辛苦工作的創立者，建立偉大的餐旅公司。J. 威廉和愛麗斯・馬利奧特（J. Willard and Alice Marriott）發展餐飲觀念（如「熱店」（“Hot Shoppes”）餐飲店和機上餐飲承包商），符合特殊市場的需求。他們的兒子比利・馬利奧特（Bill Marriott），繼續他們在旅館與餐飲的工作，使萬豪的品牌（Marriott brand）在全世界受到肯定。

同時，這些開創者與企業家，透過他們工作與行為榜樣，建立他們未來公司的倫理規範與管理氣候/工作環境。

倫　理

一個倫理準則乃是一文件，它教育、告知、引導公司的行為。它必須有領導者的背書、傳達核心價值和被用來廣泛的溝通及傳播。

由於公司以不斷改變的消費者需求為目標，新餐飲觀念成為全球認可的品牌。麥當勞、肯德雞炸雞與其他公司超越不只是餐飲觀念。特別針對消費者需求，他們也成為傳遞的系統（delivery systems）。

今天，希爾頓與萬豪已經是幾十億美金資產的公司。即使與二十年以前是完全不一樣的。由此可知，大部分在餐旅產業的成長公司，和他們十年或甚至五年前是十分不同的。他們的產品與服務的演進來自消費者需求，他們的創造力導致新企業型態。從產品與服務銷售的利潤，成長十分可觀。

品牌名稱出現（BRAND NAMES EMERGE）

像住宿業與餐飲業一樣，發現他們的開創者姓名，已成為家喻戶曉的名稱，代表全世界對他們品牌的肯定，餐旅其他區塊也有相同的情形。「華特・迪士尼」（“Walt Disney”）成為娛樂與景點的品牌。「柯特・卡爾森」

（“Curt Carlson”）與餐旅業的旅遊管理和服務連結在一起。這些個人構思的產品與服務轉變成品牌，不但滿足消費者需求，而且刺激其他人發展更多的產業產品與服務、更多的品牌。

成千成萬的全球消費者，發展數套的期望，與餐旅品牌的標誌和招牌連結在一起。相同的發展與品牌成長，對航空業（美國、達美、聯合等）與租車業（艾維士（Avis）、赫茲（Hertz）等）亦然。消費者反映產品與服務，符合他們的需要；管理者很快發展品牌名稱，與這些產品與服務相連結。產品策略（brand strategies）與新區隔、產品發展一起出現。

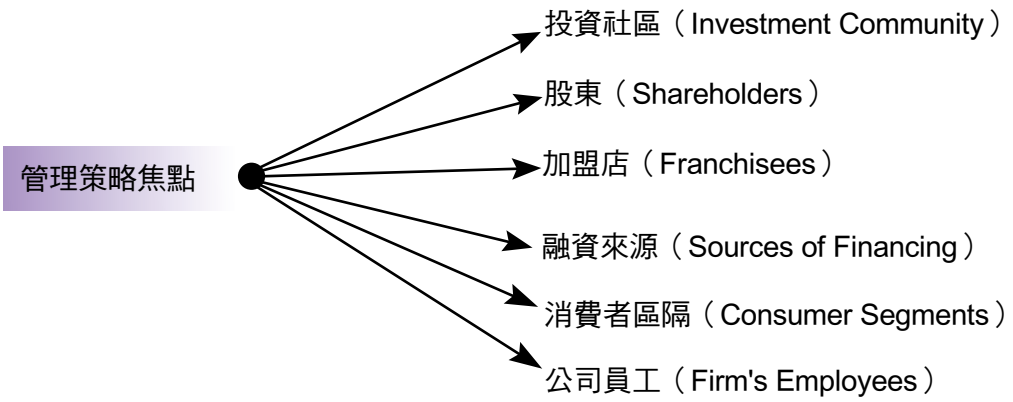


圖1-3 精選的管理策略焦點

像產業的產品與服務出現，新行銷、財務與營運策略形成。當公司成長，他們必須再聚焦在他們的管理策略，從純成長到包含多元服務水平觀點，到隨時區隔目標產品與服務。管理者必須發展與內部和外部成員相關的策略。如圖 1-3 所示，今日管理策略焦點，涵蓋的範疇更廣，包含任何事情。從員工到財務資源、到輿論。

今日，管理策略包含傳統成長策略、營運策略和外部管理策略，需要精緻、更大和複雜的產業 --- 餐旅產業。在下一章，我們將進一步探討內外部驅策力量（external and internal driving forces）。

本章複習（CHAPTER REVIEW）

人們、事件、發明、企業發展觀念、法律改變都幫忙塑造今日的餐旅產業。企業家的管理與驅策力量，塑造產業的成長。今天，管理聚焦在複雜的環境，公司的愛好者與相關壓力，扮演很重大的角色。管理策略必須考量內部複雜經營和成長的企業與外部成分、趨勢和競爭。餐旅產業是持續成長的產業，只要抓住新理念與觀念，隨時準備複製。產業的如何增進績效，亦是投資人眾所矚目。

關鍵觀念/名詞（KEY CONCEPTS/TERMS）

品牌（Brand）　　策略（Strategy）

討論問題（DISCUSSION QUESTIONS）

1. 觀察餐旅產業（例如航空公司、景點、租車、遊輪）各種不同領域中，您認為最大的驅策力量或因素，造成那個領域的成長？
2. 您認為那個最重要，個別的企業家如何來建立品牌？
3. 為何餐旅產業中，某些領域結合比其他領域快速（例如航空業對餐飲業）？
4. 您感覺強調財務績效，會幫助或傷害產業中的品牌發展嗎？

章後註釋（ENDNOTES）

1. R. A. Nykiel, “Meeting the Challenges in the Next Millennium”, *Hospitality Business Review* 2, no. 2 (Spring 1999): 28-32.
2. R. A. Nykiel, *Marketing in the Hospitality Industry*, 3rd ed. (East Lansing, MI: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association,

案　例 1

哈蘭・桑德斯（Harland Sanders）—肯德基炸雞（Kentucky Fried Chicken, KFC）

在本章，我們敘述許多成功企業背後的企業精神（entrepreneurial spirit）與個人驅策（individual drive）。我們想到企業家像年輕、有幹勁的（aggressive）的個人。本案例是關於一個企業家，當大多數人退休的時候，他開花結果成為全世界最成功的連鎖機構之一。

哈蘭・桑德斯上校（Colonel），出生於 1890 年 9 月 9 日。在 65 歲開始積極發展他的炸雞事業。今天，他所發展的肯德雞企業已成為全世界最大的餐飲零售業之一。而桑德斯上校，一個快速服務餐館的先驅者（a quick-service restaurant pioneer），已成為企業精神的象徵（symbol）。事實上，今天肯德雞服務超過 20 億炸雞餐，在超過 82 個國家營運。

當上校 6 歲時，他的父親過世。他的母親被迫工作。年輕的哈蘭必須照顧 3 歲的弟弟與嬰兒的妹妹。這意謂著他作了很多的家裡烹調工作。在他 7 歲時，他已精通許多地方性的菜餚（風味餐）（regional dishes）。

在 10 歲時，他得到第一份的工作，在附近的農場工作，月薪 2 美元。當他 12 歲時，他母親再嫁，他離開印第安那州（Indiana）的亨利維爾（Henryville）家，到更遠的農場工作。在後來的幾年中，他擔任了一系列的工作，第一個如一位 15 歲擔任有軌電車的車掌；其後像一位 16 歲的二等兵，在古巴（Cuba）從事軍旅六個月。

後來他當鐵路消防員，靠通訊學習法律，在地方治安法庭實習。賣保險、在俄亥俄州河流蒸船渡輪（Ohio River steamboat ferry）擔任駕駛、賣汽車輪胎和經營加油站（service stations）。當他 40 歲時，在他位於肯德基州的科班（Corbin）的加油站，上校開始為飢餓的旅客烹調。當時他並沒有餐館，但他在加油站附近住家（living quarters）的餐桌，為旅客服務。

因為眾多的慕名而來的顧客只是為了食物，他搬到對街的汽車旅館，擁有 142 座位的餐館。接著下來的 9 年，他完美的調配混合 11 種藥草與

香料（herbs and spices），此基本烹調技巧至今還在使用。

桑德斯聲譽日增，當時的肯德基州州長魯比・拉楓（Ruby Laffoon），於 1935 年授於他為肯德基上校（Kentucky Colonel），以表彰他對肯德基州菜餚（the state's cuisine）的貢獻。在 1939 年，他的餐館第一次列入鄧肯・海因斯（Duncan Hines）的「美食探險」（“Adventures in Good Eating”）名錄中。

在 1950 年代初期，新建的州際高速公路（interstate highway）規劃繞過肯德基州的科班（Corbin）小鎮。眼見事業的末日，上校拍賣他的餐館，付清所有的帳款，他只能靠 105 美元的社會福利支票（Social Security checks）來過生活。

在 1952 年，憑著對他自己炸雞品質的信心，上校開始全力投入炸雞連鎖事業。他開車旅行到全國各家餐館，為餐館老闆與員工製作炸雞。假使反應良好，他進入握手同意書（handshake agreement），根據交易規定的付款方式：餐館賣出每份炸雞給 5 分美元。到 1964 年，在美國和加拿大，桑德斯上校已經有超過 600 家加盟炸雞店。同年，他將在美國公司的股份，以 200 萬美元賣給一家投資團體。此團體包括小約翰・布朗（John Y. Brown, Jr.），他後來成為 1980 ~ 1984 年肯德基州的州長。上校繼續擔任公司的發言人。在 1976 年，一份獨立調查報告，將上校排行為全世界第二知名的名人（recognized celebrity）。

一直到 1980 年，他 90 歲那年，受到白血病（血癌）（leukemia）的致命打擊而過世。上校每年旅行 250,000 英里，拜訪他創建的KFC帝國。

在 1982 年，赫布蘭（Heublein）公司為雷諾茲（Reynolds）收購。肯德基炸雞後來成為 R.J. 雷諾茲（R.J. Reynolds）企業公司（現在為 RJR Nabisco, Inc.）的子公司。在 1986 年 10 月，RJR 納貝斯克（RJR Nabisco）被百事可樂公司（PepsiCo）以大約 8.4 億美元收購。

在 1997 年 1 月，百事可樂公司宣佈將其快速服務餐館 --- 肯德基炸雞（KFC）、塔可鐘（Taco Bell）、必勝客（Pizza Hut），分離出來（spin-off）成為一家獨立的餐館公司稱為「百勝全球餐飲集團」（“TRICON Global Restaurants, Inc.”）。此全世界最大的餐館系統，包含近 30,000 家

的肯德基炸雞、塔可鐘、必勝客餐館，在超過 100 個國家與地區*。在2002年，TRICON 改變它的股票證券代碼成為 YUM，開始其控股稱為百勝餐飲集團（Yum！Brands, Inc.）。

今天，肯德基炸雞與上校的形象，在橫越全美國景觀與全世界各地到處可見。桑德斯上校的成就，是提供一個企業家精神（entrepreneurship）、觀念發展連鎖（concept development franchising）與品牌發展（brand development）的典範。

* 感謝 The Public Affairs Department, KFC Corporation, Louisville, KY.

案例討論問題（Case Discussion Questions）

1. 州際高速公路系統，對肯德基炸雞與其他連鎖餐館成長的影響？
2. 為何大部分成功的餐旅業主管廣泛地旅行？

案　例 2

胡安・崔普（Juan Trippe, 1899 - 1981）--- 泛美航空公司（Pan American Airways）

如本章所述，人們、事件、發明、新理念等，都是在餐旅產業成功榜樣後面的驅策力量。不幸地，這些相同的驅策力量，也常造成餐旅產業公司的最後失敗。本案例泛美與胡安・崔普（Juan Trippe），說明了驅策力量的衝擊。

胡安・崔普是一位自我教導的企業家典範。他像大多數的企業家一樣犯錯，但最終還是非常成功的。

崔普（Trippe）是泛美航空公司的創始人。為瞭解飛行員在羽毛未豐的航空業所面臨的問題，他飛越全國。他直接找飛行員，並請教他們。

當羅伯特・戴利（Robert Daley）寫Trippe的自傳《一位美國英雄傳奇：Juan Trippe 與他的泛美帝國》（*An American Saga:Juan Trippe and His Pan Am Empire*）*。每天，在新澤西州的新伯倫瑞克（New Brunswick），

滿是灰塵的小機場，他等待航空郵件飛機來自全國各地。當他們著陸，他詢問飛行員有關他們的問題。有許多的地方可以學習，他盡力儘快學習。

Trippe（1899－1981），在18歲那年就學會開飛機，然而他的興趣並不是羅曼蒂克的天空（志不在此）。他的興趣是把飛機前景當成事業來作。

在第一次世界大戰，Trippe 入伍應徵當海軍飛行員。但在他參與戰鬥前，戰爭已經結束。他回到耶魯大學，發現一種企業家的進取心（entrepreneurial initiative），此成為他一生的座右銘（hallmark）。在他的成就中，他創立了學生雜誌「耶魯藝術作品」（*Yale Graphic*）。當時他不會、也絕不會成為文藝人。他努力學習經營企業及如何應付開銷。

暑假也同樣地利用來創造好處。他在投資銀行工作，吸收資訊對他有助益。他學習如何組織公司、如何籌資和如何賺錢。

由於投資人的支持，Trippe 購買七架剩餘物資的海軍飛機（surplus Navy planes），成立長島航空公司（Long Island Airways）。第一家他所經營的航空公司在高度波動的產業。他相信用最好的方法來作事情（doing things the right way）。「大部分的年輕人在Trippe的時代或任何時代，不會想到成立正式的公司，只是為了賣機位（airplane rides）。因為這樣需要花時間與工作，法規費用也很花錢。」戴利（Daley）提到。

Trippe 嘗試思考，至少比別人早一步。他的飛機只容納一位飛行員及一位乘客。如果他能增加一位乘客，他推論，他的利潤就變成雙倍。經過實際狀況的研究，他能夠作改變，加倍他的乘客容量。新的生意誕生，將有錢的夫婦用飛機送到受歡迎的度假區，如漢普敦（Hampton）、新港（Newport）、大西洋城（Atlantic City）。

這對 Trippe 是不夠的。他對未來作繼續準備，到公共圖書館學習鐵路經營的歷史（the history of railroading）。他想瞭解管理鐵路的法律和它的成本。假使飛機能提供完美的速度，他要找出那些主要的顧客願意付錢。這願景當時只是猜想，因飛機旅行仍然慢，並限於好天氣的白天。

Trippe 相信他將會在談判桌獲勝，只要他比另外的對手堅持更久一點。與他談話時經常的拖延 --- Trippe 的反覆觀點。與理查（Richard）

和 肯尼士・畢育耶（Kenneth Bevier）的協商，促成創造現代的泛美。Trippe 甚至到了航空郵件契約截止期限，才快速反應。兩方均冒著損失一切的風險，因為他們希望在合併（merger）中成為存活的夥伴。畢育耶（Bevier）先眨眼睛（逃避）。

仍然，使合併成功，Trippe 必須在一週內，從佛羅里達的西嶼（Key West）運送郵件到古巴的哈瓦納（Havana, Cuba）。問題是在西嶼並沒有可用的機場。他設法跳出困境，這不是機場，而是兩條交叉的泥土道路，這顯然是它的成功。

不幸地，在航空郵件飛機預計起飛的兩天前，雨水沖洗所謂的「機場」。全部將造成損失。但 Trippe 確信不只有一種方法，可以完成它的使命。假使以地面為基地的飛機不能使用，為何不使用水上飛機？終於在邁阿密找到，但駕駛員正準備飛往海地（Haiti），並不興趣改變飛行計畫。但 Trippe 提供 250 美元 --- 在當時是一筆很大的金額，說服了他。航空郵件契約終於保住了，25,000 美元的履約保證金（performance bond）也沒有被沒收。

Trippe 瞭解劃時代的產業（cutting-edge industry），「設備很快就會被淘汰」（“became obsolete very, very fast”）。某些競爭對手購買飛機超過自己所需，使用它們非常小心地，以避免很快地折損。Trippe 買少數的飛機，但盡量使用它們；然後當需要時，再買先進的飛機。

Trippe 瞭解泛美需要什麼機型的飛機。他要確定當他需要時，製造商有適合的飛機。如《時代》雜誌（*Time* magazine）報導，「Trippe 總是子彈上膛，隨時準備為泛美訂購新飛機。」他堅持飛機必須修改，以符合他的規格。並參與協助發展及設計西科斯基 S-42（Sikorsky S-42）到波音 747（Boeing 747）。

他相信能夠抓到更多的路線，是蜂蜜不是醋（with honey than vinegar）。「Trippe 想要朋友，不是敵人，」戴利（Daley）寫著。Trippe 想要進入新領域；他想建立運輸系統 --- 通常貨運航線 --- 站在他這邊。

Trippe 拒絕在逆境中投降。在 1938 年，泛美已經是全世界最大的航空公司。但利潤並不如董事會（board of directors）的要求，Trippe 喪失了他

執行長（CEO）的職務給桑尼・惠特尼（Sonny Whitney），他努力盡其所能，來經營航空公司。其他主管在此狀況下，大都離職，讓公司順其命運發展。但 Trippe 不這樣做。他接受降級，繼續留在泛美工作。在九個月內，他被要求回復執行長的職務。

Trippe 相信賦於員工責任，讓他們經營。一旦員工證明了自己，他信任他們的判斷。例如，二次大戰後，Trippe 對泛美的子公司在中國大陸發展深具信心，他在那兒的人比利・龐德（Bill Bond），確信共產黨將佔領中國大陸，會澈底摧毀泛美的投資。違反他個人的直覺，Trippe 聽從龐德（Bond）的建言，龐德賣掉泛美的子公司，最後證明是正確的。

Trippe 是第一個大眾旅遊（mass travel）擁護者，在當時整個產業主要在迎合豪華級市場。他願意為他的信仰全力以赴。在 1945 年，他創造了第一個經濟艙票價（tourist-class fares）到歐洲，公然反抗國際航空運輸協會（International Air Transport Association, IATA）所定的票價。

如時代雜誌報導，當英國對泛美經濟艙飛機關閉機場，採取制裁措施，飛機被迫降落愛爾蘭（Ireland）。Trippe 接著提供 75 美元票價，從紐約到波多黎哥的聖胡安（San Juan, Puerto Rico）。終於，他削弱國際航空運輸協會，經濟艙票價變成標準模式在產業流行**。

在 1968 年，他從泛美退休，泛美航空公司在全球六大洲 85 個國家服務。

泛美經過二十世紀末期的數十年奮鬥，正如事件推動航空公司的商譽與發展，其他外部事件導致泛美的滅亡。三個主要的外部事件或因素結合在一起，終於使泛美沈沒。這些事件包括整體經濟不景氣、高漲的營運費用（噴氣燃料價格）及泛美 103 災難（the Pan Am 103）。後者的恐怖事件（terror incident）與相關的國際旅遊的恐懼（fear of international travel），可能是壓倒駱駝的最後一根稻草（the final straw）。不久之後，泛美由於營業收入衰退和成本增加，成為破產者（bankrupt）。

* C. Schleir. “Trippe was a Long-Haul Man,” Investors Business Daily (July 10, 220): A4.

** 出處同上：A4。

案例討論問題（Case Discussion Questions）

1. 外部事件，同時幫忙和傷害許多餐旅企業與品牌，列舉一些成功與失敗者，是否能釐清任何外部事件，促成餐旅企業的成功/失敗。
2. 胡安・崔普（Juan Trippe）的成功，部分由於他相信發展科技與飛機事業有關。探討其他餐旅產業，如何發展科技來影響他們的個別成功或失敗。