

## 浙江省饭店业可持续发展战略的研究

——以开元阳光山庄为例

文/孙娴娴

经过改革开放20多年来的发展,浙江饭店取得了令人瞩目的成绩。但是,也导致浙江省饭店数量相对过剩,星级酒店数量急剧上升。截止2005年底,浙江省共有高、中、低档各类宾馆工有17000多家,其中星级饭店1002多家。浙江省饭店业中星级饭店管理水平普遍较好,其总体管理水平稳步提高,但许多虽有现代设施,却依然停留在招待所的管理模式上。[1]

下面以杭州开元阳光山庄为个案,结合国内外饭店的管理现状和趋势,提出进一步改善现代饭店质量管理管理的若干思考。

开元阳光山庄是开元旅业旗下的一个酒店,杭州开元阳光休闲山庄位于杭州市萧山区北干山南麓,北沐萧然松风,南对繁华市区。萧山阳光休闲山庄地处萧山区,位于市区。

### 一、阳光休闲山庄所存在的问题:

阳光是一个形象性酒店,酒店的销量不大,目的是为了形象集团产品上柜,展示企业,品牌及产品形象。所以还是存在一些问题的。

#### (一) 规模不大,再扩展已无空间

由于地理位置的限制,使得酒店的面积不能再度扩大,限制了它的发展,因此到目前为止,阳光还是一个三星级的酒店,要向4星级发展,还需要做很多努力。

阳光休闲山庄一共是高7层,有两幢楼组成,但是两幢楼的面积都不是很大。阳光一共有130个客房,建筑面积11700平方米,拥有会议厅4个,总面积381平方米,歌舞厅1个,总面积358平方米,商场1个,总面积25平方米。停车位40个。阳光的前面是一个十字路口,交通繁忙,后面是山,想要再开发作为阳光扩建的土地,难度很大。[2]

同时楼层的高度规模也不够,像同样也是开元旅业下的开元名都有47层高将近218米,所以客房就有512套,是阳光的4倍多。规模过小就直接影响到了酒店的发展。

经济学家也认为,充分利用“规模经济”使该产业的组织处于最佳产业水平状态。因为一个组织的发展是从一种分散的状态走向集中,从小规模过度到大规模,那样会产生一种规模收益递增的现象,使产业和经济的集中度适当提高。企业规模过小,抵抗时常风险的能力过弱,稍有不慎就会发生危机。[3] (p22)

#### (二) 内部人员管理松懈

阳光休闲山庄各个部门固定的员工比较少,所在部门的员工大部分都是在校实习生或者是一些临时工。而且实习生实习的时间都比较短,多的六个月,三个月,还有的半个月。这种现象都很大程度的影响了酒店的服务质量。因为工作时间短,员工对整个服务系统都没有深入了解,只能为客人提供很表面的服务,即使实习生在一定时间内学会了对客服务,但实习时间一旦结束,又换了其他新的员工。服务质量又从“0”开始,对客服务的质量又要下降。

实习生普遍存在的问题还有就是没有把自己真正的融入到酒店当中去,没有把自己当作酒店的一份子,认为实习结束自己就要离开,过一天算一天,这是一种很不好的现象。

#### (三) 设施陈旧

阳光饭店由于始建年代较早,导致其硬件设施比较陈旧,在硬件方面不是处理的很好,还存在着很多的问题:

阳光休闲山庄内部所采用的通讯系统是电信局的虚拟网,主机是放在电信局,酒店内部电话都配有短号,但是很容易出现打不通电话的情况,转接的时候也很容易出现断线的情况,会失去很多客源以及导致不必要的麻烦出现,一旦问题严重还将影响酒店各个部门的运作。

整个阳光休闲山庄一共只有3个电梯,一个是员工电梯,两个是客用电梯,而且3个电梯都有些陈旧,人员多的时候根本满足不了需求,所以酒店还是要考虑到这些方面的因素。

阳光的地毯大多数是采用红底带花的样式,但看上去显得很陈旧,颜色有点暗淡,很难给客人眼前一亮的感觉,很多家具也是,年数已久,存在着安全隐患,有坐着摇摇晃晃的凳子,也有明显掉了颜色的,影响了整个酒店的美观,也降低了客人的安全保障。像吸尘器,有的是一个部门才配备一个,而且已有破损,娱乐设施也很少。

如果设备陈旧,会出现很多问题,有酒店自身的,会影响到酒店自身的形象,还有给顾客带来的利害关系。要更好的改革酒店设备,就要屏弃那些已经陈旧的设备,朝新方向发展。

### 二、相应的解决对策

针对这些饭店普遍存在的问题,要提出有效的解决方法,以保证饭店可持续发展。

#### (一) 针对饭店的规模

针对饭店规模较小的问题,因为已经受到了地理的限制,饭店已经不可能向外发展扩建了。只能向高度发展,阳光的楼层并不高,所以可以考虑增高阳光的楼层。扩大酒店的客房数目以及扩大其他康乐经营范围。上面也提到了同样是开元旅业的名都,楼层数目相差大,在客房数目及其他

新硬件设施的配备上占据了很大的优势。所以阳光同样也可以考虑，可以充分利用空间。

有很多饭店会把办公室，员工休息区，甚至是物品堆放间安排在酒店之内，这样会浪费掉很多可以利用的空间。所以，可以考虑下把这些安排在酒店附近，近距离的地方。阳光的后面是山，虽然要开发有很大的困难，可是也可以建一些小面积的平房，作为酒店的堆放用品及其他杂物。这样不但可以减少酒店自身面积的浪费，还可以把空出来的房间更好的利用到酒店发展要用的地方。

## （二）针对内部人员管理

加入WTO后，中国酒店管理人员不仅需要语言国际化，而且必须具备21世纪酒店意识。为了适应这一形势的需要，饭店业要逐步将饭店业人力资源的开发与培育工作作为重点，改变人才评价重学历轻潜力，重能力轻潜力和重实用轻培育的短视行为，并建立完善用人机制，力争为每一个人才提供不断认识自我，不断展示自我和不断实现自我的机会和条件。

总之，饭店要将饭店人力资源管理上升到饭店人力资源战略管理的高度，整体谋划高素质饭店人才的开发与应用，营造良好的高素质饭店人才的发展环境，树立强烈的事业观，用事业吸引人才、吸纳人才、召唤人才，不仅要致力于饭店整体人才素质的提高，还要注意饭店各层次人才结构的优化，要通过科学配置，整合人才资源，充分发挥整体效应，实现素质与结构的和谐，在中国饭店业内尽快形成一支具有国际管理能力，熟悉国际饭店业行规、法规、操作模式，具有国际战略眼光的饭店高级管理人员队伍，推动我国饭店事业的繁荣。[4]（P205-206）

## （三）针对酒店服务、经营

酒店主要营造的是一种宾至如归的氛围，它的目的是让客人感到舒适，满意。所以虽然阳光星级不高，可还是可以根据自身的特点，融合本地区特色，营造一种与众不同的感觉，另外必须坚持“人无我有，人有我精，人精我特”的经营策略。比如，客房晚安卡上不再仅仅是“祝君晚安”，取而代之的是“别忘了给家里打个电话”等充满关怀和温馨的提示语，又如“金钥匙”服务的推广，绿色饭店的盛行。

同任何产品一样，饭店产品的竞争能力取决于它的质量。不管怎么样，在同等条件下，顾客肯定是只会选择好的产品，即优质的服务。

客人到了饭店如果感觉自己到了家，那这样的酒店可以说是很成功的，会赢得很多的回头客。所以服务也要在细节下工夫，可以在小项服务中显示饭店的温情。小项服务是中国的典型特色，国外不多。有经验的服务员可以从昨天晚上的枕头上有无折纹和松软度来判断客人喜欢睡高枕头还是低枕头，第2天及时调整，使客人感到满意。

## （四）针对酒店竞争力的提高

阳光虽然是3星的酒店，但是还是会有很多的客源，但是在原先的客源拥有量上再争取更多的客源，利用网络应该是一种很好的办法。“客源是酒店的衣食父母”，无客源，酒店什么都谈不上。酒店要有持续的，丰富的客源，必须要以现代化的营销学的理论与实践去开发客源，真正做到时时处处方便客人，为客人提供优质服务。必须了解市场，细分市场，选择目标市场，即使调整酒店产品与服务组合，与公众不断沟通本酒店服务特色，价格，做好即使跟踪服务和各种信息反馈等等。要做到这些，最好的服务手段就是借助因特网与酒店企业内部的局域网的有机结合，为客人与酒店架起一座方便的桥梁。

酒店营销工作的成功，关键也在这里。网络营销可以通过网上供需两方面的信息沟通，保证原有的客源市场，挖掘潜在的客源市场。酒店进行网络广告有着传统广告不可比拟的优势，即成本低，使饭店在设备与人员方面的投入大大降低；不受时间和空间的限制，并容易调整广告的信息内容，制作、更改便捷；酒店与顾客可以双向交流。包括可向顾客传递有关服务项目、服务特色、价格以及可为顾客带来独特利益的信息；利用电子邮件帮助顾客解决问题，减少顾客购买和查询住处的货币成本和精力=体力等非货币成本，从而提高顾客感觉中的价值；向顾客提供上网模拟服务，使其亲临其境般感受服务，以降低其购买风险和疑虑等等。阳光可以在网上建立自己的网站，让更多的人了解到酒店，进行很好的宣传，增强饭店的竞争力。[5]（P60-70）

总之，今天的酒店已处于网络信息环境之中，谁能及早认识并采取网络营销手段，谁就会在酒店经营中获得更大的市场空间，并具有更多、更强的竞争优势。

酒店经营进入网络营销时代是大势所趋，是科技进步、社会发展的必然。

## （五）针对优秀企业文化的构筑

饭店的经营一定要讲文化，一定要注重文化。因此，饭店的文化不完全在于装修豪华不豪华，根本在于有没有自己的品位。另一方面，饭店的文化竞争还涉及到企业内部文化建设的问题，如企业的团队精神培养问题，员工的心理平衡问题，饭店在文化经营上大有文章可做。

阳光同样也要有自己的企业文化，可以利用文化营销理论，大胆真实并具有实践的总结企业文化，使之能够适应新形势的发展和变化。

酒店应该认识到，酒店生存关键不在于它能不能销售多少个产品，而在于它在多少顾客的心目中，树立了良好的形象，酒店所有的管理人员和服务人员都要意识到这一点。企业文化营销不仅是一个好听的名字，也不是改造或提高硬件的水平，也不单纯是酒店形象的创造，而更应考虑到我们酒店长期生存发展以来形成独特的文化内涵，把文化内涵作为营销工作，把酒店鲜明的个性表达与外界宾客之间的感情和理性认识，使外界和宾客之间产生稳定的良好的印象，使每个员工都能认识到独特的企业文化，并坚定不移的创造独具个性的酒店企业文化。

像阳光山庄就可以用一个“都市里的村庄”作为自己酒店的企业文化，进行很好的企业文化营销，在宾客中树立鲜明的个性。在市场上依托文化内涵将“都市里的村庄”的融入宾客心中。

结合各种方式使酒店的竞争力提高，保持酒店的可持续发展。（作者单位：湖州职业技术学

院)

---

相关链接

体验经济视角下红色旅游与体育旅游融合开发的营销策略  
我国体育旅游经济发展研究  
浅谈旅游经济发展  
我国国内旅游业现状分析  
合作竞争与旅游企业竞争力研究  
浙江省饭店业可持续发展战略的研究

---

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心