

文章编号:1674-2869(2008)05-0080-04

## 基于大规模定制的酒店服务运作研究

赵迎红,辛 苗,聂规划,徐宏毅

(武汉理工大学,湖北 武汉 430070)

**摘 要:**大规模定制是一种新的管理模式,既可以降低企业成本,又可以满足用户个性化的需求,为企业提供战略优势和经济价值。同其他企业一样,酒店要取得竞争优势,必须把握住自己的顾客份额,提高顾客的满意度,最大限度满足顾客的需求。

**关键词:**大规模定制;酒店服务;顾客需求;个性化服务

中图分类号:F062.9

文献标识码:A

### 一、引言

目前,我国酒店业总量增速过快,根据2002年中国星级酒店统计公报,2002年全国共有星级酒店8800家,到现在为止已经突破9000家,酒店企业进入市场的数量已经高于市场需求的增长,导致市场供求失衡,客源分流严重,促使竞争激化<sup>[1]</sup>。出租率下降,年平均房价下降,酒店经济效益滑坡。国际酒店集团向中国市场迅速扩张,越来越多国际著名酒店集团像希尔顿、喜来登等加快了对中国的市场和品牌扩张的步伐。各大国际集团、跨国公司、酒店集团等世界级的巨无霸将挟其雄厚的资金、先进的管理和品牌优势长驱直入中国的旅游酒店市场。中国酒店业将面对全球市场与国际知名跨国酒店管理集团展开直接较量<sup>[2]</sup>。竞争形势越来越严峻,要想在激烈的市场竞争中求生存,求发展,酒店企业必须更新观念,改革创新,采取积极有效的应对措施。

大规模定制就是个性化定制的产品和服务的大规模生产,其核心是产品和服务品种的多样化与定制化。大规模定制的目标就在于产品和服务要满足用户个性化需求,而成本大致上与大规模生产的产品差不多,大规模定制的特征主要有4个:规模化、个性化、广泛性与随机性。规模化是指个性化定制的规模化,而不是个别的个性化需要。个性化指的不仅是客户需求内容的多样化,还包括时间与空间的多样化;广泛性是指社会生活中各行各业都可以采用大规模定制的生产方式;随机性是指客户需求是随机的,企业只有满足这种大规模随机性的要求才能发展。

大规模定制是将产品或公司提供的服务差别

化,在全产业范围内规划与实施具有独特性的战略,其意义在于:

首先,在激烈的市场竞争,买方市场出现的条件下,每个企业都将尽可能地留住自己的顾客,因为吸引一个新顾客与留住一个老顾客企业所付出的成本之比为6:1,所以,哪个企业与自己的顾客交易保持的时间越长,哪个企业获取该顾客的终身价值越多,越利于企业的长期发展。酒店也不例外,同样要争取扩大自己的顾客份额,最大限度地取得顾客的终身价值。所以酒店必须首先满足顾客的需求,以需求为导向提供服务,才能留住顾客。这就体现出定制化服务的必要性和重要性。只有定制化的服务才可以满足个性化的需求,才可以使顾客满意,成为客人下次选择酒店的依据。所以定制化服务对于酒店节省营销成本和长远利益有着不可忽视的绝对意义。

其次,定制化服务提出适应了当今酒店服务管理的需要。传统的服务理论不再能完全适应新时代的要求,而定制化服务顺应了这一时代的主题——人的主体性的回归和人的个性化需要,另一方面也遵从了服务理论和酒店管理理论发展的主导性脉络,因而它符合这一时代和这一时代的顾客对服务理论提出的要求,对于指导服务学理论和实践的进一步发展具有重要的意义。

再次,它的产生和发展进一步充实和完善了服务理论。一方面,它将顾客推向终极化形式,充分体现和实现了服务理论所应倡导的需求导向,并解决了企业利益与顾客利益难以两全的问题。尽管长期以来以顾客为中心的基本思想是无可争辩的,但是原来的服务理论对于顾客需要的认知

收稿日期:2008-04-01

基金项目:国家自然科学基金项目(70471023);(70772074)

作者简介:赵迎红(1965-),女,浙江诸暨人,副研究馆员,博士研究生。研究方向:图书情报理论及经济增长。

远没有所强调的“定制化需要”那么深入。同时,一直以来,这一顾客导向的认识与信奉这个理论的企业的资源和生产能力之间的联系却很脆弱。即顾客所需要的和企业获利基础上能够提供的未必是一回事。因为这是在原有的技术条件和服务观念下无法实现的,而国际互联网、数据挖掘等信息技术手段在很大程度上解决了这个问题。

最后,它充分顺应体现了速度文化的内涵和要求。信息社会的市场竞争强调的就是速度,产品更新换代快、顾客行为变化快、竞争对手反应敏捷、信息技术日新月异等因素,都制约着管理模式,精简、富有弹性和互动、高效率且高度自动化、风格化,将使企业与顾客直接互相交流,直接了解顾客对于服务各方面的独特个性需要,从而加快酒店有针对性满足顾客切实需求的程度。顾客不必再将时间浪费于反复尝试和探索的过程中,其需要耗费的成本中时间的因素减少。同时,个性化服务本身就是网络时代这一速度时代的产物,它在实现中所要求的网络技术柔性生产系统和现代意义上的大规模定制化等,都使酒店满足顾客需要的能力增强而使速度大大提高<sup>[1]</sup>。

## 二、酒店服务运作大规模定制的可行性分析

2004 全年入境的旅游、商务、探亲等人数 10904 万人次,比上年增长 19.0%。其中,外国人 1693 万人次,增长 48.5%;港、澳、台同胞 9211 万人次,增长 14.8%。在入境旅游者中,过夜人数 4176 万人次,增长 26.7%。国际旅游外汇收入 257 亿美元,增长 47.9%。2004 年全年国内旅游出游人数达 11 亿人次,增长 26.6%;旅游总收入 4711 亿元,增长 36.9%<sup>[2]</sup>。2005 年 1—10 月份入境旅游人数 10018.07 万人次,比上年同期增长 11.57%。其中:外国人 1696.28 万人次,增长 22.56%;香港同胞 5813.50 万人次,增长 5.64%;澳门同胞 2156.91 万人次,增长 20.96%;台湾同胞 351.39 万人次,增长 13.82%<sup>[3]</sup>。旅游商务人流大幅增长,为酒店业创造了巨大市场需求。

面对 21 世纪知识经济新时代,中国的酒店业面临着新的环境,将进入一个崭新的发展时期,因此中国酒店的服务也将面临新的形势。这主要表现在以下几方面。

第一,顾客阶层发生了变化。随着社会经济的发展,人们的收入水平的提高,消费观念和方式的改变,酒店的服务对象发生了明显的变化,即从最早的以境外客人为主发展到现今的大众化消费。这既为酒店提供了广阔的服务空间,也对酒店服务市场的细分化提供了客观基础;同时,也对

酒店服务提出了新的要求。

第二,服务对象日趋成熟和理性。知识经济时代,顾客群体呈现出知识水平提高、消费经验更加丰富、自我保护意识明显增强等特点。他们希望得到一种有创意的、细致入微的、独一无二的服务。这样才能提高客人的满意度,实现物质和精神全方位的享受。酒店要满足顾客的需求,培养客人的忠诚,必须要改变服务模式,重新确立自己的服务目标。

第三,服务市场进一步开放和日趋规范。这就意味着酒店的竞争将日趋激烈,酒店的微利时代已经来临。这要求酒店在服务产品设计及市场营销过程中,必须以“顾客”导向为核心,提升服务价值,培养忠诚客户,从而增强酒店的竞争能力。

第四,服务手段的变化。随着知识经济时代的来临,高科技将在酒店中得到广泛的应用,这不仅为酒店改善服务设施创造了条件,而且也酒店改进服务手段和方法奠定了基础。

由此可见,面对新的消费需求、新的市场环境,酒店必须面对现实,审时度势,提出新举措。

## 三、酒店服务运作大规模定制的策略

### (一)围绕标准化的服务来定制酒店服务

规范化服务是指满足顾客基本的、共同的、必须的和重复的需求的服务。之所以酒店的服务分规范化和个性化的服务是因为顾客的需求分为两个方面,一类是共性需求,一类是个性需求。酒店提供的服务主体是住宿和餐饮,这正是人类最基本的生活需求,作为普遍和基本的生理需求,它必然存在着极大的共同之处。从科学管理的角度而言,重复的劳动就应该对它们制定规范,也就是对重复事物的统一规定。对酒店来说规范化可以提高劳动效率,降低成本,增加效益,然而任何规范不可能适应所有的客人,在个性化凸现的时代更为如此。所以酒店为使顾客满意,以获取顾客的终身价值,就必然重视顾客非规范化的需求。提供个性化的服务同工业生产一样,一件产品不可能全是由非标准件组成,它的主体还是标准件,它是确定整体产品标准的基础,也是确保酒店合理成本之必须(非标准件的成本远远超过标准件)。因此,规范化与个性化构成一个统一体,综合显示在对客人的各项服务之中。为阐述的明晰化和简单化,且把规范化作为“标准件”,把个性化比作“非标准件”。酒店服务特色需从以下两方面进行最佳组合。一方面是:标准化、规范化、程序化。另一方面是:多样化、特色化、定制化。规范化与个性化之间没有既定的模式,两者在具体服务中

时有转换。一般而言,以规范化为主,以个性化为辅;以规范化保证基本的服务质量,以个性化来进一步提高宾客满意度,培养顾客的忠诚度,使酒店取得长远的利益,如图1所示。

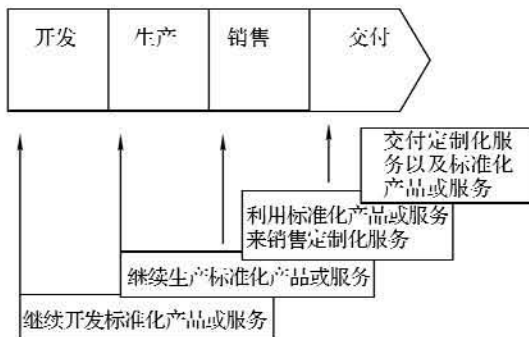


图1 围绕标准化产品和服务来定制服务的价值链的变化<sup>[4]</sup>

## (二)与旅行社建立良好的合作关系

如何处理好酒店与旅行社的合作关系,是每个酒店经营者、销售部门必须面临的问题。正确处理好酒店与旅行社之间的关系,直接影响到一个酒店经营的好坏。在旅游旺季或客房紧张时,各家酒店又是如何对待旅行社的呢?是压房、退团、置之不理、不认原来所签合同的房价而漫天要价,还是积极想办法,以致宁可牺牲可取得高房价的散客来协助旅行社解决其用房事宜呢?这时候酒店销售部门态度的好坏直接影响到淡季旅行社对你的态度,如果真的没客房,酒店要真诚告诉旅行社酒店目前客房预订的状况,旅行社是会原谅和理解的。反之,如果有房不给或漫天要价,翻脸不认人,这样会极大地破坏酒店与旅行社的合作关系。因此在旅游旺季或酒店出租高峰期、有大型会议团体或其他接待任务时,酒店销售部门应认真对待。

根据以上出现的问题,笔者提出了一整套方案:

1. 提前与长期良好合作的旅行社沟通客情。当酒店出现上述情况时,应及时与那些有着长期良好合作关系的旅行社沟通情况,预报酒店的出租高峰期,避免这些旅行社在不知情的情况下安排团体过来而造成退团现象,挫伤旅行社对酒店的信任。对于全年在酒店住的系列团体应提前优先做好排房计划,一般情况下不要退团。

2. 坦诚相见,真诚合作。时常有这样的情况:这边销售部门告知旅行社无房,而那边为取得更高的平均房价和经济效益,而将客房放在总台接待上门散客,当旅行社直接打电话问总台是否有房间时,若总台不知情而说有,而销售部又说没有,或者旅行社通过某种渠道而订到了酒店的散

客房,从而陷入被动局面。正确的方法:应坦诚相见,说明情况。作为酒店不能为一时的高房价而影响了与客户之间长期建立的合作关系。

3. 积极协助解决旅行社的用房要求。当酒店实在无房,而此时又接到一份友好旅行社的团体预订单时,酒店应努力协助解决,积极联系其他同档酒店并推荐入住,对于长年推销入住酒店的系列团体可采取适当贴补差价方式来解决住房,或安排其他形式预订的客人入住其他酒店并补贴差价而接待系列团体入住本酒店等等。

4. 签订节假日期间客房特殊价格。随着我国人民生活水平的不断提高,人们利用节假日(如“十一”、“春节”、双休日、假期等等)外出旅游度假的越来越多,并形成了一种时尚,因此,酒店在与旅行社签订全年合同时,一定要注明节假日除外的条款和节假日上涨的幅度,以便有约在先,避免因旺季来临时房价问题而影响合作。

## (三)建立顾客档案库,实行定制跟踪服务

吸引忠实回头客的成本要远远低于重新挖掘新顾客的成本,所以回头客是酒店实现大规模定制的主要对象,它会使酒店减少浪费,集中宝贵的促销经费用到目标市场上。详尽的客户档案有助于酒店提供更快速和周到的服务,从而吸引和保持更多的顾客。通过与顾客个别交流以及客人预订登记资料,可以使酒店从与顾客的接触中了解他们的个人喜好、购买习惯及嗜好等信息。通过积累、分析顾客的个人简况,消费习惯与旅行历史,酒店能迅速地瞄准目标市场及顾客的需求,据此酒店能制定符合消费者习性的营销计划。这样顾客再次入住时,不用开口,酒店就能“奇迹”般地根据其特点和需求量身定做,把顾客想要的产品和服务送到他们手中。通过顾客档案来定制服务不仅可以增加顾客的购买量、提高顾客的回头率,还有助于赢得顾客的忠诚、增强酒店与顾客之间的感情<sup>[6]</sup>。

顾客是酒店的客户,店与客人之间不能仅仅只是一种商业交往的经营行为,更重要的是人与人之间的情感沟通,要真正做到宾至如归,必须对客人的嗜好、习惯、消费需求等特殊的个性化信息了如指掌,在此基础上提供的产品和服务就有明显的针对性,从而获得顾客的好感。每一个入住酒店的客人,尤其是那些入住次数较多的熟客,在酒店营销部都应有一份详细的资料档案卡。档案卡上面记载着顾客的国籍、职业、地址、特别要求、个人爱好、饮食的口味、最喜欢的菜肴、酒水等等。对于入住频繁的客户,甚至连他喜欢什么样的香

波,摆什么样的花,看什么报纸都有专门的记载。

#### (四)创建可定制的产品和服务

“客户自助”模式是大规模定制技术进入酒店业的理想途径。以自助服务形式提供可定制服务在酒店行业由来已久,近年来,上海多家酒店推出了“持证厨师”上门服务,其做法就是由顾客自行采购材料、设计菜单,厨师只负责按照酒店确定的质量标准进行现场制作,最终产品也因为顾客个性的差异而千差万别。

在销售现场直接面对顾客生产产品,也能收到奇效。这种方式实际上就是及时生产技术(Just In Time)的应用,即把过去的集中批量后台生产转变为局部即时的现场生产。如酒店业中常见的拉面艺术表演、巴西烧烤、现场切削服务和临时定制鸡尾酒等,有些酒店甚至进一步推出“透明厨房”服务,即欢迎顾客们在确定菜单以后,直接到厨房现场提出各道菜肴的特殊烹饪要求,当然,在点菜过程中就与顾客一起探讨每道菜的制作要求更是司空见惯<sup>[6]</sup>。

实现大规模定制最佳方式是建立能配置成最终和服务的模块化构件,即时下流行的“DIY消费”<sup>[7,8]</sup>。美国环球航空公司格特威假日有限公司(TWA Gateway Vacation)以标准假日旅游的价格提供定制化旅游服务,他们订购了不同的旅游“构件”——飞机座位、酒店房间、餐饮消费券、汽车租赁和娱乐项目。这些都是大批量的低成本产品,然后由顾客亲自设计自己满意的旅程,格特威假日有限公司的信息系统再对各个“构件”进行综合匹配,在6分钟内报出价格。

#### 四、结 语

大规模定制是现代企业竞争的前沿理论,大

规模定制在服务业应用的研究作为标准化与顾客化的折中,服务创新的模块化策略日益受到重视。一篇大规模定制的综述指出,由于一般性服务业所具有的劳动密集、高顾客参与度、高质量敏感度、由传递时间所触发、难以库存调节、高信息可信度依赖等特点,现有大规模定制研究需要进行针对服务业的再研究,相关的理论和实证研究有待加强。基于此,酒店就要顺应服务领域的变革,在规范化服务的基础之上提供满足顾客的个性化服务。因为规范化服务保证的是基本服务质量,而大规模定制化服务则能进一步提高顾客的满意度,提高酒店服务效率,增强企业竞争力。

#### 参考文献:

- [1] 邹统钎. 理论前沿与中国的实践[M]. 广州:广东旅游出版社,2002. 33-62.
- [2] 国家统计局. 中国统计年鉴 2004[M]. 北京:中国统计出版社,2004. 55-58.
- [3] 国家统计局. 中国统计年鉴 2005[M]. 北京:中国统计出版社,2005. 36-39.
- [4] [美]B·约瑟夫·派恩. 大规模定制——企业竞争的新前沿[M]. 操云甫译. 北京:中国人民大学出版社,2002. 22-26.
- [5] 林力源. 现代酒店管理探索[M]. 广州:广东旅游出版社,2000. 21-25.
- [6] 沈晓春. 打造大规模定制化服务,提升酒店竞争力[J]. 长沙铁道学院学报,2004,(3):101-104.
- [7] 李靖华,盛 亚,吕 彦. 模块化机理及其在服务业的应用[J]. 科技管理研究,2007,(4):146-149.
- [8] 姚 远. 服务业大规模定制的实施策略探析[J]. 商业文化(学术版),2007,(5):206.

## Research on the operation of hotel based on mass customization

ZHAO Ying-hong, XIN Miao, NIE Gui-hua, XU Hong-yi

(Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

**Abstract:** Mass customization is a new management model which can reduce the enterprises' cost, also meet the needs of personalized users. It provides a strategic advantage and economic value. Hotels must achieve competitive advantage, holds their own share of customers, improve customer satisfaction and maximize meet customer demand.

**Key words:** mass customization; hotel services; customer demand; personalized services

本文编辑:吴晏佩