

对小城市老牌星级酒店转型的研究探讨

——以东阳华夏大酒店为例

宋丹莉

(浙江广厦建设职业技术学院 浙江 东阳 322100)

[摘要] 由于老牌酒店客源市场低迷、平均房价下滑、人员流失惨重、经营成本增加；新酒店增加、社会餐饮。这些已经正面拖累作为老牌四星级的华夏大酒店反攻的能力。本文通过分析提出了一些运营方案。

[关键词] 老牌星级酒店；人力资源；兼职队伍；措施

一、酒店介绍

东阳华夏大酒店位于东阳市南山路359号，是宾客商务、旅游下榻的理想之地。为提升酒店品质、档次，2011年再次投入3000余万元重新装修，风格高雅，设施高档齐全，拥有各类客房102间，房间内配有高端净水系统、先进的智能电子门锁、防盗系统。

二、酒店现状

客源市场低迷、平均房价下滑、人员流失惨重、经营成本增加；新酒店增加、社会餐饮。这些已经正面拖累作为老牌四星级的华夏大酒店反攻的能力。具体如下。

(一)餐饮部经营难题

(1)目前餐饮部的设施设备比较陈旧，已有6年为装修，地毯、墙纸、桌椅都有不同程度的损伤；

(2)员工服装、礼仪礼节都比较随意，与四星级的标准不匹配；

(3)由于生意不是很好，员工人数不多，才7人，但是管理者较多，领班、主管、经理有5人，在管理者多的情况下，服务品质不高；开餐前的准备工作不到位，员工懒散，没有注意客人的需求；

(4)销售意识不高，员工不懂全员促销的重要性，也不懂得服务品质才是最好的营销；

(5)酒店附近的社会餐饮如小城大爱、沙家浜等虽不是高档酒店，但生意兴隆，物美价廉，深受老百姓的欢迎；

(6)酒店地处居民区，现在的人们注重养生，对于高档酒店的餐饮不感兴趣，而年轻人喜欢品尝多样化的社会餐饮，如烧烤、火锅、麻辣烫、牛排等；

(7)早餐为自助餐，菜品变化不大，多次实鲜蔬菜都不为客人接受，最后倒掉，颇为浪费，餐厅地理位置是连接东西大堂，不便管理且冬天比较冷。

(二)客房部设施陈旧

由于多年未装修，家具都有不同程度的破损，电话机、墙纸、靠背、地毯，甚至卫生设施都陈旧了；虽然酒店客房出租率低，但是客房出租还是比较分散，4个楼层还是同时出售，这样其实增加了运营成本；酒店客房整体缺少生机，绿植不够；领班的工作主要是查房和空房的抹尘，而布草房是专人负责布草的接送，人员设置有些浪费。

(三)前厅部硬件跟不上需求

(1)总台的电话机有8部，有经常使用的，也有我没看见用的，是否可以考虑使用合并；

(2)前台操作系统分散，操作很不方便，加上电脑从原来的大显示器改为液晶显示器，很不方便员工操作。若是入住退房客人一多，直接导致退房速度慢，客人都堆在一起；

(3)客人开发票由服务员输入发票抬头，若客人急着离开，势必引起客人投诉。目前，杭州很多酒店使用支付宝开票小程序，由客人扫描酒店二维码提出开票申请，自己输入发票抬头，这样一来速度快，二来也保证抬头的正确性。(不过啊，这是建立在不久将来客情好的时候，那时肯定忙不过来。)

(4)工作服问题，目前由于没有统一的冬装，前台工作人员的着装很混乱，有穿棉衣的、穿羽绒服的、穿工作服的，裤子或裙子也是多样化的。

(5)总台和休息区，电线、物品摆放有些混乱，这也是因为设施比较陈旧。

(四)销售部的工作对象面不够宽

销售部除了总监和经理需要给客户送账单，其它人员主要在酒店内工作，由于老客户资料没有，客户开发就依靠总监和经理，销售力度不大。网络销售力度不够，旅行社合作较少。

(1)保安部和工程部。保安部人员比较紧张，只有6名员工，做6休1，每班12个小时。这两个部门工作的工作专业性强，了解的不是很很多。

(2)空闲资源较多。二楼的餐饮包厢、商务中心、六楼的健身房，基本上都没怎么或就没使用，浪费资源，又增加地方。

三、对各部门的一些建议

(一)餐饮部：加大投资，全部翻新，吸引周边老百姓；对外承包，走社会餐饮的路线，借此带动客房；多举办促销活动，捆绑客房，联合销售；或者改

做特色餐饮，针对某一类客源；员工的礼仪礼节培训、服务技能培训、服务意识培训；合理员工提成，明确员工、领班、主管的工作职责，提高工作效率；针对早餐，推出新的菜品，控制成本。

(二)客房部：客房销售间数少时，可适当分层，减少能耗；优化岗位设置，减少员工数量，提高剩余员工的工资，以此提高员工的总做积极性；房间的墙纸、地毯可适当翻新，家具刷新维护，灯具的改变，提高客人对客房的认可度；还是要加强跟旅行社的合作，提高客房的出租率。

(三)前厅部：提高员工的服务意识，提升员工的服务技巧；系统(包括门禁系统、操作系统、发票打印系统、电脑操作系统)的更新或替代；销售权限的提高。

(四)销售部：扩大销售力度，在成本核算下多推销售活动，多进入社区或村子，了解婚宴的意向；配套服务必须跟上，简单说如宴会或包厢布置，像没有请婚庆公司的婚宴现场，酒店什么都没有体现，这样只会让客人觉得不近人情。

(五)酒店管理团队建设：目前由于酒店士气不高，管理团队还需要相互谅解，更好的合作。

四、对酒店整体运营的建议

目前小城市的高星级酒店市场窄小，竞争剧烈，企业压力非常大。华夏大酒店虽然是四星级酒店，但就现阶段的经营状况来看，设施陈旧、服务不当、人员动荡，问题非常多，急需转型。

(一)经营重新定位

面向老百姓消费，建立“物美价廉”的品牌形象定位，是华夏经营转型成功的关键。当然也可以直接抛弃四星级的挂牌，走经济型酒店路线。

(二)价格策略

华夏大酒店是有餐饮、客房、会议、娱乐、康体等诸多消费项目的综合经营场所，这样导致经营成本增加，不没有成本优势，打不起价格战。所以，华夏大酒店要面对现实，改变以前的运营方式，让消费者花更少的钱，但是同样有身份、有面子，而且产品有特色。总体来说，就是华夏大酒店必须要让客人感受到物有所值。

(三)重新建造餐饮场所

打造餐饮新的卖场，就需要有新的投资，但是这也是破而后立的一种方式。酒店的装修风格四平八稳、安静内敛、高端大气，比较适合经营客房等产品，却不适合经营大众餐饮产品，所以，重新改建，营造出符合餐饮消费特征的卖场风格。

(四)餐饮菜品开发

东阳不像杭州等大城市外来商旅消费者多，所以高星级酒店住宿市场需求小。但餐饮，特别是特色餐饮，市场非常的大。餐饮可以带动客房、婚庆、康体、会议等一系产品的销售。为此开发餐饮的产品就成了势在必行之路。

(五)营销模式创新

要和拥有互联网较大流量的预定平台合作，比如去哪儿网、携程网、芒果网等网络预订平台。同时也要加强与本地旅行社合作，扩大知名度，也可以淡季打包由旅行社全权负责销售。

(六)转型养老产业

目前中国进入老年人社会，养老产业必将蓬勃发展，需求以及对品质的追求也将越来越高，因此将酒店与养老结合，势必走出一条崭新的道路。

五、总结

总之，作为老牌的小城市高星级酒店，必须做出改革创新：无论是摘星、重新投资改建局部或全部，这都将是一项大的工程，而且也到了做出决策的时刻，否则只会是亏损也越来越大！

参考文献

[1]陈静.高星级酒店转型：坚定、理性、专业[N].中国旅游报

[2]王琪.浙江省民营酒店行业转型接轨养老服务业初探[J].湖北函授报

作者简介：

宋丹莉(1979.11-)女 硕士 讲师，研究方向：酒店管理。