

酒店上演“剧本杀” 消费者愿意“入戏”吗？这样培训更科学更高效

“这个周末,去玩‘剧本杀’吗?”如今,年轻人节假日的城市玩法已经从“要不要看电影”“去不去K歌”变成了“要不要‘演’一场”。在这个风潮中,不少“有空间有场景”的酒店也加入其中。在一部分从业者看来,“酒店+剧本杀”背后是对年轻消费者兴趣的洞察。但也有从业者认为,火热的“剧本杀”并非所有酒店加码旅游市场的“试金石”。当“剧本杀”来到旅游市场,酒店到底该不该“接住”?

□ 本报首席记者 王玮

周六的晚上,当29岁的“剧本杀”爱好者丽丸回到酒店客房时,她还没有“出戏”,依然在认真地寻找线索。这一次,丽丸和朋友体验的是杭州一家高端酒店推出的两天一夜沉浸式“剧本杀”。

“一边‘盘’线索一边喝下午茶,酒店定时响起的钢琴曲,服务员密码般的敲门声……从我们踏入酒店起,故事便已开始了,吃饭、睡觉全部都在剧情设定之中,我们所听、所见、所闻、所触都变成可推理的线索,这种体验真的太入戏了。”丽丸在微信中跟《中国旅游报》记者分享道,“与普通的‘剧本杀’体验馆相比,在酒店玩‘剧本杀’更有代入感,而且酒店的服务品质也更让人安心,在常态化疫情防控下,这一点很重要。”

“剧本杀”源于在英国兴起的真人扮演游戏“谋杀之谜”,一般有5—



王超 绘

融合,看似水到渠成

10名玩家参与,通过扮演剧中角色、研读剧本,在多线程搜证、讨论、推理后,他们要完成找凶手、复盘真相和隐藏任务的目标。艾媒数据中心数据显示,“剧本杀”的主要消费群体为26—40岁,超过一半是女性。这部分人群经济独立,促其参与其中的是良好的游戏体验。

“‘剧本杀’进入酒店是水到渠成的事情。一方面,酒店与‘剧本杀’的融合,是空间和合作,有进一步提升‘情景融入感’的潜力;另一方面,目前,不少‘剧本杀’体验馆出现体验感差、服务品质不到位等问题,相比之下,注重客人体验的酒店更有优势。对于酒店来说,这也是一个增

加年轻流量的好机会。”一位酒店业者分析说。

黑龙滩环球融创英迪格酒店相关负责人介绍,该酒店开发了3个独立定制密室,目前有多个剧本可选。“‘剧本杀’和英迪格品牌都是受到当代年轻人喜爱的品牌,而且我们推出的剧本和酒店川西公馆建筑风格有很强的融合度,客人沉浸其中,体验感更强。”

不只是酒店方,一些专业的“剧本杀”连锁企业也盯上了酒店。“剧本、环境、服务、主持人和演员是‘剧本杀’需要的几个关键要素。”森林剧馆相关负责人表示,相比之下,酒店的地理位置优越、环境优雅,而且很多消费者对于酒店有着天然的信任感,一些“剧本

杀”玩家本身也是酒店的消费者。因此,他们很愿意与酒店合作,他们提供剧本、主持人和演员,酒店提供其他。

记者了解到,日前,有戏电影酒店与专业“剧本杀”机构惊人院合作,推出了《红皇后》的茶会,游戏期间,“剧本杀”玩家穿着洛丽塔风格的服饰出席酒店的精致茶会;杭州开元名都大酒店不久前也与NINES推理馆推出了“2天1夜沉浸式‘剧本杀’”;首旅如家旗下的YUNIK HOTEL酒店和森林剧馆联手上线了由周迅、郑秀文、易烊千玺出演的电影同名“剧本杀”——“世间有她”……记者在梳理酒店推出的“剧本杀”产品时发现,“酒店+剧本杀”主要有两种模式:一种是自营模式,“剧本杀”的内容和服务都由酒店自己提供;另一种则是与专业“剧本杀”团队合作,后者因提供的产品吸引力和专业度更高而被更多的酒店采纳。

怎样设计培训课程体系

设计培训课程体系,首先应明确何为系统化。系统就像钟表里的齿轮组合,看着只有三根针,里面却包含着无数的精密构造。课程体系也如此,它不是简单的一门课程相加,而应上接公司的战略需求,中接各部门的运营情况,下接员工发展的专业技能诉求。因而,课程体系设计更需要系统思维,全面思考。

一位在上海经营“剧本杀”俱乐部的负责人认为,不论哪个机构经营“剧本杀”,都离不开优质的剧本、专业的人员以及有品质的配套服务。因此,像一些业者曾经盘算的那样,让酒店服务人员充当“剧本杀”演员,随便选几个剧本,购置几身戏服的“省钱法则”是行不通的。而且一个优质的独家剧本的费用就可能高达10万元,还要面对故事需要不断更新的挑战。

“虽然‘剧本杀’提高了酒店的市场亲和力,但酒店要面对优质项目成本高、产品迭代快、客源引流能力有限等问题。”有业者表示。此外,酒店还要注意的是,当完全“入戏”的“剧本杀”玩家在酒店认真“破案”时,是否会影响到正常入住的客人?毕竟作为一个长线投资项目,从现有数据来看,还没有酒店运营“剧本杀”项目在短期内业绩显著提升的案例。

“有清晰的定位及规划、有多元化的玩法,再加上合适的人,‘酒店+剧本杀’是可以提高一部分酒店的营收的。”资深酒店业者吴俊杰认为,想要实现“剧本杀+酒店”的深度融合,让“剧本杀”项目价值实现最大化,“人”是最重要的。“这里的‘人’不仅指专业的主持人和演员,还有另外两层含义:一是酒店负责运营‘剧本杀’,或者负责与‘剧本杀’外聘团队对接的管理者,要懂‘剧本杀’;二是酒店要像专业‘剧本杀’团队一样,注重运营团队的人员培训,让他们有配合演出、进入角色的意识。有了明确的项目定位和合适的运营团队,说不定真的能为酒店打开一扇新的大门。但是一定要注意的是,不是所有酒店都适合‘剧本杀’项目。”

梅花创投创始合伙人吴世春在接受媒体采访时表示,目前,“剧本杀”市场已经完成了初次洗牌,优币正在驱逐劣币。“剧本杀”本质上是一个基于内容、强调场景体验感的产物,酒店的加入,的确减少了“剧本杀”场地和服务的成本。如果能和“剧本杀”服务商静下心来打磨产品,还是很有市场的。

“大众消费者在选择酒店时,将独特的线下空间视作目的地体验的一部分,酒店的每一次尝试都可能给消费者带来新的共鸣。尽管‘酒店+剧本杀’能否成功还需要市场的检验,但是,酒店正是在一次次‘试错’中,闯出新的消费空间和发展方向。”一位酒店业者如是说。

本报常年法律顾问:
北京市岳成律师事务所
网址: www.yuecheng.com
电话: 010-84417799
微信: beijingyuecheng
地址: 北京市东三环北路丙2号天元港
中心A座7层

挑战,一点也不会少

然受到新冠肺炎疫情的影响,规模仍逆势增长;预计2021年,中国市场规模将增至170.2亿元。

面对如此庞大的市场,酒店如何分走一杯羹?

一位业者跟记者算了这样一笔账,一家普通的“剧本杀”体验馆,其成本包括房租、装修成本、获客成本、剧本购买成本,还有主持人和演员等人工成本以及体验馆运营的服务成本等。相对而言,酒店引入“剧本杀”的优势,是在节省房租、服务等成本的基础上,对原有空间进行改造。一般而言,一间“剧本杀”客房的改造费用在2万元左右,然后就是一定数额的获客经费、人工成本和剧本版权购买费用。如果是

普通盒装剧本,成本可能仅几百元。而一家高端酒店,一次“剧本杀”下午茶套餐的人均收费就在数百元左右,一次游戏的人数在12人左右,消费者可能还会有餐饮和住宿等其他消费,这样算下来,只要酒店有足够的客源,运营“剧本杀”的确实要比销售客房或者小型会场的收益高。

然而,在一部分从业者看来,“剧本杀”绝非一项轻易就能赚钱的买卖。

“剧本有点故弄玄虚。”“DM(主持人)太不专业了。”“戏服质量有问题,太廉价了。”……看似“只要有剧本有场景”就能入门的“剧本杀”行业,其实,消费者的容错率很低,一次不愉快的体验就可能让他们“再也不来了”。

出圈,还需通盘考虑

然是不合适的。而且,年轻人的喜好一直在变,高投入的“剧本杀”究竟能吸引他们多久?

一位正在尝试“剧本杀”项目的上海某酒店负责人林娜坦言,酒店在跨界“剧本杀”时一定不能盲目,要通盘考虑。成本是一个不容忽视的重要问题,需要对市场进行一个运营前置,围绕市场投资回报率等做好测算。而且,酒店在跨界方式上要更加多元化,

北京博雅方略文化旅游集团
北京博雅方略旅游景观规划设计院

深耕文旅二十载，以匠人之心，为政府、企业提供优质服务

“十四五”文化旅游业发展规划	
国家级旅游度假区创建	
国家文化公园	乡村振兴
红色旅游	全域旅游
国土空间规划	康养旅游
研学旅行	文旅融合专项规划
风景名胜區	景区提升与创A
旅游休闲街区	露营地
城市双修	田园综合体

北京博雅方略旅游景观规划设计院是北京博雅方略文化旅游集团的核心机构之一，具有国家认定的旅游规划设计甲级资质、城乡规划编制乙级资质、土地规划乙级资质等多项专业资质，是中国旅游协会休闲农业与乡村旅游分会会长单位、中国旅游景区协会景区红色旅游研究与发展中心主任单位、中国城镇化促进会民宿发展专业委员会副会长单位。

建院以来，完成了2000余个精品规划项目，其中完成省级、市级和县级全域旅游规划70余个，荣获“中国旅游知名品牌”，在业界享有良好的口碑，得到了客户及社会各界的认可和好评。

NO.1 战略研究与产业规划

NO.2 旅游规划与景区提升

NO.3 国土空间规划

NO.4 城市设计与城市更新

NO.5 乡村振兴与村庄规划、特色小镇

NO.6 运营管理



□ 宋雪鸣

当下,只要经营状况还过得去、有追求的企业大多十分重视人力资源,重视培训。培训方式通常有以下几种:一是把员工送出去参加培训班;二是把老师请到饭店来上课;三是将培训外包给第三方培训机构;四是自己成立培训中心。

分析以上几种培训方式的利弊,笔者认为,前两种培训方式虽然可以起到一定作用,但却存在培训工作零星、不系统、缺什么补什么的弊端。有些企业采用第三种方式将培训外包给第三方培训机构,尽管有的培训公司也做前期的调研,了解企业的培训需求,在做培训时也很专业,但毕竟是第三方培训机构,难以深入理解酒店的企业文化、发展方向和战略目标,针对性往往不强。且目前大多数培训公司没有自己的讲师,普遍采取根据市场需要组织师资的方式,其角色更像是培训中介商。基于这种情况,有实力的企业,特别是饭店集团办起了自己的培训中心,有的还与著名高校合作,借助外部资源,力图系统规范、全面长期地对员工进行培训。

企业培训的使命是增加核心竞争力,实现企业战略和目标。挑战则在于如何通过系统化的课程训练,将培训的结果内化为企业的核心竞争力,提高企业的整体绩效。

重视学习效果评价

设计培训课程体系,首先应明确何为系统化。系统就像钟表里的齿轮组合,看着只有三根针,里面却包含着无数的精密构造。课程体系也如此,它不是简单的一门课程相加,而应上接公司的战略需求,中接各部门的运营情况,下接员工发展的专业技能诉求。因而,课程体系设计更需要系统思维,全面思考。

具体而言,饭店培训课程体系应由新员工入职培训体系、按职能划分的培训体系和按职级划分的培训体系三部分构成。

在设计以上三部分课程体系时,可以采取以下两种方式:一是基于岗位序列设计,总结前期积累的好的做法进行复制,帮助员工迅速上岗,满足岗位要求。课程基本按照KSA模式(即从知识、技能、态度三方面入手)开发,这也是大多数饭店采取的方式。二是按业务流程设计,这种课程设计需要考虑工作的连贯性,保证培训的逻辑与实际工作逻辑相符,一般是以企业内部价值链、用户体验地图、业务流程为主线进行课程体系梳理与设计。

从课程性质来看,以上三部分课程体系可以包括必修课、选修课、自选课和晋升课;从课程功能来看,可分为工具性课程、知识性课程、技能性课程、实践性课程。这就需要饭店

酒店服务的三种需求和三种能力

□ 谷安迪

作为一名酒店从业者,在长期实践中,笔者总结出客人对于酒店需求的三个层次:功能性需求、情感性需求和哲学性需求。

其中,功能性需求包括客人对于酒店硬件设施及基础服务维护工作的全部期待,如酒店的各项硬件设施运转是否正常,所承诺的硬性功能是否能够实现,卫生是否清洁、食品是否安全等。情感性需求指客人在酒店体验中,因为与员工的互动产生的情感满足,如员工是否有亲切的微笑与问候,在与客人的沟通中是否具备优雅而又不失温暖的服务气质,客人能否感受到被关注和关爱等。所谓哲学性需求,是指客人从酒店体验中获得的深层次感受,这种感受往往是酒店特有的并且被客人追求和向往、能够确证他们生活美感的一种差异化价值。比如,阿那亚项目的成功是因为它营造了特有的欧式海滨度假体验,让客人在秦皇岛的海滨就能够体会到内心所向往的生活方式;丽思卡尔顿酒店品牌塑造了“被绅士与淑女服务的绅士与淑女”的场景和服务体验,从而让光顾的客人能够从酒店体验中确证自己拥有一种不同于其他人的高贵生活方式。

为了满足客人以上三个层次的需求,酒店需要长期不懈地打造团队的三种能力:执行力、应变力和创造力。

其中,执行力指标执行能力,这是酒店的基础标准,比如卫生清洁和食品安全问题。基础标准就像船舱吃水线以下的部分,看似不明显但一旦

针对不同人员、不同阶段和不同培训形式等多方面因素,综合考虑、统筹计划,有机组合相应的课程模块,更有效地针对受训学员实施培训,进行系统化的赋能。

培训课程开发的要点

当然,课程体系所涵盖的培训内容不能一概而论。不同规模、不同行业、不同发展阶段的企业需要开发不同的课程,培训项目要根据企业的实际需要量身定制。对饭店而言,搭建一个适用于饭店的课程体系框架,是一项艰巨的工程。眼下,不少饭店开办的培训中心采取高校学者、咨询顾问(职业培训师)与高、中层管理者相结合的方式授课。其中,如何实现三者的相对独立和效果衔接是关键,饭店需要开发一套与之相适应的系统化的课程体系。

在课程开发过程中,有两个非常关键的角色:内容专家和方法专家。内容专家是最了解饭店操作流程的人;方法专家则是擅长将这些内容按照成人学习的理论和方法系统化、生动化的人,他们共同构成了课程开发的主体。邀请经验丰富、乐于分享、善于归纳与提炼的业务专家们,对于成功开发课程非常重要。课程体系开发更需要类似“总工程师”的角色,负责顶层设计与系统集成,避免课程开发中各做各的,不同课件内容交叉、甚至抵触的现象。

重视学习效果评价

培训是个整体,涉及课程设置、教材研发、教师选择、教学方法和教学评估等方方面面,培训评估应该包含课程覆盖率、课程实用性、课程效率、课程与饭店业务优先级别的一致性、课程的成效性等重要因素。所以,要改变以往单一的测评评价为贯穿培训前中后的过程评价,从反应层、学习层、行为层、绩效层对学员整体表现和学习效果进行评价。培训作为辅助管理工具之一,和企业的规章制度、管理工具等相互支持。有些饭店把不能实现培训结果归因于培训失败,殊不知落实情况也需要其他管理工具的支持。招聘制度、激励制度、奖惩制度、绩效考核等制度和工具的应用不合理,都会导致培训效果不理想。比如对员工进行了团队精神方面的培训,但是如果绩效考核中没有加入团队贡献的有关内容,薪酬激励也没有跟团队精神挂钩,就很难想象团队精神会有改变。作为饭店管理者,不要期望通过单纯的培训就可以解决企业存在的种种问题。只有通过打造学习型组织,不断地积累和沉淀成功经验,才能促进员工自我成长,主动地发现问题、分析问题、解决问题、自我改善,饭店才能形成系统化的竞争力,才能顺利发展。(作者单位:南京旅游职业学院)

出了问题就会造成重大风险。针对基础标准的要求和相关的培训要清晰易懂,要尽量做到“像红绿灯一样”好理解,好执行。

应变力是员工个性化服务的能力,可以通过以下五个步骤实现个性化服务。第一步是识别客人的背景。第二步是确认不同背景背后的需求差异,如年轻人需要什么,年近的客人需要什么;南方的客人需要什么,北方客人需要什么等等。第三步是设计体验,针对不同需求设计不同的体验,在这里酒店要为员工建立随时可以采取的“个性化服务工具箱”。第四步是实施体验,鼓励员工主动将设计好的体验用到不同客人的身上。最后一步是不断总结并且优化服务体验设计。

创造力是员工为客人提供的惊喜服务体验。这种能力的培养更多地依赖于员工的悟性。要培养员工团队的总体创造力,酒店管理者必须有明确的激励措施,能够留下那些有专长、有才华的一线服务人员,让他们有机会依靠个人专长和才华为客人提供难忘的体验。

如果说员工的执行力是满足客人功能性需求的基础,那么,应变力就是走进客人心中,让客人获得内心愉悦的重要途径。而为客人提供哲学性需求,则需要具有创造力的员工在精心设计的、具备鲜明特色的场景中,让内容和场景深度融合,并为客人创造独特的调性感受和价值体验。满足客人的功能性和情感性需求,是酒店提供良好产品的基础,而塑造哲学性需求的体验价值,则是酒店获得持续差异化竞争力的关键。