热点关注

高端酒店卖大众套餐，抢商机还是砸牌子

□ 本报首席记者 王玮 见习记者 唐伯侬

近日，一篇《1388元的五星级酒店套餐，吃饭竟要靠“抢”》的报道引发社会关注。文中提到，春节期间，有上海市民购买了一家位于上海核心商圈的高端酒店推出的“住宿+下午茶+晚餐”亲子套餐产品，原本想和家人“宅”酒店度假的他们，却未体验到想象中的优质服务，甚至还因干等几小时才能入住房间，到餐厅取餐要靠徒手去抢，多次投诉却得不到切实解决方案而“花钱受了一晚上气”。

本报记者在某OTA的酒店评论区发现，还有几家位于城市中心的高端酒店也因相似的问题被网友吐槽：“到处都排队，酒店人满为患，找不到停车位，连电梯都要等很久。”“很后悔春节期间使用酒店套餐权益，办理入住花了一个多小时，等待工作人员打扫房间又花了一个多小时。”“餐厅人多得就像挤进了火车站，没有座位，很多人站着吃东西。”……翻看客人的留言，很难想象，这些曾经以接待商务客人为主、有丰富大型会议服务经验的高端酒店会出现如此状况。

“这是酒店的管理出现了问题。”采访中，多位业者对此事发表了相似看法。疫情冲击下的酒店市场仍处于不稳定的状态，一些新消费趋势也应时而生。为了寻求突破口，不少酒店开发新市场、推出新产品，但是，“只讲量、不讲质”的促销必然会对酒店产生巨大的负面影响。城市高端酒店改售大众套餐真的是一条好的出路吗？

海南儋州海花岛欧堡酒店，在用餐高峰期在酒店大堂安排互动演出，分流客人，缓解餐厅压力，提升客人用餐和住宿体验。 本报记者 陈晨 摄

客人“受气”背后

高端酒店为何出现“入住要等、吃饭靠抢”的情况？日前，上述稿件提及的酒店相关工作人员回应称，酒店提前对节日期间的运营做了预案，但春节期间本地市场太火爆，超出了预期。其表示，对于客人反馈，酒店已经及时跟进，后续会积极和客人进行沟通。

事实上，在行家看来，酒店预案准备不充分、客人分流不及时、服务配套没跟上、投诉处理与服务补救不专业可能才是导致客人“受气”的主要原因。

“如果没有疫情波动的影响，处在这样地理位置的高端酒店，节假日的客房一定是溢价销售的，很少会推出这类比平日市场价还要低的套餐产品。因此，这也成为套餐吸引本地客人的卖点。”杭盖旅业负责人顾晓春分析，个别酒店很可能出现了预订销售部门与服务接待部门没有充分对接的问题，如果两个部门事先根据酒店接待能力进行了预订量限制，就能避免此类投诉的发生。他认为，高端酒店虽然有服务大型会议的经验，但是接待商旅客人的酒店承载量和接待家庭客人是不同的。比如，同样入住1间客房，商旅客人往往是1—2个人，而亲子家庭一般是3人以上。如果此时酒店没有根据预订情况配置相应的服务人员，就会出现客房打扫不及时、餐食供应不到位等问题。当然，也可能酒店已经预判到客流高峰，但是，套餐产品价格已十分优惠，再根据预订量来增设服务人员，酒店可能面临高额的人工成本，没有酒店愿意“赔本赚吆喝”，于是也许会有“能应付过去”的侥幸心理。

资深收益管理专家祖长生认为，酒店之所以出现上述投诉，定价不准确可能也是主因之一。酒店在设计套餐产品时没有做好价格定位与需求分析，使得供需失衡。而这背后也暴露出酒店缺乏对大众人群消费的管理经验。

“有部分客人抱有既然花了钱，就要‘吃回本’的想法，有可能把下午茶或晚间轻食自助当‘大餐’，导致餐厅人满为患，食物供应不上。”北京理工大学设计与艺术学院文化遗产系副教授张祖群说，如果此时酒店餐厅的服务人员不能及时进行引导，必然会令客人不满。

套餐该怎么做

在分析了此次事件背后存在的问题后，也有业者疑惑，城市高端酒店到底适不适合销售这种大众化的优惠套餐产品？几位受访者均向记者表示，不要因为某个酒店的一次失误而否定此类酒店开发套餐产品的做法。这类市场有可能成为今后酒店市场新的细分方向。“在常态化疫情防控下，消费模式发生了很大转变，应对新的需求，更需要城市高端酒店去创新市场。”祖长生说。

在北京第二外国语学院旅游科学学院副院长、教授李彬看来，无论是主动还是被动，推出套餐是城市高端酒店针对当前市场环境采取的措施与策略，是酒店推动市场恢复与信心建立的正向举措。

该如何用套餐产品来“撬动”市场？

中国社会科学院旅游研究中心特约研究员高天明建议，城市高端酒店可以设计出高中低三个价位和档次的亲子家庭套餐，并根据不同价位和客户群，开设不同的餐厅和楼层，开发的产品与服务也应因价而异。锁定本地客人就以亲子家庭套餐为主，并不断推陈出新，不应将其当作应付疫情危机的权宜之计。

“酒店在设计此类产品时应尽量重推广，保收益，让产品具有单一爆点，持续时间长，做好活动场所的流线设计，让客人保持体验感。同时，运营人员要做好《人员分流预案》《产品优化制作预案》以及《服务流程再造预案》，结合自身接待能力上限，做好错峰消费及替代产品的设定。”洛阳钼都利豪酒店总经理马永恒建议。

采访中，多位业者向记者表示，酒店推出套餐产品要控制好“量”，不能因为急于短期内扩大规模、快速恢复市场，而损失了酒店原有品质以及品牌信誉。

李彬认为，推出套餐产品只是一种营销手段，酒店要将其作为整体市场战略去通盘考虑，掌握好套餐推出的节奏，确保套餐产品与酒店定位、目标市场相契合。比如，高端酒店可以在非黄金时间段面对收入水平相对较高的城市白领推出相关产品，缩小套餐产品与酒店档次的差距，减少对既有会员群体与忠诚客人可能产生的伤害。酒店对产品可以进行大胆的尝试与创新，但前提是不影响酒店的整体经营和顾客的整体体验。

“酒店在推出产品后，首先应设定好最大承接范围，根据自身接待能力供给产品。”顾晓春说，酒店可以不局限于酒店内部，而是将卖点关联至窗外的风景及其附近商圈。另外，酒店在进行产品打包时，不一定只局限于“住宿+餐饮”，可以根据自己的特点进行创新，并根据网评内容对产品进行调整。

谨慎转换客群

当城市高端酒店带着优惠套餐敲开亲子家庭的大门时，也会面临着客群切换的挑战，如何让已经习惯服务商旅客人的城市酒店真的成为亲子家庭的快乐城堡？

“客户群体转换不能盲目，否则一次促销活动就可能因为运营者没有对市场作出正确研判，没有通盘考虑酒店整体接待能力而砸了招牌。”马永恒说。

资深酒店品牌管理专家夏子帆表示，女性家长和儿童是酒店在服务过程中最需要拿出足够耐心提供服务的群体。女性本身细腻入微，加之母性对于孩子需求得不到满足时的护犊心理，更容易与酒店方产生冲突，如果不处理好客群关系，可能会引发更多投诉。高端酒店不能将服务流于形式，只在表层的亲子娱乐、客房装饰上做文章，要根据儿童的消费动态与消费心理，对服务进行科学合理的设计。而且，与商旅客人较为固定的需求不同，儿童在玩乐过程中，需求可能会随时随地出现，酒店可以根据儿童的行为习惯及心理设计一些即兴服务，这样不仅能够收获好评，还能增加更多收入。

在接受采访的多位业者看来，酒店要做出足够充分的准备，提前了解亲子客群的需求、消费特征、同行酒店服务技巧等，避免因盲目转型导致酒店的负荷更重。

当然，酒店在服务亲子家庭时安全是第一位的。

张祖群提醒，针对亲子家庭，酒店要进一步建立科学严谨的管理制度和规范严密的服务标准，酒店的床具、卫生间、日用品、餐饮等都要考虑到儿童的感受。此外，负责娱乐设施的工作人员要具有处理紧急状况的能力，在儿童发生误食、误触等情况时可以及时救治。酒店也可以提供一次性鞋套、纸尿裤、纸巾、热水等，尽可能做好替家长与孩子着想的细节服务。

在常态化疫情防控下，避免人群聚集是至关重要的，在这方面亲子度假酒店的确更有经验。记者就曾在北京周边的一家大型温泉亲子酒店发现，即便酒店300间客房入住率达到满房，秩序依然井井有条，用餐、娱乐、泡温泉，每一个环节都采用“分时段”“预约制”是这家酒店的秘诀之一。

对于最容易出现聚集的用餐高峰期，夏子帆建议，酒店可以根据预订情况提前准备好相关物资。如果客流过大，餐位无法满足客户时，可以将套餐送达客房，也可以在客房内增加赠送的小餐点，让小朋友提前满足食欲。同时，酒店应拉开自助餐或者是其他餐厅的就餐时间，缓解就餐压力及出品压力。

“其实，此前我带孩子出国去一些国际知名品牌酒店也会遇到用餐时人员聚集的情况，这个时候工作人员维持秩序、安抚现场人员情绪是非常重要的。往往酒店管理层会协助员工一起将客人引导到其他区域，增加一些老少皆宜的体验项目，让我们做适当等待。”酒店体验师宋女士建议。总之酒店需要用不同的方式和心态去服务商旅客人和亲子家庭，才能收获更多的“回头客”。

学习隔离酒店经验 提高应对危机能力

隔离酒店的作用和意义不是仅限于作为疫情防控体系中的一类隔离机构，更为重要的是，通过总结、推广、学习全国各类隔离酒店所积累的经验，可以让更多的酒店（集团）将这种经验转化为管理制度和实战能力。从战略视角考量，隔离酒店及其经验可以作为应对突发危机的“战备性”资源，为国家举办各类国内外大型赛事、节事活动提供专业化接待服务、为疫后入境旅游市场的有序启动和恢复做好相应准备。

□ 李彬 秦玉范 林琳婷

自2020年新冠肺炎疫情暴发以来，疫情已经与我们共存了两年多，我国酒店业出现了隔离酒店这类特殊的酒店业态。隔离酒店在疫情防控中发挥了重要作用。对隔离酒店的特征和意义、经验和能力需要业界再深入认识。

两种类型与主要表现

2020年新冠肺炎疫情发生之初，由于湖北省武汉市受感染以及密接人数急剧增多，导致医院床位紧缺，隔离床位不足是当时的主要困难。政府开始临时征用部分酒店、宾馆等住宿设施作为专门隔离场所。此后，随着我国疫情防控进入常态化阶段，疫情在局部地区时有出现。为了解决疫情防控中的隔离接待问题，大量隔离酒店开始出现，并逐渐成为一类特殊的酒店业态。

隔离酒店大体上有两种类型，一种类型是疫情突然暴发时一些酒店“被动”成为隔离酒店。这类隔离酒店在突发疫情下采取应对行动，突出体现酒店的反应能力和韧性。这类隔离酒店和一般酒店最大区别之一是服务对象不同，其服务对象不再是普通客人，而是与新冠肺炎患者可能存在密接和次密接的人群，或者疫情突然暴发被暂时隔离封闭在酒店的人员。由于是在情况突发、时间紧迫、资源缺乏、压力较大的情况下，这类隔离酒店会形成临时性的、与日常状态不同的组织结构、服务流程和运营模式。例如，酒店工作人员团队会存在安全风险，需要与医护团队紧密协调与配合；酒店需要快速成立临时性领导机构和工作团队，团队要有迎难而上的勇气和战胜困难的决心；酒店的管理者对在岗员工要有充分的关怀和心理疏导，酒店被指派的员工也要有充分的责任担当，整个团队“上下同心”的凝聚力和向心力至关重要。

隔离酒店的另一种类型，是在常态化疫情防控下，一些酒店通过招标等形式“主动”成为隔离酒店。他们能够承揽政府相关部门指派的临时性接待任务，拥有很强的专业性接待服务能力和临时调度能力。由于行业内已经积累了隔离酒店的相关经验，一定程度上推动了一些酒店能够主动承接隔离任务，突显了我国酒店企业的社会责任感和政治责任担当。这种隔离酒店的服务对象大多是境外归国人员和国内高风险地区人员，以及大型国际赛事节事活动的入境人员。在这一特定情境下，该类隔离酒店同样形成了较为特殊的组织结构、服务流程和运营模式。例如组织结构方面，酒店公司或集团层面会成立项目指挥中心，并建立以党员为主体的临时性抗疫小组和在隔离区等重要区域提供服务的“攻坚小组”；在服务和运营方面，设立“三区两通道”，采用专人送餐、定点取餐、餐车全面消毒喷洒措施，采取定点放置、工作人员定时丢弃等生活垃圾处理办法，关注隔离人员内心情绪，采取温情化对客服务。

经验获取与能力培养

从长期来看，一定数量的、必要的隔离酒店储备和团队能力培育，是必不可缺的。

其一，隔离酒店所积累的相关经验和所呈现的临时应对突发事件能力，是未来应对各类不确定性风险（如极端天气、洪涝、地震等自然灾害等突发危机事件）的战略性资源。对一家成功的隔离酒店来说，能够在日常状态和特殊状态时的两种服务模式与机制之间进行无缝链接和转换是关键所在。有部分业内专家曾提出建议，可以建立“平时健康酒店”+“战时方舱医院”的两栖酒店，避免国家和社会资源的浪费。同时，有必要将酒店业纳入国家公共安全体系之中，建设军民融合的现代酒店产业体系，提升国家公共安全和应急能力，紧急状态下这些酒店将是该区域社会稳定的重要组成部分。

其二，隔离酒店的经验和能力将有助于冬奥会等各类大型赛事、节事活动的接待工作。在疫情防控进入常态化，特别是全球疫情形势仍然复杂严峻的背景下，各类大型赛事、节事活动召开均受到包括卫生安全等在内的严格管控。酒店作为节事活动中的重要接待主体，不仅为活动参与人员提供基本的住宿和餐饮服务，还要在防疫要求下提供专业性运营和接待服务。如2022年北京冬奥会和冬残奥会的接待服务就采取了闭环管理措施，签约酒店除了上级部门的政策指导支持和监督外，还需要自身的服务保证团队具有特定的专业化能力。此时，隔离酒店对客服务的防护标准和经验以及整体的应急响应方案和机制等都可以应用于各类大型节事活动的酒店接待服务当中，为活动的顺利举办提供助力。

其三，隔离酒店的经验和能力将有助于今后逐步放开入境旅游后更好地接待国际旅游者。日前国务院发布的《“十四五”旅游业发展规划》中提到要分步有序促进入境旅游，科学调整有关人员来华管理措施，在确保防疫安全的前提下积极构建健康、安全、有序的中外人员往来秩序，适时启动入境旅游促进行动，出台入境旅游发展支持政策。在疫情常态化背景下，中外人员往来秩序中第一步就是隔离工作，隔离机构作为外防输入的第一道屏障，其重要作用不言而喻。当未来入境旅游逐步放开，势必会给隔离工作提出更高要求，各种类型的隔离机构可以参考隔离酒店的经验。如2020年广州深圳设立的健康驿站，就是以隔离酒店的设施、服务和运营模式为基础完成的。作为防疫设施体系中的重要组成部分，隔离酒店的服务运营与专业化隔离措施相结合，为疫情精准防控前提下入境旅游市场的分步有序启动做好了准备，所积累的经验将会为旅游者带来更高质量、更安全的体验。

其四，隔离酒店在实践中积累的经验和能力，也是我国酒店企业提升组织韧性、实现高质量发展的重要借鉴。酒店作为服务业的重要组成部分，具有人员的高度流动性、密集性和公共性等行业属性，导致酒店行业在各类重大突发危机下容易受到冲击。隔离酒店是以一种实战演练的方式，为酒店业培养了一批应对危机的专业人才，积累了提升韧性的宝贵经验。隔离酒店作为一个“实战现场”，可以提升团队对于危机的快速应对能力，对提高员工应对危机的意识和实操能力也有很大帮助。从短期看，隔离酒店作为疫情背景下特殊的临时性组织，有助于酒店企业顺利度过疫情危机；从长期看，对这种特殊状态下的特殊组织所积累的经验和能力进行总结提炼并在全行业推广，对于整个行业应对危机的能力提升将有很大帮助，还能够创造出新的商业机会。如北京某国企酒店管理公司在2020年疫情暴发后即成立隔离酒店，在完成多个周期的隔离人员接待任务后，不断积累专业接待经验和能力，之后开始专门成立隔离任务团队，承担隔离接待项目，应邀承担冬奥测试赛等国际赛事接待工作，得到了政府和业内的认可。因此，酒店企业从隔离酒店的经验中学会应对危机的意识、理念，内化为应对危机的能力，将让酒店更具韧性，并推动其实现高品质发展。

（作者单位：北京第二外国语学院旅游科学学院）

去年8月，张家界发生疫情，张家界汉庭酒店古庸路店成为隔离酒店，该酒店高质量服务获得了隔离游客的称赞。 汉庭酒店供图

星级饭店管理与服务典型案例选登

青海宾馆：用精致服务塑造行业典范

青海宾馆于1991年建成开业，建筑面积4.26万平方米，共有391间各式客房、19个不同风格的大小餐厅及8个规格不同的会议室，可以提供1160人同时就餐，可举办各类中西宴会、酒会、婚宴及会议服务。2010年12月被评定为五星级饭店。酒店连续多次荣获中国饭店业最高奖项“金星奖”，先后获得全国旅游系统先进集体、全国青年文明号、全国百家优秀星级饭店、中国服务优秀品牌企业、全国三八红旗集体、“大美青海、放心消费”创建活动示范单位等多项荣誉称号，并在省、市各大型接待活动中发挥着重要的窗口作用，树立了良好的口碑，得到了宾客的广泛认可和赞誉。为了确保五星服务品质，青海宾馆狠抓质量管控体系建设，服务质量得到了稳步提高。

强化制度建设，建立健全服务标准体系。青海宾馆在严格执行国家标准、行业标准的基础上，修订完善了《青海宾馆企业标准》，先后对90多项管控制度、260多项业务流程进行了系统优化，明确了质量标准，细化了服务流程，确保了服务品质的标准化、规范化，是青海省唯一一家服务标准化试点酒店。

强化质量意识，建立全员重视质量的理念。优质的服务质量是酒店事业发展的根基。青海宾馆高度重视质量管理，把培养员工的质量意识作为一项重要工作常抓不懈。酒店每年开展理论授课、研讨交流、案例分析、外出学习等一系列培训活动，增强了员工的敬业精神和严谨作风，并持续加强员工企业文化和服务技能的教育培训，让员工树立正确的服务理念。

强化管理效能，提升管理人员责任意识。青海宾馆不断强化各级管理人员的责任意识，修订完善领导班子总带班制度及中层管理人员夜班巡查等管理制度，每天分三级召开晨会，首先由各部门反馈各种问题，再由总经理对当日各部门服务工作中存在的质量问题进行系统分析，并结合工作实际提出具体要求，然后由部门、班组将工作任务层层传达到每一位员工。

强化客户关注，建立网评监控系统。青海宾馆以提高宾客满意度为目标，制定了“宾客关注计划”，通过预先布置客房、提供针对性的服务等举措，让宾客体验到细致入微的住宿感受。同时，以客评工作为抓手，建立客评监控系统，对各大网站数据情况进行对比分析，全力抓好宾客意见的跟踪反馈，努力提升酒店在各大网站的好评率。

强化服务创新，形成独具特色的品牌内涵。青海宾馆将每年开展的各类主题活动作为质量提升的有效载体，持续加大服务创新力度，不断完善服务项目。为了让酒店提供的服务形成独具特色的品牌内涵，先后开展了“五步十步搭把手”礼仪提升、“赠送生日蛋糕，送去青宾人的祝福”等个性化服务，要求员工走出刻板的服务方式，转换角色，用客人的情绪、情感体验客人的需求，在标准化服务的基础上，用心、用情关爱客人，向宾客提供“个性化+细微化+亲情化”的服务，使客人感受到青海宾馆带来的惊喜和感动。

受疫情影响，青海宾馆整体经营收入较往年有所减少，但青海宾馆坚持品质为先，以“一次体验、一世情缘”的服务理念，依靠精细化管理以及温馨周到的个性化服务，始终在全市酒店市场保持了一定的市场份额，销售经营工作得以稳步运行，品牌影响力不断提升，得到了宾客的认可和赞誉，树立了青海宾馆优质服务的良好形象。

（本栏目文章选自文化和旅游部市场管理司编写的《星级饭店管理与服务典型案例汇编》）