

冰雪主题酒店的人力资源策略

□ 穆 林



长白山万达酒店群 达达 摄

一到冬季,以冰雪旅游为主题的酒店就非常火。冰雪主题酒店多位于度假地、景区周边,多数可以提供集冰雪运动、酒店住宿、餐饮美食、温泉娱乐于一体的服务。近年来,随着我国冰雪旅游逐渐升温,这类酒店也进入高速发展期。

位于冰雪度假地的酒店淡旺季变化明显,价格波动较大,其财务特点是高固定资产投入、高可变成本(高人工费用、高设备运营费用和能源费用)。酒店普遍采取季节性营业策略,在市场营销、设备维护与保养、产品与服务流程等环节需要有特殊的策略。其中,人力资源管理是一个关键环节。笔者在分析地中海俱乐部和长白山万达酒店群人力资源管理的基础上,对酒店开展季节性营业提出以下建议:

一、季节性经营策略。对冰雪主题酒店来说,季节性营业是有计划的经营策略,而非到了淡季门可罗雀、

人散出时才采取的权宜之计。酒店客源主要以冰雪运动和极限运动爱好者为主,也有一些是亲子家庭。他们出行计划性较强,多数客户会提前1个月以上进行线路规划和酒店预订,酒店需要根据气候条件、雪季变化制订营业计划,以良好的状态为客人服务。酒店开展营销活动时,须说明营业周期,在应急处置等方面制订预案。

目前,冰雪主题酒店季节性经营主要分为两种情况:一是实现冬季冰雪运动、夏季避暑两季运营,二是像亚布力、北大湖等雪场的酒店实行雪季单季运营。长白山万达酒店群开村时间固定为夏季6月30日至8月30日,冬季11月16日至第二年3月15日。地中海俱乐部开村闭村采用弹性制度,具体营业时间根据预订情况、气候与雪量情况进行调整。

二、季节性用工策略。首先,应保持合理的全年工作的员工和季节性员工的比例。需要全年工作的岗位主要

有市场营销、人力资源、财务、工程安保等。闭村期间人员大约为开村人员的10%—30%。其中,地中海俱乐部的市场营销主要由总部执行,门店员工聚焦运营和服务,闭村期间人员控制在满员的10%以内。万达酒店群闭村期间人员为满员的30%,但万达酒店群配备了80人左右的营销团队。通过运用季节性营业策略,可以在闭村期间将人工费用降低50%以上,对企业降低运营成本效果显著。

其次,建立核心岗位群,大约占比10%至40%,以长期合同、异地员工为主,主要从事管理、核心对客服务和二线部门的工作。这些员工在酒店闭村期间则进行异地门店支援、开业筹备等工作。其中,万达酒店群异地员工约为10%,地中海俱乐部则会超过40%。在酒店开放前按岗位逐步复岗,通常管理层提前20—30天、基层岗位提前10—20天。为了吸引高水平管理者和服务者,异地员工的工资待遇比

照核心城市标准执行。

最后,建立以本地员工为主体的基层员工体系,万达酒店群本地员工占比90%,地中海俱乐部占比约为50%至60%。本地员工主要从事服务和基础保障工作,部分本地员工采用实习生和劳务外派形式入职。酒店大多数本地员工为周边居民,淡季时从事农业、制造业等工作,“春季秋季种人参,冬季夏季到度假村工作。”是当地居民的工作状态,酒店对当地居民增加收入、带动区域经济效果显著。本地员工是酒店工作的基础,稳定性强、工作灵活,通常在营业前20天复岗。本地员工的工资待遇一般参考所在地区标准执行。

三、酒店季节性人力资源安排的研究。

一是创新产教融合平台和实习合作模式。冰雪酒店淡旺季明显,可作为产教融合、院校实践教学的平台。如长白山万达酒店与某职业院校合作建设产业学院。在淡季闭店期间,长白山万达悦华酒店用于开展教学活动,作为酒店管理者、院校教师和实习生的教学基地。这样一来,变身为沉浸式教学场地的酒店做到了“停业不停用”。这样的做法既创新了培训方法,又培养了学生的职业忠诚度,还提高了酒店硬件的使用率。“淡季酒店歇业搞教学,培养人才,旺季吸引学生入职,锻炼技能”的教学新模式也由此产生。该模式已执行2年,培训了200多名学生,总体效果良好。

二是充分发挥酒店自身的留人效应。酒店本身就是旅游目的地,企业在留人时需要扬长避短,强调风景秀丽、生态良好、设施完备的优势,运用宿舍条件、娱乐设施、团队活动、员工优惠等方式留人。比如,地中海俱乐部向员工提供免费设施和课程,提供一定天数的跨店度假员工权益以及每年回家的往返机票。万达度假村则免费提供滑雪课程、优惠的滑雪价格。

季节性营业是国际度假型酒店常用的经营模式,随着国内冰雪度假村的快速发展,这种模式将迅速普及,同时也对酒店传统人力资源组织模式提出了挑战。地中海俱乐部和万达酒店群在人力资源季节性组织方面所积累的经验,值得同类酒店借鉴,也期待有更多冰雪主题酒店探索出新的运营方式和人力资源策略。(作者单位:青岛酒店管理职业技术学院)

扬长补短自我优化 立足特色增收增效

□ 钱三毛

持续发展能力。其他酒店在学习借鉴的同时,既要寻找制约自身企业发展的短板,及时补齐短板,也要加大力度不断优化企业文化,更要有刮骨疗伤的勇气。

2025年,酒店市场前景广阔,但前行路上也多有坎坷。从以上案例总结出的8条措施或许能助力企业增收增效:一是精准市场定位,合理产品定价;二是注重性价比、扩大受众面,以量增收;三是把握并细分属于自己的客源市场,如银发族、商务休闲客人、亲子家庭、会议婚庆客群;四是追求餐饮毛利率适度性,上座率和总营收是关键;五是追求客房RevPAR(每间可供租出客房产生的平均实际营业收入),充分发挥收益管理系统功能,合理调控房价;六是关注消费者满意度,在细节上做加法、个性化上求突破;七是努力提升坪效,充分利用酒店场地,自营或跨界合作共赢;八是追求利润适度性,预算指标及考核尽量合理,利润并非越高越好,但要处理好短期收益与长期效益的关系。解决就业,创造税收,承担社会责任等都是企业的价值,一切有利于企业可持续发展的理念与行为都应该鼓励和支持。

综上所述,酒店的自我优化和不断完善是个长期任务,当下,增强信心鼓舞士气、扬长补短补短板尤为重要。(作者单位:特色酒店联盟)



杭州西湖国宾馆 钱三毛 摄

实践中来

“免检阿姨”

□ 陈文生

有的4个领班就够用了。

案例

一家酒店最近遇到一件麻烦事。客房部有两个领班被其他酒店挖走了。原本6个领班够用,但现在只剩下4个,加之没设主管,严重影响了日常工作。巧的是酒店总经理看到了一位业者的视频,里面提到试行“免检阿姨”制度,即某些表现出色的房务员做的房可以免于检查。此举最直接的效果就是减少领班查房工作量,从而达到节约人工成本的目的。这位总经理很受启发,于是开始试行“免检阿姨”制度。

此前,这家酒店的“阿姨”一天人均做房约18间。“阿姨”保底工作量14间,超出部分有计件补贴。所以,常常出现“阿姨”为多做房而赶工的情况,不合格房间时有出现。对于一家酒店来说,如果对“阿姨”做好的房间全部由领班进行检查,则需要6到7个领班。现在,酒店从13个房务员中评选了5个“免检阿姨”,被评上的条件是之前连续一个月做房检查全部合格。酒店还规定,凡评上“免检阿姨”的员工,在原有工资基础上每月增加500元。免检制度试行后,现

点评

“免检阿姨”制度是一种很好的尝试。除了降低了领班查房工作量外,管理层级更加扁平化,出房速度加快,从而提高了工作效率和等房客人的满意度。从这个角度看,“免检阿姨”制度非常适合会议型、度假型酒店。

但对于规模小或住房率低的酒店而言,本来就没有多少房务员,即使领班有限也可应付,就没必要做这样的尝试了。

对于“免检阿姨”制度,有四点建议。一是让“免检阿姨”戴免检臂章上岗。二是对“免检阿姨”所做的房间不能完全放手。总经理和客房部经理要不定期对其所做房间进行抽检。一旦发现不合格,立即取消“免检阿姨”称号。三是试行一段时间后可考虑增加评定条件。如考核期内没有发生客人入住当天投诉卫生问题,考核期适度延长等。四是可规定,评定客房高级服务员的条件之一是必须是“免检阿姨”,但“免检阿姨”未必是高级服务员。

民宿集群同质化难题如何破

□ 李 彬 董 媛 张 阳

民宿集群化发展是我国民宿业发展的一个新趋势。民宿集群指依托村庄部分空闲农宅(甚至是整村开发),结合当地生态、文化、民俗、饮食、休闲等特色资源,打造以旅游休闲为核心、多业态融合的乡村旅游目的地。然而,随着民宿数量的急剧增加,大量民宿虽然在地理位置上成为集群,但同质化问题日益凸显,民宿集群中的许多民宿在建筑风格、服务内容、文化体验等方面雷同,千篇一律的装饰与产品,近乎雷同的休闲旅游活动安排,使得部分地区的民宿集群逐渐失去了吸引力。

分析同质化原因,主要有以下几方面:一是市场需求的快速增长促使大量资本涌入,一些投资者盲目跟风,缺乏对当地特色的深入挖掘和差异化定位。有的民宿在建筑风格、室内装饰、服务项目等方面“粗暴”地模仿抄袭,忽视了民宿自身独有的优势。二是缺乏专业的规划与引导。部分乡村在民宿集群建设初期没有制定科学合理的整体规划,导致村民盲目跟风,产品功能出现重叠,造成竞争无序。三是人才短缺。民宿运营需要兼具文化创意、设计、服务、营销等多方面技能的复合型人才,而目前乡村民宿中这类人才较为稀缺,使得民宿经营难以实现突破,陷入同质化的困境。要解决民宿集群同质化问题,需从以下四方面入手,采取有针对性的措施。

一、价值共创:打造共生共赢的民宿生态系统。在乡村民宿集群中,民宿与旅游市场中的其他主体合作共创价值、形成共生共赢的生态系统已成为重要趋势。

以云南大理民宿集群为例,洱海边上村落的“云栖民宿”,不仅为客人打造了舒适的栖息地,更是以自身为

中心,向外辐射构建起一张紧密交织的合作网,包括与“洱海人家”餐馆、“畅行租车”车行、“白族民俗传承馆”联手,为游客打造了一条全方位服务链。游客踏入“云栖民宿”,便开启了一场深度探索之旅,感受大理的独特魅力,并与民宿主保持密切交流。观察到游客对神秘的白族三道茶有浓厚兴趣,民宿主会与民俗传承馆合作,安排专家讲座,满足游客的求知欲,丰富游客的住宿体验。

此外,民宿主之间的合作也很关键。例如,“云栖民宿”与“风吟小院”开展“共商共享共赢”运营,在旅游旺季合理分配客源,避免恶性竞争,实现资源优化配置。同时,两家民宿主还联合周边商家,为游客争取更优惠的价格、更高品质的服务。由此,民宿摆脱了单一的住宿功能局限,通过多元主体的深度互动与融合,打造特色文化体验项目,不断优化服务流程,提升品质。

二、经营创新:打造乡村美学沉浸式体验。民宿主要摒弃传统经营模式,通过深度挖掘自身与所在地的独特资源,发挥以乡村美学为内核的文化资源优势,为游客打造多样化、沉浸式体验。

首先,精准定位是关键。民宿主可以依托当地资源,结合区域市场特点,找到每个民宿独特的、精准的定位。例如,位于大理苍山脚下的“苍山小院”民宿,借助苍山的壮丽景色与周边的古老村落资源,将自身定位为“苍山秘境文化体验民宿”。

其次,民宿产品可以围绕“原真性与现代性相融合”的理念,在房间装饰、设备设施设置等方面,根据民宿定位巧妙融入特色元素。“苍山小院”民宿的主人选用当地特有的木材与石

材,打造有当地建筑风格的古朴质感家具,墙上挂着苍山摄影作品或描绘当地传说的画作;饮食方面,结合当地食材与传统烹饪技法,推出“苍山野菜沙拉”“古法炖山鸡”等菜品;体验活动方面,组织游客徒步苍山探寻珍稀植物,同时邀请当地老人讲述苍山的神秘传说与历史变迁。

最后,提供有温度的服务。以大理“五亩花园”民宿为例,民宿主要求员工在掌握民宿服务要求和规范的基础上,深入了解当地的风土人情、民俗文化,给游客讲好当地故事,带领游客深入体验当地生活。比如,民宿员工会带领游客参与白族传统节日的筹备过程,让游客真正融入当地生活,实现“见山见水见生活”。

事实上,只要可以为游客创造有记忆点的沉浸式体验,就能让民宿集群发展摆脱千篇一律的状况,实现“百花齐放”。

三、文旅融合:推动文化和旅游深度融合。对于一些有独特文化的乡村民宿集群,可以通过深入挖掘文化内涵,并将其融入游客体验项目,通过策划各类主题活动,融合演艺、策展、娱乐、体育等新兴业态,推动民宿集群文旅融合。例如,大理民宿集群通过打造民俗文化展示区的方式,展示当地传统手工艺品,从白族扎染制品到巧夺天工的木雕、石雕,让传统手工艺品讲述大理的历史与故事;还可以邀请民间艺人驻场,如请擅长扎染的白族阿妈,展示经过扎、染、洗等多道工序制成的带有独特蓝白图案的艺术品;也可以请来木雕艺人,演示在木头上雕刻白族图腾造型。游客还能在民间艺人的指导下,尝试扎染的捆扎手法,或是拿起刻刀感受木雕的乐趣。文旅深度融合发展,会让大理民宿集