

“半分点评”来了 酒店怎么做点评管理

□ 本报首席记者 王玮 记者 唐伯依

“现在点评分情况怎么样?”这是多数酒店开早会时会关注的问题。“OTA和自有渠道上的点评内容及点评内容直接关系到酒店的生意,甚至可以决定酒店20%的收益。”有业者直白地告诉记者。此话并非没有依据。美国康奈尔大学一项研究表明,80%的客人预订酒店之前会先看6—12条评论。正因如此,不少入住酒店的客人有了被服务人员追着要好评的经历,而酒店也常常为了处理一条差评而费尽心思,诸如OTA点评技巧分享的帖子更是被酒店人视为宝典。

不久前,一家OTA宣布了酒店评分新机制,推出“半分点评”,打分维度从5个增至10个。看似一个小小的变化,却一石激起千层浪。热议之余,有业者也在思考酒店到底应该如何看待点评分,除了收获好评外,还可以从客人的点评中获得什么?

要来的好评不一定香

从各平台的点评机制来看,酒店之所以紧盯每一条点评的分数,是因为进阶太难,总分每提升0.1分,大约需要上百条满分好评。可是,这分又不能不涨。因为几家酒店在同区域、同品质、同条件的情况下,客人的判断很可能就是看OTA平台上谁的点评分高。有研究表明,酒店的评分每提高1分(满分为5分),在不影响市场占有率的情况下客房收入可以提升11.2%。

于是,当一部分酒店将点评分的增减直接与相关部门的KPI(关键绩效指标)挂钩时,酒店人开始挖空心思只为获一个高分好评。但酒店人用力的表现,未必能在消费者那里讨巧。

在北京工作的孙子扬经常要去外地出差,对他来说,被酒店工作人员追着要好评已经不是小概率事件了。“通常服务人员会拿着一个对我并不实用的小礼物,硬塞给我,随即就问‘可以给我一个5分好评吗?’或者在清洁客房后,服务人员放了一份甜点,然后告诉我,写好评的时候一定要把她的名字写上;又或者在办理入住时,前台送了一张早餐券,条件是一定要拍照,并将照片附在好评后面。更有甚者,明

知我着急退房赶飞机,还端着一杯饮料喋喋不休地要好评……”孙子扬坦言,“这种带有目的性的服务,只会让这家酒店在我心里减分,不可能加分。我还因工作人员过度打扰,投诉过酒店。”

采访中,记者发现不少消费者有类似的经历。“我甚至可以看出来哪些点评是在服务人员指导下写的,内容太生硬了。”在一家快消品公司做客服管理工作的唐琳说,她一般会避开入住这样的酒店,因为真诚服务是一家酒店首先要做到的。

要来的好评不一定香。在北京都季酒店管理有限公司总经理祖长生看来,这不仅偏离了酒店希望通过客人的点评提升服务的初衷,还容易让看点评选择酒店的消费者,对这家酒店的服务预期产生偏差。“比如,一家酒店明明只有4分的服务水平,却通过不断要好评得了4.5分,结果客人体验后发现不像点评中说得那么好,产生的心理落差有可能会变成反感甚至投诉。”

“但是,酒店太想提升点评分了。”有业者透露,无论是OTA还是酒店自有渠道都有一个点评分的算法,而且

有相似之处。也就是说,一家酒店在3个月内有90条点评,哪怕其中10条是差评,其总分都要比仅有10条点评的酒店高不少。在相关规则下,酒店人把点评数量、好评内容看得很重,有的客人也因此被打扰。

那么,酒店该怎么做才能让客人主动给好评?

首先要保证质量。在与记者探讨这一问题时,所有的业者都提到这一点。他们多数认为,激励客人点评本身没有错。不少OTA也会通过积分奖励来吸引客人多写点评,但要把握好一个度,对没有写点评习惯的客人就不要刻意勉强。

“时机非常重要。”北京远望楼宾馆副总经理李双双举例道,去年夏天很多来北京旅游的亲子客人入住酒店。服务人员会送给每位小朋友一个驱蚊手环,有时还会跟家长交流带娃旅游的感受。对此,不少家长觉得很开心,甚至不用服务人员引导,就会主动“点个赞”,有的客人还把送手环的细节写到了评论里。

李双双的经验是,一定要让服务人员有更好的判断力和沟通力,明确何

时可以与客人沟通,何时不去打扰他们。相对来说,家庭客人的闲暇时间多,需求也多,服务人员可以把握好和他们交流的机会,让好评水到渠成。

“如果客人评价了但没有收到回复,会有被忽视的感觉。”李双双提醒,即便是好评,酒店也不要忽略回复,更不能敷衍了事,否则客人很可能就没有写点评的动力了。

如今的客人越来越感性已成为行业共识,从多数业者的经验来看,被客人减分有时是因为一些细节没有做好。杭盖旅业创始人顾晓春注意到,有些设施不错的新酒店反而没有老酒店的网评分高。原因是如今的客人最关注的就是卫生和安全的细节以及体验感。如果酒店忽视了这一点,没有达到客人的预期,就会减分,细节决定成败。

“每个消费者心中都有一杆秤,主要是看服务态度是否真诚。如果服务人员是基于‘一定要向客人要好评’的前提,做出的动作一定是非常生硬的。行云流水的服务需要的是酒店文化的支撑,而非从点评分里换算过来的KPI。”祖长生说。

差评一旦生成怎么办

时候诚实面对的态度是非常可贵的。在尽快回复客人的同时,也要讲究方式,首先要做到的是一一对回,让客人有被重视的感觉。

对于这个问题,青岛海景花园大酒店总经理周泉红分享了“三越”“三做”和“二法”。当客人投诉时,工作人员到现场的速度越快越好,工作人员的级别越高越好,处理的结果离顾客的期望值越近越好。这就是“三越”。“三做”就是要做到认真倾听顾客的投诉,将客人的情感和感受转换成自己的,站在顾客的角度思考酒店该做的工作。“二法”就是设法给客人相应的补偿,想办法定方案挽回给差评的客人。

酒店很难没有差评。顾晓春认为,与处理差评同样重要的是,酒店需要深入分析产生差评的原因,然后以此来整改酒店内部的管理和服务流程。因此,一定要让负责制定SOP(标准作业程序)的管理员来处理差评,这样他们能更清晰地了解到流程中的哪个环节出了问题。

在北京金陵饭店总经理夏良看来,差评也是宾客最诚恳的意见,能帮助酒店快速找到服务漏洞。处理差评的过程也是查漏补缺的过程。

“酒店根据定位理性认识差评是非常重要的。”南开大学旅游与服务学院副教授于海波说,有一些客人习惯在预订前直接查找差评内容,判断其他客人的投诉点是否是自己在意的,如果不是就会选择下单。换句话说,每个人的需求点不同,酒店停车难、房间面积较小或没有早餐等差评并不一定在另一类客人的需求清单内,他们就不会因此以此对酒店的服务不好。当然,这不等于酒店可以轻视差评,而是妥善处理的同时,要容许质疑声的存在。

“酒店如何不因在客人给出的点评分里”成为这些年很多酒店人思考的问题。记者听到最多的答案是,如果不只看重点评分,很多事情就变得轻松许多,包括在酒店被恶意差评时,也不会乱了阵脚。

去年就有某国内知名酒店集团旗下门店被客人恶意投诉,在网上引发轩然大波的事件发生。当时涉事酒店集团的处理方法就是第一时间开展核查,经调清酒店走廊公共区域视频监控、房间清扫记录,初步判断系该客人故意而为。据此,酒店立即向属地公安机关报案。经公安机关调查,

查明上述情节均为客人自己所为,公安机关依法对该客人采取强制措施。酒店集团随即发布声明把真实情况公布于众。

虽然多数业者认为,被恶意差评是小概率事件,但是这种行为对酒店带来的伤害是很难预估的。

“这就需要酒店在做好服务的同时,也要做好相关记录,一旦出现差评可以马上做出判断,如果是被冤枉的,可以拿出足够的证据为自己申诉。”有业者坦言,她就经历过明明不是酒店的过错,但在向第三方平台申诉时,因为证据不足而被平台驳回的无奈。

“恶意差评有时涉及职业差评、同行竞争等问题,这就需要酒店根据溯源结果,做出判断。如果确实是竞争对手所为,可以走法律程序。”顾晓春说。也有业者建议,无论是酒店还是OTA都应该设立一个针对恶意差评人的黑名单,如果是被多家酒店投诉的“惯犯”,就应该将其列入黑名单,依法依规对其不良行为进行限制。

“防止恶意差评应该是有关监管部门、OTA、酒店等共同努力的方向,要建立相关管理机制与工作方法,维护商家权益。”于海波说。

“半分点评”带来多大影响?

从今年4月初开始,客人在携程平台上可以给酒店的卫生、环境、服务、设施4个细分项打半分了。也就是说,现在携程点评中这4个细分项只支持打出5种整数分,而在不久的将来,客人可以打出10种分数。比如,现在单条点评最低分为1分,新规则下,单条点评最低分为0.5分。

这一新规则看起来不难理解,却把酒店人敏感的神经挑动了起来。

“以后别说满分了,想到4.9都很难了。因为现在习惯性地打5分的客人,以后稍有犹豫就会打4.5分,这样一来总分就会下降。”

“我们测算过,如果酒店的目标是4.9分,现在出现一条1.0分的差评,需要用39条5.0分的好评,将这条差评所扣分数拉回来。实施‘半分点评’后,遇到同样情况需要用45条满分好评来拉分,这将更难实现。”

“这段时间我们正在考虑给员工开展重点培训,包括如何进一步提高质量,也包括如何花心思让客人给出满分好评。不然一些客人可能认为4.5分也算好评。”

……

采访中,记者注意到,虽然只是一家OTA平台修改了一条评分规则,却

让不少业者感到担忧。“根源就是担心会影响酒店的整体点评分,进而影响生意。现在任何一个平台的点评,酒店都很看重。”有业者分析。

其实这也不是携程第一次修改评分制度了。2020年7月,携程宣布,客服不再有权限查询和删除点评,只有在几个特殊场景下,酒店可以通过申诉,经过举证和携程的核实后删除点评。2023年8月,携程就同一用户对同一酒店的多条点评保留规则进行调整,包括用户对同一酒店多次点评中至多保留两条意见有差异性的点评进行展示,其他未被选取的点评会被隐藏等。

“从以往经验来看,评分制度的调整,对酒店深层次的影响是没有的。”有业者判断。记者发现,对于这一次新规的出现,也不是所有业者都忧心忡忡。

虽然也担心给满分点评的用户会减少,但周泉红同时意识到,点评分细化后,将倒逼酒店管理的颗粒度更细致,对服务水平的判断也更精细化,能更有针对性根据客人的建议对品质进行提升。

“这是好事。”在李双双看来,至少酒店和酒店之间的比较会更加清晰。

有时候,几家酒店的差异就体现在那半份上。虽然得满分的酒店可能会变少,但这一评分制度不是只针对一家酒店的,所有酒店都站在同一起跑线上。所以,如果是真正想做服务和管理的业者,“半分点评”对他们来说是一个帮助。

北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏认为,目前广泛使用的5分制点评方法确实存在区分度不够,难以反映企业之间真正差距的问题。“半分点评”增加了分值的区分度,将进一步将不同酒店的服务品质和管理水平区别开来。

在这番讨论之后,业者开始深思,如何更客观地看待点评管理?

对于在一线管理层干了几十年的顾晓春来说,最让他感慨的场面莫过于,当服务团队完成了4.9分的“小目标”后,队员们热泪盈眶的样子,因为真的太难了。“可是,很多酒店往往忽略了,应该把这个过程中团队做了哪些努力,有哪些工作亮点,哪些经验值得推广都给梳理、总结出来,甚至包括什么服务因很难打动客人而被取消了。因为,这对酒店保持服务水平有很大的帮助。我们不是为了提分而提分,而是让我们的团队成长起来。

我们真正的收获,不只是高分带来了更多的客人,更重要的是我们培养了一支会服务,懂得获得客人认可的服务团队。这才是酒店获得最大收益的管理思维。”顾晓春说。

谷慧敏认为,不只是酒店,OTA也应该不断提高点评的科学性。除了进一步提高客人的参与度,避免点评分值与酒店实际情况出现太大差异外,也要进一步加强技术创新,提升系统对文本语义的识别能力,并提升技术能力,避免虚假点评或无效点评的出现。同时,全行业要树立正确的数据伦理观,倡导诚实守信的点评发布和管理。

“OTA不仅要站在消费者的角度,不断优化点评制度,也应该站在商家的角度,强化相关规则的适用性,尤其是在打分维度更加细分后,消费者与酒店产生争议时,能真正把一碗水端平。这就需要有更细致的规则出现。”有业者建议。

业者说

酒店能从客评中收获什么

□ 本报记者 唐伯依 首席记者 王玮

如今,线上已经成为不少酒店的重要获客渠道。而点评分也随之成为消费者选择酒店的重要依据。多家酒店的运营数据显示,在日常运营中,点评分对酒店通过OTA渠道获客的流量和转化率有着较大影响。

客户点评直接反映酒店对客运营管理的成果,也是其产品质量的量化体现。“比如,客人往往渴望获得高性价比产品,在对一家酒店比较陌生时,他们就会以点评分为标准进行衡量。”祖长生说。

“酒店点评最重要的作用就是了解客人的真实感受和反馈。”点评从最初的客人入住体验表达,已经转变为一种口碑营销方式……在不少酒店业者看来,做好点评管理是一件非常重要的事情。点评分已经成为酒店的必争项。

记者在采访中了解到,部分酒店将点评分作为质量把控与部门考核的重要指标。祖长生介绍,酒店会将点评分作为考核指标之一。每年制定任务指标时,相关部门会参与其中,包括前厅、餐饮、销售客房等部门,都是与点评分挂钩的。

还有酒店建立了正向激励机制。“有些酒店虽然没有将点评管理作为业绩考评的一部分,但是会每月进行质量分析。如果客人在好评中提及酒店某一团队或是工作人员,酒店会专门对其进行奖金激励。”有业者说。

客人点评之所以被各酒店高度重视,还有一个原因是酒店人能够从中获得有效信息,比如根据客人反馈及时进行产品的调整与创新。

“点评尤其应该受到酒店高层管理者和决策者的重视。酒店最想获得的信息是其在某方面的投入是否收到了预期效果。比如给客人赠送小礼品,提供免费饮品、夜宵,这些是否被客人注意到。如果有效果,这些行为就要被鼓励,反之,就可以考虑取消。”顾晓春说。

不仅是产品端,客人点评在某种程度上可能会为酒店发展提供决策依据。我们在对酒店进行改建时,曾对先改造新楼还是老楼有过纠结。一种声音认为,应该先改造新楼,如果把客房进行升级,做成比较高端的房型,在市场中会有竞争力。另一种声音则认为,应该先改造老楼,因为房内设施有些陈旧

了。当我们左右为难时,想到可以把OTA上客人的点评内容作为参考。我们发现,客人对老楼的关注度远没有对新楼的高。客人的‘投票’给出了答案,于是我们决定先改造新楼,让其有更多的突破。”一位在高端酒店工作的业者举例道。

“我们还会从客人的点评内容中发现不足。”有业者告诉记者,不是1分才是差评,有的客人尽管给了不低的点评分,却仍然会把一些不满写在点评里。“这时候我们会关注,如果同一个问题被几位客人提及,我们会查找出现问题的原因,如果确实有漏洞,就马上进行整改,并加大抽查力度。”

此外,周泉红告诉记者,酒店的经理例会每天都开,其中一项重要内容就是梳理当日客人的意见、建议、投诉以及网评内容。酒店每周每月会统计各渠道对酒店的点评,从数量、好评率、周边酒店好评率等维度做分析,并制定接下来的相关计划。

这也反映出,酒店对日常点评管理的看重程度。那么,还有哪些环节需要酒店注意?

“做好网评的回复很重要。网评是客人主动帮酒店做的‘广告’,回复也是酒店方写给看点评的消费者的‘广告’。”顾晓春认为,在回复时,酒店甚至可以对一些客人没有提到的服务进行补充。但也要避免写得太过于风花雪月而脱离现实。

酒店还需要避免想当然的回复。周泉红认为,除了做好培训外,还要让点评管理人员参与到酒店日常工作中来,更好地了解各部门的工作内容与运作逻辑。

“点评回复一定要专人负责。”祖长生说,只有这样才能实现对客人一对一回复,也只有这样才能减少因回复不当而产生的新危机。但目前有很多酒店没有做到这一点。

如今,客人对待点评的态度逐渐趋于理性,酒店有时点评分高未必代表着其产品和服务都是最好的。对此,于海波提醒,酒店不能单纯关注分值高低,而是应该构建点评分值、点评标签、点评文本挖掘、点评回复及其转化率的系统智能模型,将重点放在洞察市场趋势与消费者偏好,科学调整酒店产品、服务、营销及点评管理的投入上,优化酒店运营。