

中国专业学位教学案例中心旅游管理专业学位教学案例库基础建设合作项目资助



中国第二届
MTA

教学案例评选优秀案例集

ZHONGGUO DIERJIE MTA JIAOXUE ANLI
PINGXUAN YOUXIU ANLI JI

全国MTA教育指导委员会 / 编

中国旅游出版社

中国专业学位教学案例中心旅游管理专业学位教学案例库基础建设合作项目资助



教学案例评选优秀案例集

ZHONGGUO DIERJIE MTA JIAOXUE ANLI

PINGXUAN YOUXIU ANLI JI

全国MTA教育指导委员会 / 编

中国旅游出版社

项目统筹：付 蓉
责任编辑：李冉冉
责任印刷：冯冬青
封面设计：中文天地

图书在版编目 (C I P) 数据

中国第二届 MTA 教学案例评选优秀案例集 / 全国 MTA
教育指导委员会编. — 北京 : 中国旅游出版社, 2016. 4
ISBN 978-7-5032-5566-3

I. ①中… II. ①全… III. ①旅游经济—经济管理—
教案 (教育)—研究生教育—中国 IV. ① F590

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 056587 号

书 名：中国第二届 MTA 教学案例评选优秀案例集

作 者：全国 MTA 教育指导委员会

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@ccta.gov.cn

发行部电话：010-85166503

排版单位：北京旅教文化传播有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京明恒达印务有限公司

版 次：2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：21.75

字 数：325 千

定 价：49.80 元

I S B N 978-7-5032-5566-3

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

“2015 全国优秀 MTA 教学案例” 评选专家委员会

主 任:

王志发 MTA 教育指导委员会主任委员\国家旅游局原党组副书记、副局长

副主任:

李天元 MTA 教育指导委员会副主任委员\南开大学教授

魏洪涛 MTA 教育指导委员会副主任委员\国家旅游局党组成员、人事司
司长

委 员: (按姓氏笔画排序)

田卫民 教授 云南大学

白长虹 教授 南开大学

何建民 教授 上海财经大学

张 辉 教授 北京交通大学

邹统钎 教授 北京第二外国语学院

周玲强 教授 浙江大学

郑向敏 教授 华侨大学

赵振斌 教授 陕西师范大学

谢彦君 教授 东北财经大学

戴 斌 院长 中国旅游研究院

“中国第二届 MTA 教学案例评选优秀案例集”编委会

主 编：

白长虹 南开大学旅游与服务学院院长
全国 MTA 教育指导委员会委员兼秘书长

编 委：

杨德进 南开大学，全国 MTA 教育指导委员会秘书处
姚延波 南开大学，全国 MTA 教育指导委员会秘书处
焦 彦 南开大学，全国 MTA 教育指导委员会秘书处

序 言

在国家教育部、国务院学位办着力优化研究生学位结构、大力推进专业学位教育的大背景下，旅游管理硕士专业学位（以下简称“MTA”）教育项目以服务旅游战略性支柱产业、人民满意的现代服务业为己任，以培养复合型、创新型、实用型人才为目标，成为旅游教育领域的新兴、高端教育项目。

案例教学是旅游管理教育与旅游产业对话的重要途径。为了扎实推进旅游管理学科案例研究和 MTA 案例教学，鼓励旅游管理专业教师研究中国旅游管理中的实际问题，全国 MTA 教育指导委员会于 2013 年启动了全国优秀 MTA 教学案例库建设，并在国务院学位办、国家旅游局、教育部学位与研究生教育发展中心的联合支持和资助下，连续组织实施了 2014 年、2015 年两届全国优秀 MTA 教学案例评选活动。本书将 2015 年获奖案例汇编出版，以满足 MTA 培养院校、MTA 学员、旅游及相关领域从业人员的需求。

我们要特别感谢各位获奖作者的鼎力支持，特别感谢评审委员会专家们的辛勤付出以及中国旅游出版社的高效工作。

2015 年全国优秀 MTA 教学案例评选的第二年，与 2014 年相比，参评院校和教师的积极性都有所提高，入选优秀教学案例的质量水平有所提高，案例内容所涉及行业问题的深度与广度也有所延展。我们希望本书的出版能促进全

国 MTA 案例研究与教学。全国 MTA 教育指导委员会一届四次会议通过了《MTA 案例库（共享中心）建设与管理机制》这一文件，MTA 案例库建设已成为全国 MTA 教育指导委员会和培养院校常态化的工作任务。相信随着全国 MTA 培养院校及广大专业教师的不断努力，MTA 教学案例将不断积累，品质会不断提高，全国 MTA 案例库也将日趋成熟和完善。

目录

Contents

迈向蓝海：广州 H 酒店演唱会市场的开拓·····	文 彤 张 茜 徐玉娜 / 1
“小厨房”战略：A 酒店集团的服务运营系统优化·····	陈 觉 / 19
周村古商城的“景区托管”之路·····	耿庆汇 马玉婷 / 47
如何选择酒店管理公司·····	骆欣庆 於小蕾 朱晓兵 孟 哲 / 75
喜林苑：酒店与文化的融合·····	焦 彦 / 102
晋商巨擘的复兴——乔家大院的旅游发展之路·····	毛成刚 / 134
世界级文化旅游目的地的理想与现实——武汉楚河汉街旅游吸引力解读 ·····	唐 静 / 166
“好客山东”：源自两千年前孔子的邀请·····	王德刚 王 晶 / 194
西双版纳傣族园社区参与景区利益分配机制演进案例分析·····	王维艳 / 215
成都梦幻岛主题公园战略定位的选择与启示 ·····	艾 进 张 梦 吕兴洋 / 241
携程服务联络中心的精益管理研究·····	沈 涵 王静娴 / 297
优悦会——洲际集团酒店的会员管理之道 ·····	刘 静 范景明 姜 维 / 317

迈向蓝海：广州H酒店 演唱会市场的开拓

文 彤 张 茜 徐玉娜

（暨南大学管理学院旅游管理系，广州）

内容提要：广州作为中国酒店业的一线城市，高星级酒店云集。随着2010年广州亚运会的举行以及政府的大力支持，广州高星级酒店更是如雨后春笋般迅速崛起，引发了高星级酒店的激烈竞争。本案例描述了广州天河区第一家高端国际品牌酒店——H酒店。它的销售团队在这一背景下从日常销售中分析发现，演唱会这一小众、微利的细分市场具有填补酒店淡季空缺、增补酒店综合效益、提高酒店知名度等综合优势，且并未在广州酒店市场中受到重视，其具有开发潜力，于是决定积极开拓这一蓝海市场。在这一过程中，H酒店的销售团队围绕这一市场采取了明确品牌定位、锁定关键人物、定制个性服务、建立营销组合等针对性策略，对演唱会市场进行深度开发并获得成功，实现了酒店客源市场的蓝海开拓，从而对H酒店的经营产生积极成效，使之在激烈的竞争中稳步发展，继续保持领先地位。

关键词：蓝海战略 演唱会市场 高星级酒店 广州

作者简介：文彤（1975~），男，四川成都人，暨南大学管理学院旅游管理系副教授，硕士生导师，博士，研究方向旅游开发与规划、城市旅游与旅游企业，wentong@jnu.edu.cn。张茜（1993~），女，湖北潜江人，暨南大学管理学院旅游管理系旅游管理专业硕士研究生。徐玉娜（1981~），女，山东泰安人，暨南大学管理学院旅游管理系MTA专业硕士。

本案例由暨南大学管理学院旅游管理系的文彤、张茜、徐玉娜原创。由于企业保密的要求，案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效之意。

一、引言

2015年1月的某一天，在H酒店的会议室里，全体中高层管理人员正在就酒店2014年的经营情况进行总结发言，从大家满意的笑容中可以看出：2014年度酒店的业绩还算可观。这次年终总结会议对销售经理杨女士提出了表扬和奖励，是她在酒店面临众多挑战的时候，带领销售团队挖掘出了一片新的蓝海——演唱会市场，实现了对酒店总体收益的增补，使H酒店在激烈竞争中稳定发展。会议结束后，刚刚受到表扬的杨经理却显得心事重重，回到办公室看着窗外繁华的大街，她陷入了沉思……

广州作为中国南方的经济中心，在城市商贸繁荣和2010年亚运会契机等因素的共同推动下，众多高星级酒店纷纷选址广州开业，酒店业的发展正如这座繁华的都市一样发展迅猛。从2007年开业至2011年底，广州H酒店在酒店出租率、平均房价及市场份额等经营指标上一直位于同级别酒店竞争对手前列，保持排名第一的市场优势。但是随着高星级酒店的不增多，客商尤其是大客户的议价能力开始增强，H酒店的优势不再，酒店经营陷入更加激烈的红海竞争之中。虽然在这片厮杀的红海中，杨经理通过挖掘演唱会市场另辟蹊径，开拓了蓝海市场，为传统客户不断流失的H酒店成功找到一个新的补充客源群体，但是令她头疼的问题也显而易见：机遇之后必然会迎来新的竞争，如何应对竞争对手的进入？演唱会市场的后续开拓与客户维护需要关注的重点在哪里？一想到这些，H酒店的发展历程不禁在她面前一幕幕重现，对于酒店未来的市场开拓，需要考虑的事情还太多太多……

二、行业背景——愈演愈烈的市场竞争

20世纪80年代，在中国经济开发政策的促进下，位于改革开放前沿的华南中心城市广州迎来了一轮星级酒店投资高峰，白天鹅宾馆、花园酒店、

中国大酒店等五星级酒店纷纷在广州开业，开启了广州高星级酒店的发展格局。随后近20年时间里，由于中国进出口商品交易会（以下简称“广交会”）的利好因素，广州高星级酒店竞争格局一直较为平稳，没有明显变化。2010年广州亚运会前后，政府对高星级酒店投资的政策鼓励、社会资本对地产项目的大量投入、广州城市综合经济的繁荣发展等诸多因素的共同作用，使得广州又掀起了新一轮的星级酒店建设热潮，高星级酒店行业进入跨越发展阶段。截至2014年10月，广州星级酒店高达216家，其中五星级酒店23家，高星级酒店数量的快速扩张使得广州高端酒店市场开始进入激烈的竞争格局。

除了内部格局变化之外，广州高星级酒店市场还受到外部宏观环境的影响。一方面，中国高端酒店总量持续上升，市场呈现出供大于求的整体特征，加之全球经济持续低迷，使得中国高端酒店业正承受着来自市场、政策、成本等方面的压力与影响。2013年，中国五星级酒店平均出租率为60%，较2012年下降3.36%；平均房价为747元，较2012年下降104元；单房收益为461元，较2012年下降104元；客房收入比为39.68%，较2012年下降4.43%。另一方面，随着珠江三角洲城市快速交通体系的日益完善，广州周边的佛山、中山、东莞、深圳、珠海等城市高星级酒店凭借低房价、直达交通的优势也参与到“广交会”客源的争夺之中，部分客源分流到周边城市，进一步加剧市场竞争。

基于上述内外部种种原因，广州高星级酒店近几年的平均房价和客房出租率逐年下降（表1），由此引发了愈演愈烈的市场竞争。

表1 2011~2014年广州五星级酒店平均房价与出租率

年份	平均房价 / 元	出租率 / %
2011	878.83	66.36
2012	854.73	61.91
2013	820.43	59.96
2014	688.5	58.48

数据来源：广州地区行业酒店协会，<http://www.gzha.com/marketing.aspx?sid=27>，2015。

三、H酒店的发展历程

H酒店于2007年5月开业，是在广州第二轮酒店投资热潮中应运而生的五星级酒店。酒店位于广州市CBD中心区地段，共有446间客房，1068平方米的宴会场地，15种房型，由A房地产开发公司投资兴建并委托B国际酒店管理集团负责经营管理（表2）。

表2 H酒店客房类型分布及面积

客房类型	房间数目（间）	平均面积（平方米）
豪华客房	140	50
豪华双人房	32	50
活力豪华房	90	50
活力豪华双人房	20	50
行政豪华房	42	50
行政豪华双人房	4	50
行政活力豪华房	20	50
行政活力豪华双人房	7	50
行政超豪华房	26	69
活力客房	27	71
行政套房	28	97
皇家套房	2	150
总统套房	1	250
舒适健身房	3	69
伤健人士客房	4	50

除了客房设施之外，H酒店还拥有包括不同规模会议室、健身水疗俱乐部、餐馆酒吧等在内的一流配套设施，可供不同消费需求的客户进行选择，为宾客提供全方位的产品和服务。加上酒店地理位置得天独厚，地处广州CBD区域北端，周边分布有中信大厦、市长大厦、中石油大厦、财富广场、金利来大厦等众多高档写字楼，毗邻广州火车东站、天河大厦客运站等枢纽，更是3条

地铁线路会聚处，交通十分便利。

（一）早期发展——先发顺风顺水

改革开放以来，广州作为华南商业中心城市的品牌地位深入人心，加上“广交会”的全球辐射，广州已经成为全球商旅往来云集的重要城市，从而给酒店业的发展带来了优越的市场环境。H酒店所在的天河北区域是广州最早的天河中央商务区CBD，其发展定位集中于金融服务业、高端商贸服务业、文化创意产业等现代服务业领域，是广州高端商业最集聚、城市环境最优美、现代化程度最发达的区域。整个CBD区域内尤其是天河北地段驻扎了许许多多的公司和机构，有众多世界500强企业、总部型企业和外资企业选择在H酒店周边的中信大厦、市长大厦、中泰国际广场、时代广场、海航大厦等高档写字楼开设分公司或者办事处，由此形成了大量的商务客流。

2007年5月H酒店在正式营业之初就充分发挥这一优势，将自身定位为以商旅接待为主的商务型高端酒店，将周边企业的商务型客人作为酒店的主要客源，以“贴心的服务、优雅的环境、高档气派的客房”为客户提供时尚简约的商务休闲体验，获得了客人的高度好评。同时，作为区内第一家高端国际品牌五星级酒店，H酒店的国际管理集团本身就掌握着庞大的会员网络，因此它甫一开业就拥有了众多的忠实顾客。在如此优越的发展背景下，开业较早的H酒店在发展初期缺少实力相当的竞争对手，经营发展方面顺风顺水，并且这种先发优势从2007年开业一直保持到2011年。当时，杨经理所在的销售团队根本不愁客源，平均房价一直在1200元以上，每年都能很轻松地超额完成销售任务，酒店经营的酒店出租率、平均房价及市场份额等各项指标也一直保持着排名第一的行业领先地位。

（二）竞争加剧——群雄红海纷争

酒店业的发展状态与城市的政治、经济发展息息相关，随着广州城市的高速建设与发展，特别是2010年广州亚运会的推动，大量社会资金投入酒店

行业，广州星级酒店的数量不断增加，五星级酒店如雨后春笋般快速增长。其中，天河中央商务区CBD形成了12.5平方千米的成熟板块，聚集了广州全市70%的金融机构、50多家世界500强企业和200多家总部企业，拥有高端商业设施170多万平方米，日人流量150万人，投入使用的商务楼宇面积超过700万平方米。2011年，广州天河中央商务区被国务院批准为全国三大中央商务区之一，未来发展面积将达到18平方千米，更加成为众多高星级酒店集中选址的热点区域，截至2013年12月，天河区五星级酒店达到12家，占广州地区五星级酒店总量的44.4%。

随着越来越多的高星级酒店进驻，广州高端酒店业开始进入群雄纷争的时代，并且高星级酒店出现扎堆选址现象，仅H酒店周边1千米范围内就陆续出现了7家五星级和类五星级酒店。另外，天河中心商务区CBD范围的扩大使得其发展重心由天河北向珠江新城逐步南移，越来越多的跨国企业、知名企业迁至珠江新城CBD区域。截至2013年年底，珠江新城板块已有五星级酒店7家。根据在建情况，预计2~3年后将超过12家，房间总量将增长1倍以上，高星级酒店市场群雄纷争的格局已经明显形成。与此同时，珠三角城市间高速路网的完善使得广州和周边城市的连接更为快捷，彼此间的交通时间大大缩短，佛山、中山、东莞等城市的高端酒店因而有条件凭借低廉的价格、直达的专车服务加入广州酒店客源竞争，尤其是“广交会”客源的争夺之中，分流了一部分价格敏感型客户，进一步加剧了广州高端酒店市场竞争的白热化。

愈演愈烈的市场竞争使得酒店市场信息越来越透明化，广州高星级酒店的客户来源基本一致，对手之间的竞争和销售手段也越来越趋同，市场表现出传统红海的特征，价格让利、价格取胜成为众多高星级酒店采用的首要措施。同时，消费者，尤其是公司协议客户、团队客户，对于行业规则也有了更多了解，激烈的市场竞争让买方具有了更高的议价能力。这两点因素使得广州高星级酒店不可避免地陷入了价格激战，例如对于团队报价，H酒店周边几家高星级酒店的价格差距仅仅在50元以内。在这样的背景下，H酒店早期的市场优势不复存在，面临着客房出租率下降、平均房价降低、整体收益减少、行业竞争力下降等各种问题，例如2012年以来作为主要客源群体的公司协议客户比重、

酒店年平均房价都呈现出下滑轨迹（图1、图2），业绩的不断下降造成销售任务无法完成，杨经理的销售团队面临着严峻考验，他们迫切需要寻找新的价值点来扭转这一局面。

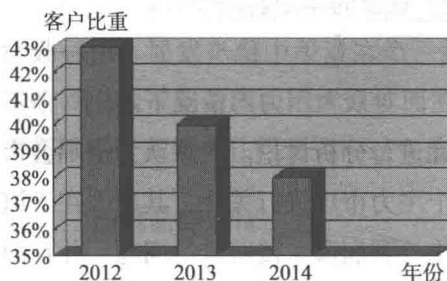


图1 H酒店2012~2014年协议客户所占比重

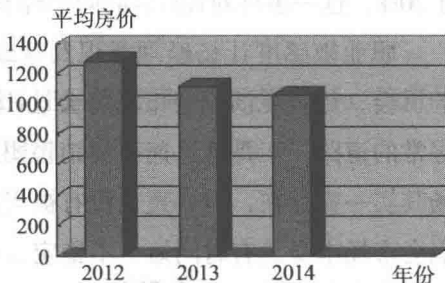


图2 H酒店2012~2014年平均房价

四、演唱会市场的开拓

（一）机遇浮现——发现蓝海

2013年5月，杨经理在一次偶然到访客入接待中结识了演艺公司经纪人林先生，林先生正在筹划10月份歌星WLH的广州演唱会，需要提前安排整个团队的住宿事宜，所需要的总房间量在230房晚左右。根据林先生的计划，杨经理快速分析了客户需求及酒店收益，演唱会时间是10月12日，恰好是国庆黄金周的后一个周末和“广交会”的前一个周末，属于广州酒店业的传统淡季，按照400~500元/间的预算，客房收入预计在10万元左右，加上约15桌的庆功宴，总体收益预计13万元，不仅能弥补淡季H酒店客房空置问题，还能获取一定的收益。于是，在与公司收益总监进行沟通之后，杨经理向林先生现场确认了酒店给予的优惠价格，同时林先生也确定演艺公司将在演唱会所有对外宣传媒体中标注H酒店LOGO并在演唱会现场播放酒店视频短片；作为品牌合作推广方式，林先生还提供了一定数量的演唱会门票，作为对H酒店提供特惠价格的回报。

后期,杨经理的销售团队又将门票与酒店客房进行打包整合对外销售,得到了粉丝的热烈追捧,短时间内就告售罄;而10月12日当天,还有部分粉丝选择入住该歌星下榻的H酒店,使得当日客房出租率高达85%,比65%的平均值上升了20%,这一事件对H酒店的同期经营产生了积极的作用。

职业敏感度让杨经理意识到这或许是一个在竞争中稳步发展、增补收益的机会,她直觉演唱会市场将会让H酒店在面对众大压力的情况下走出一条不寻常的道路,于是她迅速召集销售团队对此进行分析讨论。大家认为演唱会市场其实一直存在,但一直也没有被当作一个主力市场进行关注,其原因在于演唱会市场本身具有时间短、不稳定、规模小、利润薄、接触难的问题,并且酒店还需要在安保、餐饮方面提供额外的服务,因此酒店销售人员在顺风顺水的时候往往不屑一顾。但时过境迁,随着社会大众对文化产品的消费增加,演唱会这一文化娱乐方式开始拥有庞大的消费群体与巨大的市场影响力,已经成为一种城市休闲娱乐的时尚。而广州作为国内经济大都市和中国流行音乐的发源地,自20世纪90年代以来就拥有深厚的市场基础,大量具备消费力和鉴赏力的消费者集中于此,演唱会市场拥有巨大的发展空间,酒店业也有机会获得潜在客源。

销售团队还认为,目前广州高星级酒店的客源市场与结构基本上趋于一致,各家酒店都在同质化的市场中争夺客户,而对演唱会市场则基本上缺乏关注,如果不是WLH演唱会这个机会,H酒店也不会留意到这个商机。大家认为与其一直在红海中与对手进行价格厮杀,不如率先占领这个对手尚未关注的蓝海市场。团队成员进一步围绕H酒店进行了条件评估,发现H酒店在演唱会市场开发方面具有非常明显的优势,除了品牌高端、房型多样和服务优质之外,酒店的位置优势极为突出。酒店距离天河体育中心仅5分钟车程,其内的天河体育场和天河体育馆是众多演唱会的热门举办场馆,而广州火车站、天河大厦客运站、城市地铁又为广州以及周边城市消费者提供了极为便利的快速交通,区内天河城、东方宝泰广场、正佳广场、广百天河店、太古汇等商业中心也能满足消费者的美食娱乐需求。对于H酒店来说,该类市场用房量大,且集中在相对淡季的周末,不会影响酒店正常价位的客房资源,是一种有效的销售

补充。综合各种分析，团队成员一致认同杨经理的判断，决定把演唱会客源作为H酒店的蓝海市场，进行重点挖掘以形成酒店的新价值点。

（二）乘胜追击——迈向蓝海

杨经理带领销售团队制订了工作计划，并且根据演唱会市场的特点确定了开拓策略，积极抓住机遇迈向这一蓝海市场。

1. 明确品牌定位

对于演唱会市场客户的选择应该基于酒店品牌推广与经济收益两方面考虑。一方面，H酒店在品牌定位方面是适应35~45岁精英成功人士的高端酒店，这部分群体消费习惯成熟，对艺术文化的品鉴也有一定水准，选择合适的艺人下榻将对酒店强化品牌形象起到良好作用，并且能巩固社会公众的认知度。因此，酒店在选择演唱会市场客源时要进行针对性筛选，要基于艺人品牌形象与酒店品牌的结合度来进行市场开拓。

另一方面，演唱会档期要与酒店经营淡旺季相结合。每年6~8月广州基本上没有大型展会和城市活动举行，酒店业传统上处于销售淡季，同时H酒店定位于商务型酒店，周末时段因没有足够的商务客人而呈现低价淡季。演唱会市场的开拓需要考虑酒店自身经营的这一特征，在淡季进行重点挖掘，恰好广州的演唱会活动多从每年5月开始在周末密集举办，这与酒店业收益低迷期形成了有效的互补。

2. 锁定关键人物

相比协议客户，演唱会市场客源较为零散、难以接触是销售人员的普遍感觉，也是市场开拓的难点。杨经理通过与WLH演唱会进行合作发现：演艺公司的经纪人实际上是整个团队计划的制订者与实施者，例如WLH演唱会合作中的林先生，他们往往掌控着一系列演唱会活动不仅仅是一个。因此，销售团队要想开拓这一市场，必须重点关注与联络这样的关键人物，他们是与酒店合作与