



高等院校应用型人才培养“十四五”规划旅游管理类系列教材

酒店服务运营管理

主编 唐 颖

Hotel Service Operations Management



电子课件



教学大纲



试题库



案例库



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

高等院校应用型人才培养“十四五”规划旅游管理类系列教材

酒店服务运营管理

主 编 唐 颖
副主编 吉东瑜 梁 盛 梁 曦

华中科技大学出版社
中国·武汉

内 容 提 要

本书根据酒店行业的服务特性及本科生对知识掌握的特点,以满足行业需求,体现应用性、实用性为编写的出发点,系统分析了服务运营管理理论在酒店行业中的具体运用,收集了大量行业案例,做到了理论知识与实践案例相结合。本书共由八章组成,包括酒店服务运营管理概述、酒店顾客感知和期望管理、顾客体验设计、服务运营流程与服务设计、酒店服务运营中的人员管理、供应链和供应关系管理、酒店服务运营绩效管理、服务战略制定和实施。本书通过学习目标、案例引导、同步案例、复习思考、案例分析等环节串联起各知识点,让学生在理论与实践的交替学习过程中实现进阶式提升。本书适用于酒店管理、旅游管理专业师生及相关从业人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

酒店服务运营管理/唐颖主编. —武汉:华中科技大学出版社,2021.5

ISBN 978-7-5680-7064-5

I. ①酒… II. ①唐… III. ①饭店-运营管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 075975 号

酒店服务运营管理

唐 颖 主 编

Jiudian Fuwu Yunying Guanli

策划编辑:王 乾

责任编辑:李家乐

封面设计:原色设计

责任校对:刘 竣

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉) 电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园 邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉市籍缘印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:12.5 插页:2

字 数:307千字

版 次:2021年5月第1版第1次印刷

定 价:59.80元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

党的十九届五中全会确立了到 2035 年建成文化强国的远景目标,明确提出加快发展文化事业、文化产业和旅游业,推进文旅融合、实施创新发展,不断推动文化和旅游发展迈上新台阶。教育部于 2019 年和 2021 年先后颁布的《关于深化本科教育教学改革全面提高人才培养质量的意见》《国家职业教育改革实施方案》《本科层次职业教育专业设置管理办法(试行)》,强调进一步推动高等教育应用型人才培养模式改革,对接产业需求,服务经济社会发展。

基于此,建设高水平的旅游管理类专业应用型人才培教材,将助力旅游高等教育结构优化,促进旅游类应用型人才的能力培养与素质提升,进而为中国旅游业在“十四五”期间深化文旅融合、持续迈向高质量发展提供有力支撑。

华中科技大学出版社一向以服务高效教学、科研为己任,重视高品质专业教材出版,“十三五”期间,在教育部高等学校旅游管理类专业教学指导委员会和全国高校旅游应用型本科院校联盟的大力支持和指导下,在全国范围内特邀中组部国家“万人计划”教学名师、近百所应用型院校旅游管理专业学科带头人、一线骨干“双师双能型”教师,以及旅游行业界精英等担任顾问和编者,组织编纂出版“高等院校应用型人才培‘十三五’规划旅游管理类系列教材”。该套系教材自出版发行以来,被全国近百所开设旅游管理类专业的院校选用,并多次再版。

为积极响应“十四五”期间我国文旅行业发展及旅游高等教育发展的新趋势,“高等院校应用型人才培‘十四五’规划旅游管理类系列教材”项目应运而生。本项目依据文旅行业最新发展和学术研究最新进展,立足旅游管理应用型人才培特征进行整体规划,将高水平的“十三五”规划教材修订、丰富、再版,同时开发出一批教学紧缺、业态急需的教材。本项目在以下三个方面做出了创新:

一是紧扣旅游学科特色,创新教材编写理念。本套教材基于旅游高等教育发展新形势,结合新版旅游管理专业人才培养方案,遵循应用型人才培的内在逻辑,在编写团队、编写内容与编写体例上充分彰显旅游管理应用型专业的学科优势,全面提升旅游管理专业学生的实践能力与创新能力。

二是遵循理实并重原则,构建多元化知识结构。在产教融合思想的指导下,坚持以案例为引领,同步案例与知识链接贯穿全书,增设学习目标、实训项目、本章小结、关键概念、案例解析、实训操练和相关链接等个性化模块。

三是依托资源服务平台,打造新形态立体教材。华中科技大学出版社紧抓“互联网+”时代教育需求,自主研发并上线了华中出版资源服务平台为本套系教材作立体化教学配套服务,既为教师教学提供便捷,提供教学计划书、教学课件、习题库、案例库、参考答案、教学视频等系列配套



教学资源,又为教学管理提供便捷,构建课程开发、习题管理、学生评论、班级管理等于一体的教学生态链,真正打造了线上线下、课堂课外的新形态立体化互动教材。

本项目编委会力求通过出版一套兼具理论与实践、传承与创新、基础与前沿的精品教材,为我国加快实现旅游高等教育内涵式发展、建成世界旅游强国贡献一份力量,并诚挚邀请更多致力于中国旅游高等教育的专家学者加入我们!

华中科技大学出版社

2021年5月13日

随着泛服务业的发展和时代的变化,人们对酒店服务的内涵理解在不断更新。在此背景下,酒店服务流程、服务理念也应适应社会经济发展需要进行转换升级,但同时也给酒店服务运营管理人员带来挑战,面对酒店行业的大变化,酒店服务运营管理人员要有新思维、新方法才能应对新变局、抢占新机遇。

在本书的编写过程中,团队以满足酒店行业应用需求为教材编写出发点和落脚点,探索分析服务运营管理理论在酒店行业中的具体运用,力求简明扼要、深入浅出,强调理论与实践相结合。在编写过程中运用了大量的酒店案例来进行分析说明,使得教材更易理解,同时补充了阅读材料、复习题等辅助教学资料指导学生学习,帮助师生开展分析讨论,有效开展课堂互动,以便学生有效理解、掌握与运用酒店服务运营管理知识。

全书共八章,第一章为酒店服务运营管理概述,明晰了酒店服务运营管理的概念、发展现状和意义。第二章为酒店顾客感知和期望管理,分析了顾客感知、期望与酒店服务运营管理的关系,以及如何掌握顾客服务需求。第三章为顾客体验设计,主要讲解了顾客体验的基本概念、分类标准,以及如何根据顾客体验的特征对顾客体验进行管理和设计。第四章为服务运营流程与服务设计,阐述了酒店服务运营流程、服务设计、服务蓝图等核心概念及其内容和特点,分析了信息技术在酒店服务运营流程优化中的作用。第五章为酒店服务运营中的人员管理,分析了服务提供者与服务运营管理的关系,明确人员是酒店运营过程中的重要资源,提出了管理和激励服务提供者的对策与建议。第六章为供应链和供应关系管理,介绍了酒店供应链、库存等对于酒店服务运营管理的重要意义以及管理的对策和方法。第七章为酒店服务运营绩效管理,讲解了酒店行业绩效管理与其他行业绩效管理的不同点,分析了如何进行酒店行业绩效管理。第八章为服务战略制定和实施,重点讲解了服务创新的内涵与体系,服务战略的制定、实施和评价。

本书编写分工如下:第一章,唐颖;第二章,严宇慈;第三章,全文景、毕宏洋;第四章,吉东瑜、全文景;第五章,吕江;第六章,梁盛;第七章,吕江、吉东瑜;第八章,梁曦。全书由桂林旅游学院唐颖、严宇慈统稿。

本书的编写广泛参考了国内外学者的研究成果和相关资料,在此谨对相关作者表示感谢。同时,对在编写过程中提供了大量真实行业案例的相关酒店集团和给予了建议、帮助的



同行们也一并表示感谢。由于编者知识水平的局限性,本书在编写中难免存在漏疏和失误,真诚期望得到读者的建议和指正,让酒店服务运营管理的教学和研究工作不断完善。

编者

桂林旅游学院国际酒店管理学院

二〇二一年五月

1	第一章 酒店服务运营管理概述	
	第一节 酒店服务概述	/1
	第二节 酒店服务运营管理	/6
	第三节 酒店服务运营管理的挑战	/11
18	第二章 酒店顾客感知和期望管理	
	第一节 顾客感知和期望	/18
	第二节 顾客关系管理	/24
	第三节 服务需求管理	/30
37	第三章 顾客体验设计	
	第一节 顾客体验的含义	/37
	第二节 顾客体验的设计	/42
	第三节 信息技术在提升顾客体验中的角色	/48
59	第四章 服务运营流程与服务设计	
	第一节 服务运营流程	/59
	第二节 服务设计	/67
	第三节 酒店服务流程与服务蓝图	/72
	第四节 信息技术在酒店服务流程优化中的作用	/77
85	第五章 酒店服务运营中的人员管理	
	第一节 服务在人员管理中的角色	/85
	第二节 管理和激励服务提供者	/90
	第三节 管理和激励服务接收者	/96



101

第六章 供应链和供应关系管理

- 第一节 供应链和供应网络 /101
- 第二节 库存和信息 /108
- 第三节 供应商管理 /122

144

第七章 酒店服务运营绩效管理

- 第一节 绩效管理概述 /144
- 第二节 酒店行业绩效管理 /149
- 第三节 酒店行业绩效管理的工具和方法 /151

159

第八章 服务战略制定和实施

- 第一节 服务创新 /159
- 第二节 服务战略 /165
- 第三节 战略的制定和实施 /170
- 第四节 战略的可持续发展 /181

2

190

参考文献

华中科技大学出版社

第一章

酒店服务运营管理概述

学习目标

通过本章的学习,了解酒店服务的现状和发展变化,理解并掌握酒店服务运营管理的概念及其重要性,了解酒店服务运营管理的主要内容,理清酒店服务运营管理与酒店发展之间的关系,能够从服务运营管理的角度去思考酒店发展的变革。



课件二维码



第一节 酒店服务概述

案例引导

2020年7月16日,客户部经理 Mike 收到来自客人 Mr Jozef Gielen 的邮件,客人想从西安买一个兵马俑的复制品邮寄到荷兰。Mike 收到邮件后立即展开行动,尽管受疫情影响,有很多针对外宾的商家都暂未营业,但是凭借 Mike 在当地多年的关系,他很快找到了几家兵马俑纪念品工厂,将不同造型和尺寸的兵马俑信息发送给 Mr Jozef Gielen 供他挑选,并为他详细介绍了不同兵马俑的制作工艺和相关商家的信息。



案例分析

在一切都安排妥当后, Mike 还给 Mr Jozef Gielen 寄去了一个背面有西安香格里拉酒店标识的兵马俑小玩偶。Mr Jozef Gielen 在邮件中写道:“毫无疑问,如果未来我可以再次来到中国,一定会再次入住香格里拉酒店, Mike 不厌其烦地协助



我处理这件事,他提供的卓越服务让我十分感激,这完全超出我的预想,尤其在这个特殊的时期。”

(资料来源:根据香格里拉酒店资料整理。)

一、酒店服务的概念内涵

(一) 服务

我们每一个人对“服务”一词都不会陌生,在社会生活中“服务”可以说是无时不有,无处不在。人们每天的起居、饮食、旅行、学习、工作和娱乐,无时无刻不在享受着他人提供的服务,而每个人的工作,也在为他人提供着直接或间接的服务。服务,就这样和人们的生活如影随形。

很多学者都给“服务”下过定义。1960年,美国市场营销协会(AMA)最先给“服务”下的定义为,用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动,利益或满足感。这一定义在此后的很多年里一直被人们广泛采用。1974年,斯坦通(Stanton)指出,服务是一种特殊的无形活动。它向顾客或工业用户提供所需的满足感,它与其他产品销售和其他服务并无必然联系。1983年,莱特南(Lehtinen)认为,服务是与某个中介人或机器设备相互作用并为消费者提供满足的一种或一系列活动。1990年,格鲁诺斯(Gronroos)给服务下的定义为,服务是以无形的方式,在顾客与服务人员、有形资源等产品或服务系统之间发生的,可以解决顾客问题的一种或一系列行为。当代市场营销学泰斗菲利普·科特勒(Philip Kotler)给服务下的定义为,一方提供给另一方的不可感知且不导致任何所有权转移的活动或利益,它在本质上是无形的,它的生产可能与实际产品有关,也可能无关。

《辞海》对“服务”的解释为,为集体或为别人工作。如为人民服务,服务勤勉,亦称“劳务”。服务部门包括为生产和为生活服务的各个部门,都属于第三产业。党的十八大以来,服务业在创造税收、吸纳就业、新设市场主体、固定资产投资、对外贸易等方面全面领跑,支撑国民经济健康发展,酒店及住宿业属于服务业的重要组成部分。

(二) 酒店服务

酒店服务是指酒店为满足顾客的需要而付出的智能和必要的劳动,是酒店的无形和无价商品。酒店主要为顾客提供住宿服务、生活服务及设施服务等。

1. 酒店服务的主体和客体

酒店服务的主体是服务的实施者,在服务中处于主动地位。一般来说,人们认为酒店服务的主体就是酒店的一线员工,即服务员。服务员是与顾客接触最密切的人,直接为顾客提供服务,顾客对酒店服务质量的感受和体会也来源于其在酒店享受服务的经历。但酒店服务的主体除了直接密切接触顾客的服务人员和部门外,还包括销售部、工程部、财务部、人事部等。这些人员和部门虽然不直接为顾客提供服务,却通过为前厅部提供服务而间接为顾客服务。酒店产品的综合性和协调性要求酒店各个部门以及处于各层次工作岗位的管理人员和服务人员要相互配合共同为顾客提供服务。因此,上到酒店经理,下到服务员,酒店的

每一位员工都是服务的主体。酒店服务的客体是服务的承受者,在服务中居于被动地位,需要付出相应的金钱才能享用酒店的客房,享受餐厅的美食,使用各种健身设备等产品,即顾客。

2. 酒店服务的内容

按照服务业功能性分类来划分,酒店服务属于消费型服务。在酒店接待过程中所提供的各种服务,主要分为以下几大类。

- (1) 前厅服务:问询、预订、办理入住及退房、电话、商务、代办、行李服务等。
- (2) 客房服务:打扫卫生、洗衣、在住期间生活必需品的服务等。
- (3) 餐饮服务:中西餐厅、酒吧、咖啡吧、特色餐厅等吃喝服务。
- (4) 娱乐服务:提供娱乐、健身等方面的所有服务。
- (5) 工程、保安服务:提供维修及安全保障服务。

二、酒店服务的特点

(一) 复杂性

酒店服务具有复杂性。酒店服务的对象来自国内外不同区域,他们的职业、宗教、年龄和风俗习惯是千差万别的,尤其还有一些特殊要求更是有较大的差异。因此,服务工作要做到全面照顾,满足不同的要求。要做到高质量的服务,的确有一定的难度和复杂性,因此对服务质量的管理也提出了更高的要求。

(二) 直接性

直接性指酒店服务表现为“面对面的劳动形式”。酒店服务通过直接、及时、随机的对客服务体现出服务的质量与水平。酒店服务人员对其劳务与技术服务的质量完全承担直接责任。这要求酒店服务人员具有较高的思想素质、业务素质,以及良好的观察与分析能力,掌握住店顾客的需要,提供恰到好处的服务。

(三) 双重性

酒店服务具有物质服务和精神服务双重性的特点。这两个因素中,精神服务占据了极为重要的地位。酒店物质条件的不足有时可用富有地方色彩和趣味性或服务人员的热情友好加以弥补。顾客的精神需求是十分复杂的,它们具有共性,例如对于安全感、自信心、友爱、温情的需求;对于满足好奇心、求知欲的需求等。对于这些具有共性的精神需求,酒店必须以安全、卫生、礼貌、热情、主动和具有较高文化水平的服务劳动来满足。顾客的精神需求又有千差万别的体现,因此还必须针对顾客的心理,以灵活多变的服务劳动来应对。

(四) 应变性

酒店服务过程中不同的消费者对服务满意度的理解存在很大的差异。所以酒店服务人员必须根据顾客的心理需求和具体环境,积极主动地为不同的顾客服务,尽力做到个个满意,人人舒心。因此,酒店服务要适应不同的需要,提供满足不同顾客需要的服务,善于应变。



三、酒店服务的现状与发展

随着现代社会人们出行活动日益频繁,酒店业的竞争也日趋激烈。人们对酒店服务的要求已经不单是一张舒适的床、一个流畅的网络、一份免费的早餐,而是对酒店的环境卫生、安全防范、服务质量和及时处理问题的能力等有了更多、更精确的要求。优质的环境设施和服务质量不仅能吸引客源,还能提高酒店的经济效益和品牌效应,使酒店在行业竞争中更具优势。随着人们对美好生活的向往,对酒店服务的要求也在不断提高。

(一) 现状

1. 酒店管理过程中服务意识不强

酒店业是我国服务行业中与世界接轨最早的行业,随着改革开放的不断深入,我国酒店环境发生了巨大变化,酒店的硬件水平明显提升,许多新建酒店的硬件设施毫不逊色于发达国家的酒店,酒店服务水平也已达到较高的层次,但是酒店投诉并没有随着服务水平的提升而减少。可以说,现阶段酒店服务的主要矛盾集中体现在酒店服务意识难以匹配酒店的硬件水平和顾客的服务需求。

2. 酒店服务缺乏服务质量管理架构和监控系统

随着我国酒店行业的快速发展,酒店的投资者和管理者也已经认识到自身的很多不足,酒店投资者和管理者越来越多地引进国外先进的管理经验和管理工作方法,一些基础设施的改造和专业人才的聘用也促进了酒店行业的发展。酒店管理者越来越清楚地认识到服务管理体系的重要性,一些酒店已经开始建设自己的服务管理体系,研究适合自身酒店实际情况的管理方法。但是从整体来看,我国很多酒店仍然受到管理者自身能力以及经济实力的限制,不能系统地引进先进的管理经验和管理工作方法,即便是引进了先进的管理经验和管理工作方法的酒店,其中绝大多数酒店仍受限于管理者自身的能力水平,没有形成具有自身特点、符合酒店发展规律的服务管理体系。在管理体系方面,酒店服务的管理工作还存在理不顺的情况。我国大多数星级酒店的服务质量管理监督工作由质量管理中心负责,这样的管理方式存在一定的弊端,导致质量管理效率不高。质量管理中心在管理酒店服务工作时,由于自身并不直接参与酒店服务活动,不了解酒店的实际服务管理情况,在与各部门负责人进行沟通、处理各项服务问题时,会存在不方便直接查找问题、不方便直接提出整改建议的现象,从而导致酒店整改力度不足,酒店服务质量管理工作成效不足。

3. 顾客意见反馈处理效果不佳

目前,我国大多数星级酒店都制定了顾客意见处理办法,但是在实践调查中却发现很多问题:一是在日常工作中,各部门服务人员通常只关注自身岗位职责的完成情况,在顾客意见收集方面缺乏主动性,通常在顾客提出意见后,才会进行收集、反馈和处理;二是相关部门为了避免因顾客意见受到责罚,只将一些影响不大、容易处理的意见进行上报,对于一些重大失误隐瞒不报;三是只有对于顾客一直关注且要求现场解决的问题,相关部门才会及时上报并予以处理,而对于一些只是提出了并未要求立刻回复的顾客意见,相关人员通常会延缓处理,这样的做法严重影响了顾客意见反馈的及时性,拖延甚至浪费了酒店提升客户期望值的时间。

4. 酒店员工整体素质不高

酒店员工素质不仅包括服务技能、专业技能,还包括职业道德、服务意识、交流技巧、创新意识等因素。酒店业属于典型的劳动密集型产业,在面临信息化、全球化发展的挑战下,酒店员工素质对酒店发展的影响更为显著。但目前中国酒店业的发展速度,对人才多样化的需求速度,远远快于院校、社会向行业输送合格人才的速度。酒店员工的来源也发生了很大的变化,以至于出现“良莠不齐”的情况。

酒店从业人员的低准入和复杂性在一定程度上影响了酒店行业的工作氛围,造成行业内跳槽变得正常和随意化。从2017年开始,国家取消了前厅服务员、餐厅服务员、客房服务员、调酒师等资格考试,可以说酒店行业从原本就缺乏行业劳动力水平认证及准入体系变成了基本没有行业劳动力水平认证及准入体系,也在无形中阻碍了酒店行业从业人员整体素质的提高。

(二) 发展趋势

近年来,随着社会经济水平的发展和人民生活质量的提高,顾客需求日益个性化、多样化和复杂化,对酒店服务质量和管理水平要求也越来越高,对客服服务的针对性也越来越强,酒店业竞争日趋激烈。根据不同顾客的需求,以满足顾客体验需求的酒店创新个性化服务,成为当前提升酒店竞争力的重要策略。现代酒店为迎合顾客日益变化的消费需求,应该以针对性、差异化、个性化、人性化的产品和服务来赢得市场占有率。同时在未来一段时间内,酒店业的发展趋势表现为酒店管理倾向人性化发展,服务标准更加多样化,互联网成为酒店营销的最大平台,信息化和智能化成为主流以及绿色环保概念的普及等。

随着科技的发展,智能服务给酒店服务带来新的挑战。新兴科技确实开始影响酒店业,从聊天机器人到人工智能,从语音助手到机器人礼宾,再到智能酒店设施等,甚至还有全盘实现智能化的酒店。2018年8月,我国的一些重要城市成为5G建设率先试点的城市。我国现代酒店业是使用信息数字化技术服务的先导行业,在服务过程中,其率先使用信息数字化技术,提高了酒店的服务管理水平,提升了酒店的服务效率以及提供了更加人性化的服务。但人工智能在酒店业创新和突破到什么程度了?相比原先的入住流程和硬件设施,有没有带来运营效率的提升?用户体验、需求和新技术的应用场景,该如何真正落地连接?酒店服务和酒店产品附加价值的直接关联是否发生变化?这些问题目前还没有明确的答案。

同步案例 1-1

阿里巴巴未来酒店——菲住布渴

菲住布渴酒店(Fly Zoo Hotel)是阿里巴巴旗下首家未来酒店,也是全球首家全场景人脸识别酒店。该酒店位于杭州市文一西路966号亲橙里8号楼,于2018年12月18日开业。酒店拥有290间客房,以及菲品布渴中餐厅、菲吃布渴全日制餐厅、菲嗨布渴大堂吧和菲练布渴未来健身中心。在手机上提前预订房间,直接在手机上或者酒店终端刷脸办理入住,智慧电梯、无触门控将自动进行人脸识别。智能点亮



案例分析



入住楼层,自动开启房间门。一旦进入房间,天猫精灵智能管家可直接对室内温度、灯光、窗帘、电视等进行语音控制,还有机器人送物、送餐服务。

进入大堂,第一眼的感觉便是简洁、明亮。酒店的设计风格和功能空间上都在做减法,公共空间基本以白色调为主,大厅内没有花哨的陈设,也没有充当社交空间的咖啡馆或者沙发软凳。隐藏的灯光与充满科幻感的设计相结合,住客仿佛置身未来太空舱之中。阿里未来酒店相较于传统酒店而言,最大的亮点在于其内置的人工智能系统。自助入住机、全程刷脸、智能服务机器人、客房智能设备是能为“未来感”代言的四大抢眼智能应用。未来酒店的空间营造更多地采用了简洁利落的线条,为了不让空间显得冰冷,弧线与灯光的相互结合也是未来酒店的一大特色,既现代十足又方便快捷。以不同的色彩、线条、装饰、灯光等将酒店营造一个时髦炫酷、科技感十足的氛围,让人好像进入了另一个时空。

“菲住布渴”是阿里经济体内多个团队协同打造的“新物种”。其中,飞猪负责全链路体验流程的设计;达摩院负责酒店创新研究计划;阿里云则提供稳定安全的大数据底层服务;酒店内的智慧机器人则启用了阿里人工智能实验室(A. I. Labs)的最新设计;智能场景事业部完成酒店整套数字化运营平台和 AI 智能服务中枢以及智能场景系统的研发;在酒店内,天猫国际推出了 7 个国家主题房;天猫等平台则为酒店家具床品提供了供应链。

对于这样的酒店是否代表未来?无人酒店是否会取代传统酒店?酒店业界人士和入住体验者评价不一,但通过科技和智能给传统酒店业赋能,提升运作效率无疑会成为发展趋势。

(资料来源:作者根据《浙江新闻》网络版整理。)



第二节 酒店服务运营管理

案例引导

Alamo Drafthouse 的服务运营设计

Alamo Drafthouse 是一个特殊的企业,你可以称它为酒吧、饭馆或者电影院。这是一个提供汉堡包的电影院还是一个放电影的吧? Alamo 综合了多种服务,在多个方面进行了折中,开展综合经营。顾客可以一边看电影,一边吃东西、喝饮料。



案例分析

服务设施规划和传递系统 Alamo Drafthouse 于 1996 年在奥斯汀开业,它是单一屏幕影院,同时提供啤酒和烈酒,还有食物,包括三明治、热狗、

比萨和甜点。服务员在电影放映前与放映过程中拿着菜单和供应的食品并检查门票。这里也提供传统电影院的小吃,顾客可以到休息室里通过自助服务买到所有的东西。同大多数电影院一样,Alamo Drafthouse有成列的座位。但是,和其他电影院不同的是列数较少,这样可以在两列之间摆放狭窄的桌子用来放置食物和饮料。因为有了这样的规划,Alamo Drafthouse里一半以上的椅子都有统一的规格并且可以容纳215个顾客。

在每次放映之前,服务人员都会向顾客介绍这里的的服务系统是如何运作的。桌子上提供铅笔、纸和菜单,顾客可以把需要写在纸上,并把纸条放在服务人员视线可及的金属台上,服务人员在过道处守候,他们走过来收集纸条并送到厨房。当订单的东西准备好,服务人员就把它送到顾客的面前。整个过程不需要说一句话,不会打断顾客看电影。

这个电影院坐落于城市的中心,走很短一段路就可以到达酒吧和饭馆集中的地方,且这里夜生活丰富但其没有为顾客提供临近的免费停车服务,附近也不容易找到停车场。而很多其他电影院一般建在郊区巨大的建筑群或购物中心里。

节目 Alamo Drafthouse的服务节目分为两个方面,二轮电影服务和特殊服务。二轮电影是这个电影院的主要业务,每周大概要放20—25场次。这些电影都是被精心挑选出来的,适合25—40岁且有着较高品位的观众。遗憾的是,受好莱坞影响,Alam Drafthouse有时候不得不播放一些经营者Tim和Carrie不喜欢的电影,每到周末,Tim和Carrie就会挑选出下周要播放的电影。

特殊服务一般以三个月为一个周期,它分为两个层次,社会题材的电影(大部分是古典和艺术片)和雅典电影。每周常常有社会题材的电影取代二轮电影播放,雅典电影一般在周四、周五和周六的午夜播放。Tim一般还会请一些电影制片人到电影播放现场做演讲。

预算和成本 Tim将Alamo的电影票的销售看成是吸引顾客前来消费食物和饮料的诱饵,他把票价定得很低,大约4美元。这个价格普遍低于奥斯汀首映电影的电影院的票价(6.50—7.00美元),但是高于第二轮播放的电影院的票价(1.00—1.50美元)。Alamo的顾客平均每场电影的消费为5—12美元。买到电影票以后,顾客还会买食物(55%)和酒(45%)。为了拉动消费,他们自开业以来已经将菜单价格提高了两倍,同时增加了一些高利润的可用节目。特殊服务大概占到收入的1/3。尽管同传统影院相比,顾客花销多了,但Alamo的盈利受自身的低能力与高额的人力资本所限。一个普通的周五晚上就需要15—17位职员,远远高于同类运营标准的电影院。

广告和促销 为了提升Alamo的效益,Tim和Carrie采用了一些降低成本的方法。他们在奥斯汀读者较多的一些读物上刊登广告,还和一个奥斯汀的娱乐团体建立了密切的联系,从而获得了不少免费的公众关系,在一些杂志封面上能见到他们的特殊节目。Tim还采用了一些廉价但颇有成效的方法建立顾客忠诚度。他设立了Alamo的官方网站并且每天亲自回复邮件。他同时为尚未上映的影片与特殊节目做宣传,并且在影片放映后回答顾客的问题。他非常善于接受意见并根



据意见来规划特殊节目和修改菜单。

正是因为 Alamo Drafthouse 独到的营销服务模式和良好的观影体验,其成为北美深受观众喜爱的电影院。

(资料来源:作者根据网络资料整理。)

一、酒店服务运营管理的内涵

对外行来说,服务本质上是无形的。购买服务不会导致实体产品所有权的转移,如看电影时你购买的是娱乐观赏的机会而非电影本身;去医院看病时你只能寻求医生的建议而无法购买医生。从本质上看,服务是短暂的、体验性的。我们现实中购买的大部分都属于服务,例如,乘坐公共交通、餐饮服务、银行服务等,都是顾客花钱购买服务或服务体验。在许多情况下,服务商提供的活动会转化成无形的利益。传统上我们把产品理解为有形产品的核心部分,几乎不考虑相应的无形部分,现在的企业不仅要关注有形产品带来的价值,还需要关注无形利益形式呈现的价值。

服务运营管理理论是伴随着西方管理学界对服务特征和服务管理的认识及理解而逐步形成和发展起来的,根据不同时期的研究内容和特点,该理论大致经历了四个发展阶段。

第一阶段:开创探索阶段,主要是从 20 世纪 70 年代到 80 年代初。这一阶段的服务管理研究主要集中在以制造业管理模式为基础的服务研究领域。学者们关注的是服务业的某些生产运作环节与制造业生产的相似之处,关于服务与产品的区别的探讨居多,而没有从根本上意识到服务业与制造业在管理方法上的差异,对服务问题的研究大多是描述性的。因此,这一阶段的理论研究成果在服务业上缺乏普遍的适用性。

第二阶段:初具雏形阶段,主要是从 20 世纪 80 年代初到 80 年代中期。这一阶段的研究不再停留在一般性的描述上,而是通过提出一些概念模型,人们更好地理解和服务和服务管理的特点,出现了大量关于服务质量内涵和性质的讨论,理论界对服务质量有了新的认识。此外,管理学、心理学、运筹学等研究方法在服务管理中得到广泛的应用,服务管理研究逐步呈现具体化、跨学科的发展态势,服务管理理论的轮廓已见雏形。

第三阶段:初步成形阶段,主要是从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初。这一阶段是以行业为基础的调查研究、案例研究为主,研究者倾向采用实证的研究方法对前人提出的理论和模型进行验证。服务管理理论的范畴被逐渐拓宽,各个学科领域的结合也更加密切,研究的主题也越来越丰富,几乎涉及了服务管理问题的方方面面,如服务过程管理、服务设计、服务生产能力和需求管理等。

第四阶段:深入发展阶段,主要是自 20 世纪 90 年代以来的一些研究。20 世纪 90 年代以来,研究者们利用经济学、管理学、心理学、社会学、信息学等众多学科知识,不断检验和深化原有的理论。同时,由于统计技术和计算机技术的进步,定量研究成为 20 世纪 90 年代服务管理研究的一大特色。经过 30 多年的发展,服务管理理论已进入“顾客导向”阶段。由于许多研究过于从客户角度来研究问题,忽略了运营管理这一服务管理理论的基础,一些研究者重新关注传统的运营管理理论,促使服务管理理论更加严谨、更加有深度、更具有实践性。