

## 酒店战略管理案例分析

**案例开发人：**天津外国语大学滨海外事学院 温庭莉

**案例所涉及部门：**酒店整体

**案例所涉及相关课程或科目：**《酒店战略管理》《酒店人力资源管理》《酒店市场营销学》

### 案例陈述：

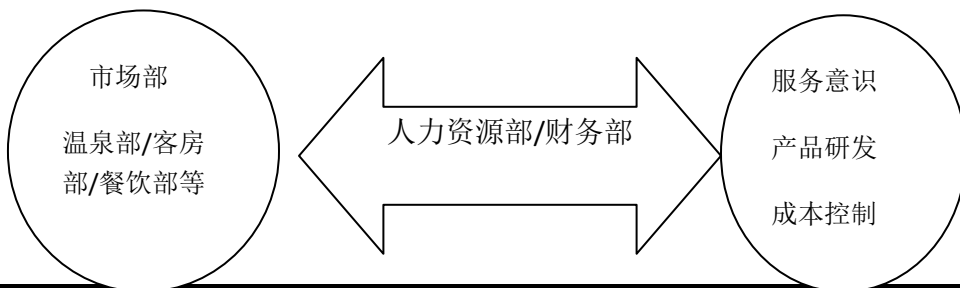
ABC 酒店坐落于天津北部的蓟县，临近北京。毗邻盘山、长城、高尔夫球会、滑雪公园、自然保护区等休闲旅游景点，这使得该酒店成为举办会展及奖励旅游 (MICE) 活动的不二之选，也是婚宴和度蜜月的理想地点。该酒店是以低碳排放和环保为主题的绿色酒店。2012 年 5 月份，酒店获得住房和城乡建设部的绿色建筑三星级设计评价标识认证。在 2013 年，该酒店获得全国绿色建筑创新奖。酒店通过建筑本体节能、可再生能源利用、废水回收利用、记录“碳足迹”等节能减排技术和手段实现了节能环保和减低运行费用的双赢。酒店让客人亲自参与“减碳之旅”，每一位入住酒店的客人都可加入碳足迹记录活动。宾客自入住酒店起，所有活动的二氧化碳排放都被记录在门卡芯片上，到客人结帐时，酒店将为客人提供专属的“碳账单”，并根据其“碳账单”安排植树等环保公益活动。

酒店拥有 282 间客房，其中包括 8 间套房以及 8 套别墅，配备豪华家具和先进设施。并设有 1900 平方米的宴会场地，包括 693 平方米及 352 平方米的无柱宴会厅，8 个从 50 平方米到 150 平方米面积不等的多功能厅。此外，酒店配备健身中心、室内恒温泳池、近 2000 平方热带植物屋阳光房麦饭石温泉泡池、水疗中心等娱乐设施供宾客选择。酒店客流量受旅游季节因素影响比较大，每年 2、3 月份为淡季，夏秋季为旺季。

1. 请用哑铃型企业管理模式图画出酒店各个部门在企业管理中的位置与重要性。
2. 请分析酒店如何避免受旅游季节因素的影响，做到淡季不淡？
3. 根据这家酒店的特点，分别制定酒店 2、3 月份淡季和夏秋季旺季的营销计划。

### 参考答案：

1.



2. (1) 要给顾客灌输绿色酒店的概念，充分发挥绿色酒店低碳环保的技术优势，把消费与公益事业更加紧密地结合起来，让消费者亲身体验并成为公益事业的参与者更好。比如鼓励顾客在蓟县当地种植树或直接参与蓟县当地的公益活动，为子女树立榜样，并建立公益平台不断宣传，形成良性循环。同时也延长顾客在酒店消费与住宿的时间。

(2) 充分利用亲子活动，配合周边特色举办各类活动与比赛等，如草莓采摘、各类文艺书法比赛、当地民俗活动等，吸引更多的顾客参与其中，延长顾客在酒店消费与住宿的时间。

(3) 着力增加酒店各类产品的研发，尤其是温泉部门使用与利用率，适当细化各类服务产品并调整价格定位策略，达到短期增加人气与拓展知名度的作用。

### **教师笔记与分析：**

对于正在创业期的酒店，应充分利用自身优势，突出自身优势，不断地对每一位顾客宣传低碳概念，让这一理念深入顾客内心。同时注重把产品更加细化，不断开发出一些性价比很高、顾客参与度更高的活动与比赛，并通过酒店平台推广出去，让顾客以参与这些活动为骄傲，形成良性循环。酒店把低碳环保的绿色营销理念灌输给每一员工、顾客，并达到公益事业与酒店品牌形象的完美融合。此外，加强部门与部门之间的协调与合作，形成一体化的联动机制是非常必要的。

“经营企业，是许多环节的共同运作，差一个念头，就决定整个失败。” ——松下幸之助

1. 酒店管理中酒店娱乐与休闲部门、酒店客房部是酒店收入的主要来源。
2. 绿色营销是未来市场主流，让顾客亲身体验种植树木等各类公益活动能帮助酒店提升品牌形象。