

# LY Hotel Personalized Service Strategy Analysis

Wenbo Yu, Changyao Chen

Pan Asia Business School, Yunnan Normal University, Kunming Yunnan  
Email: 15545155881@163.com

Received: Jul. 28<sup>th</sup>, 2018; accepted: Aug. 13<sup>th</sup>, 2018; published: Aug. 20<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

Hotel personalized service can not only meet the needs of guests, improve service quality, but also enable the hotel to obtain competitive advantages and improve the core competitiveness. Some hotels have misconceptions or deviations on the concept of personalized service and there are some problems or deficiencies. In a broad sense, this paper expands the understanding of the concept of personalized service. Taking LY hotel as an example, this paper puts forward the management strategy to improve the core competitiveness of the hotel.

## Keywords

Hotel Personalized Service Management, Personalized Service Concept, Strategy Analysis, Core Competence

---

# LY大酒店个性化服务策略分析

于文博, 陈长瑶

云南师范大学泛亚商学院, 云南 昆明  
Email: 15545155881@163.com

收稿日期: 2018年7月28日; 录用日期: 2018年8月13日; 发布日期: 2018年8月20日

---

## 摘要

酒店个性化服务在满足宾客需求, 提高对客服务质量的同时, 也能让酒店在同业竞争中脱颖而出取得竞争优势, 提高核心竞争力。但有些酒店对个性化服务理念的认识还存有误区或偏差, 在个性化服务管理中还存在一些问题或不足。本文对此展开了探讨和分析, 从广义层面上扩展了对个性化服务理念的认识,

并以LY大酒店为实例, 提出一些相应的管理策略, 为酒店提升核心竞争力, 发挥市场竞争优势, 增加自身价值提供一定的参考。

## 关键词

酒店个性化服务管理, 个性化服务理念, 策略分析, 核心竞争力

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 酒店个性化服务理论综述

酒店服务在酒店管理过程中是一个关键性的环节, 占据了重要地位, 是酒店吸引顾客、取得良好业绩的可靠保障。从国内外酒店发展史来看, 酒店服务先后经历了经验式服务、标准型服务和如今的个性化服务三个发展阶段[1]。在酒店业起步阶段, 酒店是以饭馆和客栈的形式简单满足客人的食宿等基本需求, 经过逐步摸索、积累出餐馆和客栈的服务经验和管理方法。随着工业革命后社会经济的迅速发展, 现代产业的生产规模性质对酒店业的服务提出了规范化的要求, 从而创新了酒店服务理念, 形成了标准化的酒店服务模式, 并逐步推广到了世界范围内。随着酒店行业竞争的不断深化和“自由行”等游客旅游消费方式的改变, 现代酒店的个性化服务愈加得到了重视和肯定, 酒店的服务模式也就出现了新突破。

酒店个性化服务(Personalized Service 或 Individualized Service)是20世纪90年代国外研究酒店管理的学者提出的服务概念。酒店个性化服务通常是指酒店员工以强烈的服务意识去主动接近和了解客人, 设身处地揣度客人的心理, 从而有针对性地提供服务[2]。酒店特色往往形成于标准化与个性化的有机结合中, 标准化服务的过程和结果是客人可以预见的, 而酒店提供的个性化服务会让客人获得额外的一份惊喜[3]。这就要求酒店员工既要掌握客人基本的、共性的、静态的、显性的需求, 又要观察、分析、研究客人个性的、特殊的、动态的和隐性的需求, 提供具有针对性、差异性和灵活性的服务。酒店服务的个性化促使服务方式多样化, 从而要求服务工作更加注重细节, 做到服务周到和无微不至。酒店业提出个性化服务理念, 体现出了社会进步的价值取向, 符合人类社会发展的潮流, 同时也将酒店服务水平提升到一个更高层次。

笔者以为酒店个性化服务应从狭义和广义两个层面上来理解, 从狭义层面来看个性化服务就是服务人员根据宾客的特别需要提供有针对性的服务, 使宾客通过个性化服务满足生理与心理上的需求, 从而提高酒店的服务质量和管理水平。在狭义层面上, 酒店个性化服务强调了宾客需求, 把保障和提高酒店服务质量的重点放在了预测和满足宾客需求上, 进而体现“因人而异”和“以人为本”的服务理念。同时, 在广义层面上个性化服务还指特定酒店标准化服务项目中与其他常规酒店不同、具有自身特色的地方。比如酒店特殊的地理位置, 内部构思精巧的装饰场景, 客房内独特的装饰品味, 室内特殊的饰品和摆件, 以及服务人员的独特服饰和特殊的服务风格[4]。广义层面上的服务个性化, 从整体上展示了自己卓尔不群的独特个性, 是酒店吸引客户的优势资源。

我们在广义层面上将酒店个性化服务落实到位的基础上, 不断从狭义层面上提升酒店个性化服务水平, 让住店客户在收获广义层面的个性化享受后, 个体需求得到进一步的满足, 使客人有宾客如归的感觉, 不断吸引客户, 拓展客源市场, 不断提高酒店的经营管理水平和经济效益。

## 2. LY 大酒店个性化服务存在的主要问题或不足

LY 大酒店是哈尔滨市一家国有大型集团公司控股的涉外三星级酒店, 董事会成员由中外双方按投资比例组成, 董事长由中方公司选派代表担任, 副董事长兼总理由外方公司人员担任, 外方建议引进香港一家管理公司负责具体经营管理, 管理模式具有典型的粤港式特点。在酒店成立之初, 由于双方股东实力雄厚, 投入资金及时到位, 酒店顺利开展运营, 加之双方具有良好的客源市场和先进的管理模式, 使酒店在很短的时间内就取得了骄人的业绩和良好的声誉, 也是当地同业竞相模仿和学习的榜样。

但是几年过后, 随着社会经济的快速发展, 人们生活水平的不断提高, 生活方式的改善, 旅游方式的改变, 酒店业也在不断发展变化着, 行业竞争在不断加剧, 各家酒店纷纷采取竞争策略以求在行业领域内取得竞争优势, 形成自己的核心竞争力, 使本企业取得更大的发展。LY 大酒店在这几年的发展中却不如人意, 酒店的传统优势不断受到挑战和冲击, 在附近核心竞争区域不断有新酒店出现, 其中既有星级更高的酒店也有同级的酒店, 还有大量的连锁酒店和快捷酒店, 这些同业都对 LY 大酒店形成了威胁和挑战。重要的是 LY 大酒店自身并没有随着行业形势的发展变化而不断与时俱进, 采取适宜的经营策略, 实施创新发展。在激烈的市场竞争环境下, LY 大酒店建店之初形成的核心竞争力已不再具有活力和竞争力, 在新兴市场上逐渐失去了竞争优势, 企业以往形成的色彩和光环在逐渐褪色、暗淡。

LY 大酒店失去以往竞争优势地位的原因是多方面的, 本文主要从个性化服务方面展开分析论述, 探讨影响企业发展的主要问题和对策。

1) 外部硬件设施方面。酒店毗邻哈尔滨著名旅游胜地, 百年老街的中央大街, 这条老街由上个世纪俄罗斯人设计、监工, 用坚硬的花岗岩方石铺砌而成, 此处景点林立, 遍布异国风情的巴洛克式建筑, 不远处还有俄罗斯传统造型的索菲亚大教堂, 整条老街充满了异域风情, 尤其深受俄罗斯传统文化影响。但酒店的建筑风格既不同于此地的欧式风格, 也没有自己的特色, 从外观看不出个性化的元素。尤其是大堂外就是著名景点——具有欧陆风情的百年老街, 但是大堂四周没有窗户可以眺望街景, 而四周墙壁并非承重墙不可以打开。

2) 内部装饰方面。酒店内部, 从大堂到客房的装饰, 再到房间的小件摆设, 都是按照标准三星级酒店规格设计, 没有自己的独特风格, 没能体现出个性化的特征。酒店客房是按照标准三星级的要求设计建造, 室内床品和浴巾类等都是按照既定标准和要求摆放设计, 但是对于酒店的长包房客人没有做到个性化服务, 例如在酒店有位日本某株式会社的长包房宾客就要求提供有日本文化元素的和服浴袍。酒店还有一些比较稳定的俄罗斯商旅客户, 虽然没有提出类似的服务要求, 但酒店应该考虑到这部分相关客户的个性化服务需求。

3) 服务项目方面。酒店的菜系定位于粤菜, 而住店客人大部分是商旅客人, 国内客源大多来自于南方, 有些客人就来自于粤港, 对粤菜再熟悉不过了, 对这部分宾客来说酒店在菜品方面欠缺特色。酒店开业之初积累了一些长包房客户, 尤其是日本的某株式会社, 该客户不但资金实力雄厚, 还通过商务关系为酒店不断带来新客户, 拓宽了客源市场, 为酒店带来了可观的经济效益。对于这些老客户, 酒店要主动提供一些个性化的服务项目, 比如日式、俄式、当地特色菜系, 小型健身房等个性化的服务项目。

4) 酒店管理层和员工对个性化服务认识不足, 存在认识误区。酒店管理人员对这一理念的理解较为浅显, 有的认为提供个性化服务会增加成本费用; 有的认为提供个性化服务就是增加服务项目或者设立更多岗位。还有部分员工认为个性化的服务是针对个别非富即贵的客人而言的, 或者是个别客人提出来的服务需求。

5) 缺乏有效沟通, 客历信息不够完备, 没有形成完善的信息网络。在酒店的日常运营中缺乏对宾客的有效沟通机制, 因此很难准确预测、把握客户的个性化服务需求。酒店的客历档案还停留在诸如姓名、

性别、年龄等表面信息上, 即使有服务信息, 也大多是记载一些客户的具体服务信息, 对客户潜在的服务需求和服务预测信息还不够详尽, 没有形成完善的信息网络。

6) 组织职能结构僵化, 对出现的个性化服务机会不能快速做出有效反应。目前, 国内酒店的组织架构大多采用金字塔型的直线职能模式。总经理在金字塔顶, 中间是各级管理人员, 一线对客服务员工处于最底层。个性化服务机会一般都由一线员工最先发现, 但需要层层上报到决策层, 这样的组织架构, 纵向管理层过多。使得个性化服务决策时间长、反应滞后, 办事效率低下, 各职能部门间协调性差。

7) 酒店员工服务意识不强, 技能不高, 提供个性化服务的能力有限。酒店一部分员工由于自身性格特点、受教育程度、专业知识积累、实际工作经验等原因, 对顾客的个性化服务需求缺乏观察和预见能力, 敏锐度不够高。

由此看来, LY 大酒店个性化服务存在的问题来自多个方面, 且各因素之间相互影响、相互制约, 给酒店服务质量的提升带来了很大的阻力。

### 3. 提高酒店个性化服务质量的策略

#### 3.1. 寻求服务机会, 优化内部结构, 提高服务效率

充分挖掘实施个性化服务的内外部环境条件。从酒店所处的地理位置和周边的人文地理环境着手, 寻求、打造酒店独特、个性化的服务项目。优化酒店内部职能架构, 提高个性化服务效率。以酒店宾客为导向, 建立“倒金字塔”组织职能架构。为了使宾客的个性化服务需求迅速得到满足, 酒店就必须对宾客的需求保持高度的敏感性, 而最先得知宾客需求信息的大多是酒店的一线服务员工。因此, 我们必须改变传统的金字塔式组织架构, 取而代之的是倒金字塔式的组织架构。这种形式的组织架构是以宾客的个性化服务需求为导向, 把一线服务人员置于酒店最前沿的位置, 起到个性化服务决策者的作用, 缩短决策时间, 使组织更加直接、迅速地对宾客的个性化服务需求做出反应, 及时提供个性化服务。压缩酒店管理层级, 使组织架构呈现扁平化。随着网络信息技术的迅猛发展, 酒店各部为了实现有效沟通, 缩短经营决策时间, 组织架构扁平化已成为组织架构变革的大势所趋。它通过减少、整合组织中间层, 改变至上而下的多层垂直结构, 增大管理幅度, 建立起一种紧缩横向的组织架构。

#### 3.2. 树立正确服务理念, 纠正认识误区和偏差

1) 树立正确的个性化服务理念。笔者以为, 要提高酒店的个性化服务质量, 首先就要树立正确的个性化服务理念。个性化的服务理念既包括满足客人提出的合理合法的个性化服务需求这一狭义含义, 同时还有广义层面上的含义, 那就是酒店要从外部环境和酒店内外设施等方面来寻求酒店个性化服务条件, 打造各种不同的个性化服务项目, 满足宾客不同的个性化服务需求。

2) 纠正对个性化服务的认识偏差。有的管理者认为, 提供个性化服务会增加经营成本, 既有设施、设备的硬件成本, 也有服务人员的人工成本。但我们要清晰地认识到一点, 个性化服务是建立在服务收益大于成本支出的管理基础之上的。实施个性化服务, 我们必须考虑服务质量与服务成本的匹配; 宾客个性化需求的满足与酒店耗费的人力、物力和财力的匹配[5]。有的服务人员认为, 为客人提供个性化服务就是满足客人提出的特别需求, 这是从狭义的角度来理解个性化服务的内涵, 如前所述, 我们要从整体上, 狭义和广义两个层面上来理解个性化服务。

总之, 要消除对个性化服务的误解和偏差, 酒店还需要加强教育和培训, 使个性化服务的正确理念深入人心, 让每一位服务人员都能树立起强烈的个性化服务意识, 自觉地从自身做起做好个性化服务工作。

### 3.3. 建立信息职能部门, 完善服务信息网络

完善服务信息网络是提高个性化服务质量的信息化管理要求, 是推行个性化服务的基础要求之一。只有准确掌握了宾客的有效需求信息, 才能做到有的放矢, 为其提供有针对性的个性化服务。酒店应该建立专门的包括个性化服务信息在内的信息职能部门, 负责搜集、整理、分化、传达相关信息, 建立完善的信息管理系统, 保障相关信息在酒店各部门的及时、顺畅流转, 为酒店的各项决策提供及时、有效的信息保障。酒店要满足宾客的个性化服务需求, 就要充分利用信息管理系统, 将客户的信息及其个性化需求进行搜集、整理、记录和储存, 建立起完善的客历档案, 形成网络信息共享。

### 3.4. 预测宾客的个性化需求, 运用 PDCA 循环落实

酒店首先要建立完善的宾客档案系统, 具体包括宾客入住登记档案、服务预订档案、消费信息档案、客人的习俗和爱好档案等, 在此基础上收录、整理、分析客户的个性化需求, 做出需求预测。其次, 可以通过设立试点对预测项目进行小范围尝试, 使整个流程按照 PDCA 的循环路径(见图 1)进行巩固和加强, 不断改进和完善个性化需求的预测效果, 逐步推进酒店服务由大众化转向个性化。

### 3.5. 鼓励员工个性化服务创新

酒店管理者和员工需要共同努力, 为个性化服务项目提供新的理念、新的建议和新的设计。因此, 酒店要重视员工创新, 提倡、鼓励观念创新、制度创新、服务创新, 从思维上转变旧的管理理念, 从服务上颠覆旧的管理模式, 用创新打造个性化、独特的品牌形象。

### 3.6. 加强员工服务培训, 提高沟通技巧

酒店一线员工是对客服务的直接提供者, 他们对个性化服务理念的理解程度以及综合服务水平的高低将直接影响宾客对个性化服务的满意程度。因此, 酒店需要制定、开展具有针对性和实用性的培训工作, 重视服务细节, 提升个性化服务质量, 使一线服务人员不仅通过培训熟练掌握酒店的标准化服务流程, 提高专业化水平, 更应具有个性化的服务技能, 具有预测能力、超前意识和敏锐的洞察力, 提升与宾客的沟通技能, 用最短的时间熟悉客人, 了解客人的服务需求。

### 3.7. 对员工适当授权, 缩短决策时间, 充分挖掘员工潜能

美国学者鲍恩和劳勒(Bowen and Lawre)认为, 授权是管理者与处于服务第一线的员工分享信息、知识、奖励和权力[6]。员工在对客服务时, 需要酒店给予充分的权限以便及时满足宾客多样化和个性化的服务需求, 以及特殊情况下处理一些突发事件等。如果员工缺乏相应的权力, 事事都要层层汇报, 由管理者最后抉择, 势必会延误服务时机, 不能及时、有效提供个性化服务, 从而影响工作效率和整体的经营水平和业绩。

## 4. 结语

本文以 LY 大酒店为实例, 揭示了酒店在个性化服务方面存在的问题或不足, 并通过具体分析提出

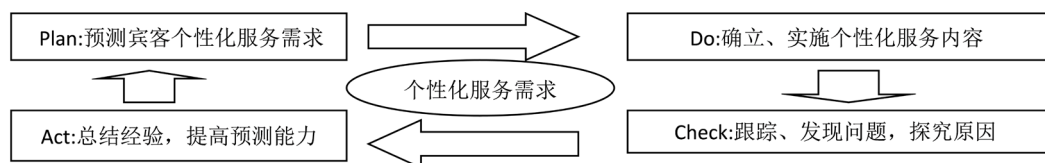


Figure 1. The PDCA circulation chart of improving the hotel personalized service quality  
图 1. 提高酒店个性化服务质量的 PDCA 循环图

了相关的策略和建议, 期许对酒店个性化服务管理提供一些借鉴或帮助。由于酒店个性化服务涉及的内容比较多, 问题也比较复杂, 本文就其中的某些问题进行了粗浅的分析和研究。同时, 由于自身专业水平和实践经验还十分有限, 在理论严密性等方面还需进一步加强和提高, 希望广大读者提出批评和指正。

## 参考文献

- [1] 李良杰, 等. 浅谈我国星级酒店个性化服务[J]. 江苏商论, 2015(1): 3-5.
- [2] 寇俊剑. 酒店致胜之道——细致的个性化服务[J]. 经济世界, 2001(5): 10-11.
- [3] B·约瑟夫·派恩. 大规模个性[M]. 第7版. 北京: 中国人民大学出版, 2000.
- [4] 程兴. 饭店服务标准化和个性化问题的探索[J]. 成都大学学报, 2001, 12(4): 47-49.
- [5] 彭美华. 星级酒店个性化服务的内涵及策略探讨[J]. 中国商论, 2015(26): 32-34.
- [6] 钟瑶. 酒店个性化服务探析[J]. 才智, 2015(28): 290.

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2160-7311, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: [mm@hanspub.org](mailto:mm@hanspub.org)