

南宁 A 酒店服务营销组合研究

二〇二三年六月

南宁 A 酒店服务营销组合研究

摘 要

南宁 A 酒店是一家依照四星级标准投资兴建的独立酒店，位于南宁市青秀区教育路，以其独特的文艺气息而闻名。文章以南宁 A 酒店为研究对象，首先回顾了营销组合、服务与酒店营销以及酒店服务营销组合的相关概念及其应用，并采用 PEST 分析模型、波特五力分析模型、SWOT 分析模型等工具，深入分析当前酒店行业的内外部环境。其次，详细阐述了南宁 A 酒店的市场细分和定位情况以及服务营销组合七要素的现状，并针对该酒店现状提出以下若干问题，包括：缺乏散客群体细分、无差异化营销无法满足目标客户需求、缺乏清晰的品牌定位、在产品方面缺乏维护和差异化、定价未以服务对象为中心、渠道覆盖面低和促销力度不足、影响服务品牌传播、服务过程与品牌定位不一致、人员策略和有形展示未能体现差异化。最后，基于 STP 理论和 7P 理论的营销现状及问题进行了具体分析，解释问题所产生的原因，包括：在于执行差异化战略会增加投入、缺乏获得竞争优势的精准定位、服务产品检测和调整力度不足、缺少能实现有效促销的自有渠道、服务团队的数量和质量有待提高、服务创新不足等。

基于上述分析，文章从 STP 理论出发，运用 7P 理论详细制定了实际可行的营销组合优化建议，包括：重新定位主要客户群、将无差异化与散客市场差异化结合、使服务产品与市场定位相匹配、建立以消费者为核心的定价策略、优化自有流量导向的渠道、实施多元化的促销策略、培养高素质的服务队伍、构建符合品牌定位的服务过程、打造具有文化品位的环境展示等建议。此外，文章还提出了信息系统建设、组织和制度保障以及资金保障等一系列保障措施，旨在共同推进南宁 A 酒店更好地建立符合自身的服务营销组合。

关键词：酒店 服务营销 营销组合 STP 理论

RESEARCHON ON SERVICE MARKETING MIX OF NANNING A HOTEL

ABSTRACT

The Nanning A Hotel is an independently built four-star hotel located on Education Road in the Qingxiu District of Nanning City, known for its unique artistic atmosphere. This article takes Nanning A Hotel as the research object, first reviewing the concepts and applications of marketing mix, service and hotel marketing, and hotel service marketing mix. It then employs tools such as PEST analysis, Porter's Five Forces analysis, and SWOT analysis to deeply examine the internal and external environment of the current hotel industry. Furthermore, it elaborates on the market segmentation and positioning of Nanning A Hotel, as well as the current status of the seven elements of the service marketing mix. Several issues concerning the hotel's current situation are raised, including a lack of segmentation for individual guests, undifferentiated marketing failing to meet the needs of target customers, unclear brand positioning, insufficient maintenance and differentiation in products, pricing not centered on service objects, low channel coverage and insufficient promotion efforts affecting service brand communication, inconsistency between service process and brand positioning, and an inability to reflect differentiation in personnel strategies and tangible displays. Based on the STP and 7P theories, the article conducts a specific analysis of the marketing status and issues, explaining the causes of the research problems, such as increased investment due to the implementation of differentiation strategies, a lack of accurate positioning to gain competitive advantages, insufficient service product inspection and adjustment efforts, a lack of self-owned channels for effective promotion, and a need to improve the quantity and quality of the service team and service innovation.

Drawing from the STP theory and utilizing the 7P theory, the article formulates practical marketing mix optimization suggestions, including repositioning the main customer groups, combining undifferentiated

marketing with the individual guest market, matching service products with market positioning, establishing consumer-centric pricing strategies, optimizing self-owned traffic-oriented channels, implementing diversified promotion strategies, cultivating high-quality service teams, constructing service processes consistent with brand positioning, and creating culturally refined environmental displays. In addition, the article proposes a series of safeguard measures, such as information system construction, improved service quality assessment, and financial security measures, with the aim of jointly promoting the establishment of a service marketing mix that better suits the Nanning A Hotel.

KEYWORDS:Hotel; service marketing; marketing mix; STP theory

目录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	II
第一章 绪 论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.3 研究内容与技术路线.....	2
1.3.1 研究内容.....	2
1.3.2 技术路线.....	2
1.4 本文的创新之处.....	3
第二章 相关理论和文献综述.....	4
2.1 营销组合及相关理论.....	4
2.1.1 营销组合.....	4
2.1.2 STP 理论.....	5
2.1.3 PEST 分析模型.....	6
2.1.4 波特五力模型.....	6
2.1.5 SWOT 分析法.....	7
2.1.6 差异化战略与竞争优势.....	7
2.2 服务与酒店营销.....	8
2.2.1 服务与服务业.....	8
2.2.2 服务营销的研究现状.....	8
2.2.3 酒店行业服务营销的重要性.....	9
2.2.4 服务质量与酒店行业服务质量.....	9
2.3 服务及酒店营销组合.....	10
2.3.1 服务营销组合.....	10
2.3.2 酒店行业服务营销组合研究现状.....	11
2.4 文献述评.....	12
第三章 研究方法和研究过程.....	14
3.1 研究方法概述.....	14
3.1.1 观察法.....	14
3.1.2 访谈法.....	14
3.1.3 问卷调查法.....	14
3.2 研究过程.....	15
3.2.1 观察.....	15

3.2.2 访谈.....	19
3.2.3 问卷设计.....	20
3.2.4 问卷收集.....	21
第四章 酒店内外部环境及 SWOT 分析	22
4.1 酒店简介.....	22
4.2 宏观环境分析.....	22
4.2.1 政治环境.....	22
4.2.2 经济环境.....	23
4.2.3 社会环境.....	24
4.2.4 技术环境.....	25
4.3 行业环境分析.....	25
4.3.1 行业内现有企业的竞争.....	26
4.3.2 潜在的进入者的威胁.....	28
4.3.3 替代品的威胁.....	28
4.3.4 供应商议价能力.....	29
4.3.5 购买方议价能力.....	29
4.4 酒店内部环境分析.....	30
4.4.1 资源状况.....	30
4.4.2 酒店能力分析.....	31
4.5 SWOT 分析	33
4.5.1 机会分析.....	33
4.5.2 威胁分析.....	33
4.5.3 优势分析.....	34
4.5.4 劣势分析.....	34
4.5.5 SWOT 矩阵分析	35
第五章 南宁 A 酒店营销现状.....	39
5.1 市场营销战略现状.....	39
5.1.1 客户细分情况.....	39
5.1.2 目标市场.....	40
5.1.3 品牌定位.....	40
5.2 基于 7P 理论的服务营销现状	41
5.2.1 产品服务现状.....	41
5.2.2 价格制定现状.....	42
5.2.3 促销策略现状.....	43
5.2.4 营销渠道现状.....	43
5.2.5 人员策略现状.....	44

5.2.6	服务过程现状.....	45
5.2.7	有形展示现状.....	46
第六章	酒店服务营销中存在的问题及原因分析.....	48
6.1	基于 STP 理论的市场营销问题.....	48
6.1.1	缺乏对散客群体的细分.....	48
6.1.2	无差异服务无法满足不同目标客户.....	48
6.1.3	缺乏清晰的品牌定位.....	49
6.2	基于 7P 理论的酒店服务营销问题.....	49
6.2.1	服务产品维护与差异化不足.....	49
6.2.2	定价策略未以被服务对象为中心.....	50
6.2.3	促销力度小不利于服务品牌传播.....	51
6.2.4	渠道覆盖面低不利于服务品牌传播.....	51
6.2.5	人员策略难以落实服务差异化.....	52
6.2.6	服务过程与服务品牌定位不一致.....	52
6.2.7	有形展示未呈现出有效差异化.....	54
6.3	酒店服务营销问题的原因分析.....	55
6.3.1	执行产品服务差异化会增加投入成本.....	55
6.3.2	缺乏获得竞争优势的精准定位.....	55
6.3.3	服务产品监测和调整力度不足.....	55
6.3.4	自主定价缺乏数据支撑.....	56
6.3.5	缺少能有效促销的自有渠道.....	57
6.3.6	服务团队的数量和质量有待提高.....	57
6.3.7	服务创新不足.....	58
第七章	南宁 A 酒店服务营销组合优化.....	60
7.1	调整定位并选择正确的目标市场.....	60
7.2	将服务产品与客群定位相匹配.....	60
7.2.1	产品精准对接消费者期望.....	60
7.2.2	加强酒店文化服务品牌的建设.....	60
7.2.3	开发附加服务.....	61
7.3	建立以消费者为核心的市场定价法.....	61
7.3.1	根据不同客户群体调整价格.....	61
7.3.2	制定以客户为导向的定价策略.....	62
7.4	以自有流量为导向的渠道优化.....	63
7.4.1	加强自有的移动互联网平台的建设.....	63
7.4.2	建设高标准高水平的线下渠道.....	63
7.4.3	重视对渠道的日常管理.....	63

7.5 建立多元化的促销策略.....	64
7.5.1 制定淡季促销策略.....	64
7.5.2 合理利用低成本渠道促销.....	64
7.5.3 借助公共事件促销.....	64
7.5.4 营销人员的多方位覆盖.....	64
7.5.5 增加消费后福利.....	65
7.6 建设高水平的服务队伍.....	65
7.6.1 通过合作确保人员数量及质量.....	65
7.6.2 提高员工归属感以提升服务热情.....	65
7.6.3 加强培训并充分地支持和授权.....	66
7.7 建设符合品牌定位的服务过程.....	66
7.7.1 服务前设计更高质量的服务流程.....	66
7.7.2 服务时强调差异化的理念.....	67
7.7.3 做好服务后的调研及补救工作.....	67
7.8 打造具有文化品位的环境展示.....	67
7.8.1 通过灵活搭配营造不同的顾客体验.....	67
7.8.2 布局展现出服务品牌.....	68
7.8.3 适当添加现代化设施设备.....	69
第八章 南宁 A 酒店服务营销组合实施保障.....	70
8.1 强化信息系统建设.....	70
8.1.1 发挥好 OTA 平台的功能.....	70
8.1.2 建立自有的消费者数据库.....	70
8.2 完善组织和制度保障.....	70
8.2.1 建立服务质量评估办公室.....	70
8.2.2 搭建服务质量评估系统.....	71
8.2.3 建设更明确的工作流程和制度.....	71
8.3 完善资金保障机制.....	71
第九章 结论与展望.....	73
9.1 结论.....	73
9.2 展望.....	73
参考文献.....	74
附录.....	77
附录 A.....	77
附录 B.....	79
致 谢.....	81

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着人工智能技术的不断发展，酒店行业越来越重视其在该领域的应用。作为一个对新技术接受度较高的国家，我国的酒店业正朝着专业化、系统化和智能化的方向稳步发展，这对传统酒店业产生了深刻的影响。¹此外，商务酒店、度假酒店、汽车酒店以及电竞主题酒店和影视主题酒店等新兴类型在市场上逐渐占据重要地位。同时，近些年受疫情影响，酒店行业整体受挫严重。2020年上半年平均入住率不足50%，²甚至受访的酒店中有57%的酒店收入总额下降了75%以上，客房的出租率最低不足10%^[1]。2021年之后，在疫情得到有效控制以及国家大力促消费政策的推动下，市场有一定的回暖，但酒店行业整体依然面临着巨大的压力。

南宁 A 酒店作为一家以客房服务为主的中高端酒店，旨在满足消费者的吃住行需求，同时提供会议服务。尽管酒店面临来自国际品牌、本土品牌以及民宿市场等各方面的竞争压力，但其所处的地理位置和文化背景为酒店服务营销创造了独特的机遇和挑战。

服务营销组合理论在过去几十年中得到了广泛的研究和应用。通过分析南宁 A 酒店的服务营销组合并运用在实际经营中，有助于充分利用酒店的特色及优势，从而提升其吸引力，以应对市场中巨大的压力。

1.2 研究目的与意义

营销是酒店行业经营管理过程中非常重要的一个环节，其优劣直接影响着经营业绩。南宁 A 酒店目前不仅面临着行业的威胁还遭遇着自身发展瓶颈的限制，急需根据当前时代发展的环境和自身的资源能力，调整营销思路，树立起自身的服务品牌，建设酒店的核心竞争力。本次研究的意义至少可以分为如下两点：

（1）理论层面

通过对酒店行业的 PEST 模型、波特五力模型的系统分析，结合南宁 A 酒店的 STP 理论和服务营销 7P 理论等成熟理论，综合运用用于对该酒店的实际情况进行解读，发现问题及原因，并提出改进方案。

（2）实践层面

首先，本文通过全面的调研和思考，把符合该酒店服务范围的主要细分市场

¹观研天下《2019年中国智能酒店市场分析报告-行业现状与发展趋势分析》<https://www.djyanbao.com>

²国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/>

场作为目标市场，探索不同细分市场上消费者的需求差异，探求准确定位在目标市场上的服务营销策略。其次，系统的分析该酒店的营销现状，围绕着问题及问题形成的原因促进该酒店根据当下的时代背景和经济发展状况进行营销组合优化，助力与酒店形成竞争优势。最后对酒店的信息建设、内部组织机构以及资金保障机制等进行梳理，共同巩固酒店发展。

1.3 研究内容与技术路线

1.3.1 研究内容

本文以南宁 A 酒店作为研究对象，运用科学的营销理论对该酒店进行现状分析，找出问题和原因，并提出对策。

第一章，绪论。介绍本篇论文的背景、意义，对全文研究的内容进行技术路径设计，并点出创新之处。

第二章，对本文用到的相关理论进行文献回顾及述评，为之后的分析提供理论依据。

第三章，对本文研究方法和研究过程进行描述，作为后续篇章数据和现状来源的依据。

第四章，南宁 A 酒店的营销环境介绍。运用 PEST 分模型、波特五力分析模型、SWOT 分析模型等对内外部环境介绍，并通过 SWOT 矩阵综合分析，建议营销战略。

第五章，简要介绍南宁 A 酒店的整体情况，详细描述当前的客户细分现状、目标客户群体、品牌定位以及基于 7P 理论的服务营销现状。

第六章，探讨酒店服务营销中存在的问题，并对这些问题进行深入分析，以归纳出这些问题产生的原因。

第七章，根据上述章节的分析，依据目标客户群和品牌定位，对该酒店进行服务营销组合的构建及优化。

第八章，从推进信息化建设、优化内部组织结构、完善资金的保障机制等方面提出保障措施。

第九章，对本次研究进行总结，指出不足之处并展望未来。

1.3.2 技术路线

根据本文的研究思路，结合拟采用的研究方法，制定技术路线图如下：

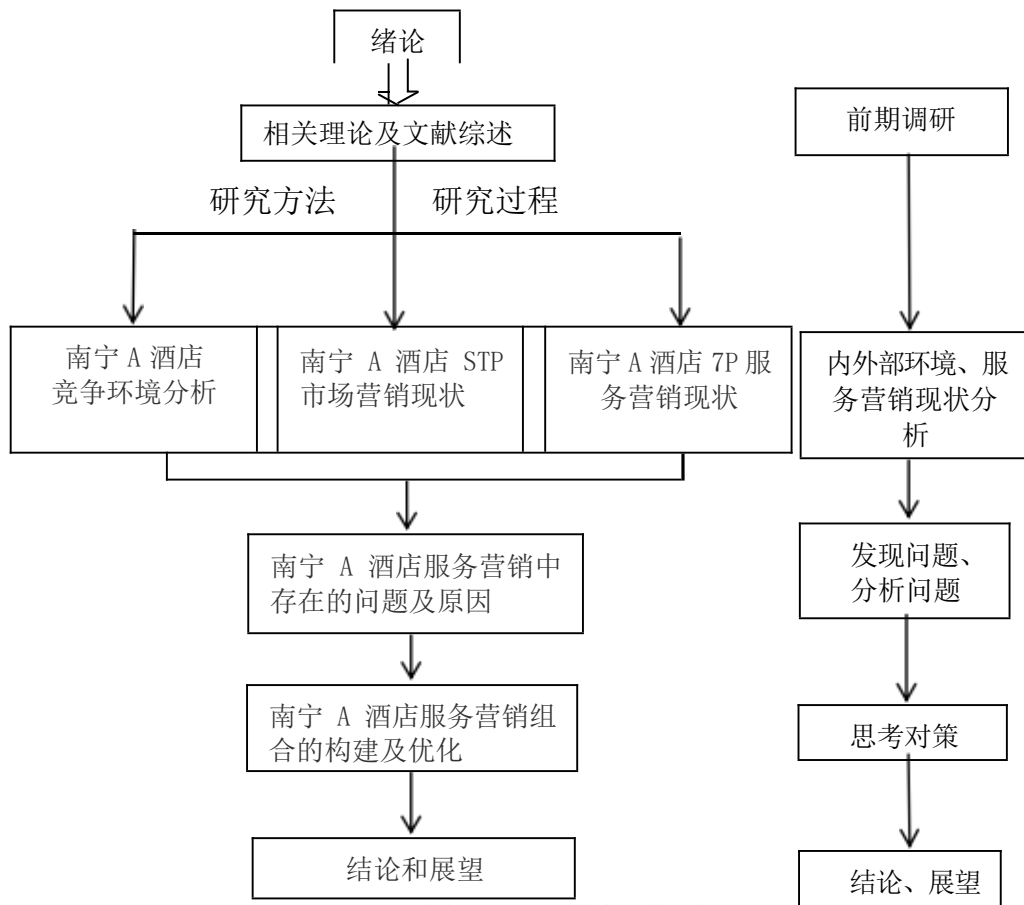


图 1-1 研究技术路线图

Figure1-1 Research Technology Roadmap

图表来源：笔者自制

1.4 本文的创新之处

本文通过深入分析不同消费者群体行为和需求，探求潜在的市场空间，进而制定基于 7P 服务营销组合的差异化营销策略，旨在结合市场趋势和消费者群体的不同行为，开发跨界合作产品，打破传统酒店行业的边界，是一次尝试将服务营销组合理论与酒店实践应用相结合的探索。

第二章 相关理论和文献综述

近年来，消费者的态度和行为发生了重大转变，对个性化、体验式和高品质的产品和服务的需求越来越大。值此新模式与旧模式相互碰撞的变革期，大量的学者也对服务营销及相关理论做了很专业很深入的研究，这些成果对行业的发展也发挥着举足轻重的作用。

2.1 营销组合及相关理论

2.1.1 营销组合

营销组合作为企业与市场之间的纽带，随着市场及其利益相关者共同发展，是营销战略的具体实施^[2]。营销组合作为实现企业营销目标的一种综合策略，历经多年的发展，从最初的 4P 理论逐渐扩展到 4C、4V、4R、4S 等多种理论^[3]。

(1) 4P 营销组合理论。4P 理论是最早得到认可的营销组合理论，由麦肯锡 (McCarthy) 于 1960 年提出。该理论主张，企业可以通过对产品 (Product)、价格 (Price)、分销渠道 (Place) 和推广 (Promotion) 四个元素的全面优化和应用，达成营销目标。该理论指导企业如何通过产品设计、定价策略、营销传播和渠道管理来实现市场目标。具体而言，产品是满足消费者需求的实物或服务，价格是产品在市场上的价值体现，促销是营销传播活动，地点是产品分销和销售的地域。4P 理论简洁明了，易于掌握，因此被广泛应用于企业营销实践和营销教育。4P 理论是传统营销理论的代表，许多学者对其进行了扩展和修正，包括 5P、6P、7P 等。然而，随着市场环境的变化和消费者需求的多样化，4P 理论逐渐暴露出一定的局限性，引发了学者们对其进行反思和创新。

(2) 4C 理论。为了克服 4P 理论的局限性，20 世纪 90 年代，来自美国的营销学家罗伯特·劳特朋提出了 4C 营销组合理论。该理论由顾客 (Consumer)、成本 (Cost)、便利 (Convenience) 和沟通 (Communication) 四个方面的元素组成。4C 理论认为，企业应该把研究、了解消费者的需求作为企业首先考虑的问题，而非产品 (product)；企业应该了解消费者为使其需求与欲望得到满足所愿意付出的成本，而非确定的价格 (price)；企业应该考虑顾客获得商品是否便捷，而非仅考虑自身的渠道 (place)；企业应该重视与消费者的交流、互动，建立并强化彼此的联系，不断发展、巩固与消费者之间的关系，而非促销 (promotion)。与 4P 理论相比，它反映了营销应该从生产导向转向市场导向，更强调以消费者的角度出发，使企业能够更好地适应市场变化。

(3) 4V 理论。1994 年，源于对市场竞争环境变化和消费者需求多样化的认识。我国台湾学者罗文坤首次提出了 4V 营销组合理论，即产品的多样性 (Versatility)、价格的价值性 (Value)、通路的复合性 (Variation)、推广的互动性

(Vibration)。该理论通过“差异化”策略维持产品或服务的独特性；通过“功能弹性化”和“附加价值化”策略使企业独特的产品和服务产生渗透力和扩展性；通过“共鸣”为顾客提供长期稳定地价值，给顾客更多的超值效用。4V理论关注产品和服务的价值创造、确保有效性、适应不同市场环境的可变性和在整个生命周期中实现价值最大化。强调以消费者价值为核心，提高产品和服务的有效性，关注市场变化和个性化需求，以及在产品生命周期中提高价值。该理论注重营销策略的创新和变革，也被认为营销组合称之为第三代营销模式。

(4) 4R理论，即关联(relativity)、反应(reaction)、关系(relation)、回报(retribution)。关联是指为了培育和保持顾客忠诚，企业不但要了解、满足顾客的需要，还应努力建立起利益关系，实现互助、互求、互需，成为利益共同体。反应是指在各种市场机会和挑战都在激烈的竞争市场中并存，企业必须提高市场应变能力，适应瞬息万变情况。否则，就不能对顾客的需求作出快速而正确的回应，错失市场机会，造成顾客流失。关系意味着企业应当与客户建立并保持良好的联系，重视关系要素，是企业营销的核心焦点。回报意味着企业需要关注营销活动所带来的收益，权衡企业的成本和投资回报，以确保营销活动能够持续进行。这一理论将生产者与消费者紧密联系在一起，既强调了生产者的生产能力和技术优势，也关注消费者的需求和期望。

(5) 4S理论。随着互联网的地位逐渐增强，网络营销已成为网络时代营销发展的关键领域。2002年康斯汀奈德斯(ECon-stantinides)提出了网络营销组合理论的4S组合理论,即范围(Scope)、网站(Site)、协同(Syner-gy)和系统(System)。范围主要指先确定网络营销的战略目标，接着进行市场和企业内部网络营销准备情况的分析，最后确定网络营销在企业总的战略中所承担的角色。网站是企业与顾客交流的交互界面，是沟通的工具和场所，其使命是吸引顾客，树立企业网络形象等。协同是指对各网络流程进行整合。系统是为了解决网络营销中的技术和网站服务问题。该理论强调提供满足消费者需求的整体解决方案，建立高效的营销系统，提供有效的支持服务，以及关注企业和市场的可持续发展，要求营销活动具备全面性和长远性。该理论具有较高的操作性。

随着市场环境和消费者需求的变化，这些理论不断发展和完善，为企业制定有效的营销策略提供了有力支持。4P、4C、4V、4R、4S等营销组合理论从不同角度和层面为企业提供了市场营销指导，是相互补充和相辅相成的关系。这种关系体现了营销组合理论发展中的逻辑和历史相统一的原则，呈现了企业营销实践推动营销理论发展、营销理论反过来指导企业营销实践发展的规律。

2.1.2 STP理论

STP市场营销理论是现代营销战略的核心，它通过对外部市场环境和内部资源状况的综合评估，确定目标市场，进而制定相应的营销策略，以达到有效执

行和监控。主要涵盖市场细分（Segmentation）、目标市场选择（Targeting）以及市场定位（Positioning）三个部分。

市场细分是根据整体市场中用户群体之间不同的需求特征，将整体市场划分为两个及以上用户群体。这些客户群体有着不同的需求和特征，因此企业应该将市场进行细分，以便更好地了解不同消费群体的需求和行为，开展有针对性的市场营销活动，提高产品的销售量和市场占有率。完成对市场的细分之后，可根据企业提供服务的特性以及自身的资源和能力，在不同的目标顾客群中选择一个或几个有利于发挥自身优势、获得满意经济效益的群体。市场定位是营销策略中的关键环节，其涉及企业通过分析市场需求、竞争者以及自身能力等要素，为自家产品或服务在目标客户中确立定位和差异化战略，以满足特定客户需求并获取竞争优势。

2.1.3 PEST 分析模型

在对宏观环境因素进行研究时，各个行业和公司需根据其独特性和运营需求来对具体内容进行深入分析。尽管如此，在基本层面上，这些分析普遍涉及四大领域，包括政治环境（P，Politics）、经济环境（E，Economy）、社会环境（S，Society）以及科技环境（T，Technology），这被称为 PEST 分析模型。

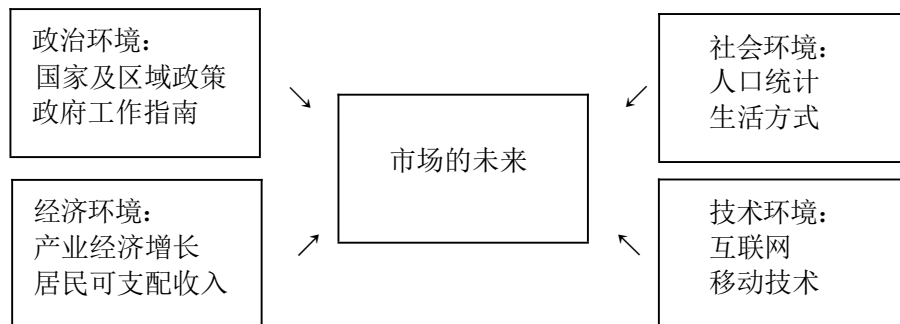


图 2-1 PEST 分析模型

Figure 2-1 PEST Analysis model

图表来源：笔者依据本文进行宏观环境分析的内容自制

2.1.4 波特五力模型

产业竞争五力模型最初由迈克尔·波特在 1970 年的演讲中首次提出。该理论模型主要阐明了行业中主要包括供应商议价力、购买者议价力、潜在竞争者的进入能力、替代品的替代能力以及现有行业竞争者的竞争力等五大基本竞争力量。这些力量的强度决定了一个行业竞争的激烈程度。不同行业和企业均可根据自身特点和经营需要，针对这五种力量进行分析[4]。

在供应链内部，成员之间更多地是通过博弈来协调盈余分配[5]。供应商和经销商（客户）的市场集中度和议价能力越低，公司的业绩越好。当企业自身规模较小，市场份额较低时，买方大量购买且购买的产品同质化较高时，企业就会比较被动。李凯,李相辰（2021）的研究发现一旦潜在进入者无法打破在位者

建立的进入壁垒,在位者便会充分利用其市场支配地位实施转售价格维持、搭售等一系列纵向控制手段,进而弱化上游市场竞争,以期实现“一家独大”[6]。虽然在不同的国家和行业中有相互替代需求的产品,但由于制造商和消费者对不同产品的需求和选择的差异,也可能导致替代产品的激烈竞争。为了应对激烈的行业竞争,各个企业都在寻找和探索如何使自身的产品和服务更具行业竞争力,这也是竞争对手相互竞争、互相促进的根本动力。

2.1.5 SWOT 分析法

分析企业的市场地位是制定营销策略的基本前提,SWOT 框架是商业中广泛使用的一种方法,用于研究影响公司在市场中竞争状况的要素,并着眼于未来[7]。SWOT 分析包括四个部分,分别是优势(S, Strengths)、劣势(W, Weaknesses)、机会(O, Opportunities)和威胁(T, Threats)。其中,前两个方面主要分析企业的内部因素,后两个方面则主要分析企业的外部因素。通过进行 SWOT 分析,可以将企业的优势、劣势、机会和挑战等因素与其发展情况相互关联,从而得出的一系列关于企业发展的结论,具体组合情况如表 2-1 所示。

表 2-1 SWOT 分析框架

Table 2-1 SWOT analysis framework

项目	相对竞争优势 S	相较于竞争对手的自身劣势 W
获取超额利润的机会 O	SO 战略	WO 战略
竞争对手的威胁 T	ST 战略	WT 战略

图表来源:笔者根据模型自制

2.1.6 差异化战略与竞争优势

长期以来,战略管理领域一直对竞争优势进行多方面的研究[8],而企业是否应该差异化的依据是其是否能面对较少的资源竞争。如表 2-2 所示,当前的目标市场上主要有三种市场战略。各类资源都扮演着至关重要且不可替代的角色,其核心目标是提升战略地位优势和绩效水平。根据不同的战略定位,企业应该有所侧重,包括选择适合的市场创新活动方式以及合理配置创新关键资源,以达到有的放矢的效果[9]。当一个企业与其他企业的战略趋同时,可能会面临许多战略相似的竞争对手,这可能会降低企业的绩效并增加失败的风险[10]。然而,采用差异化战略会增加不确定性和降低溢价。因此,企业应该在差异化与无差异化间找到平衡点,以获得最佳的盈利性[11]。

表 2-2 目标市场的三种战略

Table 2-2 Three strategies of target market

市场战略	主要内容
无差异市场	提供市场上共性需求的产品和服务，运用相同的推销方法、一样的定价把同样的产品出售给每个细分市场，而不考虑各细分市场之间的差别
差异化市场	充分利用酒店现有的设备条件，但没有考虑到市场上不同的消费者群体 根据酒店选择的目标市场特征和需求条件销售具有不同功能和价格的产品 可以响应不同级别消费者的不同需求。但研发，广告和发行的各个方面变得复杂，并增加成本和管理困难
集中性市场	指酒店在对某一个或某几个细分市场有较深刻的认识，并在把握其发展方向后，将人力、物力等资源集中于目标市场 可以根据内部的资源状况和产品特点，有针对性地选择目标市场，争取少数市场的较大份额。缺点是如果市场发生较大变化时，酒店就难以应对

图表来源：笔者自制

2.2 服务与酒店营销

2.2.1 服务与服务业

服务是指一个团体向另一个团体提供的经济活动。通常，基于时间的行为能够为顾客本身、物质或由购买者负有责任的财产等方面带来期望结果^[12]，在服务经济的时代，有形产品与无形服务早已融为一体。服务具有无形的、异构的、不可储存的特征，这些特征要求服务提供商密切关注客户需求，并相应地定制服务。

根据服务经济学理论，服务行业是指在经济活动中提供给消费者的无形服务为主要经济活动的产业，其产品往往不具备物质性质，而是基于人们对于个性化定制、个人需求满足等方面的需求，服务客户满意度对于服务行业的长期成功至关重要。此外，服务业是高度劳动密集型的行业，员工在提供优质服务方面发挥着至关重要的作用，员工培训和发展是确保员工具备提供高质量服务所需技能的关键。

2.2.2 服务营销的研究现状

王冠群（2019）指出，服务营销能有效弥补产品不足，为产品增添更多附加价值，创造更多差异化的操作空间，从而增强客户忠诚度。服务营销不仅使市场营销内涵更加丰富，同时也显著提升市场经济的整体质量。针对企业竞争

所展现的特征，关注逐层细化的产品服务市场，当前企业在市场竞争中取得优势的关键在于提供差异化、具体化的服务^[13]。

学者们对 STP 市场营销战略的运用全面的进行研究。Bali, S.等（2023）发现通过有针对性的市场细分、目标设定和定位策略（STP），以谋求占有更多的市场份额^[14]。付瑞媛（2023）通过对饲料产品的直播营销策略进行系统性分析和优化，从细化市场、确定目标市场和市场定位的 STP 模式角度出发，打破传统的产品营销模式，为产业发展提供了可靠的理论和实践基础^[15]。Md.等（2020）阐明了 STP 的重要性，同时揭示了软饮料在全球市场上改变和适应 STP 概念的挑战，并阐明了公司如何根据国际市场的需求和波动性制定新的战略，以替代原有的战略^[16]。

2.2.3 酒店行业服务营销的重要性

酒店作为服务业的一类代表，其特点是提供住宿服务，同时还提供各种附加服务，如餐饮、会议、休闲娱乐等。这些服务不仅包括物质消费，更重要的是提供了与旅游、商务出行等相关的信息和感受，满足了消费者对于体验、感受、情感等更高层次的需要。因此，酒店业可以被视为一种包含服务占比较大的产业，具有典型的服务业属性。酒店员工作为服务提供者，他们从事的工作往往是需要技能、专业知识和经验的，而这些都是非物质性的人力资源，只能通过培训和体验积累获得。

隋佳祺、郭雪（2021）在酒店业中，服务营销在酒店的良好发展中扮演着至关重要的角色，尤其是在激烈竞争的环境下^[17]。曹峥（2020）指出在疫情之后，人们的消费理念、消费需求和消费行为都发生了转变，酒店正在面临全新的市场环境和消费者需求。然而，很多酒店尚未制定出实际可行的、符合疫情后市场变化的营销策略，并且缺乏对疫情后消费者需求的系统分析和把握。因此，酒店的营销策略仍然停留在传统的酒店营销思维模式上^[18]。

2.2.4 服务质量与酒店行业服务质量

服务质量与客观质量不同，它是一种感知性的质量，是顾客对服务体验的主观反应，不能以服务对象的性质或特性来衡量^[19]，它是顾客在消费服务过程中所得到的体验^[20]，服务质量可以公式 $SQ=P-E$ 表示。其中，P 代表顾客对服务的感知值，E 代表顾客在接受服务前的期望值。当顾客感知到的服务值高于其期望值时，服务质量就高；反之则服务质量较差。该公式的意义在于客户的主观感受对于服务质量的评价至关重要^[21]。

服务质量的高低取决于服务产品能够满足客人需求的程度。为了提高服务质量水平，首先需要选择适合的目标市场，并在正确理解顾客需求的基础上制定服务质量标准。对于有一定质量管理经验的酒店，应有一套适合自身的服务质量分析模型，并在管理过程中注重改善服务细节，随时纠偏，以提高服务

的外围质量。由于服务中的每一个环节都很重要，管理者应对服务过程中可能出现的问题都给予足够的重视，以树立和维护良好的市场形象^[22]。

酒店的服务质量由硬件质量和软件质量两部分组成。其中，硬件质量包括设施和设备的质量以及实物产品的质量；软件质量则分为服务环境质量和劳务环境质量两个方面。这些因素决定了顾客在消费之后是否满意，是否愿意再次购买服务^[23]。

2.3 服务及酒店营销组合

2.3.1 服务营销组合

服务营销管理是在充分了解消费者需求的前提下，充分利用现有资源，通过建立互动关系来满足消费者对服务流程的需要。1981年，布姆斯（Booms）和比特纳（Bitner）针对服务业的特殊性提出了一个适用于服务业的营销组合。该营销组合是在4P组合的基础上，增加有形展示（Physical Evidence）、人员（Participants）和过程（Procedures）三个服务因素，组成服务营销7P组合，本文将依据该理论针对目标酒店的特点对这7个要素进行梳理，见表2-3。虽然从消费者的角度来看，7P更倾向于消费者，但并非完全站在消费者的角度，从营销对象的角度来看，7P理论是一种更注重吸引的策略^[25]。该理论强调客户与服务人员之间的互动，注重受价值驱动的用户之间的体验。

产品策略指的是企业全方位规划其产品并向市场推出，力求在产品种类、品质和售后服务等因素是否能满足目标市场的期望。

定价策略则是企业设定或调整其产品或服务价格的方法，目的在于选定一个能引起消费者兴趣的价格点，从而实现企业收益最大化和理想的市场推广效果。

渠道策略包含的是产品从生产者到消费者的整个过程，包括生产者、中间商、消费者等所有企业和个人。

促销策略是指企业利用各种促销方法来向消费者宣扬其产品或服务，旨在吸引注意力和购买意向，从而促进企业产品或服务销售的增长。

在服务营销中，员工参与至关重要。消费者将员工视为服务产品的一部分，他们的服务态度和质量直接影响消费者对企业服务产品质量的认可。

有形展示策略旨在将企业抽象的服务产品以具体形式呈现给客户，以便客户更好地了解企业提供的服务。

服务过程策略是企业在向客户提供完整服务流程时，通过正确的服务营销理念以及个性化且周到的服务，使客户感受到企业所提供的服务价值。

表 2-3 7P 服务营销组合基本框架^[26]

Table 2-3 Basic framework of 7P service marketing mix

要素	内容
产品	客房、餐饮、会议、健身娱乐
价格	定价方式、价格水平、价格优惠
渠道	分销渠道、网络分布
促销	人员推销、广告推广、公共关系
人员	行为、态度、沟通
服务过程	服务流程、员工权力、顾客参与度
有形展示	布局、装饰、设施设备

数据来源：根据文献研究整理

学者们已经对 7P 组合的运用有了全面的研究。刘茂红（2022）论证了不同类型的品牌个性化形象能更有针对性地与消费者进行沟通和互动，协助品牌与消费者建立更加有效的说服关系。通过向消费者提供具有象征意义的资源，品牌可以构建或展示消费者的理想或实际自我形象，从而增强消费者对自身需求的认知，促使其对品牌产生情感依赖^[27]。马东升等（2021）认为 BBP 与服务差异化交互影响着企业定价决策和利润，战略重心应从价格的竞争最终转向服务的竞争，通过提升服务创造利润空间^[28]。IbrahimBlend（2021）实证探索了社交媒体营销活动确实对品牌忠诚度、购买意愿和品牌信任产生了积极影响^[29]。车诚等（2020）证明了适度折扣下的高消费者购买意愿^[30]。刘华、李敬强（2020）在线销售体验型产品时，需要注意充分发挥价格的信号作用，同时谨防盲目降价行为对消费者造成负面影响。在体验型产品的销售过程中，采取“高质高价”策略可能更容易吸引消费者，从而促进销量增长^[31]。张春娥（2020）认为通过组织架构扁平化、通过工作设计实施一人多岗模式来降低成本并对临时工队伍固定，通过薪酬体系改革把基层岗位的人力资源招聘和管理工作外包，人力资源管理柔性化、工作时间、地点的弹性化等措施提升优秀管理者的主人翁意识，解决人力资源方面的问题^[32]。袁保华（2022）在对可控型危机需要采用和解策略，不可控型危机采用辩解型策略，并提出了在客户维护的过程中提供温暖高效的服务，提升消费者与品牌之间的关系质量^[33]。

2.3.2 酒店行业服务营销组合研究现状

酒店的服务营销组合需充分考虑到其服务产品。曹峥（2020）根据疫情后消费者消费理念的变化提出了要在要在客房、餐饮方面创新以符合消费者更加关注卫生和健康的预期，同时非主营产品方面进行创新，为主营业务收入作补充，增加新的盈利点^[18]。赵垒等（2022）则从“网客房”中看到线上教学的背景下，酒店可以针对明显上升的“托娃”需求，开发出对应产品^[34]。张程（2022）认为酒店应该从学习生活的角度开展长租业务和深耕酒店+X 增值消费模式开拓

一片蓝海，点燃消费需求“新引擎”^[35]。

此外，酒店的价格策略同样重要。Chandran（2019）的分析表明酒店的硬件设施和设备水平决定了其可采用的营销策略。例如，新开业的酒店若具有独特性，可以采用高端定价策略；而对于历史悠久但缺乏亮点的酒店，可以考虑实施批量销售策略。周世平（2020）认为在不同的销售渠道在客房定价，消费者的感知体验以及便利性等方面都存在差异，可利用博弈模型对酒店直销渠道和OTA平台进行定价^[36]。张科静，李瑶认为当网络外部性强度在某个阈值内，佣金模式可获得更高的房间零售价，否则批发价模式可获得更高的房间零售价^[37]。

渠道策略在酒店服务营销组合中同样起到关键作用。廖金灿等（2019）认为可以从闺蜜线、情侣线、家庭线等不同的角度利用抖音，借助粉丝效应、直观视觉效应，找到酒店定位迅速获取精准用户^[38]。陈信任、唐瑞瑶（2020）指出酒店应该鼓励员工提出新想法、新建议，共同完成酒店视频的构想、设计和制作，不断推出新的酒店视频内容低成本营销^[39]。张翔等（2021）认为加强对酒店餐饮服务行业的宣传和正向引导，积极开展职业水平等级评价，鼓励线上培训，强化校企合作等几个方面进行酒店人力资源方面进行优化^[40]。

酒店的促销策略也不容忽视。胡俊（2019）提出智慧运营系统，客房方面需要使用工程生产管理系统、货源计划和能源管理系统等工具来分析和收集数据，根据淡旺季的不同特点来调整房价。同时，让消费者能够通过智能手机选择、控制门禁和客房内的其他设备。在餐饮方面，推行智慧餐饮系统，将菜单投影到桌面上点餐，并构建透明厨房，清晰显示每道菜的热量和成分，并根据顾客的需求推荐适合的菜品^[41]。

有形展示和过程和人员这三个要素在酒店服务营销组合中同样具有重要意义。在办理入住过程中播放什么样的音乐，展示什么样的灯光以及酒店整体的气味都是对酒店的展示。例如，入住酒店具有一定“表演焦虑”的考生的心理症结可用音乐治疗得到缓解和克服^[42]。酒店业员工向客人的销售是一种生产和服务同时进行的面对面的服务过程。在这种特殊的销售过程中，顾客抱怨是服务过程中经常发生的现象，刘德文等（2022）探究了一线服务员工经历的顾客抱怨通过工作调节焦点状态对角色服务行为的影响过程,并探讨了工作中心性在此影响过程中的权变作用，并提出了提升员工服务绩效的策略^[43]。孙智怡等（2018）提出服务营销的有形展示可以从展现出当地人文情怀；从入住和退房都在“全权授权”的理念牵引下，员工的有形沟通以及与供应商直接合作对产品有形的营销三个方面进行^[44]。

2.4 文献述评

本文的理论及文献综述着重从营销组合、服务、酒店营销及酒店营销组合

四个维度对相关文献进行梳理与评论。经过深入研究，可以发现当前国内外学者在服务营销领域的研究已经相当丰富，理论体系日臻完善，并在逐渐朝向跨学科融合的方向发展。这为本文的研究奠定了坚实的理论基础。

然而，在酒店营销策略方面的研究，现有文献显得较为宏观、抽象。大部分学者主要关注当前市场环境，并提出观点和建议。在疫情冲击下，市场环境发生了重大变革，一些过去的研究已无法满足当下市场的需求。因此，需要结合现有的营销理论成果，深入分析其所面临的现实市场环境。

本文以南宁 A 酒店为例，欲尝试将 7P 服务营销组合理论应用于酒店在新环境下的实际发展，不仅对该酒店的市场营销策略具有现实意义，同时也为国内其他酒店市场营销策略的实施提供了有益的借鉴。在这一过程中，本人将继续关注并探讨学术界的最新成果，以期为酒店业的服务提供更为有效的理论支持和实践指导。

第三章 研究方法和研究过程

3.1 研究方法概述

研究方法是指在从事科学研究过程中运用智慧进行科学思维的技巧，通过总结、提炼新现象或提出新理论、新观点以及揭示事物内在规律的工具和手段。常见的研究方法包括文献调查法、观察法、行为研究法、历史研究法、概念分析法、比较研究法等，这些方法能够帮助研究者们深入了解问题背后的本质和机制，进而推动科学研究的发展和进步。本文主要采用问卷调查法、访谈法、观察法对南宁 A 酒店的服务营销进行研究。

3.1.1 观察法

观察法是一种基本的研究方法，它通过有目的、有计划地观察被研究对象的言行举止，并记录相关资料，以获取研究对象的信息。这种方法通常是利用个人感官和辅助工具，直接对研究对象进行观察。此法有明确的研究目的和研究对象，只客观记录过程，不易被观察者的行为干预，通过避免调查对象意识到自己正在接受调查，观察者可以最终观察到他们在自然环境下最真实的行为反应，运用该方法可以获取生活中难以用言语表达的直接数据和材料。但是运用该方法进行研究的样本较少，难以做出概括性的结论。

3.1.2 访谈法

深度访谈法是一种常用于质性研究的数据收集方法，通过访问者与受访者之间的面对面互动交谈，达到意见交流的目的。通过深度访谈的过程和内容，研究人员可以发掘和分析受访者的行为动机、信念、态度和观点等。深度访谈法不仅可以增加数据收集的多样性，还能帮助了解受访者对问题的想法和态度^[45]。访谈的类型主要包括结构化访谈、非结构化访谈和混合式访谈三种^[46]。结构化访谈是指访谈者提前准备好问题清单，所有受访者均回答清单上相同的问题，访谈话题集中于预定主题；非结构化访谈则没有事先预设格式，访谈话题可能较广泛，针对不同受访者可能会提出不同问题；混合式访谈将结构化访谈和非结构化访谈相结合，通常用于了解工作细节、员工对组织的看法以及发掘工作中的难题等。访谈法在数据收集中具有重要的地位，通过访谈可以获得被研究者的内心思想和看法，探索更加深入的信息。在被调查者较少的情况下，访谈法是一种有效的数据收集方法，通常与问卷调查和测试相结合使用。

3.1.3 问卷调查法

问卷调查是研究过程中搜集数据的有力工具^[47]，它能比较客观地反应实际问题，为解决问题、改进现状并计划未来提供依据。此方法在实证研究中的作用以及重要性越来越显现^[48]。其中，网络问卷调查是一种利用互联网技术手段进行调查的方法，通过网页问卷、电子邮件问卷等网络媒介进行数据收集。由

于其低廉的时间和成本，方便的操作性和及时的调查特点，网络问卷调查方法越来越受到市场调查公司、民意调研机构、政府调查部门和学术研究机构的广泛采用[49]。

在问卷设计时，需将基于研究目的测量与操作、适合调查对象的问题设计、满足分析需要的选项设计以及适合社会实际的试用检验等四项要求相互衔接，形成一个系统的问卷设计流程[50]。为了提高问卷调查结果的准确性，每份问卷的内容应不超过两页，或者能够在20分钟内完成，这样才容易被受访者接受。否则，可能会导致受访者产生不情愿的情绪，从而对调查质量产生不利影响[51]。

问卷调查由于其匿名性、灵活性以及能够减少受访者的心理压力，是一种广泛使用的研究工具。然而，由于缺乏背景信息和无法理解的回答背后原因，因此有必要用访谈等其他方法来补充问卷调查，以获得更深入的信息[49]。本文用了观察法和访谈法作为补充以获得更深入的信息。

3.2 研究过程

为确保研究质量，本人在论文写作期间多次前往该酒店进行观察，并与相关工作人员进行面对面访谈交流。随后，将收集到的问题和原因以问卷的形式分发给更多、更大范围的受访者进行确认，从消费者和内部人员两个角度对酒店服务营销的现状、问题及原因进行记录。本文以南宁 A 酒店为研究对象，遵循将理论知识运用到实际，解决现实问题的原则，按照介绍现状、以事实为基础提出问题、分析问题原因、提出服务营销组合解决问题的思路撰写。

3.2.1 观察

在部门主管的协助下，我们对酒店的环境布局以及相应的服务工作进行了观察，并记录了服务过程方面的情况（参见表 3-1 和表 3-2）。在这个过程中，本人持续观察了以酒店前台工作人员为主的接待工作，并结合美团等 OTA 平台的客户评价，发现并总结了一些规律，为后续章节的问题提出奠定了一定的基础。

表 3-1 消费者期望及对应服务流程

Table 3-1 Consumer expectation and corresponding service process

现实情况	期望	对应的服务流程	附图
消费者疲惫或醉醺醺的到达酒店	尊重：希望能感觉到自己是一个被关注的消费者	服务人员应该快速迎上去，嘘寒问暖，递上一份热毛巾，并帮客人托运行李	
学生艺考、校考来此	同理心：我希望他们设身处地的为我考虑	增加散客的长住房间，配备一定的隔音设备，并在价格上给与一定优惠，让部分学子们有个复习备考的环境，同时销售人员可以陪同客人用餐并送上祝福，在临行前和酒店员工合影留念	
外地游客路过此地	贴心：我希望第一次到这里就有便捷的途径对这里附近有所了解	1、提前查阅天气预报，事先将了解入住期间当地的天气状况并通过短信等渠道告知客户，提醒消费者加减衣物，带好伞具、防晒霜等。2、把去机场、火车站、地铁站、购物中心、娱乐场所等地方的路线图以及这些地方的联系电话等做成一个宣传册或指南放在大厅或者客房内。 3、对行李较多或者年纪较大不太认路的消费者，酒店可以派电动汽车接送	

续表 3-1 消费者期望及对应服务流程

Continued Table 3-1 Consumer expectation and corresponding service process

现实情况	期望	对应的服务流程	附图
不同身体状况和习惯的客人	灵活：我希望能有可以净化空气的房间，房间能有阳光照射进来	亲切询问其是否有特殊的需求比如最近是否感冒或者其他身体不适，对首次入住酒店的消费者要询问其对房间温度、湿度、茶水饮用习惯是否有个人要求以便在客户入住期间给予特殊的照顾	
来邕短期旅行的游客、就医客人的亲属	公正：我希望我定了特价房也能获得相等的对待	对预定了特价房的消费者该有的基本服务也要做到位	

数据来源：根据笔者调查整理

表 3-2 消费者期望及对应服务产品

Table 3.2 Consumer expectation and corresponding service product

现实情况	期望	对应的措施	附图
<p>空调制冷 出现问题</p>	<p>高效：我期望能在第一时间且一次处理妥当</p>	<p>在第一时间内，确保修复故障空调或为客户提供无故障的替代房间。工程部门的专业人员负责设备的保养和常规巡检，并不定期地对使用状况进行抽查。在发现设备运行过程中存在的安全隐患时，及时进行修复和更换相关零部件。对于空调、锅炉、电梯和监控等大型设备，在自身无法进行维修和保养的情况下，定期聘请专业公司进行维护保养服务</p>	
<p>小窗户通风 效果不佳， 房间“闷” “有霉味”</p>	<p>清新：我希望酒店不要一开门就让我觉得不舒服</p>	<p>在房间养几盆绿植，既能净化空气，又可以给客人一个不一样的视觉美感。同时也可以适当增加空气净化器</p>	

续表 3-2 消费者期望及对应服务产品

Continued Table3.2 Consumer expectation and corresponding service product

现实情况	期望	对应的措施	附图
商务人士出差公平	卫生：我希望设施和提供服务时能保持清洁	打扫服务标准化，定时全方位检查，同时在房间的颜色和灯光上上增添变化,增加温馨感	
酒店内会议、视频等对网络的要求	流畅：我希望在酒店在每一角落并随时都保持一个比较畅通的网络	酒店技术人员可以多花一些心思定期测试房间、厕所等客人常在的地点信号是否强，网速是否够快	
睡眠质量不好的客人	舒适：我希望能好好休息	对基础房型、主题房型、特色房型的床进行硬、软区分，同时满足客人不同需求 中老年群体：加层棉垫，呵护腰椎 年轻人群体：铺厚床垫、提升舒适度	

数据来源：根据笔者调查整理

3.2.2 访谈

本次针对酒店管理层和员工访谈的目的是了解其营销策略、市场定位、推

广手段和管理经验等。在明确访谈的目的之后，就基本确立了表 3-3 所列的访谈提纲，然后与酒店营销部门负责人约定时间，建立起访谈的关系。接着就进入访谈的实施阶段，此阶段包括与营销部分负责人为主的被访谈者初步接触，对事先准备好的提纲进行真诚、自然、尊重的访问并记录下来。在结束访谈的实施阶段以后对访谈结果进行整理分析，写在本次论文的对应模块。

表 3-3 南宁 A 酒店服务营销组合研究访谈提纲

Table 3-3 Interview outline of marketing mix study of Le Meridien Nanning Hotel service

主要问题	主要访问对象
请简要介绍酒店服务市场的细分情况	
请描述您的目标客户群	
请描述酒店在目标市场的定位策略	营销部门经理
请介绍酒店的主要产品和服务	客房经理
请介绍酒店的定价策略	销售人员
请谈谈酒店的地理位置对营销策略的影响	前台工作人员
请介绍酒店的主要营销活动和促销策略	
请您跟我说说酒店目前的人员情况	
请描述酒店服务提供过程中的关键环节	

数据来源：笔者自制

通过与南宁 A 酒店相关工作人员进行面对面交流，了解到了如表 3-4 所列的很多酒店实际发展情况，并对目前酒店的营销问题作出询问与探讨。完成访谈之后，结合观察的结果，就现状和原因部分形成了调查问卷，并发放给更多相关人员填写，共同保证本论文研究的真实性和数据的可靠性。

表 3-4 不同散客群体及其需求

Table 3-3 Different individual groups and their needs

顾客群体	需求
商务客人、会议团体	办公设施、洽谈空间
参加考试、比赛的学生	价格、隔音效果
陪同学生的家长	出行的便捷性、酒店安全性
在周边参加活动的散客	贴心的服务

数据

来源：笔者通过访谈整理

3.2.3 问卷设计

为采集到能够有效进行分析的数据，进一步了解酒店提供服务内容及质量的真实评价，根据前期观察和与酒店员工进行访谈等方式获得的信息，按照 STP 理论和 7P 服务营销组合的顺序，对问卷进行初步设计并在酒店相关领导和工作人员的大力配合下，完成修改。本次共设计调查问卷两份：基于客户角度的《南宁 A 酒店现状调查问卷》和基于酒店工作人员角度的《南宁 A 酒店的存在问题的原因调查》（详见附录一、附录二），采用的均是 10 分制矩阵量表，以期通

过不同角度的评分结果，进一步确认造成这些问题的原因，并获得客户的消费行为和 demand 信息。

(1) 酒店现状调查问卷概述

本次《南宁 A 酒店现状调查》问卷共对酒店客户收集有效问卷 100 份，所有参与调研的顾客都是酒店当前的客户，他们都曾体验过酒店提供的各种产品和服务。在整个问卷调查中，通过对客户对客户的住店目的、酒店客房、定价、预定渠道、服务质量、客户维护工作、整体设施情况等 7 大点，31 个小问进行了调查。

(2) 酒店问题原因调查问卷概述

本次《南宁 A 酒店存在问题原因调查》问卷共对 31 位酒店内部员工进行调查。在整个问卷调查中，通过对客户对酒店的房间常见问题的原因、价格现状的原因、渠道搭建不足的原因、阻碍酒店服务质量进一步发展的原因、科技产品利用不足的原因等 5 个大点，26 个小问进行了调查。

3.2.4 问卷收集

由于社会背景、生活方式、价值观和社会经验的不同，人们往往对同一现象有不同的反应。被调查者对问卷调查的理解和看法，是决定着调查是否成功的关键因素。例如，在没有什么阅读和写作经验的工人和农民中进行调查，与在习惯于使用笔和纸的学生、教师和其他知识分子中进行的类似调查，可能产生不同的结果。文化和教育水平较高的人，如科学工作者、医学和行政管理领域的人，往往比工人、商人、服务人员等有着更大的能力去理解和回答问卷^[50]。南宁 A 酒店地理位置的特殊性，参与回答问卷的都具有一定的文化水平，一定程度上减少了语义理解之间存在的问题，保证了调查结果的客观性。

在拟出问卷初稿后，邀请酒店营销部门经理和其他相关工作人员进行讨论，并由营销部门经理牵头试填。其中，关于问题原因的问卷由内部工作人员进行小样本试填，而关于酒店现状的问卷则由一部分客户进行小样本试填。这样做的目的是测试受访者填写问卷所需时间，并保证问卷内容的价值和必要性。这一过程在一定程度上消除了问卷设计者与酒店工作人员或受访消费者之间的理解差异。同时也能发现一些从问卷设计者角度难以察觉如含糊不清、无法回答、侵犯受访者隐私等问题。接着，对搜集到的反馈建议以及对相似问题重复性地描述等进行修正，以及针对难以理解的问题措辞进行调整。最后，利用问卷星平台收集酒店市场营销部门工作人员、前台、餐厅等内部员工以及现有客户、协议团体和其他酒店散客的数据。

具体问卷调查的结果在后续对于 STP 市场营销战略、7P 服务营销组合中的各营销要素中分别展开。

第四章 酒店内外部环境及 SWOT 分析

4.1 酒店简介

南宁A酒店是一家按照四星级标准投资兴建、于2010年开业的现代化、高标准、综合型商务酒店，位于南宁市青秀区，提供包括餐饮、住宿、会议等多项服务。该酒店由国际顶尖设计团队精心策划，秉持“站在客人立场，满足客人需求”的品牌理念，坚守传统的优质服务标准，致力于为寻求舒适氛围、设施完备和热情服务的商务旅行者打造卓越的住宿体验。

开业之初，因处于繁华的商业区，只靠吸收散客就能达到生存发展的目的。但随着周边酒店越来越多，市内交通越来越便利，加上智能手机的兴起，美团等app的兴起，竞争越来越大，散客流失的情况比较严重。2018年，南宁A酒店进行了全面的装修，开始注重通过举行会议的形式为酒店带来收入。目前，该酒店提供大、中、小三种风格迥异的商务会议室，每个会议室都配备了最先进的设施，并提供具有创造性的会议策划和能够激发消费者商业灵感的主题茶歇服务。这些特色使得该酒店能够完美地满足客户举办会议的需求。此外，该酒店地理位置优越，酒店服务也十分出色，这也使得酒店与许多单位客户达成了长期的合作协议。

虽然高标准的星级酒店在硬件质量和设施配置方面达到了高水平，但是对管理模式的要求较高，价格也相对较高。相反，那些价格较低的酒店在环境、卫生状况和服务水平方面均存在着不尽如人意的的问题。作为二者过度的南宁A酒店就能在有限配置自身资源的前提下，既满足了住宿+早餐这种经济性酒店的核心服务外，还提供必要的星级酒店服务，尽可能地发挥两种类型酒店的优势，减少了投资，降低了成本，又避免了不必要的资源浪费。

4.2 宏观环境分析

4.2.1 政治环境

南宁市位于中国亚热带地区，具有浓烈的壮族文化特色。该市不仅是东盟合作伙伴计划中的一员，具有与东盟国家开展合作的重要机遇，而且还是中国“一带一路”倡议的重要节点城市。此外，南宁市还作为粤港澳大湾区融合发展的核心城市之一，广西壮族自治区也在全面落实强首府战略。相关文件精神如表 4-1 所示。

表 4-1 广西对相关行业发展的文件

Table 4-1 Guangxi documents on the development of relevant industries

行业	主要文件精神
服务业	“十四五”时期服务业增加值年均增速达到 6.5%以上，到 2025 年，服务业增加值占 GDP 比重保持在 51.5%以上，2035 年，全区服务业增加值总量在 2020 年基础上翻一番。 ³ 现代服务业综合竞争力将会得到较大提升，构建新时代现代服务业产业体系。
商务会展端	为推动南宁市的经济发展，积极发展会展会议经济，实施“会展+”战略。把东博会的功能向服务 RCEP 和“一带一路”拓展，升级成为 RCEP 博览会、峰会。举办的中国—东盟博览会全球采购中心、常态化运营“云上东博会”等措施也有助于吸引更多国际性和全国性的展会到南宁市举办。 ⁴
旅游端	引导各设区市依托特色资源，重点发展中国—东盟博览会等核心会展，着力办好泛北部湾经济合作论坛、巴马论坛等会议论坛。扩展提升发展会展经济，争取国家级协会、国内外知名企业和上市公司在广西举办公学学术研讨会和年会等。推动南宁等城市打造会展产业生态圈，到 2025 年培育品牌专业展会 3—5 个。 ⁵
	打造“广西有礼”特色旅游商品品牌，不断引进和建设各类酒店和民宿等，构建多元化的旅游住宿体系，通过积极开展旅游创客行动，建设旅游创客示范基地。到 2025 年，全区年度旅游总人次达到 12 亿人次，年度旅游总消费达到 1.7 万亿元。 ⁶

数据来源：广西壮族自治区人民政府门户网站资料整理

4.2.2 经济环境

广西全区经济保持增长态势，但当前国内外环境复杂性不确定性依然很大，全区经济发展面临的形势依然严峻复杂。据广西旅游抽样调查统计测算，2022 年上半年全区累计接待国内游客 3.13 亿人次，实现国内旅游收入 3508.25 亿元，如图 4-1 所示，同比在一定程度处于下降状态。⁷

³广西壮族自治区人民政府门户网站 (<http://www.gxzf.gov.cn/>) 《广西壮族自治区国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》

⁴广西壮族自治区人民政府门户网站 (<http://www.gxzf.gov.cn/>) 《2022 年政府工作报告》

⁵广西壮族自治区人民政府门户网站 (<http://www.gxzf.gov.cn/>) 《广西现代服务业高质量发展“十四五”规划》

⁶广西壮族自治区人民政府门户网站 (<http://www.gxzf.gov.cn/>) 《广西现代服务业高质量发展“十四五”规划》

⁷广西壮族自治区文化和旅游厅《2022 年上半年旅游主要指标数据通报》

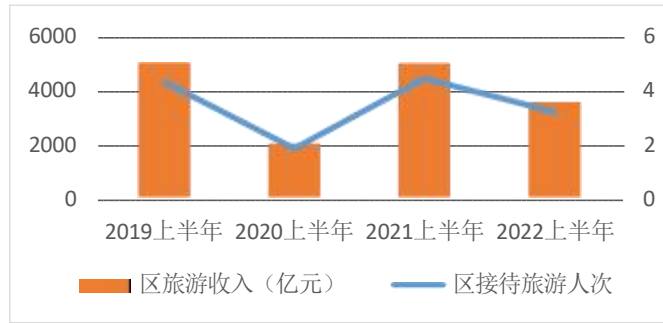


图 4-1 广西接待旅游人数及旅游收入

Figure4-1The number of tourists and tourism income received by Guangxi

数据来源：广西文化和旅游厅数据整理

2022年，在就业形势基本平稳的前提下，如图 4-2 列出，全区居民收入稳定增长，居民人均可支配收入 14124 元，其中城镇居民人均可支配收入 19845 元、农村居民人均可支配收入 9046 元。另外，全区服务业、住宿业和餐饮业都略有增长，服务业同比增长 2.1%，住宿和餐饮业增长 0.3%。

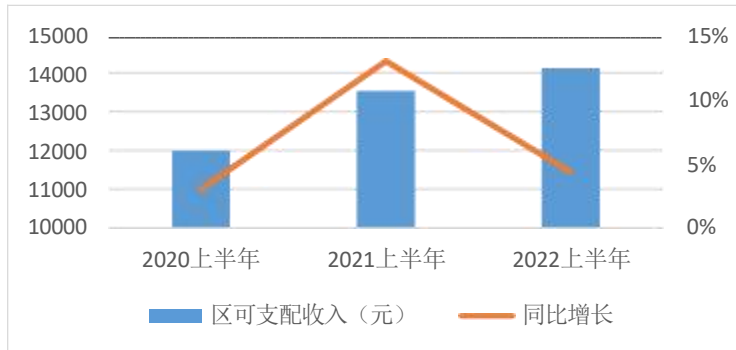


图 4-2 广西居民可支配收入及同比增长情况

Figure4-2Guangxi residents disposable income and year-on-year growth

数据来源：广西壮族自治区 2022 年上半年经济运行情况数据整理

4.2.3 社会环境

图 4-3 描述了近几年南宁市人口的情况。2021 年末全市登记总人口 800.94 万人，比上年增加 9.56 万人，增长率为 1.2%，其中城镇人口为 419.98 万人，增加 10.66 万人，增长 2.6%。常住人口 883.28 万人，比上年末增加了 8.03 万人。即使是经济受影响最大的 2020 年，全市的户籍人口数量仍然保持了 9.4 万的增长。

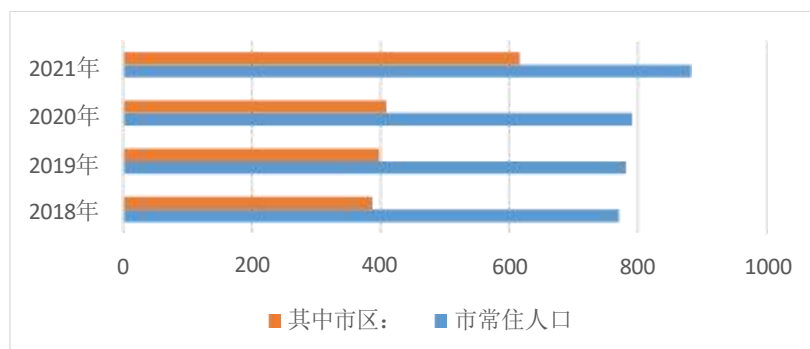


图 4-3 南宁市常住人口及市区人口

Figure 4-3 Permanent population and urban population of Nanning City

数据来源：广西南宁市统计局数据整理

疫情的出现，使居家办公成为常态化，随之而来的是对办公空间的场景需求。有数据显示除了选择书房外，近半数人也会选择在客厅办公，比如将客厅的一角布置成工作区，或者在客厅更宽阔的大长桌、桌上办公。同时，疫情也使健康意识深入人心，不少人选择负载小、强度低、不限时间和空间“轻运动”模式，比如跟着电视视频锻炼、动感单车等简单器械。

4.2.4 技术环境

随着先进科学技术在酒店行业的逐渐应用，手机端预订、刷脸入住、机器人服务、声控客房、线上一键退房等高科技技术已经实现，对酒店的智能创新变革势形成有效助力。图 4-4 详细统计了酒店类行业各类技术的采用情况，并发现免费的 wify 仍然是所有技术中的卫冕冠军，有 90% 的酒店已经提供或在未来计划提供这一技术支持，非接触支付技术的排名上升到了第二位，74% 的酒店已经提供或在未来计划提供更便捷的无接触支付服务。于此同时，移动预订技术的采用率也非常高，占到了受访比例的 68%。

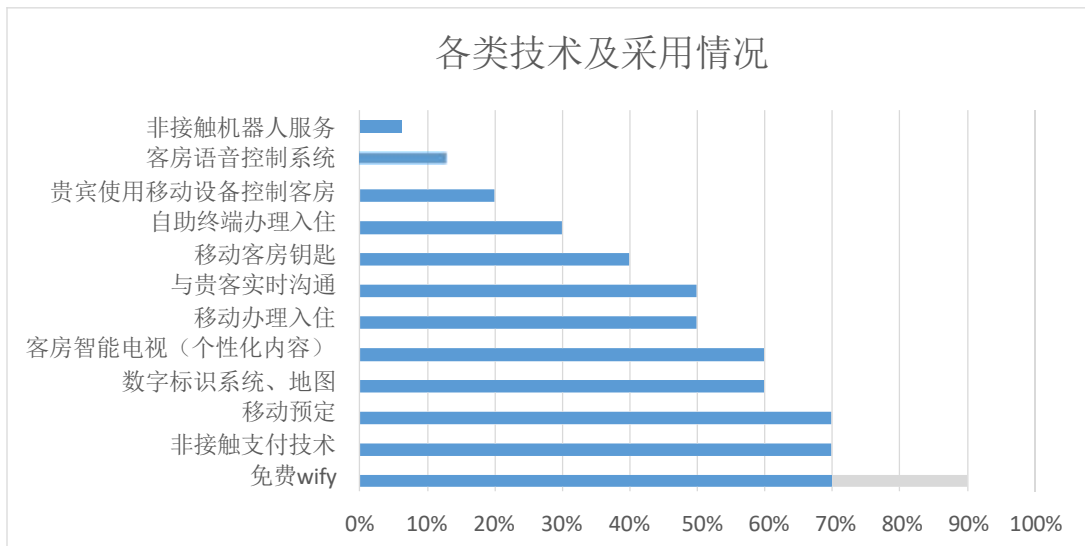
图 4-4 各类技术被酒店采用的情况⁸

Figure 4-4 Different technologies used by hotels

4.3 行业环境分析

在酒店营销活动的开展之前，需要先分析同行业竞争对手的发展状况，并把握市场趋势。同时，结合自身的资源状况，进行知己知彼的全面考虑。这样可以更好地制定服务营销组合，提高竞争力。本文将从购买方、供应商、竞争对手、潜在竞争者、替代品五个维度进行市场竞争环境分析。

⁸ 《2022 年酒店业技术研究报告》洞见研报 (<https://www.djyanbao.com/report/search>)

4.3.1 行业内现有企业的竞争

近年来，消费者的旅游需求大幅度降低，部分商务会议需求被视频会议等科技产品满足。再加上企业的经营压力，迫使商务旅行，公司差率预算减少，费用下降。同时，消费者对价格的敏感程度增加，使得一些高端酒店价格相对下降，“降维”维持市场份额。旅游消费市场出现持续低迷，高端酒店和中端酒店不同程度交叠的目标市场，使得同层级但不同市场定位的中高端酒店出现市场竞争^[52]。

随着国内中等收入群体的不断扩大，消费品和服务质量的要求也逐渐提高。因此，对中高端酒店的需求将会持续增长，二星以下酒店的规模将逐渐缩小，而三星级以上酒店将成为市场的主流，未来酒店消费可能将趋向高端和品牌化。我国酒店品牌化虽然已经取得了一定的进展，但与发达国家 60%以上的酒店品牌连锁化率相比，我国仍存在较大差距，并且目前我国绝大部分酒店仍然属于大众化设施。⁹ 因此，酒店行业在品牌化方面还有较大的发展空间。

2022年初，对于南宁市的18家三星级酒店而言，客房收入仍然占据着主要的盈利来源，其中客房的收入主要受到两个因素的影响：出租率和实际平均房价。这两个因素结合起来形成了平均每间可供出租客房收入（REVPAR），该指标被广泛运用于衡量酒店的经营水平和客房盈利能力。整体来看，南宁市的三星级酒店2020年至2022年的平均房价为172.49元，其中最高的是2021年3季度的193元，最低的是2022年一季度的163.75元。出租率方面，2020-2022年初的平均出租率为41.47%，其中最高为2021年四季度的48.59%，最低为2022年一季度的27.3%。¹⁰就REVPAR而言，2020年一季度至2022年的平均REVPAR为71.52元，其中最高的是2020年四季度的90.80元，最低的是2022年一季度的44.70元。

南宁 A 酒店在同一地理位置还有泊城城市酒店、格菲酒店、城市便捷酒店、维也纳酒店，下表 4-2 是这几家酒店的概况。

⁹ 《2022 中国酒店业发展报告概要》（<http://www.chinahotel.org.cn/forward/enterHome.do>）

¹⁰ 南宁市文化旅游局 <http://wgl.nanning.gov.cn/>

表 4-2 南宁 A 酒店与竞对酒店的对比表

Table 4-2 Comparison between Le Merle Nanning and rival hotels

名称	南宁 A 酒店	格菲酒店	城市便捷酒店	维也纳酒店
房数	187 间 (5-10 层)	100 间 (5-8 层)	79 间 (1-5 层)	154 间 (4-14 层)
房间类型及面积 (m ²)	精选大床房 20 豪华双床房 27 豪华大床房 27 至尊双床房 28-30 至尊大床房 28-30 至尊套房 81 亲子主题房 80	特惠房 25-32 高级双床房 25-28 高级大床房 25-28 大床房 25 景观大床房 28-30 豪华智能影音房 25-32 景观套房 50-55	高级大床房 25 标准大床房 20-25 豪华大床房 30 豪华双床房 30 空气净化双床房 30 行政套房 30-35	标准大床房 20 豪华双床房 25 豪华大床房 25 健康大床房 30 商务大床房 35 浪漫主题房 18-28 行政大床房 30
房价 (元/间)	196-556, 亲子套房和至尊套房 611-772	164-475	155-239	184-488
通用设施	餐厅 会议厅 非经营性客人休息区	无餐厅 无会议室 健身室 棋牌室 洗衣房	餐厅 会议厅 洗衣房 非经营性客人休息区	餐厅 会议厅 茶室 公共区域禁烟 非经营性客人休息区
房间设施	多种规格电源插座、办公用品、房内保险箱、书桌、座椅、超长睡床 (超 2 米)、熨衣设备	多种规格电源插座、办公用品、沙发、书桌、洗开夜床、茶几、休闲椅、挂墙装饰画/字画	多种规格电源插座、办公用品、沙发、书桌、座椅	多种规格电源插座、吹风机
配套服务	收费停车场 无充电车位	免费停车场 无充电车位	免费停车场 无充电车位	收费停车场 充电车位
开业时间	2010 年开业 2018 年装修	2022 年开业	2018 年开业	2017 年开业 2018 年装修
美团评分	4.9 分	5.0 分	4.9 分	5.0 分

数据来源：笔者整理自制

从酒店行业的整体关注度来看，2021 年消费者对设施、位置、价格的关注度有所下降，转而更加关注服务，酒店运营管理还需回归服务本质。2022 年，在酒店行业中，设施和提供的餐饮服务表扬率上升幅度排在最前面，分别为 3.52%、3.08%，服务质量的表扬率上升了 1.12%，但是服务质量的关注度最高，为 30.89%。¹¹

4.3.2 潜在的进入者的威胁

潜在进入者主要以公寓式酒店、连锁型酒店以及各类主题酒店为主。

首先是在房间内提供相应厨房、洗衣等家庭设备公寓式酒店，因为配置更齐全，居住生活也非常方便，它更容易给消费者提供家庭的温暖。其目标群体主要为中短期游客。

接下来是其他连锁酒店，例如 7 天连锁酒店、精通连锁酒店等。这些酒店不仅能满足人们在旅行、商务考察、探访亲友时的基本需求，而且具备价格合理、服务规范化、品牌影响力较强的优势。这使得它们在市场上拥有较高的客源吸引力。

最后就是各类以某一特定主题吸引客人的主题酒店，它最大的优势是特定的、个性的文化氛围，突出主题的服务项目，让消费者获得满足的体验。当前在国内比较流行的主题酒店包括城市特色酒店、名人文化酒店、艺术特色酒店、情侣风情主题酒店、复古风主题酒店、未来科技风主题酒店以及电竞主题酒店等，这些主题酒店一旦涌入，可能会成为强劲的竞争对手。

4.3.3 替代品的威胁

伴随着产业结构的持续调整和网络技术的发展，市场参与者逐步多样化，酒店业的替代品也在不断涌现。表 4-3 列举了几种常见的替代品基本情况，这些新兴经济实体不仅在结构上具有更高的灵活性，而且其运营模式更具个性化且成本较低，对传统酒店行业形成了不容忽视的挑战。但是这些替代品并非完全取代酒店行业，而是提供了多样化的选择，以满足不同顾客的需求和偏好。

¹¹ 《2022 年度住宿业市场网络口碑报告》洞见研报 (<https://www.djyanbao.com/report/search>)

表 4-3 替代品的基本情况

Table 4-3 Basic information on alternatives

种类	基本情况
腾讯会议等视频会议 App	4G 和 5G 通信技术产品的普及应用，使得腾讯会议等便捷高效的视频会议在一定程度上降低了酒店会议功能的需求。特别是新冠疫情爆发以来，视频会议已经成为众多教学、培训、会议的首选，不仅省时高效，而且避免了交通方面的消耗
民宿、青旅	不少家庭中空房子可能被改成民宿，挂在 app 上以供短期出租，个人投资不高而且群众参与度广，尽管比不上高级酒店的奢华，但可以更接近家庭生活，并且可以同时提供酒吧、茶室、网吧等娱乐设施，价格也相对低廉，随着互联网技术的发展，这类业务的投资与发展也越来越迅捷
房车、露营	房车露营地通常是依托于大自然环境而建，海边的露营地通常会打造滨海型或海岛型的露营地，而围绕着山的露营地则可以根据地貌和森林环境来布置营地。消费者可以通过与环境的紧密联系获得不同的体验。房车露营地建立在自驾旅游的上下游环节上，可以将景区、风情小镇、美丽乡村等连接成一个生态观光环

数据来源：笔者自制

4.3.4 供应商议价能力

我国酒店行业产业链的上游不仅包括第三方支付、OTA 平台、软件系统开发商等电子服务商，还有电器、装饰用品、休闲设备、家具制造商以及装修设计、建筑施工方、酒店布草供应商等。

南宁 A 酒店租赁的是区党委印刷厂的楼，租金也是按照合同约定的市场价每年递增。作为一家单体酒店，对于平时需要更换的一些家居或者布草采购量不大，但是它与雅斯特酒店、全季酒店、马可波罗假日酒店属于一个集团公司，并且拥有独立的采购权，所以可以做到货比三家，选择同等质量下价格较低的供应商，在谈判的时候，也可以利用集团内其他酒店的名号争取一定的折扣。

对于 OTA 平台，只有美团是可以在 10%-15% 范围内进行谈判，艺龙和飞猪现在已经被携程收购，携程给出的佣金率为 15%。在云计算、人工智能等新概念科技的推动下，这些年第三方支付积累了海量的支付数据，已经全面渗入 B 端产业和 C 端客户，为一些销售类行业提供全经营环节的升级服务，也为大中型企业集团构建完备的数字支付与账户体系，提升企业资金和信息的透明度，提高资金的周转效率。

4.3.5 购买方议价能力

酒店行业产业链的下游以旅客、参会人员 and 商务、公务出差等群体为主。南宁 A 酒店的直接购买者可以分为三大类：散客、协议客户、酒店会员。

第一类客户如果在 OTA 平台办理了会员，优惠活动按照平台的规定，比如

消费达到某一特定金额送抵扣券等；如果是线下办理入住的散客，则需要支付酒店的门市价，通过 OTA 等平台线上预订的则按平台价结算。南宁 A 酒店接待的客人除了商务需求外，还依靠周边的丰富文化氛围吸引了一定的散客资源。不定期的考试、培训、周边聚会、就医等也为酒店带来额外的散客。这些散客的集中度较高，且售价较高。

酒店目前与周边的单位全部签有协议，协议客户是与酒店签订有协议价格，他们主要关注酒店的早餐质量及服务效率，对价格并不敏感。会议的旺季在每年的 6 月的年中总结、12 月底的年终总结，东盟博览会等南宁地区特有的商务活动的举行也可以带来会议一定的商务以及散客资源，淡季在 7-8 月暑假期间，主要是由于天气炎热，单位组织的培训或者相关活动可能会去往桂林、北海等地方。会议团队带动了酒店的房、餐、会等综合消费。

如果是酒店会员，则采取冲 1000 以上赠送 10% 金额的策略，享受的也就是能从会员卡支付的服务。会员是酒店客户中最核心的一部分，是酒店成为品牌的关键，也是在未来竞争中生存的唯一方法。单体酒店很难与品牌连锁酒店竞争，除了品牌知名度之外，最主要的原因在于缺乏强大的会员体系来支持。

在 2018 年之前，依靠地理位置带来的优势，上门的散客很多，客房卖价高。但是近些年由于互联网技术的发展，市场信息的日益公开化和透明化，消费者能够轻松地对各类酒店进行性价比对比。另外，南宁 A 酒店如今的装修也已经有接近 4 年的历程，对于个体的客户来说，也已经缺少了新鲜感，而在散客方面就比较依赖 OTA 平台。散客的减少也使酒店的盈利能力降低，还易与周边酒店形成价格战的恶性循环。

4.4 酒店内部环境分析

4.4.1 资源状况

由表 4-4 可知，南宁 A 酒店一共拥有 187 间客房的数量，多于周边酒店的客房数，几乎能同时容纳近 400 人同时住宿，能给消费者传递着酒店很大，可选择性很多的信号。其中 80 m² 的至尊套房、亲子主题房两种类型的客房面积已经赶上普通居民住宅的大小，是其他酒店不具备的。

表 4-4 南宁 A 酒店房间情况

Table 4-4 Rooms information of Nanning A Hotel

房间类型	房间数量（间）	备注
亲子主题房	1	
至尊套房	3	
商务间	10	6-10 层，每层 2 间
普通客房	173	

数据来源：笔者统计

该酒店内设有大、中、小三种规格的会议室，能够满足不同类型的会议需

求，会议室内配备了 LED 屏幕等各类会议所需设备。此外，该酒店还拥有大型停车场，可解决在人口密集的繁华商圈停车难的问题，同时提供租车服务，为商务客户提供接送和停车保障服务。酒店全面覆盖无线网络，手机和笔记本电脑均可高速在线查阅、观看和下载。房间内配备液晶电视、国内直拨座机、中央冷暖空调、独立卫生间、高速互联网等基础设施，床头还有字画点缀。除此之外，该酒店还拥有一家独立的餐厅，可容纳大约 70 人。

平台上的好评对于酒店来说无疑是一笔无形资源，截止到 2022 年 10 月 1 日，评价次数为美团 4201 条、去哪儿 1065 条、艺龙 1183 条、携程 647 条、飞猪 404 条，具体好评比例如表 4-5 所示。在线点评是消费者对酒店服务的客观评价，反映了消费者的住宿需求，依据消费者点评设计酒店特色服务才能真正满足消费者住宿需求。下列是酒店评定次数最多的美团 app 点评情况：

表 4-5 南宁 A 酒店美团 App 主要好评占比

Table 4-5 Percentage of major reviews of Meituan App in Nanning A Hotel

好评种类	所占比例	好评种类	所占比例
前台给力	90%	吃饭便利	98%
床很舒服	96%	性价比高	76%
早餐给力	97%		

数据来源：笔者整理自制

南宁 A 酒店现有前厅部、销售部、财务部、客房部、工程部、餐饮部、人事部、安保部等 8 个部门，员工共计 60 人，平均学历在同行业中处在居中位置，整体素质符合市场正常水平。财务部门和工程部门平均学历最高，销售部门其次，因为这几个部门虽然需要工作经验的支撑，但是同时也需要理论支持。具体部分及人员情况在下表 4-6 列明。

表 4-6 南宁 A 酒店员工基本情况调查表

Table 4-6 Basic situation survey of staff in Nanning A Hotel

部门	前厅部	销售部	客房部	财务部	人事部	工程部	安保部	餐饮部
人数	12	5	19	4	3	3	10	4
平均学历	高中	大专	高中	本科	大专	大专	高中	高中

数据来源：笔者统计

4.4.2 酒店能力分析

为充分识别和推断出南宁 A 酒店在运营能力、竞争能力和销售能力等方面的优势以及存在的问题，根据与经营部门经理的交流以及对前厅部门日常运营的综合观察，再结合相关数据整理来更加深刻的认识酒店的各方面现状。

(1) 产品竞争能力

来自不同渠道的客户需求具有各自显著的特点，例如酒店会员更加关注服务与品质，美团客户更倾向于寻求价格优势，而携程客户则更重视酒店的综合

条件。消费者在酒店的地理位置、早餐以及服务三个方面表现出较高的满意度。

南宁 A 酒店地理位置优越，位于便捷交通区域，周边公交和地铁系统运营完善，公共设施齐备，配套齐全（如表 4-7）。该地区设有学校、商场和公园，人流量大，景观宜人，具有城市繁华区域的特色。这些独特优势使得酒店能够满足商务洽谈、度假旅游、购物和娱乐等方面的需求。此外，宾客还可以在附近的南湖公园散步赏光。酒店周围还聚集着众多企事业单位，这为酒店在推广会议服务方面提供了优势。同时，酒店位于广西艺术学院附近，其装修风格也展现出一定的艺术氛围，这对于消费者的感知产生了重要的影响，并能够留下深刻的印象。这种独特的认知难以被替代。

表 4-7 南宁 A 酒店周边主要配套情况

Table 4-7 Main supporting facilities around Nanning A Hotel

类别	地点	距离（米）
学校	广西艺术学院（南湖校区）	330
地铁站	1 号线民族广场站 B 出口	870
景点	南湖公园	550
医院	广西医科大学附属医院	1300
医院	广西区医院	1100
小吃	中山路美食街	1500
购物	梦之岛艾特莱斯广场	300

数据来源：笔者统计

客人可在酒店餐厅享用中式高水平自助早餐，早餐服务时间通常是早上 6:30-10:30，荤素搭配，粉、粥、面、包子应有尽有，品种丰富且好吃厨师会精心准备并使用新鲜的食材，以确保每个菜肴的美味和品质，尽力确保每位客人都能享受到美味、丰盛、高质量的早餐服务。

在过去十来年经营中，酒店通过逐渐吸收总结的方式形成了一套统一的管理标准。在酒店内部，服务人员都遵循着这套标准制度以确保酒店制定的服务标准能够得到有效实施，并以此对员工进行考核。统一的服务标准还有助于酒店更好地管理员工，确保员工的工作质量和效率能够达到要求的标准。同时，酒店为每位员工提供相关的培训和考核，以确保员工掌握这些标准和流程。通过这种方式，酒店能够确保员工的服务水平具有一致性和稳定性，提高客人的满意度，同时也为酒店的管理和监控提供了有力的支持。

（2）销售能力

南宁 A 酒店一直保持着线下销售+线上销售两种渠道。在传统线下销售方面，主要是由销售人员上门拜访，与潜在客户沟通联系，同时与老客户保持联系，特别是自 2018 年重新装修后，更加注重与单位签订合作协议，承接会议。如表 4-8 所示，线上消费者主要集中在美团、携程等 OTA 平台，少量在微信平台在线订房，消费者在线预定的同时可以享受平台提供的优惠活动。对于一家十二

年历史的独立酒店，在各个 OTA 平台上也积累了一定的客户点评量，从真实的留言评价观点内容，不仅可以分析客人喜好，还能挖掘营销亮点，从激烈的竞争中引流，减少预期和体验之间的鸿沟。

表 4-8 南宁 A 酒店 OTA 平台数评价情况

Table 4-8 OTA platform evaluation of Le Meridien Nanning

OTA 平台	点评人数	评分
美团 App	4211	4.9
携程旅行	625	4.5
去哪儿网	1045	4.7
飞猪旅行	405	4.7

数据来源：笔者整理自制

(3) 运营能力

疫情前，南宁 A 酒店的全年平均入住率可以达到 90%-95%，2020 年初因为疫情的影响，入住率大幅度降低，但在 2022 年依然能保持大约 65% 的入住率，房价全年平均 230 元，依然能保持全年 1000 万左右的营业收入。该酒店的出租率和平均房价都高于南宁市三星级酒店的平均水平。

4.5 SWOT 分析

4.5.1 机会分析

区域经济增长：南宁市作为广西的首府，是广西的政治、文化和教育中心，正逐步向特大城市和边境国际城市的方向建设。随着区域经济的不断增长，商务旅行和旅游需求也相应提高，为酒店业提供了良好的市场机会。

东盟自贸区：南宁作为中国与东盟国家的友好交流桥梁，具有独特的地理优势。随着东盟自贸区的不断扩大和深化，南宁与东盟国家的经贸往来将更加频繁，为酒店业带来更多的商务客户。

会展和活动：南宁市是中国—东盟博览会的永久举办地，也是国家“一带一路”战略的重要门户之一，毗邻中国华南、西南和东南亚的经济圈。经常举办各类国内外会议、展览和活动，如中国-东盟博览会等、2023 年全国青年运动会等。南宁 A 酒店可以通过加强与会展活动的合作，提高酒店的入住率和知名度。

这些商务、经济和文化体育活动的举办，加上南宁市核心区域齐全的公共设施，为当地酒店业带来了巨大的发展机遇。

4.5.2 威胁分析

新冠疫情严重影响了商旅行业的利润，后疫情时期世界 500 强企业差旅预算将会下降 30% 到 50% 不等^[52]。以目前整个南宁市的酒店数量而言，市场基本处于饱和状态。

截至 2020 年底，住宿业从业人数仅为 166.62 万人。¹²到 2021 年底，全国范围内经济型、中档、高档和豪华酒店的客房数量分别约为 796.7 万间、255.3 万间、191.2 万间和 103.7 万间。¹³为了满足总共 1346.9 万间客房的服务需求，这四类酒店的平均人房比估计需要约 450 万名服务人员。与目前从业人员数量相比，存在近 300 万的人才缺口。即便只考虑星级酒店，2021 年我国星级饭店从业人数为 69.98 万人。¹⁴考虑到疫情期间出租率下降的因素，按照大致的 0.7 的人房比计算，星级酒店仍存在近 150 万人员的缺口。

4.5.3 优势分析

(1) 基本设施设备齐全

南宁 A 酒店大堂的中央空调旨在确保室内环境的质量和舒适度，为客人提供一个舒适的住宿环境。同时，大堂公共的音响系统也可以让客人在不同的场景中享受到高品质的音乐和语音体验。除此之外，该酒店设置了无烟楼层，以满足那些追求健康和舒适的客人的需求。来访者只能在特定的楼层内禁止吸烟，以确保其他客人能享受到一个清新、健康的住宿环境。另外，该酒店还配备了快速、安全、舒适的电梯，为客人提供便捷的上下楼体验。客房内部设施也比较齐全，包括空调、电视、电话、高速网络等，为客人提供舒适的住宿体验。酒店在客房和公共区域内设置烟雾报警器，以确保客人的安全。

(2) 良好的员工培训计划

南宁A酒店具备专业的酒店管理团队，其成员拥有丰富的经验和卓越的管理技能，能够高效地管理酒店的各项业务。该团队由经理、副经理、部门经理等多个职位的专业人士组成，他们拥有各自不同的专业背景和经验，能够协同工作，为客人提供卓越的服务。管理团队定期举行会议，每天审议酒店的运营情况和客人反馈意见，并制定相应的改进计划，以确保能够及时满足客人的需求。此外，每天的早会由经验丰富的资深员工之一带领其他员工进行，早会内容涵盖酒店的服务标准、工作流程、客人需求和反馈等方面。通过这样的培训，员工能够更好地了解酒店的服务理念和工作流程。

(3) 精益求精的服务理念

南宁A酒店坚守着以“以全新的待客之道，让您时刻感受传奇般的礼遇”的服务理念，这一理念一直贯穿于酒店的经营和服务之中。酒店致力于不断提升服务质量和客户满意度，以保持竞争激烈的市场中的竞争力。

4.5.4 劣势分析

(1) 资金供给及保障机制缺乏

酒店不仅需要保障现有的设施设备，还得为满足消费者的社交需求和酒店个

¹²国家统计局 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/>

¹³【中国饭店协会】2022 年中国酒店业发展报告

¹⁴中华人民共和国文化和旅游部 <https://www.mct.gov.cn/>

性化建设的需要准备相应资金，例如增加健身器材、娱乐设施、书刊等。

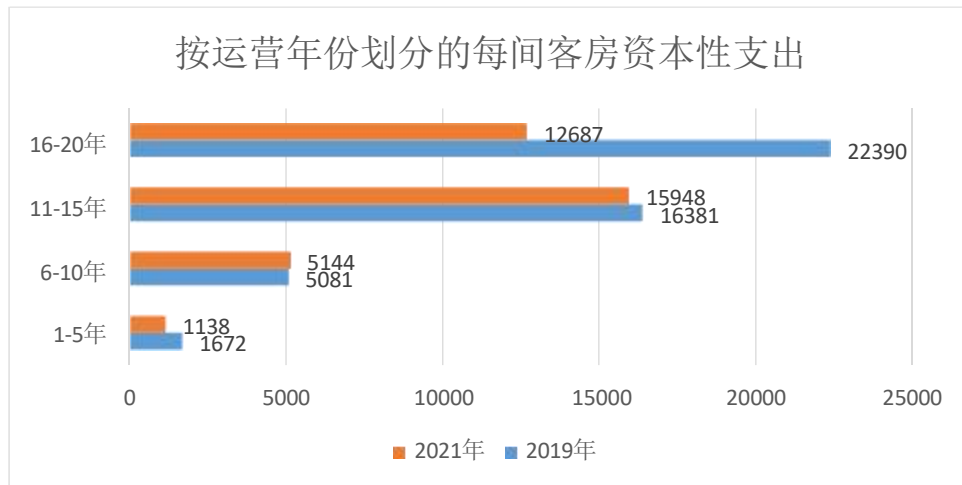


图 4-6 每间客房平均资本性支出¹⁵

Figure 4-6 Average capex per room

如图 4-6 所示，酒店运营年限越久，每间客房资本性支出也会越高。笔者了解到的南宁 A 酒店的资金供给和保障问题主要体现在对设施的购买和更新上不够及时，资本性支出也不足。

(2) 信息化手段建设不足

通过整理数据库中消费者的购买信息、个人信息、兴趣、观点等心理行为信息以及偏好媒体，不仅有助于酒店有效地管理消费者关系、进行数据挖掘和趋势分析，还能提升市场细分和个人需求分析的精确性。在 2021 年，大部分酒店在 IT 领域的预算投入占总收入的比例不足 3%。但有 52% 的受访者表示自己相比于人工服务更加青睐数字化服务，越来越多的酒店开始将预算用于推出和实施新的技术解决方案，这一比例占到了 30%（2021 年为 24%）。¹⁶南宁 A 酒店并没有系统的在此项工作上面有计划。

(3) 管理思维滞后

南宁 A 酒店在经营过程中还沉浸在地理位置带来的优势中，缺乏主动拓展市场和客源的意识 and 能力。在一定程度还有“顾客有需求会自己来的”思想，不主动“走出去”打开更宽的市场，特别是散客市场。另外，该酒店重视传统经验，过分依赖过去的成功经验和管理模式忽视了对新技术、新理念、新模式关注和认知。此外，对于行业内的变化和趋势，没有及时调整和适应。最后，酒店偏重内部管理，过分关注管理层和员工的工作，忽视了客户的需求和反馈。

4.5.5 SWOT 矩阵分析

表 4-9 南宁 A 酒店 SWOT 矩阵分析

Table 4-9 SWOT matrix analysis of Le Meridien Nanning

¹⁵ 【仲量联行】2022 年中国酒店资产管理白皮书：重塑酒店资产价值生命力

¹⁶ 《2022 年酒店业技术研究报告》洞见研报 (<https://www.djyanbao.com/report/search>)

	优势 S	劣势 W
内部环境	<p>S1、隶属于集团公司，有一定规模背景</p> <p>S2、商业区极佳的地理位置，运营能力较好</p> <p>S3、房间数量多、基本设施齐全</p> <p>S4、累计的评价和好评数量多，消费者可参考的依据充足</p> <p>S5、精益求精的服务理念、良好的员工培训计划</p> <p>S6、早餐的口碑好</p> <p>S7、销售部门经验丰富、成绩比较显著</p>	<p>W1、建筑租赁成本高</p> <p>W2、面对第三方支付和 OTA 平台时比较被动</p> <p>W3、战略规划不够明晰，尚未明确定义目标客户群，营销策略模糊</p> <p>W4、服务产品检测和调整力度不足、部分设施老旧</p> <p>W5、渠道建设不完善，促销活动力度不足、价格不能与消费者的感知价值匹配</p> <p>W6、过程和展示与品牌定位存在差距</p> <p>W7、资金供给及保障机制缺乏</p> <p>W8、信息化手段建设不足、科技投入力度不足</p> <p>W9、员工数量不足、管理滞后</p>
外部环境	<p>S8、大堂、正门具有较强的艺术气息</p>	
机会 O	SO 战略	WO 战略
<p>O1、东盟核心城市，人流量较大，服务业、商务客户稳步上升</p> <p>O2、周边企事业单位多、交通便利，配套全</p> <p>O3、广西艺术学院带来文化渲染，方便接待文艺活动</p> <p>O4、人均收入提高</p>	<p>1、充分利用广西艺术学院资源，举办文艺活动，提升酒店的艺术气息（S8O3）</p> <p>2、优越的地理位置和东盟核心城市的优势，借助广西艺术学院带来的文化渲染，进一步明确目标客户群，提高吸引力（SO3）</p>	<p>1、提升战略规划明晰度，明确目标客户群，更好地利用东盟核心城市的优势，吸引服务业和商务客户（W3O1）</p> <p>2、提高服务产品检测和调整力度，借助广西艺术学院带来的文化渲染，提升酒店整体品质，吸引文艺活动和文化消费客户（W4O3）</p>
威胁 T	ST 战略	WT 战略
<p>T1、办公需求变化和“轻运动”健康意识的提高</p> <p>T2、酒店行业对科技投入增加</p> <p>T3、主要消费人群的购买力</p> <p>T4、消费将趋向高端与品牌化</p> <p>T5、疫情可能造成市场改变</p> <p>T6、竞争者多、品牌影响力大</p> <p>T7、OTA 定价引发价格竞争</p> <p>T8、民宿、线上会议的发展带来的挑战</p> <p>T9、竞争同质化</p> <p>T10、整个市场人才短缺严重</p>	<p>1、面对智慧酒店投入逐渐增加的趋势，可在技术升级和智能化设施方面进行投入，提升客户体验(S2T2)</p> <p>2、面对民宿和线上会议发展带来的挑战，可以借助销售部门的经验和酒店的地理位置优势，开发会议、培训等差异化服务，以吸引不同客户群体（S2T8）</p>	<p>1、针对市场竞争，加大品牌推广力度，明确品牌定位，以应对未来酒店消费趋向高端和品牌化的趋势（W6T4）</p> <p>2、提高信息化建设和科技投入，抓住智慧酒店发展趋势，以提升客户体验(W8T2)</p> <p>3、针对疫情后市场变化，调整价格策略，确保与消费者感知价值匹配，并抵抗 OTA 定价策略带来的价格竞争（W8T7）</p>

图表来源：笔者自制

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/737156125015006065>