

on | service<sup>®</sup>

案例介绍



*Hotel le Bonheur*

cesim  
PRACTICE MAKES PROFIT

## 背景

Le Bonheur 酒店始建于二十世纪初期，当时它是一家非常成功的精品酒店，整年客人川流不息。酒店历经了两次世界大战和经济大萧条时期，直到六十年代的自由主义影响了酒店生意。主要原因是因为酒店规定：只有结婚的夫妇才可以住在同一房间的极端保守政策，与当时的自由主义背道而驰，在 70 年代和 80 年代初，酒店也有件特别值得一提的不顺心的事情发生。

在那个时候，酒店被誉“幸福酒店”，长期（和未付费）住客中有：Rowlf、Scooter、Rizzo、Pops、Crazy Harry、Lew Zealand、Swedish Chef、Sam the Eagle 等，还有一个名叫 Kermit 小绿蛙和可爱的小熊 Fozzie。在那段时期，人们认为，地球上没有比“幸福酒店”更快乐的地方了。但是，酒店迟早会向部分的长期租客收取房租。为了不付房租，他们半夜偷偷地从酒店逃跑。在这样的情况下，酒店的经营状况每况愈下。此外，几个常住客人也在酒店里建立了家庭并生儿育女。最后一个居民在八十年代中叶离开了生意惨淡的“幸福酒店”。

从八十年代中期酒店就已经被荒废了。直到九十年代末，酒店以很低的价格卖给了 Ronald Bump 和他的新婚太太（几乎可以说是送给他们的）。Ronald Bump 投资了数百万在房地产上，他想结束地产买卖的生活并和他年轻的妻子好好地享受一下人生。Ronald 花了很多钱重新修建酒店，把招牌也变回原来的名字。没有多久，酒店就恢复到了昔日顶盛时期的面貌。

可惜，Ronald 生意上的好运没有给婚姻带来幸福，他们最终以离婚收场。经过一系列的法院判决，最后由他前妻获得了 le Bonheur 酒店的继承权。不久，他的前妻很快意识到自己不能应付整个酒店的经营，因此她聘请了你们小组来管理这个酒店。很明显，回到七十年代的经营风格是行不通的。尽管，现在的老板缺乏运营经验，但是她还是有很强的商业意识的，不接受草率的运营做法。她同时也期望酒店今后能带来稳定的收入，以维持日常生活。此外，酒店有一小部分低价值的股份还在市面上流通。

值得一提的是，在你们小组之前已经有一个新的小组管理过这家酒店。在他们的管理下，酒店的经营不是很理想，以至于 Bump 太太亲临管理会议直截了当地对他们说：“你们被解雇了”。总的来说，未来几年的竞争将非常激烈。新的管理小组将要提高酒店销售，所以在将来会面临很多挑战。

最后，要指出的是你和你的小组并不是偶然被选中管理酒店的。酒店业主感到你们是值得信赖的。所以，现在是你们一展身手的时候了。

## 酒店业务情况

决策制定将根据酒店经营的季节性分为夏季和冬季。每个季节为六个月的时间。酒店目前有 50 间客房供休闲旅客休息。商务旅客也时常入住我们酒店，尤其是在冬季。由于休闲旅客主要在夏季入住酒店，而商务旅客在任何季节都会入住酒店，所以在淡季的时候商务旅客受到了更多的欢迎。酒店的利润主要来源于旺季的销售，淡季的经营方针是避免亏损，尽量做到收支平衡。为弥补季节性销售的不足，业主已经在考虑是否向国际拓展新业务。新的管理小组将做出最终是否进军国际市场的决定。

酒店将通过各种销售渠道将预售部分房间。管理层要事先制定出一年（二个季节）和半年（一个季节）预售的客房数量。代理商会在成本价（他们支付给酒店的价格）和销售价（他们给最终用户的价格）之间获利，所以他们对价格较为敏感。根据你提供的报价，他们会决定预售房间的数量，预售数量由你和代理商决定。

在每个回合中，你要为即时入住客人制定客房价格，在与竞争者的价格比较后，得到客房需求量。除了价格之外，市场需求量也受酒店运营水平影响。

## 员工和运营

酒店需要一定数量的固定员工，雇用临时员工可以让酒店在需求变化时更好地调节其人力资源。

你可自由地聘用员工以满足酒店经营需求。你可以以市场工资价雇用临时员工，但固定员工的工资标准由你们小组自己来制定。聘用工资高低会影响到聘用人员的成功性和员工的忠诚度。你应该尽量避免过高的人员流动，因为它会降低员工的能力和造成高额的招聘成本。通过培训可以提高员工的工作积极性和效率。

运营成本和管理费用会受到成本控制效应的影响，它是以降低并精简成本，提高流程效率为目的。损益表中的管理成本代表这些管理服务是属于外包的。

酒店投资资金可用于增加新客房和装修旧客房上。这些投资需要一个回合的准备，成果将在下一回合中体现。装修可以提升酒店的品质。

## 国际市场运营

你有机会向休闲旅客较为集中的国际市场拓展。但请记住，在第一回合的国际市场中，你不能制定任何市场运营的决策。

在国际市场，观光游客是主要的客源，所以季节性需求的变化也很大。国际市场对酒店的需求瞬息万变，它可以弥补国内市场季节性销售的不足。酒店的位置是在北半球的南部，那里相对比较暖和。

在新市场中，客房主要通过各种代理商进行销售。即时入住的客人比较少。

由于代理商可以选择的酒店很多，所以广告在营销过程中起了很重要的作用。关键是要让广告足以吸引代理商。在国际市场中，工资和成本水平要比国内酒店低；招聘和解聘费用也要比国内酒店低，因此人力资源管理方面的问题并不像国内那么尖锐。就整体价格来讲，唯一例外的是，由于地产炒作，国际市场房地产价格达到了国内市场的同等水平。由于国际市场中酒店学校提供较好的基础教育，使得这里的员工工作效率比国内酒店的员工工作效率高。通过员工培训后，员工的工作效率能够得以提高。国际酒店的服务质量不如国内酒店那么好，因为，在这里一些工作上的失误很容易被原谅。有人说，这也是因为有时候，客人的行为受到酒精的影响。