

# 探析中国星级酒店核心竞争力——以江西省南昌市赣江宾馆为例

## Exploring the Core Competence of Star-rated Hotels in China

Jingyan Zhao

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

\*Email : jacquelinejing61@gmail.com

### 摘要

目前我国经济处于高速发展阶段，同时我国旅游产业更是爆发性的增长。旅游酒店作为我国第三产业和服务行业，随着酒店行业不断扩张，竞争愈加激烈，各类型酒店层出不穷，在经济型快捷酒店、低档酒店、社会旅馆、日益饱和的情况下，如何构建并提升酒店的核心竞争力已然成为当下各星级酒店最为关注的问题。本文实证论文首先了解对酒店行业核心竞争力产生影响的方面，如人力资源、创新能力、市场营销、生产与制造能力、组织管理、企业文化、品牌形象、规模优势等方面。再采用宏观环境分析，对酒店行业政策、经济、社会和技术方面分析。最后根据深度访谈结果分析，分析出影响赣江宾馆核心竞争力的影响因素，最终对赣江宾馆提出构建完整的企业文化，树立健康环保的品牌形象，注重服务、产品的创新，不断提升酒店的绿色创新等建议来提升赣江宾馆的核心竞争力。

关键词：星级酒店，核心竞争力，企业文化，赣江宾馆

### Abstract

Currently, China's economy is in a high-speed stage of development. Simultaneous with this trend, the tourism industry in China is likewise experiencing an explosive growth. In the tertiary industry and service industry of the country, the continuous expansion of the hotel industry has caused an increasingly fierce competition. Various types of hotels have emerged and are increasingly saturated, as in the case of economic express hotels, low-grade hotels, and social hotels. How to build and enhance the core competitiveness of hotels has become the most concerned issue of all-star hotels. This paper addresses the aspects that have an impact on the core competitiveness of hotel industry. Such aspects are human resources, innovation ability, marketing, production and manufacturing ability, organization and management, corporate culture, brand image, and scale advantage among others. Macro-environmental analysis for hotel industry policy, economic, social and technical analysis is likewise used for this paper. Finally, according to the analysis of the results of in-depth interviews, this paper analyzes the influencing factors that affect the core competitiveness of Gan Jiang Hotel, and puts forward the construction of complete corporate culture, the establishment of healthy and environmentally friendly brand image, as well as an attention to service and product innovation. Suggestions are presented such as continuously improving the green innovation scheme of the hotel to upgrade Jiangxi Province's core competitiveness of the Gan Jiang Hotel.

**Keywords** : Star Hotels, core competitive, Corporate Culture, GanJiang Hotel

## 一、问题的提出

目前,我国经济已由高速增长阶段转变为高质量发展阶段,酒店为了在未来获得更稳定的发展状态,必须要具备核心竞争力。中国大部分中小型酒店在服务管理上存在不规范,缺乏科学的管理、标准化制度、员工工作情绪化等问题。为此,中国星级酒店更应该克服内部缺陷,对内强调标准化管理,重视人才,培育独特酒店文化,对外,推崇服务品质,提升维护酒店品牌形象,形成系统化的市场战略,创建强大而稳定的核心竞争力。近些年来,我国高档星级酒店市场不断受到国外酒店企业的影响,加上政府的严格监管政策,以及经济的低迷,导致中国酒店业竞争更加激烈。部分星级酒店运营成本过高,单纯的从人员和成本上来降低运营成本,不是解决问题的根本方法,应更多考虑如何提升酒店整体运营能力,如何建设酒店自身的企业文化来巩固酒店的核心竞争力,酒店若具有深厚的文化底蕴,不仅能给员工带来酒店的企业信仰,认识企业价值观,促进酒店长期发展,也能够提供给顾客更好的体验与服务。

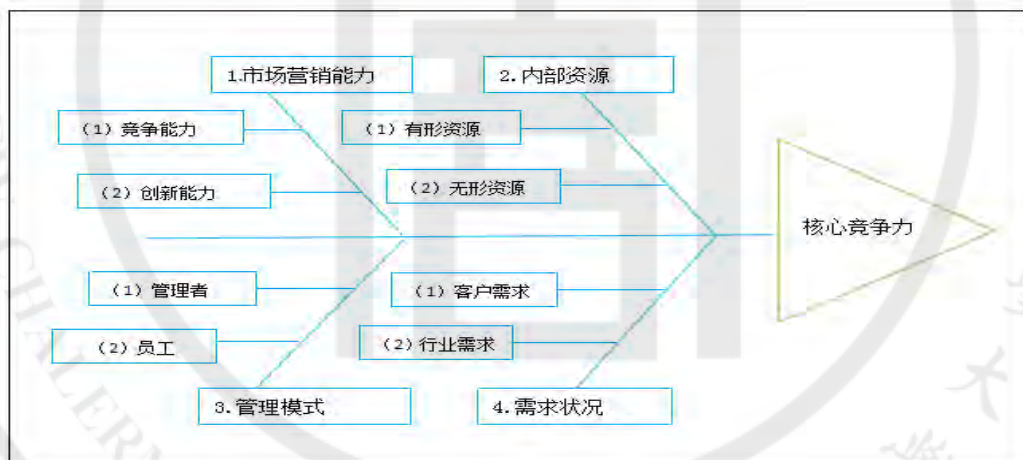
## 二、研究问题、概念框架、研究框架与研究方法

### (一) 研究问题

1. 分析星级酒店行业宏观市场环境及酒店行业竞争状况。
3. 分析影响赣江宾馆核心竞争力的原因。
3. 构建赣江宾馆提升核心竞争力的可行性方案。

### (二) 概念框架

图 1 赣江宾馆核心竞争力鱼骨图



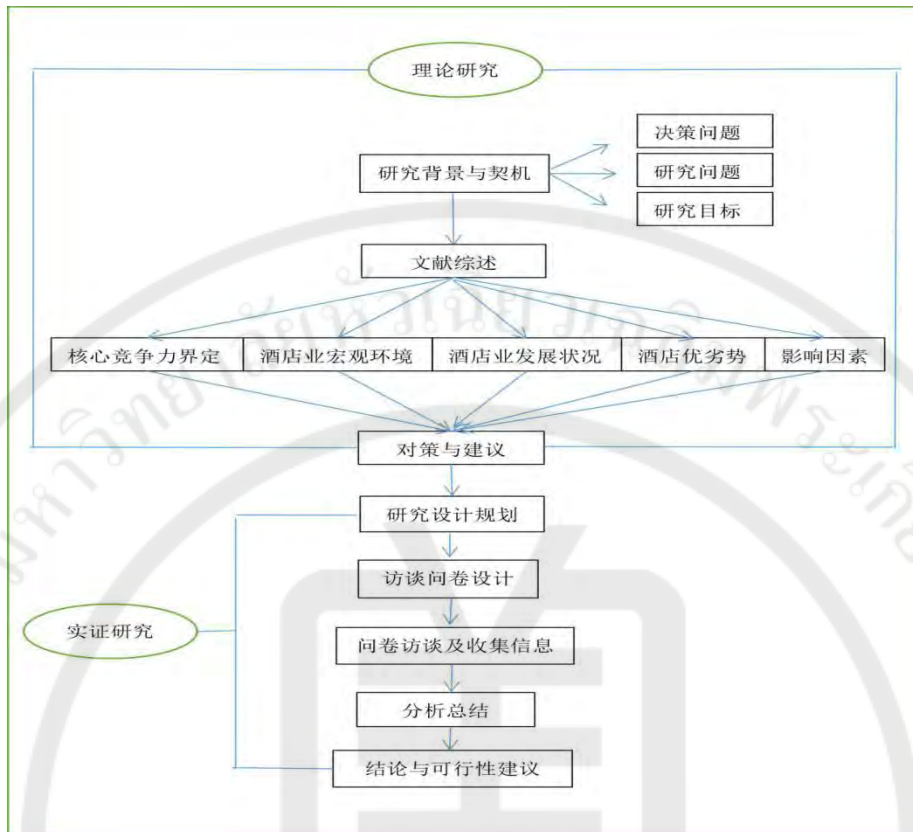
资料来源:由本文研究者根据赣江宾馆现状总结绘制

图 1 中,通过对赣江宾馆(1)市场营销能力(2)管理模式(3)内部资源(4)需求状况四个方面进行共同探析,并延伸出更为细小的分支,对问题不断细化,找出问题根本原因,可能有一些重要因素未列入其中,但根据实际情况和查阅资料,并采访赣江宾馆高层后,得出结果依据。

### (三) 研究框架

结合此次的调研的内容与目的,梳理出本文的整体研究框架(图 2)

图 2 本文研究的框架结构



资料来源：由本文研究者根据论文整体框架绘制

#### (四) 研究方法

##### 1. 定性研究法

本文研究主要通过定性研究对我国酒店行业核心竞争力进行探析，寻找出影响酒店核心竞争力的因素，采用观察与深度访谈法获取第一手资料，对所整理资料进行归纳，设计出研究框架，以至形成理论。最终对资料进行总结分析，并提出相对应的解决方案与对策。

##### 2. 文献研究法

本研究收集的文献主要方向包括核心竞争力概念界定、酒店行业宏观环境分析、酒店行业五力分析、我国酒店的优劣势分析、酒店行业缺乏竞争优势的因素与提升核心竞争力的对策这六个方面的相关文献，并对文献进行整合，总结出相关问题进行深度访谈，同时为本研究提供了理论支持。

##### 3. 案例研究法

本文的研究对象以江西省南昌市赣江宾馆为例，主要通过收集酒店行业相关文献，确定酒店行业核心竞争力缺失的因素，为深度访谈问卷进行一手数据收集，最后整理资料，为赣江宾馆核心竞争力提出可行性策略。

##### 4. 工具分析法

在研究过程中，本文主要借助了宏观环境 PEST 分析、波特五力模型分析法、SWOT 矩阵模型以及鱼骨图模型等分析工具。最后根据鱼骨图结构绘制出影响赣江宾馆核心竞争力的因素，了解赣江宾馆缺乏核心竞争力的原因，并提出可行性方案。

##### 5. 深度访谈法

本文将通过深度访谈法来收集信息，利用电子设备进行语音通话采访，针对赣江宾馆核心竞争力方面与被采访者进行交流探讨，同时为了确保采访问卷的合理性，本文采访问题将会建立在所收集的相关文献基础上，来确保问题的严谨性与逻辑性。通过访谈与相关资料收集，对核心竞争力概念进

行更深层次的挖掘。深度访谈的弹性大，灵活性强，使本研究过程更方便，深度访谈可以更深入、更细致的帮助本文寻找到赣江宾馆缺乏核心竞争力的因素。

## 6. 抽样方法

本研究采访对象是张锦红女士为赣江宾馆餐饮部经理，在赣江宾馆工作时间长达八年，而且在餐饮部管理方面有时间积累下来的经验，熟悉酒店竞争力体现在哪些方面以及问题所在。这是本文采取判断抽样的主要原因，本次操作通过互联网技术进行访问，操作方便，成本较低，更能为本次采访研究带来大量的有用数据，为本研究提供了更多理论支持。

## 三、文献综述

### （一）企业核心竞争力的概念及发展

企业核心能力（Core Capability of Enterprise）是美国学者 Prahalad 和美国学者 Hamel 在 1990 年《哈佛商业评论》发表《企业核心竞争力》中提出的一个概念。它指的是企业的长期经营和生产过程中的经验积累和特殊技能以及相关资源配置的整合方式，并且能为顾客提供附加价值。

1. 王毅等（2000）研究表明，企业的核心竞争力要素主要体现在人力资源、创新能力、市场营销、生产与制造能力、组织管理、企业文化、规模优势等方面。
2. 彭丽红（2000）认为企业的竞争力是企业面对激烈的市场竞争环境中保持企业长久发展的重要能力，竞争力是由企业独特资源与资产相结合而创造出具有高价值的、富有竞争力的产品与服务，产生的主要影响因素体现在资源、能力和环境等方面。
3. 李悠诚等（2000）认为企业的核心竞争力属于无形资产。总结出了四种企业核心竞争力的指标体系：（1）价值性：通过满足消费者真正的需求（降低成本，提高产品质量，提高服务效率）给企业带来竞争优势。例如，帮助酒店建立价格优势，减少消费者支出，从而使消费者获得更多的“消费者剩余”。（2）稀缺性：这种能力必须是稀缺的，只有极少数企业拥有它，能带来超额利润与独特资源的能力。（3）不可替代性：竞争对手不能通过其他能力来替代它，在为客户创造价值的过程中有着不可替代的作用。（4）难以模仿性：核心竞争力必须是企业独特的能力，难以被竞争对手模仿。（5）创新性：随着时代不断的发展变化，酒店应及时跟随时代的改变做出满足消费者意愿的创新性策略。
4. 马博（2009）认为核心竞争力是企业在生产经营、产品研发、售后服务等一系列营销过程与决策行为中积累形成的，企业的竞争能力代表企业独特的技术优势、企业文化与强大的运营实力。核心竞争力主要包括组织协调能力、核心技术能力、对外影响能力与灵敏的应变能力，打造企业独特仅有的产品、服务、价值与文化。
5. Guoping Ji（2012）认为顾客价值与企业核心竞争力存在紧密联系，客户价值是培养企业核心竞争力的基础，是实现客户价值的平台。

本文提出个人观点，仅供参考：企业核心竞争力是企业自身形成的有形或无形的差异化优势，有形优势主要体现在核心产品、设施设备、地理位置、周遭环境等，无形优势体现在企业文化、品牌形象、服务创新、组织能力、营销能力、创新能力等。而且有形的优势是有时间限制的，无法长久维持的，如提升企业产品、设施设备等，在一段时间内可能会为企业带来额外利润但随着时间的推移，效应也会逐渐减少，所以企业应该着重提升企业的无形优势，如企业文化、品牌形象，这带给企业的才是长久且坚固地核心竞争优势。

### （二）酒店行业宏观环境分析

刘威（2017）认为经济型酒店目前是我国最富有发展潜力的市场，但存在着大量的问题，例如：经营观念落后、市场定位不清晰、缺少内部核心竞争力、盲目的进入酒店市场等。周叶，袁桂华（2009）认为目前星级酒店入住率下降，经济型酒店发展迅速，酒店业投资不断增加。王琳（2014）认为智慧型酒店将大大减少人工、财物方面的成本，提高工作效率，创造可观的营业收入。酒店的智能化与信息化可使消费者始终处于服务状态，有效提升酒店服务效率，为消费者提供个性化、多

元化的服务模式,提高消费者对酒店的满意度,从而提升酒店的综合竞争优势。ÁlvaroMatias, Peter Nijkamp and Manuela Sarmento (2019)认为根据传统经济理论,企业可以通过比较生产成本获得竞争优势,例如降低劳动力成本。Yu-Shan Chen (2008)认为企业积极从事环境管理和绿色创新,不仅可以最大限度地减少生产浪费,提高生产率,而且还可以企业提高整体生产效率,提高企业声誉,从而在消费者普遍环保意识和严格的国际法规的趋势下提高企业核心竞争力。

### (三) 酒店行业发展状况

龙思岐(2012)三星级酒店因建立时间较早,其管理模式、组织体系、工作安排、岗位设置等方面缺乏科学化、标准化的管理。包括各部门之间信息反馈不及时、经营决策能力不足,无法适应时段的变化。彭蕾(2008)酒店行业属劳动密集型行业,与其他行业相比,不需要高水平的技术,设立一家酒店主要是投入资金进行硬件设施的建设,从技术和资金方面来看,酒店行业进入门槛较低,基本不存在进入障碍,容易导致酒店市场供大于求,恶性竞争导致酒店行业的竞争日益激烈。

### (四) 我国酒店的优劣势分析

朴艳美(2018)分析国内外管理模式差别:(1)经营理念:我国酒店行业容易忽视顾客的感受,只注重酒店自身的利益。而国外酒店的经营理念就是将顾客放在首位,以顾客就是上帝为服务宗旨,对员工也是如此。(2)服务质量:国内酒店服务人员普遍缺乏企业认同感,导致工作时漫不经心、无纪律性。(3)竞争形式:国内酒店竞争主要在价格竞争和服务质量方面。而国外酒店竞争会更注重整体综合因素。程玮(2017)我国高档酒店的建筑主要来源于酒店管理集团与土地开发商的约制与管理,过度的重视高档酒店的商业价值而忽略了酒店其自身的能力,导致我国高档酒店规模不断扩大,竞争日益激烈。陈薪如(2016)认为中高级酒店发展与竞争过程中主要存在以下问题:(1)大量的中高级酒店竞争,导致酒店行业萧条。(2)中高级酒店市场定位过高,个性化服务较低,消费群体不断萎缩。(3)经营成本与人力成本过高,国外酒店集团对我国酒店业的打击。

### (五) 酒店行业缺乏竞争优势的因素

张莉莉(2015)认为酒店缺乏竞争优势的原因主要存在与员工的服务意识,包括:(1)酒店不重视服务工作,员工流失率高。(2)员工对工作缺乏热情和标准化服务意识。龚浩强(2017)认为新时代酒店品牌营销战略管理也存在诸多问题:(1)模糊的品牌建设和市场定位。(2)品牌名称过于繁琐,不易记住。(3)酒店管理人员素质不高,缺乏品牌意识。(4)品牌管理不足,推广力不够。(5)专业人才匮乏,员工流失率较高。张莉(2006)现代酒店行业作为服务行业之一,其核心竞争力就是服务。Anthony Briena, Nicholas J. Thomasb, Eric A. Brown (2017)认为人才是酒店最为重要的一部分,吸引和留住合适的人才对于任何处于服务业/体验经济中的酒店来说都是至关重要的。Carlos Martín-Riosa, Teofil Ciobanu (2019)认为技术创新与非技术创新的结合,以及不同创新策略之间的相互关系,这些策略有助于企业产生竞争优势。对比分析表明,酒店业是最缺乏创新的服务活动。JAN MATTSSON and FRANCINA ORFILA-SINTES (2014)认为酒店的创新模式可以提升酒店的竞争力,主要通过四种创新类型:管理、外部沟通、服务范围 and 后台服务。Yuan-Yeuan Tai, Jenn-Yang Lin, Ming-Shi Chen, Ming-Chyuan Lin (2011)认为评估企业的利润趋势及其未来发展时,需要考虑很多因素,包括现金流量,库存管理,营销,供应链管理和竞争对手分析。Pantea Foroudi (2018)认为研究考察品牌印记、品牌态度、品牌意识、品牌声誉之间的关系来扩展过去的研究,以提高品牌绩效。

### (六) 酒店核心竞争力培养策略

黄安(2011)提出核心竞争力五个方面提升策略:(1)研究培养企业竞争力,主要内容包括:基础研究能力、应用研究能力、开发研究能力。(2)不断创新企业竞争力:企业创新主要为产品创新、技术创新、管理创新,在原有基础上,对人力、物力等资源进行重新整合,创造新产品去满足市场需求,从而实现企业目标。(3)将科技技术转换为生产力的竞争力:创新性研究必须要具有研究价值和意义,要将技术与创新想法转换为可行性的产品方案,提高效益与效率。(4)组织协调的竞争力:企业保持竞争优势在于生产运营管理整个过程需保持各部门运作协调、高效、统一。(5)企业应变竞争



力:企业应变能力指企业面对激烈竞争市场做出反应的及时程度,敏锐地观察市场变化,客观的做出应对策略。

张莉莉(2015)认为应该增强服务人员的服务意识并提出以下策略:(1)树立正确的服务理念,提高服务人员的服务意识。(2)加强员工服务语言意识:服务就是为顾客提供商品、服务与沟通交流的过程。(3)提升个性化服务意识:个性化服务有两个方面,一是满足消费者个性化需求;二是服务人员的个性化。

狄保荣(2004)认为酒店要想提升自身核心竞争力,不仅仅要对员工进行专业的培训,而且也要注重员工服务意识方面的引导与培养。例如:(1)塑造企业价值观。(2)培养服务意识。(3)微笑服务意识。(4)注重服务细节。(5)超值的意识。(6)个性化的服务意识。

周叶(2009)认为面对酒店业的发展应做出以下调整,(1)星级酒店调整商品结构。(2)加强酒店之间合作,以防危机。(3)培养酒店人才。(4)节约酒店成本,增加酒店竞争力,创建“绿色酒店”。(5)灵活对产品价格定价。

刘慧贞 李芳菲(2018)作者根据四个方面去提升酒店核心竞争力:(1)酒店营销模式的创新:加强本土化的渗透,利用新的营销技术去提升酒店的品牌形象,提高知名度,利用顾客的消费心理,实行积分制的营销策略。(2)建立顾客信息储存库:建立数据库的目的就是为了更好的了解顾客需求,消费行为,生活习惯,为顾客提供更优质的服务。(3)打造特色的服务文化:酒店的文化是酒店凝聚力的表现,有特色的企业文化才能提供不一样的服务。(4)加强酒店文化建设,增强员工归属感:着重建立酒店优秀的企业文化,帮助员工明确未来方向的规划,增强员工荣誉感与自信心,从而减少员工流失率的发生。

姜姿彤(2018)该作者研究出四种酒店核心竞争力提升方案:(1)加强消费者需求研究:观察消费者的真实需求,提供个性化、定制化的服务,为消费者创造良好的服务氛围。(2)加强品牌建设:应采取大量的宣传方式,提升酒店的知名度,多种公益事业,在公众面前树立良好的品牌形象。(3)提高各部门间的协作能力:促进各部门之间的合作。增加酒店团队之间的凝聚力,增强员工之间默契度活动。(4)加强员工培训,增强服务意识:对员工进行专业性针对性的培训,并做好后期的相关性检测,营造良好的服务氛围。(5)加强外包服务人员的培训:对临时工进行基本培训,达到要求后,可以继续长期合作。

#### 四、深度访谈分析与结果 (Data analysis)

表 1 深度访谈问卷

(一) 酒店行业宏观环境分析		
题号	问题	受访者回答分析
1	您认为国家或省市对于酒店业出台了哪些政策法规会影响到行业的发展?	受访者认为国家政府颁布“八项规定”对整个酒店行业影响非常大,大大减少了政府机构人员,企业办公人员等对酒店消费,这对酒店行业是一个致命且长久的打击。
2	您认为随着经济不断的发展,人民收入不断的提升,对我国酒店行业有什么影响?	受访者认为人民收入的提高,肯定会加速旅游业的发展,消费者的收入增加,会选择更好的酒店。对于消费者而言,选择更高星级的酒店,可以得到更优质的产品与服务。
3	您认为科技技术不断的提升(互联网、智能化、信息化),对酒店行业哪些方面有影响?	受访者认为科技技术的提升,会将酒店行业带上智能化的道路,酒店的客房部引进高科技的设施设备来满足部分消费者的需求。餐

		饮部也会使用智能化的设施设备来帮助员工提升工作效率，方便快捷地完成服务。
4	随着消费者的消费理念不断发生改变，越来越注重品质与服务，您认为酒店中的哪个部门或哪些方面应该得到提升？	受访者认为主要是客房部门，消费者对客房的要求越来越高，注意提供更多细节方面的服务。餐饮部也会根据客人的消费需求变化而做出相应的改变，迎合消费者的口味。
5	国民的环保意识不断提升，企业也越来越注重绿色创新，您认为这对酒店行业未来可持续发展带来怎样的影响？	酒店业未来一定会越来越注重环保意识与绿色创新。
结论	<p>政策环境：政府出台的“八项规定”事实上并没有给酒店行业带来好处，反而使星级酒店的营业收入骤降，给酒店行业造成很大的影响。</p> <p>经济环境：随着人民生活水平提升，对我国星级酒店而言是好的发展趋势，同时消费者对星级酒店要求及服务、产品品质也会更为严格。</p> <p>技术环境：酒店智能化是星级酒店未来的一个发展趋势，可为星级酒店节省大量成本，提升工作效率。</p> <p>社会环境：消费者的消费理念以及环保意识不断发生改变，消费者会选择更多产品与服务品质较好的酒店，同时也会更注重绿色环保方面。</p>	
(二) 酒店行业发展状况		
题号	问题	受访者回答分析
1	您认为本市星级酒店最直接的竞争对手有哪些？（高档星级酒店、低廉经济型酒店）	受访者认为本市主要直接竞争对手为周边的星级酒店：嘉莱特、瑞颐大酒店、东方豪景等。这些星级酒店在设施设备方面要优越于赣江宾馆。
2	您认为这些直接竞争对手的竞争优势体现在哪一方面？	受访者认为主要体现在两方面： ① 设施设备相对较为优越。 ② 管理模式更加严谨完善。
3	您认为民宿、农家乐、创新型酒店是否会成为消费者对于星级酒店替代品的选择？	受访者认为民宿、农家乐、创新型酒店并不会代替星级酒店，两者之间的目标客户群不一致，星级酒店针对的目标客户是高档商务客人为主，而民宿、农家乐等主要是以休闲娱乐为目的，两者性质不一样。
4	您认为在未来哪些竞争者可能会成为星级酒店的潜在对手？	受访者认为未来星级酒店竞争者有两方面： ① 饮食方面：外卖行业因为快捷、方便等因素，消费者会更倾向与外卖服务，这对星级酒店餐饮部门有非常大的影响。 ② 客房方面：中小型酒店，不仅仅提供优质的客房服务与产品，更凭借着价格优势，吸引走大量的消费者。
5	您认为潜在竞争对手在哪个方面会带来最大的威胁？（客户资源的流失、人力）	受访者认为主要是客户的流失，如果未来的竞争者吸引走了大量的客户，这会导致酒店行业的不平衡，可能许多星级酒店会面临倒闭，被市场淘汰。

6	您认为对酒店影响最大的供应商有哪些？（例如餐饮部的食材供应、酒店日常物品的供应）	受访者认为酒店所有供应商都与酒店保持密切的联系，如果酒店供应商出现问题，那么酒店就无法正常的运作了。
7	您认为星级酒店核心的客户群以及目标客户群有哪些？	核心客户群：与星级酒店合作的协议单位。 目标客户群：市场上的大众消费群体。
8	您认为赣江宾馆的目标客户群体与本市同类型酒店目标客户群体有何差异？与同类型酒店相比，赣江宾馆是如何维持住核心客户群不流失？	赣江宾馆的主要目标客户群就是协议单位，只有不断的提升酒店产品的质量，满足顾客多方面的需求，才能保持核心客户群不流失。
结论	<p>直接竞争者：星级酒店的直接竞争者主要是周遭同等级、规模相差不大的星级酒店。</p> <p>替代品：目前民宿、农家乐、创新型酒店可能会吸引走一大批消费者，但星级酒店在设施设备方面更能满足目前消费者的需求。</p> <p>潜在竞争者：市场上的外卖逐渐代替了原始的用餐模式，使固定式的用餐模式发生改变，这对星级酒店餐饮部来说是最关键的潜在竞争者。而市场上出现的大量经济型酒店是星级酒店客房部最大的潜在竞争者。</p> <p>供应商：酒店对供应商的需求量较大，对产品的质量都有严格的要求，通常会与供应商之间建立良好的合作关系，降低成本，保障酒店正常运营。</p> <p>消费者：星级酒店一般都与大型的企业或政府机构有合作，是星级酒店主要收入之一。</p>	
（三）赣江宾馆的优劣势分析		
题号	问题	受访者回答分析
1	您认为赣江宾馆在地理位置、交通便捷性方面具有哪些的优势与劣势？	优势：受访者认为赣江宾馆处于中心阶段，客流量多。劣势：赣江宾馆门口正在进行地铁建设，影响到赣江宾馆正常营业。
2	您认为赣江宾馆在管理模式方面有哪些优势与劣势？（可以以餐饮部为例）	优势：餐饮部在团队协作方面较为突出，员工之间工作十分融洽。劣势：在团队中存在少量不愿意服从团队的人员，对工作不上心，较难管理，容易影响整个团队的氛围。
3	您认为赣江宾馆在市场营销活动方面有何优势与劣势？（以餐饮部为例）	优势：餐饮部针对不同消费者需求制定不同档次的婚宴标准。劣势：与其它酒店婚宴标准相差不大缺乏差异性。
4	您认为赣江宾馆在产品与服务创新上有什么优势与劣势？（餐饮部为主）	<p>（产品创新）优势：酒店会根据大众消费的趋势对菜品进行创新。</p> <p>劣势：相对于口味偏重、偏辣的菜品创新较少，没有很好的，满足本地居民需求。</p> <p>（服务创新）优势：对包厢顾客提供一对一的细致化服务，很好的照顾到消费者用餐过程中的每一个环节。</p> <p>劣势：一个人在服务过程中可能会因为无人监管，出现偷懒、忽略服务质量的行为。</p>
结论	<p>优势：赣江宾馆的竞争优势主要体现在地理位置优越、人流量多。团队协作能力强、员工之间工作衔接、配合度高。对员工培训方面也更为谨慎，不断的为员工的工作及生活提供帮助，使员工更好的投入工作状态。</p>	



	劣势：员工培训配合度不高、对培训内容不上心，导致团队气氛不融洽，对于新员工的带来，未能做出及时规划安排。餐饮部菜品种类较少，部分菜品未符合消费者口味。	
（四）赣江宾馆核心竞争力的影响因素		
题号	问题	受访者回答分析
1	您认为赣江宾馆的品牌形象与酒店文化建设是否对影响赣江宾馆核心竞争力？	受访者认为树立好的品牌形象可以吸引大量的消费者，品牌形象也是消费者感受赣江宾馆核心竞争力最直观的一部分。
2	许多酒店忽略产品与服务的品质，注重于低成本与价格方面，您认为这些因素会对赣江宾馆核心竞争力有哪些影响？	受访者认为酒店一味的降低成本会导致产品与服务的质量下降，会严重影响到客人的消费体验，同时也会对赣江宾馆核心竞争力造成影响。
3	现今酒店行业基础人员素质较低，酒店人力资源部进行招聘时容易忽略对人品及文化程度的考察，影响到酒店整体服务水平，您认为人员因素会影响赣江宾馆核心竞争力哪些方面？	受访者认为员工素质低下会导致酒店服务质量下跌，部分员工在服务过程中会有不正当的行为，严重影响到酒店品牌形象。
4	酒店福利与薪资可以影响员工的工作情绪，帮助酒店保留住员工，但往往酒店基层员工的工资与劳动程度不匹配，付出大于收入，导致员工心理不平衡。您认为这对赣江宾馆核心竞争力方面有何影响？	受访者认为酒店福利与薪资定然会影响员工的工作情绪，对赣江宾馆核心竞争力有一定的影响，但赣江宾馆管理者也会从其它方面去对员工进行鼓励与奖励，来安抚员工心理不平衡的表现。
结论	<p>品牌形象：良好的品牌形象有助于提升赣江宾馆的核心竞争力，为赣江宾馆带来消费者与利益。</p> <p>产品与服务：赣江宾馆在产品与服务品质方面，比起低成本，更侧重于产品与服务质量的提升，这样可以有效的提升赣江宾馆的竞争优势。</p> <p>员工培训：对于正式员工与临时员工培训方面，在提升技能的同时，赣江宾馆也尽可能的去满足员工的需求，避免员工有负面情绪，使员工能更好的投入工作。员工素质的提升也可以体现酒店品牌形象的高低。</p> <p>员工福利：员工工作时间过长，容易产生情绪，赣江宾馆也会针对员工进行精神上与物质上的补偿，来抚平员工的心理压力与负面情绪。</p> <p>环保意识：赣江宾馆在日常生活方面也提倡节约环保，有助于赣江宾馆更好的节约成本，维持赣江宾馆竞争优势。</p>	
（五）提升赣江宾馆核心竞争力的建议		
题号	问题	受访者回答分析
1	您对于树立赣江宾馆的企业文化有哪些好的建议或想法？	采访者认为普通形式的企业文化对员工的影响力并不大，可以通过组织部门间的集体交流，让员工更深刻的了解企业的文化。
2	赣江宾馆的品牌效应日益低落，您对于提升赣江宾馆品牌形象有何建议？	受访者认为可以对赣江宾馆品牌形象进行宣传推广：可以通过媒体宣传、网络、广告等方式提升赣江宾馆的品牌形象。

3	酒店员工流失率高一直困惑着各星级酒店, 您对于赣江宾馆解决员工流失方面有什么好的建议?	受访者认为要加强对员工生活方面的了解, 让员工体会到家的温馨感, 同时帮助员工树立正确的目标, 制定未来计划。
4	您对赣江宾馆设施设备智能化方面的提升有什么好的建议?	受访者认为可以引进一些智能化的机器人, 减轻人员的工作压力, 提高了工作的效率。
结论	<p>企业文化: 树立赣江宾馆企业文化, 培养员工与酒店共同的价值观, 提高员工的工作效率, 同时也奠定了赣江宾馆核心竞争力的基础。</p> <p>品牌形象: 赣江宾馆可以通过大量的宣传方式, 如广告、媒体、网络等方式提升酒店的知名度, 在公众面前树立良好的品牌形象, 从而提升酒店核心竞争力。</p> <p>产品与服务创新: 赣江宾馆可以通过不断对产品与服务上进行创新, 来迎合大众消费者, 通过不断的提升员工的服务意识, 使员工能提供更优质的服务给消费者。</p> <p>员工流失: 员工流失的根本原因是因为酒店没有明确为员工规划发展目标, 使员工在工作中没有方向感, 所以应该加强员工的责任感。</p> <p>设备智能化: 引进更多智能化、趣味性的智能设备, 为消费者带来更好的服务体验, 也减轻员工的工作压力, 这也是赣江宾馆提升核心竞争力最主要的方面。</p>	

## 五、探析的主要结论与对策建议

### (一) 主要结论

1. **核心竞争力:** 我国星级酒店核心竞争力主要体现在人力资源、创新能力、市场营销、生产与制造能力、组织管理、企业文化、品牌形象、规模优势等方面。而其中企业文化、与品牌形象更容易被诸多星级酒店忽略, 只有通过企业内部人力、资源的有效整合, 才能使企业建立起强大的企业文化和品牌形象。
2. **酒店行业宏观环境:** 我国政府颁布“八项规定”、“六项禁令”等政策规定导致星级酒店市场供需失衡, 虽然我国政府大力推广旅游业发展, 同时带动我国酒店行业的需求, 但对于政府颁布的政策而言, 对我国星级酒店造成的负面影响最大。但随着互联网技术与旅游业的不断发展, 更多智能化的设备、与技术流入酒店行业, 这给星级酒店带来更多客流量, 同时为星级酒店提升了运营效率, 解决了部分苦累的劳动力, 也为消费者带来了更多便捷性与舒适性。随着人们生活水平及经济能力的提升, 消费者会更为注重酒店环境及设施的品质, 不仅如此, 更多的年轻人也开始注重酒店的新奇感与环境感, 星级酒店在提升产品与服务品质的同时, 也需要不断的跟进社会的发展脚步, 不断的创新与提升, 现在已不是满足消费者需求的时代了, 而是创造需求, 不仅酒店行业如此, 所有行业都讲究创新技术与创造需求。
3. **星级酒店行业的竞争状况:** 星级酒店一般直接竞争者主要来源于本地同层次的星级酒店, 在规模与设备上都无太大差异, 竞争优势主要靠酒店自身的核心竞争力来提升, 与同层次的星级酒店之间展现差异, 才能更好的吸引消费者。而目前酒店市场出现大量的名宿、农家乐、创新型酒店等因新奇廉价等原因吸引了大多数消费者, 虽然现在不可能完全替代星级酒店, 但对星级酒店来说, 也是不可小视的竞争对手。另一方面, 星级酒店主要收入来源于餐饮部, 而外卖的兴起, 带给酒店餐饮部是个致命的打击, 如果酒店餐饮部不能改变传统的餐饮模式、对消费者没有产生足够的吸引力, 将会损失大量的散客用户。酒店对供应商则希望最大限度的降低成本, 常常导致酒店商品及设施出现质量问题, 反而引起消费者的不满, 造成酒店形象受损, 得不偿失。

### (二) 对策建议

1. **企业文化方面:**
  - (1) 酒店可根据酒店自身经营多年来的经验总结, 归纳酒店优点、长处, 转变为酒店企业文化。优秀的企业文化对酒店发展有激励作用, 有效增强酒店员工的凝聚力, 从而提升酒店的核心竞争力。
  - (2) 企业文化也是企业的价值观, 企业价值观应从敬业、责任、服从、诚实和创新这几个方面作为

职业操守，规范员工行为，树立企业独特的价值观。

## 2. 品牌形象方面：

(1) 与公交车公司进行合作，通过赣江宾馆口号，“住赣江宾馆、赏园林景观”这句话明确了赣江宾馆的竞争优势，使顾客联想到山间园林的感觉，吸引消费者的关注度了。

(2) 赣江宾馆可以将商品进行捆绑销售，提供消费者满意的商品组合可以有效提升品牌的影响力，同时刺激了消费者的购买需求，也带动了餐饮部、客服部、康乐部之间的合作。

## 3. 产品创新方面：

(1) 食品个性化：推出绿色食物基地，让消费者自己动手去采摘绿色食物，在通过酒店专业厨师的指导，做出自己喜欢的口味。这个项目也适合家庭，学校组织，政府机构，企业组织团建等。

(2) 客房个性化：通过酒店智能化系统，去收集每一个消费者的兴趣爱好，在客人入住之前，为客人准备小惊喜，让客人感到温馨感，在客人脑海中留下深刻印象。

## 4. 服务创新方面：

(1) 餐饮服务定制化：对不同种类的消费，酒店可以安排较为合适的服务员进行服务，把对的人放在合适的岗位上，才能发挥出这个人应有的水平。

(2) 提升培训趣味性：酒店可以在员工之间进行定期模拟培训，在闲余时间可以在一个包厢进行模拟培训，扮演者能更清楚在服务过程中客人真实的需求与想法，有效的分析客人的心理，在未来服务过程中就能与客人之间进行更细致的服务。这个方法具有趣味性，又简单方便，容易实现，最关键可以节省高昂的培训费用。

(3) 设立考核制度与奖励措施：培训结束后要定期对员工进行考核，查看员工在培训后的效果，严格考核能提高培训质量，从个人角度来看，培训事实上是提升员工个人的能力，受益者是员工个人。

(4) 帮助员工树立正确的价值观，分别为不同层次的员工制定适合个人职业发展的规划，并让员工看见自己在企业的发展前景，以激励员工为酒店创造更大的价值。

(5) 定期轮换岗位：酒店长时间机械式的工作方式，工作量大、难度低，员工很容易产生厌倦心理，事情工作激情，导致服务质量低下，酒店应该定期对员工岗位，及工作安排进行调换，提升员工的新鲜感，并对长时间工作的员工进行合理安排休息，劳逸结合员工才不会感受太多的压力。

## 5. 智能设备方面：

(1) 引进部分智能化机器人，可以帮助服务人员为顾客进行点菜服务，增添服务乐趣，也可以使用机器人代替原本一些操作难度大，辛苦的工作，提高工作效率，为员工减轻负担。

## 6. 绿色创新方面：

(1) 可以在花园里增添一些小动物，或开设天然氧吧等绿色设施，让赣江宾馆的园林风景更有灵气，满足客人愉悦的体验。

(2) 对酒店机房设备进行节能升级，部分常用房间、会议室采用中央空调，降低酒店能源消耗。同时对酒店员工进行严格监管，对能源使用进行标准化管理，减少能源浪费。

## 参考文献

- [1] 王毅, 陈劲, 许庆瑞. 企业核心能力: 理论溯源与逻辑结构剖析 [J]. 管理科学学报, 2000, 3 ( 3 ) : 24 - 32.
- [2] 王 琳. 智慧酒店核心价值体系构建及发展趋势展望[J]. 宿州教育学院学报. 2014 (3)
- [3] 马博. 大连棒捶岛酒店核心竞争力建立与比较研究[D]. 大连海事大学, 2009 (6)
- [4] 龙思岐. 三星级酒店品牌管理战略研究——以 LH 酒店为例[D]. 电子科技大学. 2012, 10
- [5] 朴艳美. 中外星级饭店管理模式的比较[J]. 度假旅游. 2018, 2
- [6] 李悠诚, 陶正毅, 白大力. 企业如何保护核心能力的载体——无形资产 [J]. 对外经济贸易大学学报, 2000, (4)
- [7] 刘 威. 我国经济型酒店的发展战略探析[J]. 酒店管理研究. 2017, 10

- [8] 刘慧贞 李芳菲. 浅析提升饭店核心竞争力的途径——以威海海悦建国饭店为例[J]. 社会发展 2018. 03
- [9] 周叶, 袁桂华. 金融危机下江西酒店业的发展现状及对策析[J]. 江西科技师范报, 2009(5)
- [10] 狄保荣. 注重员工观念培育 提升酒店竞争力[J]. 中国旅游报, 2004, 11, 19
- [11] 陈薪如. 新形势下中高级酒店发展和竞争手段探微[J]. 酒店管理研究. 2016, 7
- [12] 张莉莉. 基于酒店员工服务意识的现状 论提高酒店竞争力的对策[J]. 经济研究导刊, 2015(5)
- [13] 张莉. 破解酒店业核心竞争力密码[N]. 济宁日报, 2006 -8 -15 (008 )
- [14] 张莉莉. 基于酒店员工服务意识的现状论提高酒店竞争力的对策[J]. 经济研究导刊, 2015 (50)
- [15] 姜姿彤. 如何提高酒店企业的核心竞争力——以深圳万豪酒店为例[J]. 酒店管理研究, 2018. 2
- [16] 黄安. DL 经济型酒店竞争力评价及提升策略研究[D]. 大连海事大学, 2011, 11
- [17] 龚浩强. 基于可持续发展的酒店品牌策略研究[J]. 中国会议, 2017
- [18] 程玮. 浅析如何提高酒店企业的核心竞争力[J]. 现代营销(下旬刊) 2017, 07
- [19] 彭丽红. 大企业的国际竞争力还不行[J]. 管理观察, 2000 (10) :7-9
- [20] 彭蕾. 南昌市高星级酒店组织结构再造研究. 南昌大学经济与管理学院[D]. 2008. 6. 15
- [21] Álvaro Matias, Peter Nijkamp and Manuela Sarmento .Advances in Tourism Economics: New Developments[M]. Heidelberg: Physika-Verlag, 2009, 190-192
- [22] Anthony Briena, Nicholas J. Thomasb, Eric A. Brown. How hotel employee job-identity impacts the hotel industry: The uncomfortable truth[J]. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2017.03
- [23] Carlos Martin-Riosa, Teofil Ciobanu. Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges[J]. Tourism Management, 2019, (70) 218-229
- [24] Guoping Ji. Research on the Intrinsic Relationship of Customer Value and Corporate Core Competence[J]. Physics Procedia, 2012, Volume 33: Pages 1894-1898.
- [25] JAN MATTSSON and FRANCINA ORFILA-SINTES. Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance [J] .International Journal of Tourism Research, 16: 388-398 (2014) Published online 29 January 2013 in Wiley Online Library
- [26] Pantea Foroudi. Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance International[J]. Journal of Hospitality Management. 2018
- [27] Prahalad C .K ., Hamel G . The Core Competence of the Corporation [ J ] . Harvard Business Review , 1990 , 5(6):89-98.
- [28] Pantea Foroudi. Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance International[J]. Journal of Hospitality Management. 2018
- [29] Yuan-Yeuan Tai, Jenn-Yang Lin, Ming-Shi Chen, Ming-Chyuan Lin. A grey decision and prediction model for investment in the core competitiveness of product development[J]. Technological Forecasting & Social Change , 2011 (78):1254-1267
- [30] Yu-Shan Chen. The Driver of Green Innovation and Green Image ? Green Core Competence [J] . Journal of Business Ethics, 2008
- [31] Yuan-Yeuan Tai, Jenn-Yang Lin, Ming-Shi Chen, Ming-Chyuan Lin. A grey decision and prediction model for investment in the core competitiveness of product development[J]. Technological Forecasting & Social Change , 2011 (78):1254-1267