



希尔顿：服务业的王者

作为世界知名酒店，希尔顿已经成为优质服务的代名词。一流服务说起来容易，但真正做起来并非易事，它依赖一整套管理办法和企业文化，也依赖于企业家的经营理念和胸怀，希尔顿又是如何做到的呢？

文 / 李学军 张景会

2010年7月，斥资7亿美元的希尔顿太原酒店正式营业。这标志着希尔顿酒店完成在北京、上海等一线城市布局之后，又开始向二、三线市场的纵深发展。希尔顿的中国之旅也已经渐入佳境。

希尔顿酒店创立于1919年，创始人是康拉德·希尔顿，他怀揣着创立美国最大的酒店梦想，开始了自己的创业之旅。希尔顿酒店最初只是一家小旅馆，老板希尔顿无疑是一位经营天才，他有着独特的七个信条。近百年来，希尔顿酒店始终恪守这些经营信条。

1. 联号的任何酒店必须有自己的特点，以适应不同国家、不同城市的需

要。2. 预测要准确。3. 大量采购。4. 挖金子：把酒店的每一寸土地都变成赢利空间。5. 不断地提高服务质量。6. 加强推销，重视市场调研，特别重视公共关系。7. 不同酒店之间可以互相帮助预订客房。

凭借上述即使在今天仍颇具价值的经营理念，希尔顿很快脱颖而出。目前，希尔顿已经成为世界最大的连锁酒店之一。2007年7月，希尔顿酒店被美国重量级私募基金以260亿美元收购，更刷新了酒店业最高成交金额记录。希尔顿之所以受到投资者的追捧，与其在全球酒店行业的精彩表现息息相关。

希尔顿的领先之道

发展模式：从自建到特许经营

事实上，酒店行业进入门槛并不低，因为涉及固定资产投资，因而成本大、投资回收期长。同时，酒店还会受到经济危机的影响，不容易建立长期竞争优势。20世纪90年代希尔顿开始实施“特许经营”方式进行拓展，逐步出售自有酒店，只保留管理权和特许经营权。酒店管理公司逐步将业务重点转移到经营的高端利润区：品牌维护、市场促销等优势领域。2004年希尔顿品牌的特许经营比例已经超过了70%。通过特许加盟

模式，希尔顿的收入和资金来源有了保障。希尔顿不断出售酒店并协助加盟者发展酒店，令旗下大部分分店以连锁加盟形式经营。这样，希尔顿可以向加盟商收取加盟费或计划费。这样，无论经济形式好坏，希尔顿酒店都可以确保集团的营业收入。

在酒店行业，市场占有率已经成为酒店行业竞争的关键。提高市场占有率不仅有利于提升品牌知名度，实现规模经济，还可以令供货商的议价能力大减。因此，希尔顿酒店在欧美市场取得了市场占有率第一的佳绩的同时，加速在中国、印度等新兴市场跑马圈地，试图抢占酒店业发展的先机。

市场细分，满足不同需求

在整体定位奢华的情况下，希尔顿还针对不同客户，对消费需求进一步细分，以满足不同消费者的个性化需求，极大地提高了其在全球酒店市场的占有率。目前，希尔顿旗下主要的子品牌有：康拉德、斯堪的克、希尔顿逸林（港丽）、大使套房饭店、家木套房饭店、花园客栈、汉普顿旅馆、希尔顿度假俱乐部。

这些子品牌的定位各不相同，比如希尔顿逸林定位高档酒店，目标市场是商务和休闲旅游者；主要设在大都市和休闲旅游区，每一家双树品牌酒店都反映当地独特的环境或民俗风情。而花园客栈旨在为商旅人士和休闲游客提供优质的专注式服务、设施先进、价位适中。

同样高度重视细分市场，世界三大酒店巨头希尔顿、万豪和香格里拉的做法有所不同。万豪采用的是多品牌策略，细分品牌相对独立。这种做法有利于子品牌的独立发展，而子品牌的发展又对母品牌的发展有益。香格里拉采用的是单一品牌策略，这有利于资源聚焦。希

尔顿采用的是托权品牌，母品牌与子品牌相得益彰。

目前，希尔顿已经进入中国的子品牌以希尔顿和逸林酒店为主，这是因为，中国一线城市国际化进程不断加快，而希尔顿酒店在西方消费者心中有着较高的知名度。同时，中国是旅游大国，旅游住宿市场是一个较好的切入点，逸林正好可以有所作为。

整合营销，创意无限

除了完整的产品线和服务，希尔顿在营销上也可圈可点。也许有人认为，酒店作为传统行业，很难在营销上进行创新。希尔顿却打破了这一偏见。

比如，希尔顿旗下的汉普顿酒店以极富创意的“起床头发乱蓬蓬，感觉很好”的整合营销攻势，赢得了许多权威机构的多项大奖。在现代快节奏的社会，

好的睡眠对人们至关重要。对于酒店顾客来说，睡眠的质量在很大程度上体现着酒店的服务质量。

希尔顿酒店发现，从某种程度上讲，早上起床后乱蓬蓬的头发，正是优质的睡眠后的体现。于是，希尔顿推出了“头发乱蓬蓬”的广告：讲述了一家人在游乐场上遇到了朋克装束的“乱发帮”，并与之展开搏斗的精彩故事。广告播出后，汉普顿酒店还请来一些戏剧演员，打扮成穿着睡衣的“乱发帮”，在全美各地开展一场巡回活动。活动大获成功，许多人自愿加入了“乱发帮”的队伍中。

此外，希尔顿还曾经尝试与其他品牌展开“跨界营销”。这次活动还包括一些跨品牌合作，比如，酒店与著名护肤品公司 Crabtree&Evelyn 一起，开发出一个名为“La Source”的专供产品线，包括香波、护发素、乳液和漱口水。一



不同的顾客，可能有不同的需求，正所谓众口难调。对此，希尔顿注重通过人本管理，一方面将员工作为企业经营的主体，另一方面，将员工作为企业建设的支撑点，充分发挥员工的主动性和创造性，力争使每一位顾客都满意。



希尔顿酒店认为，将员工长期放在一个岗位上，时间一长，难免会产生职业倦怠。因此，希尔顿采用了交叉培训和轮岗模式，从而大大提升了服务的柔性。

推出就受到消费者的青睐。

人本管理，优质服务的后盾

希尔顿自诞生之日起，就将尽善尽美的服务作为追求的目标。创始人希尔顿曾经说过：“如果旅馆里面只有第一流的设备而没有第一流的服务员微笑，就如同花园里失去了春天的太阳和春风。”正是借助亲和力极强的服务，希尔顿成为世界一流酒店。那么，希尔顿一流的服务质量背后，隐藏着怎样的管理之道？

实施服务授权

减少管理层次，实施服务授权是提升服务质量的有效途径。为了提升服务质量，希尔顿建立了倒金字塔形的组织架构，一线员工在倒金字塔顶端，而执行层、管理层、决策层依次向下排列，并向操作层进行授权。

在希尔顿，员工与客户直接接触，是最为重要的环节。希尔顿对员工进行了充分的授权，使他们在面对问题的时候有权利作出决定。

而传统金字塔形组织架构当中，一线员工最没有权利，当发生服务纠纷之时，他们需要层层向上汇报。当更高层级作出决定之后，命令再向下传达，而顾客需要的是快捷的解决方式。在这样一个过程中，顾客对公司的不满和投诉非但不会减少，还有可能增加。希尔顿酒店平均给每个员工 2000 美金的授权，这不但给员工不小的自由空间，还提高了酒店的经济效益。

如何令消费者的需求尽快得到满足？希尔顿首创了我们今天所普遍采用首问负责制。即不论是谁，无论其职位高低，首先接触顾客的人，就要负责处理所遇到的问题。事实证明，首问负责制大大提升了顾客满意度。

希尔顿强调在规范服务的基础之上，也强调个性化服务。为了保证服务质量，希尔顿对员工素质有明确的要求：希尔顿的员工除了有较高的专业技能和职业道德外，还要有很强的心理承受能力、分析判断能力、应急处置能力。特别是善于站在客人的立场上进行“换位思考”善解人意，了解、理解、体贴客人。可以说，高素质的员工为希尔顿的服务体系创造并奠定了坚实的基础。

人本管理之道

不同的顾客，可能有不同的需求，希尔顿如何保证每一位顾客都满意呢？希尔顿创造性地采用人本管理，发挥每位员工的主动性和创造性。人本管理理念的核心是：一方面把员工作为企业经营的主体，另一方面，将员工作为企业建设的支撑点。从创立之日起，希尔顿就认为：只有主人翁意识的员工，才能真正做到“宾客至上”。正如一位希尔顿公司的经理所说：“没有满意的员工，就没有满意的宾客和良好的服务环境。”今天的希尔顿已经将人本管理看做企业的核心经营理念，并推出了具有自身特色的柔性管理策略。

柔性管理策略

对大多数酒店而言，其业务淡旺季是明显的，如何利用柔性管理避免人力资源的短缺或过剩成为酒店管理的一项重要工作。希尔顿酒店提升服务柔性的有效方式是交叉培训。德鲁克曾经说过：“许多技术型人才，认为只要专注于自己的领域就够了，其实，这恰恰体现了他们的无知。”德鲁克的洞见强调了复合型人才的重要性。

希尔顿酒店认为，将员工长期放在一个岗位上，时间一长，难免会产生职

业倦怠。因此，希尔顿采用了交叉培训和轮岗模式。采用这一模式之后，希尔顿发现虽然人力资源的投入减少，员工的结构却得到了优化，希尔顿每年的净收益也增加了 10 亿美元。

希尔顿之所以能够实施人本管理，与其持有的人力资源观息息相关。希尔顿认为，人只有角色和分工的不同，但所有人在人格上是平等的。只有尊重员工，平等对待员工，员工才能以最高的服务质量和饱满的热情来对待顾客。

一波三折中国之旅

希尔顿的中国之旅

1988 年，上海希尔顿饭店开业，它标志着希尔顿集团开始进入中国市场。然而，进入中国之后，希尔顿这个以矜持高贵而著称的“老绅士”却步履蹒跚。它既没有像万豪那样走品牌多元化路线，也没有像香格里拉、雅高一样加大管理与投资力度，甚至没有加快高端品牌输出的步伐。

入华之后，希尔顿开店的速度明显有些缓慢，甚至倒退，1988 年～2006 年，希尔顿仅仅在中国开了 5 家店。而且 2006 年，位于大连、深圳等地的酒店先后宣布解约希尔顿。

希尔顿酒店之所以在中国市场出师不利，正是因为其仍然沿用在欧美市场的经营思路，没有针对中国市场进行战略转型。痛定思痛，希尔顿进行了全面反思，并围绕中国市场进行了一系列转型。

德鲁克提出：“管理和创新是一体两面。不懂得管理的企业家，不能存活很久；不懂得创新的管理者，也不会存活很久。”显然，面对中国市场的全新环境，纵横欧美的希尔顿意识到：只有进行二次创新，才能生存和发展。

精致服务的本土化

希尔顿进入中国市场后发现：中国消费者和西方消费者在消费心理、偏好上有很大的不同。当南京希尔顿酒店总经理凯德来到中国时，曾对中国市场有些困惑，诸如：“吃完饭还要求打折？”“如果不能接受明码标价的菜单，为何还要坐下就餐呢？”结果就是：希尔顿多年来在世界各地屡试不爽的酒店经营之道，竟然在中国遇到了阻碍。亏损，像雪球一样越滚越大。开业第一年，42 层的希尔顿酒店接待客人数仅为 4 万余人次，客房入住率极低。面对这种窘境，有着 12 年从业经验的凯德如坐针毡。

为了应对“价格战”，凯德将南京地区所有的四星级以上酒店的老总们邀请到希尔顿酒店，倡议大家确定一个行业自律价格，避免过低的折扣形成恶性竞争。然而，没过几天，各酒店老总就根据市场情况各行其是。

希尔顿酒店在教训面前终于悟出了这样的道理，要让普通的中国百姓成为其的顾客，必须了解他们的心理，贴近他们的需求。在严峻的市场竞争面前，曾经高傲的希尔顿终于放下了架子，一个个根据中国市场情况制定的营销策略纷纷亮剑出鞘：一家三口，只要花上五六百元，就可以在酒店入住一夜。在春节、中秋、国庆等传统节日，希尔顿推出了一系列促销活动。酒店还根据当地市场情况，举办各种美食节聚拢人气。

上述营销策略取得了立竿见影的效果，一经推出，便大大提升了酒店的收入和人气，一年之后，希尔顿年接待客人数飙升为 15 万人次。

进入新世纪，随着中国饭店市场日渐庞大，同时，希尔顿饭店公司收购了英国的希尔顿国际，希尔顿品牌成为统

一实体后，集团发展战略重点开始转向亚洲市场，尤其是中国市场。

近年，希尔顿已经明显加快了在华布局的速度，在旗下引进更多品牌的同时，还将向二、三线市场大举进军。2009 年，希尔顿先后与凯迪股份合作打造凯迪希尔顿酒店；与滨江集团共建了杭州千岛湖滨江希尔顿度假酒店；在下沙东部国际商务中心构建希尔顿逸林酒店。一向谨慎低调的希尔顿在浙江连下



三城，可见其对中国市场的看好。

中国加入 WTO 之后，著名的国际酒店集团如喜达屋、喜来登等著名酒店气势汹汹地吹响了进军中国酒店业的号角。国际酒店和本土品牌的交锋在所难免。而从目前来看，本土酒店还在品牌定位、酒店管理以及人力资源上与外资酒店存在较大的差距。其中差距最大的是管理和服。本土酒店要想在激烈的竞争中胜出就必须积极借鉴国外酒店的成功经验，并大胆借鉴其他行业的经验。

随着中国经济的持续发展。各种新的消费需求不断出现。只有不断把握消费需求的变化，并以此为中心进行营销模式和管理创新，酒店才能在激烈的竞争中收获成功。（作者来自陕西科技大学管理学院）

（编辑：赵晓萌 myhouse02@sina.com）