

奢华酒店业服务创新成功决定因素研究： 基于巴黎雅典娜广场酒店案例

卢晓¹, Phan M C T²

(1. 复旦大学管理学院, 上海 200433; 2. 法国高等经济与商业学院, 巴黎 95021)

摘要: 坐落于巴黎的雅典娜广场酒店以其服务不断创新一直受到国际服务业同行和消费者高度肯定。本文以服务创新理论为框架, 通过案例研究, 对酒店高层管理人员、普通工作人员、供应商和客人进行一系列深入访谈, 揭示了奢华酒店服务创新成功的5个决定因素: 植根在服务业企业文化中的创新战略、具有超强执行力和魅力的高级管理团队、合理支持体系和组织结构、直接和开放的沟通渠道以及积极配合的员工“大家庭”。其中, 积极配合的员工“大家庭”在奢华酒店服务创新中起到关键作用, 是传统服务创新理论中没有涉及的新要素, 是本研究的理论贡献和创新之处。

关键词: 奢华酒店业; 服务创新; 案例研究

中图分类号: F719 **文献标识码:** A

服务创新是服务业最重要的战略工具之一, 它要求服务业企业不断聆听客人所需, 从而更好地满足他们的需求。服务创新就是在竞争中突显自己, 在市场上获得更有利战略定位的制胜法宝。服务创新学者们进行了大量研究, 并归结出决定服务创新成功的因素^[1-3]。酒店业是客户服务领域的冠军, 引领服务业的创新, 但是对于奢华酒店服务创新的理论研究却非常少。在全球财富日益增加的今天, 富裕阶层对奢华酒店业的服务创新需求日益旺盛, 对其服务的要求越发苛刻。哪些因素决定了奢华酒店业服务创新的成功呢? 与一般服务业相比, 决定其成功创新有没有新的因素? 这些是本研究需要回答的问题。

在深入讨论奢华酒店业服务创新之前, 有必要对服务和奢华酒店业服务进行说明。美国营销学会将服务定义为一方为满足另一方某种特定需求的一种活动和好处, 具有无形性, 其结果不会让消费者拥有任何有形资产, 服务通过活动形式表现使用价值或效用。而奢华酒店业服务是指针对高端客户群的高标准服务, 是为富裕阶层和社会精英所提供的服务, 与针对大众的一般服务相比有以下特征: 卓越的服务质量、高昂的价格、服务过程具有高级美感和多级情感、服务内容具有历史性和文化性、服务具有独特性和稀缺性^[4]。奢华酒店业服务创新就是在针对高端客户高标准服务条件下进行的服务创新。为了研究这一特殊环境下的服务创新成功决定因素, 我们选择了在此领域里具有代表意义的巴黎雅典娜广场酒店^①进行实证研究^[5]。

创新在雅典娜广场酒店的管理中占有特殊地位, 是这家酒店5个核心价值观(家庭、创新、慷慨、热情和服务)之一。这家酒店一贯以其创新精神区别于各国奢华酒店竞争者, 其创新数量从来没有停止增长, 创新领域涉及酒店所有部门, 从客房部到礼宾部, 从行政部门到公关部门。例如, 该酒店同时拥有5家由总厨Alain Ducasse执掌的各种风格的米其林三星餐厅(5星级酒店能够拥有一家米其林三星餐厅就已经非常稀少了); 客房小酒吧中拥有80种可供客人选择和享用的产品; 24小时米其林三星餐厅客房送餐服务; 3.5万瓶顶级藏酒; 提供两种擦鞋服务: 常规风格和Berluti风格(Berluti为世界顶级订制皮鞋品

收稿日期: 2012-02-22; 修改日期: 2012-08-30.

基金项目: 国家社会科学基金青年项目“奢侈品牌运作和管理研究”(11CGL033); 国家自然科学基金重点项目“中国城市消费者行为研究——身份识别、社会认同视角的探索”(70832001)。

作者简介: 卢晓(1975—), 男, 讲师, 研究方向为高端消费者行为学、时尚和奢侈品品牌管理、选择性零售。

①巴黎雅典娜广场酒店(Hotel Plaza Athénée Paris)于1911年开业, 是巴黎顶级奢华酒店的典型代表, 位于香榭丽舍大街和埃菲尔铁塔之间, 融汇高级时尚、顶级娱乐和总部商务区的蒙田大街。酒店拥有191间客房, 其中包括45间套房, 每间客房都可以看到埃菲尔铁塔和蒙田大街。

牌);有6种不同风格和质地的枕头可供选择;等等。这些创新经常受到客人的好评。与“产品”导向创新不同,酒店不只把这些责任赋予研发或市场等有限的几个部门,而是把创新过程完全融入日常运转模式之中,需要全体员工参与才能完成。他们的创新往往是由客人反馈作为最终结果的评判。

1 文献回顾和理论框架

Gallouj 和 Weinstein^[6]认为,一种创新可以定义为涉及一个或多个特点的所有变化,包括技术、服务或者能力。对于服务创新的系统研究始于20世纪80年代。在此之前,以制造业为对象的技术创新研究已有相当长的历史,并形成了一套较为完备的理论体系与研究方法。因此,在服务创新研究初期,西方学者大量借鉴了制造业中技术创新研究方法,即技术方法,并取得了一定成果^[7-11]。但随着研究过程的深入,研究者发现,由于服务业自身区别于制造业的特殊性,技术创新研究方法不能完全揭示服务创新的本质,由此,对服务创新的研究转向从服务本身特性入手,对服务业创新活动及相关问题进行分析,形成服务导向法^[12-14]。近些年,制造业与服务业内间的模糊以及两者相互融合的趋势又使学者们开始寻求一种能将产品和服务统一起来的研究方法,这种方法被称为整合法^[15]。本文是以服务导向为视角,从服务本身的特性入手研究奢华酒店业服务创新成功的决定因素。

服务导向法认为是服务本身的特性引发了诸多技术方法难以发现的创新形式。这些创新比技术引发的创新更为频繁,成为服务创新的主体^[13]。服务导向法以服务业特性,尤其是“无形性”与“合作性生产”为基础,深入特定行业,研究独特创新活动特点与规律。Flipo^[2]把服务创新定义为“一个新价值的创造过程,首先是以客户导向作为企业竞争力的主要判断,同时也关系到主要受益者和其他相关方,如组织本身(包括员工)、股东(企业回报率)和其他相关外部合作者”。雅典娜广场酒店的服务创新情况较好地符合这一定义。本文把奢华酒店业服务创新定义为“以富裕阶层和社会精英为目标客户群的新价值创造过程”。

Flipo^[2]指出,服务创新的成功依赖于整体架构掌控服务创新挑战的能力,包括:创新企业自身管理特点(如收集创新想法的组织结构、战略导向是否清晰、是否知道到哪里能找到好想法并转化成真正的创新结果)、发挥企业内部协同效应的能力、营销管理的严密性等影响因素(要求创新结果必须在有效期内收回成本)以及企业内部对创新程序的规范化管理。Jallat^[1]认为,服务业创新成功主要依靠对市场的深入分析、能够在其他人之前实施创新、创新程序的有效性和对客户的尊重等。Martins 和 Terblanche^[3]也指出,企业需要具备的因素包括拥有创新战略、鼓励创新行为、适应创新的组织架构、创建创新机制(与适应创新的组织架构紧密相连)以及开放的沟通平台。Martins 和 Terblanche^[3]的模型与雅典娜广场酒店服务创新情况更加贴近。

通过对服务创新主要文献的回顾,本文把决定服务创新成功的要素总结为以下4个方面:①深深植根在企业文化当中的创新战略;②动力十足的能够鼓励和发动所有合作者的高级管理团队;③合理的支持体系和组织结构;④开放和直接的沟通渠道^[1-3]。另外,本文在雅典娜广场酒店案例研究中发现,能够全身心投入到企业中的员工在创新中起着非常重要的作用,这一点与传统理论不同。不同研究中影响服务创新成功的因素如表1所示。

表1 成功服务创新的决定因素

Tab.1 The determinants of success service innovation

研究项目	决定因素
Jallat ^[1]	在别人之前创新、分析市场的能力;组织结构的特点;程序高效性
Flipo ^[2]	整体创新支持架构,机动性的能力;管理能力;内部程序化、营销步骤的严谨性
Martins 和 Terblanche ^[3]	创新战略,鼓励创新行为;内部适应的结构;支持的机构组织;公开的沟通
本文对巴黎雅典娜广场酒店的研究	深深植根于企业文化中的创新战略;具有超强执行力和魅力的高级管理团队;合理支持体系和组织架构;直接和开放的沟通渠道;积极配合的员工“大家庭”

我们通过案例的方法分析模型中各个决定因素在奢华酒店服务创新中是如何作用的。对于服务创

新,员工的贡献在创新成功中起着决定性作用,因为员工可以直接评估创新是否有价值,特别是在奢华酒店业中,客人比一般消费者对服务更加苛求,如果员工缺乏热情,导致的直接结果就是服务质量被认为有问题。但是,员工在创新中的动力和配合这一作用并没有在现有文献中发现。

2 研究方法

本研究使用案例研究方法,目的是:①更好地抓住服务创新过程的主要因素;②更好地了解如何管理每天工作程序;③研究是否可以对其他服务和产品企业提供指导和有教育意义的模式。由于服务创新程序涉及时间过程相对较长,同时有多个人员介入,所以定量方法不适合这一问题的研究。

为了保证案例研究情景与研究问题的契合性^[16],本文使用科学严谨的方法检验和保障研究效度和信度要求。文章主要通过构念效度、内部效度、外部效度和信度来进行分析。首先,构念效度是从3个方面加以保证:案例资料来源的多样性、建立案例研究资料库以及形成紧密联系的证据链。研究使用三角检定法,实现以上信度和效度保障,验证资料与事实相符程度:①不同资料来源,包括酒店的内部资料、官方文件、官方网站信息等;②访谈不同人员,包括对高级管理团队、员工、供应商和酒店客人进行深入采访;③采用多种资料搜集方法,包括访谈、观察和非正式讨论。由于本研究使用了模式匹配方式执行研究,很好地提升了内部效度^[17],保证研究者的发现与事实高度相符。由于案例研究对象是国际奢华酒店业的典型代表巴黎雅典娜广场酒店,所以研究结果有很强的代表性和可转换性,具有非常高的外部效度。采用三角检定法用不同资料收集来验证,保证了研究的复制性,可以得到相同结果^[18]。研究结果具有可靠性和一致性,因此案例研究的信度得到了保证。

在调研过程中,对20位相关人员进行了深入访谈,访谈对象的信息见表2。所有的采访都是一对一面谈,持续1~1.5小时。每个受访者都可以自如地表达,不受同事的影响。谈话都用录音记录,整理成文字并进行分析。酒店特别授权提供客户和供应商的名单以便采访。

表2 访谈对象信息描述

Tab. 2 Descriptive information of interviewees

受访对象	数量/人	描 述
公司管理层	18	总经理、酒店总监、酒店副总监、公关部总监、清扫服务总监、客户关系总监、酒吧经理、美食餐厅经理、大堂经理、技术经理、人力资源部副总监
职员	5	面点师、采购员、客房部助理、鲜花部负责人和第一调酒师
客人	2	一位远道而来的新客人和一位法国的老客人
合作伙伴	2	“享有崇高声誉合作伙伴”香槟供应商和卫浴产品供应商

3 分析研究

在文献研究的基础上,对服务业创新成功决定因素进行总结,并以此为基础,通过模式匹配法,对案例研究过程中多途径收集的资料进行分析,把雅典娜广场酒店服务创新总结为以下5个成功因素。其中前4个因素同文献中因素相匹配,第5个因素——积极配合的员工“大家庭”是新因素,得到多途径资料的印证。5个因素分析如下。

3.1 深深植根于企业文化中的创新战略

本文把企业文化定义为“企业员工广泛认同和执行的价值观和思维方式”^[3]。企业文化是企业运营方式的一部分,当企业文化强势时,能够产生让所有员工向同一方向努力共同价值观。创新管理战略是指对创新的总体规划和部署,针对创新形势做出全局谋划。雅典娜广场酒店把创新作为企业文化5个核心价值观之一,通过企业文化贯彻到管理当中。具体通过创新战略的制订实施、给予管理层创新预算自由度、发展外部合作伙伴、创新流程规范化、确定企业价值观等几个方面体现出来。这一因素被 Flipo^[2]称为服务创新的“整体创新支持架构”。

为了能够真正使创新成为企业文化的一部分,酒店早期就制订了企业创新战略:告诫所有员工不要

依赖过去的辉煌和成绩,鼓励从服务的各个环节不断寻找可改进的地方.早在1930年,雅典娜广场酒店就最早开设艺术装饰(Art Déco)风格餐厅法国酒店,之后这一风格风靡全球,餐厅保留至今.这一战略得以传承,酒店业主给予管理层非常大的自由度和预算投资.降低了创新管理难度,让管理层对创新建议作出快速反应.2002年,酒店英式酒吧被烧毁,酒店并未重建英式酒吧,而是建造了一个最具时代特色的当代风格酒吧,酒店面目焕然一新.酒店通过这一战略性创新改变了形象,不仅可以吸引传统客人年轻的下一代,同时也吸引了引领潮流的巴黎雅皮一族.

酒店创新战略在企业外部合作伙伴发展中得以体现.为了与战略供应商发展合作伙伴关系,酒店开发了“享有崇高声誉合作伙伴”项目.合作伙伴会被授予酒店颁发的证书.具有顶级奢华酒店颁发的崇高声誉证书可以让供应商获取更多的客户,同时,酒店对供应商提出更加苛刻的产品和服务质量要求.这是一项共赢战略.合作伙伴Laurent-Perrier参加这一项目并介绍马莎拉蒂(Maserati)建立合作.所有预订总统套房和艾菲尔套房的客人都可以在入住期间随意使用一辆马莎拉蒂跑车.

通过对创新流程规范化管理,创新战略在企业内部进一步落实.雅典娜广场酒店是全法国第一家获得ISO 9001质量认证的酒店,在获得认证之后实施了“进度卡”体系,让所有企业员工在任何时间对于任何可以改进服务的内容直接上报高级管理层.这一体系让奢华服务业的管理更加规范,进一步提高了客户满意度.酒店每一个部门都能收到一个年度服务质量改进目标,这一目标是量化并可以测量的.例如,每天在房间内的早餐服务都会有一张客户确认卡,以保证早餐是在接到预订后15分钟内送达的.这一服务至今世界上也很少有酒店能够做到.

酒店创新战略在确定企业价值观这一过程中也同样体现出来.企业价值观的制订不是管理层确定之后让员工们执行,而是对所有员工访谈后进行总结,从而确定出5个核心价值观.一个与创造力相关的企业战略必须鼓励员工找到分析问题和解决问题的新方法,必须把创意作为日常必需的东西^[19].因此所有希望推动创新的组织首先应该确定一个鼓励变化的战略.这一战略在雅典娜广场酒店创新程序中起到了决定性作用,也就是说企业愿意为创新承担相应的风险.

深深根植在企业文化中的创新战略是决定奢华服务创新成功的第一个因素,也是首要因素.因为没有明确的战略对服务企业创新进行整体谋划,企业无法获得主动分析市场的能力,从而不可能在别人之前实现创新^[1].

3.2 具有超强执行力和魅力的高级管理团队

雅典娜广场酒店服务创新成功的第二个决定因素是他们有一支具有超强执行力和魅力的高级管理团队.文献指出,具有个人魅力领导的出现对于保障服务创新流程成功^[20]、企业文化改变^[21]或者在企业内部实施改革^[22]具有决定性作用.因为管理层的执行力和魅力直接影响他们对员工的工作方式和有效性,从而决定创新的成败.执行力是指贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力,是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键.管理层的执行力是指有效利用资源、保质保量达成目标的能力.对于雅典娜广场酒店,高级管理团队包括总经理、酒店经理、副经理和各部门主管.他们各自都有较强的个性,但是相互配合,非常专业,贯彻创新战略的执行力非常强,但同时都保持简单、容易接触的风格和个人魅力.他们都有同一种激情:对所从事行业的尊重和热爱.这样的管理层很容易获得员工的尊重和信任,从而决定了服务创新的成功.

具有这一创新决定因素的结果是,酒店员工的流失率(30%)大大低于全法国这一行业平均员工流失率(50%).酒店业的传统就是员工缺少稳定性,因为重复性工作容易让员工产生厌倦感,而雅典娜广场酒店却可以成功地留住员工,其管理层可以为企业保留珍贵的管理经验,维持卓越质量的延续性和对奢华服务创新的延续性.这些实证情况和之前理论研究结果相印证^[1-3].Jallat^[1]总结为“管理最高层应该避免针对创新的权力和决策垄断,需要动员企业所有部门的聪明才智才能成功完成创新项目”.

3.3 合理的支持体系和组织架构

服务创新成功的企业其组织结构都有适合和鼓励创新的特点^[1].支持创新的合理体系和组织架构就是把创新行为有机地组织起来,通过在企业内部建立相关的部门、小组等把创新行为组织化、规范化.

Martins 和 Terblanche^[3]指出,内部适应的结构是服务创新成功的决定因素. 雅典娜广场酒店的高级管理层针对创新流程的推广和融入,在每日工作方式中建立了独特的组织架构,具体包括“创意工作室”和“创新发展小组”两个部门. 创意工作室让员工自由地提出新想法和建议,通过不断讨论,让其成为成熟的创新项目,之后转变成真正的创新. 创意工作室是为酒店进行跨部门创新项目所设立的,所有员工都可以自由加入(只需要注册和知会所属部门领导),它帮助员工提交创意思想给管理层确认之前,将创意加工得更加成熟. 创新发展小组由酒店副经理、客户关系经理、采购经理、保洁部经理和酒吧经理等部门负责人组成,其职责是帮助创新想法的提供者把初步想法转化成实际的提案,以便获得管理层预算支持,同时帮助发展企业外部伙伴关系,如兰蔻公司、Creapole 公司、品味营销学院等. 一旦想法被管理层确认,不管提案者在酒店员工中层级高低,都将成为这一项目的“负责人”,直到项目成功推出和实施为止. 对在日常工作中从来都没有很大权力的员工来说,这种尊重“知识产权”的做法非常具有激励效应. 这一架构和服务创新保障机制使得酒店内部创新流程(如图 1 所示)更加规范化.

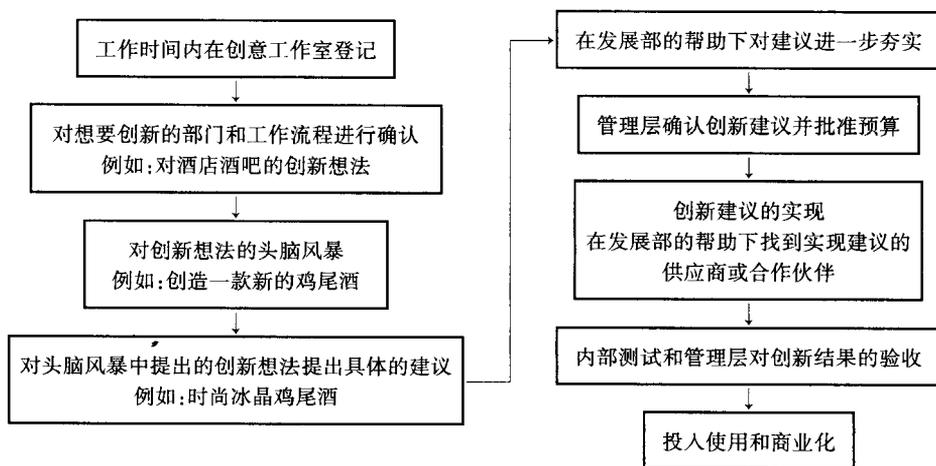


图 1 巴黎雅典娜广场酒店服务创新流程

Fig. 1 Service innovation procedure in Hotel Plaza Athénée Paris

这一因素分析结果与 Martins 和 Terblanche^[3]、Flipo^[1]的理论研究相一致,证明组织架构必须灵活和给予员工一定自由度,以便让他们一起工作,保持一定的独立性以便做出决策. 酒店更把这一支持机制细化到必须包括时间、技术、资金投入和回报.

3.4 直接和开放的沟通渠道

雅典娜广场酒店服务创新成功的第四个决定因素是所有员工之间直接和开放的沟通. Martins 和 Terblanche^[3]认为,公开的沟通是服务创新成功的决定因素之一,公开沟通可以使服务创新想法从企业各个方向涌现出来,特别是声音从底层向上层的传递是通畅的. 雅典娜广场酒店员工谈话态度都非常放松坦然,但不过度亲密. 酒店经理认识所有员工并记住他们的名字,在酒店里不分层级大家都相互认识,员工在这里感觉很好. 在访谈和调研的过程中,我们经常看到高级管理人员在礼宾部迎接宾客或者与客人交谈. 虽然他们日常工作非常繁忙,但总是非常贴近员工和客户. 当走出办公室时,他们都随身携带步话机.

直接的沟通还体现在所有员工都可以通过填写一张“进度卡”建议酒店某个服务部门进行创新. “进度卡”系统让所有员工任何时候都可以获得信息. 有了进度卡,可以知道酒店里有哪些地方出了状况,同时可以收集到好的创新想法. 酒店里大概有 500 名员工,这意味着管理层需要建立长效规律机制才能有效吸收这些创新想法. 如果创新获得有效实施,当初建议提出人需要在进度卡上签字,认可最后的创新实施结果. 如果不签,这张进度卡处于暂停状态,直到问题得到解决为止.

通过访谈和观察分析,我们发现在企业内部有一种相互信任的气氛,员工等级在工作中只占有非常小的位置,这对创意和革新起到促进和鼓励作用^[3]. 这一结果与 Harborne 和 John^[23]对于金融服务领域

企业创新的研究结果相一致, 相关人员之间互动越简单, 等级层级越少, 创新项目成功率越高。

3.5 积极配合的员工“大家庭”

这一决定因素在之前的理论研究中没有涉及, 但是在本文对雅典娜广场酒店服务创新成功实证数据收集和分析过程中发现, 积极配合的全体员工是奢华酒店业服务创新成功的决定因素之一。首先, 企业建立鼓励创新的组织机构是针对全体员工的, 需要全体员工在工作中发现问题, 集思广益、精益求精, 再通过创意工作室和创新发展小组进行规范化和实施。其次, 根植企业文化中的创新战略需要通过全体员工来贯彻。在服务业的价值创造过程中, 人起到了主要作用, 贯彻整个服务产生、制作、实施的全过程, 服务业创新需要全体员工的全身心投入, 而不是只依靠某个部门, 如新产品开发部或者实验室。奢华酒店业服务创新的想法是从不断改进服务这一过程中获得的, 判断创新成功的标准也是通过员工的有效实施, 为客户创造了新的价值, 最终在业绩和反馈中表现出来。如果没有积极配合的员工“大家庭”, 那么成功的服务创新是无法想象的。在企业中, 大部分情况是员工仅是创新结果的被动接受者和最后知情者, 因为这一工作都被企业内部特定部门所垄断, 这种情况在制造业企业比较普遍。而在服务业企业中, 员工不愿意给自己找事, 如果提出改进意见, 最后可能是增加自己的工作量, 并不会给自己带来直接利益, 所以即使看到可以改进的地方, 员工也不会主动提出, 认为这是老板的事, 和自己无关。但是在雅典娜广场酒店, 由于企业把创新作为企业文化的一部分, 并且通过一系列相关措施的实施保证创新的成功, 这些成功创新都是本着为客户和企业创造全新价值这一原则, 其结果涉及员工收入、企业业绩和股东回报^[2], 因此, 积极配合的员工“大家庭”是决定奢华酒店业服务创新成功的决定因素之一。

在对员工访谈和企业内部观察中发现, 酒店全体员工都全心全意、尽心尽力地投入到酒店工作当中, 对于自己从事的行业充满工作热情和慷慨胸怀。例如, 虽然工作时间非常紧张, 但对于研究访谈, 员工都非常配合, 充分给予配合。创意工作室和创意发展小组的成员也是在日常工作之余没有报酬地额外工作。员工们为酒店无私奉献, 换来的是业界对于雅典娜广场酒店不断创新的尊敬。企业也实施了公平的年度红利派发制度, 鼓励员工积极配合创新的行为。为了让“家庭”这一理念深入人心, 管理层决定对年度赢利进行平均分红。每个员工收到的分红是一样的, 不论在酒店里的行政级别高低。这种分红方式在企业里是极其少见的。结果这一制度创新更加激发了员工积极性, 显示出“家庭”这一价值观在酒店是真正实现着的, 所有岗位都是重要的, 对于酒店的成功都做出了同等重要的贡献。这对于奢华酒店业的服务来说至关重要, 所有细节都关乎大体。客户有可能因为对一点小事的不满而改变对酒店服务的整体印象。没有员工的配合是不可能达到顶级服务水平的。

鼓励员工发挥主观能动性的结果是鼓励他们走得更远。这一因素是一个决定奢华酒店业服务创新成功的新因素, 与文献回顾中总结的3个服务创新模型^[1-3]中所涉及的4个因素不同。这一因素把员工积极配合所起到的作用放到了突出位置, 企业员工在创新文化中扮演着非常重要的角色。新想法的产生和服务创新的实施都离不开员工。如果员工缺少动力, 可能会让很好的创新想法夭折, 或者使新的创新措施失败。每个员工都可以为服务创新添砖加瓦, 但重要的是企业要能意识到这一点, 并且为之提供良好的实施环境。

4 讨论和结论

本文通过服务导向方法, 在服务创新理论基础上, 针对奢华酒店业服务创新成功决定因素进行了实证研究。通过选取奢华酒店服务业中的典型代表雅典娜广场酒店作为研究对象, 对其独特服务创新模式进行了深入分析。本研究的发现不仅肯定了之前学者对服务创新成功决定因素的研究结论, 更重要的是, 发现了一个新的服务创新成功决定因素: 积极配合的员工“大家庭”。这一新决定因素的发现解释了顶级服务业创新模式与大众消费服务业的不同之处, 从而避免了奢华酒店业采用一般服务创新模式而导致创新成功率低的问题。本研究的理论贡献在于, 这一新决定因素的发现补充和完善了服务创新理论, 使这一理论在奢华服务业中获得了更加广泛的应用。特别是对于奢华服务业企业来说, 决定服务创新成功的因素中, 积极配合的全体员工起到了非常突出的作用, 因为相对大众服务业, 奢华服务业对于服务全过程和

所有细节都有更加高水平的要求. 为了能够使服务创新文化成功建立, 在传统服务成功创新决定因素(创新战略、组织架构、支持机制和开放沟通)以外, 同样需要积极配合创新的员工“大家庭”. 奢华服务业中, 员工直接接触顶级客户和富裕阶层人群, 客户对服务的感受和反馈将因员工服务而直接发生变化. 创新源头和创新实施都需要第一线的员工才能有效地实现, 因此这一因素决定了奢华服务创新的成败. 没有员工的配合, 创新文化成功几率大大降低. 雅典娜广场酒店案例的原创性在于“创新”由员工们主动提出, 并成为企业文化价值观之一, 管理层的任务是把这一价值观贯彻并执行到位. 通过全体员工建立起来的奢华酒店业服务创新体系, 使得雅典娜广场酒店不断自动创新, 保证了其在奢华服务业企业的长久领先性.

本文对于奢华酒店业中服务创新成功决定因素的新发现具有重要的实践意义. ①调动员工创新积极性是不断进行服务创新(提升客户满意率)和长时间保持竞争力的有效方法. 作为服务企业, 第一步需要考察工作方法是否妥当, 需要意识到服务创新的重要性; 第二步, 通过正式的组织架构把创新意识在企业内部树立起来, 建立具体管理创新流程; 第三步, 推动员工以及内、外部合作伙伴不断产生改善服务创新的想法, 并且将其导入创新管理流程, 进行评估、筛选、强化、细化和实施. ②奢华服务业商业模式的建立是十分困难的, 需要有非常高的标准和严格的执行过程, 但是一成不变的服务模式很快就会让高端客户感到厌倦, 新的想法和创新在服务过程中的实施可以使奢华服务始终保持在顶级水平, 其中就包括保持对奢华服务的不断创新, 引领时代的潮流和确立行业的最高标准. ③本文关于奢华服务企业创新成功的5个决定因素为中国奢华酒店业和服务业创新提供了理论和实践指导. 保持奢华服务业的领先性是通过建立有效的服务创新机制实现的, 员工在这一过程中起到主导作用, 决定着服务创新的成败. 这是中国的奢华服务业企业需要特别注意之处.

参 考 文 献

- [1] Jallat F. Innovation dans les services: Les facteurs de succès [J]. *Décisions Marketing*, 1994, 5(2): 23 - 30.
- [2] Flipo J-P. L'innovation dans les activités de service : Une démarche a rationaliser [M]. Paris: Editions d'Organisation, 2001: 63 - 82.
- [3] Martins E C, Terblanche F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2003, 6(1): 64 - 74.
- [4] 卢晓. 奢侈品的六大特性[J]. *商业评论*, 2007(6): 31 - 39.
- [5] Phan M C T. Innovation de services: Etude de cas du Plaza Athenee Paris [J]. *Decisions Marketing*, 2007, Octobre-Décembre (48): 9 - 19.
- [6] Gallouj F, Weinstein O. Innovation in services [J]. *Research Policy*, 1997, 37(4): 649 - 672.
- [7] 蔺雷, 吴贵生. 服务创新[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [8] Pavitt K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory [J]. *Research Policy*, 1984, 13(6): 343 - 373.
- [9] Bessant J, Rush H. Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer [J]. *Research Policy*, 1995, 24(1): 97 - 114.
- [10] Antonelli C. The economics of path-dependence in industrial organization [J]. *International Journal of Industrial Organization*, 1997, 15(6): 643 - 675.
- [11] Hertog P D. Knowledge-intensive business service as co-producers of innovation [J]. *International Journal of Innovation Management*, 2000, 4(4): 491 - 528.
- [12] Lakshmanan T R. Technological and institutional innovation in the service sector [M] // Ake E, David F B, Charlie K. *Knowledge and industrial organization*. Berlin: Springer, 1989.
- [13] Gadrey J, Gallouj F, Weinstein O. New modes of innovation: How services benefit industry [J]. *International Journal of Service Industry Management*, 1995, 6(3): 4 - 16.
- [14] Djellal F, Gallouj F. What is innovation in service? The results of a postal survey [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2000, 28(1): 57 - 67.

- [15] Belleflamme C, Houard J, Michaux B. Innovation and research and development process analysis in service activities [M]. Brussels: Directorate-General for Science, Research and Development, Commission of the European Communities, 1986.
- [16] Platt J. "Case Study" in American methodological thought [J]. *Current Sociology*, 1992, 40(1): 17-48.
- [17] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. Beverly Hills, CA: Sage, 1989.
- [18] Lee T L. Using qualitative methods in organizational research [M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999: 145-170.
- [19] Lock E A, Kirkpatrick S A. Promoting creativity in organizations [M]// Ford C M, Gioia D A. Creative actions in organizations: Ivory tower visions & real world voices. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995: 115-120.
- [20] Borins S. Leadership and innovation in the public sector [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2002, 23(6): 467-476.
- [21] Brooks I. Leadership of a cultural change process [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 1996, 17(5): 31-37.
- [22] Pechlivanidis P, Katsimpra A. Supervisory leadership and implementation phase [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 25(2): 201-215.
- [23] Harborne P, John A. Creating a project climate for successful product innovation [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2003, 6(2): 118-132.

Research on the Success Determinants of Luxury Hospitality Service Innovation: A Case Study on Hotel Plaza Athénée Paris

LU Xiao¹, Phan M C T²

(1. School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China;

2. Essec Business School, Paris 95021, France)

Abstract: With the continuous innovation in top service, Hotel Plaza Athénée Paris is highly appreciated by both peers and clients of luxury service industry. Based on service innovation theory, it studies the key characteristics of innovation in luxury service industry through case study with a series of depth interviews to top management, employees, suppliers and clients. The success of the innovation procedure stands on self-innovation of the enterprise, including five factors: innovation strategy deep in the service industry enterprise culture; highly executive and charismatic top management team; rational supporting system and organizational structure; open and direct communication channels; highly concerted employee family. Among the five factors, the last one plays a very important role in the success of service innovation procedure which is a newly found factor beyond the traditional service innovation theory compared with existing literature on service innovation.

Keywords: luxury hospitality; service innovation; case study