



汪方： 做一家有温度的酒店

文/本报记者 曾甲长 图/本报记者 李享

又至深秋，大地一片金黄。张家界国际大酒店，这家张家界知名度很高的“老字号”酒店，正在澧水河畔的晨曦中安静地蜕变：通过兼岗并岗、流程再造、交叉培训等系列措施，酒店全年月均员工人数创下了其开业以来历史新低。与此同时，岗位人员工资收入增加，酒店在严峻市场竞争中竞争力增强，入住率等关键指标进入张家界酒店业前列。

推动这场蝶变的，叫汪方，一个从酒店业基层成长起来的职业经理人，一个做事雷厉风行、大刀阔斧又具有小资情怀的女性掌门人。

也许和名字有关，汪方的个性既有方正的一面，也有其柔情的一面。和她对话，你的感觉就是自然、真诚。当记者问她想把张家界国际大酒店这个国字号和老字号带往哪里时，她的回答是：

好好活下来，做一家有温度的酒店。

■旅游周刊：这次到酒店来，发现变化很大，宛若世外桃源，酒店是什么时候开始提质改造的？

汪方：酒店是2014年进行改造的。改造时在设计上注重民俗文化、自然之美与现代化都市融合，硬件实施方面有大的提升。

张家界是非常有名的景区，为了让游客朋友在酒店体验到这里的文化特色，我们酒店在建筑风格上大量运用了土家元素，外围风格上注重营造一种园林式景观，让游客既感觉清新脱俗又有地域文化上的差异性。

在酒店内部空间上，酒店力争用每一处的贴心周到，给宾客带来恰如所需的简约服务。比如客房设置上，除了传统的双标、大床、行政套房，酒店还推出了温馨亲子房。它还在公共区域增加了茶吧、钢琴、阅读区、健身房、Spa，让客人可以走出房间，尽情享受酒店慢时光。

作为张家界少有的坐落于澧水河畔的酒店，伴随着白马泉高架桥通车，不管是交通还是环境，我们的酒店各方面条件现在都是一流的。

■旅游周刊：您是从基层成长起来的职业经理人，获得过很多荣誉，这次又获得了首届湖南省旅游行业新锐人物奖。回顾过去的工作，您怎么看待张家界国际大酒店的发展？

汪方：现在酒店业竞争很激烈，在张家界做酒店是很艰辛的，特别是我们酒店作为一个单体酒店，相比众多连锁酒店和精品客栈，面临着更多、更大的挑战。比如连锁酒店在客源、管理和品牌等方面具有优势，而我们本土酒店主要靠自己不断地探索、学习和总结、创新。现在大的市场环境很严峻，很多方面对于我们这样的大型酒店影响很大。我们的策略首先是先好好活下来，发展好自己，做一家有温度的酒店。

■旅游周刊：听说酒店通过实施兼岗并岗、流程再造、交叉培训等系列措施，员工的工资上涨，酒店竞争力加强。您是怎么做到的？

汪方：我们是国字号，酒店内部管理一直是个挑战，关键是人力资源方面压力太大了。我接手酒店时有近200人，人浮于事的现象多。酒店看上去红火，其实不赚钱。人这么多，营业规模上不去，有时员工的工资都发不出来。怎么办？惟有开源节流。

我们去年开始做这个事情。先定岗，再兼岗并岗，198个人减员到150人。压力很大，一些员工比较保守，还有一些员工觉得原来10个人干的事现在怎么就6个人干，太不近人情了。大家不理解，但是没办法，企业要生存，我们必须养活自己，必须通过改革降低成本，提高那些优秀员工的待遇，并为今后的发展打下一个坚实的基础。必要的阵痛，有时候是必须的。管控之

后，会有一个良性的循环。

改革是把双刃剑，风险很大，道理谁都懂。一个企业要成长，是需要有人付出代价的。作为酒店的负责人，我不想把包袱留给后者。

■旅游周刊：您是张家界少有的女性总经理！张家界国际大酒店的入住率现在如何？您和您的团队在吸引游客和市民入住，提升酒店服务质量方面做了哪些文章？

汪方：最近几年，受多种因素的影响，张家界酒店行业的入住率有所下降，但我们酒店的入住率在张家界还是名列前茅的，处于上游位置。去年，我们的入住率大体上维持了64.59%，平均房价在张家界也是做得比较好的。

现在散客越来越多，我们主要是通过携程等线上网站吸引客人，然后是政商方面的订单，以及依靠节庆进行促销。

来我们酒店的，不仅仅入住房间，还有很多是看上了特色餐饮的。酒店始终坚持定位于小而精致的亲民餐饮，不仅价格让市民容易接受，更在菜品方面花了不少功夫。我们的厨师团队将湘粤川菜、地道土家菜有机融合，让菜品不仅摆盘精致，更讲究色香味浓郁。同时，在食材上，酒店充分利用张家界本土资源，将新鲜食材效果发挥到最大化，让客人获得实惠。2017年，我们酒店仅宴席接待就达4000多桌，在本地宴会市场方面是做得挺不错的。为了研发新菜品，酒店每年还举办两轮美食季活动。

■旅游周刊：未来几年，您想把张家界国际大酒店带往哪个方向？您希望酒店成为一个什么样的品牌？

汪方：从2000年3月正式营业以来，时至今日，酒店已经18岁了。18年来，我们以相对独到的管理、细致贴心的服务，入选世界金钥匙和中国名酒店组织成员，先后摘得2014年全国十大旅游度假酒店、2016年湖南省旅游行业文明旅游先进单位等荣誉。

在张家界，以张家界命名的酒店就我们一家。作为国企，我们有一种自觉的担当，就是将酒店打造成为能够代表张家界的，有特点有情怀的酒店。

酒店就在澧水河边，我们希望它不是一栋冰冷的建筑，而是一处很亲民的、有温度的酒店。今后，我们不仅在价格上要做到亲民，在服务质量上，也要更贴心周到，更好地服务好市民和游客。



新闻延伸

汪方简介

曾任张家界国际大酒店销售部经理、营销总监、副总经理，张家界旅游集团股份有限公司人力资源部经理、经营管理部经理、团委书记等职务。

现任张家界国际大酒店总经理，同时还担任湖南省旅游饭店协会副会长、张家界市旅游饭店协会副会长、张家界青联委员、张家界青年创业协会常务理事等社会职务。

近年来，在严峻市场竞争中，汪方带领团队紧跟形势，转型产品，创新营销，提倡合理利用新媒体宣传促销，抓牢政商服务采购销售，全力拓展商务及本土餐饮市场，效果显著。在她的领导下，张家界国际大酒店曾被评定为湖南省文明旅游先进单位、张家界市餐饮名店、全中国十大旅游度假酒店等多项荣誉。