专家解读

星级饭店品质内涵在深化

——《2019年度全国星级饭店统计报告》解读

□ 沙绍举

2017年中央经济工作会议明确提出“推动高质量发展，是当前和今后一个时期，我国确定发展思路、制定经济政策、实施宏观调控的根本要求”。2018年政府工作报告提出继续深化供给侧结构性改革等九大任务，紧紧围绕高质量发展。2019年两会不断强调同一个主题，那就是在推进经济高质量发展中创造广阔的空间。

为贯彻落实中央会议精神，进一步加强行业监管、强化星级标准、提升服务质量、推动全国旅游住宿业高质量发展，2019年文化和旅游部全面开展星级饭店专项整治行动，针对卫生、安全和服务质量问题，组织对90余家五星级饭店进行暗访检查，其中取消星级29家，限期整改32家，实现了全国各省份暗访全覆盖。此次专项整治行动在全国星级饭店行业形成了自上而下的连锁反应，各省市文化和旅游行政部门会同卫生、消防、公安等相关部门，对本地区域范围内星级饭店同时开展专项检查。星级饭店企业也纷纷开展自查自纠，强化问题整改。在不断加强的动态监管下，在行业主管部门、市场主体、行业组织共同行动和努力下，星级饭店服务质量不断提升，星级饭店的品牌越来越响，持续引领饭店行业高质量发展。

近期，文化和旅游部发布了《2019年度全国星级饭店统计报告》，对过去一年我国星级饭店整体经营情况进行了总结。从统计数据来看，2019年星级饭店行业主要呈现以下几个发展特点。

一、行业规模稳定，服务品质升级

从星级饭店数量看，2019年全国有星级饭店10003家（其中，8920家的经营数据通过了省级文化和旅游行政部门的审核），与2018年相比，同比减少246家。其中，五星级饭店为845家，同比增加2家；四星级饭店为2550家，同比增加23家；三星级及以下饭店共计6608家，同比减少271家。

从星级饭店结构看，2019年三星级饭店数量占全国星级饭店数量的比例最高，四星级和五星级饭店占比呈增长趋势。其中，五星级饭店占比8.45%，增幅为2.67%；四星级饭店占比25.49%，增幅为3.37%；三星级及以下饭店占比66.06%，减幅为1.58%。

近几年，在各级文化和旅游行政部门积极努力下，星级饭店已由最初的高速增长阶段转向高质量发展阶段，各省市在不断加大对星级饭店暗访检查力度、标准引导力度以及教育培训力度的同时，星级饭店自身服务质量也在不断升级，从而不断满足人民美好生活的需要。

二、运营思路创新，营业收入优化

从各星级饭店来看，五星级饭店在总量保持基本不变的情况下，营业收入整体上呈上升趋势，从2015年的766.75亿元到2019年的814.68亿元，共增加47.93亿元，增幅为6.25%，其余各星级饭店营业收入呈下降趋势。一直以来，五星级饭店都在引领着整个饭店行业的发展。

近5年来，从整体星级饭店营业收入构成来看，星级饭店客房占营业收入比重都高于餐饮，并且餐饮占营业收入比重持续下降，从2015年的41.31%到2019年的38.19%，共下降3.12个百分点，降幅为7.55%，餐饮经营毛利率相对低于客房，餐饮占比的下降直接导致星级饭店整体经营毛利率的上升；从各星级饭店营业收入构成来看，除一星级和三星级饭店出现波动以外，二星级、四星级和五星级饭店客房占营业收入比重都高于餐饮。

与此同时，其他营业收入占营业收入比重整体呈上升趋势，从2015年的14.31%到2019年的23.53%，共增加9.22个百分点，增幅为64.43%。虽然客房和餐饮仍是星级饭店的主要收入来源，但随着饭店和文创结合愈加紧密，符合饭店自身特色和当地文化印记的旅游产品不断被开发，不仅丰富了饭店其他收入来源，也进一步提升了饭店品质，打造了饭店品牌。

此外，从每间客房实现营业收入来看，近5年，整体也呈现上升趋势，从2015年的14.41万元/间到2019年的15.85万元/间，共增加1.44万元/间，增幅为9.99%。

三、收益管理加强，RevPAR表现向好

客房出租率和平均房价是星级饭店经营分析中两个重要指标，但是，如果单从客房出租率或是单从平均房价来衡量客房的经营业绩，会有失偏颇，而RevPAR（平均每间可供出租客房收入）将这两个指标结合起来，并寻求指标之间的一种平衡。

客房出租率和平均房价，近5年来，星级饭店整体呈上升趋势，从2015年的54.19%、336.65元/间天到2019年的55.18%、353.00元/间天，分别增加0.99个百分点和16.35元/间天，增幅分别为1.83%和4.86%。

RevPAR，近5年来，星级饭店整体也呈现上升趋势，从2015年的182.43元/间天到2019年的194.79元/间天，共增加12.36元/间天，增幅为6.78%。

星级饭店的核心产品是客房，饭店收益管理的目标就是要通过客房出租率和平均房价的提高来实现RevPAR的最大化。从近5年RevPAR的数据表现来看，星级饭店尤其是品牌连锁发展的星级饭店，迫于生存和市场竞争的需要，越来越多地开始应用收益管理方法、策略来管理和应对市场，并借助计算机收益管理软件来从事收益管理工作，从而达到提高工作效率的目的。

四、智能技术引入，人房比趋合理

在星级饭店行业规模基本稳定的情况下，星级饭店从业人数整体呈下降趋势，2019年全国星级饭店从业人数为106.16万人，比2018年减少3.6万人，同比减少3.39%。

与此同时，星级饭店人房比整体呈下降趋势，从2015年的0.92人/间到2019年的0.88人/间，共减少0.04人/间，减幅为4.35%；分星级来看，二星级、三星级和五星级饭店人房比一直呈下降趋势，分别从2015年的0.63人/间、0.84人/间和1.14人/间到2019年的0.42人/间、0.59人/间和0.96人/间，分别减少0.21人/间、0.25人/间和0.18人/间，减幅分别为33.71%、29.36%和15.79%。

从业人数下降源于星级饭店组织结构变化以及智能技术使用带来的人力资源管理的优化，从垂直型的组织结构到扁平化的组织结构，从大数据到人工智能，一切都体现着现代星级饭店管理的高效。

人房比，是饭店控制人力资源成本常用指标，数值越小，说明越经济，人工成本越低，但是随之而来是服务质量的提升难度也就越大。对于星级饭店尤其是高星级饭店来说，虽然控制成本很重要，但是也不能过分精简人员，需要在人房比和服务品质上找到一个恰当的平衡点。

从《2019年度全国星级饭店统计报告》来看，随着国内旅游市场环境的变化，行业生态饱和，消费者需求升级、市场消费能力提高，行业竞争日益激烈，星级饭店一直在变革中寻求发展，行业结构、营业收入、RevPAR以及从业人员等指标数据都在一次又一次的“自我修复”中进一步强化了星级饭店自身内涵的发展，强化了所有饭店人一路坚持的“主人翁”精神。未来已来，将至已至，面对未来的一切不确定性，星级饭店唯有以变革的姿态迎接未来，方能决胜未来。

指 标	单 位	五星级	四星级	三星级	二星级	一星级	合 计
饭店数量	家	822	2443	4350	1268	37	8920
客房数	万间/套	25.99	44.33	42.44	7.49	0.13	120.38
床位数	万张	39.22	73.98	79.61	14.68	0.29	207.78

2019年度全国星级饭店规模结构情况

指 标	单 位	五星级	四星级	三星级	二星级	一星级	合 计
营业收入总额	亿元	814.68	661.77	384.74	46.09	0.49	1907.77
客房占营业收入比重	%	41.05	42.81	44.17	49.2	52.85	42.49
餐饮占营业收入比重	%	35.42	40.07	41.38	33.62	44.37	38.19
固定资产原值	亿元	1936.34	1703.90	943.49	93.23	0.83	4679.79
利润总额	亿元	61.37	-4.33	-2.78	1.27	0.06	55.59
实缴税金	亿元	31.33	24.47	15.44	3.54	0.06	74.84
从业人员年均数	万人	25	52.73	25.21	3.13	0.07	106.16
大专以上学历人数	万人	7.72	7.73	4.97	0.62	0.01	21.04

2019年度全国星级饭店基本指标统计

抢滩中高端市场 酒店集团如何实现弯道超车

相关数据显示，在新冠肺炎疫情的冲击下，携程平台上运营的酒店只有45万家，相比去年同期减少了10万家，而减少的一大部分是单体酒店。有业者分析，疫情防控常态化下，连锁品牌的效应将不断增加，随着想要“脱单”的单体酒店越来越多，中国的酒店连锁品牌率只有20%的数据也将被改写。在此过程中，国内酒店品牌因应急反应迅速、运营策略灵活、抗风险能力较强等优势，认可度逐渐升高，尤其是在国际品牌扎堆的中高端酒店市场，国内酒店品牌被许多业主看好。随着国内旅游市场的率先复苏，有业者认为，中国酒店业发展的下一个风口，或许是对中高端酒店的存量调整和增量发展。那么，在挑战与机遇并存的当下，国内酒店品牌管理方的负责人究竟如何点石成金，实现“弯道超车”？

□ 本报记者 王玮

唐鸣：用新策略抓住市场回暖中的商机

“上半年，我们酒店板块盈利3000多万元。”不久前，国内外上市酒店集团陆续公布了上半年财报，受新冠肺炎疫情影响，酒店行业整体数据不容乐观。当绝大多数酒店的营业收入和净利润同比大幅下降的时期，世茂集团副总裁、世茂喜达酒店集团总裁唐鸣的这句话如同一枚“深水炸弹”，引发业界广泛关注。

日前，世茂喜达酒店集团旗下高端品牌世御的第一家酒店——河北高碑店世茂世御酒店开业，这是世茂喜达成立后首个签约的全服务酒店。在该酒店开业当日，唐鸣向中国旅游报记者分享了世茂酒店板块在疫情防控常态化下的经营之道。

“我们在疫情期间迅速调整了经营策略，提供特色服务，积极尝试包括直播在内的多种营销手段。4月份，世茂集团酒店板块的业务已经恢复到去年同期的30%，七八月份已经恢复到去年同期的85%。”在唐鸣看来，疫情冲击下，市场在发生变化，也出现了新的商机，用新产品和场景来满足客人的需求，是把握新商机的关键。

事实上，随着旅游市场的逐渐恢复，各大酒店集团都将目光投向了中高端度假市场，并推出了特色产品组合，希望可以吸引到本地的客人。然而，在实际的操作中，不少经营者发现，非节假日的市场依然反应平淡。

对此，唐鸣表示，他们首先做的就是策略上的调整。比如，面对越来越细分的酒店市场，需要推出不同的产品和营销策略。“抓住本地市场，餐饮是重头。”唐鸣向记者举例道：“市场恢复后，我们在调研中发现上海佘山世茂深坑酒店自助餐厅的生意一直很好，时常出现排队的现象。但是水下餐厅的生意在非节假日时段并不理想。原因在于平日来酒店消费的客人一般是‘有钱有闲’且上了岁数的客群。与年轻人相比，他们对水下餐厅推出的西式餐品没有太大的兴趣。产品是根据客人的需求设计的。于是，我们马上调整，在水下餐厅推出高端火锅套餐，吸引这部分消费者，收益果然有了明显的提升，8月份酒店的业绩甚至超过去年同期30%。”

随着市场的逐渐恢复，从下半年开始，各酒店集团又迈开了向下沉市场扩张的步伐。在三四线城市经营中高端酒店的策略不同于一线城市，因为这些城市的客房平均价格很难与一线城市持平。所以如何在保证出租率的情况下有所突破，是很多业者在探索的。

对此，唐鸣表示，从运营的角度来看，突破点依然是在餐饮市场。酒店餐饮的强弱，直接决定这家中高端酒店是否能够吸引更多的商务客人和本地客人。“我们在成都的一家高端酒店就是因为在餐饮方面具有一定的优势，所以与附近的另一家同等位酒店相比，在出租率、平均房价不相上下的情况下，去年多出了1000万元的收益。”唐鸣说。

“接下来，提升餐饮服务是我们的重点，我们甚至会为一些酒店打造专属菜谱。”唐鸣透露。实际上，从去年开始，世茂酒店在餐饮这一板块发力的意向已经非常明显，他们还组织了一次烹饪界的“华山论剑”，请来了旗下酒店身怀绝技的“掌勺”大厨切磋技艺。明年，他们计划举办烹饪研讨会，集合所有人的智慧一起挖掘出更多的餐饮文化。“餐厅市场同样重在口碑。为此，我们鼓励厨师们敢于创新，通过‘旧’菜新做的手法，让食客们吃到更多新鲜的本地美食。而且在餐饮方面的突破也有助于品牌走出国门，甚至成为在国际市场上的一大亮点。”唐鸣说。

除了推出特色产品外，增加新销售渠道也是关键。唐鸣认为，这次疫情的冲击倒逼酒店开始创新，“如今，90后、00后逐渐成长为消费主力军，如果酒店不了解年轻客户群体的消费习惯，一成不变地使用传统的销售方式，怎么能达到好的效果？所以我们会不断尝试，包括做直播营销。”

耶律胤：主攻用户需求 让酒店生活化

相关数据显示，在我国所有档次的酒店中，中高端酒店的占比约为27%。而美国的酒店业中，中高端酒店的占比达到了50%。两个数据对比下，中高端酒店的存量调整和增量发展被许多业者认定为中国酒店业发展的下一个风口。事实上，尽管今年酒店行业深受疫情影响，但各家酒店集团仍然在八九月份集中推出了新酒店品牌抢滩中高端市场。就在前不久，亚朵集团推出了新的产品线，旗下ZHotel、轻居酒店、亚朵X酒店和A.T.House等多个品牌集中亮相，形成布局中高端及以上市场的产品矩阵。

“三四月的时候，大家还在担心‘活下来是不是问题’，现在我们已经开始面对如何发展的问题。有的人选择‘守’，而我选择的是‘攻’。”亚朵集团创始人兼CEO耶律胤在2020亚朵集团产品趋势发布会上的这一席话，也亮出了他的攻守之道。那么，攻哪里？怎么攻？

耶律胤首先看到了三个确定，中国经济增长的大势是确定的；中高端酒店成为住宿行业主体的趋势是确定的；用户年轻化的趋势也是确定的。

“亚朵的竞争对手不是友商，而是不断变化的用户的需求。”耶律胤在有了三个确定后，首先看到了这一趋势，这也成为亚朵主“攻”的方向。

很多人说亚朵的特色是服务好，产品好。但耶律胤表示，持续满足不断变化的用户需求，对用户需求的提前把握，才是亚朵的成功之道。 那么中高端酒店用户的需求是什么？

“其实就是‘酒店生活化’。酒店不应该仅仅是睡觉的地方，酒店应该变成城市的社区中心，这是它的趋势。”从创办亚朵，耶律胤想做的就是要“始于酒店，不止于酒店”。

耶律胤的执着并非他一人所想。用户画像里，入住亚朵酒店的用户中25—34岁的年轻人占比高达71%。当问及年轻用户最喜欢什么样的酒店房间时，耶律胤得到的答案是，他们都不喜欢。他们最喜欢的是自己家，哪怕家里只有一个完美的角落。喜欢健身的人可能会将跑步机搬进家里；喜欢喝茶的人，家里可能会有一个茶室；喜欢看影片的人，家里的电视、音箱、沙发或许会特别舒服；有孩子的人，一定会给孩子在家里设计一个小乐园……在耶律胤看来，未来这些家中的亲子房、茶室主题房、影音主题房，健身主题房，将会成为下一代住宿产品的潮流和趋势。

“未来住宿行业发展的趋势是酒店的房间和用户的家将无限融合。所以，房间生活化，就是房间要有生活感。”耶律胤说。

实际上，生活化、社区主题酒店已不是新话题，但随着用户需求的改变，亚朵对空间的运营理念也在迭代。比如，线上线下智能化也是目前社区型酒店的标配之一。根据亚朵集团的智能化战略，“无前台服务”已在一二线城市的酒店推行，该服务将成为ZHotel和轻居酒店的标配。耶律胤表示，无前台酒店并不意味着无人服务，而是让服务人员走出前台提供更好的服务，让酒店运营更有效率。“让体验变得更好，让成本变得更低，是当下智能化升级的关键。”

此外，在耶律胤看来，亚朵对用户提供个性化服务，但内部则将个性化服务实现流程标准化。以拖鞋为例，亚朵会根据会员等级不同，提供带有首字母的拖鞋，这对用户而言是专属服务，但对亚朵而言只需要配备26个字母的拖鞋储备，成本可控、流程并不繁琐。

亚朵追求的是用户的极致体验，好的体验促使产生高溢价。亚朵的数据显示，其用户的复购率比同行业同等级的酒店高出30%。此外，耶律胤注意到，新冠肺炎疫情的冲击加速了千元以下传统高星级酒店的衰退，也加快了国内中高端酒店市场的发展速度。因此，未来亚朵全品牌价格区间将会从原来的400元—600元，提升至400元—1000元。

黄山黟县：古村落·新民宿

□ 杨效忠 韩丹妮 黄俊 李远峰

初秋，树叶渐黄。黄山黟县的村民们忙着在自家的房前屋后把南瓜、辣椒、玉米等农作物般出来晒干，构成了五色斑斓的“晒秋”景观。与此同时，书香墨韵、徽派装饰的民宿也是一派忙碌景象，这些特色民宿已成为黟县乡村旅游接待的主要力量。

从无到有的发展之路

这几天，南屏村晴园民宿的主人舒晴格外忙碌，接收订单、为游客安排路线、准备各种徽式菜品，“不管是宿身、宿心还是宿神，民宿要有自己的定位和服务理念，才能留住游客。”她对民宿的经营有自己的领悟。

黟县是全国历史悠久的文明古县之一，拥有“世界文化遗产地、国家生态示范区、中国旅游强县、千年古县”的名片，有西递、宏村、关麓村、南屏村、屏山村、卢村为代表的6个历史文化名村，44处传统村落，古民居3900余幢，为民宿发展提供了空间载体。

黟县民宿从90年代萌芽，经历了村民开办农家乐、文化人个性化改造和资本推动高端发展三个阶段。

1985年，黟县正式打出旅游的旗号成立旅游资源开发利用领导组，并在之后的四、五年内以西递和宏村为领头羊，正式发展旅游。紧接着，关麓、南屏、屏山等古村落也相继开放，旅游业成为黟县的重要支柱产业，2019年，以旅游业为主导的服务业占GDP的52%。

舒晴是2009年离开北京回到家乡开办民宿的，她介绍，那时的黟县虽然还是以村民开办的农家乐居多，但“猪栏酒吧”“南薰绣楼民宿”等第一代高端民宿已开始出现，他们以“西递、宏村”等历史文化名村为底蕴设计自己的民宿，融合了当地的历史文化，吸引了一批又一批的游客。

在旅游业快速发展进程中，黟县成为国内最早引进全国知名企业进行古村旅游开发、引进世界顶级旅游度假酒店走进乡村的县城之一。黟县还通过成立“徽黄旅游发展（集团）有限公司”，采用全新的体制、机制对全县旅游进行改革，有效促进了民宿行业发展。目前，已逐步形成了宏村、西递、塔川、碧山、龙江、南屏、美溪、柯村8个民宿集群。全县注册登记的住宿业单位有1149家，其中民宿889家。

从优到融的创新之路

黟县民宿发展的载体是古民居，因此保护好古民居尤为重要，要做到在开发中利用，在利用中保护，在保护中发展。

为此，黟县成立了服务业综合改革试点工作领导小组，建立联席会议制度，研究制定“黟县省级服务业综合改革试点实施意见”等系列文件，设立文化遗产保护基金，专用于遗产地保护、利用。

黟县率先提出“古村落+新民宿”双轮驱动创新发展模式，即古村落与民宿同步发展。“新民宿”可持续发展的根本保障就是古村落生态环境的永续发展，而发展“新民宿”可使古村落获得更好的发展机会，二者相辅相成，互动发展。

古村落以“民宿+”为主要发展模式，重点包括民宿与休闲农业、摄影写生、互联网、户外运动、深度体验、研学游等方面的融合发展，其中“民宿+互联网”“民宿+休闲农业”“民宿+户外运动”发展模式日渐成熟。互联网方面，线上消费已经成为旅游市场的主流消费模式，逐步形成互联网线上平台化管理、线上处理预订，为客户提供定制化、会员制服务；休闲农业方面，黟县积极响应乡村振兴，出台《黟县乡村振兴战略实施规划》，创建了五黑区域品牌，扩大“五黑”特色产业种养规模，建成香榧产业园、黑茶博物馆等项目，以“五黑”产品为推介物，部分民宿已打造成农业体验型民宿；户外运动发展方面，借助多项知名体育赛事，沿线部分民宿发展成具有代表性的运动型民宿。

“民宿行业作为集文化、住宿、休闲、康养等为一体的新型旅游业态，反映了当地旅游发展的广度和深度，我们要整合好民宿资源，展示好这个对外平台，促进民宿业健康持续发展。”黟县文旅体局局长程丹表示。在民宿的发展过程中，县里成立了民宿发展领导小组，负责民宿发展过程中重大事项的决策及管理过程中涉及全局性、政策性问题的协调和处置；成立民宿协会，在产业发展中发挥引领示范、协调服务作用，为民宿管理人才提供学习交流的平台；建立民宿违法经营查处联动机制，明确法律责任。

良好的经营管理环境促进了民宿业的良性发展，2019年黟县民宿直接提供就业岗位近3900个，间接带动2万人就业，累计接待过夜游客200万人次，民宿带动旅游综合收入近10亿元。