

疫情防控常态化阶段 酒店如何提升竞争力

浪费可耻·节约光荣

洛阳钼都利豪：
拒绝“剩宴”见成效

□ 本报记者 陈静

“我们饭店的海鲜自助餐在洛阳知名度很高,消费群体也很稳定。以前的确存在客人‘眼大肚小’‘打得多,吃得少’的现象,浪费情况比较严重。”谈起餐饮浪费,洛阳钼都利豪国际饭店总经理马永恒实话实说。不过,这种情形现在已发生了很大改变,特别是自从前段时间饭店在自助餐厅对不浪费的客人给予“十元餐饮代金券”的奖励后,“光盘”的客人越来越多。“截至目前,我们已累计发出1500余张代金券。现在每天至少要发出五六十张代金券。该举措不仅回馈了顾客、吸引他们再来消费,更重要的是切实减少了餐饮浪费。”马永恒告诉记者。

在洛阳,凭借自身优越的地理位置和两个908平方米的无柱宴会厅等配套设施,钼都利豪国际饭店每年都要接待近300场次的婚宴及大型宴会。针对婚宴、宴会多存在浪费现象的情况,该饭店结合客人用餐实际,经过多方调研,打破传统的“大而粗”的菜品供应方式,及时调整菜单,向“少而精”的方向发展。“除了提供公勺公筷、丰富种类、精做菜品,在服务方式上,我们也进行了改进。比如,在婚宴或宴会客人即将用餐完毕时,服务员会主动将打包用具分发到每一桌,并提醒客人打包剩余菜品。该饭店销售总监孙再前说,这一由以前客人向服务员要餐盒打包变成主动提供餐盒给客人的举措,非常受客人欢迎。

此外,在中餐宴请时,该饭店的服务人员还主动向客人推荐“N-1”点餐模式,即根据就餐人数,少点一个人的菜,不再随时增加。同时,厨房还采购了一批半份菜餐具,用餐客人人数较少时,服务人员会优先推荐半份菜。“提供半份菜不仅让客人可以品尝更多品种、吃得更加营养,同时也避免了浪费。”马永恒说。

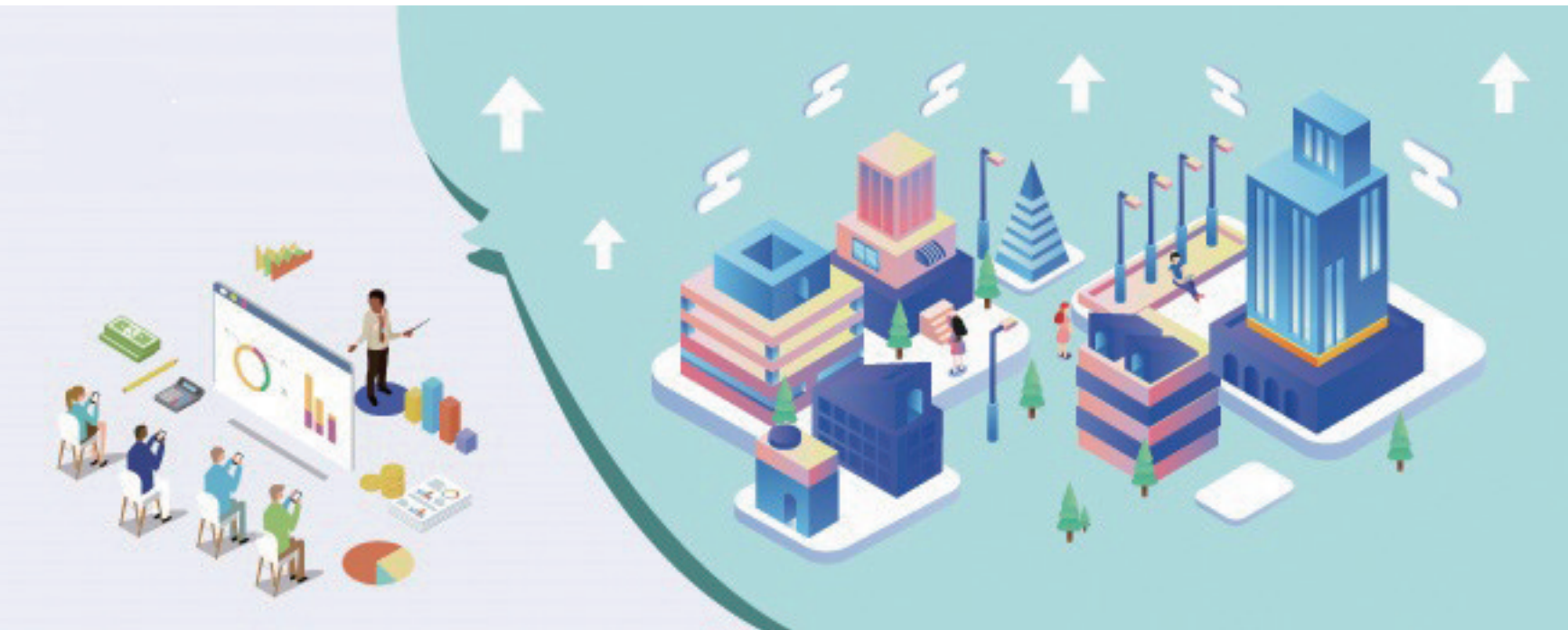
据了解,钼都利豪国际饭店有近400名员工,以前员工们在食堂就餐时也存在浪费现象。为杜绝此类事情发生,该饭店安排工程部在餐具回收处安装了高清摄像头,并由品控部主管每日例行督查,发现有将饭菜倒掉的员工,会直接在店内通报批评并进行处罚。“由于处罚力度较大,加之各部门在培训时着重强调要节约粮食,饭店员工逐渐形成了节约的好习惯。”马永恒表示,思想意识引导和具体措施跟进双管齐下,钼都利豪国际饭店在厉行节约、制止餐饮浪费工作上已取得了初步成效。

马永恒说,在全社会深入推进制止餐饮浪费的大背景下,现在不仅行业内各饭店在采取各种措施厉行节约,大多数客人也树立了“杜绝浪费”的文明消费观念。



饭店自助餐厅门口摆放着“勤俭节约”提示牌。
钼都利豪国际饭店 供图

洲际集团在中国市场推出高端酒店品牌VOCO,尚美生活集团升级中端品牌兰欧,华住旗下经济型酒店品牌汉庭推出最新迭代产品3.5版……尽管年初暴发的新冠肺炎疫情对酒店行业造成很大冲击,但是各酒店集团产品更新脚步并未放缓。在应对市场的挑战中,酒店管理者开始意识到,在扩大品牌影响力和市场占有率的同时,做优品质、提升服务更是核心竞争力。毕竟,想要吸引投资者和加盟商的目光,就必须拿出能够赚钱的产品。



洲际：善用高端品牌优势扩大辐射范围

□ 靳畅

翻开开业两个月,业绩和宾客满意度均远超预期,杭州明豪voco酒店的成功引起了业界的关注。

洲际酒店集团大中华区首席发展官孙健将此归功于“因地制宜”的理念。洲际酒店集团今年6月将voco品牌引入中国,首店杭州明豪voco酒店于9月开业。孙健说:“voco通过改造优质单体酒店或新建项目,提升业主投资回报和宾客体验为目标。对业主而言,voco的好处在于高效灵活,易于转型。针对他们对投资回报和灵活改造的需求,我们在项目合作的前期,改造筹备期和开业运营后的全周期里,都会通过提供专业有效的解决方案和系统、人才支持,与业主和酒店团队一起优化资源配置,提升酒店坪效,帮助业主实现更高的投资回报。”

此外,有业者表示,voco团队中央厨房式的管理模式也是他们所看中的。洲际酒店集团组建了一支由

开发、设计整改、商务、品牌、人力资源到运营等不同部门的专家组成的团队,对voco在华发展做整体管控。具体项目上,在开业筹备期,voco团队会派驻特别小组,与酒店原班人马一起合作,完成品牌定位研讨、品牌培训、试营业等工作,并根据项目的优劣势给出不同的定制化支持;酒店开业后,则进入洲际酒店集团系统化管理,根据收益管理和不同渠道的宾客满意度追踪,给予业主方及酒店团队及时有效的支持。

埃森哲的统计数据 displays,我国所有的酒店中,有76%是单体酒店,连锁酒店仅为24%,而在一些西方国家,连锁酒店的比重高达71%。不过这一状况在新冠肺炎疫情的冲击之下正在悄然发生变化。为了增强自身抵御风险的能力,如今,“脱单”成为越来越多单体酒店业主的新选择,我国酒店市场也迎来了新的“翻牌”潮。这其中,业主的心思也在变,他们需要的是不再是一个听上

去高大上的品牌,他们更看中投资回报。

浩华与中国旅游饭店业协会联合发布的《2020年中国饭店业务统计》显示,当前发展周期里,投资者应该具有高远的战略思维,具备穿越经济周期的投资理念和价值观,持续推动酒店业供给侧的变革和创新;而运营商则应该通过更加专业的管理和精细化运营,助力酒店业绩正向发展。

洲际酒店集团大中华区首席营销官王蕾说:“从2018年voco品牌诞生开始,我们就在中国做前期市场调研,考虑是否将该品牌引入中国,以及如何将品牌落地,我们发现,中国25岁至35岁的客人既喜欢连锁品牌的服务品质,又喜欢独立酒店的独特调性。”

为了更好地满足消费者的需求变化,voco在改造项目过程中尤其注重“既有面子又有里子”。如在硬件方面加入voco的设计元素,包括艺术品、布草、家具、吉祥物等,而服务方

面针对宾客入住的三个环节加入令人难忘的标志性特色。入住时,有当地特色迎宾小礼相迎;入住中,保证客房体验高端、舒适;就餐时,有多元选择,并保留酒店原有的符合当地消费需求的餐饮产品。通过迎宾服务、高端的床品、餐饮等一些关键的品牌标准,确保高端宾客“焕然一新”的入住体验。

为了更好地契合业主的实际需求,在ROI(投资回报率)导向下,voco团队根据物业实际情况提供定制化的解决方案。“存量物业改造会遇到一些局限性,例如房间的大小很难改变,我们会在保留原有硬件基础格局的情况下进行更新,最终实现了提高坪效、投资回报率的目标。”王蕾说。

“voco的每一次签约都很谨慎。”孙健说,“voco的签约遵从三个合适:合适的位置、合适的产品、合适的合作伙伴。voco是一个高端酒店品牌,所以不是每一家酒店的硬件条件都适合。此外,我们更加注重

的是一线和新一线城市,在这些城市,我们的会员、网络体系能给酒店更好的流量导入,形成更好的辐射能力。”

《2020年中国酒店业投资和资产管理展望报告》显示,存量酒店改造与升级投资将更多集中于一线及新一线城市,成熟都市商圈是存量酒店改造的热点区域,未来行业趋势不光是单体走向连锁、星级走向品牌,也将完成从传统全服务到灵活配套型酒店的转型。

孙健说:“今年,voco初来乍到,我们不会一味地追求把数量做大、规模做大,而会把关注的焦点放在通过符合国民消费趋势的品牌力量和调性赋予酒店资产更多增值可能。”

据悉,截至2020年第三季度末,voco在全球有15家开业酒店,23家在建酒店,其中在建酒店覆盖纽约、巴黎、悉尼、墨尔本、法兰克福、爱丁堡和岷港等旅游目的地。在中国,武汉新华voco酒店和南京园博园voco酒店都将于2021年开业。

尚美生活：念好下沉市场的中端酒店生意经

□ 本报记者 王玮

“进入11月后,尚美生活集团的GMV(成交总额)已经达到去年同期的120%,会员增长量达到了去年同期的230%,这就是‘下沉市场’带给我们的魔力。”近日,尚美生活集团于青岛兰欧酒店举办了主题为“重构想象·破解未来”的2020兰欧系列品牌升级发布会。发布会上,尚美生活集团创始人兼董事长马英尧亮出了这样的成绩单。

相关数据显示,目前我国中端酒店的竞争依然集中在一二线城市,并进入市场基本饱和的状态。与此同时,随着我国经济的发展,地域间交流的频繁,三四线城市的中端酒店市场开始成为各集团“角力之地”。

“即便是发展中端酒店,我们坚守的依然是三四线城市的战场。”马英尧在接受本报记者采访时表示,一线城市固然更加引人注目,但国民经济从区域分级来说其实是个

金字塔结构。广袤的下沉市场才是经济发展的原生动力,是国民经济的末梢循环。如今,尚美生活集团旗下の中端酒店品牌——兰欧酒店已有200多家门店。

随着竞争对手的纷纷杀人,在三四线城市中端酒店市场中,如何拿出加盟商和消费者都认可的产品成为各连锁酒店集团都在琢磨的事儿。

尚美生活集团是以发展经济型酒店起家的,熟知下沉市场加盟商投资心理的马英尧告诉记者,对于加盟商来说,他们最看重的是酒店产品的两个属性:投资属性和消费品属性。在投资产品属性里,加盟商最关注的是投资回报周期。在消费品属性里,加盟商在意的是在同等投资回报周期的前提下,哪个品牌的风格是最有吸引力的。“比如,兰欧系列酒店最打动加盟商的就是其投资少、回款快的特色。兰欧系列酒店的投资单间房造价在7—9万元之间,是同等中档品牌的70%,投资回报周期在4年左右。与

此同时,兰欧酒店艺术主题的商旅连锁酒店风格也比较受加盟商的认可。”

那么,这30%的投资成本是如何节省出来的?马英尧透露,过去酒店行业流行一句话:“一星级的大堂,三星级的客房”,如今这句话已经失效了。客房装修成本应该大幅地下降。以中端酒店为例,客房温暖、舒适就行,客人的体验其实并不会差,没有必要非要重装修、搞噱头,让单房造价节节攀升。此外,全供应链体系的打造对于连锁酒店集团来说是非常重要的。尚美生活集团11年积累下来的集采优势、供应商溢价能力以及各品牌部件的共享,使整个供应链的成本大幅下降。

在任何一个城市,消费人群的构成也是成金字塔状。尽管社会消费力在不断升级,但是在马英尧看来,金字塔中自下往上的消费跃级目前还不会出现。也就是说,经济型酒店的消费者与中端酒店的消费者很少

会出现重叠。因此,各酒店集团才会推出不同的产品,服务金字塔中不同消费层级的人。此外,消费者需求升级并不意味着只是大而全、贵而奢,小店小奢的理念才是县域经济的真实落脚点。

在此次发布会中,尚美生活集团不仅升级了兰欧酒店的产品和服务,还推出了新的中端品牌——兰里酒店,酒店规模在60—80间客房。马英尧表示,酒店的生意是受限于地理位置的,一家酒店无论再好,只能服务一定区位半径内的有限客人。与此同时,三四线城市的酒店加盟商,普遍投资能力有限,投资预算并不多,通过推出主打小房量、高坪效、高溢价的系列产品,可以有效地减少加盟单店投资成本,提高投资回报率。

“让酒店的每一平方米都赚钱!”如今,随着非理性投资者的退出,比起跑马圈地来,让酒店赚钱几乎是每一位投资者更想要实现的。

“我觉得产品是一个酒店企业的

华住：加速推进经济型酒店产品更新迭代

□ 本报记者 李玲

尽管年初暴发的新冠肺炎疫情对酒店行业造成了很大冲击,但华住集团旗下汉庭品牌的产品更新步伐并未放缓。近期,汉庭将最新迭代产品3.5版引入北京,首店位于王府井附近。该店在正式运营初期便创下“连续满房”的优异成绩,开业一个月最高RevPAR(指每间可供租出客房产生的平均实际营业收入)达到451.3元,整体平均出租率攀升至90%。

汉庭品牌CEO徐皓淳表示,目前,汉庭酒店3.5版在全国开业的酒店已有15家,未来,3.5版将成为汉庭的主力产品。

徐皓淳用“审美、功能性和自助服务”三个词来概括汉庭酒店3.5版,而

这三点,在新开业的北京汉庭3.5版门店中都有体现。

“莫兰迪色”与灰色、粉色元素穿插于酒店外观和内部空间,契合了当下消费者的审美品位;客房采用隔音门,墙壁做了隔音层,避免噪音干扰;“华掌柜”系统支持住客自助办理入住、离店和续住等功能,30秒入住,0秒退房;24小时全天候机器人提供迎宾、送货服务;自助洗衣房完成洗衣只要58分钟……

汉庭品牌副总经理潘莉表示,汉庭3.5版在对客服务上进行了升级,在客人看不到的核心细节之处投入较大。比如,从环保的角度出发,酒店提供可降解和可再生材料所制的拖鞋和被子,为每一位旅客带来健康、优质产品的同时,也尽可能地减少对环境的污染。

北京是汉庭品牌最早发布布局的城市之一,目前汉庭在北京已有157家门店。随着明年环球影城的开业和2022年冬奥会的举办,北京旅游市场增长潜力十足。此次汉庭新品旗舰店落子北京,将为经济型酒店升级与改造带来新的范本。

据了解,3.5版单间客房造价为7.9万元,相比老版本RevPAR可提升40—50元,预计投资回报周期为4年。对于门店的更新,汉庭一直在推进。据了解,早在一年前,汉庭酒店就已经按照3.0标准来拓展门店。同时,为了更新一些老旧门店,汉庭还推出了2.7版本千店焕新升级计划。

汉庭在全国共有2600多家酒店,未来计划以每年签约800家的速度拓展。事实上,不仅是华住集

团旗下的汉庭,其他酒店集团也在进行着“跑马圈地”。如首旅如家发布的前三季度财报显示,该酒店集团第三季度新开店298家,其中经济型酒店新开店数量为33家。面对经济型酒店市场的竞争再一次加剧,徐皓淳说,“跑马圈地不是汉庭的重点,品质提升才是我们最关注的。”未来,汉庭依然会坚守经济型酒店市场,持续打造市场“标杆”。

华美顾问集团首席知识官赵焕焱认为,随着酒店数量的扩张,竞争是不可避免的。不过,当前经济型酒店市场确实还有一定空间。“一二线城市相对饱和,但三四线城市及县级市无论是酒店规模还是连锁化程度都有很大的发展潜力。汉庭若向县级市下沉,加大拓展规模也未尝不可。不过,值得注意的是,在来

来连锁酒店的大规模拓展趋势下,成本及客户体验感将成为竞争重点。”

幸福产业引领者

管理咨询/旅游规划/旅游投资/景区运营/智慧旅游

- 中国旅游全产业链综合服务商
- 全域旅游行业推动者
- 多元化立体服务平台

24小时专家热线:18600992591 全国服务热线:010-82781426

编辑:武藏 电话:010-85168155 E-mail:ww@ctnews.cn