

行业关注

后疫情时期，酒店业发展机遇在哪里？

庚子年突如其来的新冠肺炎疫情没有击垮中国酒店人，从冬日冰封到春日回暖，从夏季复苏到秋天重振，回首望去，每一个深深的脚印，都在记录着中国酒店人的坚强和力量。

12月18日，中国旅游饭店业协会第八届四次理事扩大会议暨2020年酒店行业发展论坛在南京金陵饭店举办。中国旅游饭店业协会理事及列席的监事、各分支机构会长和各省级行业协会秘书长共计460余人参加了会议。此次论坛是在行业回暖、持续复苏的情况下召开的，与会嘉宾围绕酒店在推动经济高质量发展背景下的行业机遇、新消费时代下的跨界创新以及未来中国酒店供给侧和需求侧的结构性改革等热点话题进行深入探讨，期待酒店业化“危”为“机”，实现破局和重生。

□ 本报记者 王玮



邢子琦 绘

挑战中寻找新机遇

论坛上，中国旅游饭店业协会和浩华管理顾问公司共同发布了《2020中国饭店业业务统计报告》(以下简称《报告》)。

浩华管理顾问公司执行董事戴雪英在解读报告时表示，“目的地度假市场五星级酒店业绩大幅跳水的情况在2020年出现了逆转，新冠肺炎疫情虽然对整个中国酒店市场都带来了负面影响，但是在多种利好因素的推动下，目的地度假市场异军突起。”对于酒店行业市场板块接下来的发展判断，戴雪英认为，一线城市和新一线城市依然会展现出更强的对抗经济下行的能力，仍然值得酒店业者挖掘其潜能，进行投资布局或更好地经营现有项目产品。但是对于二线和三线城市市场，中短期内酒店经营还是会继续承受比较大的压力，主要是因为还有比较多的供给量在路上。对于目的地度假市场来说，在短期内，甚至到明年年末，都可能会是一个比较活跃

的需求市场。而一旦全球疫情得到有效控制，出境游市场得以恢复，目的地度假市场还能不能继续把客人留下来消费，仍是一个未知数。

值得注意的是，《报告》认为，中国酒店行业正面临逐步增大的压力。在收入端增长承压的发展周期内，如何通过更有效的收入拓展和成本管控方式以实现更好的盈利水平，已经成为摆在各大酒店运营面前的重要课题。尽管近年来，酒店在预订渠道优化方面和能耗管理方面都有明显的改善，但是，餐饮效率仍有待积极优化。近5年来，餐饮收入增长迟缓，但食品饮料成本以及人工成本却一路上涨，因此餐饮经营毛利出现持续下滑。就过往5年酒店各餐饮设施的每日每餐平均上座数而言，除全日餐厅意外，中餐厅和特色餐厅长年保持在低位。

戴雪英认为，如今社会餐饮的发展速度、成长性、商业模式健康度，都要比酒店餐饮更好，酒店餐饮业

务模式的调整是一个必然的趋势。在她看来，活化运用酒店餐饮空间并非易事，尽管行业中不乏创新者或者思路非常活跃的运营商在努力将这个空间的坪效提高，但酒店餐饮空间的活化运用更应该寻求社会资源的合作，合力把空间的效能做高。比如，北京华茂丽思卡尔顿酒店在新冠肺炎疫情发生之后就关闭了原先自营的意大利餐厅，引进了社会餐饮一起合作经营，目前来看，收益要好于原先。此外，为了提高坪效，国内一家柏悦酒店把全日制餐厅和中餐厅合二为一，虽然最终效果如何还有待观察，但是从整个空间的坪效来看，至少相比一下做几个不同类型的餐厅有更大的收益提升空间。

对此，资深餐饮研究者秦朝表示认同，在他看来酒店餐饮与社会餐饮的边界将越来越模糊，酒店餐饮社会化已成为一个趋势。

“虽然前路艰难，但未来依旧可

期。”戴雪英建议，接下来酒店运营者可以在产品迭代、人才优化、长短平衡方面做出更多努力。“具体来说，在产品迭代方面，高端酒店可以根据酒店的定位设置产品，而不是一味追求全服务的‘标配’。现在一些社会餐厅就在提倡单品极致的理念，那么酒店是否也可以尝试运用这样的理念？比如把客房这个场景做到极致。此外，如何实现人才优化是酒店业面临的一个很大的问题，长期的经验主义很容易让酒店形成一种惯性思维模式，饭店的人才亟待优化，这其中包括人才知识结构的优化、新媒体运营人才的引进等。运营高端酒店是一个长期价值的培育过程，所以我们不太可能去指望它在短期内有多么巨大的爆发力，因此酒店运营者不仅要关注短期现金流的增长，更要关注这些帮助现金流增长的举措是否与资产的长期价值之间保持比较好的平衡关系，避免因因此减损饭店的长期价值。”

拥抱酒店消费新需求

当种草、直播、颜值、圈层、私域流量逐渐成为业者口中常常提及的字眼时，酒店也在努力拥抱消费者的新需求。就目前的消费趋势来看，较疫情前的确发生着不小的变化。美团大学美景学院执行院长赵立松表示，通过美团大数据他们发现，尽管异地出游的订单量有所下降，但由于本地游玩需求的极大释放，人们不仅开始习惯在离家方圆300—500公里的范围内度假，还出现了“泡酒店”的现象。

对此，浙江栖弘文旅创始人杨诗兵表示赞同。据他了解，大部分城市近郊度假住宿产品，包括民宿、精品酒店的复苏情况都要好于其他住宿产品。

在石基昆仑集团解决方案董事总经理胡世永看来，随着酒店行业细分市场越来越细，所对应的细分消费人群对于品质的要求越来越高。今年商

务客人对酒店的诉求就是希望其成为他们的“城市会客厅”。与以往相比，这部分客人更愿意将商务洽谈、朋友会面的地点从外面的咖啡厅转移到酒店大堂吧、行政酒廊等他们认为更有安全保障的地方。而度假客人则更希望酒店能够提供一站式服务，让他们可以“泡”在酒店享受生活。

当喜欢看直播购物、在小红书上分享体验、到哔哩哔哩追漫画的年轻人成为酒店主要消费者时，如何用好新媒介的传播渠道，成为酒店人深思的问题。“所有的酒店都可以去尝试运营短视频，但并不是每一家酒店都适合‘玩’直播。如果没有好的流量切入口，也没有吸引人的内容可以讲述，那么，很难把直播做好，毕竟这是一个内容为王的时代。”杨诗兵认为，酒店应该静下心来仔细研究市面上的新媒

介，因为每一个媒介对应的受众是不同的。比如，在小红书上，精品酒店和民宿的流量转化率非常高，他们对应的受众是25岁—35岁的年轻女性。根据小红书的这一特性，酒店在这个媒介上就应该推出受年轻女性喜爱的产品，吸引她们的关注。事实上，一些非网红气质的酒店也可以通过小场景、小细节，甚至一道菜的打造，在这些新媒体上吸引一部分的受众关注。

“需要注意的是，酒店本身是一个低频消费品，受众通过看直播冲动消费的可能性比较低。而且虽然新流量看上去来势汹汹，但其实都是冲着一些头部企业去的，一些新品牌酒店作为后来者很难能马上抓取到这波红利。不过，不可否认的是私域流量还有很大的挖掘空间。”尚美生活集团CMO康韦提醒道，在他看来，对

于酒店来说，最值钱的流量其实是免费的，那就是酒店会员。“因此我们鼓励门店的店长，甚至是前台跟客人进行互动，如果客人购买了我们的增值产品、会员卡或者其他的产品，工作人员都可以获得奖励。”

在谈及流量导入和运营时，胡世永表示，针对疫情带来的影响，今年一些酒店的区域流量做得非常好，比如开元旗下的一些度假酒店，就把周边游的市场做到极致，让酒店得以快速恢复。在国内除了大型平台需要关注全国流量外，大量企业还是应该定位在区域，这样才能更容易做好私域流量的运营。另外，酒店经营者还应该在住中环节的管理上下苦功夫，保证酒店设施设备正常运行，服务品质不掉线，通过各个触点的链接，把这些客人留下来。

把握未来发展新趋势

为了加快复苏，不少酒店集团都在进行多形态运营矩阵布局，打造各类消费场景，点燃消费需求“新引擎”。酒店业者已经意识到，被新冠肺炎疫情冲击过的2020年是一个分水岭，在后疫情时期必须要抓住市场发展的新机遇才有机会迈上新台阶。

在分析后疫情时期酒店市场新特征时，洲际酒店集团大中华区首席发展官孙健认为，第一个特征就是国内的单体酒店加快走向连锁化，在遭受了疫情的冲击后，这甚至已成为不可逆的趋势。与此同时，市场也从增量期转向了存量改造期。“如今在一线城市的核心城区已经很难再看到新酒店拔地而起，但是有很多存量酒店到了需要重新改造和重新定位的关键时期。因为市场仍在恢复期，很多业主也选择在这样的时期赋予酒店新生命。”此外，从管理模式来看，随着酒店业主

越来越有经验，中高端酒店市场也将以从委托管理模式为主向特许经营模式为主转变。毫无疑问，在各酒店集团不断扩张的版图中，下沉市场的规模化也是必然的，就像华住集团提出“千城万店”计划，洲际酒店集团的“跟着高铁开智选一样”。

中信证券执行总经理姜媛观察到，过去十年酒店业更多是用“量”来驱动，出现了很多的新增供给，但是未来十年酒店行业可能会发生结构性的变化，更加趋于品牌化、连锁化。

在华住酒店集团总裁金辉看来，中国有巨大的消费群体，随着城市化不断加快，大量人口聚集在一起，需求也因此在不断增长。在这样的机遇下，酒店集团除了施行增长战略外，通过创新战略驱动市场也是至关重要的，过去的老路已经走不通了，如今酒店必须要围绕客户体验、门店运营效率、酒店获客能力去做根本性的变革。当然，企业内部组织力的

建设和人才梯队的搭建也是未来酒店业核心的驱动因素。比如，酒店集团可以搭建云服务共享化平台去帮助单店解决运营时遇到的高成本和人力投入的问题。

“在新的环境下，酒店的资产投资已经有了新的出路，比如市场资本化、资产证券化。”作为投资方，富力集团资产管理中心副总经理祝敏认为，现在他们投资一家酒店会变得更加谨慎。从酒店资产的角度出发，在“投”的时候就会考虑怎么“退”，如何把“投、融、管、退”的闭环做好。

尽管酒店行业受疫情巨大的冲击，但酒店人并没有停下“上新”和不断迭代品牌的脚步，其目的就是牵紧投资者的手，抓住消费者的心。在这个过程中，祝敏发现，尽管为了迎合市场，各品牌都在升级版本，但是很多酒店的运营管理还处于1.0版。就算酒店业主选择了与头部品牌合作，在投资规划的时候减少了不必要的

支出，但还是有可能在“管理”的阶段，因为职业经理人的主动性不强，对于在激烈的市场竞争中抓住新消费群体的敏感性不高，面临无能为力的局面。希望在酒店管理环节，很快也有升级版出现。

事实上，在投资者期待酒店管理者可以针对新的消费市场、消费群体，练好内功把品牌塑造得更好，运用新的技术手段不断提高运营效率的同时，酒店管理也建议投资者应放下一味追求“高大上”的老观念，更深层次地考虑资产的投资回报率。目前，很多国内业主都面临着酒店资产的市场价值远远低于其心理价位的问题。在难得一遇的存量市场的改造窗口，投资如何把握“换新”机会，是值得深思的。

金辉呼吁，中国酒店业想要走出困境还有一个关键点就是资产证券化，这对整个酒店业，包括房地产业的健康发展都会起到至关重要的影响。

短途度假前景可期

□ 本报记者 陈静

受新冠肺炎疫情冲击，今年国内酒店业绩普遍表现不佳。近期多家上市酒店集团发布的财报显示，虽然今年三季度，各酒店集团都迎来了新冠肺炎疫情暴发后反弹力度最大的“回暖季”，呈现出U形复苏趋势，但前三季度大部分酒店集团的营收、净利润同比去年依然双降。记者从多方面了解到，在业绩普遍不好的市场形势下，度假型酒店的表现却“一枝独秀”，尤其是位于大城市周边的短途度假型酒店，几乎未受疫情影响，很多酒店业绩表现甚至还好于去年同期。

12月18日，百达屋集团创始人、董事长郑南雁在参加某住宿业高峰论坛演讲时称，疫情改变了消费者线下活动的轨迹和行为，在这个关键点里出现了新的机会。酒店的品牌基于场景和功能划分，最有机会的可能出现在近郊度假和城市休闲。

当前乃至未来疫情结束后，短途度假能否成为酒店的新机遇？记者就此话题进行了采访。

短途度假市场需求活跃

疫情防控期间，开元酒店集团旗下开元森泊度假酒店、开元芳草地乡村酒店等推出的短途度假旅游产品，因切中消费者“追求安全、健康，亲近自然、放松、个性化、多元化”等需求而备受市场青睐。今年3月17日，开元酒店集团在上市一周年之际推出了“311开元超级品牌周”活动，预售旗下酒店房券一周，订单超过11万份，交易总额超过3400万元。其中，近七成销量来自高端短途度假休闲类产品。

2020年暑期刚过半，杭州开元森泊度假乐园和莫干山开元森泊度假乐园就发出营收“破亿”的捷报。而达到这个成绩，杭州森泊只比去年推迟了4天，也就是说，仅用4个月时间，就追平了2019年7个月的营收。

今年5月，绿地酒店旅游集团全国首个微度假项目Shakaland(“暇咖岛”)在绿地三甲港国际旅游度假区内顺利开园。该项目一期设计了篮球训练馆、袋鼠玩趣城·梦幻王国、海鲜鱼市、有机农产品市集等度假产品，以亲子家庭、时尚年轻人和商务精英为主要客群，满足城市人群近郊完整度假需求。据该集团相关负责人介绍，截至目前，在该项目的拉动下，三甲港国际旅游度假区已经接待了近12万游客，经营比周边酒店恢复得更快更好，在今年中秋国庆双节期间还出现了“一房难求”的现象。“疫情使人们对周边游深度挖掘，‘重新发现家门口的美景’正成为一种新趋势。”

君澜酒店集团一直深耕高端度假市场，该集团总裁王建平表示，与去年同期相比，北上广等大城市及长三角、珠三角等区域的近郊度假酒店业绩受疫情影响较小，不仅如此，有些还实现了明显增长。

华美酒店顾问有限公司首席知识管理专家赵焕焱表示，今年7月起，各地度假酒店业务逐步复苏。尤其是大城市两小时车程范围内的度假旅游目的地酒店业绩较好，城市自驾游客已成为消费的主力军。

新变化孕育着新希望

新冠肺炎疫情改变了人们的旅游消费行为。从各地发布的今年国庆中秋假期信息和相关OTA平台提供的数据报告来看，本地游及周边游持续升温。飞猪发布的数据显示，今年国庆、中秋期间本地游和周边游增长超过50%，同期增幅首次超过长线游，出游距离和时长大大短。

而来自中国社会调查所的数据也显示，就当今旅游消费习惯而言，35.5%的受访者倾向于停留1—2天；56.2%的受访者选择停留2—3

天；仅8.3%的受访者选择停留3天以上。超过九成的消费者更青睐3天以内的短途旅游，城市周边的短途微度假将成为未来度假的主旋律。

“以上数据恰恰反映了人们旅游消费习惯的改变，也印证了当前旅游市场供求关系的变化。”开元酒店集团杭州区域总经理金杭甬分析认为，疫情防控要求人们减少聚集、减少接触，加之出境旅游消费回流、长线游需求受到抑制，省内游、本地游等短途旅游需求显著增长，由此带旺了城市近郊或短途度假目的地的酒店和度假村的生意。“就杭州周边的度假酒店而言，业绩几乎不受疫情影响。开元旗下的度假村有的比去年同期还有显著增长。”

今年3月以来，南京、河北、浙江、甘肃、江西、安徽、湖北、内蒙古等多地鼓励推行2.5天假期，在国家政策红利的惠及下，越来越多的消费者将目光瞄准在周末2.5天休假上，也为周边短途游、近郊度假创造了条件。石基集团市场部总经理何雯认为，消费者近郊游尤其是对高端近郊游产品的需求将持续存在，这或将成为疫情防控常态化下行业面临的新常态。“这一变化也为市场孕育了新希望。”

如何抓住短暂“窗口期”？

“当前，全球疫情蔓延，国人境外旅游消费回流，远距离旅游也大幅减少。如果从预算上来讲，消费者将以前出境游和远程游的部分费用用到近郊度假，足以享受到十分高端的旅游度假产品。”中国旅游研究院产业研究所所长杨宏认为，疫情导致当前短途度假市场出现了塑造本土品牌的极佳“窗口期”。“这个窗口期可能仅仅只是1—2年，可能随着疫情结束而消失。但如果国内旅游企业抓住这一关键时期，面向消费回流的高端消费者展示自身品质、营销自身品牌，让消费者体验到匹配其需求的高品质产品和服务，将会争取到这部分高端消费者对本土品牌的信心和信任。即使疫情解除，消费黏性仍然很大。”

“其实，近几年，城市周边游或短途度假的需求一直在持续增长，且很多旅游集团及投资企业已看到了这一趋势，近年来持续丰富供给，很多城市周边已不乏优质服务或贴合消费升级需求的产品。”金杭甬认为，今年还有一个显著的现象就是各大OTA都在加码深耕度假板块、强化度假酒店的销售渠道建设。疫情过后，短途度假需求可能会有所回落，但需求依然存在且具有持续性，只是对于度假酒店而言，面临的是如何抓住这些需求的问题。

“近几年，人们的可支配收入、人均消费支出、旅游交通支出都在逐年增长，这将为旅游休闲度假提供消费支撑。中国休闲度假市场增长是必然趋势，但需求增长，供给也在增长。”王建平认为，无论是疫情防控期间，还是疫后，度假酒店都要明白，比拼的核心归根结底还是优秀的产品和服务。“优质服务可引导消费，君澜今后的拳头产品仍将放在能让消费者真正体验优质美好的度假生活上。”

华美酒店顾问有限公司首席知识管理专家赵焕焱也表示，那些契合消费升级趋势、能够全面满足消费者的各种旅行诉求、减少消费者的旅行思考成本、全年龄段地为消费者提供贴心服务的全服务型酒店或度假区有望获得更好的市场机会。酒店赢得竞争优势的关键点可以放在客房外的第二空间，如，健身房、书吧、茶社、影视社交区等；也可以放在基本需求外的优质产品要素，如，创新的餐饮、和健康相关的附加服务等；还可以放在设计、文化、环境等多元素的人文体验上。“最终还是要实现功能升级和细分市场定位相匹配。”



博雅方略文旅集团
BOYA STRATEGY CULTURE & TOURISM GROUP

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