

2020 年酒店业回顾

直面挑战 奋力复苏

2020 年注定不平凡,突如其来的新冠肺炎疫情给酒店业带来的可谓是沧桑之变。有人说,2020 年就是一个分水岭,在行业损失惨重时有一部分人在奋力前行中找到了更加光明的发展前景,史无前例的危机也给了不少酒店集团弯道超车的机会。担起企业责任、严守安全底线、积极有序推动复工复产……这一年,在常态化疫情防控下,酒店行业迅速出击,把握发展机遇,更好地激发了行业发展的新动能。我们梳理了 9 个关键词,回顾酒店业的 2020 年。

□ 本报记者 王玮

1. 温暖助力

2020 年除夕夜,当来自上海、广东、重庆、陕西等地的医务工作者从多个方向出发驰援武汉时,武汉的酒店人也都坚守在自己的岗位上,他们忘记恐惧、放下戒备,心中只有一个念头:要把这些奋战在一线的英雄们照顾好。在这个特殊的除夕夜,一个由几百位酒店人组成的“酒店公寓志愿联盟”成立了,联盟的志愿者们连夜与武汉各大医院对接,邀请因为加班及公共交通停摆等原因回不了家的医护人员免费入住附近酒店。他们还自发四处找寻防护

物资和方便食品,一批又一批运送到酒店、医院、社区防疫一线……他们的志愿工作一直坚持到武汉“封城”结束。这其中有太多太多动人的故事值得被记住。

当抗击疫情的工作在全国范围内展开,有一部分酒店成为隔离酒店,还有一部分酒店虽然暂停营业了,但酒店的工作人员却没有回家,义务服务奋战在抗疫一线的“战士”们。一场突如其来的疫情打乱了酒店人惯常的节奏,也展现了危急时刻酒店人的坚守。

4. 直播预售

从 2020 年年初开始,看直播购物成为不少消费者的习惯。为积极配合疫情防控,年初的几个月里,很多人宅在家中,看网上直播成为居家生活的一部分。酒店也不失时机地抓住这一变化,联合网络平台,以直播的方式保持市场热度。从通过直播手把手教大家如何变身大厨,到直播预售消费券,再到直播婚礼秀,带着大家“云蹦迪”……随着酒店行业复工复产不断推进,直播的内容也随着消费者的需求不断变化,酒店在“云端”的花样越“玩”越多。如今,直播早已不是酒店在疫情防控期间不得已而为之的行为,它已经成为酒店日常运营和业务拓展的新助力。截至 2020 年 12 月 31

日,以销售酒店房券为主的携程直播已经进行了 118 场,2 亿人次的消费者在直播间购买旅游产品,线上总交易额超 40 亿元。

新冠肺炎疫情暴发后,很多酒店出现了阶段性市场消费“归零”的现象。在现金流十分紧张的情况下,无论是酒店还是民宿,大都选择了预售这一方式,因为“预售的是明天,拉动的是当下”。预售成为住宿业与消费者重新建立联系、形成交流、营造消费氛围的一种手段。当然,在市场复苏之时也出现了个别疑似预售产品“爆雷”的现象。但是总体来说,不少消费者对预售这一形式还是认可的,直到现在不少人还有“囤房券”的习惯。

7. 市场回暖

2020 年上半年,因受新冠肺炎疫情的影响,国内外酒店集团的业绩都遇到了断崖式的下跌。今年三季度,酒店行业才迎来了新冠肺炎疫情暴发之后反弹力度最大的“回暖季”,业绩环比上升、亏损大幅收窄……不少酒店集团在该季度呈现出 U 形复苏趋势。

从大部分酒店集团发布的三季度财报来看,相较于上一季度,他们的业绩均有所上升,不少国内

酒店集团在三季度实现了净现金流和 RevPAR 双增长。如在净利润方面,首旅如家实现了单季盈利,达到 1.4 亿元,相比二季度亏损 1.6 亿元的业绩有了明显复苏。对于各国际酒店集团来说,其在大中华区的酒店业绩同样复苏明显。如万豪酒店三季度大中华区的人住率大约为 61%,环比上季度有 35 个百分点的增长,已经非常接近疫情之前的水平。

随着没有硝烟的战疫席卷全国,酒店人在为一线抗疫人员做好后勤工作的同时,也在承受着意想不到的损失和压力。

在此期间,大部分住宿企业都做了这样三件事:一是与业主、加盟商共渡难关。2020 年年初,对停工期的酒店来说,加盟管理费成为一笔庞大的开销,各酒店集团纷纷做“减法”,缓解加盟酒店业主和加盟商的资金压力。在减免加盟费的同时,锦江、华住、首旅如家、格林等酒店集团还分别推出相关金融扶持方案,帮助酒店业主和加盟商渡过难关。二是稳定一线员工。“不管损失多大,我们不会通过裁员来应对危机,

2. 共渡难关

不让员工因失业陷入困境。”为了这一承诺,多家酒店集团的管理层都选择了自愿降薪 30% 至 50%。不仅如此,在等待复工的那段时间,几乎所有的住宿企业都选择通过网络培训提升员工的职业素养。三是调整产品结构适应消费需求。自 2020 年 2 月中旬开始,随着企业复工复产,各住宿企业开始根据市场需求的变化及时更新升级产品。比如,多家酒店集团推出了“居家隔离房”产品,解决部分企业员工复工前需要集中隔离的难题。与此同时,为了让客人住得安心,各酒店集团不断升级“安心住”服务,该项服务中的多项措施一直沿用至今。

5. 厉行节约

自习近平总书记对制止餐饮浪费行为作出重要指示以来,旅游饭店业积极行动,从加强企业自律和员工培训、强化流程管理、优化供餐方式、深入宣传教育等方面入手,将厉行节约的行动融入到餐饮食品采购、制作、经营、管理的全过程。一些酒店连锁集团利用自己的影响力,发倡议、做宣传,让更多人参与到珍惜粮食、厉行节约的行动中来。在常态化疫情防控下,“创新经营模式、推行公筷公勺,推广分餐制”等做法被大部分酒店所采用。

厉行节约的背后是绿色消费的倡导和绿色服务的打造。2020 年 8 月,商务部办公厅发布关于进一步

加强商务领域塑料污染治理工作的通知,公布禁塑限塑阶段性任务,要求到 2022 年底,全国范围内星级宾馆、酒店等场所不再主动提供一次性塑料制品。到 2025 年底,实施范围扩大至所有宾馆、酒店、民宿。

记者了解到,从 2019 年开始,上海等地的酒店企业已然行动起来,积极配合所在省市的相关规定,不再主动提供一次性客用品。2020 年,北京、天津等地酒店也加入其中。此外,大部分知名酒店集团旗下酒店也已经将洗护用品逐步换成大瓶装,包装也采用了可回收或可降解的材质。

8. 需求变化

防护的考虑,不少国内消费者也把长途旅行变成了周边游。部分城市近郊度假住宿产品,包括度假酒店、精品酒店的复苏情况都要好于其他住宿产品。此外,目的地度假市场高端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带来了负面影响,但是在诸多利好因素的推动下,目的地度假市场异军突起。

有 OTA 的数据显示,从去年国庆假期开始,“宅酒店”成主流度假方式,对于想要避开人群密集处的年轻一代来说,在高达数千元的奢华酒店中睡到自然醒,看电视、玩手机,去健身中心“撸铁”,到康体中心做水疗,成为了他们的度假选择。酒店也注意到了这一消费变化,开始推出能在酒店吃喝玩乐的打包产品。

常态化疫情防控下,出于安全

在疫情防控的关键期,运用智能化手段实现“无接触服务”在酒店得到广泛应用,以尽可能地减少客人与酒店服务人员面对面接触所带来的交叉感染风险。相关数据显示,截至 2 月底,提供“无接触服务”的酒店覆盖全国 351 个城市,仅北京提供此类服务的酒店就达 124 家。

在此过程中,不少酒店也尝试到了用技术提高运营效能的甜头。截至 2020 年 8 月,华住集团旗下已经有超过 2600 家酒店增加了自助服务,不少客人已经习惯

3. 技术赋能

在线办理入住或是请机器人帮忙递送物品。这表明消费者的需求在变化、入住习惯在变化,而酒店业者也在尝试结合新技术改变酒店的传统运营流程。

如今,技术正成为推动酒店发展的强大动力,数字化建设也站上了酒店发展的新风口。不只是前端服务,技术已经渗透到重塑酒店的运营流程中去,包括对酒店收益管理的支持以及帮助酒店打造更加适应市场变化的预订系统。这一年,酒店行业在数字化的新赛道上找到新的增长曲线。

6. 理性上新

2020 年 8 月以来,华住、首旅如家、亚朵、尚美生活等多酒店集团纷纷推出新品牌,也有部分中外合作新品牌落地。这几个新品都属于“中高端”范畴,这让业界将目光再次投向今年表面略显沉寂却又“暗流涌动”的中高端酒店市场。酒店品牌方意识到,中高端酒店的竞争已经开始从规模扩张转向运营管理层面的竞争。面对越来越精明的加盟商,品牌管理方如果不能帮助酒店提升运营能力,使加盟商获得较高的投资回报,则很可能被淘汰。因此,为酒店业主提供

“一体化解决方案”成为这几个强调投资回报率的新品牌的共同特点。传统的加盟模式让加盟商在酒店投资筹建等前端环节上很难与品牌管理方形成合力,而新的投资加盟战略,则可以在加盟模式、金融支持、筹建开业、集团采购、运营管理等方面为加盟商提供一体化解决方案,实现全供应链的高效管理。与去年各酒店集团主要下沉三线以下城市中高端酒店市场的打法不一样,这几个品牌管理方都对加盟物业所处区位的经济实力有较高要求。

9. 持续扩张

虽然受到疫情影响,但各家酒店集团“跑马圈地”的步伐并未放缓。截至 2020 年 9 月 30 日,首旅如家新开店数量为 298 家,已签约未开业和正在签约的储备项目达 1084 家,比二季度末增加 300 家,创历史新高。华住“千城万店”战略正在稳步推进。在遭受了疫情的冲击后,国内势单力薄、抗风险能力弱的单体酒店加快走向连锁化已成为不可逆的趋势。这个时间段也是酒店集团“招兵买马”的好时机。为了吸引更多的加盟商加入阵营,不少酒店集团在 2020 年上半年都推出非常优惠的加盟条

件。当然也有不少酒店集团通过资本运作的手段来加速扩张,比如,锦江酒店定增约 50 亿元“补血”以及开元酒店集团战略投资略月酒店,二者瞄准的都是中端酒店市场。

不仅是国内酒店集团,国际酒店集团也在不断扩张,洲际酒店集团加快了“跟着高铁开‘智选’”速度。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,这也成为 2020 年各酒店集团在扩张时紧盯的奶酪。

观点

□ 杨宏浩

新冠疫情给住宿业以猛烈的冲击,但不会改变住宿业的基本运行方向,反而可能会激发从业者的斗志,更早更清醒地认识到存在的问题并及时纠错,从而在以后走得更加稳健。

2020 年住宿业经受住了有史以来最为严峻的考验。去年初,突如其来的新冠疫情将旅游业和住宿业置于风暴的中央。面对疫情冲击,住宿企业及时研判情势,调整经营策略,既要确保客人健康安全,也要维持充足现金流和员工队伍稳定。面对疫情引致的市场剧变,住宿企业也在积极调整市场和产品策略,以快速匹配消费者对健康、安全等方面的需求。令人欣慰的是,整个行业不仅没有出现大面积企业倒闭和员工离职现象,而且在疫情得到有效控制后,经营情况迅速从 2—4 月份的低谷期进入回升期,酒店入住率逐步攀升,至 9 月份已恢复至往年的 8 成左右,部分酒店业绩甚至超过往年。但全年来看,可能只恢复到往年的 5 成左右,而且大面积亏损已成定局,新

增投资也大幅消减。但活下来,才有未来。预计 2021 年疫情警报也难以完全解除,力争活下去、活得更好仍是必须面对的现实问题。

疫情带来改变,也让企业更健康更富有韧性。疫情在悄然改变着行业格局和各方力量对比,改变着产业链和供应链等环节。曾经红极一时,但靠烧钱快速扩张的轻连锁模式,如代表性企业 OYO、你好酒店等,因这场不期而至的疫情而大幅收缩。疫情也让爱彼迎、途家网等风头正劲的共享经济模式低调许多。如何应对疫情和更好地适应市场并创造价值是它们必须仔细思考的问题。OTA 平台对行业的控制力一方面因疫情而有所强化,但另一方面因竞争牵制而有所下降;同时,国家加强平台经济反垄断监管和明令禁止利用大数据“杀熟”等措施,在一定程度上限制了 OTA 平台对供应商和消费者滥用其权力。OTA 的另一动向是通过向线下酒店经营实体延伸,以实现其流量转化,例如携程大力发展丽呈酒店,美团也计划投资东呈酒店集团。不过需要引起注意的是,这一动作可能会影响其作为

平台的公正性问题。因为疫情,国外设计师不能亲临国内现场,使得国内的高端酒店设计师获得了好的发展机会;疫情甚至也使得国内高端酒店用品供应商有所受益。

酒店集团要关注规模,但更要关注发展质量。国内酒店集团近年来规模增长很快,2019 年已有三家酒店集团进入全球酒店集团排名前 10 强,另有 10 家进入前 50 强。其中,锦江酒店集团按照客房规模已经位居全球第二位。疫情的发生会导致头部效应更为明显,产业集中度进一步上升。但与之相对照的是,在全球酒店品牌价值榜 TOP50 上,国内仅锦江和汉庭酒店品牌进入且排位靠后。这表明我国酒店集团规模增长与品牌成长严重不同步。规模对国内酒店集团而言未来仍然很重要,因为规模效应会带来成本递减和收益增加,规模意味着品牌曝光率,建立在规模基础上的创新才更有价值。但同时,提升发展质量必须提到重要位置,高质量发展应该成为住宿企业永恒的追求。其中,品牌的塑造至关重要,因为品牌本身就代表着产品质量和服务文化。国内酒店

集团品牌虽多,但覆盖范围较窄,普遍存在同类相食现象,未来需要更加多元,覆盖范围更广,且需要更多以健康疗养、休闲度假、精品艺术等为主题的住宿品牌。

疫情为国内酒店创造了两个时间窗口。其一,创造了实现从追赶者到引领者的时间窗口。国内酒店经历了从模仿到模仿创新,再到目前自主创新的历程。我们一直是一个追赶者,目前迎来了超越国际酒店集团成为引领者的一个时间窗口。其二,创造了赢取国内消费者信心和信任的时间窗口。历经多年出境旅游的洗礼,国内消费者见多识广,很多已经成为成熟的消费者。能赢取他们的信心和信任至关重要。特别是在当前形势下,出入境旅游暂时难以恢复,赢得了国内消费者就意味着赢得了全世界。这两个问题归结起来就是国内酒店需要更深层地理解消费者的需求,以需求牵引供给;同时,要以更好的产品和服务供给,更人性化的消费体验,激发更多诉求,创造更多需求。这背后的逻辑就是以消费者为中心,不断创新,不断为消费者创造价值,创造美好

生活。这就需要我们以文化为引领,讲好中国故事,推进中国服务在住宿业创新发展,锻造住宿企业产品竞争力和品牌力;通过科技赋能,特别以数字技术推进住宿业创新升级和数字化转型,进而推动住宿业数字资源产业化应用,从而让住宿企业向更优成本、更高效率、更精细化管理和提供更佳体验方向持续迭代;通过跨界融合,一方面拓展酒店空间的价值,另一方面与其他产业融合,为消费者创造更多价值,让消费者有更多获得感。这就要求我们更加重视资本市场的价值,推进更多酒店和住宿企业的资产证券化,培育具有世界竞争力的住宿企业集团,助推行业高质量发展。

住宿业是市场化程度相当高的产业,但国有企业持有较大比重的住宿和酒店资产,要想更大程度发挥这些资产的价值,国有住宿企业需要通过混改、激励机制等体制机制创新,激发企业活力;如今,住宿业已经涌现出一批企业家,在他们的创新和努力下,中国拥有了更多全球 50 强酒店集团,未来要更加重视企业家的价值,进一步激发企业

家精神;住宿企业的营商环境总体不错,但仍然存在瑕疵,例如不少地方政府在引进高端酒店品牌时,仍然通过一些土政策将本土品牌排除在外,建议对国际品牌实行国民待遇,让本土和国际品牌同台公平竞争;在双循环新格局下,旅游和住宿行业标准要与时俱进,例如国家旅游度假区等级标准中对入境游客人次和国际酒店品牌等方面的要求,星级饭店标准中对西餐、浴缸等方面的要求等,要更多考虑到客源市场的变化和国内客人的需求;在双循环新格局下,虽然扩大内需是重要战略基点,但本土品牌只有走出去才能真正检验竞争力的成色,因此要不断夯实自身实力,待疫情解除后加快走出去的步伐。

归结起来,以上所有变革创新,都是围绕为消费者提供更安全、更卫生、更健康、更舒适的住宿体验这个核心基点而展开的。这就要求我们在未来的一到两年,在战略上要藐视疫情,在战术上要重视疫情,要以消费者为中心,以不变应万变;要“一颗红心,两种准备”,充满信心度过寒冬,迎接春天的到来。

(作者单位:中国旅游研究院)