

## 酒店流行“软品牌” 重在激活“硬实力”

□ 本报首席记者 王玮

近期,因为洲际酒店集团与雅高酒店集团接连推出新品牌,关于“软品牌”的话题引发业内热议。有机构预测,到2025年,全球酒店业将迎来“软品牌”的“激增潮”。对高品牌度的独立酒店设置严格的进入门槛,每年对成员酒店进行品质评审的“软品牌”为何会在行业的低谷期开始散发出新活力?酒店集团迷恋“软品牌”的背后又藏着怎样的生意经?

## “软品牌”成为新流行

对于酒店“软品牌”的定义,当下,被业界认可的解释是能够让酒店在加入该品牌或该联盟后,仍保持独有的设计、名称和方向,在运营方面有自主决策权,以保持酒店的个性特征和魅力为前提的品牌。“酒店的‘软品牌’就像‘收藏家’,专注收集散落在世界各地的,那些或精致或独特的酒店。尽管人们对酒店美学的评判不一,但是那些加入‘软品牌’的酒店不再拘泥于一些传统品牌的条条框框,为住宿体验者平添了一份惊喜与期待。”有业者这样解释。

目前,最广泛的酒店“软品牌”模式可分为两类:一是“软品牌”联盟,如立鼎世、罗莱夏朵、璞富腾、SLH等;二是大型酒店集团旗下推出的“软品牌”,如希尔顿、雅高、洲际、凯悦、万豪等国际酒店集团已拥有十多个“软品牌”,几乎每个集团旗下都有2个以上的“软品牌”。

对于酒店集团的“软品牌”来说,其经营模式也是通过特许经营或者委托管理的模式,但是加盟酒店可以拥有更多的品牌灵活性。同时,加盟酒店可以通过酒店集团的中央预订系统、销售渠道及顾客忠诚计划等资源,更高效地获取客户。此外,加盟酒店可以充分地利用连锁酒店的后台管理系统、收益管理系统、人员培训、集团采购等,降低营业成本,以提升运营效率。

有不少业者注意到,2021年是酒店“软品牌”的“当打之年”,尤其是在国际酒店集团的品牌矩阵中,“软品牌”正成为新流行。不久前,洲际酒店集团推出了全新“软品牌”“洲至奢选”(Vignette Collection),雅高酒店集团也紧随其后推出了旗下第40个品牌“EMBLEMS Collection”,旨在吸引单体奢华酒店进行品牌转化。

不仅如此,酒店集团“软品牌”旗下酒店也在中国市场遍地开花。4月底,文安那力克酒店在河北省廊坊市文安县中



首兆北龙饭店客房 饭店供图

国绿发生态城正式开业,这家酒店属于希尔顿集团旗下“软品牌”——希尔顿欢朋精选酒店。秉承该品牌“融入本地文化,激发宾客去探索和领略当地风情”的理念,位于京津雄腹地中国绿发健康生态城内的文安那力克酒店,将葡萄酒文化、庄园度假、生活美学等元素融为一体。作为凯悦臻选品牌旗下酒店,陶溪川酒店也于今年秋面市。该酒店坐落于江西景德镇陶溪川文化与创意街区,室内设计由AIM恺慕工作室操刀,以时尚手法演绎陶瓷文化,传递景德镇独有的文化魅力。近期,傲途格精选酒店在国内的第二家、第三家先后于南京开业。其中,南京珺懋酒店·傲途格精选位于园博园内的百年水泥厂旧址,酒店设计者从独特的自然地貌与历史背景中汲取灵感,展开了一场工业与自然之间富有张力的对话。

## “迷恋”背后的生意经

酒店集团为何开始迷恋“软品牌”?独立酒店的业主又为何对“软品牌”寄予厚望?

研究机构STR曾预测,2020年至2025年,“软品牌”将覆盖更多的酒店物业,大型品牌仍将面临整合。究其原因,与近年来有个性的独立酒店和精品酒店的数量递增有较大关系。

对于酒店集团来说,这是一个难得的机会。有业者分析,增加市场份额是大多数酒店集团建立“软品牌”阵营的初衷。相关数据显示,2020年,我国酒店连锁化率为31%,其中豪华酒店连锁化率高达53%。而发达国家酒店品牌连锁化率也只达到60%。因

此,几乎占据全球酒店业半壁江山的单体酒店市场,对酒店集团来说充满想象力。“软品牌”不仅可以帮助酒店集团收获更多高品质的单体酒店,还能帮助酒店集团将其触角在短時間內伸向高奢小众市场,并斩获更高的平均房价。

采访中,有业者表示,未来还将有更多“软品牌”出现,因为消费者有需求。“品质优越的独立精品酒店品牌,往往其自身就有来自世界范围内不同领域的拥趸。”就职于某知名资产管理和业主咨询服务公司的业者分析,在旅游群体中,千禧一代的占比越来越高,这些消费者十分青睐风格独特的酒店。相比传统酒店品牌一致的风格与标准化的服务流程,他们更乐于在旅途中寻找惊喜。收入逐渐增加的千禧一代,正在成为“软品牌”流行的主要推动力,而它们也是酒店集团希望斩获的高质量。

美国康奈尔大学的一项研究表明,转变为酒店集团“软品牌”的独立酒店,其入住率平均增长近7%。独立酒店加入“软品牌”,能够更好地度过当下酒店市场的萧条期,借助集团优势获得更多客流。

上海星硕酒店管理咨询有限公司首席咨询官袁学娅在接受媒体采访时表示,不少独立酒店都十分愿意加入“软品牌”,因为“软品牌”的入选门槛很高,一旦入选,借助“软品牌”的影响力,能够为酒店带来更加精准的目标客户。此外,包括更多中国业主在内,他们都看到了发展成熟的大型酒店集团所具备的品牌运营能力、系统盈利能力和抗风险能力,因而开始考虑在

保持自我独立风格的情况下“脱单”。

## 软硬兼施寻求突破

新人加入的同时,也有旧人退出,特别是近几年,加入“软品牌”后又“摘牌”的独立酒店不在少数。离去时,独立酒店的业主们总是带着些许遗憾,什么时候酒店集团的“软品牌”才能品质过硬?

“酒店集团发展‘软品牌’应该软硬结合。”有业者建议,酒店集团需要通过“软品牌”实行硬支持。任何一个加入“软品牌”的独立酒店都不会拒绝酒店集团帮助其制定发展战略、扩大客源结构、提高经营效率,而这些正是酒店集团硬实力的体现。

雅高集团董事长兼CEO曾在某国际酒店投资论坛上分享道,许多独立精品酒店的经营或因年岁长久而岌岌可危,或因初出茅庐难以获得支持。比如,北京兆龙饭店就曾因为跟不上酒店业快速发展的脚步而被落下。但是现在,兆龙因为加入了凯悦旗下“软品牌”凯悦尚选而焕然一新。“软品牌”应以收藏者的身份,擦去旧酒店的尘埃,展示新酒店的意趣,而非因扩张的野心,而忽视完成品牌预先设置的定位和特色。酒店集团也在对旗下不同的“软品牌”加以定位,满足细分市场的不同需求。

也有业者总结道,对独立酒店特性的梳理越深刻,酒店集团的“软品牌”发展就越能有的放矢。

那么,什么样的“软品牌”才是市场最需要的?上海某文化创意公司企划总监陶贰河曾撰文表示,如今的市场,消费需求、行业环境、产业架构都发生了很大的变化,在这样一个节点上,符合当代需求、契合市场、践行并推动行业革新的品牌,往往更具备“未来力”。另外,酒店集团要有配角精神,“软品牌”之“软”,体现在它的弹性度和包容性上,品牌自身甚至不具备很强的标识性,却尽最大努力烘托独立酒店的个性。这种“配角”精神实现了互相成就。

有业者注意到,现在“软品牌”的两种模式,即酒店联盟与酒店集团之间已不再是单纯的竞争关系,开始了有互动。比如,此前,凯悦酒店集团就曾与全球奢华精品酒店SLH开展合作,打通会员体系,尝试开创新资源共享模式。“与拥有优质且丰富酒店布局的独立酒店联盟进行战略合作,对于连锁酒店集团来说,是一个可以在短期内实现产品线扩充的绝佳选择。”有业者表示,新鲜事物总是在不断发展中趋于成熟与完善,“软品牌”也正是在一次次试错与成长中,为酒店发展带来更多新思路。

□ 牛莹 记者 张陵堂

“您辛苦了!为了抗疫逆行而上的您,在今天这个特殊的日子,更需要一份温暖和关心,愿我们的祝福成为您奋战于防疫一线的动力!期待疫情尽早散去,辛劳的您早日回家团聚!祝您生日快乐!”这段温馨的文字,是兰州飞天大酒店为疫情防控期间入住酒店的医护人员送上的生日祝福。

自兰州战“疫”打响以来,兰州市文化和旅游系统持续冲锋在防疫一线,从组织人员下沉社区、支援防疫物资,到组建工作专班、保障医护人员,一直坚守在防疫岗位。从10月底至今,兰州市积极动员相关酒店为医护人员提供住宿,并采取闭环管理措施,尽最大努力做好服务,为“最美逆行者”打造“温馨之家”。

## 精细管理做好服务保障

“我们接到兰州市联防联控领导小组《关于成立兰州市第二人民医院雁滩分院支持保障组的通知》后,立即组建由兰州市文化和旅游系统分管领导统筹,各行政科室、兰州市文化旅游局综合行政执法队组成的工作专班,选派党员干部充实到专班中,设立专门联络群分配工作任务,共同做好兰州市医护人员住宿保障工作。”兰州市文化和旅游局副局长何威说。

10月28日开始,兰州飞天大酒店陆续接待了230名在兰医护人员。“收到接待医护人员的通知后,酒店立即

## 为“最美逆行者”打造“温馨之家”

——兰州市酒店行业精心服务防疫一线医护人员



成立了由销售部、人事部、客房部和餐饮部等部门组成的紧急工作小组,并建立了详细的组织管理体系、制度和流程,对医护人员和酒店员工实施“酒店一医院”“酒店一宿舍”两点一线的闭环管理,实行核酸检测单人单采、持证出入制度,酒店员工每日测温,“三码联查”汇总上报,确保酒店闭环管理落实到位。”兰州飞天大酒店总经理黎振强表示。

10月29日,甘肃阳光大酒店被指定为部分在兰医护人员定点接待服务单位,酒店随即成立服务工作领导小组,启动应急接待服务方案,成立客房、餐饮、工程、采购、安保等服务接待组,24小时为医护人员提供贴心服务,并紧急召回60多名业务骨干,在最短时间内将酒店由原来的半封闭状态恢复到正常运营状态。

“除每日组织进行核酸检测、健康扫码、测温、各区域定期消毒外,酒店还对在岗员工进行疫情防控安全培训,将7—20楼客房作为医护人员生活区域,5楼作为员工生活用房,各区域实行严格的闭环管理,所有垃圾全部统一封闭、回收至指定区域。接待期间,所有管理人员及员工均住在酒店,严禁回家或外出。”甘肃阳光大酒店市场营销部负责人曾燕说。

何威表示,兰州飞天大酒店、甘肃阳光大酒店、兰州温德姆大酒店、桔子酒店省人民医院店4家医护人员接待酒店的服务精细到位,获得联防联控机构的肯定。

## 细节服务彰显人文关怀

“考虑到医护人员在防疫一线的工作时间不固定,酒店抽调员工专门照顾他们的饮食起居,从细节入手,尽显服务理念。”兰州飞天大酒店销售部门负责人范海蓉说,每天,酒店厨师都会为医护人员精心准备丰富的

餐食,比如立冬当天,便为医护人员专门包了饺子。酒店客房工作人员在医护人员入住的房间准备了“服务留言卡”。工作人员在一间客房的卡片上看到了客人的反馈:“感谢你们在疫情防控期间为一线医务人员提供的后勤保障,是你们让我们没有后顾之忧,助力我们完成防疫一线工作,致敬每一位幕后英雄。”这样暖心的留言让酒店员工很感动,激励酒店进一步优化各项工作,做好服务保障。

每天工作结束后,兰州飞天大酒店还会召开“碰头会”,当天问题当天解决。黎振强说,在饮食方面,每天安排专人搜集住店医护人员入住体验和菜品意见,根据其意见和口味不断调整变换菜品,还专门配备大型保温车和微波炉,确保饭菜温度,并准备点心、水果、牛奶、鸡蛋等夜宵。酒店细节化的服务受到兰州市文化和旅游系统检查工作组的肯定。最近,兰州市相关酒店还就兰州飞天大酒店的防疫举措、工作内容进行交流学习。

开会、分配任务、交流经验,忙碌了一天工作,甘肃阳光大酒店的工作人员曹燕依仍精力充沛。曹燕说,11月8日,除了142名医护人员入住,甘肃阳光大酒店还接待了十余名工作组人员。虽然受疫情影响,酒店各项工作遇到一些困难,但员工都明白,越是在这种急难时刻,越要压实责任、主动承担,以“从严从细”的工作作风,竭尽全力做好后勤服务保障工作。

## 区域性饭店集团的“立体提升”

□ 宋雪鸣

近年来,在推动国有经济布局优化和结构调整的改革中,出现了一批区域性的本土饭店集团。在相关政策的推动下,这些饭店集团在对外拓展方面表现出较强的积极性。

据有关研究,目前,发达国家饭店集团化的程度已经达到60%,而我们还不到20%。我国饭店集团化市场还有非常大的运作空间。而连锁经营模式引进我国只有三四十年的历史,实际发展也未超过十几年。面对品牌矩阵逐步形成、市场逐步下沉,各大饭店集团纷纷发力开始“圈地运动”。区域性的本土饭店集团面临着奋起直追与迎头赶上两个重要任务。奋起直追就是尽快将经营管理水平全方位地立体化提升,形成自己的管理模式与品牌;迎头赶上就是利用资源优势,采用合适的杠杆连锁发展、形成规模。

一年一度的“中国饭店集团化发展论坛”,总会发布“中国最具规模的饭店集团”名单。数据显示,中国饭店集团尤其是几家坐拥当地地标建筑、在区域内享有盛名的地方性饭店集团并没有显示出较快的成长性,其规模和影响力也难以跨出省域,成为全国性的品牌。究其原因,除了体制机制的影响外,主要还是没有深入了解连锁经营模式背后的商业逻辑,只是学了国际著名饭店集团连锁经营的经验,一味地追求规模化,忽视了系统打造的立体提升。所以,区域性的地方饭店集团必须“两手抓两手硬”,同时做好平面发展与立体提升工作。

经营管理立体提升工作是集团开展连锁经营的“基本建设”工程,分为点、线、面三个方面。

## 点:打造样板店

样板店的建设对于饭店集团及整个连锁体系而言至关重要。如果饭店集团想通过连锁经营的方式走向成功,那就必须从建设一个成功的样板店开始。样板店是饭店集团品牌宣导

的载体,是规范、优秀的门店,是可以提升饭店集团形象和进行复制的样板、标杆,是以后连锁经营布局的一个重要环节。

打造样板店要注意两个问题:一是品质。地方国企饭店集团起步阶段,在没有品牌力量和强IP加持的情况下,必须记住“品质是生命线”这句话。在战略意义上,这一阶段是打造品牌势能,要加强运营管理能力,集中资源打造品牌、提升产品的认可度,获得良好的市场形象和经营绩效。二是标准化。可复制性是样板店的最大特点。样板店承担着管理模式探索、建立、推广的重要任务,因此一定要有可复制性,能够将成功的管理模式克隆到其他门店。所以,必须要按照标准化、专业化、规范化的要求搭建基础模型。

这里讲的标准化是对运营管理对象的识别和建模过程。管理模型是一套抽象的,基于事前控制的,不针对某具体事务的行动规则。其作用就是抽象和概括管理的思想和框架。在这个思想和框架下建立一系列管理制度和管理办法。很多饭店集团把“建模”工作仅仅理解为一本运转手册与规章制度,其实还应包括相关的管理工具,比如,岗位胜任力模型、房价模型、营业收入预测模型、饭店及部门绩效模型、选址标准等。

规范化也不能仅仅理解为行为规范、操作标准等,而应该从以下几个维度构建,即组织系统化、目标计划化、决策程序化、业务流程化、控制过程化、行为标准化、措施具体化、权责明晰化、考核量化、奖惩有据化等。

## 线:构建连锁经营体系

连锁经营体系是为满足连锁企业规模化经营的有效运行而设计的,它是组织结构、活动过程、作业程序和经营资源配置的有机结合,一般包括组织系统、运营系统、支持系统和控制系统四部分。

饭店集团应根据自己的定位,从

“饭店资产管理”的视角建立连锁经营体系。“饭店资产管理”是指业主自己或委托专业资产管理团队,为实现饭店物业价值与经营价值最大化,从饭店项目拿地开始,经历建设开发、开业筹备、运营管控、升级改造、资产退出的全生命周期中资产管理的过程。实际工作中,很少有饭店集团能形成“投、融、建、管、退”全要素、一体化、一站式的价值链体系化服务能力。通常来说,饭店管理公司要按照前期规划定位、中期建设或改造、后期运营管控与收益管理来建立连锁经营体系的,通过运营一致性构建运营体系,解决资产持有人不同阶段的难点和痛点,实现饭店资产收益最大化。

## 面:打造可持续发展的管理平台

第三个“面”是“平台”,即总部可持续发展的管理平台。集团公司一般都是设置一个集团总部对分子公司进行有效管控,这就是集团开展有效管控的运行平台,是集团管理水平高低的關鍵所在。

总部功能配置、部门设置,与集团的产业特征、战略方向、管理思想以及规模、发展阶段息息相关,绝对不是简单的标杆对标、照抄照搬。集团化的根本动力是通过建立集团化公司,充分发挥规模效应、协同效应、品牌效应、资本放大效应、结构效应等,以打破企业发展的瓶颈。因此,抓好集团管控体系构建、能力建设,既是组织设计中的重要任务,也是集团管控中的重要任务。

管控体系建立的根本依据是集团整体战略。管控体系包括治理体系、控制体系、赋能体系。其中,治理体系重点是董监高权责设计和章程设计;控制体系重点是管控条线、分权界面和权重体系设计;赋能体系注重集团内部之间和集团与外部之间的资源引入和协调,完善各项管理工具与知识管理平台,在做好管控的同时赋能成员企业,助力成员企业又快又好地发展,从而实现集团公司价值最大化。

当从单体饭店向集团转变时,许多方面都会随之发生变化,而有的企业在集团化的过程中,往往只注重形式上的整合,人员还是原来的,还是采用原来管理单体饭店的思维方式,而忽视了价值链协同管理转变,而这需要另外一套体系,是一种升级,这个升级过程,往往更需要高管能力的迭代。

成立集团只是开始,要有计划、分步骤地将点、线、面三个方面串联,形成一个有机体。而在这几个要素里面,“点”是关键。没有点,就没有线、没有平台、没有模式,连锁复制就是无本之木、无源之水。而只做好“点”没做好“面”,不能以“点”及“面”针对整体提升,就是只见树木不见森林,而这恰恰是大多数地方饭店集团难以发展的短板所在。

因此,地方饭店集团的成长路径应该由“立骨架”变为“强筋骨”,进入到一个全面的内生优化时期。把集团总部打造成“CPU”(中央处理器),在由点、线、面构成的集团“局域网”中,集团总部就好比安装在服务器上的系统中心,成员饭店就像客户端,通过系统中心可以对其他电脑进行管理。

地方饭店集团在构建好点、线、面经营管理体系后,应专注于打磨自己的饭店门店,形成一定的市场影响力。向市场展现品牌实力后,就可采用合适的杠杆连锁发展,形成规模,经营战略也可考虑由“重”向“轻”转型。当然,采取轻资产发展的饭店集团必须具备“有品牌、有系统、有标准、有团队、有文化”的善经营会管理的“软实力”。

(作者单位:南京旅游职业学院)

本报常年法律顾问:  
北京市岳成律师事务所  
网址: www.yuecheng.com  
电话: 010-84417799  
微信: beijingyuecheng  
地址: 北京市东三环北路2号天元港中心A座7层