

观点

百感交集“双11”

□ 谷安迪

去年8月,笔者发布了《酒店预订,从救命稻草到保健良药》一文,回顾了疫情暴发以来各地酒店兴起预售的情况。如今再落笔,不免多了几分感慨,一年过去了,疫情波动起伏,酒店行业回暖不易。2021年的“双11”大促,虽然不是“痊愈”的保健良药,却也是为了抓住救命稻草而努力的“抢救活动”。

在笔者看来,对酒店行业而言,“双11”活动之所以有持续的生命力,是因为规模化的“薄利多销”被有效集中在特定时段内,刺激了以追求高性价比为目的的“规模化消费”。因此,当薄利多销的规模足以支撑边际收益不断提高时,买卖双方情我愿,消费者与商家皆大欢喜。然而,需要注意的是,客房产品的总库存恒定,库存内的年消费量基本稳定(在市场无强烈波动时),所以超出边际成本均衡点的销售量,难免会造成利润的递减。当然,这是在“正常”生存环境下的考量。面对不断反复的疫情及疫情后至少28天左右的“冰冻期”,很多酒店实际上已经呈现出严重的“供血不足”情况,因此今年的“双11”和2020年的很多预售活动一样,很多都是“抢救举措”。

虽然从这两年的情况来看,“双11”销售不再“稳赚不赔”,但酒店还是应该尝试参与,以求为自己的可持续发展多赢得些办法和空间。

品牌效应

笔者一直认为,酒店品牌的影响力建立在较为长久并且深入人心的客人对于酒店的“情感认知”上。消费者对酒店情感认知的总和就是品牌,是其真正的品牌价值。

如果从品牌效应的角度来看,全员营销不乏为一场充满互动性的“情感认知”塑造活动,除了获得现金流,每一项“双11”产品的推出是不是能够切中客人心中对于酒店的“美好向往”;产品的展示和内容沟通是否能够区别于其他的竞争者,并且万变不离其宗(这个“宗”就是品牌所倡导的“品牌核心价值”);产品在兑现阶段是否能够经得起消费者的“考验”甚至是“拷问”,这些都是酒店应斟酌的。

然而,现状却是,大家所发朋友圈里的宣传海报“整齐划一”,无论是国际品牌、国内品牌还是单体品牌“叫卖”的频率“极度同质化”。这种状况,难免会让人产生“或许这样的‘双11’并没有释放出品牌效应的太多功效,它只是一场消耗品牌价值的贩卖。”

情境传播

与品牌效应有紧密联系的一个关键点或许是“情境传播”。所谓情境传播,就是如何把“有血有肉有情”的酒店体验展现在数字世界中,从而通过“感同身受”来引发消费者的“购买欲”。最近随着元宇宙(数字虚拟现实世界)概念热度上升,笔者思考,或许

重新定义收益管理范畴

□ 袁学瑾

收益管理已经成为行业收益最大化的代名词和方法工具,其普及也是近些年的事情。其实这一方法和工具源于航空业,酒店行业在20世纪80年代引入,国际品牌管理酒店都在应用,但那时仅限于对客房收益最大化的应用,专业名词叫Yield Management,前提是在高出租率的现状下,把控最优客源、最高房价的选择,以求客房收入最大化。

最近8年,收益管理这个方法和工具在行业开始普及,不少酒店和集团都设置了专业收益管理的岗位,行业培训经常涉及收益管理的内容,管理工具和应用模块也纷纷出现,并跳出了客房领域,将收益管理覆盖到餐饮以及所有能创收的领域,专业名词也升级为Revenue Management。不少本土酒店和集团还利用收益管理的工具和概念,推动了建立和健全市场营销管理体系的工作,其积极意义不言而喻。

突如其来疫情,对于行业而言是伴随着不确定市场行情而生存,接近20个月,酒店的出租率和房价双双跳水,收益管理的功能似乎很难发挥。去年初开始,某国际管理集团,将中国区总部一个负责收益管理的部门整体解散,这是一个让行业收益前景临近冰点的信号,还是短视的表现?

近日参加某行业论坛,笔者观察到了白天鹅宾馆在疫情中的创新营销成果。宾馆运用在线“自主直播”,迈出了自救的

抖音等短视频平台的兴起本就是元宇宙之前的必然“前奏”?当刷抖音逐渐成为人们的一种生活方式,那么在数字空间中沉浸于“无数个他人生活情境所串联展示的数字虚拟世界”中,就变成了人们塑造新认知、获得精神充实,甚至是确证自我生活价值的一种主要途径。

拉回到“双11”,问题来了,大促中有多少成分是在向消费者“同步”酒店独有的“情境”?纵使是直播带货,展现的也是带货人的个人情境和些许的产品说明。或许从今年开始,酒店会意识到情境传播和情境营销的重要性,也许在明年的“双11”,很多酒店就会通过“同步”令人向往的情境而成为销售赢家。总之,动态的、有血有肉有情的、令人沉浸的营销方式,将成为未来的营销趋势。

粉丝社群

通过全员营销、平台大促等方式,“双11”的“救命钱”好不容易来了,然而,酒店是否能将每一位购买了预售产品的客人转化为真正的酒店粉丝或会员,并让他们保持活跃度?这是“双11”后期价值攫取的关键。

“救命稻草”真的有可能持续价值吗?答案是肯定的,但需要注意避免部分问题,比如,不少“双11”产品已经降到了酒店的价格底线,当产品售出后,酒店员工往往会萌生一种“被抄底”的感觉,而这种“被抄底”的感觉如果不通过酒店的管理层去持续化解,就容易形成产品兑现阶段的某种“服务怠慢”。这种“怠慢”未必是违反服务标准的服务缺位,而是一种“这么低的价格,还想怎样”的自我保护和对立心理。这种情绪或怠慢态度在通过人际互动创造体验价值的过程中,会让客人感受到。

疏导这种心理的一个积极方法是建立全员的“长期主义思想”。正如“现代管理学之父”德鲁克所言,“企业存在的目的就是创造客户”。我们既然通过“双11”活动,哪怕是通过抄底价创造了客户,那酒店就应该全员自我肯定努力的价值,同时也要珍惜创造的客户。因为客户即使是抄底而来,如果体验是“甜蜜”的,那他们必然在未来会对酒店持续向往,其中很多甚至会复购。而一旦复购形成,客人便成了真正的长期粉丝,酒店也成了真正的赢家。所以,酒店不妨先设定下“被抄底”之后的下一个小目标:促成复购,壮大真正的粉丝社群。

与此同时,如何将“双11”的客人纳入一个具有互动性的粉丝空间,保持他们的活跃态度,也是酒店的一个重要的长期议题。当客人拿着“双11”预订产品进行核销时,服务人员是否能够积极引导客人加入粉丝群,并让他们“乐于”待在群中,这需要酒店从营销到运营的整体安排,而安排这一切的动力,归根结底还是“把客户看成酒店的可持续资源”。

一步。为保证创新方法有效,宾馆根据自身品牌特性,制定了“三步走”营销策略:一是通过调研,发现客户在疫情期间的需求;二是设计针对性产品;三是让熟悉自己宾馆的白天鹅人做主播,通过多平台进行,大大拓展了宾馆原来的营销渠道,美团、飞猪、抖音、微信视频号齐上,取得了32场次、累计观众1518万人次,总销售金额4023万元的成果,这不就是收益管理创新渠道和扩大管理范畴的案例吗?在论坛讨论中,业内收益管理技术领导者IDEAS Revenue Solutions中国区副总裁提到了收益管理需要覆盖新的范畴的观点。他认为,收益管理的本质是用定价将市场、渠道、会员和销售连接起来,如何通过数字化的数据分析,找到和酒店产品、目标客户匹配的营销渠道将成为收益管理的创新内容。

创新不能只有口号,创新需要在实践中得到论证。新的营销渠道和平台也在不断创新中涌现,也并不是每家酒店都可以通过直播赢得几千万元的营收。回到行业的本原,通过时间打磨的优质产品和服务,会把一个酒店的品牌植入消费者之心,多渠道、多平台可以触达不同类型的目标消费群的需求。数字化时代的信息传递,为收益管理方法和工具提供了更多的覆盖范畴。服务、产品、渠道、平台和消费者的良性循环,是行业持续发展不断创新必然实践。收益管理的范畴,也在不断拓展。

狂欢还是落寞?
“双11”之后,酒店纠结促销术

王超 绘

“捷报”背后的变化

饭,每套158元的下午茶等都是热门产品。温州空港万豪酒店则让消费者拆起了盲盒,112.8元抽价值298元自助餐等活动,让酒店餐饮产品的热度一下就上来了。

“‘囤酒店’还是要‘囤’包吃包住包玩的套餐产品,性价比高,且使用起来比较省心方便。”精打细算的消费者赵女士已经开始为明年的假期出游做准备了。出差比较频繁的商旅人士赵先生则抢购了几家他平时喜欢入住的酒店品牌的全

国通兑券,在他看来这样可以节省一部分差旅费用。记者在采访中发现,“打包式”套餐产品和酒店集团的多店通兑券,最受消费者热捧。深谙消费者心理

的万豪、洲际、凯悦、华住等酒店集团都在今年“双11”推出了相关产品。

这个促销季,酒店度假产品依然紧俏。截至11月11日24时,开元酒店全渠道订单交易额超1.32亿元。其中,仅开元酒店借助飞猪会场资源位及外部知名主播合作推广的度假产品,订单量就超过4.6万份,交易额超3800万元。

今年“双11”与往年不同的是,加码服务权益成为各酒店的发力点。如今年是酒旅产品首次参加“跨店铺每周200减30”活动,与淘宝平台上的其他商品一致。

除订单增长外,酒店商家收获了高质量的用户增长也成为亮点之一。

参不参与的纠结

订单之前,消费者的预付款留在平台上,只有消费者确认消费后,该笔资金才会“流”向酒店。一般酒店产品的核销有效期是半年,有的甚至是一年,因此,这“远水”根本解不了“近渴”。

也有从业人士表示,平时,酒店在电商平台上的预售产品核销率约为70%,但是“双11”期间,预售产品核销率则不到50%,不少消费者在购买欲冷却后又选择了退款。为了一次“双11”这样的大促活动,酒店营销部门往往要忙乎一个月,甚至需要投入一部分预热宣传经费,但是最后往往达不到预期,难免觉得得不偿失。

“即便如此,‘双11’掀起的是全民购物热潮,而且这种热度会一直持续到接下来的‘双12’购物节,以及之后的年货节,的确是难得的销售机

会。在疫情的冲击下,酒店行业太难了,真的要错过这样一波可以营销自己的时机吗?”也有酒店业者在权衡利弊后,对于是否要参与接下来的电商大促活动举棋不定。

“越是这样的时候,酒店越要冷静下来,结合这些电商的促销打法,好好捋一遍自己的收益管理体系,再判断是否适合参与这样的促销活动。”收益管理专家祖长生建议,由于疫情的冲击,不仅市场在缩水,需求也在减少,能够保持一个稳定的经营状态,对酒店来说更加重要。当然,酒店如果能做到合理定价,合理分配客源,就可以适当参与这样的大型促销活动。

宏昆酒店集团运营中心运管部运营总监陆颖在接受媒体采访时表示,

私域流量的突破

遇”……今年,不少酒店把“双11”的营销重心放在了自有平台的运营上,尝试利用直销渠道带来更多转化。

“我们比对发现,即便有的平台给了消费补贴,有些酒店产品价格还是在酒店官网上购买更合适。而且酒店为了做差异化,很多高性价比的组合产品只在酒店官方渠道上售卖,所以我们今年‘双11’都在酒店直销平台上‘抢货’,准备‘双12’再‘囤’一波。”消费者王女士向记者表示,如今酒店在会员互动和产品福利上都做得不错,身边有不少像她这样被吸引过去的消费者。

“如果酒店能通过直销渠道把私域流量做起来,就能够直接拉动酒店的销售。”北京西苑饭店的相关负责人告诉本报记者,今年“双11”酒店直

销渠道的收入达到了800万元。“直销渠道的打通,也让我们跟客人有更多直接对话的机会,我们可以了解相关产品的反馈,这样我们就能很快推出他们需要的产品,也可以通过产品组合以及玩法设计,制定一套具备竞争力的产品策略,这一点很关键。”

此次“双11”,开元酒店集团官网、官方直播以及社群推广平台订单量超9.2万份,交易额超5658万元,创下历史新高。不仅如此,得益于庞大会员粉丝和开元酒店官网悦选小店激励计划,悦选商城的交易数据远超去年,同比提升73.66%。

开元酒店集团相关负责人表示,随着流量结构的不断变化,流量获取难度和成本上涨带来新的压力,倒逼酒店重新思考私域流量体系建设。相

趋势。”即墨区餐饮协会会长陈敬国说,“现在用工成本很高,服务人员不好招,不少酒店和餐饮企业为解决用工问题,就想到了这个办法。随着科技的发展,机器人成本不高,而且比较实用。不只是机器人服务员,炒菜机器人也开始进入各大餐饮企业。”

在即墨经济开发区科创中心,一个名叫“味来逸站”的机器人餐厅座无虚席,墙边一排外观酷似“冰箱”的机器人,是青岛智慧乡村科技有限公司和青岛美餐即享机器人有限公司的最新科研成果——炒菜机器人。

在“味来逸站”里,餐厅员工只需将配比好的菜品原料放进机器人“体内”,再扫描食材餐盒上的二维码并点击启动,机器人就开始自动操作,

不足的问题。”这款机器人高约1.6米,可以顶替一位服务员,而且,在目前人们更重视接触卫生的情况下,机器人送餐更卫生安全。

据了解,饭店内的智能机器人主要从事送餐工作,当机器人服务员将美食送到顾客餐桌时,会发出自动语音提示顾客取餐。顾客取餐后,轻触一下机器人餐盘旁边的“手”状触屏,机器人就会自动离开。“好多顾客都是慕名来体验一下机器人当服务员的高科技呢。”丁仲青说。

目前,受疫情影响,无接触式餐饮悄然兴起。在即墨区,机器人“服务员”、智能炒菜机等智能化设备越来越多地被应用到文旅行业,受到人们的青睐。

“用智能机器人当服务员是一种

□ 本报首席记者 王玮

直播导流、秒杀抢购、拆盲盒、红包雨、大转盘、0元抽奖,部分产品仅售11.11元……酒店俨然已成为商场老手,促销手段一点也不逊于叱咤电商平台多年的快消品商家。

对于早已准备好“薅羊毛”的消费者来说这些玩法是否奏效?飞猪的总结报告已经给出答案:“今年‘双11’,飞猪平台成交额同比增长超60%,其中,交易额突破1亿元的旅游品牌达到12个,包括雅高、万豪、洲际、凯悦、万达、希尔顿、开元、红树林等多家酒店集团。”

具体来看,在众多受欢迎的酒店产品中,“吃”依然占据了重要位置。比如,无锡锡来湖滨饭店“双11”销售突破了500万元。其中,每桌售价1111元的6人家宴,狂欢价3588元的年夜

看着“别人家”的酒店在“双11”不仅玩得火热,而且销售业绩也一度冲高,一些持观望态度的酒店经营者开始纠结,是不是要踊跃参与一下接下来的“双12”电商购物节。

的确,今年有一部分酒店经营者对“双11”表现得并没有那么积极,甚至认为这样的大促活动是一种“负担”。除了顾虑低廉的促销价格会破坏酒店本身的价格体系,以及酒店用优惠产品吸引来的流量只留在电商平台上,而不会流向酒店之外,产品的核销问题也是让酒店经营者感到挠头的。

“‘双11’对我们的帮助并没有那么大。”一位在高端酒店品牌负责营销的业者坦言,对于酒店来说,参与“双11”的目的就是能快点盘活现金流,但是酒店在各个电商平台上的预售产品,都是在规定期限内未使用可退、不预约可退的,所以在消费者核销该笔

对于不少多年参加“双11”的酒店业者来说,这样的大型促销活动就是为了清一波库存、赚一波流量、赢一波好感。在实践中,有酒店已经注意到,这样的大型促销活动不仅是电商的狂欢节,也是酒店充盈私域流量的好机会。

国际咨询机构麦肯锡的调研数据显示,中国电商市场的整体流量红利快速增长长期已接近尾声,整体市场流量的活跃度趋缓。该市场越来越依赖于对存量消费者的“价值深挖”。当电商平台的流量获取能力在减弱时,一部分酒店集团开始打造私域运营闭环。

香格里拉酒店集团以“香”逢双十一为主题,在直销渠道进行各类酒旅产品的预售;瑰丽酒店集团以“1+1城市之旅”为主题,让消费者体验客房、餐饮以及spa的组合套餐;洲际酒店集团官网推出了“心动限时套房6.8折礼

青岛即墨文旅行业加大智能技术应用——

机器人“上岗”迎宾、送餐、炒菜样样行

□ 张涛 本报记者 肖相波

“尊敬的客人,你的菜端过来了,请提取!”在青岛市即墨区一家农家乐饭店,一台送餐机器人将一盘热气腾腾的鲅鱼水饺送上了顾客的餐桌。随着智能机器人等智能技术的推广与应用,青岛市即墨区将科技融入文化和旅游产业,为游客提供品质化服务的同时,更为产业发展赋予新动能。

走进农家乐餐厅大门,记者被一款俊美的机器人“拦住”。“这是负责迎宾、送客的机器人,客人进出时会发出‘欢迎光临’或‘欢迎下次光临’的声音。”农家乐饭店经理丁仲青介绍道,“‘聘请’机器人服务员不仅可以吸引顾客,还能缓解餐厅生意火爆时人手