

中外合作酒店如何更接地气

□ 本报见习记者 唐伯依

近几年,国际酒店集团与国内酒店管理公司“联姻”在中国市场开疆拓土的案例不在少数,即使受到疫情影响,不少国际酒店集团仍对中国市场充满信心。经过多年发展,中外合作酒店已经度过了国外酒管行业“摸着石头过河”的阶段,逐步实现了优势互补、合作共赢。

强强联合 业绩不俗

“国际酒店牌要依靠国内酒店品牌的拓展能力和客源输送能力占据市场,本土酒店则需要依靠更高的知名度、更先进的管理经验优化战略布局,双方一拍即合。”一位业者评论道。

8年前,希尔顿集团与铂涛集团(现隶属锦江酒店中国区)合作,落地了希尔顿欢朋,开始尝试中西合作经营。

在不少业者看来,希尔顿集团多年的品牌积淀和良好口碑以及锦江深耕中国市场多年的拓展实力和品牌运营能力,让希尔顿欢朋得以迅速发展。作为混血品牌,为了避免水土不服,希尔顿欢朋不断融入本地化特色,推动数字化转型,建立了“3+1”数字化运营体系和“区域+业务线”双线管控机制。这对希尔顿欢朋的扩张有着不小的助力,今年该品牌将迎来第700个签约项目。

两年前,希尔顿集团宣布与碧桂园集团联手企业悦酒店及度假村合作,引入旗下中高端酒店品牌希尔顿惠庭。如今,希尔顿惠庭同样交出一份相对不错的成绩单:开业12家,签约及意向酒店超150家,筹建项目辐射全国23个省72个城市。

有业者分析,当初希尔顿之所以会选择悦悦合作,是因为悦悦的母公司碧桂园是大型的综合型企业,业务涉及房地产、农业、餐饮等多个板块,这使得希尔顿惠庭在酒店供应链上具有良好的成本优势。而这样的合作对于悦悦来说,也是有利的,实现了自身品牌的快速成长,无论是酒店数量的增长、影响力的提升还是资产模式的转型,都具有积极作用。

合作共赢的实绩让更多国际酒店集团加入其中,记者了解到,日前,雅高集团与尚美数智科技集团达成战

略合作,计划在中国开设400余家雅高瑞享智能科技酒店。有业内人士分析,雅高选择尚美数智科技集团意在为高端酒店市场打造新的竞争优势,以科技赋能高端酒店品牌的数字化。

在上海星硕酒店管理咨询首席咨询官袁学娅看来,中外合作品牌的成功源自合作伙伴间良好的匹配度,在原有基础上对管理和运营本土化的改良,是实现强强联合的根本。

专注优势 各展所长

在市场需求和消费趋势不断变化的当下,酒店业逐渐由粗放型转向精细化发展,投资人不再只盯着营收数据的走向,而是更关注酒店品牌是否能够引领住宿的新风尚和新潮流,这也推动着中外合作品牌不断专注优势、明确方向。

希尔顿惠庭便是找准旅居市场的差异化定位。希尔顿集团大中华区及蒙古总裁钱进说:“我们希望通过打造差异化的产品,填补中国旅居酒店市场的空白。”

走进深圳宝安希尔顿惠庭酒店的客房,浓厚的生活气息扑面而来,可移动书桌、沙发、微波炉、胶囊咖啡机、带有冷冻功能的冰箱等一应俱全。“希望客人能在舒适便捷的生活场景中放松下来,做最自在的自己。”钱进说。

有业者分析,近几年,“宅度假”等休闲旅游新风尚备受追捧,轻松自在的生活方式、高品质的服务和极具氛围感的居住场景成为人们的住宿的新需求,同时,投资人寻找合作伙伴时更注重有品质保障和标准化的管理国际大品牌,希尔顿惠庭以潮流、舒适、趣味获得了客人的青睐。

而由雅高酒店营销创新实验室孵化的JO&JOE品牌,则是将客群定位在“Z世代”,介于青年旅馆和公寓租赁之间,融合了时尚生活方式、社交等年轻群体喜欢的元素。今年4月,悦悦酒店及度假村与雅高集团、全球生活时尚品牌集团全球生活时尚品牌集团(Ennismore)达成战略合作,向中国引进JO&JOE品牌,计划开设至少1300家门店,提供超过10万间客房。

全球生活时尚品牌集团首席执行官Bhushan说:“我们在酒店中融合了街头艺术、音乐等元素,想要建立年轻

人的潮玩据点,为他们提供独特的住宿体验。”

“本土酒店集团与国际酒店合作的双方,对于酒店的建设、品牌、经营与服务都有着各自的发展逻辑与定位,融合基因也意味着更高的起点,因此,他们的目标市场和发展方向应更为明确,这样才能走得久、更远。”南开大学博士生导师、教授马晓龙说。

相互补充 不断创新

如今,国际品牌和本土品牌的差异正在逐步缩小,本土酒店发展日益强劲,并得到越来越多客人的认可。中外合作品牌虽然取得了可喜发展,但想要争取更大的市场份额,则需要克服融合发展中面临的一系列问题。那么,中外合作品牌该如何找到更优的合作与管理方式,让“联姻”更持久?

“必然是中方和外方各取所需的合作最为牢固。”袁学娅说,在品牌合作中,中方酒店集团之所以愿意付出,主要是为了吸收更丰富的管理经验,但徒为国外品牌作嫁衣,最终迷失自我的案例也不少见。

“中外合作品牌在管理和合作的过程中要特别注意中国特色关系网络的营建和目标市场的开拓,同时在内部管理过程中与汲取国际化经验,注



温馨舒适的希尔顿惠庭酒店户外休闲区 酒店供图

日前,希尔顿、洲际、凯悦、雅高等多家总部在境外,业务遍布全球的外资酒店集团(以下简称国际酒店集团)披露了上半年业绩数据。在被压抑的需求得以释放、消费者的信心开始恢复、旅游支出不断增加的情况下,“逐步复苏”成为财报的关键词——

国际酒店集团持续看多中国市场

□ 本报首席记者 王玮

时隔一年,此次翻看国际酒店的半年报,已不见数据下滑的惨淡,核心业绩曲线均开始大幅上扬。在最新公布的财报中,凯悦酒店集团上半年总收入同比增长150.86%。洲际酒店集团上半年运营利润同比增长162%。雅高集团在今年第二季度,业务表现首次好于疫情发生前,所有区域市场和所有品牌的业绩都出现了反弹。在第二季度,希尔顿集团全系统内RevPAR(每间可用客房收入)仅比2019年下降了2.1%。国际酒店市场开始变暖了。

成绩单可圈可点

从财报披露的数据来看,欧美市场是推动此轮复苏的主力。酒店市场分析公司HotStats近日发布的数据显示,今年6月,欧洲酒店每间客房的营业利润达到95.28欧元,略超出疫情发生前的水平,第二季度每间客房的营业利润较去年同期增幅超过13倍。

“第二季度,欧洲地区的RevPAR同比增长283%,超过疫情发生前水平。亚太地区RevPAR相比2019年同期下降了39%。不过,4—6月份,中国市场的酒店入住率已恢复至60%左右,相比2019年同期仅下降6%。虽然亚太地区整体复苏落后于欧美地区,但我们仍然持乐观态度。”对于各区域的业绩表现,希尔顿集团这样分析。

洲际酒店集团相关负责人同样表示看好中国市场。数据显示,洲际酒店集团大中华区酒店7月上旬RevPAR已恢复至2019年同期的80%以上。目前看来,景区周边与休闲旅游目的地的酒店业绩均已超出2019年

同期水平,恢复快于城市商务酒店。

在多数业者分析看来,在商旅市场没有彻底恢复前,全球旅游业的复苏和游客需求的增加,是全球酒店业迎来反弹的关键。也有业者观察到,短期休闲旅客在近段时间贡献的收入会更多。

重心向“下”找商机

从各国际酒店集团上半年的财报可以看出,疫情的冲击并未影响其在全球“开新店”的计划。

今年7月,希尔顿集团迎来了第7000家酒店开业。希尔顿集团总裁兼首席执行官Nassetta在与投资者的电话会议上说:“全球1/5的在建酒店客房都是希尔顿相关品牌的。”截至今年6月30日,希尔顿集团在建酒店近2780家,客房数量超过41.3万间,创历史新高。希尔顿集团在中国新开业及签约酒店也保持增长态势,截至今年第二季度签约酒店数量近700家,约占全球数量的1/4。

不断加码中国市场的还有洲际酒店集团。数据显示,洲际酒店集团第二季度在中国开业的酒店数量较第一季度翻了一番,增长势头强劲,上个月还迎来了在华的第600家酒店开业。

亚洲(中国)酒店业发展报告显示,今年上半年亚太区酒店业投资交易总额达68亿美元,较2019年同期增长11.9%。按投资数额排序,中国位列第三名,获得16亿美元的投资。由此可见,尽管有疫情的影响,中国酒店市场依然被投资者看好。从几家国际酒店集团在中国的“落子”趋势图来看,二三四线城市已成为布局重点。

前不久,希尔顿集团旗下高端精选服务酒店品牌——花园酒店宣布,在大中华区开业酒店数量预期实现三倍增长,并首次入驻厦门、石家庄、郑州、周口等地。花园酒店品牌方面称,“以城市为核心,全面布局高铁沿线”的发展战略得到业主认可和青睐。

事实上,提出相似类似发展战略的不只是这一国际酒店品牌,洲际

酒店集团旗下的智选假日品牌也曾立下了“要跟着高铁开遍中国”的目标。记者了解到,近年来,多位国际酒店集团中国区负责人提出过这样的观点:“随着高铁网络的进一步搭建,二三四线城市已成为酒店市场的利润增长点。”

希尔顿集团大中华区及蒙古总裁钱进在接受媒体采访时提到,近年来,二线城市不断发展变化,其中一部分升级为新一线城市,因此豪华酒店品牌或高端全服务酒店品牌同样适用于这部分市场。对于三四线城市来说,很多是位于一二线城市两小时内车程半径,并定位为一二线城市居民提供休闲度假服务的目的地。当下,周边游的火爆也让很多酒店投资人看到这部分区域的商机,一些以提供核心服务为主的精选品牌在这样的地方投资回报率会比较高。当然,国内还有一些位于下沉市场的旅游目的地其住宿需求更为多元化,比如在九寨沟,奢华品牌、高端品牌以及精选品牌均有布局。未来,随着县级的进一步城镇化,也将为酒店住宿业带来更多商机。

下半年有望更好

“国际酒店集团的全球业务正在逐步恢复中。”在当前的财报季,雅高、凯悦、希尔顿、洲际等多家国际酒店集团相关负责人乐观判断,目前尚未看到全球住宿需求放缓的迹象。休闲旅游需求的持续攀升,团体客人需求的显著恢复,部分商旅业务的逐步回归,都是他们对未来市场保持乐观的原因。

但是通货膨胀所带来的隐忧是他们不得不面对的。例如,美国酒店及住宿业协会(AHLA)发布的数据显示,到今年年底,美国市场的酒店客房收入预计将超过1880亿美元,名义上超过了2019年同期水平。但是,经通胀调整后,每间可用客房的收入预计要到2025年才能超过2019年的水平。

另外,根据美国酒店及住宿业协会的调查显示,97%的酒店表示他们正在经历人员短缺的问题。一些酒店不得

重酒店发展的一般规律和品质化运营,各司其职方能美美与共。”马晓龙说。

“中外合作品牌必须根据内外部环境变化不断提升产品质量和服务,没有品质支撑的庞大的规模是不能持久的。”中国社会科学院旅游研究中心特约研究员高天明说。

近几年,中高端酒店品牌发展态势良好,受到了不少投资者的青睐,而在此方面中外合作品牌无论是在产品设计还是在规模发展中,都有着明显的优势。为此,不少业者建议,中外合作品牌可以关注和布局新的细分市场。

马晓龙建议,中外合作品牌最适合发力的市场之一便是正在蓬勃兴起的的中端市场,而提供独特的服务体验、控制好成本是做好细分市场最需要注意的内容。

高天明提醒,开发新的细分市场过程中务必密切融合本土特性,满足本地消费群体的需求,确保当国际或外地市场受到不可抗力影响时,市场不会“断流”,仍旧可以依靠本地市场维持生存。

未来,挑战仍然存在,中外合作品牌需要不断地探索与努力,方可在激烈的竞争中“突围”,找到适合自己的应变之道。

不减少某些服务的提供,并限制了可用间夜的数量,通过上涨酒店房价来保持业绩。但仍有分析师提醒,人力短缺的因素可能会对酒店业绩有所影响。当然,市场波动、能源价格上涨、运输成本上升、材料短缺的挑战持续存在,并减缓了国际酒店市场全面复苏的时间。

在中国市场,国际酒店集团除了要面对疫情冲击对市场的影晌外,赛道拥挤也是他们不得不面对的。

日前,又有知名国际酒店品牌因为经营不善收到业主方发来的解约函,而且业主方明确表示,这家酒店不会因此关闭,与品牌方解约之后,业主方将对酒店进行升级,由委托管理转为自主经营。“随着国内酒店品牌管理经验的逐渐成熟,市场竞争更加激烈,国际酒店集团还得多花心思,拿出能让业主方愿意续约的真功夫。”有业者如是说。

早在各国际酒店集团下沉市场布局品牌时,就有不少业者提出,如何更接地气是这些酒店集团应该去思考的问题。有相关研究者判断,受疫情影响,目前酒店99.9%的客源来自中国,就算市场未来恢复正常之后,预计中国客人依然会占85%以上。记者注意到,“了解本土客人、服务本土客人”已成为一些国际酒店集团布局中国的重要理念。另外,国际酒店高层管理人才的本土化进程也在加速。毕竟对于一部分国际酒店集团来说,中国是其在全球的第二大市场,而且对于该市场的前景他们依旧看好。

“长远来看,中国的长期市场依然可期。”北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏判断道,在旅游流动、商务活动逐步恢复之后,市场就会快速恢复到常态,而在疫情影响市场的这几年,经营效益不好、品牌不能够适应市场的企业已经被逐步淘汰,这也让国际性的大企业有机会迎来更好的发展。随着疫情防控措施的变化,旅游业会持续恢复,下半年中国酒店业的整体情况有望好于上半年。

国家标准促民宿健康成长

□ 叶华明

近期,《旅游民宿基本要求与等级划分》(GB/T41648-2022)国家标准发布。作为我国旅游领域即将实施的又一国家标准,这是旅游住宿业的一件大事,将推进民宿经济、乡村旅游、休闲产业规范有序发展,带动周边城乡融合交流,推动涉农产业兴旺、农民增收致富,谱写民宿业新的篇章。

《旅游民宿基本要求与等级划分》国家标准由文化和旅游部提出,全国旅游标准化技术委员会归口管理,文化和旅游部、浙江省文化和旅游厅、浙江旅游职业学院等单位共同起草。该标准分为3个板块11个章节,具有以下特点:

一是普适性。充分考虑到各地经济社会发展水平、市场消费、客源结构、民宿现状及运营能力的差异,最大限度把存量民宿纳入国家标准覆盖和管理范畴。必备部分是兜底性的制度设计,对旅游民宿的安全、卫生、基本住宿设施设备做出要求,对配套设施、公共空间、餐饮等不做硬性规定,采用选项条款,既体现了民宿业态特性,又赋予了民宿主体自主选择权,有助于民宿形态的多样化与丰富性。

二是系统性。该标准编制经过深思熟虑,立意有高度,设计有深度。等级划分的阶梯式设置是点睛之笔,很有深意。该标准设定内级为大众型民宿,乙级为品质型民宿,甲级为标杆型民宿。参评乙级旅游民宿要求在设施和设备、经营和管理、社区贡献方面有突出表现。想成为甲级旅游民宿挑战更为艰巨,需更注重模式创新、示范作用、主人特质与主人文化、文创产品、在地文化等方面。

三是开放性。该标准鼓励民宿多元化、包容性发展的内容随处可见,比较集中地体现在术语和定义上,在现行法规下把旅游民宿的边界定得尽可能宽泛,留足发展空间。其实,在意见征集时,不少单位提出修改旅游民宿的定义和民宿主人的界定,但编制组坚持认为把闲置资源局限在某个范围,或把民宿主人局限为业主,既与实际不符,也不利于城乡融通、人才下乡、文化交流,不利于乡村旅游提档升级。

四是可操作性。该标准高于行标,又源于行标。从2017年《旅游民宿基本要求与评价》(LB/T065-2017)发布到2019年《旅游民宿基本要求与评价》(LB/T065-2019)实施再到2021年《旅游民宿基本要求与评价》(LB/T065-2019)第1号修改单发布,一支懂标准、懂民宿的评定员队伍已经形成,一批学习型、专业型的民宿业主也开始崭露头角,他们将作为国家标准宣贯、落地、示范的中坚力量。

综上,该标准立意高远、体系完整、设置科学、易于普及,对全国旅游民宿具有广泛的指导性、针对性和适用性。

在分析该标准特征的基础上,应深入思考、深度挖掘其背后的立意以及实施的重大实践意义。该标准具有时代特征、民宿特色、激励特性。

一是时代特征:民宿的发展价值得到了国家层面的认可。

该标准编制站位于新时代的大背景,以政治担当回应时代呼唤、以政务实干呼应时代关切,恰逢其时。

该标准字里行间传递着乡村振兴、共同富裕、城乡统筹、文旅融合、文化传承、绿色发展等新理念,推进供给侧结构性改革、促进民宿经济提质增效更是拳拳之心,力透纸背。比如引导民宿可持续发展

从3个方面着眼:一是要求民宿坚持生态环境保护和清洁生产,倡导绿色消费,以环境友好实现可持续发展;二是引导民宿创造创新,特别是在流量博弈市场及疫情防控常态化下,打造产品和服务特色,在区域市场争做唯一,满足不同市场的需求,拓展发展空间;三是鼓励民宿和社区共生共融,通过经济、文化、人员密切交流,带动城乡融合、地方发展。

据不完全统计,目前全国已有旅游民宿十几万家,它们对推动乡村建设、在地经济社会文化发展发挥了积极作用。但由于缺乏统一的标准,各地旅游民宿设施和服务质量参差不齐,地区发展很不平衡,行业管理部门难以规范,影响整体产业健康发展。因此,有关部门把推动民宿高质量发展的重点放在定标准、定制度、勤调研、勤服务上,放在提升行业治理能力、促进职能转变和效能提高上。比如,浙江文旅管理部门注重发挥标准的基础性技术支撑作用,持续推进品质、品牌提升工程。浙江不仅颁布了地方标准,强化制度供给,平台创新、要素集聚,还积极探索评审方法、深化评审细则、开展案例与实证研究,组建了一支民宿专业评审队伍。5年来,浙江省共评审等级民宿688家,覆盖所有县市区,一大批高等级民宿成为业界样本。行简政之道、施公平之策,放管结合、优化服务,当是各级文旅管理部门提升民宿治理能力和效能的题中之义。

二是民宿特色:对新兴产业的认知从行业范畴扩展到全社会领域。

民宿是由在地、场景、内容、文化、社交、分享、主人等构筑起的诗意生活,本质上是回归自然的生活化场景,民宿即生活方式。个性、特色、亲民是其重要的特质,而旅游民宿国家标准本身同样具备这样的特点,与民宿非常贴合。

该标准个性化的菜单式设置,除必备要求外,共设置了38项选择内容,要求丙级旅游民宿满足其中任意13个条款,乙级旅游民宿满足24个、甲级旅游民宿满足30个条款,其本质上就是在倡导民宿善用自己的资源禀赋,鼓励民宿根据不同客源对象、消费层次和功能类别多样经营、多元发展,支持民宿创新,实现一宿一策、一宿一品。这样金字塔结构等级划分办法,兼顾东、西、南、北各地差异。此外,该标准不鼓励过度投资,反对盲目投资,重点引导发展有主人服务、有在地文化、有益于地方协调发展的民宿,引导旅游民宿业可持续发展。

三是激励特性:将民宿治理纳入制度治理的体系之中。

该标准最突出的部分是对安全、环境、卫生等事关消费者权益的规定。比如,行业标准中规范性引用文件只有2个,该标准增加到8个,单设1个章节,制订了包括污水排放、危化品贮存、食品餐饮安全、公共场所卫生等在内的强制性标准,引导与规范的用意非常明显。

综合分析,该标准在“高标准”上树立导向,如甲级民宿等设定,目的是推进民宿产业转型升级、促进供给侧结构性改革、打造中国民宿的金字招牌。在“活标准”上设计了许多开放性条款,目的是引领行业快速发展快速迭代,鼓励创新驱动、多元包容性增长。在“严标准”上做文章,如安全准入、动态监管、三年复核、取消等级等规定,更是为了规范秩序、守住底线,确保品质安全、运营管理,维护消费者合法权益,促进行业高质量发展。

(作者系浙江省休闲学会民宿与客栈专委会主任)



山西省晋城市陵川县文水村依山临水而建,2016年被列入第四批中国传统村落名录,人文气息浓厚。近年来,文水村立足村域特色,将村庄打造成民宿康养旅游目的地,吸引众多游客前来体验。图为近日航拍的大山深处的文水村。 中新社记者 韦亮 摄