

“牌”越翻越快 价值能越翻越高吗？

□ 本报首席记者 王 玮

酒店业界将业主主动切换品牌,且前后两个品牌隶属于不同酒店管理公司的现象称为翻牌。“据不完全统计,今年全国已有20多家酒店翻牌,之前一年最多不超过10家。”有业者在翻看了今年前11个月的相关资料后向记者感叹,酒店翻牌的速度正在加快,而且高端酒店已成为翻牌主力军。至于翻牌原因,绕不开管理费、品牌价值、运营收益、业绩预期等话题。值得关注的另一个话题是,“牌”越翻越快的同时,酒店的资产价值真能越翻越高吗?

近段时间,最有热度的行业话题,便是阿那亚与地中海俱乐部的和平分手。

当看到阿那亚官方微博发布的“北戴河黄金海岸度假村不再以‘地中海·邻境’品牌进行运营”的消息时候,北京游客李乐有点唏嘘。2018年,她是因为钟情地中海俱乐部这一品牌,才有了驱车4个多小时去阿那亚转一转的念头。阿那亚位于河北秦皇岛市北戴河新区,当时来这里的游客有不少是跟李乐一样,为一家酒店赴一座“城”。随着阿那亚的走红,原本一到冬季就鲜少有人到访的北方海边度假地,一下有了人气。“那时候这家酒店动不动就满房,12月跟暑期一样热闹。过去3年受疫情的影响,我们很少出门,也不了解那里的情况了。”带着几分想念,李乐在前不久团了这家酒店的房券,没想到已“物是人非”了。

随着投资较大的高端酒店从国际品牌翻成本土品牌,或直接变更为业主自创品牌的案例增多,在感叹本土品牌的成长力增强的同时,业者也在思考另一个问题——翻牌真的能让酒店的经营状况有新突破吗?

任何市场决策都是有有利有弊的,关键要看如何权衡。对于酒店业主来说,就是提高投资回报率,实现利润最大化。然而不是撤掉管理费用贵的品牌,就一定能得到性价比高的结果。

“酒店是否可以经营得好有诸多影响因素,包括建造成本、定价策略、运营团队能力等。如果酒店早期投资过大过重,年度利息成本过高,无论是国际品牌还是本土品牌,都很难让酒店在短期内达到理想的盈利状态。”在洛桑酒店机比亚大区首席顾问夏子帆看来,符合商业逻辑是业态良性发展的前提条

“业主选择翻牌不全是发展需要,更多是为了换条路走走看。”采访中,一部分业者坦言,如今有不少高端酒店遇到发展挑战,那么,究竟难在哪?

投资过重是难点之一。
“现存的高端酒店业主中有相当一批是来自房地产行业,酒店曾经是一些地产项目的标配,业主并不在意其超预算的投资和运营成本,甚至希望越高大上越好,以此抬高地产项目的身价。然而今时不同往日,房地产行业的生存环境充满挑战,这部分业主也开始重新考虑酒店的投入产出比。”江西赣江绿地铂骊酒店总经理朱磊说。

“不只是地产商,还有一些满腹情怀却不懂行业的投资商,当初仅凭一腔热血便入市了,在高端酒店建设初期设有精细核算过成本,导致酒店固定资产过重。”夏子帆告诉记者,此类



图虫创意 供图

行业趋势正在显现

如今,这家酒店更名为Sukha苏卡酒店,取消原有品牌的“一价全包”服务,但客人之前购买的关于这家酒店的各类预售产品均可正常使用。

苏卡酒店是业主方阿那亚旗下的主题酒店品牌。对于为何翻牌,地中海俱乐部相关负责人向媒体透露,此次是双方协商解约,之前合作友好,但由于地中海俱乐部未来与阿那亚自身业务发展的规划不太一样,因此和平分手。业主方换掉国际知名品牌,启用自家管理团队的情况并非个案。今年3月,成都希尔顿酒店更名为成都希顿国际酒店,名称与其所在的大厦一致。这家酒店曾是希尔顿品牌入“蓉”的第一家酒店。对于这样的和平分手官方多数不愿将原因公布于众,但随着翻牌频

次增多,这背后隐藏的一些趋势逐渐变得清晰。在多数业者看来,从市场迭代,到策略调整,再到品牌重塑……酒店翻牌的背后,蕴藏着市场的新动向。

“阿那亚与地中海俱乐部分手可能与企业战略发展有关。5年前,在阿那亚的初创期,需要国际知名品牌的加持和引流。如今,经过多年运营,阿那亚已成为自带流量的知名旅游目的地,国际品牌对其加持的效能递减,在此背景下,出于降低成本和打造自有品牌、拓展产业链的考虑,阿那亚做出这样的选择也是意料之中的。”在北京第二外国语学院中国文化和旅游产业研究院副教授吴丽云看来,业主方有意培育自有品牌正成为一种趋势,这既是以内需为主导的产业发展要求驱动的结果,也是国内旅游消费需求持续变化的结果。

此外,每聊到翻牌这个话题,业者大多会提到两个常见原因:一是酒店经营无法达到预期目标,但品牌方却收费昂贵;二是业主方认为管理能力已经超越品牌方,双方频频发生摩擦导致“散伙”。而在此次采访中,记者观察到,几位业者鲜少提这两点,而是有更多的关注落在了本土品牌的成长性上。

在南京旅游职业学院酒店管理学院副教授马卫看来,一些本土品牌经过十几年的历练打磨,运营管理系统效率有明显提升,借着主场优势,对当地市场需求变化敏感度高,在本地文化的体验设计上更是有不错的表现,加之管理费用相对优惠、服务条款较为灵活,给了业主更多信心。“能和平分手也表明业主和品牌之间的合作更加灵活,强调适配价值。”

翻的不仅是一块牌

件,这个基础上,去谈创新和改变才有意义。

不可回避的是,很多酒店业主方的自有品牌是发展年头不长的新创品牌。

“翻牌,尤其是选择与国际品牌分手,未必是酒店实现经营突破的必经之路,只能看作是企业向内探索的一次尝试。”在吴丽云看来,酒店与国际知名品牌合作,意味着将获得相对成熟的管理模式、运营模式,稳定的客源渠道和服务品质。而对于一个国内新创品牌来说,以上几个方面还需要在持续的运营管理中摸索提升,并通过时间和市场的检验。

酒店翻牌面临的挑战还来自原有品牌的会员。“一个品牌代表着一种服

务的保障,这是我们看重的。如果换了一个我们不熟悉的品牌,服务还能有保障吗?”对于这还会去阿那亚的翻牌酒店,李乐道出了她的顾虑。

翻牌,翻的不仅仅是一块挂在墙上的标识牌。这很可能是牵一发而动全身的事,酒店战略定位、管理模式、经营策略等方面都有可能发生变动。那么,酒店业主究竟要如何权衡利弊?

有业者认为,无论是为了节省高额管理费还是培育自有品牌,酒店业主都是为了让酒店发展得更好,包括实现服务模式的更新,更好地满足市场需求;吸引不同的客户群体,扩大市场覆盖范围;凭借新换品牌价值的提升,获得更高的收益率等,否则翻牌并没有意义。

对症下药才是良方

酒店的业主面临的现实是,要么抛售资产及时止损,要么先不计算投资成本,以控制运营成本为主,通过品牌运作赋能其他产业,从而在其他的项目上增加收益,达到盈利。但是无论选哪条路都不好走。

激烈的市场竞争也是酒店业主面临的难题。在吴丽云看来,尤其是在高端酒店高度集聚的区域,如果没有突出的特色与优势,不能满足多变的市场需求是很难脱颖而出的。

不少倍感压力的酒店业主把希望寄托在翻牌上。“但如果没翻‘对’品牌,更会与最初的目的南辕北辙。”有业者直言,翻牌还需对症下药。

“如果业主方希望通过翻牌提升酒店业绩,就应该先了解引发业绩不佳

的原因在哪,是酒店自身条件问题,还是管理问题,亦或是市场的大环境所致。”朱磊说,如果是有悖市场发展规律造成的业绩问题,仅依靠翻牌可能无法收到很好的效果。如果是其他因素,就要看业主选谁才能把日子更好地过下去。

马卫认为,业主在选择合作方时,应注重品牌的本地适应性和市场声誉,确保与目标客户群体相契合,这样才可能有更好的盈利空间。“比单纯翻牌更重要的是,业主要和品牌方一同紧密关注行业趋势,具备对目标市场的把控力,灵活调整经营策略,不断创新业务模式,以此来实现资产增值。”

“选好品牌方,业主还应充分考虑后续的经营模式。”有业者提醒,翻牌

而且翻牌过程还可能涉及品牌转换、设施改造、宣传推广等费用的投入,市场也会因品牌转换存在不确定性风险,尤其是客人对新品牌接受度的问题。

也有律师向记者提到,酒店翻牌意味着酒店业主和前一品牌管理公司的酒店管理合同到期或终止,在此过程中,双方在法律、财务和运营层面通常面临着诸多的工作,也涉及客人信息和员工劳动关系妥善处理,这一系列事宜如果处理不当有可能引发法律纠纷。

夏子帆提醒,目前高端酒店因为翻牌而实现大幅度经营突破的案例还不多见,仅靠换个品牌,就想在产品、服务、营销方面改头换面是不现实的。因此,业主有必要针对酒店的实际情况,对翻牌决策进行全面、专业的市场和财务风险评估,从而对是否翻牌以及翻成哪个品牌作方案比选。

后新的品牌标准如何更快更高效地适用于酒店的工作流程,直接关系到产品与服务的品质好坏,不能有一点马虎。如果业主改变经营模式,转为自主管理或特许经营,则要根据自身运营经验和人才储备等情况做出新的市场部署。

“酒店应该结合自身特点和发展阶段,科学判断与品牌的合作方式。只有适合企业的才是最好的。”吴丽云总结道。

“从生产方式到产品内容,从市场流量到品牌价值,业主立足新环境下新的市场要求,衡量、梳理与重构酒店全方位战略架构正在成为行业普遍行为。”在四川大学旅游发展研究所副所长李原看来,当业主懂得从品牌溢价出发预判企业未来发展前景时,与品牌方最高效的合作关系就是双方协力保证酒店经营的专业性、精准性、效益性。

效,市场的复苏脚步正在加快。吸引更多入境游客,是国际品牌的优势。而且一些国际品牌也在探索更符合当前市场的经营管理模式,用更灵活的方式同业主合作。

有业者表示,通过本土品牌的升级运营也可能会为酒店带来新的营收机会,毕竟现在客人追求的是个性化强和性价比高的产品,对市场需求变化反应迅速是本土品牌的优势。如果本土品牌能拿出有效的品牌管理和市场推广策略,就能帮助酒店在业绩上有所突破。

选择合适自己的最重要。在几位受访者看来,如果业主能更客观地看待国际品牌和本土品牌的市场作用,从实现品牌价值的角度出发,以全面提升内在品质为目的做出选择,就更容易找到合适的方向,赢得市场商机。

只有适应市场 品牌才有价值

□ 李原

色化作为内容的消费分层,以最大获得感为指标的消费驱动力彻底改变了酒店的市场逻辑,这就要求品牌改变习惯性的生产方式,拿出更多具有核心价值的内容。

什么才是业界认可的品牌?

那应该是能够从基础入手,从品质出发,提升酒店影响力和竞争力的品牌;也应该是能够树立起酒店的服务形象,建立起产品的风格和流派,积聚起更大力量的品牌。

此外,从市场健康发展的角度出发,酒店业主必须客观看待本土品牌的成长力和国际品牌的中国市场化发展力,共生共赢的品牌环境是做强大中国酒店市场的基础,更是酒店品牌价值生成的前提条件。

曾经酒店经营的核心在于强调规模经济,重视集约化生产,如今体验经济兴起,酒店品牌的核心价值在于强调情感的连接,因为人们喜欢更真诚、更自然、更自我、更有内容的产品。品牌只有适应市场的生产方式变革才能为酒店创造更多的价值。

行业需要更多“好骑手”

□ 袁学娅

业内常说,当酒店遇到了好的品牌团队就是“好马配好鞍”。在如今竞争越来越激烈的酒店赛道中,好的骑手显得更为重要。

目前行业持续发展的赛道上,各品牌都在增量上做竞赛。其实,酒店物业不缺、品牌不缺、品类不缺、管理标准管理软件不缺,缺的是管理团队的质量以及职业经理人的数量远远滞后于新开酒店的数量。

将赛马借喻到酒店行业,骑手就是管理团队和职业经理人,缺合格骑手的马儿,在目前内卷的赛场竞赛中是很难跑出好成绩的。直白地说就是业主方的投资回报率和产品的品质都难以得到保证。

在竞赛中,骑手的经验和战术至关重要。骑手需要根据赛道状况、对手情况以及赛马的特点,灵活调整战术,把握节奏,充分利用赛马的优势。对于一个出色的骑手来说,是能在不利的条件下尽量发挥赛马的潜力,从而提高获胜的可能性。但是这样的骑手是在多年培训和实战中成长起来的。酒店不缺好的品牌,但是近几年,由于好的品牌签多了,各酒店管理公司相配的职业经理人的数量追不上拓展部门签约的数量,不得已只能派出稚嫩的骑手上马,在赛道上的成绩自然会打折扣。当然,如果

酒店产品品质不高,再优秀的职业经理人也难以驾驭,在项目上更无法发挥最佳运营和管理水平、卖出品牌产品该有的价位,业主也就无从取得理想的投资回报。

当好马遇到好骑手才能在比赛中取得好成绩。好的骑手哪里来?酒店管理公司和专业旅游院校合作或联名办学,这种合作可以为持续发展提供基础,但无法解决当下的挑战。培养各级管理者的最佳途径应该是带教方式,即招聘优秀的年轻人作为管理培训生,指定专业岗位的资深教练,1个教练带3到4名培训生,培训8个月到1年时间,考核合格的可以被委派到新开项目任职。此外,教练还需花半年时间为培训生上岗后提供咨询服务,以保证派出管理者的质量。其实,不少酒店管理公司是知道这个有效方法的,但因为带教有成本,所以有的只看眼前利益的公司选择放弃。

经历3年的疫情,酒店市场发生不小的变化,酒店管理人才的匮乏已经很大程度上影响了行业的整体品质。酒店管理公司应该清晰地认识到,人力资源是非常珍贵的无形资产,要想持续健康发展,就需要加大人力资源的投资,这才是对品牌方和投资方都负责任的态度。



网红打卡点阿那亚礼堂 本报记者 陈晨 摄

记者手记

翻牌“治不了百病”

“如果酒店业主把扭转经营局面的希望寄托在翻牌上,很可能会失望。”这是采访中记者听到次数最多的话。的确,酒店翻牌是一个复杂的过程,不是短时间就能完成的,也不可能对业绩提升起到立竿见影的作用。因此,有不少业者直言,翻牌“治不了百病”,当务之急酒店业主应对自身的条件和发展的方向有清晰、理性的认识,找准赛道,然后再考虑清楚是找“新人”闯天下,还是同“旧人”一起实现突围。

合适的品牌可以为酒店赋能,但不

等于一遇到问题就要通过翻牌来解决。

有业者建议,酒店业主在做出换牌决定之前,从项目实际情况出发,对翻牌的必要性和可行性进行通盘考虑和深入论证,避免贸然翻牌对酒店经营或资产价值造成负面影响。如果酒店的目标客源不需要重新定位,且已经在市场形成了一定的品牌影响力,业主和品牌方的经营理念也不完全相悖,双方可以通过磋商,调整思路应对眼前的挑战。相比之下,这一方式更容易在短时间内让酒店实现突围。当然,如果双方

无法在运营理念上达成一致,或者业主的核心需求品牌方无法满足的话,就只能选择和分手。但在此过程中,业主也应与品牌方保持良好的和通畅的沟通,实现酒店经营的平稳过渡。

如今,严选品牌已成为大部分酒店业主最看重的。那么,究竟是国际知名品牌更有实力,还是本土或自有品牌更懂市场,业界的意见并不统一。

有业者认为,国际品牌除了有较为成熟的管理体系外,还有覆盖全球的会员体系,随着入境游利好消息的不断释