

国际酒店集团加码中国市场

□ 本报记者 唐伯依



图虫创意 供图

国际酒店集团在中国市场的拓店速度并未因疫情的冲击而停滞,相反,这几年有更多新品牌入华。如今,无论是一二线城市,还是下沉市场,都有国际酒店集团布局的身影。然而,随着市场结构的变化,这些“外来和尚”也遇到了新挑战,他们还能在中国市场占有更多的份额吗?

日前,希尔顿集团大中华区第600家酒店——南京牛首山希尔顿酒店开业。禅意满满的“一叶菩提”落客平台、从天花板垂悬而下的柱形景观绿植、镌刻着牛首山美景的金陵折扇状吊饰、错落有致的岩石与青苔……走进南京牛首山希尔顿酒店,仿佛进入了一座禅意森林,步步入画、处处皆景。酒店位于牛首山东麓,场景设计与牛首山的自然和人文交相呼应,融入山、石、书、水等元素,让客人“住进风景里”。

在中国,希尔顿集团从第1家酒店拓展到第100家用了29年的时间,而在过去4年则是每年新开100家酒店,速度明显加快。希尔顿集团大中华区及蒙古总裁钱进介绍,中国市场是希尔顿集团在全球的第二大市场。

即使过去3年受到疫情冲击以及市场不确定性因素影响,国际酒店集团不仅没有放慢而且加快了在华发展的脚步。有业者认为,国际酒店集团看重中国市场,在于其强劲的市场发展潜力。那么,中国市场的吸引力究竟在何处?

刘桂彤分析,首先是受到宏观经济环境的影响。根据中国银行研究院预测,今年中国GDP全年增长5.3%左右。虽然中国经济增速放缓,但增速本身是可观的,这显示了中国有着较大的市场发展空间。其次是从私人消费的角度看,在中国,无论是年轻人还是有更高消费能力的群体,对于好产品的鉴别能力正在逐步提升,大众对住宿产品的消费需求不断升级,对休闲度假有了更高期待。需求端的变化

虽然国际酒店集团拓展速度快,但来自本土酒店集团的竞争压力与日俱增。那么,国际酒店集团该如何在竞争中扬长避短,怎样才能更好地稳步前行?

从品牌发展的基因来看,国际酒店集团一直是酒店行业的引领者,其将国外比较成熟的运营管理经验、标准化运作流程带入中国市场,而中国本土酒店集团最初是学习者的角色。刘桂彤介绍,国内头部酒店集团有不少是从经济型酒店起步,向中高端、高端发展。国际酒店集团进入中国市场则是从高端、奢华起步,再做下沉。而现在,二者在中高端酒店的赛道“相遇”,产生了激烈的碰撞和竞争。

谷慧敏也持同样的观点,在她看来,本土酒店集团在近30年向国际酒

大中华区第600家酒店的开业,再次坚定了希尔顿集团深耕中国市场、实现稳健发展的信心。

在华加快拓展速度的不只是希尔顿。根据今年第三季度财报数据,不少国际酒店集团在中国市场有不错的业绩表现和较快的拓展速度。

“大中华区已经成为洲际全球增长最快的区域之一。”洲际酒店集团全球首席执行官穆安黎介绍,今年洲际大中华区酒店开发得到持续改善,第三季新开设21家酒店,取得2021年以来的最高季度签约表现。

钓鱼台美高梅酒店集团总裁、董事周锋接受媒体采访时介绍,中国市

场除了目前在营的8个项目,还有19家酒店即将开业。

国际酒店集团在华拓店的背后,一些市场战略的重点也显现出来。记者梳理发现,国际酒店集团在华布局的重点有不少共性。比如,发力中高端品牌,满足细分市场需求;探索下沉市场,关注三四线城市;关注生活方式酒店品牌,强化与在地连接;注重可持续发展和社会责任等。

浩华管理顾问公司副董事、厚海数据平台负责人刘桂彤发现,国际酒店品牌在华拓店、开店的驱动力也发生了变化。“以前是供方驱动,高端酒店大多是地产驱动,希望与有着高声

调整运营策略

市场竞争优势。

有业者进一步解释道,本土化策略可以是产品的本土化、营销的本土化和运营的本土化,有的酒店融合当地文化特色、提供带有本地特色的餐饮服务,还有酒店与当地流行文化IP进行联名与合作,采取专业化+定制化的在地运营,这些能够较好地吸引中国消费者。

“国际酒店集团得以在中国扩张,还在于灵活多样的经营模式。”南京旅游职业学院酒店管理学院副教授马卫说,比如逐步加大特许经营模式的推广力度,以此降低运营风险,增加市场适应性。

刘桂彤对此表示认同。她认为,

创造更多价值

在此情况下,国际酒店集团想要保持良好的市场收益,应该从哪些方面发力?

“在中高档的竞赛赛道里,国际酒店集团要尽快弥补短板,让产品和服务管理更好地贴近中国的需求。”刘桂彤认为,“不少服务标准是从国外引入的,如果不能针对中国市场的快速变化做出灵活、及时的调整,会面对非常激烈的本土竞争挤压。此外,国际酒店集团还需强化数字化方面的投入,从而降低运营成本,这样才能为投资人和业主创造更多价值。”

还有业者认为,国际酒店集团应当保持足够的敏感度。中瑞酒店管理学

望的国际酒店品牌合作,带动地产销售。现在则变为需方驱动。比如,关注下沉市场,源于其有更多的住宿需求;关注偏于生活方式的酒店品牌,源于大众越来越青睐有特色的酒店,乐于去体验在地生活方式;关注可持续发展,源于大众对于绿色环保的理念更加认同。国际酒店集团的拓店驱动力更明显在变为以市场为导向。”

刘桂彤还注意到,有不少国际酒店集团开始关注旅游目的地的中小类型度假奢华市场。“目前,国内消费市场规模呈现出K型分化,一头是愿意为好产品支付更高溢价的高净值人群,另一头是追求极致性价比的客群。为此,符合这两类人群需求的奢华酒店以及中档、经济型的市场业绩相比2019年都有大幅增长。”

对于国际酒店集团来说,在中国市场是有经营模式、人才储备上的优势的,这让其有机会甩掉较重的包袱,减少在人才培养和人力资源方面的压力。如今,

在国内发展的国际酒店集团,70%是全资委托,30%是特许经营,而该比例在国外市场基本是倒置过来的。为此,中国市场存在着较多的特许经营模式的转换机会。与此同时,国内已经培养了一批具有酒店运营经验的业主,有能力采用特许经营的模式运营酒店,这为国际酒店集团通过特许经营方式进行快速拓店提供了有利条件。

比如,希尔顿集团采用了委托管理、特许经营和管理许可协议相结合的模式,集团旗下花园、欢朋、惠庭酒店品牌得以在华迅速拓展,希尔顿欢朋品牌酒店入华9年已开业超过330家。

院客座教授官连勤认为,不少国际酒店集团花费了大量时间和精力进行产品和服务的研发与设计,但更重要的是要及时感知到市场变化,抓住客人的心理,给客人提供他们真正需要的内容。

“国际酒店集团不仅要利用其全球网络优势,继续推广创新服务和管理模式,还要关注可持续发展,提升品牌形象,吸引对环境和社会责任有高度关注的消费者。”马卫说。

有业者预测,未来30年,国际酒店集团仍将在中国市场发挥重要影响力。本土酒店集团和国际酒店集团的两支力量不再是平行发展,而是交融互融,共同竞争、共同前行。“国际酒店集团可以继续与本土酒店集团进行共创、共享和共建,合作共赢才是最终出路。”江西赣江绿地铂骊酒店总经理朱磊说。

青岛作为著名的旅游城市,宜人的气候、优美的山海景观吸引了无数人打卡,青岛市的酒店业也因此受益。尽管如此,多数酒店也会遇到淡季季明显的挑战。青岛市的酒店业拿什么应对淡季?

“淡季对酒店的生意必然有影响,但也有机遇在。酒店的生命力往往取决于服务质量和酒店产品的特色,还有与客人之间的距离。因此淡季不失为酒店开展更多相关培训、完善和改进服务设施的好机会。”青岛酒店管理学院酒店管理与数字化运营专业的副教授张朋说。

“利用淡季时段进行培训非常重要,既可以增强员工工作信心,又可以提高业务水平,为旺季到来的繁忙做好准备。除了培训,我们也会丰富产品,调整销售策略,酒店今年双11销售产品约1000套,包括亲子、度假、康养产品等。”青岛融创藏马山商业管理有限公司的总经理袁智说。

记者在海尔洲际大酒店采访时遇到从山西来青岛休年假的李先生。“这会儿淡季人比较少,酒店价格便宜,环境比以往安静,而且赶上酒店推出了促销活动,比如自助餐券优惠等非常划算,我和爱人打算以后都错峰旅游。”李先生对目前入住体验表示满意。

青岛酒店业每年从11月开始进入淡季。这期间,各酒店在保持服务质量的基础上,不断调整销售策略,寻找酒店的亮点和独特性,开发设计新产品。

青岛海天金融中心酒店市场通讯总监李瑾介绍:“淡季酒店会以本地的餐饮会员为主要服务客户,以客房婚宴为辅,进行布局和提升。比如酒店会按季节、按时令研发创新菜品,提升菜品的新鲜感,也会结合假日、传统节日推出美食节,吸引会员及本地市民前来尝鲜。”

此外,灵活运用各类销售渠道,让上新产品又快又广地传播是青岛大多数酒店重要发力方向。

在互联网技术快速发展的今天,网购成为大众生活中不可或缺的一部分,双11期间,酒店行业不甘示弱,跟上潮流步伐,瞄准了互联网带来的新商机。记者了解到,青岛不少酒店品牌入驻了抖音、小红书等社交平台,利用这些平台传播广、时效快等特点宣传自身品牌,吸引更多消费者的目光。青岛今年部分五星级饭店双11线上销售额超去年1.5—2倍,主要集中在自助餐厅餐券销售上。

袁智介绍:“我们根据四季的特点,开发了春季的杜鹃花节、夏季的唐风啤酒节、秋季的丰收采摘节、冬



客人参加藏马山度假区阿朵花屿酒店组织的杜鹃花节。 酒店 供图

红色基因 多彩文化 ——国有星级酒店东方大厦30年健康发展之路

自20世纪90年代起,东方大厦便是山东省济南市的标志性建筑。作为一家曾经的机关管理企业,东方大厦在历经事业单位改革、企业改制之后,经过30余年的岁月变迁,依然葆有旺盛的生命力,成为行业内的佼佼者。一家国有星级酒店如何能不断创新、持续健康发展30余年?让我们深入了解,进一步探讨剖析。

东方大厦的健康发展主要得益于血脉中融入的红色基因,通过时间的积淀,成为一代代东方大厦工作者的精神归宿、初心的原点。长期以来,东方大厦通过党建引领,将红色基因融入企业文化及多年积累形成的服务文化,三者相互融合成为“多彩文化”。正因有了红色基因、多彩文化,以及一个干事创业、不断开拓创新的团队,东方大厦才能够长期健康发展。此外,东方大厦的未来发展战略同样值得关注,其从拳头产品到产业链打造,以集约化管理和多元化布局谋划未来发展。

党建引领下的企业发展

东方大厦不断完善党建工作机制,确保党的政治建设牢固树立在企业文化的核心地位。这使得东方大厦能够紧密团结员工,积极响应改革

的号召,保持企业的活力和竞争力。

多年来,东方大厦坚持“红专并进,品牌东方;党建交融,实干东方”的特色引领,紧密依托基层党组织,全面融合经营板块业务,取得显著成效,为企业发展奠定了坚实的基础。

作为国有企业,抓党建促经营是基本。这些年来,东方大厦深刻认识到,坚持党的领导、加强党的建设,是国有企业的“根”和“魂”,企业发展受益于党建引领和党员先锋模范作用。东方大厦坚持“抓党建就是抓发展,抓发展必须抓党建”,把党建工作作为企业发展发展的统领。在重点工作规划上,形成了“党建统领、机制保障、管理赋能、企划引流、主业攻坚”的五级工作模式,孕育形成了“六力”党建工作法,实现了红色动能与企业发展的同频共振。党建活动和企业经营相互融合,党建文化和服务文化相互融合,形成了东方大厦“东方红、琉璃彩、温馨家”的企业文化特色。红色基因传承和企

业文化培育水乳交融,构成企业发展的精神源泉与不竭动力。

“琉璃彩”文化品牌的创新

2017年,东方大厦开始创建琉璃文化主题酒店,衍生出“琉璃彩”品牌。“琉璃彩”有什么特别的内涵?

琉璃是中国传统的五大名器之一,主要发源于山东。作为一家山东本土国有企业,宣传推荐山东特色和非遗产品义不容辞,这也是“好客山东”“好品山东”赋予企业的职责与使命。琉璃从外形来讲,千变万化;从色彩来讲,五彩缤纷,具有艺术感,带给人们美好的视觉享受。许多琉璃艺术品被赋予了传统文化的故事和寓意,契合酒店的空间需求,二者相得益彰,可以形成良好的空间装饰和文化浸润。

“琉璃彩”文化品牌的核心价值有两个含义,一个是作品蕴含的工匠精神,一个是精美、精致、精巧的“出彩”。琉璃文化主题酒店的独特气

韵,可以让客人深刻感受酒店的地域文化、企业文化。

“温馨家”文化的塑造

东方大厦自开业初始,就将其服务文化定位为“温馨家”。企业秉持以人为本的理念,以顾客满意度为核心,倡导员工之间建立如家庭般温暖的关系。“温馨家”文化不仅提高了员工的幸福感,也塑造了企业的亲和力,吸引了更多客户。

无论是就餐的食客,还是住宿的旅客,都是东方大厦的贵客和朋友。员工和客人之间有多种角色,既是家人,也是朋友。把握与客人的关系,微妙而巧妙。东方大厦“浪漫温馨”的服务宗旨充分体现了其待客之道。社会主义核心价值观倡导的“爱国、敬业、诚信、友善”,体现在服务中,就是宾至如归。如果一个企业的员工人人都做到了“以企为家”,这种主人翁精神就是企业无价的财富。每个人都为企业的发展操心,为企业分

忧解难,用心工作,带给客人亲情化的感受。东方大厦的“温馨家”文化,离不开每一位员工的投入,最终形成了东方大厦30多年来所积淀的服务品牌和特色。

未来发展战略

“新征程是充满光荣和梦想的远征,没有捷径、唯有实干。”在31年的发展历程中,东方大厦坚持大胆探索 and 市场化道路,形成了党建引领、“东方”企业文化等发展优势。

东方大厦立足高标准、高起点、高定位,明确自身功能定位,初步确立了未来5年的战略发展规划,即以“创品牌、抓主业,扩规模、增效益,创一流、添光彩”为总体发展思路,聚焦品牌打造和输出,加速“单一产业全链条、一业为主多业并举”发展战略,全力打造“一体两翼五平台”战略新格局。“一体”是建设“高质量发展”的现代化经营管理企业主体;“两翼”是建立“精品住宿”和“智慧餐饮与团

餐”互为支撑的独立成长的产品体系和品牌体系(酒店聚焦细分市场,轻重结合,以轻为主);“五平台”是以文化创意为核心,倾心打造“东方新悦生活精品酒店”“东方新悦生活智慧餐饮”“东方新悦生活金牌物管”“东方新悦生活体育康健”“东方新悦生活精品预制菜”五大产业平台。

从拳头产品战略到品牌拓展战略,再到升级产业链打造战略,东方大厦正不断巩固自身的竞争地位。集约化管理和多元化布局将为企业提供稳定的发展平台,使其能够持续为城市和社会做出更大贡献,为全省经济社会高质量发展贡献“东方”力量,奋力在中国式现代化新征程上展现新作为。

东方大厦作为一家老牌酒店,以琉璃主题为特色,以“东方红·琉璃彩”党建企业文化品牌为引领,焕发青春,健康发展,为其他企业在党建文化中实现创新发展,提供了有益的借鉴和启示。通过党建引领、“温馨家”文化的传承,以及坚定的未来发展战略,东方大厦将继续书写自己的传奇。作为济南市的标志性建筑,东方大厦既是这座城市的骄傲,也是国有企业典范。(本纪)

优服务忙提升——

青岛酒店淡季有亮点

□ 本报记者 肖相波

季的滑雪产品,满足游客不同季节的度假需求,形成了‘酒+景’‘酒+雪’等酒店产品。我们还邀请网红博主来真实体验产品,进一步扩大大酒店品牌的知名度。”

青岛鑫复盛餐饮有限公司副总经理高大明介绍,公司在淡季会推出优惠措施,比如通过储值活动,给消费者优惠。同时进行内部培训,让服务更加贴近消费者的需求。餐饮方面也会持续不断地研发新产品,举办创新菜品发布会,推出私人定制服务等。酒店还通过大数据监测用餐情况,及时提醒后厨哪种菜品出餐慢,避免客人等待时间过长。

“在互联网的大环境下,我们结合酒店自身的特色入驻抖音、小红书等平台,介绍宴会厅、推荐菜品、推广客房套餐产品等。”高大明说道。

张朋说,酒店正在通过社交平台等培育酒店私域流量,通过数字化营销低成本获客,精准营销。“吸引本地餐饮市场客户和周边城市消费群体是酒店应对淡季的关键。”

有青岛酒店业者表示,不管酒店行业如何革新,其为客人提供舒适、安全、愉快入住体验的根本目的是不会变的。