行业关注

“首席”“标杆”给成都饭店业带来什么？

□ 潘阳薇 本报记者 白 骅

不久前，由成都旅游住宿业协会主办的2023年成都住宿业高质量发展工作总结会暨首席质量官、标杆服务员颁证仪式在成都举行。会议对成都首批通过培训选拔的旅游饭店行业的98名首席质量官和101名标杆服务员进行了授徽和嘉奖，这也标志着四川初步建立起全省旅游饭店行业首席质量官、标杆服务员制度。

2022年，四川省文化和旅游厅启动建立全省旅游行业首席质量官、标杆服务员制度，旨在进一步鼓励和支持旅游行业建立健全质量管理体系，大力推广应用先进质量管理方法，创新质量服务管理模式，全面落实旅游企业服务质量主体责任，进一步提升旅游服务质量。在此过程中，旅游饭店行业成为率先试点的领域，成都先行一步。

奠定坚实保障基础

推进旅游饭店业首席质量官、标杆服务员体系建设，成都何以先行先试？

近年来，成都市文旅行业持续快速健康发展。作为文旅产业中的重要组成部分，旅游住宿业的发展也有了质的飞跃，不仅饭店数量迅速增长，在制度完善、行业规范、能力建设、服务质量等方面也有了明显提升，逐步形成了多元化、多层次的发展格局，成为成都文旅发展、城市品牌塑造的重要支撑。

“质量是企业参与市场竞争的根本，是推动企业发展的原动力。”成都市文化广电旅游局市场管理处负责人认为，积极鼓励和支持旅游饭店业提高服务质量，树立人才“标杆”，弘扬“工匠”精神，发挥首席质量官、标杆服务员“关键少数”的引领作用，在为企业高质量发展赋能的同时，也为文旅行业的可持续发展奠定更加坚实的人才与技术保障基础。

2023年，成都市编制首席质量官和标杆服务员的培训方案和课程以及考核评定办法，通过“线上专业视频课程学习+线下标准解读互动交流”两种方式开展培训工作。成都旅游住宿业协会会长安茂成介绍，2023年6月，成都旅游住宿业协会启动首席质量官培训，第一批首席质量官通过线上线下学习，考试通过合格人数为98人，通过率为92%；10月，协会又启动了标杆服务员培训，培训课程按照部门分设前厅、客房、餐饮和会议4个专业，通过考试合格人数为101人，通过率为89%。

示范引领初见成效

“四川是旅游大省，游客到此能不能拥有高质量的旅行体验，第一站考验的就是旅游饭店。”成都西藏饭店有限责任公司董事、副总经理郑晓梅是首批首席质量官之一。在她看来，这不仅是一份荣誉，更是一份责任。“通过加强沟通协调、教育培训，提升酒店的质量核心竞争力，才能设计出满足需求的产品，提供打动人心的高品质服务，培育综合能力强的酒店人才。”

值得关注的是，成都市首期首席质量官培训结束后，四川各地市州旅游饭店也根据《四川省旅游饭店行业首席质量官实施方案》的相关要求，纷纷在店内进行试点，建立完整的质量监督体系，分设首席质量官、首席质量员、日常质量官，分别由饭店副总经理、质量监督部经理及值班经理或大堂副理对应担任，层层规范和落实首席制度。

“我们以首席质量官、标杆服务员制度为导向，从质量人才队伍建设着手，进一步加强对酒店服务质量的监管，让更多的客人成为‘回头客’。”成都明宇科华豪雅酒店总经理李燕介绍，首席质量官、标杆服务员的培训学习，很大程度上增强了团队的自信心和凝聚力，鼓舞了团队的整体士气，让新加入饭店行业的年轻人对职业远景规划充满期待。

“获得这样的荣誉以后，大家都在问我需要具备哪些条件才能成为一名标杆服务员。”来自岷山饭店的叶馨苇毫不吝啬地向同事们分享了自己的经验：不仅要扎实做好自己的业务工作，更要不断查漏补缺提升专业能力，为客人提供更多的情绪价值，让他们多角度感受到高品质的服务。

持续深化提升服务

如何持续发挥首席质量官和标杆服务员的示范引领作用？交流分享、取长补短、示范推广成为关键词。

“质量管理体系是否健全和完善，意味着今后这家酒店能不能管理好，市场口碑能不能获得消费者认可。”成都旅游住宿业协会副会长、成都世外桃源酒店总经理李玉鸿建议，要通过不定期组织开展行业质量交流会、教育培训工作会，将优质的、可行性高的案例在行业内推广，进一步加深酒店之间的交流，推动形成旅游住宿业高质量发展合力。

“首席质量官的工作决定着企业的调性，标杆服务员则是行业的能工巧匠，他们的存在与饭店服务质量息息相关。”四川大学旅游发展研究所副所长李原认为，四川要想建设更多具有本地特色的饭店，让游客获得更多不同风格的服务体验，需要培养更多的首席质量官和标杆服务员。

质量是旅游企业的灵魂，也是旅游企业的生命。四川省文化和旅游厅市场管理处处长李晓林说：“随着休闲度假旅游、主题品质旅游、专项定制旅游等市场快速发展，提升旅游服务质量是当前饭店业最需要做好的事。”

“四川将开展监测评估和阶段验收，力争出实效、出亮点，并将成效显著的经验和做法向全省推广。”李晓林透露，下一步四川将持续推进首席质量官和标杆服务员的培训工作，大力推广应用先进质量管理方法，树立行业标杆服务人才，推动行业提质增效和产业转型升级，着力培塑旅游行业服务工匠，促进四川旅游产业高质量发展，为建设具有国际范、中国味、巴蜀韵的世界重要文化旅游目的地贡献力量。

成都科华明宇豪雅饭店标杆服务员杜欣正在为客人提供服务 饭店 供图

一度流拍的天津丽思卡尔顿酒店找到新东家了，江苏金峰水泥集团以24.3亿元收购了上海宝格丽酒店，上海万达瑞华酒店的新买家隶属于新加坡金鹰集团……在业界热议“数十亿的资产为啥就好卖了”的同时，奢华酒店的市场格局正在被重塑——

奢华酒店易主背后的三个关注点

□ 本报首席记者 王 玮

如果问酒店业有什么话题是从2023年延续到2024年还被业者反复讨论的，那么酒店大宗交易算是一个。事实上，“天津地标式建筑天津丽思卡尔顿酒店、拥有全球最贵客房的上海宝格丽酒店、上海第一家超豪华酒店万达瑞华酒店”这3家酒店从摆上货架时就备受关注。这样的交易引起轰动不足为奇，酒店资产价值也重新受到重视，更让人关注的还有奢华酒店转让背后的市场发展趋势。

关注点一：接盘的并非“圈内人”

据不完全测算，这3家酒店卖了近百亿元。接盘的是谁？大多不是专门干酒店这行的。

买下上海宝格丽酒店的江苏金峰水泥集团起步于水泥厂，现在是一家集水泥生产、金融服务、房地产开发、文化传媒、物业管理、酒店宾馆、混凝土预拌等多元化业务于一身的综合企业，其背后最大股东为金峰控股集团。该集团旗下企业还于去年拍下了上海虹口三至喜来登酒店。

整体投资额高达34亿元的上海万达瑞华酒店最终“花落”北京鹰朗商业管理有限公司。这家公司所属的新加坡金鹰集团，于20世纪90年代开始进军中国市场。近30年来，该集团在华业务涉及林浆纸、棕榈油、特种溶解木浆与纤维素纤维、能源开发等多个领域。

天津丽思卡尔顿酒店的买家身份成谜，业内人士猜测，很可能是一家煤炭企业，因为海南香水湾富力万豪酒店、三亚湾W酒店、北京威斯汀大饭店等奢华酒店收购背后，都有煤炭相关企业的身影。

随着房企的新一轮深化改革，一部分奢华酒店在房地产投资商缓解资金压力的过程中被摆上了拍卖桌，其中有不少是之前鲜少会出现在市场上进行流通的优质资产。

“反观收购这些酒店资产的企业，大多为综合型企业，其业务版图涉及多个行业。”华美顾问机构首席知识官、高级经济师赵焕焱认为，对于行业来说，新买家的进入会给市场带来新的发展思路；对于并非专攻酒店领域的买家来说，如何保持这些资产的生命力是一个很大的挑战。“目前来看，多数跨领域收购酒店的企业是为了业务的延伸和拓展。好在一线城市或热门旅游目的地位置好、品牌价值高的酒店管理起来相对省力。这也是一些拥有稀缺性价值的酒店，在资产交易市场并不火热的情况下，依然可以找到不错的买家的原因。未来，随着房地产商经营策略的改变，可能还会有酒店资产被摆上货架。同时，也会有更多跨界资本进入这个领域，酒店市场很可能因此出现新变化。”

关注点二：奢华酒店还有市场吗

在业界看来，如果将奢华酒店被拍卖简单归于这个市场不香了，是不够客观的。

“市场上转让出售的酒店资产并不都是有债务纠纷或经营不善的不良资产。相反，一些转让出售的酒店的经营模式和盈利状态具有较强的可持续性，属于投资人心目中的优良资产。”一位多年从事酒店资产交易的业者举例道，此前以45亿元出让的上海外滩茂悦酒店，就是世茂集团在上海地段最好、评估值最高的酒店物业，其年利润率和息税折旧摊销前利润均保持在40%以上，在上海众多酒店中也是排名靠前的。

以前，这类资产大多攥在房地产商的手里，用于提升地产价值。至于出售原因，从几家房企披露的公告来看，主要是为了应对目前的发展挑战，加速资产周转、盘活资金，以利于公司的整体策略规划。而出售资产所产生的现金，大多用于偿还贷款及借贷，并降低集团的计息负债，实现投资收入。

有人卖就有人买。运营状态良好的酒店属于保值增值的资产，对于拥有稳定充足的现金流的企业来说，这不失为“买入”的好时机。不过，从各酒店资产拍卖平台的交易量来看，投资人出手较为谨慎，一线城市及热门旅游城市的交易热度最高。根据信息综合服务机构克而瑞的统计，去年11月，长三角城市群的成交金额居首位，其次为珠三角、成渝地区。12月完成的交易主要集中在上海、天津等一线城市。

据不完全统计，2023年，奢华酒店共开业31家。由此可见，酒店资产的买卖并没有明显影响到市场的投资热情。随着休闲旅游需求的快速增长和商务出行需求的恢复，酒店投资者的发展信心正在增加。从新酒店的分布来看，除了消费力较强的一线和新一线城市外，小众特色旅游目的地也成为香饽饽。

“这跟目前市场消费需求变化有较大的关系。2023年中国GDP的增速依然可观，从个人消费角度来看，人们对于产品的鉴别能力不断升级，愿意为好产品支付更高溢价的高净值人群正在增加，这部分人群乐于到有特色的旅游目的地休闲度假的趋势也更加明显。”浩华管理顾问公司副董事刘桂彤分析了这类投资市场保持坚挺的一部分原因。

关注点三：如何提升资产价值

酒店资产的生命周期包含投、融、管、退4个阶段。能否在退出时卖出好价钱，跟资产价值有很大关系。那么，酒店资产的价值由什么决定？

“就是由这个酒店创造现金流的能力决定的。”仲量联行大中华区酒店及旅游地产事业部董事总经理周涛在“酒店·资产、价值2023年度专题会”上提到，现在酒店资产在市面上出售的数量不算少，但是交易不如业界想象得多，原因就是卖家期待的价格和买家想要捡的“漏”之间存在较大差距。而缩短这个差距的关键就是用倒逼法，让酒店管理方想清楚：“如果想把酒店资产价值卖得高的话，我们需要做什么？”如果资产管理能从这个角度出发去做提升，把更多精力放在运营管理上，将营收能力提上去，让买方看到资产更大的价值，市场的投资交易有望更加频繁。

“很多酒店管理者的绩效考核表上并没有酒店资产评估这一项。但这很重要，酒店资产价值是否逐年升高，是总经理管理能力的重要反映。这其中一个关键点就是，酒店的营业毛利（酒店营业总收入－酒店营业总支出）要保持在一个健康的指数上，这样酒店的资产价值才会高。要实现保值和增值，需要酒店把运营数据和资产管理数据结合起来分析。”有业者说。

那么，如何让酒店长时间保持受市场青睐的状态？除了迎合消费需求让产品更加多元化外，有业者认为，管理上也要更加灵活，包括灵活的市场策略、运营策略、组织结构、员工管理和技术运用等。当然，如果想要在资产流动的浪潮中屹立不倒，还需要酒店在资产运作上探索更多可能。酒店资产管理的核心在于活用资本，其中包括通过资产证券化等融资渠道，充分盘活存量、降低财务杠杆。这可以为酒店带来更多的机遇。

在多数业者看来，奢华酒店的市场格局正在被重塑，其中包括各投资方商业利益的平衡和取舍。对于在牌桌上的玩家而言，不论新旧，都将面临机遇与挑战并存的新局面。

新一年需做得更精

□ 李 原

2023年的酒店市场可以用兴奋、忙碌来概括。2024年又是一个新的开始。

去年年初，伴随我国疫情防控工作平稳转段，旅游市场开始复苏，住宿业市场总体呈现高反弹态势，尤其是元旦、春节、五一、十一假期和暑期的数据给了酒店人足够的信心与希望。

当然，去年酒店人也经历了不小的挑战，3年疫情带来的人力资源流失等原因所造成的工作压力骤然加剧，许多人是在高节奏、高负荷下度过了这一年。市场热闹归热闹，但不少酒店人发现经营业绩并没有想象中那么理想，特别是在岁末年初，生意更显清淡，人们在反思、总结的同时，对2024年的市场预测高度关注。

做好长短期文章

市场是酒店生存与发展的阵地。科学的市场意识应有长短期策略之分，要注重对近期市场消费趋势的分析，更要树立长远的市场战略眼光。

从短期来看，受大环境影响，今年的市场发展情况应该和去年相似，需求旺盛、行为理性，因此品质好的酒店日子会好过得多，而特色不足、品质不高的酒店可能还会继续处于“忽冷忽热”的状态。因为常态化经营比的就是酒店专业化水平，竞争的核心是产品品质。

就2024年春节假期来看，市场大概率会出现以下消费热点：

一是城区消遣游热度不减。相关酒店仍会以围炉煮茶、新春庙会、城市漫步打卡点为主打产品，市场也在期待出现更有新意、有趣味的创意产品。

二是短距离休闲游有望走旺。乡村民宿、乡村设计师酒店等大概率会在春节假期受到不愿出远门的家庭客人的青睐，体验乡风民俗、品尝特色饮食、感受亲情化服务是消费主要诉求。

三是长途冰雪、海岛度假游、温泉休闲成为亮点。这类度假游产品以亲子客群、年轻客群为主，酒店服务的舒适度和产品的趣味性非常重要。

这些产品都有望在春节假期出现爆发式的需求增长，需要酒店好好把握，提前做好产品布局。

目前市场上有不少房价不低，但营收很好的酒店，究其原因，在于其经营的专业化水平和产品品质。因此，面对春节市场，营造年味气氛，准备好年夜饭、伴手礼，让客人觉得好吃、好玩很重要，是值得酒店高度重视的产品创新环节。

从长期来看，科学的市场意识强调的是产品与消费的契合度，关注的是市场定位、产品定位、价格定位的内在逻辑。面对当前的经营现状，不少酒店在分析市场变化的时候，忽视了自身可能存在的问题，包括供给结构的问题、产品生产方式的问题、人力资源的问题、发展思维的问题等，结果就是酒店老问题尚未解决，新问题又已出现。

诚然，用过去的产品服务今天的市场注定无法令人满意。消费需求已发生了很大的变化，市场也不再是原来的模样，不解决自身的问题很难在市场前行。因此，业界应从今年开始做出适应市场的改变，赋予行业新面貌、新形象、新动能。

这种改变不是修修补补，而是一场革新，是酒店适应环境、条件、需求、技术、渠道等要素变化所进行的一种思维创新、制度创新和生产方式创新，包含一整套完整的消费培养、产品迭代、服务创新与品牌塑造的方针、策略与行动方案。酒店要在规模化发展的基础上重视品的飞跃和质的提升，打造中国酒店、中国味道、中国服务、中国品牌。

三“精”定位很关键

从行业长远发展的角度来看，2024年酒店需在“精”字上做文章，精准化、精细化、精彩化是酒店产生新动能的关键。

精准化是对经营战略的要求。与市场环境共融是酒店立足市场的基础。如何在市场中脱颖而出，成为一家受消费者青睐的酒店，是最为重要的问题。在大数据时代，酒店在关注行业趋势的同时，更需要重视基于大数据技术的酒店自身的“小数据”。

酒店经营者必须准确而清晰地回答以下问题：一是酒店产品的基本状况、特点是什么？酒店的优势和劣势在哪里？二是市场在哪里？作为经营者是否真正找到了匹配的客源市场，经营策略是否对客人具有吸引力？三是酒店是否具有足够的市场凝聚力，是否做了一些调整来增加客人的认同感，是否采取了相应的策略来增进客人对酒店的了解，是否为吸引客人采取了相应的行动，这些策略和行动是否有效？回答这一系列设问靠感觉、靠经验显然不行，需要改变酒店的组织和经营决策机制，需要拥抱智能化新技术。这能让酒店强化效率、降低成本、增加收益，这也是精准化经营的目的。

精细化是对生产方式的要求。与行业趋势共振是保持酒店生命力的关键。酒店服务的精细化是让服务产品准确对位和打动人心。近年来，酒店有一些误区，以为只要增加服务内容，给予客人更多的优惠就能令客人满意和感动。实际上，满意不等同于感动。优惠与赠送是一种让利，站在客人角度多多益善，令人满意。但不对口味的“产品+”是一种干扰，费时费力增加成本投入的同时却无法令人感动，实际是一种浪费。因此，精细化要求的是在真正读懂消费者基础上增值服务，不是一味地添加给予，而是在“酒店+”中透着用心，充满小情趣、小机灵、小心意。读懂消费者，靶向定位是精细化服务变革的关键。

精彩化是对产品风格与品质的要求。与消费需求共情是产品竞争力的核心。疫情的冲击让消费者对人生、对生活，有了更新、更深刻的理解，人们喜欢更真诚、更自然、更自我、更有内容的事物，希望酒店成为生活驿站和身心疗愈地，希望酒店产品能与自己共情。消费者青睐的酒店一定是轻松、时尚、体验感强的酒店，好住、好玩、代入感强的酒店，有情趣、有故事、分享度高的酒店，因此，酒店需要做的是顺应消费者的需求、审美品位和消费行为特征，将酒店的精彩体现在趣味与品质上。

基于消费培养和市场拓展的需要，精彩化要求酒店高度重视自身客源市场的消费需求和特征，依据自身实际，关注产品的个性与特色，因而，调性的时尚、氛围的轻松、服务的温暖、功能的舒适是酒店产品精彩化的基本要求。

图虫创意 供图