

国宾馆走向市场 三位掌舵人揭秘转型之道

前不久,中国旅游饭店业协会国宾馆专业工作委员会成立,让业界将目光焦点再次落到正在向市场化转型的国宾馆身上。从曾经备受关注又略带神秘的政务接待服务机构,到如今商务、休闲度假客人眼中的网红打卡地,每一代人心中对于国宾馆的定义都不相同。但也有人遗憾地发现,曾经光鲜的国宾馆也面临硬件设施老旧、产品市场竞争力不足等挑战。

的确,随着时代变迁,多数国宾馆已“上岁数”,但不甘被市场淘汰的创新者选择挑战转型。在他们眼中,“接待是使命,经营是生命”。王忠说,恪守自身文化,延承经典服务,就能找到适合自己的发展路径。樊荣说,用好数字化工具是营收破亿的关键之一。王天宝说,要想方设法做大商圈……在带领团队直面市场激烈竞争的挑战时,这3位掌舵人对于国宾馆如何抓住新机遇有着独到的见解。

北京饭店有限责任公司总经理王忠:

把最拿手的绝活亮出来

□ 本报首席记者 王 玮

见到北京市北京饭店有限责任公司党委书记、执行董事、总经理王忠时,他刚刚审核完一份重要的政务接待方案,每处细节他都给了建议。在此之前,他刚从销售部得知,暑期的预订情况十分乐观,已经有多天出现“满房”。“营销还是要讲策略,扬长补短。”他对经营负责人嘱咐道。对于这位打理国宾馆的“老将”来说,这样的思路切换就是他的日常工作。作为中国旅游饭店业协会国宾馆专业工作委员会主任,聚力提升国宾馆的市场竞争力是王忠最想做

精华有传承

“1949年10月1日晚,中华人民共和国成立后的第一次盛大招待会在北京饭店举行。毛泽东等开国领袖以及各界人士600多人出席,史称‘开国第一宴’。此后,为了满足新中国外交及国际事务的需要,20世纪50年代到60年代,一些重点城市开始组建自己的国宾馆,当时,这些国宾馆主要用于外事接待。”王忠回忆道,随着改革开放到来,国宾馆开始逐步走向市场化,彼时,国际酒店品牌进入中国市场,随后本土酒店开始崛起,可供选择的酒店日益增多。面对汹涌而来的竞争,国宾馆不断通过转型来应对一次次挑战。不过在王忠看来,应时而变的是酒店的经营思路,但那些传承了数十年的技艺是需要一直保留下来的。

在很多人眼里,含着“金汤匙”出生的国宾馆一直带着一神秘感。在这一次的采访中,王忠带着记者从餐饮服务切入,揭开了国宾馆的这份与众不同。

餐饮是最能展现国宾馆服务特色的一个重要部分。“每一次的重要宴会接待,所有安排都需直奔主题,从桌饰到菜式,既照顾到每一位嘉宾的饮食习惯,又展现主人的好客之道。”“高端宴会不等于只追求高端的食材,往往考验的是师傅是否有把看食魅力变成佳肴,展示中国美食魅力的技艺。”“服务人员光统一着装是不够的,连香水都要统一味道。更关键的是,他们在上菜的时候能讲出每一道菜的故事。”……精准定位、精湛技艺、精细服务,在王忠讲述各个环节的细节时,这3个“精”被提炼了出来。

国宾馆往往代表了当地领先的服务水平,只有团队配合才可能做到每个环节精益求精。采访中,王忠拿出了一本20世纪50年代留存至今的宴会预订本,那个时候北京饭店就有宾客意见反馈登记了,根据这些记录,团队详细复盘、用心改进,这个习

惯一直延续到现在。

“其实,国宾馆的部门架构与其他酒店并没有太大的差别,只是在服务人员的选拔、任用、培养上要求更高。对于国宾馆来说,育人是很关键的一点,直到现在我们仍采用师徒带徒的方式,这样才能让独门绝技不失传。同时,我们也鼓励新人通过创新技艺的‘微调’方式,体现服务的与时俱进。”王忠说,传承的不仅仅是精湛的技艺,还有一份敢于担当的责任心。

市场怎么做

曾经,以政务接待为主要任务的国宾馆,很少去操心盈利的问题。随着市场化程度的加深,现在的国宾馆也需要凭实力抢占市场。这些宾馆在市场中

“一个现实问题摆在多数国宾馆管理者

管理者的面前,那就是远远高于普通酒店的人力成本。”王忠坦言,尽管现在一套人马既做政务接待,也做市场服务,但依然需要大量的精英服务人才,因为这是保证完美服务的基础。“没有办法压缩人力成本,就得想办法把经营做上去,覆盖住这些成本。”

住房国际化,用好区位优势吸引五湖四海的朋友;餐饮本土化,将本地人请进充满历史感的酒店……让产品互补是王忠带领团队正在做的事。

住酒店的外地游客,大多愿意外出多打卡几家城市有特色的大众餐厅,很少留在酒店用餐。那如何不让餐厅“空转”?就得做本地生意。

北京饭店有3个各有特色的餐厅,人均消费从100元到1000元以上不等。在王忠看来,现在很多社会餐饮讲求的是融合菜,这也给了国宾馆突破餐饮市场的机会。只要做出特色,区分出适合不同消费人群的产品,就会有不错的收益。

在主打怀旧风的北京饭店中餐厅,记者看到不少银发族。“我们年轻那会儿,北京饭店是不对公众开放的,只能从报纸上了解到一些重要的宴会在这里举办。那时候特盼着能来这里尝尝鲜,如今,重要的日子来这里‘撮一顿’成为我们家的习惯。好在这里的口味一直没有变,而且也是我们平常百姓消费得起的。”北京游客张女士说。

抓住了消费者的情怀,也就抓住了市场机遇。其中,最关键的一点就是保证产品的稳定性。如果客人反映“这跟我过去吃的不一样了”,多数情况下这位客人是不会再来了。对于这一点,王忠心里十分清楚,于是,他严格把控服务水平,同时也严格控制结构成本,用亲民的价格提供价值对等的服务。

当然,在王忠看来,即便是国宾馆,各家的特色不同,有的适合向商务市场转型,有的适合做散客市场,如何把自身竞争力表现出来,这才是最关键的。

未来如何走

如今的国宾馆,正在褪去过往的“神秘”,一部分有了新活法的国宾馆再一次成为城市里的那抹亮色,但也有一部分国宾馆的管理者感到困惑,老旧的“外套”如何才能换掉。“把亮点放到最大,设法弥补因设施不够新等无法马上解决的问题带来的不足。”这是王忠想到的最有效的方法。

普通消费者最看重的就是体验感,他们希望得到被重视的感觉。在多数人看来,这正是能把政务接待做到位的国宾馆所擅长的,也是国宾馆

能在市场立足的关键。但是政务接待的服务流程很难直接转化为对客服务,毕竟面对的是两个类型的客群,喜好、习惯都不相同,服务人员的对客心态也会发生变化,这个时候就需要管理者花更多的心思做转化。

在北京饭店的大堂,总能在客人想要问路的时候,“恰巧”遇到一位工作人员,她会告诉客人,客房区域怎么走,餐厅在几层,甚至会准确说出周边景点的最近路线,大概什么时间段去游客会比较少。王忠告诉记者,客人眼中的“刚好”是他们精心测算过的,提前在这几个点位安排了工作人员,回答客人的疑问。这就是对客服务转化的尝试之一。

让客人记住的不会是“这里曾经是一家很有名气的国宾馆”,只会是“这里的服务有独到之处,不愧是一家老牌国宾馆”。

在这几年的转型过程中,王忠一直带领团队用新方式讲老故事。

在北京饭店有一个时间廊,记录着这家酒店120年的历史。如果客人愿意,可以预约讲解,工作人员会带客人“穿越”时间廊,讲述这家酒店的前世今生。还有一个小型美术馆,客人可以欣赏到酒店珍藏的字画。

王忠认为,完全走向市场化,是国宾馆未来的发展方向,因此要用更开阔的视野看市场。“尽管与普通的酒店仍有所区别,但如今的国宾馆已卷入了市场竞争的浪潮中。未来的国宾馆,将跟随潮水的方向,恪守自身文化,延承经典服务,找到适合自己的发展路径。当管理者从消费者的视角看市场,就能看到更独特的风景。”王忠如是说。



“去年苏州南园宾馆营收突破了1亿元,较2019年增长了34.22%,目前盈利水平还在持续提高。”每每听到这家已经有72年历史的国宾馆能有这样的业绩时,多数业者会投来羡慕的目光。有人说,这或许跟拥有近百年建筑历史的“老”宾馆,撞上85后的年轻总经理,两者之间产生奇妙的碰撞有关。

管理——用数字说话

樊荣入职苏州南园宾馆是在2006年,那时候这家于1952年开业的老宾馆刚修缮完毕,重新开门迎客,并开启市场化运作。13年后,樊荣出任总经理,彼时的南园宾馆与多数国宾馆一样,再一次面临营收增长乏力、组织缺乏活力、硬件老化等问题。是对宾馆进行大面积改造甚至停业改造,还是保持原样继续往前走?樊荣需要做出选择。

“选改造,金钱和时间成本太大,但保持原样是‘一眼望到头’的老路。”对南园宾馆自身资源颇有信心的樊荣并没有急于“二选一”,而是设法将宾馆产品的成熟期拉长。

怎样才能

在樊荣看来,数字化在南园宾馆焕新过程中发挥了很大的作用。搭建数字化体系就像搭房子一样,成本管控体系、市场销售体系、人才培养体系和服

当然,对于这样一家老宾馆来说,建立数字化管理体系的确要比很多新酒店难。因为,数字化是理念,最终还是要落实到人。如何让老员工接受新事物?除了培训外,我们设法让每位员工意识到这与其利益息息相关,并愿意参与进来。”樊荣认为,在此基础上,管理者还要对数字化的底层逻辑有清晰认知,并

产品——磨出文化味

经营这家老牌国宾馆时,樊荣心里有这样一公式:业绩=资源×效率。这里所指的资源,正是国宾馆优于其他酒店的核心优势——历史和文化。“因此我们一直在不遗余力地打磨文化产品。”樊荣告诉记者。

南园宾馆所处的园林曾是蒋介石之子蒋纬国的故居,新中国第一代科学家何泽慧及其丈夫、“中国原子之父”钱三强曾在这里居住。这里记录着许多苏州故事。事实上,国宾馆的“老”,就体现在历史价值上,多是在原有名人故居的基础上改建的,一草一木、亭台水榭见证百年历史,也见证当地的文化发展。这“独一份”的气质使其独特感满满。但仅有资源是不够的,还要有用新方式讲老故事的能力,否则产品很难有吸引力。

南园宾馆有一个职位叫文化体验官,每天,文化体验官会带客人回味南园的“往事”,也会把南园宾馆这两年发生的,跟文化相关的故事跟客人“唠一唠”。在樊荣看来,不能把一个老故事讲到底,哪怕相同的内容也要用新的方式呈现出来。文化体验官的讲解只是方式之一。他们还

这两年,国潮风正盛。樊荣和他的团队借势让本地客人也感受这家国宾馆

左手数字化 右手文化味

□ 本报首席记者 王 玮

的独特韵味。在葱郁的苏式花园里,散发出穿越历史而来的美感;在装饰典雅的丽夕阁中,会有一场出阁礼,将父母对女儿的祝福展现得更加浓烈;在有小网师园之称的园中明轩内,亭台水榭雕梁画栋,特别适合举行婚礼仪式……在苏州本地人看来,如果想要一场带有民国范儿的复古中式婚礼,南园宾馆是再好不过的选择。樊荣告诉记者,去年这样客单价不低的婚宴,他们举办了40多场。

“传统需要传承,更需要我们赋予它新的生命力,用新的媒介来传递。客人的喜好一直在变,我们不可能永远不变。”樊荣说。

市场——引客有诀窍

谁

樊荣告诉记者,他要求市场营销团队每一年都要增加1—2类新客源。他们现在已经有十多个已开发的客源市场。“我们希望把客群的年龄向两端延展,因为每一类客群的消费特征不同,可以形成消费互补,让宾馆的淡旺季达到平衡。”

其实,樊荣很清楚,就算设计再精细,也不可能让某一类客人对所有的产品都中意,都愿意消费。”正因如此,我们要把每一类客群最中意的那款产品‘打’成爆款,才可能有市场竞争力。”樊荣的目标很明确。

产品有了,如果渠道不够多也不行。樊荣告诉记者,他们现在有12个渠道,既有旅行社、会展公司等线下渠道,也有OTA、社交媒体等线上平台。“只有分销渠道足够多,生意才会好。除了增加渠道外,我们还会努力在每一个渠道上做增量,不会因为某一个渠道近期带货能力强,就放弃其他渠道。正因为我们努力在每个渠道做到‘同比上涨’,今年4月,我们的营收达到历史最高水平。”

此外,樊荣认定,他们做产品只拼差异化,不卷价格。“除非酒店找不到一个消费者选择你的理由,否则做低成本内卷是没有意义的。不是所有的酒店都必须要有9.9元的产品才会有流量款。这个时候市场定位显得非常重要。”

樊荣告诉记者,南园宾馆经历过3次定位。第一次是2006年,重新开业的南园宾馆定位是高端商务酒店;到2010年,观察到世博会的举办,让不少游客选择从上海来苏州旅游后,他们开始转型做旅游度假市场;到了2019年,南园宾馆重新定位为生活方式酒店,于是就有了十二时辰的产品规划,让在酒店的客人随时可以感受到在地文化。

“市场化对于曾经旱涝保收的国宾馆来说,最大的挑战不在于服务能力,而在于如何通过市场观察、资源梳理,及时调整定位迎合消费需求。国宾馆大多是单体酒店,因此,唯有在这方面有更高的敏锐性,才能做到以一店一品的风格,成为市场独有的风景。”樊荣说。同时他

上图:一对新人在南园宾馆明轩举办中式婚礼 酒店 供图



北京饭店服务人员陪同客人参观时间廊 酒店 供图

广州白云国际会议中心有限公司董事长王天宝:

做好岭南服务 展现粤地风采

□ 陈熠瑶

在广州以北,白云山麓,五座朱红色外墙建筑和一座铜顶飞檐的殿堂建筑格外引人注目,这里是广州白云国际会议中心与白云国际会堂(以下简称“白云国际”)。作为岭南集团旗下品牌,“白云国际”曾承办广东省高质量发展大会、中国—海合会经贸合作论坛等高规格活动。处于改革开放前沿阵地的广州,旅游市场化非常早。“白云国际”如何兼顾政务接待与市场化运营?如何在服务中保持国宾服务水平,又凸显地方特色?

王天宝是广州白云国际会议中心有限公司党委书记、董事长,他刚刚与团队完成接待中国化学会第34届万人学术年会的工作。“这是一场超大型会

议,从去年11月中旬签约,到如今顺利举行,我们的团队忙了8个月,终于顺利完成接待任务。这算是开了个好头,以后我们举办这样万人以上大型会议,就更有经验了。”

举办这样的会议殊为不易。仅餐饮一项,场馆要连续4天,合计为3.5万人次提供餐饮服务,且餐饮形式需要灵活多元,包含位上服务、中式围餐、西式长桌宴会、自助餐、茶歇、商务简餐等。“我们设计了50多款不重样的菜单,展示了‘白云国际’定制化餐饮的特色。”

能圆满完成这样的接待工作,离不开“白云国际”一直以来政务商务服务经验的沉淀。王天宝介绍,“白云国际”下足“绣花”功夫打磨品牌标

准,全面升级“岭南服务”,结合16年的政商服务经验,对80多项制度和流程进行了再深化、再提升,提炼形成8.3万字的国宾接待标准,锻炼了一支具备国际顶级会议服务水准的“岭南红”国宾服务队。

如何让场馆在市场上更有竞争力?“白云国际”选择利用资源开拓多元经营。比如建设剧院式礼堂,以国际歌剧院为设计标准,使得礼堂在声学设计、舞台设备、配套设施等方面均处于领先水平,目前场馆已承接交响乐、歌舞剧等,向演艺产业拓展。场馆还利用66个不同规模的会议及宴会场地,着重发力婚庆市场。

此外,“白云国际”积极拓展“场

馆+”,携手周边白云山、云溪公园、广东省画院、广州市城市规划展览中心、广州体育馆等单位,做大白云会议会展旅游商圈;结合不同餐饮主题,与岭南非遗传承人、文化机构、院校合作,增添场馆文化元素、增加产品维度;拓宽智能机器人、AI消费场景和移动端等科技应用范围,不断提升能耗、安保、保洁保养等管理,为客户带来附加值更高的产品。

王天宝说:“客户为先、体验提升、产品创新、服务创优一直是‘白云国际’努力的方向。未来,‘白云国际’将不断提升会议、餐饮、住宿等服务接待水平,充分发挥‘岭南会客厅’优势,获得更大的市场。”