# 饭店集团如何实现更均衡发展

□ 本报首席记者 王 玮

中国旅游饭店业协会日前在其主办的第二十一届中国饭店集团化发展大会上，发布了《中国饭店管理公司（集团）2023年度发展报告》（以下简称《报告》）。《报告》显示：2023年，参与统计并提供有效数据的70家饭店集团中，锦江酒店规模最大；境内上市集团中，华住集团的市值、营业收入和净利润均位居榜首，亚朵的单房市值和RevPAR（每间可销售房收入）排名第一……中国旅游协会副会长兼秘书长张润钢对《报告》进行解读时表示，评价一个饭店集团的价值，规模只是其中一项重要内容，此次《报告》尝试从多维度去做评价。

## 保持“橄榄型”

“如今得中端者得天下”，在比对近3年饭店集团各档次客房占比的数据后，张润钢得出了这样的结论。

《报告》显示，2023年参与统计的47家饭店集团中，中端型客房数量占比最高，达到42.9%，其次是经济型占29%，高端型和豪华型分别占比18.6%和9.6%。这样的分布，保持了饭店行业的“橄榄型”供给结构。而2022年，中端型客房数量占比为41.1%。

再看饭店集团新开店情况。2023年，新开业饭店数达到4.24万家，其中，经济型饭店以仅高于中端型4.9%的微弱优势，居首位。但这一态势在今年将会出现变化。从《报告》显示的2024年筹开饭店档次分布来看，中端型饭店达到47.5%，而经济型饭店仅占35.2%。

从67家饭店集团的616个品牌的档次分布来看，同样呈现出橄榄型，中端品牌达到218个，占比35.4%，高于其他档次品牌。另据厚海数据平台提供的数据显示，介于中端和高端之间的中高端酒店的品牌活跃度很高，尤其是在冠牌率上，达到了49%。

“中端型饭店在目前饭店集团化运作中的重要支撑作用，已通过这些统计数字充分表现出来了。”张润钢分析道。

在设法抓住当前机遇的同时，一些先行者已经开始考虑，集团下一阶段的发力点会在哪？

在回顾我国饭店集团的发展历程时，张润钢提到，中端型饭店崛起并逐渐成为本土饭店集团核心力量是在2010年至2015年前后，随后，发展势头更加迅猛的是从中端型饭店中再升级的中高端型饭店。那么，当这一类型的市场集群走过发展高峰期后，谁会成为下一个市场中坚力量？

在张润钢看来，有可能出现更碎片化的市场形态。中国本土饭店集团可以重点关注3个方面：

一是潜力区域方面，包括下沉市场，尤其是四、五线城市和部分处于浅开发的新兴地区值得关注；二是存量改造方面，行业发展40多年来，中国的饭店形成了大量以传统全服务酒店为代表的存量资产，其规模大约为2万家。其中，改造重点可能集中在中端和中高端饭店上。这部分存量资产可以提供比较大的操作空间。三是目的地酒店方面，从布局藏地度假市场的松赞系列酒店、主打亲子度假市场的森泊酒店品牌在市场上获得的口碑和可观的经济效益来看，近几年度假休闲市场的需求一直在上涨，这也给目的地酒店发展创造了更大空间。

张润钢建议，中国本土饭店集团在继续做好中高端这部分核心业务的同时，需要用更具前瞻性的眼光去考虑三五年以后的发展和布局，有些具体工作甚至现在就可以着手开展。“饭店集团如果不提前布局，很容易错失最佳发展机遇。”张润钢提醒道。

## 同步与温差

饭店集团化发展的节奏与整个行业发展的节奏是否同步？从饭店集团的区域分布情况中可以窥见一二。

《报告》显示，96.9%的集团已在四线及以下城市开设门店。2023年，四线及以下城市饭店数占比（饭店数占比=该等级城市的饭店数量÷提供有效数据集团的饭店总数）最高，为26.6%；其次是新一线城市；一、二、三线城市的饭店数占比明显低于这两个区域。从整个行业发展数据来看，四线城市的饭店连锁化率的确比较低，留给饭店集团可操作的空间比较大。张润钢认为，这一方面，饭店集团化发展方向与整个行业的发展趋势是比较合拍的。

《报告》显示，去年，华东区域仍然是饭店供给的主要聚集地，从客房数量来看，华南区域已跃升第二位。

“由此可见，目前多数饭店集团在布局上仍以华东、华南地区为主要目标。而这两个区域的饭店绝大部分以商务型和会议型饭店为主。”张润钢分析。

但从数据分析机构STR日前公布的数据来看，从去年到今年第一季度，全行业饭店的入住率和平均房价均出现周末好于平日的情况。从2023年每个月饭店RevPAR的走势来看，也是春节、五一、十一等公共假期所在月份的数据表现非常突出，但其他时候数据起伏不是非常明显。

在张润钢看来，从这一点可以反映出，饭店平日主做的商务市场的生意要明显逊于周末主打的度假休闲市场。而且从其他一些市场数据来看，这一趋势还在延续。

从行业整体情况来看，主打度假市场的目的地型饭店的签约数量正逐年递增，这两年发展尤为迅猛。然而，《报告》显示，从51家饭店集团今年筹开饭店类型分布来看，94.5%为商务型饭店，4.8%为目的地型，0.7%为其他类型。其中，在一线城市筹开的饭店中，仅3.9%为目的地型；在四线及以下城市筹开饭店中，目的地型饭店占比最高，也仅达到8.5%。市场趋势与集团现状出现了温差。

“这并不是说商务型饭店不要发展了。对于饭店行业来说，任何时候都是以商务型饭店为主流的。而且我国饭店业完全复苏，也一定是以商务型饭店的全面复苏为标志的。”张润钢说，但在目前一个特定的发展周期内，饭店集团要考虑到中短期的布局。因此除了继续做好商务型饭店的布局外，对目的地型饭店，需要给予必要的关注。而且近年来，确实有一些目的地型饭店在社会效益和经济效益方面都取得了非常好的成果。

## 挑战更严峻

《报告》显示，2023年，8家境内上市饭店集团中，市值超过百亿元的有4家：华住集团、锦江酒店、首旅酒店和亚朵。值得关注的是，这8家饭店集团在规模发展方面与2019年相比，都取得了可观的成果，但营业收入却有升有降，而利润方面，除了华住集团外，均有所下滑。

“这说明判断一家饭店集团的发展是否健康，除了强调规模扩张外，还有效益、成长性、品牌价值等显性成果，以及公司战略、治理结构等隐性支撑。”张润钢认为，想要打造一个健康、可持续发展的饭店集团，首先要做好隐性支撑这部分内容，以求得显性成果。

张润钢将参与此次《报告》统计的69家饭店集团分为两个部分——头部、胸部和腰部、尾部。

在张润钢看来，处于腰部、尾部的饭店集团想要有好的发展就要先解决技术问题，也就是集团总部要有做好连锁化业务的能力。这就需要集团建立有效的管理系统，包括品牌标准、质量管控、营销渠道、客户管理等围绕客人体验的To C系统，也包括拓展模式、开发路径、赋能手段等围绕业主关切的To B系统，还包括找人、留人、培训、激励等围绕人力供给的系统。

张润钢把饭店连锁化经营比作“复制”，而集团（管理公司）就好比一台复印机。复印机不能只有外壳，更要有系统。只有复印机的零部件齐全好使，才有可能把单店的成功模式不断“复制”出去，形成规模化发展。如果零部件不齐全的话，这台复印机很可能就是一个空壳，也就谈不上发展。

再看处于头部和胸部的集团，由于产业集中度较高，这些企业的发展质量在很大程度上影响着整个行业的发展质量。张润钢认为，目前这部分集团面临4个方面的挑战：

一是战略，首先饭店集团要对行业的现状与趋势有比较准确的把握和认知。不能简单认为规模扩张就是成果，还要打造可以复制的“母本”。现在饭店行业的集团化发展不仅需要SOP，更要开发出能够触达人们心灵的产品，这是集团在战略层面要予以研究的。此外，饭店集团还要懂得做取舍，除了走出片面追求规模的迷思外，战略者还要清醒地意识到，任何一个集团都不可能做到“既要，又要，还要”，因此，在战略性布局上一定要契合自身实际。

二是治理，饭店集团到底是以一个独立的集团运转更加符合市场规律，还是以一个综合性集团旗下的独立板块运转更有利于发展？如果饭店集团只作为一个独立板块，那么上级集团对于这一板块的管理模式究竟要做哪些优化？业主与酒店运营方相互制约、共同发展的模式是否还符合饭店集团现阶段的发展状况？目前来看，一些酒店板块运转出现困难，因此，需要管理者在治理结构上就这些问题做更深入的研究探讨。同时，也期待饭店集团在实施项目并购、整合后，不同运营实体组合在一起可以产生新的协同效应，目前这一效应几乎看不到。

三是短板，如何做好结构调整是一个挑战。现在多数饭店集团里高、中、低端饭店都有，其中，做好高端市场、让效益更理想对于多数饭店人来说是不容易的事，也是他们的共同目标。

四是文化，如今做好廉洁文化建设已经成为很多大集团需要解决的问题。随着集团越来越大，业务越来越多，在不断发展过程中始终保持一个健康良好的企业生态也显得越来越重要。饭店集团可以向国内一些优秀企业学习，谨防文化建设跟不上产生异化。

在张润钢看来，饭店集团化当前面临的挑战更加严峻。“我们只有下大力气找到解决这些问题的路径，才能迎来中国饭店集团化发展的新周期。”

# 服务商旅客群应关注这几点

□ 马达

一直以来，商旅客群都是酒店的主要服务对象。相较于家庭出游客群，独自出行的商旅客人往往更注重服务品质。那么酒店如何优化自身产品和服务来赢得商旅客群的青睐？

### 1. 细分需求

对于企业与差旅人士，酒店需要细分他们不同的需求。对企业而言，选择与酒店签署协议更关注的是成本管控、简化差旅流程、便捷的退改订方式，同时也可以将协议价格当作给予员工的一种福利，那么酒店就应该迎合签约企业需求推出更多的高性价比产品，在节省签约企业差旅成本的同时也激发员工因私出行使用公司协议价预订酒店的想法。在预订方式上，酒店需实现与签约企业办公系统对接，方便员工能更便捷地预订房间，同时也能方便企业对员工差旅行程的统计与管控。对于差旅人士而言，在选择酒店时更关注的是酒店本身的吸引力，如酒店的服务、卫生、增值服务等，要让客人有获得“熟客”福利的惊喜感。比如提供客人喜欢的欢迎水果等。当然，随着酒店服务越来越“卷”，如今单从物质层面已不能满足客人的需求，还需要从精神层面让客人有超预期的惊喜。比如对于VIP客人可以提供客房特殊布置、免费升级房间、酒店专人接待等服务，让客人感受到被酒店重视。

此外，除了日常商务订房外，企业有时也会有预订团队房及会议室等需求，比如举办会议、大型节事活动。因此，酒店在与企业签署住房协议时，可主动跟与客户商谈这部分业务，并适当给予优惠。

### 2. 门店服务

商旅客人不同于一般散客，出行通常是一个人或者与同事结伴，身边没有家人的陪同，所以酒店对于商旅客人应提供更多的人文关怀及便捷服务。例如，商旅客人由于白天忙碌工作，通常对夜晚睡眠质量有更高的要求，在安排房间时尽可能安排安静的、不受打扰的房间；部分客人对枕头的要求较高，酒店可以多备一些不同类型的枕头供客人选择。有的客人因公来到一个城市，没有足够的时间去观光游览，完成工作任务后便匆匆离开。对于这样的客人，酒店可以在早餐时准备一些当地特色美食，一些小的伴手礼，让商旅客人在紧凑的旅途中对目的地城市多一份了解。有的客人已经进行了一天的商务应酬不想再被打扰，这个时候酒店可提供“自助服务”来满足这些客人的需求，例如客人可以在前台自助办理入住，需要酒店递送物品时由机器人代劳。酒店应充分识别商旅客人与一般散客在服务需求上的区别，从而提供更具个性化的体验服务。对于定位偏商务型的酒店，可以打造商务办公房，为商旅客人提供独立的电脑、扫描打印机等办公设备，还可以提供当地的商务信息咨询服务以及接送机服务。

### 3. 灵活结算

据调研，在因公出行预订酒店时，如果心仪的酒店超过了企业的差旅标准，有七成的受访者愿意个人补差额入住心仪酒店。但目前很多酒店对企业差旅订单仅支持一种结算方式，即企业为员工在差旅标准的范围内结算房费。这样一来，员工就无法预订超出差标的酒店。如果一张订单可以实现混合支付，即企业支付差标范围内的费用，超出部分由员工自行承担，问题就得到了解决。这样不会影响酒店的定价策略。否则，为了吸引更多企业员工预订，有的酒店不得不降低价格以符合员工差旅标准。建议各大酒店增加差旅订单的结算方式，用更加灵活的订单服务提升客户满意度。

### 4. 产品延伸

在一段商务出行旅途中，商旅客人会存在个人出游的需求。比如在一段行程安排不是非常紧凑的商务出行中，客人可以利用工作的间隙或工作完成后返程前的空闲时间在出差目的地观光休闲。但相较于纯休闲旅游，商旅出行期间的旅游通常在时间上存在一定的碎片化和随机性，因此，客人通常不会提前做好出游计划。对于客人的这种随机性需求，酒店可以预先设置一定的套餐，对应商旅客人“时间有限”的情况，将最有特色的产品在有限的时间内推荐给他们，从而满足商旅客人在商务出行中的休闲需求。此外，随着越来越多的企业和个人愿意为环保产品支付更多的钱，如果酒店拥有一个绿色环保的形象，在客户的购买行为意向中将发挥关键作用。比如酒店在日常运营中开发绿色产品和服务，提供再生纸产品、更环保的清洁方式等，销售团队在日常的推广中也可适当强调酒店的环保理念等。

编辑：武葳 美编：王超 电话：010-85168155 E-mail：ww@ctnews.cn