

中外酒店合作 有哪些值得期待

□ 本报记者 唐伯依

今年以来,出现了不少中外酒店合作的案例。德胧与万豪、黄龙酒管与凯悦、远洲旅业与温德姆相继“牵手”,锦江国际酒店管理有限公司与丽笙酒店集团中国区去年合力推出的锦江丽笙酒店也得到迅速拓展。已经携手走过40多年的中外合作酒店,是否再次迎来爆发之势?记者对此进行了采访。

更适配的合作

“大变局之中,中外酒店集团都在寻求新的突破,融合演进,裂变式发展,催生本土品牌与国际品牌的融合,这有利于产业的优化和升级。”世纪金源酒店集团副总裁李成勇说。

事实上,中国现代酒店发展从一开始就采用了中外合资和品牌引入的“混血”模式。改革开放以来,我国酒店业始终是国际品牌输入、本土品牌兴起和国际本土酒店合作发展并存。北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏分析,在这个进程中,既有国际品牌希望在中国进一步拓展的需要,也有中国品牌出海发展的战略诉求,这些都与国际政治、经济和社会发展态势息息相关。

本土品牌在与国际品牌合作的过程中,如何实现双赢?

发挥各自优势是关键。以锦江丽笙酒店为例,锦江酒店有着良好的资源储备,对于中国市场足够熟悉,在政务接待方面也有着较大优势。而丽笙则拥有先进的管理理念和运作模式。“此次品牌的融合已经实现1+1>2的效果,既保留了中国品牌的温度,又具备国际化的服务水准。”锦江丽笙酒店首席执行官唐鸣说。今年上半年,锦江丽笙酒店达成国内外20个酒店及公寓项目的签约及意向合作,新增酒店客房近5500间。

从德胧与万豪的合作来看,德胧旗下的开元名都,是拥有运营全服务大体量项目能力的本土连锁酒店品牌,加上多年来运营经验的积累,已走出了一条中国特色酒店之路。“万豪具备较强的运营能力、品牌影响力,成熟的会员体系对于德胧而言是‘锦上添花’。”德胧集团执行董事长郑南雁接受媒体采访时说。

在谷慧敏看来,品牌合作犹如“联姻”,应该选择最适配的“人”,一般分为互补型和增强型两种。互补型即合作方给予对方所欠缺的要素资源,如

酒店品牌在国际化拓展中所需要的在地化市场认知和开发能力、在地化人力资源和政务关联资源、成本优势、供应链可获得性、规避政策壁垒经验等;增强型合作则是充分利用合作方各自所拥有的产品、渠道、管理服务经验、信息系统、会员体系等,实现强强联合,以获得市场竞争优势。

更深度的融合

面对本土酒店品牌的崛起,以及国际酒店品牌规模增长的压力,混血品牌想要实现市场的突围其实并不容易。

具体来看,混血品牌大多定位中高端及中高端,而这正是近几年本土品牌的竞争高地。与此同时,伴随着国内酒店职业经理人队伍的发展壮大和成熟,中国开放特许经营的条件正在慢慢成熟,为国际品牌的规模增长提供了条件。

在此背景下,仅仅依靠过去的品牌简单1+1,混血品牌并不一定获得必然的成功。谷慧敏认为,品牌合作除了形成产品、资金、人力、渠道、会员等的更大规模外,还需要实现品牌文化的相互认同和深度融合,从而形成更符合多元化市场需求,更有包容性、感召力和竞争力的新品牌。

李成勇分析,混血品牌面临着多方面的挑战。首先,思维方式的碰撞,真正做到优势互补,在运营的过程中能否取长补短。其次,文化的差异,各品牌的核心竞争力不同,需要实现市场核心要素认知的统一。最后,人才的适用性尚需探讨,国内外人才专业的偏向性存在差异,管理方式、人才培养方法以及认知边界不同,需要按照双方需要,培养具备酒店管理和品牌建设能力的专业人才。

其实,中外酒店品牌在融合过程中,并非一帆风顺。2016年,万豪与东呈进行万枫酒店品牌的合作,2019年戛然而止,解约时,万枫在中国仅有几十家的签约规模。有业内人士分析,二者的品牌调性存在一定差异,在管理理念和管理能力上分歧不小。合作过程中,一方压倒性掌控,并设立了较高的准入门槛,导致另一方的优势难以发挥。合作模式并未有太大创新。

还有业者提到,民族品牌的国际化和国际品牌的本土化进程,还面临市场占有率、会员体系等方面的挑战,深度融合才能实现成功“联姻”。

更密切的连接

在当前市场环境下,想要突破重重阻碍,混血品牌应该从哪些方面发力?

“要充分发挥国际品牌的先进技术、理念、管理服务体系等优势,同时利用本土品牌在地化市场、人脉、社区黏性、情感认同、人力成本等条件,打造新的消费场景,提升在地消费水平,推动在地市场的高质量发展。”谷慧敏说。

李成勇提到,本土品牌具有注重人文、深耕“区域性”的特点,国际品牌则是关注商业模式、注重市场需求,制定品牌战略,辐射性更广。本土品牌专注人文服务和个性化、定制化的产品,而国际品牌则是更关注品牌标准和资本模型。为此,混血品牌在融合过程中,要将这两方面的优势加以融合。

对于混血品牌来说,建立与本地人密切的情感连接很重要。“我们希望把国际品牌好的服务水准带进来的同时,保留‘中国温度’,继续挖掘民族品牌背后的历史和文化故事。锦江丽笙酒店旗下不少酒店有着很多文化内涵、历史故事可挖,比如上海锦江饭店、上海静安宾馆、北京昆仑饭店等,越是奢华品牌越要倡导生活方式,越要挖掘背后的底蕴。比如上海锦江饭店的小礼堂,每年都有不少婚宴订单,不少人是因为父辈在这里办婚礼,便有了情怀,自己办婚宴时会再次选择我们。我们会把这些故事讲好,还要努力把民族品牌推向国际市场。”唐鸣说。

酒店品牌拓展的背后,终究要看是否有更高的品牌溢价。对此,谷慧敏建议,混血品牌除了进行管理运营、服务创新以及技术和模式创新外,还要摒弃传统的集团化运营中只强调品牌方获取管理费和特许经营费,而投资人无法确保其收益的合作模式,要实现投资人、品牌方、员工以及消费者、社区、政府等多方利益相关者的共赢。

李成勇提醒,混血品牌不是机械地融合,融合点在其能否被市场和投资人接受,投资方向、业态选择、成本管控、消费热点、投入产出比是否精准很关键,要采用新技术降低成本,创造新感官体验,实现新的投资价值增长点,形成紧密无间的利益共同体,才能实现品牌融合相生共荣的合力、动力和活力。

在多方因素影响下,全球旅游与酒店业格局正在发生变化。当今中国酒店业的发展,无论是从回顾百年来以欧美为代表发达国家酒店业的发展经验与规律,还是从当下我国酒店业发展所面临的内外外部机会来观察、思考,都可以得出一个推论:中国本土酒店企业需要走出国门,通过探索进入全球新市场,从而助力企业找到“二次成长曲线”和建设世界一流企业,实现高质量发展。

时机如何

为何要出海?可以从外部环境、内部条件两个方面来看:

外部环境方面,一是在当前国际关系环境下,我国作为负责任大国,在世界上的地位不断提升,作用不断加强,并推出一系列卓有成效的大国外交政策,良好的国际关系和越来越紧密的“朋友圈”是本土酒店企业出海最重要和最有力的保障。二是政策层面,完善现代旅游业体系和建设旅游强国的重要任务是建设世界一流旅游企业,而面向全球进行的跨国经营是全球知名旅游企业成长的必经阶段。由此,未来面向国际旅游、服务贸易、新兴市场投资与经营所推出的系列利好政策,将对酒店企业在投融资、租赁、服务贸易、特许经营、管理输出等方面提供大力支持。三是人民群众对美好生活向往的重要体现之一就是对于高质量出境游的需求。有报告提出,今年出境游市场将从恢复性增长迈向持续性繁荣。根据携程、飞猪等平台的数据,出境游的酒店预订也开始火热,这将带来国家之间的人文交流和文明互鉴。四是国际旅游市场潜力巨大且仍是蓝海。特别是东南亚、中亚、印非、东欧等区域的新兴旅游目的地国家和地区,发展旅游业的意愿强烈,但在旅游供给的质量方面仍有较大的提升空间。随着当地旅游市场增长速度的加快、目的地营销力度的加强,为本土酒店企业出海提供了较大进入空间。

内部条件来看,一是当前阶段是本土酒店企业找到“二次成长曲线”,真正实现从大到强的必经阶段。回顾世界知名酒店集团和酒店品牌的发展历史,一个普遍规律是它们大多经历了从本土化到国际化的发展阶段,这是酒店企业集团成长的内在逻辑。一个旅游目的地国家必然产生和拥有几家经历过国际化洗礼的酒店集团,才能称为真正的旅游强国。当下,本土酒店企业在国内实现高速增长,多家头部集团在跻身全球酒店业20强,已经有了出海实力。二是本土酒店企业积累了一定的国际化经验和能力,拥有了出海的基础资源和底气。业内普遍认为,2009年锦江收购洲际酒店管理公司是本土酒店企业正式进行国际化扩张的开端。2010年至2016年,众多房地产公司、金融机构、旅游集团等通过兼并收购、战略投资等方式尝试“重资产”的国际化模式。疫情发生前,多家酒店集团也开始初步尝试特许经营、联盟合作以及管理输出等多种形式的“轻资产”国际化模式。上述这些探索为本土酒店企业再次出海积累了较为丰富的经验。

怎样布局

如何让本土酒店企业更顺畅地出海,本文从战略视角谈几个主要方面的问题。

首先,政府层面要考虑推出更有针对性的政策和对相关活动进行引导和指导。通过全面系统梳理和总结以往本土酒店企业出海的经验,结合当下中国企业走出去所面临的挑战,研讨和出台围绕国际投融资、商业与贸易规则、人才保障、文化差异、ESG、科技等方面问题的政策支持、意见指南,组织有针对性的相关培训活动、研讨会和交流会,推出本土酒店企业与其他旅游企业走出去的研究报告,相关协会可组织企业进行出国考察和交流活动等,为本土酒店企业出海做好基础性、保障性工作。

其次,本土酒店企业来解决市场进入正当性与经营管理差异性的“最优平衡”问题。跨国跨境进入一个新市场是酒店集团发展中的一项重要但充满挑战的战略性举措。正当性就是要充分考虑和评估所进入国家和地区的制度、文化、法律、市场等现状,并处理好与当地相关政府部门、商会协会、法务机构等组织的关系。差异性就是需要创新企业的产品模式、商业模式等,能够为当地市场和顾客创造价值并取得较好市场和财务绩效。其中也会遇到挑战,刚进入一个旅游酒店市场尚不成熟的国家和地区,或者在当地市场对企业并不了解的阶段,本土酒

如何抓住本土酒店出海

□ 李彬

店企业首先面临和需要解决的是寻求被接受和认可的正当性问题,这需要花较大成本和精力去解决,但盈利和效率方面会受到影响。如果一味追求创新和盈利等,正当性问题又很难得到解决。因此,企业要从战略上处理好正当性和差异性的平衡。

最后,本土酒店企业的布局问题要考虑二元战略。对于本土酒店企业来说,中国市场仍然是主战场,而跨国跨境市场则是新战场,战略要考虑“两条腿”:主战场采用利用式战略,借助既有的资源和能力,持续加大在我国重点城市、新兴旅游城市、下沉市场等的布局;而跨国的新战场则可以采用探索式战略,两个战略的平衡采取“差异化同时并进”的策略,比重在“八二开”或“七三开”。具体来看,在组织架构上要分开,跨国部分需要考虑到东道国成立新公司、新团队,重点关注商业、法律、文化、伦理等跨国公共关系和事务;在经营模式上,要充分考虑到东道国市场特点,进而创新在地化商业模式和产品模式等,探索更加多元、更加轻资产的经营模式;在管理模式上,要充分考虑到东道国的人力资源政策与特点,从而进行本地化管理。这方面,本土酒店企业需要向国际知名酒店集团学习。

人才培养

人才成为本土酒店企业出海的关键资源性问题。跨国经营是当今酒店企业发展中面临的新课题,行业中熟悉和精通跨国酒店经营管理、跨文化沟通、国际服务贸易规则、东道国市场与制度特点、国际法律法规等方面的人才还非常稀缺。

一方面要加大上述国际化人才的引进和培养,可参考国际知名酒店集团的做法,携手已开设酒旅专业的院校,尤其是外语类、经贸类院校,合作定制化培养人才。应当认识到,跨国经营作为探索性、孵化性的战略业务需要一定时间,相应的人才培养和引进体系建设也需要一个过程。当然,外派本企业员工也是解决短期人力资源问题的重要手段,但长期来看,如何处理好这些员工与东道国员工之间的关系,特别是群体之间的跨文化管理,需要特别关注。

另一方面,要考虑未来外派人员的管理和福利待遇问题。外派人员在不同的国家和地区所面临的环境和任务有较大差异,对其进行管理、激励的措施也会有较大不同,特别是要重视解决这些人员在当地的日常生活,以及子女入托入学、带薪假期等福利待遇问题。

总之,本土酒店企业走出去是中国式现代化背景下完善现代化旅游体系和建设旅游强国的时代性、历史性机遇,也是本土酒店企业成长为世界一流企业的必经过程,期待更多头部本土酒店企业能够审时度势、抓住机会、守正创新,在酒店企业的国际化发展方面给出更多成功方案。

遗失声明

哈尔滨中瑞国际旅行社有限公司呼伦贝尔分公司 旅行社备案登记证明遗失;
证件编号:L-HLJ01038-HLBE-HLEFS0017

声明作废



视觉中国 供图

消费逻辑变了 酒店怎样应对

□ 谷安迪

数据分析机构STR公布的相关数据显示,在经历了去年下半年的快速复苏之后,今年上半年中国酒店行业业绩表现情况与2019年同期相比,平均房价接近持平,每房收入指数、入住率恢复到2019年同期的95%。今年上半年与去年相比,入住率和平均房价均稍有下降,只有每房收入指数是相接近的。

在当下的酒店行业生态中,无论是奢华、高端、中端还是经济型,重视消费者价值和持续不断的创新已然是其生存与发展的必修课。跑马圈地的增量囤积时代已经过去,精耕细作的存量培育时代或许已经到来。

关注消费者价值

在酒店运营中,业者每天都在关注如何去丰富产品,如何去雕琢体验项目。虽然这些努力亦是为了让客人获得更高的满意度,但这种以“我”为主的体验创造逻辑却难免偏离消费者价值。消费者价值是指当消费者内心对某项事物有所需求时产生的心理预期被满足的程度,减去消费者获取这些满足时所付出的成本后,体会到的剩余价值。

创造消费者价值,有两点需要关注:

一是针对消费者获得满足的程度做文章。既包括酒店所提供的功能性价值(比如餐饮品质),也包括越发不可忽视的情绪价值。传统酒店的情绪价值包括服务的温度、场景的调性、专业的风范等。而在客人对于情绪价值要求越来越高的今天,酒店或许可以把对客人情绪价值的满足再量化一些,那就是安全感、新奇感和价值感。

安全感,就是在客人对消费选择产生某种不确定性并因而引发焦虑感时让他们“无忧”。根据《颠覆式创新》

中的“焦糖布丁”理论,客人选择酒店,不是要选一种酒店产品,而是希望酒店能够帮助他们完成自己心里想要完成的任务。因此,酒店要想办法让客人体会选择的简单、体验的简单和满足的简单。新奇感,是客人选择酒店来完成他们心愿的一个重要助力,如果酒店提供的服务在若干关键时刻并没有让他们感到今非昔比的变化,客人就会立即转向对这些平淡无奇的体验的性价比计算中。价值感,是让客人感觉他们选择酒店,能够表达自己的观点。无论是打造酒店的生活方式还是做酒店的小众主题,如果酒店能以一种主张引发消费者加入酒店,来实现自己的价值感,那酒店八成就已经成功了。

二是针对降低获取成本做文章。如今,酒店品牌方有一个趋势,就是不断研发“不打扰”但能够高效满足消费者需求的服务,做出这类努力的核心逻辑,就是让客人轻松获取服务。也有一些反面的例子,就是酒店的智能化客房控制,有些酒店有很炫的各类灯光模式和设备操控,到头来让客人关灯时“难于登天”,这其实就是增加了客人的获取成本,降低了消费者价值。

消费逻辑的变化

基于但不限于微观层面的消费者价值逻辑,宏观层面上的大众消费逻辑也有一些不容忽视的变化。这些变化必然与经济增速的变缓和相关社会心态有关,但同时也与代际变化紧密联动。

回想起2018年之前的酒店消费,追逐品牌、探新尝鲜、攀比炫耀等现象比比皆是,但似乎现在有一些“僵直感”。不难理解,消费变得更加理性。

但是,酒店管理者也应该看到,在

消费审慎的时代,旅游业却会呈现出一派繁荣。相对于换车买房等大宗消费,人们会先把有限的资金投入在个人体验和情感满足上,即告诉自己“大钱花不了,小钱来补偿”。面对这种变化,酒店需要回答的问题是,能否让客人感受到这种自我补偿,能否通过更高的性价比和更丰富的情绪价值来提供慰藉。

另一个变化是酒店的划分从商务、度假两型分明,有可能到商务度假一体化。疫情发生前,酒店人内心中或许有这样的概念,那就是商务客人和度假客人是有区别的,特点分明的,因此,两类客人对服务的需求也有很大差异。相对应的是,商务酒店有商务酒店的风格,度假酒店也会坚持自己的特点,泾渭分明。

然而,正如最近很多报告提到的,如今,95后、00后已然成为职场的新生力量甚至是新生主力。由他们主导的商旅休闲化趋势,也随着企业组织对新生代人才多维需求的接纳而变得越发明显。在新生代职场人的工作规则中,商旅已不仅仅是工作,而是要承载起在工作之余实现更多人生体验的功能。

应对这样的变化,无论是商务型酒店还是度假酒店,都要考虑提供商旅度假相融的“混合型酒店价值”。也就是说,度假型酒店要能够满足公司在度假中进行工作活动的商务需求,而又不失休闲本色;商务型酒店要在商务体验足量的前提下,提供更多休闲价值,做到有风骨、有味道、有腔调。在这一点上,成都的西藏饭店就是个不错的例子。

价值创新的原则

面对消费者价值和消费逻辑的变化,想要进行价值创新的酒店应该遵循哪些原则呢?