

浅析广州本土品牌经济型酒店的发展策略

■ 聂方园 傅云新 暨南大学管理学院

广州哲学社会科学发展规划项目09B29

[摘要] 经济型酒店近年来成为酒店业发展的热点之一。广州作为华南地区重要的商贸中心和旅游城市,经济型酒店具有巨大的发展空间。但是同时国外经济型酒店不断入驻广州市场,对本土经济型酒店造成了一定的威胁。本文在分析广州品牌经济型酒店的现状和存在的问题、借鉴国外经济型酒店的发展经验的基础上,为广州本土品牌经济型酒店的进一步发展提供一些建议和对策。

[关键词] 经济型酒店 广州 建议和对策

一、经济型酒店的相关认知

经济型酒店最早在20世纪80年代发源于美国,又称有限服务酒店,通常指价格相对低廉的酒店。在中国最早的经济型酒店在1996年产生,锦江之星是第一个酒店品牌,下属于上海锦江集团。其主要特点有:酒店档次和收费价格属于中低档;服务有限,一般没有餐饮服务,部分提供是B&B(Breakfast&Bed)服务,没有商务和娱乐设施;在有限服务中体现自己的企业特色。

经济型酒店有着巨大的市场潜力,具有低投入、高回报、周期短等突出的优点,以优惠的房价和优质的服务为最大的卖点,总体特点是清洁,舒适和实用。与其他类型的酒店相比,经济型酒店的投资额不高,设备简单实用,人员配置较为精简,通常是一人多岗。提供的服务多为标准化、规范化、专业化的酒店服务,如标准化的服务制度和流程,这是与现存大量的社会旅馆的本质差别。主要客源为对价格敏感的普通消费大众,因此在当今大众旅游和商务旅行较为盛行的市场环境下,市场需求较大。

根据国内经济型酒店的权威网站盈蝶网的数据显示:经济型酒店从2005年以来,发展速度一路飙升,经济型酒店的数量已经达到2000年的22.7倍,客房数量达到17.5倍,到2009年4月,酒店数量达到2000年的131.6倍,客房数量达到103.7倍。然而,我国发展经济型酒店的历史较短,直到如家这个品牌上市,才引起业界的广泛关注。因此,对于经济型酒店的认识还不够全面、不够深刻,发展也不够成熟,有时甚至还存在着认识上的误区。总体而言,我国经济型酒店的发展尚处于探索阶段。

二、广州经济型酒店发展现状

2005年3月,7天连锁酒店入驻广州,标志着首家经济型连锁酒店的出现。之后,如家、锦江之星、洲际、雅高、速8等经济连锁酒店品牌也迅速入驻广州市。如家连锁酒店计划在广州开设多家分店,雅高酒店集团经济型的宜必思品牌酒店(Ibis)也将广州列为发展重点。岭南佳园经济型连锁酒店也宣布,三年内将在广州开店60家。2007年底统计,广州经济型酒店已有30家。据广东发改委调查资料显示,经济型酒店在广州已经进入“跑马圈地”时代——随着外来酒店的不涌入,本土酒店的也得到迅速扩张。截至2008年底,广州经济型酒店的规模从之前的不到10家迅速扩充至60多家。除了保持较高的增长率这个特点之外,经济型酒店的顾客的40%来源于本地消费者。

在广州,较为为消费者所认知的品牌有:“7天”“莫泰168”“锦江之星”“汉庭”“岭南家园”“如家快捷”“百客蛮好”“粤海之星”。经搜索各经济型酒店的网站信息,以及盈蝶网、中国经济型酒店网、128UU旅行网等专业的网站,主要经济型酒店的资料如下表:

表 广州部分经济型酒店的材料(2009年5月30日,排名不分先后)

	品牌	公司名称	成立时间	主要投资方	已开业饭店数
1	锦江之星	锦江之星旅馆有限公司	1997.2	上海锦江国际酒店(集团)有限公司	3
2	如家快捷	上海如家酒店管理有限公司	2002.6	首旅集团、携程旅游网	8
3	莫泰168	上海莫泰酒店管理有限公司	2003.4	美林阁餐饮酒店管理公司、大众企业公司	5
4	7天连锁酒店	七天酒店连锁集团有限公司	2005.3	7 Days Group Holding Limited Co.	29
5	百客蛮好	广州市百客蛮好连锁酒店	2005.3	广州市百客蛮好酒店管理服务公司	6
6	汉庭	汉庭连锁酒店	2005	汉庭酒店集团	5
7	岭南家园	广州佳园连锁酒店	2005	广州岭南国际企业集团	9
8	凯旋龙	广州凯旋龙连锁酒店	2006	广州市凯旋龙酒店管理有限公司	8
9	文星连锁	广州文星连锁酒店	2005	文星连锁酒店	6
10	微8	广州微8连锁酒店	2002.7	微8(连锁)酒店集团	4

广州经济发达、人口密集且流动快,交通方便,服务设施齐全,具备发展经济型酒店的良好条件。目前,经济型酒店表现出以下特点:

1. 出现时间较晚,经济型酒店数量较少

广州相较于上海,北京等城市,经济型酒店数量明显偏少,如如家快捷酒店在北京有45家,在广州仅有8家。据09年统计,广州市的酒店数量和客房数量均居全国第六位,远远低于北京和上海。

2. 增长速度较快

其原因可以从需求和供给两个方面进行解释:需求方面——大众旅游时代的到来以及商务旅行的不断增多,使得经济型酒店这种“经济,实惠,清洁”类型的酒店更受青睐;供给方面——经济型酒店具有低投入、高回报、周期短的特点。“如家快捷”、“锦江之星”等品牌一般投入一二千万元,房价120元~180元,出租率80%~90%之间,经营利润率达40%,远远高于一般饭店平均利润。一般饭店10年~20年回收成本,而经济型饭店投资期一般5年~8年。

3. 国际品牌不断涌入,国内品牌快速推广,省内品牌迅速崛起

从表二中可以看出,在广州开办的经济型酒店中,“7天”连锁经济型酒店的数量最多,国内品牌如“锦江之星”“如家快捷”数量也不断增加,省内品牌如“岭南家园”“百客蛮好”“凯旋龙”也都发展良好,在广州迅速扩展。

三、广州本土经济型酒店发展中存在的问题

1. 市场细分不完全, 产品层次不清晰

经济型酒店在广州出现较晚, 尤其是一些省内的品牌, 所以没有明确的目标市场, 导致市场重叠或过于宽泛, 产品设计没有层次, 缺乏针对不同细分市场需求的的产品和服务。根据国外的发展经验, 经济型酒店有三种类型档次: 有限服务酒店, 经济酒店和廉价酒店。有限服务酒店在经济型酒店中属于高档次, 经济酒店中档, 廉价酒店则属于最低档次。拿硬件设施来说, 有限服务酒店的客房硬件设施不亚于四五星级宾馆, 而一些廉价酒店则在削减成本的思想指导下尽量简化设备, 客房设施比较简陋。目前涉足广州的经济型酒店中, 没有出现非常清晰的产品层次的划分, 更不用说提供有特色的产品或服务。这对于酒店的长远发展是非常不利的。

2. 发展模式不完善, 缺乏品牌建设

产品层次的不清晰, 也凸显出经济型酒店没有树立企业的文化观, 缺乏对企业品牌的建设。部分经济型酒店仅关注短期的经济效益, 不愿做长远打算, 没有创立品牌的意识。经济型酒店大部分走“连锁经营之路”, 靠规模取胜, 品牌对于实现规模效应具有很大的帮助。一个品牌的核心在于它的文化。但目前国内为数不多的几个经济型酒店品牌中, 普遍缺乏文化内涵, 没有自身的特色和亮点, 没有对市场进行再细化, 打出有自己特色的市场定位。另外, 国外经济型酒店一般采用特许经营, 委托经营和连锁化等方式进行发展。酒店利用统一的注册商标、成熟的定型技术、客源开发预订系统和物资供应系统等无形资产, 实现迅速增长和扩张。但是本土的经济型酒店大多还处于单体经营状态, 面对激烈的市场竞争和巨大的市场风险。

3. 人力资源不足

高素质的员工是酒店核心竞争力的根源。酒店业需要专门的技术人才——职业经理人和技术全面的员工。以往职业经理人都为大酒店培养的, 中小酒店则缺乏这种针对性的管理人才。普通员工缺乏员工培训, 酒店更无相应的激励措施。同样, 酒店存在着员工高流失率的现象, 折射出员工的酒店低忠诚度。这样, “一专多能, 一职多岗”的经济型酒店的经营理念, 节约成本的经营原则则很难保障。而且由于现在开店速度很快, 人员的专业水平低, 很容易造成服务技能差、操作不规范、服务质量低等问题。

四、本土经济型酒店的战略选择

1. 坚持特许经营和委托经营的发展模式

从国外先进的经验来看, 经济型酒店较适合连锁经营和特许经营。经济性酒店规模小, 财力有限, 单个饭店很难在市场上发展壮大。连锁和特许经营, 可以使酒店有品牌、客源、管理质量的保证, 也可以学习先进的管理经验。

特许经营就是特许方企业通过契约的方式, 将特许权转让给被特许方, 让其销售自己的商品或使用自己的经营方式, 并提供各种服务。被特许方加入连锁系统后, 要使用特许方统一的商标、商号、服务方式等, 并要向特许方缴纳一定的转让费及营业利润。如家客栈和锦江之星都是采用连锁特许经营的模式, 通过投资或租赁发展经济型酒店。经济型酒店价格低, 所以要以规模取胜, 大幅度地降低成本; 同时还应实施品牌延伸战略, 注重酒店产品的层次性, 开发针对不同客人的多样化饭店品牌, 推动品牌向系列化发展。同时, 酒店的连锁化设计必须建立在一个信息化的平台上, 从而组建战略联盟网络, 提高市场覆盖面, 以确保资源的共享。

2. 建立现代企业制度, 采用星级评定制度

目前经济型酒店呈现出蓬勃向上的局面, 但是从整体上来说,

受传统经营模式的影响, 本土经济型酒店还存在着种种限制因素。所以有必要加快经济型酒店向现代企业制度的转变, 从产权制度上建立市场化运营的基础, 使经济型酒店能按照商业化运作。因此, 经济型酒店必须不断实施和完善现代企业制度, 应做到产权明晰, 建立完整的法人治理结构的框架、有效的制衡机制和最大化的监督机制, 进而提高经济型酒店的经营活力。

经济连锁酒店是具有国际接待水准的简约型酒店, 所以有必要实行星级评定制度, 对经济型酒店进行统一得打分, 从低到高评定经济型酒店的等级, 加强行业监督和自我约束, 提高服务质量, 进一步规范经济型酒店的市场。

3. 正确的产品定位, 制定产品标准

与其他类型的酒店不同, 经济型酒店的市场形象具有“经济、卫生、安全、方便”的特点, 主要面向日益增多的国内的大众旅游者, 商务人士, 中小企业人员和学生等。产品以客房为核心, 配以有限的服务。制定经济型酒店的产品标准, 要做到以下几点:

(1) 简单化。是指酒店的环境、设备和设施以方便简捷为指导方针, 以家居、精致、简洁为目标。另外对于员工来说, 简单化可以造就轻松, 快捷的作业条件, 对于提供标准化、规范化的服务是非常有利的;

(2) 标准化。经济型酒店服务软件及硬件都应采用标准化控制, 要求连锁酒店的建筑规格、品牌、管理系统、形象标志、服务模式都要统一, 并建立标准化执行的督导体系, 从而提高客人的满意度;

(3) 专业化。经济型酒店虽然价格较低, 提供的服务业有限, 但是绝不代表提供的产品和服务是非专业的。另外, 经济型酒店应根据市场需求和饭店资源状况, 重新组合现有的服务产品或开发新的服务产品, 满足客人的个性化需要。

4. 加强信息技术的支持, 实现网络销售

国外经济型酒店发展有一个特点, 就是十分重视网络技术在酒店预订和宣传方面的功用。拥有庞大的销售网络和完善的信息系统, 可以及时获取、处理和存储酒店信息。借助连锁经营的同时, 实现网络信息的交流, 可以更好实现合作关系, 获得交易效率上的经营优势。因此, 在电子商务时代, 经济型酒店需要建立自己的网络信息系统, 最好形成一个经济型酒店的信息中心, 在连锁系统内部共享信息资源, 如客户资料, 预定系统等, 实现客源, 资源, 信息, 资金的最佳配制。

发展经济型酒店是广州酒店业发展新阶段的趋势和需要, 2010年亚运会的临近, 更是为广州经济型酒店的发展提供了一个难得的机遇。广州本土的经济型酒店应该抓住这种机遇, 及时调整自己的市场定位、规范酒店产品, 坚持品牌战略和实现网络销售, 以实现经济型酒店的长远发展。

参考文献:

- [2] 崔冬冬 潘进: 浅析中国经济型酒店的发展现状及战略选择[J]. 科技创新导报. 2007, (6): 105~109
- [3] 姚赞: 经济型酒店如何发展[J]. 企业研究. 2007, (9): 75~76
- [4] 赵莹雪 郑海燕 余惠宜: 广州酒店发展新趋势[J]. 经济研究导刊. 2008, (17): 26~27
- [5] 广东发展和改革委员会: 经济型酒店在广州进入“跑马圈地”[EB/OL]. http://www.gddrc.gov.cn/zwgk/hgj/jjxs/gdjj/200806/t20080601_7321.htm. 2008~6~1
- [6] 如家快捷官网. <http://www.hzrujia.cn/>
- [7] 2009中国十大城市业态分布图[EB/OL]. 盈蝶网 <http://www.inn.net.cn/news.php?id=2060>