

本周聚焦

# 单体酒店的破局之路

中国旅游饭店业协会上周发布的数据显示,今年11月,自行管理的饭店平均出租率为56.58%,同比去年下降7.41%。而与此同时,中国酒店却迎来了数量上的快速增长期。一方面,外资酒店集团纷纷加大在中国的开店速度,另一方面,民族酒店集团也在此时加速崛起。但是,就在内外资酒店品牌开始加速扩张之时,原本经营状况“不上不下”的单体酒店迎来了更加尴尬的时期。目前,国内的单体酒店数量仍旧占据着中国酒店业的半壁江山。竞争压力的增加,以及政策的影响,正迫使单体酒店做出转型。



北京民族饭店

## 单体酒店陷入困局

单体酒店是酒店业中最古老、传统的酒店形式。它们一直以单独、分散的形态存在于各个城市和地区,它们不属于任何酒店集团,也不以任何形式加入任何联盟。单体酒店在中国酒店市场中占据着大量份额,并且以中档的数量为最多。

据中国饭店协会最新数据显示,中国的住宿企业已经超过28万家,其中七成为单体酒店。尽管是市场的主体,但在外资酒店集团进驻中国、国内民族酒店集团着力打造品牌化的今天,单体酒店的市场受到连锁品牌大军的严重冲击。竞争对手不仅拥有成熟的业态,还有相应的扩张和运营模式,孤军奋战的单体酒店在与品牌连锁酒店的竞争中陷入尴尬。

此外,国内的单体酒店多以经营企事业单位的固定客源为主,而今年国际经济局势的下滑与“三公消费”受限,更令单体酒店遭遇前所未有的“寒冬”。一些经营业绩原本不错的单体酒店纷纷出现亏损情况。

在业内人士看来,相对于连锁酒店的集团化和连锁化,单体酒店在采购成本、人员培训、配送中心、全球网络以及客房预订等多方面都没有竞争优势。再加上政策受限、经济下滑等多重压力夹击,单体酒店的境地日益艰难和尴尬。

湖北大学旅游学院院长马勇则表示,单体酒店多为政府投资,在建设初期主要从接待设施来考虑,很少去考虑建设方面、规划方面的特色问题。这个是目前单体酒店处于劣势很重要的原因。

## 个体化与品牌化的差距凸显

尽管导致单体酒店陷入困局的因素众多,但业内人士普遍认为,单体酒店的未来是如何与品牌化酒店集团“抗争”。业内人士表示,国内单体酒店并不像国际大酒店集团那样拥有强大的品牌支撑,即便形成集团化的经营也多以“单兵作战”的方式为主。因此,在营销渠道和标准化管理方面难免会有“孤掌难鸣”之势。

北京建国饭店总经理邓元明向北京商报记者介绍,国内的很多单体酒店并没有像国际品牌酒店一样形成完整的营销渠道,例如雅高酒店集团旗下的诺富特酒店品牌,其会有一套营销渠道,比如客人在选择三元桥诺富特饭店时如果遇到满房情况,酒店会帮助协调联系同一品牌的新桥诺富特饭店。而国内的单体酒店因为缺乏品牌标准,也缺少这样的体

系,甚至于出现这样的情况全凭客房部经理自己的关系推介客源,就有可能造成客源的流失。

在谈到品牌酒店的标准化管上,北京谭阁美饭店管理有限公司常务副总裁侯利认为,近年来国际酒店品牌的进入,导致商务会议型酒店之间的差异越发明显,由于客源的不同,相同客源在选择酒店上趋于同一标准的酒店品牌,因此,过去单体酒店中的很多功能派不上用场,但依然保留了下来,这些增加的能耗却没有转化成营业收入,长此以往令酒店入不敷出。而品牌酒店的专业化管理恰在面对自身客源时能够很好地控制人房比以及营业支出,因此在GOP(酒店营业总利润的缩写)方面要高于单体酒店。

## 破局之路势在必行

单体酒店的出路究竟在哪?在业内人士看来,单体酒店想要突围,依托一定的联盟“抱团取暖”才是真正出路,而加入品牌联盟和连锁经营是单体酒店比较容易采取的办法。联盟酒店间只有真正实现“资源共享、客源互通”,单体酒店才能在不丧失自主经营权的同时,获取实际意义上的客源。而从国外酒店业的发展来看,酒店呈品牌化、连锁化的趋势也是大势所趋。

2008年,携程曾在全国各地选择三四星单体酒店,整合成为统一品牌“星程”,进行分销、管理。不过由于缺少标准化管理,后被华住并购。但在业内人士看来,“星程”的结局并不意味着“单体酒店联盟”这条路走不通。在欧美,中档酒店品牌Best western就曾吸收三四星级酒店,成立品牌体系,除了推荐客源,还有定期质量管理,未来五年我国也可能会出现这类的中档酒店连锁品牌。

锦江之星旅馆有限公司副总裁李予恺也表示,在美国酒店业中95%的是连锁企业,集中度已经很高,而中国的酒店业正处于从分散到集中的过程。

但很多单体酒店的经营者对经营多年的酒店怀有感情,不想依托联盟抑或被连锁品牌酒店所收购。业内人士认为,这类单体酒店如果不走规模优势,就一定要保持特色和差异化,打造出精品酒店。

大成有方酒店管理集团董事长兼总经理刘少军表示,在美国,精品酒店数量仅占酒店总数的1%,但收入却占行业的5%。因此,在传统文化氛围浓厚的中国,精品酒店发展的空间潜力巨大。精品酒店与传统酒店相比,规模较小,客房数量不多,成本低。精品酒店特别注重客房隐私,有较为私密的商务活动会议场所。同时,精品酒店采用的是管家式服务,注重细节。

北京商报记者 程拓 关子辰

## 经典案例

### 立足周边转型

#### 案例:北京民族饭店

北京民族饭店位于西单、金融街商圈,新政出台后,半径三公里内国家部委、大型国有银行、金融企业及央企集团公司等都取消了订单或者降低了餐标,但民族饭店积极调整,拉拢周边西单商圈的年轻客群,开始从依靠高端餐饮的消费模式向立足周边的社区服务型转变。

对此,北京民族饭店负责人告诉北京商报记者,饭店将三个餐厅按照不同的客源消费群体实行差异化经营,细分市场。磨坊咖啡厅消费低,主要针对年轻人;四季餐厅主要针对中高端商务消费群体;天下一品的宫廷菜主要面向高端散客消费群体。此外,在客房上面,民族饭店给OTA的比例较往年有下降,同时价格也要高于给周边公司的协议房价。同时,民族饭店还将各种优惠信息推介到周边合作公司的官网上,意在吸引周边金融公司的员工这些白领消费群体。在利用网络平台的同时,还通过微信等新媒体渠道推出各种针对年轻客群的餐饮优惠活动。

### 加盟管理公司

#### 案例:北京兆龙饭店

北京兆龙饭店虽然隶属首旅集团,但并无管理品牌支撑,属于单体五星级商务酒店。虽然位于三里屯商圈,但酒店营业利润比例并不是太高。今年3月,通过加盟首旅集团旗下京伦酒店管理品牌,依托其酒店品牌的标准化和营销渠道为饭店谋求转型。

据悉,北京首旅京伦酒店管理品牌是基于过去效益好的中高档单体酒店经营模式发展而来的,兆龙饭店的加盟,一方面可以借鉴京伦酒店管理公司管理的经验,植入其品牌下的标准化管理和共享其广阔的营销渠道,这样可以降低酒店营业支出成本,同时拓展新的客源渠道;另一方面通过京伦酒店的品牌效应扩大在全国范围内的影响力。

对此,兆龙饭店前厅部相关负责人表示,饭店主要的客源为商务散客,从客源角度考虑很符合京伦酒店品牌的市场定位。同时加盟后可以达到共享客源信息平台的渠道,在协调客源调配和服务资源上比单体酒店享有一定优势。

### 打造精品特色

#### 案例:北京瑜舍酒店

北京瑜舍酒店是香港房地产商太古集团投资的单体酒店项目,酒店位于三里屯Village的南边,是一组色彩斑斓、造型各异的建筑群。虽然为单体酒店,但其利用自身的独特设计和优越地理位置成为新单体酒店的代表。

瑜舍酒店并不像传统单体酒店的设计。与传统酒店拥有显眼的标识不同,瑜舍酒店门口无大招牌,从大堂到泳池提供了一种新的入住方式。酒店的大堂称为客厅,并不起眼的前台宛如装置艺术般的巨大中药橱柜。最值得称赞的是酒店在建造之初,设计师打破了传统酒店空间的配置,房间里采用玻璃和几近通透的布幔作为区隔,让不同功能的空间变得暧昧,营造了卧室的空灵感,同时开放式的浴缸和卧室连成一体。

一位住过瑜舍酒店的客人对北京商报记者表示,酒店完全是利用其与众不同的设计风格来吸引顾客。而瑜舍酒店也更加符合一些富裕、年轻时尚人群的定位。