

# 洲际特许经营 管控风险加剧

## 快速扩张

随着国内市场的需求增长,洲际酒店进一步加速了在中国市场的扩张。数据显示,2017年上半年,洲际酒店集团大中华区开业酒店303家,在建酒店数量达到262家。

在华的快速扩张也为洲际酒店的财务报表带来了回报。财报指出,大中华区的整体表现持续走强。2017年上半年平均每间可售房收入(RevPAR)同比增加4.1%,受强劲的公司业务及会务需求推动,一线城市特别是上海平均每间可售房收入同比上升了5.4%。此外,得益于稳定的会议市场、休闲旅游以及新开业酒店的提升,二、三、四线城市酒店的入住率持续增高,平均每间可售房收入增长达5.2%。

此外,智选假日酒店特许经营模式自推出以来受到了业界的广泛青睐,也为洲际酒店旗下中端酒店市场的快速发展奠定了基础。公开数据显示,2017年上半年,大中华区新签约包括24家特许经营模式以及10家管理模式下的共计34家智选假日酒店,使得智选假日酒店在区域内的在建酒店数量达到了115家。

## 特许经营成利器

特许经营模式逐渐成为该酒店集团近年来在中国地区快速发展的利器。

加快布局市场,洲际酒店集团又添新动作。11月28日,厦门海沧融信华邑酒店正式对外试营业,这是华邑酒店的第7家。事实上,洲际酒店集团不断在寻找新出路,自2016年5月开启“特许经营”模式之后,日前又与港中旅共同开展特许经营洲际旗下部分高端酒店品牌及中端品牌。业内人士分析称,特许经营模式可以有效地减少高端酒店经营成本,但如果不能有效地提升酒店管理团队的能力,品牌方的市场风险会提升。

11月27日,港中旅与洲际签署战略合作协议,共同开展特许经营洲际旗下部分高端酒店品牌及中端品牌。据了解,港中旅特许经营的洲际品牌包括高端品牌“皇冠假日酒店及度假村”,以及中端品牌“假日酒店”、“假日度假酒店”。签约后,港中旅将与洲际大中华区共同推出全新特许经营+第三方管理模式,预计到2020年将有20家高端和中端酒店采用这种模式。

据悉,现属港中旅旗下自有品牌的北京丽都维景酒店将于2018年底完成换牌,变为北京丽都假日酒店。北京丽都皇冠假日酒店则将于2018年初从现有管理经营模式转换至特许经营模式。

其实,早在2016年5月,洲际就宣布针对旗下智选假日酒店品牌开放在华特许经营模式。洲际酒店集团大中华区

首席执行官周卓瓴曾表示:“洲际酒店集团针对旗下智选假日酒店品牌在华推出专门为中国市场量身定做的特许经营模式,立竿见影的成功推动了品牌的快速增长。这不仅是洲际酒店集团大中华区业务发展的一个重要里程碑,也将成为整个中国酒店业的里程碑,加上管理模式,洲际酒店集团多元化的业务模式将为不同类型的业主快速扩张及未来发展带来新的市场机遇”。

## 品质或埋隐忧

值得注意的是,尽管特许经营能够帮助酒店集团快速扩张市场,但也容易引发诸多问题。与委托经营模式不同,特许经营通常是指加盟酒店不由品牌方直接管理,由业主根据自身和酒店所在地等具体情况,组建酒店管理层。国际酒店品牌方只需提供商标、品牌、管理体系、培训等。每年只收取业主的固定资金,而将风险转移到业主身上。同时,如果酒店管理团队运营不善,将直接对洲际品牌产生负面影响。

北京商报记者了解到,在特许经营管理方面,按行业普遍采用的合作方



式,酒店管理公司先要与业主签一份委托管理协议,其中,管理费包含2%的总收入和毛利润3%-8%的奖励管理费。华美酒店顾问机构首席知识官、高级经济师赵焕焱认为,以前的全权委托管理发展平稳,但现在由于市场供大于求,导致酒店经营下降,全权委托管理费的水平也在下降。而特许经营可实现特许经营费的旱涝保收,是性价比相对较高的经营模式。

不过也有观点认为,特许经营能让洲际快速进行市场扩张,保证市场占有率。但是,特许经营的弊端主要是对成员酒店缺乏直接管理,服务质量容易失去控制,进而影响品牌。此外,加盟商的利益诉求与酒店的品牌管理之间如何平衡,也是洲际酒店需要克服的问题。

酒店产权网联合创始人冯少辉建议,洲际酒店要提升管理能力,以应对不确定的市场风险,一旦当特许经营模式引进后,如果不能有效地提升酒店管理团队的能力,品牌方的市场风险会提升,在这方面可能需要提前设计防控措施。

北京商报记者 舒志娟 王莹莹/文  
代小杰/制表

## 资讯

### 香格里拉掘金会议市场

北京商报讯(记者 舒志娟 王莹莹)

近日,厦门香格里拉大酒店在观音山国际商务运营中心开业,将掘金商务会议市场。据了解,厦门香格里拉大酒店是香格里拉酒店集团的第100家酒店,也

是内地的第48家酒店。

香格里拉(亚洲)有限公司集团副总裁钱少华表示:“福建对于香格里拉酒店集团来说,是重要的省份,未来将会在这片土地建设更多的香格里拉酒店”。

### “水韵江苏”亮相京津

北京商报讯(记者 关子辰)

日前,由江苏省旅游局主办、途牛旅游网承办的2017“水韵江苏”旅游新产品路演活动在北京、天津两地上演。在现场,江苏各区市分别对自身的旅游资源做了精彩推介,并通过现场布展给观众带来了更

为直观和详细的旅游感知。

来自途牛旅游网数据显示,今年1-10月,通过途牛出游江苏的游客人次持续增长,除了传统主要客源地外,来自北京、天津等地的游客人次也均较去年同期有了大幅增长。

### 美狮美高梅度假村明年开业

北京商报讯(记者 关子辰)

11月20日,美狮美高梅酒店与中国国旅正式宣布战略合作,将于大中华地区主要城市举办一系列巡回路演。同时,美高梅还宣布在中国的最新发展项目美狮美高梅度假村将于2018年1月29日开幕。

据美高梅中国控股有限公司首席执行官及执行董事简博贤介绍,该项目投资总额高达34亿美元,设有近1400间客房及套房、零售商店、艺术收藏以及美高梅首间国际酒店别墅雍华府等,还将推出亚洲首个动感大剧院及精彩表演,从而推动澳门旅游的多元化发展。