

李志平 著

ZHONGGUO JINGJIXING JIUDIAN
SHICHANG YINGXIAO ZHIDAO

▼
中国
经济型酒店
市场营销之道

解密中国经济型酒店高成长率、高出租率、高投资回报率

上海交通大学出版社

中国经济型酒店市场营销之道

李志平 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

经济型酒店的第一桶金时代已经结束,经济正在衰退,出租率正在下降,行业平均 GOP 率正在下降,竞争正在加剧。

经济型酒店“不需要营销,开出来就好”的黄金时代结束了!中国经济型酒店急切呼唤有效的市场营销理论和市场营销指南。

汉庭酒店集团副总裁、汉庭学院院长李志平的《中国经济型酒店市场营销之道》无疑是一场及时雨。

本书是继《中国经济型酒店成功之道》后,李志平推出的一本关于中国经济型酒店市场营销实战指南。他对锦江之星、如家、汉庭酒店连锁的市场营销实践作了总结。书中大量的实战案例分析,使本书区别于其他有关书籍。

本书内容包括:经济型酒店市场发展的历程和未来发展趋势,经济型酒店的市场细分、顾客需求分析、常旅客计划、网络营销、收益管理、关键时刻管理、年度市场营销计划编制,以及如何提高客房出租率 139 问等。

本书读者对象为酒店从业人员,尤其是经济型酒店的市场营销人员以及管理者。

图书在版编目(CIP)数据

中国经济型酒店市场营销之道/李志平著. —上海:
上海交通大学出版社,2009
ISBN978-7-313-05538-5

I. 中... II. 李... III. 饭店—市场营销学—
研究—中国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 202411 号

中国经济型酒店市场营销之道

李志平 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

昆山市亭林印刷有限责任公司 印刷 全国新华书店经销
开本:889mm×1194mm 1/16 印张:9.5 字数:266 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

印数:1~4 030

ISBN978-7-313-05538-5/F·818 定价:58.00 元

版权所有 侵权必究

前言

1997年锦江之星旅馆在中国上海诞生。它的出现极大地改变了中国普通大众旅游住宿的生活质量。正如锦江之星广告语所言：“出门住店不用愁，锦江之星洁廉优。”在锦江之星诞生以前，中国的普通大众出差、旅游只有两种选择，住负担不起的高星级酒店，或住无法忍受的脏乱差的旅馆、招待所。锦江之星的出现，宣告了一个时代的终结。锦江之星式经济型酒店的出现，迅速填补了市场的空白，产品（客房）供不应求，开一家火爆一家。每家店的出租率都曾经一度维持在100%以上。锦江之星的成功，吸引了无数投资人的目光，今天的中国，经济型酒店已由锦江之“星”，发展成了“燎原之火”。而如家连续两个季度亏损经营的状况发布，宣告了经济型酒店“不需要营销，开出来就好”的黄金时代结束了。

经济型酒店的第一桶金时代已经结束，经济正在衰退，出租率正在下降，行业平均GOP率正在下降，竞争正在加剧，局部地区肉搏战已经打响。近来听闻在南京等地发生了多起营销肉搏事件，例如：某经济型酒店连锁甲，到另一个经济型酒店连锁乙的门前发宣传单，乙方保安将甲方的宣传单撕碎，甲方感到受辱，冲上前去与乙方发生了冲突，最后，双方展开了一场肉搏……但是乙也不甘示弱，就到某经济型酒店连锁丙的门前发单页……于是另一场肉搏又展开了！

中国经济型酒店连锁市场集中度正在加剧，品牌连锁的优势正在形成，如不能通过市场营销提高服务质量，为顾客提供超值服务来增加收入，将有可能陷入困境，遭遇“七斗星”一样的滑铁卢。中国经济型酒店已今非昔比，理解今天的消费者已经变得越来越重要。2002年前，中国经济型酒店只有一个品牌：这就是——锦江之星，消费者只有一个选择——锦江之星。今天仅无锡火车站一地，就有汉庭、锦江之星、速8、7天、莫泰168、格林豪泰六大品牌。消费者具有诸多的选择。中国经济型酒店创造的佳绩，在世界酒店史上前无古人，没有经验可以借鉴，科特勒的《旅游市场营销》和其他所有专著，从未提及世界酒店史有过长年出租率维持在100%的水平上。

但是，过去的成功经验并不代表未来成功的保障。更何况，过去10年中国经济型酒店之所以取得如此辉煌的业绩，与其说是市场营销的战果，不如说是搭乘了中国经济高速发展这班车。中国经济型酒店传统的发单片、跑客户、开中介和签合同等营销手法已经不足以迎接未来的挑战。随着竞争的加剧，未来中国经济型酒店的市场营销需要我们创造新的理念和方法，甚至新的组织形式。

不管我们在未来怎么做，我们永远不要忘记菲利普·科特勒的那句话：营销并不是指推销产品的技巧，而是一门创造真正的顾客价值的艺术。

那么面对严峻的经济形势，我们应该如何来过冬呢？没有什么秘诀和偏方。有几条方法可以帮助你更好地经营酒店：

第一，卖地段。假如你的地段很好，那就不用过于担心，过冬期间，顾客更趋向于住就近方便的酒店。关键是要突出你的卖点（地段）。这是地段竞争优势。

第二，卖产品。你的产品与竞争对手有什么区别？如洲际集团的假日快捷有三大卖点：热带雨林花洒、舒适的床、丰盛的早餐。而喜达屋的威斯汀曾经的卖点是：天堂般的床。这是产品竞争优势。

第三，卖服务和体验。通过服务和体验，满足顾客的需求，进而超越顾客的期望。如希尔顿的汉普顿酒店：100%的承诺；喜达屋的喜来登：你不是住在这里，你属于这里。

第四，建立新网络营销体系。今天，太多的新网络营销方式等待我们去挖掘新的客户资源，如YouTube、Flickr、Delicious、MySpace、TravelFusion，等等。

第五，加大传统销售的力度。例如，1916年英国人兰切斯特研究空战最佳编队，发现了兰切斯特方

程。远距离交战的时候,任一方实力与本身数量成正比,即兰切斯特线性律;在近距离交战的时候,任一方实力与本身数量的平方成正比,即兰切斯特平方律。设想一下,有两家地段相近、产品相同、服务相像、价格一样的酒店,一家酒店有两个销售人员,另一家酒店有5个销售人员。又设每个销售员一星期能签订有效协议一份,那么,两个销售员一年能签 $2 \times 56 = 112$ 份协议;而5个销售员一年能签 $5 \times 56 = 280$ 份协议。谁胜谁负,不是明摆着吗!

第六,打破思维定势,开创营销新模式。要做到这一点,首先要打破思维的定势,如传统的观念是叫经济型酒店为“有限服务酒店”,因此,不少人觉得,不要太介意服务。今天必须打破这种思维定势。经济型酒店服务有限,但不局限,要向顾客提供超越期望的服务和体验,让顾客在享受超越中成为我们的信徒。对在经济危机阴影笼罩下的顾客,多一点真情,多一点关怀,多一点服务,能更好地赢得顾客的忠诚,使他们成为我们的朋友,成为我们的常客。可以推行我向各位介绍的“关键时刻”管理。通过关键时刻管理向顾客证明你是顾客的最佳选择。这是服务和服务体验竞争优势。因为危机一来,竞争对手很可能忙于降低成本,减少服务。这是我们乘虚而入的好时机。又如,经济型酒店最宝贵的资源就是它的会员。为了争取更多的客源,抢夺市场份额,可以变出售会员卡为免费赠送。如对凡拥有如家、锦江之星、莫泰168等会员卡的客户,可以免费获得一张会员卡。或者,对凡拥有银行信用卡的客户,可免费索取会员卡。再比如,和百度、新浪、土豆等网站合作,共享客户资源。过去我们常说,这个世界上没有免费的午餐。现在这句话错了。自从有了互联网,世界就有了免费的午餐。这午餐不仅免费,而且你吃了她的免费午餐后,她还会经常发邮件来,对你吃她的午餐,表示感谢。再比如,过去我们把经济型酒店不设销售员,不设部门叫“创新”,但是,现在还认为经济型酒店不需要设销售员、不需要设部门就有点迂腐了。200间以上的店不仅应该有销售员,而且应该有一个部门来管理销售。

冬天已经降临,但是,不用过度担心,我们都能顺利过冬。因为中国经济型酒店低投入、低成本的运作模式,只要经营管理有方,有60%的出租率,就足以保本,不会轻易地倒闭和破产。要担心的是那些体量大、经营管理不善的经济型酒店。

冬天已经降临,但是,我对未来中国经济型酒店依然充满信心!有诗为证:

第一首是摘自我的近作,是我对一个梦的追忆,取名《梦的追忆》:

辽阔长江的河床里
有一个巨大的身躯在晃动
渐渐地
她露出沾满泥土的黑黑的身躯
飞出了水面
我睁开惺忪的眼
一看
是一条龙

读过《易经》一书的读者都知道,此乃《易经》第一卦——乾卦中的第二爻“见龙在田”之卦象。中国酒店业崛起的时代来临了。

第二首是我在《中国经济型酒店成功之道》第一版书稿即将交付出版社时,曾为中国经济型酒店未来起卦,得《诸葛神签》第90卦。原准备把她放进第一版的《后记》中,但是怕人说搞迷信活动,没敢。现在决定把她抄录出来,因为我觉得这首诗写得非常好。她表达了我对未来中国经济型酒店的乐观预测,诗名《千里疾风》:

云尽月当空，
光辉到处通。
路途逢水顺，
千里快如风。

中国经济型酒店正在以千里快如风之速度，向乾卦之“飞龙在天”之第五爻进军！
《中国经济型酒店市场营销之道》的出版无疑是给正在过冬的经济型酒店雪中送炭。

汉庭酒店集团副总裁 李志平

2008年12月1日

目 录

第一章 中国经济型酒店市场营销概述	1
第一节 经济型酒店进入市场营销时代	1
第二节 中国经济型酒店市场营销面临的挑战	2
第三节 市场营销的重要概念	3
第四节 经济型酒店市场营销需要回答的几个问题	4
第五节 中国经济型酒店 PEST 分析	5
第二章 中国经济型酒店市场发展历程、现状、未来趋势	8
第一节 中国经济型酒店现状和发展趋势	8
第二节 中国经济型酒店光辉灿烂的明天	11
第三章 中国经济型酒店市场细分、顾客需求和常旅客计划	15
第一节 经济型酒店市场细分	15
第二节 顾客的期望和顾客的选择	20
第三节 拜访顾客须知	29
第四节 经济型酒店的常旅客计划	32
第四章 经济型酒店的营销策略	38
第一节 销售闪电战	38
第二节 新闻发布会和新闻报道	40
第三节 经济型酒店中央预订	43
第四节 经济型酒店竞争分析	44
第五节 经济型酒店的定价	48
第五章 经济型酒店的网络营销	54
第一节 网络营销新趋势	54
第二节 网上收集信息	56
第三节 经济型酒店网站的建设	62
第四节 中国经济型酒店网络营销呼唤创新模式	64
第六章 经济型酒店收益管理	66
第一节 收益管理概述	66
第二节 收益管理的基本原理和计算公式	68
第三节 收益管理的策略	70
第四节 酒店收益管理的四个层次及常犯错误	85
第七章 经济型酒店的服务和产品	87

第一节	我们的行业	87
第二节	经济型酒店如何保持服务的一致性	88
第三节	经济型酒店的总台服务	96
第四节	经济型酒店的产品	100
第五节	经济型酒店锦江之星苏州奇迹	106
第六节	汉庭酒店服务新跨越	110
第七节	2007 年中国经济型酒店客户调研报告	113
第八章	经济型酒店市场营销计划编制	123
第一节	经济型酒店年度市场营销计划	123
第二节	经济型酒店重要节事促销计划	135
第三节	经济型酒店开业前市场营销准备	136
结束语		142

中国经济型酒店市场营销概述

“市场营销的目的就是要使销售变得多余。”

——德鲁克

第一节 经济型酒店进入市场营销时代

中国经济型酒店——一个改变中国大众旅游生活质量的产业。查尔斯·福特曾说：“旅馆(Hotel)和餐馆会改善一个国家中人们的生活。”^①经济型酒店当然也包括在其中。1997年锦江之星旅馆在中国上海诞生。它的出现极大地改变了我们中国普通大众的旅游住宿的生活质量。正如锦江之星广告语所言：“出门住店不用愁，锦江之星洁廉优。”在锦江之星诞生以前，中国的普通大众出差、旅游只有两种选择，要么住负担不起的高星级酒店，要么住无法忍受的脏乱差的旅馆、招待所。锦江之星的出现，宣告了一个时代的终结。锦江之星式经济型酒店的出现，迅速填补了一个市场空白，产品(客房)供不应求，开一家火爆一家。每家店的出租率都曾经一度维持在100%以上。锦江之星的成功，吸引了无数投资人的目光，今天的中国，经济型酒店已由锦江之星发展成了“燎原之火”。而如家连续两个季度亏损的经营状况发布，宣告了经济型酒店第一桶金时代的结束，经济型酒店“不需要营销，开出来就好”的黄金时代结束了。

瑞银(UBS)发布报告表示：“中国一级城市酒店行业表现不佳。随着北京2008年上半年过夜旅客数量预计年降5%(6月年降20%)，同时上海预计仅仅年增7%，在中国大陆地区、香港和澳门市场中，中国一级城市表现最糟糕。因供给过剩，上海和北京以人民币计价的平均每间可售房收入(RevPAR)分别平均下跌15%和5%。紧随着全球经济放缓和燃料成本上升，瑞银认为签证限制趋紧、奥运会前的疯狂和极端自然灾害恶化，导致酒店业不佳表现，这些都进一步打击旅游信心。”

2008年8月29日新华网报道：“雅高酒店集团公布财报，上半年净利降48%。”2008年9月10日《第一财经日报》报道：“北京酒店价格跳水，艺龙3000万救市。”

履霜坚冰至。英国诗人雪莱曾说：“冬天已经来临，春天还会远吗？”现在我要改一下，秋天已经来临，冬天还会远吗？中国经济型酒店准备过冬。经济型酒店将步入春秋战国时期，市场营销的重要性将日渐突出。中国经济型酒店市场营销的时代来临了。

^① 张广瑞. 世界旅馆 旅馆世界[M]. 北京: 中国经济出版社.

第二节 中国经济型酒店市场营销面临的挑战

一、来自市场的挑战

中国的企业有两个特点,第一个特点就是克隆水平极高,你有一个好的产品,很快就会被克隆;第二个特点就是,一哄而起,一见某行业钱好赚,大家都来做。这就必然会使市场竞争加剧,市场营销的作用将日显重要。未来的营销需要兼具爱因斯坦的智商和毕加索的想象力。经济型酒店的第一桶金时代已经结束,出租率在下降,行业平均 GOP(经营毛利)率在下降,竞争在加剧,局部地区肉搏战已经打响。南京等地就发生了多起肉搏事件,例如:某经济型酒店连锁甲,到另一个经济型酒店连锁乙门前发宣传单,乙方保安将甲方的宣传单撕碎,甲方感到受辱,冲上前去与乙方发生了冲突,最后,双方展开了一场肉搏……

笔者对中国经济型酒店的大势依然看好。但是,最近两年来,出现了许多新动向:

- ◇ 短兵已经相接(汉庭广州越秀公园店和锦江之星广州越秀公园店一墙之隔)。
- ◇ 两军对垒已经出现(汉庭杭州朝辉一店和朝辉二店与如家隔路相望)。
- ◇ 高星级酒店那种扎堆现象,已经在中国经济型酒店出现。最典型的是无锡火车站附近,小小的一块地盘,全部经济型酒店巨头都到齐了(计有锦江之星、如家、7天、汉庭、莫泰 168、速 8)。
- ◇ 价格战打响了。
- ◇ 继宜必思、速 8 之后,另一个近年来异军突起的外国经济型酒店巨头——Bestvalueinn 也已经进入中国。而外国品牌在市场营销方面有着诸多优势。

群雄逐鹿的时代来临了。

中国经济型酒店连锁市场集中度正在加剧,品牌连锁的优势正在形成,不懂市场营销的企业将有可能被淘汰出局。通胀时代正在逼近,经营成本在大幅增加,如不能通过市场营销提高服务质量,为顾客提供超值服务来增加收入,将有可能陷入困境,遭遇“七斗星”一样的滑铁卢。中国经济型酒店已今非昔比,理解今天的消费者已经变得越来越重要。2002 年前,中国经济型酒店只有一个品牌:这就是锦江之星;消费者只有一个选择:锦江之星。今天仅无锡火车站一地,就有汉庭、锦江之星、速 8、7 天、莫泰 168 五大品牌,消费者具有诸多的选择。中国经济型酒店创造的佳绩,在世界酒店史上,前无古人,没有经验可以借鉴(科特勒的《旅游市场营销》和其他所有专著,从未提及世界酒店史有过长年出租率(剔除新开店)维持在 100%的水平上)。

但是,过去的成功经验并不代表未来成功的保障。更何况,过去十年中中国经济型酒店之所以取得如此辉煌的业绩,与其说是市场营销的战果,还不如说是搭乘了中国高速发展这班车。传统的、原始的营销手法,如发单片、跑客户、开中介和签合同继续有效,但远远不够。随着竞争的加剧,未来中国经济型酒店的营销需要我们创造新的理念和方法。中国经济型酒店呼唤新营销专家必须兼具爱因斯坦的创造力和毕加索的想象力,两者缺一不可。正如菲利普·科特勒所言:“全球化、资讯科技以及网络也带来了巨大的市场变化,对企业生存环境产生了革命性的冲击。这些都要求企业进行转型。唯有跳脱传统的营销局限,转而由营销来打造企业战略,才能对市场容量及企业自身定位做出更明确的界定,才能在此次转型中蜕变成功。”^①

不管我们在未来怎么做,我们永远不要忘记菲利普·科特勒的那句话:“营销并不是指推销产品的技巧,而是一门创造真正的顾客价值的艺术。”

^① 菲利普·科特勒,《营销管理》[M],上海:上海人民出版社,2006。

二、来自组织的挑战

房间数超过 200 间的经济型酒店在近年来大量出现,经济型酒店那种门店没有市场营销部门和人员的组织结构,已经不足以应对庞大的房量造成的长期出租率无法有效突破的困境,相当多的大房量由于管理不善,营销不利,促销无方,而陷入困境。

与此同时,大量面临灭顶之灾的二、三星级酒店,以及准三星、准四星酒店正准备转租或出售给经济型酒店。这是机遇,但同时也是挑战。因为这些酒店普遍房量较大,经济型酒店那种老套的方法和曾经令人自豪的扁平化以及无中层管理者和部门经理的组织机构,已经无法有效地组织起门店的营销。

相当多的经济型酒店靠融资,融资者都极为重视收益,但是为了节约开支,相当多的经济型酒店连锁都扁平化到了不设收益管理部门、不设收益管理经理的程度。

三、来自新技术的挑战

网络营销已经成为市场营销重要的营销工具之一,但是没有看到哪家经济型酒店设有网络营销经理,而要招聘此类人才也是非常困难。

中国经济型酒店呼唤适合于中国经济型酒店的市场营销理论的出台。

第三节 市场营销的重要概念

一、市场营销的定义

科特勒是这样定义市场营销的:“营销是个人和团体通过为他人创造产品和价值并进行交换而满足其需要和欲望的社会过程和管理过程。”^①

二、酒店业营销核心

科特勒同时还指出:“企业的目的就是创造并留住那些获得了满足并对企业有利可图的顾客。当顾客的需要获得满足时,就意味着他们被吸引过来并被挽留了下来。他们不仅会重新光顾同一条游船、同一家饭店、同一个出租公司和同一家餐馆,而且还会留下很好的口碑。让顾客满意从而为公司赢得利润,是酒店业营销的核心目标。”^②

三、经济型酒店服务营销组合

1. 营销中的 4P 理论和 7P 理论

营销组合是营销理论的核心概念。营销学家麦卡锡(McCarthy)在 1964 年提出的 4P 营销组合,即产品、价格、促销及销售渠道,一直以来被全球的学术界与营销人员广泛采纳。但是,4P 理论只适合于工业企业,是工业企业的产物,有严重的缺陷,它不适合用于服务性行业。据服务营销学文献记载,假日酒店(Holiday Inns Inc.)的詹姆斯·L·肖尔,以前曾在宝洁公司工作发现,无法把消费品企业的营销系统应用于服务业。首先,服务营销组合的变量要比消费品的多。肖尔认为服务业的营销与运作的联结比制造业更为紧密,因此,服务生产过程是营销过程的一部分。其次,顾客介入是商品营销和服务营销的主要区别,来自于有形产品企业的管理人员从未想过与消费者直接对话,对于肖尔来说,推销酒店的客房可以归结为一种“人与人”的销售。罗伯特·L·卡特林在谈到航空业中的经历时说:“在顾客看来,

① 菲利普·科特勒. 旅游市场营销[M]. 大连:东北财经大学出版社,2006.

② 菲利普·科特勒. 旅游市场营销[M]. 大连:东北财经大学出版社,2006.

与服务的其他任何特性一样,你的人员是产品的重要组成部分。人们购买产品是因为他们相信产品是有效用的,但对于服务业来说,人们会与他们喜欢的人打交道,而且因为他们认为自己会喜欢这项服务才购买,这使得顾客与员工的接触成为营销工作的一个关键部分。”^①

后来的两位学者布姆斯与毕特那(Booms and Bitner)根据服务业的特性提出了 7P 营销组合。这两位营销学家认为,从事服务营销,除了传统的 4P 应再加入人员、服务环境及过程等三项元素(Participant、Physical Evidence、Process)。经济型酒店虽然提供的服务有限,但是经济型酒店的营销组合,也是 7P。

2. 营销的目的

德鲁克曾说过:“市场营销的目的就是要使销售变得多余。”这句话同样适合中国经济型酒店的市场营销,也可以用来作为衡量营销工作是否有效的标准。

第四节 经济型酒店市场营销需要回答的几个问题

经济型酒店要在未来的数年中继续保持可持续的发展,必须回答以下几个问题:

- ◇ 我们现在在哪里?
- ◇ 我们要到哪里去?
- ◇ 我们如何去那里?
- ◇ 我们怎样衡量我们是否到达那里?

要回答第一个问题,我们必须对自己的现状做一个分析。我们的经营现状包括:

- ◇ 出租率;
- ◇ 平均房价;
- ◇ RevPAR(每间房平均收益);
- ◇ GOP(经营毛利);
- ◇ 市场占有率;
- ◇ 顾客认知的服务质量;
- ◇ 人才;
- ◇ 战略;
- ◇ 品牌认知度;
- ◇ 产品质量;
- ◇ 顾客忠诚度;
- ◇ 地域分布;
- ◇ 内部管理;
- ◇ 组织机构;
- ◇ 网站建设;
- ◇ 流程;
- ◇ 市场份额和市场渗透率;
- ◇ 优势;
- ◇ 劣势;
- ◇ 机会;
- ◇ 威胁。

要准确地回答第二个问题,我们需要经常回顾下列一些问题,并建立可以用来测量的指标:

^① 瓦拉瑞尔·A·泽丝曼尔. 服务营销[M]. 北京:机械工业出版社.

- ◇ 经济形势展望;
- ◇ 使命;
- ◇ 上市;
- ◇ 从一个品牌发展到多个品牌;
- ◇ 品牌知名度;
- ◇ 经营规模的扩大;
- ◇ 上中国经济型酒店排行榜;
- ◇ 或三年内,成为中国经济型酒店前三名;
- ◇ 或如汉庭的愿景:成为世界住宿业的领先品牌集团;
- ◇ 或进入世界酒店十强。

要准确地回答第三个问题,就是要解决好渡桥的工具,只有解决好这些问题,我们才有可能胜利地到达彼岸。这些工具包括:

- ◇ 融资;
- ◇ 通过兼并收购;
- ◇ 开展特许经营;
- ◇ 建立国际战略联盟;
- ◇ 打造品牌;
- ◇ 实施分品牌战略;
- ◇ 收购国际品牌;
- ◇ 通过收购国际品牌,进入国外市场;
- ◇ 通过与外国公司合资,进入国外市场;
- ◇ 引进人才。

最后一个问题,我们怎么知道我们是否或已经达到了那里?这就需要我们建立一套反馈的机制和可以量化的指标。假如我们的愿景是“成为世界住宿业领先品牌集团”,那我们必须设立一个时间的节点,是多少年后?我们还要给“世界住宿业领先品牌集团”下个定义。我对世界住宿业领先品牌集团的理解是:它至少是跻身世界酒店十大集团,甚至更近一步,跻身世界五大集团之一。不然就不能称为领先。

我们怎么知道已经到了那里?

- ◇ 建立反馈机制;
- ◇ 建立量化的指标;
- ◇ 规定各阶段任务完成的时间节点。

第五节 中国经济型酒店 PEST 分析

要回答“我们将要去哪里”这个问题,我们首先要做的就是营销分析,即营销中通常所说的 PEST 分析。所谓 PEST 分析就是政治(Political)、经济(Economic)、社会-文化(Socio-Cultural)和技术(Technological)的英文缩写。酒店业和旅游业一样是个脆弱的行业,它不仅有周期,而且易受其他外部环境的影响。对它影响最大的就是经济的走势,或者叫经济的未来发展趋势。

一、政治分析

政治因素是决定经济型酒店成败的关键因素之一,国家的政策导向深刻影响着旅游业和酒店业发展。2007年3月国务院发布了《关于加快发展服务业的若干意见》,这必将推动中国服务业的大发展。

二、经济分析

“自从工业革命以来,西方各国经济都经历过 10~15 次重大经济衰退。许多西方企业决策者潜意识里都有经济衰退的危机感,销售锐减和成本攀升的艰难时期是‘正常和预料之中’的情况,而成功却不是。这种经济周期对企业管理人员的思维和行为造成了深刻的影响。但是对于大部分的中国企业决策者而言,经济周期、衰退、大萧条只不过是骇人听闻的传说。就像那些从伯克利、哈佛和斯坦福 MBA 毕业的所谓年轻才俊们,他们总是对企业发展充满希望,认为前途充满无限机遇……他们不能意识到,从长远角度看,最为严峻的挑战也许并非世界级的竞争对手,而是经济周期本身。”^①一旦经济出现问题,不但企业资金可能成问题,现金流也可能出问题。大批的中产阶级,一夜之间也有可能变成赤贫。所以一定要对经济走势有清醒的认识,并密切关注各项宏观经济指标。

洲际总裁安迪·卡诗莱特曾就投资酒店讲过如下一番话:“我是把 GDP 的增长作为投资未来酒店的风向标。”^②美国酒店业市场需求与 GDP 发展基本吻合(如图 1-1),这充分说明洲际总裁安迪·卡诗莱特的讲话是完全有道理的。未来中国经济走势如何呢?美国国家情报委员会在《大趋势——2020 年世界》一书中以赞同的观点,引用了美国高盛公司的一份对中国的预测(如图 1-2),认为到 2010 年中国国内生产总值将会超过德国,在 2015 年超过日本,在 2040 年达到美国同等水平^③。

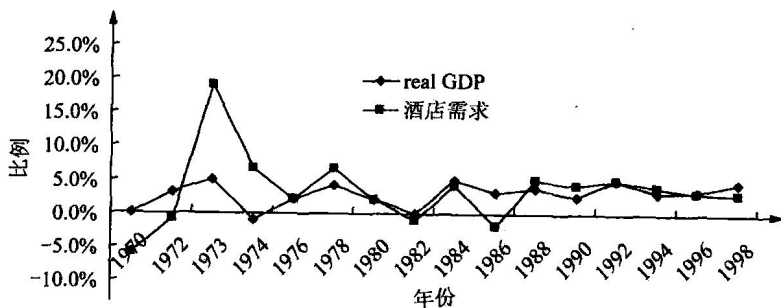


图 1-1 美国酒店市场与 GDP 对照图

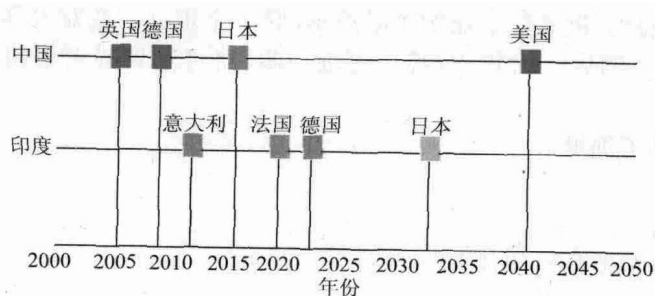


图 1-2 中国和印度的国内生产总值超过当今的富国时间预测

资料来源:Goldmen Sachs, Global Economics, No: 99, October 2003.

经济型酒店的崛起,不仅与经济发展紧密相连,而且跟中产阶级的崛起有关。据麦肯锡的一份报道:到 2020 年中国上层中产阶级将迅速上升。另据西班牙《先锋报》报道,近 20 年来,世界见证了作为世界工厂的“中国现象”的产生。在未来 15 年内,世界还将亲历这一现象进入第二阶段,其特点是国内消费的大爆炸和世界最大市场地位的巩固。到 2020 年以前,中国的中阶层消费者将从目前的 1 亿增

① 吴霁虹. 下一步——中国企业的全球化路径[M]. 北京:中信出版社.

② Deloitte. Hospitality 2010.

③ <http://cache.tianya.cn>, 2007-3-5.

加到 6 亿左右。

以上分析的是长期的趋势,但是,从短期看,国内经济型酒店面临巨大的挑战。全球金融危机、经济危机将使国内经济型酒店出租率下滑至少 10%,投资回报率将大幅下降。金融危机、经济危机、经济衰退对正在高速成长的中国经济型酒店是个沉重打击。虽然经济不好,使不少原本住高星级酒店的客人,住进了经济型酒店,但是,更多的商务旅游者选择了少出差,甚至不出差。面对严峻的形势,高星级酒店必然会通过低价、杀价吸引顾客回流。这将迫使经济型酒店进一步降价来留住顾客。而降价将使平均房价大幅下降。况且,严峻的经济形势,将迫使中国经济型酒店放慢开店的速度。举例来说,原本打算 2009 年度开 150 家店,很有可能只开 80 家了。设每家店每年能赚 100 万,那一年就要少赚 7000 万。怎么能说是机遇呢?而来自 2008 年 12 月 29 日的《新闻晨报》的所谓“金融危机意外带火经济型酒店”的报道更是无稽之谈。

三、社会文化

据美国国家情报委员会的一项研究估计:“尽管到 2020 年中国的中产阶级的人数可能多达其人口的 40%,是目前水平的两倍,但是远远低于美国的 60%的水平,而中国中产阶级的人均收入也将比西方国家同等级的人均收入低得多。然而在亚洲,3000 美金的年收入被认为足以能够刺激汽车购买力。因此,增长的中产阶级的人数加上迅速上升的收入水平将意味着一个巨大的消费爆炸,这个现象现在已经很明显了。”^①另据报道,中国消费者大多愿意旅游,万事达卡国际组织近期的“亚洲消费理念调查”结果表明,针对“如果抽奖中 100 万美元之后做些什么”这一问题,中国的受访者有 66%把旅游作为首选,在亚太地区这一比例最高。

女士有了余钱最愿意往哪儿花?由北京华坤女性调查中心完成的一项专门针对女性的调查也显示,选择旅游的比例最高,占 28.23%;其次为保健,占 27.54%;选择文化教育的占 20.83%,居第三位。这一结果表明,很多女性已经开始追求更加个性化的生活。她们渴望通过旅游来开阔自己的视野,她们追求自己的健康,她们有不断充电、提升自己的愿望^②。种种迹象显示,在中国,旅游已经成为时尚的生活方式。

四、技术

技术进步深刻地影响和改变着旅游业和酒店业。当前中国互联网的发展为新诞生的经济型酒店的发展创造了与国际著名品牌同台竞技的可能,而收益管理软件的应用将有助于大幅提高经济型酒店的收益,使收益最大化。

^① 大趋势——2020 的世界。

^② 江苏经济报,2003 年 1 月 6 日。

中国经济型酒店市场发展 历程、现状、未来趋势

第一节 中国经济型酒店现状和发展趋势

一、中国经济型酒店排行榜

据中国经济型酒店网 2008 年 1 月 1 日统计数据,提供同类产品的经济型酒店前十名见表 2-1 所示:

表 2-1 中国经济型酒店前十名

排 名	品 牌	酒店数	客房数	平均房价/元
1	如家	259	31 870	197
2	锦江	180	26 098	183
3	莫泰	111	22 294	205
4	7 天	106	11 454	177
5	汉庭	64	7 101	228
6	格林豪泰	58	6 630	198
7	速 8	64	6 216	210
8	万好万家	27	3 236	264
9	中州快捷	18	2 432	150
10	维也纳	10	2 183	224

资料来源:中国经济型酒店网,2008 年 1 月 1 日。

据中国经济型酒店网的统计,如家以 259 家酒店 31 870 间房,成功地超越了锦江之星,雄踞榜首,占整个经济型酒店市场份额的 10%。曾经第一名的锦江之星被刷了下来,排名第二,占整个市场份额的 8%,可以预见在未来的数年内,锦江之星的排名将会有进一步下滑的可能。莫泰 168 暂时仍然居行业老三的位置,其地位估计很快就会被取代,目前它占整个市场份额的 7%。后来者 7 天和汉庭迅速崛起,显示了强劲的发展势头,在未来的几年内将有机会进入前三强。

二、中国经济型酒店市场发展趋势

中国经济型酒店的发展经过了三个阶段:第一阶段在 1997~1999 年,在这 3 年里,全国仅有一个锦江之星品牌,共计不超过 5 家店;第二阶段在 2000~2003 年,经济型酒店开始在中国出现一个缓慢的增长期;第三阶段在 2004~2007 年,中国经济型酒店出现了爆炸式发展。酒店年平均增长 114%,客房数年平均增长 117%(如图 2-1)。

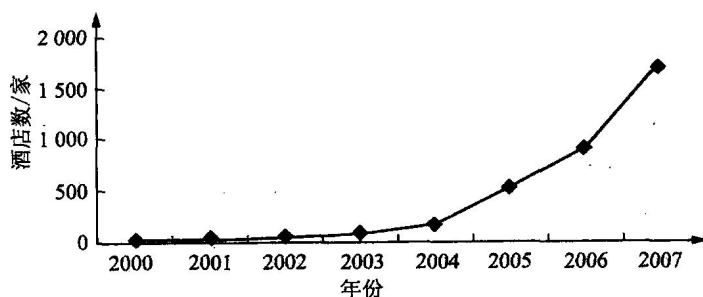


图 2-1 中国经济型酒店市场 2000~2007 年酒店数

资料来源:根据中国经济型酒店网 2008 年 1 月 1 日资料整理。

一个新产品上市,通常要经历三个发展阶段:即散点市场阶段;块状同质化市场阶段;团状异质化市场阶段。在第一阶段,市场呈现较低的集中度,地方品牌林立,行业缺乏领导品牌。在第二阶段,市场呈现块状同质化,前三名和前十名的市场集中度迅速上升,部分有进取心的企业通过融资、特许经营等手段迅速扩张门店的数量。第三阶段,前三名市场份额将有所下降,但是前十名的市场份额继续上升,分品牌时代来临。目前中国经济型酒店正处在第二阶段向第三阶段过渡时期(如图 2-2)。

示 例	散点市场	块状同质化 市场	团状异质化 市场
描 述			
集 中 度 曲 线	较低的市场集中度	前三名和前十名的市场集中度迅速上升	前三名市场份额有所下降,但前十名的市场集中度继续上升
解 释	地方品牌林立,缺乏行业领导品牌	部分有进取心的企业迅速扩张,挤占了众多地方品牌的市场,市场呈寡头垄断	有独特卖点的产品略将蚕食市场,部分程度地削减了领先企业的份额
策 略 意 义	区域市场扩张,渠道扩张	巨额市场投入,迅速扩大门店的数量,前三名可大量吸收加盟。	分品牌时代来临

图 2-2 中国经济型酒店市场发展三个阶段

三、中国经济型酒店市场营销组织机构

1. 中国经济型酒店市场营销组织现状

一直以来经济型酒店巨头在门店组织机构中不设市场营销部,也没有销售人员,这是锦江之星首创。后来,如家也学锦江之星。道理很简单,产品好,供不应求。但这样的好日子已经接近尾声了,好酒也怕巷子深的时代已经到来。根据波特五力理论我们可以推论:经济型酒店由于进入门槛低,障碍小,已由锦江之星的星星之火,变成了今天的燎原之势。巨头也为此做好了充分的准备:锦江之星在区域公司设立了市场营销部,如家也在区域内设置了销售经理一职。一场客户争夺战打响了。

经常听到这样的故事,当锦江之星的人走进一家公司时,该公司会告诉她(他)如家的人刚来过,反之亦然。因此,在各门店重新设立销售部或至少设专职销售人员的时刻来临了。规模超过 170 间房以上的酒店,最好要有两个销售人员。规模在 200 间以上的,要设立市场营销部,要有部门总监或经理,要有专人对市场营销进行管理。毕竟中国的劳动力成本较低,用两个人也不过四五千元一个月。而如果