

王健林成为全球华人首富 A02

“国家队”再度出手
新进多家上市公司 A03

记者 丁林/文 周诚/图

在各大酒店品牌扎堆进军市场的今天,高星级酒店经历了稀有、疯狂扩张和行业收益下滑的不同阶段。如今,新的高端酒店依旧在建,但行业利润已不如从前。如何转型进入空白、细分市场成为各大酒店公司的研究课题。

现为宿州国际大酒店总经理的樊楷,是北京人,在酒店界20多年的打拼,让他感觉到,现阶段的高星级酒店,个性化和创新是提升品牌形象的法宝。

樊楷 | 高星级酒店 个性化和创新是法宝

VOL.1

“回归本来的市场”

公务宴请锐减,高星级酒店遇冷,这是市场变化带来的自然反应。在樊楷看来,目前行业整体呈现下滑的态势,政策因素只是其中的一个。

“在政策因素出现之前,高星级酒店的消费属于畸形消费,更是一种灰色消费,它的模式没有完全依附于市场。”樊楷说,在没有了固定高标准的政务消费之后,高星级酒店必须回归原来的市场。

然而,在目前这种格局之下,高星级酒店并非没有新客源。“高星级酒店的管理者应当紧随市场需求转变思路,要不断提升市场敏感度。”高星级酒店未来的新客户会对酒店的要求更高,他们希望酒店能够提供更高附加值的服务,要求物有所值甚至物超所值。

如何紧随市场?樊楷认为,一方面要改变传统营销方式,单一的现金消费已经落伍了。现在的80后、90后,可以看作酒店的新客源之一,这个群体对网络的依附程度高,比如网络下单、手机支付等新型消费方式,对酒店也提出了新的要求。

“对于年轻客户群体,我们也采取了与时俱进的营销手法。”樊楷透露,目前宿州国际大酒店的网络支付比例已经达到50%。与此同时,酒店也在不断为年轻人提供便捷、营造气氛,比如,在情人节、圣诞节这些年轻人热捧的节假日,酒店会主动制造浪漫气息吸引人气。

“顾客提出个性化的需求,我们都可以满足,想制造什么样的氛围都可以。”樊楷说,高星级酒店还应该注重消费者的体验,比如可以让客人走到后台去自己感受,这样有助于增强与消费者的黏度,也解放了普通老百姓对高星级酒店原有的抵触心理。

VOL.2

“唯一不变的就是改变”

相关统计显示,截至2014年年底,我国共有星级酒店1.25万家,其中四五星级酒店近4000家,星级酒店客房总数达到160多万间。星级酒店之间的竞争激烈不言而喻。

这当中,樊楷认为,单体高星级酒店遇到的瓶颈问题最为突出:由于是单体,造成了其成长速度偏慢。同时,过去那种精英消费不再,而回归市场后,普通消费者的消费对成本因素考虑较多。

如此情形之下,樊楷说,必须在保证服务质量的同时,关注客人的消费感受,“因为主流消费群体正在发生改变,新的消费群体需要高星级酒店主动去培育”。

怎么创新?樊楷举例,可以使用一些新产品。“在未来的发展过程中特别是以后的80后、90后成为消费主体的时候,市场发生了很大变化,智能化、科技化的需求会越来越强烈,针对于酒店业的发展会带来很大的变化。”樊楷说,另一方面,酒店运营品质管理方面也需要不断创新,“无论成本分析控制也好、收益分析也好,都离不开数据统计,而管理方式的创新,也必然会给酒店的运行品质上带来很好的变革和好的收益”。

“唯一不变的就是改变。”这是樊楷从事酒店高层管理以来的核心理念。当消费者对一个事物没有新鲜感的时候,那么就需要有改变了,与其让消费者被动消费,不如主动引领市场,让消费者产生主动消费的欲望,“花同样的钱为何不去试试新的房间布局呢?”

“也许是未雨绸缪吧。”对于任何一个企业都会出现的“老龄化”问题,樊楷始终认为,一旦某天出现了新的竞争对手,带来了全新的产品,原先的星级酒店拿什么去应对和抗衡?因此,在酒店管理上,樊楷坚信,没有一个属于自己的创新,就会有危险存在。

VOL.3

“个性化豪华酒店是趋势”

盲目扩张的热度退却后,高端酒店的从业者逐渐清醒。越来越多的酒店公司开始转型,以新细分品牌进入相对空白市场,不再一窝蜂都做传统标准豪华五星级酒店。用个性化、特色服务来“包装”,是目前不少业者的选择。

的确,个性化豪华酒店是一大细分趋势,比如精品酒店、历史老建筑经典酒店等。以“上海外滩华尔道夫酒店”为例,作为希尔顿酒店集团麾下的顶级品牌,华尔道夫的定位比标准五星级“希尔顿”品牌更高,但由于其突出经典、历史特色,生意一直不错。

这也是樊楷心中所想。

“比如,我们可以将酒店中的某层打造成特色包房,可以根据各地风俗等形成特色。”樊楷举例,可以在房间中把电影手段糅进去,顾客在用餐时,听着轻音乐、看着微电影,当中再用投影等设备还原老北京的胡同等场景,一下子特色就出来了。

而针对年轻人的个性化需求,樊楷也有想法:可以按照现在的主题酒店模式,开辟高星级主题式酒店业务,比如,专门设置Hello Kitty主题的房间,有需求的年轻人可以通过网络预订,“在五星级酒店里享受主题服务,这在现在看来并不多见”。

创新的理念已经有了。但是,作为职业经理人,樊楷说,在当前的经济形势下,包括任何一个酒店的投资方来说,二次投入需要很大的资金和胆识。不过,无论作为投资方还是管理方,樊楷说,所有的创新与改变,都是立足于服务客户,“真正有价值的东西是对客人有价值的东西,因为客人是我们服务的对象,客人觉得有价值才会产生价值的回报”。