

接下来会很精彩,但一定要理性扩张

◎记者 刘青 通讯员 徐俊杰

CEO
金辉

随着2023年旅行行业恢复,中国酒店行业亦迎来全面回暖。而在市场渴望了三年的节点性预期下,则隐含着市场转型的变化节奏。

变化首先来自需求,酒店业所依托的商旅文旅市场正加速转型,而诸如数字化、智能化等新技术应用,则推波助澜。能否预先捕捉这多重变化,并做出适应性战略调整,不仅是酒店业打造发展新动能的前提,亦为其能否主动推进市场需求升级并决胜未来的关键。

以精准化供给迎接需求多样化、差异化

消费者的代际演化是市场转型的撬点,多样化、差异化需求叠加,传统消费与升级消费此消彼长的需求结构乃其基本特征。金辉认为,中国的消费升级是长期趋势,而当前的消费者代际演化日益明显,这就要求品牌在兼顾传统需求的同时,必须加速推陈出新,紧紧扣住新生代的需求增长这一重心。

面对需求多样化、差异化的考验与机遇,作为综合型酒店集团,华住的前瞻性应变能力,首先表现在打造适应多层次、全场景品牌矩阵的精准化战略。

过去10年,华住集团通过自创、收购、合作等方式,发展了31个酒店及公寓品牌,实现了从豪华到经济型市场

的全面覆盖。

针对品牌矩阵不可或缺的塔尖——奢华酒店,华住集团同样采取了自主打造与海外收购并举的理性策略。2020年,华住完成德意志酒店集团收购,其旗下施柏阁大观,3家位于中国,6家位于海外。集团自主创立的奢华全服务度假品牌——宋品酒店,目前在全国已开业7家。

而金辉对奢华品牌有其独特理解:“我心目中的奢华酒店品牌是可以满足审美、精神和文化底蕴的产品。以宋品酒店为例,我们以东方美学为标准,主张‘东方礼韵,恰适君心’的服务理念,营造谦和有礼,张弛有度的服务感受。”

以持续服务创新满足消费者的情感体验

持续构建服务创新能力,是华住集团决胜市场转型期的另一战略支柱。

首先,在三年特殊期间,华住始终坚持以客户为中心的价值创造,持续对加盟商、对客户进行关爱,承担起对社会的责任担当。其次,中国酒店业要迈向下一个台阶,必须稳抓人才培养。第三,持续在产品、服务、效率上打磨升级,不断响应消费者对更高服务、更高产品、更高体验的要求。第四,在科技和供应链上,华住持续在做超前的、大规

模的投资。高质量、低成本、高效率的背后,需要长期的研发与持续的创新。第五,持续以华住会员、华住商旅两个部分来构建华住的营销能力。

金辉表示,未来,华住所有品牌的体验升级都会围绕用户的不同需求,来匹配对应的权益及情感体验,并通过用户最习惯的方式触达。集团已将2024年确定为“卓越服务年”,力求将“以客户为中心”作为长期主义落到实处。

真正意义上的“专精特新”赛局已经铺开

首旅如家酒店集团总经理



孙坚

这几年带来很多变量。用孙坚的话来说,宏观市场、消费人群、产品结构都不同往昔,中国的整个酒旅行业都已迈入“新赛局”。

在孙坚看来,过去三年只是催化剂时期,“即使没有突然的停滞,酒店行业单纯强调规模和扩张速度的上半场也已基本走到尾声”。

要积极拥抱年轻人

市场全面回暖的这一年,孙坚想了很多。对于新一代年轻人,他想分享的是其实不论从事哪个职业,最重要的就是脚踏实地做好本职工作;其次是持续学习,要在实践中不断积累经验、培养能力;同时,也必须热爱生活,培养自己的兴趣爱好,才能有更好的精神面貌拥抱未来。

“过去三年,酒旅行业的消费者、商务出行市场、休闲旅游市场、本地生活市场都发生了变化,住宿产品的结构也不同往昔。”商务出行的消费群体年轻化特征越来越明显。他们提倡“悦己”,追求“性价比”,更加倾向于选择有

特色的、有文化底蕴的酒店,也更注重酒店的社交属性,喜欢在有趣的活动中认识新朋友。

“属于新时代酒店的特点正在变得日益鲜明。”孙坚从行业发展的视角清晰地看到,单体酒店正加快走向品牌连锁化,市场从增量期转向存量改造期,酒店产品从强调标准化向非标多元化过渡,传统管理向智能和大数据应用的趋势接轨,酒店市场也从委托管理模式为主向特许经营模式为主转变,专业化分工和社会化协作在行业里也更被重视……

从“金字塔”的腰部到顶端

一直以来,外界对于首旅如家的第一印象多为“聚焦中高端和经济型酒店发展”,凭借着在金字塔腰部坚实的规模优势,其也已跻身全球前十的酒店集团排名中。

但鲜有人知的是,在高端奢华酒店领域,首旅如家是国内最早一批落子布局的本土酒店集团,建国饭店、首旅南苑等高端酒店都有着非常独到的品牌积累优势。而近几年,这个酒店龙头企业正加速从金字塔腰部向顶端蔓延。

“这与我们未来还将持续优化金字塔腰部的中高端产品竞争力,并发力经济型酒店下沉的战略并不矛盾。”孙坚

将此解释为差异化品牌定位战略:“酒店的本质是消费品。行业本身就是金字塔形的布局结构,从底部的经济型酒店到中端、中高端再到高端、奢华,品牌结构的属性是不会变化的。”

在他看来,无论是国际还是本土酒店集团,无论大型连锁还是小众精品酒店品牌,其本质都是围绕消费者需求变化而做出的产品服务和商业模式的调整。“越来越多差异化定位的、具备不同特色的酒店品牌出现,我认为这是行业高质量发展的表现特征之一。”

深耕下沉、稳妥“出海”的双进策略

尽管市场总难免避免饱和,但对高成长品牌而言,并无进取天花板。

近年来,下沉市场成为不同行业竞逐热点。在金辉看来,这不仅仅是因为下沉市场的高速增长特性和发展潜力,更在于“下沉市场缺的不是规模,而是缺少真正高质量的供给”。他认为,下沉市场增量与中高端市场发展是同时在发生的,华住未来也将继续同时深耕中高端和下沉市场。“随着乡村振兴和乡村旅游发展,三四线城市将更多展现出对酒店住宿的多元化、品质化需求。华住将继续深耕下沉市场战略,有序、精准地布局三四线城市。目前,华住中国的在营酒店中,已经有39%位于下沉市场,待开业酒店中占比55%。”

金辉表示,华住现阶段仍以深耕中国市场为主,同时亦积极布局国际市场,目前在3大洲运营8大酒店品牌,已开设129家酒店,及35家新酒店正在筹备中。随着“一带一路”倡议和多边贸易往来进入高质量发展阶段,中国正与中东开展更深层次的合作与交流。华住也将重点关注在中东市场的发展机会。2023年7月,在香港特别行政区行政长官与沙特阿拉伯通讯与信息技术大臣共同见证下,华住签署了进军沙特市场备忘录。

“华住要用品牌、流量和技术三合一来打造一个未来型的酒店集团,要代表中国服务、中国文化自信走向世界酒店舞台。”金辉说,“未来,我们将推动华住会实现从‘单一商务场景预订’到‘多元商旅场景服务’的转型。以前华住会更多是满足消费者的订房需求,华住会是一个生活方式和分享生活方式的平台。”

◎记者 刘青 通讯员 张之行

“专精特新”推动行业高质量发展

孙坚的目标很简单,就是两个核心点——经营和发展,他和团队私下把这个目标称为“全民全域夺地盘”。从暂停到重启,首旅如家提出“全新起航”的头部概念,即在过去规模化发展的基础上,不断强化“专精特新”的发展之路。

“专精特新”是指更加专业、精细、特色和创新的运营实践。如果说“专业”决定了企业的行业地位,那么“精细”的工匠精神就意味着在行业中能走多远。面对更具开放性的市场环境和多元化客群,酒旅行业在经营管理上不仅要建立行之有效的制度、流程和体系,还要以工匠精神淬炼产品精细化、管理精细化、服务精细化,并将其内化为自身的核心竞争力。

除此之外,激荡的市场活力也必将催生出持续创新的企业。当前行业靠数字技术来实现用户连接和商业链条互通,未来在线化、智能化、机器人等全新的技术成果将会在住宿场景中实现更加广泛的应用机会,并为行业带来更加澎湃的发展潜力。如何通过新技术、新内容、新聚集、新社群形成创新型的对话空间和内容,也是首旅如家持续探索的方向。

“新的一年就在眼下。”站在年初展望,孙坚强调集团大的战略方向一直未曾改变,“我们将会在持续保持集团规模优势的基础上,加大力度投入到产品研发、会员运营、数字营销、智慧化建设和系统化管理等领域中,携手行业伙伴围绕‘专精特新’不断自我强化,以布局行业的高质量发展。”