



您现在的位置： 首页 >> 热点评论 >>

## 研究成果 Results

- 酒店如何减少对在线旅行社的依赖
- 拯国际饭店业发展新趋势
- 中国绿色饭店十年研究综述
- 饭店管理合同的发展现状及趋势研究..
- 旅游房地产
- 我国产权式酒店的法律困境
- 浅析酒店个性化服务
- 对城乡家庭旅馆之间的差异化分析

## 相关链接 Links

### 中华人民共和国国家旅游局

各地政府旅游网

国际旅游组织

旅游研究机构

## 五星级酒店扎堆三四线城市 投资者应理性下乡

[ 更新时间：2010-1-4 点击数：141 ]

■ 中国目前已呈现全面的五星级酒店热，高端酒店在一、二线城市过过剩饱和之后，在三、四线城市的也快速发展。高星级酒店成为满足多方需求的“诱饵”。

中国目前已呈现全面的五星级酒店热，从一、二线城市，到三线甚至四线城市，都卷入这个热潮之中。高端酒店在一、二线城市过过剩饱和之后，在三、四线城市的也快速发展。诸多房地产开发商为了满足政府的需求，纷纷以建立当地的标杆五星级酒店换取地理位置好、价格便宜的地产；房地产商也用其他的利润弥补的五星酒店的损失；有些地方政府还借旅游之名开发几百亿的项目来拉动当地的旅游业，通过土地、税收等政策盲目引进高星级酒店。一些被国际酒店品牌公司逼得在一二线城市无法发展的本土品牌，用某公司CEO的话说，这是“为本土品牌的发展带来了机遇，关键就看，本土酒店品牌能否抓住。”那些二线品牌的管理公司就纷纷抢占这种“四线城市”，在这些区域确立自己的优势地位，通过向三、四线城市拓展，扩大自己的市场占有率。

如此看来，政府很满足，房产商很满足，管理公司也很满足。

不过，市场有点乱。

■ 豪华五星级酒店演变成乡镇企业需思考的三个问题：消费能力够强？酒店的经营是否够强？行业发展是否够强？

我身边的例子就不少。最近，连续接到以前在北京酒店几位经理的电话，听来有些愕然：原来，他们竟然成为高星级酒店进入低线城市甚至乡镇的急先锋，跑到温州某经济小镇筹建起一家豪华五星级酒店，规模还不小，200多间客房，2000多个餐位，西餐厅、行政酒廊、会议、娱乐、康体设计一应俱全，一个最大的多功能宴会厅能同时容纳2500人用餐。

当然，是按照五星标准打造的！

现在中国有很多省市的一些经济发达乡镇里都有四五星级酒店现身，可以证明一点，这些乡镇的消费能力够强，但酒店的经营是否够强，行业发展是否够强，就颇值得想想。

■ 盲目“下沉”隐患多 “下沉”运动引发的发展瓶颈

在商业评论网上，有个“巨龙搁浅”的商业案例，不知道会不会给我们一些启示？

奇氏糖果是英国一家老牌的糖果制造商，自20世纪90年代初进入中国市场，很快占领了中国一线城市的市场。进入2000年以后，公司开始主攻二线城市，业绩也相当不俗。2008年年初，公司管理层决定开辟新的江山，进军低线城市，由此发起了“巨龙计划”。奇氏选择了自己最拿手的产品——巧克力——作为主攻低线城市的先锋。经过详细的市场调研，考虑到低线城市消费者的购买力，公司推出了指甲盖大小的迷你版美美巧克力，希望通过降低价格门槛来吸引消费者，并最终以卓越的品质俘获广大中国三、四线城市人们的心。但是，巨龙似乎并未能如期腾飞。最终由于人才，渠道，监管，成本，品牌形象等多种因素，导致搁浅。

人才瓶颈由下沉遇到的第一个大问题。在许多特定的区域市场，由于没有高星级酒店，所以基础管理人员就会遇到较大的障碍，招聘当地人员？正如前几天遇到的一位老总在抱怨，在一家四线城市开的酒店，招聘的一位销售部经理，竟然不知道E龙为何物？人才外派？试图把在其他城市被证实成功了的管理模式和人力资源模式“复制”这些地方，经营环境差异性很大，顾客不同，生

活水平不同、习惯与文化不同，关键是我们有多长时间的容忍度让他们去拓荒？人力资源的系统支持力度到什么程度？一些提前进入了不成熟、不够规模的市场的职业经理人，成为当地市场和消费“扶贫”者，但没有多少能够等坐在岗位上看到收获的那一天。前些天，去考察过一家酒店，二年不到的时间，换了十二位总经理，一位资深的经理人也去风口上转了一圈，“业主恨不得一个月就抱儿子，对管理公司有着不切实际的幻想！”。

没有办法回答市场是不是需要这样的酒店，因为发展之初就没有按市场导向来选择。所以把成功的经营模式搬过去，似乎也难以产生同等效果的盈利目标。在这样的城市，品牌号召力，形象的成熟度是需要重新树立的。原有的渠道模式也不太适用。还有，就是说产品模式，中国的国情，是“十里不同音”，相隔十里是话都不同，消费习惯和认同差异大，且顽固，除客房的舒适性和专业性能得到普遍认同，餐饮的地方性就非常重要，极具本地特色的餐饮文化，不是随便说说的，需要一个团队去研究、整理、开发和提升，前提还是你做得对不对味。

产品标准的新模式？贴心的管家式服务，金钥匙，从某种意义上讲，豪华的五星级酒店应该是个蛮贵族的东西，可中国自打陈胜吴广一声大喊，“王侯将相，宁有种乎？”，就农民伯伯打天下，离贵族文化扯得有点远。对酒店品质和品味的关注少了些什么？新建的酒店高度重视硬件，却容易忽视文化内涵和品质内涵，主要功能的缺陷非常明显，如噪音、淋雨、空气等，影响酒店的品质。一家五星级酒店的花洒和龙头是汉斯格雅，可打开来，需要一分钟出热水，且是温热的，不到四十度，更不用说睡了一夜让你腰酸背痛的床，和夜半隔壁的呢喃私语，合适的味道？省点吧，新风系统都没有！所以，如果你在前台遇到一位服务员操着你听不懂的当地话与她熟悉的客人的套近乎，你不用象看见外星人一样瞪眼，五星标准在这里被重新定义了。

■ 高星级酒店入三四线城市，市场定位和满足目标顾客的特定需求，才是酒店经营的重中之重。

在地域很强的三四线城市，酒店是独一无二的，用不着过多考虑如何在竞争中确立自己饭店的独特定位和形象，最大的敌人是你自己。成本构成、需求标准、价格空间和利润幅度在建设之初就已经确定，所以既要保持酒店的优势项目，为宾客提供真正的价值，更需要具有现实性。

让自己的产品具有核心优势，并不断强化这种优势。三四线区位酒店往往是政策行情，不言而喻，核心优势之一就是综合接待能力。这一块市场如果做得好，基本行情就能保得住。

宴会和会议。婚宴绝对是可以做得风生水起的一块市场。宴会，要立志成为当地市场地首选。这样的酒店好处是每天顾客盈门，“酒店会象超市一样热闹！”不至于门前冷落车马稀。

打劫高端市场。话说出来就有点劫富资贫绿林好汉的味道。各个区域都有城市富裕阶层和特定的财富团体，充分开发并吸引他们的消费。至于他们象喝大碗茶一样喝小拉菲，看着痛苦就痛苦点吧，文化有时候得为财富让点路，附庸风雅换不来真金白银。

提高客房收益。区域市场如果没有外来客源补充，淡旺季甚至淡旺周就非常明显。动态的房价体系调整将有助于客房获取更好的收益，有多层级的价格区分将能够做好高端客人的服务，无论如何，还是要为真正的商务客人做些有价值的服务。

保持成本优势。这一点就不多说了，我们最不缺乏的就是低成本战略。

[本文纯属虚构，请勿对号入座。]（文：北京歌华开元酒店管理公司总经理甘圣宏 编辑：徐施）

上一个：饭店网络营销漫谈

下一个：专家评央企剥离酒店的发展之路

【关闭窗口】

联系我们 | 加入收藏 | 设为首页

版权所有：中国旅游研究院 网站管理：二外信息中心

中国旅游研究院饭店产业研究基地

管理员邮箱：chircbisu@gmail.com