

论盐城市经济型酒店的发展策略

李 银

(盐城工学院 人文学院, 江苏 盐城 224051)

摘要:当前,我国的经济型酒店由一二线城市逐渐向中小城市发展,盐城是江苏省北部的一个中等城市,经济型酒店在盐城的发展有着自己独有的优势和机遇,同时,也存在着一定的劣势与挑战。如何发挥优势、弥补不足,在市场细分、产品优化、营销策略、人力资源等方面发挥特色,是未来盐城经济型酒店发展的重点。

关键词:经济型酒店;发展策略;盐城

中图分类号:F592.3

文献标识码:A

文章编号:1671-5322(2011)04-0020-05

自1997年我国第一家经济型酒店“锦江之星”在上海开业以来,经济型酒店首先在我国一线、二线城市迅速发展。近几年,由于在一线、二线城市趋于饱和,经济型酒店的市场逐渐向中小城市发展。盐城是江苏省北部的一个中等城市,2007年国内知名品牌“锦江之星”进驻盐城,紧随其后,“如家快捷”、“莫泰168”、“格林豪泰”等10余家国内知名品牌先后入驻盐城;同时,“家十分”、“6+1快捷”、“玖加玖快捷”等一批本土品牌经济型酒店也相继开业。短短几年时间,盐城经济型酒店市场竞争趋于激烈。如何根据盐城市经济型酒店的发展与需求状况,调整好自己的经营策略,已迫在眉睫。

一、盐城市经济型酒店的SWOT分析

盐城市经济型酒店的SWOT分析是对盐城市发展经济型酒店内外环境进行分析和评价,分析其优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)、威胁(Threat),为盐城市经济型酒店选择更好的发展策略。

(一)优势分析

在中等城市中,工业发展水平较好,有较大的客源市场、劳动力成本较低、房价水平较低、可进入性好的城市有较好的发展经济型酒店的条件,盐城市具备了这几方面的条件。

1. 成本优势

与星级酒店的“大而全”相比,经济型酒店则是“小而精”,以高性价比吸引了无数的旅客,从盐城市发展经济型酒店的成本优势看,主要集中在房产价格不高和劳动力成本较低两个方面。盐城市房地产价格在同类城市中偏低,为经济型酒店的建设和改造节约了成本。以盐城和江苏省省会南京相比,2009年南京市区的地价分别为:商业4100元/m²、住宅2956元/m²、工业495元/m²;2009年盐城市区的地价分别为:商业1149元/m²、住宅718元/m²、工业268元/m²。^[1]

盐城作为苏北的中等城市,在人力资源方面的成本低于一二线城市。2009年,江苏省职工工资月均2706元,南京以月均工资4020元排列第一,盐城月均工资为2473元,苏南、苏北职工工资的比例为1.6:1。^[2]盐城市发展经济型酒店人力成本较低。

2. 区位优势

盐城市拥有良好的区位条件,紧邻长江三角洲的上海、苏州、无锡、常州、南京等发达城市,这些城市经济发达,居民出游率高。随着盐城高速公路和铁路的建设,苏南地区和盐城的距离也缩短为2-3小时。随着国家节假日的改革,在清明、五一、端午、中秋小长假,越来越多的长三角居民把目光投向广阔的苏北盐城,自驾游旅游者数

收稿日期:2011-06-22

作者简介:李银(1972-),女,江苏句容人,讲师,硕士,研究方向:旅游企业管理。

量日渐增多,他们利用周末或小长假,来到湿地之都,欣赏湿地风光的同时进行垂钓、捕鱼、烧烤,放慢脚步,进行休闲度假,盐城已成为真正意义上的长三角后花园。在盐城过夜的游客逐年增多,为盐城经济型酒店带来充足的客源。

(二) 劣势分析

1. 本土品牌知名度低

目前,“锦江之星”、“如家快捷”、“汉庭”等连锁品牌在盐城均有2-4家的连锁店,而盐城本土经济型酒店中较成功的“家十分酒店”也只是单体酒店,尚没有形成连锁,其他如“玖加玖快捷酒店”、“禾家快捷”,影响力都较弱,品牌知名度低。

2. 市民认同度低

笔者经过市场调研得知,盐城市本地居民对盐城市星级酒店(如“驿都”、“瀛洲宾馆”)的了解要多于对盐城市经济型酒店的了解。星级酒店尤其是中高星级酒店由于其建筑物的规模宏大、设施齐全、拥有当地居民举办宴席所需要的大中型餐厅,符合市民举行宴会时讲排场的要求,而为广大市民所熟知。而经济型酒店在规模、设施方面不具备这方面的优势,因此,得到市民的认同度较低。

3. 市场营销意识缺乏

目前,盐城市经济型酒店营销意识不强,表现在:可视广告方面,在盐城很少看见经济型酒店的印刷媒介、电子媒介、户外媒介、pop等方面的广告;网络方面,盐城经济型酒店中几乎没有一家有自己的网站,“禾家快捷”、“6+1快捷”等许多本土经济型酒店尚没有加入任何预订系统,营销手段有待改进。

4. 缺少行业管理

当前,盐城市经济型酒店没有明确的行业主管,经济型酒店之间除了同一个品牌之间有一定的联系之外,其余品牌与品牌之间是独立的,没有相应的行业协会,缺少了对盐城市经济型酒店的宏观指导和管理,各经济型酒店之间也缺少了学习交流的机会,不利于长期的发展。

(三) 机会分析

1. 旅游市场由单一的观光型向多元化转变

盐城市旅游市场由单一的观光型旅游向休闲度假旅游、背包客旅游、自驾车旅游等多元化发展。盐城的客源市场也变得越来越丰富,从而极大地丰富了旅游的内涵,这有利于盐城市经济型酒店的发展。

2. 良好的政策推动

在政策上,伴随着江苏沿海大开发的项目启动,江苏省政府也将江苏省的发展重点从沿江转移到沿海,盐城市政府更是大力发展工业和旅游业。每年春季举办“经贸洽谈会暨海盐文化节”,秋季举办“经贸洽谈会暨丹顶鹤湿地文化节”,“文化搭台,经济唱戏”,利用优惠政策吸引投资者前来盐城投资,取得了丰硕的成果。十一五期间,盐城经济结构取得明显成效,规模以上工业增加值从272亿元增加到985.6亿元,服务业增加值从345亿元增加到800亿元,全市二、三产业增加值占地区生产总值的比重从77.3%提高到84%。^[3]在城市的宣传上,近年来,盐城市政府举办了各种活动宣传盐城,如:在CCTV4频道播放盐城旅游宣传片,在《中国旅游报》、《扬子晚报》、《盐城晚报》等报刊上开展“游盐城,看巨变”征文摄影比赛,与常州举办“常盐旅游手牵手”等大型宣传、推介活动。由此宣传了盐城,扩大了盐城的知名度,必将会带来更多的投资者和游客,带动经济型酒店的发展。

(四) 竞争分析

1. 客源争夺激烈

一方面,价格相对较低的社会旅馆和招待所虽然在硬件设施和软件服务上都不如经济型酒店,但仍然吸引了部分客源;另一方面,中高档酒店也会采取降价措施,吸引客源。如盐城三星级“建军饭店”,标准间的价格为160元(含双早),四星级“悦达国际大酒店”,普通标准间的价格为260元(含双早),在价格相差无几的情况下,星级酒店的全面设施和档次也会吸引相当一批客人,成为经济型酒店的强力竞争对手。

2. 人才紧缺

首先,对管理层而言,经济型酒店结构简单,对管理人员的要求很高。盐城地区酒店业的工资待遇偏低,很难吸引优秀管理人员。大多经济型酒店的管理者聘自于高级星级酒店的管理层,而盐城本地的星级酒店管理并不是很成熟,管理者本身缺乏一定的管理经验,且较低的待遇使他们跳槽的频率增高。其次,基层员工也出现用工荒,部分经济型酒店的前台接待人员不具备基本的酒店专业接待素质,和星级酒店相比,人员的学历层次和专业化水平明显偏低,这些都将影响盐城经济型酒店的发展。

二、盐城市经济型酒店的发展策略

(一) 注重市场定位和市场细分

定位理论的核心思想是:“去操纵已存在顾客心中的东西,去重新结合已存在的联结关系”^[4],也就是顾客希望获取什么样的需求,市场就提供什么样的产品来满足这种需求。通过对盐城市酒店客源结构及其发展趋势的分析,本文对盐城市酒店的主要客源市场进行了选择和定位,提出了适合盐城市经济型酒店发展的几种基本类型:商务型和观光型相结合的经济型酒店、汽车旅馆和家庭旅馆。

1. 商务型和观光型相结合的经济型酒店

当前,我国经济型酒店大多以商务型为主,盐城已有的经济型酒店也不例外。盐城虽然有悦达、江动等一大批优秀企业,商务活动频繁,但毕竟盐城是苏北的一个中等城市,和一、二线城市相比,商务客人还没有形成经济型酒店足够的客源,因此,必须和其他客源形成互补,而旅游客源则是一个很大的市场。随着 2005 年盐城被评为“中国优秀旅游城市”,盐城旅游景点得到了更好的规划和建设,城市基础设施和旅游基础设施不断完善,盐城市国内旅游市场发展迅速,取得了令人瞩目的成绩。至 2010 年底,国内旅游者人数达到 1105.39 万人次,年均递增 17.4%,海外旅游者达到 6.21 万人次,年均递增 13.0%,增幅很大。但是,应该认识到,盐城景点较分散,离城市较远,且带有一定的季节性,如丹顶鹤保护区的最佳观赏季节在冬季,其余季节游人相对较少,客流量受到很大的限制。所以,盐城市经济型酒店的发展不能单纯地模仿一二线城市大力发展商务型,同时,也不能模仿风景区单纯发展观光型,而应该兼顾商务型、观光型,形成以商务客人为主,旅游散客、旅游团队为辅,兼顾小型会议、探亲访友的客源市场,以保证经济型酒店客源市场的稳定。

2. 汽车旅馆

当前,随着各国高速公路的建设,汽车旅馆已逐渐发展成熟,服务项目也在不断扩大,很多汽车旅馆拥有完备的会议与健身设施。盐城地处江苏省中东部,著名的悦达汽车生产企业落户于此。从空间结构上看,盐城与上海、南京、苏州等周边主要客源地之间的距离均在 300 公里左右,而据统计,苏南地区拥有全国七分之一的车辆,盐城大纵湖景区正在建设江苏省自驾游基地。随着盐城

湿地公园的建设,得天独厚的区位条件将会吸引越来越多的自驾车旅游者来盐城黄海之滨度假休闲,因此,盐城的汽车旅馆也将拥有巨大的市场。

3. 乡村旅馆

乡村旅馆主要针对对价格敏感的工薪收入的中低档休闲度假游客、家庭自助游客。近年来,由于盐城交通的建设,盐城和上海、南京、苏州、无锡等苏南发达地区融入 3 小时经济圈,这些发达地区的散客自助游、家庭游逐年增多。另一方面,盐城市政府不断地开拓自己的旅游产品,大力发展乡村旅游,弶港海滨旅游度假区可进行踩文蛤、跟随渔民出海捕鱼的参与性极强的项目;大纵湖旅游度假区利用芦苇沼泽观赏芦苇迷宫风景,又可进行叉鱼、钓鱼、撒网、脚踏水车等游乐项目;还有众多的农业科技示范园,游人可以采摘葡萄、草莓、梨等新鲜的水果。许多成年游客会带着孩子、父母全家游,避开景点间的奔波,乐于安静地选择一处生态环境怡人、参与性好的景区,享受度假的休闲与快乐,经济型的乡村旅馆就显得尤为必要,当前,盐城市乡村旅馆呈现出好的发展势头。

(二) 优化经济型酒店产品

相对星级酒店的豪华,盐城市经济型酒店的建设要注重新颖、有吸引力,有实用价值。

1. 功能简约大方

在客房内部功能设计方面,盐城市经济型酒店客房在设计过程中要避免成为高星级酒店客房的缩影。在笔者调研的盐城市经济型酒店中,发现部分经济型酒店睡眠区、起居区、贮存区、书写区和卫生间五大功能区一应俱全,尤其在本地经济型酒店中表现明显。但实际上,书写区和起居区对经济型酒店的客人所起作用不大,经济型酒店可以弱化或撤销起居区,将电视置于墙壁之上,将写字台斜置于窗前,一方面,增加了房间内的活动空间,另一方面,采用自然光,更便于客人书写或使用电脑。经济型酒店在客房设计过程中要充分考虑客人的需求,将最佳产品奉献给顾客。

2. 设施新颖独特

盐城经济型酒店无论是连锁酒店还是地方单体酒店,都可以通过突出地方特色来吸引住客。在设计时更需要突出盐城地方特色,比如,在店徽的设计上、在大堂的布置上、在客房的装修上,都可以将盐城的地方特色突出出来。以盐城本土经济型酒店“家十分”为例,大堂的正中,悬挂着一幅巨大的丹顶鹤图,夕阳下的丹顶鹤安详、静谧、

美丽,犹如仙子下凡人间,一下子把客人带到一种祥和、温馨的氛围之中,和盐城丹顶鹤自然保护区相吻合,起到了很好的宣传和烘托作用。作为盐城市经济型酒店,将盐城的特色融入到建设之中,会起到意想不到的效果。盐城的丹顶鹤、麋鹿等都是吉祥之物、神圣之物,在装饰中以它们为主题,突出盐城的特色;在物品配备方面,观光型酒店配以盐城市导游图、盐城市主要旅游景点介绍;可以向顾客提供具有盐城特色的沐浴盐、菊花茶等,替代酒店通常提供的一次性沐浴乳、洗发水、袋泡茶等低档用品,虽然有可能会增加少量成本,但却会给顾客带来一定程度的温馨与惊喜。

(三) 加强经济型酒店市场营销

近几年,盐城市的经济型酒店数量激增,一些小旅馆纷纷改建成经济型酒店,过快的增长速度势必导致市场竞争的加剧。要想在激烈的市场竞争中赢得胜利,营销显得尤为重要。

1. 加大宣传力度

虽然经济型酒店以极高的速度发展,但对中国老百姓来说,经济型酒店并没有广为知晓,尤其是盐城这样的三线城市居民。经济型酒店要想走入百姓生活,还需加大宣传力度,在群众中扩大影响。例如:可以在盐城几所大学内建立某经济型酒店助学基金,对品学兼优的学生给予奖励,对有意义的学生活动进行冠名资助,以此扩大在青年学生中的影响;可以通过积极参与市政建设,如承接酒店旁边道路的卫生工作、交通秩序的维持工作、周边环境的美化工作等,扩大在盐城市民中的影响力;也可以通过与住店宾客的沟通和交流,如邀请住宿达到一定次数的客人参加每年定期举办的丹顶鹤旅游节,组织湿地之旅集体活动等等,培养和确立一批忠诚顾客,进一步开拓客源市场。

2. 加强网络建设

据调查,盐城市经济型酒店的客源中预订比例只占28%,预订比例少,说明网络预订设施还不到位,尤其是一些盐城本土经济型酒店,由于规模和资金的限制,要么网页设计粗糙、产品介绍简单、服务功能单一、信息更新迟缓、不能实行在线预定;要么根本没有加入任何预订系统,在营销手段上远远落后于外来品牌的连锁酒店。

在这方面,盐城市经济型酒店应该学习在网络营销上做得最好的经济型酒店品牌“7天”的成功经验。“该连锁酒店一直以会员制直销模式为主,建立集互联网络、呼叫中心、短信、手机WAP

及店务管理为一体的系统,网络预订的比例高达55%,利用电子商务的强大优势,不仅大大降低了运营成本,同时还能对消费者的观念进行有效的引导。”^[5]因此,对于实力较强的盐城经济型连锁酒店集团来说,应建立自己独立的网络分销系统,既能降低销售成本,又能稳定分销渠道;而对于资金和规模有限的连锁品牌和单体酒店来说,加入由熟悉互联网技术的专业公司构建的旅游电子商务平台,如“携程”、“艺龙”等旅游网络服务商,虽然要缴纳一部分佣金,但省去了酒店自建网站所需的大量资金和技术投入,因此是这类酒店完善市场营销系统,扩大品牌影响力的一个很好选择。

(四) 推进人力资源建设

1. 扩大员工的招聘渠道

中层管理人员的招聘可以跳出在星级酒店招聘的圈子,将招聘范围扩大到旅游院校毕业的大学生,他们有丰富的理论知识和饱满的热情与活力,会为盐城市经济型酒店注入新鲜血液;另外,还可以将目光投放到更多的领域,如:艺术设计、传媒、营销甚至IT业,这些其他行业的人才才会为盐城市经济型酒店带来更多的创新与理念。基层人员可以从盐城市劳动力市场进行招聘,进行必要的工作实践培训就可以达到要求,这部分人员能吃苦耐劳,且珍惜自己的工作机会,对顾客有亲近感。

2. 制定充分的授权制度

充分信任员工,给员工一定的权利,让他们在一定的范围内处理和解决问题。天津的“宜必思”推出“15分钟保证满意”的活动,即:客人在对客房、餐饮等产品和服务质量的任何投诉,如果在15分钟内得不到解决,那么该项消费可以拒绝付费,由饭店买单。这项活动开展以来,获得成功,受到了顾客的好评,其原因除了经济型酒店组织结构是扁平外,还有一个重要原因是其一线员工得到了授权,在一定的范围内无需请示,员工可以决定如何处理。盐城市经济型酒店大都规模较小,给员工受以一定的权利,除了能快速解决问题外,还能增加员工的主人翁意识,提高归属感。

3. 建立合理的培训机制

现代的人力资源观认为,对人力的投入不是一项花费,而是一项投资,这种投资会不断地得到回报。摩托罗拉公司前培训主任就说过:我们的(培训)收益大约是所投资的30倍。对于盐城市经济型酒店来说,加强员工的培训,给员工制定合

理的培训计划,如:定期给员工进行盐城旅游景点介绍、礼仪讲座、服务技能等方面的培训,让员工不断地提升自己,产生一种满足感。

4. 完善良好的职业发展规划

人才具有时间性,盐城经济型酒店必须因地制宜地制定人才发展规划,真正做到引才、用才、养才、蓄才并举,才能形成永不枯竭的人才源泉。在知识经济的时代,不仅要把人力作为一种资源,而且应当将其作为一种创造力越来越大的资本来

经营。将员工当作资本,就要将员工的进步融入企业的长远规划之中,为员工提供更大的空间和舞台,让员工的进步推动企业的更大发展,为员工制定长远规划和近期规划,使职工与企业融为一体。例如:鼓励员工考核技能证书,如上海口语口译证书,提高英语会话能力;积极参加客房、餐饮技能大赛;员工达到一定的条件,委派其进修学习;在公平、合理的激励机制下建立薪酬体系和晋升制度,提升员工的价值感。

参考文献:

- [1] 江苏省国土资源厅. 2009 年度《江苏省城市地价动态监测报告》[EB/OL]. (2010-05-26) [2011-04-17]. <http://www.mlr.gov.cn/tdsc/djxx/djxc/201005/t20100526.htm>.
- [2] 江苏省统计局. 2009 年职工平均工资公布[EB/OL]. (2010-07-17) [2011-04-18]. <http://bbs.hualongxiang.com/read-htm-tid-6542204.html>.
- [3] 李强. 2011 年盐城市政府工作报告. [EB/OL]. (2010-01-16) [2011-04-18]. <http://wenku.baidu.com/view/958cb7c48bd63186bcebb4e.html>.
- [4] 詹姆斯. 市场细分与定位[M]. 北京:电子工业出版社,2005:1.
- [5] 廉洁. 7 天连锁酒店的经营模式研究[D]. 济南:济南大学,2009.

Development Countermeasure Research of Economy Hotel in Yancheng

LI Yin

(Humanities School, Yancheng Institute of Technology, Yancheng Jiangsu 224051, China)

Abstract: The economy hotels in china are shifting from big cities to medium and small cities now. As a small-medium city located in the north of Jiangsu Province, The economy hotels in Yancheng have their own advantages and opportunities, but also some disadvantages and challenges. The key points of the development of the economy hotels in Yancheng are how to give play to their strength and make up for their deficiency, and how to do better work in market subdividing, product optimizing, marketing strategies, human resources and so on.

Keywords: economy hotel; development countermeasure; Yancheng

(责任编辑:李 军)