

城市经济型酒店管理发展的分析

高晶晶

(厦门大学 新闻传播学院, 福建 厦门 361005)

【摘要】在城市旅游业发展飞快的今天,经济型酒店随之兴起壮大。城市的发展带来的是经济型酒店发展的机遇和挑战。运用波特五力模型分析这些因素对经济型酒店的发展影响,综合考虑经济型酒店各方面的发展,从而为经济型酒店发展的管理提供一些借鉴。

【关键词】城市 经济型酒店 波特 五力模型

【中图分类号】F293 【文献标识码】A 【文章编号】1009-3621(2011)02-0076-03

一、研究问题的提出以及文献综述

中国的城市数量众多,大力发展旅游业是众多城市选择可持续发展的重要道路。2009年12月1日《国务院关于加快发展旅游业的意见》正式发布,首次提出了“把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业”,指明了旅游产业升级方向。一些经济型酒店的需求随着旅游经济的发展而增多。城市经济型酒店发展的管理研究也成为重要的研究对象。

经济型酒店的概念来自于美国一种提供早餐和住宿的酒店形式,在中国没有统一的标准,不同的学者有不同的看法。

从文献中可以看到定义虽然各不相同,但也能从中找到一些共通点。主要有三个方面:(1)价格实惠,一般比三星级酒店略低,大约在200元上下;(2)环境舒适、干净、交通方便,能提供舒适安全的睡眠同时便于出行;(3)房价定价性价比高。我们可以将经济型酒店的定义总结为:“以大众旅行者和中小商务者为主要服务对象,以客房为唯一或核心产品,价格低廉(一般在300元人民币以下),服务标准,环境舒适,硬件上乘,性价比高的现代酒店业态。”当然具体的价格随着经济发展还是不断变化的。

二、波特五力模型与经济型酒店的管理

截止至2008年7月,中国国内经济型酒店数为2187个,所提供客房为246117间,酒店数和客房数较2007年同比增长80%和37%。尽管国内经济型酒店的发展步伐速度很快,但与发达国家经济型酒店与豪华酒店7:3的比例相比,目前中国经济型酒店的发展仍不平衡,后续的发展空间相对较大。由此可见,在城市经济型酒店还有很大的发展空间。放任自流的管理不利于城市经济型酒店的良性发展,而波特五力模型具有一定的针对性,能很好地分析影响城市经济型酒店发展的各种因素。20世纪80年代初,迈克尔·波特的竞争战略理论成为战略管理理论的主流。这一理论的核心是波特提出的五种力量分析模型。波特的企业竞争力五种力量模型定位于厂商如何在产业内定位,在激烈的竞争环境中获取高于平均的利润。他认为,产业环境存在五种基本力量:潜在入侵者的威胁、替代品或服务的威胁、供方议价能力、买方议价能力和产业内既有同业竞争者。这五种力量之间的关系决定了企业战略优势的来源以及准确定位。下面根据五力模型所分的五个方面对城市经济型酒店发展的因素进行逐个分析。

[收稿日期]2010-12-20

[作者简介]高晶晶(1985-),女,河南信阳人,厦门大学新闻传播学院2009级传播学研究生,主要从事传播学研究。

© 1994-2011 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

(一)经济型酒店新进入者的威胁

经济型酒店的市场进入和退出相比星级酒店的投入较低,相对来说投资回报率却较高。从数量上看,经济型酒店发展速度快,因此可能会很快地让整个行业从初具规模走向成熟。从成本上看,建造一座拥有100间标准客房的经济型酒店比建造三星级以上酒店投资小得多,假如通过收购或者改造现有的旅馆和小型招待所费用则更低。在经济型酒店的运营费用上,从设备维护到员工工资,到能源消耗,以及日常行政开支,都远比豪华酒店要节省。统计数据显示,经济型酒店在中国的投资回报率每年将近35%,通常3~5年左右可收回成本。毫无疑问的是,在未来几年中国经济型酒店的竞争格局将发生重大改变,整个经济型酒店行业将结构调整,竞争的对抗性预期将比以往更为激烈。在国内的星级酒店不断跟进经济型酒店同时,新兴的国内外资本也不断涌入,同时,国外大型的经济型酒店或者连锁集团纷纷进军中国市场,如法国雅高集团的宜必思、美国德尔集团以及世界最大的经济型酒店的特许经营品牌速8酒店等。这些酒店依托于国际酒店集团具有多年的管理经验、自身的品牌优势、资本实力强大以及较高的资本运营能力,势必会让国内经济型酒店的竞争更加激烈。

(二)经济型酒店市场中消费者的竞价能力

消费者对于经济型酒店环境、价格、卫生、安全、舒适程度的要求,是市场环境中经济型酒店发展的另一个考虑要素。政府在进行宏观调控时,一方面要考虑到提高酒店市场供应充足,包括经济型酒店和星级酒店,另一方面要保证消费者有充足的议价或者竞价能力。现代经济的发展通常倾向于提供给买方市场充足的信息,消费者掌握了充分的市场信息,才有较大的挑选余地,从而增加了消费者的议价实力,可以挤掉一部分经济型酒店业内的产业利润,当然具体可以通过竞争者降低价格或者提高服务水平实现。目前,中国人均GDP和生活水平仍处在一个不断上升的阶段,经济型酒店所在的城市的生活水平也决定着当地经济型酒店的定价水准。而提高经济型酒店的服务水准,也在同时提高城市的生活品位,从管理的角度看,如此,经济型酒店的发展才有更高的发展空间和竞价能力。

(三)经济型酒店业内替代品或服务的威胁

从经济学上看,所谓替代品是指能够产生与现

有产品相近功能或效用的产品。而且只要有竞争存在,替代产品就会存在。从某种意义上说,替代产品的存在使同类产品的价格互相牵制,能够对行业利润进行牵制。因此替代品对企业的生存有威胁,这种威胁主要方面有:一是替代产品的成本更低同时还能满足顾客需求;二是当顾客选择替代品时所需要的转换成本更小;三是替代产品的价格通常比同类产品价格低。在酒店业发展中,家庭旅馆和星级旅馆投入的连锁型酒店,都可以认作是经济型酒店的替代产品。而家庭旅馆因为成本低,可以随消费者的规模和集中度的变化而随之调整,同时受季度影响较大。在目前经济型酒店高速扩张的情况下,整个经济型酒店业内的替代品或者服务的威胁也在加大。

(四)经济型酒店供方的竞价能力

从经济型酒店业盈利的影响因素看,建筑和服务成本影响着经济型酒店的成本。近年来随着城市地价的不断攀升,不断变动的成本构成巨大压力,经济型酒店的租金是经济型酒店最重要的成本构成之一。城市公共服务的发展会降低经济型酒店的供应商运营成本。这样,经济型酒店管理上有大量的业务外包活动的成本也会随之下降。而在经济型酒店没有形成规模效应的时候,是难以形成对于其供应商的议价能力的。另外,从供应商角度看,经济型酒店连锁化经营带来采购市场的扩大,同时为酒店提供配套设施、产品的供应商数量不断增加,供应商很难做出价格优势。

(五)经济型酒店现存竞争对手的竞争

经济型酒店的发展为城市居民提供便利,另一方面经济型酒店为城市发展提供自己的资金和就业支持。城市经济型酒店所面对的竞争也是巨大的。从城市内部看,经济型酒店业内面临其他层次酒店的竞争,豪华酒店和星级酒店对客源的争夺不可避免。从价格因素上讲,中国一星级、二星级酒店及部分三星级酒店,直接成为经济型酒店的竞争对手。同时不同品牌经济型酒店之间毫无疑问也存在激烈的竞争。在经济全球化的今天,外国资本深入酒店业,也形成了强有力的竞争,他们拥有更多的经营经验和人力资源管理经验。

从现在能搜集到的文献资料来看,国内研究经济型酒店发展的学者主要从战略学、管理学及酒店发展方面提出发展策略,基本上认为,经济型酒店

应该朝着发展大型连锁集团、树立核心竞争品牌、提高管理专业化增强核心竞争力方向发展。在竞争策略方面比较有特点的是邹光勇和赵凤提出的分类发展策略,他们提出了一个经济型酒店的发展框架。按照发展的阶段,将市场上现有的经济型酒店划分为4类。类经济型酒店,指社会旅馆及招待所。学者们普遍认为,它们还不能被严格地称之为经济型酒店。一般来说这类酒店的客房日出租费用在150元以下。类经济型酒店,指不具有竞争优势的经济型酒店。类经济型酒店,指具有竞争优势并且规模化经营意识和能力具备的经济型酒店。类经济型酒店,指居于类和类之间的经济型酒店,类经济型酒店又包含了具有竞争优势但不具有规模化经营意识或能力的特色型经济型酒店,及其他具有竞争优势的经济型酒店。经济型酒店发展的策略规划,就根据这四个分类制定不同的发展步骤,例如“对于类及类经济型酒店,策略重点在于集中自有资源,精简服务流程,打造核心特色。”

三、研究分析及总结

根据波特五力模型的概念,城市经济型酒店的发展要依据对“五力”的分析。综合来看,有三种竞争战略。一是低成本战略或成本领先战略,通过在价值链的每一个环节,尤其是一些关键环节或高成本环节,去想办法控制成本而获得成本优势。比如在前期的开发中通过收购、租赁、合资、加盟及委托管理等各种方式降低成本,在后期的运作中通过将

一些内部功能外包给中间商加强成本控制,如重视人才培养,对辅助业务实行外包,同时加强网络营销的发展。二是差异化战略,树立不同的企业品牌形象和市场定位,通过新颖的概念与新奇的住宿体验吸引消费者,赋予企业独特的文化,塑造独有的概念,让企业形成文化氛围,从而在将传统星级酒店物质服务成本简约之后把服务向精神领域延伸,以获得差异化生存。在不同的城市,可以根据当地的城市特色进行拓展和挖掘,力求经济型酒店发展成为城市发展的一张与众不同的城市“名片”。三是集中化战略,通过将目标顾客集中在特定的消费群体打造概念主题店,以满足个性时代的消费者的个性化需求。这种战略要追求全国市场,即使在不同城市,也要提供给消费者需要的个性化服务。

[参考文献]

- [1]贺丽霞.经济型酒店的现状分析及对策研究[J].长沙民政职业技术学院学报,2004(9).
- [2]李伟,王静.对经济型酒店重新认识及影响其发展的障碍性因素分析[J].商场现代化(学术版),2004(12).
- [3]徐世展.连锁经济型酒店行业分析[J].商业文化,2008(1).
- [4]刘枚青.武汉市经济型酒店发展现状与对策[J].湖北生态工程职业技术学院学报,2008(4).
- [5]李美望.金融危机背景下我国经济型酒店的并购与员工冲突管理[J].湖南财经高等专科学校学报,2010(2).
- [6]邹光勇,赵凤.我国经济型酒店发展策略的一个框架性论述[J].桂林旅游高等专科学校学报,2008(4).

Analysis of Management and Development of Urban Budget Hotels

GAO Jing-jing

(School of Journalism and Communication, Xiamen University, Xiamen 361005, Fujian, China)

[Abstract] Budget hotels arise and thrive with the current rapid development of urban tourism. Urban development gives birth to opportunities and challenges for budget hotels development. The article attempts to use Porter's 5-force model to analyze the influences of those factors on budget hotels development, and takes full consideration into the development of budget hotels in their various aspects with the view to offering some references for management and development of urban budget hotels.

[Key words] City budget hotels; Porter 5-force mode