



模块五

酒店的战略管理

学习目标

知识目标

- 了解酒店基本战略的内容和特点
- 熟悉酒店发展战略和竞争战略的模式
- 知晓影响酒店战略选择的环境因素

能力目标

- 能说明酒店基本战略的制定过程
- 能掌握酒店发展战略的选择方法
- 能解释酒店三大通用竞争战略的优势和风险

项目一

酒店基本战略的内容

“战略”（Strategy）一词源于军事活动的术语，是指军事统帅指导战争全局的谋略。在企业管理中正式使用这一概念则源于20世纪60年代波特《企业战略论》一书的出版。在20世纪70年代，美国企业管理者认识到外部环境对企业生存和发展的重要影响，开始把管理的重心从满足职能领域的有效管理转移到企业的战略管理上来。

如果说管理的职能是决定如何做，即如何以最佳方式完成一项工作，那么战略管理则是确定做什么，即确定自己的发展目标和决定一个组织应该做些什么。正如战略管理大师乔尔·罗斯（Joel Ross）所言：“没有战略的企业就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈；又像个流浪汉到处游荡，无家可归。”

一、酒店基本战略的概念

战略是企业为了求得持续、稳定的发展，在预测和把握企业外部环境和内部条件变化的基础上，对企业发展的总体目标做出的谋划和根本对策。酒店的战略可分为基本战略、发展战略和竞争战略3个层次。

基本战略是酒店企业第一层次的战略，其内容主要包括以下4个方面：

（一）战略方向

酒店企业的战略方向，是指在酒店管理者经营思想的指导下，决定酒店企业的长远发展方向。它是酒店企业领导者对酒店企业未来的构思和设想，主要包括：

1. 确定酒店企业未来的发展方向

它要求酒店企业在市场调查和预测的基础上，确定自己的客源市场和经营范围。

2. 确定酒店企业开拓市场的发展方向

酒店企业未来的服务对象是谁？主攻的目标市场在哪里？这些问题直接关系到酒店企业经营的成败。它要求酒店企业在客源市场需求分析的基础上，结合自己的特点，确定自己的服务对象、服务标准及基本的经营方针。

3. 确定酒店企业未来的规模和发展水平

任何酒店企业都要在正确估计自己内部条件和设备的基础上，把握自己所具有的一

切发展因素，确定自己在相当长的时期内的规模和发展水平。

（二）战略目标

酒店企业的战略目标是实现企业战略的一系列经济指标的总和，其核心是以销售额和利润额为主导的战略目标体系。

确定酒店企业战略目标应当注意的问题有：

（1）研究考虑和预测未来的市场发展趋势。利用过去和现在的数据来推断和预测未来的发展需要。

（2）分析酒店企业内部所具有的发展因素。其中包括可运用的发展资金、酒店员工的素质；同时要估计酒店企业的设备情况，检查本酒店是否已经具备了实现战略目标所应具有的条件。

（3）酒店企业的战略目标是一组相互联系和制约的目标系统，它是企业总目标体系和部门目标体系的结合。确定战略目标，要使部门目标同总目标保持一致，并使部门之间的目标得以协调。

（三）战略方针

酒店企业的战略方针是酒店企业围绕战略目标实现所制定的行为规范和政策性决策。它涉及酒店的经营目的和方法，酒店和顾客、员工合作的关系等。战略方针将随着酒店企业内部环境的变化而变化，在不同的时期采取的战略方针不同。

酒店企业经营的总方针，通常是由酒店企业的最高领导者来制定的。为了能把总方针落实到各项具体工作中去，酒店企业各个部门也都有自己的一套方针，称为局部方针。局部方针是以总方针为基础形成的，是对总方针的扩大化和具体化。

（四）战略措施

酒店企业的战略措施是酒店企业为实现其战略目标，在战略方针的指导下，针对酒店企业发展中的中短期的、局部的经营问题所采取的各种对策与措施的总称。战略措施的制定，集中体现在一系列酒店企业的经营计划和经营决策制定上。从这一意义上说，酒店的经营计划和经营决策是以酒店企业的基本战略为基础的，是战略的具体化。

二、酒店基本战略的特点

酒店企业的基本战略是酒店经营思想的集中体现，反映酒店发展的根本要求，也是酒店制定计划和进行经营决策的基础。酒店企业的基本战略应体现在以下4个方面的特点：

（一）长期性

基本战略是对酒店企业未来较长时期如何生存和发展通盘筹划的结果。它不是酒店企业对外部环境短期振荡所做出的反应，更不是对日常经营活动所做出的反应，它着眼

于未来，关注的是酒店企业的长远利益，要解决的是酒店企业未来的经营方向和目标。酒店企业基本战略的实现，要求从根本上改变酒店企业的面貌，使酒店企业达到一个全新的水平，使酒店企业真正兴旺发达起来。

（二）全局性

基本战略是以酒店企业的全局为对象，根据酒店企业总体发展的需要而制定的。全局性是战略的最根本的特征，舍此，就不能称为战略。一个酒店企业的基本战略，必须能从总体上制约酒店企业的经营活动，其着眼点不是局部利益的得失，而是全局的发展，如果局部利益与全局利益发生冲突，往往要保证全局利益。

（三）稳定性

企业战略与其他战略一样，要求具有稳定性，不能朝令夕改。酒店企业要实现较长时期的战略目标，在制定战略的时候，就要做深入细致的调查研究，客观地估量酒店企业在发展过程中可能出现的各种利弊条件，做出科学的预测，使企业战略建立在既先进又稳妥可靠的基础上。

（四）竞争性

基本战略是酒店企业在激烈竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，它与那些单纯以改善企业现状、增强企业效益、提高管理水平为目的的近期方案不同。它所谋求的是改变酒店企业在竞争中的力量对比，在全面分析竞争对手的基础上，扬长避短，发挥优势，不断扩大酒店企业在市场上的占有率，从而使酒店企业在竞争中占据有利地位，不断发展和成长，最终成为胜利者。

三、酒店基本战略的制定过程

酒店基本战略的制定过程，就是在正确的战略思想的指导下，在对酒店企业所面临的特定环境和内部条件进行分析的基础上，确定酒店的战略目标，明确酒店的经营领域，以及酒店对所从事的经营领域确定经营方针和策略的过程。它一般包括以下几个步骤：

（一）确定酒店企业的使命

这一要素实际上是为了回答战略的核心定位问题，即“我们的酒店应该是什么样的酒店”。只有那些能够正确认识到自己使命的酒店，才能制定行之有效的战略规划。正如希尔顿酒店集团在《希尔顿公司使命书》中倡导的：“我们的使命是：被认定为世界上最好的一流酒店组织，持续不断地改进我们的工作，并使为我们的宾客、员工、股东利益服务的事业繁荣昌盛。”

（二）研究经营环境和经营能力

在明确了现代酒店企业的使命之后，就需要进行经营环境和经营能力的分析，把握其现状和未来发展趋势，以便为确定企业的战略目标收集各种有关的经济信息，为确定

基本战略提供必要的资料 and 依据。

（三）确定战略目标

将酒店企业面临的经营环境和自身的经营能力结合起来，把酒店企业的使命化为一系列具体的经营目标，如击败竞争对手、扩大市场占有率等。酒店使命是内在的、永恒的、原则性的，酒店目标则是外在的、阶段性的、具体化的。酒店目标是在酒店使命的指导下设定的。

（四）确定战略行动

当酒店企业的使命、战略目标确定以后，就要考虑如何来实现这些目标。战略行动的确定要依靠酒店企业全体成员的共同努力。首先，要进行广泛讨论，让酒店各级员工畅所欲言，提出自己的见解，使战略行动方案具有群众性、民主性；其次，由酒店的“智囊团”运用现代科学方法进行系统综合、论证，提出可行的战略行动方案；最后，由酒店领导抉择，确定酒店的战略行动。

（五）总结、评价与修正战略

酒店企业的基本战略是主观思维活动的产物，它在实践中会或多或少地与客观现实产生一些差距。因此，在基本战略的实施过程中，酒店企业必须对基本战略进行总结、评价，并加以修正，使基本战略始终保持适宜性，保证基本战略对酒店经营活动的指导作用。

项目二

酒店发展战略的选择

发展战略是酒店企业第二层次的战略，包括酒店业务是采取快速发展战略还是采取稳定或紧缩的发展战略，是采取单一业务还是多元化发展，等等。现代酒店在实施经营活动时，首先必须明确酒店企业的发展战略，它是酒店发展的路径，也是酒店在复杂多变的环境中求得生存的保证。

一、酒店发展战略的基本模式

根据酒店战略行为的特点，可以将酒店发展战略划分为以下4种基本模式：

（一）发展型战略

发展型战略就是酒店企业对经营范围从广度和深度上进行全面渗透和扩大的一种战略模式。具体来讲，有以下 3 种类型：

1. 市场渗透战略

市场渗透战略是指酒店企业利用自己在市场上的优势，扩大经营业务，向纵深发展，在竞争中把更多的顾客吸引到自己这里来，以提高市场占有率。

2. 产品发展战略

产品发展战略是指酒店企业通过扩大经营品种、保证产品质量，以适应市场变化和消费者需要，不断扩大产品销售。

3. 市场开拓战略

酒店企业经营不断发展，市场却受到很大的限制，因此，必须选择和发展新市场，如建立连锁经营网点、拓展经营渠道等。

（二）稳定型战略

稳定型战略具体可分为稳定防御战略和先稳定后发展战略。稳定防御战略是指酒店企业在现有经营条件下，采取以守为攻，以安全经营为宗旨，不冒大风险的一种战略。先稳定后发展战略则是先采取措施扭转内部劣势，伺机而动，在改善内部经营管理的基础上再向外发展。

（三）紧缩型战略

紧缩型战略是指酒店企业采取缩小经营规模，减少企业投入，以谋求摆脱困境的一种战略。酒店企业在经济不景气时期常采用这一战略，但在实行紧缩措施的同时，应加强预测，对经营业务做出调整，积极做好迎接新增长的准备工作。

（四）多元化战略

多元化战略是指酒店企业利用现有资源和优势，向不同行业的其他业务发展的一种战略。这种战略可以分散经营风险，具有“东方不亮西方亮”的特点。这种战略的产生是市场扩大化和竞争复杂化的结果，但在给企业创造新机会和提高资源利用率的同时，也会给企业带来很大的经营风险。

二、酒店发展战略的选择方法

酒店经营者可以采用“SWOT”分析法来确定酒店企业的发展战略。“SW”是指企业内部的优势与劣势（Strengths and Weaknesses），“OT”是指企业外部的机会与威胁（Opportunities and Threats）。酒店经营者通过对经营环境进行系统的、有目的的诊断，在明确本酒店的优势（S）、劣势（W）和机会（O）、威胁（T）的基础上，确定自身的发展战略。

（一）酒店优势与劣势的分析

酒店的经营管理活动受到来自酒店内部和外部众多因素的影响。我们把有利于酒店经营活动顺利、有效开展的酒店内部因素，如酒店优良的组织机构及现代化经营思想、优秀的酒店文化及雄厚的酒店资源等，称为酒店经营的优势；把不利于酒店经营活动开展的酒店内部因素，如低劣的员工素质、紊乱的管理制度、不称职的管理人员、低品位的酒店文化等，称为酒店经营的劣势。

（二）酒店机会与威胁的分析

酒店经营的机会，是指有利于酒店开拓市场、有效地开展经营活动的外部环境因素，如良好的国家经济政策、高速增长的市场等。不利于酒店开展经营活动的外部环境因素，我们称之为酒店经营的威胁，如竞争对手越来越多、竞争对手实力增强、经营的目标市场萎缩等。

（三）酒店发展战略的选择

如果酒店企业外部有众多机会，内部又具有强大优势，可采用发展型战略；如果外部有机会，而内部条件不佳，宜采用稳定型战略；如果外部有威胁，内部状况又不佳，应设法避开威胁，消除劣势，可采用紧缩型战略；而当酒店企业拥有内部优势而外部存在威胁时，宜采用多元化战略，以分散风险，寻求新的机会（见图 5-1）。

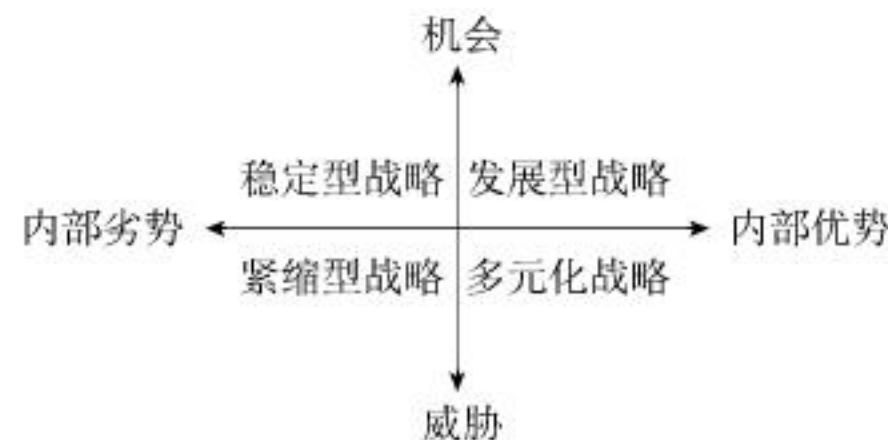


图 5-1 发展战略选择图

三、影响酒店发展战略选择的环境因素

对酒店企业而言，经营环境可以分为两种，一种是酒店经营的宏观环境，包括酒店所处的政治、经济、文化、技术、自然环境等。这些环境因素对酒店经营活动的影响是普遍的，酒店作为社会经济活动的一分子，其行为对这类环境的改变几乎不产生影响，因而我们可以视宏观环境为酒店经营活动的外生变量，它在一定时期内是一个不变的参数。另一种环境与酒店经营活动休戚相关，并且酒店的经营也会影响和改变这种环境，这就是酒店经营的微观环境，也称为行业竞争环境，它是酒店在进行发展战略选择时必须着重分析的环境因素。

目前，企业在分析经营环境时，普遍采用哈佛大学教授迈克尔·波特（Michael E.

Porter) 的结构分析法。波特认为, 一个行业的激烈竞争不是事物的巧合, 根源在于其内在的行业结构 (见图 5-2)。

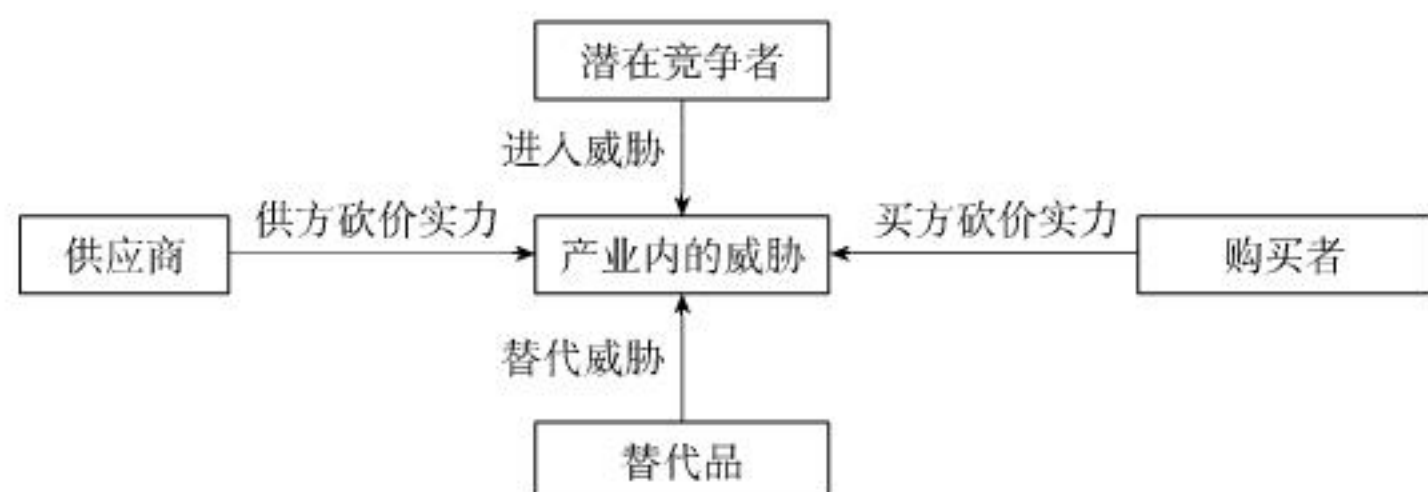


图 5-2 产业竞争结构模型

现代酒店企业面临着 5 种基本力量的挑战, 它们分别是潜在竞争的进入威胁、替代品威胁、酒店产品购买者的讨价还价压力 (购买者压力)、生产要素供应商的讨价还价压力 (供应商压力) 以及现有酒店之间的抗衡 (产业内竞争)。这 5 种基本力量的强弱及其组合决定了酒店业竞争的激烈程度, 决定了每一家酒店盈利的最终潜力。其中, 强度最大的作用力将决定酒店企业发展战略的形成。

(一) 潜在竞争者的进入威胁

在市场容量与经济资源有限的情况下, 新酒店的出现势必加剧原有酒店之间的竞争激烈程度, 原有的酒店必定会采取相应的对策阻止新酒店的顺利进入, 以保证自己的既得利益不受损失。进入威胁的大小取决于进入壁垒的高低, 如果酒店市场的进入壁垒高, 进入的威胁就小。

酒店市场的进入壁垒主要由规模经济、产品差别、资金壁垒、企业转换成本、专业管理经验、政府管制及市场容量等因素构成。要预见新建酒店的进入威胁程度, 就需要做好上述因素的分析。

(二) 替代品威胁

替代品是指那些与酒店产品具有相似功能的其他产品。如酒店的餐厅与酒店周围的社会餐馆, 后者就可以视为前者的替代品。如果替代品的市场价格降低, 被替代的产品或服务的需求就会同步下降, 除非被替代的产品价格同时下降。

替代品不同于酒店之间的产品替代, 后者属于同一行业中不同酒店提供的产品差别, 而替代品通常是指不同行业之间具有相似功能的产品, 如酒店的客房与新兴的物业写字楼。替代品可能因为技术进步与创新而出现, 也可能因为其他行业的产品功能延伸而产生。因此, 替代品的出现通常反映了时代的进步。

(三) 购买者压力

在酒店业竞争结构的要素组合中, 唯有购买者愿意支付的价格水平才能形成酒店的收益。因此, 购买者压力直接决定着酒店的盈利水平。购买者的砍价能力主要取决于对

市场信息了解的充分程度、购买者的收入水平、购买者的消费偏好以及购买产品的数量。

在现实生活中, 购买者并非就是服务或产品的消费者, 购买者还可以是代理商或产品的中间商。在酒店经营中, 中间商作为一类特殊的购买者, 它们的购买主要不是为了消费, 而是为了转售或组成各种旅游产品向最终消费者出售, 因此, 他们更关心酒店产品的价格, 具有不同于一般购买者的特点。

(四) 供应商压力

供应商向酒店提供经营活动所需的一切资源, 如能源、资金、原材料、食品饮料、易耗品等。因此, 供应商讨价还价能力的强弱, 直接影响酒店经营成本的高低。

一般而言, 供应商压力的大小主要取决于资源的垄断程度、供应商的生产成本、资源的短缺程度和购买者的购买数量等。酒店企业为了实现低成本的目的, 必须做好上述因素的分析。

(五) 产业内竞争

影响酒店经营环境的最重要因素是产业内竞争, 即现有酒店之间的抗衡。由于各地在酒店数量与结构上不一致, 因此不同地区、不同城市的酒店之间, 竞争激烈的程度是不一样的。关于酒店之间的竞争力分析, 在本模块项目三中将专门论述, 它是决定酒店发展战略形成的主要作用力。

总而言之, 在产业竞争结构分析中, 酒店经营者的任务就是通过对以上 5 种基本力量的具体分析, 明确自己酒店所处的微观环境, 寻求自己酒店的有利地位, 制定切实可行的发展战略, 以较好地防御这 5 种基本力量的威胁。

项目三

酒店竞争战略的运用

竞争战略是酒店企业第三层次的战略。竞争战略关心的是相对于竞争者而言, 企业在市场上的竞争地位。

当选择竞争战略时, 酒店企业通常从两个方面评估竞争优势: 企业经营成本低于竞争对手; 产品具有某种特殊性能, 并且能够以高价出售来弥补成本。

根据企业参与市场竞争的范围以及企业的竞争优势, 战略管理大师迈克尔·波特在《竞争战略》一书中区分了三大通用竞争战略, 即成本领先战略、差异化战略和专一化战略 (见图 5-3), 这些也是酒店企业在不同发展时期, 面对不同竞争环境所选择与实施的

3 种竞争战略。



图 5-3 三大通用竞争战略

一、成本领先战略

成本领先战略也称价格竞争战略。由于酒店产品价格的基础是经营成本，因而该战略的核心是努力降低自己产品的成本。它要求酒店企业建立起达到有效规模的生产与服务设施，抓紧成本与管理费用的控制，最大限度地减少研究开发、服务、推销和广告方面的成本费用。虽然创造性的设计、产品质量、售后服务及其他方面也不容忽视，但是该战略主要是使产品成本低于竞争对手。

（一）成本领先战略的竞争优势

成本领先战略的竞争优势主要表现在：（1）酒店企业的低成本地位有利于在强大的买方威胁中保护自己，抵抗竞争对手的价格压力，并使效率居于其次的竞争对手逐渐退出市场，从而使酒店企业处于市场垄断地位；（2）较低的成本与价格水平也可以形成有效的市场进入壁垒，使新进入者举步维艰；（3）在不断致力于将产品成本降至竞争对手之下的过程中，酒店企业的管理效率也得到了提高。

（二）成本领先战略的经营风险

成本领先战略并不是完美的。其经营风险主要表现在 3 个方面：（1）低成本战略竞争易于被对手模仿，竞争对手有时能够很成功地学会并实施这种战略；（2）竞争对手很可能凭借技术革新获得更低的经营成本；（3）由于酒店企业集中精力研究如何降低成本，很有可能忽视消费者需求发生的变化。

二、差异化战略

差异化战略是指将企业提供的产品或服务与竞争对手区别开来，形成企业在产业范围中具有的独特品质。它主要是利用需求者对各品牌的信任，以及由此产生的对价格敏感度的下降，使企业避开竞争。企业的产品或服务可以在许多方面别具一格，如品牌形象、客户服务、技术特点、产品更新、营销网络等。差异化战略实施的关键在于特色的选择必须有别于竞争对手，并且足以使溢价超过企业追求差异化的成本。

（一）差异化战略的竞争优势

差异化战略的竞争优势主要体现在：（1）产品差别使购买者选择范围缩小，削弱了购买者砍价的能力，能够给酒店企业带来较高的收益；（2）消费者对符合自己偏好的产品会形成一种忠诚心理，这种顾客的忠诚度使得酒店企业避开了竞争；（3）对产品差别的忠诚还会形成坚强的市场进入壁垒，从而有效地阻止潜在竞争者的进入威胁。

（二）差异化战略的经营风险

但是，差异化战略也会使企业面临下列经营风险：（1）如果酒店企业提供的产品或服务的独特性并未给消费者带来期望的价值，消费者将不会为该产品支付高价；（2）如果产品的差别未能降低消费者对价格的敏感度，消费者可能会放弃购买具有特性的产品，以节省费用；（3）如果产品创新缺乏必要的制度保护，竞争者的模仿也将使产品差异减少。

三、专一化战略

虽然成本领先战略与差异化战略各自的出发点不同，前者希望通过以低成本为基础的低价格吸引客人，后者依赖自己产品与他人产品的差别来赢得消费者青睐，但是两者有一点是共同的，即这两种战略都是面向整个市场。然而，实践又告诉我们，在通常情况下，任何一家企业不可能也没有必要为所有消费者提供理想的服务，每家企业只能以其中的一部分人作为自己的服务对象，这些消费者在企业的经营活动中应该占有重要的地位。企业应该正确选择这些特定的消费群体，为他们提供行之有效的各项服务。

专一化战略就是上述经营思想的产物。专一化战略是指企业将自己的经营目标集中在特定的细分市场，并且在这一细分市场上建立起自己的产品差别与价格优势。采用专一化战略的基础是企业能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的顾客群服务，从而超过在更广范围内的竞争对手。即企业选择一个或一组细分市场，实行成本专一化或差别专一化战略，向此细分市场提供与众不同的服务，期望在该市场上获得较高的占有率。

（一）专一化战略的竞争优势

酒店企业采用专一化战略的优势是：（1）专业化服务与专业化分工导致相对较低的成本、较低的价格敏感度，可以给酒店企业带来较高的经营利润；（2）以消费者偏好为基础提供的专业化服务，增加了目标市场顾客的满意度，由忠诚顾客形成的细分市场构成了潜在竞争者的进入壁垒；（3）针对目标市场设计的专业服务及其经验，使替代品威胁降到最低水平。

（二）专一化战略的经营风险

当然，酒店企业实施专一化战略同样面临各种经营风险：（1）专一化经营使得企业的市场范围缩小，经营风险增大；（2）在与面向广泛市场的竞争对手竞争时，酒店企业选择的细分市场必须是有吸引力的，但这通常是不易确定的；（3）被酒店企业选定的目标市场的消费者需求可能会与整个市场上的消费者需求相似，在这种情况下，专一化战

略的优势就会丧失。

模块小结

酒店战略的第一层次是基本战略。它是酒店经营者对酒店发展的总体目标做出的谋划和根本对策,具有长期性、全局性、稳定性、竞争性的特点。基本战略是酒店经营思想的集中表现,规定了酒店的发展方向。

酒店战略的第二层次是发展战略。根据酒店战略行为的特点,酒店的发展战略可以划分为发展型战略、稳定型战略、紧缩型战略和多元化战略4种基本模式。酒店经营者可以通过“SWOT”分析法,选择适合本酒店的发展战略。在进行发展战略选择时,必须研究潜在竞争者的进入威胁、替代品威胁、购买者压力、供应商压力和产业内竞争5种基本力量的影响。

酒店战略的第三层次是竞争战略。它关心的是酒店企业相对于竞争者而言在市场上的竞争地位。在行业内处于有利地位的酒店企业,能够更好地应对以上5种基本力量的挑战。酒店企业通常可以通过成本或性能与竞争对手的比较,在特定的市场范围内,选择成本领先战略、差异化战略或专一化战略等通用竞争战略。

同步练习

一、问题思考

1. 酒店的基本战略包括哪些内容?具有什么特点?
2. 什么是“SWOT”分析法?
3. 影响酒店发展战略选择的环境因素有哪些?
4. 成本领先战略的竞争优势和经营风险有哪些?
5. 差异化战略的竞争优势和经营风险有哪些?
6. 专一化战略的竞争优势和经营风险有哪些?

二、课堂交流

以3~4人的小组为研究单位,研究下列实例参考,分析和归纳成功酒店所实施的企业战略。

实例参考

浙江开元酒店集团2011—2015年战略发展规划

一、战略远景:成为国内一流的综合性连锁酒店集团

该目标有三层含义:

第一,酒店集团。酒店管理与酒店资产经营并重。

第二,综合性。同时从多个维度渗透到各个细分市场,不仅多样而且互补。

(1) 酒店档次定位上:继续发展高星级酒店,强化开元四、五星级高端型酒店的市场定位;继续向中档商务型酒店市场发展,探索开元中档商务型酒店发展模式。

(2) 细分市场及功能定位上:拓展多个有差异的、基于不同客户细分市场的品牌群,重点发展商务会议型酒店、度假型酒店和主题型酒店。

第三,国内一流。行业地位上,成为最优秀的本土酒店集团。目前已基本完成浙江省的战略布局,下一步的重点是东部沿海的珠三角、长三角和渤海湾,同时兼顾中部重要城市布局,因此下一个五年的重点仍在国内,并且开元在国内三四线城市仍具备较强的差异化竞争力。

二、2015年的目标

1. 规模目标

保持国内酒店集团前10强,进入世界酒店集团前50强。拥有60家以上开业的高星级酒店,客房数量超过18000间;拥有60家以上开业的中档商务型酒店,客房数量达到6000间。

2. 布局目标

(1) 通过温州、嘉兴、金华项目布点,完成浙江全省布局。

(2) 重点实现全国性布局。在天津、山东、江苏、福建、广东、海南等省份省会城市和主要城市的战略布局;在四川、湖北、安徽等省份及东北地区发展开元酒店,基本完成在全国发展的格局。

3. 质量目标

酒店优质服务在当地享有盛誉,顾客满意度、市场认知度居同档市场前列;保持每家开元酒店在当地的经营业绩和品牌声望,酒店业绩居市场同档酒店前列。

三、能力提升与发展举措

为实现2015年战略目标,酒店集团从业务拓展、品牌建设、集团化营销、产品经营、运营管理、中央采购等几个方面着手开展工作,通过努力以培育开元酒店集团的核心资源,提升战略性能力、连锁发展能力及盈利能力。

(一) 加快项目拓展,提升业务发展能力

为实现2015年“双60”的规模目标,我集团将采取更加积极灵活的业务发展策略。通过强化发展部门设置、增加项目发展人员能力、扩大项目发展人员队伍等措施来增加项目拓展力量,拓宽渠道,提高项目质量。

1. 采取更加积极主动的发展策略

- (1) 树立积极进取的发展理念;
- (2) 制定总经理项目拓展制度;
- (3) 建立广泛的信息收集渠道;

(4) 采取更有竞争力的合同条款;

(5) 梳理流程,加速合同谈判进程。

2. 采取更加灵活的发展方式

新建或收购:对一线城市的旗舰酒店项目与房地产互动开发酒店项目,可以考虑投资建造或收购。集团将确保每年投资发展1~2家酒店。

参股:对可作为一个区域的标志性酒店的省会城市项目或重要城市项目,考虑参股经营。

租赁/承包经营:在当前委托管理市场受限制的情况下,对于市场前景明朗、品质不错的酒店项目,主要以租赁/承包经营方式作为拓展方式。

委托管理:作为未来发展方向,大力推动委托管理方式以加快发展。

特许经营:在委托管理合同结束后,可以考虑给予业主特许经营权。

公司收购:收购酒店管理公司。

3. 采取以点带面的区域发展策略

(1) 优先在省会城市及重要城市发展具有一定规模的酒店。

(2) 以标志性酒店为基地进行区域拓展,酒店总经理协助总部进行业务发展;在一个地区拥有2~4家地理位置接近的酒店时,可以委任区域总经理;在一个区域(省级行政区域以上)拥有5家以上酒店时,可以委任区域总监。

(二) 清晰品牌定位,制定并实施品牌战略

在现有“开元名都”“开元大酒店”品牌基础上,进一步根据酒店定位及客源市场进行品牌细分并清晰定位,制定系统的品牌发展战略及持续的实施步骤,加强品牌宣传力度。

我们将进一步统筹品牌建设资源,建立和完善开元酒店五星、四星、度假型酒店清晰的品牌标准;通过品牌营销计划和专业策划推广活动,协同各酒店在品牌形象工作方面的进程,实现从区域品牌形象到全国性品牌形象的提升。我们将采取多品牌进入细分市场,根据市场定位、产品特色及目标客源的不同分为“开元名都”“开元大酒店”“开元度假村”“开元商务”及“开元精品”5个品牌。

开元名都:五星级的商务会议品牌,位于经济发达的地级以上城市商业中心,规模盛大,设施豪华,服务全面。一般客房400间以上,建筑面积4万平方米以上,造价8000元/平方米以上,平均房价500元/间以上。

开元大酒店:四星级的全面服务酒店,位于城市商业中心或次商业中心地带,配备齐全的会议设施,提供高档餐饮、娱乐设施。一般客房250间以上,建筑面积25000平方米以上,造价6500元/平方米以上,平均房价300元/间以上。

开元度假村:位于著名的旅游景点,定位为高档五星级酒店;总体建筑面积2.5万平方米以上,客房200间以上;拥有齐全的各项餐饮、娱乐设施及宜人的度假环境;在当地有潜力做到区域最佳的五星级度假村;在客源上,以中高档MICE(会展)、国内外

旅游团队及高档度假散客、本地高档散客为主。

开元商务:专注于中高档商务市场的酒店,位于经济发达城市商业区。一般客房100~200间,建筑面积12000平方米以上,造价3000~4000元/平方米,平均房价250~350元/间,配有2~3间会议室、商务中心和可作商务酒吧的24小时营业的咖啡厅和精致餐厅。

开元精品:选择特定城市和区域,以设计和文化特色见长的小型高档酒店或度假村。

(三) 发展中档商务型酒店,探索运营及盈利模式

根据“争取到2015年达到60家以上开业的中档商务型酒店”的战略目标,本集团2010年已尝试发展中档商务型酒店项目。我们计划争取通过2~3个项目的拓展与运作,加快梳理中档商务型酒店定位,探索该类型酒店的运营及盈利模式;经过一定数量的发展,逐步建立稳定的目标客户群,树立品牌知名度,奠定目标细分市场的地位,并通过新建、收购、租赁、特许经营等灵活的发展方式,加速连锁化发展,达到既定战略目标。

(四) 培育集团核心资源,提升集团化营销能力

在已建立集团化营销框架的基础上,加强能力培育,围绕客户关系管理系统建设,提高集团化客源共享。包括:

集团订房中心及订房网推行:通过多项开放式的活动,加大开元订房宣传力度,协同推广,推进开元订房中心和订房网的宣传。

总部信息系统的完善:充分整合GDS、IDS、呼叫中心、DMS,推动全球分销渠道的开发。

集团会员俱乐部的运作:以便捷、灵活的方式快速推进金爵会和商祺会会员积累;整合社会资源,与国际航空公司、金融服务公司及银行卡会员等消费品牌进行战略联盟。

推进收益管理:基于对市场的科学判断和开元信息技术系统的支持,采用收益管理这一战略工具,推进客房存货及其他酒店产品的充分利用,实现酒店收益最大化。

(五) 完善运营管理,强化服务产品竞争优势

1. 完善集团运营管理

通过总部管控架构改进、开业规范管理、运营管理指导及质量监控等方面工作,进一步完善集团的运营管理。酒店集团总部继续推行季度的业务巡视和每年的绩效评价体系,通过第三方不定期监控,发现问题,了解每家酒店的运营状况,协同酒店管理层及时采取改善计划,确保有上佳的业绩表现。以全面质量管理思想为指导,通过标准作业程序(SOP)完善,改进成员酒店培训质检体系来推进服务质量的保持和提升。

2. 强化产品竞争优势

继续坚持“为宾客提供东方文化和国际化标准完美融合的服务”的经营宗旨,继续致力于重点突出开元关怀服务特色,推行“开元关怀”服务计划。同时,我们将进一步重视客房产品的建设与销售,提高单房收益率,改善产品收入结构。强化餐饮和会议优势,通过标准化建设、资源技术共享提升品质;通过具有市场号召力的餐饮规模、出众

的服务、高品质菜肴及有力的销售策略，稳固开元餐饮产品差异化竞争力。

（六）完善培训体系，加快中高层管理人才供给

人力资源管理工作要提升到组织管理的首位，制定人才战略，加快系统化的培训体系建设，重点加快对部门经理及以上中高层管理人员的培养速度，积极引进符合开元要求的中高层管理人员。在人员招聘上，依托严谨、科学的甄选评估流程选用人才；坚持内部培养为主，继续推进培养熟练、专业、忠诚的管理团队，为业主提供一支具有跨地区文化和高素质的职业经理人团队；以信息化为平台，完善人力培养、培训体系，开发互动、有效、专业的培训课程，为发展提供人才原动力。完善人力资源制度，宽幅薪酬、技术岗通道、薪酬的竞争力和高福利是政策完善的方向，打造最佳雇主品牌，从而为员工提供公平的待遇和发展机会。

（七）继续探索模式，发挥中央采购的战略优势

采购集中运作是集团发挥规模优势和成本优势的一个重要方面。我们将继续研究和探索中央采购的模式，最大限度发挥中央采购优势；在近年来执行“三个有利于”的前提下，采购工作需要由内部配套向竞争性采购的战略转移；完善和落实基于网络的供应链系统，为酒店提供系统的服务，提升竞争力。