

另辟蹊径 潜伏在经济型酒店中的“突围杀手”

策划词

华住做酒店,锦江做品质,铂涛做品牌,如家做市场,经济型酒店品牌的四大巨头以各自“身怀绝技”,稳扎稳打地在中国的经济型酒店的蓝海里“厮杀”,让经济型酒店的新秀品牌、区域品牌感到项背难望。可是,有这样一批连锁酒店——独创“精品快捷”的独门武功的城市便捷酒店、设计时尚的桔子酒店、玩转微营销的布丁酒店、打造“有限服务”的南苑e家……他们另辟蹊径,创新发展,杀出江湖。他们于自己所在区域的王者地位,坚不可摧。

城市便捷酒店的突围之道

2014年一元复始,辞旧2013年的酒店业,竞争的压力,让经济型酒店的发展方向更加倾向中端市场。审视经济型酒店市场的品牌化、连锁化、多元化发展,品牌不乏、连锁不乏,然而真正走市场多元化路线的却寥寥无几,目前,主战华南的城市便捷是真正在经济型酒店市场里多元化发展的品牌之一。

“四精一品”的竞争策略

城市便捷酒店切入经济型连锁酒店市场时,是一个后来者的形象。彼时,援引自国外有限服务理念的经济型酒店已经在全国遍地开花,七天、如家、汉庭四处扩张,经济型酒店的概念似乎一出生就追随者众,竞争激烈。如何从这片红海中找到属于自己的蓝海?

为了找到一个可以诉求的点,“外行人”程新华想了很多,“与已经先发的大品牌拼全国化,拼一线城市,硬碰硬肯定不行。我们不大,比市场细分。”经过多方考察借鉴后,城市便捷酒店将自己定位为“精品快捷酒店”,与国际接轨,做经济型酒店的“4S”版,在便捷的基础上强调品质、标准、内涵。

“国外的经济型酒店其实也很不错,并没有做到像现在国内的经济型酒店那么低端,除了功能满足外,还是有服务的概念在的。”在创业伊始,城市便捷酒店就前瞻性地确定了“四精一品”的竞争策略,采用精品的物业、精致的产品、精准的价格、精良的服务和具有生命力的品牌来服务客户。在深入洞察消费者的核心需求的基础上,城市便捷酒店还在业内独创性地提出了“3B3S”的升级服务理念。传统的有限服务的酒店核心功能是2B(早餐+床),但城市便捷酒店强调超宽舒适大床、现代淋浴空间、免费自助早餐



城市便捷酒店集团总部

(3B),以及自助商务区、自助洗衣房、自助书吧(3S),在经济连锁酒店中独树一帜。

“传统的经济型酒店偏住宿业,我们才更偏酒店业。我们要做经济型酒店的标杆企业。”对传统意义上的经济型酒店的升级体现在多个方面。城市便捷酒店在整体风格上会更为精致、环保,强调时尚。在客房空间的处理上,不再有暗房。很多星级酒店才会关注的细节,城市便捷酒店也会关注。比如说灯光、音乐、走廊的香味、色彩、人文的点缀等等。

程新华说,这样做带来的结果是单间客房成本比7天等多了一万元左右,但是在客房售价上,却能多出50到100元,而且市场接受度很好。有意思的是,城市便捷酒店特别喜欢挨着7天、如家、汉庭的店来开。“这对我们引流特别好。很多客人愿意多掏50块钱来感受偏酒店服务,商业模式上是成立的。”

“零秒退房”

在城市便捷酒店,顾客的黏性是被异常看重的,程新华说城市便捷的营销就一个核心点:常旅客计划。“拼命发展会员,以各种渠道,各种方式来发展会员,提高黏性。”

为了发展会员,城市便捷酒店大都采取线下直推的方式,不做团购单以及旅行社单。“团购单,旅行社单利润都比较低,麻烦,最重要的是带来的客户很难形成黏性。”

城市便捷酒店的金卡会员并不免费,售价198元。其享受的诸多权益除常见的折扣,延迟退房外,还有一个非常有特色的权益:免查房、免押金。

“零秒退房”是城市便捷的一个创新点,其来自于程新华多年来养成的一个习惯。从创业开始,每天程新华都会花点时间去到前台听顾客的抱怨,并从中发现市场,在市场中找灵感,找需求。他强调走动式管理,不仅他自己,所有的高管都需要到一线去,而不是坐在办公室。

“后来我们发现很多顾客抱怨退房慢,而且在关于房间物品的损耗上发生很多纠纷。”程新华说,从2009年开始,他拿出一个店来做试验,“就不查房,看看能有多少损失。”最后的结果是半年下来,一间酒店只有区区3000块。于是金卡会员权益“零秒退房”就被推广开来,金卡客人离店时只要把门卡丢到前台即可。在城市便捷内部,每个酒店的预算项也就多了一条“诚信成本”,金额是一万元。

“如果有损失不算店长责任,算是品牌文化吧。”程新华说,酒店和客人应该形成一种信任关系,而不是以人性本恶来揣度。

除了对客人的信任,还有对员工的信任。酒店是服务业,员工的工作热情,主动性靠制度只能完成一半,还有一半要靠企业的文化。在城市便捷酒店倡导的是“老板化授权”,不仅店长,甚至普通的店员都有一定的



权限,其利益与酒店的经营好坏也息息相关,讲求责权利的统一。

在利益上,城市便捷酒店不仅是服务员,而且保安、清洁阿姨都会对住店的客人反复询问是否办理了会员卡,进行推销。这就是其“全员营销”。

为什么员工这么有热情,原因就在于会员卡的销售有提成,而这个提成与店面全员相关。除会员卡销售提成之外,还有满房奖,钟点房销售奖,加起来每个月会有几千块钱,平均到每个人,可能不到一百元。在城市便捷酒店,客房管理区甚至还有一个财富榜的报表,专门刊载每月提成累积,备受员工关注。程新华笑言:“保安大叔,保洁阿姨会在下班前看有没有满房,满房了就有200块奖励,平均到个人就有点钱,可以买几斤肉。所以我们的店长常说,经营上有压力,这种压力不是来自于总部的考核,而是来自于阿姨,大叔期待的眼神和关注。”“走动式管理,老板化授权,全员营销”可谓城市便捷酒店在内部管理上的三大特色。(陈春雷)

南苑e家:把星级服务植入有限服务

作为浙江省首个经济型酒店连锁品牌,南苑e家自创立之日起就致力于打造提供“有限服务”的商务连锁酒店,也正是立于“有限服务”的基础之上,才让南苑e家有了更具竞争力的价格,同时也为其赢得了良好的市场表现。

除了精致的硬件设施外,为每一位顾客提供有限的生活服务是南苑e家近年来的重点所在。拿早餐而言,请来星级酒店的厨师为客人提供早餐服务,已经成为南苑e家自开业以来必不可少的部分,“南苑e家”就是要在提供有限服务上下足功夫,让追求生活品质的商务人士享受到连锁酒店所提供的方便、快捷、完善的“有限服务”,而从不一味迁就连锁酒店的廉价现象。

有酒店业专家指出,南苑e家所提供的“有限服务”正是连锁酒店价格低于星级酒店的决定性因素,有限服务也正是连锁酒店与提供“无限服务”的星级酒店的区隔之处,因为价格相对较为昂贵的星级酒店,其中很多纷繁复杂的服务项目并不是那些正在旅途中或出差中的消费者所必需的,他们更希望方便、快捷、舒适。因而,经济型连锁酒店不应该纯粹地以价格取胜,更应该注重因服务而被消费者记住。但真正能把有限服务做到位的连锁酒店并不多,致使价格成为连锁酒店的最大“名片”,经济型连锁酒店在未来的发展中,鲜明地走“价格与品质”并重的优质有限服务路子不可轻视。(搜狐财经)

易佰创新“微模式”进军低端住宿业

2011年10月21日,一家号称“史上最小”的旅店亮相温州南浦路。它就是“易佰”的标本体验店。它的开设,吹响易佰进军百元低端旅店市场,也宣告微连锁旅店便利店时代的到来。

易佰房价在80元~120元之间;这种微连锁便利旅店虽然小巧精悍,但是基本配套并不落后,液晶电视、空调、宽带网络、独立卫浴、24小时热水,一应俱全。

易佰的旅店只有两类房间,一类放大床,9平米;另一类是双人床,11.5平米,整个旅店的总面积仅有40平米。“我们的微连锁打破以往连锁酒店对超大客房数量的要求,十几个房间,甚至更少房间,我们都在推出。”易佰总裁吴跃春说。

除了“小”,易佰还把旅店的功能定位在“便”。“十秒入住,零秒退房”成为了易佰的同义词。不同于经济型酒店所谓的“自助早餐和自助洗衣”服务,易佰做到了真正意义上的“自助”,易佰的微连锁旅店便利店引入全自动式流程——网上预订、网上支付、自助取卡、入住,零秒退房。而易佰的另一大亮点是,客户可用二代身份证开启门禁系统,在酒店自助登记终端机上用身份证领取房卡直接入住。

在整个微连锁旅店管理上,易佰也有自己的一套,其资深服务员管理小店、区域大店总管理群店的模式,在一定程度上突破了同行高速发展中的人才瓶颈限制。

吴跃春表示,易佰的新模式打破了行业常规,使得易佰人力成本节约70%,房间面积减少50%,建设造价节省50%,经营管理成本下降50%。

然而,眼下低端市场也并非易佰一家,廉价旅店遍地却良莠不齐。如果作为连锁品牌经营,市场潜力更大。于是,易佰旅店首先想到的是通过收购扩大规模,即主要收购家庭旅馆和招待所,进行消费环境的升级,通过收购开始抢占先机。易佰连锁对家庭旅馆、小旅馆的整编分三种方式:一是全资收购,即一次性买断经营权;二是免收加盟费,邀请其加盟;三是垫资对原来旅馆进行升级改造,合作经营后再转加盟。现如今,易佰的门店已超过110家,总部及门店员工共计1400多人。

(胡若言)

桔子酒店:“爱与激情”声名远扬

无论是桔子酒店CEO吴海当初震惊业内的那封长达2915字的“讨贼檄文”,还是曾经风靡一时的十二星座微电影营销,都着实让桔子酒店“火”了一把。然而能在短短七年时间里,在竞争异常激烈的中国酒店市场占有一席之地,的确有其与众不同的秘密。

借力星座微电影营销

2011年春季到秋季,大半年时间里,因为一系列星座微电影的创意传播,让这家运营近4年的酒店声名远扬。所谓的星座微电影就是:桔子水晶酒店结合微博上星座话题较受欢迎的特点,用“爱与激情”系列视频短片展示12星座男士爱与性的特质。在传播平台的选择上,桔子把新浪微博设为“大本营”,并联合人人网、优酷、土豆等进行全网大传播。一经播出,便在微博上掀起了一股



收视狂潮,赚足了人气。

从2011年5月30日到8月8日,桔子酒店每隔一星期播出一集,在各大门户网站、视频网站上广为流传,这种结合了桔子酒店和当时网络热点话题的内容营销

方式,因为趣味性强,广告植入不让人反感,反而引发了很多网友的主动传播,让很多人一下子知道了桔子酒店。数据显示,截至9月4日最后一个星座(白羊篇)情节曝光,桔子水晶粉丝接近12万余人。

微电影成本低、周期短、媒体适用度高、互动性强、目的性强、贴近大众生活,同时更具有娱乐性、创意性和广告价值。同时,电视广告成本的上涨和网络的便利更是微电影的兴起创造了条件。而桔子酒店正式借助了这种新兴营销方式,达到了超常了品牌宣传效果。

标新立异 突破行规

2012年2月,吴海在个人博客发表“讨贼檄文”,后经《福布斯中文网》转载,这封长达2915字的公开信引起广泛关注,“取消打

不还手的规定,可以不接待很过分的客人,可以不保护涉嫌犯罪客人的隐私”;道出公司突破行业陈规的决定及原委,落款为2月15日晨。

在桔子酒店CEO吴海的《讨贼檄文》一文中,例举了很多员工被施暴的案例。也正是这个声明本身就引起了行业内大多数人的共鸣,而这个事件也在行业内形成了很大的影响,桔子酒店这个名字无论是在行业内还是消费者都传播出来了。(微澜)

布丁酒店的微信“阳谋”

布丁酒店利用移动互联网,进行微信战略布局,扩宽自身的酒店营销渠道。

如今,你只需要通过扫描二维码或搜索“布丁酒店”公众账号,点击“关注”,便可成为布丁酒店微生活会员,除到店领取惊喜奖品外,还可随时享受会员礼遇,比如订房可享受92折,输入所在位置,还可搜索到附近的门店及其信息等。更重要的是,通过微信将布丁酒店会员卡“装”进了手机。

陪他玩才是正经事?

布丁市场公关部公经理王黎发现,80后和90后人群不仅网络化,而且追求新潮。为了吸引他们关注,更多活动要在大胆和前卫上做文章。“不要过多推送营销消息,更多的是做互动,陪他们玩才是最主要的。”已有半年运营经验的王黎表示,无论是运维还是活动营销,用户的参与和互动很关键。而且,60%都是新会员,对布丁不是很了解,双方建立联系后,有一个互相了解的过程,并重在培养会员黏性。

目前布丁微信活动主要分为两类,一类是布丁搭平台,让更多会员相互认识、分享旅游或生活趣闻趣事,一类是布丁酒店员工与会员互动。比如前不久开展的“放开那纸妹”等,进行问答式通关,答对了推送一个

前台萌妹纸的照片。而且为了减少用户信息负担,布丁只在周三和周五推送1条信息,以活动类与游戏类为主。

“整个活动执行起来相对简单。”布丁酒店市场部兼国际事业部高级总监章蔚介绍,活动营销主要按项目机制开展。她麾下主要有公关部、品牌和视觉设计部、市场合作部和电商部等四个小部门十多名工作人员。而微信、微博等社会化媒体运维和营销活动主要由公关部负责。微信客户端活动交由公关部全权指导。他们是活动方案的主要策划者。在具体执行过程中,如果需要设计功能,则找技术部美工协助设计页面;如果需要后台接口与微信平台对接,则找信息技术部协助。根据活动需要,临时组建一个虚拟的项目团队进行分工合作。

CRM“阳谋”

陪会员玩的背后,是一场阳谋。章蔚表示,将用户吸引进来后,接下来布丁要考虑的是,如何将他们转化为真实的消费与购买。

2013年3月25日,布丁酒店CRM系统与微生活CRM后台正式对接。这不仅意味着布丁可以拿到微生活会员的信息一手数据,可以拿到会员们消费的轨迹数据,比如



说他什么时候开通微生活会员卡,什么时候预订过房间,什么时候入住过,什么时候离店,以及用户归属地等。“这类数据对我们做营销非常有用。”章蔚表示,“通过对数据分析,有利于我们在后台对这些用户进行分层级管理,比如可将会员划分为一直未用卡的用户、非常活跃但未入住的用户、经常入住的用户等,再给他贴上更详细的标签后,接下来我们就可以有更好的营销活动推送给他。”

此外,这种推送也适用于每个区域大型活动期间。一般来说,北上广深等一线城市每年都会有规模不一的各种各样的活动。人群聚集的时候,布丁酒店基于丰富的CRM数据定向地做信息的推送,效率将更高。

然而,这需要一长期经营与积累的过

程。就微信销售平台功能而言,章蔚并不看重微生活会员的第一次消费,更在意其二次购买。会员的活跃度及重复购买率,是章蔚考核微信运维团队的重要KPI之一。

以前,传统酒店做营销更多的是做硬广投放,效果不但粗放且有限,比如广告到达率,最重要的是不知道自己的目标人群在哪儿。现在借助微信等营销平台,市场人可以很清楚地接触目标客户,了解他们的行为轨迹和消费轨迹等,通过数据分析实现营销价值。

目前布丁APP、微信以及二维码等运营不仅成为章蔚和她的团队的工作重点——用她的话说,“社会化媒体只是附带做”,更成为布丁今年移动端发展战略的主要内容。

(顾琳琳)