

如家牵手首旅深度整合

看“住宿出行+”怎么搞事儿

文·本报记者 刘垠



继110亿元并入首旅酒店集团后,如家再度聚焦公众目光。

近日,如家酒店集团推出休闲度假品牌如家小镇,这个涵盖了住宿、餐饮、游乐、农贸、便利店、泊车、电动车租赁等综合服务设施的酒店新生态,通过吃、住、行、游、购、娱等旅游要素延伸了乡村旅游产业链。对于如家并入首旅后整合举措的种种猜测与揣度,业界就没停止过。接受媒体采访时,首旅酒店集团总经理兼如家酒店集团董事长CEO孙坚一语道明,未来整个首旅如家将以住宿为核心,综合首旅集团旗下相关资源打造一个顾客价值生态圈。

传统的经济型酒店,怎么让住宿链接起更多顾客需要的服务?首旅如家想在“住宿出行+”上大做文章,打造一个集吃住行游购娱的生态圈。”国务院发展研究中心研究员、上海市品牌专家委员、锦坤文化发展集团创始人石章强说,最近如家和首汽的合作,表明“住宿出行+”是双方着力打造顾客价值生态圈的重要组成部分。

——品牌运作—— 携手发力中高端市场

早在2016年4月,如家酒店集团与首旅酒店完成合并,如家成为首旅酒店控股子公司,同时如家从美国纳斯达克完成退市回归国内市场。专家称,中国经济型酒店已经走过了高速发展期,如家若想在中高端发力布局,选择和产业链布局较强的首旅联盟,是一个双赢的策略。

几年前,业内人士就预言未来将是中高端酒店品牌崛起的时代。不仅国际酒店集团的中端品牌纷纷进军中国市场,中国经济型酒店也集体向中高端酒店领域转型。

“众多单一的经济型酒店开始合并抱团发展,之前有七天和锦江合并,今有如家和首旅联盟启

■世界之窗

不从脸下“手”的欧舒丹

文·本报记者 张梦然

越来越多化妆品品牌在谈论如何利用数字化提升实体店购物体验,法国品牌欧舒丹(L'OC-CITANE)是比较活跃的一个。2016年12月中旬,欧舒丹在纽约第五大道附近的旗舰店重新开业。这个翻新后约185平方米的空间中,新增了数字礼品打包区,另外还加入了一个“智能试妆区”。这个“智能试妆区”位于店铺的后部,由一张公用桌及四张化妆台构成,每个化妆台都配有一个水槽及一个电子屏幕。顾客可以在屏幕上快速浏览所有产品的说明及细节,同时请被欧舒丹称为“美妆顾问”的销售人员拿来中意的产品立即试用。

负责店铺翻新的是纽约设计工作室。设计师和欧舒丹北美区设计及建设副总裁在接受采访时表示,翻新的目的是“利用数字化元素增加,而不是减少人与人的互动和体验”。欧舒丹首席营销官表示,他们计划明年年底在美国再更新三个这样的店铺,在全球则会更新50个。

欧舒丹曾经是一个名不见经传的小众品牌,它是如何在众多化妆品品牌中求得生存的?答案是,不从脸下“手”。

欧舒丹是一个根植普罗旺斯“传统”的品牌,一直强调独特法式“生活的艺术”,产品以天然的

动品牌集团化运作,双方互补发展可谓一拍即合,不约而同开始大产业链下的相关多元化发展。”石章强解释说,如家拥有很好的市场运营和客户开发能力,有近一亿会员的强大入口,但产品单一,只有经济型及其延展产品,与用户的链接较少;而拥有政府、物业、地段等核心资源的首旅,虽然打通了大旅游的全产业链,业务涉及酒店、餐饮、旅行社、景点、汽车、地产等行业,但苦于没有市场化的人口和品牌口碑。显然,如家的品牌和庞大的会员群体,是首旅从资产+资源转向品牌+资本发展中亟需的要素。

当酒店市场总体趋于饱和且同质化竞争严重时,坐拥一百多万间客房的如家,必须想办法调整转型。”7天、如家等民企被国企收购是表面现象,双方共赢才是硬道理,只有那些市场化、专业化理念的民营巨头,才能赢得锦江和首旅的关注。”石章强告诉科技日报记者,双方整合后携手发力中高端酒店市场,已知的有首旅如家、华住、锦江之星、铂涛等,纷纷推出和颐、和颐至尊、如家精选、全季等中高端品牌。

随着酒店业进入并购后时代,消费群体尤其是年轻一代更多追求个性化和多元化住宿体验,这些都促使经济型酒店企业不断向注重品质和品牌细分的中高档酒店业态转型,加大对中高端市场的投入。相关数据显示,目前,首旅如家旗下中高端酒店已超过520家,这为来年的整体业绩增长提供了强劲动力。

——细分市场—— 如家小镇的跨界担当

北京首旅酒店(集团)股份有限公司公布的2016年三季度业绩快报显示,首旅酒店第三季度营业收入217562.77万元,同比增幅达541.76%。对于第三季度主要损益指标较上年同期实现较大

精华油等植物精油制成,创造出的一系列混合果香与香料的家居香氛用品。今天,欧舒丹已成为在全球近60个国家开设逾550家分店的国际知名香氛护理品牌。在北美洲、欧洲、亚洲及南美洲均设有附属公司。

护手霜是大牌化妆品极少涉足的产品。但欧舒丹选择以护手霜为主打产品,避开了与历史悠久的大牌化妆品护肤品及面部护理、身体护理的正面冲突。品牌研究专家尹杰表示,欧舒丹选择了冷门产品,但都是消费者需求的产品。从使用频率上,护手霜远远高于面霜和身体护理的其他产品。

尹杰认为,欧舒丹成功符合畅销品的四个特征:一是产品的稀缺性,选择护手霜为主打产品,补充了市场的稀缺。二是消费者需求性,并非创造性需求,而是消费者固有的需求,也不是硬生生的所谓概念产品。三是产品原料来自世界知名香料产区及护肤品产区,大部分都出自自家工厂并且独有配方。四是价格便宜,性价比高。

“欧舒丹品牌作为一个化妆品行业的新来者,其主要成功原因是独特的品牌定位。”尹杰说,欧舒丹以天然及有机成分生产化妆及护理用品,并

幅增长,首旅酒店表示,主要系合并范围变化,新增如家酒店集团经营数据所致。

如今,如家的跨界发展之路似乎走得越来越宽泛。与首汽租车达成战略合作,双方在北京和上海两地如家门店已经试点,对于入住如家并有出行需求的消费者来讲,可从部分如家门店直接预定首汽出租车以及直接租用Gofun新能源分时租的车辆。

2016年11月22日,如家酒店集团发布新品牌——如家小镇,与之相匹配的定制客房产品如家魔盒也同步亮相。至此,如家酒店集团将综合露营地、农庄、特色村落、景点驿站等乡野度假业态,用不同以往的酒店住宿产品形态呈现给行业及消费者。

中国社科院发布的2016年《中国乡村旅游发展指数报告》显示,去年国内乡村旅游人次达13.6亿,这意味着每人年均一次,城市乡村旅游已然成为一种趋势,而“如家小镇”正是基于这一需求推出。长期担任如家品牌战略顾问的石章强表示,从专业意义上讲,如家小镇可以理解为首旅和如家合并后,以住宿+为核心的顾客生态圈的落地产品。

“如家不仅将触角延展至自驾游和自由行的旅行住宿市场,同时联手首汽Gofun出行,以住宿为入口,通过延伸周边配套产品打造休闲度假目的地。”石章强说,酒店业不能再一种产品打天下,从供给侧改革的角度来说,要细分市场人群进而推出不同产品和服务,个性化产品如家小镇就是明证。

值得一提的是,如家小镇还推出了品牌化的定制客房产品“如家魔盒”客房,这个由乡村酒店、民宿、客栈或模块化移动客房组成的度假型住宿产品,将给自驾游游客在旅途中带来别样的住宿体验。同时,如家力求将特色做足,为游客提供精准化服务。

当然,如家的跨界发展,前提还是以标准化的

住宿为切入口,像如家小镇集装箱、帐篷、房车就由联众集团、红宇房车、喜马拉雅户外用品共同打造;当地特色农家餐饮业、旅游等,都会引入第三方组织。

——面向未来—— 意在顾客价值生态圈

“如家与首旅合并后的战略考量,重在实现从单一产品到多元化全链条产品的覆盖,意在打造从个体到连锁再到融合平台,最后形成吃住行游购娱多维度、立体化的生态圈。”石章强称,首旅如家的深度融合,不仅覆盖了高中低端的酒店住宿,如家链接首航、首汽也改变了人们的出行模式,这让如家三千家店与会员的粘密度更高、粘速度更强。

孙坚此前表示,首旅酒店集团将坚持“向存量要发展、向整合要发展、向创新要发展”的战略,持续发力中高端酒店市场,并以开放、包容的心态与方式,打造一个面向未来的顾客价值生态圈。

传统理念中,酒店被定位为顾客旅游中的住宿场所。在互联网经济时代,酒店的空间可以不仅仅只是酒店,就像如家所做的以住宿为出发点,试图搭建一个外延越来越丰富的平台,借力首旅集团旗下丰富的餐饮、娱乐、景区、交通、旅行社等资源,对上下游产业链进行整合嫁接,打造一个顾客价值生态圈。

“待到首旅和如家的后台打通后,会实现1+1大于2的效应。未来,如家会员和首旅间将是互通共融的,到时叠加联动效应将会充分显现。”在石章强看来,未来酒店应该是一个生活空间甚至是生态圈,更多需要跨界、融合。而全新的以住宿为核心的生态体系,不仅能提高多元化服务水平,还将与其他领域的企业携手创造多方共赢的良好生态。

■管理速递(11)

彼得斯定律 水满则溢月盈则亏

优秀的企业,大多数将“没有最好,只有更好”作为自己的经营信条。不断地追求进步和完善,可以成为企业前进的动力。不过,中国有句古话,水满则溢,月盈则亏。一事物好到了极点,往往就会成为坏的开始。



什么是彼得斯定律?

彼得斯定律是指为产品最后1%的完满性所做的努力,可能导致市场的丧失。这个定律是由美国管理学家T.彼得斯提出的。



解读

做产品也是同样的道理,没有哪件产品可以算得上是完美无缺,即使是再出色的设计师,其设计出的产品也可能在某些方面存在缺陷。微软公司为了其视窗操作系统,维持着一支由千余人组成的开发人员队伍,其中个个都是极为出色的软件工程师。即使这样,你也会经常看到,当一个新微软产品推出之后,不用多长时间你就能找到该产品的升级包或是补丁。这不正说明了微软的产品具有漏洞吗?为什么微软要把存有漏洞的产品推向市场呢?难道微软没有意识到很多的计算机病毒正是通过这些微软产品的漏洞而对计算机进行攻击吗?我们应该相信,微软的经营者一定知道,将仍存在一定缺陷的产品推向市场,很有可能带来负面的影响。然而,倘若微软公司执意于追求产品的完美,一直等到将所有的产品漏洞加以弥补之后,再向市场推出这一完美的产品,那不知道下一款新操作系统的出现要等到何年何月,而且估计那时的操作系统市场,十之八九已经“城头变幻大王旗”。

如果我们消费者的需求进行分解,可以将其分为基本需求和扩展需求。消费者每购买一件商品,首先考虑的是基本需求,在满足了基本的需求之后,消费者才会考虑其扩展需求,如产品的质量、外观、性能等等。每一件产品,都必须能够首先具有满足一定消费者基本需求的能力,而商家对产品或服务的不断改进,则多数是在质量、外观、性能等消费者扩展需求上下工夫。

诚然,在满足消费者基本需求的同时,为消费者提供更多的延伸需求,从表面上来看是一件好事。但是过分追求产品的完美性,可能导致两个方面的不利影响。首先是产品的成本。要追求产品的完美性,就需要企业在研发方面进行大量的投入,而这会使产品的成本大幅度增加,产品的价格也会随之增加。一旦产品的价格超出了消费者所能承受的范围,即使是再完美的产品,也很难被消费者所接受。其次是产品投入市场的时间。进入市场的时机非常重要,有时市场机遇稍纵即逝。一味地追求完美而迟迟不肯投入市场,很可能让你无法抓住眼前的市场机遇。

启示



彼得斯定律给管理者的启示就是:精细勿拘细,求全莫贪全。正如一句经典的广告词所言:没有最好,只有更好。海尔总裁张瑞敏也说过:“这是一个快鱼吃慢鱼的时代。”一定要统筹好产品竞争与市场竞争、质量竞争与速度竞争。

企业在紧抓质量完美时,更要有时间意识。从市场经济的角度来说,时间之于资金,生产效率等,更具有紧迫性和实效性。因此,要导入“抢先战略”。“抢先战略”是赢得市场竞争最后胜利的重要前提条件。实践已反复证明,在其他诸因素相同或基本相同的情况下,谁抢占先机,谁就会取得最后的胜利,抢先的速度已成为竞争取胜的关键因素,所以不能因为产品的1%缺陷失去市场的100%。实施“抢先战略”,意在“先”,贵在“抢”,因为“先机”是短暂的、有限的,有时是稍纵即逝的。

(图片来源于网络)

