

Facing the Crisis of Epidemic Situation, the Strategy of Hotel Crisis Management

Yonggang Zhang

Tourism College of Zhejiang, Hangzhou Zhejiang
Email: killo1998@163.com

Received: Apr. 9th, 2020; accepted: Apr. 29th, 2020; published: May 6th, 2020

Abstract

Aiming at the novel coronavirus pneumonia and hotel management crisis, countermeasures and suggestions were put forward: keeping close attention to and scientific adjustment on the budget and forecast of hotel revenue; maintaining the channel promotion and sales work during the epidemic period; and paying attention to the rich tourist source structure and income flow during the ice age and recovery period to expand business ideas and enhance anti risk ability.

Keywords

Hotel, Epidemic Situation, Business Strategy

面对疫情危机，浅谈酒店危机经营策略

章勇刚

浙江旅游职业学院，浙江 杭州
Email: killo1998@163.com

收稿日期：2020年4月9日；录用日期：2020年4月29日；发布日期：2020年5月6日

摘要

针对新冠肺炎疫情，酒店经营危机，提出对策建议：持续对酒店收入预算和预测进行密切关注及科学调整；维护好疫情期间的渠道推广与销售工作；冰期和恢复期都应该关注丰富客源结构和收入流，拓展经营思路，提升抗风险能。

关键词

酒店, 疫情, 经营策略

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2020年春节期间, 酒店业预计国内春节出游人次将突破4.5亿的踌躇满志, 被一场突如其来的疫情按下了“暂停”键, 这一波令人闻之色变的新冠肺炎疫情随着感染确诊、死亡人数的急剧增加, 引起了全社会民众的焦虑甚至恐慌, 全国疫情实时播报显示, 截止2020年3月9日, 全国确诊感染新冠肺炎人数超过8万人, 死亡超过3千人。为了控制疫情的发展, 国家采取了各项积极果断措施, 关闭武汉进出通道, 全国各地随后同步跟进采取各种临时管控措施, 限制人员流动, 尽最大努力降低人员交叉感染的风险。疫情的发展直接影响社会各经济活动, 其中空中运输、旅行、酒店等旅游相关产业最为严重, 接近停滞状态, 大批酒店停业歇业, 广大旅游从业者待岗在家。

2. 疫情对酒店行业影响

北京大学旅游研究与规划中心近期发布的文章谈到, 预期“如果按照乐观估计三个月绝收期减少60%, 三个月恢复期减少30%来计算, 全国旅游业预计今年损失接近3万亿元”, 对比国家旅游局在SARS过后的估算, 全国旅游旅游业总收入损失约2768亿人民币, 相差十倍。近期很多业内的文章分析了关于疫情未来的走势, 酒店业的代价, 甚至基于SARS期间影响。针对中国酒店行业有不同推测, 有乐观主义者认为五一、暑假期间就可以看到回升, 有的认为十一将会出现反弹, 还有保守的认为低迷期将要持续到明年。2003年7月9日, 国家旅游局正式解除对跨区旅游及出境旅游的限制, 之后人们的出行并未立刻大幅度反弹。03年下半年客流有所回升, 但暑假和十一期间并没有出现预期中的井喷式增长, 直到12月才出现报复性增长。而整个SARS事件是在疫情结束一年后, 对酒店业的影响才基本消除[1]。

3. 酒店危机经营策略

当下, 很多酒店从业者都在冰点期开始了被动休假状态, 人人都不想拥有这样的“暂停期”, 既然已成现实, 如何在等待中理性思考, 采取适当措施, 提前预备和部署, 在危机中做好当下。

3.1. 持续对酒店收入预算和预测密切关注及科学调整

充分利用收益管理自动化技术, 根据疫情形势, 基于数据分析, 科学预测市场和自身业绩表现趋势。既不盲目悲观, 也要实事求是地做好短期、中期、长期的相应销售战略调整。不论你所在的企业是通过自动化的预测手段, 还是手工操作, 此时的预测都格外重要, 因为它不仅仅是定价房控的依据, 而且还是特殊时期人员安排、运营、现金流等重大决定制定的基础。在疫情爆发期间, 酒店根据自身条件、情况、人员安排以及地理位置, 除非国家规定或者被当地政府征用, 应尽量保持低成本开业状态。此时接待的客人大多是出门在外暂时无处栖身的旅客、奋斗在一线的医护人员、或者随着近期各地复工期间陆续返回原工作城市需要自行隔离的外地务工人员, 酒店提供的房间是对客人在此关键时期的“雪中送炭”。

3.2. 维护好疫情期间的渠道推广与销售工作

积极响应政府、社区、行业协会等的号召，对外树立积极的公众形象：比如凸显“疫情当下，企业之大爱”，或者“关爱客户，关爱员工”，积极做好自身的正面宣传工作。在疫情稳定后的恢复期，可以将宣传重点转移至酒店的卫生环境、健康饮食、生活方式等方面，也可以将人文关爱、安心出游、安心入住等元素融入宣传当中，满足消费者在压抑了数月之后对自由、旅行、健康的渴望。尤其是恢复初期，根据 SARS 的数据显示，疫情结束后，消费者的旅行信心仍有待恢复，没有立即出现大幅度反弹，因此，关于卫生健康，安全安心出行的宣传在此间就起到了积极的推动需求的作用。宣传途径也可以尽可能丰富：官网、微信公众号、小红书、抖音等社交媒体都可以作为信使进行传播。此时的渠道管理可能与日常不同，没有每天不同渠道订房的客户，但是利用好各个渠道建立酒店品牌定位和传递关键信息成为酒店重要关注点。在此期间酒店销售人员和渠道负责人还需保持与各自商务客户的以及渠道供应商的良好沟通。在关心对方健康的同时，及时了解客户公司和渠道的政策动向。待疫情结束后，希望可以及时迅速地提升酒店客房业绩，尽量缩短业绩恢复期的时长。

加大直销渠道的推广力度，给会员权益以最大保护。受此次疫情的影响，为减少消费者损失，各大酒店集团在第一时间推出了自有直销渠道的预订退改政策。然而多数消费者采购自第三方线上或线下渠道的酒店住宿类产品，当面临需要对预订进行退改时，便会遇到流程繁琐、处理不及时、退改政策矛盾等问题。很多线上线下旅行社也出台了针对疫情且相对宽松的退改政策，但由于其第三方平台的属性，要走通各个退改环节，在时效性上总是会有有一定的延迟。所以酒店从业者可利用此次疫情之危，化不利为机遇，鼓励消费者加入酒店专属的会员体系，享有直销渠道带来的专属会员服务。作为酒店的会员，在平时可享有针对不同级别会员的最优门市价，而在类似这次的突发公共安全事件时，还能及时保障自身消费权益，省心省力。

3.3. 关注客源消费者研究

在这样危难的时刻，很多还在保持营业的酒店也暂时性的关闭了市场营销部门，而更多保留了对客运营的人手。此时作为龙头部门的营销团队，不妨对未来安全期到来后的行业动向、市场细分、客户画像进行一定的分析和预判。例如，疫情结束后，高频消费的餐饮特别是受疫情影响较轻地区和城市周边消费可能会率先启动；散客会早于大型会议。市场营销部的带头人可以提前预判未来的客户画像，SARS 之后 70 后成为了酒店消费者的主力军，其次是 80 后。本次疫情之后消费者会由 90 后挑起大梁，他们的生活方式、关注重点、兴趣爱好、消费观将成为我们此间需要洞悉和准备的要点[2]。其中客户来源分析也不容忽视，海外客源比重较大的酒店，尤其是来自本次疫情反应相对过激较为保守的国家恢复起来会经历比较长时间。此次疫情将对于医疗、电子商务、在线娱乐、游戏软件、物流、教育、保险业等行业的推动作用最为明显，酒店销售业务的目标行业可进一步对以上举例作为重点。

以往我们很多酒店人有一个根深蒂固的习惯就是在策略制定时把“参考竞争群酒店”作为了首要重心，仿佛搞清楚竞争对手的打法就志在必得了。然而在未来，酒店从业者们应把“元神”、精力、人力物力更多的投入到对“消费者”的理解、洞悉、研究、分析、预测和满足上来。疫情结束后，人们的预定习惯、提前期、入住时长等都将发生变化，需要酒店人提前通过精准的数据分析获得洞悉。此外，人们在经历了磨难之后，会更加注重自己的需求和感受，有温度、个性化、高效率的服务需求将在我们行业被提上新的高度，也加大了赢家的筹码。这也是我们酒店人思路转变的重要时刻。

3.4. 冰期和恢复期都应该关注丰富客源结构和收入流，拓展经营思路，提升抗风险能

客房层面，恢复期之后的市场细分必将发生明显变化，酒店需要提前预判，尽可能的丰富客源结构

和市场细分,及时判断并锁住最有价值的那部分客源,获得竞争上的优势。而从整体营收层面,需要采取的策略为基于酒店但不局限于酒店,源于酒店又高于酒店。充分利用自身优势,如卫生、品控、服务、专业标准等,做好主营业务的同时,开发多样化酒店产品,将餐饮外卖服务、专业洗涤服务、豪华车接送服务、物业家政服务及培训等作为重点发展项目,提升酒店多样化盈利能力,同时规避业务类型单一化的风险。也可以考虑尝试“所用即所购”的场景电商模式,将电商与线下场景消费相结合,推广和销售酒店客房内物品,例如浴袍、床品、电子设备等。有条件开设“安心客房”楼层的酒店,可进一步强化“无菌无毒”流程,并可尝试以下举措:AI智能化无人服务,为防疫避免接触;手机APP房控系统,无需触碰房内开关;客房清扫消毒责任制且可溯源;外循环新风系统,地漏防气溶胶保护;个性化体测体检服务等。

另外各个酒店可以根据自身情况,考虑长短租结合,将酒店客房以服务式公寓形式呈现给市场,一方面利用酒店优势满足长租客户需求,另一方面为酒店赢得稳定的现金流。“合适的价格”-关注竞争群和市场变化,这一举动不是为了单纯的调整自身价格,而是为了能在疫情期间重点关注竞争群酒店营业情况,是否已暂停营业。如有条件,可以在此期间扩大监测范围,关注全城整体同类型(星级)酒店的营业情况,从而了解市场供给。在渠道中严谨的管控房型开关和数量,在恢复期到来时及时有效的进行价格房量的调控和在各个渠道中的准确发布。疫情期间可以考虑适当的调整所售服务,例如尽可能尝试打包三餐的产品设计、打造入住时长略长的套餐(例如部分酒店此间的客人为滞留在外的,或者是返工前有需要自我隔离而宿舍或者居家环境无法实现的客人,因此设计了“14天安心单人入住”服务)。未来恢复营业时,可以考虑包含健康安心、有机生活、“净”享人生等主题的套餐,同时可以考虑推出医务工作者特别优惠和优待礼遇,这不仅仅为了增收,同时还加强了企业关爱逆行者的正面形象。在此期间,客户的价格敏感度与正常市场情况非常不同,酒店一方面要考虑自身定位即提供的价值,一方面也要考虑保护好现金流。不建议盲目的降价,也不建议此时有过多的价格取消限制。

参考文献

- [1] 环球旅讯. 疫情对酒旅业初步影响: 内地酒店入住率下滑 71%, ADR 上涨 10% [EB/OL]. <http://wap.traveldaily.cn/article/135472?from=singlemessage>, 2020-02-05.
- [2] 刘典严. 运用标杆学习改善企业绩效[J]. 管理杂志, 2003(3): 28-31.