

酒店品牌竞争力--以广东广州东源国际酒店为例

Hotel Brand Competitiveness--Taking Guangzhou Dongyuan International

Hotel as an Example

Jingyan Zhao

Faculty of Business Administration, Huachiew Chalermprakiet University

*Email : jacquelinejing61@gmail.com

摘要:

随着生产力发展,中国经济增长所依赖的从古至今资源如廉价劳动力、较低价钱原料资源所带来的对比优势正在消失,在资源、能源与环境多重压力下转型升级当务之急。对于中国酒店业行业而言,残酷的全球化竞争迫使我们在从原始的酒店到品牌酒店迈进过程中,如何面临拥有同等服务却有更大品牌号召力的竞争对手,核心在于构建自己酒店本身核心品牌竞争力,本文首先对酒店品牌竞争力的概念和现今酒店行业的企业的发展趋势和现状进行了阐述。之后分析了广州东源国际酒店所面临的各种外部环境,主要是从宏观环境、行业内竞争环境进行深入分析,以此基础上对广州东源国际酒店进行了优劣势、核心竞争力因素分析。并且结合深度访谈法,对广州东源国际酒店的总经理进行访谈,并收集较真实的一手数据。最后结合二手数据,尝试为广州本土酒店品牌竞争力的改善与提高提出合理建议,其中主要是以细分市场,从客源地、住宿目的、购买方式,同时对酒店内部的产品以及设置完善措施、改善酒店的产品、服务标准与价钱来提高自身的品牌竞争力。

关键字 : 品牌竞争力, 酒店业, 改善措施, 细分市场

Abstract

With the development of productivity, the comparative advantages brought about by traditional resources such as cheap labor and lower-priced raw materials resources that China's economic growth depends on are disappearing. Under the multiple pressures of resources, energy and environment, it is extremely urgent to transform and upgrade. For the Chinese hospitality industry, the brutal global competition has forced us to face the competition with the same service but with greater brand appeal in the process from the original hotel to the brand hotel. The core is to build the core of the hotel itself. Brand competitiveness, Dongyuan International Hotel, a local hotel located in Guangzhou, Guangdong Province, is also facing the inevitability of change. It is necessary to enhance the competitiveness of hotel brands to face the ever-changing market environment.

Keywords : Brand competitiveness, Hotel industry, Improvement measures, Market segmentation

一、问题的提出

自 2013 年来, 旅游行业正体验着最长远的, 最宽泛的变化, 在国家不断出台政策和消费改进等多种多样的变革中, 我国的旅游产业面临革新改造的重要转机。政府现在鼎力扶持国内的旅游产业, 经常出台有利于旅游产业相关政策, 对于旅游业的成长具有重要的作用。度假旅行行业空间非常广阔, 2015 年国内的游玩人次达到了 22 亿, 而去国外度假的人次达到了 1.4 亿。2016 年国庆小长假人们的出游人次达到 4 亿多, 而出国度假的消费超过 4000 亿。由此看来, 市场非常活跃。但是, 目前酒店的经营并不好。中国记录在案的超过 30 万家的宾馆饭巧整体看来并未盈利。住宿业目前的急切需要解决的事情是供大于求, 市场僧多粥少, 经营成本也越来越高。

2012 年至 2014 年, 如家、汉庭和锦江之星的出租率下滑, 平均房价没有明显变动。由于汉庭较高的出租率和平均房价, 2008 年至 2014 年的 REVPAR 酒店高于其他三家酒店。2014 年汉庭的 REVPAR 为 159 元 / 间, 锦江之星 147 元 / 间, 如家 142 元 / 间。近兰年入住率的下滑导致 REVPAR 呈现递减趋势。房屋租金 (含水电) 和人工是经济型酒店面临的两大成本。自 2012 年开始, 锦江之星、汉庭和如家酒店集团营业成本中的房屋租赁费用 (包含能源费用) 在每年上涨。人力成本占营业成本比值基本在 20%~30%。2014 年四大品牌的经济型酒店集团的房租能源费用巧人力成本加起来比值超过营业成本的一半。如家、尤天、汉庭、格林豪泰、锦江之星、速 8 等等已经有了许多品牌。随着供需关系的改变, 旅店业的竞争也日渐激烈, 拉客战、价钱战、渠道战等等各种竞争手段, 如何在日益激烈的市场竞争中立于不败之地成了急需研究的问题。

并且随着生产力发展, 中国经济增长所依赖的从古至今资源如廉价劳动力、较低价钱原料资源所带来的对比优势正在消失, 在资源、能源与环境多重压力下转型升级当务之急。依照国际酒店结构变动升级基本趋势, 需历经品牌创造、技术创新、品牌战略三个阶段。对于中国酒店业行业而言, 残酷的全球化竞争迫使我们在从原始的酒店到品牌酒店迈进过程中, 如何面临拥有同等服务却有更大品牌号召力的竞争对手, 核心在于构建自己酒店本身核心品牌竞争力, 国际知名品牌价值评估机构 Interbrand 发布的 2012 年全球品牌价值排行榜中, 前 100 名没有一家中国企业, 提高中国企业品牌价值、打造强势品牌竞争力是本土制造业企业转型升级面临的重大挑战。

二、问题研究现状

2.1. 品牌竞争力的概念

著名的营销学家、美国西北大学教授菲利普科特勒(Philip Kotler, 2000)指出, 品牌不仅是一个名称、术语和标记, 而且是销售者向购买者长期提供的一组特定的利益和服务, 最好的品牌传达了质量的保证, 然而, 品牌还是一个更为复杂的符号。一个品牌能反映六个方面的内容: 属性、利益、价值、文化、个性及用户。

品牌的竞争力使公司能够继续创造利润并创造超额利润。品牌的竞争力基本上是一种竞争力, 与竞争对手保持竞争优势的强大能力, 企业应该能够获得持续稳定的超额利润。品牌是公司最重要的资产。由于需求和竞争的变化, 除少数产品外, 大多数产品长期不被消费者接受。一般而言, 产品具有生命周期, 但由于其高可视性, 高可靠性, 具有卓越竞争力的品牌超过了产品生命周期有可能。这种优势的价值。从某种意义上说, 这些品牌是特殊的社会符号。因此, 品牌, 特别是知名品牌, 可能相对独立于产品的质量, 消费者长期积累品牌标识和偏好, 使资产成为品牌你可以。无形。它提供竞争对比, 特殊兴趣, 动态, 过程, 整合。建立完美的品牌竞争力, 需要完善其五个特性。

2.2. 对广州酒店品牌竞争力研究现状

李应军 (2018) 提出了中国酒店行业整体供给仍然相对有限, 在需求有望保持 10%+ 增速的情况下, 进而仍对其 RevPAR 提升有一定支撑。(RevPAR 指的是 RevPAR 是 Revenue Per Available Room 的缩写, 指每间可供租出客房产生的平均实际营业收入), 也就是说中国酒店行业现状依然是需大于供。但是现在大多数的研究都是国际化的酒店研究, 而对于一些小型的, 本土的酒店行业却机会

没有文献研究,仅有叶敏(2012)指出广州的酒店业在分布上受到很多因素的影响,其中,随着近郊、远郊旅游资源的开发、交通基础设施的完善、居民收入水平的提高对于酒店发展更为有利。

从上述以及可知在国外有关城市酒店和竞争力研究的文献中,专门研究广州酒店竞争力的文献很少,现有的学术成果集中在国际酒店竞争力的影响因素和提升城市酒店竞争力的策略两个方面。对广东酒店研究文献较少,而广东作为中国GDP最高也是拥有独特的“粤”文化,也为了广州本地酒店如何迎合和争夺市场,本文提出本土酒店如何构建自身的品牌竞争力,进行研究。

三、广州酒店行业现状与内外部环境分析

3.1.广州酒店行业现状

目前,广东本土酒店的文化够建主要存在以下几个特点:1.照搬西式文化,西方酒店文化盛行。在没改革开放前,酒店的文化主要是土生土长的酒店文化,在一定的时代里是对比落后的:改革开放后,随着西方酒店的进入,酒店文化就进入到中国、广东。渐渐地,由于西方酒店文化的出色表现,西方文化便在酒店行业中慢慢盛行,直到现在很多本土酒店也是西方文化作为本酒店的企业文化。2.从古至今文化根深蒂固,酒店文化缺乏创新和个性化。目前,广东的大部分酒店都是沿用前人的文化经验,缺乏本身的特色,更缺少文化的创新与个性化。3.酒店文化建设虚于表面,缺少实在的文化内涵。有些酒店在文化创建方面,只是做了表面功夫,并没有实实在在的去实行。在中国,理论界虽然有不少关于品牌的研究成果,但是专门针对酒店企业的品牌著作较少,即使是学术文章数量也很少,而且角度各异,不够深入和全面。本文旨在推动广州酒店企业品牌研究,深入的研究了品牌竞争力的定义、模式、机理及评价,并建立了酒店品牌竞争力评价体系。

3.2.影响中国广东省酒店发展的宏观和微观因素分析(PEST)

酒店业的经营和发展与国家的经济政策和整个经济环境息息相关,经营环境中的各种因素都会对酒店业的经营和管理产生重要影响。它是经济发展的窗口和晴雨表,同时,也是一个非常脆弱的行业,2003年的非典、2008年金融风暴对酒店和旅游业的重创可见一斑。因此,企业在经营时,首先要对外部宏观境以及行业竞争环境进行深入研究。主要包括酒店所处的政治(P)、经济(E)、社会文化(S)、技术(T)环境:

3.2.1 政治环境

政治环境是指一个国家和地区的政治局势、法律、外交政策及经济政策等。在这方面主要有两个因素对广州酒店品牌竞争力有影响,分别是:政治稳定、政策扶持促进酒店业发展。十八大以后,随着新一届政府成功换届,我们的国家将会更加开放,社会更加稳定和民主,政治上的改革步伐将会更快。未来十年“全面建成小康社会”打造“中国梦”、“从古至今文化的传承”将会成为推动今后中国继续高速发展的动力。十八大新政的实施和新的经济政策将对旅游、酒店业产生深远的影响,也是难得的发展机遇。政治作为上层建筑,既是经济的集中体现,又强烈地影响着经济活动的方方面面。酒店业的发展与旅游业发展相互依存。

3.2.2 经济环境

从2008年广州市国民经济总值(GDP)8000亿元到2012年达到12000亿元,平均每年增长12%,2013年头1-3月,GDP增长依然保持在13%的好势头。根据2010年广州旅游局统计报告信息显示,2010年广州城市接待总人数达到1.27亿人次,同比增长7.13%,其中过夜旅游者达到4506.3万人次,同比增长13.35%,入境游客125.31万人次,同比增长40%,旅游业总收入1254.61亿,同比增长26.21%,旅游外汇收入46.89亿美元,广州市五星级开房率62.72%,平均房价860元,三星级270.83,开房率59.3%,餐饮收入178.36亿元。从以上资料看出,广州旅游酒店业市场增速强劲,发展良好,所有这些,都得益于我国经济乃至广州经济的发展,可以预见,未来广州经济经过转型和调整,重新进入新的增长周期,必将带动广州旅游业、商务会展业和酒店业的快速发展。

3.2.3 社会文化环境

社会文化指由人们的社会地位和文化素养形成的生活方式、价值观念和行为准则。酒店经营要

有特色和内涵，必须要把当地的社会文化环境和人文资源有机结合起来，结合企业自身的实际，打造和包装好的酒店产品，创建酒店的特色品牌。广州旅游业未来最大利好无疑是国民旅游计划，修学旅游已列入中小学必修课程。在今后 3-5 年里，企业奖励旅游、强制带薪年假，这些扶持旅游业政策都会改变老百姓的生活方式和消费观念，并变成一种时尚，休闲的品质生活、精神享受。同时，食在广州的美食文化享誉世界，经济发展，商业发达，营商环境改变，吸引国内外投资者投资广州的酒店业和餐饮业。现在，餐饮地域已无国界，在广州可吃遍全中国和世界各地的风味美食，喜宴寿宴，商务宴请，政府政务活动等不同类型、不同档次的消费群体和消费需求随着广州经济发展不断壮大，需要有庞大的酒店业作为支撑，同样为酒店业提供广阔发展机遇。

3.2.4 技术环境

21 世纪的酒店竞争将不仅仅是设施、产品、服务等竞争，如何成功运用新的科学技术也将成为竞争的重点。目前，为了增强酒店竞争力，特显与竞争对手差异化，越来越多的现代酒店企业在对“硬件”项目进行新装修和装饰改造的计划中导入新的科学信息智能系统，如 4G 高速宽带、机顶盒、可视电视、电话网络、无线上网、WIFI 系统等先进现代信息智能系统，通过现代先进科技导入，更有效地提升酒店产品的创新能力和与众不同的新理念，最终实现酒店的经营目标。

在广州酒店管理和营销实践中，大多数酒店都已经通过运用网上产品——酒店与顾客共同设计、实现多方互动，使宾客有归宿感和荣誉感。网上采购——实现低成本运营，网上结算——资金周转快捷、方便、安全等电子商务战略和先进科技，给酒店经营带来巨大收益。

通过以上对广州东源国际酒店的外部环境分析得出以下结论：广州东源国际酒店的宏观外部环境对比稳定，从长远发展趋势看，该酒店在天时、地利等方面依托国家经济发展而获得更好的发展前景，酒店行业风险较少并可控。

3.3、分析中国广东省酒店行业现状（波特五力模型）

迈克尔波特在 20 世纪 80 年代早期的五种分析模型对商业战略的发展产生了重大影响。竞争战略中使用的分析可以有效地分析客户的竞争环境。五大优势是供应商的讨价还价能力，消费者的讨价还价能力，潜在竞争对手的进入能力，代理商的替代能力以及竞争对手目前的竞争力。五种力量的不同组合的变化将最终影响行业利润潜力的演变。

3.3.1 来自供应商的压力。

供应商的商品供应能力决定着酒店能否及时以合适的价钱和优良的品质向客人提供他们满意的商品和服务，同时，酒店与供应商的谈判能力的高低直接影响酒店的运营成本。中高档酒店的供应商主要是酒店设施及用品的供应者。酒店行业与相关行业关联度很大，涉及到的行业面广既有日新月异的现代科学技术设备设施在酒店应用，主要体现在酒店硬件方面动力工程的通信、电梯、锅炉、强弱电等，也有日常大量使用的酒店客房用品，餐饮食品、酒水等原材料及各种消耗产品。因此，要提高酒店与供应商的讨价还价的能力，采购质价相符的，适合酒店使用的各种设备设施、原材料，对提高酒店竞争力，降低运营成本非常重要。酒店与供应商讨价还价能力是随着规模和采购量增加而成正比的。酒店在一般情况下对普通供应商都处于强势地位，但是相对于国家垄断行业，如水、电、燃气、电话等相关行业供应商酒店在讨价还价能力方面处于弱势地位，要提多少，酒店是没有发言权的。

3.3.2 消费者方面的威胁

二十一世纪广州酒店行业的市场是一个买方主导市场，通过认真分析买方市场特点、对政策的敏感度、消费心理等因素，重视顾客的体验和需求，制定切实可行的应对措施和策略，是取得竞争优势和竞争市场制胜的法宝。竞争市场从过去供不应求的卖方市场转变为供过于求的成熟买方市场。因此，作为酒店经营者必须知道目前竞争市场状况。目标客源有哪些？顾客是谁？只有对市场定位清晰，才不会迷失经营方向。

3.3.3 潜在竞争者进入的能力

乔均，彭纪生（2013）提出，竞争者分为四种。而潜在竞争者的威胁主要体现在于愿望竞争者

和产品形式竞争者。根据文献调查可以了解到，竞争者分为四种。而潜在竞争者的威胁主要体现在于愿望竞争者和产品形式竞争者。而其竞争力统一取决于市场的进入障碍和现有企业的反应。对于发达的广州酒店业而言，酒店进入壁垒较低，退出壁垒较高，愿望竞争者较多，但对处在广州市中心天河区的广州东源国际酒店而言，所处商圈地段是黄金地段，寸金尺土，附近周围的建筑物连外立面小小的变动都要报规划局报批方能动工，因而在特定区域内形成土地资源和对现有相对平衡的酒店产业布局的稀缺性和垄断性，为后来进入酒店业投资者造成较为明显的进入壁垒，也是为何大多数愿望竞争者和产品形式竞争者观望主要原因。

3.3.4 替代品的替代能力

目前广州酒店行业不仅国外酒店集团大规模进军广州酒店业之外，国内的大型企业集团也纷纷涉足酒店业。未来几年，电信、铁路、烟草、石油等大企业的酒店也相继建成。国内享有盛名的房地产商如富力、保利、碧桂园、越秀房产、星河湾等大型房企所拥有产权的豪华酒店，这些大型企业转投酒店的趋势将进一步加剧现有酒店潜在的竞争对手的数量。而中低档的经济型酒店连锁，培训中心的酒店、酒店式公寓、家庭旅馆的大量涌现，对中低档酒店市场带来潜在的威胁。

3.3.5 行业内竞争者现在的竞争能力

每个行业中的每一个企业或多或少都必须面对一个以同行竞争的威胁，对于广州蓬勃发展的酒店行业尤甚。

3.4.分析广东广州东源国际酒店在广东省酒店中优劣势 (SWOT)

SWOT 分析是分析内部和外部战略环境以及分析公司优势，劣势，机会和威胁的工具。因此，SWOT 综合并总结了公司内外的所有条件，分析了组织的优势和劣势，以及机遇和威胁。优点和缺点该分析侧重于公司的优势和与竞争对手的比较，机会和威胁的分析侧重于外部环境的变化和对业务环境的潜在影响、企业机遇和威胁各不相同，但它们之间会有密切关系。

3.4.1 优势

3.4.1.1. 优越的地理位置

广州东源国际酒店分别位于天河区和中山大道、距离广州知名景点珠江边上十分近，珠江美景尽收眼底，是广州地标性建筑和市中心。酒店地理位置优越，交通便利，紧邻金碧世纪花园高档小区，东接黄埔，西承天河，南交海珠，北连科学城。与广园快速路、中山大道、黄埔大道、BRT 快速公交线、地铁五号线临近。距广州火车总站、火车东站、火车南站、白云机场等均不足一小时车程。酒店周边聚集众多名胜景观和商务中心：广州世界大观、奥体中心、琶洲会展中心、黄埔古港、南海神庙、黄埔军校等比邻酒店；杨桃公园、珠村七夕祠、七夕广场、黄村公园、天河购物中心、黄埔步行街等环抱在侧。无论是去广州最具规模、全国享誉盛名的 7 大批发市场还是北京路步行街、4 大购物广场都是十分便捷，为酒店带来大量商务客源，是不可复制的重要核心竞争力。

3.4.1.2. 有完美的配套设施

东源酒店从 2014 年通过全面装修打造的是一家集客房、餐饮、KTV、沐足棋牌等一体的综合型高端精品商务酒店。酒店装潢典雅、设施完善，拥有包括豪华大床房、豪华双床房、豪华商务房、豪华行政套房等各式精致、典雅客房近 100 间，餐饮餐位 500 个，还拥有一流的棋牌、足浴、保健以及高级 KTV 会所等康乐设施，WIFI 覆盖酒店所有区域，服务设施齐全，可全方位满足商务洽谈、休闲旅游、会议接待等需求。

3.4.2 劣势

3.4.2.1. 服务水平和管理层次低。酒店现有员工整体层次较低，很多都是初中或高中学历，由于此文化层次所限，直接影响整个酒店的服务质量。另外，管理人员所受的正规教育和培训也相对较少，本科以上学历不多，职业技能和管理整体水平方面跟不上当今现代酒店管理要求。

3.4.2.2. 人力资源方面的发展规划不足，员工年龄偏大、专业能力、学历偏低、人才储备不足，很多经营和管理方面思路只能依靠原有的方式或者抄袭别的酒店的做法来完成。这些运营思路滞后，严重制约酒店的持续发展。

3.4.2.3. 营销手段缺乏，因管理层原因而缺乏对外扩张、营销力度、宣传策划推广方面不足，

导致品牌知名度较低。

3.4.3 机遇分析

东源国际酒店面对日益激烈竞争的酒店业，机遇与挑战同在，有压力才有动力。在上文分析中，通过对我国十八大新政之后的政治、经济发展、社会文化、科学技术的日新月异等发展分析，为本宾馆带来难得的良好外部环境和发展机遇，具有以下的发展机会。

3.4.3.1 经济发展带来机会

十八大新政为我国经济发展描绘了美丽蓝图，“建设新型城镇化”、“美丽中国”、“2020 年全面建成小康社会”，国民收入翻番目标等等，在利好中国经济发展同时，同样利好中国旅游业和酒店业发展，特别在 2020 年，中国成为世界旅游的目的国，未来 5-10 年旅游业成为我国国民经济的支柱产业，所有这些都为广州酒店业带来难得的发展机遇。

3.4.3.2 政策扶持带来机会

广州《十二五旅游发展规划》中明确指出打造广州国际旅游大都市，未来将会出台更多扶持旅游业的相关政策，特别在税收、减轻旅游业企业负担，资本市场的投融资，酒店业进入和退出壁垒等政策方面起着很大的扶持作用，在为旅游业带来蓬勃发展的同时，也为酒店业发展注入更大生机和活力。

3.4.3.3 区域经济带来机会

广州美食节、广交会、广州各种会展经济迅猛发展，广州各种文艺体育盛会如 NBA 篮球赛移师广州、各种超级明星演唱会等等都为酒店业带来大量的优质客源，处在天河区中心的广州东源国际酒店由于地理位置和交通便利成为上述最大的受益者。

3.4.4 威胁分析

进入后亚运时代的广州酒店业、竞争激烈，面对来自不同实力的竞争对手直接的、潜在的威胁，特别是近年来来自最新的跨界企业的竞争威胁，如何将这些威胁转变成为多赢？这是考验广州酒店业各级管理者的智慧，也是未来一道难解的难题。广州广源国际酒店面临以下直接威胁和潜在威胁：

3.4.4.1 直接威胁

(1) 主要来源于激烈的同行竞争，国际酒店品牌、国内大型企业等未来抢滩中国市场和投资酒店业的潜在进入者瓜分市场份额，对中低档星级酒店生存空间挤压，以及社会发达的餐饮、娱乐、休闲等综合服务替代者不断增加，酒店买方市场消费者的日益成熟及讨价还价能力增强，主要机团消费下降，大众消费对价钱越来越敏感。

(2) 为本宾馆带来较大的收益贡献的每年两届交易会和各种会展经济，因酒店供过于求不时发生恶性竞争，价钱战在所难免。以往天河区因广交会的价钱优势将会不断减弱，为了抢占市场份额，只得加大营销成本，在各种成本上升的多重压力下，宾馆将步入微利时代。

3.4.4.2 潜在威胁 潜在威胁来源于跨界竞争。

五、研究设计规划

5.1. 研究方法

本文采用定性研究是基于影响中国酒店行业的市场品牌竞争力的各个方面进行问题地分析研究，研究问题和范围主要涉及中国酒店行业发展中将面临的主要问题和如何适应现有市场且提高酒店的品牌竞争力这方面入手，展开资料的搜索和一手、二手数据的收集。同时本文采用的是深度访谈法，深度访谈是一个定性调研者在和被调研者一对一基础上实施的，这个够据项目约定好的样本或者招募条件来选择的。就像名字所提示的那样，目的就深度挖掘一个话题，而且本次的深度访谈在、分钟，本轮文都将会采用一种开放式结尾的访谈方法。访谈地点通过人工和远程的网络来实现。并针对广州东源国际酒店提出建议和对策。

5.2. 问卷对象

本文的访谈对象是：广东广州东源国际酒店的总经理李前进先生，李先生是广东潮汕人，年龄是 55 岁，联系方式：13711692136, 李先生不仅是广东广州东源国际酒店的创始人之一，并且对广

州酒店行业市场甚至中国酒店行业市场非常了解，并且也在中国很多家知名连锁品牌酒店任职过后再创立的广东广州东源国际酒店，该研究对象对于本论文研究的酒店品牌竞争力构建有十分大的帮助。

六、访谈问题与回应总结

(一) 品牌竞争力的概念：

问题：（1）您怎么理解品牌竞争力的概念呢？

您认为品牌竞争力的概念体现在哪些方面？（竞争的对比性、目的利益性、动态性（竞争关系是不断变化的，上一刻是对手，下一刻就有可能是成为合作伙伴））

（2）为什么您认为（竞争的对比性、目的利益性、动态性）体现了酒店的品牌竞争力呢？

回应总结：1.通过对受访者的讲述，可以理解为品牌为企业的形象，或者是另类的商品，而品牌竞争力则是以企业形象为核心，如企业战略、管理模式、技术路线、企业文化等形象进行商品竞争，从而让消费者进行更好的联想以及产生消费依赖。

2.品牌竞争力概念主要体现在：作为一种特殊的商品，涵盖了商品的竞争力如消费者对对比性，消费者的目的利益性之外，还包含了特殊的动态性，如受访者来说，不仅消费者是一直在变化，并且自己的竞争对手和合作伙伴也可以随着情景不同而进行转变。

(二) 影响中国广东省酒店发展的宏观因素有哪些（PEST）

问题：（1）从中国宏观角度下，您认为针对广州酒店行业品牌竞争力有哪一些影响。（政策扶持）

（2）为什么您认为（政策扶持）对广州酒店行业品牌竞争力有影响。

（3）从中国宏观角度下，您认为针对广州酒店行业品牌竞争力有哪一些经济因素影响。（会展经济、广州经济发展速度）

（4）为什么您认为（会展经济、广州经济发展速度）广州酒店行业品牌竞争力有影响。

（5）从中国宏观角度下，您认为针对广州酒店行业品牌竞争力有哪一些社会因素影响。（文化因素）

（6）为什么您认为（文化因素）对广州酒店行业品牌竞争力有影响。

（7）从中国宏观角度下，您认为针对广州酒店行业品牌竞争力有哪一些技术因素影响。（电子商务、美团）

（8）为什么您认为（电子商务、美团）对广州酒店行业品牌竞争力有影响。

回应总结：1、国家针对酒店行业发展的相关扶持政策主要有：《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》，国民旅游计划，修学旅游是中小学的必修课能给酒店行业发展带来勃勃生机

2、广州的经济发展也是直接的能够影响酒店行业发展，并且广州的会展能给酒店行业带来不少客源

3、电子商务和 IT 技术的快速发展，影响酒店行业销售渠道发展，使得市场竞争更加激烈，模式也更多样化。

4、当地饮食文化以及交通便利性，会给酒店行业带来冲击性发展

(三) 中国广东省酒店行业现状（波特五力模型）

问题：（1）在广州酒店行业中，您认为与广州东源国际酒店同行业的直接竞争者有哪些？

（2）在广州酒店行业中，您认为同行业直接竞争者从哪些方面影响广州东源国际酒店？（产品技术、消费者消费观、公司管理方面）

(3) 在广州酒店行业中, 您认为广州东源国际酒店会间接影响其发展和品牌竞争力构建的间接竞争企业到有哪些?

(4) 在广州酒店行业中, 您认为广州东源国际酒店其发展和品牌竞争力构建的间接竞争企业到有哪些优劣势? (企业发展方向不同、资金充足、客源)

(5) 在广州酒店行业中, 您认为供应商对广州东源国际酒店品牌竞争力有何影响? (提高价钱、降低出售产品服务和质量、企业对竞争者依赖)

(6) 在广州酒店行业中, 您认为消费者对广州东源国际酒店品牌竞争力有何影响? (服务差异性 同类型竞争)

(7) 在广州酒店行业中, 您认为潜在竞争者对广州东源国际酒店品牌竞争力有何影响? (服务差异性 同类型竞争)

(8) 在广州酒店行业中, 您认为新服务对广州酒店行业品牌竞争力有何影响? (服务差异性)

回应总结: 1、广州东源国际酒店主要直接竞争企业是“七天”, 因其门店覆盖能力、且迅速适应时代发展线上和线下同时销售产品的渠道。间接的竞争者主要是一些民宿等, 发展趋势较猛。而潜在的竞争企业其他想要入驻酒店行业大企业。

2、主要的替代品牌是一些新型服务, 类似于桑拿等, 不仅有按摩, 蒸桑拿等服务, 还会提供吃饭、住宿留夜服务。

3、供应商的提供产品质量、价钱高低, 稳定性直接影响酒店的运营和酒店价钱定位。

4、酒店品牌知名度差异化和服务直接影响到消费者消费心理和欲望。

(四) 分析广东广州东源国际酒店在广东省酒店中有哪些优劣势 (SWOT)

问题: (1) 您认为广东广州东源国际酒店在广东省酒店中有哪些优势 (地理优势、配套措施的优势)

(2) 您认为广东广州东源国际酒店在广东省酒店中有哪些劣势 (员工文化水平、人力资源方面的发展规划不足、营销手段缺乏)

(3) 您认为广东广州东源国际酒店在广东省酒店中有哪些机遇 (国家重视、政策支持、区域经济、经济发展)

(4) 您认为广东广州东源国际酒店在广东省酒店中有哪些挑战 (跨界竞争, 同行竞争)

回应总结: 1.优势主要选址较好, 人流量大, 交通便捷, 能给酒店带来不少客源。而完善的配套措施能为他们吸引不少回头客。

2.劣势主要表现在员工文化水平、人力资源方面的发展规划不足、营销手段缺乏。

3.机遇: 国务院提出《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》为税收和融资提供不少便利, 而会展、广交会能为其带来不少客源。

4.挑战: 同行业的竞争导致需要在价钱上面进行不断调整以及为了迎合消费者口味, 酒店需要不断调整定位, 运营成本不断升高, 进而获利降低。

(五) 构建适合广州东源国际酒店的品牌竞争力提升策略

问题: (1) 您认为对广州东源酒店的核心品牌竞争力影响的最大因素有那些? (夯实品牌市场能力, 拓展客源市场, 加大品牌宣传力度, 提高公众认知度 加强品牌权益能力, 提高顾客认可度)

(2) 您认为 (夯实品牌市场能力, 拓展客源市场, 加大品牌宣传力度, 提高公众认知度, 加强品牌权益能力, 提高顾客认可度) 对广州酒店行业品牌竞争力构建有什么影响?

总结：从扩大客源--整理客源资料--留下客源、营造回头客，受访者分别提出了与其他酒店行业结合，进行夯实品牌市场能力，拓展客源市场，从而能够加大品牌宣传力度，提高公众认知度，并且对于留下客源，外部应该对市场进行细分，分别从客源地、住宿目的、购买方式等规划好客源，但是更应该从自己内部出发，先提高内部员工服务意识和素质，在原有基础上提供个性化服务，提高顾客的忠诚度和满意度。

七、结论与建议

7.1. 品牌竞争力的概念

通过对受访者和一二手数据分析，可以理解为品牌为企业的形象，是一种另类的商品，而品牌竞争力则是以企业形象为核心，如企业战略、管理模式、技术路线、企业文化等形象进行商品竞争，从而让消费者进行更好的联想以及产生消费依赖。其具备了商品品牌一些竞争性如商品互相对比性，消费者目的利益性，动态性等等，也就是说广州东源国际酒店如果想要建立一个良好的品牌竞争力，就需要从品牌的互相对比性，满足客源的目的及利益，并且时刻跟进酒店行业趋势（动态性）。

7.2. 分析影响中国广东省酒店发展的宏观因素（PEST）

酒店业的经营和发展与国家的经济政策和整个经济环境息息相关，经营环境中的各种因素都会对酒店业的经营和管理产生重要影响。而其中对于现在在中国广东省酒店发展主要政治影响为国务院提出的《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》，主要为酒店行业扩大了客源以及资金上支持。并且广东省经济发展虽然增长趋势逐渐放缓，但是依然是全国第一的GDP，必然消费水平不会降低，再电子商务和IT技术的快速发展，影响酒店行业销售渠道发展，使得市场竞争更加激烈，模式也更多样化，同时也宣传了当地饮食文化以及交通便利性，会给酒店行业带来冲击性发展。综上，中国广东省酒店行业发展趋势十分良好。而作为酒店经营者应关注国家政策新闻，响应国家的政策，顺势而为，设立专人对政府政策收集和分析。针对行业特点，制定应急预案；在出现危险时，应按应急预案执行，减少不必要的损失。投资者聘请酒店顾问和法律顾问，提出合理化建议，规避风险。做好自身经营。酒店采用绿色、环保、低碳经营模式，使用国家支持的材料和设备。加强品牌建设，避免价钱战，进行恶性竞争。建立与国际著名酒店的合作关系，在管理、人才、客房预定等方面，建立相应平台。

7.3. 分析中国广东省酒店行业现状（波特五力模型）

酒店市场微观环境是指存在于酒店企业周围并密切地影响其活动的各种因素与条件。它影响着企业为目标市场服务的能力。广州东源国际酒店主要直接竞争企业是“七天”这些大品牌连锁酒店，间接竞争者和潜在竞争者主要是一些民宿和桑拿可以吸引部分客源。而其酒店供应商的提供酒店相关产品质量、价钱高低，稳定性直接影响酒店的运营和酒店价钱定位，消费者又趋向消费有品牌影响力较大的酒店，如果不提高酒店竞争力，必然会陷入死循环，流失客源。在这些环境压力下，广州东源国际酒店发展品牌竞争力更是举步维艰。

7.4. 分析广东广州东源国际酒店在广东省酒店中优劣势（SWOT）

7.4.1. 优势主要选址较好，人流量大，交通便捷，能给酒店带来不少客源。而完善的配套设施能为他们吸引不少回头客。

7.4.2 劣势主要表现在员工文化水平、人力资源方面的发展规划不足、营销手段缺乏。

7.4.3 机遇：国务院提出《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》为税收和融资提供不少便利，而会展、广交会能为其带来不少客源。

7.4.4 挑战：同行业的竞争导致需要在价钱上面进行不断调整以及为了迎合消费者口味，酒店需要不断调整定位，运营成本不断升高，进而获利降低。

7.5. 构建适合广州本土酒店的品牌竞争力提升策略

受访者认为扩大客源—整理客源资料—留下客源、营造回头客这个模式，本论文结合二手数据与相关文献分别针对酒店内部和外部提出以下建议：

- (1) 通过市场细分方式区分客源进行不同个性化服务（外部环境）
- (2) 酒店产品定位和设置完善措施（酒店内部）

八、构建适合广州本土酒店的品牌竞争力提升建议

8.1 市场细分定位

酒店市场受到顾客年龄、性别、收入、文化程度、地理环境、心理等因素影响，由于购买者人数众多，广泛分布于各个市场地区，有不同的需要、支付能力、购买态度和购买方式，因此，任何酒店都很难满足所有消费者的需求。在这种情况下，应该细分市场。

8.1.1. 按照顾客来源地细分

可分为本地顾客、外地顾客和外国顾客等。不同地区的顾客有不同的需求。

针对本地顾客，一般不会到酒店住宿，但是平时会到酒店餐饮消费、娱乐活动等，如本地顾客有亲戚朋友探访时，就需要住宿。酒店通过对本地顾客的亲戚朋友的接待，让他们觉得有面子，有档次，增加他们的入住次数和口碑。

针对外地顾客，往往是看酒店装修、酒店价钱，在网络、报纸、电视是否有相应的广告，是否有人推荐等。

如外国顾客需求和本国顾客需求就明显不同，如针对外国顾客这个需求，酒店需要办理外宾接待资格，并配备会外语交流的员工。

8.1.2. 按照住宿目的细分

一般分为商务客人和度假客人。商务客人包括公司出差和公务员出差的客人，价钱可以稍贵，应配备一些商务设施、如会客厅、小间会议室出租，配置有电脑办公桌的行政套房，让酒店成为一个商务交流和洽谈的场所。

针对度假客人，则应该让酒店布置较为雅馨，价钱较便宜，娱乐场所对比多，如有卡拉 OK、桌球、餐厅、棋牌、水疗、等娱乐项目。

8.1.3. 按照购买方式细分

一般分为零散客人和团队客人。针对零散客人数量较多，很分散的特点，酒店可以通过电话预约方式，供散客预订，经常入住的散客熟客打折。针对团队客人，由于一次性入住量大，酒店通常会给予相应折扣优惠。对于长期居住或者连续两个月在住的团队客户不但给予折扣优惠，而且酒店会根据长期团队客户，提供更加周到的服务。

8.1.4. 按照销售途径来分细分

可分为直接订房和通过中间商订房。针对直接订房，可以提供网站、传真、电话等方式订房服务；针对中间商订房，可以与中间商洽商酒店利润提成或手续分成问题。

8.2 酒店产品定位和设置完善措施

在设计与策划时应根据国内外环境和自身条件，选择符合国家政策、需求量大、销售额大、销售额增长率高、竞争状态弱的和市场销售渠道简单的目标来经营。酒店市场定位包括的内容很多，如酒店的形象、酒店产品、价钱和服务等定位。

8.2.1. 酒店形象

酒店的形象定位就是满足酒店究竟以哪种形象面对目标市场，其中包括酒店的视觉形象和心理形象，视觉形象（企业 CI 系统）又包括酒店的建筑外观、酒店名称、标志、标准字体、标准颜色等，心理形象包括酒店的档次、星级，以及服务记忆。

广州东源国际酒店可以通过聘请酒店顾问，对广州东源国际酒店形象进行定位，以符合酒店的经营方向和目标客户。广州东源国际酒店形象设计要点是具有档次，有文化内涵，让顾客从远方一看就可以识别出广州东源国际酒店形象。

8.2.2 酒店产品

酒店产品价钱通常反映酒店产品价值，酒店的星级和档次越高，其价钱也应该相应较高以匹配

其价值。酒店产品价钱也要与其目标市场的消费能力相适应，同时价钱应能随市场变化而调整。

8.2.3. 价钱定位

即酒店以何种服务形式和标准为顾客提供服务产品，酒店许多服务项目如大堂、客房、餐厅、酒吧和商务中心等，都涉及不同的服务形式和质量标准的问题。酒店服务标准主要包括服务的态度、行为、语言、个性化服务等方面。

8.2.4. 服务标准定位

去酒店消费，其实就是希望获得一个良好的感觉。如款待客人、接待朋友，觉得有面子；洽谈生意时，觉得该酒店有档次，可以代表其公司形象。竭力营造这样的环境，当进入这个酒店时，感觉到如沐春风，各种设备应有尽有，感觉十分温馨，有宾至如归的感觉。可以通过培训，提高员工的服务质量；

8.2.5. 完善设备措施

通过定期更新酒店设备、设施，保持酒店的竞争力。设施与设备包括酒店的建筑规模、建筑形式、客房类型、餐厅、商场、酒吧、娱乐设施、会议室及配套设备等。

广州东源国际酒店需设立专人对设施与设备进行保养登记，定时更新各种设施设备，特别是会议室的话筒、酒吧的视听设备等，应该让其随时可用。

九. 参考文献

- (1) 乔均, 彭纪生. 品牌核心竞争力影响因子及评估模型研究——基于本土制造业的实证分析[J]
- (2) 许基南. 品牌竞争力研究[M]. 经济管理出版社, 2005.
- (3) 李应军. 中国发展精品酒店的可行性分析及对策探讨[J]. 云南财经大学学报, 2018, 24(1):107-111.
- (4) 刘跃, 张道伟. 体验营销的价值创造过程——基于菲利普·科特勒的营销管理过程的主题思想[J]. 江苏商论, 2008(3):78-79.
- (5) 叶敏. 小议广东本土酒店品牌竞争力[J]. 现代企业教育, 2012(14):168-169.
- (6) 胡守庆. PEST 分析理论模型对民营中小企业项目营销策略的影响——以一个房地产项目为例[J].
- (7) 陈敏华. 广州 BY 酒店营销战略研究[D]. 华南理工大学, 2012
- (8) 文吉. 广州市星级酒店客源市场结构及其影响因素研究[J]. 消费经济, 2006, 22(1):75-77
- (9) 詹琳, 贺兰芬. 高星级酒店餐饮服务质量管理影响因素研究——以广州白云万达希尔顿酒店中餐厅为例[J]
- (10) 李文芳. 技术因素对酒店发展路径的影响研究[D]. 厦门大学, 2008.
- (11) 关路娟. 如家酒店物流供应商选择与评价研究[D]. 河南科技大学, 2015.
- (12) 刘月芳. 广东省酒店业信息技术外包供应商选择的微观影响因素实证研究[J]. 电子商务, 2012(2):48-50.
- (13) 姜媛媛. 网络环境下经济型酒店消费者购买行为研究[D]. 东北财经大学, 2014.
- (14) 房定斌. 基于竞争者主维度的我国经济型酒店品牌定位研究[D]. 上海师范大学, 2010.
- (15) 张艺. 经济型连锁酒店 SWOT 分析研究[J]. 开封教育学院学报, 2016, 36(7):289-292.
- (16) 刘湘华. 酒店企业内部控制研究[D]. 山东大学, 2008
- (17) 张海燕. 论酒店地理位置的选择[J]. 科技资讯, 2006(3):94-95.
- (18) 陈洁. 酒店在城市中的空间形态及其形成机制[D]. 东北师范大学, 2016
- (19) 姜峰. 广东天河文华东方酒店[J]. 现代装饰, 2013(11):134-135.
- (20) 周萍. 论企业文化建设在酒店企业管理中的作用[J]. 东方企业文化, 2015(20)
- (21) 贾强. 文化制胜:如何建设企业文化[J]. 2002

- (22) 韩煜东. 我国经济型连锁酒店营销策略研究[J]. 改革与战略
- (23) 康佳丽, 余光卓. 我国经济型酒店的集中差异化战略研究[J]. 科技创业月刊, 2007(11):63-65.
- (24) Burleigh B.Gardner and Sidney J.levy,“The Product and the Brand ”,Harvard Business Review,March-April,PP.33-39.
- (25) Judi Lannon and Peter Cooper(1993),“Humanistic Advertising,A Holistic Culthral Perspective ”,International Journal of Advertising,2,pp.195-213.
- (26) Brown,S.(1995),Postmodern Marketing,London,Routledge.
- (27) John M.T,Balmer,(1995),“Corporate Branding and Connoisseurship”,Journal of General Management,Vol.21 No.1 Autumn,pp.24-26.
- (28) Rubinstein,Helena(1995),“Brand Chartering-Getting to a Common Understanding of the Brand”,The Journal of Brand Management,Vol3 Number 3,pp.145-155.
- (29) De Chematory,Mc Donald.Creatingpowerfulbrands[M].Oxford: Buderworth-Heinermann, 1998.