

中国品牌建设国际论坛 --中国酒店业发展趋势与品牌建立

2007 年 7 月 3 日上午 8:30

深圳华侨城洲际大酒店会议厅

尊敬的刘泽彭副主任、卓钦锐副市长、刘仕军副司长、李小甘局长、
Professor Chon、张整魁教授、各位来宾：

大家好。首先，多谢香港理工大学以及广州暨南大学筹备委员会的安排，让我在这里与这么多业内好朋友一起探讨中国酒店业及品牌的发展，今天，我希望借着这个机会，以一个投资者、酒店经营者和普通旅客的角度，以及我多年来取得的酒店营运及管理经验，与大家分享我对于未来整个大中华地区酒店业发展的一些看法。

顾客满意度乃服务关键

自从在香港尖东开设第一间海景嘉福酒店开始，我投资酒店业接近 30 年了。以香港商人在香港投资兴建及率先采用外国酒店品牌经营及管理酒店的历史，我大胆的说可以算是第一代。在香港、澳门以及美国投资及经营二十多间酒店，而我本身也很喜欢旅游，所以也是一个经验丰富的旅客，多年以来，我到过世界各地不少地方旅游观光，因此对不同的酒店服务和设施有亲身的体验。

作为酒店投资者的身份，我喜欢入住一些以不同主题、服务或建筑特色备受推介的酒店观摩；作为一个热爱旅游的旅客，我当然亦希望在舟车劳顿之后可以在一个舒适的环境休息。记得有一次，我在上海入住一间超级豪

华酒店，她的外型和设施均以「高科技」为卖点，被外界喻为五星级酒店的典范，风头可谓一时无两。我记得很清楚，那天晚上，我尝试在房间调校空调温度，搞了大半天，对着那个看起来很新颖(hi-tech)的调校键，一筹莫展。那一刻，感觉自己有点笨，结果不得不劳烦酒店经理过来帮忙，扰攘了半个晚上才能休息。

又有一次，我入住另一间五星级酒店，打算好好地睡一觉。很自然的，我用灯光总掣把所有灯光全部熄掉。谁知，当我在半夜起床时发现原来的灯光总掣不知为何忽然不能开灯，结果要摸黑逐一走遍整个房间四处找，最后找到的却又不是灯光的总掣，你说是不是令人十分泄气？

我举这两个例子，正是要告诉大家，有时候表面看来非常昂贵、时尚的「高科技」产品未必就代表高素质服务，许多酒店设计喜欢加入新颖现代化的元素，却往往忽略了「简易实用」——即 user friendly 的重要性，而最终给客人带来「非常困扰」的负面感受，这个就是犯了本末倒置的错误。

酒店营运是一门极之复杂而讲求高度实用性的行业。由住宿、餐饮、保安、通讯、会议以至秘书服务等，每一个服务细节，我们都必须实时给予顾客简单、实用、人性化，但同时又追得上时代的印象。

酒店绝非等同房地产业务

一直以来，还有很多人把酒店当成房地产发展的一部分，这个观念是完全不正确的。在这个题目上，我与不少政府官员甚至学者辩论过。假如，你从事的是房地产销售或租赁，当你遇到一个买家或租客投诉单位有瑕疵时，你多少还可以有几天时间去解决问题，而且一般买家在短期内再光顾你买第二个单位的机会并不很高（GAG:若买家是炒家，那他就更加来不及

检查琐碎细节，已经急不及待将单位转售了!)。但我却见过不少酒店住客，因为水温不够热、房间隔音欠佳、或者是房间空调不适中，以及种种难以想象的问题，整晚向当值的经理投诉，扰攘整个晚上。如果酒店不能实时妥善处理住客的问题，住客会对酒店服务失去信心，以后再光顾这间酒店的机会便很低了。怎样令客人有重临之意，就是衡量一间酒店是否能生存的重点。

品牌：一项重要但无形的资产

香港是一个国际都市，高级酒店随处可见，要多豪华便有多豪华。但尽管经过 30 多年的发展，香港大部分酒店依然以欧美的连锁式酒店品牌经营，例如四季、洲际、万豪、凯悦、皇冠假日、喜来登等，虽然，很大部分酒店其实都由香港本地的投资者拥有，但它们都仍然以国际酒店品牌专营权方式营运，到底原因何在呢？

在探讨这个问题之前，我想先与各位分享一下甚么是一个成功品牌的概念。品牌，不单止是一个名称、一个标记，而是象征产品和服务质素的一个承诺和保证，蕴含着属于某产品和服务的内在价值(implicit values)、意义(ideas)和人性化特质(personality)，久而久之，这些元素成为了顾客对该品牌的观感(perception)和认知(recognition)，甚至发展成为对该品牌的长远信心忠诚度。

此外，品牌也是企业的一项重要无形资产(intangible asset)，品牌价值对一间公司的估值、营业额、商誉等有举足轻重的影响，品牌会被用作评估一间公司的盈利能力。

最近 *Business Week* 便列出了 2006 年全球 100 个价值最高的品牌「可口可

乐」、「麦当劳」等著名品牌都榜上有名，它们的品牌价值分别高达 670 亿美元和 275 亿美元，其中，麦当劳的品牌价值几乎相当于当时的整体市值！由此可见，品牌称得上是一间公司的灵魂。

特许经营的成功在于品牌效应

而酒店品牌的建立，亦都在于创造其服务独特的价值，令顾客感到宾至如归，每次出游，都自然想起某一两个品牌，成为他们信心的保证。例如海景嘉福酒店，便有很多光顾了 10 多 20 年的老顾客，因为他们的所有生活独特习惯所需，我们都了如指掌。

无可否认，现时国际酒店集团在香港及中国内地的品牌发展早已经抢占先机，有了一定地位。而这些酒店连锁集团除了给予酒店投资者使用其品牌的权利外，亦提供日常营运、员工培训、物资采购、宣传推广等一系列的支持服务，以确保服务的质量和品牌的统一；其庞大而完善的订房网络，为成员酒店提供大量潜在客源。

因此，尽管要支付昂贵的专利费和各种各样的服务费用，大部分香港酒店的本地业主依然选择以特许经营(franchise)方式营运。

你或许会问，香港投资者在经济实力及管理能力都达国际水平，经营酒店的经验亦相当丰富，为何香港的本地品牌在国际市场还未能成熟呢？

首先，香港人口相对较少，本土经济规模不足以带动足够内部对酒店的需求，而香港属于外向型经济，酒店品牌如果要打出名堂，必须靠外国游客的支持。

而在地，欧美国家对当地酒店行业实施一定的保护政策，例如本地资金

占酒店拥有权的比例等，其他地区的品牌要打入欧美市场必须跨越很高的门坎，这个亦是香港酒店投资者难以冲出国际建立新品牌的原因。

中国强劲内需及经济贸易增长带动酒店品牌的可能性

反观中国酒店市场，拥有强大的基础，以发展属于中国的酒店品牌，其中，内需是支持中国酒店市场去发展扩充的主要动力。

近年中国经济腾飞，世界各地的企业踏足这个庞大的经济舞台，国内人均收入持续增加，商务旅游、观光旅游也在这个良好趋势下迅速发展，大大刺激对酒店的需求。由于中国人的家庭观念较重，家庭团聚式的休闲旅游需求，亦是未来中国酒店业发展的重点所在。

在人均收入每年以双位数增长，个体商人日益富裕的环境下，愈来愈多人喜欢以旅游度假作为辛勤工作的消费回报，旅游消费也可以说是身份的象征，拥有多元化设施、适合一家大小的综合性娱乐休闲的高质素度假胜地，需求将会愈来愈大。

嘉华属下银河集团在澳门发展的路氹城大型娱乐渡假中心(Galaxy World Resort) 及星际酒店，也是因应这个未来的主要消费潮流及旅游趋势而建设。

事实上，香港和澳门的酒店业近年亦都受惠于中国强劲的内需。2006 年，香港和澳门入境旅客人次分别为 2,700 万和 2,400 万，其中过半数来自中国内地。嘉华旗下在澳门的星际酒店自从去年 10 月开业以来，房间入住率一直高企，周末更例必出现超额订房的情况，可以说是受惠于内需的最

佳实例。

入境旅客数字逐年攀升

另一方面，中国本身也是很有吸引力的旅游国，有众多优美的自然风光，具深厚历史文化的名胜古迹，以及西方人向往的东方美食，加上日趋频繁的商务会议展览和国际级论坛，以及 2008 北京奥运和 2010 上海世博等全球瞩目的盛事，中国的旅游业势必更上一层楼。事实上，到访中国的外国旅客数字正不断增加，根据世界旅游组织预测，中国将于 2020 年超越法国、美国和西班牙，成为世界第一旅游大国。每年数以亿计的旅客数量，必定进一步刺激国内酒店的需求。

此外，在「十一五规划纲要」中，中央政府亦以大力发展入境旅游为重要工作目标。一方面由国家旅游局加强市场研究，主动开发市场，强化国家整体形象宣传，以不断提高国际旅客对中国休闲旅游的吸引力。

为何需要更多中国品牌？

目前，中国尚未形成突出的、在国际有认受性的品牌，即使在国内较有名气的本土酒店品牌，例如近年上市的锦江、或是中旅、广旅属下的酒店，虽然近年都在品牌建设方面作出很大的努力，但是对大部分外国旅客来说，仍然是一个陌生的名字。他们大多宁可选择他们有信心的、熟悉的外国酒店品牌，坦白说，我自己也不例外。

中国本土酒店的发展水平仍落后于顶级国际酒店集团，主要因为中国直至

近二十年才开始发展市场经济，很多国营的酒店集团近年才逐步企业化，对市场发展趋势的敏感度仍有提升空间。

加上酒店这门生意学问，虽然其华丽的建筑、先进的设施等硬件都较易复制，但其经营与运作的成功与否，在于管理团队的思维和前线员工的服务质素，而人才质素并不是几年间可以改善的事情。

酒店管理要达到顶级水平，管理层需要有全面多角度的视野，更要有坚持服务质量的决心，为客人计划周全；而前线员工亦要加强使命感，积极为客人做到最好，每一点心思、每一个笑容，都超出客人的预期，提供体贴个人化的服务，才是成功品牌的关键。

分享：银河星际酒店中西合璧的管理文化

面对国际品牌的竞争、顾客要求日益提升等挑战，酒店经营者又应该如何应付呢？以下，我希望以嘉华旗下的银河集团去年开业的星际酒店作为例子，与大家分享，藉此给大家多一个思考角度。

现时，澳门旅客当中 95%是华人，而我们的竞争对手是规模庞大、经验丰富的国际经营者。在开始的时候，我们花了很多时间去策划如何将澳门娱乐旅游业旧有的经营方式，配合西方优良的管理制度，迎合东方人的情理特质，融汇独特的澳门文化风格，将银河集团这个庞大的投资项目，整体规划逐步成为一个长远大型的多元化旅游发展计划。

以「保留、改良、创新」作为发展原则

建基于上述投资理念与优势，银河集团以「保留」、「改良」与及「创新」三大原则，作为在澳门发展的座右铭。首先，银河致力「保留」澳葡及中国本身的文化遗产，发挥澳门独有的文化特质。其次，我们以中西结合的管理哲学为基础，利用先进科技及信息「改良」现有的企业营运与服务效率。同时贯彻集团追求「创新」的精神，务求在澳门兴建一个既能迎合亚洲旅客之需求，又能为西方旅客带来惊喜的大型综合休闲娱乐及会议展览胜地。

开业不足一年，星际酒店的成绩令人鼓舞，最近荣获美国酒店礼宾科学学院 (The American Academy of Hospitality Sciences) 的「五星钻石奖」(5-Star Diamond Award)。这项国际殊荣，证明了由香港人经营创立的品牌亦获得广大的认受性，由中国人自己经营的品牌，其实一点也不逊色于国际品牌。

培训具宏观策略规划能力的管理专才

我认为中国酒店业要建立起品牌，要走的是一条漫长艰辛的路，需要大量熟悉本地文化的酒店管理人才。培育具宏观策略规划能力的管理专才，是酒店业界的一个长远使命。

直至现在，中港澳酒店业的管理层要职，都大多由外籍人士担任，现时从事酒店业的华人，较少能晋身酒店集团的决策领导阶层。

理工大学校长潘宗光教授就曾多次与我讨论，如何进一步发展理工大学酒店及旅游课程。而今天由香港理工大学和广州暨南大学举行的论坛，也正好缔造了良好机会，让政府机关的领导、海内外酒店业管理层、学术界的专家聚首一堂，对促进行业整体发展有深远广阔的意义。

品牌建设任重而道远

对中国酒店业，品牌建设需要长时间的努力坚持、市场触角和管理智慧，若然机遇能把握得当，将来我们中国商人必定能拥有属于我们自己的酒店品牌。

现时中国酒店业正是处于蓬勃发展的趋势，足够孕育酒店业进一步发展。然而酒店经营者又应当如何部署，早着先机呢？千里之行，始于足下。今天这个论坛，为大家提供了一个集思广益的平台，我谨希望学术界及业界的精英们，继续探讨中国酒店未来品牌建设的课题，及争取迈向国际品牌的良好基础途径前进。多谢各位！

（4,639 字；约 20 分钟）