

中國品牌建設國際論壇 --中國酒店業發展趨勢與品牌建立

2007 年 7 月 3 日

深圳華僑城洲際大酒店會議廳

尊敬的劉澤彭副主任、卓欽銳副市長、劉仕軍副司長、李小甘局長、Professor Chon、張整魁教授、各位來賓：

大家好。首先，多謝香港理工大學以及廣州暨南大學籌備委員會的安排，讓我在這裡與這麼多業內好朋友一起探討中國酒店業及品牌的發展，今天，我希望藉著這個機會，以一個投資者、酒店經營者和普通旅客的角度，以及我多年來取得的酒店營運及管理經驗，與大家分享我對於未來整個大中華地區酒店業發展的一些看法。

顧客滿意度乃服務關鍵

自從在香港尖東開設第一間海景嘉福酒店開始，我投資酒店業接近 30 年了。以香港商人在香港投資興建及率先採用外國酒店品牌經營及管理酒店的歷史，我大膽的說可以算是第一代。在香港、澳門以及美國投資及經營二十多間酒店，而我本身也很喜歡旅遊，所以也是一個經驗豐富的旅客，多年以來，我到過世界各地不少地方旅遊觀光，因此對不同的酒店服務和設施有親身的體驗。

作為酒店投資者的身份，我喜歡入住一些以不同主題、服務或建築特色備受推介的酒店觀摩；作為一個熱愛旅遊的旅客，我當然亦希望在舟車勞頓之後可以在一個舒適的環境休息。記得有一次，我在上海入住一間超級豪

華酒店，她的外型和設施均以「高科技」為賣點，被外界喻為五星級酒店的典範，風頭可謂一時無兩。我記得很清楚，那天晚上，我嘗試在房間調校空調溫度，搞了大半天，對著那個看起來很新穎(hi-tech) 的調校鍵，一籌莫展。那一刻，感覺自己有點笨，結果不得不勞煩酒店經理過來幫忙，擾攘了半個晚上才能休息。

又有一次，我入住另一間五星級酒店，打算好好地睡一覺。很自然的，我用燈光總掣把所有燈光全部熄掉。誰知，當我在半夜起牀時發現原來的燈光總掣不知為何忽然不能開燈，結果要摸黑逐一走遍整個房間四處找，最後找到的卻又不是燈光的總掣，你說是不是令人十分洩氣？

我舉這兩個例子，正是要告訴大家，有時候表面看來非常昂貴、時尚的「高科技」產品未必就代表高素質服務，許多酒店設計喜歡加入新穎現代化的元素，卻往往忽略了「簡易實用」-- 即 user friendly 的重要性，而最終給客人帶來「非常困擾」的負面感受，這個就是犯了本末倒置的錯誤。

酒店營運是一門極之複雜而講求高度實用性的行業。由住宿、餐飲、保安、通訊、會議以至秘書服務等，每一個服務細節，我們都必須即時給予顧客簡單、實用、人性化，但同時又追得上時代的印象。

酒店絕非等同房地產業務

一直以來，還有很多人把酒店當成房地產發展的一部分，這個觀念是完全不正確的。在這個題目上，我與不少政府官員甚至學者辯論過。假如，你從事的是房地產銷售或租賃，當你遇到一個買家或租客投訴單位有瑕疵時，你多少還可以有幾天時間去解決問題，而且一般買家在短期內再光顧你買第二個單位的機會並不很高 (GAG:若買家是炒家，那他就更加來不及

檢查瑣碎細節，已經急不及待將單位轉售了!)。但我卻見過不少酒店住客，因為水溫不夠熱、房間隔音欠佳、或者是房間空調不適中，以及種種難以想像的問題，整晚向當值的經理投訴，擾攘整個晚上。如果酒店不能即時妥善處理住客的問題，住客會對酒店服務失去信心，以後再光顧這間酒店的機會便很低了。怎樣令客人有重臨之意，就是衡量一間酒店是否能生存的重點。

品牌：一項重要但無形的資產

香港是一個國際都市，高級酒店隨處可見，要多豪華便有多豪華。但儘管經過 30 多年的發展，香港大部分酒店依然以歐美的連鎖式酒店品牌經營，例如四季、洲際、萬豪、凱悅、皇冠假日、喜來登等，雖然，很大部分酒店其實都由香港本地的投資者擁有，但它們都仍然以國際酒店品牌專營權方式營運，到底原因何在呢？

在探討這個問題之前，我想先與各位分享一下甚麼是一個成功品牌的概念。品牌，不單止是一個名稱、一個標記，而是象徵產品和服務質素的一個承諾和保證，蘊含著屬於某產品和服務的內在價值(implicit values)、意義(ideas)和人性化特質(personality)，久而久之，這些元素成為了顧客對該品牌的觀感(perception)和認知(recognition)，甚至發展成為對該品牌的長遠信心忠誠度。

此外，品牌也是企業的一項重要無形資產(intangible asset)，品牌價值對一間公司的估值、營業額、商譽等有舉足輕重的影響，品牌會被用作評估一間公司的盈利能力。

最近 *Business Week* 便列出了 2006 年全球 100 個價值最高的品牌，「可口可

樂」、「麥當勞」等著名品牌都榜上有名，它們的品牌價值分別高達 670 億美元和 275 億美元，其中，麥當勞的品牌價值幾乎相當於當時的整體市值！由此可見，品牌稱得上是一間公司的靈魂。

特許經營的成功在於品牌效應

而酒店品牌的建立，亦都在於創造其服務獨特的價值，令顧客感到賓至如歸，每次出遊，都自然想起某一兩個品牌，成為他們信心的保證。例如海景嘉福酒店，便有很多光顧了 10 多 20 年的老顧客，因為他們的所有生活獨特習慣所需，我們都瞭如指掌。

無可否認，現時國際酒店集團在香港及中國內地的品牌發展早已經搶佔先機，有了一定地位。而這些酒店連鎖集團除了給予酒店投資者使用其品牌的權利外，亦提供日常營運、員工培訓、物資採購、宣傳推廣等一系列的支援服務，以確保服務的品質和品牌的統一；其龐大而完善的訂房網絡，為成員酒店提供大量潛在客源。

因此，儘管要支付昂貴的專利費和各種各樣的服務費用，大部分香港酒店的本地業主依然選擇以特許經營(franchise)方式營運。

你或許會問，香港投資者在經濟實力及管理能力的國際水準，經營酒店的經驗亦相當豐富，為何香港的本地品牌在國際市場還未能成熟呢？

首先，香港人口相對較少，本土經濟規模不足以帶動足夠內部對酒店的需求，而香港屬於外向型經濟，酒店品牌如果要打出名堂，必須靠外國遊客的支持。

而在地，歐美國家對當地酒店行業實施一定的保護政策，例如本地資金佔酒店擁有權的比例等，其他地區的品牌要打入歐美市場必須跨越很高的門檻，這個亦是香港酒店投資者難以衝出國際建立新品牌的原因。

中國強勁內需及經濟貿易增長帶動酒店品牌的可能性

反觀中國酒店市場，擁有強大的基礎，以發展屬於中國的酒店品牌，其中，內需是支援中國酒店市場去發展擴充的主要動力。

近年中國經濟騰飛，世界各地的企業踏足這個龐大的經濟舞臺，國內人均收入持續增加，商務旅遊、觀光旅遊也在這個良好趨勢下迅速發展，大大刺激對酒店的需求。由於中國人的家庭觀念較重，家庭團聚式的消閒旅遊需求，亦是未來中國酒店業發展的重點所在。

在人均收入每年以雙位數增長，個體商人日益富裕的環境下，愈來愈多人喜歡以旅遊度假作為辛勤工作的消費回報，旅遊消費也可以說是身份的象徵，擁有多元化設施、適合一家大小的綜合性娛樂消閒的高質素度假勝地，需求將會愈來愈大。

嘉華屬下銀河集團在澳門發展的路氹城大型娛樂渡假中心(Galaxy World Resort) 及星際酒店，也是因應這個未來的主要消費潮流及旅遊趨勢而建設。

事實上，香港和澳門的酒店業近年亦都受惠於中國強勁的內需。2006 年，香港和澳門入境旅客人次分別為 2,700 萬和 2,400 萬，其中過半數來自中國內地。嘉華旗下在澳門的星際酒店自從去年 10 月開業以來，房間入住

率一直高企，週末更例必出現超額訂房的情況，可以說是受惠於內需的最佳實例。

入境旅客數字逐年攀升

另一方面，中國本身也是很有吸引力的旅遊國，有眾多優美的自然風光，具深厚歷史文化的名勝古蹟，以及西方人嚮往的東方美食，加上日趨頻繁的商務會議展覽和國際級論壇，以及 2008 北京奧運和 2010 上海世博等全球矚目的盛事，中國的旅遊業勢必更上一層樓。事實上，到訪中國的外國旅客數字正不斷增加，根據世界旅遊組織預測，中國將於 2020 年超越法國、美國和西班牙，成為世界第一旅遊大國。每年數以億計的旅客數量，必定進一步刺激國內酒店的需求。

此外，在「十一五規劃綱要」中，中央政府亦以大力發展入境旅遊為重要工作目標。一方面由國家旅遊局加強市場研究，主動開發市場，強化國家整體形象宣傳，以不斷提高國際旅客對中國休閒旅遊的吸引力。

為何需要更多中國品牌？

目前，中國尚未形成突出的、在國際有認受性的品牌，即使在國內較有名氣的本土酒店品牌，例如近年上市的錦江、或是中旅、廣旅屬下的酒店，雖然近年都在品牌建設方面作出很大的努力，但是對大部分外國旅客來說，仍然是一個陌生的名字。他們大多寧可選擇他們有信心的、熟悉的外國酒店品牌，坦白說，我自己也不例外。

中國本土酒店的發展水準仍落後於頂級國際酒店集團，主要因為中國直至近二十年才開始發展市場經濟，很多國營的酒店集團近年才逐步企業化，對市場發展趨勢的敏感度仍有提升空間。

加上酒店這門生意學問，雖然其華麗的建築、先進的設施等硬體都較易複製，但其經營與運作的成功與否，在於管理團隊的思維和前線員工的服務質素，而人才質素並不是幾年間可以改善的事情。

酒店管理要達到頂級水準，管理層需要有全面多角度的視野，更要有堅持服務品質的決心，為客人計劃周全；而前線員工亦要加強使命感，積極為客人做到最好，每一點心思、每一個笑容，都超出客人的預期，提供體貼個人化的服務，才是成功品牌的關鍵。

分享：銀河星際酒店中西合璧的管理文化

面對國際品牌的競爭、顧客要求日益提升等挑戰，酒店經營者又應該如何應付呢？以下，我希望以嘉華旗下的銀河集團去年開業的星際酒店作為例子，與大家分享，藉此給大家多一個思考角度。

現時，澳門旅客當中 95%是華人，而我們的競爭對手是規模龐大、經驗豐富的國際經營者。在開始的時候，我們花了很多時間去策劃如何將澳門娛樂旅遊業舊有的經營方式，配合西方優良的管理制度，迎合東方人的情理特質，融匯獨特的澳門文化風格，將銀河集團這個龐大的投資項目，整體規劃逐步成為一個長遠大型的多元化旅遊發展計劃。

以「保留、改良、創新」作為發展原則

建基於上述投資理念與優勢，銀河集團以「保留」、「改良」與及「創新」三大原則，作為在澳門發展的座右銘。首先，銀河致力「保留」澳葡及中國本身的文化遺產，發揮澳門獨有的文化特質。其次，我們以中西結合的管理哲學為基礎，利用先進科技及資訊「改良」現有的企業營運與服務效率。同時貫徹集團追求「創新」的精神，務求在澳門興建一個既能迎合亞洲旅客之需求，又能為西方旅客帶來驚喜的大型綜合休閒娛樂及會議展覽勝地。

開業不足一年，星際酒店的成績令人鼓舞，最近榮獲美國酒店禮賓科學學院 (The American Academy of Hospitality Sciences) 的「五星鑽石獎」(5-Star Diamond Award)。這項國際殊榮，證明瞭由香港人經營創立的品牌亦獲得廣大的認受性，由中國人自己經營的品牌，其實一點也不遜色於國際品牌。

培訓具宏觀策略規劃能力的管理專才

我認為中國酒店業要建立起品牌，要走的是一條漫長艱辛的路，需要大量熟悉本地文化的酒店管理人才。培育具宏觀策略規劃能力的管理專才，是酒店業界的一個長遠使命。

直至現在，中港澳酒店業的管理層要職，都大多由外籍人士擔任，現時從事酒店業的華人，較少能晉身酒店集團的決策領導階層。

理工大學校長潘宗光教授就曾多次與我討論，如何進一步發展理工大學酒店及旅遊課程。而今天由香港理工大學和廣州暨南大學舉行的論壇，也正好締造了良好機會，讓政府機關的領導、海內外酒店業管理層、學術界的專家聚首一堂，對促進行業整體發展有深遠廣濶的意義。

品牌建設任重而道遠

對中國酒店業，品牌建設需要長時間的努力堅持、市場觸角和管理智慧，若然機遇能把握得當，將來我們中國商人必定能擁有屬於我們自己的酒店品牌。

現時中國酒店業正是處於蓬勃發展的趨勢，足夠孕育酒店業進一步發展。然而酒店經營者又應當如何部署，早著先機呢？千里之行，始於足下。今天這個論壇，為大家提供了一個集思廣益的平臺，我謹希望學術界及業界的精英們，繼續探討中國酒店未來品牌建設的課題，及爭取邁向國際品牌的良好基礎途徑前進。多謝各位！

（4,639 字；約 20 分鐘）