



锦江之星战略分析 论文

作者：

学号：

课程：

班级：

目录

一、公司简介.....	3
二、关键战略要素.....	4
(一) 业务组合	4
(二) 资源配置	5
(三) 竞争优势	5
(四) 协同优势	6
三、外部环境分析.....	7
(一) 波特五力分析	7
(二) 机会分析	8
(三) 威胁分析	9
(四) EFE 模型	9
四、内部因素分析.....	11
(一) 内部环境影响因素.....	11
(二) IFE 模型.....	12
五、综合分析.....	13
(一) 业务组合分析	13
(二) SWOT 分析.....	16
六、战略指导文件.....	17
七、公司业务战略.....	18
参考资料：	21

一、 锦江之星简介

锦江之星旅馆有限公司是亚洲规模最大的综合性旅游企业集团——锦江国际集团旗下的一家经营管理国内首创、中国最大的经济型连锁旅馆“锦江之星”的专业公司，是亚洲最大酒店集团——上海锦江国际酒店（集团）股份有限公司的子公司。公司创立于1996年，注册资本人民币17971.29万元。从1997年第一家锦江之星开业至今，公司始终围绕市场、关注客人需求，以全心全意为客人、让客人完全满意为企业服务理念；以共商发展、共创双赢、回馈社会为企业经营宗旨；以创新发展、铸造细节、追求卓越为企业精神，创造了国内经济型酒店业界的多个第一——持续被评为“上海市著名商标”；“上海市最具成长力的服务商标”；2006至2007年度连续荣获“中国经济型酒店十强榜首和品牌影响力第一名”；“中国经济型酒店品牌先锋”等称号。以“营养、实惠、时尚”为特色的“锦江大厨”餐饮品牌荣获了“上海著名餐饮品牌企业”。

公司成立以来，为努力成就业内专业典范，实现锦江之星成为出行者对专业、超值、简约、安全、舒适的经济型酒店的首选，公司坚持以专业的水平、务实的精神、真诚的服务，精心塑造锦江之星品牌，不断提升产品的质量，追求简约又时尚、不求奢华但讲究品位的风格，在服务中始终关注客人的体验，将产品的服务内涵与客人的基本需求完美的结合，其特点为健康、安全、舒适的酒店产品，专业、真诚的酒店服务和清新、淡雅的酒店形象。始终保持产品的性价比处于同行最高。到05年3月底，锦江之星开设了80家分店，并规划在3年内拥有200家旅馆22000间客房，最终在全国范围内开店达到1000家，并筹划以东南亚地区为突破口布局全球。锦江之星的旅馆主要集中在长三角特别是上海一带，05年4月，锦江之星的北京西客站店、石景山店、马家堡店、广渠门店开业，其在北方的布点也由此展开依靠经营模式上的多样性以及经济型酒店的优势。到目前为止，锦江之星在29个省市95个城市签约的连锁酒店达到350家，其中230多家已开张营业，到2010年底，锦江之星规模将达到600家。从现在至2010年底，平均每三天有一家锦江之星诞生。

锦江之星每年的回报率达到了 10% 甚至更高，2004 年利润达到 24%，拥有近 50000 个常客会员，会员入住占总入住的比率超过 30%，散客比率超过 80%。作为锦江酒店旗下重要一员，锦江之星可谓是“三千宠爱在一身”，它的发展得到了集团的大力支持。为了配合锦江之星的扩张，锦江国际出资 80%，锦江酒店出资 20%，专门成立一家注册资本为 3 亿的上海韩江国际旅馆投资有限公司，用来解决其发展中的资金问题。锦江之星也不负众望，成为锦江国际集团的重要经济增长点。锦江国际的 CEO 俞敏亮私下里曾说过：“只要发展得好，锦江之星这个孩子超过老子也不是没有可能的”。

回顾“锦江之星”旅馆的发展历史，大体可以分为三个阶段：

第一阶段：1997 年～1999 年，为初创基础阶段，期间开业了 5 家连锁店。这个阶段我们主要任务是打好基础，建立模式。初步形成了“锦江之星”投资建造、设备用品、服务操作、经营管理等一系列标准和规范。

第二阶段：2000 年～2003 年 6 月 9 日锦江国际集团重组，为稳步发展阶段。“锦江之星”以上海为中心，向江浙地区逐步发展，经营管理形式从“自营”扩大到“加盟”和“委托管理”，连锁店从 5 家发展到 15 家。“锦江之星”的连锁管理模式日趋成熟。

第三阶段：2003 年 6 月 9 日锦江国际集团重组以来，为迅速发展阶段。“锦江之星”已开业的连锁店从 15 家发展到 45 家。至今包括已签约和筹建的项目达到 80 家规模。其中自营的有 39 家，委托管理的有 17 家，加盟的有 24 家。“锦江之星”连锁旅馆拥有客房 10256 间，餐位 6000 余座。“锦江之星”从“长三角”地区向全国拓展，已经布及上海、北京、天津、重庆、江苏、浙江、山东、河北、河南、辽宁、黑龙江、四川、广东、海南等全国 18 个省、市，30 个大中城市。

二、 关键战略要素

（一） 业务组合

作为经济性连锁酒店，锦江之星的业务相对比较单一，虽然相比其他星级酒店减少了很多业务，以住宿服务和餐饮服务为主，但仍然会提供商务会议和旅游信息业务。住宿服务下属分支较多，除了最基础的订房（包括网上订房和海外订房）和房间服务之外，还包括宽带、长途等附加服务。餐饮业务在 2006 年之前一直是以“锦江大厨”的名义依附在锦江之星经济性连锁酒店以下发展，2005 年 11 月举行的上海国际餐饮博览会上，由于锦江大厨其时已经有 22 家餐厅，公司方面期望年底“锦江大厨”可以以独立法人的方式单独经营。目前“锦江大厨”已经成为独立的餐饮品牌，但是锦江之星的入住会员可以凭借会员卡锦江大厨享受折扣优惠。锦江之星的餐饮则简化为客房简餐。另外，锦江之星的会议和旅游信息提供业务虽然在整体业务中并不占主流份额，但仍然会在某些门店提供。

（二） 资源配置

从性质上看，锦江之星使用的资源包括物力资源、人力资源、金融财务资源和环境资源。由于经济性连锁酒店在业务上的特殊性，锦江之星的业务以住宿服务为主，因此在资源的配置方面，每一项资源都按照着每项业务所占比重、创利性来分配，以期达到资源的合理有效配置，提升企业竞争力。在上面所说的住宿服务中，又以订房和房间服务为主，因此主要的人力资源和金融财务资源都放在这两方面。

（三） 竞争优势

锦江之星的竞争优势体现在以下几个方面：

1、 成本低廉

经济型酒店各类成本是相对固定的，其中最关键的一项是物业成本。而很多经济型酒店不计成本地“抢房”后，其在一线城市的物业成本大多超过了目前合理水平的三成到五成。据锦江之星市场部提供的资料和数据显示，目前国内物业租赁费用已经由最初的每天每平方米几角钱上涨到了每天每平方米 2 到 3 元。按一间客房平均面积 40 多平方米计算，仅物业一项，一天一间客房的支出就达 80 至 100 元。虽然物业成本低廉并不能保证酒店就一定能成功运营，但是如果物业成本过高，那么谁来运营都无法盈利。因此，物业租赁成了这个行业目前最主要的核心竞争力。锦江之星控制高成本、缩短回收期，主要是通过人力管理扁平化、实行岗位复合、部

门经理合并主管，客房实行计件算酬来实现的。今年做出的统计数据表示，2008年锦江之星的人力成本下降了1%，节省了1700万元。

2 多门店战略

到08年8月为止，锦江之星在全国的门店规模已经达到330多家，开业门店近220家，分布在全国91个城市，在上海本地的门店规模达到72家，其中开业门店达59家，是本市连锁门店数最多的经济型酒店品牌。锦江之星的发展目标没有改变，还是到2010年达到600家门店规模，400家开业门店。今后几年，锦江之星将拥有1000家的门店规模和几个酒店品牌。

3、细分市场，跳出竞争圈

2009年3月，锦江之星推出了全新的经济连锁型酒店品牌：百时快捷酒店，同时进行双品牌运作。这也是和它在2007年底提出的“将再各推出一个低端和高端酒店品牌，使得锦江之星囊括高、中、低三大细分市场”的计划相符合的。百时即是提出的低端品牌，房价在百元左右的“百时快捷”酒店针对的目标用户主要是学生、工薪阶层以及中小企业的商务人士。这个细分市场，目前的竞争并不激烈。目前这一品牌已经进入了北京、宁波和武汉等地。

4、新技术支持的预定系统

随着竞争的激烈化，建设一个非常通畅的预定分销系统是非常重要的举措，锦江之星已经建立了自己独立的预定系统，但是很多刚刚起步，规模不大的经济型酒店在这个方面仍然是一片空白，有很多酒店的销售和预定模拟的是一般的星级酒店，通过旅行社、订房中心、旅游预定网站，如携程、E龙等来销售客房。这些销售渠道攫取了经济型酒店的相当一部分利润，不利于经营成本的控制。锦江之星的预定系统涵盖了顾客普遍意义上需要的信息，采用订房系统+酒店网站的二元营销模式，为其带来了更大的竞争优势和顾客资源。

(四) 协同优势

锦江之星的各项业务间并不是相互独立的，而是互相形成资金互补和品牌连带连锁效应。如上文所提到的，为了配合锦江之星的扩张，锦江国际出资80%，锦江酒店出资20%，专门成立一家注册资本为3亿的上海韩江国际旅馆投资有限公司，用来解决其发展中的资金问题。以及“锦江大厨”的问世直到成为独立品牌发展、

中高低三大细分市场共同运作协同提升品牌效应等，都帮助提升了锦江之星的竞争实力。另外，作为以旅游业为坚实后盾的经济性连锁酒店，锦江之星与航空公司、旅游集团在专业资源和技术方面的合作也形成了良好的协同效应，使旅客享受到一体化的便捷服务。近 10 年来，海外客源已占锦江之星总客源的 8%，而日本客源又占到海外客源的 15%，08 年 11 月，锦江之星与日本太平洋旅游度假公司正式签约合作，在海外市场开启订房业务。通过此次合作，日本太平洋旅游度假公司的酒店产品得以更加丰富；同时，锦江之星也将酒店订房业务拓展至海外市场。

三、 外部环境分析

（一）波特五力分析

潜在进入者的威胁对于锦江之星是非常大的，传统而言，经济型酒店定位于普通消费大众。根据目前我国国情，主要竞争者重点集中于以下几个细分市场：商务型市场、观光型市场、汽车市场、背包族游客市场。需要指出的是，中国进入 WTO 以后，越来越多的国际商务旅游者频繁出入中国，这是一个巨大的潜在市场；而国内商务旅游者中又有 40% 以上选择入住价格低廉的酒店，这对经济型酒店经营者是一个很大的机会。而锦江针对多层次消费人群同期经营的战略又容易受到业内仿效，因此经济性连锁酒店的潜在进入者为数众多，要在其中取胜，锦江之星必须同时抓住市场，以高质量的服务和低廉的成本为筹码。

替代品的威胁并不明显，经济型酒店的威胁主要来自三个方面：（1）高档酒店。五星级酒店淡季入住率在 50% 左右，旺季普遍在 80% 以上。（2）旅馆、招待所。一些设备简陋的旅馆和招待所以其超低的价格仍然吸引了一大批收入不高的旅行者和农村进城人员。（3）自助公寓。自助公寓是一种新兴而时尚的商旅短期居住方式。其特点是省钱、私密、贴心、舒心、放心。非常适合商务考察、因公出差、探亲访友、观光旅游的人士居住。经济型酒店进入中国时间并不长，还没有发展成熟，正处于受到大众欢迎、逐渐占领市场的上升期，而且由于经济性连锁酒店的目标受众群定位比较清晰，主要面向中低消费层次意愿的顾客进行营销，短期内还不会有替代品的出现。

买方威胁对锦江之星的影响是非常主要的。作为典型的服务业，酒店经营状况在很大程度上都依赖于顾客，也就是买方的心理评价水平。在价格水平没有太大差别的情况下，住宿硬件条件和服务的质量会直接影响顾客的评价，而这种评价又会在很大程度上决定潜在顾客是否选择该品牌而不是其它。作为完全依赖买方而发展的服务业，锦江之星必须从服务质量上远超业内同行，才能在激烈的竞争中胜出。而相对的，供应方的威胁表现得比较弱。经济型酒店的主要供应方比较稳定，物业方面也有很大一部分是采用旧楼盘购买租赁重建的方式。但随着近年来楼盘价格上涨、市区内便利地区选址困难等方面的因素，供应方威胁有上升的趋势。

（二）机会分析

- 1、自身的优势——由于锦江之星是锦江国际集团旗下分支，拥有母公司强大的技术、资金、人力资源支持，而且由于锦江本身已经存在很高的品牌影响力，锦江之星的发展以此为依托，降低了扩张市场、打响知名度的难度。
- 2、市场和现状——以长三角、珠三角、环渤海为代表的中国经济在过去十年间保持两位数的高速增长，经济产业结构的升级，交通基础设施的不断完善以及伴随着收入增长而导致的居民消费观念与方式的转变是经济型酒店从无到有，从小到大发展的必备条件。以长三角 16城市 2007上半年经济统计数据为代表，2007年上半年，长三角 16城市实现地区国民生产总值 21538.76亿元，同比增长 15.1%，其中第三产业占总产值的 42%，增幅达到 15.9%；16城市居民人均可支配收入平均达到 10566元，同比增长 15.3%。经济环境的利好为经济型酒店的生存发展提供了日益扩大的市场。锦江之星战略愿景的提出与实施正是基于利好的经济环境和高增长的市场空间
- 3、潜在进入者和替代品——潜在进入者威胁较大，毕竟在中国发展并不算非常成熟的经济性连锁酒店行业是有非常大的发展前景的，伴随着中国加入世界贸易组织，奥运会成功举办，宏观经济的持续增长，旅游市场的不断扩大等变数，将有越来越多的潜在进入者看好这块市场，跻身行业之中。而相对的，连锁性酒店的替代品在短期内出现的可能性不是很大，这就更增加了潜在进入者的进入可能。

（三）威胁分析

目前锦江之星的主要业务定位在住宿方面，由于低廉的房价，娱乐餐饮等业务项目都被缩减至最低，原本的锦江大厨也脱离出来独立运作。虽然放眼经济性连锁酒店整个市场，业务定位都比较单一，有着属于自己的票务系统、商务会议场地提供的锦江之星虽然相比同业稍有优势，但很难保证这样的服务不会使它们的目标受众顾客感到厌倦。作为顾客来讲，“花最少的钱享受最多的服务”是正常心理，一旦有竞争对手率先走出这个圈子，以新业务吸引顾客，锦江的客源将有被大量争夺的可能性。

（四）EFE 模型

关键外部要素	权数	如家		锦江之星		格林豪泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	3.5	0.525	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-1.5	-0.12	-1.7	-0.136	-2.8	-0.224
差异化服务	0.2	2.5	0.5	3	0.6	4	0.8
数量规模	0.23	5	1.15	3.1	0.713	1.3	0.299
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224	3	0.24
总数	1		3.325		2.806		2.67

（续表）

关键外部要素	权数	7天		汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.2	0.63	4.5	0.675	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.618	-2.1	-0.618	-2	-0.16
差异化服务	0.2	5	1	3	0.6	4.2	0.84
数量规模	0.23	2.3	0.529	2	0.46	2.7	0.621
主要消费人群购买力	0.08	2.8	0.224	3.5	0.28	3	0.24
总数			3.095		2.727		3.096

	关键外部要素	权数	等级	加权分数
机会	国民经济增长	0.06	3	0.18
	基础设施	0.2	3.5	0.7
	外部网络支持	0.15	3.5	0.525
	差异化服务	0.2	3	0.6
	数量规模	0.23	3.1	0.713
威胁	新进入者构成的威胁	0.08	-1.7	-0.136
	主要消费人群购买力	0.08	2.8	0.224
加总		1	2.806	

锦江之星的优势主要集中在差异化服务和数量规模上。08年11月，锦江之星旅馆有限公司与日本太平洋旅游度假公司（PRI）正式签约合作开启海外订房业务，进一步提升国内经济型酒店的海外影响力，而锦江之星凭借日本PRI公司的海外宣传，也将为以后跨出国门打下舆论基础。除了不断拓展的新业务和上文已经提到过的餐饮服务，锦江之星还拥有自己的票务系统、宽带网络覆盖、小型商务会议室提供等服务，在业务方面较为单一的经济性连锁酒店行业中显得比较饱满。

在数量规模上，锦江之星以“多门店发展战略”设立了发展目标为：“到2010年达到600家门店规模，400家开业门店。今后几年，锦江之星将拥有1000家的门店规模和几个酒店品牌”。作为国内进入经济性连锁酒店业比较早、发展比较完善的企业，锦江之星在抢占市场方面占尽先机，就算在金融危机席卷全球、酒店业由

于受旅游业影响而倍受打击的情况下，锦江之星仍然在 09 年春节后在全国连续开业五十几家门店，进一步扩大了市场占有率。

关于潜在竞争者对于锦江之星的威胁，在波特五力模型中已作阐述，这里不再做分析。

四、 内部环境分析

(一) 内部环境影响因素

- 1、业务种类结构：酒店对于各种服务的侧重提供或削减合并，经济型酒店是在保留了星级酒店的客房设施水平的基础上，简化会议、娱乐、餐饮、购物等附加功能，通过统一的品牌实施连锁化经营，降低采购成本，减少人员配备，从而为人们提供性价比远高于星级酒店的一种标准化酒店服务。大体上以住宿与餐饮两部分为主，因此结构的合理性比较相近。
- 2、物业成本：经济型酒店的成本主要来自于物业成本，这是其成本的主要组成部分。物业成本目前比两年前近乎翻番。事实上，占据核心成本的租赁费用翻番之外，经济型酒店在运营过程中还面临着其他成本的上升——比如，酒店供热需要烧油，油价一直在上涨；电费、水费等其他支出也在不断追涨
- 3 预定系统：酒店预定系统是选用 VB6.0和 Microsoft Access 2000作为开发工具开发的信息管理系统。此系统作为旅行社及酒店等行业管理工作的一部分，其管理模式与其它管理模式有相似之处，但也有其独自的管理特点。
- 4 人力资源：经济型酒店人力资源结构呈扁平式，而且对员工的培训稍显欠缺。中国经济型酒店平均用工比例过高、员工素质较低，人才紧缺、
- 5、市场地位：经济型连锁酒店的市场占有率，以门店数量和规模为主要参考标准。
- 6、品牌效应：酒店品牌对于客户选择入住时心理的影响，越好的品牌越容易成功使得顾客忠于自己的品牌，
- 7、服务质量：对于服务业的经济型酒店来说，服务质量是留住既有顾客、吸引潜在客户的首要标准。再好的品牌如果输在服务质量上，也是绝对无法与业内同行竞争的。

8、企业文化：好的企业文化可以让品牌形象健康向上，从而征服消费者。

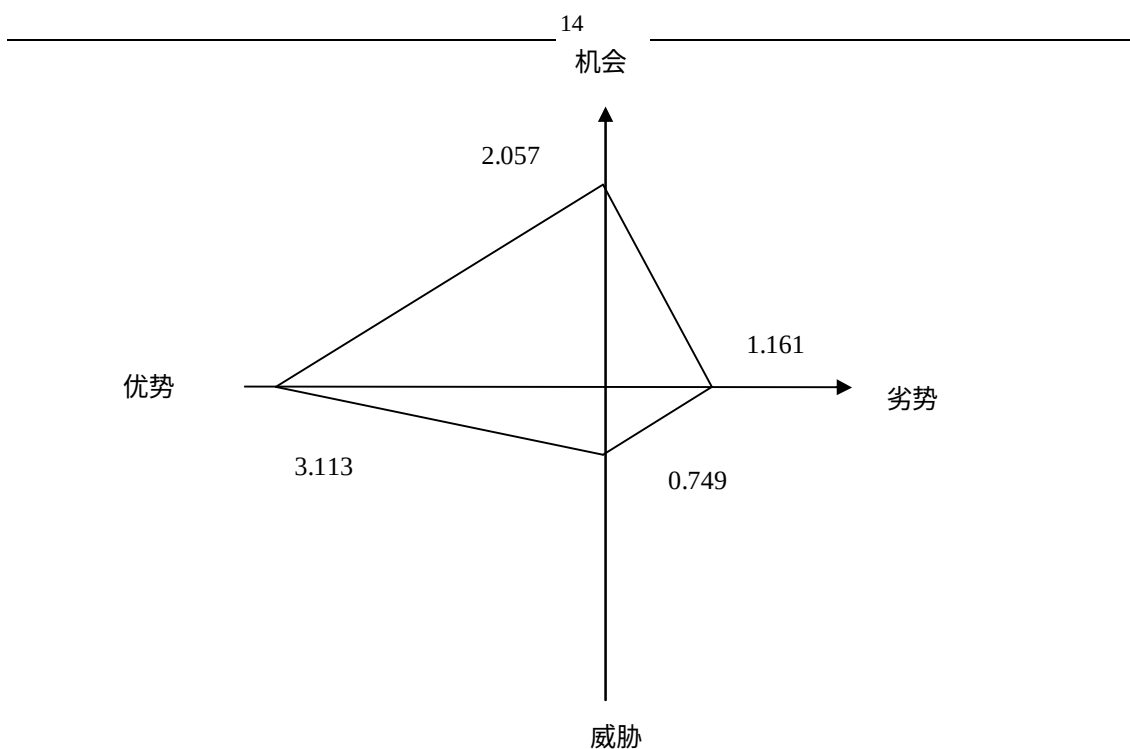
(二) IFE 内部评价

关键内部要素	权数	如家		锦江之星		格林豪泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06	3.5	0.07	3	0.06
物业成本	0.25	4.3	1.075	4.3	1.075	3.8	0.95
预定系统	0.2	4.5	0.9	4.5	0.9	3.5	0.7
人力资源	0.03	2	0.06	2.2	0.066	2	0.06
市场地位	0.14	4.4	0.616	4.5	0.63	3.3	0.462
品牌效应	0.14	3.9	0.546	4.3	0.602	3.3	0.462
服务质量	0.2	3.8	0.76	4	0.8	3.6	0.72
企业文化	0.02	4.5	0.09	4.3	0.086	2	0.04
总数			4.107		4.229		3.454

(续表)

关键内部要素	权数	7天		汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
物业成本	0.25	4.2	1.05	3.9	0.975	4	1
预定系统	0.2	4.4	0.88	3.5	0.7	3.5	0.7
人力资源	0.03	2.1	0.063	2.1	0.063	2.2	0.066
市场地位	0.14	4.3	0.602	4.1	0.574	4.2	0.588
品牌效应	0.14	3.45	0.483	3.45	0.483	2.9	0.406
服务质量	0.2	3.9	0.78	4	0.8	4	0.8
企业文化	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06
总数			3.998		3.695		3.68

	关键内部要素	权数	等级	加权分数
优势	业务种类结构	0.02	3.5	0.07
	服务质量	0.2	4	0.8
	预定系统	0.2	4.5	0.9
	市场地位	0.14	4.5	0.63
	品牌效应	0.14	4.3	0.713
劣势	企业文化	0.02	4.3	0.086
	物业成本	0.25	4.3	1.075
加总		1	4.229	



五、 综合分析

(一) 业务组合分析

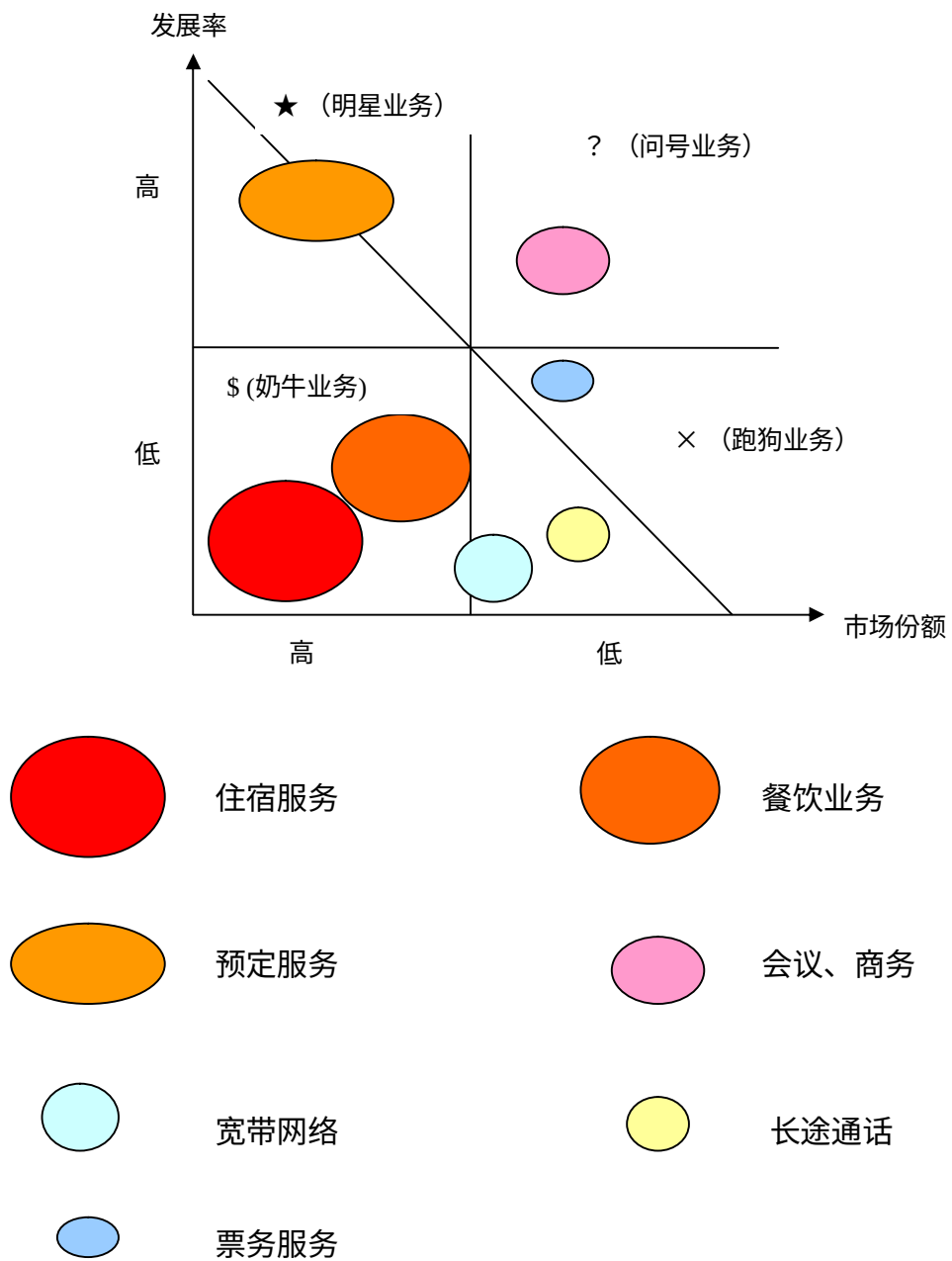
锦江之星的住宿服务是目前国内经济型连锁酒店中比较出色的，获得了大部分顾客的好评，在服务质量上得到的评价超出同业平均水平，作为服务行业的基础，住宿业务是锦江之星的奶牛业务。

而最初依附于锦江之星旅馆业务之下的餐饮服务“锦江大厨”，虽然目前已经独立发展，但仍然和旅馆内部联系密切，锦江之星的注册会员可以在住宿时凭借会员身份在锦江大厨享受折扣服务，因此我们也不可能将这部分餐饮服务与锦江之星割裂开来。锦江的餐饮业务同样属于奶牛业务。

近年来锦江之星着力于开发预定系统，拥有了自己的一套房间订购系统，并着力于门户网站的建设，成为国内经济型酒店中网站建设最出色、预定系统最完善的企业之一，并率先开通了海外预订业务。而随着顾客群体利用网络预订的比例正在逐年增加，网络销售和电子商务必然将成为锦江之星赖以超越同业的重要手段，在未来一段时期内，预订服务将是锦江之星的明星业务。

锦江之星提供的会议、商务服务，目前尚未成为主要的利润增长点，但长期中如果可以日趋成熟，由于差异性服务的原因，发展的可能性很大，暂时属于问号业务。

客房服务的附加服务，如宽带网络、长途通话，以及颇有特色但实际上并未为公司创造很大利益的票务服务等其他服务，则属于锦江之星的跑狗业务。



(二) SWOT分析

关键内部要素 关键外部要素	优势 S1 业务结构种类 S2 服务质量 S3 预定系统 S4 市场地位 S5 品牌效应	劣势 W1 企业文化 W2 物业成本
机会 O1 国民经济增长 O2 基础设施 O3 外部网络支持 O4 差异化服务 O5 数量规模	O1— S2 S4 国民经济增长对于锦江之星是很好的机遇，顾客量的增加使得企业根据顾客需要优化业务结构，完善预定系统 O2— S2 S3 S4 经济型酒店的服务质量在很大程度上依赖于基础设施的建设，基础设施的完善给锦江之星以提高市场地位的机遇 O3— S3 S5 外部网络和内部预定系统同时运作，扩大酒店影响力，造成品牌效应 O4— S1 S4 S5 锦江以其不同于其他经济型酒店的服务优化业务结构类型，有效地在市场上造势，赢得更多的顾客，提升品牌影响力 O5— S4 S5 锦江之星的最优势之处在于以数量规模取胜，较早地进入市场抢占先机，在消费者心里造成先入为主的认同度	

威胁 T1 新进入者构成的威胁 T2 主要消费人群购买力	T1—S2 S4 新进入者的威胁迫使锦江之星提高服务质量，为保持现有市场地位而改变现有经营传统 T2—S1 针对主要消费人群购买力的实际情况，需要改变现有业务结构，以适合买方	T1—W1 目前锦江之星的企业文化仍然做得稍显不足，面对拥有优秀企业文化的潜在进入者，锦江之星必须尽快将自己的企业文化明确起来并传达给目标受众 T2—W2 必须均衡考虑成本与收益，使可能的收入和重头的物业成本达到平衡
--	---	--

六、 战略指导文件

（一） 锦江之星的愿景

锦江之星以“清洁质优、经济舒适、安全便捷”为服务宗旨，希望努力成为业内专业典范，实现锦江之星成为出行者对专业、超值、简约、安全、舒适的经济型酒店的首选的愿景。

公司坚持以专业的水平、务实的精神、真诚的服务，精心塑造锦江之星品牌，不断提升产品的质量，追求简约又时尚、不求奢华但讲究品位的风格，在服务中始终关注客人的体验，将产品的服务内涵与客人的基本需求完美地结合。

（二） 锦江之星的使命

锦江之星经济型连锁酒店致力于中国老百姓旅游设施的改善，同时把这个产业作为锦江国际集团一个新的发展经济增长点。锦江之星到今年已经走过了十二年，不管是营销体系上，人力资源体系上，内部管理体系上都给消费者很多的看不到的照顾。同时锦江之星在 10 年当中不单拥有自己的直营店，现在有超过一半的加盟业主来使用锦江之星的销售系统，管理系统，而且很多加盟店在加盟酒店之后在投资回报上得到了比预想还要好的收益。锦江之星作为中国经济型酒店的第一品牌，致力于为中国民族品牌的发展，为中国经济型酒店的发展作出贡献，缩短和世界优秀酒店集团管理上、经营上的差距。

锦江之星以“把这个品牌做成中国经济型酒店的一个百年酒店，百年品牌”为使命，按照这个目标来设计其产品、运作品牌。随着经济型酒店被中国老百姓更多的接受，锦江之星的品牌会丰富到全国各地，目标是到2010年达到800家到1000家，希望通过这个品牌的扩张给中国老百姓带来更多的实惠，

（三） 锦江之星的挑战

锦江之星在发展的时候除了面临国外的同样类型酒店挑战的时候，同样也面临着国内同类型酒店的竞争，市场的潜在力量使得竞争者纷纷打出价格战，如何在价格和服务两者之间处理均衡，是锦江之星面对的最大挑战。

七、 业务战略

1 连锁品牌战略

“创新”是锦江之星品牌的核心。要从市场和顾客需求出发，以不断创新设计、提升文化、充实内涵为手段，对旅馆硬件产品进行创新。将星级宾馆的优质服务和普通设施设备完美结合，达到投资少、基本功能全、价格廉、服务优的标准。在经营实践的基础上，根据国内大众消费需求的变化，细微入手，改进设备、设施，以较少的投入，大幅度提高锦江之星的品位，以“新感觉、新体验”为大众旅客提供心理上的新享受。基于应对国际竞争的挑战，以现代食宿理念和国际流行趋势对国内经济型旅馆作出新的诠释，在不增加或少增加投资的基础上，将“锦江之星”产品提高到新的层次。追求更加宁静素雅的氛围，简约精致的品味，在客人感知方面加大改进力度：如整体布局更加明快、更有家庭气息等。

2 强化内部管理

根据酒店管理理论，吸收借鉴国际上先进连锁酒店集团的管理理念并融入“锦江特色”的企业文化，需要建立完善一套科学化、规范化、标准化、专业化的连锁管理模式。包括质量管理标准系统、管理服务操作标准系统、运营支持保障标准系统，计算机网络管理系统。锦江之星已经根据多年经验编写了“锦江之星旅馆设计要求

和主要设备、设施配置标准”、“物品、用品配置标准”、“人员任职要求、人员培训和配置标准”、“客房服务操作手册”、“服务中心操作标准手册”、“管理人员工作标准”等 14 套连锁管理模式文本。

在“锦江之星”的经营管理中，必须认真贯彻“让客人完全满意”的质量方针，并将质量目标作为对下属企业考核的主要内容。正因为锦江之星长期坚持“顾客至上，质量第一”的方针，始终保持“洁、廉、优”的特点，才赢得了全社会的良好信誉。为了保证“让客人完全满意”质量方针的实现，聘请行业中的专家、普通客人到店里体验、感知食宿情况，征询意见，并采用明查暗访等多种方式进行质量检查和控制。如设立专职检查人员或进行暗查，发现问题直接向公司报告。实行严格的质量岗位责任制，实现多方位、全过程的监督和各岗位的自主管理相结合。

为了适应“锦江之星”在全国超常规发展，需要借助于高科技、现代化的管理手段，研究开发信息网络系统，对公司市场、销售、业务、财务、人事、采购、工程和各连锁店的日常经营管理实行全方位的网络化管理。

3 推进企业文化建设，扩充品牌内涵

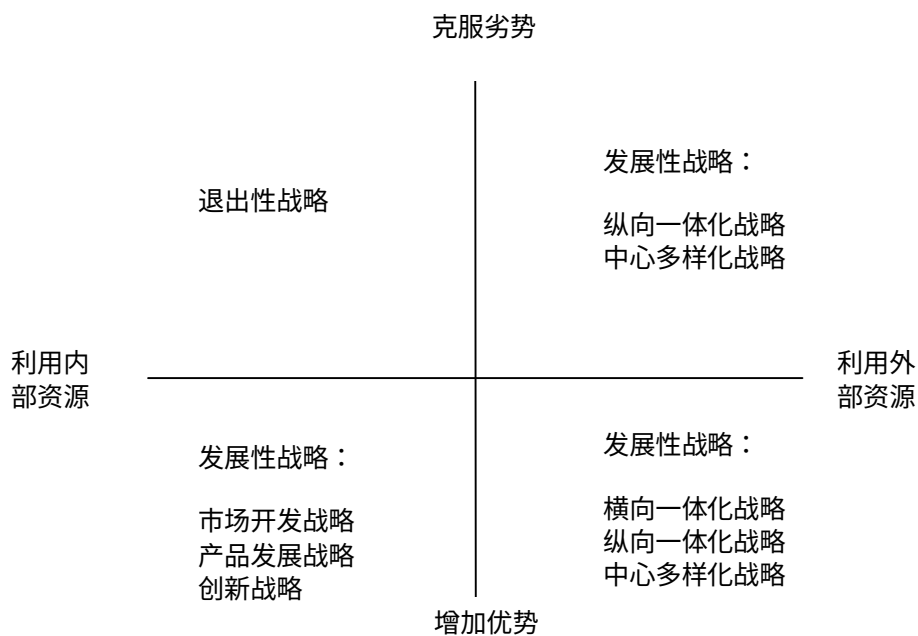
企业文化是一种潜在的、无形的、强大的力量。企业文化与品牌密切相关，互相交融渗透。推进企业文化建设需要把先进的优秀文化理念导入企业的品牌、经营、管理、服务等各个要素、各个环节中，逐步在干部员工中形成共同的价值观和行为准则。组织先进职工学习考察和旅游活动，在活动中专门安排时间宣讲座谈公司发展远景，用公司的发展前景来鼓舞人、激励人，凝聚人，积极引导员工把个人的努力奋斗、发展前途与“锦江之星”的发展目标统一起来，增强企业的向心力和凝聚力。锦江之星的发展需要更新观念，更新思路，需要不断提高干部员工队伍的文化素养和职业素质。

品牌形象应该是品牌内涵和外表的有机统一。一方面要通过严格执行管理模式和操作流程，培养员工积极、健康、良好的个人德行和品格，树立“让客人完全满意”、“细节铸造完美”的服务意识和“自己的形象就代表锦江之星形象”的主人翁意识，自觉关心和维护锦江之星的品牌形象。另一方面要积极推进品牌形象物化方面的建设，按照统一的商标、标识和企业色，制作并完善锦江之星连锁店的

CI、VI系统，不断改进锦江之星连锁店各类物品的设计和包装，不断提升酒店的环境布置、装饰的质量和气氛的烘托，进一步抓好全体员工的仪表仪容、语言举止的规范。使“锦江之星”品牌形象的内涵和外在表现高度统一起来。另外根据锦江之星“洁、廉、优”的特点提炼归纳出凸现锦江之星特点的品牌广告语“出门住店不用愁，锦江之星洁廉优”，同样需要在广告推广方面投入更多。

八、 发展战略

公司战略选择矩阵：



2003年 9月锦江国际集团重组时市委市政府对集团提出了“扬帆远航，走向世界”的战略发展目标。“锦江之星”作为集团核心产业酒店业板块的一员，按照“扬帆

远航，走向世界”的战略要求，找准定位，乘势而上。在 2006 年从海外聘请高管，将国际先进管理模式带入锦江之星，推行标准化运营方式，致力品牌做大做强。锦江之星应坚持“国际化、品牌化、市场化”的目标，以横向一体化、纵向一体化和中心多样化战略同时发展的方式，利用内外部资源开发市场，创新产品与服务。

【参考资料】

- 1 王玉：《企业战略管理教程》，上海财经大学出版社 2005 年版
- 2 满姝：《论经济型酒店在现代酒店业市场竞争中的地位》
- 3 2006 中国国际旅游交易会行业访谈
- 4 百度百科 <http://baike.baidu.com/view/1801643.htm>
- 5 其他相关资料均来源于网络（新闻、访谈等）



如家酒店集团战略分析

课程论文稿

学生

学号

课程

班级

教师

日期

目录

一、公司介绍	3
二、如家酒店集团发展历程及现状	3
三、企业战略四要素分析	4
（一）业务组合	4
（二）资源配置	5
（三）竞争优势	5
（四）协同优势	6
四、如家的企业文化	7
（一）如家的愿景	7
（二）如家的使命	7
五、外部环境分析	7
（一）一般环境分析	7
（二）行业环境分析	8
（三）外部环境因素分析	11
（四）外部因素机会、威胁分析	12
六、内部因素分析	13
（一）内部因素分析表	13
（二）内部因素优劣分析	13
七、SWOT综合分析	15
八、公司发展战略	16
（一）愿景重申	16
（二）战略实施	16
参考文献	18

一、公司简介



如家酒店集团原名如家酒店连锁，创立于 2002 年，2006 年 10 月在美国纳斯达克上市（股票代码：HMIN），作为中国酒店业海外上市第一股，如家始终以顾客满意为基础，以成为“大众住宿业的卓越领导者”为愿景，向全世界展示着中华民族宾至如归的“家”文化服务理念和民族品牌形象。

如家酒店集团旗下拥有如家快捷酒店、和颐酒店两大品牌，现已在全国 30 多个省和直辖市覆盖 100 多座主要城市，拥有连锁酒店 500 多家，形成了遥遥领先业内的最大的连锁酒店网络体系。

经济型连锁酒店品牌 -- 如家快捷酒店，提供标准化、干净、温馨、舒适、贴心的酒店住宿产品，为海内外八方来客提供安心、便捷的旅行住宿服务，传递着适度生活的简约生活理念。

中高端商务酒店品牌 -- 和颐酒店，为境内外中高级商务及休闲旅游人士提供高科技智能化的酒店住宿产品和独具特色的“HOMEVER 贴心服务”，让您在人性化的舒适体验中畅享旅途的自然自在。

如家成立至今，更以敏锐的市场洞察力、完善的人力资源体系、有力的管理执行力和强大的资金优势迅速建立起了品牌、系统、技术、客源等多个核心竞争力。作为行业标杆企业，如家正用实际行动引领着中国大众住宿业酒店市场走向成熟和完善。

二、如家酒店集团发展历程及现状

2002年 6月,携程旅行网与首都旅游集团,正式成立合资公司,定名为“如家酒店连锁”,“如家快捷酒店”是核心品牌。

2002年 7月,在北京朝阳区新源南路 8号如家酒店连锁第一家酒店正式营业。

2002年 12月,如家酒店连锁全国免费预订电话 800-820-3333正式开通。

2003年 1月,“如家”第一家特许经营店签约,同时也成为国内酒店品牌第一个真正意义上的特许经营案例。

2003年 2月,如家酒店连锁荣获 2002年“中国饭店业集团 20强”。

2003年 4月,由于 SARS的影响,中国旅游业损失惨重,在众多酒店入住率跌至 10%以下的低迷时期,如家快捷酒店创造了平均入住率 50%以上,部分连锁店出租率曾高达 70%。

2004年 3月,如家酒店连锁率先在上海成立了“如家酒店管理学院”,给全体如家人提供了一个良好的学习平台,严把酒店质量关,保持品牌的一致性。

2004年 7月,如家作为唯一的经济型酒店,获得 2004中国饭店业民族品牌先锋。

2005年 1月,如家酒店管理平台正式使用。

2005年 7月,开通网上预定支付系统。

2005年 10月,如家采购平台正式使用。

2006年 4月,中国酒店“金枕头”奖,由中国顶尖财经媒体《21世纪经济报道》于 2004年发起主办,是中国乃至亚洲地区最为引人瞩目的酒店行业评选活动,迄今为止已成功举办二届。活动经过三个多月的评选,综合了 40名业界知名评委、上万名酒店住户以及超过 300,000名网友、短信评分,如家在第三届评选中获得“中国最佳经济型连锁酒店品牌”,同时 CEO孙坚先生获得“年度最佳经理人大奖”。

2006年 5月,如家赞助东方卫视,全程参与“加油!好男儿!”活动。

2006年 5月,如家荣获中国旅游饭店业协会主办的“2006中国经济型酒店品牌先锋”。

2006年 10月,北京时间 10月 26日 21:30,如家正式在美国纳斯达克证券交易所挂牌上市。此次上市,如家在纳斯达克上市共发售了 790万份美国存托凭证,总计募集资金 1.09亿美元,上市当日报收 22.5美元,较 13.8美元的发行价格飙升了 63%,堪称纳斯达克当年度表现最出色的 IPO股票之一。

2007年 1月,如家酒店连锁被美国投资公司 Renaissance Capital的首次公开招股(IPO)研究委员会评为“2006年度 IPO”。如家是第一家获此奖项的非美国公司。

2007年 4月,如家再获第四届“中国酒店“金枕头”奖”。在结合业内众多专家评委、第三方市场调查数据、“神秘人计划”考察以及数百万名网友评分后,如家在 200多个经济型连锁酒店参选品牌中脱颖而出,获得年度“中国最佳经济型连锁酒店品牌”,如家也是继去年后首次该个单项奖设立后第二次获此殊荣,同时如家也是所有经济型酒店品牌中唯一一家获得“金枕头”奖主榜单中品牌。

2007年 5月,2007全球酒店论坛在三亚颁发了全球酒店业界权威奖项——“五星金钻”奖。如家酒店连锁在多个连锁酒店参选品牌中脱颖而出,获得年度“中国先锋品牌酒店连锁”,同时如家酒店连锁 CEO孙坚先生荣获“中国酒店业十大领军人物”称号。

2007年 5月,如家再次荣获中国旅游饭店业协会主办的“中国经济型酒店品牌先锋”。

2007年 7月,如家酒店连锁管理年会暨第一届运动会隆重举行。全国 300多位如家的管理人员齐聚上海,共商发展大计。此时,如家酒店连锁已覆盖全国近 70个城市,酒店数达 250多家。

2008年 2月,如家签约第 500家连锁酒店。

2008年 3月,如家商标被评为中国驰名商标。

2008年 4月，如家在第五届『金枕头』奖评选中获得“中国最佳经济型连锁酒店品牌”，同时 CEO孙坚先生获得“中国酒店杰出人物”。

2008年 12月，首家和颐酒店（上海漕宝路店）开幕，如家酒店集团成立；如家酒店集团荣膺荷兰 CRF集团主持评选的“2009中国杰出雇主”；如家酒店集团 CEO孙坚先生入围“中国改革开放 30年经济百人榜”并荣获“中国改革开放 30年社会服务业十大领军人物”称号。

如家酒店集团已经稳居中国经济型连锁酒店行业的领导地位，开业酒店数量、酒店客房数两项指标均遥遥领先于其他经济型连锁酒店。截止 2008年第三季度，如家酒店集团已经完成了全国主要商旅城市的布点，在全国 100多个城市，拥有了 500多家酒店。此前，如家一直精耕细作经济型连锁酒店，在经济型连锁酒店领域形成了具有极强的核心竞争力。

三、企业战略四要素分析

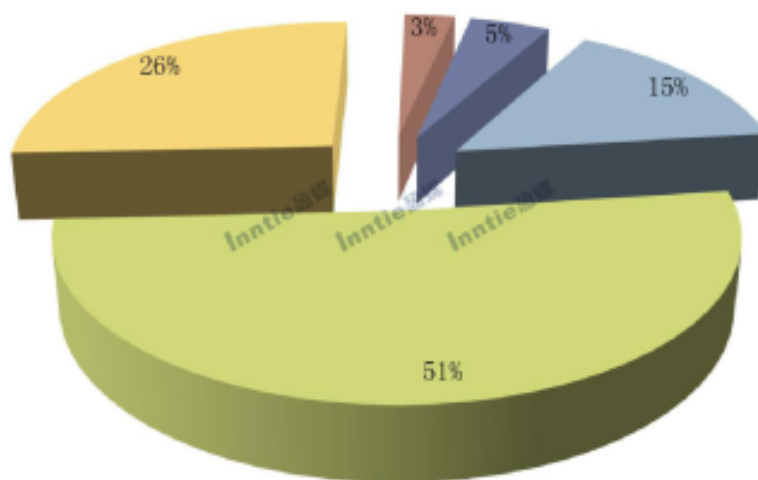
（一）业务组合

如家酒店集团旗下拥有如家快捷酒店、和颐酒店两大品牌，现已在全国 30多个省和直辖市覆盖 100多座主要城市，拥有连锁酒店 500多家，形成了遥遥领先业内的最大的连锁酒店网络体系。

经济型连锁酒店品牌 -- 如家快捷酒店，提供标准化、干净、温馨、舒适、贴心的酒店住宿产品，为海内外八方来客提供安心、便捷的旅行住宿服务，传递着适度生活的简约生活理念。

中高端商务酒店品牌 -- 和颐酒店，与之前如家普遍的 '经济型' 定位不同，和颐定位于商务型酒店，目标锁定在中高端商务人士，为境内外中高级商务及休闲旅游人士提供高科技智能化的酒店住宿产品和独具特色的“HOMER贴心服务”。和颐采用四星级酒店标准装修，酒店设计现代又不失典雅，温馨中散发着品味，舒适中兼具齐全的商务配套功能让顾客在人性化的舒适体验中畅享旅途的自然自在。

■ 100元以下 ■ 100~150元 ■ 150~200元 ■ 200~300元 ■ 300元以上



2009中国经济型酒店产品结构

（二）资源配置

目前，如家酒店集团仍以旗下经济型连锁酒店品牌——如家快捷酒店为主，以其高性价比保持品牌的核心竞争力。而其新推出的中高端商务酒店品牌——和颐酒店，目前仅在上海有一家直营店，未来可能将在杭州开一家新店。集团 CEO 孙坚坦言，2009 年如家不会太多发展和颐品牌，而更多会进行内部完善，一旦经济好转，在省会以上的城市都会开建和颐酒店。

（三）竞争优势

1. 经营模式多样

如家酒店目前的经营方式是采用直营店、管理合同、加盟连锁、特许经营四条路线同时并进。这四种经营方式都有其优点和不足。如家酒店在对这四种方式充分认识的基础上灵活运用。直营店完全由如家投资，由如家派人管理，每一个环节都是由如家亲自控制的。这样做的好处是可以保证如家的品质，但以这种方式建店，费时又费力，很难形成规模，不利于如家快速扩张。管理合同方式是允许社会单体酒店使用“如家”名称，但必须由“如家”派驻管理人员进行日常管理。这种方式最大的优势在于不必大量投入建设经费，而且保证酒店管理的质量，缺点是酒店的管理费用会增加。加盟连锁是一种存在于总公司和加盟者之间的持续关系。总公司为加盟者提供一定的经营条件，再加上对其组织、训练、采购和管理的协助，相应的也要求加盟者给予报偿。对于联盟店，如家并不想做的太多，因为担心联盟店一多，控制不了他们的品质，从而损坏如家形象。特许经营方式旨在吸收社会上的中小酒店、旅馆加盟，纳入“如家”的品牌体系，按照“如家”的运作规程经营。这种特许品牌的连锁经营可以使酒店在物品采购上降低价格，从而降低酒店成本。此外，特许品牌连锁经营也是一种无形的宣传，人们口碑相传，可以带来品牌效应。最后，这种方式也便于建立 CRS 中央预定系统以获取更多客源，并且酒店之间可以实现客源调配。所以，这种经营方式是如家酒店未来发展的着力点。

2. 店面布点迅速

对连锁酒店而言，形成规模是至关重要的。因为无论哪一家经济型酒店，低价格都是其最大特色，而低价格来自于低成本，经济型酒店只有迅速布点，达到一定规模，形成规模效应，才能大幅度地降低成本，进而降低价格。如家酒店的发展势头是极其迅猛的。2004 年，如家曾在短短三个月内开设了 12 家连锁店。截止目前为止，如家已覆盖全国 30 多个省和直辖市 100 多座主要城市，拥有连锁酒店 500 多家，其布点速度之快不言而喻。如家之所以能迅速抢占市场与其背后的携程网的支持是分不开的。正是得益于携程网强大的信息功能，即使锦江之星也比不上如家的布点速度。

3. 抢先开辟市场

对连锁酒店而言，抢占商机，开拓市场，设点布局是至关重要的环节。机会稍纵即逝，迟缓一步，市场就会被人捷足先登，从而也就丧失了开辟市场，形成规模，进而创建品牌的先机。如家在这方面一直保持着领先的态势。

4. 卓越的服务质量

服务质量的高低直接影响酒店的市场竞争力，关系到酒店的生存和发展。如家酒店卓越的服务质量是如家品牌得以树立的最根本保证。温馨的客房设计、先进的服务理念、强大的培训体系，让如家在省去其他酒店服务的同时更专注于酒店本身的服务，以“洁净、便捷、温馨、舒适、超值”的特色让顾客真正有“如家”的感觉。

如家对细节的态度十分严谨，如电视机音量、频道的设置，以及在与客人对话时，规定第一句话和最后一句话必须由员工说出，等等。此外，如家客房内的电话机旁边，始终放着 5 页便笺纸，方便客人使用。在如家，提供给顾客用的大、小毛巾，拖鞋，

各茶杯、口杯都是配对的，让你跟室友可以根据颜色区分哪一样是自己用的。试问，如此贴心的安排，哪个顾客会不满意呢！

5 巧妙地宣传和公关方式

独特的经营方式和卓越的服务质量为如家品牌的树立奠定了牢固的基础，而巧妙的宣传和公关方式又使如家品牌的传播产生了独特的效果。除了最常用的媒体宣传外，如家还巧妙地运用了以下几种方式来进行宣传，如参加相关国际活动、开展社会公益活动、参与举办相关活动，借助一系列富有成效的公关策划与形象宣传成功地提升了品牌的美誉度，进而提高品牌的市场份额和信誉价值。

（四）协同优势

如家酒店集团由中国资产最大的旅游集团——首都旅游集团、中国最大的酒店分销商——携程旅行服务公司共同投资组建。截止 2006 年底，如家已在全国拥有 200 家连锁酒店和二十万会员，其酒店网点已覆盖 50 多个国内主要商务城市，是中国发展最快的经济型酒店连锁体系。

如家的消费群体中约 82% 为商务人士，87% 的消费者年均收入在 5-15 万之间，81% 的消费者年龄在 40 岁以下，属于有知识、注重生活品味的人群。另外，如家与包括东航、南航、深圳航空、国航知音、上海航空等国内多家航空公司及招行、交行等银行机构合作，联合发展会员，实现会员共享。会员入住如家快捷连锁酒店即可享受航空公司里程奖励或银行积分奖励。这样的合作，在提升如家产品质量、性价比之外，也提升了如家的品牌知名度，会员数更增。

四、如家的企业文化

（一）如家的愿景

“成为大众住宿业的卓越领导者！”

（二）如家的使命

1. 为宾客营造干净温馨的“家”

如家为了让顾客真正有“如家”的感觉，在细节上很是下了一番功夫。如家有五项“贴心服务”：洁净——洁净的住宿环境，是尊重客人的首要体现；便捷——便捷的交通，使您入住如家从此差旅无忧；温馨——亲切的问候和照顾，让您仿佛置身温馨的家庭氛围；舒适——我们在意每一个细节，专业服务为您带来舒适的住宿感受；超值——贴心的价格，高品质的服务，选择如家，超值就是这么简单。

2. 为员工提供和谐向上的环境

如家秉承这样一个理念：只有服务好员工，员工才会满意；只有满意的员工，才能为顾客提供满意的服务；而要想让员工满意，必须做好员工关系管理工作。这也是支撑和推动如家高速扩张的重要法宝。

事实上，如家成功的秘诀决不仅仅是发现了经济型连锁商务酒店这一巨大的市场空缺。其在人力资源管理，尤其是员工关系与企业文化方面的成功实践，恰恰是支撑和推动整个企业高速扩张的重要法宝，从某种意义上说，管理与文化才是如家不可复制的竞争要诀。

3. 为伙伴搭建互惠共赢的平台

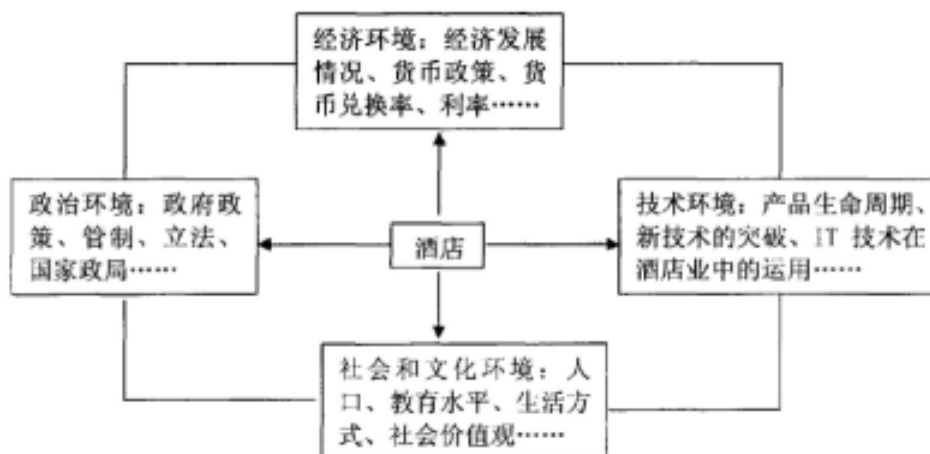
4. 为股东创造持续稳定的回报

5. 为社会承担企业公民的责任

五、外部因素分析

（一）一般环境分析

一般环境是指对处于同一区域的所有企业都会发生影响的环境因素，可以分为政治、经济、技术、社会文化、自然等五类。具体分析模型如下：



1. 政治环境

我国国情致使现代全服务酒店与国内需求的契合度还不够,经济型酒店的恰当身份使其得到蓬勃发展,品牌化、连锁化的经济型酒店在不断的涌现。这些经济型酒店的经营者在设计上也十分注重,他们需要建筑在设计投入使用时不光讲求“经济”而且力求标准化、品质化。另外,在现代全服务酒店的影响下,国内的经济型酒店在设计上也在不断地模糊与星级酒店距离。

政治体制上的特殊性决定了中国企业的特殊性,目前在中国争夺经济型酒店市场的企业分为“民营企业、外资企业以及国营企业”三种类型,企业性质的不同,也就决定了扩展模式的多样化,而资金的募集便是这种“多样化”的典型。

酒店的经营牵涉到各个政府职能部门,如何维护政府关系,是每一家酒店必须面对的挑战。如家在这方面特别注重建立和维护与各地区政府部门的良好合作关系,以此确保企业的运作不会受到这方面的影响。

2. 经济因素

随着国内遭遇严重自然灾害后,我国经济运行面临异常复杂的局面。美国次贷危机在反复中终于演变成世界性的金融危机,使得世界各国经济增速普遍下滑,主要经济体在衰退的边缘苦苦挣扎。在新经济形势的影响下,商务活动和旅游这两个酒店市场未来增长的主要因素开始进入了紧缩期。

虽然新的经济形势使得国内经济型酒店的发展面临着巨大的挑战,但是在调查中发现,新经济形势也使得国内的经济型酒店遇到了变革创新的发展契机。如今,大部分企业、公司、单位、个人都感受到次贷危机所带来的经济冲击,于是开始实施紧缩开支。商务活动以及文化旅游的群体开始明显排斥以前讲究的、相对比较奢侈星级高档酒店作为住宿场所,而偏好选择经济型酒店,特别是一些比较有特色的经济型酒店。

面对这一新形势的挑战和机遇,国内的经济型酒店如何在建筑设计上去变革创新,使其在讲究经济实惠的前提下,既提升酒店的整体品质,又增强自身的市场竞争,是建筑设计师需要重视和考虑的问题。

3. 技术环境

经济型酒店未来竞争重点有二:一是标准,即各地分店均能步伐一致,提供优质服务;一是销售,即留住老客户,开拓新客户,广纳客源。而这两者都要建立在现代信息技术的基础上。要在竞争中保持不败,信息技术是保障。

4. 社会和文化环境

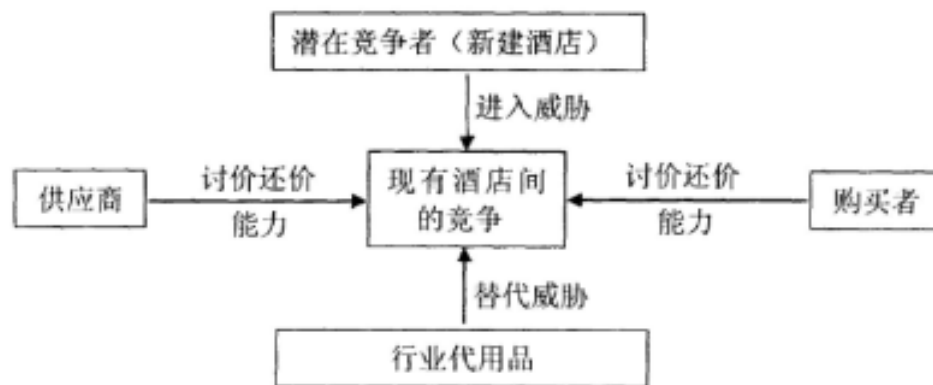
在美国,60%的酒店是经济型酒店,但是在中国,这个数字仅为9%。'连锁'和'品牌'是经济型酒店成功的两个要件,前者可以使企业做大规模,拥有市场影响力;后者可以提高企业知名度,增加客源,提高竞争力。在激烈的市场竞争中,急躁冒进、简单复制的经济型酒店必输无疑。

(二) 行业环境分析

行业环境对企业确立竞争原则和制定可能采取的战略有巨大影响,因此行业分析是制订企业经营战略最主要的基础。

根据战略管理学者波特的观点,企业在制订经营战略和决策时,要认真分析五种竞争力量的大小及来源,确定该行业中决定和影响这些力量的基本因素,才能弄清企业生存的优势

和劣势，以制订出有生命力的企业经营战略。这五种竞争力量是：竞争对手、潜在进入者、替代品的威胁、买方和卖方的讨价还价能力。

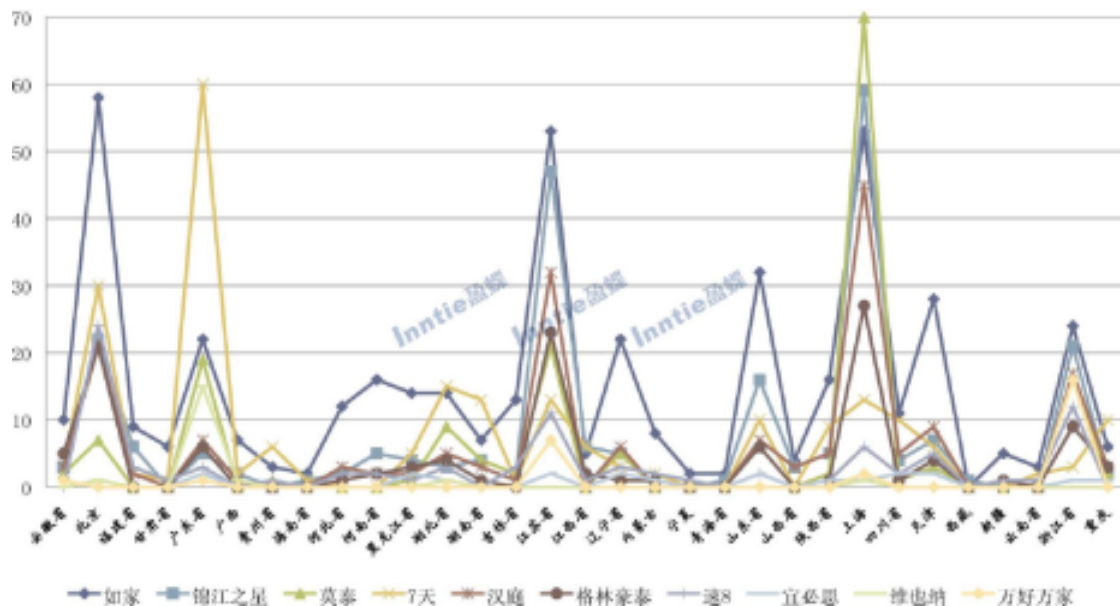


波特五力模型分析

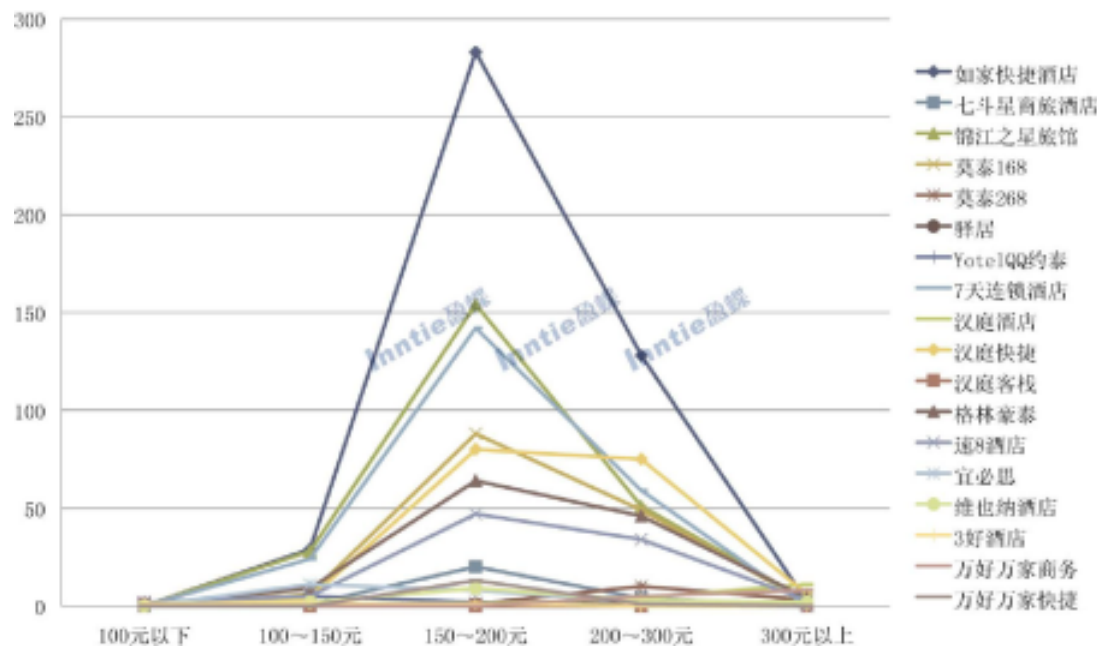
下面，就经济型酒店所面临的这五个方面的情况进行简要分析：

1 竞争对手

主要是饭店业的高低两端：即以四五星级为代表的高级酒店和以只提供简单住宿为主的社会旅馆。由于出行顾客固有的消费水平和我国日益巨大的酒店消费人群这两个主要原因，决定了对于经济型酒店来说，这两个竞争对手并不是很强大。但有两个因素要引起注意：一是随着经济发展，人们的生活水平提高，会有一部分客源流向高星级酒店；另一个是高星级酒店的价格竞争策略，会削弱经济型酒店的竞争能力，影响到经济型酒店的消费市场。



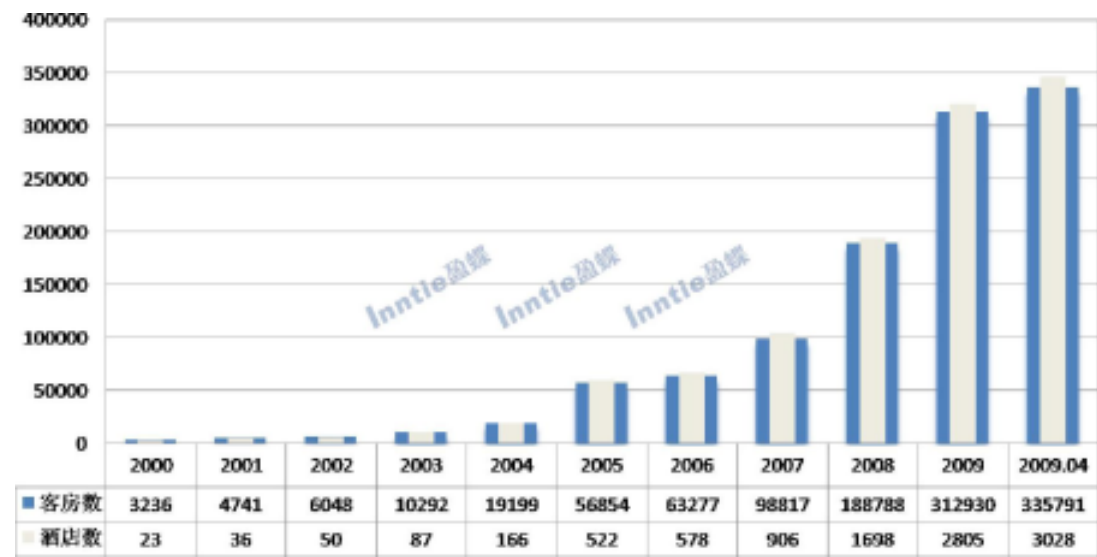
2009年中国经济型酒店品牌 10强全国



2009年中国经济型酒店品牌 10强产品

2 潜在的进入者

在部分地区，酒店业的发展还有一定的空间。随着我国经济体制和政治体制的进一步改革，更多的政府招待所会真正进入市场经济的运行轨道。在市场经济机制没有完全建立起来之前，特别是产权交易不发达、酒店产权退出机制不健全的情况下，即使经济型酒店经营整体处于不景气的状态下，仍有大量的潜在进入者。从长远发展看，一种属于经济型酒店类型的旅馆 --- 汽车旅馆将快速发展，这将是未来一个巨大的潜在进入者。



2000年到 2009年 4月中国经济型连锁酒店增长情况

3 替代品的威胁

经济型酒店目前的替代品威胁并不大。酒店业作为旅游业的三大支柱之一，主要解决人们出行的住宿问题，属于人们出行的必要构件。虽然出现了夕发朝至列车，以及未来可能出

现的一定数量的“红眼航班”，但相对于巨大的消费市场而言，这些对经济型酒店都不能构成很大威胁。



4 购买者的讨价还价能力

与顾客的消费愿望、支付能力的大小以及对经济型酒店价格的敏感程度有关。随着人们精神生活和物质生活水平的提高，对经济型酒店的信任度和依赖度会越来越高，讨价还价能力相对的减弱，对经济型酒店的发展有利。

5 供应者的讨价还价能力

目前经济型酒店之间的竞争主要是价格竞争，这也是目前整个行业经营不理想的主要原因。从这个方面讲，经济型酒店的讨价还价能力不强。还有一些经济型酒店不以市场效益为出发点，如一些政府招待所，这影响到经济型酒店正常市场价格的形成。

(三) 外部环境因素分析

外部关键因素	权数	如家		锦江之星	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	3.5	0.525
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-1.5	-0.12	-1.7	-0.136

差异化服务	0.2	2.5	0.5	3	0.6
数量规模	0.23	5	1.15	3.1	0.713
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224
总数		3.325		2.806	

外部关键因素	权数	格林豪泰		7天	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	4.2	0.63
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.8	-0.224	-2.1	-0.168
差异化服务	0.2	4	0.8	5	1
数量规模	0.23	1.3	0.299	2.3	0.529
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224
总数		2.67		3.095	

外部关键因素	权数	汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.168	-2	-0.16
差异化服务	0.2	3	0.6	4.2	0.84
数量规模	0.23	2	0.46	2.7	0.621
主要消费人群购买力	0.08	3.5	0.28	3	0.24
总数		2.727		3.096	

(四) 外部因素机会、威胁分析

	关键外部因素	权数	等级	加权分数
机会	数量规模	0.23	5	1.15
	外部网络支持	0.15	4.5	0.675
	基础设施	0.20	3.5	0.70
	主要消费人群的购买力	0.08	3	0.24
	国民经济增长	0.06	3	0.18

威胁	差异化服务	0.20	2.5	0.50
	新进入者构成的威胁	0.08	— 1.5	— 0.12
	总数	3.325		

有上述各表可以看出，如家作为今天中国经济型连锁酒店行业的老大，在数量、外部网络支持及基础设施等方面有着竞争优势。但是，作为差异性不明显的经济型酒店行业，相比其他竞争对手，如家并没有能更好的提出有特色的差异化服务，这可能会使如家给人感觉过于普通，容易受到替代品等的威胁。

六、内部因素分析

(一) 内部因素分析表

内部关键因素	权数	如家	
		等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06
管理成本	0.25	4.3	1.075
人力资源	0.2	4.5	0.9
预定系统	0.03	2	0.06
市场地位	0.14	4.4	0.616
品牌效应	0.14	3.9	0.546
服务质量	0.2	3.8	0.76
企业文化	0.02	4.5	0.09
总数			4.107

(二) 内部因素优劣分析

	内部关键因素	权数	等级	加权分数
优势	人力资源	0.2	4.5	0.9
	企业文化	0.02	4.5	0.09
	市场地位	0.14	4.4	0.616
	管理成本	0.25	4.3	1.075
	品牌效应	0.14	3.9	0.546
	服务质量	0.2	3.8	0.76
劣势	业务种类结构	0.02	3	0.06
	预定系统	0.03	2	0.06
	总分			4.107

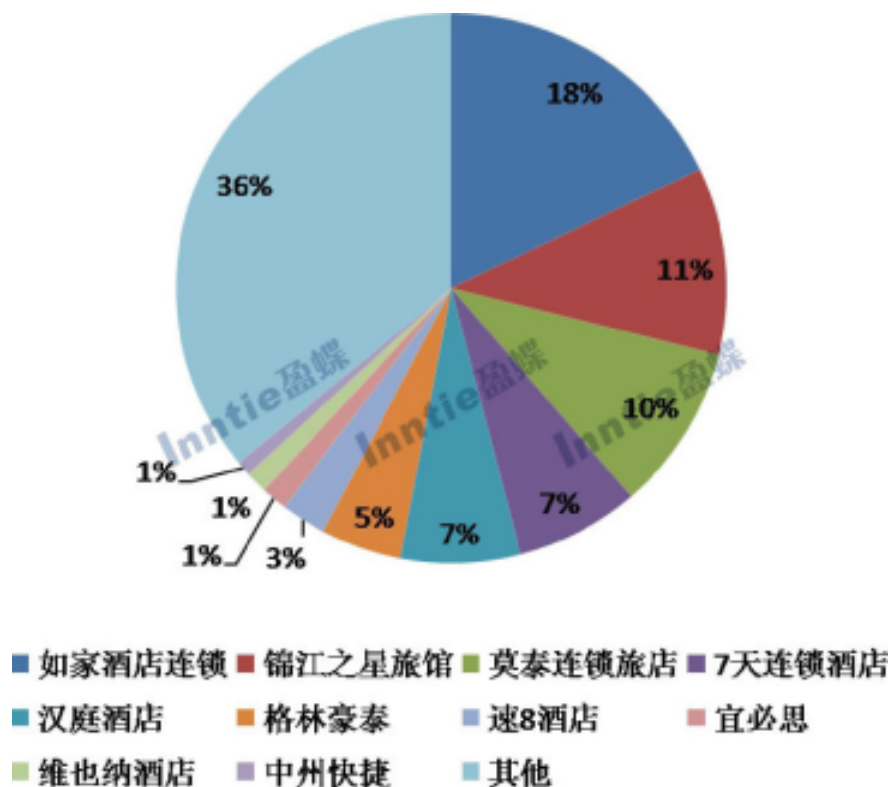
1 人力资源

如家的迅速发展离不开以人为本的企业文化。对人才的充分重视、系统的培训、公平有竞争力的薪酬，以及完善的员工发展晋升通道，使如家这个年轻的品牌充满了活力，也吸引聚集了越来越多的优秀人才。通过对人才的一系列行之有效的挖掘和培养，如家的人才培训和人才储备已经进入了一个良性循环，为满足企业快速发展的人力需求做好了准备。合理的人力资源规划，充分的内部人员培养和提拔，丰富适用的外部招聘资源，通过这种有计划的人才储备和科学的管理方法，配合以有效的执行和贯穿始终的企业文化，是实现企业战略目标的根本保证。

2. 企业文化

“把我们——快乐的微笑、亲切的问候、热情的服务、真心的关爱——献给每一位宾客和同事”。如家以人为本、关爱顾客的企业文化很大地提升了企业形象，给人“家”的感觉。

3. 市场地位



2009年中国经济型连锁酒店品牌 4月市场占有率

4. 管理成本

作为一家经济型商务酒店，如家在成本控制方面有着非常高的要求，也积累了丰富而独到的经验。如家提出的口号是“五星的服务，四星的大堂，三星的品质，两星的价格”，为了能够在两星的价格下提供高品质服务，如家可谓“锱铢必较”。

5. 品牌效应

作为现今中国经济型连锁酒店行业的老大，如家的品牌效应已经不容忽视。再加上如家陆续与包括东航、南航、深圳航空、国航知音、上海航空等国内多家航空公司及招行、交行等银行机构合作，联合发展会员，实现会员共享。这样的合作，在提升如家产品质量、性价比之外，也同时提升了如家的品牌知名度。

6. 服务质量

一直坚持宾至如归、给客人“家”的感觉的如家，在服务上越加追求细节化、人性化，可以说，如家真的把“家”做成了自己的品牌特色。

7. 业务种类结构

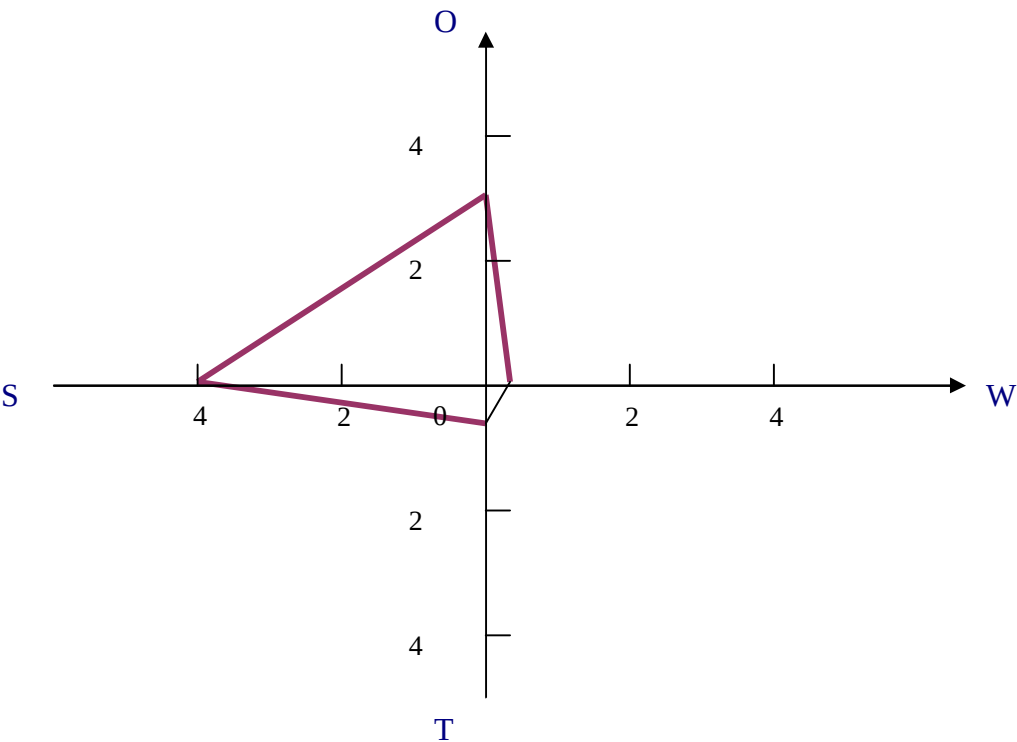
目前，如家酒店集团仍以旗下经济型连锁酒店品牌——如家快捷酒店为主，以其高性价比保持品牌的核心竞争力。而其新推出的中高端商务酒店品牌——和颐酒店，目前仅在上海有一家直营店，业务种类并不多。

8. 预定系统

如家的预定系统虽然做得很全面，但可能是宣传或者连锁店数量的原因，预定的客量并不突出。

七、SWOT综合分析

机会 O	2.945
威胁 T	0.38
优势 S	3.987
劣势 W	0.12



关键竞争要素 关键环境要素		优势 (S)		劣势 (W)	
		1. 物业成本		1. 业务种类结构	
		2. 人力资源			
		3. 市场地位			
		4. 品牌效应		2. 预定系统	
		5. 服务质量			
		6. 企业文化			
机会 (O)	1. 国民经济增长	SO战略： 利用国家的政策优势，拓宽		WO战略： 塑造更富特色的企业文化，	

	2. 外部网络支持	市场，为企业积累资本。 积极与不同利益相关群体建立良好的关系，培养协调和融合“价值体系”活动的的能力。 开发设备，提高利用率，降低营运成本	拓展业务种类，加强渠道建设。 吸引加盟商，拓展新的城市。 不断创造、吸收和传播新知识、新观念和新方法，并进行创新运用。 增加产品开发。
	3. 基础设施		
	4. 主要消费人群购买力		
	5. 数量规模		
威胁 (T)	1. 新进入者构成的威胁	ST战略： 合理安排资金，投入到店面拓展上。 建立有效的多元化的招聘渠道及良好的员工开发和保持机制。 根据成本链条上的薄弱环节采取前向一体化、后向一体化、加强成本节约、进行技术改进等措施加以调整。	WT战略： 采用开放共赢的方式 加快国际化进程，以此拥有更多顾客。 建立良好的企业文化宣传渠道。 丰富企业文化，提高企业特点。 吸引加盟，开发新的产品。
	2. 差异化服务		

八、公司发展战略

（一）愿景重申

如家的愿景

“成为大众住宿业的卓越领导者！”

（二）战略实施

1. 集团化发展和多品牌战略

2008年 12月 4日，如家酒店连锁正式更名为如家酒店集团，宣布今后将实施多品牌战略，并推出新品牌和颐酒店。与此前定位于“经济型”不同，和颐酒店是定位于中高端商务的品牌酒店。如家酒店集团 CEO 孙坚表示和颐品牌是如家集团延展利润空间的一个积极尝试，尽管和颐酒店与如家快捷定位不同，但如家希望将此前的经验复制到和颐品牌上。

面对经济寒冬，2009年如家将采取更加稳健、谨慎的策略。一些原本选择高星级酒店的客源为经济型酒店带来客源的增加，但随着中小企业的倒闭等经济形势走低，原来的客源也有流失。不过，市场低迷也会带来诸如物业成本下降、并购等机会。

和颐酒店之前，如家一直定位于“经济型”连锁酒店，旗下品牌有如家快捷酒店、如家七斗星酒店等，而此次推出的“和颐”品牌则定位中高端商务人士。目前和颐酒店仅在上海有一家直营店，而且 2009年如家不会太多发展和颐品牌，而更多会进行内部完善，但一旦经济好转，在省会以上的城市都会开建和颐酒店。

2. 保持竞争优势的发展

在成本上涨、需求减缓以及资本退潮、行业从疯狂逐步回归理性的 2008年，如家选择了放慢扩张、练好内功的策略。在美国上市后，现在的如家，面对形式莫测的国际市场，应该随时保有防患意识。08年如家提出的战略是“保持竞争优势的发展”。这个战略也是对未来市场不确定性的一个防患，面对各种经济因素的影响，如家该求更加健康更加稳妥的方式发展自己，同时也不放弃对市场领先的追求。

3. 强强联合，通过资本运作实现滚动式发展

如家酒店连锁由首都旅游国际酒店集团和酒店分销商携程旅行服务公司共同投资组建。该酒店连锁集团一开始就在投资资金与营销渠道这两个关键领域，与同类经济型酒店相比占有重要优势。在强强联合的基础上，如家巧妙地实现了虚拟资本与实体资本的互相推进。同时，如家与各大航空公司和银行的协同合作，更提升了如家的品牌形象和产品竞争优势。

4. 利用连锁技术，创造品牌优势，推动口碑传播，培育忠诚顾客

如家酒店连锁建立嘉宾俱乐部，发行嘉宾普通卡与嘉宾金卡，对顾客关系进行分类管理，注重积累重要的客户资源。例如，如家酒店连锁对非会员提供门市价，对嘉宾会员提供优惠价，对嘉宾黄金会员提供门市价的八八折。如家酒店连锁对不同顾客，采用不同的促销策略。

参考文献

- 1 程艳；我国经济型酒店发展战略研究 [D] ;山东大学；2007年
- 2 陈瑞霞 ,王文君；经济型饭店在我国的发展 [J] ;饭店现代化；2005年 01期
- 3 张斌；如家酒店连锁的质量管理思维解析 [J] ;饭店现代化；2005年 10期；66-67
- 4 张文建 ,苏嘉杰；酒店顾客型服务质量管理分析 [J] ;上海管理科学；2006 年 01 期；27-30
- 5 叶秉喜；如家酒店连锁品牌策略 [J] ;饭店现代化；2005年 11期；65-66
- 6 赵士德 ,钱丽萍；浅析从企业文化视角提升酒店服务质量 [J] ;中国食品；2005 年 14 期；10-11
- 7 金海水；中国酒店业营销模式的转变 [A] ;中国商品学会第八届学术研讨会暨学会成立10周年庆祝大会论文集 [C]；2005年
- 8 孙坚；经济型饭店的崛起、挑战和未来发展趋势 [J] ;饭店现代化；2006年 03期
- 9 陈业玮；我国经济型饭店连锁化扩张路径研究 [D] ;浙江大学；2002年



7天连锁酒店战略分析

姓名：

学号：

课程：

班级：

教师：

日期：

目录

一、公司介绍	3
二、7天连锁酒店市场业务发展历程及现状	4
三、中国经济型酒店产业现状和竞争情况	4
(一) 一般外部环境分析	4
(二) 产业结构分析	5
四、外部环境分析	8
五、内部环境分析	10
六、战略分析	12
七、战略指导文件	14
八、公司战略选择	15
九、参考文献	16

一、 公司介绍



7天连锁酒店集团（7Days Inn Group）创立于 2005 年，目前已建立了覆盖全国的经济型连锁酒店网络，分布在广州、北京、深圳、上海、南京、武汉、成都、长沙、重庆、贵阳、济南等国内超过四十个城市和地区，拥有分店超过 300 家。7天连续三年成为业内规模增长速度最快的经济型酒店企业，创造行业快速发展的佳话。

作为中国连锁酒店行业的领导品牌，7天连锁酒店秉承让客人“天天睡好觉”的愿景，从关注客户的核心需求出发，在产品及服务流程设计上不断进行整合创新，致力向超过 500 万“7天会”会员提供环保、健康、便捷、更具人性化的优质酒店服务和会员服务。

依靠快速的发展势头及优异的盈利能力，7天连锁酒店集团获得美国华平、英联投资、德意志银行、美林集团四家国际金融巨头注资近两亿美元，是迄今为止行业累计获得融资最多的企业。

凭借全球酒店业第一电子商务平台的优势，7天连锁酒店还创立了国内首家品牌经济型酒店跨区域酒店联盟——“星月联盟”。该联盟以“顾客受益最大化”为宗旨，通过优选国内具有一定品牌影响力的经济型连锁酒店加入，在联盟酒店原有的良好硬件设施、优质的服务、便利的交通基础上，利用网络平台的优势，降低联盟酒店的运营成本，把更多的利益返还给消费者，让广大联盟会员更多、更好地获得干净、健康、便捷、安全的高性价比酒店服务。

2006 年，7天荣获“2006 中国连锁业成长最佳品牌”。2007 年荣获“2006 中国酒店星光奖”之“中国最佳经济型连锁酒店”，荣获“2007 年度最具成长性连锁品牌”。2008 年，荣获“2007 年度中国十佳连锁企业”，荣获“2007 年度最佳经济型连锁酒店”，荣获“2008 中国高成长连锁企业 50 强”，荣获“网站预订最快捷方便奖”、“最经济实惠酒店奖”，荣获“阿里巴巴全球十大网商”，荣获“21 未来之星—最具成长性的新兴企业”，荣获 2008 年度酒店荣誉大奖“最具竞争力品牌连锁酒店”。

二、 7天连锁酒店市场业务发展历程及现状

2005年	公司正式注册成立
2005年 03月	第一家分店——广州北京路店开业
2005年 04月	7天网站正式开通（www.7daysinn.cn）
2005年 04月	自主开发的中央预订系统（CRS）和会员系统正式投入使用
2006年 11月	获得美国华平投资集团（Warburg Pincus）注资
2007年 05月	拥有分店数突破 100家
2007年 05月	开通 24小时手机短信（15622227777）预订服务
2007年 09月	获得美国华平、德意志银行、美林集团 9500万美元融资
2007年 10月	开通 24小时手机 WAP（wap.7daysinn.cn）预订服务
2008年 04月	7天网站在经济型连锁酒店网站 Alexa排名，国内经济型酒店网居第二位。
2008年 06月	拥有分店数突破 260家
2008年 08月	注册会员突破 300万
2008年 09月	创立国内首家品牌经济型酒店跨区域酒店联盟——“星月联盟”
2008年 10月	获得英联投资、美国华平 6500万美元注资
2008年 11月	注册会员已近 500万
2009年 01月	7天网站在经济型连锁酒店网站 Alexa排名第一，成为全球第一酒店网站

三、 中国经济型酒店的产业现状和竞争情况

（一）一般外部环境分析

1. 政治环境

改革开放以来，中国的政治经济文化持续稳定繁荣发展，大力发展市场经济，努力完善市场机制，吸纳外资，学习世界先进技术，通过不懈的努力取得了良好的效果。现在社会稳步发展，经济发达，可以说政治局面非常稳定。我国目前正处于十一五期间，极其重视对经济的发展，是企业发展的机遇所在。随着我国旅游业的开放发展，对投资需求将进一步扩大，预计十一五期间，我国将规划建设旅游项目达到 1.3万个。总投资 1.8万亿元。年均增长 15%。住宿设施的投资是我国旅游投资的重点之一：目前我国有各类旅游住宿设施 30万家，客房总数为 700万间，预计十一五期间我国饭店投资将达 3400亿元，到 2015年全国需新增各类住宿设施 20万家。其中需要新增 1万多家星级饭店。这个是经过预测

的,可能角度不同。有的说需要新增五星级饭店 700多家,有的说需要 500多家,总之是 500— 700家。经济型品牌连锁酒店和高等级的商务酒店将成为投资热点。

2. 经济环境

自改革开放以来,我国经济飞速发展,一直保持着很高的发展速度。2005年我国的 GDP达到 17.5万亿元,进入全球四大经济体名单,增长率达 8%左右,2006年我国 GDP增长率也将达到 8%左右。近年来中国旅游业实现了持续快速发展。内旅游人数从 8.8亿人次将增长到 15亿人次,年均增长 11.3% 国内旅游收入从 3878亿元将增长到 6820亿元,年均增长 12% 当前我国国内旅游消费的结构中食住行的比重较大,达 75%— 85%,游购娱占 25%— 15%。

2008年底的全球金融风暴,使得酒店业也在经历一个艰难时期。严重依赖外国客源的豪华酒店遭受到了强烈的冲击。与此同时,中国的经济型酒店房价通常不过 150到 250元,因此有更多理由保持乐观。清洁的床铺,现代化的客房,特别是相对低廉的价格,这一切都迎合了中低档市场的需求,而此时正身处金融危机的风暴中,对于旅行者来说,利用旅游搜索引擎挑选经济型酒店,是再合理不过的选择。

3. 社会文化环境

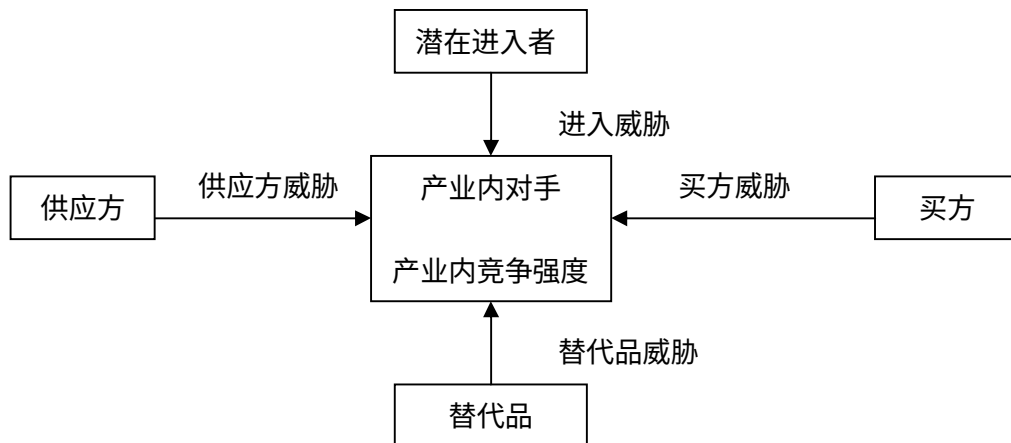
勤俭节约是中国人从小接受的教育,这种教育会直接影响到其长大后的消费观念。对很多人来说,要的只是“ B&B ” (bed&breakfast),床和早餐就够了,不愿意为不需要的服务支付额外的费用。尤其很多公司规定了 200元之内的住宿标准,使得他们在旅行或商务途中基本上会选择经济型酒店。。

4. 技术环境

技术的发展为经济型酒店降低成本实现差异化提供了可能。如,计算机技术的进步使得管理的效率提高,互联网的发展使得连锁酒店的统一采购更加便捷,外包等管理理论和技术的出现为经济型酒店降低成本提供了新的途径,新材料的发明和运用使得酒店的环境效果匠心独运,凸显了差异化。

(二) 产业结构分析

一个行业除了受到宏观环境的影响外,还受自己特殊的行业环境的影响。波特所提出的影响行业竞争的五种力量的互动关系决定了整个行业的利润能力。



1. 现有竞争强度分析：

数量多规模逐渐扩大。目前的经济型酒店数量非常多，国外连锁的有宜必思、格林豪泰、速 8 等，国内其他城市进入的有莫泰 168、7 天、锦江之星、如家快捷等。如家快捷在美国的纳斯达克上市，募集到大批资金，已经显示出一定优势。酒店增加速度太快。基于行业的技术特点或规模经济的要求，如果产业内企业在一定时间内迅速大幅度提高生产能力，由于生产能力的提高已经提前透支未来的增长因素，从而导致在一段时期内生产能力相对过剩，最终会使竞争加剧。有关数据显示，从 2007 年 1 月至今，经济型酒店呈现强劲扩张态势。酒店数由 906 家增加到现在的 3028 家，客房数更是由 98817 间激增到目前的 335791 间。虽然目前的市场尚未饱和，但是照此增长速度，不久的将来，经济型酒店将会供过于求。同质化程度高，价格竞争成主导。经济型酒店数量虽然多，但差异化不明显，各酒店之间的竞争主要表现在价格竞争。随着经济型酒店迅速蔓延带来的竞争压力，各酒店都推出会员制及优惠价，其中以“7 天”的首次入住价仅 77 元最为典型。

2. 新进入者的威胁

新进入者的进入壁垒低。主要是由几个方面的原因导致的：

- 1) 资本需求相对小。开一家经济型酒店投资大约六七百万元，像如家等品牌一开张，入住率便可达九成甚至百分之百，三年时间就可收回成本。而开一家

四星级或者五星级的酒店，投资少则几千万元，多则数亿元。

- 2) 消费者的转换成本低。转换成本是指购买者变换供应者所付出的一次性成本。消费者的转换成本低为新进入者与现有企业之间争夺客源提供了便利。此外，现有企业之间产品或服务同质化程度高，也是进入壁垒相对较低的一个重要因素。

3. 替代品的威胁

经济型酒店的威胁主要来自三个方面：

- 1) 传统星级酒店。
- 2) 旅馆、招待所。一些设备简陋的旅馆和招待所以其超低的价格仍然吸引了一大批收入不高的旅行者和农村进城人员。
- 3) 自助公寓。自助公寓是一种新兴而时尚的商旅短期居住方式。其特点是省钱、私密、贴心、舒心、放心。非常适合商务考察、因公出差、探亲访友、观光旅游的人士居住。

4 . 供应商讨价还价的能力

影响经济型酒店成本的因素主要有两个：一是建筑成本，二是服务成本。为了节约建筑成本，许多经济型酒店往往会以低价租下或买下临街的居民住房、单位仓库、甚至烂尾楼，然后经过简单的改造和包装之后，就开始开门营业；为了节约服务成本，经济型酒店在很多方面实施业务外包的方式，比如将员工培训交给专业的培训公司来做，而选择一个合适的订房中心，不仅会给酒店带来更加合适的客源，而且它的佣金可能是较低的。

5 . 顾客讨价还价的能力

对经济型酒店而言，顾客讨价还价的能力是很高的。其原因有几个方面：

- 1) 顾客的转换成本低。因为经济型酒店多，且彼此之间的差异化程度很低，顾客的选择余地大。
- 2) 受到企业出差费的限制，不得不讨价。以往，星级酒店是商务旅游者的主要选择。但随着私有经济、中小型企业的发展以及一些公司对差旅经费的限制，商务客人在酒店选择上更加注重性价比的选择。很多公司将出差的住宿标准规定在 2 0 0 元以内，使得许多顾客不得不讨价还价，否则就只有自己讨腰

包。

通过上述的五力模型分析，我们发现，经济型酒店要想求得发展，可以选择三种竞争战略：一是低成本战略，通过在价值链的每一个环节，尤其是一些关键环节或高成本环节，去想办法控制成本而获得成本优势；二是差异化战略，通过新颖的概念与新奇的住宿体验吸引消费者，赋予企业独特的文化，让企业形成文化氛围，从而在将传统星级酒店物质服务成本简约之后把服务向精神领域延伸，以获得差异化生存；三是集中化战略，通过将目标顾客集中在特定的消费群体打造概念主题店，以满足个性时代的消费者的个性化需求。

四、 外部环境分析

外部因素	权数	如家		锦江之星		格林豪泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	3.5	0.525	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-1.5	-0.12	-1.7	-0.136	-2.8	-0.224
差异化服务	0.2	2.5	0.5	3	0.6	4	0.8
数量规模	0.23	5	1.15	3.1	0.713	1.3	0.299
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224	3	0.24
总数		3.325		2.806		2.67	

外部因素	权数	7天		汉庭快捷		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数

国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.2	0.63	4.5	0.675	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.168	-2.1	-0.168	-2	-0.16
差异化服务	0.2	5	1	3	0.6	4.2	0.84
数量规模	0.23	2.3	0.529	2	0.46	2.7	0.621
主要消费人群购买力	0.08	2.8	0.224	3.5	0.28	3	0.24
总数		3.095		2.727		3.096	

	关键外部要素	权数	等级	加权分数
机会	国民经济增长	0.06	3	0.18
	外部网络支持	0.15	4.2	0.63
	基础设施	0.2	3.5	0.7
	差异化服务	0.2	5	1
威胁	新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.168
	数量规模	0.23	2.3	0.529
	主要消费人群购买力	0.08	0.28	0.224
总分	3.095			

从外部环境而言，7天连锁酒店集团在经济型酒店的市场上具有一定优势。虽然目前来讲，7天的规模数量并不高，但7天作为行业内累计融资最多的企业，获得美国华平、英联投资、德意志银行、美林集团四家国际金融巨头注资近两亿美元，这为其下一步扩张奠定了坚实的基础。

目前，经济型酒店客户来源主要有两个方面：一是通过建立独立的预定系统来发展自身会员；二是通过旅行社、订房中心、旅游预定网站，如携程、E龙等来销售客房。通过第三方平台进行销售虽然扩大了渠道，但这些销售渠道却攫取了经济型酒店的相当一部分利润，不利于经营成本的控制。而且，对销售渠道的控制不力会给以后的经营造成诸多不稳定的隐患。“携格事件”就是最好的例子。因此，选择一个拥有自身独立的预定系统和庞大会员体系的品牌，不但能为加盟商降低销售成本，还能稳定分销渠道，使客房销售得到充分地保障。7天拥有庞大的会员体系和业内领先的电子商务平台。

7天在差异化服务方面更显得突出。除了按摩淋浴，消毒毛巾，营养早餐等与其他竞争者相似的服务产品之外，7天还为每位入住的客人每天提供一包睡前牛奶，并且特别定制了一面是荞麦一面是棉花的熟睡枕头。传达了其“天天睡好觉”的产品理念。为了迎合部分自驾游的客人，酒店即将为会员推出租车服务，这也将成为其差异化服务的亮点。7天在行业内率先推出“77特惠体验”，即每位注册会员享有以77元的超低价格入住7天连锁酒店指定分店的大床房一晚的机会。这一活动为7天吸引了数量可观的注册会员。它的积分换购等活动也隐性地增加了顾客的转移成本。

五、 内部环境分析

内部因素	权数	7天		行业平均水平
		等级	加权分数	
业务种类结构	0.02	3	0.06	3.08

物业成本	0.25	4.2	1.05	4.08
预定系统	0.2	4.4	0.88	3.98
人力资源	0.03	2.1	0.063	2.1
市场地位	0.14	4.3	0.602	4.13
品牌效应	0.14	3.45	0.483	3.55
服务质量	0.2	3.9	0.78	3.88
企业文化	0.02	4	0.08	3.3
总分		3.998		

优势	内部关键要素	权数	等级	加权分数
	物业成本	0.25	4.2	1.05
	预定系统	0.2	4.4	0.88
	市场地位	0.14	4.3	0.602
	服务质量	0.2	3.9	0.78

	企业文化	0.02	4	0.08
劣势	业务种类结构	0.02	3	0.06
	人力资源	0.03	2.1	0.063
	人力资源	0.14	3.45	0.483
总分	3.998			

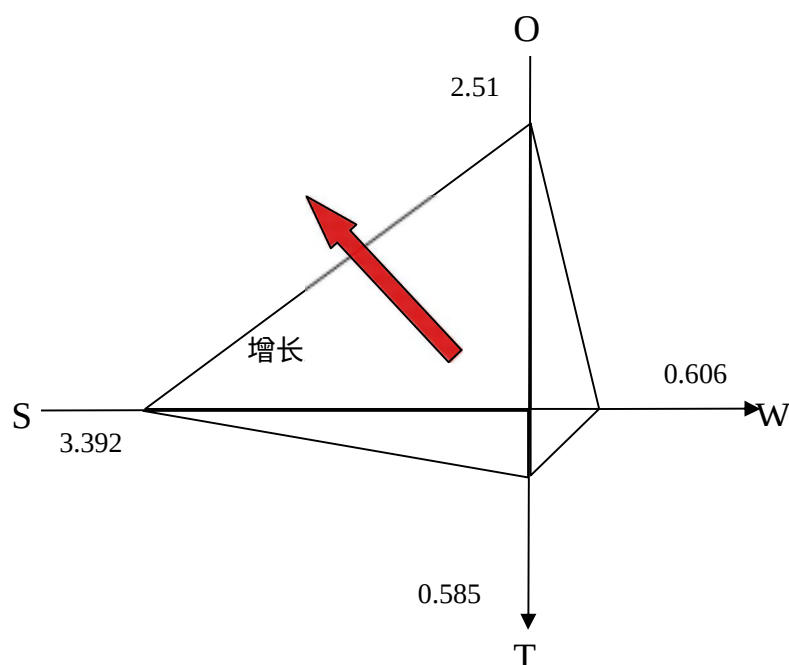
从内部环境而言，7天连锁酒店在很多方面都高于行业的平均水平，这也成为它的优势。7天在成本控制，企业文化营造、技术支持等方面具有明显优势。，7天的成本控制在某些方面细微到不可想象，比如在保证需求的前提下，房间的窗户尽可能小，'跟砌墙相比，窗户的成本显然更高，而且小窗所用的窗帘也较少，从能耗、清洁等方面看，都具有优势。"“鼠标+水泥”的经营模式造就7天在业内技术领先的地位。利用IT技术进行整合管理，7天已建成国内独家集互联网络、呼叫中心、短信、手机WAP及店务管理系统为一体的系统，24小时为客户提供4种便利预订方。。

六、 战略分析

在众多的综合分析方法中，现在采用SWOT方法来对TNT进行分析。根据之前的内外部因素分析，现在汇总制作SWOT矩阵。

关键竞争要素 关键环境要素	优势（S）	劣势（W）
	S1物业成本	W1业务种类结构
	S2预定系统	W2人力资源
	S3市场地位	W3品牌效应
	S4服务质量	
	S5企业文化	
机会（O）	SO	WO
O1国民经济增长	充分利用优势与机会并存的契机，加强自身的核心竞争力，扩张市场份额，发挥自身低运营成本的优势，巩固在行业中的地位，逐渐占据领导地位。	向同行业的竞争对手学习，从自身入手，改善公司的人才利用，注重品牌效应的建设，努力削弱劣势的影响，以达到扬长避短的目的
O2外部网络支持		
O3基础设施		
O4差异化服务		
威胁（T）	ST	WT
T1新进入者构成的威胁	针对威胁制定各项具体的应对措施，继续发挥每一项优势，以防止威胁发生时手足无措。	从自身劣势开始改革，逐步扭转被动局面，同时密切关注威胁的动向，在适当的时候予以改善。
T2数量规模		
T3主要消费人群购买力		

以下是依照前面分析的关键竞争要素，关键环境要素及其量化数值制作的



SWOT 战略图。由图表可以看出，在当前环境下 7 天的发展机会远远大于其他企业带来的威胁，优势相比较劣势也更加明显，应采取增长型战略。

七、 战略指导文件

战略指导文件通常是关于企业的远景、使命以及企业目标。

(一) 远景

7 天连锁酒店的远景是建成业内规模最大的连锁酒店，并保持最大规模、忠诚度最高的会员体系。通过快乐服务，努力为消费者带来多层面的快乐消费体验，满足客户核心需求，提供舒适睡眠；24 小时便利自主预定方式，多方面满足客户需求。

实现企业方向的方式显然是通过恪尽职守的员工努力工作，这一点需要 7 天进一步扩大规模，增开门店数量力争覆盖所有有业务需求的地区。利用完善的电子商务平台、庞大的会员体系满足其业务需求，为公司带来可观的利润。

（二）使命

7天连锁酒店的使命是让出行在外的人们更多、更好地获得干净、健康、便捷、安全的高性价比酒店服务。

1. 经营目的

经营目的包括生存目的、盈利目的和发展目的。7天虽然刚刚建立四年，但无论企业规模还是发展速度都已经名列三甲，所以他强调的多半是盈利目的和发展目的。

2. 公众形象

在企业形象的树立上，7天也逐渐开始加大力度。2009年3月21日，在广州天河广场举办了“世界睡眠日宣传活动暨区域铺床比赛”，超过20000名群众参与活动。从06年至08年频频获奖，荣获“2006中国酒店星光奖”之“中国最佳经济型连锁酒店”，“2007年度最佳经济型连锁酒店”，“最经济实惠酒店奖”，2008年度酒店荣誉大奖“最具竞争力品牌连锁酒店”。

八、公司战略选择

目前经济型酒店行业中存在两种截然不同的加盟模式：传统“放”的“特许加盟”模式和7天独特“管”的“投资加盟”模式，即“管理直营店”。

传统“放”的“特许加盟”模式，是加盟者持有物业并装修投资，同时向品牌持有者交纳一笔价格不低的加盟费，然后根据每月约定的指标或者比例向品牌持有方交纳一定费用，而管理团队不一定完全由品牌持有方派出，有些加盟商可以按照品牌方制定的标准自行招聘组建团队。而7天“管”的“投资加盟”模式又叫做“管理直营店”，是由7天按照直营方式运营管理加盟店，即类似投资加盟方式。业主只以物业及现金形式入股该店，年终获取分红，不参与该店的直接管理。

目前业内绝大部分品牌采取的是“放”的“特许加盟”模式。这种模式有利于品牌快速扩张，但对于加盟商而言，除了缴纳相当数额的加盟费以外，还需要

自主管理，实际承担了资金与运营的双重风险。此外，这种模式随着加盟比例的增大，酒店整体的管理和品质将会受到不利的影响，质量控制风险会加大。

相较之下，7天采取是“管”的“投资加盟”模式大大降低了品质控制的风险。正如7天负责加盟的副总裁周淮生所说，“让利给加盟商，是希望以利益换规范，用免除品牌使用费的形式以换取7天对加盟店的全面管理权。这种模式实际上将资金与运营的双重风险转嫁给7天了。”该模式的好处不言而喻，通过7天的统一管理，不仅有效地控制酒店的服务品质，使7天的加盟店与直营店齐头并进，而且还能确保加盟店的满房率，从根本上保证了加盟商的利益。

7天的发展战略是“多区域核心城市第一”的做深模式。具体做法就是集中各种资源，每选准一个地区，就以10家以上店面的规模进入，迅速抢占市场，成为该区域第一。这与先布局全国、再精耕细作的传统做法大相径庭，7天迅速占领了其他品牌相对薄弱的华南、华中、西南市场，在这基础上迅速北上、东扩。当它开始在全国市场大举扩张时，那些老品牌发现再去那些7天占领的地方发展很难——当地居民对这一品牌相当熟悉了。

与行业竞争者不同，7天摒弃依靠旅行社和酒店代理机构的方式，坚持推广会员制。这样的做法虽然见效慢，却节省了大部分的分销成本，还有助于培养会员的忠诚度。现在7天已有会员200多万人，拥有业内最大的会员体系。这似乎是7天未来的一个铺垫：经济型连锁酒店发展到四五百家后，品牌号召力而不是店面数决定成败。

参考文献：

- [1]胡林 张伟强：《经济型酒店核心竞争力的分析研究》。企业经济，2006年版。
- [2]迈克尔·波特：《竞争战略》。华夏出版社，1997年版。
- [3]赵建强 郭伟：《我国经济型酒店发展SWOT分析》。商业研究，2006版。
- [4]翁钢民：《现代饭店管理》。南开大学出版社，2004年版。



汉庭连锁酒店
HANTING INNS & HOTELS

酒店战略分析

汉庭酒店连锁

目录

一、公司简介	4
二、企业四要素分析	4
(一) 业务组合	4
(二) 资源配置	6
(三) 竞争优势	6
(四) 协同优势	6
三、企业远景与使命	7
(一) 企业远景	7
(二) 企业使命	7
1 经营主线	8
2 经营目的	10
3 管理哲学	10
4 公共形象	11
四、外部因素分析	12
(一) 宏观环境分析（一般环境分析）	12
1 政治	13
2 经济	13
3 技术	13
4 社会文化	13
(二) 竞争分析	14
1 波特五力模型	14
(三) 外部因素评价表 (EFE)	18
1 汉庭外部因素评价表 (EFE)	18
五、内部因素分析	19
(一) IFE分析表	19
1 汉庭内部因素分析表 (IFE)	19
2 汉庭内部因素优劣分析：	19
六、SWOT综合分析	21
七、公司发展战略	22
八、公司职能战略	23

(一) 市场营销战略	23
九、公司竞争战略	24
(一) 成本领先战略	24
参考文献：	25

一、公司简介

“汉庭”的名字源自于一个“中国服务”的梦想：打造世界级的中国服务品牌。现在，以“成为世界住宿业领先品牌集团”为愿景的汉庭，在创始人季琦的带领下，是中国发展最快的酒店集团之一。作为国内首家多品牌有限服务酒店集团，汉庭旗下拥有“汉庭快捷”、“汉庭酒店”、“汉庭客栈”等三个系列品牌。

2005年初，汉庭在中国正式创立，同年8月，第1家门店开业。2006年底，汉庭连锁酒店第34家开业。2007年7月，汉庭以股权融资850万美元创下中国服务行业首轮融资的新纪录，2007年底，汉庭连锁酒店第74家开业。2008年底，汉庭在全国开业门店数达到近200家，签约门店总数近250家。完成了全国主要城市的布局，并重点在长三角、环渤海湾、珠三角和中西部发达城市形成了密的酒店网络，成为国内成长最快的连锁酒店品牌之一。

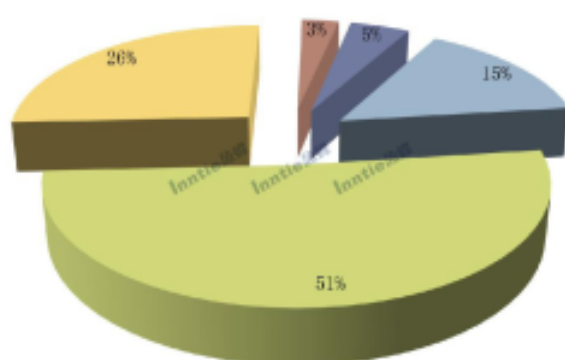
2008年2月，汉庭酒店集团正式成立，是国内第一家多品牌的经济连锁酒店集团。汉庭致力于实现“中国服务”的理想，即打造世界级的中国服务品牌。汉庭酒店集团旗下目前拥有“汉庭快捷”、“汉庭酒店”、“汉庭客栈”三个系列品牌，汉庭坚持时尚现代、便捷舒适、高性价比的优势特点，力争塑造中国经济型酒店的典范。

汉庭酒店集团是中国高速成长的新兴酒店集团，自2005年创立以来已经完成了全国主要城市的布局，并重点在长三角、环渤海湾、珠三角和中西部发达城市形成了密的酒店网络。

二、企业四要素分析

（一）业务组合

■ 100元以下 ■ 100~150元 ■ 150~200元 ■ 200~300元 ■ 300元以上



2009中国经济型酒店产品结构

汉庭旗下拥有“汉庭快捷”、“汉庭酒店”、“汉庭客栈”等三个系列品牌。



汉庭快捷酒店是汉庭连锁酒店旗下品牌，致力于为商旅客人提供便捷的住宿体验。酒店安心的睡眠系统、现代的卫浴系统、便捷的商旅配套和典雅的酒店氛围保障您出门在外也有在家一般的感受。精心设计的十大免费项目：商务区电脑、打印复印传真、宽带上网、大堂茶水咖啡、房间阅读书籍、停车、早餐、矿泉水、茶包、大堂书吧，为你提供最物超所值的服务。



最优质地段的选择

汉庭酒店是汉庭连锁酒店旗下品牌，致力于为部分商旅客人提供最优值地段的选择。汉庭酒店多坐落于城市商业中心的标志性地块，客人无需支付五星级酒店的价格，即可享受到五星级酒店的地段优势。



低价住宿带来欢乐

汉庭客栈是汉庭连锁酒店旗下品牌，致力于为休闲旅游客人提供干净、低价的住宿选择。汉庭客栈内部设计紧凑，致力于为客人提供性价比最高的住宿体验。酒店内部所有的设施均能满足客人的基本需求，为客人最大限度节省出行预算。

（二）资源配置

汉庭集团旗下拥有 "汉庭酒店"、"汉庭快捷" 两个成熟的品牌，"汉庭客栈" 也在筹划多时。这三个品牌，已经囊括了经济型酒店市场细分之后的高、中、低三大领域。2汉庭集团以标准经济型产品“汉庭快捷”作为主打，从目前中国住宿业的发展来看，快捷酒店拥有最庞大客户群的市场。而第一代的经济型酒店用

户，经过几年时间，对产品的需求也在发生着变化。汉庭快捷的高性价比可以成为其核心竞争力。汉庭酒店集团 CEO季琦认为，汉庭一直在做经济型酒店细分市场这篇文章。从现在的市场需求来看，不同的客群对于住宿产品的需求在不断提高。他表示，酒店产品作为服务的一种外化，同样要靠细节取胜。汉庭在基本的住宿产品上对不同的细节进行优化与创造，提高产品的层次感，同时也扩大客群的范围。

（三）竞争优势

- 1 汉庭与其他几个品牌在酒店定位方面有差异化，汉庭定位于中档有限服务酒店，设计更强调商务功能。酒店大堂免费提供咖啡和热茶，免费上网，免费提供复印、打印服务，免费提供书籍、杂志和报刊。客房内汉庭的枕头、床垫、棉织品、淋浴、床头网络接口、咖啡、茶，充分满足商务客人的需求。
- 2 汉庭的酒店设计更强调现代感，产品的市场生命周期也更长。
- 3 汉庭的客源结构中以商务人士和知识白领为主，目前汉庭会员 82%为商务人士。
- 4 汉庭酒店的 RevPAR（平均出租率 *平均房价）目前业界领先，并且有较大提升空间。这意味着汉庭酒店的利润空间更大。
- 5 汉庭的创业团队具有丰富的旅游住宿业经验，在业界有很强的竞争力。
- 6 汉庭将加盟模式定位于“紧密型加盟”，纳入公司统一管理。这使终端住店客人能得到与其他汉庭酒店相同无差异的服务，同时也有效保障了加盟酒店的管理标准。

（四）协同优势

拥有将近 100万忠诚的汉庭会会员。其中 82%为商务人士，87%的消费者年均收入在 5-15万之间，81%的消费者年龄在 40岁以下，大学本科为主力人群，属于有知识、注重生活品味的人群；汉庭与包括东航、招行、建行等在内的国内多家航空公司和银行机构合作，联合发展会员，实现会员共享。会员入住汉庭连锁酒店即可享受航空公司里程奖励或银行积分奖励。

通过这样的合作方式，不仅汉庭的会员数量和质量得到提升，汉庭与众多

合作伙伴在广告、业务等方面的合作也使企业本身知名度、顾客权益得到大幅增长。

三、企业远景与使命

（一）企业远景

汉庭致力于实现“中国服务”的理想，即打造世界级的中国服务品牌。汉庭的愿景是“成为世界住宿业领先品牌集团”，为此，我们将不断追求精细化的管理，实施标准化的体系和流程。更全面、更迅速地推进集团化发展。

1 企业方向：

汉庭目前有 40 余个加盟店，约占汉庭总店数的 15%，随着条件的成熟，汉庭规划在未来 3 年，加盟店比例达到 30% 左右。

2 企业获得成功的可能性：

a 有效的市场推广

汉庭在品牌推广、中央预订系统、会员系统方面的努力打造了其品牌强有力的销售、市场支持。

b 完备的支持系统

汉庭拥有人事、财务、工程、技术、培训和管理多方面的支持，保障门店能够最快进入运营状态。

c 高收益率

“汉庭”酒店的 RevPAR（平均出租率 * 平均房价）目前业界领先，并且有较大提升空间。面对目前日益增长的物业成本和人工、能源等成本，“汉庭”酒店的较高 RevPAR 无疑是提高投资收益率的保证。

（二）企业使命

企业使命是企业存在原因的表述，是企业最基本的、使自己区别于其他企业

的经营目的，是企业一段时期内最基本的发展方向。每个企业的使命都是独一无二的，是对自身生存发展目的的定位。这种定位，是企业全体员工的共识，它阐明了企业的基本性质和存在理由，说明了企业宗旨、经营哲学、理念、原则等，揭示了企业长期发展愿景，为企业战略目标的确定提供依据。

汉庭的企业使命则是：成为客户首选的中国经济型酒店品牌。

1 经营主线

（1）汉庭的服务

作为国内最好的有限服务连锁酒店，汉庭旗下的“汉庭快捷”以优质的硬件、便捷的住宿体验和物超所值的服务著称。截至目前，汉庭的 200 家门店遍布全国主要商务城市，200 多个筹建项目，越来越多的“汉庭”将伴随顾客的旅途。目前汉庭连锁酒店旗下签约的酒店项目已经突破 200 家，开业达到 200 余家，门店遍布全国 39 个主要城市，2008 年底，汉庭将进驻全国 50 个城市。



汉庭酒店提供豪华的卫浴设施、宽敞的办公区域、舒适的商务会所，是您商务旅行的首选。酒店拥有精心设计的各类房间。客房内提供优质的床上用品、免费高速宽带上网、丰富的数字电视频道、时尚简约的卫生间等。汉庭酒店大堂内更有为商务人士设计的优雅商务会所，无线网络畅游、休闲随心阅读等特色服务。

（2）市场客源定位

“汉庭快捷”定位于普通商旅、旅客、休闲客人、访客。2007 年底，公司实施的市场调研显示，汉庭典型客人显现以下几大特征：

	特征
职业	公司中高层管理
收入	家庭月收入超过 8,000元（全国范围）
学历	大专及以上，本科最为普遍
入住原因	出差、旅游主导，休闲散客在一定程度上补充客源。

（3）技术采用

经济型酒店市场的整体蓬勃发展，主要得益于市场自然需求的增长。但随着经济型酒店行业的发展，资金、管理和品牌将成为制约部分内地经济型酒店的三大瓶颈。经济型酒店扩张，已导致物业租赁等相关成本不断攀升，利润率下降，激烈的竞争将会加速行业洗牌。汉庭希望在行业洗牌的萌动期做好各方面准备，而管理和信息化是汉庭最重要的武器。在管理信息化合作伙伴用友的支持下，相信汉庭未来会更具竞争力。

——汉庭酒店集团 CIO 张颖

目前汉庭使用自主研发、自主知识产权的酒店管理系统软件——汉庭酒店管理系统（即 PMS 包括前台、客房等模块）。

该系统采用多层架构体系，能同时支持多层及异种系统的整合。能够满足：客人档案管理，业绩统计分析，房价管理体系，佣金管理，客房预订，前台接待，预定金管理，前台帐务，电话计费、电话等级控制、宽网计费等接口管理，后台应收，房情管理，房类资源管理，中央预订，网上订房，常客积分计划等需求。

汉庭的技术队伍可以精心开发了专业的酒店电脑 IT 架构设计方案和及时的电脑远程维护和在线升级技术。汉庭总部为其加盟商提供最新技术的研发和应用方案，并协助实施

汉庭在业界首创“储值一卡通”，将实现快速预订、快速入住、快速结账，使顾客使用更便捷。

特许酒店统一安装汉庭提供的财务 NC 系统，纳入公司财务统一管理。加盟业主有完全的知情权和监督权。但汉庭不参与特许酒店的报税及财务数据对外公示。

汉庭使用信息化手段，大大节省了成本。与此相反，易居中国的立足点倒不在于此。

2 经营目的

企业的经营目的是企业未来一段时期内需要达到的活动的结果，反映了企业生存、发展和获利的能力，也反映了企业自身及其有关利益集团对企业的期望和要求，表明了企业的战略方向。

汉庭集团五大经营目标是：1.员工幸福度，2.客户忠诚度，3.盈利，4.行业领导，5.美好生活。

“美好生活”是汉庭集团五大经营目标之一，汉庭坚持为客人提供“健康环保的环境和产品”、“方便快捷的差旅体验”、“热情好客的服务”是“美好生活”更加关键的组成部分。



3 管理哲学

企业的管理哲学是对企业理念的落实，阐明了企业中最基本的信念、价值观、抱负和哲理的选择，是企业的行为准则。管理哲学反映了企业的基本价值观、企业内共同认可的行为准则、企业共享的信仰。

汉庭把其价值观总结为 5 点：人本、团队、诚信、结果、学习与创新。具体内容如下表。

	英文概括	中文解释
人本	Humanity	我们的努力是为了使你的生活更美好！
团队	Teamwork	一帮志同道合的朋友一起快乐地做成一件伟大的事业！
诚信	Integrity	诚实做人，重诺守信！
结果	No excuse	不找借口，达成目标！
学习与创新	Novel	让我们做得更好！

4 公共形象

汉庭酒店引进国外成熟的连锁酒店管理模式，注重以规范化，统一化的品牌形象面向社会，力争成为国内经济型酒店的超越者和领先者。

汉庭一直与各大媒体保持良好的合作关系，确保在公众面前树立良好的企业形象。CEO季琦先生、CFO张敏女士、COO张拓先生多次参与包括央视在内等众多媒体主办的访谈活动。如“头脑风暴”、“谁来一起午餐”、“波士堂”、“中国精英者”、“决战商场”、“新闻会客厅”等。汉庭一直谨慎地处理各方面关系，有时候，突发事件不可避免地发生。在这时，公司会协助各门店处理各种突发事件，让门店更快地回复到正常营业状态中来。

汉庭酒店集团近日面向会员推出了“无停留离店”服务，此举在全国尚属首例。据悉，此项服务旨在节省客人的退房时间，充分体现酒店对客人的尊重和信任。

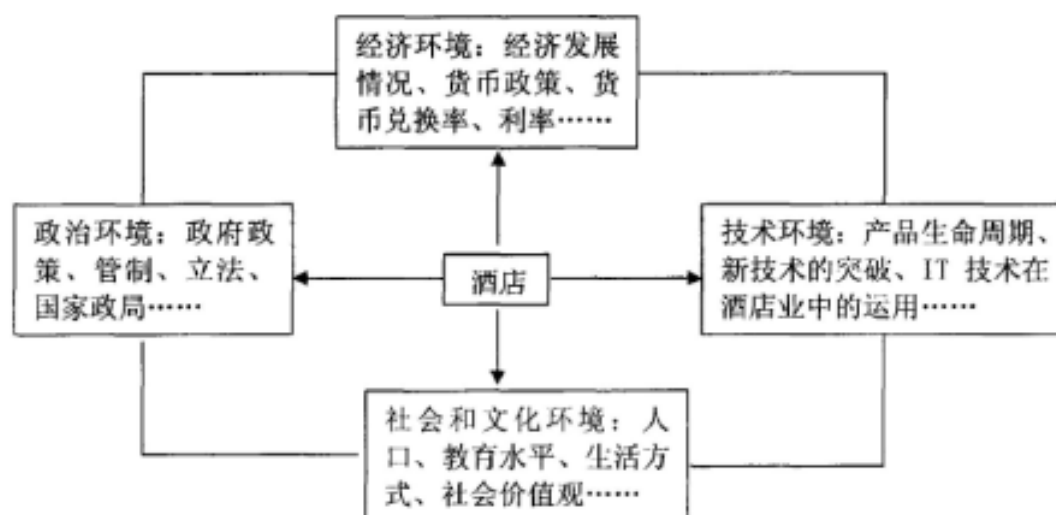
据汉庭首席运营官张拓介绍，“无停留离店”服务是指客人在入住时付清全部房费，就可以不再支付入住押金，并提前拿到住宿发票。退房时，关上房门即可离店，完全省略了查房、结账的手续。他介绍道，汉庭之所以能够率先推出“无停留离店”服务，源于新研发的“会开门的会员卡”。

四、外部因素分析

（一）一般环境分析

一般环境因素由政治环境、经济环境、社会文化环境、科学技术环境、自然环境等构成。

具体使用 PEST模型对本课题进行一般环境分析。PEST模型如下。



1 政治

我国国情致使现代全服务酒店与国内需求的契合度还不够，经济型酒店的恰当身份使其得到蓬勃发展，品牌化、连锁化的经济型酒店在不断的涌现。这些经济型酒店的经营者在设计上也十分注重，他们需要建筑在设计投入使用时不光讲求“经济”而且力求标准化、品质化。另外，在现代全服务酒店的影响下，国内的经济型酒店在设计上也在不断地模糊与星级酒店距离。

政治体制上的特殊性决定了中国企业的特殊性，目前在中国争夺经济型酒店市场的企业分为“民营企业、外资企业以及国营企业”三种类型，企业性质的不同，也就决定了扩展模式的多样化，而资金的募集便是这种“多样化”的典型。

酒店的经营牵涉到各个政府职能部门，如何维护政府关系，是每一家酒店必须面对的挑战。汉庭在这方面特别注重建立和维护与各地区政府部门的良好合作

关系，以此来确保门店的正常运营。

2 经济

随着国内遭遇严重自然灾害后，我国经济运行面临异常复杂的局面。美国次贷危机在反复中终于演变成世界性的金融危机，使得世界各国经济增速普遍下滑，主要经济体在衰退的边缘苦苦挣扎。在新经济形势的影响下，商务活动和旅游这两个酒店市场未来增长的主要因素开始进入了紧缩期。

虽然新的经济形势使得国内经济型酒店的发展面临着巨大的挑战，但是在调查中发现，新经济形势也使得国内的经济型酒店遇到了变革创新的发展契机。如今，大部分企业、公司、单位、个人都感受到次贷危机所带来的经济冲击，于是开始实施紧缩开支。商务活动以及文化旅游的群体开始明显排斥以前讲究的、相对比较奢侈星级高档酒店作为住宿场所，而偏好选择经济型酒店，特别是一些比较有特色的经济型酒店。

面对这一新形势的挑战和机遇，国内的经济型酒店如何在建筑设计上去变革创新，使其在讲究经济实惠的前提下，既提升酒店的整体品质，又增强自身的市场竞争，是建筑设计师需要重视和考虑的问题

3 技术

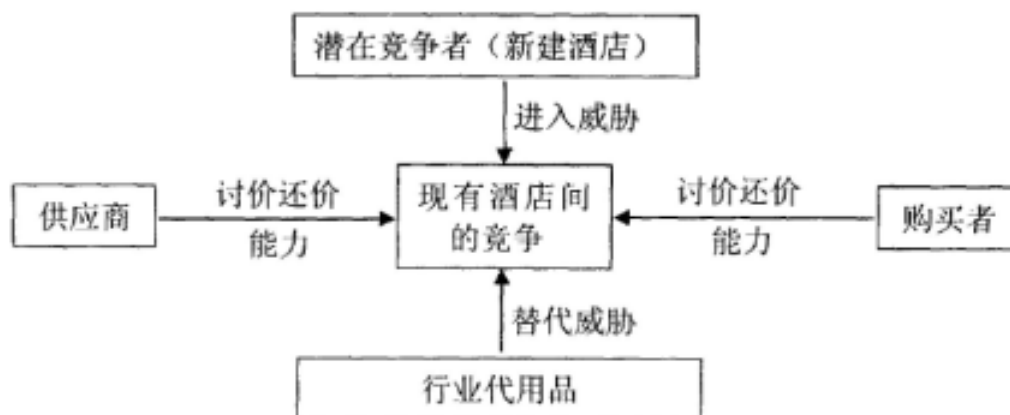
经济型酒店未来竞争重点有二：一是标准，即各地分店均能步伐一致，提供优质服务；一是销售，即留住老客户，开拓新客户，广纳客源。而这两者都要建立在现代信息技术的基础上。要在竞争中保持不败，信息技术是保障。

4 社会文化

在美国，60%的酒店是经济型酒店，但是在中国，这个数字仅为5%。"连锁"和"品牌"是经济型酒店成功的两个要件，前者可以使企业做大规模，拥有市场影响力；后者可以提高企业知名度，增加客源，提高竞争力。在激烈的市场竞争中，急躁冒进、简单复制的经济型酒店必输无疑。

（二）产业环境分析

1 波特五力模型

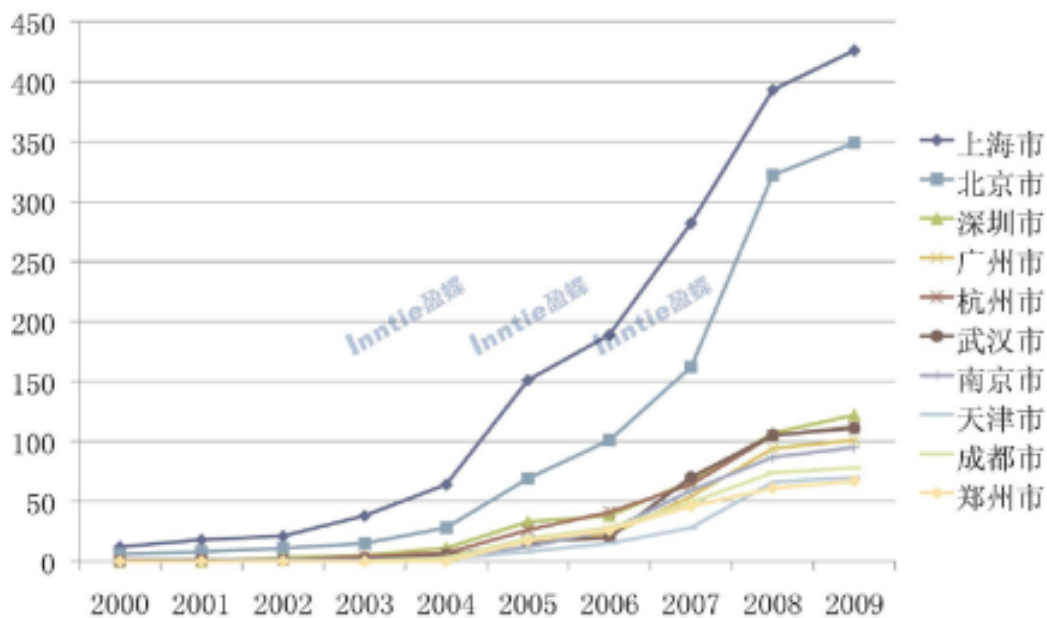


行业环境与经济型酒店经营活动休戚相关，并且经济型酒店的经营活动也会影响和改变这种环境。波特认为，一个行业的激烈竞争不是事物的巧合，其根源在于其内在的行业结构，即五种基本力量的抗衡。在经济型酒店业中，这五种基本力量的强弱决定了经济型酒店的赢利的潜力。

a 现有经济型酒店之间的竞争

（1）数量繁多。现国内的国外经济型酒店品牌的有宜必思、格林豪泰、速8等，国内品牌有莫泰 168、7天、锦江之星、如家快捷等，数量非常多。各方之间势均力敌，竞争异常激烈。

（2）经济型酒店增加速度快。基于行业的技术特点或规模经济的要求，如果产业内企业在一定时间内迅速大幅度提高生产能力，由于生产能力的提高已经提前透支未来的增长因素，从而导致在一段时期内生产能力相对过剩，最终会使竞争加剧。



2000-2009中国十大城市经济型酒店规模增长比较



2000-2009.4中国经济型连锁酒店增长情况

(3) 价格竞争成主导。各品牌之间的竞争主要表现在价格竞争。随着经济型酒店迅速蔓延带来的竞争压力，各经济型酒店都推出会员制及优惠价，“7天”的首次入住价仅 77元，艳阳天为 99元，其余酒店也推出低于 100元的尝鲜价

b 新进入者的威胁

新进入者的进入壁垒低。主要是由几个方面的原因导致的：(1) 资本需求相对小。开一家经济型酒店投资大约六七百万元，像如家等品牌一开张，入住率便可达九成甚至百分之百，三年时间就可收回成本。而开一家四星级或者五星级的

酒店，投资少则几千万元，多则数亿元。（2）消费者的转换成本低。转换成本是指购买者变换供应者所付出的一次性成本。消费者的转换成本低为新进入者与现有企业之间争夺客源提供了便利。此外，现有企业之间产品或服务同质化程度高，也是进入壁垒相对较低的一个重要因素。

c 替代品的威胁

经济型酒店的威胁主要来自：（1）旅馆、招待所。一些设备简陋的旅馆和招待所以其超低的价格仍然吸引了一大批收入不高的旅行者和农村进城人员。（2）自助公寓。自助公寓是一种新兴而时尚的商旅短期居住方式。其特点是省钱、私密、贴心、舒心、放心。非常适合商务考察、因公出差、探亲访友、观光旅游的人士居住。

d 购买者讨价还价压力

购买者的压力直接决定着酒店的盈利水平。购买者的讨价还价能力取决于以下几方面：

(1)市场信息的充分程度

当购买者对市场信息了解不多时，他通常会支付较高的价格，因为较高的交易费用会迫使他放弃再搜寻的努力。如果购买者掌握了较为充分的市场信息，他会利用自己拥有的市场信息对酒店施加压力，购买价廉物美的酒店产品。由于互联网的普及，消费者在网络上能很轻易地搜索到他所需要的信息并能进行充分比对，酒店产品的价格往往比较透明。

(2)购买者收入水平

一个人的收入水平虽然无法改变他的消费追求，但是，购买者收入水平的变动会直接改变他的货币边际效用，即他对价格的敏感程度。一个收入几万美元的购买者与一个年收入几百美元的购买者对于同样的酒店产品，他们愿意支付的价格是不会相同的。

(3)购买产品的数量

如果购买者购买的数量较多，如旅游业的中间商，酒店总是愿意按较低的价格出售自己的产品，原因在于较多的数量可以给酒店节约相关的费用，有助于提高设施设备利用率。根据消费者对某种产品的使用量，可将市场细分为三部分：大量使用者，即经常外出旅游并常住酒店者；中量使用者，他们住酒店的次数不多；

少量使用者，即极少外出旅游或极少住酒店者。任何一家酒店都希望吸引大量使用者这一细分市场。

(4)购买者消费偏好

根据消费者对产品的偏好程度，可将市场细分为四部分：极端偏好，即永远只到；中等偏好，即偏好两三家酒店；变动偏好，即原来偏好某一家酒店现在转为另一家酒店；无偏好，即并不偏好任何一家酒店，随机选择。如果酒店产品具有较高的可替代性，即购买者存在着众多的选择，那么，酒店的竞争压力就大；反之，如果酒店的产品富有特色，能够赢得消费者的偏爱，在相同的价格下消费者就会首先选择购买该产品，这时购买者的讨价还价能力就弱。

a 供应商的压力

供应商向酒店提供经营活动所需的一切资源，如能源、资金、原材料、饮料、食品、易耗品等等。因此，供应商讨价还价能力的强弱直接影响着酒店经营成本的高低。一般来讲，供应商的竞争压力来自以下几方面：

(1)资源的垄断程度

如果某种资源是由供应商垄断经营的，特别是当这种资源在酒店的经营中起着举足轻重的作用，那么，供应商通常可凭借垄断地位最大限度榨取酒店利润。

(2)供应商生产成本

对供应商来说，其产品价格的下限是生产成本，因此，其生产成本高低决定着供应商供给价格的高低。如果供应商在生产过程存在着明显的规模经济效益，那么，随着酒店购买数量的增加，与供应商的讨价还价会有更多的余地。

(3)资源短缺程度

任何短缺都是由市场供求不平衡产生的。当市场上某种资源供不应求时，供应商就会抬高价格，短缺程度越严重，供应商讨价还价的能力也就越大。

(4)购买相对份额

无论供给者数量多少，当酒店购买某种资源的数量占到某一供给者全部市场较高的份额时，酒店就有可能通过讨价还价减轻自己的压力，而分散购买的价格压力一般要大于集中购买。

(三) 外部因素评价表 (EFE)

1 外部因素评价表 (EFE)

外部因素	权数	如家		锦江之星	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	3.5	0.525
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-1.5	-0.12	-1.7	-0.136
差异化服务	0.2	2.5	0.5	3	0.6
数量规模	0.23	5	1.15	3.1	0.713
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224
总数			3.325		2.806

外部因素	权数	格林豪泰		7天	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	4.2	0.63
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.8	-0.224	-2.1	-0.168
差异化服务	0.2	4	0.8	5	1
数量规模	0.23	1.3	0.299	2.3	0.529
主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224
总数			2.67		3.095

外部因素	权数	汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.168	-2	-0.16
差异化服务	0.2	3	0.6	4.2	0.84
数量规模	0.23	2	0.46	2.7	0.621
主要消费人群购买力	0.08	3.5	0.28	3	0.24
总数			2.727		3.096

从上述数据中可知，汉庭在数量规模上竞争力上有待加强。虽然强调过其经营特色不同于如家、7天，而专注于商务型酒店的开发，但在国内经济型酒店价格战为主战场的形势下，过于“孤投一掷”，并不见得讨好消费者。我们仍然惊喜的看到汉庭外部网络支持的专业化为其取得了很好的评分结果。外部网络支持也将成为推进经济型酒店今后发展的重要因素。

五、内部因素分析

（一）IFE分析表

1 汉庭内部因素分析表（IFE）

内部因素	权数	汉庭	
		等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06
物业成本	0.25	3.9	0.975
预定系统	0.2	3.5	0.7
人力资源	0.03	2.1	0.063
市场地位	0.14	4.1	0.574
品牌效应	0.14	3.45	0.483
服务质量	0.2	4	0.8
企业文化	0.02	2	0.04
总数			3.695

2 内部因素优劣分析：

	内部因素	权数	汉庭	
			等级	加权分数
优势	物业成本	0.25	3.9	0.975
	品牌效应	0.14	3.45	0.483
	人力资源	0.03	2.1	0.063
	服务质量	0.2	4	0.8
劣势	市场地位	0.14	4.1	0.574
	业务种类结构	0.02	3	0.06

	企业文化	0.02	2	0.04
	预定系统	0.2	3.5	0.7

（1）业务种类结构

汉庭业务种类相对其他经济型酒店来说并没有太大竞争优势。

（2）物业成本

汉庭现阶段的市场规模及占有率上处中间水平，所以其物业成本不太高。但随着汉庭快速的发展和战略规划实施，相信汉庭的规模会进一步扩大。

（3）预定系统

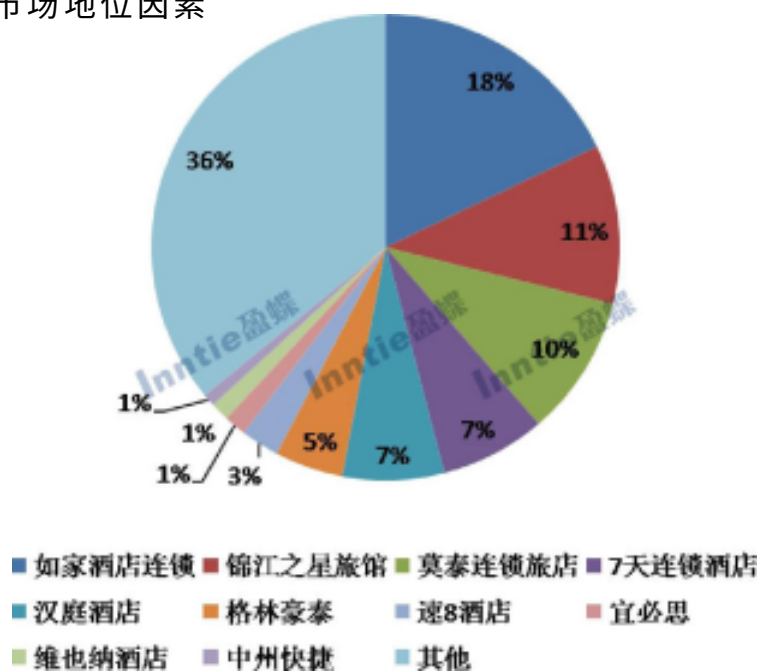
预定系统较为完善，但竞争力不够强。

（4）人力资源

汉庭较为重视人才的吸取及培养。

（5）市场地位

下图为 09年经济型连锁酒店品牌 4月市场占有率，该图很好的解释了汉庭的市场地位因素



09经济型连锁酒店品牌 4月市场占有率

（6）品牌效应

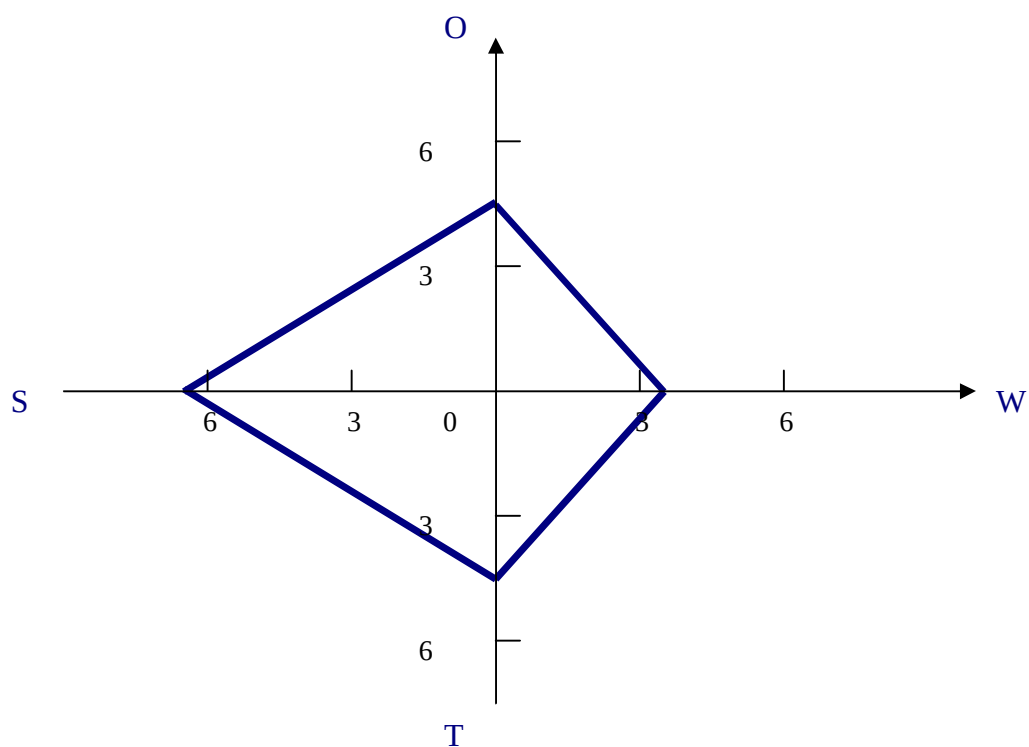
汉庭品牌在同类企业中影响力并不显著。

(7) 企业文化

企业的价值观虽然充分体现人文关怀，但由于没有充分考虑消费者诉求因素，所以影响力不大。

六、SWOT综合分析

机会 O	0.49
威胁 T	0.51
优势 S	0.62
劣势 W	0.38



关键竞争要素 关键环境要素		优势 (S)	劣势 (W)
		1. 物业成本	1. 企业文化
		2. 人力资源	2. 业务种类结构
		3. 品牌效应	3. 预定系统
		4. 服务质量	4. 市场地位
机会 (O)	1. 国民经济增长	SO战略： 利用国家的政策优势，拓宽市场，为企业积累资本。 积极与不同利益相关群体建立良好的关系，培养协调和融合“价值体系”活动的的能力。 增加产品开发。 开发设备，提高利用率，降低营运成本	WO战略： 塑造更富特色的企业文化，拓展业务种类，加强渠道建设。 吸引加盟商，拓展新的城市。 不断创造、吸收和传播新知识、新观念和新方法，并进行创新运用。
	2. 外部网络支持		
	3. 基础设施		
	4. 主要消费人群购买力		
威胁 (T)	1. 新进入者构成的威胁	ST战略： 合理安排资金，投入到店面拓展上。 建立有效的多元化的招聘渠道及良好的员工开发和保持机制。 根据成本链条上的薄弱环节采取前向一体化、后向一体化、加强成本节约、进行技术改进等措施加以调整。	WT战略： 采用开放共赢的方式 加快国际化进程，以此拥有更多顾客。 建立良好的企业文化宣传渠道。 丰富企业文化，提高企业特点。 重新规划战略目标。
	2. 数量规模		
	3. 差异化服务		

七、公司发展战略

1 把握中国沿海城市市场

汉庭不会盲目追求扩张速度，对地段的选择会十分谨慎。将原本计划 2008 年新签约 150-160家分店的目标调整为 100家；并取消了进军新疆、内蒙古等中西部市场的计划，改为集中在珠三角、渤海湾等区域内发展。

3 特许经营

汉庭采用以经营模式特许经营权转让为主要方式的特许经营战略，向被特许方提供品牌、生产及经营中必须遵循的方法与标准，提供组织及技术方面的帮助，以确保被特许方业务的有效运行。通过特许经营的方式，可迅速扩大自己的影响力与盈利水平。

4 连锁化、品牌化

汉庭采用连锁化、品牌化的发展战略，截至目前汉庭在 31个城市拥有 92家签约酒店，如今已经开业 45家。目前，汉庭以直营为主，加盟店数量在 10%以下，而未来则要视市场的发展而定。目前物业以租赁为主，部分是与开发商合作运营的。

八、公司职能战略

（一）市场营销战略

相对于产品战略、财务战略、人力资源战略、生产运营战略，大宝在市场营销战略上做得更为突出。

1 品牌支持

目前，汉庭旗下的汉庭快捷酒店，共有超过 200家，其中 100余家已经开业。汉庭拥有超过 1.5万间客房可供预定。汉庭快捷酒店以普通商旅、访客、休闲客人为目标人群，定位于提供便捷住宿体验的经济型酒店。

三大核心价值

- 最好的硬件
- 便捷的住宿体验
- 物超所值的服务

2 中央客源支持

4008预订电话

汉庭提供 24小时（全年无休）预订，经过专业培训的预订员、自行研发的高效预订系统，能以最快速最简捷的方式为客人预订到所需要的酒店和房间。

网站预订（www.htinns.com）

汉庭的网站具备对各个酒店的房间、交通路线、周边情况最全面的说明，会员只要登录汉庭的网站，输入相关的信息就可以实现预订。

订房网络

在携程网、艺龙网等订房网络上，浏览者每天都能看到被优先推荐的汉庭门店，

每天汉庭能够收到大量来自优秀订房网络的客户，这将有效提升酒店平日的出租率。

公司金卡客户

针对商务活动频繁的公司或单位，推出了公司金卡客户，金卡客户的所有员工入住汉庭连锁酒店都能享受优先预订、延迟退房、赠送早餐等优惠活动。

3 合作伙伴

作伙伴公司扩充会员

汉庭与包括东航、招行、建行等在内的国内多家航空公司和银行机构合作，联合发展会员，实现会员共享。会员入住汉庭连锁酒店即可享受航空公司里程奖励或银行积分奖励。

通过这样的合作方式，不仅汉庭的会员数量和质量得到提升，汉庭与众多合作伙伴在广告、业务等方面的合作也使企业本身知名度、顾客权益得到大幅增长。

九、公司竞争战略

（一）成本领先战略

目的不在于追求汉庭产品或服务的绝对总成本在行业最低，而在于使汉庭以同等的价格提供更高的顾客价值，或以更低的价格提供同等的顾客价值。汉庭成本领先战略的顾客价值传递目标是：在产品或服务的品质、性能、特色满足或超过顾客的期望，而在价格上低于顾客的期望，从而为顾客创造超值的价值感受。

汉庭同时关注服务及价格两个方面。在品质、性能及特色上不逊色于竞争对手。酒店不仅可以利用对成本方面的竞争优势，还可以利用产品和服务的差别化来增强综合竞争优势。

（二）集中差异化战略

提供满足商旅客户需求的特殊产品或服务，从而在同类商旅型经济酒店中取得领先地位。比竞争对手更好地服务于这一特定市场的顾客，建立差异化优势。

而在中国本土化妆品企业里，搞产品技术开发的投入是非常有限的，90%以上的企业往往不重视“研发技术”这个问题，但缺乏技术研发的产品质量很难有保证，产品也很难有持久竞争力，大宝需要警惕这个陷阱，在技术研发方面加大资金和人力投入，弥补潜在的漏洞，将可能出现的不利情况扼杀在萌芽中。

参考文献：

- 1 张辉，秦宇，厉新建.试论我国发展经济型酒店的基础和意义 [J] .桂林旅游高等专科学校学报 .2001 年第 1 期 .
- 2 王强.经济型酒店的发展机遇 [N] 中国旅游报 .2003 年 3 月 26 日 .
- 3 金占明.战略管理—超竞争环境下的选择 [M] 北京 :清华大学出版社， 2002
- 4 梁日新.中国经济型酒店连锁品牌化的难点和对策 [N] .中国旅游报 .2002.2.8
- 5 汉庭酒店网站
- 6 沈涵.经济型酒店发展史及中国发展趋势 [N] .中国旅游报 .2006 年 5 月 17 日 .
- 7 韩军.连锁经济型酒店成长期市场分析与定位研究 [J] .商场现代化， 2009,(02) .
- 8 吴峡燕.基于 SWOT 分析的我国经济型酒店连锁经营模式探析 [J] .商场现代化， 2009,(03) .
- 9 刘东梅.论经济型酒店的差异化策略 [J] .消费导刊， 2008,(02) .
- 10 孙静.浅谈我国经济型酒店的发展现状与发展策略 [J] .商业研究， 2005,(09)



莫泰连锁旅店中国战略分析

目录

一、公司介绍.....	3
二、莫泰连锁旅店在中国市场业务发展历程及现状	4
三、 中国经济型酒店行业发展概况和现状	4
(一) 一般外部环境分析.....	5
(二) 中国经济型酒店行业的 SWOT 分析	6
四、 企业外部环境分析.....	14
五、企业内部环境分析	15
六、SWOT 综合分析.....	17
七、战略指导文件	19
(一) 远景和使命	19
八、莫泰连锁旅店中国市场发展战略选择——创新策略	20
(一) 企业家精神创新.....	20
(二) 产品（品牌）创新.....	20
(三) 品牌的创新	21
(四) 产品的创新	21
(五) 组织结构创新	21
(六) 激励制度创新	22
九、参考文献.....	22



一、公司介绍

继成功投资并创立上海市餐饮著名商标品牌“美林阁”、经营三、四星级酒店后，上海美林阁酒店及餐饮管理有限公司于二零零二年创立了上海莫泰酒店管理有限公司，打造全新的经济型旅店品牌 "Motel 168"。它是国内首家以“汽车旅馆”为概念的经济型酒店，创立之初，就特别强调从中国国情出发，坚持“时尚创新”的战略定位，积极发展现代化大型汽车旅馆。

自 2003年 5月第一家开业以来，以品牌为纽带，发展并已形成了一定规模的经济型酒店和连锁产品，发展规模和品牌效益日趋彰显。截止到 2007年 12月，Motel 168已开出连锁酒店 130多家，分布在上海、北京、南京、杭州、武汉、哈尔滨、广州、贵阳、成都等国内五十多城市和地区，总客房数已逾 25000多间，10000多个餐位。Motel 168已经成为全国经济型酒店名誉三甲的知名品牌。

国内首次直接以英文 "Motel"命名的莫泰 168连锁旅店完全按国际上通行的经济型酒店的标准设计。除了现代酒店必备的卫星电视、国内/国际直拨电话、宽带上网、标准卫生洁具等设施外，静音的排风装置、就地控制的灯光等，营造出温馨的家庭气氛。此外，还设有融中餐、茶座、酒吧、咖啡为一体的西班牙风格餐厅 -- "美林小厨"，以满足顾客方便、快捷、美味的饮食需求；而且旅店配有大型停车场，泊车方便。公司注重设计时尚、配套经济、设备齐全、舒适方便。“时尚、经济、实惠”是它的最大特点。公司还在不断地创新产品，以服务日益增多的忠诚客户。

公司与时俱进，与国际接轨，引进先进的管理经营理念，力求打造全新国际标准化经济型旅店。一批富有经验的优秀管理人员和训练有素的员工在各自岗位上尽心尽责，保证了服务的高品质，增强了公司的竞争力，使公司得以快速良好地发展。

二、莫泰连锁旅店在中国市场业务发展历程及现状

2003年，美林阁通过内部整合，成立了美林阁控股有限公司，集团公司雏形初步形成。

2003年，经济型酒店在中国初现端倪，公司果断地决策投资经济型酒店，成立上海莫泰酒店管理有限公司，创建全新的经济型旅店品牌“莫泰MOTEL168”，以迅雷不及掩耳之势以上海为基点迅速向全国扩张，势如破竹。莫泰旅店在装修风格、服务理念等方面注入了大量时尚、舒适的现代化元素，摒弃了经济型酒店过于简单、粗糙的作法，提高了性价比，很快吸引了商务、旅游及白领阶层的眼球，号称世界第一大、单店客房数量第一多MOTEL的上海延安西路店（拥有505间客房）开业二年多来创下客房率长期在100%的骄人业绩。“莫泰旅店”这匹经济型酒店的黑马引起了海外风险基金的关注和青睐，公司经过慎重选择，2006年世界最大投资银行——美国摩根士丹利投资美林阁·莫泰，在境外成立美林阁国际控股有限公司，并返程投资在国内成立数个外商独资企业。境外风险基金的投入大大加快了发展的步伐，到2007年底公司已在国内40多个省级或旅游城市开设了120家连锁旅店，床位数达到25000多个，员工近二万人，成果国内直营规模最大的经济型连锁酒店管理公司。公司的中期规划为至2013年底在全国布点开业达到1000家酒店。

三、中国经济型酒店行业发展概况和现状

标志性事件是1997年2月锦江集团在上海推出了第一家锦江之星。作为国内经济型酒店的代表性品牌，锦江之星是在一个相对特殊的行业背景下崛起的。从1998年起，全国酒店行业开始亏损。之后的几年内，虽然中国酒店市场总需求并没有停止增长，但是同一时间内进入市场的总供给的增长远远高于总需求的增长。而造成这一困境的根本原因是酒店供求关系的失衡，高星级酒店的鳞次栉比与低档旅馆的星罗棋布形成国内住宿市场的“哑铃”式结构。在此背景下，与这两者有着显著区别的经济型酒店以一种相对低调的姿态出现。针对国际饭店集团“咄咄逼人”的发展态势，提出“集团化”、“网络化”是国内酒店增强竞争力的主要渠道，而“低星级经济型饭店是国内饭店进行集团化和网络化的最优选择。

根据相关统计资料，中国经济型连锁酒店业从 2000 年的不足 30 家酒店、3000 余间客房，发展到 2007 年年末的近 1700 家酒店、18 万多间客房。目前，已有 100 多个品牌在运营，并且已经涌现出了一批业内知名品牌，如锦江之星、如家、莫泰连锁、7 天连锁、汉庭连锁、格林豪泰等，有的品牌已经在海外成功上市。随着 2008 年北京奥运会和 2010 年上海世博会的临近，中国经济型饭店一部分品牌的扩张速度达到了 200%~300%，新品牌也不断出现，而且跨国投资者也已经进入中国。经济型酒店在中国面临发展机遇的同时也伴随着巨大的挑战。尽管经济型连锁酒店业已经开始正面拼杀，但中国庞大的市场规模、快速增长的经济，使得这种刺刀见红的战争还远远没有白热化。边“扩张”，边“突围”，也许是对如今经济型连锁酒店业现状最准确的概括。

（一）一般外部环境分析

1. 政治环境

中国稳定的政局、良好的投资发展环境吸引了大量外商投资于中国的经济型酒店行业，如雅高集团的宜必思、圣达特集团的速 8 等。商务部商业改革司负责人透露，我国将从加强法规制度建设、制定出台相关标准、加强信息交流和引导、加强基础理论研究等四个方面促进经济型酒店的发展，这无疑将为我国经济型酒店的持续发展提供有力的支持。

2. 经济环境

我国改革开放以来高速增长的经济催生了酒店行业的飞速发展。中国旅游经济的蓬勃发展和商贸活动的频繁往来，更是为经济型酒店带来了不少的观光客和商务客。

2008 年金融危机的爆发从金融界一路波及到实业界，酒店业作为与金融实体关系最为密集的产业，影响在所难免。全球经济危机的影响已蔓延至亚太地区，酒店经营者在 08 年下半年已开始感到经营压力。持续了数月的金融危机，通胀、油价上升导致的交通成本上涨，企业开始压缩成本，商旅客数减少、商务会议和活动缩减，同时出行旅游人数也减少，使得酒店也面临“寒冬”。经济型酒店都面临客源减少、入住率下降等问题，不得不采取降价、打折、提升服务等措施。而对于酒店的投资，也在放缓。

全球金融危机的形势下，酒店业客流量必然大幅减少，而缺少了客流量，酒店业经营滑坡将是不可避免的现实。

3. 社会文化环境

勤俭节约是中国人从小接受的教育，这种教育会直接影响到其长大后的消费观念。对很多人来说，要的只是“B&B”(bed & breakfast)，床和早餐就够了，不愿意为不需要的服务支付额外的费用。尤其很多公司规定了 200 元之内的住宿标准，使得他们在旅行或商务途中基本上会选择经济型酒店。

4. 技术环境

技术的发展为经济型酒店降低成本实现差异化提供了可能。如，计算机技术的进步使得管理的效率提高，互联网的发展使得连锁酒店的统一采购更加便捷，外包等管理理论和技术的出现为经济型酒店降低成本提供了新的途径，新材料的发明和运用使得酒店的环境效果匠心独运，凸显了差异化。

(二) 中国经济型酒店行业的 SWOT 分析

1、 优势分析

经济型酒店的概念产生于上世纪 80 年代的美国，近几年才在中国出现。经济型酒店的特点之一是功能简化，它把服务功能集中在住宿上，力求在该核心服务上精益求精，而把餐饮、购物、娱乐功能大大压缩、简化、甚至不设，投入的运营成本大幅降低。

“经济型酒店提供的是相对于中高档饭店的全套服务的有限服务”这是经济型酒店的明确定义

“有限服务”成为界定经济型酒店概念的关键词。

经济型酒店的优势即可从其对自身的定义和特点上得出总结：

Ⅰ **功能简化。**服务功能集中在住宿上，会议、娱乐等功能大大压缩，甚至根本不设，这也是为什么经济型酒店在国外称为 B & B 酒店的缘故，也就是一般只提供床(Bed)和早餐(breakfast)；

Ⅰ **性价比高。**任何产品，不能单纯谈论价格的高低，只有性价比高的酒店才有

生命力。经济型酒店把现代家居的卫生、简约、清新、温馨、舒适、实用等特点融入客房，努力给客人以“家”的感觉；

1 **成本节约。**经济型酒店的能源、水资源、人工、各种用品等都高度节省，以保证提供给客人的房价是“经济的”，如人工一项，星级酒店的客房数与员工数的比例通常在 1:1.2 以上，而经济型酒店仅为 1:0.5 以下。

2、 劣势分析—— 我国型酒店行业本身存在问题

(1)经济型酒店的产权：大多数产权不清晰，导致市场行为不规范

相比高档酒店，经济型酒店的产权很不明晰，大多属于满足地方、部门利益而建立的“楼堂馆所”或是事业单位，或是一些机构的附属，谈不上现代企业制度和法人治理结构。从立项建设，资金性质，功能设置，运作管理，人事管理，经济效益看，都不完全是商业化运营。经济型酒店对规范管理、经济效益、市场竞争、行业管理的信息不敏感，也缺乏主动性。在传统体制下，此类为满足特殊的体制利益而建立的酒店，推向市场经济的基础较差。

(2)酒店实施涉外管理制度产生了两套基本隔离的酒店行业管理体制

涉外酒店制度，指酒店经营中接待涉外人员入住，资格牌照须经公安部门和旅游管理部门批准。

涉外酒店的行业管理归旅游行政管理部门，非涉外酒店的行业管理归商业行政管理部门。问题的关键是，作为统一的、有交叉的、有市场内在联系的酒店业被体制因素分割。在行业管理的实际运作中，旅游行业管理又重点是管理高档酒店，商业部行业管理又没有资格、能力去管理普通旅馆以外的经济型酒店。所以，经济型酒店被涉外制度分割后，使经济型酒店多年来，实际成为一个行业管理的相对薄弱地带。

(3)乏成熟经营理念，标准化工作体系不完善。

经济型酒店的管理远落后于发达国家的酒店集团，长期沿袭传统的经验型管理模式，而且由于运营方式、服务对象、员工素质等方面的差异，从而严重影响了经济型酒店的发展。另外，由于尚未建立完善的标准化工作体系，缺乏科学管理理论的指导，酒店制度不严密，管理层职责不明确，员工劳动效率不高、服务质量低下，因此标准化工作体系不完善。

(4)品缺乏特色，缺乏知名的主导品牌。

我国经济型酒店行业由于资金、经营者素质等多方面条件的限制，更多的酒店处在自我摸索阶段。大多数酒店仍没有重视市场区分和特色产品的开发，依旧用大众化的产品面对广大市场。客源的流失更加加剧了业内竞争的激烈程度，不少酒店只能依靠降价这一手段来吸引顾客，结果陷入恶性竞争的误区。由于产品缺乏特色，有效竞争手段不足，所以难以产生有知名度广泛和美誉度良好的品牌，品牌意识也较为薄弱，无法将品牌能够蕴涵的质量可靠、一致等信息传递给消费者。但是，经济型酒店要连锁化发展，必须借助品牌效应，否则无法形成一定的辐射范围，往往处于竞争中的不利地位。

(5) 连锁经营专业人才的缺乏

专业化人才是连锁经营的重要因素。我国以往的酒店人才是按照高档酒店的服务要求培养出来的，无法适应经济型酒店一人多岗，一职全能的技能要求。对于高层管理者来说，很少有既精通连锁经营又掌握酒店管理的人才。而我国经济型酒店连锁经营人才非常缺乏成为直接制约经济型酒店统一、标准化经营的直接因素。一些连锁经营者由于缺乏专业的经营管理方法，在经营过程不遵循企业管理方面，不研究、不遵循经济型酒店其独有的服务、管理、形象定位等方面独特的要求和内在的规律，而是照搬单体经济型酒店的做法。

(6)中国缺乏规范的、符合国际水准的经济型酒店

目前，对于客源市场来讲，经济型酒店的最大问题是“四五星级像个样，三星级以下就走样”，缺乏硬件、软件上规范，难以符合已提高消费水平的国内消费者和国外希望住经济型酒店的客源的需要。按道理讲，经济型酒店只是投资标准和设施配套程度少，不是酒店的基本管理服务质量的下降。对经济型酒店的要求已不仅是“安全、卫生、符合基本生活需要”。经济型酒店虽然投资额有限，但也有相应的规范和基本服务质量和专业水平。在酒店业发展成熟的国家，经济型酒店有重要的客源市场地位，在必备项目和基本服务上，经济型酒店与高档酒店是一致的水平。

(7) 经济型酒店整体竞争力弱，难以与国外对手抗衡

我国经济型酒店虽然发展速度很快，但是因为起步较晚，所以总体实力还很差。长期以来，我国投资者过分注重中高档酒店的发展，导致酒店业结构不合

理，结构性供需矛盾突出，酒店业效益日益下滑。近几年，人们逐渐认识到结构性供需矛盾所带来的不良后果，把注意力逐渐转向发展空间更大的经济型酒店。经济型酒店在中国呈现蓬勃态势。目前，我国经济型酒店一般采用租赁、购买产权、独立经营和特许经营等多种形式，发展速度非常快，而国外经济型酒店如速 8、“美兴”、“莫泰 168”、“宜必思”、“假日快捷”等发展已经相当成熟，普遍采用特许经营的模式，这些酒店同样看到了中国巨大的经济型酒店广阔的发展空间。中国的经济型酒店行业正受到来自国外竞争对手的强大压力。

(8) 酒店实施星级标准的影响

高档酒店受益和配合明显，经济型酒店较为不敏感。酒店由于投资、建设、管理、市场的需要，本身有等级、档次的划分必要，政府和市场应该把酒店做统一等级、档次的划分。1988 年，国家旅游局参照国际标准，颁布实施对涉外酒店的星级评定制度。星级评定制度实施成为旅游饭店宏观行业管理的基础性手段和相关酒店管理方法的载体，也促进了涉外酒店的建设、管理、服务、市场规范，是旅游饭店行业管理的最成功的业绩。

酒店实施星级标准是建立在涉外酒店制度基础上，酒店要上星级，必须先涉外酒店。我国酒店实施星级标准，对高档酒店、旅游行业管理的作用较大。但对经济型酒店的作用则没有高档酒店明显，全国的经济型酒店对星级申报缺乏主动，一半的涉外酒店至今未报星级，是个较好的证明。

3.威胁分析

(1)国外经济型酒店品牌的冲击。

2002 年美国纽约美兴国际企业集团在沪设立了第一家“美兴”品牌的经济型酒店，在欧美酒店市场大获成功的“宜必思”经济型连锁酒店进入天津，六洲集团也到上海发展其旗下的“快捷假日”连锁品牌。国外中低档型酒店品牌的进入，直接冲击我国国内经济型酒店市场和经营格局。尤其是国外大的经济型酒店集团，依靠其非常雄厚的资金实力和资本运作能力，对我们民族的经济型酒店集团和品牌来说是一种潜在的威胁。

(2)金融危机引发信贷资金和直接融资筹措困难。

我国经济型酒店的单体规模都较小，作为一种新型业态，目前又处于全球金融

危机时期，由于尚未建立与之相适应的金融体系，经济型酒店难以获得信贷资金和证券市场的支持，在融资方面存在较大的困难。

(3)行业竞争加剧

近年来，国内星级酒店客房出租率在 60%左右，其毛利率在 20%到 30%，三星级以下酒店亏损较严重。而经济型酒店的客房出租率普遍都在 80%以上，节假日更是高达 95%以上，其毛利率可达到 40%甚至超过 50%。丰厚的利润吸引了资本炽热的眼睛。

经济性酒店要快速扩张，最简单的办法就是“照葫芦画瓢”，把一些成功的经济型连锁酒店的做法照搬过来，基本都是采用控制成本方式，以优惠的价格来吸引对价格较为敏感的人群，出现了严重的“同质化”倾向。**价格战**也已经开打，不久前某经济型酒店甚至打出了“全国统一价 99 元”的超低房价。

数据支持：在去年召开的中国经济型酒店发展论坛峰会上公布的统计显示，中国经济型酒店的平均入住率已从两年前的 89%跌至 82.4%；平均客房价格从 328 元降到了 209 元；单店年回报率由 30%-50%下降到 20%-30%。以上海为例，经济型酒店平均房价从 202 元跌至 178 元，平均出租率从 96%降至 89%。

与 根据 2007 年 4 月商业部商业改革发展司与中国饭店协会发布的《2007 中国经济型饭店调查报告》提供的估测数据，截止到 2006 年底，中国住宿业市场上共有现代意义上的经济型饭店连锁品牌近 100 家（其中已开业店数在 5 家以上或已开业客房数在 500 间以上的连锁品牌近 40 家），开业店数已超过 1000 家，开业客房数已超过 100000 间。

(4) 成本上涨

经济型酒店面临的另一个难点是，近年经济型酒店的物业成本不断上涨，包括水、电、煤、油，食品，以及土地价格、建筑实体的建造装修，或者租赁费用，都使经济型酒店经营成本上升。除了物价上涨宏观因素外，各个经济型酒店连锁品牌的扩张需求是成本增加的主要原因。在成本增加和利润下降的双重压力下，那些开店仅两三家、在全国开店不足 30家的小规模的经济型连锁酒店品牌或倒闭或被其他实力更强的竞争对手吞并，将是意料之中的事。此外，改造旧物业地价上升带来的成本增加。房地产升温带来的地价升温这对经济型连锁酒店的威胁非常大。对于经济型酒店来说，上海目前的房租均价在每平米平均在 2.5

元左右，最高的要到 2.9元一平米，如果按照一个标准间 40平米来算，酒店方要付出的日租金要达到 100以上。但是上海经济型酒店的房间实际出租价格普遍只有 200元，还要加上平时的营运费用，因此，经济型酒店如果没有很高的入住率是不能保本的。

中国经济型酒店的入住率已从 2005 年平均 89%跌至 2006 年平均 82.4%，下滑了近 7%。与此同时，平均客房价格则从 2005 年的 328 元降到了 209 元。另一方面，2007 年经济型酒店物业成本相比 2006 年上升了 40%。

4 机会分析

1) 国内社会经济发展带来的需求

国际经济型酒店发展历史表明，普遍的国内旅游是现代经济型酒店兴起的坚实基础。

2006 年，中国旅游业保持良好的发展势头，各项经济指标均创历史新高，入境旅游、国内旅游、出境旅游三大市场均取得长足发展，全年旅游总人数达到 15.5 亿人次，旅游总收入 8935.5 亿元人民币，分别较上年同比增长 13.9%和 16.3%。2006年，中国共接待入境旅游者 1.25亿人次，入境过夜旅游者 4991万人次，分别较上年增长 3.9%和 6.6%；国际旅游收入达到 339.5亿美元，较上年增长 15.9%。2006年，中国国内旅游人数达到 13.9亿人次，较上年同比增长 15%；国内旅游收入达 6229.7亿元人民币，较上年同比增长 17.9%。2006年，中国出境总人数达到 3452.4万人次，较上年同比增长 11.3%。

2007年中国旅游业总收入达 1.09万亿元，首次突破一万亿元。2007年全年入境旅游人数达 1.32亿人次，增长 5.5%，其中入境过夜旅游人数达 5472万人次，增长 9.6%；旅游外汇收入达 419亿美元，增长 23.5%；中国继续保持全球第四大入境旅游接待国地位。国内旅游人数达 16.1亿人次，增长 15.5%；国内旅游收入达 7771亿元，增长 24.7%。

据世界旅游组织预测，2020年中国将成为世界最大的旅游国。中国旅游业已经成为经济新的增长点，成为国民经济的支柱产业。随着国内旅游大规模的兴起，中等消费的工薪阶层构成了国内旅游的主力军，这无疑给经济型酒店提供了一个广阔的发展空间。伴随着带薪假期的实施、交通条件的改善、民众收入水平的

提高，消费观念也正逐渐成熟，消费者在“需求——动机——行为”链中日益摆脱从众性而越发彰显主体性特征。自主观念导致消费多元化。长住型商务人士在满足工作要求的基础上，不再盲目追求档次，由豪华酒店转入经济型酒店同样享受周到服务却可以节约大量的管理费用。

2) 国外酒店入驻带来的成熟管理理念

入世后，国外酒店集团更容易地进入我国酒店市场。国际经济型酒店品牌经过多年的历练，已经形成一套成熟的管理体系和方法，而其国际化的背景更带来了品牌优势、网络优势。欧美国家的经济型宾馆市场目前已经趋于饱和，因此，海外酒店业的巨头们，不约而同将投资重点转向了我国。我国酒店前 20 年的发展，国际酒店集团的加盟功不可没。面对跨国投资者的抢滩登陆，这是一场同一起跑线上的竞争。国际知名品牌的美誉度和积累多年的管理经验正是国内经济型连锁酒店所缺乏的；但在建立国内销售网络，中国经营者具有本土化优势。相信在新的一轮酒店业态发展中，国际酒店集团也不会错失良机，与我国酒店业一起获得“双赢”，推动中国酒店业新一轮的发展。

3) 资本市场的完善、产权市场的建立

随着我国资本市场的发展和经济体制改革的深入，必将建立起开放的酒店产权市场，创造融资、酒店业进入退出等方面的有利条件，为经济型酒店的发展拓展巨大的空间。而政府的大力扶持、潜在经营者的加入也很大程度上加快了中国经济型酒店行业的发展。

4) 市场远未饱和

在国际上，经济型连锁酒店与豪华酒店的比例为 7:1，而在中国，这个比例是倒置的。这些经济型连锁酒店对品牌和格调的注重在某种意义上改变了中国人的旅行方式——以前曾经主导这个市场的是星级酒店和众多不知名的“招待所”，前者的高价位和后者服务差距给经济型连锁酒店留出了巨大的市场空间。现在的经济型连锁酒店行业远未达到饱和的程度，实际上竞争更多地集中在经济型连锁酒店和普通饭店之间，而非经济型连锁酒店之间。只要进入这个市场，几乎没有空手而归的。目前国内市场上经济型连锁酒店的平均客房出租率常年保持在 90%以上，甚至达到了 100%。据美国酒店业协会的统计数据，营业收入排在全美零售业第三位的经济型酒店达到了 5.39 万家，占酒店份额的 70%。而在国内，

据相关资料介绍，经济型品牌酒店在酒店份额中所的比例尚不足 10%

目前国内市场上经济型酒店排名靠前的公司，旗下多数酒店的单店入住率均保持着较高水平。这说明市场对经济型酒店有很强劲需求。在更多的经济型酒店进入市场的情况下，如果单店入住率能继续增长或者保持稳定，意味着经济型酒店整体市场需求在逐步增长。而有关统计数字显示，在过去两年内，经济型酒店数量有了明显激增。在供应量增加的情况下，单店入住率水平仍能保持在同一水平，意味着市场需求也在同步增加。

从另外的角度来看，中国主要城市四、五星酒店市场的平均入住率大约在 70%-75%，且有些二级城市的平均入住率水平可能还达不到 70%。而中国经济型酒店的平均入住率水平却能达到 80%-90%。经济型酒店在入住率方面比其它酒店类别高，在供需上面并没有矛盾。从目前市场供需情况来看，在供应量增加的情况下，市场需求亦在增长。因此，经济型酒店整体而言仍在健康发展。

5) 金融危机带来的影响

2008 年金融危机的爆发从金融界一路波及到实业界，酒店业作为与金融实体关系最为密集的产业，影响在所难免。全球经济危机的影响早已蔓延至亚太地区，酒店经营者在 08 年下半年已开始感到经营压力。持续了数月的金融危机，通胀、油价上升导致的交通成本上涨，让不论是消费旅游还是商旅出行的人们都压紧开支。消费旅游和商旅客人的减少使得在这条产业链条上的酒店业切实感受到了冬天般的寒冷。但是，中国商务部在三方面大力发展酒店餐饮行业，首先，大力发展大众化餐饮。其次，重点关注和解决酒店行业的放心消费问题，严把食品原料进货关。第三，积极推进节能环保工作，推动行业节能减排纵深发展。商务部高度重视中国的酒店与餐饮业，在扩大内需、拉动消费方面，大力发展酒店与餐饮业。

和往年比，在金融危机的影响下商务客源会减少。但从目前的市场情况来看，金融危机对境外的客源影响较大，所以对高星级酒店的冲击会比较厉害，而对经济型酒店的影响相对会小很多。

6) 北京奥运、上海世博的影响

奥运会对于中国人来说，是一次难得的盛会。奥运会对于酒店业来说，是一次难得的淘金机会。但是，短暂的十几天过去后，北京奥运到底给中国的酒店业

留下了什么？事实上，奥运会带给酒店业的宾客与收益都是表面和暂时的，真正收获的是管理与服务。有业界评论家曾经说过，中国不缺少酒店，但缺少真正意义上的好酒店。所以，中国酒店业若能借奥运会的机会，学习国际上先进的管理理念和服务意识，提升中国酒店业的整体素质，可以说受益匪浅。当然，提高管理能力和服务意识绝不仅仅是为了眼前的利益需要，更是要应对“后奥运效应”带来的冲击。从国际上其他举办奥运会城市的酒店业发展轨迹来看，奥运会举办之时，当地酒店业会得到长足发展。而一旦奥运会结束，酒店业的发展会一度陷入低迷，要想实现酒店业可持续的良性循环，必须要有高超的管理能力和更高的服务水准。由此来看，奥运会带给酒店业的影响，不仅要看眼前，更要看“后奥运效应”。说到底，管理与服务才应该是酒店业在奥运会上收获的“金牌”。

而在上海，同样的情况也即将上演。数据显示，预计 2010 年上海的国内游将达到 1.2 亿人次，入境游达 1 千万人次，其中在上海过夜的会达到 800 万人次，而长达 184 天展期的世博会将成为吸引各地游客的重点。届时上海平均日客流量 40 万人次，高峰日客流量 60 万人次。而根据上海市旅委的规划，到世博会举办时，上海星级酒店和经济型酒店的床位将达到 40 万张，但是到今年二月份为止，上海的 359 家星级宾馆加上 2700 多家经济型酒店，一共也只有不到 30 万张床位，缺口超过 10 万张。对于经济型酒店业来说，这无疑是一个绝佳的扩张机遇。

四、企业外部环境分析

外部因素	权数	如家		锦江之星		格林豪泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.5	0.675	3.5	0.525	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-1.5	-0.12	-1.7	-0.136	-2.8	-0.224
差异化服务	0.2	2.5	0.5	3	0.6	4	0.8
数量规模	0.23	5	1.15	3.1	0.713	1.3	0.299

主要消费人群购买力	0.08	3	0.24	2.8	0.224	3	0.24
总数			3.325		2.806		2.67
外部因素	权数	7天		汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
国民经济增长	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
外部网络支持	0.15	4.2	0.63	4.5	0.675	4.5	0.675
基础设施	0.2	3.5	0.7	3.5	0.7	3.5	0.7
新进入者构成的威胁	0.08	-2.1	-0.168	-2.1	-0.168	-2	-0.16
差异化服务	0.2	5	1	3	0.6	4.2	0.84
数量规模	0.23	2.3	0.529	2	0.46	2.7	0.621
主要消费人群购买力	0.08	2.8	0.224	3.5	0.28	3	0.24
总数			3.095		2.127		3.096

	关键外部因素	权数	等级	加权分数
机会	国民经济增长	0.06	3	0.18
	外部网络支持	0.15	4.5	0.675
	基础设施	0.2	3.5	0.7
	主要消费人群购买力	0.08	3	0.24
威胁	新进入者构成的威胁	0.08	-2	-0.16
	差异化服务	0.2	4.2	0.84
	数量规模	0.23	2.7	0.621

机会：1.795

威胁：1.301

五、企业内部环境分析

内部因素	权数	如家		锦江之星		格林豪泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06	3.5	0.07	3	0.06

物业成本	0.25	4.3	1.075	4.3	1.075	3.8	0.95
预定系统	0.2	4.5	0.9	4.5	0.9	3.5	0.7
人力资源	0.03	2	0.06	2.2	0.066	2	0.06
市场地位	0.14	4.4	0.616	4.5	0.63	3.3	0.462
品牌效应	0.14	3.9	0.546	4.3	0.602	3.3	0.462
服务质量	0.2	3.8	0.76	4	0.8	3.6	0.72
企业文化	0.02	4.5	0.09	4.3	0.086	2	0.04
总数			4.107		4.229		3.454
内部因素	权数	7天		汉庭		莫泰	
		等级	加权分数	等级	加权分数	等级	加权分数
业务种类结构	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
物业成本	0.25	4.2	1.05	3.9	0.975	4	1
预定系统	0.2	4.4	0.88	3.5	0.7	3.5	0.7
人力资源	0.03	2.1	0.063	2.1	0.063	2.2	0.066
市场地位	0.14	4.3	0.602	4.1	0.574	4.2	0.588
品牌效应	0.14	3.45	0.483	3.45	0.483	2.9	0.406
服务质量	0.2	3.9	0.78	4	0.8	4	0.8
企业文化	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06
总数			3.998		3.695		3.68

	关键外部因素	权数	等级	加权分数
优势	业务种类结构	0.02	3	0.06
	物业成本	0.25	4	1
	人力资源	0.03	2.2	0.066
	市场地位	0.14	4.2	0.588
	服务质量	0.2	4	0.8
劣势	预定系统	0.2	3.5	0.7
	品牌效应	0.14	2.9	0.406
	企业文化	0.02	3	0.06

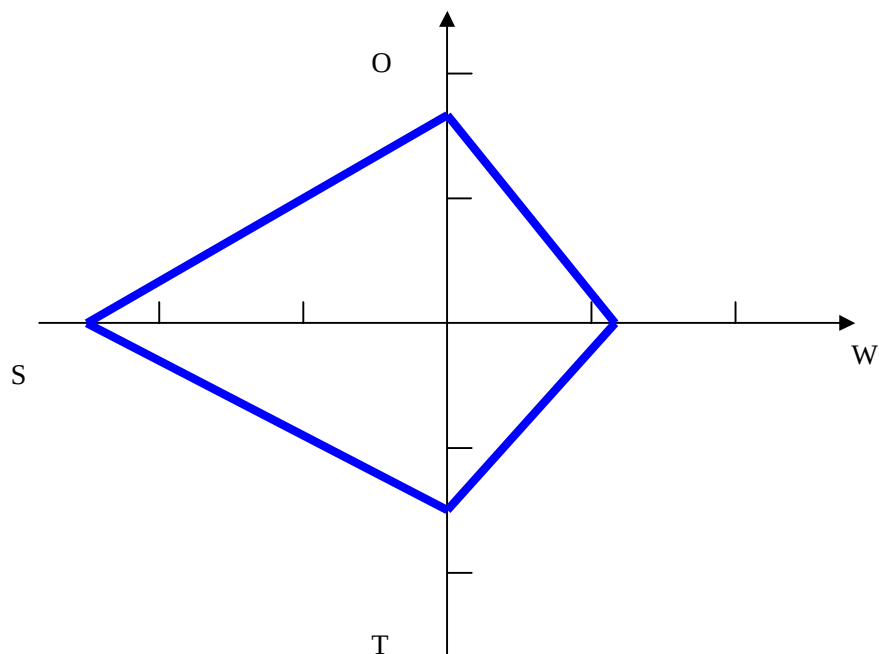
优势：2.541

劣势：1.166

以上内外部关键因素和权数是由我们小组对经济型酒店行业做了充分了解和研究后得出的，等级给分是基于行业口碑调研等行业研究后经小组讨论得出。

六、SWOT 综合分析

机会 O	1.795
威胁 T	1.301
优势 S	2.541
劣势 W	1.166



优势	业务种类结构
	物业成本
	人力资源
	市场地位
	服务质量

从上图我们可以看出，莫泰连锁旅店的优势非常明显。很大一部分优势来源于莫泰巧妙的错位经营方式。虽然“锦江之星”等上海原有的经济型酒店都有不错的发展,但是国内经济型酒店的市场依然有很大的发展空间。在莫泰 168 的实际操作中,他把西方中低档的汽车旅馆概念与中国的经济型连锁酒店做了巧妙的对接——让莫泰 168 在设施上和服务质量上都达到星级酒店的水平,但是仍然遵循

“经济”二字，房价优惠。其实房价便宜是所有经济型酒店的特点，为了能与他们形成差异,莫泰更侧重于树立商务型经济酒店的定位。最终的定位是比其他经济型酒店的档次定的微高一点,而实际上就是去争夺三星级和四星级之间的客源。

莫泰眼光长远，没有只将精力注于针对某一层次消费者，而是又推出了档次更高的莫泰 268。莫泰 268 连锁——只提供单间,完全采取自助形式,设有厨房和自助洗衣房。为了给客人创造很好的私密空间,除非客人需要,不会有服务员来打扰。 尽管目前有些国内的客人对 268 的这种服务模式还不太习，但是这种多品牌、多样化的服务提供增强了莫泰抵抗风险的能力。

莫泰在人力资源管理方面做的十分到位。酒店行业有着众多的服务人员，他们直接面向广大的消费者，服务态度与效率将会影响消费者的评价。莫泰除了和其他酒店业一样提供常规的培训，在员工激励制度方面也做了一些工作。这在之后的战略上会有涉及。

劣势	预定系统
	品牌效应
	企业文化

虽然长处较明显，劣势也不可小观。由于莫泰后期才进入经济型酒店服务市场，虽然目前在上海,莫泰已经从规模和店数上超过了锦江之星和如家,但是在全国范围内仍然有着比较大的差距。想要树立一定的品牌形象，超越锦江之星和如家至今已积累的客户口碑，还是需要莫泰紧紧抓住机会，正视所面临的威胁，利用有限的人力物力财力迅速扩张市场，提高市场占有率。同时，电子商务所带来的成本节约和客户体验的好感度不容小观。目前莫泰正在改造预订系统,改造完成后中央预订系统将对各地的预订了如指掌,能够通过电话直接完成房间的预订。 在管理方式上达到标准化要求，将会给莫泰带来许多商机和利得。在文化上，莫泰还不够深入。虽然莫泰在寻找投资者时会关注投资者对莫泰管理文化的认同，但是莫泰的管理文化还是没有系统的展示出来，而文化对于员工培训与开发的重要性也没有很好的

机会	国民经济增长
	外部网络支持

威胁	基础设施
	主要消费人群 购买力
	新进入者构成的威胁
	差异化服务 数量规模

莫泰的机会和威胁差不多大。由于现在市场上对于经济型酒店行业的投资仍然处于投资热的阶段，市场上经济型酒店品牌又众多，所以进入壁垒相对较小，对于莫泰这样的经济型酒店都有着不可忽视的威胁。如何提供个性的差异化服务，以人为本，以客户需求为导向在众多品牌中脱颖而出和抢占市场将是莫泰需要解决的问题。金融危机下，许多公司纷纷节省员工出差补贴和费用，经济型酒店将是他们最好的选择。在这样的宏观经济条件下，星级酒店受到的影响较大，而对于经济型酒店来说未必是件坏事，更可能是个难得的发展机会。

七、战略指导文件

（一）远景和使命

远景：

公司与时俱进，与国际接轨，引进先进的管理经营理念，力求打造全新国际化经济型旅店。未来数年，公司将以每年新建 30-40 家的速度扩张，形成规模经济，迅速占领市场。公司的中期规划为至 2013 年底在全国布点开业达到 1000 家酒店。

使命：

未来在发展模式上,莫泰将继续坚持“以直接投资为主、参股合作为辅”的原则,积极而审慎地考虑特许加盟。

在投资方式上,莫以租赁为主。

在服务模式上,莫泰连锁旅店将继续坚持在设计产品和服务时充分考虑客人的需求,建立莫泰“时尚、亲和、实惠、随意”的品牌形象,将标准化建设纳入品牌发展的同步轨道。

目前在上海,莫泰已经从规模和店数上超过了锦江之星和如家,但是在全国范围内

仍然有着比较大的差距。实际上,莫泰也感觉到了需要迅速拓展的压力——要快速占领市场,仅凭莫泰自己,在人力、物力、财力方面都有限,必须以加盟来加快扩张速度,扩大莫泰连锁旅店规模和数量。根据莫泰的理念,必须大量吸引愿意接受莫泰派经理去管理的投资者。

迅速扩张同时坚持统一设计风格、统一环境布置与统一外观色彩等,将标准化建设纳入品牌发展的同步轨道,使得酒店提供的服务更加个性化。坚持提高市场占有率。

进一步完善升级预订系统和操作后台。使预定操作界面顺畅简便,能够通过中央预订系统将对各地的预订了如指掌,也能够通过电话直接完成房间的预订。

全力打造力推档次更高的莫泰 268连锁,

吸收富有经验的优秀管理人员和训练有素的员工,保证服务的高品质,增强了公司的竞争力,使公司在发展的初期就快速受到顾客,尤其是国外顾客的青睐。

八、莫泰连锁旅店中国市场发展战略选择——创新策略

莫泰通过使自己的资源同变化的环境相“匹配”,采取适当的创新策略,从而获得了自己独特的竞争优势,这四种策略为企业家精神创新、产品(品牌)创新、组织结构创新、激励机制创新。

(一) 企业家精神创新

莫泰每一次的战略变革和转型都取决于沈飞宇的判断力和决策的果断。2003年,沈飞宇在经过一段时间的考察、调研、分析后,果断地进入了经济型饭店领域。而此时正是非典时期,好多经营比较好的饭店都因不能抵挡突发事件的威胁而纷纷倒闭。当时,公司好多人对这一投资持怀疑甚至反对的态度。可是沈飞宇早已看到了旅游市场在非典过后将会出现的巨大反弹,也看到了经济型饭店市场的兴起,必须快速抢得先机。于是,莫泰于 2003年 5月在上海洗车一条街——吴中路成立了第一家“motel 168”,并于 2005年和 2006年走上了快车道。

(二) 产品(品牌)创新

对公司生存有重要影响的、最常见的创新是所谓的“螺母——螺栓”式的创新，即如果竞争对手推出了新产品，你必须通过自己的革新而推出比他更高级和更富有创新性的产品。显然，莫泰在进入经济型饭店初期采取的即是这样的策略。

（三）品牌的创新

2003年，莫泰开始打造全新的以“汽车旅馆”命名的经济型旅店品牌。同时，莫泰拥有多个定位于不同消费者的经济型品牌，这也是在品牌方面最大的创新之处。它考虑了客人成长期的各种需求，使莫泰旗下各品牌能够满足客人各个成长时期的需求，如约泰 QQ满足背包客、学生的需求，莫泰 168则满足一般上班族的需求，驿居或莫泰 268则满足收入更高的商务阶层。同时，通过一卡通的会员制形式，把各个名牌连接在一起。多品牌的经营也增加了莫泰整体的抗风险能力，为公司的长足发展提供了坚实的基础。

（四）产品的创新

莫泰追求的“时尚”理念使其在建筑风格和客房设计上有独特之处，如提供一个三星级酒店的大堂供客人会客；客房设计色彩特征明显，鲜艳的绿色墙壁，粉红色的碎花床单，土黄色窗帘；卫生间设置了能在洗浴时看电视的玻璃浴墙和能听到电视声音的扩音器等。

（五）组织结构创新

莫泰实行“酒店+餐饮”的联动经营模式，即每开一家莫泰 168就在其附近配备一家美林小厨，或每开一家驿居或莫泰 268就配备一家档次较美林小厨更高一点的美林阁餐饮。这样既可以充分发挥其餐饮的传统优势，又可以使餐饮企业有较稳定的客源。同时，组织内部的人员结构方面，莫泰的每一个门店一般有两个总经理：一个负责客房业务，一个负责餐饮业务，两者是平级关系。这种具有莫泰特色的组织结构形式，兼顾了莫泰的餐饮传统和新崛起的客房业务，其中，餐饮更加注重灵活性，而不是像其他某些酒店的餐饮部那样附属于酒店，仅注重为自己店内客人提供服务，经营无特色甚至成为负担。莫泰则提供各类饮品，为店外客人服务，提供商务套餐、早餐、自助餐等。

（六）激励制度创新

早在美林阁创业之初，即开始走“股份制”这一在当时还比较新的路，特别是当时通过使每个员工参与入股，使其能够在股票期权的激励下，安心、踏实地为企业工作。直到现在，这些美林阁的老员工有的还有一定的股份，每年还有股利分享计划，这也是莫泰的特色之一。

莫泰采用了基于岗位和绩效的“宽带工资结构”，即固定工资包括基本工资、岗位津贴和工龄津贴，浮动工资包括月度奖、年终奖、年终超产奖等。员工要想提高工资，要么希望职位的晋升，要么通过自己的努力在绩效考核上获得。

综上所述，莫泰在“时尚、创新”的核心理念指引下，通过以上四个方面的创新策略，不断使自身与变化的环境相匹配，从而不断超越自身，不断发展，希望其经验能为业内不同档次的饭店提供借鉴。

九、参考文献

黎群 张文松 吕海军 《战略管理》 清华大学出版社 北京交通大学出版社

莫泰 168 官方网站

咎慧昉 《中国新时代》 2006 年第 12 期

中国经济型酒店网

最佳东方网 《上海莫泰连锁围绕在“时尚、创新”下的新策略》

百度百科 莫泰 168