序言

春节本应是全年消费最旺的时段之一，但一场突如其来的新型冠状病毒感染肺炎疫情（简称：疫情）使全国酒店行业遭受到前所未有的打击，造成春节期间的经营惨淡，以及后续的巨大经营压力。国难当头，抗击疫情是首要重任，酒店行业一方面积极响应国家号召，发挥力量，成为“抗疫”帮手，另一方面，也要考虑如果减轻自身面临的生存压力，维护行业稳定和员工利益。

为此，优尼华盛根据中国饭店协会对“2020年春节期间全国酒店受损情况的统计”，并结合自身的调研访谈，发布了《数据图解，疫情对全国酒店市场的影响分析》，希望本文在对酒店受损情况进行详尽分析的基础上，展开应对策略、需求支持的讨论，为行业未来恢复提供决策依据。

本文共**涉及了28个省，5,109家酒店，共计111,364个房间**，通过2020年春节七天与2019年春节同期的经营数据对比、日常开支情况、疫情期间损失情况，完成统计分析。

目录

Contents

1 全国酒店受损情况分析

2 酒店面临的经营困境

3 应对困难自救解围

4 政策解读及形势预判

01

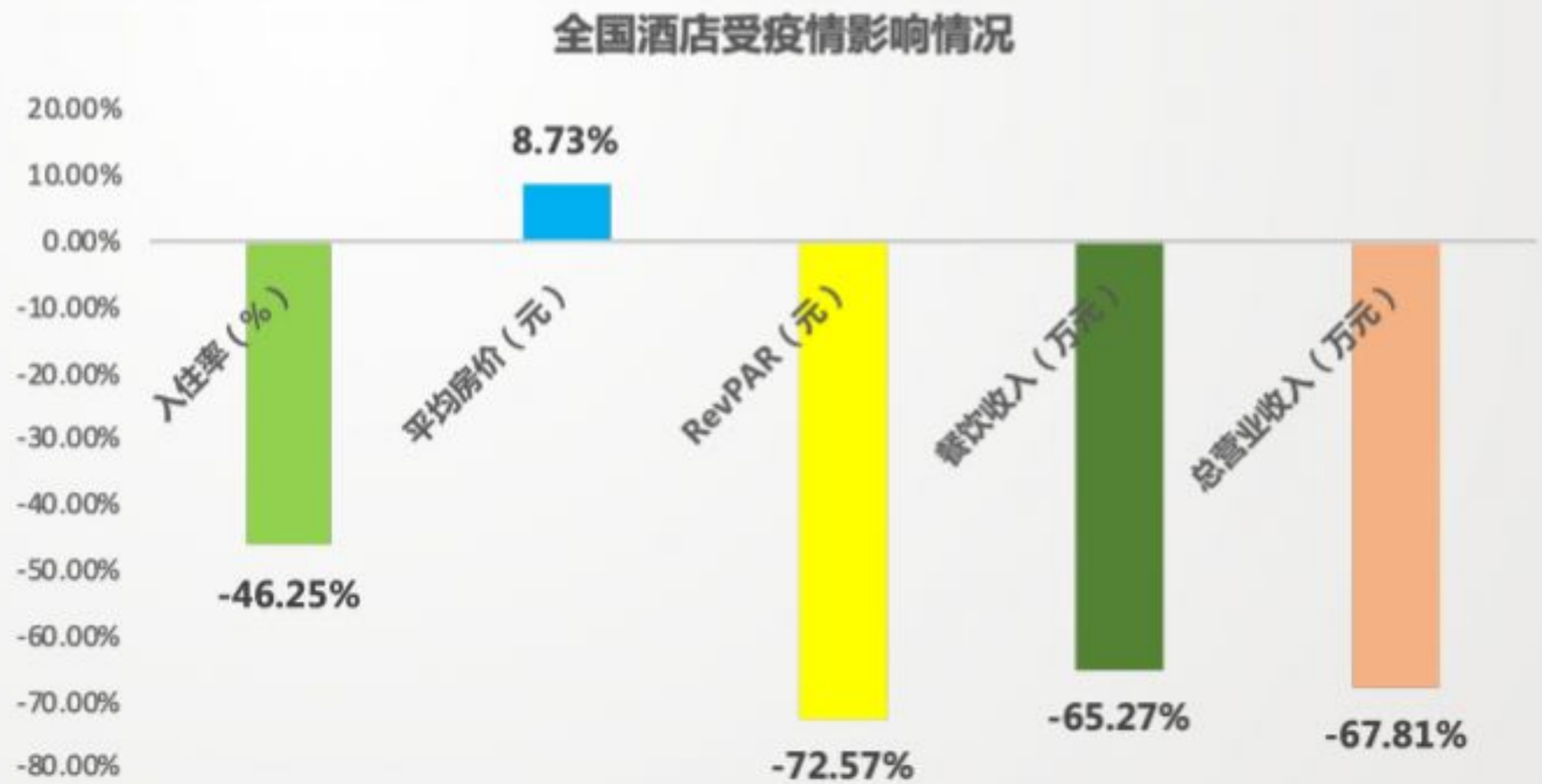
全国酒店受损情况分析

酒店春节经济受影响情况概览（一）

本次调研显示，相比去年春节，疫情期间，酒店营业收入的平均损失在67.81%，其中：

- 89.88%的酒店营业收入高于平均值
- 2.5%的酒店营业收入酒店营业收入损失在九成以上。

春节七天全国酒店客房经营情况					
入住率（%）		平均房价（元）		RevPAR（元）	
2019	2020	2019	2020	2019	2020
60.25%	14.01%	648.60	705.20	413.04	113.29

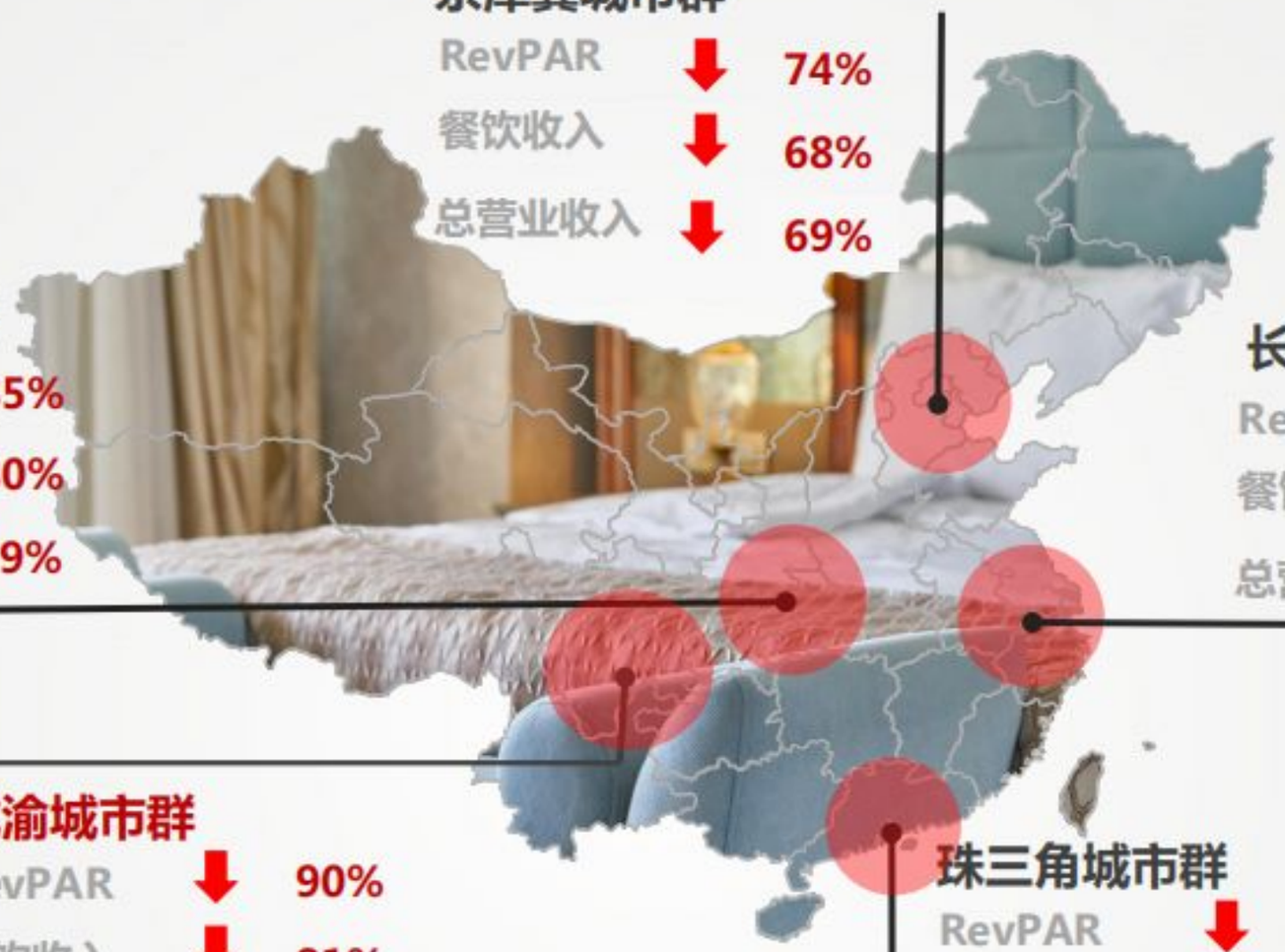


酒店春节经济受影响情况概览（二）

仅在春节7天内，疫情已对5,109家酒店造成了12.3亿元的营业损失。

受影响损失超过67.81%的酒店分布图

五大城市群受疫情影响程度



京津冀城市群

RevPAR ↓ 74%

餐饮收入 ↓ 68%

总营业收入 ↓ 69%

长江中下游城市群

RevPAR ↓ 85%

餐饮收入 ↓ 80%

总营业收入 ↓ 79%

长三角城市群

RevPAR ↓ 80%

餐饮收入 ↓ 74%

总营业收入 ↓ 74%

成渝城市群

RevPAR ↓ 90%

餐饮收入 ↓ 81%

总营业收入 ↓ 84%

珠三角城市群

RevPAR ↓ 81%

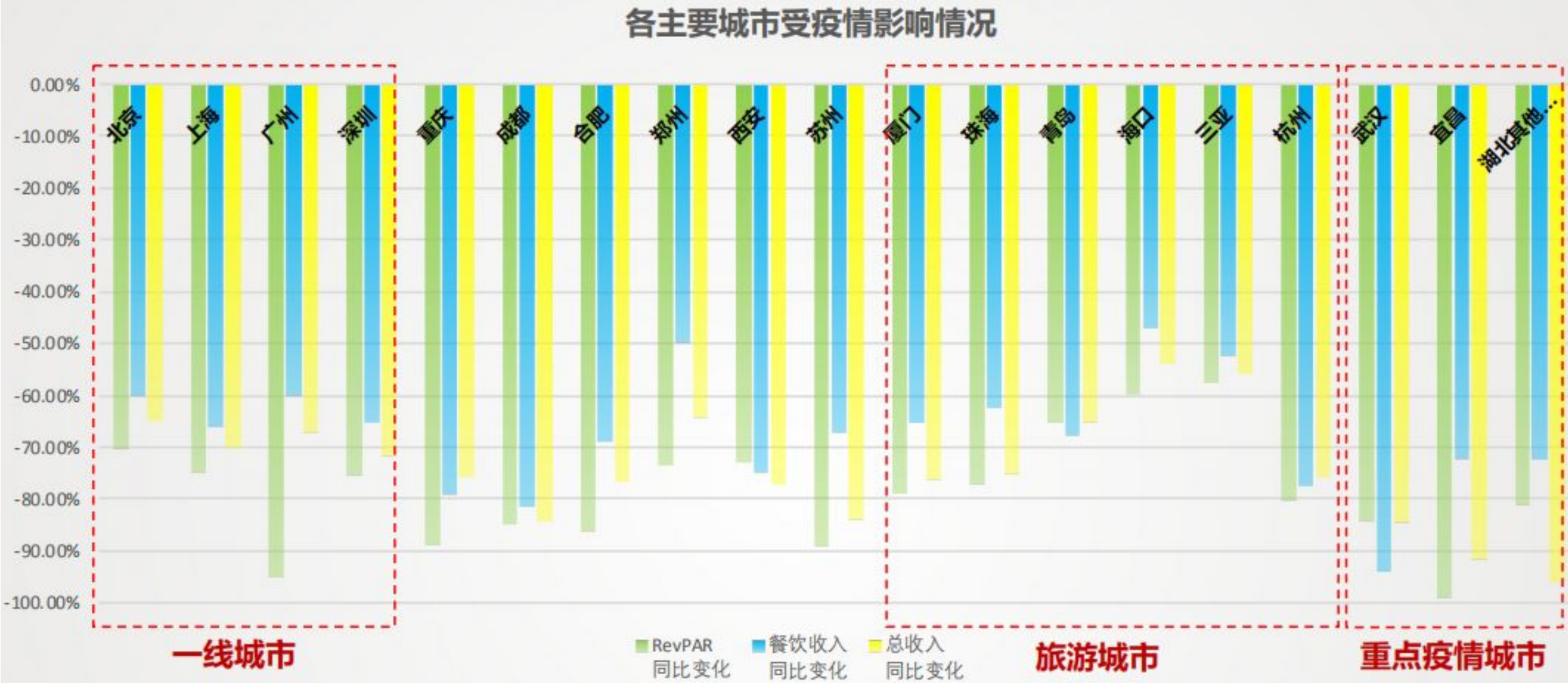
餐饮收入 ↓ 65%

总营业收入 ↓ 72%

总体来看，全国酒店行业运营情况同比呈断崖式下降,且与疫情严重程度相关性极高。

- 京津冀地区距离疫情爆发区域较远，且由于SARS期间的抗疫经验，抵抗突发事件影响能力较强，受到影响为各区域最小。
- 成渝城市群受到疫情影响最大，成渝临近湖北省、湖南省，颇受两省旅行者青睐，本次疫情游客取消春节出行计划，导致酒店行业遭受重创。

主要城市受疫情影响程度

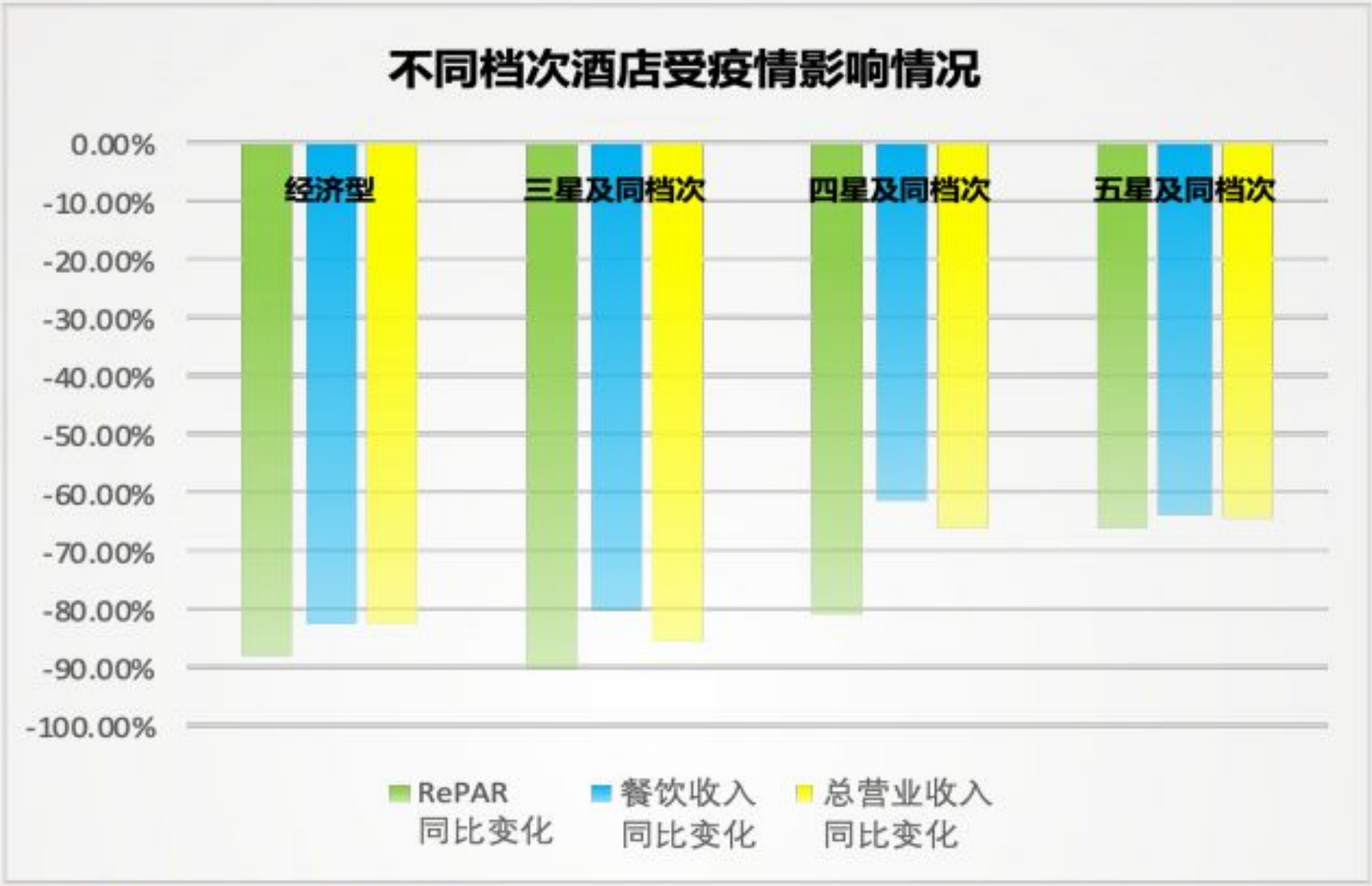


- 一线城市相较其他城市来说在疫情突发时表现较为稳定，抵抗负面影响的能力较强。
- 同为广东省的广州和深圳却表现出截然不同的影响程度。主要归结于相比深圳外向型经济，广州更依赖于内生市场，国内疫情肆虐，对广州影响更大。

- 疫情对旅游城市酒店行业的影响较为显著，但也存在极个别特殊情况。
- 海口、三亚作为度假旅游城市目标客源不同于其他城市的短途旅客，多为前往此地过冬的北方人，早已在疫情爆发之前前往度假。

重点疫情城市酒店业几乎停滞，多数酒店由于疫情无法营业，其他酒店主动加入为医护人员提供住所、隔离疑似病例等应急需求的行列中。

不同档次酒店受疫情影响程度



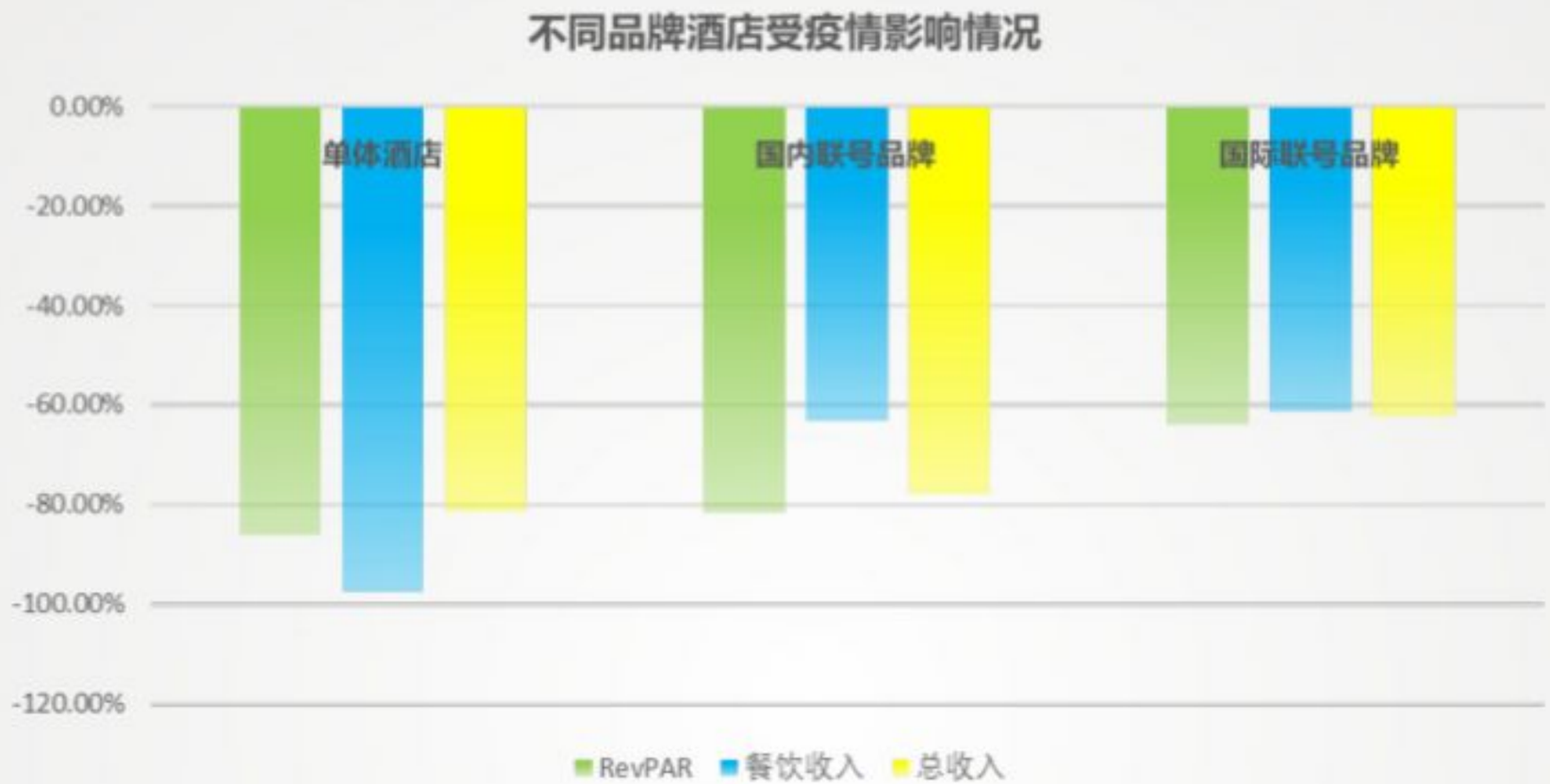
档次越高的酒店抵抗突发事件的能力越强

中高端酒店入住率、餐饮收入在春节期间大幅下降，但尚可以通过提升平均房价来维持酒店的收入。

低端酒店多为单体酒店，在应对突发情况时没有完善的应急措施和处理流程，慌乱的采取措施反而适得其反。

对经济型来说冲击最大的是餐饮收入，主要由于餐饮收入几乎全部来源于早餐，而受到平均入住率的影响，餐饮收入几乎停摆。

不同品牌酒店受疫情影响程度



成熟的运营经验、完善的应急措施是应对风险的制胜法宝

国际酒店管理公司成熟的运营经验，以及在遇到突发事件时强大的人力、技术、系统、SOP支持，使得虽总收入减少了近60%，但与其他品牌酒店相比仍具有较强的优势。

国内酒管公司相较国际酒管公司旗下酒店面对突发事件时，经营的稳定性相对较差，这也暴露出国内酒管公司在经营中的sop、突发事件应急处理、人员的调配、技术支持上仍存在一定差距。

单体酒店体量较小，客群不稳定，抗风险能力差，在疫情中受到的影响最大。

疫情下酒店直接损失的原因

退订影响

- 受疫情影响，自1月21日起，很多酒店都陆续接到客人取消酒店客房或餐厅预订的电话，由于退订造成的直接损失占到2020年酒店春节期间可实现收入的**62%**。

闭店影响

- 为响应国家防疫号召，自1月21日起，**34.2%**的酒店选择了闭店；
- 1,747家酒店在闭店期间的直接支出（注意包括租金、水电、设备运维、员工工资等）达到**5.93亿元**。

防疫支出

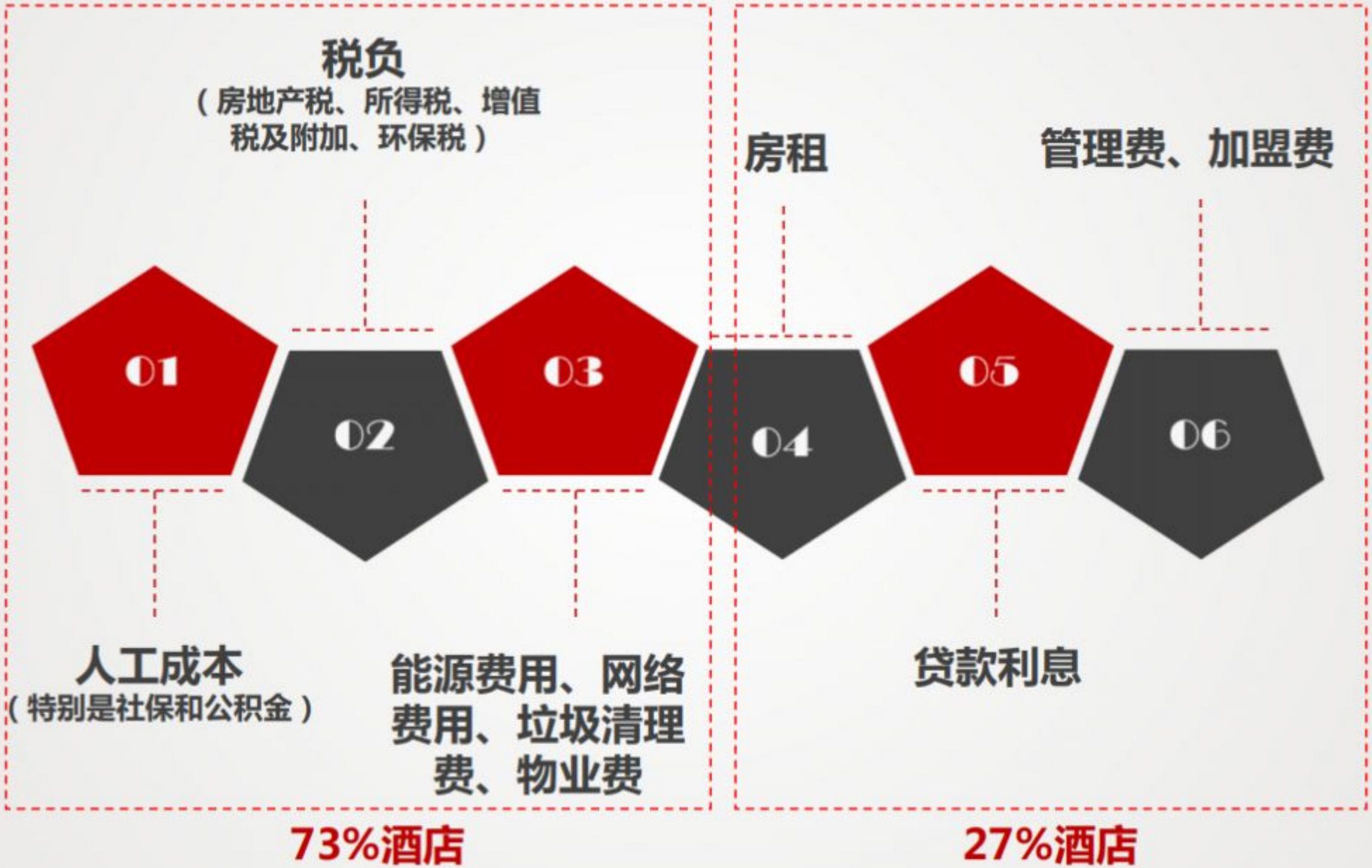
- 疫情发生以来，平均每家酒店用于购买消毒、防控用具等的增加支出为**1,063元/天**；
- 另有3.2%的酒店被政府征用及义务接待医护人员（无收入），这些酒店每天平均支出为**6,797元/天**。

春节七天直接损失约为40.16万元/间酒店。

02

酒店面临的经营困境

酒店经营负担过重


税负
（房地产税、所得税、增值税及附加、环保税）
房租
管理费、加盟费
01
02
03
04
05
06
人工成本
（特别是社保和公积金）
能源费用、网络费用、垃圾清理费、物业费
贷款利息
73%酒店
27%酒店

酒店经营负担过重

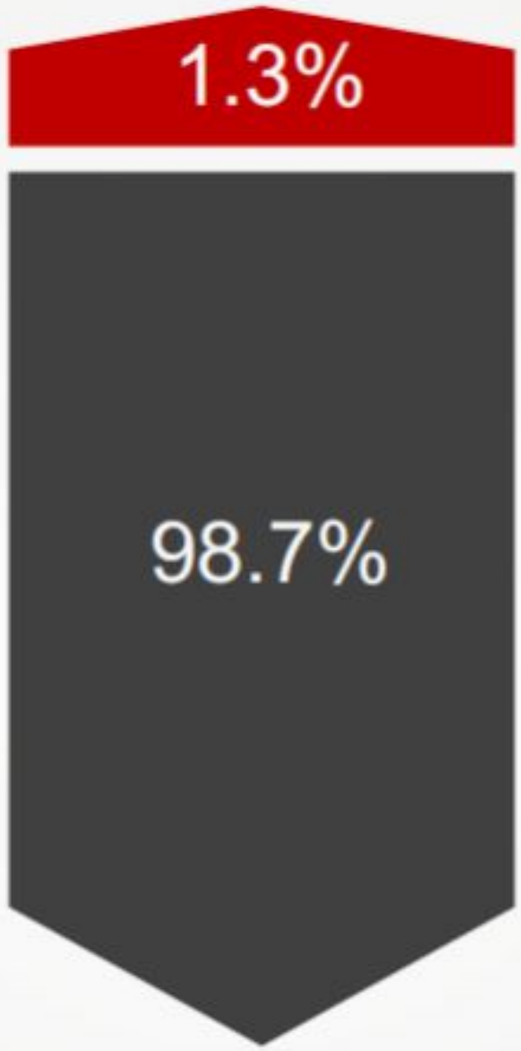
以288间客房的某国内知名品牌五星级酒店为例，全年收入7,200万元左右。	
房地产税	2.33%
员工工资	11.67%
员工公积金	0.67%
员工社保	3.67%
员工食堂、员工宿舍、员工班车、制服洗涤等	6.51%
能耗费	7.80%
增值税及附加	1.83%
品牌管理费	4.68%
合计	**39.27%**
酒店贷款利息	125万元/月，占每月总收入的20.83%

	以22家门店的某国内知名民宿品牌为例。	以18家门店的某国内中档精品酒店品牌为例。
房租	70.50%	44%
房地产税（从租计税）	3.20%	2.60%
员工社保	10.42%	22.20%
员工工资	1.56%	3.33%
增值税及附加	4.00%	4%
合计	**80.96%**	**76.13%**

保险权益无法落实

含传染病理赔条款

保险合同中大多表述为传染病发生在酒店内，没有延展到全国疫情。



- 没有购买相应保险；
- 或已购保险中不含传染病理赔条款。

无传染病保险

在统计的5,109家酒店中，仅**65家酒店（占比1.3%）**购买了的已有保险中包括传染病理赔条款。

应对困难酒店的自救解围

酒店自救解围的措施

01

战略布局

- ✓ 战略规划调整
- ✓ 管理系统梳理
- ✓ 预算及绩效调整

02

降低运营成本

- ✓ 人力资源调整
- ✓ 运营流程调整
- ✓ 功能空间用途调整
- ✓ 安排酒店维护保养

03

参与激励

- ✓ 创新营销策略
- ✓ 创新收入模式

04

提高组织发展水平

- ✓ 保证员工士气高涨
- ✓ 实施员工培训计划
- ✓ 建立关爱型组织文化

05

寻求政府/协会援助

- ✓ 展现危机应对能力
- ✓ 政企结合维护员工利益

在统计的5,109家酒店中，有**16家酒店**开业年份在2003年之前，经历了2003年SARS的洗礼，积累了一些自救经验。同时，结合成熟的亚太区市场（如香港、新加坡、韩国）酒店行业在SARS期间的自救举措，总结了一系列应对措施。

战略布局调整

01

歇业期间是做好规划布局的好机会，练内功，抓管理。

02

各大系统的搭建和梳理，梳理适应现阶段形势下的标准化系统的打造，培训体系，绩效考核体系，质检体系，文化体系（企业文化和品牌文化）等等。

03

重新审视全年预算，因地制宜地进行调整。

04 【绩效考核】

非常时期重新制定考核标准，一定要按照2、3月份的管理措施、管理手段来匹配制定新的工作绩效和工作考核。

降低运营成本

控制人力成本

- 保证员工基本工资，减少上班时间，但不要裁员，各岗轮休。
- 重新优化管理结构，对员工进行重新调配，提升管理效益。
- **调整酒店的工资绩效体系。**与经营效益挂钩的绩效体系来去应对这次风险。多劳多得的工资体系来提升员工的正常收入。增加企业的抗风险能力。加强培训和加大招聘。
- 利用科技手段实现了机器人送物、自主入住等，减少人员接触感染的风险

运营流程调整

- 临时关闭部分客房楼层、设施、电梯
- 缩短营业时间
- SOP流程的重组

酒店的用途调整

- 将客房改为“隔离房”或隔离办公室

酒店维护保养

- 营业期间接待量大无法维修和保养的工作，利用歇业期间彻底解决完善。要求工程部做好维修保养计划。

多渠道增加收入

做好品牌宣传

•公众号宣传：在抗击疫情方面承担着哪些社会责任，做了哪些贡献。比如对客防护措施，对员工的爱护，食品安全的防护措施，让客户安心。

•做好活动营销，“食材免费送顾客”，赢得好口碑。

启动外卖

疫情期间，电商和外卖业务需求会大增，之前有外卖业务的和没有做过外卖的，都应在外卖业务尝试发力。产品从线下转到线上。

组织留守员工针对社区超市进行春节期间储备原材料的推销。给予员工相应的提成奖励，助力企业将原材料进行变现应对工资保障。

1. **与客人建立好的联系**，发一些官方的资讯，正面的报道引导客人。同时，让客人了解最新的一些资讯。在朋友圈儿或说客户群里分享酒店消杀的图片。
2. 针对**入住的客人进行慰问和关心**，建立与保持客人之间的一种联系，为今后的工作做好客户维护度和关心度。
3. **疫情过后酒店怎样营销和服务。**更要提高产品的品质，提升客人的体验感，提高自身的竞争力。
4. 稳定老客户。设专人负责，要有暖心的问候和有效的链接。让客户感觉到我们是在用心在做，是有温度的酒店。

预售房晚或促销套餐，一方面增补疫情期的现金流，另一方面也提前布局疫情结束后的报复性增长期。

提高组织发展水平

香港多家酒店在SARS期间实施“关爱型组织文化”措施。

■根据2003年9月的实地采访，某高端酒店管理层发起员工贷款计划，每位雇员可申请10,000港元的免息贷款，在“无薪”假期间的四个月内分四次等额还款，或于2004年按月分期偿还。

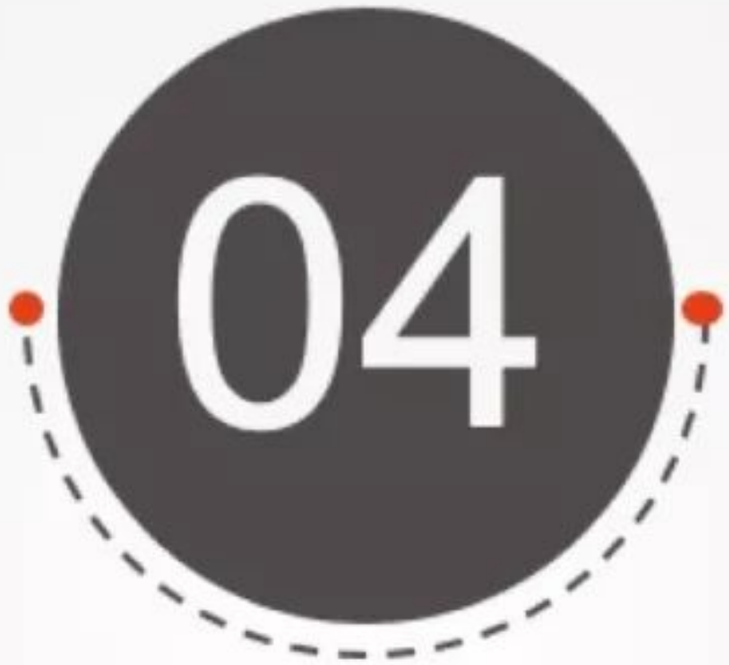
■除此之外，某全面实行“无薪”休假制度的酒店将在农历新年前向员工发放一个月的奖金，以感谢他们在困难时期做出的牺牲和提供的帮助。

- **重新优化管理结构，提升管理效益。**重新梳理组织架构以及岗位职责。取缔一些工作量或者不符合现行消费者消费习惯的部门或岗位，增加一些顺应市场规则的工作岗位，目标是增加对客户的体验感。

- 大多数奢华酒店在SARS期间举办“卓越服务”、“领导力”和“语言”等**主题培训会**，让员工在闲暇时充分提升职业素养。

寻求政府/行业协会的援助

在SARS期间，新加坡旅游局通过“酷新加坡计划”，对符合卫生和运营标准的酒店授予“Cool”奖，酒店可以通过展示奖项，让公众相信他们应对SARS的能力，以便在恶劣的疫情期间和恢复期间，提高酒店入住率。



政策解读及形势预判

目前相关政策支持

免

- 建议疫情期间电信、移动等公司给与网络费用的免除和退回。
- 多地宣布对中小企业减免房租。

减

- 房产税及土地使用税税负的下降。
- 酒店管理集团进行管理费、加盟费和其它年度费用的减免。

扩

- 建议继续扩大增值税加计扣除比例，并将加计扣除作为稳定政策。

缓

- 返还上年度实缴失业保险费的50%。
- 延迟缴纳社保。

酒店行业形势预判及政策建议

复苏期长

- 此次疫情波及范围广、拐点出现时间尚未明朗，对酒店行业的复苏而言将是一个较长的过程。

行业重组

- 在此次疫情中，小微企业受创严重，难以为继，可以预见到疫情结束后，会有一批单体酒店倒闭，行业重组面临重组。

政策建议：

1.密切关注国家及地方相关部门出台政策，了解政策适用范围和具体实施方法，充分利用政策减少损失；

2.建议协调保险公司对此次在保险合同中有传染病理赔条款的扩大延展理赔范围。