刘凯强与他的B计划

文\海南日报记者 张谯星

当别人都选择远离遭遇沫泡经济之痛的海南时,他义无反顾从北京南下海南进军旅游;当遭受“非典”折磨的海南旅游近乎偃旗息鼓时,他却从海口转战三亚旅游圈,大力开拓俄罗斯市场;在金融风暴影响下,三亚各高星级酒店经营面临艰巨的挑战,而他管理的酒店却以延续95%的高入住率成为三亚“入住率王”。

他在关键时刻似乎总是逆其道而行并一次次“得逞”,他就是2008年度“世界十大华人杰出经理人”之———三亚湘投银泰度假酒店总经理刘凯强。

香港电影《A计划》中的马如龙智勇双全,制定A计划,重振水师,扮演者成龙籍此一举成名。现实生活中,应对一般情况的常规方案“A计划”常被世人津津乐道,而应对非常状况的第二套方案“B计划”能否成功出笼与实施,则需要非常的定力和智谋。

35岁便掌管五星级酒店的著名经理人刘凯强,非常时刻擅用“反其道而为之”的“B计划”,为他在一次次挑战中赢得胜算。

计划一:放弃首都旅游圈,选择海南旅游

如果说当年“十万人才下海南”是一种狂热,那么刘凯强“下海南”的时机就更近乎“疯狂”。

1992年,已经在北京某知名酒店实习工作了一年多的刘凯强正式参加工作。他从前厅接待员做起,扎实、认真的他备受同事的好评。1993年,刚参加工作才一年的刘凯强,获评北京市旅游先进工作者。这一年,刘凯强只有22岁。

刘凯强为此获得了当年一项超前的奖励:海南岛奖励游。就这样,年轻的刘凯强第一次踏上海南这片热土。

“和很多人的感觉一样,海南在我心中真的美不胜收,充满了活力。”回忆起当年踏上海南的那一刻,刘凯强眼中仍闪耀着亮光。然而,海南房地产泡沫破灭后经济上的惨淡,刘凯强也听在心中,看在眼里。可就在1994年,他做了一个令外人十分不解的重大决定:从北京走出来,到海南发展!

“我是北京人,我知道当年离开北京到海南对我意味着什么。”刘凯强很淡定地说。那时候,改革开放在内地方兴未艾,旅游业的发展给北京带来了巨大机遇。在外人眼里,刘凯强在此时选择离开处于上升势头的首都旅游圈,“自我流放”到烂尾楼林立的海南,这不是一个“弃明投暗”的愚蠢选择吗?

面对海南日报记者同样的疑惑,刘凯强笑着说:“我并不是冲昏头脑,是真的看上了海南!”刘凯强很认真地说:“看准的事业,我就会义无反顾。”

原来,正是那次海南岛奖励游刘凯强创造了一个绝好的考察机会。环岛一圈后,他对海南的自然环境和旅游业发展有了深入了解,在与业内同行探讨后,刘凯强用超前的眼光形成了一个坚定的信念:虽然现在很萧条,但若干年后,海南的热带旅游业一定会成为支柱产业,并将对全国旅游业产生深远影响。他抱定了一个念头:投奔海南旅游!

计划二:放弃国际品牌,选择民族品牌

也许有人会说,刘凯强碰上了好机遇,是在“抄底”海南旅游。但接下来他的又一个人生决策,却让人不得不佩服他的超前视野。

刘凯强在北京实习时的第一家酒店是国外知名品牌酒店,他正式工作并且获得北京旅游先进工作者时所在的酒店也是一家日资酒店。但是到了海南后,刘凯强便再也离不开民族品牌酒店。

“我首先在海口打拼,工作的第一家酒店便是民族品牌酒店。”刘凯强说,这种选择并不是简单地“想换换工作环境”,而是有一个长远的打算。

在北京国际品牌酒店工作的几年,刘凯强称为“积累期”。当时,在酒店业里,国际品牌对于民族品牌具有压倒性优势。每一名酒店业工作者都梦想着到名牌酒店里工作。而刘凯强首先选择国际品牌却并不简单地冲着它们的名气和优厚的待遇。

正式参加工作后,刘凯强所在的日资酒店拥有700多间客房,入住率也比较高。在酒店前厅部的基层工作非常辛苦,有时为了给中外游客提供优质的迎宾服务,年轻的他甚至忙得忘记了吃饭。但是这种工作令刘凯强很满足:“学了不少东西,也有很多感悟。”

“细节,老外对于细节的重视程度令我感触颇深。”刘凯强感慨地告诉海南日报记者,中国酒店业的发展必须学习老外的经验:系统化、程序化的管理,在细节上的耐心服务,以及令人敬佩的执行力,都给他留下深刻印象。“中国必须发展自己的酒店业,中国人也只有在民族品牌酒店才会得到更大的发展平台。”

对于在民族品牌酒店工作的优势,刘凯强也有独到的见解。他说,国际品牌酒店较为重用外籍中层以上人才,个人发展会受到很多限制。在民族品牌酒店里,自由度就要大得多。“更重要的是,在民族品牌酒店工作,就会失去国际名牌的保护伞,更考验人的向心力和团队协作能力,更容易成就一番事业。”

于是,在海南,没有任何光环,刘凯强白手起家,与民族品牌酒店一同成长,一直到就任湘投银泰度假酒店总经理。

计划三:力顶“非典”冲击,抢挖境外市场

从2000年左右,海南旅游就打起了俄罗斯市场的注意,接连的市场开拓让远东的俄罗斯游客开始注意到海南这个中国的热带天堂。但一场“非典”几乎让之前的努力付之东流,很多业内人士对市场都产生了悲观情绪。

2003年,刘凯强从海口转战三亚,担任刚刚开业的银泰酒店市场营销总监。而此时,刚刚兴起的海南旅游正在经受“后非典”时期的煎熬,各酒店可谓门可罗雀。当人们对国际旅游市场失去信心的时候,刘凯强却萌生了抢先大力开拓俄罗斯市场的想法。

凭借多年来养成的“重细节”的理念,刘凯强和他的团队逐渐琢磨出一套俄罗斯游客的喜好和度假习惯的“宝典”,其中甚至精细到俄罗斯游客使用牙刷的习惯。而此时,三亚旅游主管部门也提出要从俄罗斯远东市场入手,逐渐向欧洲市场进发。在得知三亚的旅游市场战略后,刘凯强更坚定了自己的市场开拓信念,带着“宝典”与自己的团队四处奔走。

“我们有400多间客房,而2003年圣诞节和2004年元旦期间,酒店300多间客房都住满了俄罗斯游客,俄罗斯市场被迅速打开了。”此后,刘凯强坚持将“度假散客优先”作为立店之本,让细节服务吸引游客,稳扎稳打开拓市场。

现在,银泰酒店游客回头客率竟达到30%,良好的口碑和比任何团队客源都要稳定的巨大国内外散客市场让银泰的客房供不应求。

计划四:金融危机下,备份多元市场

去年以来的金融危机,给三亚酒店业带来巨大的挑战,有识之士开始借机反思,总结经验与教训。

奇怪的是,金融危机加旅游淡季,各酒店入住率连创新低,而银泰却一直保持95%左右的高入住率,赢得了三亚酒店的“入住率王”的美誉。

对此,刘凯强称自己并未出新出奇,而依然得益于他逆势着眼的思维模式,而这一次他备份的“B计划”是——市场多元化。

这次金融危机主要影响境外市场。许多人认为,现在金融危机致使俄罗斯游客大幅减少,是不是也意味着市场已经接近饱和?

刘凯强向记者这样解读他的这份“B计划”:三亚的俄罗斯游客市场在2005年、2006年高速发展,成为很多酒店的主要客源市场。但面对这样的顺境,酒店业却不能高枕无忧。他坚信,一家酒店不可能依靠单一的客源,必须让自己的市场多元化起来,提升抗风险能力。

从2007年下半年开始,银泰开始重新整合市场资源,制定更具前瞻性的酒店销售计划,以此配置酒店的各项资源。

他觉得,国内市场是三亚酒店最大的靠山。在这样的基础上,大力开拓俄罗斯、日本、韩国以及欧洲市场,让客源丰富起来,才是万全之计。

刘凯强却认为:三亚对俄罗斯市场的开发度还不到30%,这个市场远远没有饱和。如果到马尔代夫、普吉岛、埃及等地看一看,人们会发现那里的俄罗斯游客远比三亚多。事实上,很多俄罗斯人还不熟悉三亚。目前三亚的俄罗斯市场主要集中在莫斯科、圣彼得堡等少数几个城市,而从俄罗斯飞往三亚的直飞包机、航班也非常有限,远不能满足市场需求。

在一次次变化和应对中,刘凯强始终坚信:三亚酒店业,还有很长的路要走;还有更多的事可做。

荣誉:

二〇〇六年,《世界经理人》周刊、《蒙代尔》杂志『中国经济年度风云人物』。

二〇〇七年,《全球酒店》论坛『中国酒店业十大杰出青年』。

二〇〇七年,『海南省服务行业领军人物』。

二〇〇八年,『世界十大华人杰出经理人』。

二〇〇八年,亚洲酒店业领袖峰会『亚洲酒店业管理创新领军人物』。

二〇〇八年,三亚市人民政府授予『十大旅游业管理精英』。

上图为刘凯强。海南日报记者 程范淦 摄