

Giant 大公司*

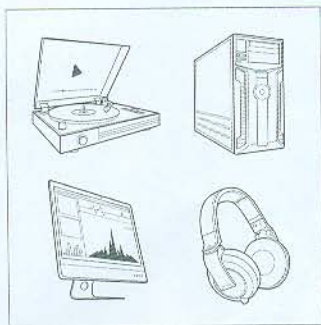


冯仑退出, 万通地产怎么办?

/ 新闻 48

英特尔解决移动难题了吗?

/ 新闻 50



手机上的环绕声 / 技术 52



Soofa不是沙发 / 环境 54

看得见风景的房间

像10年前用经济型酒店改造招待所市场一样, 现在, 它们开始跟三四级甚至五星级酒店抢生意了。

文 | CBN记者 吴洋洋 张鑫

高玉明每个月大概20天都在外出差, 住的最多的是经济型酒店, 每天醒来不知道自己在哪个城市。

升任销售部长之后, 他的住宿标准提高到400元/天, 但选择不多: 促销的三星级酒店也卖到这个价格, 可它们多数设施陈旧、空调时好时坏, 而且, 很可能你也不知道怎样寻找到它们——它们多数是单体酒店。

如家、华住(汉庭酒店的母公司)、锦江和铂涛(7天的母公司), 这些你熟悉的经济型酒店公司从高玉明的困惑中看到了机会。像10年前用经济型酒店改造招待所市场一样, 现在它们开始推出中端连锁产品, 跟三四级甚至五星级酒店抢生意了。

尽管锦江、华住都表示, 它们从2006年就有了开拓中端市场的想法, 但如家在2008年第一个付诸行动。“那时候我们想, 什么是经济型酒店呢? 就是招待所的豪华版。什么是中端酒店呢? 就应该是五星级酒店的经济版吧。”如家集团CEO孙坚说, 他们按照这个思路从五星级酒店的产品模型中砍掉了泳池、SPA、大型会议和餐饮设施, 而保留对客房的五星级追求, 让客房的舒适度成为核心竞争力。另外, 通过连锁规模化运营, 它们可以将客房价格控制在300元至500元——新品牌叫做“和颐”。

相较于经济型酒店的200元至300元, 中端酒店有更高的利润空间, 这让如家们有更多的资源用来提供个性化设计和服务。

第一家和颐选在如家集团总部办公楼隔壁的一处物业。孙坚给设计团队定的方向就是“体现个性”。他预估中端酒店的主力消费人群是高玉明那样的30岁至45岁之间的商务人士。他们曾是经济型酒店的第一批会员, 对连锁业态有清晰认知, 前一次住宿体验不好, 下次另换品牌。同时他们也是互联网时代追求新鲜和个性的主流群体, “千篇一律的房间”大概是他们第一个想要摆脱的事情。

第一家和颐满足了孙坚对个性化的要求。过道灯光幽暗, 即使白天也像黎明或傍晚, 地毯上绘制着星空, 走在上面如同太空漫步, 两边是两排闪着荧光蓝的门把, 嵌在上面的门牌号透着白色冷光。整个酒店充满太空概念。房型多至九种, 亲情房、女性房、商务房……当时, 还没有哪家连锁酒店这么做客房分类的。但这也让人说不清和颐是商务型还是休闲型。



孙坚喜欢这个产品，他常来这家店观察来来往往的客人，然后回隔壁的办公室上班。“客人也很喜欢。”孙坚说。但很快，全球金融危机波及内地，经济形势不明朗，第二家和颐的开店计划暂缓。

不过，和颐的个性化改造，却成为经济型酒店品牌升级过程中的共识。

“当市场往上走的时候，住宿人群还追求非物质层面的东西，不管是酒店设计、服务还是品位。”锦江都城酒店管理有限公司首席运营官李予恺告诉《第一财经周刊》，他们设想中端品牌“锦江都城”的时候，首要目标就是“一定不能做成锦江之星的样子”。

为避免陷入低端同质化，锦江国际集团曾将中端酒店业务交由旗下锦江国际酒店集团去开拓，后者管理着整个集团的高星级酒店。集团猜想它可能“更懂”中端的消费者：这群人应该更成熟、挑剔、要求品位，这些特点更靠近高端消费者，而不是只要安全、卫生、交通便利就满足的低端消费者。

但锦江国际酒店管理集团接手后，在中端市场的拓

展并不顺利，仅开两家店项目就夭折。之后转给锦江之星团队经营（接手中端品牌“锦江都城”后，“锦江之星有限公司”更名为“锦江都城酒店管理有限公司”），一同划归过来的还有集团旗下10多处三星级酒店物业。

这些老酒店虽设施陈旧，但都有各自的文化历史。为体现个性化，“我们希望它（锦江都城）有些故事，没有故事也要创造一些故事。”李予恺说，能与酒店物业本身、周围社区或城市做一个关联，这样才能与中端消费者建立情感沟通。

锦江都城希望通过情感连接实现更高的品牌溢价，甚至可以上升进入500元至700元的市场。地段特殊的，像紧邻和平饭店的一处物业，锦江都城将价格区间定在1400元至1500元。

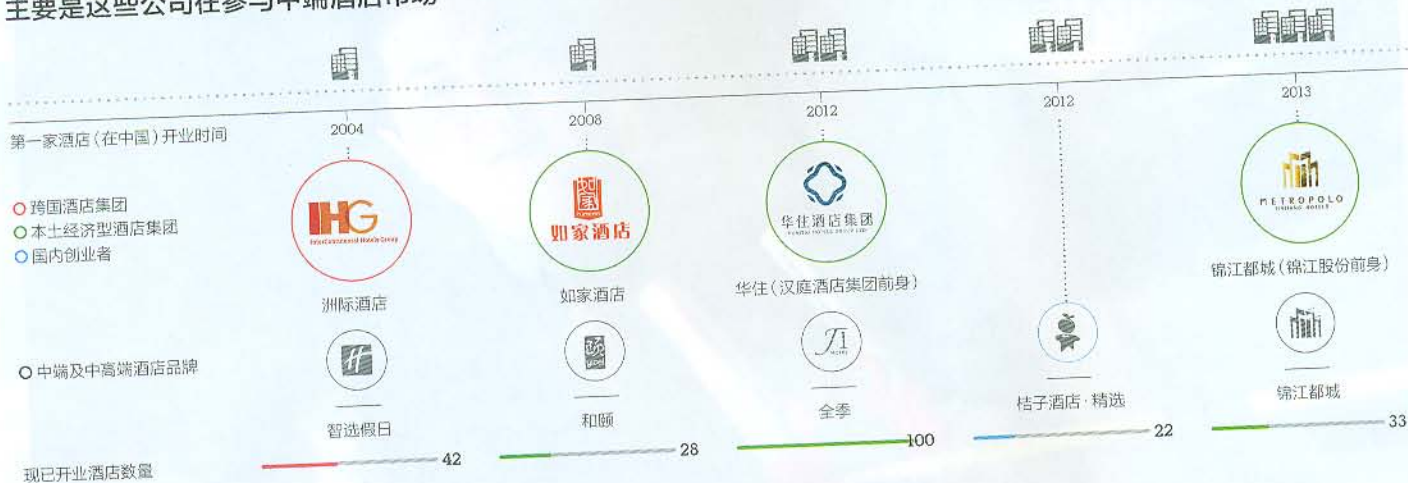
但这种类型的物业全国也只有大连、青岛等个别城市才具备。其他大部分城市都是新城，若全部依托于历史建筑，锦江都城只能做很小的规模。

对个性化的追求反过来带来了困扰。

暂时搁置中端市场的几年间，孙坚也重新思>>

>> 如家集团CEO孙坚同时也是和颐品牌的创立者，他希望和颐成为个性化中端酒店的表率。不过，第一家和颐开业后不久，全球金融危机爆发，经济形势不明朗，和颐的拓展计划被搁置了。

主要是这些公司在参与中端酒店市场



考了和颐的个性化问题：太追求时尚其实容易过时，而“把一个产品设计得那么复杂，怎么快速复制？”在追求规模效应的连锁业态里，越快开店，越能通过规模采购降低成本。这与低端经济型酒店市场的扩张逻辑并无不同。

从酒店业格局来看，美国的酒店业呈现橄榄球形格局，中间是中端酒店，两端分别是经济型和高端酒店。中国庞大的人口都聚集在三四线城市，孙坚估计，中国未来的酒店业结构至少也应该是金字塔型：经济型是底座，高端是塔尖，中端约占比25%。考虑到发展规模和快速复制，孙坚选择放弃第一家和颐的设计方向。

2010年经济回暖，如家重返中端市场，孙坚纠正了和颐的主题酒店偏向，在第二代产品中回归经典的商务风格，以胡桃木色、灰色、米色和酱绿色等为主色调，同时允许加盟业主在不影响软装协调性的基础上，添置自己的创意装饰。只在不同的城市，依据所在城市特色和物业条件加入小比例的本地化设计。

锦江都城也另寻了出路。它在2013年6月收购了21家“时尚之旅”酒店，重新装修为锦江都城“标准系列”。那些只能依托于历史建筑开发的酒店被做成“经典系列”。即便如此，“标准系列的产品也至少通过一个装饰品，一幅画，跟所在城市取得联系。”李子恺说。

如家和锦江都为“个性化与标准化”反复拿捏，寻找折衷方案，华住却完全不觉得标准化在中端市场会

成为一个问题。

“像苹果那样，做出品质感和简洁，你就能抓住大部分消费者。”沈怡军说，对酒店的归属感可能更多体现在床垫舒适度、空调噪音大小、甚至房间墙壁的颜色，而不是墙上的一副画。全季从汉庭身上延续了这种价值观。它只开发一款酒店设计，然后持续性改进，把它做成大部分中端消费者喜欢的，再向全国复制。

迭代到第三代，全季酒店接近沈怡军对中端酒店的理想形象：大堂敞亮，有沙发、咖啡、书架、自助上网、自助洗衣、小型会议室等功能区域。相较于二代店，三代店更稳重，例如，在淡绿、原木色等主色调下，二代店大堂的沙发采购的是浅米色摇椅，客房床头的靠背只在70厘米处做了设计。而在三代店中，沙发换成了咖啡色，不易随意晃动；同时加入夸张的灯饰调节气氛；客房床头靠背的设计范围也扩大至墙面的2/3，减少局促感……

“客人工作很繁忙，我们希望到我们酒店来会有一种很安静的感觉。”沈怡军说。

事实上，华住是在汉庭的基础上“金蝉脱壳”进入中端市场的。“汉庭2005年开第一家店的时候其实想做的就是中端产品。”华住酒店集团新品牌副总裁沈怡军告诉《第一财经周刊》，但是当时的中端消费并不成熟，他们不得不降低物业装修和人员配备标准，改做成一个与如家、锦江之星和7天同阵营的经济型产品。不过，开发团队一直都在留意适合中端的物业：独栋、大



数据来源: 根据采访和公开资料整理

堂气派、位置优越。这些物业租金高,做经济型酒店可惜,华住拿下来冠以“汉庭酒店”品牌,区分于“汉庭快捷”,之后又将“汉庭酒店”更名为“汉庭全季”。到2012年再改为“全季”,并以华住中端品牌身份亮相时,它已经有23家门店——同期,和颐只有两家,锦江之星和铂涛的中端品牌仍在酝酿。

进入中端市场的方式,让全季在业内被诟病为“经济型酒店升级版”,而不是“真正的中端产品”。“根据什么界定哪个是真正的中端酒店,哪个不是呢?”沈怡军不以为意,“大家只是切入点不同,市场是最后的裁判。”

相形之下,7天的母公司铂涛有意避开了这种难题,该集团直接把“中端产品应该做成什么样子”的研发环节外包了。

铂涛酒店集团董事长郑南雁委托麦肯锡做过一项调查,调查显示,“2011年开始,中国消费者花在必需消费上的金额占个人总收入的比例首次上升”,这表示,“消费者愿意为自己喜欢的东西花钱,而不是根据功能需求或者性价比计算。”消费者选择酒店的标准同样也在变化,之前,消费者主要根据客房价格、地理位置和交通状况进行选择,而现在,品牌形象、客房设计、服务效率和消费者评价等价值因素都会起作用。

郑南雁判断“中国酒店消费的拐点已经出现”。

但他认为7天的原有团队,乃至那些经济型酒店同行,并不擅长在新市场里“找路”。将近10年,“7天

每天想的都是怎么帮消费者省钱,根本不懂得如何让消费者舒服地花钱,”郑南雁说,“那些创业公司找路能力强,尤其到了行业拐点捕捉细分市场消费者需求的能力最强,但是快速跑的能力差,而这是7天擅长的。”

7天因此选择了最独特的方式进入中端市场:退市(2013年6月退市),然后从一家经济型酒店公司转型为酒店创业平台,并更名为“铂涛酒店集团”。1年之后,有4个中端品牌在这个平台上创立,丽枫、喆啡、Z-max和希岸。其中,丽枫以天然香气为特色;喆啡将咖啡文化与酒店相结合;Z-max希望成为潮人喜欢的酒店,大堂被设计成社交清吧;希岸则想要获取女性消费者的青睐。

这些品牌的创始人多数没有酒店业背景,在郑南雁看来这不是问题,“只要他们对品牌的界定能跟一个群体建立起真正的价值认同。”

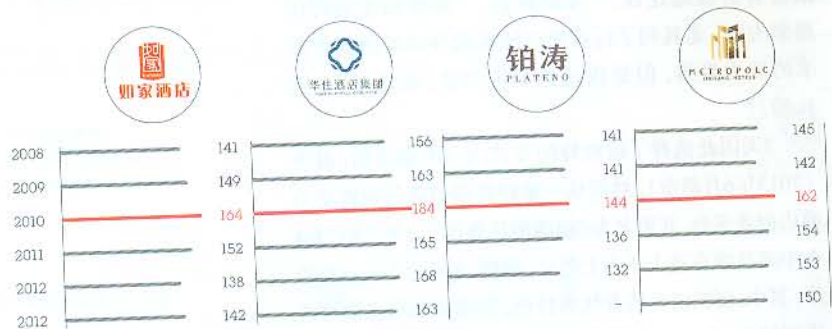
以希岸品牌为例,从命名到功能,其创始人陆斯云都做过针对性调查,例如,女生出差会带很多衣服,不希望衣服皱皱的,因此希岸做了完全开放性的衣柜。有时女生会忘带卸妆油,希岸就考虑在成本可控范围内提供卸妆用品。“我们还会要求服务员像闺蜜一样给到女性消费者更多关爱,比如在特殊时期给到一碗红糖水。或者工作很累回到酒店,可以有小甜点吃。”陆斯云说,她自己作为女性,在外住酒店就有很多不满意的体验。

女性酒店被同行认为“太过细分”。郑南雁不以为然,他告诉《第一财经周刊》:“纯粹商务需求的连锁酒店市场和纯粹旅游需求的酒店市场,其实比50%还要小。用男女分类已经是最大的分类比例了。”已有的四个中端品牌都是这样“视需求倒推定位,确定成本之后制定出价格”推导出来的。

由创业者圈定目标消费人群,铂涛如果认同它的品牌逻辑,就会入股。是否控股视项目实际状况而定,但主导权归品牌创始人。铂涛提供品牌发展所需的财务、人事和供应链支持。这意味着,铂涛变成一个提供资金、酒店经营培训、采购供应链和订房系统的平台型公司,原先的7天酒店品牌成为与这些中端品牌平行的团队,他们分别根据自己的业务需求向平台上的职能部门“下单”。

在这种模式下,铂涛旗下品牌之间形成竞争关系,这是铂涛希望看到的。“你进来就要快速跑,不然后面的品牌又进来了。”郑南雁说,同行都是在集团内部辟出一个团队开发新市场,他们没有创业团队的>>>

四大经济型酒店集团近六年的RevPAR (每间客房每天平均营收)



数据来源: 各公司财务报告整理

疯狂, 这样的内部团队会攫取公司的所有资源, 同时效益低下, 这是他想要避免的。

就中端市场而言, 铂涛并不对品牌个数设限, 每个品牌能开几家店, 也看各自能力, 集团再决定是否要将资源向这个品牌倾斜。

竞争不止如此。对陆斯云们而言, 他们不仅要取得铂涛的认同拿到头笔运营资金, 还要有能力在没有一家直营店的情况下吸引业主加盟。因为退市之后, 铂涛就不再开直营店了。在同行看来, 这违反酒店业规律, “你总要自己开一家店看能不能盈利, 人家才会加盟吧?” 李予恺说。但郑南雁认为, 10年前, 品牌先行的做法可能不成立, 但几家经济型酒店用10年时间教育了中国酒店市场, 也树立了各自的品牌, 这可以为新创的子品牌背书。目前为止, 丽枫签约酒店60家, 喆啡也有20多家, 在4家经济型酒店集团中数量最多。

不过, 盈利却存在风险。锦江都城开业运行近1年, 财务模型尚未清晰。加上产品不成熟之前需要迭代, 和颐 and 全季都做了20家店左右, 才将酒店的风格和功能配备确定下来, 作为成熟的产品开放加盟。郑南雁没有运营过中端, 其中端品牌的创始人也基本是酒店业新手。陆斯云在创立希岸品牌之前, 在一家日化公司工作过7年。

每个被定义出来的细分市场是不是真实存在, 同样是未知数。

“所有的成功都有概率。”郑南雁回应道, 通过赛马机制胜出的品牌, 就是被市场验证成功的。半路夭折的, 则是成功附属的代价。

“它们其实都还只是在拼硬件, 盈利模式太单一。”亚

朵总裁王海军对《第一财经周刊》说。他曾在如家和汉庭等经济型酒店都工作过, 2012年离开汉庭之后创立了中端品牌“亚朵”。这个品牌以摄影、阅读为主题, 酒店装饰都来自摄影爱好者的作品, 书吧根据单向街书店提供的书单选书。总部设立了独立部门来企划各门店的文化讲堂活动, 没有盈利指标, 但考核以上主题活动在门店的更新情况。

王海军想要与会员建立真实的沟通, 而不是让挂在墙上的画、摆在大堂里的书架成为摆设, 会员则随时可能因为价格跑到竞争对手那里去。“中国的服务业到了服务的价值大于硬件设施的时代,” 他说。阅读和摄影是具有广泛人群的主题, 如果能在旅行途中拥有一个生活空间, 构建真实的社交关系, 消费者应该愿意为这部分价值多支付五六十元的费用。这也是亚朵的定价策略, 你会看到它的价格比全季、和颐还要高。

不仅如此, 王海军希望未来将亚朵变成一个线下体验店: 你在亚朵酒店里看到、使用到的物品, 从床品到装饰, 想要购买, 亚朵都通过在供应商那里的备货或重新下单生产, 然后邮寄到你家里。

陆斯云也有这样的想法: “其实我并不想将希岸只定位于一个酒店, 而是想做一个以酒店作为载体的女性体验中心, 未来可以跟各种女性的品牌有跨界的合作。”

目前, 亚朵在西安、成都和南京3个城市共开业4家店。

创业者在做全新探索, 但传统经济型酒店公司并不为此慌张。“亚朵如果也想追求规模, 也得走我们走过的路。”孙坚说。一家酒店投资额约为2000万元, 但技术系统的投资远不是这个数字。孙坚透露, 就如家而言, IT系统已投资共3亿元。“建立几家酒店太容易了, 但是靠我的能力, 还无法去建立中端酒店背后的支撑系统。”孙坚说。

“当酒店做到一定数量的时候, 规模大了以后, 成本会降低, 这就是连锁的模式。其实我们更大的概念不是酒店, 是连锁。”李予恺告诉《第一财经周刊》。

经济型酒店业态的利润率在2010年之后就持续下滑了, 现在差不多只有15%, 只有鼎盛时期的一半。而中档酒店的定价使得它的毛利率上升到60%左右。饱受业绩增长压力的如家们对这个新市场充满斗志。

2013年年底至2014年年初, 4家经济型酒店做了同样一件事: 更名。7天更名为铂涛, 汉庭更名为华住, 锦江之星更名为锦江都城酒店管理有限公司, 如家酒店

连锁更名为如家酒店集团。从单一的经济型酒店管理公司转型为多品牌、全价格带的酒店管理集团，并将中端作为当前战略重点。

同为连锁模型，中端酒店有着与经济型酒店一样的财务报表和运作流程。因此，开发、采购、财务、人事、会员系统等职能部门上升到集团平台层面，中端品牌与经济型品牌平行，共用集团的供应链，以“节省成本”。

资源集约是经济型酒店从业者最擅长的，进入中端市场对它们最挑战的是视野和品位。“一个企业有一个企业的文化，在转型的时候，文化比专业更重要。”孙坚说。酒店经营仍是传统行业，一个品牌需要10年以上的经营周期，管理团队要经受得起长期磨合与煎熬。为了让如家顺利度过转型期，他在既有经济型酒店高管基础上，引入有高星级酒店背景的人，后者在产品、采购标准、服务意识上都有高水准，而前者懂得控制成本和连锁化运作。

如何与其他品牌在同一集团下共事，也需要建立新的游戏规则。由于共用一个开发团队，华住设立了决策委员会，以决定新物业给哪个品牌使用。决策委员会的成员包括汉庭、全季等品牌的负责人，加上集团层面的决策者。尽管中端酒店需求的物业类型与经济型已有较大差别，但这个小组还是每周一上午都要坐下来开会，估算哪个品牌去改造这个物业能使收益最大化，再决定这个新物业分配给谁。

经济型酒店市场日趋成熟，基本占用了已有的物业。对物业的紧迫感让华住觉得“必须一边做一边调整提高，不能说想清楚了再去做，等你想清楚可能就晚了。”目前，全季是几个中端品牌中发展最快的，到年底预计开出100家店。和颐预计到年底有40家，锦江都城也是这个数量，铂涛旗下的多个品牌实际开业的还只是个位数。

此外，华住还从携程手中拿到了中端酒店品牌“星程”，以吸纳现有的三四星级酒店作为华住的加盟商。这个物业量非常大。根据携程2008年推出该品牌时提到的数字，全国三四星级酒店有2万家，均是单体运营，携程想要以“星程”为品牌建立统一的线上预订系统，通过收取订单佣金获利。最终被它纳入旗下的酒店数量并不多。

2013年，华住拿下星程品牌后，采用了与携程不同的经营方式：将合作方式改为特许加盟，即华住对加入星程品牌的酒店以统一标准重新改造，并派团队进驻管理，通过收取加盟费 and 成交订单佣金获利。业主则

66

暂时搁置中端市场的几年间，孙坚也重新思考了和颐的个性化问题：太追求时尚其实容易过时，而‘把一个产品设计得那么复杂，怎么快速复制？’

99

支付装修、采购、店员工资等费用，客房收入归业主所有。沈怡军认为这样可以提升三四星级酒店加入星程的积极性。

作为与全季并行的中端品牌，沈怡军预计星程未来的潜力更大。现在，这个品牌有30多家酒店。

现金流充沛的锦江都城在花了17亿元收购时尚之旅后，也有意通过引入投资者或未来出售资产、只保留冠名权和管理权等资本运作的方式，套回更多资金，继续拿下更多物业开店。

而为了让产品更稳定，和颐还在控制它开店的步伐。

现在整个中端市场加起来只有一两百家酒店，与经济型市场相比，竞争还没真正到来。

最难争夺的仍将会是消费者。

“标准化只是基础，未来最成功的酒店品牌，一定是服务出色的品牌。”李子恺说。

每家公司都在基于自己的认知在这个新领域进行着尝试。

和颐设计了特色服务，在客人进店后送上欢迎茶，客人离店时送上随手礼——一些小零食。与此不同，华住倾向于能用人机交互解决的都电子化，它的自助Check in系统，自助洗衣房、大堂里的公用电脑，都已落地。锦江希望找到合适的服务人员，爱跟客人聊天，又懂得分寸，服务起来感觉不唐突，“这样的人培训不出来，要找。”李子恺说。

如家的压力会更大，毕竟，全季已经在为华住贡献利润了。2013年，全季酒店的RevPAR（每间客房每天平均营收）超过300元，经济型酒店巅峰时期的最高RevPAR是184元，同样由华住旗下的品牌汉庭在2010年创造。

孙坚打算在今年年底推出一个“经济型酒店的升级版”，暂命名为“和美”，与全季直接竞争。

刚刚从对莫泰的并购案中缓过神来的如家，又要在中端市场努力表现了。■

联系编辑: zhmojia@yicai.com