

7 天变脸:进军中高端市场

■ 本报记者 李志豹

郑南雁终于熬不住了。

作为 7 天连锁酒店的 CEO,郑南雁去年底曾坚称 7 天坚守单一品牌发展战略,然而时隔几个月却突然改口。

“今年我们将推出迷你五星级酒店。”在近日召开的 7 周年庆典上,郑南雁宣布 7 天将正式进入中高端酒店市场。随着最后一家单一品牌经济型酒店巨头的战略转型,如家、汉庭等排名前列的经济型酒店悉数开启或已经运作多品牌战略,变身为多条腿走路的综合酒店集团。

郑南雁的这一战略转型有些突然,但又在业内人士的意料之中。新近披露的 2011 年财务报表显示,如家、汉庭、7 天三大经济型酒店巨头的经营业绩表现并不理想。三家酒店 2011 年净利润总和比 2010 年减少 9770 万元,利润下降 14.1%。

据接受记者采访的多位酒店业人士分析,物业、劳动力等成本的上升是造成经济型酒店业利润下滑的主要原因,而这也是促使 7 天做出战略调整的重要原因之一。

虽然达到了千家店量级的规模,但理想中的规模效应并不明显。“这种情况下,单店利润远高于经济型酒店的中高端酒店自然而然成为经济型酒店企业寻求新的盈利增长点的不二之选。”华美酒店顾问机构首席知识管理专家赵焕焱对《中国企业报》记者分析说。

压力:成本高利润低

2011 年无疑是经济型酒店的扩张年。

收购莫泰 168 后,如家拥有酒店数量超 1400 家,成为首个千店经济型酒店。而 7 天酒店在去年一举新开店 376 家,同样提前完成千店布局。汉庭也不甘示弱,去年新增门店 201 家。而根据 3 月 20 日汉庭发布的消息显示,汉庭已经完成 1000 家门店的签约工作,完成千家门店布局。

然而规模有了,经济型酒店的“经济”却没有体现出来。

3 月初,在美国上市的三家经济型酒店纷纷披露 2011 年财报。其中,如家 2011 年净利润同比下降 2.2%;汉庭 2011 年净利润同比下降最多,达到了 46.7%。7 天的经营数据稍好一些,2011 年净利润同比上升 9.6%,但与 2010 年的净利润同比增幅相比下滑却很明显。

经济型酒店每年的租金成本都会上升 20%以上,有些热门地段的租金更是高到天价,租赁的物业 10 年到期后再续租成本增加更甚。人力成本也是逐年上升。“没有对别人形成壁垒,倒提高了自己的成本。”在赵焕焱看来,成本上升是经济型酒店利润下滑的主要原因。

财报显示,2011 年汉庭酒店运营支出为 17.03 亿元,远高于 2010 年的 11.8 亿元。7 天酒店经营成本和费用为 18.52 亿元。

此外,入住率和房价双双下降也在很大程度上阻碍了利润的增长。

在平均酒店入住率上,除汉庭保持在全年 92%的高入住率,如家、7 天都面临入住率下滑的问题。

如家相关负责人表示,入住率同比下降主要因为 2010 年上海世博会的一次性影响以及 2011 年四季度市场有所疲软所致。

同样,如家和 7 天在 2011 年的 RevPAR(每间可供出租客房收入)分别为 152 元和 136.2 元,比 2010 年同期分别减少了 7%和 5.35%。

“经济型酒店之间在产品和服务

随着 7 天正式进军中高端酒店市场,如家、汉庭等排名前列的经济型酒店悉数开启或已经运作多品牌战略,变身为多条腿走路的综合酒店集团。

酒店业人士分析,物业、劳动力等成本的上升是造成经济型酒店业利润下滑的主要原因,而这也是促使 7 天做出战略调整的重要原因之一。

上并无本质不同,市场竞争也逐渐加剧,供求关系没以前那么大差异,房价提升不容易。”赵焕焱表示。

求变:进军中高端布局全线

“单纯依靠经济型酒店规模扩张的模式已经不可持续。”赵焕焱认为,进入中高端酒店市场是经济型酒店行业发展的必然选择。

郑南雁在提出年内筹划迷你五星级酒店的同时,还透露年内第一家全新的酒店有望在北京率先面市。

据悉,7 天将建立新品牌、组建独立的团队,并施行单独运作中高端酒店。“北京市场的房价预计在 600—800 元之间,酒店房间控制在 150—200 间。”郑南雁的计划是,7 天的新品牌在未来 5—10 年之内开出 100 家。

“我们将首先在一线城市的 CBD 地区寻找租赁物业,目前已经有目标项目在洽谈中。”郑南雁表示。

如家虽然最早于 2008 年便开出了第一家高端商务酒店和颐品牌,但在之后的两年时间内一直处于沉寂期。直到去年,如家才开始真正发力。

记者了解到,和颐倚靠集团的酒店管理实力,正在进行快速开拓,2011 年,和颐在视觉形象及产品水平方面做了革新性的改版升级,截至 2011 年 12 月 31 日,如家投入运营的和颐酒店增加到 4 家。

当被问到和颐酒店的运营状况及未来发展计划时,如家 CEO 孙坚告诉《中国企业报》记者,“2011 年如家中高端商务酒店得到了发展,我们将不断集中于追求持续增长的利润率和发展多品牌战略。”

看似官方的表述着实透露出如家拓展中高端酒店的坚定信念。2012 年,如家集团三个品牌计划新开设 330 到 360 家酒店。据之前如家确定的发展目标,未来五年和颐酒店将扩大到 40—50 家,即年均 10 家左右的扩张速度。

“在经历了大肆扩张门店的规模竞争后,经济型酒店正进入一个新的发展阶段,即向涵盖高中低不同层次



2011 年财务报表显示,如家、汉庭、7 天三大经济型酒店巨头的经营业绩表现并不理想。三家酒店 2011 年净利润总和比 2010 年减少 9770 万元,利润下降 14.1%。
王利博制图

酒店的综合性酒店集团发展。”赵焕焱说。

汉庭比较早地意识到这一点并付诸行动。按照“中档”、“经济”和“廉价”三个层次,汉庭分别推出了全季、快捷、海友客栈三个品牌,目前最高端的全季已有 23 家。

相比如家,汉庭的动作要更为迅猛。据汉庭市场营销部吴佳俊透露,自今年起汉庭将加大在全季品牌上的扩张力度。全季至 2012 年底将新增 30—40 家门店。预计今后每年新增门店数将在 50 家左右,同时在 2—3 年内总规模达到 200 余家门店。

中高端酒店市场的利润相对低端市场也更高,这让囿于成本压力导致利润率下滑的经济型酒店产生了发力中高端市场的直接冲动。

与此同时,市场对中高端酒店的需求异常强烈。调查数据显示,65%的人境过夜旅游者者和 30%的国内过夜旅游者在旅游住宿产品上愿意选择中高端酒店。

“市场前景很大,是汉庭未来发展的主要方向之一。”汉庭全季品牌总经理陈军表示,汉庭进军中高端酒店市场和加快全季品牌的开店速度是响应市场差异化需求的必然之举。

风险:多品牌经营定位模糊

根据赵焕焱的分析,以三星级酒店为主的中端酒店市场在我国还极不饱满,而各配套产品和服务无法形成规模效应成为酒店运营的成本负担。

在我国旅游统计部门公布的数据,我国符合三星级标准的饭店在 1 万家以上,绝大部分是单体饭店。

“一方面,国际饭店管理集团的品牌进入很少,本土集团管理的大多只有品牌标识,品牌定位与市场细分市场模糊,品牌内涵缺乏。”赵焕焱分析,而相当一部分集团直接以《旅游饭店星级评定标准》所要求的必须达到的基本条件作为自身的品牌标准,导致品牌形象雷同、经营同质化。

对于数量庞大的单体中端饭店而言,加入品牌和连锁经营是比较容

易采取的办法,这也将是准备大力开拓中端酒店市场的经济型酒店的机会。

“经济型酒店集团不进入中高端才是最大的风险。”赵焕焱更是将经济型酒店进入中端酒店市场看做是我国本土酒店品牌崛起的希望所在。

20 多年来,外资投资星级酒店只占中国整个酒店市场投资额的 4%。中国酒店业的主流已经变为房地产开发业加跨国公司品牌,本土品牌正日益被边缘化。

经济型酒店发力中高端酒店市场的优势是可以凭借企业本身的品牌号召力和良好的经营模式为中高端酒店的运行开辟市场。

但不容忽视的是,中高端酒店与经济型酒店在配套设施的建立和运营、销售渠道的应用上等诸多方面都存在很大的不同。

表现在固定资产的投入上,中档酒店的投资规模往往在同等规模的经济酒店的 2 倍以上,对于计划快速扩张的经济型酒店来讲,资金上将面临巨大的考验。

“经济型酒店开拓中高端酒店可能会带来多品牌经营而产生的定位模糊,从而导致品牌无鲜明特点和优势的风险。”中投顾问酒店餐饮行业研究员康建华表示,公司管理人员对于一个新品牌管理的适应和规划能力也将成为一个很大的挑战。

同时,原有的低端酒店经营模式也会在一定程度上限制其发力中高端酒店经营模式的创新。

康建华建议,经济型酒店应该学习和借鉴国外成功的中高端酒店经营模式,寻找出适合自身发展的经营模式,“在品牌定位上要保留原有品牌的优势地位,在新品牌上走创新和升级之路。”

虽然 7 天比竞争对手如家、汉庭的动作慢了一些,但谁将在中高端酒店市场中拔得头筹,还难下定论。“目前经济型酒店延伸的中高端市场仍处于摸索的阶段,大规模的发展还要经过至少两三年的时间,那时才是这些企业一决高下的时候。”赵焕焱表示。

柯达裸奔:退守商用数码领域

为生存,不再卖胶卷和相纸、不再卖相机和数码相机,这还是人们熟悉的柯达吗?继续存在的柯达公司,还能重现当年的黄色旋风吗?柯达中国市场部人士向《中国企业报》记者表示,“涉及柯达未来战略及部署问题,无法回答”。

■ 本报记者 许意强

当选择破产重组时,柯达已经决心开始在全球市场选择裸奔。

为此,柯达付出的代价便是完全抛弃此前的胶卷、数码相机等面向个人的数码业务,而决心成为一家“退出前台家庭走向工厂幕后”的商用数码印刷方案提供商。甚至,为求自保还开始实施“品牌出租”、“专利出售”等短期谋利手段。

日前,在柯达宣布退出全球数码相机等个人消费市场后,亚太区总裁路易首次向媒体证实,“柯达相机未来可能再次出现于市场上,不过可能是授权其他厂商来做”。这意味着,在破产重组的道路上,柯达已开始“为达目的不择手段”。在业内人士看来,不排除接下来柯达甚至还会在其它领域进行品牌授权出租业务,最大限度挖掘柯达品牌的剩余商业价值。

截至目前,柯达中国尚未就退出数码相机等个人消费市场发布任何官方声明,也未就退出产品市场的用户售后服务等给出具体解决方案。同样,对已占据柯达中国 70%业务比重的商用数码市场销售额,柯达中国也未给出具体数字。

逃离大众

当前,柯达离个人用户正越来越远,这也是柯达破产寻求重组的战略目标。

自 2008 年,柯达开始谋求新一轮转型,将重点业务从消费市场转向商用市场,即人们所理解业务重心从“B2C”转向“B2B”,向商用数码业务转型。目前,商用领域的数码业务已占到柯达全球业务比重的 70%左右。路易还表示,“柯达将彻底退出数码相机和非战略性市场,致力于从传统影像公司向新型图文印刷厂商转型”。

柯达中国市场部相关人士在接受《中国企业报》记者采访时也表示,“柯达商用市场的业务比重已经达到 70%”。不过,柯达中国并未透露其在中国商用数码印刷市场的销售金额。

此前,柯达亚太区市场副总裁伊万则指出,“柯达产品与技术所覆盖的亚市场价值为 1100 亿美元,包括打印与文件管理、包装印刷、商业印刷、消费数字影像、出版,这是一个快速成长的市场,柯达已做好充分的准备来帮助客户在行业转型中快速积累资本”。

不过,目前柯达尚未在这一空间高达千亿美元的市场取得突破性优势,仍处在布局、试水阶段。

这并不能确认柯达的成功转型,对于急于完成破产重组的柯达只能是“远水难解近火”。在浙江万里学院客座教授冯洪江看来,“柯达申请破产重组的先决条件,是需要一个战略性新兴产业来恢复政府及投资人对柯达的信心,但商用数码业务暂时还无法扮演这一角色”。

柯达之前 10 余年的转型历程漫长而艰难。在上个世纪末胶片衰落、错失数码转型良机后,柯达一直就在追赶:先是转型数码不利,随之大举收购制药企业、印刷企业,直到 2007 年左右将目标最终确定在商用图文影像领域。

路易认为,这其中既有外部的原因,也有内部的原因。首先柯达当时拥有的胶片业务量非常大,从胶片时代过渡到数码时代,整个市场改变是一个漫长的过程,柯达的调整也非常漫长。而现在要建立的新业务,即 80%的业务是面向商用的图文影像,要打造这样一个庞大的业务也同样需要经历很多年。

转型上的屡屡遇挫让柯达在消费者层面的形象更是一路下滑。

逃离大众,清理柯达此前在个人消费场所遗留的包袱,还意味着柯达将此前积累的品牌商业价值、全球市场网络门店等优势资源也惨遭遗弃。不过,在一位要求隐名的业内人士看来,“面向商用市场的数码印刷,绝不是柯达的救命稻草”。柯达逃离公众转向商用只是第一步,接下来所要面临的问题是,到底靠什么业务来拯救身陷破产困境的柯达公司。”

不止是在中国,在全球市场上,面向商用的数码印刷业务还处在推广初期,并没有迎来大规模的市场爆发。在冯洪江看来,“柯达长期习惯与个人用户打交道,虽然在全球拥有面向终端的营销网,但这并不适用于商业数码业务开拓。面对商用客户和商业市场拓展,并不是柯达的强项,这需要对柯达现有的组织架构、营销体系和商业模式进行重组,将面临时间长、任务重、难度大等挑战”。

留尾巴的重组

一个容易被忽视的细节是,柯达在转向商用数码过程中还给消费者留了一个尾巴,曾经占据柯达主要份额的“婚纱摄影楼、专业摄影”冲洗业务仍被保留。同时,在数码相机等产品上,还会通过品牌授权等方式存在于个人市场上。

在资深产业观察家于清教看来,“这种转型有点不伦不类,说明柯达对于过去的辉煌还无法割舍。但这会给柯达接下来在商用市场的转型套上品牌紧箍咒”。

当前柯达破产重组的命运,正是来自于当年企业长期对于传统个人消费市场的依赖,从而错失多次战略转型的机会,也没有找到扭转企业破产命运的战略新兴产业。

通过品牌授权以及保留冲印业务,的确会给柯达带来一定的经营收益。不过,在于清教看来,“品牌授权很难把控产品质量和市场经营等情况,一旦出现批量性产品事故,会让柯达品牌蒙羞。更为重要的是,这种个人消费市场发生的事情,还会对商用市场和客户产生影响,降低柯达企业的商业信誉”。

路易曾向媒体解释,美国的破产保护法“是一个工具”,往往用于保护那些历史包袱沉重的传统公司。不过,当前柯达对于这一工具的使用,似乎并不能很好地解决制约和困扰企业发展的长期性瓶颈——未来的出路到底在哪里?柯达似乎还没有给出清晰的答案。

在短期内商业数码印刷市场尚无法承担起柯达重组任务的背景下,留给个人消费市场的尾巴,无疑会让柯达未来在全球陷入“二流企业”行列。

唯品会强行上市

(上接第十三版)

按照唯品会开盘价计算,DCM、红杉持股价值均为 5548 万美元。不过,唯品会首日收盘跌 15.38%,这也意味着红杉和 DCM 并未获取太多价值。从投资角度来看,甚至还有点亏本。

对此,阎炎认为,“上市是一个水到渠成的事,一定不要做拔苗助长的事”。从股票表现来看,唯品会是相当糟糕,原来确定的目标很高,但跌到 6 美元,后来又跌到 5.5 美元。“最好不要让投资人赔钱,一朝被蛇咬十年怕井绳”。阎炎提醒国内电商企业,“一定把握长期盈利和短期盈利的关系,不能够一味地追求高增长,而不顾利润。”

中泽联盟董事长吴鹰在谈及中国企业赴美国上市时也指出,“中国公司如果规模不够大,不要轻易到美国上市”。因为这必然会遭遇一些机

构阻击,美国证券交易委员会(SEC)对中国概念股也不够信任。显然,成立仅 3 年多时间,年营收不足 3 亿美元的唯品会,很容易受到来自美国资本市场“不求发展只谋圈钱”的质疑。

自 2011 年以来,一场诚信危机逐渐蔓延至几乎所有的中国概念股,24 家在美上市中国公司的审计师提出辞职或曝光审计对象的财务问题。很多中国企业的股价大幅下跌,风光一时的中国概念股正逐渐褪去光环。这正是源自于中国企业频繁出现的财务造假行为导致的诚信危机。

“电商需要把握长期盈利和短期盈利的关系,不能够一味地追求高增长,而不顾利润”,阎炎提醒到。

谨慎应对赴美 IPO

自去年下半年以来,中国概念

股受到财务状况、信用、过度包装、不遵守美国市场规则等负面影响,不仅是股价大幅下挫。美国市场基本上完全关闭中国在美国上市的窗口。此次,唯品会的上市能否打开美国股市对中国企业的上市“窗口”?

在投行人士看来,“唯品会的成功闯关并不意味着整个市场对中国企业的开放,相反由于唯品会上市动机不纯,只为短期圈钱还未能给美国投资者带来一个长期、稳定的盈利模式,弄不好会因为信誉危机再度拖累中国概念股在美国资本市场的信誉”。

中国国际经济交流中心专家黄志龙就明确指出,“这并不意味着美国市场已放弃对中国企业的‘有罪推定’做法,相反美国对中国企业的财务状况、信用、技术水平还有知识产权保护等方面审查可能会非常严