

明宇集团董事长张建明：中国民族酒店品牌的创新之道



■ 王燕

近年来，经济社会飞速发展，行业演变风起云涌，优秀的川商们正书写着中国商业史上“川字号”的浓墨华章。重铸“川商”品牌，责无旁贷地落在了每一位川商的肩上。

作为川商的典型一员，川商总会常务副会长、明宇实业集团有限公司董事长张建明，从南充会龙场卖冰糖的个体户，到如今带领一支3500多人的团队，经营一家以酒店文旅为核心，以商务不动产开发运营、高端物业管理、金融投资等为支撑的多元化产业集团。

从小镇走向世界，从个体户到资产管理规模达千亿元的企业，他的故事、他的观点，或许能够让你我“管中窥豹”，领略什么才是新时代的“川商精神”！

新时代的“川商精神”：
拼搏、创新与坚韧

记者：作为现代川商的领军者，在您看来，什么才是新时代的“川商精神”？

张建明：新时代的川商精神，我认为第一应该是敢于拼搏；第二应该是抓住机遇创新。四川有很多川商，包括像刘永好董事长，他们都是从一个个小的个体户开始干起来的，所以一个企业或者个人的成功源自敢于拼搏和实干，这是新时代的川商不可回避并需要继续坚持的精神。而在抓住机遇创新方面，有一些川商也做得很好。其实，明宇也进行了几次转型升级，从酒店投资到酒店管理服务输出，将建设运营酒店的优势转化为商务空间服务的优势。

记者：也就是说，除了明宇酒店，还管理运营其他商务空间？

张建明：有，比如说公寓、写字楼这类业态，我们都有管理服务输出。

记者：明宇的这种服务体系，有什么比较有特色的地方吗？

张建明：我们的服务体系，注重国际化的理念和地域特色的消费需求，比如，明宇在四

川就会考虑四川消费者的需求。从明宇在川酒店的数据来看，国际消费者占比不到6%，本土消费者占比大概94%。那么，我们应该给他们提供什么样的产品？明宇的答案是四川美食，比如火锅，明宇多年前就开始供应了。所以，明宇提供的产品是本土化的，但服务的理念是国际化的。

记者：在您的创业经历及明宇的企业文化中，“川商精神”有哪些具体的体现？

张建明：不管是老一辈还是新一辈川商，还有一点很重要，那就是坚韧。为什么说中国3年以上的企业数量大幅降低，10年以上的更是少之又少，20年以上的屈指可数。一个企业需要坚持，第一个是坚持发展方向，即对主营业务和商业模式的坚持；第二个是坚守企业文化。坚韧是一个企业发展壮大不可缺少的条件。

民族酒店品牌的优势，
以国际理念运营本土产品

记者：明宇集团的主营业务是酒店管理运营。我们知道，国外星级酒店很早就进入了中国主流城市，特别是成都作为文化旅游名城，这类酒店更是数不胜数。与这些国际化酒店品牌相比，明宇有哪些优势？

张建明：大概有四个方面的优势，以成都为例，我们更熟悉成都的市场，产品的特色化就比一般的国际酒店做得好，我们的酒店里有棋牌室、茶坊，国际酒店一般没有，因为他们不知道四川人喜欢打麻将。比如参加婚礼前后的休闲时间，大家喜欢聚在一起打打麻将，但是外国人理解，我们就可以把这个产品融入到酒店里面去。

我们的服务业更加特色化，比如，将川西一些特色产品放在酒店做展销，包括菌类、肉类等。另外，比如海鲜在沿海乃至世界都比较盛行，但河鲜在四川就比较有优势，我们的河鲜产品石耙子比国外一些海鲜卖得还贵一些。这一方面丰富了我们的产品、提高了收益，另

一方面也解决了当地农产品的销售。

服务也更为灵活，我们对明宇客人的消费习惯做了一些研究，然后做了特色化的改进，比如提供四川特色美食，空间布置融入四川元素，让客人真正有一种“身在四川的感觉”。

我们还有一大特色——人，四川服务员的服务水平在全国都是非常具有竞争力的。四川这些姑娘和小伙子，一个灵活，二个勤劳，还有一个他们充满着快乐，与明宇“在快乐中创造价值”的工作理念非常一致。可以说，天时地利人和，才造就了我们今天的优势。

消费升级下的酒店业之变，
嫁接专项需求与专项服务

记者：改革开放以来，中国经济迎来了快速发展，随着人们收入的提高，消费也迎来了升级，其中包括消费群体年轻化、消费习惯更追求品质与个性等。在这样的大背景下，明宇集团布局了哪些动作以适应这样的消费变化？

张建明：我有一个亲身感受，80年代睡得吃着吃饱就可以了，后来转变为睡得好营养好，最后演变为怎样让身体更健康。

过去是满足基础消费需求，80年代初期，我还住过3毛钱一晚的旅舍，是个大通铺，可以睡30个人，现在我都还记得那个旅舍的名字——大顺旅舍。那个时候只管有地方睡觉，顾不上能不能睡好。后面慢慢发展到有独立的空间，更加注重私密性。到现在研究怎样让空间更加安逸舒服，并且还增加了睡眠之外的功能，比如休闲娱乐、资讯获取。

明宇最开始在南充做三星级酒店，产品一般，功能多但不精，后面发展到四星、五星，功能尽量齐备，提供的产品和服务达到行业相关标准。

但是，现代白领有些不需要太大的大堂、精致的咖啡厅，还有卡拉OK，所以我们也发展了另一类产品，比如明宇丽雅就会给白领提供一个非常舒适的睡眠空间，床、淋浴设施、易耗品等都达到了五星级酒店的要求。客人的专项需求和我们的专项服务进行嫁接，可以降低客人的消费成本，这也是消费升级的一种体现。

随着经济发展，收入提高，消费升级，以前的经济型酒店都在向中高端酒店发展，比如亚朵、桔子水晶，也包括我们的凯悦嘉轩、明宇丽雅等，为广大中产阶级的消费升级提供一些个性化的产品和服务。

记者：2018年，明宇集团成为中国首家获得凯悦授权许可的特许经营酒店第三方管理公司，国际酒店品牌授权本土酒店集团进行管理，这在国内还是第一次。未来明宇会有进军国际的战略吗？比较偏重哪些区域和城市？选址的标准是什么？

张建明：凯悦跟我们接触了半年，通过考察，发现明宇有运营高级酒店的能力，所以将凯悦旗下四个酒店品牌——嘉轩、嘉寓、臻选、尚萃，授权明宇作为在中国的第三方管理公司。也就是说，我们可以用这几个品牌，拓展全国范围内的酒店管理需求。目前计划正在进行当中，已经落地了大概10个项目。

记者：相比国际酒店品牌，本土酒店品牌在哪些方面发展空间？

张建明：高级酒店很早就进入了中国，

由小到大发展到如今的规模。实际上，中国在引进的时候也在学习、消化、吸收，目前已经有能力做好管理运营，在特色化方面，甚至还超越了部分国际酒店品牌。

目前，中国酒店总量与美国持平，但我们是13亿人口，美国是3亿人口。所以说，未来的发展空间还很大。我相信有需求就有市场，有市场就能培育出一批优秀企业出来。

在不断向国际酒店品牌学习的同时，我们也意识到在理念上跟他们的差距，怎样提升自己对于服务理念的认识，需要在产品和服务上下功夫，更有特色，更吸引消费者。其实在硬件上，中国的酒店其实已经走在了世界前列，有了市场，有了投资者，再加上管理方的提升，相信民族酒店品牌培育出来只是时间问题。

我们目前也在发展中端系列，天府雅庐、雅舍、雅居，这个系列的第一家店——天府雅舍，在南充已经开业了，主要针对一般白领。

记者：中端市场什么时候开始做的？

张建明：前年开始做准备，去年实施，今年会有更多项目落地，不一定是天府系列，也可能是明宇丽雅精选，这方面，也是未来几年明宇的发力重点。

记者：这是看中了什么？

张建明：中端酒店投资回报率远高于高级酒店，并且未来的市场空间也很大，毕竟面向的消费需求处于金字塔中间部分，规模庞大。

记者：在“一千多支、五区协同”发展新格

打造牦牛大品牌
引领脱贫奔小康
中国(甘南)牦牛乳产业发展论坛
新闻发布会在沪举行

■ 徐锦涛

2019中国(甘南)牦牛乳产业发展论坛新闻发布会7月3日在上海举行。据介绍，此次论坛由甘南州政府、甘肃日报社等主办，以“打造中国牦牛大品牌，引领脱贫攻坚奔小康”为主题，旨在充分发挥甘南州资源禀赋和区位优势，进一步促进高原特色畜牧业发展，拓宽农牧民增收渠道，全力助推甘南藏区如期全面打赢脱贫攻坚战。

“甘南州平均海拔3000米以上，被誉为全国五大牧区之一，是全国重要的畜牧业基地和有机畜产品生产加工区域及集散地。2017年，中国乳制品工业协会授予甘南‘中国牦牛乳都’称号，‘甘南牦牛奶粉’也获批国家地理标志保护产品。”新闻发布会上，甘南州政府相关负责人介绍说，为加快甘南州牦牛乳产业发展，壮大富民产业，加快脱贫步伐，有效提升甘南“中国牦牛乳都”和牦牛乳品的品牌知名度，“2019中国(甘南)牦牛乳产业发展论坛”将于2019年

8月5日至7日在合作市举行。届时，将邀请国际乳业、畜牧业方面的专家、学者，科研院所以及全国“三区三州”深度贫困地区的政府部门负责同志，通过主旨演讲、专题报告、交流对话等形式，共同探讨甘南州及牦牛乳产区品牌培育、产业发展，促进中国牦牛乳产业高质量发展，拉动藏区经济再上新台阶。

近年来，甘南州将生态畜牧业和文化旅游业确定为首位产业，促进产业融合，建立长效扶贫机制，致力于增加农牧民收入，实现脱贫致富奔小康，形成了以甘肃华羚乳业集团等龙头企业为主的种养殖、产供销、贸工农一体化的特色农牧产业链，也为甘南州打造青藏高原牦牛乳产业聚集区抢占先机，战略制高点。

发布会上，甘南州携带自然之美、开放胸襟和好客之情，从上海发出邀请，欢迎全球嘉宾出席2019中国(甘南)牦牛乳产业发展论坛，同时还发布了“中国牦牛乳都”宣传语、吉祥物及LOGO的全球征集公告等。

局下，四川省委十一届三次、四次全会明确“把文化旅游经济打造成为四川的支柱产业，加快建设文化强省旅游强省”。酒店作为旅游业重要的服务配套和功能承载，明宇集团在促进四川文旅融合发展方面有什么具体的打算？

张建明：四川文旅产业已经破万亿，作为文旅产业的重要组成部分，四川酒店业发展很快。以成都为例，五星级和准五星级酒店快200个了，这个数据在全国来讲都是排在前列的。

四川是一个旅游大省，观光游和深度游结合，既不像海南以度假为主，也不像有些城市比如黄山以观光为主，所以酒店产品很丰富，包括民宿、汽车营地等。并且打造很有地域特色，没有一味的关注规模和豪华。在四川的三州里面，民族特色是其他很多省份所缺乏的，另外自然资源的结合也是得天独厚的。

所以，明宇也在苦练内功，从酒店业下功夫服务好当地消费者，同时满足世界客源的消费需求。

记者：在当前这种国际国内环境比较复杂的情况下，企业的发展是稳妥一点好，还是“勇”字当头继续快速发展？

张建明：这个需要结合企业的情况量力而行。

记者：酒店业是一个朝阳产业吗？

张建明：从消费情况来看，酒店业增长的速度远高于GDP增长的速度，肯定算是朝阳产业，所以我们要稳健发展。

品牌评价国家标准宣贯教材 | (连载四十八)

品牌总论
——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨董 著

3 品牌战略设计

品牌战略是指“品牌+”战略，即企业的管理、市场、服务等各环节，与品牌的紧密结合。品牌战略的价值如下：

- (1)战略的精髓是“前所未有，绝无仅有”；
- (2)战略是着眼于长远眼光、未来远见的顶层设计；
- (3)战略企业家通常以战略思想带动企业管理进步；
- (4)战略是领导思想前沿，具有科学前沿性、未来前瞻性、决策预判性；
- (5)战略要实现的是“与众不同”，为什么和别人不一样；
- (6)战略决定的是未来大方向的问题，是企业全员为之奋斗的梦想目标。

综上所述，品牌战略是企业的经营管理思想彻底变革；

- (1)品牌战略是一种企业家远见，企业家远见至少比一般人领先10—30年；
- (2)品牌战略解决的是企业在未来10—30年的品牌战略思想、品牌战略方针问题；
- (3)品牌战略是企业未来发展的总体纲领性文件，是品牌进行全球发展的行动大纲；
- (4)品牌战略通告所有人：投资者、供应链、员工和公众——品牌的未来是什么；
- (5)品牌战略是高能力、高质量、高效率的企业精神与企业行动的完美诠释；
- (6)品牌战略再造企业骨干及全员梦想，动员整个品牌组织主动进攻品牌市场，进而冲击全球。

3.1 战略层设计：王牌品牌的“战略大脑”

品牌战略是品牌组织统筹一切人力、物力、资源整体动员并指挥的一场大规模一致行动，企业的全球品牌战略具有广域性，并非单一的决策力量所能胜任，任何时候都是战略“脑库”的统一研究、统一决策和统一指挥，品牌战略大脑的运用具有明显的战略指挥作用。

每当企业决定面向全球发布一个重大品牌，或者经由品牌再造以后向全球市场发动大规模进攻时，企业就应着手实施重大战略行动——王牌品牌战略。王牌品牌战略是以推出王牌产品，以绝对优势实施领导性品牌市场占领时采取的一项重大行动。

王牌品牌战略设计的目的是完成对市场版图的重新划分，占领优势地位，重组品牌业态结构。品牌组织通常会在认为有必要时，对设计研发、生产、营销全程进行大幅改革，动员组织全员行动，密集地对市场发动进攻。

品牌组织的战略层组建此时就被提升上重点，一个由外部和外部品牌战略、技术和市场专家组成的研究网络为品牌战略决策提供参谋作用，确保组织完成“战略大脑”的组建并有效运用起来，除了完成管理标准化的准备，还可根据需要将管理系统升到的IT架构系统和移动系统组成的“王牌品牌作战指挥中心”，以品牌技术、IT和移动部署的品牌作战系统在这项行动中必然发挥其强大作用。

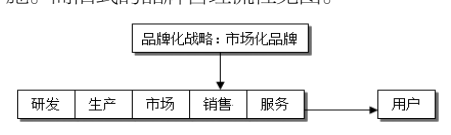
王牌战略设计的重点包括了品牌作战指挥中心、指挥链、指令系统、移动行动终端等组成，可以连接企业各部门、各地分公司、全球网

点，必要时还会实现天空、陆地、海洋等固定和移动状态的品牌行动部署和指挥，快速处理各项数据，管理市场各环节的报告与行动，保持各品牌作战单元的通信。

科学的品牌战略设计、系统的管理分析、高速连接的知识网络、可靠高效的信息基础部署、快捷的移动管理移动营销方式等组成一体化的王牌品牌作战指挥系统，将使现代企业品牌战略具有真正意义上的“中枢指挥作战能力”，具备动态指令、实时管理、定点进攻地球表面上任何市场目标的准确打击能力，在正确的时间、正确的地点、以精确的方式实现品牌全球到达、品牌全球覆盖，彻底提高企业品牌的战略效益和战略效率。

3.2 品牌管理的流程化设计

品牌组织应当明确——品牌是企业由内到外全员参与的一场行动，全员贡献、全员实施。而旧式的品牌管理流程见图。

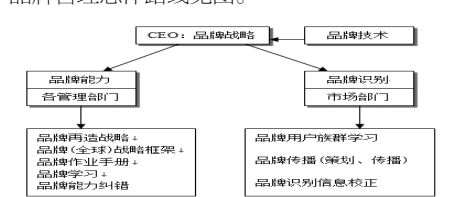


旧式的品牌管理流程

旧式的品牌管理总体路线是将品牌交由市场和营销部门重点负责，以“品牌定位”为中心，向品牌管理过渡。市场部门延伸了品牌市场化的内容，包括品牌营销、品牌策划、品牌传播等，企业也会与外部的品牌服务商——品牌广告、品牌公关、品牌策划、品牌演出公司等通力合作。企业还会制定品牌战略，交由另外的

企业高层管理，对产品研发、供应链采购、生产制造、市场行动、销售网络、客户服务和售后服务等企业管理内容做出一定的品牌管理要求。旧式品牌管理的弊病是品牌实际上只由市场营销部门单一部门负责，管理层级过低，且品牌管理与全员——其他部门无关，除市场及营销以外的部门无力享受品牌溢价效应，全员不参与品牌贡献，也不分享品牌市场成果。

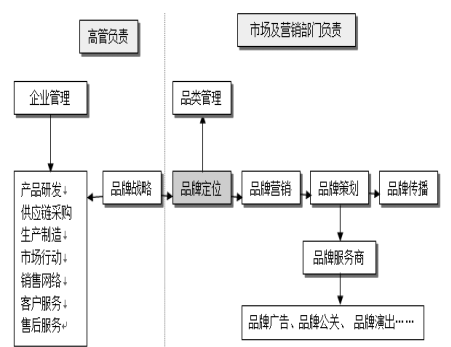
新式品牌管理流程是由CEO对品牌战略负全责，品牌管理工作由“品牌技术”、“品牌能力”和“品牌识别”三个主要系统组成，以品牌工作流为核心进行运转。品牌技术部门为CEO提供品牌协助和建议、技术支持和报告，也承担品牌秩序的管理。品牌能力的工作由各管理部门承担，以项目制和文件化方式推进品牌再造战略、品牌战略框架、品牌作业手册、品牌学习、品牌能力纠错等各项工作。品牌识别由市场和营销部门负责，主要以项目制和文件化承担品牌用户族群学习、品牌传播(策划、传播)、品牌识别信息的纠错等工作。新式品牌管理总体路线见图。



新式品牌管理总体路线

3.3 品牌溢价能力的流程化设计

企业应注意按照品牌溢价能力进行一定意义上的流程化设计，促使全员参与品牌贡献的同时，释放各环节的品牌溢价能量。



旧式品牌溢价流程设计

旧式品牌溢价流程设计是一种单纯以市场为主的品牌化设计，主要表现在公司要求全员对品牌负责，实际上是全员对品牌不负责。企业始终强调对用户负责，然后产品流经过过程过多，从研发、生产、市场、销售及售后服务过程，都是指明为用户负责，但实际情况是：各部门都从属于一个共同企业，由于内部关系的存在，内部部门与部门之间、人与人之间免责推诿，无人为用户负责，用户成为不成熟产品的实验品；品牌溢价能力低，个人能力、贡献与薪酬不成正比，无法体现个人价值，公司效益与个人收入脱钩，企业无活力。

(待续)