

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 人物 Profile

总第 084 期 2021 年 6 月 7 日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒®



● 开元旅业集团创始人陈妙林 徐青青 / 摄

开元酒店退市，是急流勇退还是凤凰涅槃

——华东周刊专访开元旅业集团创始人陈妙林

■ 马晓才 李 洁 / 文

2021 年 5 月 24 日，浙江开元酒店管理股份有限公司(01158.HK)结束了在港交所的历程。随着与港股的“告别”，开元酒店将开启一段新的征途。

开元旅业集团创始人陈妙林向华东周刊表示，为了这次私有化实现预期效果，开元酒店前后谋划洽谈了一年多，最终敲定知名机构红杉中国与鸢翎资本组成的财团。退市同日，曾创办了 7 天酒店和铂涛集团的郑南雁正式担任开元酒店董事长兼总裁。

一时间，“开元酒店退市，未来将走向何方”成为外界关注的焦点。接下来开元酒店会有哪些变与不变？此次退市对于开元旅业集团而言有何影响？5 月 31 日，带着这些问题，华东周刊专访了陈妙林。

在采访中，陈妙林表示，开元酒店引入了新的资本和智本，是近几年他做的很满意的一件事。对于开元旅业集团的未来，他总结说，“跑马拉松有终点，做企业没有终点。”以下是采访实录。

Part1: 谈开元酒店退市

华东周刊：开元酒店退市引发了社会广泛关注。在开元旅业集团，开元酒店扮演着怎样的角色？

陈妙林：开元旅业集团以酒店为主业。在酒店之外还有房地产、商业物业、文旅、森泊乐园等版块。酒店又分为两部分，一部分是酒店资产，目前开元旅业自持和绝对控股酒店有 28 家、资产约 120 亿，占集团总资产比重达 75%，这批重资产的控股权一直在开

元旅业，既不在此前上市公司体系中，也不在重组的开元酒店资产包内。另一部分是酒店管理，是输出开元品牌服务的轻资产载体，主要经营业务是为开元旅业自持酒店、第三方委托管理酒店提供管理服务，目前管理的酒店有 300 多家。这次香港退市的是酒店管理版块。

华东周刊：开元酒店上市短短两年，为什么会选择退市？

陈妙林：先要向大家解释，开元酒店上市的目的，主要是向社会融资，推进开元酒店管理版块快速发展。

从数据上看，去年疫情发生以来，国内的酒店管理公司都处在亏损状态，在境内、境外上市的公司都没有盈利，开元酒店成绩是最好的，做到了 2600 多万盈利。当然，这离我们的目标很远，我们的计划是年利润 3 亿。另外，去年开元新开业的酒店有 140 多家，今年计划新开 150 家以上。

开元酒店在香港上市以后，表现比较稳定，虽然受到了疫情影响，但近两年股价没有大涨也没有大跌，说明市场对我们是看好的。

开元酒店在发展，但还是不能满足市场对我们的要求，不能满足开元对自己的要求。在中国，开元在高星级酒店领域做到了第一位。但是，在经济型酒店、中端商务酒店领域发展还不够。这个问题早几年我们已经发现，一直在谋求改变。

要快速发展，势必要“伤筋动骨”。进行重大重组，涉及到高级管理层的变化，思想的变化，理念的变化，所以才有了退市举措。如果不退市，上市企业是无法进行重大重组的。

华东周刊：开元酒店退市，往哪里“退”？

陈妙林：退市前，在开元酒店股权结构中，开元旅业及高管持股比例为 56%；退市后，这一比例将稀释到 33%。

鸢翎资本一直是开元的投资人，现在很荣幸又吸引了新的股东红杉资本。目前，红杉中国将占股 28%，鸢翎资本占股 16%。另外，还引进了带着资本到开元的郑南雁。他将担任开元酒店董事长兼总裁。

之前很多人说，我们把开元卖掉了，还有自媒体说郑南雁趁虚而入，这些都是不存在的。当时我们向香港联交所提交了退市报告，处在静默期，无法发声。现在已经批准退市，上一届董事会也结束了，可以做一些解释。

其实，我们早几年就与郑南雁接触过。大约三、四年前，我和郑南雁在上海见过面。当时我和开元酒店退市前的董事长金文杰先生商量，我说，像郑南雁这样的人才，能够引进开元，会是一个非常理想的事。因为那时郑南雁还在为其他酒店服务，所以我们没有向他开口。现在郑南雁全身而退，有了合作机会。开元酒店退市后，金文杰将担任开元旅业第一副总裁，全面负责开元旅业集团的财务、投融资和推进各板块的上市工作。

这次股权变化，吸引了红杉资本，吸收了郑南雁，这是近几年来我做的很满意的一件事，相信会给开元带来大发展。

华东周刊：引入郑南雁担任开元酒店董事长，他对数字化的理解和实践，或是“老开元人”目前的短板。但郑南雁入主开元酒店，问题也是存在的。基因不同的两个群体，如何融合？

陈妙林：开元发展 30 多年来，形成了独

特的开元文化。开元人团结、勤奋、敬业，这是支撑开元快速、稳步发展的良好基因。但开元也需要新的血液，进行自我变革。

众所周知，开元做酒店出身，深耕在高星级酒店领域。做高星级酒店，要求规范、规范、再规范。这种文化使我们缺乏狼性。当然，不应该太强调狼性，企业更重要的是人文情怀。

因为“规矩”，开元在一定阶段内发展非常好，但也因为“太规范”，导致企业壮大到相当规模时，大企业病就出来了。这会阻碍开元的发展速度，不利于突破。所以近几年开元一直在提升原本的文化。

改变企业文化，作为创始人，或是实际控制人，需要淡出。如果不淡出，始终在主导地位，改变很难进行。早几年我做了尝试。58 岁辞去开元旅业集团总裁职务，65 岁辞去开元旅业集团董事长职务。如今开元已经有了变化，特别是在金文杰 2007 年加盟开元之后，对公司文化和公司运营都带来提升。

淡出要放弃绝对控制权，做到相对公平。在这次股权设置中，不论是红杉资本还是鸢翎资本，都希望我把更多股权出让给他们，但是 30% 以上的股权开元不能放弃，因为开元旅业集团还要谋求更大发展，所以要掌握相对控股权。

新一届董事会由 7 人组成，开元占有三席，红杉资本、鸢翎资本共占三席，携程占一席。下一步，郑南雁会牵头召开新一届董事会，提出新一届董事会目标。现在他的工作已经接上手了。

华东周刊：郑南雁加入之后，将如何促进开元酒店发展？

陈妙林：做酒店，郑南雁有很深的情结。

郑南雁没有做过高星级酒店，但是他对酒店行业非常了解。他让 7 天经济型酒店华丽转型，成为中国中端商务酒店首领。从 7 天转型到铂涛，只用了短短的几年，在会员体系建设上就做到 7000 万会员。

这与他的专业背景有关系。他毕业于中山大学计算机系，之后进入广东省经贸委计算中心，还读过 EMBA，创业之后做的是酒店管理软件，现在中国中端商务酒店还在广泛使用他主导开发的软件。

引入郑南雁，不是因为开元发展得不好，而是相对竞争对手更快，更具体来说是中端商务型酒店和会员体系建设慢了一些。郑南雁能够与开元形成互补，为开元带来全新发展。

首先，建立与酒店相匹配的会员体系，这非常重要。如果开元有 1000 家酒店，就需要 5000 万会员做支持，要对用户跟踪服务，需要数字化手段，这方面我们做的还不够。

第二，发展中端商务酒店，这是郑南雁的强项。中端酒店是有限服务酒店，只提供客房服务，没有餐饮，最多提供早餐。高端酒店是全服务酒店，有餐饮、娱乐、会务服务等。开元布局以高端酒店为主，但中端酒店一定要发展。一般而言，全服务酒店只能开到县级城市，在乡镇很难生存。但是中端酒店可以延伸到乡村，有很大的发展空间。

开元会两条腿走路，一边发展高端酒店，一边发展中端酒店。在任何行业，想要经久不衰都必须做到头部，不然肯定会走下坡路，会被吞并。现在开元在高端酒店领域已经是头部企业，但从整个酒店行业看，开元还要加快速度发展。

▶▶▶ [下转 A2]