



● 杭州开元森泊度假乐园

开元酒店集团的五次抉择

■ 朱明生 / 文

酒店从业 24 年，有幸在 6 家优秀的集团工作过，依次为喜达屋、金陵、万达、锦江、华住和开元。

如果只能用一个字来形容他们各自的特点，那么喜达屋是“精”，金陵是“韵”，万达是“快”，锦江是“大”，华住是“强”，开元是“稳”。他们都在多年市场竞争中谋得了一席之地，但各自打法或战略选择不尽相同，如果也只能用一个词来形容，那么锦江是“全球并购”，华住是“产品创新”，开元是“步步为营”，其他几家离开日久，暂不总结。不同的发展路径，都成功奠定了他们各自的江湖地位，可谓殊途同归。

以前聊过华住，写过《华住为什么这样红》，今天聊聊开元。本文提及的“开元”，是指 2021 年股权变化前的“开元酒店集团”，其后的开元，发生了大幅度的组织和业务调整，很多情况我已经不熟悉了，所以不在本文讨论范围。

开元是一个稳固结构体

我于 2018 年加入开元，此前对其只有零星印象，例如盘踞浙江、创始人酷爱马拉松、规模排名稳步提升等等。加入之后，经历了从一开始的“误解”、到逐渐的“理解”、到最后的“溶解”的过程，乃至离职至今的“难解难分”。开元的经历已成为我职场重要的烙印之一，让我变得更完整，摒弃了自以为是的，学会了用谦恭的态度待人处事。

我对开元的第一印象，是简单淳朴和沉默是金。刚去的时候，有朋友说，你肯定难以融入，还有人预测我干不了几天就要离开。头俩月，的确干得有些沉闷，感觉交不到朋友。

这只是一开始小小的“误解”，但后来我理解了，这其实很正常，就好像你到别人家做客，主人比较内向、话少，但并非不欢迎你。加上客人自己也内向，于是就有点闷，有点尬，但慢慢熟悉了就好了。

曾听到有人评价开元的人“土”，其实那是不懂开元。开元有自己的时尚和高级，你能说森泊土吗？那是多受欢迎的一个产品。你能说观堂土吗？那是多有文化的一个产品。开元人是典型的浙商特质，外表低调谦和，内心啥都明白。

而最大的“误解”，则是我刚加入那一年，内心对开元整个经营管理体系的不正确的判断。我总觉得这也不对，那也欠缺，有很多需要改进的地方，忍不住就要献言献策，希望体现自己的价值。后来慢慢领悟到，当时我是多么的自以为是。开元有自己的成因和历史机缘，有长年相处、相互了解的创始团队，有浓烈的萧山文化的印记，以及因此造就的企业基因和决策偏好，逐步形成了自己的

价值观、存续根基、战略目标、发展路径和成败判定标准，决定了它长成了现在这个样子。这是一个各环节相互支撑的整体结构，对于任何一个环节不谨慎的改造或更换，都可能引起整体结构的不稳定甚至崩塌。

脱离这些认知去谈改变、转型、提升，是愚蠢的。不能在不了解开元的情况下，以“我很懂”的姿态，武断地指手划脚。不能僵硬地试图用其他企业的所谓最佳实践，到开元来生搬硬套。要先融入，甚至“溶解”其中，然后才有资格谈变革。

我这样的外来者，最正确的做法，是要尊重开元已经取得的成功，要谨慎判断所看到的那些所谓的不合理现象是否真的不合理，或许那也正是开元得以成功的重要因素之一。成也萧何，败也萧何。灭掉了“萧何”，不仅“失败”消失了，“成功”也同时消失了。

就像医生给病人治病，如果不了解全部情况，很可能只是头痛医头、脚痛医脚，很可能就打破了他的身体平衡。草率用药后，小病治好了，但这个人很快也挂掉了，医生和病人两败俱伤。而如果不治，就这么过下去，说不定他反而可以带病活成老寿星。我们常看到运动健将英年猝死，而疾病缠身者却长命百岁。不管是人，还是企业，都有类似的生存哲理。

当你把开元视作一个整体结构时，有些看上去不合理的地方，其实是非常合理和必要的。开元是个宝藏，不仔细品，你就不知道他的好。一碗白米饭，细细咀嚼，才显滋味。

开元是马拉松选手

开元是一家成功的酒店集团，并且它的成功不输于国内任何同行，哪怕是看上去比它大、比它强的。为什么这么说？

从寿命来说，开元已存活 30 多年，几乎和锦江、金陵等老牌国企相当，并且比华住、如家等后起之秀要资深。活得长比跑得快更重要，半途夭折的企业，不管它曾经多么辉煌，夭折后啥也不是。从规模来说，我离开时开元酒店总数将近 800 家，稳居国内高端酒店集团排名第一。从品质来说，开元曾荣获高规格的省政府质量奖，这是一个门槛很高的奖项，开元为之奋斗多年，也是国内大型酒店集团的唯一。从营收上来说，开元虽不是最高的，但却是最稳的，别人挣大钱的时候，开元挣小钱，别人不挣钱的时候，开元仍然挣小钱。以合理利润，求百年基业，平心静气，稳步发展。

以上这些，是大多数企业难以企及的成功。

成功模式大抵有两种，一种是“一将功成万骨枯”，少数人受益（股东和部分管理层）；另一种是“大庇天下寒士俱欢颜”，多数人受益（股东、管理层和大多数员工）。前者通常发展速度更快，所以也更引人注目，但

对员工群体的伤害也更大，一般伴随着 996、职业倦怠、健康透支、唯利是图、勾心斗角等特征。后者要兼顾的利益群体更多，发展速度较慢，但员工幸福感更强。

开元的成功模式正是后者，不是一夜暴富，而是平平淡淡、长期活着的成功。其创始人陈妙林先生常说，工作和生活要平衡，他不仅这么说，也的确做到了，这个还真是挺难得的。

不少其他企业的老板，不仅没这么做，甚至都不这么说，而是一味要求员工要有奋斗精神，要无私忘我，加班加点出业绩。调子起得很高，其实就是为了少数人谋富贵而已。上个班搞得跟打仗似的，我认为是反人性的。不打鸡血，好好做事，用心工作，按时下班，也是可以推动企业发展、社会进步的。

开元在 2021 年退市时，其市值或许不如其他集团，但它的成功程度，我个人认为不输于国内任何其他集团。这是一家秉持长期主义的、努力普惠所有利益关系人的企业。开元是马拉松选手，不是短跑健将。

开元的抉择

我们常说性格决定命运，其实是性格决定选择，选择决定命运。人是如此，企业亦然。

企业的“性格”，和创始人以及团队密切相关。开元自 1988 年成立后，陈妙林先生带领他的团队进行了一系列的战略选择，决定了 1988 年—2021 年这 33 年的命运，并继续影响着后续的发展。

选择一：体制内还是体制外？
陈妙林第一个重大的选择，是 1988 年承包经营萧山宾馆以及不久后的改制。这一选择，一下子将他从体制内推到了体制外。当年他在物资局正面临职务晋升的关键时刻，在那样的时代背景下，做出这样的选择，是需要眼光和勇气的。后来证明他的这一选择是正确的，为他的家族和兄弟们打下了一片江山。

现在的酒店人，也面临着类似的选择。疫情常态化背景下，以及浮躁逐利心态影响下，酒店业正步入糟糕的境地。生意滑坡，小人当道，员工内卷、躺平或摆烂，身处此氛围中，你该何去何从？全职熬着、下海创业还是自由兼职？答案其实不难找，毕竟外部环境还有向好的一面，例如科技进步、政策开明、创业便利等等，个人职业发展路径其实很宽，听从自己的内心就好。我们所缺的，只是陈妙林当年的勇气而已。

选择二：先做大还是先做强？
这个问题就像先有鸡，还是先有蛋，酒店业对此争论了若干年。开元的答案是，先把产品和服务做扎实，再求速度。做快，往往满足的是资本和老板的野心。做强，才是对客户和员工的尊重。

开元一直本本分分做生意，资产负债率低，不搞杠杆，下属企业间不相互担保，不害己，也不害人。开元的营销也是实实在在，没啥噱头，就是最朴素的理念：让利于客户，自己少赚点，客人就愿意来。开元的金卡、白金卡的晋升速度也比同行快，客人有非常强的实感，这是一家真正让普通国民也能经常体验高星级酒店服务的公司。

在开元的发展逻辑里，首先考虑产品品质、客户价值以及员工生存质量，然后才是企业的发展。企业的超速发展，如果以资源的过度消耗和员工的油尽灯枯为代价，是不健康的。只有健康的企业，才能活得久，而活得久比赚得快，更重要。金陵饭店集团原董事长汤文俭先生 2004 年曾写过一首企业经营文化诗，其中有句话我印象很深刻，“合理利润求长效”，表达了同样的理念，都是追求基业长青，而不是急功近利。

开元的发展曲线，一直较为舒缓，斜率逐渐增大，而不是急上急下。正是这种稳步做强、不急于做大的心态，使得开元的发展节奏合理，在企业持续盈利的同时，员工幸福感也强。

选择三：狼性还是人性？
企业文化可以粗略分成两种，一种是狼性，一种是人性。

狼性文化的企业，讲究从林法则、优胜劣汰，注重将全行业最优秀的人才收为己用。差的员工，则通过残酷机制迅速淘汰，甩给社会，不需要承担过多社会责任，所以可以轻装前行，发展迅速。狼性文化企业从短期来看，成本较低，效率较高。

其实狼性文化最初被提及的时候，是指学习“狼的协作和团队精神”，是值得称道的。但在不少企业的实际操作中，却变成了学习“狼的嗜血、凶残和利己”，于是看不到相互协作，只看到相互逼迫，通过“恶”和“恐惧”来激发人的工作动力，我觉得这是管理能力低下的表现。同时，崇尚兽性本身，也是反人类的。一个真正优秀的企业，应能依靠管理体系的“强”，包容人，培养人，成就人。而非利用企业文化的“恶”，提防人，折磨人，打击人。做到前者比后者难度更大，成本更高，所以一心逐利的企业选择后者，只有真正优秀的企业，才选择前者。

丽思卡尔顿酒店是典型的人性文化，多年来都是全球最佳雇主，所有的员工被当成绅士或淑女，企业座右铭是“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女服务”。这样的企业，认为生意上的成功不是真正的成功，而只是股东和老板的成功，只有同时伴随员工和客户的成功，才是真正的成功。

开元选择的企业文化，也是人性文化，并将“人性品质、真挚关爱”作为企业价值观。强调人尽其才、包容共赢。员工犯了错，虽严厉批评，可还是给机会。既严格要求，又

不乏善意。相信天生我材必有用，来了就是缘分，大家共同成长。通过“善”的氛围，激发人的创造力，持续改进，做出成绩，企业发展和员工发展并重。

这种企业文化的成因，我觉得和陈家人以及开元老员工的个性有关。例如，我和陈妙林的两个女儿在业务上接触过，他的一个外甥女也曾在我的部门，这三个人给我的总体印象是待人友好、谦虚好学、踏实勤恳。再比如，我和公司总裁陈妙强先生观点不一致时，他总是给予我足够的空间，让我按照自己的想法去摸索，领导的包容和大度让我的工作付出更有价值感和成就感。

选择四：守正还是创新？
开元一直在中规中矩地做着客房、餐饮等酒店生意，看起来似乎是最传统的那一类。但仔细分析一下它的发展历程就发现，其实在守正的同时，开元一直在做创新。这种创新分成两类，一类是突破自己的能力限制，另一类是突破行业的经典模式。

例如，2005 年开业的杭州开元名都大酒店是开元对自我能力的突破，开元设计、建造和运营了自己首家真正的五星级商务旗舰店。1992 年开业的之江度假村则是开元对行业传统的突破，那时候业内大多数人还不知道什么叫度假和娱乐，开元成为首创先河者之一，设立了华东地区第一间度假酒店。而 2019 年开业的森泊湘湖度假乐园，则是开元顺应客户需求，对国内亲子度假乐园的一次重大创新，为行业打造了一个优秀的样板。开元于同年设立了集团新业务事业部，开始系统性摸索酒店空间重构和商业模式创新，构建了开元创新创业生态总体框架，为打造下一代酒店产品充当先锋。

开元创新的特点，也是一个“稳”字。对于颠覆式创新，有把握才出手。例如森泊这个产品，反复琢磨了十年，最终一炮而红。而对于改良式创新，则是小成本迭代，逐步推进。例如在大堂新零售业态的尝试中，采用了联合创新的模式，参与方各自拿出优势资源，共担风险，共享收益，每一个合作方的损失都控制在最小。

开元是 80% 守正，20% 创新，既提倡回归本源，也鼓励开拓试错。

选择五：独裁还是共治？
2020 年，开元做出了一个重大抉择，并于 2021 年上半年重磅落地，即：让出控股权，引入鹭翎、红杉；分享管理权，引入郑南雁。

这个抉择同样需要魄力。对于像陈妙林这样的企业家来说，赚钱已经没啥意义了。100 亿和 1000 亿的身家，不会带来生活品质的显著差异。有时候钱越多，反而越不是自己的。所以很多企业家更关注自己能否一直掌控全局，从一言九鼎，到说了不算，会产生很大的心理落差。

开元酒店集团董事长金文杰先生在股权并购消息发布时，发了个朋友圈说，“我将无我”。他和陈妙林一样，都是将企业的发展，置于个人私利之上。开元正从大型集团向巨型集团迈进，需要新的能力和资源进来互补。高薪已不足以吸引这样的人才，需要让出话语权才行。这个代价是巨大的，但可能获得的收益也是巨大的。

开元的数次抉择，皆举重若轻，急功近利的人看不懂，而听到“百年老店”这个词则会恍然大悟。做成很难，但守成更难，基业长青难上加难，不少企业 10 年、20 年就寿终正寝了。

开元正如陈妙林，身体如铁塔般稳固，耐力强，善长跑，决策看长远利益，不短视，不冒进，不贪功，不求暴富，平平淡淡，稳稳当当，好好活着，慢慢滋润，符合中国文化里“福”的特征。开元的成长历程在中国酒店史上是独一无二的，有他自己的特点，是一种不容忽视、值得借鉴的发展路径。

2020 年圣诞节的前一天，环球旅讯王京校长来开元采访我时问道，是否对得起开元？我想了三五秒回答说，对得起。开元对得起我，给予我充分的信任；我也对得起开元，尽了最大的努力。非常珍惜那三年时光，是我人生的重要经历和美好体验。虽已离开，但在情感上、心智上我已与之“难解难分”。

（作者是酒店战略、创新和数字化管理专家，曾任开元酒店集团副总裁、华住集团高级副总裁暨汉庭事业部 COO、锦江集团 WeHotel 公司 COO、美国 Interstate 集团中国区副总裁、万达酒店集团 IT 总经理、金陵饭店集团 CIO，并曾在 Starwood 集团从事 IT 和 6 sigma 管理工作。）