

# 6 经营故事 Business Story

从一家默默无闻的青岛本土公司,变身成为一家全国连锁快捷酒店航母,先后涉足酒店、KTV、餐饮等多个行业,尚客优仅用5年时间。或许,对于其来说,专业化、规模化的经营是其快速扩张的根本,而成本控制、品牌定位以及网络运用,也极其关键。

## 马英尧:在三线城市做“迷你万达”

以三线城市为突破点的尚客优集团从一开始就选择了一条异乎寻常的发展之路。

### 三线城市蓝海

在创立尚客优之前,马英尧经常到县城出差,他发现县城旅馆条件很差,服务也不好,价格却与一二线城市的商务宾馆不相上下,而且生意不错。为了进一步验证他对市场的判断,他又花了整整一年时间,开车跑遍全国200余座县级城市做市场调研。

马英尧发现,在三线城市每千人只拥有0.01间的经济型酒店客房,在一线城市每千人拥有0.4间。几大连锁品牌的分布仅限于江浙一带和广州等沿海发达城市,在内陆城市(特别是内陆的三四线城市)基本没有连锁酒店分布。于是,他认定三四线城市是连锁酒店业的蓝海市场。“中国的县城是2862个,省会城市只有333个,这是个庞大的市场。”

2009年5月,第一家尚客优快捷酒店开业。马英尧要把快捷酒店的理念带入到三四线城市:“三四线城市,客源量不足,消费不足,一二线城市,80-120间客房是最经济的体量,县级城市我们认为60间是最有收益率的体量。”他说。

在他看来,三四线城市的消费者和一二线城市截然不同,一二线城市的住客群体特征白领、高学历、年轻化。三四线区域的消费者则年龄普遍偏大,平均学历偏低,相当一部分客源来自亲友、商务招待用途。

“县级城市快捷酒店并不是我们真正定义的经典型酒店,它很可能是县城里一个最好的酒店,因为县城可能仅有一间是县委招待所,太破旧,服务态度太差,所以我们看起来更加时尚。”马英尧说。

而为解决三线城市会员流动性差、高素质管理人员相对短缺、营销环境与消费特点的差异等问题,马英尧从实际出发,创立了专属于三线城市属地化管理模式。最有特点的便是“区域管理制度”、“小组目标责任制”和“首问责任制”。

在尚客优的矩阵式管理组织架构中,横向按照职能部门行政管理,组织结构细化;纵向以品牌分类进行项目管理,每一个品牌都会有一位专业的负责人。作为一个年轻的企业,尚客优的员工也都非常年轻,平均年龄不超过30岁。

2014年,尚客优再次进行了组织架构调整,成立了新的酒店事业部,将尚客优全国分店分成了七大城区,届时区域运营团队的人员与总部的管理费收取全面脱离,其任务将完全转变为服务于加盟商,致力于为主业提升服务、品质、业绩和RevPAR(平均客房收益),并且会通过明察暗访的形式,每年对分店进行不定期巡检,从而更好地提升酒店服务标准。

经过五年半的发展,目前尚客优签约酒



店数量是965家,客房数共5.6万间。在引入新加坡和法国PE基金后,2016年预计超过2000间酒店,将近达到10万间客房。

### 打造“迷你万达”

在马英尧看来,三四线城市的老城区蕴含着众多投资机遇。“我们可以做一个社区中心,比如在老城区里面拿五百地,建一个15000平米的房子,比如在乡镇中心拿八亩地,盖一个两万平米的房子,做一个迷你的万达。这个项目里面会有酒店、快餐店、超市、SPA和健身房,为社区周遭的五公里之内的居民提供优质廉价的场所,解决他们生活的不便。”

据马英尧介绍,尚客优旗下有十个品牌,除了酒店之外的九个品牌都是依附于酒店、为酒店服务的品牌,包括KTV、蛋糕店、中式快餐、咖啡店和SPA等。尚客优的目标,就是做中国最大的生活服务类的综合运营商。

他将这种模式称为“大连锁”模式:将信息整合化与销售自动化结合,将会员共享、渠道整合、多元化经营、集团式推广等多种模式融合归一,将连锁酒店作为支撑点,联合酒店周边范围内相关的商家,形成一个可以满足顾客食、宿、购、娱需求的小范围消费生态圈,如同一个综合超市,消费者一站式解决所有采购。在这个超市里,购物环境优雅,商品明码实价,不仅价格优惠、服务品质和服务售后更有保证,涵盖的种类也更加齐全。

对于非自建物业的综合体项目,综合项目能够弥补租金高企给酒店运营带来的业绩压力。马英尧举例说,“去年8月在公司总部,有一个快餐店赚了9万块钱,一个蛋糕店赚了6万块钱,我们租金是一年200万,也就是说我这两个小店基本上可以解决租金问题。酒店做起来就非常轻松了。试点过程中,我们很多的加盟店就是耳朵比脑袋大,快餐店赚得钱比酒店赚得钱还多,同时解决了酒店找餐的问题,真正解决了租金高的瓶颈。”

对于自建项目,还可以有开发收入。“这个楼建出来以后,会卖给这些项目的加盟商,让他们有自己的地产,并且有好的融资工具解决他们的资金问题。这栋大楼由尚客优集团运营,加盟商不再是纯粹开一个酒店,会成为一个理财工具。”马英尧说。

目前,尚客优正在做预付卡,将会作为主要的支付手段,为生态圈提供源动力,串联“大连锁”内的所有商家。此外,尚客优还成立了专门的电商事业部,探索酒店业O2O的机会。其中,一个巨大的设想就是实现酒店客房变身体验馆,住宿则完全免费的目标,而实现这一目标的路径就是尚客优由酒店业变身平台。

在尚客优内部看来,随着酒店业入住率的普遍下降,每间可出售房间的平均实际营业收入也在呈现下降趋势。与其这样,不如直接免费入住,提高入住率,按照互联网的免费逻辑,其本质也就是提升了酒店购物者的入口流量。在流量不断提升的情况下,尚客优可以不断引入更多的商品,在酒店O2O的平台上进行销售。而尚客优的营收模式也将由酒店的住宿费变身平台佣金。在时机成熟的时候,电商事业部将单独出来成立一家平台公司。

在当前阶段,尚客优电商事业部的主要职责在一款适用于酒店手机购物的APP的开发,以及对供应链的设计。

### 新兵的主张

“尚客优是一个酒店业的新兵,业余者有余余的主张。”马英尧认为,在注重创意和体验的消费者,追求者面前,传统守旧的酒店评级规则没有太多意义,星级的评定不再是消费者预订酒店的唯一原因。中档酒店、精品酒店和各类主题文化酒店,再到概念设计酒店,每个酒店集团的产品都应该依托客户的需求创建新的酒店定位,而不是依照目前的评定标准。

审视目前的市场竞争格局,尚客优首先坚持的战略是,坚守三四线城市第一的位置,继续深耕。马英尧认为,旅游业的繁荣使更多的小城市景点被开发出来,带动许多三四线城市的旅游业,这个市场远远没有饱和。而推出精选酒店作为在二线城市取代经济型酒店的重点产品摆在第二位。马英尧说,中国经济型酒店未来有两个转向,一个是向三四线城市下沉,一个是在一二线城市逐步升级到高端经济型酒店。“做酒店,永远要考虑两个维度,一个是投资回报,一个是消费者体验。”

尚客优推出的尚客优精选酒店单间房的投资成本在7万元左右,尚客优快捷酒店的成本在5万元左右,多出来的2万元投资全部用在有限服务酒店里客人对洗澡、睡觉、上网和早餐的核心诉求上。按5年分摊,每天每间房的成本只是增加了10.9元。而按照现在大部分中档酒店的标准看,单房投资成本基本都在12万-15万,按5年分摊,每天每间房的成本则增加了38-55元。

“中档酒店不是没有市场,而是要评估市场的容量。”马英尧说,“现在所有的中档定位价格是300到400之间,我们认为,这个定位太高,整个金字塔里面我们的精选酒店往前迈一小步,而不是一大步。”

2014年,中国酒店投资与管理集团规模50强排行榜中,前5强有4强均为经济型酒店为主体的酒店集团。同时,在品牌塑造方面,2014中国连锁酒店品牌30强排行榜中,前6名全部均为经济型酒店品牌。中国的前十名里面70%的酒店集团里面拥有经济型酒店。

马英尧认为,经济型酒店是中国酒店业的主力军。“未来消费群体最大的,还是经济型酒店,升级现在的经济型酒店,创造物美价廉的经济型酒店是主要未来趋势。中高档酒店也是一个重要的市场,它是经济型酒店的一个重要补充。”

“现在还没有涉足经济型酒店领域的饭店集团从头去发展经济型酒店,已经没有机会,经济型酒店集团要想成为世界型酒店管理集团必须进入中高档,这是完整的产业链。”他说。“我们开摩托车的要去开劳斯莱斯,我相信有困难,我们没有办法把服务做得更好,开劳斯莱斯的到乡镇比拼开摩托车,也有困难。”(冯珊珊)

## 詹纯新:中联重科的“国际化”战略抢先一步

在相继召开的地方两会上,“一带一路”被视为化解产能过剩的有效途径。与此同时,在企业界,中联重科也为这一思路提供了最好的样本。

中联重科是中国装备制造业“走出去”的先行者,在“一带一路”沿线国家的布局上也抢先一步。

通过中资外带、自建销售网络、本地化工厂等多种形式的战略布局,整个2014年,该公司海外市场拓展捷报频传。在巴基斯坦,中联重科斩获20台搅拌机大单,创下近年来中国直接出口该国搅拌车的新纪录;在印度,中联重科业务量将达到2013年的三四倍以上。

市场分析认为,作为国内装备制造业的代表企业,中联重科十余年来在国际市场上纵横捭阖。未来,在“一带一路”国家战略的带动下,中联重科交上的“国际化”答卷将更加完美。

### 国际化战略深植的企业精神

2014年的夏季达沃斯论坛上,美国咨询业巨头波士顿咨询公司发布了一份2014年“全球挑战者”百强榜单,中联重科位列第28名。波士顿咨询公司是全球性管理咨询公司和世界领先的商业战略咨询机构,这份榜单主要关注新兴市场中有望成功挑战目前行业领导者的优秀企业。同时,该企业必须是真正渴望建立全球化业务的企业。

这份榜单是对中联重科国际化成绩的最好总结。而在中联重科董事长詹纯新看来,中联重科之所以能取得今日的成就,根植于内心的国际化战略功不可没。

观察中联重科的发展历程,也可以发现,从收购英国保路捷公司开始,每一个关键节点的背后都伴随着国际化的大动作。

2008年,中联重科并购意大利CIFA公司,打响了中国企业进军海外的一个漂亮仗。后来的事实也证明,这是一次足以改变行业竞争格局的收购行为,为中联重科成为全球混凝土机械的“掌门人”奠定了坚实基础。

在家里永远看到的是家,走出去看到的才是世界。

正如詹纯新所说,国际化是要谋全球而非谋中国,出发地不能仅仅在中国,更是在全球各地。

### 越是本地化 越是国际化

因此,在他看来,中国企业要实现真正的国际化,首先就是要进行本地化的过程,也就是要遵循国际规则,融入目标市场的本地文化和氛围中,利用本地化的人才、资源、运营模式等,实现共赢甚至多赢。

“国际化之难,难在中外企业文化的差异、对国外人文环境的理解、对各国贸易壁垒的突破等,难在企业还在用中国式思维做国际化的事情。这造成了中国企业‘走出去’水土不服,相当多的企业是走出去了,但没有走进去了。”

詹纯新表示,中国企业要成为真正的世界级企业,必须融入全球产业生态,在全球范围内进行资源配置。

资料显示,中联重科已在巴西、印度等地建立了海外生产基地,在近80个国家建立了销售和服务平台,在40多个国家建有分公司,在欧洲、北美等地区建立了研发中心,进行了完善的全球资源配置。

抓住了国际化的主要矛盾,就得到了打开世界市场的金钥匙。以印度市场为例,据介绍,2014年,中联重科在印度的业务量将达到2013年的三四倍以上。

### 真正的精彩才刚开始

2013年8月,国家首次提出“一带一路”战略。随后,相关方面的战略部署迅速铺开。将“一带一路”提升至国家战略的高度。

对中联重科来说,“一带一路”是一个熟悉的考场,但也是一个升级版的考场。因为,随着“一带一路”战略的不断落实,产能外迁将成为装备制造业的“新常态”,这对企业的市场研究、技术创新、文化融合、管理模式匹配等提出了更高的要求。

詹纯新显然对此信心十足。詹纯新多年前做出的一个形象比喻,“一个企业就像人的成长一样,真正精彩的应该在成人以后。成年了,要敢于在国际市场上去摔打、考量自己。”

全球资源配置之外,“包容、共享、责任、规则、共舞”国际化五原则也为中联重科致胜“一带一路”提供了重要保障。

国际化五原则是詹纯新提出的新型国际化观点。即“用包容来促成文化的融合,用共享来承担风险与成果,用责任来赢得当地尊敬,用规则展示现代市场的契约精神,用共舞来各就各位、各施所长。”(中国工程机械商贸网)

## 深圳“地下尖兵”的春节坚守

羊年春节,万家团圆,就在人们尽享天伦之乐的时候,中国铁建十八局集团轨道公司这支“地下尖兵”在深圳7号线7306标驾驭着“钻地龙”——盾构机春节不停工,连续掘进。

“操作手注意,控制速度!慢慢减小推力,盾构刀盘马上出洞!”

羊年正月初五,深圳7号线7306标段电脑监控器前,中国铁建十八局集团轨道公司项目经理钱浩手持对讲机用沙哑的嗓音指挥着。

尽管这已经是深圳地铁7号线7306标段八卦岭站至黄木岗、红岭北站盾构区间的4座盾构隧道中的第二座即将贯通了,但年仅29岁、刚刚“升职”做了父亲的钱浩丝毫不敢大意。“干地下工程的,特别是干城市地铁,任何时候都必须保持‘如履薄冰’的心态!”盾构机机长熊恒坤、王明亮等工友们都非常熟悉他的这句口头禅。

全长近30公里的深圳地铁7号线是目前国内在建的最大市政工程项目之一,线路由东向西横穿深圳市区,是联系特区内外主要居住区与就业区的重要轨道交通线。而7306标段八卦岭站至黄木岗、红岭北站盾构区间,采用4台盾构机同时开挖4座总长3.4公里的地铁隧道,能否按期贯通,直接关系到整个地铁7号线能不能按计划今年4月率先在这里开始铺轨。

“难度太大了,风险太大了!”身为安质部长兼办公室主任的韦珪,比任何人都更了解这个标段的施工难度和工程风险,更理解钱浩所承受的心理压力。“工地就在繁华市区,施工场地又狭窄,沿线地下市政管线很多,隧道要穿越上软下硬的地质层、全断面硬岩和多处孤石等不良地质,有两台盾构机要上下重叠接收,最小间距才2.1米。特别是八卦岭站—红岭北站区间,隧道上方有一条80年代建成的雨水排水系统,宽8.6米,高4米,距离盾构机顶部最近只有4.1米,如果控制不



羊年春节,中国铁建十八局集团轨道公司深圳地铁7号线项目经理钱浩(左一)带领建设者们依然在坚守,深圳地铁7号线建设进入冲刺阶段。

好就会出现雨水渗漏或者箱涵坍塌,造成路面塌陷危及交通和周边建筑,甚至会危及到地下施工人员和盾构设备的安全……”韦珪如数家珍。

中国铁建十八局集团轨道公司执行董事、总经理宋永杰介绍:“钱浩所带领的项目团队是一支盾构专业施工队,平均年龄不到28岁,真有点‘初生牛犊不怕虎’的劲头!从深圳地铁一号线、二号线,还有珠三角莞惠城际铁路的建设,这个年轻团队战功累累。这次由于管线改迁、工程图纸变化等原因,他们承建的区间比别的标段整整晚动工了半年,所以,原本只需要2台盾构机的工作量才翻倍变成了4台。”

如何破解技术难题?中国铁建十八局集团轨道公司党委书记伍吉勇介绍,他们通过

加强地面与洞内的监控量测,根据不断变化的地层地质情况,采用超前雷达探测和特殊的注浆加固措施,不断优化施工方案实行动态管控,攻克一个又一个难关,让隧道开挖安全优质的加速向前推进,并创造了深圳地铁施工的多项国内之最。“但是,员工们也做出了牺牲,自去年1月破土动工以来,大家几乎放弃了所有的节假日,羊年春节也不例外,为的就是要抢在3月份之前贯通隧道,确保按期铺轨。”

“大过年的,项目部年轻人又多,谁不想回家陪妻儿老小?过个团圆年?”现场指挥的钱浩沙哑的声音有点哽咽,“就说盾构机长熊恒坤,本来准备春节回老家结婚的,可他知道自己负责的八卦岭站至红岭北站盾构隧道离贯通还差20米,正是较劲的时候,早就表

态,隧道贯通了再走;测量主任步长春,从2007年至今,八年中只回家过了一个春节;还有盾构机长王明亮,爱人身体不好,为了不耽误工作,就把爱人接来工地过年;计划部副部长卢燕有孕在身,知道工地人手吃紧,坚持让丈夫从外地赶过自己这边来;办公室主任韦韦的孩子刚出生不到100天,大年三十回家的票都买了,但最后一刻还是给退了……为了兑现承诺,大家付出了很多!”钱浩含着泪说。

伴随着盾构机贯通出洞的隆隆轰鸣声,工地上一片欢腾,《铁道兵志在四方》的歌声在鹏城上空回荡,深圳的夜幕降临,毗邻香港的这座现代化的大都市万家灯火、年味正浓。而享有“地下尖兵”美誉的年轻建设者们依然在地层深处默默坚守,7306标段黄八、红盾构区间已经完成隧道开挖3190米,完成总工程量的94%,地铁7号线施工也进入最后冲刺阶段……

(陈仕奇 伍振 李波 摄影报道)

### 遗失声明

1. 刘静位于金牛区文家巷16号2栋1楼4号房屋产权证(监证号:0870086)遗失。
2. 刘静位于金牛区文家巷16号1栋1楼22号房屋产权证(监证号:0870097)遗失。
3. 刘静位于金牛区文家巷16号2栋1楼2号房屋产权证(监证号:0870087)遗失。
4. 刘静位于武侯区晋沙街12号附7号1-2层房屋产权证(监证号:2055656)遗失。