



现代服务业领军企业

本栏目由上海电气租赁有限公司特别支持



如家酒店集团首席执行官孙坚

■ 本报记者 何秀芳 刘宇 吴文斌

编者按:作为中国第一个用连锁复制商业模式打造的经济型酒店品牌,如家把新的商业模式引入社会的生产体系,并引入风险投资和上市融资,仅用11年时间,该企业的连锁网络就覆盖了全国,形成如家快捷、莫泰168与和颐酒店三个系列,布局全国271个城市,开业酒店达2000家,年接待顾客上亿人次,员工人数逾7万,经营规模位居中国和亚洲之首,跻身全球酒店业综合排名十强。塑造了中国经济型连锁酒店行业最具影响力的领导品牌。

如家的创新之路,是现代服务业推动传统产业转型升级的经典案例,对推动中国现代服务业的发展,打造中国经济升级版具有重要借鉴意义和引领作用。

日前,如家酒店集团首席执行官孙坚接受了本报记者专访,详实地解开了如家缜密的战略思维演化之路。

用心演绎:布种、布局、布道

一个企业的成功有运气成份,但不能全靠运气。孙坚表示,如家有几点做的很好:一是如家的创业人员有远大的愿景,希望把如家做成中国最大、乃至世界最大的酒店集团,不仅在全国发展,还要进行全球性发展;二是战略决策转换比较顺利;三是组织团队职业化顺利成型。

在孙坚看来,如家的持续成功,得益于其始终能够以顾客真实需求定位产品,以社会资源特点定位模式,以产业发展目标定位系统,以资本运作力度定位规模,以城镇化的方向定位“下沉”,以品牌推广共赢定位特许,以长效资产管理理念定位人才,以企业价值文化定位未来,以资源共享合力定位多元。

如家11年的发展,经历了从布种、布局到布道的三个阶段。孙坚介绍说,从2002年6月创立至2004年为第一阶段,即布种阶段,我们称为先发优势期。这一时期如家以创业家的精神在消费者的真实需求中敏感地发现商机,并勇敢地予以实践。在战略层面上,如家选择了独特的定位,抓住了市场战略空间;在运营层则以自营与特许加盟方式并举的轻资产型连锁经营模式。如家由此树立清晰的目标,并通过制度、标准、流程来强化管理效率,培养综合竞争力,为如家的布局奠定基础。

2005年至2012年为第二个阶段,即布局阶段,也叫后发优势期。这个阶段,董事会引入了一批职业经理人,将职业化精神和创业精神互为融合,让团队职业化,运作系统化。通过打磨投资模型,前瞻性战略布局、标准化执行,借助资本的力量,迅速做大做强,深耕二三线城市,并以直营为主,侧重发展加盟,在行业中率先并购,布局中高档和颐酒店,推进如家进入高速发展阶段。

第三个阶段是我们希望达到的终极优势,就是用文化和价值的力量,渗透到企业的内部组织和大环境中去,成为一个真正可以发展的企业。孙坚认为,企业在发展壮大后,布道是一项必然的战略选择。随着企业规模不断扩大,整个组织尤其管理团队必须在理念上形成一套文化性的东西。

在这10年中,如家从布种、布局到布道,一路走来,一路壮大。孙坚说:“我相信下一个10年如家在这三个方面会不断优化整合,使之发挥出最大功效。”

以顾客真实需求定位产品

任何成功的企业都是从一个好的定位开始。如家创建伊始,就确定以顾客真实的需求来定位产品。什么是顾客真实需求?“就是通过把对顾客期望值的管理和资源做一个非常好的链接,打造出一个最好的产品。”孙坚说,进入新世纪,国内普通商务人士和游客的流动规模大大增加,这些“流动人口”在居住方面形成了巨大需求量。中国酒店业面临着激烈的竞争,如家透过数量供给过剩的表面看到了质量供给不足的本质,将自己定位在价格敏感程度相对较高,又要求卫生安全的中低档市

场,突出干净和便捷,提供“二星级的价钱,三星级的棉织品,四星级的床”。为此,如家酒店确立了“适度生活、自然自在”的品牌理念,剔除了传统星级酒店过多的豪华装饰和旅客不需要或用得较少的功能服务,如购物区、康乐设施、会议场所等。在此基础上,如家引进了国外经济型酒店的产品形态,跳出现有规则、惯例、行业传统框架,在顾客所关心的特性中寻找有效的共性,以满足顾客的核心需求,选址讲究交通的便利性,如靠近地铁站、公交车站的商务、贸易、居住区以及成本相对较低的商圈边缘等,为客人出门办事提供方便。

孙坚介绍,一间标准的如家客房,墙面以淡粉色、淡黄色为主色调,干净的地板和卫生间、温馨的碎花被套、简洁精致的现代家具、可折叠的衣架、双色浴巾、免费宽带上网、几本财经类和成功人士传记书籍、柔和的阅读台灯。与此同时,如家与具有互补性产品的大品牌进行“异业联盟”,积极提供额外的增值服务与世界知名汽车租赁公司推出的“租车”服务等。

近年来,随着中国经济成长,如家敏锐地洞察到如家主要客户对酒店的需求在升级,于是如家开始向中高端商务酒店拓展,进行战略链延伸,进一步丰富了产品线。2008年12月如家推出定位于“五星级酒店简约版”的和颐酒店——五星的床、五星的房、三星的大堂、二星的价格,开启了如家新的战略航向。

到2011年,如家酒店集团已经同时拥有针对中小商务人士的如家快捷,针对年轻时尚人士的莫泰168,针对中高端商务人士的和颐酒店,并且积极筹备进军海外,需求层次由低到中高,逐步形成金字塔型品牌结构。

以社会资源特点定位模式

有了定位和产品之后,商业模式变得非常重要。孙坚说,进入新世纪,随着全球化浪潮的冲击和技术变革加快,商业环境变得更加不确定。人们逐步认识到,决定企业成败最重要的因素不再是技术,而是它的商业模式。“把新的商业模式引入社会的生产体系,将需求和供给、投入和产出进行匹配,为客户和自身创造价值。商业模式创新作为一种新的创新形态,其重要性已经不亚于技术等创新”。

在如家之前,全世界最成功的经济型酒店是“智选假日酒店”,它在十一二年的时间内在全球拥有1000家酒店,而如家在同样的时间做了2000家酒店,打破了其在行业里的神话。

借助社会资源的特点形成全租赁、轻资产的创新商业模式,是如家创造高速发展奇迹的重要“利器”。孙坚强调,传统的酒店采取的都是自建物业的形式,酒店从买地到投入运营的时间周期非常长,根本无法规模化发展。如家要实现规模化,必须要有全新的发展模式。特别是近十几年,我国城市的产业结构调整和升级中,很多旧的物业正被重新利用,这是一个非常大的机会。当国内的酒店仍将地产升值作为经营的一大要务时,如家果断地采取了轻资产的策略——租赁直营。将有限的资金最大限度地运用于对社会资源的改造。通过租用和改造陈旧学校、厂房等,如家大大缩短了酒店的建造周期(通常6个月即可达到可租状态),减轻了急速扩张带来的资金压力。与此同时,如家采取区域性发展策略,先在经济热点地区和城市强势布点,在获得认同和建立基础后,再用加盟的方式,扩大酒店的网络布局和提升酒店规模。如家可以用最快的速度把收入投入到新店开发中去,最大化的加快发展速度,实现高速扩张,在短时间内登上行业制高点,创造了一个规模化经营的神话,奠定了大品牌的基礎。

以产业发展目标定位系统

有了产品和模式之后,产业发展目标非常重要。孙坚介绍说,在如家之前,中国的酒店行业都是比较单一和独立的管理模式。即使一些酒店集团,其下面的各个酒店都是相对独立的,相互之间的利益和资源很难畅通分享。为此,如家把连锁产业作为其产业发展的目标,并系统建立起标准化运营体系和强大的中央管理系统以及信息技术平台。拥有了统一的品牌、质量、服务模式、客源销售网络和管理系统。如家的客源销售系统,包括中央预定系统(800免费电话和因特网预订系统)、会员网络、公司账户或旅行中介等,可以让客户通过多种渠道预定房间。而如家自主版权的酒店管理系统PMS可以及时获取每家分店的业绩和运营信息,如,日入住率,平均房价,RevPAR等,在集成数据的基础上,每日分配每种渠道的房间供应数量,最大化利润。各分店共享同一个分销平台,及时更新信息。如家实行的会员制,使会员可享受房费折扣、预定优先,入住同时获得的积分,可用来会员升级和换取免费住宿及礼品。目前有超过1430万活跃的个人会员和中信、华为、联想、INTEL等近千家企业会员。

由于拥有规模庞大的呼叫中心和高效的订房网站以及大量的协议单位客源会员,如家有很多酒店的位置选在交通便捷却“闹中取静”的居民小区和单位大院里,

这大大削减了租金和劳动成本,增强了价格上的竞争力,提高了服务效率。

孙坚告诉记者,要运作一个成功的连锁企业,标准化的复制是关键也是挑战。复制意味着成本协同、规模效应和品牌强化。为此如家提出“不同的城市,一样的如家”,打造了16本标准的酒店运作的章程,使所有分店从签署合约开始到日常运营,每一个环节都有章可循,能够保证用一致的标准服务顾客。为确保标准的有效贯彻和履行,如家学校和人力资源部提供了相应的培训支持。

以资本运作力度定位规模

现代经济的发展离不开资本运作。利用市场法则和资本市场来优化资源配置,提高资本运营效率和效益,实现最大限度增值目标,是如家高速发展的又一“利器”。孙坚表示,与国内其他酒店企业主要依托产业资本的发展经历不同,在如家迅速扩张过程中,风险投资功不可没。如家是中国酒店行业第一个引入风险投资的连锁企业,2003年至2004年,IDGVC和梧桐投资两家风险投资公司入资如家。“风险投资者看得多,看得广,战略上比我们清晰。”在制定经营战略和帮助寻找上市方面,风险投资的积极参与使如家受益颇多。

2006年,如家成功在美国纳斯达克交易所上市,通过美



“如家酒店”让旅途中的人们感受家一般的温馨与温暖

国资本市场募集资金1亿美元左右。在国际资本市场大力度的资本运作,一方面使如家的发展规模和速度得以不断加大,另一方面强化了企业内部的结构化治理,同时也为如家提供了一个全球化的广阔舞台。

以城镇化的方向定位“下沉”

如家在美国资本市场成功融资,突破了制约快速扩张的资金瓶颈。孙坚告诉记者,当时他们已经隐约感觉到上海、北京这些一线城市的租金不断上涨等一系列问题。而此时,随着中国经济发力的势头由中国东南部、沿海,向中西部整体发展,中国城镇化的进程不断加快。如家由此判断,随着农村人口向三四五线城市转移,这些新城镇将产生新的产业、就业机会和消费能力。如家应该尽早尽快地去捕捉其中的物业价值。为此,如家开始以城镇化的方向定位下沉,从2008年起大规模向二三四线城市布局。这既是一种创新,也带有前瞻性。

以品牌推广共赢定位特许经营

连锁业的精髓是快速扩张,而特许加盟几乎成了连锁的代名词——耗费极少的成本便可实现极速的扩张。“要做好特许加盟,品牌的推广和共赢机制非常重要”,孙坚介绍,如家在自建直营的基础上,大力发展特许加盟,让更多的社会资源参与如家的发展,共享如家的发展成果。加盟店可以获得如家的品牌、统一的标准、共享的客源平台和营销计划,总部还会协助加盟店的设计、建造、系统安装、人员培训等,并在运营中提供

记者手记:

十余平方米的办公室,陈设简单毫无奢华之风,其装饰风格和房间主人打造的“干净、温馨”的企业产品颇为契合。一张小圆桌,几叠专访提纲,孙坚在上海总部简单洁净的办公室,和记者畅谈如家11年的发展史。

沉稳的语调、儒雅的风度、缜密的思维以及那富有力量的微笑,是在近2小时的专访中,孙坚留给记

者的印象。孙坚的“如家论”可谓如数家珍。

作为一名优秀的职业经理人,孙坚的经营哲学始终关注的是“你做了吗?你做好了吗?你持续做好了吗?”在他看来,寻找一个创意、一门生意经和一个经济增长点并非难事,难的是如何坚守,如何兢兢业业持续地去完善和发展,持之以恒地向一个目标不懈攀登正是孙坚和员工们的真实写照。

目前,如家的特许经营酒店数量已超过直营酒店的数量,达到57%,新开酒店超过75%都是特许经营。

以长效资产管理理念定位人才

如家是劳动密集型企业,人是如家成功的利器和法宝。为此,如家坚持用长效资产管理理念定位人才建设。其理念就是人在企业中要实现保值增值,这样企业才能吸引人才、稳定人才和发展人才。如家为每位基层员工提供培训和教育的机

会,推动如家人才的不断涌现。

孙坚举例道,如家的一名切菜工通过5年的学习,现在已做了一家酒店的总经理;一名曾在客房铺床的员工现在已是两家酒店的总经理;10年前管理一家酒店的总经理现在已管上了300家酒店。

同时,如家还与四所大学联合办了定向班。这样学生进大学后就能进入我们的未来干部培养体系:大一到这里实习,大二进入未来经理人培训班,通过3-4年的学习再

以企业价值文化定位未来

如家的文化就是做人的文化和做事的文化。包含四个层面:一是标准化理念。孙坚说:“我们把标准化作为如家的生命,并把这个理念布道给每一位员工。”标准化理念依靠有效的管理体系保障使之落地。现在标准化已成为如家的组织信仰之一。二是服务理念,如家让大家相信服务是人与人相处的方式。三是关爱理念。如家在酒店设有员工宿舍、员工餐厅、员工活动室,5年前还成立了自己的爱心基金等等,既关爱员工的生存,也关爱员工的进步。如家希望组织能更加和谐,员工能更少点纠结。四是快乐理念,如家尽可能让员工在快乐中工作。主要表现在:尊重,这是快乐的前提;诚信,公司不随意许诺,一旦许诺,就一定要实践;真实,敢于面对现实,共同去解决问题;归属感,营造员工自愿为组织工作的环境。

以资源共享合力定位多元

如今的中国,已进入多元化的时代,如家在未来产业发展中应营造多元的环境。这就需要以资源共享的合力,构建整体的价值链。孙坚认为,休闲旅游、快乐养老、健康养生三大产业将成为中国未来重点发展的产业,而其都离不开住宿这个过程。“我们会从住宿业的角度探索多元化之路,从长远来说如家要做‘中国现代服务住宿业的运营商’”。孙坚微笑的神情坚定而执着。

者的印象。孙坚的“如家论”可谓如数家珍。

作为一名优秀的职业经理人,孙坚的经营哲学始终关注的是“你做了吗?你做好了吗?你持续做好了吗?”在他看来,寻找一个创意、一门生意经和一个经济增长点并非难事,难的是如何坚守,如何兢兢业业持续地去完善和发展,持之以恒地向一个目标不懈攀登正是孙坚和员工们的真实写照。

本文图片由如家酒店集团提供