

## ● 聚焦助企纾困 推动高质量发展

纾困 地方相继出政策 自救 企业继续有作为

## 以“助”为舟 住宿业同舟共济成主唱

□ 本报首席记者 王玮  
见习记者 唐伯依

缓解资金压力、去除经营壁垒、加大金融支持……随着国家发展改革委、文化和旅游部等十四部门联合印发《关于促进服务业领域困难行业恢复发展的若干政策》(以下简称《若干政策》)和各地纾困政策的相继出台,一系列措施为旅游住宿业的纾困、破局释放了积极信号,也提供了更多可能。

“目前,有不少省市区政府及相关部门相继发布了具体纾困政策和措施,推动《若干政策》落地,着力支持饭店业市场主体渡过难关、恢复发展,为行业运行稳定提供了有力支持。”中国旅游饭店业协会会长李峰在接受本报记者采访时如是说。在多数住宿业者看来,这些政策和措施在各地的落地实施,不仅为处于艰难时期的企业提振了信心,更是为行业的整体复苏保驾护航。

## 地方加大支持力度

记者在梳理时发现,各地大部分措施主要集中在为住宿企业消除障碍,畅通信贷、融资渠道,提供优质和便利的经营环境等方面。在激活市场主体活力方面,广东、湖南、山东、四川、湖北、甘肃、云南、浙江等地明确提出政府采购住宿、会议、餐饮等服务项目时,严格执行经费支出额度规定,不得以星级、所有制等为门槛限制相关企业参与政府采购。此外,江西明确支持基层工会依规购买省内文体旅游产品和服务。深圳明确将符合条件的民宿等纳入疗休养活动范围。

在为企业提供金融支持方面,四川、湖南等地明确,建立健全全省重点旅游企业项目融资需求库,引导金融机构对符合条件的、预期发展前景较好的星级饭店等重点文化和旅游市场主体加大信贷投入,适当提高贷款额度。福建明确,鼓励银行业金融机构

对旅游相关初创企业、中小微企业和主题民宿等个体工商户分类予以小额贷款支持。此外,还有一些地方对住宿企业给予一定补贴。比如,深圳提出,对住宿餐饮业等行业的企业防疫物资、消杀服务等支出,按照企业实际运营规模给予分档补贴。

各地在带动消费和优化流程方面也有不少举措。云南通过多个在线平台分批分期发放文旅消费券,但低于1亿元,支持文旅消费券在全省通用。山东创新证照办理方式,探索推行由公安、消防、文化和旅游等多部门联审联批运行机制,推进旅游民宿证照办理。

## 协助用好政策杠杆

政策来了,是不是可以切实解决酒店业者的实际困难是关键。

“当前,部分企业在用好帮扶政策时,也遇到了一些困难,主要问题集中在如何灵活运用多种帮扶措施为企业纾困解难上。现在有不少面临现金流极度紧缺的企业急需使用多种工具得到资金支持。”对此,李峰表示,中国旅游饭店业协会将持续发挥政府与企业的桥梁和纽带作用,进一步跟踪各地政策落地效果,切实帮助企业分类对应用好帮扶政策和措施走出困境。同时,增强企业间的互动及经验借鉴,组织各地企业开展政策落地执行的交流分析与总结推广活动,拓展政策执行思路,落实重点企业帮扶,促进行业整体复苏。此外,协会将继续深入一线调查研究倾听行业声音,及时分析反馈纾困政策落实情况及行业发展动态,持续推动行业稳中求进。

对于企业如何用好各地推出的帮扶政策,相关研究者和从业者给出了更具体的建议。

北京第二外国语学院旅游科学学院副院长邓宁认为,企业应认真研究各项政策内容,针对自身实际情况申请减税降费的各项优惠,先从节约经营成本的角度争取所有政策支持。加

强市场研判能力,利用金融贷款等手段,加速迭代住宿业态和产品,提升产品的市场吸引力、竞争力,淘汰落后产品,提升数字化水平,为常态化疫情防控下行业复苏的长期性和复杂性蓄势聚力。

在南开大学教授马晓龙看来,尽管相关政策鼓励和引导金融机构加大对住宿企业的信贷投入和贷款额度。但从现实经营状况来看,真正需要信贷支持的企业主要集中在初创型企业 and 存在一定经营困难的企业。这就要求不同类型企业需要根据实际情况用好纾困政策。初创企业在建设过程中需要积极利用政策红利,赢得更多信贷支持,尽快完成企业建设和运营。存在运营困难的企业则需要通过信贷支持下尽快谋定市场,精准化运营,在做大增量、降低经营成本的同时,尽可能将债务压力向后延期。

“当前住宿业运行的最大困难还是流动性不足导致的市场需求下降,企业经营压力过大。尽管中央和各级地方政府采取了一系列的政策和措施,但这些只是用来纾解目前困难的,企业应该精准化地分割‘存量’市场,降低经营成本,获得更好的生存机会。”马晓龙说。

“2022年的这场‘倒春寒’,让我们始料未及。”华住集团创始人、董事长季琦在《致合作伙伴的信》中这样写道。由于中国连锁酒店的大部分投资者都是通过租赁物业来加盟连锁品牌,不少投资者在这两年的疫情中损失惨重,甚至将此前的“积蓄”全部亏掉,各方都在盼望着疫情对市场的负面影响尽快褪去。

“行业目前需要考虑如何渡过眼前的困难,而管理好现金流则是重中之重,也是生存之本。”季琦提出系列建议,酒店加盟商应积极与业主洽谈租金减免;尽可能“去杠杆”,根据有关金融扶持政策,用低成本资金代替高利息借贷,也可以考虑出让部分股份以解决高杠杆的问题;让酒店的创收

多元化、多样化,多开拓一些非主流的客源渠道;尽量降低固定成本,酒店坪效低的空间应该暂时关闭,一些好的区域可以考虑外租、外包;如果要投资新门店,一是不要扎堆,二是租金要合适,掌握好节奏,量力而行。季琦认为,此时,酒店对于时机的把握很重要,既要抓住疫情带来的物业机会窗口,又要考量可以自由支配的现金。

## 企业自救渡过难关

事实上,除了政府层面的支持外,不少连锁酒店集团推出各种扶持措施,帮助加盟商缓解压力,与加盟商风雨同舟。

日前,锦江酒店(中国区)首席执行官常开在《致锦江酒店(中国区)加盟商伙伴的一封信》中提出,不仅要为中高端地区受疫情影响的门店的现金流“输血”,更要自救自强,以“助”为舟,谋定复苏之策,支撑加盟商做好现金流管理,实现可持续发展。同时,华住、首旅如家、亚朵、东呈等酒店集团也从多方面给予加盟商不同程度的支持,包括免收或延迟中高风险地区酒店的品牌管理费,延迟缴纳一次性加盟费,缓解中高风险地区酒店的借贷还款压力,给予新业主签约项目授信支持等。

近日,华住集团出台了“专项融资扶持计划”,为加盟商补充短期流动资金,放款额度最高为50万元,加盟商提交完整资料后最快一周内放款。除“帮扶融资”产品外,华住还将各类融资产品门槛均大幅度降低,不同融资产品可针对性地覆盖加盟商在营老店运营、翻新升级、新店筹建以及翻牌等多方面需求,同时与多家金融机构及类金融机构达成战略合作,为加盟商提供坚实的资金后盾。

“疫情的冲击让原本美好的春天乌云密布,但是我们有信心在困境中不断前行。”华住集团首席执行官金辉的这一番话道出了许多酒店人此刻的决心。

## 危中蕴机 酒店借势实现市场突围

□ 本报首席记者 王玮  
见习记者 唐伯依

“2022年是充满挑战的一年,疫情的反复给酒店市场带来诸多不确定性的影响,同时,全球宏观经济也日益错综复杂。但危中蕴机,这场疫情也倒逼行业进行供给侧改革,淘汰不能满足市场需求的供给,而在此期间,不少有品牌、有品质、有体系的酒店逐渐显示出自身的优势。”华住集团相关负责人如是说。尽管酒店业受疫情影响明显,但酒店人依然满满正能量,积极借助自身资源优势寻找市场的突破口。

“常态化疫情防控下,旅游业转型升级的一项重要内容是拉动本地内需,这将带动酒店行业快速‘回血’。本地旅游休闲消费的加强有利于推动各类业态与文化的融合,推动产业升级。”复星旅文集团执行董事、执行总裁兼地中海俱乐部中国业务首席执行官徐秉璋介绍,接下来,地中海俱乐部将继续探索国内短途游市场,今年计划新开业3家地中海俱乐部 Joyview 度假村,该品牌专门针对城市周边游市场。

“为更好应对疫情,提升抗风险能力,我们不断提高酒店的空间盈利能力,注重增加坪效,尤其是客房以外的收入。比如,万达酒店及度假村打造的万咖啡提出要‘24小时复合咖啡空间’,通过向住店客人和酒店周边消费者销售咖啡轻食,增加酒店的非住宿收入。”万达酒店相关负责人说,“我们坚信国内酒店市场大有可为。一方面,政府出台了减税、免税以及适度提高贷款等帮扶政策帮助行业渡过难关,另一方面,物业租金回落至相对正常的水平,酒店投资人能以更合理的价格获得物业,且在投资前期的市场考察和测算时更加谨慎和理性。”

“在经济高速增长向高质量发展阶段的转型背景下,华住集团

计划通过转型升级实现可持续、高质量发展,并以客户、员工、加盟商为中心创造价值,同时借助品牌、流量、技术的‘三维一体’模式做大产业。”华住集团相关负责人介绍,华住集团将依托科技战略进行创新驱动,以信息化大数据能力,建设以“人”为本的强执行力组织,实现精准的高质量运营,以此提升整体运营效率。

在寻找市场机会的同时,酒店人也为保供努力着。“疫情突发时,供应链是最容易堵塞的关口之一。”华住集团相关负责人说,对于连锁酒店来说,这个时候更要保证仍在营业的门店的“餐桌”安全。由于门店每天所需食品蔬菜种类繁多,配货流程相对复杂,面对物资保障的压力,华住供应链餐饮标准部梳理旗下各品牌餐食标准,建立统一供应链平台。同时,面对上海市场,华住易购和叮咚买菜旗下生鲜供应链平台(叮咚小满)联合,提供一站式的菜品购买配送服务,让酒店后厨的供应保障更规范透明。

对于酒店如何更好应对变化的市场,业界也给出了建议。

“酒店要开辟相对稳定的市场渠道,加大市场拓展能力,特别是在各地帮扶政策的推动下,能够参与政府采购项目,精准对接相关单位,从以往无差别‘等人来,谁都可以’,转变为‘找人,找可能的人来’。”南开大学教授马晓龙说,在市场转变过程中,酒店可以按照自身优势,合理控制供给规模,为政府采购提供精准化、精细化的要素配置,避免无差别供给导致的冗余投入。

北京第二外国语学院旅游科学学院副院长邓宁表示,酒店需积极拓展业务服务边界,主动作为,将住宿业与大消费、大休闲的概念深度融合,拓展餐饮、康养、健身、休闲等多业态,开发城市休闲类组合产品,并将酒店作为承载文化体验、演艺、娱乐等多种消费形式的集中载体,满足跨省旅游中断下的都市中高端旅游需求。

2021年,因疫情波动,很多酒店业务骤降,失去了提升业绩的机会。但是也有酒店在市场缝隙中抓住了生机。从日前锦江酒店、华住、首旅如家相继发布的2021年度财报数据来看,三家酒店集团的营业收入均实现了两位数的同比增长。在稍有起伏的数据背后,隐藏着市场复苏的诸多信号。

## 三家酒店集团在市场缝隙中抢抓生机

□ 本报首席记者 王玮

锦江酒店净利润略有下降,华住净亏损大幅收窄,首旅如家扭亏为盈,财报数据表明,2021年,国内酒店“三巨头”在不确定的市场中把握一切机会,努力保持业绩的稳定。

锦江酒店2021年营业收入达113.39亿元,同比增长14.56%,实现归属于上市公司股东的净利润1亿元,同比减少8.7%。但是,其经营活动产生的现金流量净额达到20.69亿元,同比增长1264.42%。

财报中,锦江酒店将营业收入和现金流量净额的上漲,都归于公司旗下境内外有限服务型酒店运营情况的逐步改善和恢复所致。具体来看,锦江酒店2021年的营业收入已经恢复到了2019年的75%,其中,境内酒店的营业收入恢复至2019年的82%,扭亏为盈;境外酒店的营业收入恢复至2019年的57%,实现减亏。

根据财报披露,锦江酒店2021年

翻看国内酒店“三巨头”2021年的答卷,“加速扩张”依然是他们发展的特征,毕竟收入的增长主要由开业酒店的数量来推动。只是在当前的市场情况下,要实现“逆势增长”,单纯跑马圈地是行不通的,必须要有策略。

“2021年是充满挑战的一年,疫情的不断变化和反复给住宿业带来诸多不确定性影响,同时,全球宏观经济也日益错综复杂。”华住集团创始人、董事长季琦表示,“在中国经济从高速增长向高质量发展阶段的转型背景下,华住将‘超大规模增长’战略转型为基于合格门店的‘精益增长’战略,实现可持续和高质量的发展。”

2021年华住酒店净增长达到1041家,在营酒店总数达到7830家。“下沉”成为这一年华住扩张的关键词。华住集团首席执行官金辉介绍,在2021年新签约的2849个酒店中,低线城市占比为55%。华住

上半年酒店市场恢复态势较好,其中4—5月份整体平均RevPAR(平均出租客房收入)已经超过2019年同期水平,但因下半年局部地区疫情突发,酒店需求再次受到抑制,RevPAR也出现回落。其中,尽管随着欧洲各国放宽防控措施,当地酒店市场出现回暖,锦江境外酒店的RevPAR增速看似好于境内酒店,但是与2019年相比,恢复程度却不加境内酒店。

华住2021年净营业收入达128亿元,同比增长25.4%,归属于华住的净亏损为4.65亿元,与2020年的净亏损22亿元相比,大幅收窄了亏损幅度。

财报数据显示,如果不计入收购的德意志酒店集团业绩,2021年,华住中国的净利润已经达到了1.53亿元,全年RevPAR实现同比上升15.6%,恢

复至2019年的87%。值得关注的是,去年,反复波动的疫情对于休闲散客市场带来较大冲击,但商旅出行则是酒店可以把握的机会。华住在2021年持续发力大客户市场,到11月底目标头部客户签约率达到40.1%,企业间夜占比也达到了12.1%,同比增长65%。

当然,华住也面临着挑战。去年第四季度,华住的酒店运营成本为32亿元人民币,同比增长16.34%,环比增长10.34%。华住在财报中的解释是:酒店租金成本上升、扩张带来的人员成本增加以及资产减值带来的2.57亿元损失,而其中资产减值损失的部分,则主要与此前收购德意志酒店集团有关。

首旅如家2021年营业收入达61.53亿元,同比增长16.49%,实现归

属上市公司股东的净利润5567.69万元,与上年同期亏损4.96亿元相比,实现扭亏为盈。

从单季度的数据来看,首旅如家2021年第一季度与第四季度分别净亏损1.82亿元和6940.84万元,第二季度与第三季度分别盈利2.47亿元和5987.29万元。去年,第一季度和第四季度正是国内本土疫情波动比较大的时期,由此可见,国内酒店市场的敏感度极高。

促成首旅如家业绩增长的原因有很多,其中也包括会员的拉新和维护。首旅如家相关负责人表示,会员规模是首旅如家长期发展的基石。2021年,首旅如家通过全渠道和多场景拉新,持续提升会员规模,截至2021年底,会员总数已达1.33亿人,同比增长6.4%。2021年,首旅如家的线上订单占比持续提升,第四季度的自有渠道入住间夜数占比为75.7%。

## 业绩稳定的背后

## “增长”依然是关键

量的增长,锦江酒店的前期加盟服务收入和持续加盟及劳务派遣服务收入在2021年均有所增加,分别同比增长9.7%和25.7%。

与2019年相比,锦江酒店2021年的股价已经翻番。对此有券商认为,除了持续扩张外,酒店档次的结构改变也是关键因素。2018年,锦江酒店中端酒店与经济型酒店的数量比例为2:3,2019年为1:1,2021年为3:2。这样的结构改变带来的直接好处就是平均房价的增加,中端酒店占比越高,锦江酒店的整体平均房价就越高,加盟管理所得收入也越高。

首旅如家也积极顺应国内酒店消费升级的趋势,充分调动各方资源聚焦于中高端酒店的开发。2021年,首旅如家新开中高端酒店276家,截至2021年底,首旅如家中高

端酒店数占比为23.4%。受益于首旅如家中高端品牌的较快发展,中高端产品占酒店收入占比从2020年的42.3%提升至2021年的46.9%。扩张方式上,首旅如家也以轻资产的特许加盟为主要发展方式,2021年通过特许加盟方式开店1391家,占比98.1%。

“三家酒店集团集中‘火力’主攻中高端酒店市场时,不能忽略的是,我国中低收入人群仍是占比最高的人群,他们不是中高端酒店的目标群体,酒店行业在未来仍然会扮演主力军的角色。”盈蝶咨询CEO胡升阳在接受媒体采访时表示。

对于财报中三家酒店集团的直营店逐年减少的现象,也有专家提醒,直营店有其作用所在,首先,能帮助企业树立良好的形象,也是集团真实实力的体现,其次,当市场行情好的时候,直营店所产生的额外收入有助于提升市值,给投资者带来更多信心。



图虫创意供图

## 整装备战再出发

从国内酒店“三巨头”的财报不难发现,疫情冲击下的2021年对酒店业来说并不好过。事实上,2022年的“倒春寒”让挑战变得更加严峻。如何让酒店集团业绩保持稳定?“当事人”正在寻找解决方案。

3月28日晚间,锦江酒店发布董事会决议公告称,因工作变动原因,朱康不再担任公司CEO职务。同时,公司同意聘任沈莉为公司首席执行官兼财务负责人。公开资料显示,沈莉在锦江酒店工作超过30年,2016年7月起任锦江酒店首席财务官、财务负责人至今,是一位经验丰富的老酒店人。有业者分析,这两年,锦江酒店通过成立锦江酒店(中国区),初步完成组织平台整合。如今,已然开始整装备战,利用数字化转型契机,以提升数字化项目ROI(投资回报率)为核心,先行整合境内外会员和品牌等前台系统,中后台系统整合逐步跟进,从而实现酒店的品质发展,提升企业价值。此时,锦江酒店做出人事调整,让更加富有后台整合经验的CFO接任CEO,背后必定有充分的战略考量。沈莉给锦江酒店带来怎样的改变,值得继续关注。

而华住则一直在推动全面数字化发展,实现全场景云端连锁化管理。华住启动了有限服务类酒店的全GOP(营业毛利)管理项目“八爪鱼”,为酒店实现高效率、低成本运营打下基础。同时,还开发了运营

App“华通”,实现员工、加盟商的全覆盖,让精细化高效运营成为可能。“对于数字化,华住还有着很多探索空间。”金辉表示,未来包括数字营销、会员全场景体验、质量管理、GOP管理、加盟商生命周期管理等内容,都能够进一步实现数字化,从而提升效率,扩大管理半径。华住数字化战略的第二突破点是实现高档全服务酒店从单店管理模式到云端连锁化管理模式的进阶,通过搭建数字化的人财物共享平台,实现共享服务。

首旅如家酒店集团总经理孙坚认为,住宿业的突围之策,要聚焦三个方向——恢复信心、探索转型、储备能量。其一,行业再难,也能寻找应对之策,要对未来充满信心与期待。没有一个行业会消亡,只有无作为的企业会死掉,挑战再大,酒店还是要为明天再次崛起的崛起做准备。其二,酒店集团要从“快而大”模式,转向“专而细”模式。其三,酒店需要储备能量。比如,在模式上,打造行业专业赋能平台。在产品方面,围绕年轻人群和讲求生活方式人群的喜好进行设计。在空间方面,关注邻里中心和共享业务。在用户方面,关注个人旅行价值,提升品牌调性,同时,关注家庭生活价值,推出一些生活类平台等。“人们对美好生活的向往是中国住宿业发展的基石,行业未来充满希望。”孙坚如是说。