

重新发现酒店资产价值

□ 陈荣

多年来,我们对酒店的运营比较重视,对酒店资产的价值关注相对较少。其实,无论是新建的酒店还是存量的酒店,重新发现资产的价值,不仅有助于确保酒店资产的保值和增值,更有助于从投资人的层面达成效益的最大化。

新建酒店

决定新建酒店资产价值的一个因素是在哪建,也就是在什么城市的什么位置。

第二个问题是建什么样的酒店、酒店规模和结构如何适应客源结构。

第三个问题是投资规模和资金来源,也就是资本结构要合理。

一、选址条件。酒店是长期持有型物业,同时又是具有经营性的不动产,本质上属于房地产业。房地产价格的差异首先是源于地理位置的差异,建安成本其实相差不多。

酒店的利润来源主要有两个方面,一是经营所产生的利润,二是资产增值所产生的利润,资产增值的部分可能比经营更值得关注,而其决定性因素即是地理位置,因此,选址十分关键。

在中心城市的核心位置建设的酒店,不仅经营效益会比较好,也能够分享地产升值的红利,尽管一开始的投资可能高一些。在酒店的建设过程中,要充分考虑房地产的升值因素,千万不要因为土地便宜去找一些边远城市建高档酒店,这样的酒店资产不仅缺乏流动性,更可能因为客源不足,经营不善,使得资产价值大幅度贬值。

二、市场定位及对应的酒店规模和结构。在酒店的规划、建造过程中,对其经济性、技术性和运营性做全面的考量是至关重要的。对一个新建的酒店而言,首先要下功夫把目标客群和市场定位搞清楚,进而去确定酒店的规模以及对应的房型结构和餐饮配比等,若结构与市场定位不契合,使用效率就会下降。究竟是大客房、小餐饮还是小客房、大餐饮,是由客源结构和需求特点决定的。如果弄混了,客房餐饮错配的结果只能是效益不佳。

三、投资成本。新建酒店投资成本的控制非常关键,一开始的规划设计要做好,不能做成“三边”工程,导致投资成本极大地增加。控制好酒店的初始投资,对照不同城市酒店的投资标准,降低每平方米的造价,对酒店后期形成良性运营十分关键,否则沉没成本太多,负担会很重,折旧

费用也会巨大,不管怎么运营都很难产生利润,损害经营者的信心。

与此同时,要关注酒店建设的资金来源,如果杠杆率过高或者资金成本过高,会给后期的酒店运营和维护投入造成巨大压力,容易造成酒店资产的毁损。

国内大多数酒店每间客房的均摊面积比较高,源于对大堂或者大宴会厅的追求,使得创收面积占总面积的比例较低,低效甚至闲置空间太大。坪效较低是国内酒店比较普遍的现象。要平衡好目标客群的需求、投资方的预期以及酒店的可持续经营三者的关系。

存量酒店

提升存量酒店资产的价值是一项长期的任务。首先要有这个意识,进行资产价值的分析,不断调优结构,去除无效、低效资产;不断提升经营能力,尤其要以创新的思路,充分发挥酒店资产的经营价值,创造更好的经营效益;不断推动酒店资产证券化,积极和资本市场对接。

一、关注酒店资产质量。要加强对酒店资产质量的财务分析,而不仅仅是运营分析。酒店的财务分析基本上停留在运营层面,没有从业主的角度进行分析。要不断提升收益水平,提高净资产收益率。根据国务院国资委考核分配局编制的《2020年企业绩效评价标准值》,住宿和餐饮业全行业的平均值是2.7%,良好值是5.7%,优秀值是7.9%。要不断提升营业收入,提升总资产周转率水平,国资委的数据显示,住宿和餐饮业全行业的平均值是0.4,良好值是0.6,优秀值是1.0。要不断提高偿债能力,逐步降低资产负债率;要不断提高增长能力,从而提升收入增长率水平;要不断提高公司价值,进而提高市场投资回报率水平。

二、调优酒店资产结构。如果发现酒店资产长期不盈利,属于低负效资产,就要下定决心把它处置掉,通过买卖实现资产价值,否则持续的亏损会进一步拉低资产的价值。

另外,可以进行整体功能调整,比如,改造成养老酒店或者月子中心,通过适应市场的新需求从而进一步提高资产的价值。也可以从市场需求出发,局部调整不同功能所占面积,提高单位面积的产出。

单体酒店要进行产品再定位、资产再利用,要制定年度商业计划,关注坪效,通过坪效的分析,反过来进行目标市场的最优化、空间布局的再调整,以达到进一步提高资产效益的目标。偏重于商务和会议接待的酒

店,其产品的高度标准化和同质化,会面临更严峻的竞争形势,需要更多关注这个问题。

三、提增酒店经营效益。一个酒店资产质量的高低,当然和它的运营水平有很大的关系。一些专门投资酒店的产业基金,就是通过合适的价格收购酒店,对酒店运营进行提升,通过提升酒店的效益,来提升酒店资产的价值,在此基础上将资产出售,从而获取提升的价值。

提升的手段是多方面的,重点在集约化,比如集中采购,人员集约,能源优化等,从而提高盈利能力。单体酒店加入有能力的酒店集团,能够分享酒店集团的品牌优势、市场优势、采购优势、客源优势,也会进一步提升资产的价值。对存量酒店而言,酒店运营是很专业的事情,可以考虑委托专业的酒店管理公司来管理,如果谈判合理,通过酒店管理公司运营所产生的溢价收益,可以完全覆盖管理费用。

四、充分利用好酒店客流量。酒店的客流量为酒店创造了价值,如何把这些客流量用好,利用好酒店的消费场景,利用好住店客人的消费能力比较强的特点,提高酒店资产的延伸价值,是必须考虑的问题。比如酒店客房里面的用品,只要客人喜欢,都可以出售,只要有这样的销售意识,就可以加强和供应商的合作,让客房成为各种用品的体验和销售场所,从而把流量更好地变现,提升酒店资产的价值。

五、推动酒店资产证券化和资本化。酒店有比较稳定的现金流,就可以设计资产证券化产品,目前市场上这样的产品已经有几十家。资产证券化的融资成本较低。期限结构也可灵活设计,融资期限可根据酒店基础资产及其收益状况、融资用途而定,有半年、1年、3年、5年甚至更长,较为灵活。发起人融资的资金用途亦不受限制,无需披露,从而为企业开辟了一条低成本、较灵活的融资新路径。利用金融创新工具,活化酒店资产,是一项重要的工作。当然,积极推动资产上市也是一个有效的融资途径,不过这条路并不平坦。

六、构建酒店资产的运作平台。如何去买卖酒店资产?如何把买卖行为和酒店的管理提升相结合?对酒店集团来讲都是不容易的事情,这方面的专业人才相当缺乏。

建立酒店的重资产平台,有助于专人去关注资产价值的提升,有助于提高资本运作的水平和能力,有助于和轻资产的运营平台以及酒

店的上市平台相互协同,从多方面综合提升酒店资产的价值。

七、酒店资产价值的评估。一个酒店到底值多少钱并不完全取决于投资额,更多取决于酒店创造现金流的能力,取决于市场交易时大家普遍采用和接受的评估方法,弄清楚评估方法对于重新发现酒店资产价值也很重要。评估方法常用的有3种:一是成本法,主要根据酒店建造的成本和酒店成新率确定;二是收益法,主要根据酒店未来运营现金流折现确定,酒店未来运营能力和评估酒店时的市场利率是酒店资产价值评估的关键,存量酒店未来运营能力跟酒店日常保养和投入有很大关系;三是市场法,主要依据周边市场类似酒店和物业的最近交易价格确定。评估酒店资产价值通常会3种方法一起使用,各自的结果构成了资产价值的数据基础。

重估价值

进一步提高对酒店资产管理的认识。多年来,我们对酒店的研究基本上都停留在酒店的内部,重点在运营和服务方面,而没有认真地把酒店作为一个整体,从资产的价值方面去进行更多的研究和挖掘。

重新发现酒店资产的价值,首先要提高认识。酒店利润的来源不仅来自于运营,还在于酒店资产的增值,因此无论是新建酒店的选址和投资,还是存量酒店资产的再效率和再效益,都值得我们给予充分的关注。

上市公司需要进行市值管理,酒店资产也需要进行价值管理。

进一步加强对酒店资产管理人才的培养。酒店业发展较为成熟的国家对总经理的培训都有资产管理这一部分,值得我们借鉴。要加强酒店资产管理专业队伍建设,缺少了专业人才很难干成专业的事。相信随着专业的第三方酒店资产管理公司的崛起,可以为酒店业主提供更加专业化的服务,也有利于人才的培养。

进一步提高酒店资产管理的水平 and 能力。认识提高了,人才培养了,关键就要看各家酒店能否抓住资产升值的关键,在实践中不断提升酒店资产管理的水平,而一切的基础是酒店创造现金流的能力,这是酒店资产价值的根本保障。经营上面缺乏创新,没有特色,效益上不来,资产的价值也不会得到很好的体现和提升。

重新发现酒店资产的价值,让酒店的资产流动起来,让资产在流动中增值,在流动中闪光。

分羹度假市场不止要“快”

□ 本报见习记者 唐伯依

近日,Club Med(地中海俱乐部)宣布,启用“地中海俱乐部”作为其官方中文名,并将陆续在中国市场沟通中启用品牌中文标识,以此加快其在中国市场的本土化进程。不仅如此,近两年来,地中海俱乐部动作频频,度假村队伍不断扩大。面对中国本土度假品牌的迅速崛起,地中海俱乐部该如何在保持自身调性的同时,获得稳定、持续的客流呢?

布局速度加快

疫情的冲击并未阻碍地中海俱乐部在中国区拓展度假村的步伐,相反他们的节奏不断加快。接连落地丽江、长白山、千岛湖等新项目的同时,地中海俱乐部发力粤港澳大湾区市场,与保利华南实业有限公司旗下的佛山御江南项目就精致短途游品牌佛山度假村完成签约。

“今年上半年,我们开设了3家度假村,下半年计划新开设4家,2024年底前在全球范围内计划新开17家度假

此外,加强营销也是拓客的关键。无论是销售模式上更倾向于直销,增加都市圈的会员,还是以高尔夫、滑雪等俱乐部吸引更多用户,再或是调整市场营销结构,做到绩效营销与品牌营销并重,地中海俱乐部不断拓展私域流量,提升转化率。预计到2025年,地中海俱乐部在中国的直销比例将占到50%。

对于如何用好自身私域流量,业界给出了建议。中国旅游研究院产业研究所所长杨宏浩提到,国际度假村品牌如果能够用好社群经济、建立成熟的会员体系,对于消费者黏性的提升将很有助益,也能够有效扩大会员的数量。

北京第二外国语学院旅游科学学院院长、教授吕宁提到,直销的成本是最低的,可以为国际度假村品牌建立忠诚的客户队伍,可以利用私域流量这个销售渠道与平台形成互补。“要注意对加入私域的客户进行分类管理,为不同类型的客户制定相应的内容进行输出,在客户认知的不同阶段给客户推送不同的内容,最终确定有意向的目标客户。”



丰富的亲子游戏和户外运动是地中海俱乐部吸引力度假客人的重要因素。酒店供图

做优度假品牌

在出境游尚未恢复的当下,不少消费者会到城市周边的度假村休闲、打卡,度假村品牌又该如何借势发展呢?

提升产品质量是第一位的,只有易传播、抓眼球的高品质度假产品,才能市场中取胜。

吕宁提醒,在国内、国际品牌共同发力度假市场的情况下,国际度假村品牌需要在提供的产品品质、服务等方面进行优化完善,做到品牌布局扩张与产品质量的平衡。

北京联合大学中国旅游经济与政策研究中心主任曾博伟对此也持有同样的看法。“当产品和服务做得足够好,会自然而然地在消费者心中形成较高的品牌认可度,即使客人身处不同的目的地,仍会习惯性地选择熟悉的度假村品牌,形成更强的品牌扩大效益。”

此外,提升品牌吸引力,与目的地的文化产生良好连接,为客人提供更具有文化气息与潮流元素的生活方式,也是度假村品牌持久发展的制胜法宝。

“度假村毕竟空间有限,如果可以与外部更好地对接、联动,则可以为游客提供更多选择,提供好玩内容的同时,推出更多的风格与主题,为客人提供全新的度假生活空间。”曾博伟说。

还有业者提醒,扬长补短也是度假村品牌需要注意的。比如,如果要发展城市酒店,度假村品牌优势可能并不明显,城市土地供给的稀缺是制约其建设城市度假型酒店的重要因素。“如果要做,就要及时根据城市特性对产品进行重新开发与改造,应势而变。”杨宏浩说。

希尔顿鼓励员工打“零工”

本报讯(见习记者 唐伯依)记者从希尔顿集团获悉,近日,希尔顿集团的“零工”模式以位于北京、上海、广州、成都等7个城市的27家酒店为试点推行,通过其员工自助服务线上平台“小希斜杠”,帮助有意愿的员工在工作之余到集团旗下同区域的其他试点酒店尝试不同的职位,提升职业技能的同时获得额外的收入。

“零工经济”是指时间短、灵活的工作形式,利用互联网和移动技术快速匹配供需方,是人力资源的一种新型分配形式,这种方式在零售业已经被广泛应用。在推出“零工”模式前,希尔顿集团大中华区曾发起过内部调研,结果显示,超过50%的受访员工愿意在完成现有工作之余加入。其中,利用空闲时间体验更多职业机会、学习更多专业技能,通过内部零工机会增加收入和改善生活,是不少员工有意愿加入的主要动因。

希尔顿集团大中华区及蒙古总裁



北京后海鼓楼四合院漫心府酒店凭借优越的地理位置、富有特色的设计受到住客喜爱。酒店供图

不久前,同程旅行发布的相关报告也印证了这一观点。数据显示,作为近年酒店开业的主力军,中高端酒店在规模扩张路上步履不停的同时也受到了消费市场的认可。2021年7月1日至2022年6月30日,在平台上新开业的酒店中,订单量前30位的酒店中,中高端酒店占比超七成。同程研究院首席研究员程超功认为,近一年,整个旅游行业仍然受疫情波动的影响,但国内旅游业正稳步恢复。随着市场新的需求变化,酒店投资市场和品牌布局也在发生变化,国内热门旅游目的地周边的新开业酒店数量明显更多。此外,从过去一年新开业酒店的平台表现来看,“85后”用户

量整体占到75.75%，“95后”“00后”用户的比例占到了新开业酒店订单量的36.37%。由此可以看出,年轻用户追求新鲜、个性以及多元化的住宿体验,也更加重视服务的性价比。他们将逐渐成为中高端酒店的消费者,也是酒店投资人较为看重的。

目标客群喜欢什么样的酒店就开什么样的酒店固然没错,但也有业者提醒,中高端酒店投资人想要把握投资酒店的价值高地还需抓住以下3个关键点:能够创造高流量的选址、品牌自身具备的流量生产力以及选址与品牌之间的匹配程度。唯有高流量选址与高流量品牌实现互相成就,才能为投资人创造更可观的投资收益。

疫情冲击下,投资中高端酒店胜算几何?

□ 本报首席记者 王玮

“酒店开业第7天就实现满房,RevPAR(每间可销售房收入)达到580元,我对未来的经营还是比较有信心的。”北京中关村苏州街漫心酒店的投资人臧欣欣成为酒店加盟商的时间并不短,此前投资过华住集团旗下的小庭酒店,对于这一次的投资他抱有不小的期许。疫情冲击之下,酒店市场的恢复一波三折,在这个时候投资一家中高端商务酒店,在同行看来,是需要勇气的,可臧欣欣笃定自己踏准了节拍。

“任何危机之下都有机遇的存在。”在接受记者采访时臧欣欣说,他投资的第一家汉庭酒店在北京较好的地段,尽管也受到疫情的冲击,但只要市场稍一回暖,门店的经营数据马上回升。因此,在投资这家漫心酒店时,吸引他的首先是该物业紧邻3所北京知名高校的地理位置。在他看来,如果不是这场疫情,很难遇到这样的物业。至于为何是漫心这一品牌,臧欣欣认为,该品牌年轻化、有调性、高颜值、有品质且运作成本不算高的特色对他来说很有吸引力,而且这也和物业所处区域的消费力特征比较匹配。而且漫心在非房收入方面有一定的优势,不仅可以在大堂举办各类主题活动,有歌手驻唱的漫心小酒馆也是周边社区客人休憩打卡的空间。权衡过后,他决定投资这家酒店。

漫心酒店是华住集团旗下的中高端酒店品牌。华住集团中高端事业部CEO曹茜告诉记者,目前,华住旗下中高端品牌的投资人中,有1/3是老加盟商,对于这类投资人,华住有专门的优惠措施来提升复购率。当

然,最能说服投资人的还是品牌成长力。比如,在经营数据上,从7月市场恢复到现在,全国漫心的平均RevPAR在450元。这样的业绩表现,让有的业主一口气在3个城市投资了4家漫心酒店。

随着北京中关村苏州街漫心酒店的正式开业,漫心的酒店数量实现了5年100家的突破。至此,漫心已实现全国百店布局及37个城市的覆盖。如今已完成品牌升级的漫心品牌分为漫心酒店和漫心府两个系列。其中,漫心酒店以规模化发展为目标,采用一城一设计的风格,将属地化特色充分融入顾客体验当中;漫心府致力于存量酒店的创新改造,聚焦一座城市中有文化底蕴和历史故事的特色建筑。“当下,中高端消费者的需求不断升级而且越来越细分化,中高端酒店的细分市场有着很大的潜力。”曹茜说。

然而,疫情连续3年的冲击让业界对全球经济发展的信心不足,在这个时候投资中高端酒店真的是一个稳妥的选择吗?

华住集团开发高级副总裁黄慧星拿出了这样的数据:2019年至2021年,市场上减少了大约8.5万家单体酒店,但是连锁酒店的数量却逐年递增,这其中有一部分物业是从单体酒店改造而来。也正因此成为单体酒店投资者的退出,一些适合做中高端酒店的物业被释放出来,而且租金相较于疫情发生前要更便宜。

有业者判断,随着高净值消费人群的回归,城市微度假、国内品质游的走热,各地刺激旅游市场回暖的措施不断发出,目前中高端酒店的物业被释放出来,而且租金相较于疫情发生前要更便宜。