

问道 酒店投资有哪些机遇可寻

□ 本报记者 唐伯依

新年伊始,不少酒店迎来“开门红”。回望过去一年,大众出游热情高涨,节假日里的酒店被一次次推上预订高峰,而市场的复苏也带动了酒店业绩的提升。不少业者对酒店投资持有乐观态度,看好宏观经济长期向好背景下萌生的投资新机。相关数据显示,去年全国中档及以上品牌酒店签约量约同比增长35%以上,扭转此前的投资热情回落局面。在签约量提升的同时,也有投资人清醒地意识到,行业竞争明显加剧,想要投资回报率迅速达到预期并不容易。那么,投资酒店怎样做才能有更好的前景,还有哪些趋势值得关注?

话题一:投资环境如何,怎么选择?

“随着宏观经济进入平稳增长期,‘躺着’赚钱的阶段过去了,韧性时代已然到来,而在这时,良好的投资决策能力显得尤为重要。”华住集团创始人季琦说。

季琦分析,具体来看,在需求侧,当前出行市场稳定增长,民间资本充裕,但投资机会却不多。从供给端来看,物业空置率提升,租金下降;品牌连锁优势愈发明显,业主方和客户端对其认可度逐步增强,低线城市连锁率低,也为连锁酒店的下沉提供了发展空间。

北京第二外国语学院旅游科学学院教授李彬认为,去年,酒旅市场呈现出明显的回暖趋势,酒店投资势头也随即展现出新景象。今年,酒店业的投资情况值得期待。

华住资深酒店投资人刘兰荣也比较看好中高端酒店投资。“如果能够把酒店的地段选好,开设在城市的核心区域以及繁华地段,并把产品做好,是更能保证效益的。”

“中高端酒店投资呈现主题化、融合化(文旅融合和跨界融合)、数智化等特点,度假方向是亮点。投资人应更看重存量资产的改造提升,对增量资产投入需要谨慎。”中国旅游研究院产业所所长杨宏浩说,当下酒店投资的逻辑是轻投入、重回报。当然,重投入的项目,更要关注项目盈利空间。

在季琦看来,要坚持三好、四低和四戒,即好品牌、好产品、好租金,确保投资者保持竞争优势;坚持低线市场(三四线城市市场)、低成本、低投入、低杠杆,充分挖掘三四线城市投资成本低、酒店品牌连锁化率低的优势;戒浮躁、戒高大上、戒好大喜功、戒高调,兼顾投资回报与客人体验,避免在投资时盲目跟风、头脑过热。

“对于投资人来说,当下他们更注重投资回报率,投资会更加谨慎,会时刻关注经济政策的变化,依靠大数据对市场做出判断,不再单纯依靠政府的招商引资或是房地产配套建设。”江西赣江绿地铂玺酒店总经理朱磊说。

中高端酒店市场投资更加追求品质提升,看重品牌影响力和期待多元化经营。北京朝阳丽亭酒店投资人王荣森认为,行业已经到了洗牌阶段,未来市场会淘汰一些位置欠佳服务品质跟不上的酒店。“这是好事,优胜劣汰才是一个行业健康发展该有的样子。未来酒店市场会突出一个‘卷’字,过往粗放型的野路子走不通了,更多拼的是专业能力。从业者需要理性看待行业复苏,以更长远的眼光看待酒店投资。”

首旅如家酒店集团总经理孙坚在接受采访时介绍,持续扩充中高端酒店数量仍是首旅如家的重要战略,未来不会再一味追求数量,转而向质量要效益。

话题二:未来机遇在哪,如何把握?

季琦分析,中国酒店未来主要的商业模式有两类,一是有限服务和精选服务,全服务进入存量资产运营阶段;二是租赁物业、加盟品牌,从整个市场容量来看,酒店市场增量主要来自加盟。

以上布局方向在锦江酒店的业绩数据上也有所印证。锦江酒店去年第三季度财报显示,旗下境内外有限服务型酒店运营业绩较上年同期大幅回升。锦江酒店轻资产运营的动作也在延续。数据显示,锦江酒店已经陆续卖掉多家酒店资产,关停数家直营店。去年第三季度,锦江酒店新开业酒店313家,净增开业酒店197家,其中直营酒店减少26家,加盟酒店增加223家。

朱磊分析,酒店市场存在存量较大但管理欠缺,连锁品牌酒店较少的问题,这些给了大品牌下沉市场的机会。中高端酒店投资分为新建和收购两种,一线城市流动的高净值人群多,购买力强,能够支撑起新建酒店,下沉市场则更多依赖加盟和特许经营等形式进行拓展。

“一二线城市的机遇在于存量盘活,契合都市居民休闲需求的综合性度假酒店、主题酒店等更值得关注。”北京第二外国语学院中国文化和旅游产业研究院副教授吴丽云分析。

“未来酒店投资的趋势可能会更加注重品质、差异化和技术创新。”南京旅游职业学院酒店管理学院副教授马卫分析,对于一二线城市,尽

管竞争激烈,但通过提供定制化服务、独特的设计风格、高端的休闲设施以及整合当地文化元素,仍有机会吸引高端消费群体。

李彬认为,对于一二线城市来说,仍有比较大的机会,中高端酒店是当前国内外酒店品牌争夺的主战场。尤其是一些同档次的老旧酒店物业有着很大的翻牌空间。

未来,想要实现酒店投资的良性发展,酒店品牌方与投资人需要实现“双向奔赴”。吴丽云认为,双方要明确利益点,品牌应与投资方的定位相契合,才能助力投资人实现预期目标。作为投资人,应选择最契合其投资战略的品牌,并为之提供最优的运营管理环境,助力品牌方做好自己的专业管理。在吴丽云看来,双方明确各自的功能点,不越界很重要。作为投资人,不应插手酒店具体运营,而作为品牌方,则应将运营利益最大化,为投资人提供最优的运营结果。

当下,中高端酒店投资与此前相比有不小变化,行业更加看重酒店的市场价值与商业逻辑,遵循市场导向。在李彬看来,品牌方需要在前期的投资测算、可行性论证、酒店设计等环节进行参与,与投资人共同完成,让酒店项目更加贴近当地的市场和需求、更符合市场规律。投资方要尊重和把握酒店的市场规律,特别是在项目运行后,不得违反合同约定和过度干预。双方都讲求契约精神,才能把酒店项目完成好。

话题三:下沉市场要做吗,能否共赢?

在不少业者眼中,下沉市场有着不小的优势。慢曲酒店(北京房山航天科技城店)投资人邱不语认为,到下沉市场做中高端酒店,投资成本和运营成本可以降低很多。如果运营得当,找准客源定位,在下沉市场能获得相对较高的回报。尤其是单房价投资额在10万至12万元的中高端酒店,非常适合有成长空间的地区,比如GDP增长速度维持在8%左右的地级市。

“下沉市场的客源较为稳定,基本上两年多就能收回成本。”刘兰荣发现,下沉市场的优势在于淡季季不明显,租金便宜。尤其是春节期间,这些城市会迎来大批返乡探亲人员,因家中居住空间有限,部分人选择住酒店。

根据华住的相关数据,低线城市酒店业绩恢复较快。这些城市往往具有相对稳定的客群,酒店经营的稳定性更强,因此抗风险能力较强。同时,低线城市租金租售比是20%,低于一二线城市,还有租金便宜、投入成本低的特点。而季琦提到的低线城市市场,正契合了业者所说的下沉市场。

“下沉市场除了通常意义上的四五线城市,还包括大中型城市里的缝隙市场。”李彬说,大中城市中有很多局部和区域性市场,比如新建的社区、工业园区、文旅产业区,以及医院、大学周边的新兴区域,具有比较明显的市场属性,可以成为酒店投资的重点。此外,中西部地区部分热门城市,以及文旅产业

发展相对较好的城市,也是值得关注的市场。

“酒店投资机会始终存在。”杨宏浩认为,中高端酒店投资的市场空间有3个方向,一是下沉市场,二是西北和东北地区的旅游城市,三是共建“一带一路”沿线城市。

在朱磊看来,下沉市场的投资空间在于有酒店存量而管理欠缺、连锁品牌缺少,这给了连锁品牌下沉市场的机会。

下沉市场要如何投资?

李彬建议,一是做好充分的市场调研,对市场足够熟悉,把握当地的消费习惯、地域文化、营商环境、用政策等,避免盲目运营。二是产品设计充分考虑下沉市场特色,进行本土化设计与调整,设计属于当地的产品模型和品牌,适应当地的消费需求,避免把大城市的产品模型、投资模型进行生搬硬套。三是运营管理充分考虑下沉市场的情况,包括员工管理模式、营销推广方式等。

“对于下沉市场来说,投资者可以通过调研当地消费者的偏好和需求,开发适合当地市场的酒店项目。比如,开发具有地方特色的精品酒店,或者提供具有高性价比的商务酒店。还可以运用数字化管理和智能化技术,如在线预订系统,智能客房服务等,提升运营效率。”马卫说。

在吴丽云看来,可以发掘小城红利,关注低投入、低租金、低人工的中高档酒店,以及小城市酒店为数智化发展和连锁化发展。

倾听 三位酒店投资人的生意经

□ 本报首席记者 王 玮

同样投资酒店,甚至在同一地段,用同一档次的品牌,有的投资人赚翻了,有的投资人却空欢喜一场,这是为何?“如果投资人能看透自己所需,摸清市场状况,看懂品牌价值,也许就能找到答案。”有业者回答道。投资酒店远不如想象中那么简单,盈利和赔钱有时仅在投资人的一念之间。那么,投资酒店最忌讳什么?难点在哪?哪些坑需要避开?日前,中国旅游报记者采访了3位在连锁酒店领域有丰富经验的投资人,听听他们的生意经

第一本经:用踏实本分心态投资

这段时间,让华住资深酒店投资人刘兰荣最开心的事莫属盘点去年业绩时,她投资的酒店中,有两家的RevPAR(每间可销售房平均实际收入)在华住集团旗下所有同品类酒店中名列前茅。“就是地段好、产品漂亮、效益高。”谈及经验时,刘兰荣反复提到了一句。

至今,刘兰荣还记得当年她拿到北京王府井区域一栋物业时,华住集团创始人季琦给她的建议,用桔子水晶品牌,做中高端市场。当时,季琦的理由是,这栋物业的周边多是中高端酒店,在一线城市这样繁华的街区,做中高端市场生意肯定好。果然,现在一到旺季,刘兰荣投的这家酒店的RevPAR能比周边酒店高出不少。“当诸多品牌扎堆在同一好地段时,大家拼的就是谁的产品更有差异性,更能吸引客人、留住客人。”

在刘兰荣的生意经里有两个“新”和一个“心”:产品要更新、销售要创新,服务要有耐心。

“想要保持高收益,产品一定要及时迭代,这一点是投资人该做的。”刘兰荣分享道。这几天,她于2017年投资的全季酒店(北京天坛店)的大堂正在装修。老客人进门后会问她:“大堂看上去挺新的,干吗重装?”每当这时,刘兰荣总会略带神秘地说:“等过几天收拾好了就会发现不一样了。”在刘兰荣看来,作为北京第一

家全季3.0加盟店,这个项目是完全按照品牌规格做的,空间宽敞、舒适、漂亮,需要好好维护,常换常新。也正是因为她的坚持,这家酒店留住了不少老客人,又因生意好,把店长、楼层主管、工程师傅都留下了。在众人的呵护下,酒店运营十分稳定。而这背后也藏着刘兰荣独到的投资眼光。

前几天,刘兰荣遇到了一位年轻投资人,兴冲冲地想要盘下北京一个核心商圈的物业做酒店。刘兰荣细问发现,这栋物业除了地段好外,其他的条件都不理想,不仅老旧,还可能涉及产权问题需要处理。“如果是我,不会接这种有瑕疵的物业。”刘兰荣在行业深耕了17年,在这位老酒店投资人看来,抱着踏实本分的心态去做投资是最重要的。“别盲目地为开了店而开店,哪怕遇到看似很好的项目,也要先冷静下来根据物业的地理位置、实际条件、租金等方面情况,估算清楚几年能收回成本。现在,遇到感兴趣的项目,我会先让当地的开发人员帮我算账,除了投资成本外,还包括物业周边是否有竞品,如果有,RevPAR能做到多少的数据。若投资回报周期在5年以上,我就马上放弃,继续观察,直到有合适的项目。”

现在,刘兰荣在全国10多个城市有酒店投资项目,在她看来,如果做加盟店,计算投资回报率时,一定要把品牌的影响力和运营团队的战斗力考虑进去。好酒店是选出来的,选品牌是其

第二本经:避开那些容易踏入的坑

“不少刚开始创业的人,心中有一团火,恨不得马上就能闯出名堂。但投资酒店恰恰是一个急不得的项目。”酒店投资人徐勇是“过来人”,在全国投了20多家酒店。收到记者的采访邀约时,他表示这一次最想聊的是他曾经踩过的坑。“能把这些坑避过去了,就离成功不远了。”徐勇说。

徐勇就有过“把一手好牌打得稀烂”的经历。那时,他手上有一笔资金,想投点项目,正举棋不时时,朋友邀请他一起合资开一家酒店。物业的位置十分好,在一个二线城市的核心商圈。某快捷酒店品牌方正好找上门来,报出了单房成本7万元的价格。在品牌方的引导下,徐勇和朋友一合计,如果这家酒店平均房价在280元,入住率不低于80%,不到4年就能收回成本。两人立即拍板:“干”。签合同前,徐勇还想设法跟品牌方杀了杀价,以为这样就万无一失了。

然而,投一家酒店远没有他们想象中那么简单。从选址、选品牌到装修,从办理证照到招聘人员,从营销到管理……没有一件事可以省心。而徐勇遇到的问题是:开业后,虽然酒店平均入住率保持在80%以上,但平均房价和RevPAR却始终没有达到理想状态,所以酒店一直亏损,想要如期回本的愿望很难实现。

类似场景对于很多投资人来说并不陌生。问题究竟出在哪儿?

“首先,签物业时只关注了地段,但没有注意到其老化程度十分严重,让装修成本超出了预算,导致单房造价飙升了一倍。其次,虽然地段好,但区域竞争激烈,周边已经有好几家同档次酒店,房价根本拉不上来。”徐勇分析道,而更深层次的原因就是投资

心情太急躁。

“很多投资新手入局时,会遇到相同的问题,只看品牌方列举的成功案例,认为可以简单复制,却没有考虑失败的概率。如果当时我们去实地了解区域市场情况,摸清物业改造成本,改投一个中端品牌,结果可能就不同了,至少可以与周边酒店形成差异化竞争。”直到现在徐勇在谈起此事时依然有些懊悔。

如今,徐勇已经成长为理性投资人,一开口就是房价、入住率、利润。在他看来,好的品牌,首先是能带来高回报。如何判断这一点?他认为,就是能做到开源、节流、降本。

“投资人应清楚地意识到,加盟品牌等同于给酒店定位,这直接关系到日后能否提高营收。品牌的核心价值是否契合自己的投资定位和需求很关键,切勿逮着末节当主干,也别凭着碎片信息作决策。”徐勇提醒,另外,工程投入是酒店投资的大头,如果品牌方未从物业原始结构出发考虑改造方案,只是粗暴地要求复制品牌标准,投资人就需要考虑是否要换一个合作方,因为“削足适履”很容易导致成本预算超标。

徐勇认为,合理节省下来的运营成本都是利润。想要节流就需要一个将管理做到极致的店长,并能针对酒店的特点,定制“降本增效”的妙招。这样的店长能留住的时间越长,酒店就受益,因为好店长太难找了。

“在投资圈有这么一句话,风投其实最喜欢的是连续创业者,即便他们干砸过好几个项目。对于投资者来说,失败的经验比成功的经验要宝贵得多。酒店投资人亦是,不要因一次失败而退缩,坚持就是不断精进的过程。”徐勇如是说。

第三本经:做能与品牌方共赢的事

认识酒店投资人邱不语的时候是在去年5月,那时候她刚投资了慢曲酒店(北京房山航天科技城店),这是一家主题性比较强的中高端酒店。这段时间她又在忙筹备另外一家电竞酒店,合作方是创电竞,项目落地后将是该品牌在北京的第一家连锁店。尽管步履不停,但邱不语却说,投资中高端酒店越来越不好做了,尤其是在特别“卷”的一二线城市,想赚钱并不容易。

在这种情况下,邱不语认为,关键在于划清门道,想明白要赚谁的钱。“我观察过很多酒店,一般RevPAR特别高的,往往是定位找得准的。比如,一家酒店开在商务区,所服务的多数是商旅客人,他们出行大多有严格的差标,酒店在定位时就要考虑清楚,锁定客群的报销标准是什么情况。这关系到如何在投资造价和服务供给上找一些平衡。反之,如果将酒店开在景区附近,那就需要针对旅游消费人群来设置他们眼中性价比高的产品,重视提升组合产品和衍生服务的价值。”

其实,不少投资人很清楚,越是红海中“红得发紫”的地方,越可能藏着新商机。而邱不语在北京投资的这两家酒店都有一个特点,就是主攻有个性标签的小众市场,慢曲酒店主要服务的是喜欢音乐的年轻人,而正在筹开的电竞酒店面向的是电竞玩家。“如果单做中高端商务酒店,我认为这个市场在北京已经趋于饱和了。但如果按照兴趣爱好划分受众群体,可能还会有一些市场空间,或者是产品的利润率会更高一些,因为市场定位更精准。”看到慢曲酒店(北京房山航天科技城店)

很快度过爬坡期后,邱不语对自己的判断更有信心了。

作为投资人,邱不语的心态一直很稳,所有的决策都是不急不缓,深入调研后再下定论,尤其是在挑选品牌方面,有着自己的章法。“当时,我拿下物业准备做电竞酒店时,很多品牌方找我想合作。说实话,做投资可以,但玩电竞我不擅长。因此,在考察市场时,我特意邀请了电竞职业选手同去,因为他们才是这类酒店的常客,按照他们的兴趣点挑品牌,不会有太大偏差。而从他们的体验中也能知道品牌方的团队是否够专业。”

在邱不语看来,术业有专攻,这一点很重要。由此她又聊到了另外一个话题,投资方与品牌方的共赢。的确,很多时候双方“闹分手”的原因,来自投资人自认为经验丰富到可以直接下场管理酒店。但事与愿违,很多酒店因此变得“四不像”而失了生意。“投资人要克制自己直接干预管理的念头,在与运营团队达成共识后,双方去做各自擅长的事情,这样对酒店的可持续发展会有好处。”邱不语说,此外,现在大多数酒店集团执行的是多品牌战略,所以,集团能不能持续对一个品牌去维护、投入和升级,是投资人非常关注的,这也关系到再投下一个类似项目时,是否会选择与这个品牌继续合作。

“相比其他商业来说,投资酒店虽然回报期长但也相对稳健。尤其是选好位置,选好品牌后,血本无归的概率很小,风险要小于投资奶茶店。”邱不语说,随着商旅市场消费的持续走热,酒店的投资前景也值得期待。