

高端酒店频上货架 是什么决定卖价？

□ 本报记者 唐伯依 首席记者 王 玮

随着标价动辄数亿元的高端酒店被摆上货架,这些资产到底好不好卖成为酒店业者密切关注的焦点。根据相关机构的不完全统计,仅今年一季度就有21个亿元以上的酒店进入拍卖流程。分析交易案例的成败,有业者发现,酒店的价值不是由建造时投入的资金决定的,而是取决于运营后产生的现金流。说白了这与酒店方的运营管理能力 and 经营状况有关。那么,酒店资产交易背后的深层原因是什么,如何保持酒店资产的优质性,怎样将酒店资产卖个好价钱?

问题一

酒店资产交易活跃,传递出哪些信号?

一段时间以来,出现了多起高端酒店资产大宗交易。有业者观察到,究其原因,跟酒店发展进入新的阶段有很大关系。金陵酒店管理有限公司总裁李成勇分析,如今,酒店已不再是地产的配套产业,而是更加注重自身市场定位和盈利效率的主体。于是,在新的商业模式下,有人退出有人进入。

南京旅游职业学院酒店管理学院副教授马卫对此表示认同。随着地产市场从快速增长阶段转向成熟、饱和阶段,高端酒店市场的增长模式随之改变,由过去的新增开发转向对现有资产的重新定位和优化。这种转变意味着酒店资产易主频率的加快。因为投资者和开发商寻求通过收购、重塑和再定位现有酒店来寻找增长点。

“易主频率加快对行业来说是一件好事。”在浩华管理顾问公司副董事、厚海数据平台负责人刘桂彤看来,酒店行业相较于写字楼以及其他商业,交易量普遍偏低。而交易不活跃的原因在于,早些年不少地产驱动下的酒店是被动开发的,缺乏成熟的商业模式和商业逻辑,投资回报并不理想,这也影响着其进入市场的估值。而近几年酒店行业交易量有所上升,说明市场对此类资产投资有退出通道了,也表明投资酒店后是可以实现变现的。

刘桂彤观察到,酒店易主背后,业主身份更加多元了,入手酒店资产的业主出现了不少非地产背景的企业,比如能源、基金、零售等领域的企业,相对来说有比较充裕的现金流。

酒店资产交易活跃对于行业来说意味着什么?

在酒店资产从地产驱动转向运营驱动的当下,多位业者认为酒店作为经济效益和社会效益的载体,关注的重点应回归到运营上来。

李成勇说,未来的酒店会回归到产品品质的“本源”,自身产品要好,比如,更加注重客人体验,具备更多的文化属性。此外,酒店也会更注重强化能耗管理、人工成本管理,加大节能减排力度,这样才能将利润空间充分释放出来。

在君亭酒店集团上海君达城商业发展有限责任公司董事、总裁王姗看来,酒店资产易主的最大变化是新

业主对酒店运营更加关注。当强运营能力的酒店越来越多,也会带动行业向好发展,让酒店资产整体估值更高。由此,吸引更多资本进入,让行业更有活力。

酒店易主后,一方面,新的业主一定会对回报率有要求,会更加关注运营能力,有时就会通过换牌来实现。比如,换牌后可以充分发挥其在特定市场的优势,包括把人工成本和物料成本控制得更好,拥有更具特色的餐饮,更具个性化的服务等。

酒店资产易主还会加快酒店存量改造的步伐。值得关注的是,当前,新建酒店数量逐渐变少,酒店迎来存量改造时代。

“改革开放初期,酒店凤毛麟角,到了2000年左右,新建酒店增加了很多。经过20多年的发展,这些酒店需要进行大修技改,即进入存量改造时代。为此,对存量资产‘精雕细琢’的改造将会是酒店行业近一段时间非常重要的业务内容之一。”仲量联行大中华区酒店及旅游地产事业部董事总经理周涛说。

而存量资产改造必然伴随着酒店的重新定位,涉及硬件和软件两方面。周涛分析,硬件方面主要是进行提升,软件则是涉及品牌升级,放大品牌效应,提升服务质量,进而实现产品的“重生”,达到核心目的,简单来说就是让客房单价增长30%—40%,甚至是翻倍。酒店的变化可以总结为4个R,即Repositioning(重新定位)、Renovation(翻新改造)、Re-branding(更换品牌)、Rejuvenation(重新升级)。

北京第二外国语学院旅游科学学院教授李彬提醒,无论易主频率快慢,都是正常的市场规律和逻辑。关键在于,业主和酒店管理方是否尊重酒店的市场规律和发展规律,是否具有职业精神和专业能力来翻牌、运营和管理。避免因某些环节未做到位或不符合要求,导致酒店资产在交易过程中质量越来越差。

还有业者提醒,在资产交易的过程中可能会带来品牌更迭的情况,也可能对员工稳定性和客人忠诚度造成影响。马卫建议,无论新业主换作是谁,酒店都要努力保持服务品质的一致性,避免因易主而出现品质下降,既失了市场也给行业带来负面影响。

问题二

做优酒店资产需要哪几个关键步骤?

前段时间,一家位于一线城市的高端酒店计划出售。这家酒店的建筑面积约5万平方米,5年前花费约7亿元建造,业主标出了10亿元的售价。然而六七个月过去了,只有一个投资人提出想用3亿元购买。对于如此大的价格悬殊,业主方表示接受不了。出价方解释道,这家酒店虽然在一线城市,但并不位于核心区域,因此吸金能力没有那么强,一年税息折旧及摊销前利润也就1000万元,收益率不到2%。这样算来,3亿元的开价已经很有诚意了。面对这样的分析,酒店业主很难反驳,但又舍不得就这样把资产贱卖,于是只得留在手中。看到这样的案例,不少业者感叹,还是要做出有市场需求的优质资产。

“一般的高端酒店资产很难让投资人心动。”周涛说,现在投资人很看重投资收益率(收益率=净利润/投资额)。高端酒店资产动辄几亿元甚至几十亿元,这个“分母”太大了,如果酒店一年创造出的现金流达不到理想状态,收益率可能还没有银行的存款利率高,又怎么会吸引人?

酒店的价值归根到底是由其创造现金流的能力来决定。“如果酒店

有不可替代的优势,比如在一线城市的核心地段,有标志性的产品或服务,是非常受投资人欢迎的,这时哪怕酒店收益率没有那么高,仍会比较抢手。”在周涛看来,酒店和所有不动产一样,首先看地段。

“一个项目的成败,七分先注定,三分靠打拼。”王姗和周涛有着一致的看法。她从近段时间成交的几个酒店项目订单中注意到,它们有一个共同的特点就是均属于“硬核资产”,即核心地段能产生稳定现金流的资产。

王姗认为,酒店开业前的工作已经决定了未来的经营状况以及资产是否硬核。这主要包括两个方面,选址和产品定位。选址决定区位。产品定位包括想要面对的客群,想要提供的服务和产品调性。在做好这两方面工作的基础上,酒店可以在开业后,将其所期待的价值通过运营逐步变现。

“如果在建造过程中区位和产品定位出现问题,就可以判定其从一开始就是一个有缺陷的资产。那么,后续使用再好的品牌、再强的运营团队,往往也是无力回天。所以在建造前做好可行性和产品定位方案

非常重要。”刘桂彤告诉记者。

“酒店的位置对酒店资产价值具有决定性作用,但位置的优越性也不是一成不变的。”中国旅游研究院产业所所长杨宏浩提醒道,原来处于城市边缘区位的酒店可能会随着城市发展重心的变化,位置变得重要起来。这也考验着投资者的眼光。

“投资人非常看重酒店后期的运营管理水平。”李彬观察到,酒店的财务状况、坪效、业界口碑、抵御风险能力等也是酒店资产评估的重要组成部分。

周涛认为,这就需要业主在资产投融资管退的各个阶段把功课做足,同时需要有专业的团队让其在每个阶段可以关注到能让酒店产生高效益的要点,并使用更合理的方式拉高收益。

对此,刘桂彤进行了更详细的分析,比如,在投资阶段,需要做好可行性研究,确定酒店的定位。在融资阶段,确定投入资金来源何处,这主要取决于业主自身的资源优势。在建设阶段,看重的是业主能否依照前期的投资指标、设计标准,把握好整体流程,控制好成本。因为很多时

候,投资一家酒店时间周期较长,成本可能会超出预算。管理阶段就是资产管理的过程,业主要充分给运营团队授权,同时设定好目标,抓住关键节点,请运营团队来实现。当然还要做好预算管理。

有业者认为,优质资产的确更容易成交,但是否能卖出好价钱,相关因素比较复杂,也与当时的估值有很大的关系。

因此,在李成勇看来,让资产更有吸引力,业主还需要做好3个维度的事:一是需要建立酒店资产更合理的商业逻辑,这不能单纯从酒店本身去考虑,而是要从其金融属性、资本属性和资产属性来对资产的发展进行定位。二是要建立符合这类资产运营管理的机制,包括设立更高效的绩效考核制度、引入专业人才、重视在产业链中的资源配置,用最好的人才、技术和资金把资产运作起来。三是要回归初心和本源,这一点是保持优质资产核心竞争力的关键,换句话说,酒店要有自己核心的产品和服务,唯有重视品质,重视市场的需求,让客人体验感不断升级,才能够保证资产的增值和保值。

问题三

怎样为酒店资产找个好买家,卖个好价钱?

近段时间,几则关于高端酒店资产流拍的消息,让一些业主多了几分焦虑。担心再优质的资产也很难找到一个称心的买家。但也有业者认为,只要掌握了诀窍,好买家并不难找。

李成勇分析,首先要确保酒店资产处于良好运营状态,给买方留下良好的第一印象。在资产的交割过程中,要筛选出价值观契合以及匹配度、融合度高的买家,也就是想清楚要把资产卖给谁。在资产处置过程中,要了解清楚相关资产处置政策,找到最适合的售卖方式,把各个环节打通,做好整体方案,将酒店资产的优势、不足、未来的潜力阐述清楚。

想要达成交易,就需要清楚地知道对方最在意什么,再将酒店资产画像、核心特色清晰地梳理出来。如此才会更容易打动买家。

刘桂彤提到,站在买家的角度来说,他们想知道的一是物业的基础情况,是否存在缺陷,以及是否值得持续投资。二是酒店经营能力如何,每年产生的现金流是否足够充裕,是否具有成长性。三是物业的财务状况如何,负债和人员负担情况。“比如同样的品牌、位置和体量,超高层酒店就相比于高层酒店有更强的议价能力,有LEED绿色建筑认证的酒店就会比另一家酒

店更有价值,而这些都是酒店所具备的特色和优点,都要展示给买方。”刘桂彤举例道。

一个运营良好的酒店资产,离不开专业团队与人才的运作。“从结果倒推可以看出,酒店要卖出好价钱,一定要有好的现金流,想要有好的现金流,就需要专业的运营团队以及资产管理团队进行运作,采取增收减支的各项措施,实现收入和效益的最大化。”周涛分析,当前,酒店行业面临着人手不够、运营团队短缺的问题,想要解决这一问题,可以学习行业的先进实践经验,让团队更快地成长,进而树立良好企业文化,实现高效运营,把每一个部分都做到最好,才能实现酒店价值最大化、卖价也能够更高。

其实,在酒店管理过程中,业主最关注的是如何让资产保持增值。“这时,就需要专业的资产管理团队介入,组建高效的运营团队、营销团队,通过专业化和系统化的资产管理,建立良好的线上口碑,形成科学高效的财务系统等。”周涛说。

还有业者提到,想要将酒店资产更为顺利地卖出,就要站在买方立场思考他们的需求。首先要算好“经济账”,其次是预估交易的可达性,把产权梳理清楚。

王姗分析,在经济测算方面也要分两方面来看。一方面,酒店资

产如果有良好的产品定位和运营能力,资产本身的价值会更高,那么便可以给买方留下新的提升空间。另一方面,卖方对于酒店资产的价格要有合理预期,不能“乱开价”。特别是在资金进入市场愈发谨慎的当下,越重的资产,出售的流程也越复杂,买家也会更加关注这类资产是否会有附带的风险。

“在交易的可达性上,重资产往往需要多笔、多层融资,部分项目还需要用剩余价值为其他业主或资产提供担保。为此,想要将资产顺利出售,清晰的债权债务梳理非常重要。比如,部分酒店可能与住宅处在同一地块或者同一项目公司内,在交易时,需要进行资产分立或者反向剥离,确保酒店资产的独立性。否则即便酒店是相对优质的资产,也可能被同一资产包中其他物业的三角债务,以及过度融资和过度杠杆等捆绑住,失去现金流的自由度。在产权方面,如果有酒店资产无法独立分出产权证或者土地证,也会增加交易的复杂程度。此外,与原有酒店品牌业主方和酒管公司签订的委托管理协议也需要明晰,比如是否允许解约,是否需要支付违约金等。没有了障碍,酒店才可以相对顺利地成交。”王姗说。

在李彬看来,酒店资产出售最重要的是做好对资产价

值的确定或资产评估,充分展示酒店资产在无形价值方面的优势,包括盈利能力、品牌影响、竞争优势等。

马卫对此表示认同,卖方首先要对资产进行全面评估,确保其内在和外在条件都达到最佳状态,包括进行必要的翻新和升级,以提高资产吸引力。其次,制定精准的市场定位策略,明确目标买家,了解潜在买家的购买动机和偏好。选择经验丰富的中介或顾问机构进行资产包装和推广,利用其专业知识和网络资源来扩大买家范围,并有效传递资产的价值。最后,要做到准确定价,卖方需要基于市场分析和资产评估来设定一个既具吸引力又反映资产真实价值的价格。准备好全面透明的资料包,包括财务报告、运营数据、市场分析等,以提高买家的信心。通过这些步骤,卖方不仅能够吸引到合适的买家,还能为资产赢得更好的交易条件和价格。

