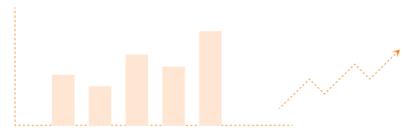


涨涨涨的背后 增量博弈正酣

□ 本报首席记者 王玮



1 业绩整体上扬 海外板块亏损

上周,当国内3家大型连锁酒店集团将2023年的成绩单交齐时,多数行业分析者做的第一件事就是纵横向比较。

财报显示,2023年,国内规模最大的锦江酒店实现营业收入146.49亿元,净利润为10.02亿元,虽然表现不俗,但只排到了第二位。实现扭亏的华住,凭借“营业收入219亿元、净利润41亿元”的业绩,成为“花魁”。首旅酒店以77.93亿元营业收入,约7.95亿元净利润位列第三。再从营收增速来看,最快的也是华住,营收率增长57.86%;排第二位的是首旅酒店达到53%;锦江酒店的营收率增长29.5%。

这样的数据差距是如何形成的?那就要细究这3家酒店集团的运营效益。

RevPAR(平均可出租客房收入)=入住率×平均房价,这是酒店关键经营指标之一,反映酒店整体及单个客房的收入潜力。

从3家酒店集团去年的RevPAR表现来看,华住最佳,达到242元。财报显示,自2023年2月以来,华住中国(即在国内运营的酒店)每个月RevPAR相较于2019年同期,恢复幅度均保持在115%以上,全年恢复至2019年的122%。华住集团首席执行官金辉称,这背后平均房价增长是主要推动力,平均房价的增长反映了产品结构变化与产品升级的成效。

当然,主攻中高端市场也是提

升利润的一种方式。7天酒店创始人郑南雁曾提到,一家中高端酒店的利润,是一家经济型酒店利润的10倍,一语道破了这些年各酒店集团,非要在中高端酒店赛道上卷的原因。

2023年,华住中国的中端酒店RevPAR已达到301元,而锦江酒店(中国区)中端酒店的RevPAR为191元,首旅酒店的是209元。在多数业者看来,这就是华住利润更高的原因之一。“该数据的高低跟酒店集团主力中端品牌的门店数量有直接关系。主力品牌门店数量越多,越能为集团运营效益的提升做贡献。比如,全季是华住的主力中端品牌之一,也是这几家酒店集团中,唯一一个门店数量突破2000家的中端品牌。”有业者分析。

不过,华住在经营方面也面临挑战。首先从盈利能力来看,目前华住国际业务板块仍在一定程度上拖累其整体业绩。华住分为境内、境外两部分业务,从财报数据可以看出,2023年,主要负责国内酒店业务的Legacy-Huazhu分部归属集团的净利润为44亿元,但华住集团这一年的净利润却只有41亿元,以此推算,负责境外酒店业务的Legacy-DH分部录得净亏损在3亿元左右。

去年,净利润同比增长691.14%,重回10亿元大关的锦江酒店同样没有迈过“海外亏损”这个槛。财报数据显示,国内酒店归母净利润达到11.64亿元,较2019

年增长近四成,但海外酒店归母净利润,由2019年盈利2.02亿元转为亏损4.09亿元。对于这部分业绩的明显下滑,有业者将原因归为相关国家通货膨胀造成了经营成本费用和税后财务费用的大幅增加。此前,由于海外业绩的拖累,机构下调了锦江酒店的盈利预测。华西证券发布的研报下调了对锦江酒店之前的盈利预测,预计公司2024—2025年实现营业收入147.74亿—158.89亿元,而此前的预测为159.22亿—169.04亿元。当然,锦江酒店也在设法改变现状,比如,通过增资的方式,降低部分境外酒店的资产负债率,并减少财务费用。

当然,从整体业绩表现来看,这3家酒店集团依然是国内酒店行业里的佼佼者。不能忽略的是,从去年第四季度公司经营数据来看,这几家的业绩增速均低于第三季度,部分业务收入环比降低。这跟进入冬季国内酒旅需求低于暑假高峰期有很大关系。这说明酒店的经营业绩跟着国内商务和旅游需求变化浮动。“换句话说,华住、首旅酒店等在出入境旅游业务上的涉猎还不够深,这部分市场需求的变化还未明显体现在企业业绩上。这几家酒店集团如果希望业绩有更稳定的增长表现,还是需要深挖多方面市场的潜力。”有业者建议。

2 规模仍在扩张 重视下沉市场

截至2023年年底,锦江酒店拥有1.24万家酒店,华住9394家,首旅酒店6263家。这3家酒店集团在营中高端酒店数量占比均有所提升,比如,锦江酒店的中高端酒店占比已经接近60%。此外,还有大量中高端酒店等待落地。

布局中高端市场是这3家酒店集团近几年共同的选择。去年10月,锦江酒店相关负责人在接受媒体采访时表示,公司正在加快中高端及以上品牌的布局。目前,高端酒店项目主要聚焦一二线城市。那么,这类酒店对集团的贡献到底有多少?

数据显示,尽管去年锦江酒店新增全服务型高端酒店60家,但新开业最多的还是有限服务型酒店,数量为1347家。而且从营收占比来看,有限服务型酒店业务也是最重要的贡献者。由此,有业者提出,布局多年,如何让中高端酒店产生更高的经营效益是酒店集团需要思考的问题。

“首旅酒店在发展策略上是否忽略了中低端酒店的发展?”前不久,有投资者对同样聚焦中高端市场的首旅酒店提出了疑问。该投资者认为,2023年以来,许多三四线城市的酒店预订量明显增长。如洛阳、黄山等城市今年春节假期的酒店预订量比去年同期增长近两倍。而且同类型酒店集团华住的在营酒店中92%是经济型和中端品牌,并不断在做下沉市场。由此,投资者提出了上述问题。

对此,首旅酒店的答复提到,公司深刻洞悉下沉市场消费潜力和广阔的发展空间。在顺应国内酒店消费升级趋势、集中资源大力发展中高端酒店的同时,将重点推进中高端酒店在下沉市场的纵深拓展,加速中高端产品开店步伐,以提高公司的品牌知名度和市场占有率。

从这段答复可以看出,首旅酒店的布局重点依然是中高端。事实上,受益于中高端酒店的稳步发展,首旅酒店这部分收入的占比达到58.34%。从去年RevPAR、平均房价的情况看,中高端酒店的整体经营水平确实高于其他类型酒店,启

但出租率表现却不如经济型酒店。因此,酒店集团如何进一步平衡布局,从而实现规模化发展值得继续探索。

2023年,首旅酒店新开业数量为1203家,但净增酒店数量却不到300家。这是为何?

数据显示,首旅酒店去年关闭了947家门店,主要由于物业原因、酒店经营不佳或不符合管理标准以及改造升级。其实,这几年,头部的几家酒店集团都在对旗下在营门店进行调整升级。去年,锦江酒店关闭或转筹建酒店519家,华住中国关闭门店273家。金辉在业绩发布会上表示,关闭数量增长是因为华住加快了低质量门店的升级和淘汰速度。

下沉是去年华住在国内市场跑马圈地的一个关键词。去年华住新开业1641家,待开业酒店数量为3061家,均创下历史新高。新开业中90%是经济型和中端品牌,待开业酒店中85%是经济型和中端品牌。也就是说,华住在深耕大众市场时,是以经济型和中端酒店为核心进行布局。

有业者认为,对酒店集团而言,如果想要面向大众市场不断发力,就要进入规模庞大、层次丰富的下沉市场。据统计,有将近10亿人在下沉市场中消费。从需求侧来看,下沉市场既是目的地又是客源地,具备令人“垂涎”的潜力;在供给侧方面,目前三四线城市的连锁率约为25%,连锁化提升空间巨大。

去年,金辉接受媒体采访时表示,随着一二线城市的流量逐渐趋向饱和,三四线城市及乡村地区仍有一片蓝海,尤其是在各个县级城市有着巨大的发展空间。“希望未来5至8年,华住可以布局到所有县城。”

从华住目前的策略来看,攻下这部分市场的主力是以汉庭为代表的经济型品牌,以及全季、桔子为核心的中端品牌,此类产品的升级和迭代还在持续推进中。其实,这些年,华住的策略一直在不断调整。从2014年前后锚定中高端市场深耕,到2016年看重中端酒店,启

动“万家灯火”计划,再到如今选择精益求精,寻求高质量门店的酒店扩张,华住一直在深耕本土市场,目前下沉是重点。

在华住集团创始人季琦看来,当下酒店业正处于“韧性时代”,品牌和连锁的优势愈发凸显,而三四线城市的酒店业有着更大的增长空间。可以看出,不管策略如何调整,其快速连锁化发展的决心一直没变。

“2023年,释放的不仅是消费需求,还有压制的投资需求,这也让不少集团的酒店数量,尤其是签约量猛增。但进入到2024年,酒店投资是回归常态还是持续热情高涨,目前来看,前者的可能性更大一些,因此,今年虽然还是酒店开业的高潮期,但签约量或将会进入平稳期。那么对于各集团的考验就是能否找到结构性发展的机会。”有业者提醒。

“夏布扇,夏布画太精美了。”连日来,四川省内江隆昌市石碾镇夏布编织工艺传习所内游人如织,游客对这里的非遗作品爱不释手。近年来,非遗传承与发展越来越受到重视,对游客的吸引力也在不断增强,“非遗体验游”也逐渐成为非遗小镇石碾镇的“揽客”招牌。

石碾镇位于隆昌市东北部,拥有隆昌夏布编织技艺、隆昌车马灯2项省级非遗代表性项目;拥有渔箭豆腐制作技艺、石碾藤编编织技艺、石碾砂锅陶传统制作技艺3项内江市级非遗代表性项目和多项隆昌市级非遗代表性项目;培育出康发藤编传习基地和隆昌夏布编织工艺传习所。2018年,石碾镇下辖的渔箭社区被评为“中国传统村落”。

营收——
华住营业收入
219亿元、净利润41亿元

锦江酒店营业收入146.49亿元,净利润10.02亿元

首旅酒店营业收入77.93亿元,净利润7.95亿元

规模——
锦江酒店有1.24万家酒店

华住有9394家酒店

首旅酒店有6263家酒店

预期——
华住预计,2024年集团收入将较去年增长8%—12%

锦江酒店预计,2024年度实现营业收入比上年增长5%—9%

3 市场预期乐观 策略各有侧重

华住预计,今年集团收入将较去年增长8%—12%;锦江酒店预计,2024年度实现营业收入比上年增长5%—9%……信心满满的背后,这3家酒店集团也意识到市场的变化和面临的挑战。

去年,华住来自境外Legacy-DH分部的收入为44亿元,而境内Legacy-Huazhu分部的收入是174亿元,占总营收的近八成。面对这样的业绩悬殊,华住依旧在今年把目光投向了海外。华住的海外发展战略是从2020年1月全面铺开的,当时其完成了对德意志酒店集团(DH)的全资收购。尽管这几年这部分业务并未给华住带来利润贡献,但是,这背后是不能轻易放弃的广阔市场。尤其是在全球商务和旅游市场的需求愈发活跃,有出海想法的国内酒店集团开始增多的今年,华住加码海外布局的意愿更加强烈。

2月29日,华住集团将德意志酒店集团正式更名为华住国际。华住国际旗下的所有品牌都会加入华住会,会员可以在这个平台进行预订并享受相关权益。金辉说:“华住国际将成为华住在中国以外市场的增长引擎。”

也有业者提出,虽然华住国际的前身德意志酒店集团是德国第一大本土品牌,但相比于万豪、希尔顿等国际酒店集团来说,其旗下品牌的国际影响力和知名度仍有待提升,这就需要国际市场上跑马圈地。

目前,华住国际的业务已遍布欧洲、非洲,以及亚太地区,并于近期新签署了5个项目,其中,包括与泰国Tantakit有限公司共同在曼谷素里翁蒙天开设泰国首家施柏阁酒店。

除了探索亚太及中东地区的增量机会外,华住也对海外酒店中轻资产模式占比不足四成的问题提出了转型措施。其在财报中专门提出,今年将继续推进海外的轻资产转型,持续专注降本增效,通过华住会全球会员权益体系加强直销。

锦江酒店的“痛点”是利润率。从规模来看,锦江酒店是当之无愧的翘楚,但从财报的业绩数据上看,总营收和净利润都不是最拔尖的那个,而且其利润率要低于其他两家酒店集团。“锦江酒店可能面临大而弱的挑战”是业界的一个判断。

锦江酒店也意识到了这一点,不断在优化调整结构,从繁杂的品牌中

梳理主力品牌矩阵。其实,锦江酒店能有目前的规模,主要是由多方并购形成的结果,但想要让这些品牌劲往一处使,管理成本上可能远高于另外两家酒店集团。锦江酒店从2020年就开始整合各个板块,但是,如何管理好旗下40多个酒店品牌?答案并不好找。

2023年,锦江酒店综合考虑品牌规模、品牌影响力、发展潜力和差异化竞争优势,明确了10个重点发展品牌。为了整合高端品牌资源,去年11月底锦江酒店发布公告,以协议转让方式收购锦江资本持有的锦江酒管100%股权,从新增全服务型酒店收入来看,其带来的增量贡献立竿见影。

在2024年的经营计划中,锦江酒店提出,锦江酒管把提升经营效益作为工作的关键点,并推动品牌焕新;此外,将建立全球品牌管理体系,优化品牌矩阵。2023年12月锦江酒店集团任命王伟为锦江酒店(中国区)首席执行官,此前她的职位是锦江酒店(中国区)执行副总裁、希尔顿欢朋(中国)总裁。多家机构分析,此番换帅或将带来后续运营管理能力提升,推进运营管理效率改进、门店质量提升,推动公司业绩持续修复。

动不动就拿出迭代的产品来卷市场是这两年酒店集团的惯常操作。如何找到适合自己的发展路径?前不久,如家酒店4.0产品正式亮相,位于江苏常州的首家旗舰店正是由存量酒店改造而成的。这家酒店2023年10月底开始装修,今年2月初正式开业,目前RevPAR和入住率相较于换牌改造前得到了很大提高。

对于酒店集团来说,每年都会保持一定的速度进行拓展,但门店数量未必非要有较大增长,将市场现有单体酒店物业进行改造也是一种选择。首旅酒店集团总经理孙坚在接受媒体采访时说:“首旅酒店未来改造存量酒店数量的占比将达到10%—15%。”在他看来,酒店竞争的上半场主要是拼规模、拼发展、拼数量,而从下半场开始,各集团将追求“专精特新”即专业化、精细化、特色化、创新化。

“酒店业发展取决于宏观经济景气程度以及消费习惯,存在与整体宏观经济发展相一致的周期性特征。”机构分析师认为,不管如何调整战略寻求新的市场增长点,对于酒店集团来说,在旅游市场整体向好的情况下,谁能用优质的产品满足不同消费者的多样化需求,谁就能很快实现增量突围,产生的效果会立竿见影地体现在财务报表中。

四川隆昌：“非遗+”推动文旅高质量发展

“夏布扇,夏布画太精美了。”连日来,四川省内江隆昌市石碾镇夏布编织工艺传习所内游人如织,游客对这里的非遗作品爱不释手。近年来,非遗传承与发展越来越受到重视,对游客的吸引力也在不断增强,“非遗体验游”也逐渐成为非遗小镇石碾镇的“揽客”招牌。

石碾镇位于隆昌市东北部,拥有隆昌夏布编织技艺、隆昌车马灯2项省级非遗代表性项目;拥有渔箭豆腐制作技艺、石碾藤编编织技艺、石碾砂锅陶传统制作技艺3项内江市级非遗代表性项目和多项隆昌市级非遗代表性项目;培育出康发藤编传习基地和隆昌夏布编织工艺传习所。2018年,石碾镇下辖的渔箭社区被评为“中国传统村落”。

为进一步提升非遗资源,推动优秀传统文化传承发展,石碾镇探索出“非遗+”文旅发展模式,整合夏布传习所、康发藤椅厂、李佑荣砂锅陶工作室、渔箭中心校豆腐传习所等非遗体验场所,让游客可以近距离体验非遗项目,使游客了解非遗、认识非遗、热爱非遗。同时,充分利用节气和展会,举办川渝合作夏布手工技能大赛,多次开展非遗进校园、进社区、进景区等活动,非遗传播普及力度和传承保护水平得到有力提升。以驻村干部与村(社区)干部联合模式,组建16个非遗传承小组,结合儿童节、青

年节等节日针对青少年开展非遗传承教育活动,营造全镇传承文化氛围,从青年抓起,培训新一代非遗传承人,塑造“非遗之乡 匠心石碾 低碳小镇”石碾品牌。

如今,非遗不只是展览馆里的展品,更成为随着旅游市场走进千家万户的日常用品。下一步,隆昌市石碾镇将着力做好非物质文化遗产文章,进一步活化利用非遗技艺,创作非遗作品,以创新为“非遗+旅游”赋能,用非遗的“活”起来带动旅游的“旺”起来,推动文旅产业高质量发展。

(蔡开虎)