

新东方为何要投资松赞

□ 本报记者 杨丽敏 首席记者 王 玮

“新东方要进军酒店业了?”一条投资动态最近搅动了酒店行业的“一池春水”。公开信息显示,西藏松赞绿谷文化旅游有限公司近日发生工商变更,注册资本从约1.7亿元增至约2亿元。新东方旗下北京新东方卓永投资管理有限公司成为股东,持股约12.4%,俞敏洪成为董事。有业者估算,新东方此次的投资约为2亿元。一个特别挑投资方的“小而美”遇到一个从未涉足酒店行业的“文旅新人”,会擦出怎样的火花?

日前,中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《提振消费专项行动方案》提出,强化投资对消费的支撑作用。这也让业界更加关注,本次新东方投资松赞,能否实现投资效益提高和消费扩容升级的良性互促?

双方早有接触

松赞与新东方早就开始“眼神拉丝”了。去年4月,双方签署战略合作协议,围绕大喜马拉雅地区(川、藏、滇三省区)开发深度文旅产品,整合松赞旗下精品酒店及帐篷营地资源,打造自然景观与文化体验深度融合的高端旅行线路。近一年来,双方在产品层面的合作已显成效,如在去年暑假和今年寒假推出研学产品,主要面向6岁以上孩子及家长,售价大多在万元以上。

自新东方教育业务遇瓶颈后,文旅产业成为俞敏洪看重的增长点。他曾表示,新东方文旅将面向全年龄段用户,提供文化旅行、亲子旅行、国内研学、国际游学及营地教育等多元化的文旅产品。最新财报数据显示,2025财年第二季度(2024年9月1日至2024年11月30日),新东方净营收同比上升19.4%,研学游业务同比增长233%。由此看来,研学游业务是新东方净营收重要的增长点。但仅为了这一业务便对松赞进行战略投资,明显不是俞敏洪的风格。

2023年领投境外包车平台皇包车旅行,2024年全资收购太美国际旅行社、入股崇礼太舞滑雪小镇——作为颇有经验的投资人,俞敏洪在文旅产业的资本布局看似分散,实则环环相扣,皇包车补足境外交通服务能力,太美旅行社强化客户资源共享与拓展,滑雪小镇联动体育和户外旅行,而此次,新东方通过投资松赞涉足酒店领域,想要补齐的肯定不只是研学链条或住宿业务。

作为精品酒店,松赞旗下的酒店数量还不到20家,但如果将这些酒店和帐篷营地所在位置放在地图上连点成线,便能看到一条滇藏大环线。也许这就是松赞的魅力所在。

松赞文旅集团董事长白玛多吉在与俞敏洪的一次公开对话中提到了几个关键信息:去年松赞接待了7万多客人,有外国客人,也有来自北京、上海的客人;每年松赞的客流量有30%左右的增长,有的客人一年来了5次。

实际上,松赞从不缺少对其感兴趣的

投资人,但这些年白玛多吉婉拒了不少有意者。目前来看,松赞看中的不仅是资金的注入,更在意的是投资方带来的资源。

2022年,松赞获得招银国际3亿元的战略投资,这是松赞集团成立21年以来首次接受机构投资者进入。作为松赞的第二大股东,招银国际主要是通过资本和资源支持推动松赞扩张,未直接介入日常管理。

时隔3年,松赞迎来了第三大股东——新东方,不同的是,这次俞敏洪进入董事会,直接参与战略决策。

有业者分析,新东方与招银国际的投资分别从文化内容赋能和金融资源协同两个维度推动松赞发展,两者互补性强,加大了松赞在高端文旅市场的核心竞争力。

资源优势互补

产品定位使得客群明确,商业和服务与在地文化的融合性比较强。新东方借松赞资源,能够为相关客群提供从文化教育到深度旅行的全链条服务。松赞则能利用新东方直播矩阵为其导流,进一步扩大客群范围。新东方+松赞合作短期看可以扩展研学旅游市场,中长期有利于双方多项业务的协同发展。

中共中央办公厅、国务院办公厅近日印发的《提振消费专项行动方案》提出,强化投资对消费的支撑作用。本次新东方投资松赞,能否实现投资效益提高和消费扩容升级的良性互促受到业界关注。

产品服务是重要吸引力。在多数业者看来,松赞的资源稀缺性是最吸引

新东方的地方。

“松赞是中高端有限服务度假酒店,客源层次高,没有地产配套,属于长周期小客群的纯文旅长线投资项目。”中国社会科学院旅游研究中心特约研究员王笑宇分析。

“想要做深文旅市场,就要先从底层把产品做好,而且这个市场最后‘拼’的就是末端产品的差异化和持久吸引力。”在王笑宇看来,新东方和松赞联手后,会把更多精力放在整合供应链资源和核心产品的落地上,尤其是在品控提升和产品体验方面。现在文旅企业的业绩好坏很大一部分取决于产品的唯一性和对目的地资源的掌控力上。对于一个用户出现分层的企业来说,更需要用差异化的产品适配

投资逻辑分析

历程来看,后工业化时代消费回归理性,文化娱乐最终会成为最大的消费领域,人们对有品质的主题休闲度假、主题娱乐产品的消费需求会不断增加,这也是为何有好资源、好品牌、好团队的度假酒店项目在投资市场越来越受欢迎的原因。”王笑宇分析,未来酒店项目的投资,会更倾向于精准投资、主题产品投资、体验内容投资和经营性资产投资。

投资中机遇和风险并存。一些精品度假酒店体量不大、规模有限,真能成为好的投资标的吗?

一家做得好的有限服务精品度假酒店静态投资回收期大约在6至7年。王笑宇认为,判断一个度假酒店项目投资价值的高低,要客观全面,不能简单看规模,还要观察项目运营的

毛利率、NPS(净推荐值)、产品模型、用户忠诚度、团队开发运营能力等。比如,在客单价差不多的情况下,单房造价更低的有限服务度假酒店的投资回报率有可能会高于大型全服务度假酒店项目,这样的项目被投资者称为高性价比项目。

那么在投资过程中,投资者需要注意哪些问题?

“首先要有整体规划,在充分做好市场调研和服务客户定位后,结合自身的管理和运维能力,再进行标的选择和资金筹措。”王屹鹏提醒,投资者要做好整体的链路规划和选择,才能通过各类特色项目满足消费者的不同需求。

当然,明确投资目的也是非常重要的。王笑宇告诉记者,同样是投资酒店

消费需求。尤其是在网红经济的背景下,客人消费选择注重口碑效应,如果拥有较好的品牌形象与声望,则会利于后续市场推广,这也是新东方和松赞希望得到的。

“尽管很多资本青睐松赞,但是从产品的生命周期规律来看,松赞近年来也面临发展平台期乃至遇到走弱转折点,需要更新赋能。”于海波认为,这就需要拓展潜在客源。一方面需要更新酒店文化体验、扩展线路与产品版图,另一方面需要激活更多潜在客源扩大消费。而新东方积累的一些资源有望助力松赞发展。吉林省金融控股集团金融企业服务部总经理王屹鹏预测,此次投资,或许代表着未来新东方选择运营合作伙伴的标准,即追求小众精品,满足特定人群的情绪价值,这也是未来文旅消费趋势之一。

项目,投资者的想法不尽相同,有的是为了抢占市场份额,有的是为了深入学习所投项目的运维方式,有的是为了得到独特资源的把控权,有的是为了更好地实现互惠互利。目的不同,投资方式和双方合作内容也会有比较大的差异,需要双方事先协商好,在签署协议时明确双方的责任和义务,有分工有合作。

事实上,酒店行业有不少关注项目长期发展潜力、坚守“产业+资本”长期价值投资的案例。比如,复星旅文投资三亚亚特兰蒂斯、中旅投资战略入股开元森泊等。

王屹鹏认为,投资者坚持长期主义很重要,文旅产业的投资多数是长期投资,需要耐心,更需要深入了解行业的特点。此外,最好双方都具有相似行业的经验。比如,教培和文旅都是重运营的行业,相似的经验让他们在管理理念上具有相通性,有利于更好地开展业务合作。

“妈妈,明年春天我还想跟小朋友去采野菜。”“那天我们在民宿包的饺子真好吃。”“无人机配送外卖服务还挺有意思的。”……回味的在山居壹聚民宿度过的几天时光,很多客人有意犹未尽的感觉。

山居壹聚位于江苏省无锡市滨湖区马山街道嶂青社区,毗邻灵山胜境和拈花湾景区,背倚秦履,南眺太湖,环山有不少杨梅园和茶园。推门入院,只见流水潺潺、鸟语花香。民宿有11间特色鲜明的客房,有很宽敞的大厅等公共空间,常年在店的民宿主人是这里的灵魂人物。这家全国甲级旅游民宿,对于很多客人来说是一个来了还想再来的地方。

先做好“60分的事情”

山居壹聚的主人是来自上海的建筑师老毕和他的妻子“掌柜姐姐”。老毕是典型的工科男,拥有多年的建筑设计工程经验,“掌柜姐姐”则长期从事高校行政工作,两人的工作看起来与民宿没有什么关系。2016年底,机缘巧合下,两人决定做民宿试试,经过一年半的筹备,2018年4月山居壹聚对外营业。

虽然没有从事服务业的经验,但多年来四处出差的老毕很清楚,民宿最基本的內容就是服务,所以从民宿筹备之初就非常注重标准化工作。“当时流行‘眼球经济’,高颜值、个性化、讲故事一个都不能少,在我看来,能做好这些固然重要,但前提是要先做好‘60分的事情’。”

老毕解释,所谓“60分的事情”,其实就是服务的标准化,而民宿想要标准化,最简单的方法就是对标星级饭店。于是,老毕主动请来一家专业酒店测评机构为山居壹聚做测评。专业团队采用明访暗访相结合的方式,对这里的建筑设备、服务质量、管理水平等方面进行了测评。

“那次测评的整体分数虽然挺高,但还是有个比较大的失分项。”老毕回忆,比如,测评人员在暗访期间的一个深夜给民宿前台打电话,对方当时明显感受到了值班人员的困意,基本问候和解答都不太清晰。

老毕说,每次他去好一点的酒店,任何时候打电话到前台,都可以听到标准规范的回复,这让他感觉到了自己经营的民宿与标准化之间的差距。在接下来的日子里,老毕在员工入职培训和日常培训中,都着重强调了夜间接听电话的工作。此外,老毕还多次从客人的角度出发去考察员工服务,从人住到退房,从餐饮到活动,每一项设施和服务都有标准化的要求。

打造微度假目的地

“山居壹聚很有家的感觉,房间大,适合亲友相聚,老板娘和老板都是很有亲和力的人。”不久前到山居壹聚度假的浙江游客周女士说,入住的两天时间里,三餐都在民宿里解决,也有足够的空间和项目让孩子玩耍体验,“来到这里完全不想出门了。”

经营山居壹聚多年,有两个现象让老毕和“掌柜姐姐”颇为满意。一是相比较于当地其他民宿,入住山居壹聚的客人更愿意在民宿里休闲体验,外出游玩的比例不高。二是民宿的直客和客单价都比较高,连住比例也很高。

“掌柜姐姐”分析,前者与他们夫妻做民宿的初衷非常匹配,他们当时就是想把民宿打造成一个微型度假目的地,让客人在民宿得到充分的放松休息,不用出门也能享受度假生活。后者则说明山居壹聚已经形成了自己的私域流量,不少新客人都是由老客人介绍而来的。有的老客人在山居壹聚有了自己的固定菜单和喜爱喝的茶。

老毕说,山居壹聚的核心词是“聚”,来源于一些他与亲朋好友之间的各类聚会感受。他此前无意间看到一个词叫作“同城异地”,就是描述人与人之间尽管生活在一座城市,但召集一次亲朋好友聚会的成功率低于身在异地的人们的聚会。老毕想通过他经营的民宿让更多人聚起来,毕竟“聚”的社交需求价值日渐凸显。“我们希望,在山居壹聚这样一处有着独享乡野空间的山间民宿,每一个客人都可以在相聚中收获一段放松自己的休闲度假时光。”老毕说。

主人魅力无处不在

在《旅游民宿基本要求与等级划分》中,对甲级旅游民宿的要求包括“体现主人文化”“民宿主人热情好客,特质鲜明,宾客评价高”等与民宿主理人息息相关的内容,山居壹聚在这方面下了不少功夫。

山居壹聚融入了老毕与“掌柜姐姐”的生活方式和个人喜好。推开庭院的木门,可以看到庭院景观充分利用了原有山势、小溪水塘、古香樟林等;前往客房的路边可以看到餐厅、活动室还有茶室等空间,尤其在茶室里,爱好品茶的主人沿两面墙放满了各式各样的茶。

在这间茶室里,夫妻二人经常与客人们喝茶聊天,一起商量晚餐吃什么,不少客人也乐于和他俩聊聊家常事、掏掏心里话。“我们敢说,和来住店的80%的客人都聊过天、喝过茶。”“掌柜姐姐”笑着跟记者说,她和老毕有的时候就像客人的心灵疗愈师,一些客人会把不愿意或者不方便和身边人说的话,来向他俩倾诉。“山居壹聚没有差评的原

等级旅游民宿探访

一个让客人还想再来的地方

山居壹聚:

□ 本报记者 邵子君

因,可能跟我俩一直在店里有关系。我们可以及时去解决发生的问题,让客人感受到我们的真诚。”

老毕坦言,在山水资源、文化资源都比较相似的长三角地区,想要做出“人无我有”的特色非常困难,民宿主人就成了最能代表民宿特色的“产品”,舒适的环境和愿意倾听的民宿主人,提升了游客的度假体验。

论点

高端酒店须加速调整适应消费新趋势

□ 夏子帆

近期,偶有看到高端酒店面临“崩盘”的报道。高端酒店真到了如此脆弱的地步吗?笔者通过对行业的观察,从数据报告、财务分析、市场趋势等方面有如下分析。

观察高端酒店市场目前状况,可以看到,几年的疫情对高端酒店的经营是有冲击的,尤其对依赖国际客源和商务差旅的城市酒店影响更大。尽管全球旅游业逐步恢复,但恢复速度因地区而异。目前国内高端酒店本地消费持续回暖,但境外商旅客人还在恢复中。

不少酒店RevPAR(每间可用客房收入)在2020—2022年大幅下滑,2023年有所回升,但部分区域仍未恢复至疫情前水平。有一个数据值得关注,对比2019年,2024年除了部分高端酒店未恢复外,豪华和中高端、中端酒店的业绩已经出现反超。

高端酒店的压力究竟在哪儿?

一是随着原材料、人力、能源等成本的上升,利润被挤压,同时中端酒店和民宿分流了一部分客源,导致部分高端酒店盈利能力减弱。

二是近几年,随着远程办公、视频会议的普及,许多企业削减了差旅预算,直接导致高端酒店核心消费客群规模收缩。当需求端出现变化时,产品结构也就到了需要调整的时候。酒店要考虑当下的需求情况,比如一些酒店通过改善其网络和办公环境,增加一部分长租房、拓展高端人群商务午餐等方式,来满足新环境下客群需求,增加更多收入来源。

越来越多的消费者观念正在转变,他们更注重体验而不是产品本身,“体验式消费”成为新的消费趋势。

酒店要不断适应新变化,实现服务与品质的快速提升。

转变的思维可以考虑本土化策略与IP符号。比如,松赞以酒店业务为

核心,开发了旅行服务业务,扩大了营销范围,为企业带来更多的利润。亚朵萨和高端酒店品牌正是基于了解新消费的情况下量身定做的产品,该品牌酒店通过新东方美学设计、打造“深睡系列”产品、推出茶室及冥想等体验项目,将过去高端酒店的单一商务接待功能变成深度体验空间。江浙一带的苏州南苑酒店、绍兴咸亨酒店,均是江浙主题文化酒店的代表,深谙体验与网红经济,实现了较好收益。

企业要根据市场变化,细分市场深耕产品,酒店可以在度假产品、疗愈产品、银发产品、商务长住公寓等细分领域,提升差异化竞争力。高端酒店的配套功能齐全,客房面积大,可以在保留一部分高端产品的基础上,分出部分楼层开发青年公寓楼层、商旅长住楼层等,获得新消费群体的青睐。

在技术赋能方面,高端酒店有很大的提升空间,比如增加动态定价系

统、AI客服等。数字化还可以应用在机电设备的耗能管控上,通过新技术介入,有效降低耗能。

高端酒店转变离不开可持续发展。ESG(环境、社会、治理)策略的落实,可以让老酒店的改造升级从降低能耗成本入手。而新酒店的建设,一方面要从源头上降低及减少投资成本,另一方面要在后期的经营成本上有效降低过去高昂的能耗成本,获取高收益回报。

目前,高端酒店正经历结构性调整,观察行业可以看到,高端酒店依然在大幅增加,国际品牌的出租率相较于2023年增幅虽然不大,但上涨趋势不变,国内一些有特色的主题酒店和在营销方式上有创意的酒店也在适应变化,获得自己的份额。由此可见,行业只有适应时代变化,加速改革和调整,才能在挑战面前有条不紊地获得市场认可。



客人在民宿中感受美好春日 受访者 供图