

财智空间

CAIZHI KONGJIAN

虞晓芬 主编
夏建胜 陈铁军 副主编



浙江工业大学经贸管理学院建院三十周年

财智空间

CAIZHI KONGJIAN

虞晓芬 主编
夏建胜 副主编
陈铁军



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

财智空间/虞晓芬主编. —杭州: 浙江人民出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 213 - 04390 - 1

I. ①财… II. ①虞… III. ①企业管理—经验—浙江省—文集 IV. ①F279.275.5 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 208761 号

书 名	财智空间
作 者	虞晓芬 主编 夏建胜 陈铁军 副主编
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话: (0571)85061682 85176516
责任编辑	王 芸
责任校对	朱志萍
封面设计	厉 琳
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	10.5
字 数	16.7 万
插 页	2
版 次	2010 年 11 月第 1 版·第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 213 - 04390 - 1
定 价	28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



开元旅业集团

NEW CENTURY TOURISM GROUP

HANGZHOU CHINA

出 / 类 / 拔 / 萃 永 / 续 / 经 / 营



开元旅业集团是一家以酒店业为主导产业，房地产业为支柱产业，建材业和其他相关产业为新兴产业，声誉卓著、实力雄厚的大型企业集团，总资产120多亿元，集团在浙江、上海、北京、江苏、安徽、河南、山东、吉林、江西、四川、青海、海南等地拥有下属企业60余家，成为出类拔萃、永续经营的现代大公司，是16000名开元人的远景与努力的方向。

目 录 | Contents |

- 开元旅业的成长与发展◎陈妙林 / 001
- 企业家的创业品德◎凌兰芳 / 015
- 我们是怎样“打败”美国人的◎陈伍胜 / 028
- 正泰的国际化之路◎南存辉 / 038
- 华立的战略选择与创新之路◎汪力成 / 050
- 我的成长之路◎朱敏 / 064
- 从传统行业到互联网的转变◎林东 / 076
- “古越龙山”的品牌之路与创新发展◎傅建伟 / 086
- 吉利的科学发展观◎尹大庆 / 107
- 成长与感悟——兼谈“中国互联网的机会”◎郭羽 / 114
- 高新企业的发展◎姚纳新 / 135
- 企业发展的机遇与创新◎李仙寿 / 149

开元旅业的成长与发展

开元旅业集团董事长兼总裁 陈妙林

虽然我们现在的主导产业定位于酒店产业,但是到目前为止,我们的房地产产业几乎是占了我们整个集团的50%的利润和50%的销售额,而且我们把房地产业作为我们集团的一个支柱产业在做。当然,等下我会讲到我们的一个战略问题。

那么在讲之前,我心里还是有点紧张的,因为我原来以为是跟大学毕业的“小同学”交流,而现在还有很多“大同学”,还有很多老总与我是同行,这样我就紧张了。老总坐在那里我就比较紧张,一方面有理论的东西,一方面又有实践的内容,我不知道从哪里开始讲起。但是,既来之则安之,我会认真地讲。因为我想每个企业都有每个企业不同的状况,如果你们看我有讲得不好的地方也可以批评指正,有疑问的地方也可以提出来,大家一起交流。

那么,在讲之前我也想说明一下,其实我不是8岁经商,我是8岁时谋生。8岁的时候我还在念小学,我爸爸跟我说:“下个学期的学费我就不付了,我养你已经不错啦,你要念书自己去挣钱。”那我就利用放暑假的时间自己去挣钱。那时候8岁的人做童工是不允许的,所以我就去卖棒冰,但是一个人一个棒冰箱也背不动,那时候还没有现在的电冰箱,一个木箱还是自己做的,里面包着棉花,再放冰,100支棒冰放在里面。每一支棒冰卖掉的话赚五厘钱。一天下来,好的时候卖150支也就是七毛五分钱;差的时候也能卖100支。这样一个暑假卖下来,学费基本上能付了,就很开心。放暑假的时候可以卖棒冰,到了寒假怎么办?我就跟我哥哥商量了一下,把卖棒冰的钱缴了学费后剩下的钱买了一些小人书摆摊。这个不是经商,这个是谋生,是没有办法的。

那么这是插曲,我们还是进入正题。今天按照老师的建议,我讲战略。



学校里讲的都是理论知识,那我讲一些实用的东西,也许对大家有用,也许没用,大家把今天当作聚会,当作一个交流,当作一个漫谈。我们以后也许会成为朋友,因为我这个人喜欢交朋友,应该说朋友也不少,那么当然也有另外一个目的,看看有没有人愿意跟着我们开元一起发展。

企业小的时候不一定讲战略,但企业做到一定的规模,第一桶金淘进来的时候,就要讲一个企业的战略问题。战略是什么?战略就好像我们人生的一个定位、一个目标一样。我们每一个人的人生肯定有一个定位,我们每一个人也有一个奋斗的目标。其实战略就是我们企业的一个目标、一个理想。那么讲战略之前,我想先讲讲我们企业的概况。因为有的同学可能对我们企业有点了解,但不是完全了解,只知道我们可能是做酒店的,也是做房地产的,但到底做成什么样子就不知道了。

我们企业就两大产业,一个是酒店产业,还有一个就是房地产产业。我们的总资产,2009年年末是113亿元,销售是46个亿。因为第三产业销售跟工业销售不一样,工业销售很容易做大,一般的工业销售,你投资三四个亿,企业的销售规模可能会上10个亿,但是第三产业很难。所以我们的产业规模也不是很大,我们2009年一年的利税是8.2亿元。从一般企业来说,我们的状况还是比较良好的,也就是说我们对国家的税收贡献是比较大的,我们企业的现金回流也是比较大的。我们2009年的纳税是4.67亿元,那么留下来就是3.8亿多元的净利润。我们的现金流还远远不止这一点,因为大家知道企业都有一个折旧,那么酒店业的折旧还是很大的,因为酒店业按照国家旅游部门的规定,按照平均折旧的话,一个酒店要按20年来折旧。一个五星级酒店,起码就是4亿元到5亿元的投资,那么一年的折旧就是2000万元。这个2000万元的折旧是不用缴税的,但是作为企业来讲,是一个现金流动。

企业最后做什么?不是做利润,这个要跟大家先声明一下。企业最后是做一个现金流,你有足够的现金回流,你的企业就能发展。当然利润是现金流的一部分,但是现金流的概念不仅仅是利润。我们现在有42家酒店,我们五星级的酒店有22家,四星级的酒店有19家,还有几家三星级的酒店。

我们企业的发展历程,主要走过了三个阶段。我们企业到2009年年末为止,是正好走过了22年的历程。我们第一家酒店开张的日子是1988年1月1日,到现在正好是22周年。那么我们的三个阶段分别是第一个阶段从

1988年开始到1991年,完成了原始资本的积累阶段,也就是有了一个平台。我们的第一家酒店就是萧山宾馆,我们的总部在萧山,那时候这家宾馆只有两星级这个档次,规模也没有现在这么大。有了这个平台之后,我们就利用2年多的时间赚了一些钱。我们企业原来的性质是在市政府领导下的,1988年以前萧山是个县,1988年1月1日萧



山撤县设市,现在是杭州的一个区。1988年1月1日,我们的酒店开张刚好是萧山撤县设市的日子,萧山宾馆原来是萧山市政府下属管理的一家集体所有制饭店。那么为什么是集体所有制呢,因为萧山的领导比较开明,想在招待所的基础上建立一个18层的大楼,18层的大楼在20多年以前很少见,就是杭州也不多,杭州那时只有一个18层大楼,就是现在的新侨饭店。能在萧山县里面建这么一个大楼,我们也感到无比自豪。那时候投资了2000多万元,但是政府一分钱都没有投资,他给了我们一块土地。这个也是我们很多年以后能够顺利地把集体企业转成民营企业的一个很好的条件,就是我们没有要国家的一分钱投资,我们全部都是贷款。

1991年以后,我们有了一定的钱,我们把这个招待所土地的钱也付掉了,当然那时候土地的钱也很便宜,几百万元就可以了,也就是政府没有一分钱的投入,把我们变成一个集体企业。为什么变成集体企业呢?集体企业集资相对比较灵活,我们利用比较灵活的体制创造了我们比较好的机制,然后挖掘了我们的第一桶金,也就是两年以后,我们把之前2600万元的借款大部分还清了。

这时候我们企业怎么走?怎么办?往哪里去?这就是第二个阶段。从



1992年开始到1999年,这个阶段我们称之为低成本扩张阶段。为什么实施低成本扩张?为什么要去扩张?因为1991年我到美国考察了之后,我发现美国基本上没有单体的酒店,都是搞连锁的,即使是投资人不一样,但是挂的牌肯定是一个统一品牌的酒店。我问美国的同行,美国的酒店为什么会是这样的一种模式,他说如果不这样的话,没办法经营,因为单体的酒店经营成本非常高,知名度却不高,很多资源不能共享。我们花20多天考察了一圈,去了几个知名品牌的酒店,接触了当地的区域总经理,之后我们产生了一个想法,我们回来之后也要搞连锁,我们不搞连锁,以后也是没前途的。

我们带着这样一种思想回来,我们制定了这样的一个目标:我们要扩张,我们要向连锁发展。但是向连锁发展没钱不行,连锁扩张最重要的两点:第一个是要有钱,第二个是要有人力,就是人力物力两方面要齐全。然后我们就想到要向第三方扩张。第三方怎么扩张?因此我们在1994年,将萧山宾馆的资产评估作资本,向社会募集360万元,改造成股份有限公司,一来解决了发展资本问题,二来解决了体制问题,把原由政府全权拥有的公司变成了社会的大众公司。1992年到1999年,萧山地区在全国的体制改革过程中是领先的。那时候浙江走在全国体制改革之前,萧山走在浙江之前,仅次于温州。温州个体化、民营化走在全省前列,萧山仅次于温州,又走得比温州稳妥一点。那个时候很多国有企业面临着经济上的困难,很多国有企业体制要转换,我们就利用这个时间,去和他们搞租赁、承包,用租赁、承包的方式把饭店的经营权拿过来,然后实施我们的低成本扩张战略。

第三个阶段是快速发展阶段。快速发展阶段是从2000年开始到现在。我们怎么会去实施快速发展战略的?那是因为我们遇到了一个历史性的契机,也就是萧山企业转制的阶段。萧山的国有、集体企业大规模转制是从1996年到1997年,到了市区层面是1998年到1999年。我们在1998年做了积极准备,我们向市政府打了报告,我们也要转制,我们的理由是国家没有投资,又加上酒店行业是一个竞争非常激烈的行业,国家资本要退出。当然,我们企业在当时经营得非常好。我们经过3年准备,2000年开始转制。企业转制之后机制就非常灵活了,那么机制灵活以后,你怎么面对高速发展,是个问题。

当时我们又碰到一个资金问题,第二次碰到资金问题,因为我们企业转制都要向银行负债,银行贷款有规定的,个人不能向银行贷款,那么我们就

找了办企业的朋友,以他们企业的名义向银行贷款,贷款贷出来后再借给我,我再把这个企业买下来。1999年,我们的资产评估时净资产为9000多万元,总资产是将近5个亿。大家可能会问,9000多万的净资产怎么会有5个亿的总资产,你不是有将近4个多亿的贷款吗?我们当时之所以会有这么高的负债,也是为了转制做准备。

我们贷款贷来干什么?贷款贷来买土地。我们看到当时国家房产权改革以后要扩大城市化,因为1999年的时候正好是中国的宏观调控处于低谷的时候。那么在实行大讨论的时候,我们中国的经济发展以什么作为支柱产业,有的说是汽车,有的说是发展交通事业,有的说是发展重化工业,各种各样的说法都有。我当时记得有人提出城市化,以城市化发展来拉动经济。我们认为城市化非常有道理,那么扩大城市化带来什么?这可以为房地产产业带来极大的机遇,有机遇我们当然要抓住。从1997年开始,我们就开始这样做,那时候土地很便宜,最高的土地也就每亩10万元,最低的就几万元。在房地产业还没有真正发展起来的时候我们正好碰到转制,转制了以后我们就开始大量地开发房地产,这个就是我们的第三个阶段。

那么实际上我们现在进入的是第四个阶段。我们的企业发展战略,第一个阶段我们实施了资本的积累,这时候我们原则上没有战略,因为你只要把自己一个单一的宾馆经营好,生意做好,把服务搞上去就行了,基本上没有什么战略,也没想过大发展。那时候我们就争取创造一个良好的机制。那么到了第二个阶段,我们的发展战略基本上是模型,就是实施我们低成本扩张战略,这里向大家具体解释一下,我们怎么样去实施低成本扩张战略。

到2005年我们请了一个中国比较有名的战略研究机构来给我们做一个战略研究,后来我们没有叫那位专家做下去。为什么没有做下去,因为他说的我们没有战略,这是在对我们企业不了解的情况下作出的结论,这是不正确的。要给企业做战略,你必须对企业的状况有了解,包括企业发展的背景和历史沿革。当然不是说我这个人经不起批评,也听不进其他的声音,并不是这么一回事。我要分析你有没有道理,你有道理我会陪你做下去,认真地听;你没有道理那我就反驳你。他当时一个星期蹲点蹲下来,然后给我们做交流的时候,他下了一个定义,他说开元的发展是没有战略的。为什么没战略?他说,第一,开元的酒店是参差不齐的,从三星级到四星级到五星级都有,说明没有战略;第二,开元的平均房价是排在全国的平均房价以下的,因此没有战略;第三,开元的平均毛利率也是排在全国的平均值以下



的,所以也没有战略。

结果讲了以后,我跟他讨论。我说,某某老师,我对你的看法有一点点不同的意见。我说,企业战略是什么?要根据什么来制定?要根据你当时的状况来制定,你从现在的角度去谈10年以前、20年以前的事情,是谈不清楚的事情。所以战略的问题一定要实事求是地根据实际情况来做抉择。你不能从现在的角度去看,那我也知道,我们的这个酒店为什么都建在县一级城市,我们为什么没有进入中心城市去?因为没有办法到城里去啊!我们在萧山建一个13万平方米的五星级酒店,一共花了7亿元。你到上海去建一个10多万平方米的酒店,你去买块土地起码要10个亿,我们在发展的时期当中,我们投不起,我们当然要先从小地方着手。我们现在在北京做两个饭店。2006年买了一个饭店,4700多平方米,光买下它一个空壳子就花了4个多亿,我们全部做完要6.7亿多元。我们现在有实力了,我们现在可以谈这个问题了。以前没有实力,我们怎么进入北京啊!我也知道北京酒店业的生意肯定比萧山好,北京的平均房价、平均利润率都比萧山高,但是北京的投资比较大,这是一点。

第二点,我说我们的平均房价,平均出租率不高,但是我们有一点是在全国领先的,我们的资金回报率是走在全国前列的。做企业做什么?就是做资金回报率。我们的资金投下去多少,我们就有多少产出。我们一年投下去的东西,如果5年就可以回收的,为什么要等10年去回收。等到我经济实力强的时候,再去进行更好的投资。我可以说2006年北京买的这个饭店是不赚钱的,我们做好了也不赚钱,但为什么还要去做,因为要做品牌。以前我们仅仅是浙江的品牌,现在我们在上海已经开了一家,等北京的两家开了以后,就表示我们成了全国的品牌。就算北京的这家不赚钱我也要做。但是以前就不敢做。以前我借了一笔钱把这个企业买下来,我买下的时候我敢不敢到上海去做?敢不敢到北京去做?不敢!我也没实力做。所以我们要实事求是,根据当时的企业情况去制定这么一个战略。

那么我们的低成本扩张是什么方式的扩张呢?萧山宾馆是我们第一家酒店,第二家酒店是杭州之江度假村。杭州之江度假村是北京市化工局下面的一个疗养院,做了5年,亏了5年。当时杭州之江度假村正准备要卖掉,我想了想就把它买了过来。当时买这个酒店,当然规模没有现在这么大,不是现在的这个规模。当时的房间只有60多间。当时我可以用500多万就把它买下来,但当时我没有把它买下来,我说,可不可以我参与30%的

股份,我入股,入股的钱我用来更新改造这个度假村。我占小股,但是经营管理权必须要交给我。

国有企业和民营企业很多观念不一样,所以当时这个之江度假村我是拿了30%的股权。但是订了合同,我们是要永久性的经营管理权。我们进去的钱是去改造,包括我们可以利用它的资产去抵押,抵押可以贷款。当时杭州之江度假村叫之江宾馆。因为是个疗养院,我们改成之江度假村。当时“度假村”这个概念,也就是说20年以前,“度假村”这个概念还是没有的。我们将它做成浙江第一度假村,因此经营得红红火火。

这次之后,我们要第二次扩张,第二次扩张的时候我就想我们有钱了,就不能老是让对方控股的,老是让对方控股的话,董事长的名字要对方签的,我每一次贷款都要拿到北京去签字,这个太麻烦,我们就找他商量。我用双倍的价钱买了对方的一部分股份,我控制了51%的股份,那么这个董事长就是我了。但是董事长是有人来当,还是不能完全由你说了算。之江度假村经过20年的经营需要重新扩建,但对方不同意,那我们就花了几倍的价钱买了他们的全部股份。这就是我们做的低成本扩张的战略。

后来我们又做了其他的酒店,我们利用国有企业转制的时机,在1995年一年当中,拿下了3个饭店,都是比较便宜的。那么还有一种方式就是通过租赁。我们在宁海就有一家酒店是通过租赁的方式,就是我跟对方签10年的合同,一年交对方多少钱,对方把酒店给我。这样通过低成本扩张,完成了我们第二个战略目标。

第三个战略目标就是快速发展,也就是从2000年开始我们企业转制了,我们开始思考企业怎么走,走到哪里去,用什么样的方法走?因为这时候赚来的钱是自己的。这个时候,当然也要有个产权制度改革。买是我一个人买下来的,但是买下来以后,对于我个人来说,是有一个价值观在支配的问题。我把企业买下来以后,怎样加强执行力和凝聚力。从前我们的目标是一致的,但我买下来之后我们的目标就会不一致,我是在为自己打工,我的企业员工是在为我打工,那就变成一个对立的关系。这个对立的矛盾体怎么解决?我们的高层管理人员就分股份。

我用6000多万元买了这个股份,我当时就分掉了30%的股份。基本上是企业一批老的管理人员以及一部分饭店的老总,都给他们送了股份。房地产公司的老总给7.6%,管人力资源开发的给百分之六点几的股份,最多的下面的一个总经理给了他百分之三点几的股份,最少的一个总经理有



1.5%的股份。当然这批老总当中也有眼光比较浅的，我们之前讲清楚的，股份给你，但分红前两年是没有的，因为我们还欠债，还欠了6000多万元。他们提出来让我多给他们一点奖金，他们股份也不要了。结果我做了个调查，有70%多的老总愿意多拿点奖金。我就把股份收回来，收回来以后干什么呢？我们做股份评估，那时候开元造房子，那我说你们买房吧，我给你们老总都打折，打折以后把这部分钱充到你们的房款里面去，他们钱是还没拿到，但是拿到了房子。

结果他们现在后悔了，想想他们当时的股份，现在以资产40亿元算，百分之一一点几就有4000多万元。你三个点卖掉就6000万元，6000万元有多少房子好买，按照我们现在300万元一套，可以买20套。所以价值观有的时候对整个人生会起到很大的作用。当然我们集团公司的副总都没卖，因为他们一心跟我打拼天下，原来的小伙子现在都40多岁了。他们要卖，我也不同意他们卖。我说你们卖了以后我们又从终点回到起点，我分给你们的目的就是叫你们出力的。你们把它卖掉之后你们不出力，只有我一个人出力，那我们的企业就要完蛋。当然他们眼光也比较远，加上收入保障也不低，一年上百万元。我经常跟他们讲，我钱不能都给你们，都给你们，你们要犯错误，这是我一个原则。第二个原则，所有的奖金都发到你们夫人手中，交给你多少是你们夫人的事情，交给你多你们犯错误就不要找我。

我也没钱，我的工资卡我老婆拿着，我零花钱很少，当然我也可以用卡，但钱确实是没地方花。一个口袋都是卡，但是真需要花钱的地方很少，我现在没机会花钱。上班在单位里，单位里都有得吃，车子是公家的，房子是老婆的。出差有人跟着你付账，基本上没时间花钱。这是个人战略问题，不是企业战略。

所以我们现在企业改制以后，我们实施第三个战略就是如何高速发展。我们企业在此之前就买了很多土地，我们通过经营房地产得到了扩张。我们做房地产的时候有一个战略定位。我们怎么定位做房地产？因为萧山就这么小的一个地方，做房地产的有30多家企业，有12家企业走在我们前面，也就是有将近10年的历史，我们从1999年开始做房地产的时候，萧山就有12家比我们做房地产做的时间长的企业。那么我们怎么去做房地产？我们就有一个战略定位问题。

我们做房地产一定要跟人家有点不同的地方，不同的地方就是我们要实施产业化建设，我们怎么去实施产业化建设，能够将这个房地产业一下子



(杭州千岛湖开元度假村)

做大。我们就想到了酒店。因为我们做酒店通过 10 多年的努力已经有了一定的基础,在浙江省也有了一定的知名度了,那么这时候我们想到了利用我们的酒店去做房地产。

那么酒店房地产怎么做?我们首先在杭州千岛湖,在上海松江,分别都拿到了几块地。我们去跟政府商量,那么政府希望你去做酒店而不是做房地产,因为酒店对政府有好处。第一能带动周边土地的升值,土地的含金量就高了,酒店一造,周边土地的商业氛围就浓了。第二个是酒店能提升一个地区的品质和品牌,酒店建好之后,接待环境改善了,招商引资更加容易,一看到酒店,就知道你这个地区的经济实力,这是政府非常欢迎的。政府非常希望你去建酒店,而不是去做房地产。因为房地产一做,你把房地产一卖,留给政府的都是包袱,配套问题要解决,居民的问题要解决,学校的问题要解决,医疗的问题要解决,留下的都是问题。酒店一建,就没有给政府留任何的包袱,而且每年稳定的税收都要上缴,我们建一个五星级的宾馆,起码每年上缴 600 万元的税收。既然政府欢迎建酒店,这个机会就要利用。当然那时候的情况也不一样,我们杭州开元名都现在的这块地就值 1000 多万元一亩。现在这是一个地区的地标,但是我们当时拿的时候 25 万元一亩都



不到,我们在上海拿了400多亩地,建一个五星级酒店、一个商业中心,再开发一块房地产。千岛湖我们去买了一个半岛,一个半岛1000万元,380亩土地。2005年,绿城房产在我这个地的旁边拍卖,一亩地250万元,上涨了100倍!

房地产市场调控了多少年都没有将房价调下去,按照中央的说法也就是调控还没有成功,还要继续调控。但中央从来没有说要对酒店进行调控,因为房地产宏观调控,房地产企业受到限制了。房地产业的产品是房子,房子不能像电视机那样随意生产,房地产受到资源的限制,它的资源就是土地资源。因为中国的土地是有限的,中国的人越来越多,相对的土地就越来越少。所以宏观调控的同时,土地的供给就减少了,但是刚性需求还是存在的,所以房价调控不下去,再加上资本流动性过剩、通胀等因素,房产要调下去很难,因此要继续调控。虽然没有调下去,但一个产业的发展要经常受到政府的限制,所以我说不能将房地产业当做主导产业来做,万一宏观调控,房地产业肯定会受到冲击。我们的主导产业完蛋了,我们的企业就完蛋了。

这是一个很重要的战略,所以我们的主导产业是酒店产业而不是房地产产业。那么,我们房地产业的同事们就说你不把房地产业当主导产业那将当成什么产业,我说房地产业是我们企业的支柱产业,所以我每次大会都说房地产业的重要性。我说房地产业是我们的支柱产业,是我们的经济支撑点。我们从2003年开始讨论一直到2004年,2004年的4月份,宏观调控开始了,结果还好,一下子还调不下去,我们的房地产还是继续保持在原有的发展水平。我们按照我们原来的战略,适度发展房地产业,大力支持酒店业的发展。所以我们经历了这样三个阶段以后,现在怎么办?又是一个战略问题。

我们2006年下半年进行了讨论,我们要进入第四个阶段。我们在这个阶段当中,目标日期制定到2010年,要将2006年的19家酒店要变成30家,这个是2006年下半年提出的战略目标,这意味着我们每一年都要开5家酒店。大家可能会觉得是在吹牛,你建一家酒店要三四个亿,5家酒店的话要20个亿,你的钱从哪里来?我们要实施战略目标首先要解决钱的问题。第二个问题就是人力的问题。我们一个酒店一套班子,我们现在建酒店确定了一个标准,一般来说400间房间以下的酒店不建,五星级以下的酒店不建,我们自己建的都是五星级的,委托管理可以到四星级。那么这样的

规模一般都在6万平方米到7万平方米的建筑面积,一般来说这样的规模投资要在5个亿左右,这样的规模的酒店你开张了以后要做到最好的状态要完成1.5亿元的收入,要八九百个员工,管理人员从总经理、副总一直到部门总监一职要将近20个人。20个管理人才需要我们输出,那么这是个需要解决的问题。

首先我们需要解决的是资金的问题,资金问题怎么解决?首先我们采用引进外资的方式,我们现在已经跟战略投资商在谈,会出让30%到40%的股份,引进10多亿元的资金。这个引进资金不仅仅是解决10多亿元的问题,从市场来说,最终还是要解决一个到市场直接融资的问题,因为引进战略投资商的好处在于除了引进他们的资金之外,还可以引进他们的机制,引进他们的战略思想。第二个就是通过他们,如果能够上市,可以争取更高的市盈率,因为这种国际投资商,在市场当中,特别是你到境外去上市的话,真的有大投资商加入的话,你的股市起码会增加30%。也许他们10多个亿进来,三年之后他们会拿走20多个亿,但是反过来,我们要算自己的账,我们要实现我们自己的战略目标。2007年,我们引进了美国最大的私募投资基金凯雷集团,投了7亿多人民币。

因为我们看到如果中国的酒店的连锁规模不扩大,将来会很困难。现在是单体酒店经营困难,将来是酒店连锁规模小的困难。没有规模就不可能有品牌,没有规模营销网络就不可能建立,没有规模运营成本就不可能降下来。我们自己投资建酒店来扩大规模是远远跟不上发展需要的,我们目前采取租赁、承包、委托管理等多种模式来发展规模。说实话,根据品牌度,根据规模度我们都没办法和国际大牌酒店集团抗衡。像万豪、雅高酒店集团在世界上有2000多个酒店。我们中国最大的酒店集团是锦江酒店集团,现在在世界上排名仅仅为34位,只有80多家酒店。还有一个营销网络,目前国际上大的酒店集团的网络营销客源占客源总数的30%—35%,而国内酒店集团最多占25%。如果我们现在不抢占先机,我们以后就只有把这个品牌卖掉了。但是我们看到了,我们虽然现在排在中国酒店业的第5位,但是我们是中國酒店业排名前10位之中的唯一一家民营企业。

那民营企业有什么好处?民营企业有体制、机制上的好处。说老实话,我们不怕和锦江酒店集团竞争,尽管它现在上市了,尽管它现在是中国酒店的老大,但我们不怕它,因为它的机制和我们不同。中国饭店协会在我们开元名都召开了一个酒店集团化论坛,中国酒店业排名第二位的北京首都旅



游集团的老总的发言非常好,他说,酒店产业的集团化发展很重要的三个因素,第一就是体制问题。他在会上还说,我们今天在座的都没有解决这个问题,只有陈妙林解决了这个问题。第二当然是一个品牌问题。第三是一个连锁的核心竞争力问题。连锁的核心竞争力是什么?是一个客源网的问题,还有一个是物资配送的问题。这三个是我们中国酒店连锁发展的必要条件,缺一不可。我们开元三者齐全了,所以我们非常有信心,我们预期到2015年,争取做到中国酒店业前三位。

当然它们也在发展。但是它们的发展到一定程度会慢下来。现在它们发展得很快,为什么会很快?因为它们有自己的优势。它们的优势是什么?因为都是国有企业,能把国有企业都合并在一起,它们这个企业是合并大的,不是做大的。我们的企业是我们自己做大的。锦江第一次是跟上海的华亭集团并,第二次与上海新亚集团合并,两次并了之后成为中国的老大。然后首都旅游集团也按照这个样子搞合并,并了以后成为中国酒店业的第二名。我们浙江也在合并,浙江把旅游局下的杭州饭店、望湖饭店、花港饭店全部并在一起,也成立了一个旅游集团,10年了,一个酒店都没有增加。而我们10年增加了多少,增加了30多个酒店,那么这个就是体制上的问题。你说它们没资源吗?它们的资源肯定比我们多。但是,它们没有形成一个自己的机制,一个密切的机制。所以我们认为我们有一定的实力。

我们第四个战略就是我们现在在实施的战略。我们跟外资酒店管理一样去走委托管理的路肯定竞争不过它们,那我们去走什么路?我们去走租赁管理的道路。因为现在房地产发展得比较快,很多房地产企业都建造酒店,为什么去建酒店?因为房地产商赚了钱怎么办,他不可能存银行,那么建一个酒店是他的标志,房地产商现在都在建酒店,那么建酒店就需要有人来管理,他们就要把酒店委托出去,请专业酒店管理公司进行管理,或请境外酒店管理公司进行管理,但是境外酒店管理公司他们是不承担任何风险的。境外酒店管理公司通常的做法是他们会拿6%的管理费。比如说你做到1个亿,600万元他先拿走,然后工资是你发的,奖金也是你发的,来回的交通费是你发的,包括他的高层管理人员的子女到国内来住宿也是你安排的,甚至念书也是你付费的,这个一般来说是承受不了的。这些费用相加一般会到10%左右,也就是你做1亿元的营业收入,1000万元他拿走了,但是投资方可能就一分钱也没留下来,你做得好的,也许有可能还有1000万元,做得差的你一分钱也拿不到。那么这种往往是中国人接受不了的,等于我