

他曾在现实中建构理想,现在,他致力于在理想中注入一种现实。上市、退市——时光划过,舒展了他。不再过于纠结概念的叙述,开始明确边界的起止;学会绕开不想回答的问题,用撑起雨伞的方式隐匿部分的自我;做一些看似理想主义的事,那是因为变得更加现实。游离、回归——从一个富有哲思、充满思辨的IT男,变成怀抱理想、探测内心的儒商。他找到了一种让自己舒服的姿势,开始滑翔,他和他的事业,一同侧身躲过中年危机。郑南雁,他的名字曾与“7天”紧紧相连,现在的新身份是铂涛酒店集团联席董事长。他仍然尝试用另一种思维堆砌水泥,为每间单人房、每张双人床赋予各种感性或性感涵义。

◎记者 丁若



神隐“7天”复出 郑南雁独家告白

名字前面换过那么多头衔,其实,郑南雁更喜欢给自己的标签是:首席品牌建构师(CBA chief brand architect),专业、独立,还透着一股文艺气息。

铂涛酒店集团在上海的办公室阳光很好。郑南雁进来时,挟带了些冬日冷风,室内的暖意被搅动了一下,活跃起来。

“我们应该换换衣服。”郑南雁来回指我凌厉的礼帽黑风衣和他自己敦厚温适的中式小袄,笑得开心。他对个人风格的敏感,从第一次见面到现在,愈发敏锐起来,可见这个CBA还是有天分的。

差不多一年半没见,比起上一次见面,他明显舒展开了,直觉上有一些变化,一时还说不出来到底是哪里变了。闲聊几句之后,慢慢觉察到,一种热情浸泡着他,不同以往,这种热情是他的另一面被激发之后产生的,他离IT男的距离越来越远,更接近文科男生的感觉。

我想,比起7天的CEO,现在这份铂涛首席品牌建构师的工作更让他享受。



郑南雁 1968年出生于广东汕头,毕业于中山大学计算机系。1993年创办业电脑软件公司。他是一个勇于冒险的“高经叛道”者;2000年加盟携程旅行网,从高薪IT软件写手进入携程负责营销,实现“鼠标到水泥”的转变。他是一个不按常理出牌的异类;2005年在携程纳斯达克上市后“激流勇进”,拉起一支毫无酒店业经验的队伍,创办7天连锁酒店,任首席执行官。以“放手式”管理为标志的7天,3年之内跻身国内经济型酒店的一线阵营。现在他决心冲破理想与现实间的窄门;2013年7月,7天私有化从纽交所退市,成为铂涛酒店集团旗下全资拥有的经济型酒店品牌,摆开了一盘更大的棋。

告白 Part1

现在做品牌 跟着感觉走

郑南雁:哎,你说,这几个酒店的品牌,要你选哪个?你要住的话,会住哪个?
记者:JAMES JOYCE COFFETEL,当然。
郑南雁(下巴一扬,有点得意):看吧,我也是。这就是认同。你根本还没问这个酒店设施怎样,有哪些硬件,就选了这个,对吧?为什么呢?
记者:嗯?因为我喜欢《尤利西斯》,也喜欢咖啡。
郑南雁:那你最不会选什么?
记者:铂涛菲诺。贵!
郑南雁:那还剩下那几个呢?
记者:麗枫。感觉很白领,我自己很白领。
郑南雁大为兴奋,吃剩的盒饭推一边去,翻开各个品牌的宣传册给我看。指着JAMES JOYCE COFFETEL的宣传册说,要是怎样怎样,就会更性感一点,更有感觉。

第一次见郑南雁,他是7天连锁酒店的CEO,彼时刚刚经历过一场中断了的IPO,虽然并不消沉,可他着实不轻松。我们在漫长的晚餐中不停探讨关于内部民主、管理、哲学等等,充斥着一次又一次概念,一个接一个解读,以及一次又一次重构。而眼前的他,不谈概念,转谈感觉。这种感觉,那种感觉,感觉要怎样被脚,怎样契合。不是开始务虚,而是发现了虚实之间的转化,以及这种转化需要的条件。卸任7天CEO之后,郑南雁淡出了足有两年。高密度的工作和压力突然消除,像个突然失重

的人,郑南雁游离了一阵子,到处走,随便想。开始只是零碎的想法,慢慢聚积成形。“第一个引发点是,光做7天,私有化下来意义不大。跟着觉得应该研究一下消费者潮流改变。大家开始有一点钱,消费习惯改变了。”郑南雁说,这不是他突然发现的,其实只是想通了——消费者花更多钱是拿来消费自己的喜好。“一开始花两百块钱是解决功能性需求,花四百块钱的时候,另外两百就是花在自己的喜好度上。”郑南雁说。开始做7天时,经济发展催生了大量商务出

行,而很多人开始追求一定的舒适度和保障,住招待所不能满足需求,费用又有限,所以,经济型酒店迎来第一轮发展高潮。

而到了眼下这个“永远都供过于求”的年代,郑南雁认为,只根据需求来生产产品已经不是让消费者选择的关键因素,更多人开始在喜好上花更多钱。郑南雁从若干个黄金周看出一种趋势——现在已经不单纯是旅游了,更多是休闲度假。“旅游在酒店上是不花钱的,休闲度假是把钱花在酒店上的,所以对酒店业来说,休闲度假是有价值的,旅游是没有价值的,这个是消费趋势。”

看到酒店在休闲度假中的核心地位后,郑南雁又发现了第二个问题:全世界的酒店集团,不管各自有多少个品牌,都没有跟消费者产生共鸣的价值主张。

不管7天、汉庭还是如家,品牌就是一个产品代号,全都只是一个叫法。“我们做了很多调查之后发现,其实客户忠诚度是很低的。”

这个发现促使郑南雁开始思考关于品牌和产品代号之间的差别,他发现了一个可以称作品牌,而不是代号的酒店,就是W(喜达屋旗下酒店)。

“W是先有想法再做出来的,而不是先做酒店再推想法,时尚,有设计感,令每个人的观感都不完全一样。”

这让郑南雁回归了自己的观点:先找消费者的喜好点,再围绕喜好点来打造产品,而不是根据实际需求打造产品,然后再包装喜好点。

以郑南雁“无为而治”的管理思路为基础,7天打造了一个特别的公司管理结构:以四条业务线(收益、服务质量、会员发展的效率和人力资源)来约束和管理每一个连锁酒店的店长(郑南雁称之为“民选店长”)。

时间长了,这样环环相扣的管理结构出现弊端。然而,比制度漏洞更让郑南雁难以容忍的,是创新力的缺乏。

鼠标+水泥+成本杀手——一向是7天被认为的核心竞争力。然而,郑南雁的脑子里开始重新思考关于核心竞争力的问题。

“哈佛商学院的院长说到颠覆式创新,意思就是说,有核心竞争力的公司,最大的风险是万一行业出现一个颠覆者。颠覆者可能十个出现九个垮掉,但只要有一个活下来你就垮。”

这个理论让郑南雁意识到,环环相扣、铁板一块可能是一个公司致命的弱点。

“所有管理好的大公司注定没有能力做创新,注定会被打垮,只是到什么时候垮罢了,没得躲的。”

就在此时,郑南雁发现了腾讯的厉害之处——公司内部就具有做颠覆式创新的能力。

“内部结构机制设定好,谁打出来就是谁的,以前有人说腾讯很乱,但是人家就是有竞争。”

于是,郑南雁开始把更多工夫花在平衡公司内部的中高层或者职能部门管理层对新创品牌的插手和干预,最大程度保证现在的架构最有创造力。

“创造力带来利益已经是被证实的四种提升公司价值的方法之一,创造力形成的价值大概是25%左右,可见,如果所有东西管死了,你就自己打掉了25%。”

告白 Part3

酒店好莱坞 激情源于折腾

记者:你在这种做酒店的方式够创新的。等于搭一个平台,多少品牌都能装下。

郑南雁:差不多是酒店业的创新工场吧。记者:怎么描述这种模式呢?最接近那种现有的商业模式?像苹果?有个核心价值,然后创立一种文化,什么产品都基于这个。

郑南雁:没有,我们没那么厉害。有点像美国电影制作,你有一个制片厂,现在可以有摄影棚,有发行渠道,有资金,但是主题好的脚本,导演是要靠自己来搞。有点像,也不完全,因为我们酒店做出来,还拿后端运营。简单说就是我们通过会员体系推整个品牌,一边推给业主,一边推给消费者。

记者:你的脚本,就是品牌都是怎么选定的?经过一个怎样的流程?郑南雁:启动之前,要做出品牌方案,描述清楚品牌价值主张,并跟大家一块讨论,最后认可。最开始推出四个品牌,是因为他们全部都是很有特点的,包括思路,包括产品设计都很有特点。

有些百年老店做了好久,慢慢包装才确定品牌思路,我们一开始就要把思路想得很清楚,我估计中国业内没有一家,我自己都觉得挺自豪的,别说消费者,我自己看了都很喜欢。所以在没有建任何一家直营店的基础上,就敢将它们推出来。

记者:这些品牌跟铂涛的关系是什么样的?郑南雁:铂涛集团大概占60%,创业团队占20%多,集团高管占10%多。原本不想公开,但这是其他公司学不到的,公开也无所谓。

期间也在董事会做了很多工作说服集团同意创业团队占股。现在铂涛集团有五个子品牌,7天是在纽交所收购下来的,全资。另外四家股份比例每家不一样,但是基本是6:2:2,集团还会给每个子品牌大概5-6%的期权。每个子品牌公司的团队以后也会扩张,也会增加,以后会有自己的开发团队,集团也会做一个更大的开发团队去协助各子品牌。

记者:你现一边说不要遵从自己的感觉,一边又说要做得性感,听上去简直是文艺得不行。以前你还说不喜欢也不了解酒店业,现在貌似开始喜欢了。

郑南雁:其实我到现在也不能算特别了解酒店行业,我就是把很枯燥的酒店行业,变成了一个创造型平台。

记者:你对这些品牌有要求吗,你要在多少时间里达到什么样的?收回多少投资?郑南雁:其实我们没有明确要求,从7月17日集团成立发布到现在,基本上四个新品牌所有的设计,品牌手册之类的,基本上完成。现在已经签了40多家了。我们提了一个很疯狂的目标,铂涛五年要有60万间客房(含7天),现在是在18万家。

记者:有可能吗?郑南雁:再告诉你一个数据,截至目前,全世界60万间客房以上的酒店只有四个,洲际、万豪、希尔顿、WINDER。这样一听就觉得不怎么可能了吧。

记者:有可能,中国这么多人,基数比较大。我觉得你和现在这个集团挺有激情。

郑南雁:好玩,激情主要来源于能折腾。

几个品牌的创立各有故事,四个品牌的创始人,多少都和7天有些渊源。

ZMAX酒店的总裁,是7天“天天睡好觉”口号的创始人,因为之前的接触合作,了解7天,就关掉了之前自己的公关公司,来这边做了ZMAX酒店,当个股东;JAMES JOYCE COFFETEL(喆啡)的创始人是原来“7”的LOGO设计师,他也是把自己的公司关掉加入铂涛创业平台。

“做麗枫的是7天第一个店长,业务能力特别强,他原本已经出去创业成功,现在是开着保时捷回来铂涛再次创业的。”

郑南雁说起这些有些感动:“这些有创意的人,能量都在设计,然而缺乏商业经营特质,所以铂涛给平台,我们做商业运营。”

郑南雁更愿意将自己比作一个推手,一个协调者。

“合作一段时间之后,我们发现这些酒店品牌完全没有一点7天的烙印,是全新的。”郑南雁比喻说:“很多加盟商、业主觉得铂涛就像金融业里面的中央银行,是最后承担责任的人,有我们背书,他们就相信你设计出来的东西。”

“品牌、客户感受、运营由几个子品牌自己负责;供应链、财务、人事体系、会员平台、网络体系由集团提供支持。这样,风险被摊薄了。”在郑南雁看来,让子品牌保持自主性运转的同时,顺应集团的规范,这是铂涛首创的管理结构。

他有信心,尽管这个结构还有很多挑战,但对于创造力不太强的酒店行业,在中国或者全球,他的模式都难以复制。

告白 Part2

7天退市重整 没创新全白搭

记者:你现在做的这事比起做7天确实有意思多了,当初怎么就退市了?你自己遇到什么事业瓶颈了吗?

郑南雁:退市原因很多,我自己当时也确实有点想休息一下,觉得经济型酒店经营已经上了轨道,不外就是要多开店。

记者:缺乏创新,公司内部开始官僚化了?郑南雁:官僚每个公司都会有,不官僚不可能,我们的目标不是把官僚消灭掉,而是让你的官僚影响在行业里面有可能是最小的,你的创造力最大。

不存在没有官僚体系的公司。我们现在把整个结构改了,一部分支持部门是这个平台上的,另外是六个事业部,加上四个创业公司,以后创业公司还会不断地增加,在内部变成有竞争性的结构。

记者:你以前说公司内部要小跑前进,步伐稍稍乱一点,不要大整齐,会有利于激发创新,避免官僚化。郑南雁:我现在还是这么说。

我们可以看看腾讯。大家都说腾讯内部的竞争很厉害,其实这种乱是有效的。开始在OO层面上的效率最大化,后来出现很多增值业务,但是内部会切开一定的防火墙,让很多新创的业务可能在这种情况下打出来。

今年7月,7天连锁酒店从纽交所私有化退市。郑南雁说,有几个原因,首先是美国市场股价的问题,另外就是如果想有一些发展,处于上市公司的状态来进行调整会非常难。

“私有化之前,股价也并不高,作为上市公司,有很多想做的事情又不能执行,如果另外开一个公司去做,没有7天的平台性资源,风险太大。”而且,郑南雁补充说,7天需要发展,当时想做迷你五星酒店品牌,但管理团队缺乏动力。种种迹象表明,公司需要调整。“私有化让我

们有机会做调整,为后面的3-5年做计划。”

郑南雁完全不讳言,7天其实早期是一个创造性很强的公司,在上市两年,每个季度都要追季报、财报,基本的精力都在运营上,“很多可能有创造力的东西基本上这两年被磨掉了”。

谁料私有化之后,迷你五星酒店品牌的建立进程并不那么顺利。

开始打造7天时,郑南雁将理想放诸于企业管理之中,使得这个公司在最初建立时便形成了自己独特的文化。