

□本报记者 彭友

徐曙光坐在记者面前,西装领口上一枚绿树徽章特别显眼,这是他的公司——格林豪泰酒店(GreenTreeInn)的标识。

这个43岁的美籍华人,曾在美国读书并经营公司20年,习惯了南加州安宁和简单的生活。2004年,他转而带着自己公司和募集的资金回到国内,创办格林豪泰经济型连锁酒店。

同样是美国名校毕业、同样有着丰富财务运作经验,徐曙光和沈南鹏同样都看好经济型连锁酒店的前景。

沈南鹏是在2002年投资创建如家快捷酒店,2006年即成功在美国纳斯达克上市。

徐曙光是在2004年投资创建格林豪泰酒店,“如果市场条件合适,格林豪泰也会考虑上市。”他透露说。在他眼里,适合公司上市的地点只有两个——纽约证券交易所和纳斯达克。

徐曙光希望等到格林豪泰酒店用完前两期共计1.2亿美元投资时,将有200多家门店,超过如家、锦江之星上市时所拥有门店的数量。

徐曙光表现得低调,本来也只是想和红杉资本沈南鹏一样扮演投资者的角色,但由于一时找不到合适的CEO,他只好亲自率队征战,出任格林豪泰酒店管理集团董事长兼总裁。

## 徐曙光:经济型连锁酒店刚见曙光



徐曙光

现任格林豪泰酒店管理集团董事长兼总裁。1964年出生于山东,1987到美国,1990年毕业于美国南加州大学数学、电脑、商业管理系。1990年任世界500强百老汇控股公司财务经理;1994年任美国NYSE上市Santa Anita娱乐房地产投资基金公司财务总监;1995年任台湾统一集团美国统一投资公司首席运营官;1997年加入美国太平洋之家任APH董事长。目前除担任格林豪泰酒店管理集团董事长兼总裁外,还同时在美国和中国担任多家公司的董事长,从事的投资领域包括康复产业、大型棚户区社区改造、地产、制造业等。

### 格林豪泰不希望匆忙上市

尽管徐曙光为人低调,但格林豪泰在市场上的表现却并不低调。

2004年11月底,格林豪泰的第一家门店——上海静安新闻路酒店正式开门迎客,到本月底,即2007年4月,格林豪泰将突破100家。仅长三角地区,预计4月新增酒店项目就将达到20余家。目前,格林豪泰在中国拥有营业酒店25家,在建酒店50余家,加上近期增加的30多个项目,格林豪泰拥有的酒店数量将突破100家。

但徐曙光还是觉得这样的开店速度不够快。“下一步的重点就在扩展速度上”,这是徐曙光坐定后的第一句话。

对于开店资金的来源,徐曙光称是来自自己的公司和在美国的长期合作伙伴。

目前,格林豪泰首期已到位5000万美元,而近期又有7000万美元的二期投资即将到位。据称,这将是中国经济型酒店中的最大一笔海外直接投资。

“这笔钱主要用于公司连锁体系的建立、人力资源的培养和在建酒店的装修。”徐曙光说。

业内普遍认为,当前,中国经济型连锁酒店还是刚刚起步,直到2006年如家快捷火爆登陆纳斯达克,这个行业才正式吸引了人们的注意力。为此,这个跑马圈地、战国纷争的时代才仅仅拉开序幕,需要大量的资金来支撑扩展的需求。

烧完7000万美元后怎么办?徐曙光表示要看到市场的情况如何。如果情况不容乐观,有可能继续从美国股东那里募集资金,按照现有的模式进行发展。“美国股东们看好中国酒店旅游市场的长期发展空间,他们的考虑是长久的、战略性的,希望与中国共同分享黄金年代所带来的高效益,而不是急着做一锤子买卖。”徐曙光对后续资金面的支持丝毫不担心。

“如果市场条件合适,格林豪泰也会考虑上市。”他透露说。

据平安证券分析师文献介绍,

如家快捷在美国纳斯达克上市时,就受到投资者追捧,每股发行价高达13.8美元,以半年财务数据计算的动态市盈率超过60倍,目前市价计算的PE更是已经超过了150倍。此后持有国内第一大经济型酒店锦江之星80%股权的锦江酒店集团在香港上市后股价也是节节高升,目前股价较发行价上涨也超过了100%。

“但我们还是不希望匆忙上市。”徐曙光说。他认为,目前格林豪泰尚处于初创并扩展期,难免有不尽如人意之处。此时一旦匆忙上市,一味地追求盈利和成长速度,如果不能扎扎实实地将公司基础打稳,有可能会对提升公司实力造成影响。

“我们希望等公司步入正常发展轨道后,再进一步来考虑上市问题。”徐曙光对记者解释说,“上市也不是为了短期资本运作进行套现。”他认为,一定要抱着长远发展的目标,不然就是对品牌、对员工、对加盟店合作伙伴、对消费者不负责任。

### 经济型酒店迎来高成长势头

根据格林豪泰当前的开店数据,其直营店和加盟店的比例维持在1:1。一些人认为,公司对直营店这个“亲儿子”肯定会投入更多的心血和资源,而对加盟店这个“养子”则多少会有点精力不济。

但徐曙光说:“做任何事情,我都会善始善终,给自己和所有我周围的人一个交待。大部分加盟店主都是将自己辛苦积攒的资金投入到门店里,等于把整个事业和前途寄托在上面。我们必须对他们负责。”

“我们对直营店和加盟店从来就是一视同仁,”据他介绍,格林豪泰在资源、人员、管理等方面,对两类门店都是采取同样的措施和步骤,而不存在厚此薄彼的问题。

“在国外,加盟店比直营店更有生命力。”他分析说,“即使在国际上,加盟店比直营店成功的例子也是比比皆是。”

徐曙光认为,格林豪泰只要在品牌经营、管理理念、方式方法上与加盟店保持良好的沟通,双方的优势就能有机结合,从而创造出更加生机勃勃的局面。

据了解,格林豪泰静安店一个加盟店的合作伙伴,已经决定开设第三个加盟店。这些酒店生意非常好,入住率经常是100%,甚至还要超过这个数字(例如有人使用会议用房)。

“我们的平均入住率是85%,这已经是一个相当不错的成绩。”徐曙光介绍,“高性价比就是经济型酒店的致胜利器,收费经济型、住宿星级的酒店在中国前景非常乐观。”

徐曙光分析,到2005年底,国内一星、二星和三星级酒店合计超过1万家,客房数量达到98万间。同年底,国内开业的真正意义上经济型酒店数才超过600家,房间总数5万间,只有前者的6%和5.1%。即使以达到前者30%的比例计算,在整个国内酒店市场规模不变的条件下,国内经济型酒店规模也可以增长400%以上。

同时,随着中国经济持续发展,中小企业的商务活动将进一步增加,人均收入水平提高也将推动国内居民出游率上升,“二者的增长速度大概是GDP增长速度的2倍。”徐曙光表示,在这两方面因素的刺激下,经济型酒店高成长的发展趋势能够延续下去。

“未来拥有1000家以上门店的经济型连锁酒店,至少在10家以上。”他认为,即使如此算来,也才1万家门店,这相对于国内整个酒店的数量,中国人口的数量,未来旅游、商务人口的数量,并不算太大。

### 酒店业并购大潮也将来临

“现在酒店业受到投资者追捧,但实际上也应该警惕出现泡沫,一旦破灭,此后必将陷入一段时间的恶性循环。”在徐曙光看来,当前不少投资者对经济型连锁酒店的认识还不够清晰,不知道此类品牌应该如何建设和维持,往往存在着这样那样的问题。而在这种情况下“负伤长跑”,匆忙跑马圈地,难免有一天登高跌重。

不少酒店之所以急着开店,较高的回报率无疑是最直接、也最有吸引力的因素。“一般做到4.5年就可以收回投资,”徐曙光透露说。如此算来,经济型酒店的资产回报率高达20%-25%。但他紧接着又补上一句:“前提是要好好做。”与之形成对比的是,经营一家高星级酒店,收回成本大约需要双倍或者更长的时间。

徐曙光认为,“在这种诱惑下,不少投资者赶潮流,盲目追逐,一些风险投资为了上市套利,也在里面起了推动作用。”

如家快捷酒店CEO孙坚此前也

表达了类似的观点。他认为,经济型酒店市场虽然目前看来潜力很大,但是还是有泡沫存在的,“现在很多人认为只要是经济型酒店就盈利,其实大家太过于乐观,很多人没有分析市场就盲目投资,这非常危险。”

当然,几乎没有人会认为自己的公司存在泡沫。7天连锁酒店CEO郑南雁在4月初就对媒体公开表示:“是否有泡沫并不重要。当泡沫消失后剩下的是酒。我们就是泡沫下面的酒。”

徐曙光提到乐观的一面说,高回报带来的泡沫,说明价格还有压缩空间,只有经历一段波折后,才能回归正常、平均水平,使消费者得到更多实惠。但由于市场很大,现在大多数酒店还在迅速扩张期,连锁品牌还没有真正进入“狭路相逢勇者胜”的阶段。

“酒店的扩张一定是要吸收适合自己品牌的门店,”他说,“首先可以对市场上合适的酒店进行投资、改造。此外还要量力而行,看自己并购其他品牌以后,能否完全消化得了。”据徐曙

光透露,早在去年10月份,他就得知邮政宾馆有意出让的消息,数量达几百家之多。“我们仔细研究过后,发现要筛选出二三十家合适的都很困难。”为此,他还让记者翻阅了当时的研究材料。

值得玩味的是,此前不久,孙坚在参加如家快捷与招商银行联名信用卡的首发仪式时表示,对于在上海联合产权交易所挂牌的中国邮政集团公司旗下30家酒店资产,如家快捷会予以考虑。

“品牌+酒店才是长久的,”徐曙光认为,“消费者产品一定要有内涵,要苦练内功,不然难免昙花一现。”

“我也不赞同在一个品牌还没成熟的情况下,就又推出另一个品牌,这很容易出现问题。”他认为,对于一个连锁品牌,需要10-20年时间进行积累和沉淀。

对于自己所提到的“泡沫”,徐曙光认为,其“破灭”的时间大概就是在国内的大型活动结束之后。也就是在2008年北京奥运会,以及2010年上海

世博会之后。

“泡沫破灭后,有准备的酒店就可以做接手的工作了,”徐曙光意味深长地说。

无独有偶,七斗星经济型连锁酒店的CEO何红章在前不久也对记者表示,2.3年之内将会出现第一波并购大潮。

对于上述发展迅速的公司而言,今年5月1日即将实施的《商业特许经营管理办法》不啻为一个好消息。国务院日前通过的这个文件规定,商业特许经营要拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源,特许人从事特许经营活动应当至少拥有2个直营店,并且经营时间超过1年。

“《办法》有利于规范连锁经营,避免自己没有任何操作经验就‘忽悠’客户。”徐曙光表示。

一位业内人士则表示,不少“本小利薄”的小酒店或者是投机性的资本将会“知难而退”,有意者则可做好“接盘”的准备。

与上海师范大学旅游学院签署合作开办“经济型酒店总经理培训班”协议,以便为其输送后备人才。格林豪泰市场部总监胡建伟博士便是该校的教师。

这样苦心孤诣地培养,到头来是否会变成人作嫁衣裳?徐曙光回答:“真正的金子中,永远将有一部分会留下,并且越积越多。再者,即使到了其他的酒店,我们也很高兴能为我们的行业和社会提供人才,最重要的是我们培养了他们。就业、人才是任何一个公司应该为社会做的最大的贡献。”

### 格林豪泰需要一个新CEO

和所有快速发展的企业一样,徐曙光也正遭遇整个行业普遍苦恼的一个问题——缺乏人才。

徐曙光坦陈,“人才的数量是否与公司的增长速度相匹配,将是对公司最大的考验。”

据了解,一家门店大约需要30-50名左右的员工,其中至少1名成熟的酒店总经理,以及4名值班经理。在用人,尤其是店长、经理级别的经验型成熟人才方面,几乎所有酒店都感到“捉襟见肘”。此时,业内熟手便成为了最抢手的香饽饽。

今年初,如家各个经营指标位居

榜首的武汉酒店总经理秦华波、如家2006年度开发业绩排名首位的郭文新、排名第三的李俊集体跳槽到格林豪泰。业界传言格林豪泰给予他们的薪水高出如家两倍,并还有期权的“诱惑”。

对此,徐曙光向记者强调,“在物质方面,我们所给予的,都是业界平均的。”

此前孙坚对于“跳槽事件”澄清说,“其实就是我们一个店长和两个普通职员的行为,而我们如家的店长共有200多位。”对此,徐曙光则表示,“每一个人才对于我们来说都是

唯一”。

对于这个行业颇为可观的流动性,徐曙光认为,格林豪泰的平台适合希望长远发展的人士,他觉得“还会有一大批有识之士过来”。

在“有识之士”之中,也许会产生格林豪泰新的CEO。按照徐的说法,他之所以亲任CEO,每天忙碌很长时间,就是因为还没找到合适的人选。他说:“我们希望他对建筑、系统、财务、运营、市场都有很深的了解,而不仅仅是对单一酒店的运营。”

除了招徕“千里马”之外,格林豪泰还实行“内部挖潜”,并于今年3月