

酒店轻资产盈利模式前提、方式与财务绩效评价

——华天酒店轻资产经营案例分析

裴正兵(副教授)

【摘要】随着世界酒店及旅游业的快速发展与市场竞争加剧,在竞争中成长起来的中国酒店企业也开始效仿世界知名酒店集团,采用轻资产盈利模式寻求规模化扩张与快速成长。以华天酒店为研究对象,结合该公司2000~2015年的主要经营资料和财务报告数据,对华天酒店轻资产经营实践进行了回顾与财务绩效评价,以期在丰富轻资产经营理论的同时,为酒店轻资产经营实践提供启示。

【关键词】轻资产;盈利模式;华天酒店;酒店管理

【中图分类号】F234.3 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1004-0994(2017)13-0106-5

一、引言

轻资产经营概念于20世纪70年代被提出,随着世界产业结构优化升级和经济发展方式转变,许多国际知名企业依靠轻资产经营,取得了显著效果。近年来,随着世界酒店及旅游业的快速发展与市场竞争加剧,酒店及旅游业进入规模化竞争阶段。在此阶段,酒店规模扩张往往受到资金、土地和建筑等稀缺资源的严重制约。相反,轻资产经营具有投入小、产出大、品牌价值高、附加值高等特点,可以更加有效地利用企业的资产与负债,以最小的资源投入,获得最大的产出,实现企业规模快速扩张,并获取极大的盈利和价值增值。因此,以万豪、洲际和希尔顿为代表的世界知名酒店集团,纷纷采用轻资产盈利模式进行经营变革。

二、酒店轻资产盈利模式的概念与前提

轻资产是相对于长期占用企业大量资金的设备、厂房、原材料等重资产而言的,它是一种资金占用较少、环境适应能力较强、投资回报较高的独特资源,包括企业经验、管理流程、企业品牌、客户关系、人力资源等(孙黎、朱武祥,2003;王鹤春,2012)。

酒店企业作为给游客提供以住宿服务产品为主,以餐饮、商务、休闲、娱乐和康体服务产品为补充的旅游服务型企业,对企业产品品质、品牌、客户关系和运营模式等有着严格的要求。因此,酒店企业希望应用轻资产盈利模式取得预期效果,必须具备一定的前提条件,这些前提条件主要包括:

1. 强大的品牌资源及营销推广能力。品牌资源是酒店企业最重要的资源,同时是酒店轻资产经营最需依赖的资产。在当今不断追求新刺激、新体验、个性化消费的时代,对酒店企业以品牌资源为依托的轻资产盈利模式提出了更高要求。因此,酒店品牌的市场知名度、市场美誉度和市场扩张性在很大程度上决定了酒店是否具备轻资产经营的条件。同时,酒店在拥有强大品牌资源的条件下,还需要具备较强的市场营销能力,才能够不断地将企业品牌、产品与服务推向新顾客、新地区和新市场。

2. 良好的客户关系和规模化客户资源。酒店作为一种传统服务型企业,与一般工业企业相比,在产品与服务方面的创新空间相对有限,不可能像工业企业那样,通过持续性的产品变革与创新赢得新的顾客与市场。因此,酒店企业经营成功更多依赖顾客的回头率和重复消费。这就要求酒店必须与顾客建立良好的关系,维持较高的顾客满意度和忠诚度。同时,规模化酒店客户资源可以有效减少酒店企业在新市场、新地区开设酒店、开拓新市场时的资源投入和进入阻力,保证轻资产盈利模式经营成功。

3. 高品质服务和高效专业运营模式。酒店的良好客户关系和规模化客户资源是建立在酒店高品质服务的基础上的。酒店只有持续保持产品和服务的高品质,才能给顾客创造良好的住宿和消费体验,赢得顾客持久的信赖。否则,在新产品、新酒店不断涌现的市场环境中,酒店若故步自封则很可能被顾客

和市场抛弃,更不用说运用轻资产实现扩张与成长。同时,经过市场竞争检验的、高效专业的酒店运营模式,也可以充分保证酒店实现低成本、高效率的运营,同样是酒店轻资产经营成功的重要前提。

三、酒店轻资产盈利模式的实现方式

传统工商业企业采用轻资产盈利模式时,主要有两种运行方式:一种是将重资产部分外包(OEM, Original Equipment Manufacturer)给专业化的公司来做,自己则专门做附加值高的轻资产部分;另一种是收购其他企业的部分股权并向其输出品牌(OBM, Original Brand Manufacturing),利用自身有限的资金,盘活被收购企业的重资产(唐秋生,2007;戴天婧、张茹、汤谷良,2012)。

与传统工商企业不同,酒店企业是借助一定物业资源(包括土地、建筑物、设施、设备等),以住宿服务产品为主,以餐饮、商务、休闲、娱乐和康体服务产品为补充的旅游服务型企业。酒店服务产品的生产、消费同一般工业企业产品的生产、消费不同,酒店服务产品具有无形性(无实体性)、生产与消费的同步性、不可转移性与存储性等特性。酒店服务产品的这些特性决定了酒店企业不可能像一般工业企业那样,通过将资金占用较多的产品生产环节外包给其他企业,实现轻资产经营,因此,必须寻求新的实现方式。

酒店建设投资是一种资金占用量大、回收期长的重资产类投资。在酒店建设投资中,主要投资是物业建设投资。以五星酒店投资为例,根据国际标准,当前投资新建一家客房规模在300间的五星级酒店,物业投资规模约为3元~4亿元人民币。酒店投资回收期很长,自建五星酒店的投资回收期在7~10年左右。自建酒店物业将长期占用大量资金,成为酒店企业最主要的重资产。因此,酒店轻资产盈利模式实现的关键就是避免自建物业类重资产。

于是,酒店企业轻资产盈利模式的实现方式通常是借助于酒店管理公司这一组织形式,通过管理合同、特许经营和物业租赁等方式,减少重资产物业投入,充分发挥企业品牌、客户关系、运营模式等轻资产优势,实现轻资产经营。在实践中,酒店企业轻资产盈利模式的实现方式主要有:

1. 管理合同。管理合同,又称委托管理,是酒店企业(通常为酒店管理公司)与酒店所有者(酒店物业持有者)之间签署合同,酒店企业按照合同条款经营酒店。酒店企业利用自有企业品牌、客户关系、运营模式等轻资产优势,进行酒店运营决策,获取相应

管理服务收益。大部分管理合同期限长达25~30年,酒店企业可以在这个较长的期间内,实现对酒店物业的全方位控制,获得长期、稳定的收入与利润。20世纪70年代,管理合同在美国兴起,目前租赁协议成为非常普遍的酒店轻资产经营方式。

2. 租赁协议。租赁协议是酒店企业(通常为酒店管理公司)与酒店所有者(酒店物业持有者)之间达成的一种协议,按照协议约定,酒店企业可以在一定期限内,获取酒店物业的使用权和酒店经营决策权。同样,按照国际惯例,租赁协议期限一般为25年。在协议期内,酒店所有者(物业所有者)按协议规定获得固定的年租赁费和收益分成(通常为酒店营业收入的5%,或酒店现金流的15%)。而酒店企业充分利用自身轻资产资源,在支付年租金和收益分成后,获取剩余收益。

3. 特许经营。特许经营权,又称特许加盟,是酒店企业(通常为酒店管理公司)作为特许方,和其他酒店企业(作为受许方)签订特许合同,依据合同约定,将酒店企业所拥有的轻资产中的品牌、标识、会员网络以及运营模式等授予其他酒店企业使用,进而收取特许权使用费的一种轻资产经营方式。特许合同的期限一般为20~30年。按照特许经营合同,受许方和特许方使用同一品牌名称和同一运营模式。因此,要求作为特许方的酒店企业必须是拥有高品质的服务、较高的品牌知名度的酒店企业。20世纪50年代,假日酒店是第一家引进特许经营的酒店企业。如今,特许经营已经发展成为一种较为普遍的酒店连锁经营和轻资产经营方式。

4. 售后回租。售后回租是指酒店企业将现有资产(通常为酒店物业类重资产)出售给其他企业,随即又以合同形式,将这些资产租回,取得这些资产的使用权,继续将其用于经营的轻资产经营方式。售后回租合同的期间通常在20~30年,有时甚至更长。售后回租既是一种酒店轻资产经营方式,同时也是一种酒店融资方式。通过售后回租,既可以使酒店摆脱物业类重资产对酒店盈利的拖累,还可短期内获得一笔大规模融资,用于酒店的扩张与发展。并且,酒店仍然保留对酒店原物业类资产的使用权,因此售后回租逐渐成为当前酒店企业轻资产经营的可选择方式。

5. 产权并购或产权投资。产权并购或产权投资是酒店企业通过出资方式,并购现有的轻资产企业或者组建新的轻资产企业,从而实现自身向轻资产运营模式的转变或扩张。

四、华天酒店轻资产盈利模式经营实践与财务绩效评价

1. 华天酒店概况。华天酒店的前身是湖南军区第二招待所。1985年8月1日,华天酒店正式破土动工,1998年5月8日正式开业。1993年5月,在华天酒店的基础上,成立了华天实业集团,开展多元化经营,经营范围涵盖酒店旅游、房地产和能源新材料等多个领域。

1995年,华天酒店进行股份制改革,改制后更名为湖南华天大酒店股份有限公司,并于1996年8月成功上市(股票简称:华天酒店;股票代码:000428)。1997年华天酒店被评为五星级酒店。1998年华天酒店与华天实业集团作为军队企业由部队移交地方接管。从1996年改制上市以来,华天酒店多次获“全国最佳星级饭店”“全国优秀饭店百优五十佳”“中国旅游业标志性饭店建筑”等荣誉称号。

2. 华天酒店轻资产模式转型实践。在2000年前后,华天酒店尝试通过多种方式,进行轻资产盈利模式经营转型。华天酒店在传统以自有物业重资产盈利模式向轻资产盈利模式经营转型过程中,先后采取的方式及相关措施有:

(1)管理合同和租赁协议。2001年,华天酒店的控股子公司湖南华天国际酒店管理有限公司(简称“酒店管理公司”)签订管理合同,完成对常德洞庭明珠大酒店、益阳阳光大厦的托管。2002年,常德华天大酒店为华天酒店带来利润968.22万元,占公司利润总额的16.60%。

2002年,酒店管理公司又托管了株洲华天大酒店。当年酒店管理公司从托管株洲华天大酒店获得收益242万元。2003年,酒店管理公司新托管“芙蓉华天大酒店”并正式营业,经营形势良好,当年创收3289万元。

2004年,酒店管理公司托管了湘华天餐饮发展有限公司、北京钓鱼台山庄和北京海天中心,2005年,承包经营北京钓鱼台山庄,由于开业初期市场尚未完全打开,新增装修摊销,造成当年亏损1372.82万元。

截至2015年底,公司共管理酒店65家(已开业43家),其中自营酒店22家,托管酒店43家,管理酒店客房10000余间。

(2)特许经营。2007年,为适应当时经济型酒店市场的发展,华天酒店新投资成立了湖南华天之星酒店管理有限公司(简称“华天之星”),作为开拓经济型酒店市场的平台。

华天之星成立当年,就在北京、上海、郑州、长沙、武汉、南昌、呼和浩特等城市签约发展共17家经济型特许连锁酒店,客房数量超过2300间,其中9家店当年已经开业经营。2007年,由于经济型酒店大都处于开业初期,华天之星实现收入1036.46万元,净利润亏损362.18万元。

2011年12月,华天酒店、华天实业集团、七天四季酒店(广州)有限公司三方签订了转让华天之星100%股权的转让合同。

(3)售后回租。2012年开始,中央和各级政府相继出台限制公务消费政策,酒店及旅游业市场环境发生了急剧变化,过去政务接待、各类重大宴会占重要份额的星级酒店的高端消费业务大幅萎缩,酒店经营收入迅速下滑。

2012年,华天酒店对酒店经营模式进行新的探索。华天酒店通过对部分资产保留经营权、按市场价格对外出售所有权的方式,盘活了酒店的沉淀资产。华天酒店子公司湖南国际金融大厦有限公司的部分酒店物业资产实施售后回租的计划取得了成功,其酒店公寓当年实现销售面积5885.54平方米,销售收入10893万元,净利润4479.34万元,净利润率在41%左右。

2013年,华天酒店财务报告显示,2013年酒店投入资产运营的酒店物业约2.6万平方米(分别是华天大酒店总店1.1万平方米、潇湘华天大酒店1万平方米及益阳华天大酒店5000平方米),实现营业收入4.7亿元,实现净利润2.1亿元。

(4)产权并购或产权投资。2015年11月,华天酒店引入战略投资者,华信恒源投资16.5亿元,通过定向增发认购的华天酒店3亿股股票正式在深交所上市,华信恒源正式成为华天酒店的第二大股东。在引入战略投资后,华天酒店成为湖南混合所有制改革第一股,同时华天酒店表示将持续推进公司轻资产运营模式,在全国酒店业的低潮期,购进部分优质资产,让轻资产运营模式滚动健康发展。

2016年3月,华天酒店全资子公司长春华天酒店管理有限公司拟出资1亿元参股设立江山财险,实现传统酒店服务业向金融业的纵深拓展。

2015年4月,华天酒店全资子公司湖南华天资产管理有限公司(简称“华天资管”)拟出资人民币2500万元参股北京星亿东方文化科技服务有限公司(简称“星亿东方”)。同时,华天资管与星亿东方共同投资设立北京星亿华天文化旅游产业发展有限公司(简称“星亿华天”),开展文化旅游地产投资、管理

表 1

华天酒店重资产比重表

项目	年份								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
总资产(万元)	70444	103653	102848	115853	119618	116261	148531	229165	
其中:固定资产(万元)	41604	42259	71491	81962	84194	89663	94050	93684	
房屋建筑物(万元)	21302	20536	41200	44113	41212	42996	46932	68085	
固定资产占总资产比重	59.1%	40.8%	69.5%	70.7%	70.4%	77.1%	63.3%	40.9%	
房屋建筑物占固定资产比重	51.2%	48.6%	57.6%	53.8%	48.9%	48.0%	49.9%	72.7%	
项目	年份								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
总资产(万元)	313565	391228	455985	551686	671199	804044	923077	952343	
其中:固定资产(万元)	169417	230111	221220	250147	337676	327734	369736	343191	
房屋建筑物(万元)	133058	194785	189914	218649	301323	291505	333116	313953	
固定资产占总资产比重	54.0%	58.8%	48.5%	45.3%	50.3%	40.8%	40.1%	36.0%	
房屋建筑物占固定资产比重	78.5%	84.6%	85.8%	87.4%	89.2%	88.9%	90.1%	91.5%	

和运营。

3. 华天酒店轻资产盈利模式经营财务绩效评价。

(1)轻资产经营取得一定成效,公司重资产比例显著下降。从表1可以看出,通过十多年来轻资产经营转型实践,以固定资产为主的重资产占总资产的比重由2000年开始的59.1%,下降至近几年的40%左右,公司经营不靠依赖于以固定资产为主体的重资产作支撑,而是开始逐步以轻资产经营为主体。

从表1还可以看出,尽管公司固定资产占总资产的比重在下降,但是公司固定资产中房屋建筑物类资产的比重和数量都在不断上升,这说明公司在盘活固定资产、向轻资产转型的同时,并没有放弃对物业类资产的购置。这些规模巨大的物业类资产既为公司未来的发展奠定了重要的物质基础,又为未来以“售后回租”方式进行轻资产经营提供了重要的物质资源。

(2)轻资产运营效率显著下降,影响了公司轻资产经营转型效果。从表2可以看出,近5年(2011~2015年)反映轻资产运营效率的流动资产周转率不仅远远低于同行业优秀水平(2015年全行业优秀水平为3.8次/年),而且低于住宿及餐饮企业流动资产周转率平均水平(2015年全行业平均水平为0.8次/年)。公司存货周率同样远低于公司前些年的存货周转水平,公司应收账款周率也呈现显著下降趋势,两方面因素

相加,使得公司2015年的营业周期长达1517天。这些因素极大地影响了公司轻资产经营转型效果。

(3)轻资产经营转型遭遇较大困难,公司收入规模和盈利水平显著下降。从表3可以看出,从2000~2011年,公司除个别年份(如2005年、2010年)营业收入增长率较低外,其他年份营业收入增长率都在10%以上,其中2007年、2008年甚至高达40%以上,同时净资产报酬率在2007年也高达25.3%。原因在于当时全国酒店行业整体处于快速扩张期,华天酒店借助管理合同、物业租赁和售后回租等轻资产经营方式,充分利用自身在湖南地区的品牌影响、客户关系、人力资源等方面的轻资产优势,实现本地市场的扩张。

相反,从2012年开始,随着中央和各级地方政府相继出台限制公务消费的政策,酒店行业整体进入调整期。此时,华天酒店开始走出湖南地区,以连

表 2

华天酒店轻资产运营效率表

项目	年份								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
流动资产周转率(次/年)	0.81	0.77	1.16	1.44	1.34	1.30	1.08	0.75	
存货周转率(次/年)	9.27	8.37	11.41	11.39	11.33	10.60	8.04	6.02	
应收账款周转率(次/年)	23.42	31.41	36.49	25.15	22.83	21.38	18.26	14.37	
营业周期(天)	55	55	42	47	48	52	65	86	
项目	年份								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
流动资产周转率(次/年)	0.92	1.30	1.28	1.23	1.21	0.89	0.53	0.37	
存货周转率(次/年)	2.96	2.66	2.50	1.52	0.93	0.47	0.35	0.25	
应收账款周转率(次/年)	13.97	17.48	26.20	30.04	22.00	22.13	19.49	13.27	
营业周期(天)	150	158	160	252	408	800	1066	1517	

表3 华天酒店轻资产运营效率表

项目	年份	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	营业收入(万元)		19280	22561	32764	39496	46079	46074	52363
营业收入增长率		30.5%	17.0%	45.2%	20.5%	16.7%	0.0%	13.7%	16.8%
湖南地区收入(万元)		19280	22561	32764	39496	45584	44974	48880	54002
湖南地区业务占营业收入比重		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.9%	97.6%	93.3%	88.3%
总资产报酬率		5.5%	5.7%	3.4%	2.4%	2.6%	0.9%	6.2%	9.1%
净资产报酬率		7.0%	8.3%	5.3%	3.8%	4.5%	1.7%	15.1%	25.3%

项目	年份	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	营业收入(万元)		90137	127056	137366	156502	164513	178099	151437
营业收入增长率		47.3%	41.0%	8.1%	13.9%	5.1%	8.3%	-15.0%	-21.1%
湖南地区业务收入(万元)		64426	88160	104065	122025	129236	149748	129757	99809
湖南地区业务占营业收入比重		71.5%	69.4%	75.8%	78.0%	78.6%	84.1%	85.7%	83.6%
总资产报酬率		4.9%	4.4%	3.4%	2.6%	1.9%	1.5%	-1.1%	-0.4%
净资产报酬率		12.9%	11.2%	9.5%	8.1%	6.6%	6.0%	-5.2%	-1.3%

锁经营为主要方式,寻求在北京、上海等外地市场发展,而在这些地区,华天酒店与当地酒店(集团)、全国知名酒店(集团)甚至全球知名酒店(集团)相比,在品牌、客户资源和运营模式等轻资产方面,并不占优势,再加上酒店业整体处于行业调整期,使得华天酒店轻资产经营效率低下,成效并不显著。

五、轻资产盈利模式实践启示

1. 借助轻资产模式实现酒店扩张和快速成长,时机选择非常关键,最好在酒店行业整体快速上升或稳步发展期进行。在酒店行业整体快速发展期,酒店成长外部阻力较小,可以充分发挥轻资产盈利模式投入小、见效快的特点,在扩张性市场中快速占领更多的市场份额,在推动酒店快速成长的同时,强化酒店品牌、客户资源和运营模式等轻资产优势,实现轻资产利用、市场扩张和轻资产强化的良性互促效应。相反,在酒店行业的调整期和低谷期,行业整体市场发展受限,市场竞争非常激烈,酒店轻资产经营或转型将面临非常大的外部阻力,对于国内中小酒店企业来说,与全球知名酒店(集团)相比,在轻资产运营方面并没有优势,这时选择轻资产经营转型很难取得理想效果。

2. 在借助轻资产模式实现酒店市场扩张和快速成长的地区选择方面,也应慎重。应优先选择酒店轻资产占据一定竞争优势的地区,而不要轻易地大规模进入轻资产资源不占优势的地区。

3. 借助轻资产实现酒店市场扩张和快速成长的具体方式选择上,应优先选择管理合同、租赁协

议、售后回租方式,慎重选择特许经营、产权并购或产权投资方式。酒店轻资产经营选择管理合同、租赁协议、售后回租方式,既可以保持对新增酒店的经营控制权,还可以有效控制新增酒店的服务品质,充分发挥酒店在服务质量、市场品牌和客户资源等轻资产方面的优势,保证企业经营管理与财务绩效。相反,如果选择特许经营方式,酒店不仅很难取得新增酒店的经营控制权,而且很难保证新增酒店的服务品质。选择产权并购或产权投资时,如果不是采用资金投入巨大的全资或控股式并购,同样难以取得新增酒店经营控制权,服务品质也难以保证。另外,如果通过产权并购或产权投资方式进行多元化经营,将使酒店企业面临更大的风险和不确定性。

主要参考文献:

孙黎,朱武祥.轻资产运营[M].北京:中国社会科学出版社,2003.

王鹤春.轻资产类型TPL企业管理创新过程:从企业家角度分析[J].当代经济管理,2012(1).

杨现锋,唐秋生.第三方物流企业的轻资产发展战略研究[J].重庆交通大学学报(社科版),2007(6).

戴天婧,张茹,汤谷良.财务战略驱动企业盈利模式——美国苹果公司轻资产模式案例研究[J].会计研究,2012(11).

作者单位:北京联合大学旅游学院,北京100101