

# 本土酒店再谋出海 如何从做大转向做强？

本报记者 蒋政 郑州报道

多家本土酒店集团在近日披露出海动作进展。

日前，德胧集团投资的印尼酒店管理投资控股平台 Indies Hospitality Investments（以下简称“IH1”），成为IH1最大合伙人之一；华住集团则再度调整国际业务CEO人选。另有多家酒店集团海外项目不断落地签约，本土酒店集团的全球化布局持续进行。

《中国经营报》记者注意到，东南亚是本土集团出海最为青睐的市场，欧洲、美洲、非洲等地也在目

## 出海又有新动作

记者注意到，包括印尼在内的东南亚是本土酒店集团出海最为青睐的市场之一。

相关资料显示，IH1在印尼拥有两家轻资产酒店运营公司，签约和管理约212家酒店和超过2.5万间客房，按物业数量排名是印尼最大酒店管理投资控股平台。德胧集团将其视作“全国化扩张的重要一步”，并希望联合对方在亚太地区实现业务扩展。

记者注意到，包括印尼在内的东南亚是本土酒店集团出海最为青睐的市场之一。锦江、东呈、格林、万达等酒店集团，均在该市场进行布局。

该市场与国人出境游偏好目的地保持一致。携程在“五一”期间发布的出行报告显示，今年“五一”期间，66%的飞行意向集中在东南亚、日韩、港澳台亚太地区。

上海星硕酒店管理咨询有限公司首席咨询官袁学娅告诉记者，东南亚市场是中国游客出境游的主要目的地，客群更容易接受本土酒店品牌。酒店集团即便是没有全球预订网络，也可以承接该类人员的接

标清单中。从扩张手段上来看，收购仍是主旋律。部分集团已经开始在组织架构、数字化管理、会员体系等方面进行精细化管理。

不过，本土集团的全球化进程仍有很长的路要走。华美酒店顾问机构首席知识官赵焕焱告诉记者，本土酒店集团海外收购标的仍以中端品牌为主，且多为区域酒店集团。在具体的运营中，仍面临着诸多沟通和整合难题。包括对于海外市场的法律、文化、规则的认知程度等。另外，国内酒店仍欠缺具有全球影响力的品牌，本土品牌出海仍面临着一些困难。

待工作。

除了德胧的上述动作，华住集团对其国际市场高层进行调整，任命子公司德意志酒店集团的CEO Oliver Bonke为华住国际CEO。

记者注意到，华住国际业务CEO更迭颇为频繁，从2019年至今，已经先后委任三个CEO人选。酒店行业资深人士、米森酒店创新实验室发起人朱明生提到，本土酒店集团出海，最大的挑战之一是对外的法律、文化的认知不够，容易犯错。

除此之外，今年2月份，万达酒店管理公司披露称，未来五年，公司目标为海外签约及委管酒店30家。而在彼时，其海外委管高端酒店数量为6家。

酒旅行业观察人士张旭云告诉记者，本土酒店集团出海的策略多为收购，部分集团进行委托管理和品牌输出。其间还有一些酒店集团试水外拓，寻求在海外开店，具体表现不一。目前整体的基调是谨慎而理性。

## 摸索中前行

品牌收购从2015年开始一直持续到现在，大部分酒店集团均采取这种模式。

业内普遍将2011年当作本土酒店出海的起点。

彼时，锦江酒店与菲律宾上好佳国际正式签约，通过授权特许经营的方式，代理锦江之星独立发展直营店或加盟店。东呈酒店集团也在该年将城市便捷品牌开到了马来西亚。自此之后，本土酒店集团开启出海之路。

张旭云将酒店集团出海分为海外投资、品牌收购、特许经营等模式。

其中，海外投资主要集中在2014年至2016年。在2014年，中国商务部取消了“中国投资者在对海外进行超过1亿美元投资时，必须获得商务部批准”的限制，大大加速了中国投资者的海外投资

审批过程，推动了海外酒店布局升温。

“诸多地产集团的酒店板块在此时获得快速增长，收购很多单体酒店物业。随着房地产企业业务的收缩，该类酒店资产目前也在回缩。”张旭云说。

品牌收购从2015年开始一直持续到现在，大部分酒店集团均采取这种模式。锦江酒店在2015年以124.6亿元收购法国卢浮集团，将酒店业务向海外迅速扩张。此后，其又收购丽笙酒店集团，继续扩大海外市场动作。

2020年1月，华住集团完成对德意志酒店集团100%股权收购。而此次德胧集团对于印尼“IH1”注资，亦属于该类动作。

## 挑战和机遇并存

本土酒店集团一直保持较快的增长速度。

在张旭云看来，尽管出海已经有十余年时间，但本土酒店的国际化进程还有很长的路要走。

国内一家经济型酒店集团创始人告诉记者，他们此前也曾东南亚国家签约若干家门店，但团队成员不能很快适应当地文化，且供应链覆盖成本、管理成本偏高，最终选择缩小海外业务。

赵焕焱表示，境外酒店投资需要关注其经济运行规律、政策环境以及特定区域的法律法规等。稍有不慎就可能交出学费。

朱明生还提到，从运营上讲，国内很多节约成本、提高效率的手段或经验，在国外行不通，需要小心筛选、完善甚至重新研究和创新。

不同于国际酒店连锁集团在国内导入自有品牌，我国酒店集团更多是通过收购进行市场占有率，本土酒店品牌并未大面积走向国门。

“一方面是酒店集团国际化，这通过多个海外收购可以实现。另一方面是酒店品牌的国际化，这需要苦练内功。截至目前，我们还没有拥有全球影响力的酒店品牌。尽管国内很多酒店品牌已经突破千店规模，但整体呈现大而不强的特点，其盈利能力、管理能力、品牌调性还有很大提升空间。”上述酒店集团创始人表示。

还需注意的是，海外酒店市场结构与国内存在较大差异。财通证券研报提到，在2020年，美国、欧

洲、全球的连锁化率分别为72.9%、38.9%、41.9%，我国同期数据为31.5%。这意味着，本土集团出海要同各地的酒店连锁集团竞争。

但本土酒店集团一直保持着较快的增长速度，并通过诸多收购动作和海外管理探索国际化布局。

目前，从客房量来讲，锦江酒店已经跃居世界第二，华住为世界第七。

在朱明生看来，做好海外市场，团队尤为重要，一定在搭建培养相互理解、沟通顺畅、目标一致的中外混合团队。另外，将中国文化与属地文化相融合，打造新的产品。“比如德胧进入印尼市场，可将中国本土孵化的剧本杀

但具体效果并不理想。

记者注意到，目前将全球化写入公司战略的酒店集团包括锦江、华住、尚美等。部分企业在试水之后变得更加理性和慎重。

在朱明生看来，本土集团出海的第一阶段是做大，以规模为主要考量要素。第二阶段是做强，以资源深度整合为主要特点，通过引入外部资源、打造新的商机，促使整个集团精益求精。

相对来讲，锦江酒店和华住集团通过收购进入海外市场，在全球化的道路上走得更快。“当下的海外布局，已经逐渐渗透到经营层面，包括数字化体系、会员系统、团队打造等。”一位长期关注酒店领域的行业人士告诉记者。

# 企业“激战”啤酒节 竞夺线下渠道新场景

本报记者 蒋政 郑州报道

伴随着酷暑来袭，啤酒迎来消费旺季，全国各地启动啤酒节活动。

《中国经营报》记者注意到，冠以“啤酒音乐节”“啤酒文化节”“啤酒火锅节”等名称的活动

## “啤酒节经济”来袭

这几天去青岛游玩的崔永强（化名），和朋友在青岛西海岸新区金沙滩啤酒城体验了一把喝啤酒的疯狂。恰逢第33届青岛国际啤酒节举办，他在现场见到了上百种啤酒品牌。

“第一次参加如此大规模的啤酒节，除了能喝更多的酒之外，这里对啤酒文化的传播、现场的氛围也令人难忘。”崔永强说。

节庆文化学者、青岛国际啤酒节资深顾问林醒愚告诉记者，本届青岛国际啤酒节产品更加多元，国外啤酒品牌首次超过40个国家，有2000多款啤酒产品，可满足不同人群的饮酒需求。

记者注意到，随着夏天来临，啤酒行业迎来消费旺季，多地正在启动啤酒节活动。有媒体统计称，自7月份以来，全国有超过50多场啤酒节将陆续举行，有望带

## 抢夺线下消费新场景

多位啤酒企业相关负责人向记者表示，当下企业参加啤酒节，除了动销之外，更加在意与消费者的互动。

鲸都鲜酿创始人王龙提到，对于正值高成长期的啤酒品牌，参加与啤酒节相关的活动，最主要还是为了品牌宣传和与互动，与消费者和潜在的客群互动。

崔永强对此感触很深。他认为啤酒节现场的氛围以及更加深厚的啤酒文化，是其他饮酒场合不可比拟的。

事实上，随着啤酒行业竞夺逐步加剧，目前整体向中高端转移。而该类产品更追求沉浸式体

验，同时需要花费更多时间来进行市场培育。啤酒节已经成为一个重要的实现路径。

多位啤酒行业从业人士提到，啤酒行业正值产业机构升级，中高端是未来趋势，场景化和沉浸式体验将成为酒企营销

动各地夜经济以及文旅消费。

一个明显的变化是，当下的啤酒节已经不仅仅局限于啤酒畅饮上，更多元素被融入其中。例如，重庆啤酒今年在重庆地区先后参与了重庆国际啤酒文化节、长寿菩提古镇重庆啤酒火锅节等。

“相较于以往的啤酒节活动，今年的啤酒节内容更丰富，不局限于吃喝。不少啤酒节不仅增加了今年火爆的集市场景，还加入了电音、乐队、机车、涂鸦等元素，让更多的年轻人聚集在一起。总体来说，今年的啤酒节更偏向于年轻化、社交化。”重庆啤酒方面告诉记者。

对于诸多啤酒企业而言，年轻人是它们需要重点挖掘的潜在客户。该类人群追求新鲜，小众聚会等社交场合是其主要饮酒场景。这与啤酒节的元素高度匹配。

金星啤酒方面也提到，随着

发力的重点。而当下的啤酒节已经从最初的促动销转变成形象展示、品牌传播、沉浸式体验的重要抓手，成为整个行业“渠道+场景”全融合的重要案例，这对处于转型期的啤酒企业至关重要。

中国社科院财经院服务经

济与餐饮产业研究中心执行主任赵京桥告诉记者，通过举办“啤酒+”节庆活动，把文化消费与饮食消费结合，把消费场景与销售渠道紧密结合，一方面可以提高饮食消费的附加值，丰富啤酒消费场景，以高质量供给创造

更多需求；另一方面，可以多样化销售渠道，降低渠道成本，更好地了解和 service 消费需求。“啤酒企业可以逐步丰富消费场景和消费业态，在啤酒与体育赛事结合、社区啤酒消费空间等方面继续发力。”



青岛金沙滩啤酒城大棚前台摆满了新鲜的啤酒。

视觉中国/图

愚说。

赵京桥也提到，通过节庆活动来拉动消费和产业发展是地方政府促消费的重要举措之一。需要注意的，一是要在政府引导下，充分发挥市场主导力量，形成具有市场化特

办西北五省区国标舞大赛等文化体育赛事，既吸引运动人群参与，又能传递自身品牌形象。

上述多家企业负责人提到，随着线下消费的复苏，酒企不断打造消费新场景，探索制造业与服务业的深度融合。

据了解，在今年一季度，乌苏啤酒的首家烧烤体验店和后火锅&重庆啤酒体验店先后开业。同时，借势露营经济热度上升，发布野餐篮限定装，为消费者搭建沉浸式的品牌体验空间。

同时，多家啤酒企业已经先后布局酒馆业态，希望将社交、渠道、场景等融合在一起，加深消费

续经营能力的品牌节庆活动；二是要强化地方特色，充分把节庆活动与地方文旅资源、特色饮食资源进行融合，更好地发挥节庆活动的消费和产业带动作用；三是重视活动消费体验，丰富文体、娱乐、饮食体验。

者的品牌忠诚度。

一位啤酒行业经销商对记者提到，啤酒节其实就是扩大版的开放式酒馆。前者的功能和分区更加丰富，体验感和互动性更强。唯一的短板就是周期较短，属于阶段性的营销动作。

“对于啤酒企业来说，从场景上看，除了文化娱乐，啤酒与体育赛事的结合是具有历史和天然优势的，未来可以进一步策划开发相应的消费场景和产品；从业态上看，可以根据社区消费需求，发展具有特色啤酒产品的多功能社区啤酒消费空间，满足休闲需求。”赵京桥说。

## 上接D2

## 新老玩家同台打擂

在新兴品牌积极开拓市场之时，传统啤酒巨头也在跑马圈地，并且将此作为自身高端化的方式之一。

青岛啤酒是最早推出精酿啤酒的巨头，在20世纪初就推出了黑啤，只不过早年一直用于出口。重庆啤酒旗下拥有京A、风花雪月、格林堡等精酿啤酒品牌；华润旗下布局了黑狮白啤、拉维邦黑啤等；燕京啤酒旗下拥有燕京八景、原浆白啤；百威旗下则布局了鹅岛、拳击猫等品牌。此外，叮咚买菜、美团买菜、盒马、海底捞等企业也推出了自有品牌的精酿啤酒。

营销成为竞争点之一。据了解，6月下旬，狮王精酿聚焦热点商圈，在多地举办“狮王领地”线下活动，通过打造沉浸式交互体验，意图掀起新一轮精酿浪潮。优布劳在社交媒体平台上发布品牌介绍、产品推荐、活动公告等内容，吸引潜在顾客的关注和参与。

朱丹蓬认为，整个精酿啤酒赛道进入了高速增长、高速扩容的红利释放期之后，参与者也越来越多，呈现出百花齐放的状态。一起做大市场规模，这对整个行业来说非常有利。但从长期来看，未来肯定也会进入到大浪淘沙的洗牌期。

实际上，整个行业也一直在进行洗牌。根据《中国经营报》此前报道，从2016年到2021年，精酿啤酒相关企业注销吊销量分别为3家、20家、58家、141家、208家、323家。

将视线放宽可以看到，从更大市场来看，精酿啤酒赛道的收购已经出现。2011年至今，百威在全球范围内收购各地独立精酿品牌，2015年成立颠覆性增长事业部ZX Ventures，希望推动全球范围内精酿啤酒业务的收购和增长。

对于如何突围，沈萌认为，精酿本身是个小众场景的概念，无法直接复制普通啤酒的工业化生产模式，所以精酿不一定适合大品牌大规模的经营模式。此外，新兴主体还缺少大品牌长期的形象积累，实现初期的成长压力较大。因此，不要一味追求做大做强，作为消费品，先要想做好，只有每个环节都做好了，才会出现品牌成长的路径。