

铂涛“平台化”元年

——访铂涛集团董事长、首席品牌建构师郑南雁

从7天酒店到“酒店资源平台+外部创业团队”模式，郑南雁主导的铂涛转型已一年有余。在变革的风口浪尖，他坦率谈及铂涛宏大的未来图景，以及阶段性的瓶颈与冲突。

文 / 潘东燕

一年前，郑南雁专门约我们交流，那时铂涛转型之势初起，他头疼的是几乎没有媒体记者听得懂他在说什么。我们听懂了，于是有了《郑南雁大转型》。一年后，我们专门约他交流，此时铂涛转型势头正盛。然而，在一片大好的情势之下，我们倒是希望能给他一点提醒。

在经济型酒店时代，作为后来者的7天对顾客需求的理解就胜过同行一筹，在业界有诸多创举，并由此后来居上，发展成国内规模最大、最具辨识度的经济型酒店品牌。如果说过去7天只是略胜一筹，那么在近几年的经济型酒店领军企业转型潮中，铂涛不仅最为大胆，也最具创想。一年前，郑南雁对铂涛的组织结构进行全面重构，带来了平台化转型、多品牌协同管理，以及全新企业文化的再确立等三个方面的挑战。他说，能不能成，就看接下来这一年。

一年后，他给自己打了70分，可以确定的是这事能成了，但并没有达到他理想中的发展状况。

从外围看，过去一年铂涛快速扩张，品牌

数量从最初的5个发展到17个，并几乎全部落地，创业品牌酒店签约达数百家。其中丽枫酒店签约超过120家，仅仅一年多就成长为国内第三大精品酒店品牌，令同业瞩目。铂涛也因此被认为是业界最具创新力的公司。

显然，郑南雁的挑战不在外部扩张，而在内部变革。郑南雁对于铂涛的全新战略及由此引发的内部变革的根本逻辑已经想得非常明白。但在管理理念及思维上，内部核心高管团队还无法与他保持完全的一致性。他所能做的除了推进结构调整外，就是不断与他们沟通，近乎以一人之力强推内部变革，可以想见他所承受的压力。

随着“铂涛酒店集团”更名为“铂涛集团”，郑南雁已将商业半径扩展至酒店之外。2015年3月15日，在铂涛集团十周年庆典上，郑南雁提出全新的发展目标：到2018年，集团旗下将拥有约30个品牌，酒店门店数量将超过6000家，其中海外酒店数量将超过500家，会员数量将超过9800万；铂涛将聚焦于体验消费领域，成长为业界最具创造力、全球最具规模的服务型企业。这近乎是用四年时间将公司整体规模翻一



郑南雁
铂涛集团董事长、首席
品牌建构师

对于经济型酒店集团的转型升级，从消费端看，品牌升级十分困难；从管理端看，管理层从以运营效率为导向转向以品牌打造为导向的管理思维转换更是难上加难。对此，郑南雁的解决方案是：将集团平台化，引进有感觉的全新创业团队创立全新品牌，彻底绕开品牌升级和思维转换的问题。

郑南雁提出“酒店资源平台+外部创业团队”的转型思路，即将原有7天酒店的资源统筹打造一个资源平台，再以资源平台吸引真正对中高端酒店品牌有感觉的外部创业团队，通过“6+2+2”的股权结构设计（集团公司占60%，集团高管占20%，创业团队占20%）实现共赢发展。

——节选自《郑南雁大转型》（发表于本刊2014年2月号）

番的节奏，作为一个运营已经非常成熟的领军企业，若非颠覆重构，几乎是不可能实现的目标。郑南雁外表温文尔雅，却是雄心勃勃。

新的十年，铂涛集团原有的三大挑战在未来较长一段时间内都将继续存在，在外部大举扩张的同时，在内部变革上必须同步稳健推进，从管理效率转型至激发创新，从管理执行力转型至激发创造力，内外成协同之势方能行得更远。

创业平台是路径，不是目标

“很多企业将打造创业平台当成战略目标，但对于铂涛来说，它只是一种路径选择。”

《中欧商业评论》（以下简称 CBR）：转型一年后，现在铂涛集团整体的发展情况如何？

郑南雁：一年前我们还叫“铂涛酒店集团”，现在已经更名为“铂涛集团”了。我们对集团重新做了定位，从“最具创造力的、全球领先的酒店集团”调整为“聚焦于体验消费领域，成为最具创造力的、全球最具规模的服务型企业”。

在铂涛，原来各个品牌事业部是平行的，现在划分成类似事业群的状态，这种划分不是为了管理，而是为了更好地协同。总体来说，可以划分为四大块（图1）：第一块是经济型酒店，有7天、7天阳光、7天优品、IU、稻家等五个品牌；第二块是注重生活品质但不奢侈的中高端酒店，有铂涛菲诺、丽枫、喆·啡、ZMAX 潮漫和希岸等五个品牌；第三块是讲究生活方式的高端奢华品牌，有MaisonAlbar（安珀）、H12等两个品牌；第四块是酒店之外的跨界品牌，有MORA COFFEE、漫珠沙华艺术平台、叹客计划、创新公寓等四个品牌。在集团品牌之外，我们还拥有希尔顿酒店旗下欢朋酒店在中国的运营权。目前运营情况最好的是丽枫酒店，2014年3月8日开业当天，22家酒店全部爆满，目前签约酒店超过120家，在一年多的时间内杀进国内精品酒店品牌前三名。

CBR：从铂涛酒店集团到铂涛集团是一个不小的变化，可否再详细解释一下你所提到的体验消费领域？

图1 铂涛集团“品牌加速器”

铂涛品牌创建平台
品牌加速器

中国首个“以酒店体验为主的
品牌梦工厂”，致力于打造品
牌“加速器”

吸引富有消费者洞察力的创业
团队和职业经理人来借力铂涛
集团平台，从而构建多元价值
诉求的体验品牌圈。



中国酒店业最大的
会员平台

全球领先会员体系——铂涛会
8 000 万会员的信赖，覆
盖全国 300 个城市。

前所未有的会员保障政策：金
卡及白金卡会员可享受一次
“不满意则免单”的权益，刷
新酒店行业新标准；

会员特权：积分当钱用、白金
尊享 85 折、微信 24 小时在线、
双会籍。

郑南雁：简单地说，就是消费者在消费的同时愿意将更多的时间耗费在我们这里。有时，他耗费的时间比他所花费的钱要值钱得多。这个定位比较宽泛，整个商业模式就是通过留住消费者更多的时间，进而赢得更大的盈利空间。每个人一天除了工作、睡觉，大约会有四到六个小时可以自由支配，我们延伸要做的就是这段时间的生意。当然，在未来较长一段时间内，我们提供的体验消费产品仍将以酒店为主。

CBR：现在有不少实体企业转型做创业平台，铂涛和它们相比最大的不同是什么？

郑南雁：很多企业是不知道自己做什么了，于是去寻找新的投资点，将打造创业平台当成公司的战略目标。铂涛不是，我们很清楚自己要做什么。我们希望使创新与创造力成为公司的核心竞争力，通过打造创业平台，吸引富有创造力的团队加盟，能够更快、更好地打造这种能力，从而为会员提供丰富

优质的体验消费品牌。因此我们打造创业平台只是路径选择，而不是最终目标。过去一年，我们已经成为业界最具创造力的企业，如果没有外部创业团队加盟，几乎不可能实现。

内部变革是最大挑战

“原有团队在管理理念和管理思维上的转变最难，这是我原来没有想到的。”

CBR：从新创品牌数和新签约酒店数来看，过去一年铂涛对外扩张上还是比较顺利的，但你只给自己打了 70 分，是否在内部变革的推进上还不够满意？

郑南雁：在创业早期，7 天内部有很大的组织活力，但最近几年渐渐消失了，甚至变得有些官僚和封闭。我们将原有 7 天的资源能力进行平台化转型，虽然不是天翻地覆，但也确实是革命性的。在原有组织结构中，管理层获得更大发展的前提是获得更大的权力，互相抢占“势力范围”。铂涛全新的组



织结构设计要实现的是——你可以抢，但只能往外抢，没法往内抢。如此整个公司的活力就会增强。但 2013 年下半年，此举引发了不少高管质疑，以致当时新加入的创业团队也很难找到合作的感觉。经过一年多的调整，现在大家的心态更加开放，融合情况也更好了。当然，依然没有达到我想要的状态，这需要一个过程。

CBR：这个过程中最大的难处是什么？

郑南雁：原来我们是注重效率和执行力的公司，现在要转型成富有创新精神和创造力的公司，这个过程中必然会有诸多冲突。原有团队在管理理念和管理思维上的转变最难，这是我原来没有想到的。往往很多集团高管的初衷是希望尽职，但最后却演变为以控权为目的。铂涛全新的商业模式决定了我们必须充分保障创业团队的自主权，这是一切变革的原点。集团层面目前只有制定政策的权力，没有任何干预创业团队的权限。换

“很多企业是不知道自己做什么了，于是去寻找新的投资点，将打造创业平台当成公司的战略目标。铂涛不是，我们很清楚自己要做什么。”

句话说，我们更多限制了集团高管的权力，这必然会引起一些不满，但我们必须这么做。

CBR：能否分享一些你在推进内部变革上的具体做法？

郑南雁：创业团队加盟，虽然不控股，但人家天然就是要说了算的，否则还创什么业？这一点必须想通。虽然我们控股，在董事会也有席位，但我们只能给一些参考性的建议，做创业平台必须要有这样的胸怀。我们可以收购他们的股份，但就是不能让他们按我们想要的方式去做事，如果是这样就彻底违背了我们转型的初衷，没开打就已经失败了。有些高管就是在这一点上始终无法释怀，那就只能由我先强行顶一段时间了，相信再过一两年就能实现顺利转型。

在具体做法上，主要是通过组织结构重组和不断的沟通来推进。在调整结构上，我们更多是通过结构设计调整管理半径，让集团层面天然无法过多干预创业团队。在资源重组上，我们陆续将 7 天内部原有的资源能力拉出来为集团服务，这个过程要掌握好节奏。2013 年底、2014 年初，虽然变革已经开启，但当时 7 天的组织结构依然保持不动，哪怕创业团队在市场开发上会有困难，7 天也要保持完全稳定。到 2014 年下半年，我们先将 7 天的供应链职能拉出来支持集团打造创业平台，原来供应链分散在各个分区，现在统一到集团，等于要收回他们手里的权力，这部分调整对 7 天造成较大动荡，因此其他职能都没有调整。2014 年底，随着供应链顺利实现平台化转型，我们又将市场开发

部门拉出来为创业平台服务。总的来说，要将原有的资源整合到可以灵活提供给各个平台成员使用还是很困难的，因此需要在保持态势整体稳定的前提下有节奏地去推进。

CBR：作为控股方，铂涛对创业团队没有任何要求？

郑南雁：在具体执行上，我们会有一些要求。例如，业务推进要与铂涛的会员体系相结合，在供应链和业务管理上也会有一些规则，但这些都是操作层面的。为了让自己不失败，我们唯一要做的就是全面确保创业团队按他们自己的意志去发展。之前的管理模式是大家都听我的，这在7天原有的发展模式下没问题，但在转型后的铂涛集团，如果创业团队还是都听我的，那我就彻底失败了。还有一个信用问题，创业平台就是要充分给创业团队自主权，否则最好别做。其实不仅仅是放手，连想插手的动机都不能有。

CBR：在过去一年，你个人最大的感触是什么？

郑南雁：人是需要适应和改变的，这个其实不太容易。我们不能再以自己的意志去判断一件事正确与否，而是看它是否在沿着我们原来设定的方法在进行。有很多高管要去管创业团队，我告诉他们，你去管或许能解决你看到的问题，但转型这件事已经被你掐死了。这种障碍和资历没有关系，而是和个人的思维理念相关，很多新加入的高管也不太能适应全新的变革。我自己天然接受众创、开放的理念，现在要作为控制器去干预

集团高管在解决问题时不要再用原来的思维和方法。来铂涛创业的一个好处是，原有高管可以支持创业团队，千万不能让支持最后变成行政管理。

当下企业的核心竞争力就是创新，公司最核心的资源就是拥有富有创造力的人才。铂涛转型创业平台就是要在这两点上都能做好，并让其在公司真正发挥效用。

以市场化方式协同旗下品牌

“我们不是很刻意地去触发品牌之间的合作协同，目前我们更重视的是平台资源协同。”

CBR：对于加入铂涛的创业团队，你们是如何筛选的？

郑南雁：一看团队，二看概念。品牌概念判断起来相对容易一些，但创业团队确实不好判断。除了最核心的高管外，今年我们也开始尝试引入新的判断机制：建立了近200人的投资合伙人队伍，每次开放15%~20%的股权给他们，他们有认购权，前提是拿自己的钱入股。创业团队要去说服他们，这200人达到一定的认购比例铂涛就跟投，否则就放弃。今年已经有两个项目尝试这么做了，都没有认购成功。这种方式的好处是让大家一起作判断，对创业团队有一个新的认识视角，同时整个集团创业氛围也将更加浓厚。

CBR：跟投的集团管理层在后续支持创业团队上会更加不遗余力，但他们未必能有足够好的判断力？

郑南雁：是这样。但我们可以控制前端，

也就是一个项目究竟上不上众筹平台由我们定，如果足够好可能直接就投了。原则上都会上众筹平台，只不过现在才刚刚开始尝试，主要是那些模棱两可的项目先上，可以为我们增加一个判断的维度。

CBR：从最初的构想推进到现在，有哪些想法是在推进过程中新加入的？

郑南雁：引进外部创业团队创立全新品牌、控股高端国际品牌，乃至于和国际品牌合作，在最初的构想中都有。现在看来，主要有两点新变化：一是进入非酒店业的体验消费领域，如漫珠沙华、MORA COFFEE等；二是我们对国际顶级品牌原来是要求绝对控股，今年开始将不再设定这样的条件，对于优质的品牌，我们参股也可以。最重要的是能够丰富铂涛会员的消费选择。

CBR：随着旗下品牌越来越多，在品牌之间的协同上，铂涛的想法是什么？

郑南雁：我们不是很刻意地去触发品牌之间的合作协同，它们之间如果真有这样的需求，则鼓励它们以市场化的方式相互对接，目前我们更重视的是平台资源协同：如集团开发团队会带着各个品牌一起做市场开发，以及后端的供应链、财务、人事方面的支持等。例如，某个地产合作项目要求一次性进驻500个房间，如果单一品牌覆盖不了，我们就可以推进有需要的品牌抱团进驻。再如，MORA COFFEE本身就是进驻酒店的，它可以与铂涛旗下的很多酒店合作，但这种合作是市场化的。目前，我们还没有到生态圈的阶段，

更倾向于让各个品牌独立自由地发展。

空间足够大，才值得转型

“由于失败的风险很大，如果没有足够大的市场空间，就不值得去冒这个险。”

CBR：作为一个创业平台，在平台吸附力方面，铂涛有哪些优势？

郑南雁：首先，我们有一个庞大的会员群体，可以解决一大部分的客源问题，同时完整的供应链、财务、人事等体系能帮他们在创业过程中省很多事。其次，铂涛平台具有高信用度，我们绝不干预创业团队的发展思路与意志。第三，资金支持，当下除了移动互联网，其他创业项目的创投资金也不是那么好拿的。第四，合作的舒适度，我相信创业团队和我们一起做事还是很舒服的。

CBR：经过一年多的实践，能否给其他希望转型创业平台的实体企业一些建议？

郑南雁：首先，最关键的是要判断你将要做的方向是不是值得去做这么大的投入，由于失败的风险很大，如果没有足够大的市场空间，就不值得去冒这个险；其次，领导人要认清自己是什么样的人，如果天生是“皇帝型”的，可能就不适合做创业平台；第三，核心高管团队中有多少人能和你一样实现转身？最好能争取到一定比例的高管全力支持公司转型，阻力会更小，成功几率会更大。◆