

# 中国企业为何“娶”不到喜达屋?

■ 实习记者 黎辉

11月16日晚,闫鑫(化名)发现自己的朋友圈正在刷屏一条消息,这位在万豪国际酒店集团做收益管理的从业者顿时激动了起来。“太刺激了!绝对是酒店业的历史性一刻!”

这是一条现象级的新闻:万豪宣布将以122亿美元收购喜达屋酒店及度假村国际集团。此项交易已获得双方董事会批准,预计将于2016年年中完成。

热闹了几个月的连续剧有了结局,传言中的几大巨头——锦江国际、海航集团、中投公司和凯悦酒店全部失手,一贯保守的万豪却斜刺杀出,抢了2015年全球酒店业的大头条。一位酒店从业者告诉记者:“是意料之外,又是众望所归。”

那么,在这场竞拍战役中,中国公司为什么会失利?

## 万豪为何出手?

对于万豪出手收购喜达屋,业界始终抱有疑问。

原因在于,今年5月,万豪总裁 Arne Sorenson 曾公开表示:“相较于最近几年收购的AC酒店、盖洛德酒店、Protea酒店和德尔塔酒店等,喜达屋并不符合万豪一贯的期望。”

不过,闫鑫告诉记者一个有趣的现象:万豪收购喜达屋的新闻公布后,所有在豪华酒店工作过的朋友

业佼佼者。万豪国际集团是一家跨国酒店管理公司,在美国纳斯达克上市,业务在美国境外超过80个地区,旗下拥有丽思卡尔顿、万丽等著名酒店品牌。而喜达屋是全球高端的酒店企业,拥有1180多家酒店以及度假村,旗下拥有喜来登、威斯汀等酒店品牌。路透社称,万豪国际约3/4客房都在美国。而喜达屋约一半客房在北美以外的市场,但占其2014年营收的近2/3。

无疑,两者的结合对万豪进一步布局全球市场有着更大的帮助。

万豪国际的首席执行官 Arne Sorenson 在一次接受采访中就曾透露,他对喜达屋的多元化和国际化的国际产业非常欣赏,并表示,两家公

司被中国国企“土豪”拿下曾被很多人看好,但现在,这一希望却落空了。

不过,理性分析看来,中国企业之所以兵败喜达屋的并购,并非仅仅运气不佳,实则是有着深层次的原因。

首先来谈谈当时风头甚旺的锦江。该集团有过国际酒店集团并购先例,早在2011年11月,锦江已经收购了因经营惨淡亏本甩卖的欧洲第二大酒店集团卢浮酒店,巧合的是,当时的锦江正是从喜达屋手中接盘。而在刚刚过去的九月,锦江以全资收购铂涛的新闻更引爆了整个酒店业。

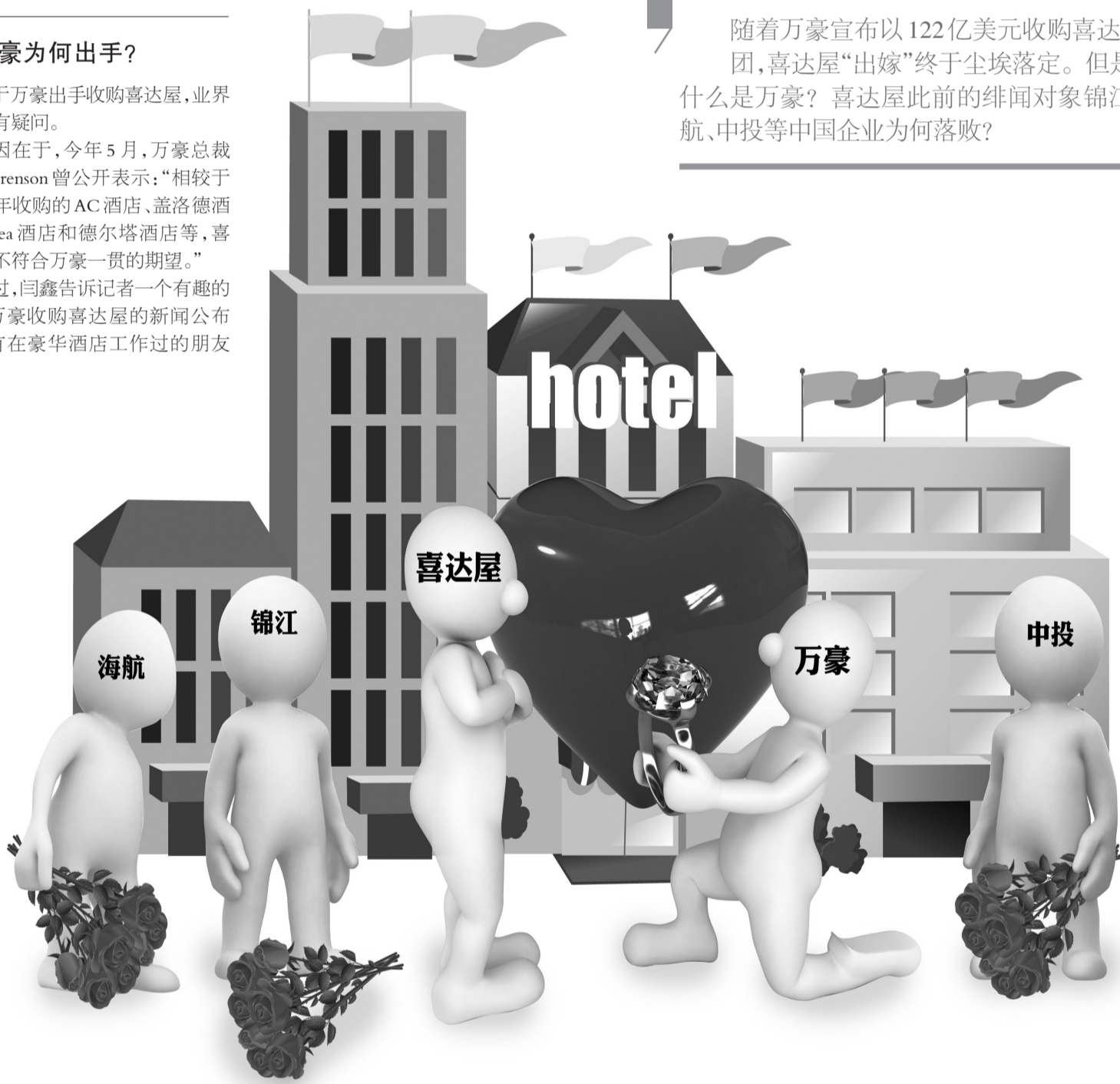
暂不论锦江集团对喜达屋这样

的体下却难掩其重重危机。

纵观海航集团的发展历程,其手段无外乎初期通过金融市场融到资金购买资产,然后利用资本做担保,拿贷款,如此反复循环。早前由于融资成本相对较低,该方式很容易做大,即便创造不了效益,但体量的增加却是肯定的。

但随着近年国际资本市场风起云涌带来的不确定性增加,投资公司变得日益谨慎,海航集团原有的模式受到极大冲击,融资受阻,集团资金链变得相当脆弱,从2011年开始海航集团由于无法偿还债务,发生了多起包括游轮、货船在内的遭扣押事件,而能够反映海航资金链状况的一个数据指标是,截至目前,海航集团

随着万豪宣布以122亿美元收购喜达屋集团,喜达屋“出嫁”终于尘埃落定。但是,什么是万豪?喜达屋此前的绯闻对象锦江、海航、中投等中国企业为何落败?



王利博制图

都很兴奋——从品牌内涵上来看,这些酒店人认为万豪接手比万达、海航等中资公司更容易让人接受。

这是文化层面的因素,但其中的深意也值得探究。“老外做生意都很尊重对方。就算竞争对手也不是抱着你死我活的目的。”同程旅游副总裁寿晓渊说道。

据了解,两者合并后的公司将在全球拥有逾5500家酒店和110万间客房。《今日美国报》引述万豪国际集团总裁兼首席执行官埃尼·索伦森的话说,“酒店业是个全球产业,喜达屋给我们提供了平台,中国人要走向世界,印度也需要。我们变得更大,因此会变得更好”。而喜达屋首席执行官亚当·阿伦表示,“两家公司的结合将在管理、创新和企业文化上带来最佳配比。”

两家公司都是来自美国的酒店

司整合后将带来规模优势,为顾客带来多种选择并提升客户忠诚度。

而有业内人士分析,此次万豪收购喜达屋,其实也不那么出奇,因为回顾十年前,万豪与喜达屋就有过类似交易。据报道,2005年喜达屋将旗下38家酒店地产与万豪服务公司,获得10.6亿美元现金及23.3亿美元万豪服务的股票,而后者还承担了喜达屋7亿美元的负债,因此当时的交易总价值达到了41亿美元。

## 中企为何失败?

而在万豪收购喜达屋的背后,是那些曾经疯狂“追求”过喜达屋的中资企业的失落。实际上,此前上海锦江国际酒店集团、海航集团以及中投集团,曾经分别向中国政府提交了收购喜达屋的提议,因而喜达

屋的国际酒店行业巨头实施并购的操作性如何,仅从锦江自身的经营状况来看,实际情况可能不容乐观。

数据显示,2014年,锦江股份有限公司扣除非经常性损益后,主营业务净利润为1.42亿元,同比下降35.2%。从这样的数据来看,由于自身国有资产的DNA属性,导致企业缺乏竞争力,在效益每况愈下的境地中,只能寄希望于并购民企来补血。

而海航集团垂涎喜达屋的原因无外乎看重这一国际酒店行业的巨头身份。随着当下旅游品质需求升级带来的出境游的急速升温,如若能够拿下喜达屋,对海航集团来讲,无疑令其占据了出境游的绝对高地。

尽管这一系列的构思显得相当美好,但是回归现实,海航集团硕大

的总资产近3600亿元,负债率78%,总体债务规模为2500亿元左右,其中银行为1500亿元。海航2011年关停了旗下200多家企业……

以高负债快速扩张模式发展的海航集团如今为多行业大体量,一旦资金链断裂,不但会给企业带来麻烦,也将使中国宏观经济的系统风险系数增加。而在关于喜达屋如此巨额的竞拍案中,一旦投资失策,可能会给整个集团带来难以估量的严重后果。

“一家企业是否能成长为巨头,资金优势固然重要,但是企业家的战略与格局以及强大的企业文化,才是推动企业不断壮大的基因。这次几个国内买家,很明显暂时无法具备这种特性。”一位业内人士分析指出,中国酒店企业的管理与文化,是本次出海收购未能如愿的重要原因。

# 部分中企 并购海外酒店案例

## ●海航收购西班牙NH酒店集团20%股权

2013年2月27日,西班牙NH酒店集团对外公告,董事会正式批准向海航集团出售20%股权。这标志着海航集团对NH酒店集团股权收购成功,并将一举成为世界酒店行业的排头兵。这是海航集团继2010年收购澳大利亚ALL-CO航空租赁公司、2011年收购新加坡Ge Seaco集装箱租赁公司之后,又一次在国际市场上完成的重大并购。至此,海航集团旗下酒店板块的业务范围和经营规模进一步完善,朝着构建世界级酒店集团的目标又迈出了坚实的一步。

## ●开元旅业收购德国原金郁金香饭店

2013年4月4日,从德国法兰克福传来消息——开元旅业集团以总价1050万欧元成功收购德国法兰克福市的原金郁金香饭店。原金郁金香饭店本是一家四星级的商务酒店,酒店楼高17层,有248个客房及配套餐饮会议设施,地理位置优越。随着收购成功,这家酒店将更名为法兰克福开元大酒店,它是开元酒店品牌走向国门,走向国际的第一家酒店。作为新业主,开元将斥资对酒店进行全面改造,将其打造为极具东方文化特色,也是欧洲一流的五星级酒店品牌。

## ●重庆地产商收购西班牙五星级酒店

2013年5月,重庆康德集团以2000万欧元买下了西班牙大加那利群岛的一座五星级酒店玛丽娜酒店。玛丽娜酒店隶属于西班牙拉斯帕尔马斯省,由于在几公里内就会出现截然不同的地貌,该地因此被称为“迷你大陆”。据悉,收购在2012年就已经展开。2012年7月18日,康德香港公司执行董事赴西班牙考察,并于7月20日签署了备忘录,使得收购迈出了实质性的一步。这次收购是康德在收购优质产业战略上的延续,为康德集团海外扩展战略提供了有力的支持。

## ●兴力达集团收购托伦斯市万豪酒店

2013年11月21日,四川兴力达集团实业有限公司以4700万美元成功收购洛杉矶托伦斯市的一家万豪酒店。该酒店位于南加州大洛杉矶地区的托伦斯市,是一间拥有17层、487间客房、11间套房,全方位服务型的大型酒店。酒店紧邻洛杉矶国际机场和发达的商业中心,由全球酒店业服务企业万豪国际酒店管理。业内人士称,从投资价格和回报率来看,此项交易是一项堪称完美的跨国投资交易。要想在同一地点建造一个同样规模的酒店,造价大约是该酒店收购价的4倍。

## ●富华集团收购墨尔本柏悦酒店

2014年7月2日,富华国际集团完成对墨尔本地标建筑柏悦酒店的收购。本次收购的交易总额高达1.3亿澳元。墨尔本柏悦酒店由澳大利亚房地产开发商Lustig&Moar公司于1999年耗资1.5亿澳元开发建成,为五星级标准,是众所周知的墨尔本顶级酒店之一。墨尔本是境外资本投资澳大利亚的首选目的地。2013年,墨尔本酒店业每间可出租客房收入的增速相较澳大利亚其他CBD市场是最快的。富华国际集团于1988年创建于香港,涉足房地产开发、高端商用物业运营、文化艺术、投资等领域。

## ●安邦120亿收购华尔道夫酒店

2015年2月1日凌晨,安邦保险集团宣布,其对美国纽约华尔道夫酒店的收购已经获得美国外国投资委员会的批准。在这起收购中,安邦以每平方米约7.3万元人民币的价格获得纽约中城核心地标的永久产权。华尔道夫酒店位于纽约市曼哈顿金融街核心地段,在美国政治和文化中的地位举世公认。自始建以来就是纽约的地标建筑之一,亦是纽约主流社交活动的中心地带。这一交易创下美国酒店相关交易金额最高纪录,也是安邦首次海外投资。

## ●阳光保险收购悉尼喜来登公园酒店

2014年11月21日,阳光保险集团宣告以4.63亿澳元收购澳大利亚悉尼喜来登公园酒店,并与酒店管理方美国喜达屋酒店及度假酒店国际集团结成长期战略合作关系。悉尼喜来登公园酒店始建于1992年,是悉尼核心CBD区域的地标式酒店。作为美国喜达屋酒店集团位于澳洲的旗舰级酒店,该酒店多年来始终是澳大利亚最顶级酒店之一,获得诸多新威尔士的最佳奢华酒店奖项。目前该笔交易已获得澳洲政府批准,并已经完成所有的交易程序。