



金牛企业领袖风采



首旅酒店总经理孙坚:

瞄准并购机遇 积极布局中高端市场



从旅游类企业转身成为连锁酒店业龙头，首旅酒店上市近20年来成绩斐然。如今这家坐拥上千家酒店的“航母”开始了新征程，公司与凯悦结盟，加速布局中高端酒店领域。首旅酒店总经理孙坚日前接受中国证券报记者专访时表示，“公司未来发展重点清晰，一是要跑深度，二是要跑精度。”

面对酒店市场出现的下行迹象，孙坚看到了并购机遇。他预计明年或后年会有并购机会。首旅酒店未来会继续扩大规模，不断优化并探索推出新的产品。

▶首旅酒店总经理 孙坚

□本报记者 于蒙蒙 实习记者 王子凯

打造“如旅随行”生态圈

首旅酒店前身为北京首都旅游股份有限公司，由北京旅游集团有限责任公司作为发起人，并于2000年6月在上海证券交易所上市。公司成立初期主要从事旅游饭店经营管理、旅行社、旅游广告、展览展销、出租汽车等业务。经过多次重大资产重组，先后置出了北展展览分公司和神舟国旅，置

入了股东旗下的首旅建国、京伦饭店等酒店类资产，将主营业务转为酒店行业。2016年，完成了对如家酒店的私有化，并对旗下的酒店资源进行了整合。

目前，首旅酒店专注于经济型及中高端酒店的投资与运营管理，并兼有景区经营业务。

截至2019年9月30日，首旅酒店共有酒店4174家。其中，加盟店3314家，占比提升至79.4%；中高端酒店814家，占比提升至19.5%。首旅酒店与锦江股份、华住三家公司构成了连锁酒店行业的前三位。而首旅酒店海南南山景区运营主要通

过景区的门票、餐饮、商品、住宿、园区内交通等获得收入。公司控股74.81%的南山景区为公司唯一经营的5A级景区。

同时，首旅酒店亦有可观的会员数量。孙坚告诉中国证券报记者，首旅酒店十几年来不断地聚集会员。截至目前，会员数量达到了1.2亿，活跃度超过30%，会员一年的贡献超过50%。为了聚集会员，首旅酒店不断优化产品满足用户。同时，通过积分体系增加互动。此外，积极推行跨界化应用，通过首旅酒店的“如旅随行”平台，让会员能够享受首旅酒店的更多资源，获得更高价值。

首旅酒店庞大的会员体系成为其建立自有渠道的基础。“把顾客转化为有效会员，并持续维持非常重要。”孙坚称，随着外部OTA市场集中度提升，平台对酒店要求抽成的比例越来越高。

首旅酒店表示，未来仍将以往宿为核心，充分利用自身品牌、规模、资源、平台、技术优势，继续加大资源整合力度，将吃、住、行、游、购、娱、共享办公等板块的资源连接起来，打造“如旅随行”生态圈。

布局中高端市场

与经济性酒店相比，中高端酒店投资回报率更高。在消费结构转型、中端酒店消费群体逐年增长的大背景下，国内酒店纷纷加速布局中高端酒店市场，完善中高端品牌体系建设。中高端酒店数量近年来高速增长。

首旅酒店中高端酒店占比逐年提高，2018年达到19.2%，今年第三季度新开的197家酒店中，中高端酒店数量达到73家，是经济型酒店的两倍。东兴证券研报指出，2019年锦江股份、华住、首旅酒店新开店计划中高端酒店占比均超过50%；2019年一季度净开业酒店中，锦江股份、华住和格林的中高端新店比例超过80%。开店资源向中高端倾斜明显。

从目前情况看，相比锦江股份和华住30%以上的中高端酒店占比，首旅酒店仍有一定差距。在此背景下，首旅酒店加码布局中高端市场。2019年2月，如家酒店与凯悦的全资子公司共

同成立酒店管理公司，并推出全新酒店品牌“逸扉酒店”。方正证券指出，此次合作有利于完善首旅酒店的品牌布局，挖掘新的增长点，完成从经济型酒店到中高端酒店的转型。

除了加强与外界合作，首旅酒店借助原有高端品牌开发中高端品牌。2016年收购如家后，首旅酒店新增如家商旅、和尊至尊、如家精选、建国璞隐、京伦扉缦和金牌驿居等中高端品牌；2017年-2018年先后推出如诗柏云等中高端品牌。“未来发展重点清晰，一是要跑深度，二是要跑精度。”孙坚说。

迎来并购机遇

业内人士坦言，酒店行业壁垒较低，持续扩张带来供给过剩。行业出现供过于求的局面，投资回报率下降。从供给端看，持续多年高速的行业扩张，导致供给饱和，且同质化问题进一步凸显行业泡沫。

“多数并购出现在市场不佳时期。从2015年开始，酒店市场是上升期，今年以来则往下走，很多中小型连锁酒店面临经营压力。”孙坚预计，明年或者后年会出现并购机会。

并购往往是酒店巨头间竞争的重要手段。自2015年起，锦江股份先后收购卢浮、铂涛、维也纳。截至2019年5月，拥有酒店7788家，房间数达77.37万间，稳居全国酒店行业第一；首旅酒店2016年收购如家之后，集团规模超过华住、格林豪泰，升至全国第二位。

“靠自身发展短时间难以缩短与对手的距离。而通过收购连锁品牌可以丰富自己的产品系列以及区域分布。”谈及未来发展战略，孙坚表示，首旅酒店整体仍会继续扩大规模，当然会注意均衡发展。同时，不断地优化甚至探索推出新的产品，包括住宿产品的品质化、新的生活方式及技术对住宿产品的新需求。未来产品创新更多会结合消费者和社会发展趋势，打造更多符合未来人们居住的住宿产品。如何创造真正意义上的中国服务将成为发展的关键点。“过去更多的是西方的流程化服务，中国服务带有更多的自然与情感，体验经济最后要落到最后一厘米。这体现了终端的运营能力。”

扬农化工党委书记、总经理周其奎:

打造农化标杆企业



▶扬农化工党委书记、总经理 周其奎

□本报记者 张兴旺

从地方小厂到国内领先

周其奎1962年9月出生，大专学历，高级经济师；1980年6月参加工作，曾任江苏扬农化工集团有限公司董事、副总经理、江苏瑞祥化工有限公司总经理；2013年起，任江苏扬农化工股份有限公司总经理、党委书记。

“自1980年参加工作以来，我在扬农工作了39年。在扬农，很多骨干员工从学校毕业后，第一份工作就在扬农，并且一干就是很多年。扬农不仅为我们提供了就业平台，更提供了施展才能的舞台，使得我们成长进步。我们对企业充满感情，扬农就是我们的家。”周其奎对中国证券报记者说，刚进扬农时，扬农只是一家并不起眼的地方小厂，后来逐步发展成为国内农药行业领先企业之一。

资料显示，扬农化工的前身即为扬农集团的原菊酯分厂，自20世纪70年代中期开始生产拟除虫菊酯农药，是国内最早研制开发该项产品的厂家。1999年11月29日，江苏省人民政府批准设立江苏扬农化工股份有限公司。扬农化工于2001年被科技部评为“国家火炬计划重点高新技术企业”。目前，扬农化工已成为国内生产农药行业规模最大的企业，拟除虫菊酯农药的产量和营业收入名列全国同类农药行业第一。

经营方面，扬农化工坚持对客户负责、对员工负责、对股东负责、对社会负责，即“四个负责”的经营理念。周其奎表示，“四个负责”其中之一就是强调要对股东负责。扬农化工坚持做好两方面工作：坚持把企业搞好，把效益做上去。这是对投资者最根本的回报；重视给投资者现金红利回报。扬农化工自上市以来，持续进行分红，上市后累计分配现金红利已超过公司从资本市场募集资金总额。

经营业绩快速增长

扬农化工2002年上市，当年营业收入为3.01亿元，2012年营收达到22.19亿元。近几年公司营业收入继续大幅增长，2013年营收突破30亿元，2017年营收达44亿元，2018年营收为52.9亿元。

周其奎认为，扬农化工经营业绩快速增长主要取决于三大因素：始终坚持聚焦主业。多年来扬农只做自己熟悉的事，基于主业深耕细作、培养核心竞争力；始终坚持绿色发展。扬农很早就提出了“企业不消灭污染，污染就会消灭企业”的理念。始终把安全、环保摆在突出位置，公司安全环保水平处于行业领先地位，并在新一轮供给侧结构性改革中实实在在尝到了由此带来的红利；始终注重创新驱动。扬农一直把自主创新作为企业生存、发展的基本战略，致力于攻克关键技术。持续创新提升了企业核心竞争力。

早在2008年扬农化工就成为国家高新技术企业。多年来，公司一直注重技术创新，加大研发投入，近三年研发经费投入占营业收入的比例均大于4.5%，主要用于新产品新型剂型开发、清洁生产技术开发、提质降耗工艺技术改进等。

稳定持续的研发投入产生了丰硕的创新成果，公司产品品质、工艺水平持续领跑行业。2018年，公司农药销售名列全国第五名，农药出口销售名列全国第三名。

周其奎表示，扬农化工坚持“四个负责”的经营理念，首先就是对客户负责，致力于为客户创造价值，实现互利共赢。多年来，扬农化工坚持以市场和客户为导向，20世纪90年代后期，扬农在产品价格优势明显的情况下，并未大打价格战，而是主动帮助国内下游客户发展壮大，构建互信共赢的战略伙伴关系，使扬农始终成为他们的首选品牌。

外销占业绩半壁江山

近年来，扬农化工主营业务收入超过六成来自境外市场。目前公司卫生菊酯在国内市场占有率为70%，麦草畏产能居全球领先地位。

“我们一些产品不亚于国际巨头，但整体实力上和他们差距很大。”周其奎对中国证券报记者直言，“扬农化工坚持走国际化道路，依托质量、品牌和服务，持续深化与国际跨国巨头的合作，外销业绩已占据企业的半壁江山。”

周其奎介绍，1997年扬农进入海外市场，凭借优质的产品质量、诚信的经营作风、出色的供货保障能力，成为国际合作伙伴不可或缺的重要供应商。公司产品已远销全球30多个国家和地区，并与全球前四大农化跨国公司均开展了合作。“与国际农药跨国巨头间不仅是竞争关系，同样也是合作关系。”

周其奎认为，扬农化工拥有独特的三大优势：优质的产品质量。扬农化工产品质量对标的是国际最高标准。如家卫菊酯对标的是住友化学、功夫菊酯对标的是先正达。产品高品质是扬农化工能够参与市场竞争的关键因素；出色的供货能力。近年来，受安全环保因素影响，不少企业停产限产。扬农化工在安全环保上处于行业领先，生产经营保持正常。齐全的品种规格，扬农化工菊酯的品种、规模居全球首位，杀虫剂、除草剂、杀菌剂种类全部涵盖，可以为客户提供其他企业提供不了的多样化品种。

周其奎指出，中国是农药大国，但仍不是一个农药强国。纵观国内外农药行业，企业规模小而散、技术能力不足等长期制约农药行业发展的矛盾尚未得到根本性改变。为促进农药行业健康快速发展，扬农化工完成了对中化作物和农研公司的收购，构建企业研发产销一体化，快速提升公司的综合竞争实力，进一步缩短了与国际跨国巨头的差距，“作为扬农大家庭的一员，衷心希望企业能够越办越好，未来能够成为‘行业领先、最受尊重’的一流公司，成为国内乃至全球农化企业的标杆。”

金牌厨柜董事长温建怀:

以智能化“大家居”建设未来家居生态圈



从厨柜单品向全屋定制、从单品智能向场景智能转型，作为国内厨柜领域的高端品牌，金牌厨柜始终坚持创新，突破自我，积极迎接家居产业变革。金牌厨柜董事长温建怀日前在中国证券报主办的2019提高上市公司质量高峰论坛上表示，“大家居”战略的提出，不仅是拥抱一站式消费需求，更是行业竞争和商业模式的升级。未来行业竞争将由产品竞争升级为整体解决方案和服务的竞争。作为一家企业的掌舵者，要特别关注新技术对产业的推动和变革，积极拥抱新技术，应用新技术改变企业、改变行业。

▶金牌厨柜董事长 温建怀

□本报记者 刘杨

智能化助推转型

中国证券报：很多传统家居企业强调互联网化、智能化，公司在这方面的发展情况如何？

温建怀：伴随物联网技术、人工智能、大数据、5G技术的大力应用，家居产业迎来难得的发展机遇。对于金牌厨柜而言，在互联网和信息化的推动下，从过去销售传统的标准化产品转向为客户提供个性化的全屋智能解决方案。

作为企业的掌舵者，要特别关注新技术对产业的推动和变革。应用这些新技术，可以提供更智能、环保、便捷的服务，同时可以改变公司的内部运营，进行全链条升级，包括智能制造的改革。

金牌厨柜以智能家居产品、智能制造以及智能运营等推动“智能化”。

智能制造方面，公司在GIS（工业化柔性定制—智能解决方案）系统的基础上，积极借助物联网、云计算和大数据等领域涌现的新技术，对制造系统进行柔性化、个性化改造，突破制约大规模定制化生产的关键技术，打造“黑灯工序”、“黑灯工厂”。智能运营方面，公司在终端门店构建智能场景，内部则搭建客户、运营大数据库，全面了解市场动态以及消费者的需求，提高业务流程运作效率、经销商运营效率和内部供应链效率。

2018年，金牌厨柜成立了智能家居研究院，以构建行业领先的全屋定制的智能场景解决方案，打造家居全场景生态链为使命。目前，基于不同的场景空间涵盖厨房、客厅、卧室、餐厅、书房、阳台、卫浴、玄关八大家庭智慧空间，公司可提供可体验场景达百余个。

布局海外市场

中国证券报：金牌厨柜拓展海外事业方面有哪些规划？

温建怀：金牌厨柜依托于全产业链、信息化、智能制造等优势，摸索出一套较成熟的“全屋定制”商业模式，这套模式在海外市场十分有竞争力。金牌厨柜正在努力打造国际化品牌，旨在以高品质和专业度赢得海外消费市场认可。

公司围绕“一带一路”正在加快产能布局。今年8月，泰国生产基地正式投产。泰国生产基地投产既可满足国际市场需求，也是对国家政策的积极响应。我们正在加快渠道布局，公司已经在马来西亚开设金牌厨柜旗舰店。

中国证券报：新消费时代产品有何发展趋势？金牌厨柜如何针对需求变化升级产品？

温建怀：产品在消费升级的情况下不断迭代升级。首先，产品品质要有保证，更注重消费者体验感；其次，产品需要具有时

尚感，并向“智能化”方向发展；此外，价格要更加实惠。

2018年，公司在行业内首推金牌厨柜“量体裁衣，测量身高定厨柜”，让客户亲身体验如何量身定制适合自己的厨柜；今年，公司联合清华大学权威发布“中国厨房功能革命”，从横竖、深浅、高低、大小、收纳等方面重新定义好厨房的标准。同时，公司推出了多款金牌厨柜智能产品。这些都是金牌厨柜针对消费者需求升级做出的产品升级举措。

向“大家居”领域拓展

中国证券报：金牌厨柜在厨柜、衣柜、木门的品类基础上延伸到地板业务，这是出于什么考虑？

温建怀：下一步，我们将着力打造企业的两个能力：“大家居”全屋定制能力；全屋智能的能力。推出“桔家地板”是金牌厨柜“大家居”战略布局的一环。

厨柜、衣柜、木门是全屋定制能力的基础线，要提供全屋定制服务，其他品类将逐步“拼”进全屋定制解决方案。木地板与我们之前所擅长的木制品类别比较接近，产品标准化程度较高，所以先将地板业务整合进来。

提出“大家居”战略，不仅是拥抱消费者一站式消费的需求，更是行业竞争和商业模式的升级，行业竞争由产品竞争升级为整体解决方案和服务的竞争。2016年起，金牌厨柜便由厨柜单品逐渐发力衣柜、木门，再到全屋定制、整装、智能家居，以其独具金牌特色的三维增长战略进行布局，通过资本运作、并购整合，厚积薄发不断打造大家居生态链，实现从“量”到“质”的蜕变。

中国证券报：金牌厨柜的下一个20年将如何发展？

温建怀：经过这20年的沉淀，金牌厨柜在这个行业站住了脚。20年来，金牌厨柜始终以“使厨房成为品质生活必需品”为使命，专注做最适合中国人的厨房。

过去20年，金牌厨柜主要专注厨柜领域，这为我们下一个20年奠定了良好的基础。未来金牌厨柜将向衣柜、木门等“大家居”领域延伸。同时，公司将以国际化、专业化、智能化作为战略抓手，深耕国内市场、拓展国际市场，加快推进“大家居”战略，从厨柜向衣柜、木门、再向智能家居、整装领域拓展，打造未来家居生态链。

中国证券报：如何实现“专注做最适合中国人的厨房”？

温建怀：金牌厨柜联合清华大学研究所中国工业设计之父柳冠中教授、石振宇教授、汤重嘉教授，历时三年，通过3D捕捉技术对人与厨房的“尺”与“度”进行试验和研究分析，总结出解决中国式厨房痛点的模型——金牌标准柜体系2.0。

这个模型主要解决困扰中国用户多年的厨房动线、布局、收纳的问题，打造更适合中国人的厨房体系。同时，公司与华夏基石管理咨询公司战略合作，确立企业新的使命——“为更多家庭定制高品质家居，让每个人体验回家的美好”。