

“桔子”如何做成一家与众不同的酒店

吴海：定位猜心识人

本报记者 王茂林
实习生 李洪邦

定位：
自由叛逆

1999年，星巴克在中国大陆开起了第一家店。随后几年里，大多数消费者还不明白“星巴克体验”是怎么回事时，2006年，吴海在北京开了第一家桔子酒店。定位三星与四星之间，只不过与多数以星级论奢华的酒店不同，它在设计上费尽心思。

8年后到今天，桔子酒店集团旗下50多家酒店生长在全国近20个城市。不论是定位另类五星级的桔子水晶酒店，还是定位四星级的桔子酒店精选，抑或价格更为平民的桔子酒店，星级从来不是它们区别于其他连锁酒店的标签。

做一家自由叛逆又与众不同的酒店，这想法吴海当年琢磨了很长时间。“有人说酒店是人们离开家以后的另一个家，我觉得这是错的。”吴海端起茶几上的杯子，喝了一口白水说，“实际上后来我才发现，我们这儿一半的客人是本地人。客人不想住家里才住酒店，既然他们要体验的是家以外的感觉，那我们就做一个不像家的酒店。”

吴海在脑海里勾勒着“桔子”的轮廓时，季琦、郑南雁等也已经相继创办了如家、汉庭和7天。不过与这些经济连锁酒店的思路不同，吴海觉得是时候给客人提供适度的豪华，还有与众不同的个性。

“中国经济发展起来了，有一部分中产阶级已经富起来，开始追求享受，所以我们就想做一个不一样的东西。每个人内心都渴望与众不同，比如女孩子最忌讳撞衫，比如电视真人秀能火起来，也是因为普通人渴望像明星那样的成功，每个人内心都渴望站在舞台中央。”吴海说，要做一家与众不同的酒店的构想，就是来自他对当时社会趋势的分析，为了实现这个想法，他想从酒店设计上入手。

桔子的个性是什么？吴海想了想说：“自由、叛逆，对，我要表达的最重要的个性就是自由、叛逆。”桔子水晶的每家店都有不同的风格，从“后现代”到美国60年代的pop culture，再到地中海复兴建筑风格……桔子水晶的每家店都有许多漂亮的房间，比如错层的LOFT、带阳台和阳伞的露台房、可以看电影的影音套房、浴缸放在落地窗前的房间。

说到把浴缸放在落地窗前的想法，吴海说，当年自己的这个提议令酒店首席设计师Amy目瞪口呆。“赤身裸体在窗户边洗澡？中国人开放到这个程度了吗？”最后酒店设计团队还是认可了这个大胆的想法。

猜心：

客人你到底要什么？

随便说到北京哪一家桔子水晶酒店的位置，即使是在外地人不太好找的胡同里，北京的媒体从业人员小薛也几乎都能找得到。“太熟悉了，少说也来了三四次见过来出差的同行、朋友，他们经常住桔子。”

“我不相信市场调查。”吴海说，做酒店这种古老的服务行业，管用的是把客人的心理拿捏到位。有个周末，吴海在桔子酒店的停车场转悠，他发现停车场上差不多三成以上是奥迪奔驰宝马，能开奔驰宝马的，当然住得起星级酒店。但他们为什么来住桔子呢？”

吴海从中看到了时代潮流，现代人追求的是一种与众不同的个性和体验。他因此也看到了桔子酒店存在的市场空间。

除了把浴缸放在落地窗前这种异想天开的创意，吴海也用科技手段来表达个性，他和设计团队造出科技范儿十足的客房，当中透着那么一点中年“怪蜀黍”的极客情怀。

作为桔子水晶酒店集团旗下另类五星酒店的代表，早期的桔子水晶酒店就已经有免费WiFi无线上网，桔子水晶还是全球首家开门自动播放音乐的酒店和支持点播开门音乐的酒店，单是音乐方面的创意就已经让年轻人们爱疯了：房间里的智能灯光控制，支持iPhone、iPad、蓝牙连接的音响，用iPad或笔记本电脑播放电影时形成家庭影院，图像从电视出来，声音从音响出来……

“我觉得客人的需求说白了就两点，生理或者说物理，还有心理。产品就围绕这两点来做，物理的需求好满足，但是你



“想做不一样的酒店。”吴海对桔子酒店的定位，在于他对社会潮流的把握。客房设计是桔子酒店展示个性的重头戏。(资料片)



当鸽群从低空盘旋而过，站在北京永安里中街25号2幢1107房间的落地窗前，望向远处、更远处的天空，9月15日清晨醒来的客人发现：这一刻，初秋年北京宁静而美好。鱼缸里的黑色小鱼Andrew悠闲地摆动着漂亮的尾巴，这里不是旅途中的家，这里是一家酒店。

上午9点53分，一个蓝色休闲装扮、背着灰色斜挎小包的中年男人出现在酒店门口。酒店前台店员告诉来访者，“门外那个就是吴总。”

距离上午的专访还有7分钟，桔子酒店CEO吴海打算站在门外，享受这7分钟北京的秋天难得的好天气，顺便别打扰了可能还在准备的来访者。

“住什么样的酒店就是什么样的人。”2006年起的8年里，吴海每天都在琢磨人，琢磨他该为什么样的人服务，于是就有了50多家与众不同而的桔子酒店。

要满足人的心理需求，这个就得好好想了想了。这是一个豪华膨胀的时代，但我们追求的是适度的豪华，我觉得对个性生活方式的追求，其实就是人们想要的终极豪华体验。”说到自己在酒店产品开发上的判断力，吴海还是能拿出“不相信市场调查”而相信人心的那种自信。

识人：

做有人情味的老大

说到扩张速度，在连锁酒店当中，桔子绝对不算快的，而差不多算慢的，不过现在也有50多家店了，接下来可能要在全国开到近100家。

桔子能开到这么多店不是件容易的事情。因为谁都知道，酒店行业是资本密集型的行业，吴海追求的适度豪华让他在房间装修和配套设施上花掉了一般经济型连锁酒店翻倍甚至更多的钱。

2008年金融危机时，桔子差点死掉。当时“连中国大饭店都取消带薪年假了”，吴海只是降低了管理层的工资，没开除员工，也没取消带薪年假。“我想挺过去就挺过去了，挺不过去裁员减薪可能最多也就多撑两个月，所以除了降低管理层的工资，我没裁员也没减基层员工工资，虽然我知道在企业困难的情况下不给员工减工资，员工也未必很感动。”

对于员工和下属的离开，吴海很坦然，“我用人的原则第一是人品好，第二才是能力。我努力对你好，就算这样可能

会有风险，但我先信任你，真发生什么事情了到时候再说呗。”说到这里，这位IT男展示出了强大的内心，“我早就意识到被欺骗和被背叛是生活的一部分，能想到这点，就算别人对你做了不道德的事情，你心里也就不会多难受了。”

在桔子水晶酒店，连负责清洁的大婶也能用三两句话告诉你她供职的这家酒店是兼具科技范儿和文艺范儿的，比如在电梯里她会及时善意地提醒正在用手机上网的客人，“电梯里是没有免费WiFi的，出了电梯您随使用”。

但吴海特别不赞成给客人洗袜子这一类在他看来“反人性”的服务。“我们的服务是适度服务，员工干完该干的活儿就回去休息。客人需要的时候他才感受到服务的存在，所以在适当的时候，客人需要的时候，我们及时服务就可以了。客人高兴，我们员工自己也要高兴。”

怎么对员工更加好？吴海除了给他们开出略高于行业水平的工资，还推出了“教育基金”，几年下来也发了几百万了。

角色：

“投资人排第一，我排最后”

在2006年吴海开第一家桔子酒店以前，他已经有过两次创业，也“卖”过自己两次。

1997年，28岁的吴海创办了中国第一家提供酒店预订服务并最早实行会员制的商旅管理公司——商之行。2000年初，公司被索罗门兄弟原亚太地区总裁设立的基金收购，吴海到携程任资深副总裁。

两年后，吴海离开携程，又创办了“财富之旅”，是一家在线旅游服务公司。2004年，他把财富之旅卖给了新浪，之后新浪又转卖给了艺龙，自己则“打包”跟着公司一起卖给了艺龙，又做起了打工者。

2005年初，互联网经济已经给整个旅游行业带来了很大变化，需要大量投资。“不投钱公司就会萎缩，我觉得我也赚到钱了，卖给人家帮人家赚点钱情理上也说得通，无所谓了。”吴海说。

在给艺龙打工这段时间，有投资人朋友聊到做连锁酒店的想法，正好也有国外的VC肯投钱，吴海就在2006年开了桔子酒店。

2012年8月，桔子酒店母公司获得了美国凯雷集团旗下凯雷亚洲基金超过7500万美元的投资，获得49%的控股权，凯雷因此成为桔子最大股东，而吴海变成了创始人，小股东和职业经理人。

“只是股东结构发生变化，创始人还是创始人，反倒是专业投资机构进来以后，公司在制度上、管理上更完善了。当然，投资人股份大了在董事会说话的份量也大，所以重要的问题是跟董事会沟通。”吴海说。

而对于几次在老板和打工者之间的角色转换，吴海倒也没觉得不平衡。“让我去打工，我能打吗？我能打。但是我愿意去打工吗？有什么不愿意的？打工有打工的好处。我打工只是说阶段性地把公司卖了，让别人收回投资这样的—个目的。”

尽管吴海说做酒店是一件开心的事，而他看上去也一副举重若轻的样子，实际上还是要周旋于投资人、客户、员工三者之间，找到一个最稳妥的支点。“我跟别人的排序方法不太一样，我的排序方法都是投资人永远排第一，因为没有投资人肯定就没有这家公司，所以投资人排第一。员工排第二，客户排第三，我排最后。”

“我排最后都无所谓了，做好了大家都好了。”吴海说。

(上接B01版)

人比项目更重要

连锁餐饮创始人窦大海：

窦大海和马云在《赢在中国》的碰撞，透出了马云选人的眼光。

“今天很残酷，明天很残酷，后天很美好。但大部分人死在明天晚上，看不到后天的太阳。”马云说的话，窦大海挂在心上。而马云能看到“后天的太阳”，在于对趋势的准确判断。“你看他以前做的那些匪夷所思的事，现在看非常符合趋势。”窦大海说。

2007年，窦大海参加央视《赢在中国》创业大赛，从全国108强中脱颖而出，夺得亚军，获得700万元创投资金，他在淘汰赛中的评委正是马云。

2007年时的阿里巴巴，规模、名气还没有现在这么大。那时，新浪、搜狐、网易还在引领门户时代，马云津津乐道的互联网、电子商务还没有现在这么热，但主创人王利芬感觉，尽管马云生意不是做得最大的，但他是他们那一代企业家里比较有思想的，因此选择马云作为大赛评委。

那么，马云为什么看好窦大海？

“对人也好，对事也好，我比较看好你。”这是当时马云对窦大海的一个评价。在36晋级12的比赛中，窦大海回答了包括马云在内3位评委的提问。“我感觉他更重要的是人。这个学校食堂项目，他只是觉得可行，但并没觉得商业模式有多么好，而看人的话，他觉得更加踏实、靠谱，人的因素比项目前景更重要。”

窦大海赢取的700万创投资金中，阿里也是投资人之一。如今，窦大海的松乔餐饮已成为省内中式快餐龙头，并通过冷链技术和调理包模式为中式快餐开辟了做大做强新模式。

爱它恨它离开它
忘不了它

众筹网站创办人肖军：

阿里前员工视角完整保存了一家互联网公司初创时的文化基因。

2001年3月，马云来到阿里巴巴青岛分公司，这是肖军第一次见到了传说中的马云。这家成立不久的分公司加上肖军在内总共有4名员工。一年之后，其他三人都走了。

“他脱下外衣，和我们四个坐在茶几上，大讲创业史，从开设海博社在美国被绑架，到未来远景勾画。他讲话一点不像个CEO，很少讲具体工作，倒是对自己的挫折有着强烈的倾诉欲望。所以，大家都对马云的过去耳熟能详。”肖军说。

每次来青岛，马云都会做三件事：吃海肠，下军棋，唱歌。他厨艺不错，经常和员工一起做饭，特别喜欢吃海肠。吃完饭后一起唱歌，马云最爱唱《真心英雄》，因为唱的次数太多，所以这首歌马云唱得很不错，“我是一名创业者，需要有一种英雄般的心态。”马云说。

在阿里工作7年后，肖军选择离开。如今，阿里的工号都排到8万之后，但在册员工只有3万人。这意味着十多年有5万多人已经离开了阿里。

“这是阿里的传统。”肖军说。马云经常说，希望在阿里工作5年、10年以上的员工自己创业，因为他想要把阿里巴巴办成中国IT业的黄埔军校。离职后，肖军做了一个农产品推广的众筹网站，而很多离职的前同事，大都沿着马云当年灌输给他们的那一套，在IT行业里创业。

肖军说，很多阿里员工离职后对公司感情淡化，甚至怀有恨意，但每年依然会到杭州聚会，几百人坐在一起，说得最多的，还是当年在阿里一起干事业的日子。这些前同事，现在很多已经成了老板，喝到酒酣处，大家一起为了十年前的成就欢呼。

“如果我还留在阿里，按阿里对老员工股权激励政策，我能分到2万股，一上市就值120万美元。”肖军说。