

Freek Vermeulen
Gary Smith

LBS Ref: CS-18-011

HBP: LBS164

2015年7月28日

citizenM

酒店业的激进式创新

初识

拉坦·查达（Rattan Chadha）和迈克尔·莱维（Michael Levie）又点了一瓶酒。他们兴致正浓。拉坦·查达是一个创业老手，他创办了成功的国际时装公司 MEXX。“MEXX”是由两个服装品牌 Moustache 和 Emmanuelle（再加上两个代表吻的“X”）组合而成。迈克尔·莱维在酒店业担任高管已有 20 年。二人是经共同的朋友 Jan Wulf van Alkemade 介绍，在一个饭局上认识的。酒过三巡，大家聊起了今晚的主题：革命。准确地说，是酒店业的革命。

莱维曾为多家国际连锁酒店管理过大型酒店投资组合，其中包括 Sonesta International Hotels 和 NH Hotel Group。多年来，他为酒店业的创新变革提出了许多想法，无奈业界保守成风，对大胆的设想嗤之以鼻，这令他失望不已。查达则是从顾客的角度观察了行业的现状。很久以来，他一直感到困惑的是，每当公司派设计师去出差时，除非选择豪华酒店，否则许多人入住的酒店都破败不堪。从一个旅行常客的角度来看，所谓的中档酒店名不副实。他觉得这个行业已经落伍，变革的时机已经成熟。莱维与他不谋而合。

构想

饭局结束后，初识的二人四目相对，握了握手。自从半个多世纪前连锁酒店出现以来，这个行业已经几十年没有创新了。查达将担任公司董事长，负责组建公司管理层。莱维将担任首席运营官，负责酒店的筹建和管理。他们会心一笑。二人明白，他们即将踏上一段漫长而危险的旅程，可一想到能够颠覆整个行业，他们又颇感欣喜。

莱维和查达的伙伴包括：酒店开发专家 Hans Meyer、企业战略专家 Klaas Van Lookeren Campagne 以及建筑师兼（室内）设计师 Rob Wagemans。他们一致认为，若要创新，就得从酒店之外的其他行业寻找灵感。有一件事很快就定了下来，那就是定位中端酒店，而且必须产品过硬。客群也已明确：旅行常客，技术控，经常上网，不太在意传统的奢华装饰。一句话，酒店的客户就是“行动公民”。于是，他们提出了“citizenM”概念。康拉德·希尔顿（Conrad Hilton）以自己的名字为酒店命名；他们则反其道而行，以顾客来给自己的酒店命名。

第一家 citizenM 酒店于 2008 年在阿姆斯特丹史基浦机场开业，2009 年另一间 citizenM 酒店在阿姆斯特丹市区开业。随后，位于格拉斯哥、伦敦、鹿特丹、纽约和巴黎的 citizenM 酒店相继开幕，并计划在欧洲和美国开设更多分店，还以合资形式将这一概念推广到亚洲市场。2008 年，citizenM 荣获 Venuez “最佳酒店概念奖”。2009 年，入选《星期日泰晤士报》

本案例由伦敦商学院战略与创业学教授 Freek Vermeulen 编写。Gary Smith 提供了研究和写作支持。

伦敦商学院的案例仅供课堂讨论之用，并不作为对有效或无效管理的认可或说明，也不作为原始数据来源。

© 2018 年伦敦商学院版权所有。保留所有权利。未经伦敦商学院许可，不得以任何形式或通过电子、影印、录制或其他方式复制本案例研究的任何部分、将其存储在检索系统中或进行传播。