

张润钢论

中国本土饭店集团的科学发展之路
寒冬时节对中国酒店产业整合与投融资动向的展望

张润钢◎著



三分天下的中国饭店连锁市场
连锁是怎样“炼”成的

——无意插柳柳成荫
——有意栽花花盛开
——父母包办加“拉郎配”

 旅游教育出版社

张润钢◎著

张润钢

论

酒



旅游教育出版社

责任编辑:巨瑛梅

图书在版编目(CIP)数据

张润钢论酒店/张润钢著. —北京:旅游教育出版社,2010.4

ISBN 978 - 7-5637-1963-1

I. ①张… II. ①张… III. ①饭店 - 企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 048787 号

张润钢论酒店

张润钢 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经贸大学出版激光照排服务部
印刷单位	北京中科印刷有限公司
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	11. 125
字 数	111 千字
版 次	2010 年 4 月第 1 版
印 次	2010 年 4 月第 1 次印刷
定 价	30. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

序

一篇篇看完这本书的书稿，正是北京第一场雪铺天盖地而来。从窗子望出去，一片白，一只鸟儿扑棱着翅膀飞过，一串雪花索索飘落。刚看的一首波兰诗人的诗句忽然涌上心头：“如此幸福的一天，我望见蓝色的大海和帆影”。

我不知道自己是不是有资格来写这本书的序，但作为这本书的第一个读者，我的确有话要说。

我是一个因为爱读书而获得很多好处的人，比如我不可救药的乐观性格，内心常充斥的莫名幸福感等。可我不是太能忍受理论性特强又枯燥的书籍，好在张润钢的文字，犹如他本人的一贯风格：幽默中蕴涵苛责；直白中不失深入；复杂的事，几句话说清楚。他善用比喻和形容，以前的“计划生育”、“优生优育”就不说了，本书中有趣的细节和片段比比皆是：在论述如果没有管理公司的支持系统，再有能力的职业经理人也可能变平庸时，他联想到神舟飞船，“世界看到的是进入太空的宇航员操纵着飞船的荣耀，但如果真的离开了地面无数保障系统的控制和支持，后果又将会是什么呢？”他描述中国本土饭店集团患的病症是，饥不择食、赤手空拳、无拘无束、近亲繁殖、寿命太短；他大篇幅讲述管理团队如何与业主协调好关系，是谆谆教诲又活泼生动，读着读着常让我忍俊不禁。

书中的大多篇目,是近三年来张润钢应邀参加各种研讨会的演讲、接受各种媒体记者的专访以及“命题作文”。这些文章围绕当前的行业热点,不但给读者展现了一个资深酒店人“爱之深、恨之切”的拳拳之心,而且还有经过深思熟虑之后开出的“药方”。豪华酒店过剩,他将矛头直指开发商和一些地方政府;讲连锁经营,他甚至有些婆婆妈妈地反复告诫:要按市场规律办事;对经济型酒店如家、锦江之星取得的成绩,他高唱赞歌,希望能够借鉴它们的经验;谈到酒店集团和管理公司,即使涉及自身,他也毫不客气,他“揭露”最有规模的中国饭店30强,其实只是大,还有虚的成分。他认为有资格享受“规模决定座次”的只有国际酒店集团,因为它们正值盛年,而中国本土饭店集团基本还是襁褓中的婴幼儿,在做强的路上还有很多功课;对行业包括建国管理的酒店,他揭起短儿来半点不含糊;他总能发现人们还没意识到的问题,他把硬件和软件之间容易忽略的问题叫“中间地带”……

我倒是喜欢读那些短小的、有感而发的几篇文章,如《拓荒者获奖感言》、《我的祝愿》等。记得差不多是10年前了吧,在国家旅游局二楼的食堂,我们经常对桌共进午餐,“唇枪舌剑”之中,也向他套取了不少“情报”。一次,他幽幽地说:“你将来还能干点别的事,我是除了饭店,什么都干不了。”那时候,他晚上似乎也常在食堂吃饭,之后就在办公室用功,忙乎的都是饭店那点事儿,却像学生时代那般刻苦。

搞旅游、干饭店,美食美景该多少引发起一点浪漫情怀,可他好像顾不上,心底里也有激情,但基本上都用在研究饭店

上了,也就看不见什么风轻云淡了。许是他太正了,或者对一件事过分执著了,因此脱离了低级趣味。他很关注我们的报纸,我们开展的职业经理人大讨论、对北京举办奥运会该建多少新酒店等话题,约到他,都不推辞。有一回,采访他的一篇文章迟迟不回来,原来他住院了,稿子拿到医院去审。多年以后,我跟他提起此事,他说:“我就是对落到纸上的字特重视。”

那时他是主管酒店行业的副司长,我正主持酒店版,因为经常和他“套磁”,也激发了我的职业敏感,让我捕捉到不少行业热点。随着对酒店了解的越来越深入,竟也觉得这行业有意思,而不能自拔。那次,在他的支持下,我们部门召开了一次关于酒店网络营销的小型座谈会,没想到携程来了好几个人,那时候他们还没有什么名气。已经记不清张润钢在会上说些什么了,但那半天的会,我们都觉得好像挺“管事儿”。后来他还鼓动我多召集行业的人,讨论大家关心的前沿问题。

能对全行业有一个宏观的观察和深入的了解、研究,应该是张润钢最愿意做的事情。到了企业后,他却要接受具体甚至琐碎事情的考验。几年过去了,琐碎的事情没有磨灭他身上的学者气质,更为他平添了一种脚踏实地的干劲。还时不常地给我“爆料”,让我紧跟行业的脚步。我们见面不多,但每次见面我都会获取很多信息,催促着我也要继续努力。

2009年春天的时候,我走访了首旅建国位于威海、郑州、扬州、北京的几家成员酒店,尽管张润钢对建国的发展并不满足,但我已经看到了建国的思路、脚步是清晰的,看到了它们

的员工对未来充满了希望。建国的三大核心产品、培训系统、明察暗访考核系统等都让成员酒店受益匪浅。从建国发展中,我似乎真正理解了首旅集团的“走国际化路,创民族品牌”的含义。

如果说,我以前对张润钢更多的是了解,那么现在则是敬佩。他真的就像一个拓荒者,“为了中国自己民族品牌的发展、振兴,坚持做下去,坚忍不拔、持续努力。”我为中国饭店业感到庆幸,有一批像张润钢一样的拓荒者,中国饭店业就注定会迎来“面朝大海,春暖花开”的那一天。

吴晓梅

2009 年 11 月

目 录

在各种论坛上的演讲 / 1

- 拓荒者获奖感言 / 3
- 中国本土饭店集团:规模的喜悦与
素质的忧患 / 5
- 被忽略的中间地带 / 20
- 如何选择管理公司 / 24
- 中国本土饭店集团的科学发展之路 / 27
- 寒冬时节对中国酒店产业整合与
投融资动向的展望 / 47

品牌和连锁 / 55

- 三分天下的中国饭店连锁市场 / 57
- 脚踏实地建设品牌 / 65
- 品牌 饭店品牌及饭店连锁品牌与饭店
管理公司 / 68
- 连锁是怎样“炼”成的 / 76
- 从经济型酒店的经验看中端
酒店的发展 / 83

与建国有约 / 91

——外派团队与酒店业主的关系 / 93

——用品质擦亮“建国”品牌 / 108

命题作文 / 117

——中国酒店的国际化潮流 / 119

——新数字 新特点 新趋势 / 121

——新世纪的中国饭店业 / 129

——我的祝愿 / 137

——国庆60周年话饭店 / 140

——饭店 人力资本 职业经理人 / 145

答媒体记者问 / 151

——追求饭店品质是全行业的课题 / 153

——切勿一窝蜂开发豪华酒店 / 156

——不是不允许12点退房 / 159

——本土酒店品牌发展的最大敌人是自己 / 163

后记 / 169

HOTELS

在各种论坛上的演讲

- 拓荒者获奖感言
- 中国本土饭店集团：规模的喜悦与素质的忧患
- 被忽略的中间地带
- 如何选择管理公司
- 中国本土饭店集团的科学发展之路
- 寒冬时节对中国酒店产业整合与投融资动向的展望

拓荒者获奖感言

2007年3月获得浩华顾问公司所颁发的“酒店拓荒者奖”，这是获奖后的感言。

感谢浩华公司！

尽管刚才 Mr. Robert 说这个奖是授予给个人的，但是我坚信这个奖还是给予一个群体的。它不仅是给予首旅建国这个群体，我相信更是给在中国众多从事自己民族品牌发展壮大的同事们的这个群体。

浩华公司把这个奖确定为拓荒奖，我觉得这个定位就像浩华公司平常所做饭店分析报告一样准确。作为拓荒者，我对 Mr. Robert 刚才讲的溢美之词感觉汗颜。中国自己民族品牌的连锁，目前确实还不是一个成熟的产业，确实还有很多的工作要做，所以聚集了很多拓荒者。

我们知道，拓荒是一个非常艰巨的工作，因为中国古话经常讲“前人栽树后人乘凉”，但是对于一个拓荒者可能连栽树的机会现在都没有，而且目前在中国这片土地上拓荒，有时候在拓荒之前还有更艰巨的工作要做，就是“拆迁”。

但是，尽管有这些困难，我们这一批拓荒者，会为了中国自己民族品牌的发展、振兴，坚持做下去，坚忍不拔、持续努力。

值得欣喜的是，最近这几年，中国自己的民族品牌确实有了很多发展的希望。比如，以如家为代表的这些民族品牌，已经得到了国内和国际市场的全面认可。我想这可能就是荒原上的火种，会一点儿一点儿

地发展起来,形成燎原之势。作为拓荒者,我不可能像刚才深圳洲际酒店那样,有那么好的成果展示给在座的各位观众,但是,我相信早晚有一天,这些拓荒者会向全中国,乃至全球的饭店行业交出一份十分壮丽的答卷!

希望大家不断地支持我们!

中国本土饭店集团： 规模的喜悦与素质的忧患

——2008年6月在长沙酒店集团化研讨会上的发言

一、规模可喜质量堪忧

“第五届中国饭店集团化发展论坛”发布了2008年中国饭店集团(管理公司)统计结果：

中国目前所拥有的饭店管理公司的总数已经达到了300家以上，其中最具规模的30家公司所“管理”的成员饭店超过了1500家，客房总数超过了30万间；“首旅酒店”系列和“锦江”系列分别所拥有的客房数量都超过了65 000间，如果将这一结果放在 *HOTEL* 杂志发布的“2006年全球饭店集团排序”中(2007年的结果尚未发布)均可进入前15名；客房数量分别超过1万间的“南京金陵”、“港中旅维景”、“粤海国际”以及“海航酒店”则可分别处于该排序的第45名至75名区间段内；除上述6家公司之外的其余24家公司全部可进入全球300强。

经过20多年的发展，应该说中国本土饭店集团的成果值得肯定，也为将来更好更快地发展形成了规模上的基础。不过，在喜人的统计数字之外，饭店集团的整体素质却依旧没有什么改观。

从体现企业竞争力的品牌来看，在最能代表中高档饭店集团层面

的现有本土品牌仍然是既无能力与国际品牌竞争,也没有得到国内市场的充分认可。“饭店业主找跨国饭店管理公司管理是为了品牌,找国内管理公司管理不是为了品牌”的局面不仅还在延续,而且也看不到在短期内可以扭转的希望。本土饭店管理公司所管理饭店的经营业绩与跨国集团相比差距依旧。

同是在这次会议上,浩华管理顾问公司第六次发布了中外饭店管理公司所管理的饭店的经营业绩统计(见图1~图3)。

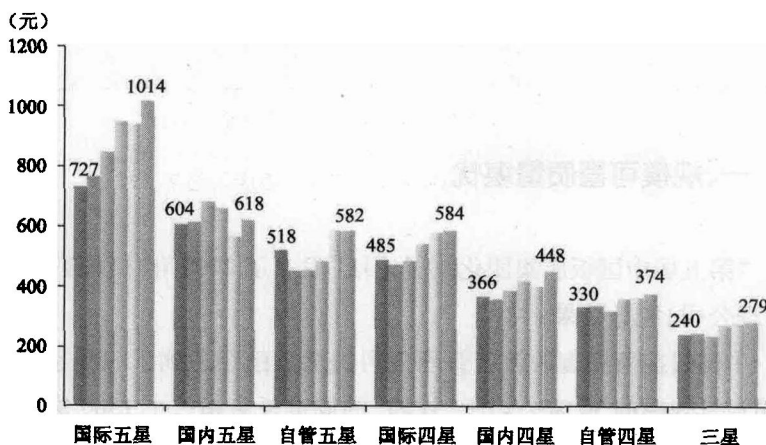


图1 2002~2007年国际饭店与国内饭店平均房价对比

注:①图中柱体自左至右按2002年至2007年的顺序排列(图2、图3同)。

②“国际五星”为国际饭店管理集团管理的五星级饭店,“国内五星”为国内饭店管理集团管理的五星级饭店,“自管五星”为非连锁化管理的五星级饭店,以此类推。

从上述统计对比中可以看到,2002~2007年,中国本土饭店管理公司在规模不断扩张的同时,其运行质量与国际水平的差距不仅没有缩短,而且还有逐步加大的趋势,我们正面临着快速发展的规模与难以提高的质量所形成的巨大反差。

中国本土饭店集团从诞生到现在已经走过了1/4世纪的历程,时

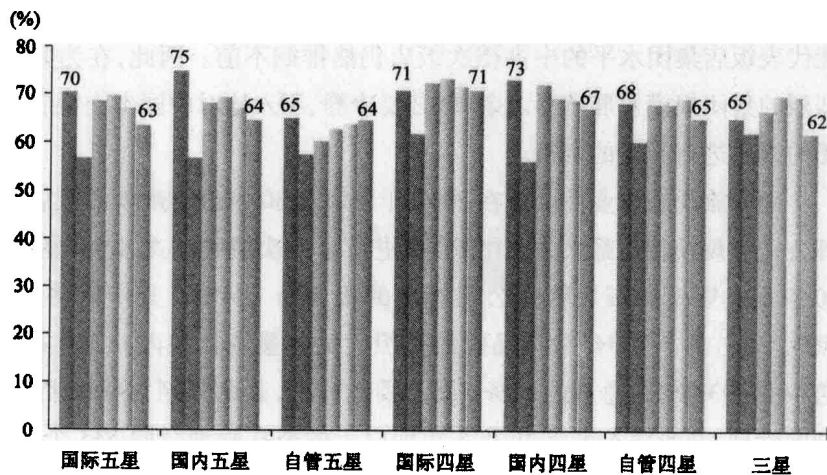


图2 2002 ~ 2007 年国际饭店与国内饭店入住率对比

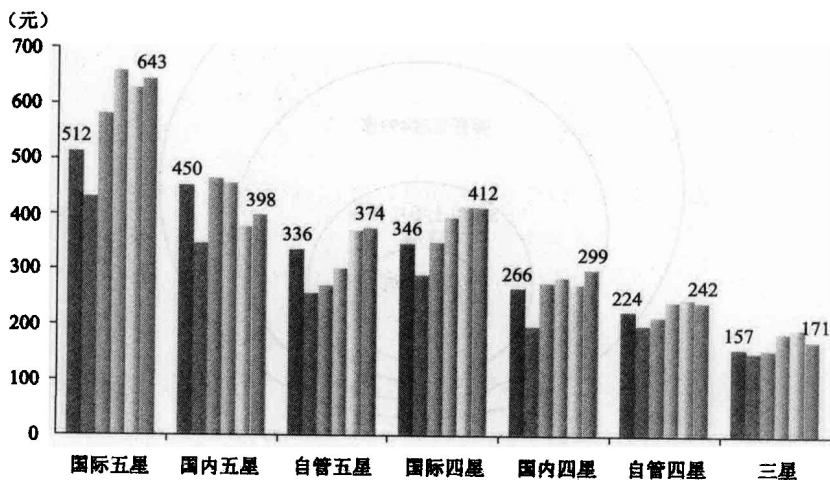


图3 2002 ~ 2007 年国际饭店与国内饭店每间客房平均收益对比

至今日,只有经济型饭店的发展取得了业内外公认的突破性成果,而更能代表饭店集团水平的中高档次饭店仍然徘徊不前。因此,在为轰轰烈烈的集团规模发展欣喜之余,有必要冷静、深入地对本土饭店集团的素质进行必要的剖析。

中国旅游饭店业协会曾在 2007 年年底对 30 家最具规模的饭店管理公司中规模相对最大的 20 家公司进行了一次摸底调查,结果显示:20 家最具规模的饭店管理公司管理的饭店有 744 家(其中未将“如家”、“锦江之星”等经济型品牌成员饭店的数量统计在内);744 家饭店中的 493 家(占总量的 66%)属于委托管理,其余分别为特许经营、顾问管理、开业服务等;5 年及 5 年期以上的委托管理合同 333 个(占总量的 44%);5 年及 5 年期以上的委托管理且实施品牌连锁的“核心价值饭店”只有 234 家,仅占总量 744 家的 31%(详见图 4)。

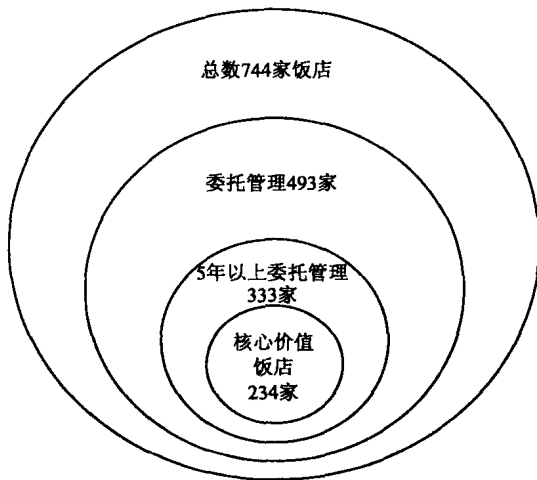


图 4 20 家饭店管理公司管理的“核心价值饭店”示意图

由此可以看到,在统计数字中看似喜人的规模成果中,其实混杂着不少“顾问咨询”、“挂牌”、合约期限很短的“水分”项目,而且这种不