

国民旅游休闲讲稿(二)

创业

照耀旅游的星空

戴斌 著



旅游

教育出版社

国民旅游休闲讲稿(二)

创业

照耀旅游的星空

戴斌 著

北京·旅游教育出版社

特约编辑:雷 蕊

责任编辑:郭珍宏

图书在版编目(CIP)数据

创业照耀旅游的星空 / 戴斌著. -- 北京: 旅游教育出版社, 2015.3(2015.4)
(国民旅游休闲讲稿; 2)
ISBN 978-7-5637-3126-8

I. ①创… II. ①戴… III. ①旅游企业—企业管理—研究 IV. ①F590.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 027208 号

国民旅游休闲讲稿(二)

创业照耀旅游的星空

戴斌 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	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	北京中科印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787 毫米×960 毫米 1/16
印 张	10.25
字 数	111 千字
版 次	2015 年 3 月第 1 版
印 次	2015 年 4 月第 2 次印刷
定 价	32.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

序 言

我和戴斌先生相识至今已有十余年。从第一次向他请教问题,到后来我们一起探讨,他给予了我很多帮助和指导,也见证着我的整个创业历程。从 2009 年 7 天连锁酒店在美国上市,到 2013 年退市,再到组建全新的铂涛集团,在公司的战略和运营方面,先生给予了很多中肯的建议。

戴斌先生是一位幽默风趣的学者,既有人文情怀和艺术天份,又无比专注地进行学术研究。很多学者只是纸面功夫,但是先生充分了解市场,了解消费者,了解行业发展趋势和未来的方向,并且可以根据这些研究出来的结论对酒店业、旅游业的工作进行详尽的指导和规划。能将学术与市场如此紧密结合的学者是罕见的,也是让人钦佩的。

我曾经问过先生,他何以一直安心地待在中国旅游研究院,做个清贫的院长,以他的能力完全可以在旅游行业打造出一片天地。但是先生总是淡淡一笑,说他愿意安心地做研究,认真地把自己的研究成果与行业分享和交流,一同面对问题,一同解决问题,为中国人创造更好的旅游环境,让人们能体会和享受到旅游带给人生的乐趣和美好,这就是他的愿望。

这是一本极好的书,我在阅读时总能想起戴斌先生在台上严谨、认真却不失幽默的演讲。虽然这本书不是一本专著,但却更好、更全面地清晰阐述了近年来旅游行业所面临的问题、困难和解决方法,其中丰富的行业知识和数据分析能让读者更加客观地了解这个行业的现状。旅游行业是一个极其有趣的行业,它既有传统行业的专业化、细致化、工程化和数据化,又有丰富而细腻感

受、体验和细节化处理。这是一个虚拟与现实结合、物质与感性交织的行业,这个行业的领袖不仅需要有理性数据化的思考和分析,而且需要有感性体验化的认知和触觉,由此可见先生真是为这个行业而生的人。

很感谢先生能给我这个机会,为他的新书写序言。他于我而言是良师,在我创业的初期阶段给了我很多教导;他与我也是益友,我们在一起时如老友般无所不谈。希望我们能和所有从业者们一起为人们提供更好的旅游服务,一起努力、一起奋进!

郑南雁

2014年12月11日

目 录

以大众、文化和特色为导向,大力推进中国饭店产业创新

——在首届海峡两岸酒店业高峰论坛上的书面发言 1

把握当代旅行需求,构建现代商业模式

——在携程旅游集团精益管理学术研讨会上的主题发言 4

把握旅游市场格局,推动中端酒店业态创新

——在世界酒店论坛上的主旨演讲 11

为民众的旅游住宿需求而创新

——在如家十周年庆典上的演讲 15

技术之外的市场与管理之上的服务

——在首届高铁旅游生态圈峰会上的主旨演讲 17

旅游投资的空间、业态与模式选择

——在中国旅游发展论坛上的主旨演讲 23

酒店产业需要更多的创业与创新人才

——在中国饭店业发展高峰论坛暨酒店人力资源发展与
教育研讨会上的主旨演讲 28

旅游发展需要更加多元、更高层次的商业创新

——在中国旅游科学年会旅游创新专题研讨会上的主旨演讲 34

发现旅游产业调整期的市场创新主体

——在广东旅游发展研讨会上的主题演讲 39



寻找被遮蔽的世界

- 在广东旅游与互联网创业论坛上的主题演讲 46

时尚开始了

- 在世界酒店联盟年会上的主题演讲 52

大众旅游休闲引导科技应用与商业研发

- 在中国旅游发展论坛上的主题演讲 59

永远与创业者在一起

- 在中国旅游创业发展高峰论坛上的致辞演讲 66

旅行服务的市场空间与旅行社创新的未来

- 在旅行社发展高峰论坛上的主旨演讲 70

文化旅游城是旅游业创新发展的典范 76

创业照耀旅游的星空

- 在黑马大赛旅游行业决赛上的主题演讲 79

稳定增长的旅游市场与多元创新的酒店投资

- 在中国酒店投资峰会上的主旨演讲 83

洒满阳光的新世界

- 7天优品、7天阳光酒店品牌形象记 90

智慧旅游的笨功夫与大智慧

- 在三亚市智慧旅游座谈会上的主题发言 94

看见

- 在丽枫(LAVANDE)酒店品牌发布会“枫和日丽”上的主旨演讲 99

一路同行

- “在路上”2014年战略发布会专题演讲 104

旅游地产得围绕游客的生活需求而展开

- 在国际旅游财富论坛上的主旨演讲 109



当时尚生活遇见现代商业

- 在万达国际旅游经济高峰论坛上的主旨演讲 115

智慧旅游:技术、青年与时代

- 在第二届台湾两岸智慧旅游产业高峰论坛上的主旨演讲 119

面向大众的精致与优雅

- 在首届中国精品酒店论坛上的主旨演讲 127

沿着旅行服务的方向创新前进

- 在第二届旅业互联网大会上的主旨演讲 133

大众旅游与国民休闲的新时代

- 在中国—东盟(广西)文化旅游高峰论坛上的主旨演讲 138

在大众旅游时代,与市场主体同行

- 在“中国旅游发展·北京对话”上的主题演讲 144

让理性引领智慧的未来

- 关于智慧旅游年度总结的公开演讲 150

以大众、文化和特色为导向， 大力推进中国饭店产业创新

——在首届海峡两岸酒店业高峰论坛上的书面发言

(2009 - 09 - 15, 台北)

各位同仁：

欣闻两岸酒店业界的朋友以民俗和特色为主题召开专业研讨会，会议的发起者肖正雄先生希望我说几句话。肖先生是我多年的朋友，也是一个热心公共事业的企业家，做的都是推动公共利益的大事，所以他打电话简单说了几句，我就同意了。

首先，请允许我以学界的名义向 8·8 台风灾害中受损的台湾旅游业界表示真心的慰问。今年以来，大陆赴台游客日渐增多，两岸旅游交流与互动更加紧密，在国际金融危机的背景下，两岸已经成为区域旅游合作的亮点。突如其来的台风给包括饭店在内的台湾旅游业界带来了巨大的损失。但是我相信，在各级政府和社会各界的共同努力下，我们有信心，也有能力尽快从自然灾害的影响中恢复过来。在此过程中，只要是台湾业界之所需，大陆学术界和教育界愿意尽自己的绵薄之力。

接下来，我想向大家简要报告一下金融危机以来，我国旅游经济运行的基本情况。自去年秋季以来，受金融危机的影响，中国大陆地区的人境旅游一直



处于低位运行的态势。由于政府及时调整了政策,积极启动国民旅游消费市场,并结合宏观政策在增加供给上做了不少工作,可以说取得了阶段性成果。到今年第二季度结束时,国内旅游无论是总人次,还是总收入,均有两位数的增长。从目前情况来看,全年的旅游经济运行总目标应当是可以完成的。需要指出的是,在金融危机的大背景下,政府规范发展出境旅游的政策并没有改变。上半年,出境旅游总人数依然保证1%的增幅,特别是大陆居民赴台旅游更是创下历史新高。

在宏观数据鼓舞人心的同时,产业界还是承受了很大的压力。特别是东部沿海发达地区、外向型的国际都市中的饭店企业,包括那些国际品牌的豪华酒店,它们的客房出租率与往年相比,都有大幅度的下降。与此同时,我也关注到像如家、七天、汉庭这样的经济型酒店却一直保持着很好的业绩。为什么呢?是因为前者的客源市场主要是入境高端消费者,而後者的市场基础与老百姓的旅行需求是同构的。在内需变得更加重要的今天,谁能够真正满足自己国土上老百姓的需要,谁就有可能在未来的市场上胜出。

尽管从规模上看,我们已经是旅游大国,也是饭店产业大国了。但是说实在话,我们还不是旅游强国,更不是饭店强国。2008年,我们的国内旅游总人数有17.12亿人次,总收入还不到8800亿元,意味着人均消费不到500元。饭店产业有超过1.6万家的星级饭店,没有评星的旅游住宿机构还有近30万家。可是我们的客房出租率平均只有60%多一些。这意味着大量的产能是过剩的。怎么办呢?一是要千方百计地扩大消费市场,特别是国民旅游消费市场;二是要从产业供给方面做文章,尤其是要做结构优化的文章。具体来说,要加大以资本集中为导向的产业集中度,要通过管理模式输出和连锁化经营的方式,全力培育本土的饭店品牌。这是那些大集团和大公司的任务和方向,大量的中小企业则需要更加多样的商业创新。近年来,低端市场的经济型饭店做得风生水起,可是带动的存量依然很有限。事实上,也不可能把所有饭店都集中起来,那



样对广大国民的旅游福利也不利。只能走民族性与特色化的路子。

各位同事：

中华民族在五千年的历史进程中创造了多姿多彩的文化，现在又有了蔚然可观的消费能力，我们完全有可能在文化与经济的结合中找到自己的创新方向。我看欧洲的很多酒店体量不大，看起来也不是很豪华，很多是家族传承的，却很有历史文化感，在市场上也很受欢迎。这能不能成为我们借鉴的一个方向呢？比如我们很多江南小镇、西部景区以及城市中的民居客栈，也是我继饭店集团、国有饭店、经济型饭店和度假饭店之后，正在重点研究的饭店业态，它们就很受年轻的自助旅游者的欢迎。阶段性的研究表明，这些更具有草根性的业态，是中国饭店产业创新的市场基础。需要指出的是，仅仅有文化背景是不够的，还需要有相应的商业智慧作支撑。希望大家能够沿着这个方向，多做一些带有商业应用导向的研讨，比如通过网络做市场推广，通过共享一些商业平台降低成本，还可以共同培育文化品牌。只有更为大众旅游者认同，资本、技术和人才要素才会跟进，中低端饭店群体才能有发展的希望。在这些方面，我衷心希望海峡两岸能够更加紧密地携起手来，多交流，多分享。比如就民居客栈这个题目，台湾的民宿旅馆的建设和发展经验就很值得借鉴。

历史已经证明，并将继续证明：以服务大众旅行需求为导向的产业演化，源于文化、也归于文化的经营思想，以特色为核心的商业模式，是国际饭店产业成长的核心脉络，也是中国饭店产业创新和实现饭店强国理想的必由之路。我们不可能永远跟在别人的后面学习，更不可能在世界旅游经济的舞台上只是扮演广阔市场的提供者这个角色。随着宏观经济的发展和社会的持续进步，我们必然需要更多的话语权，需要把中华民族的文化经由饭店的商业运作推广到更为广泛的范围。

让我们在大众、文化和特色的旗帜下携起手来，为这一天早日到来而共同努力吧。

预祝本次大会圆满成功！

把握当代旅行需求,构建现代商业模式

——在携程旅游集团精益管理学术

研讨会上的主题发言

(2011-04-24, 北京)

尊敬的刘志江秘书长,范敏总裁,

各位专家学者,各位业界同仁:

上午好!

今天我们在北京隆重集会,共同研讨旅游服务中的精益管理主题。在携程走过了十年的自发成长期,正迈向新的战略发展期的今天,在中国旅游业经过三十多年的发展,正在为旅游强国宏伟目标奠基的“十二五”开局之年,专门为一家企业的管理思想召开学术研讨会,我想不仅仅是对携程在这一领域十年探索的系统梳理与总结,也是对如何把包括携程在内的中国旅游产业培育成为现代服务业作前瞻性的思考。

前段时间在筹备这次会议的时候,志江秘书长曾经问过我什么叫精益管理。这把我问得一愣,是啊,如果连基础概念都没有弄清楚,这个会议确实不好开,就是开了,也是理性不足。我现在就试着回答一下这个问题:精益管理属于管理理论中精益思想的范畴(Lean Thinking),源于20世纪80年代日本丰田发明的精益生产(Lean Manufacturing)方式。“精”体现在质量上,“益”体现在成



本上,其核心是通过“及时适量”、“零库存”等现场管理手段实现“订货生产”,从而确保产品质量并降低成本。追求用户和企业都满意的质量、追求成本与质量的最佳配置、追求产品性能价格的最优比。精益思想更进一步从理论的高度归纳了精益生产中所包含的新的管理思维,并将精益方式扩大到制造业以外的所有领域,尤其是第三产业。精益管理是精益生产理论的扩展,是精益思想在企业各层面的深入应用。詹姆斯·沃麦克(James Womack)和丹尼尔·琼斯(Daniel Jones)在他们精辟的著作《精益思想》中提炼出顾客确定价值等五项基本原则。从这个意义上说,携程所做的工作,包括实行六西格玛管理,“用制造业的标准来做服务行业”,以及信息技术的广泛运用,都不过是旅游行业的先行者对现代管理理论的自觉应用,对已经在其他商业领域取得成功的管理模式的移植与创新。待会儿,范总和与会专家还会就携程在精益管理方面的具体做法做更为详尽的说明与阐释。大家听完以后对这一案例的管理理论与实践探索将会有更加清晰的理解。

这样说起来,似乎携程所做的工作并没有更多的原始创新。一方面,太阳底下无新事,做商业实践的企业家和管理者本就不是专业分工来进行理论原创的。大家去研究日本的技术革新和商业实践,绝大多数都是应用,兢兢业业把每一件事情、每一个环节都做到极致化。另一方面,把发源于工业领域的管理思想及其有效的管理工具科学地运用到旅游服务的商业实践中,而且取得很大的成就,在很多人还把旅游服务视为经验型行业的今天,无疑具有很强的现实意义。也许我们还不能把精益管理叫作携程思想,但是把精益思想等现代商业模式在旅行服务和旅游管理的商业实践中成功地进行贯彻和推广,肯定可以称之为“携程经验”。在多次的实地调研以及与公司高管的交谈中,他们的很多做法,比如在产品售前、售中、售后的服务设计中,全面应用信息技术等现代科技进行标准化管理,比如通过指标量化、关键指标(KPI)等手段推进服务过程的零缺陷,等等,都给我和我的同事留下了深刻印象。



携程在精益管理领域的思考与实践为其带来了巨大的商业成就,然而它不只是属于携程一家企业的。商业思想总是具有很强的公共产品属性,我们至少可以从以下三个方面思考相关案例对中国旅行服务业乃至整个旅游产业的启示意义。

第一,旅游企业的市场基础和商业运作必须始终建立在最广大人民群众旅行与旅游需求,特别是核心需求之上。携程起步于1999年,不完全是巧合吧,那一年的国庆节正式实行了新中国历史上第一个旅游黄金周。自那以后,国民旅游进入了高速发展期,今天已经进入了大众旅游发展的初级阶段。2010年,我国居民的出游率已经达到1.4,市场总量达到21亿人次、1.26亿人民币。同时,年轻一代的商务旅行需求不断扩大。可以说,为多数人服务而非为少数人服务的时代已经到来。正是由于把握住了时代特征,适应了国民大众的旅行服务需求,携程这样的旅游新业态才能够在短短的十年时间取得了巨大的商业成功。前天在上海的中国酒店产业投资峰会上刚听说携程的市值已经超过了Expedia,成为美国纳斯达克的第二大旅行服务类上市公司。从与会国际旅游企业领导者的眼中,我能够感觉到他们对中国旅游企业的关注,以及对中国旅游消费市场繁荣与发展的信心。每一家成功的企业都可以归因于很多不同的因素。但是从宏观基本面来说,团队、科技与商业模式的背后一定是人民大众的需求,是基础雄厚的消费市场。

第二,旅游企业要牢牢把握旅游市场运行的客观规律,坚持让市场机制在资源配置中发挥基础作用,在微观层面上建立起符合当代旅游伦理和商业模式要求的管理体系。过去我们对旅行社、旅游饭店等业态在旅游领域特殊性的一面强调过多,有意无意忽略了它们作为企业的共性。时光倒退十年,甚至是五年以前,业界集会时,似乎是不带携程这样的企业玩儿的。似乎只有体制内的传统旅行社和带星级的旅游饭店才是正宗的旅游企业。结果呢?由于按市场规律办事,遵照工商企业运行的一般规则运营和管理,携程的商业模式获得了



更多消费者的认同,并很快取得了市场化意义上的商业成功。把携程推到今天位置上的,既不是业界的主动吸纳,也不是政府的标准认证,而是消费者通过“用脚投票”表达的认可。事实再一次证明了:市场的力量是无穷的,只有那些适应市场发展要求的企业才是真正有生命力的企业。

第三,面对宏观转型与微观变革并存的产业环境,旅游企业要继续发挥企业家的创新精神,坚持科技和人才在旅游企业发展进程中的战略基础地位不动摇。传统的旅游企业,特别是旅行社和旅游饭店,很是强调其劳动密集型的特质,强调经验的重要性。甚至对经理任职标准进行规范时,都要强调其多少多少年的从业经验,也不管那些经验是操作的经验还是管理或者商务的经验。在很长时间里,我们把导游、外联人员的业务作为旅行社管理的业务进行传授。事实上,这些知识和经验只是企业供给与游客需求的界面,最多只是企业管理的对象。随着市场经济和旅游消费的逐渐成熟,旅游企业核心竞争能力越来越多地体现为运营团队的创新精神和对工商管理共性规律的把握,或者说来自工业和现代服务业对传统旅行社的改造。现在携程要进一步发展,从传统旅行社领域请来了像郭东杰先生这样的职业经理人作高管,而之前相当长时期的发展,还不是依靠核心的创业团队?他们可能并没有太多的旅游从业经验,但是他们拥有传统经理人所不具备的商业知识和技术背景,还有创业的激情,所以他们比那些固守传统的旅行社先行了一步。

表面上看,携程的成功是技术的成功,是管理团队的成功。然而,技术是中性的,新兴业态可以用,传统业态也可以用,人才同样如此。我国最早应用信息技术和互联网的旅游企业不正是那些传统的企业吗?大型国有企事业单位不是沉淀了大量高素质的专业人才吗?但是面对新兴的国民旅游需求,他们起了个大早,却赶了个晚集。究其原因,是我们缺乏企业家的创新精神,或者说即使有,原有的体制也不会让其发挥应有的作用。相对于市场、资本、劳动力和技术等约束条件和生产要素,有创新能力的企业家实在是太过稀缺的资源啊!在一



个强调规则、秩序和官本位的社会里,我们一定要像爱护自己的眼睛那样爱护我们的企业家。哪怕创新失败了,也没有关系,一个允许更多的人在更多可能的方向上自由探索的产业才是有希望的产业。

尽管已经拥有包括携程在内的一批基于市场竞争和现代商业模式,并初具国际影响力的旅游集团,但是从全国的范围而言,我们对旅游作为传统而非现代服务业的基本判断并没有改变。相对于旅游与旅行市场的持续繁荣,相对于来自技术,特别是移动通讯技术的快速发展,相对于对全球化背景下国际产业竞争的挑战,中国旅游企业的现代化转型还有相当漫长的道路要走。从产业存量上看,全国2.1万家旅行社,只有很少的企业能够恰当地运用现代科技,特别是信息技术向市场提供旅行服务,只有极少数的企业能够以国际化的视野关注自身的现代化转型。

各位专家学者,各位业界同仁:

作为中国旅游产业培养起来的学者,自己一直对产业的增长与挑战感同身受,为同仁的成功而欣喜,为同仁一时的挫折而忧心。展望未来的五年,既是中国旅游经济的黄金发展期,也是各种新旧矛盾的凸显期,还是产业素质的提升期。在传递信心的同时,我还想借此机会向范总和其他各位业界同仁谈几点个人的期待。

期待携程继续关注中国旅游与旅行市场,为千千万万的国民大众游客提供更高品质的旅行服务。国内旅游已经是,并在未来五年中仍将是中国旅游经济运行的主体支撑力量。但是我们还有太多的国民没有实现他们的旅游权利,还有太多的旅游者没有能够享受有尊严的旅行服务。我们没有高品质的旅游服务吗?有的,只是局限于特定的人群享受而已。是数以千万计普罗大众的旅行需求把携程推到了今天的位置,现在我们做大了,有能力去挣更多的钱了,但是不要忘记了他们。在我们的企业文化中,在我们的发展战略中,在我们高歌猛进的发展中,一定要有人去追问“旅行服务和企业发展是为了什么”的问题。有



思想、有价值的企业才能够走得更远。

期待携程继续加大科技投入,以市场化为导向,创新商业模式,在国际竞争格局中引领中国旅游产业的发展方向。从早期收购现代商业运通公司,到搭建携程旅行网的核心平台,再到成为今天产品覆盖旅游预订、旅游服务、旅游信息、产业投资等领域的大型旅游集团,业务范围也覆盖了海峡两岸。我看了携程已公开的发展目标——2015 年跻身亚洲 500 强,2020 年比肩世界 500 强,成为一家世界级的旅游旅行服务集团,很是振奋。客观地说,这个目标很是宏伟,也鼓舞人心,但是要想实现,还有很大的挑战。比如公司一直引以为豪的信息技术,过去的十年是互联网的十年,我们抓住了,今后的十年则很可能是移动互联网的十年,我们还能不能接着抓住呢?能不能有效地应对更有创新性的业态和团队的挑战呢?现在公司通过投资和运营品牌,已经广泛涉及了行、游、食、住的服务,还有游客需求范围内更多的娱乐和购物需求,同样需要我们加以关注。

期待携程继续关注基层员工的工资福利和成长空间,为旅游产业的可持续发展奠定更加坚实的人力资源基础。根据国家“十二五”规划提出的发展成果与民众共享的理念,人力资源和社会保障部高级官员日前表示,我国要努力实现职工工资年均增长 15%。面对这一中国版的“国民收入倍增计划”,却有舆论担心美好的设想只能在国有企事业单位和政府机关得到较好的贯彻。毕竟对于外资和民营企业来说,资方和管理层总是要依据劳动力的市场价格和自己的经济效益来制定员工的工资。从统计数据来看,在过去的三十年中,中国旅游企业员工的工资福利并没有随着市场的繁荣和产业的进步而同步增长,甚至是相对下降的。20 世纪 80 年代饭店、旅行社招员工,应聘的队伍可以排出几里地去。现在呢?还有多少人会把旅游服务企业作为自己的首选职业呢?我曾经多次说过,今天还是愿意与各位企业家和经理人分享这个观点:一个不能吸引年轻人进入的行业是没有希望的行业;一个不能给予年轻人未来的企业是没