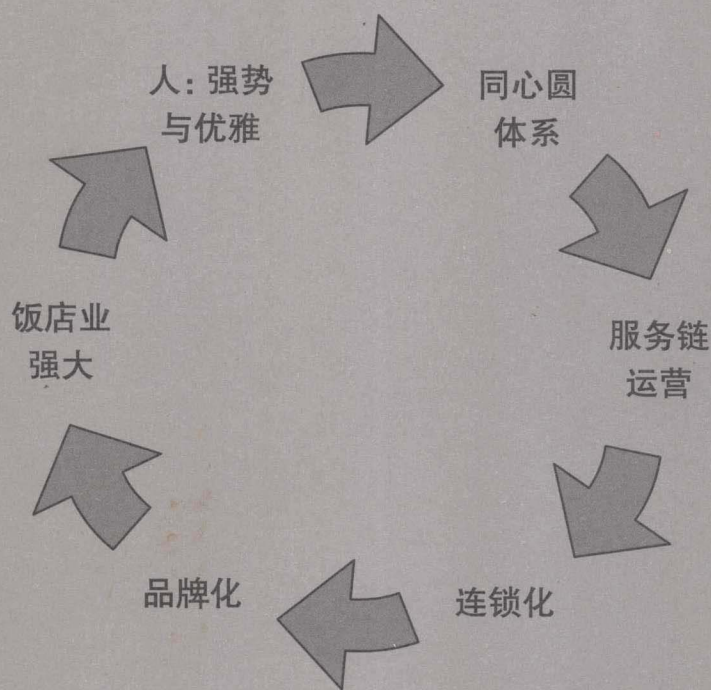


中国饭店 连锁心经

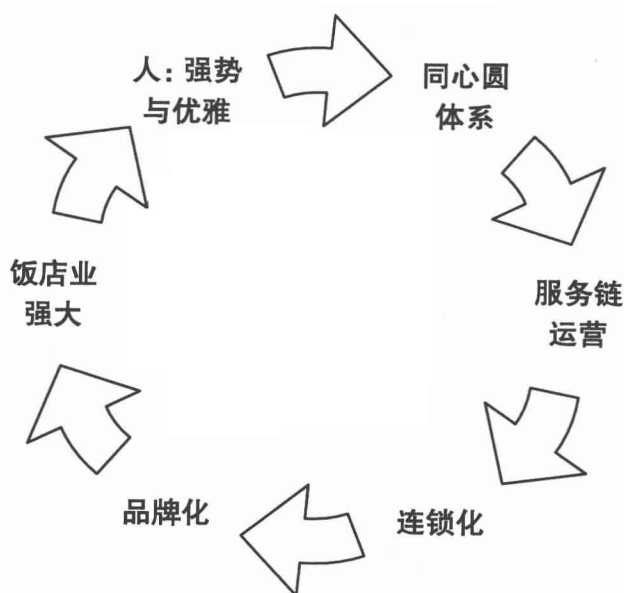
王伟◎著



旅游教育出版社

中国饭店 连锁心经

王 伟◎著



● 旅游教育出版社

· 北京 ·

策 划: 赖春梅

责任编辑: 张 毅

图书在版编目(CIP)数据

中国饭店连锁心经/王伟著. —北京: 旅游教育出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5637-2503-8

I. ①中… II. ①王… III. ①饭店—连锁企业—经营管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第235825号

中国饭店连锁心经

王 伟 著

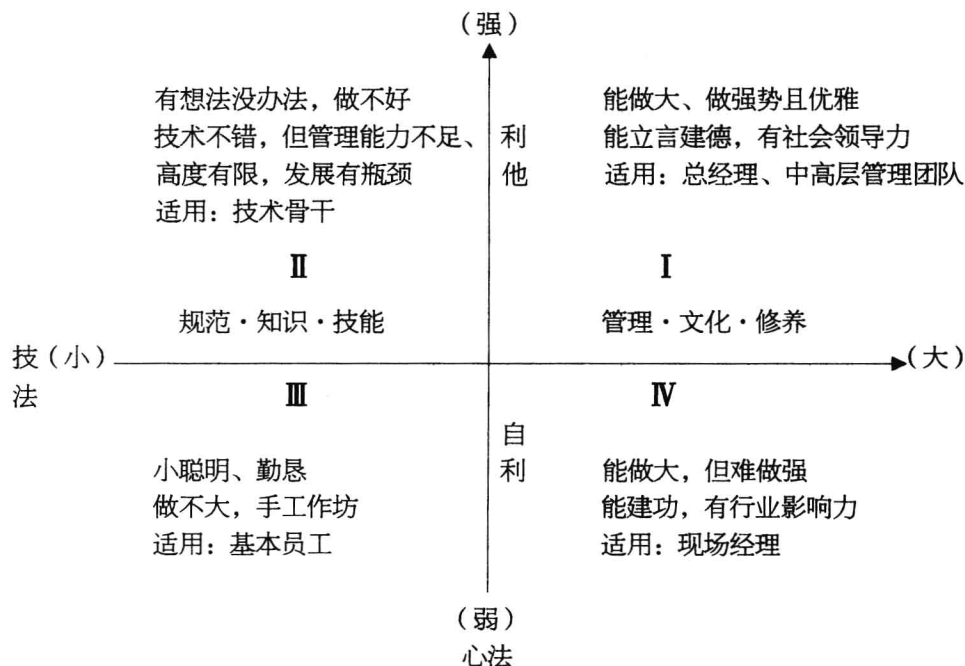
出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	29.5
字 数	512千字
版 次	2013年1月第1版
印 次	2013年1月第1次印刷
定 价	68.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

本书内容简介

饭店业大而难强、职业经理人遭边缘化、用工难、收益不振……如何破解？作者倡导饭店心学，鼓吹服务模式重构，从饭店连锁等角度实演互联网时代饭店业振兴的逻辑：饭店业之强大，必基于品牌化之成就；品牌化之成就，必决于饭店连锁化之进程；连锁化之进程，则由饭店服务链运营模式之可模仿但不可复制性决定；服务链运营模式之成功，又大决于以心为本之理念、以人为本之软件功能与以事为本之硬件功能同心圆体系的构建；同心圆体系之建树，又终归于饭店人基于中华传统风土的强势与优雅。

饭店成长模型





作者简介

王伟，辽宁海城人。

企业管理顾问师，资深饭店人，中国服务学倡导人。

1986年大连外国语学院日语系毕业，留学日本立教大学，师从服务学泰斗前田勇教授。1991年起参与中国旅游管理干部学院筹建并任教，1994年任该院东南分院院长，次年兼任厦门悦华酒店管理公司、悦华酒店常务副总，后历任厦门国际会展酒店总经理、厦门建发旅游集团副总经理等职。现任厦门国际休闲与酒店学院院长、世界金钥匙酒店联盟（中国）副总裁。

中国饭店业十佳总经理（2007、2008、2009年度星光奖）、国际酒店金领袖联合会副理事长、厦门大学日本研究所客座研究员、厦门中日交流协会常务副会长。

出版著作：《青蛙与老驴——危机处理百事六说》、《生命的安顿》、《现代佛典》、《寻觅一本正经》（合著）、《服务通论》、《饭店危机服务》、《服务人教程》（合著）、《品牌服务人教程》、《服务经理人管理手册》（合著）、《饭店人力资源开发与管理》（第二版）、《沟通原理与应用》、《饭店培训教程》、《饭店诊断 你的饭店健康吗》、《中国饭店连锁心经》、《使命的力量——新秩序法则：禅的初心、同心圆体系及其管理法》等。

电邮：vi21@sina.com

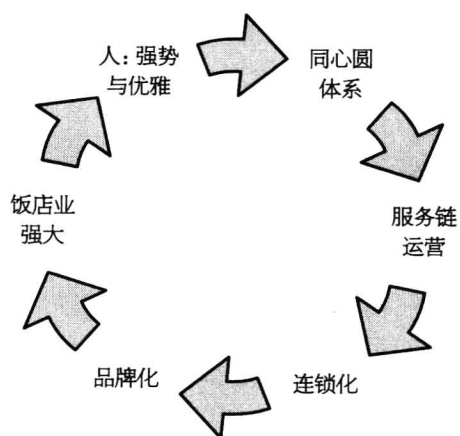
博客：厦门王伟部落（blog.sina.com.cn-vi2121）

卷首寄语

没有服务心法——信仰，就没有服务精神——文化；没有服务精神——文化，就没有“中国服务”；没有“中国服务”，“中国制造”、“中国创造”乃至“中国创意”都将无从立足。

世界需要“中国服务”，只有世界的，才是中国的。——服务，改变中国。

“中国服务”，从中国饭店业始！“中国服务”，看中国饭店业！



目 录

□ --> --> --> 引言 心法 技法 道场 | 001

□ --> --> --> 经理修炼篇 | 033

第一章 心法 | 034

第二章 技法 | 041

第三章 同心圆体系 | 045

第四章 饭店成长模型 | 063

□ --> --> --> 饭店连锁篇 | 107

第五章 饭店业投资 | 108

第六章 服务链运营模式 | 117

第七章 服务链组织与“163责任模块” | 141

第八章 人才体系 | 168

第九章 总经理（团队）考绩 | 208

第十章 风险管控 | 233

第十一章 服务品质提升 | 267

第十二章 网络化 | 294

第十三章 主题饭店设计与运营 | 315

第十四章 营销、品牌化与考绩 | 344

□ --> --> --> 模式重构篇 | 393

第十五章 服务模式重构 | 394

第十六章 开业筹备 | 438

□ --> --> --> 结语 坚持、突破及其他 | 455

引言 心法 技法 道场

一、大局——两个主义的角斗场

未来三五年间，中国经济文化环境将发生重大变化，饭店业必行前瞻性模式调整，才堪应变。

毋庸讳言，中国饭店业发展至今，一线城市高端市场十之八九已被拥有百年历史沉淀的“洋品牌”占据，二线城市也占半壁，眼下又在策划精品、经济型市场攻势。对此，业界精英们发出“创建民族饭店品牌”的呼声并付出了努力。但我对此不以为然，因为狭隘的民族主义实在有百害而无一益。或许其志可嘉，但对尚在学徒阶段、本应“学习，学习，再学习”、“好好学习天天向上”的中国饭店业而言，不能因此而被蒙蔽双眼，耽误走路。毕竟在连锁道路上我们刚刚起步，且限于经济型市场，时机远未成熟，所谓欲速则不达。再说，只盯着“民族品牌”也算不上什么大志向，打不进国际化空间也就没有什么真正是民族的。

那么，未来中国，谁能与“洋品牌”抗衡呢？聊起这个问题，一位业界朋友说：只有中国国有饭店（集团）。民营呢？当前还是补充力量。为什么？他说：实际上，在这个角斗场上博弈的不单是企事业单位，而是背后的主义（信仰），资本主义抑或共产主义。这是无形的。而我们能见的，只有借它们铸就的利益、人文、体系、工具。我深以为然。或许我们对身处的社会体制、政府机制有种种微言，但倘若失去这个力量，我们或将什么都不是——除非它也没了主义。这是一个很严重的问题。

当然，太多人不认同我“利益背后的力量是主义（信仰）”的主张，而认为“主义背后的利益”才是根本。其实这两者是分不开的，如一个车轮的轴心与外轮，人只见轮子在飞转，而不见笃定的轴心，试想倘轴心紊乱，轮子将何以堪？古人说“人为财死，鸟为食亡”，亦有人“舍生取义”，透露了什么信息？为主义（信仰，义）人可冒死且义不容辞，但为财只能死，为食只能亡。放眼世界，没一家百年老店是没有理念的。“不管白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫”，现在，为抓老鼠，猫撞翻了油瓶、毁坏了门窗、引发了大火、制造了垃圾。问题在哪儿？在只见飞轮，不见轴心，故危矣！

基于对主义、信仰、服务精神的认识，我不揣浅薄，借这次讲座机会，推出“同心圆体系”之“饭店心学”，并于此基础上，以模式创新思想，对饭店、饭店集团、饭店连锁发展作出规划（探讨），再由此延伸出管理体系、操作办法、应用工具等。期望能对我们这个行业长远的发展、饭店人的真正进步，有一个助力。

二、背景与缘起

我一向认为，饭店业没太多理论，但总有新道道出现，让人感受到全球生活最前沿的气息。我因此喜欢这个行业。也是这次讲“饭店连锁心经”的大缘起。此外，这也是对自己学习、进步的一次促动，因为你的高度决定了你跟什么人交流，我很担心自己落后。

当下，世界经济逐步走出金融危机的阴影，但中国经济环境更加错综复杂；网络世界由Web1.0时代经Web2.0时代进入SNS平台时代，人们正自觉不自觉地成为“网络打工者”；“iPad”一代、二代及“微博”等无线、“速活”工具大行其道，冲击着人们的思维。这一切交织在一起，对饭店业务及其管理模式、资本模式、商业模式形成深刻影响，而其中大部分很隐蔽，或我们知之不详，所以，有必要借这个机会互相提醒一下。

再者，饭店业发展走过30年之后，也出现了瓶颈：市场空前活跃，但产业“大而不强”；集团化而未连锁化；学国际品牌饭店管理未得要领，自说自话；行业政策滞后；因行业性工资见底而令新一波“招工难”来袭；中国饭店总经理乃至职业经理人被企业家主流群体边缘化倾向日显，尤其是“老龄化”与“少子化”相伴而来，必然对就业、教育、产业等产生直接影响，很多观念都在改变。“饭店业不是年轻人的事业”，“留人比招人更根本”，“与其跟招工难的大势较劲，不如实施以省人加薪为目标的流程再造”。当然，凡“瓶颈”者一定在上边，因此，也到了管理者思维方式重构的时节。

为什么讲思维方式重构？譬如，很多总经理都致力于通过饭店文化、理念提升来改善饭店品质、效益，但常常觉得吃力且效果不达。原因何在？在于理念、文化、饭店（硬件）三者的定位混淆——理念，是心灵与智慧的，所以应在“心法”层面；文化，是技能与知识的，所以应在“技法”层面；饭店，是工具与有形成果的，所以应在“道场”层面。这里，理念能管文化，文化能管饭店（硬件），就如我们的心能管脑，脑能管身一样，亦如，种子能生树，树能结苹果一样。饭店（硬件）成败在于文化，文化成败在于理念。这个逻辑未建立，搞饭店文化就可能是无源之水、无本之木。借这次讲座，我就试图推动建立这样一个“心法+技法+道场”的“三层次说”，来超越大家已经习惯的“软件+硬件”（“技法+道场”）的“两层次说”。

“三层次说”比“两层次说”多什么？多一层“心”。却也正是这个“心”，使饭店运营有了灵魂。我谓思维方式重构，意义在此！换句话说，未来饭店业，没心的人、饭店、集团、连锁，看不高、看不到、走不长，也走不远。不光行业，整个社会、国家都一样，现在的最大问题已不是表面那些乱相，而是背后的根根出了问题，就是人心坏了。而人心之所以变坏，则在于思维方式出了问题。当然，思维方式乃至文化习俗都是心的产物，但问题是后者一旦翅膀硬了，就会反过来左右、遮蔽心性，让灵魂蒙尘，以至于人们只

知道有文化而不知有心，进而走向造作。就如我们只看到光鲜的苹果而没人关注果树，更没人关注种子一样。鉴于此，大家便忙着以搞心法为“务虚”，轻易地就放弃了一个个“无中生有”的乃至“救心救命”的“务本”机会。殊不知，忙者，心亡也，这样忙下去，会忙到水无源、木无本，苹果没有种子，因为本源在心，在服务之心。心是种子。今天行业发展的诸多困惑与失利，莫不与此相关。一些饭店经理跟我说，入职一年觉得很有进步，二年还可学，三年就枯竭甚至吃老本、混日子了，只好走人。什么枯竭了？心嘛！通过这次讲座，我希望能帮到这些人。

思维方式的调整将带来行为的改变。过去政府绩效评估使用“GDP数量排行法”。大家都往物质方向上走，结果资源浪费严重，老百姓生活是否幸福被忽视。现在做了调整，中国社科院在公布GDP数量的同时，也公布了“GDP质量排行”，广州的数量优势明显，排在第1位，但质量却落到了第6位，远不如上海、北京。这种思维方式的再造，必将促进区域产业模式的调整，因为前者只关注了“道场”建设，而后者则靠向了“以百姓之心为我心”的根本。

就此，我借星云大师“有佛法就有办法”的说法，提出“有心法就有技法”的总观点，希望能把人们的思维拉回“务本”里。我坚信，“心法”的培植将成为饭店、饭店业成长之最见功力，也最难被复制的“秘器”，也唯有据此而立的经理能“忍辱多力”，能令我们的饭店业“强势与优雅”起来，亦能洞见国际饭店品牌的真谛，否则，顶多抓一些皮毛，最后一地鸡毛，连个掸子都攒不起来。

还有人问如何看待当前“招工难”问题。依我的思维逻辑，这不是当前的问题，而是长年积累的必然，真正原因在管理人员长期不能与员工心心相应，譬如，一些人至今仍片面认为，对员工好就是有好的薪资、待遇、吃住环境、职位，以为这就是一切，且认为“员工只看这些”。实际上，不是“员工只看这些”，而是我们自己只看这些，进而无法提升自己。渐渐地，行业蓄水池就浅了，养不了真龙。员工在我们这里得不到心智提升，只好离开。显见，行业不强，不是员工不强，而是行业领导者、饭店管理者不强。管理者不强亦不在于个性不强——有魄力的强人我见多了，但最后是“破力”。其实质是心不强。心不强则人不强，人不强则业不强，业不强则饭店产品不强——价格上不来、市场不济、员工薪资上不来、行业吸引力降低，恶性循环，完蛋。所以，维新之道在于回到“以心为本”，与员工心心相应上。“相应”，就是一个公司或团队的“同心圆体系”（见本书《引言》·十二——“同心圆体系示意图”）发挥作用。员工的心弦被拨动，产生共鸣，然后，大家一起创造并享受这氛围。我坚信，只有这个心心相应的氛围，能让员工感受到自己的进步，人方能留得更久。当然，薪资、待遇、吃住环境、职位有非常重要的作用，但要清楚，这个重要作用只因它们是实现“心心相应”的工具，而非“心心相应”本身。换言之，只有当它们成为心弦奏鸣曲的一部分时才能有力量。或有人相信“重赏之下必有勇夫”，但我更相信，真正发挥作用的是肯出“重赏”的主人公的气魄及

其所形成的境界。是这个“境界”造就了“勇夫”。

心心相应，就如老母鸡抱窝时与蛋壳里的小鸡仔对话那样，喔喔喔喔，神情笃定，赶都赶不走。这里有什么？有爱、信、无我、坚持、淡定，不为外部的任何评价、嘈杂、打击、轰赶所动。我想，只有“以心为本”的理念，才是这种笃定的原动力！我们做到了吗？倘做不到，“招工难”乃至很多问题就解决不了。

真做饭店业，不是盖一家、几家饭店，而是建一座城、一个行业、一个社会，更重要的是做一个“以服务为本”的宗教——以心为宗，即心法；出言为教，即技法。饭店心法由此而生。

为编写讲义，我开始了“白天走、看、讲，晚上读、写、想”（原国家宗教局叶小文局长语）的探索。“走”，为的是扩大接触面；“看”，是观察、体验；“讲”，是提问题、交流；“读”，是学习别人的经验与思考；“写”，是为了整理自己的思考；“想”，旨在突破与创新。

这次讲座的内容都形成于此间，而核心集中在一个问题上：我们的饭店业能大，但在与国际连锁饭店绩效比较上却无法示强，外有房价三成、五成乃至一倍、多倍的差异；内有职业经理人群体在学历、经验、素质上的分化，如，在华外资饭店每位管理人员管辖14位员工，而我们的均值则是7位（据浩华2010年报）……何以至此？根在哪里？如何解脱？能否成就？

三、饭店市场大，饭店业规模也不小，但饭店不强

当然，我讲这些只是抛砖引玉，开个头，大家一起探讨。开什么样的头？

有一家人在墙上开了3个洞，一个大的、一个中的、一个小的。因为他家里养了3只猫，他想大洞给大猫走，中洞给中猫走，小洞给小猫走。这个人是聪明还是愚蠢？说得对，只要一个大洞就可以了！我想开一个这样的“大洞”，开这样一个探索的头。

当今时代，饭店业“大”起来很容易。一者，很多人不缺钱又无处可投，就拿饭店业来练摊儿了。这股力量的市场性很强，但总体感觉比较分散，都想当老大，在区域市场上也有一定的盲目性，需要引导。二者，很多国有集团的饭店资产都大得吓人，但又不甚可怕。部分企业拿市场的镜子一照就现了外强中干的原形，机制使然，所以须要重构。三者，职业经理人队伍“庞大”，大学毕业半年就敢称自己是职业经理人，让业界对我们“离不开，靠不住”。很显然，我们尚没有建立一个适合职业经理人生长的机制——美国人一生在多家公司做一样事，谓之职业经理人；日本人一生在一家公司做很多工种，没有职业经理人；中国人一生在多家公司做多样事情，算什么呢？

中国饭店的市场之“大”尤其容易，有人说，只要“一个黄金周两亿出游者”就世界前茅了。到2010年，中国出境旅游人数已居世界第3位，成为拉动全球旅游业发展的重

要因素，同时，因基础设施建设和旅游业的大力投入，旅游业竞争力已从4年前的全球第62位上升到第39位，且还有可持续健康发展的空间。我觉得，对于一个拥有十三四亿人口、经济还在发展的国家来说，未来市场会更大。

但核心问题是饭店业市场大、饭店业规模大，不等于饭店业强，尤其不等于饭店的强势与优雅。金融危机那几年，我们会笑话老外的经营状况不如我们，却不清楚那是经营亏损还是资产亏损，是短期策略调整还是别的，眼界很局限。显见，“大”不等于“强”。“强”是内在的、心灵的、本源的、体系的、品牌的，回报率较高的。楚虽三户，亡秦必楚。所以，“强”才是硬道理。“强”之后的“大”，叫“强大”，是真正的“大”，而“大”之后的“强”只能是“小强”。小强，是周星驰手里的那只蟑螂（电影《唐伯虎点秋香》）。

从这个角度上说，中国未来8年内难成世界饭店业强国。这是我的观点，也许不对。何以故？因为我们30年来的路子一直是先“大”再“强”。这也没错，因为规模本身也是一种“势”，且也适合我们的国情，就如羊战胜狼的秘诀向来在其规模成长一样。但“大”到今天仍“图而未强”，就有问题了——除非我们有所改变。

2010年中国旅游集团（包括饭店、旅行社、景区、娱乐、车船等多种业态）综合收入，在20强中，最高的是港中旅集团，400余亿元，尚不及美国“万豪国际饭店集团”一家。万豪国际饭店集团的年收入是500亿元，如果加上“万豪地产”的1000亿元，就更没得比了。当然，我们的目标还不止于“大”、“强大”，更要“强势”以至于“优雅”，所以，还有大段的路要走。

四、饭店背后各业公司的实况——都不强

其次，不强的问题不仅在饭店，整个中国的公司都不强。对此，我们也要有一个清醒的认识，别盲目乐观，让一叶障目，荒了自己的心。

最近一期《晋新资本》（Renaissance Capital）年报显示：2010年，中国10%的年经济增长的增加额为8910亿美元，超过全球第16大经济体荷兰2010年的GDP，说明中国经济崛起的规模和步伐让人震惊，但同时也发现我们的公司统统没跟上，除几个特殊板块外，大部分公司不仅落后于发达国家同行，也落后于一些新兴市场的企业。

在基本资源板块，排名前50位的仅有4家中国公司——煤炭巨头中国神华排名第6；中煤能源位列第43位；兖州煤业位列第46位；中铝排名第49位。在消费品板块，中国位于前50位的只有生产白酒的茅台一家，且仅排在第48位。在服务业，中国拥有全球市值最大的航空公司——中国国际航空公司，但它的排名仅列第41位。没有饭店业的影子。在金融板块，中国的银行占据了排名榜的前两位，共有8家金融企业位列前50名。其中有4家位居前10位。在医疗和工业板块，中国企业均榜上无名。石油天然气板块，中国石油

位列第2位，仅次于埃克森美孚。上海股市泡沫期间，中国石油曾短暂超越埃克森美孚，成为全球价值最高的企业，但目前埃克森美孚市值比中国石油高出近1000亿美元。中国石化和中海油均位列前50位，但总计只有3家企业上榜。在科技板块，腾讯排名最高，位列第15位，百度排名第17位，而中兴通讯的排名仅为第47位。在电信板块，中国移动稳坐榜首，中国电信和中国联通也都排在了前15位之内。中国联通在上交所上市的名下企业中国联合网络通信也榜上有名。最后，在亟需电力的中国，仅有长江电力跻身电力企业的前50名。再说中国股市，目前仍由少数国企主导。即使在香港上市的中国大型企业也集中于两大板块：国有资源企业和国有金融企业。至于在传媒和科技板块，只有在纽约上市的百度和腾讯等一些私营企业，才真正地在与全球最佳企业展开了竞争。

承认我们不强，包括饭店业，然后“知耻而后勇”，是一件好事。所以，这次讲座的关键词是强大的“强”，目标是“强势与优雅”。

五、饭店业背后的“真实民情”

再次，我还要说第三个困惑，即我们必须面对与我们这个脆弱行业紧密相关的“真实民情”。有人说我们的央视新闻真有趣，总是分三段：第一段讲我们国家领导人如何忙，第二段讲我们老百姓生活如何好，第三段讲外国如何乱。说明什么？说明我们所知道的“不一定真实”或是“经过加工的”，因为“被格式化”了。

饭店，是一个面对活生生、有血有肉的人（市场）讨生活的行业，所以，来自任何方向的、能影响我们生活的“风吹草动”，都能撼动我们。当然，还有更加深刻的“真实民情”，郎咸平先生在《我们的日子为什么这么难》一书中披露了很多，我摘要说几点——

第一，我们生活在全世界工资水准最低、劳动时间最长的国家。

1992年～2007年的15年间，我们的工资报酬占国家GDP的18%，2008年降到12%，现在是8%，比东南亚（均28%）、中东（均25%）还低很多；每小时人均工资0.8美元，泰国是1.96美元，我们是全球倒数第一，以至于“80后”说“三十难立、四十迷惑、五十听天由命”。劳动时间之长，就更不用说了，于是，“勤劳”也成了一个贬义词。这一点，很能解释我们大部分人“走马观花”式的旅游心理。每一个“黄金周”，我们都“焦躁”地决定，然后在旅游中忍受“焦躁”，再带着“焦躁”回到职场，等下一个“黄金周”还是在同样的“焦躁”中，不能自拔。那么，在旅游路上或在饭店，我们思考什么？

第二，物价贵，还在涨。

住房问题我不说了，说了也没用，且说说天然气之类大家都用得着的产品外的东西吧，如，奢侈品、电脑、运动鞋等，都比人家贵。宝马Z4，在中国是58.9万元人民币，在美国折合20万元人民币；1982年看《少林寺》，票价0.8元，现在看《变形金刚》80元，

25年翻100倍，而在美国只折合人民币54元；一项调查发现，在我国“80%的市民5年没进过影院”。实际上，我们过的是一种“伪幸福生活”。刚刚收到一个短信段子：爷爷娶奶奶的时候用了半斗米，爸爸娶妈妈的时候用了半头猪，我娶老婆的时候用了半条命，儿子怎么办……这一点，有助于我们理解我们人均不足500元的旅游消费，是怎样算出来的。那么，在旅游路上或在饭店，我们能做什么？不仅贵，而且还在涨，尤其是蔬菜、水果。受调查的20种类，1/3超4元，1元以下的蔬菜几乎绝迹，以至于出现诸如“蒜你狠”、“豆你玩”、“玉米疯”、“辣翻天”、“菜奴”、“果奴”等自嘲。不少饭店员工食堂都“不加蔬菜”了。那么，在旅游路上或在饭店，我们吃什么？在日常经营中，我们怎么办？

第三，食品、药品、转基因……不安全。

苏丹红、“毒奶”出了又出，野火烧不尽，还烧到鸡蛋、伊利雪糕、朱古力夹心饼干，之后又有毒大米、毒牙膏，不说了。只说“地沟油”：国内每年消耗食用油2200万吨，可炼270万吨“地沟油”，总利润达15亿~20亿元，其黄曲霉素之毒百倍于砒霜，且已形成完美产业链，估计“我们吃的东西里面约有1/10是‘地沟油’做的”。再说药，2004年，药监局受理10 009种新药报批，美国同期148种；2008年我国批准新药165种、仿制药1502种，美国24种；2009年，我国通过医院销售药品金额达356亿美元，仅次于美国，且每年以27%的速度上升，将超过美国。但尽管如此，中国人还是吃不起药，64.3%的老百姓看不起病。也不知多少药是假的，只知道这个政府部门被抓的最多、被杀被关的人也最多。还有“转基因”问题，最近，“金龙鱼”的事情沸沸扬扬，让中国人不知道该吃什么，更有很多人认为我们正面临“种族灭绝之虞”。如果说在生活中我们已经有很多无奈，那么，在旅游路上或在饭店，我们怕什么？

第四，除去拜金，年轻人没有其他的出头机会，教育有大问题。

社会上充斥了“快男”、“超女”、“剩男”、“剩女”、“拜金女”、“炫富女”、“犀利姐”、“艳照女”之类刺耳的称号，显示出一种“灵魂扭曲的拜金主义”倾向，“人们对金钱和物质的渴求与贪婪，呈现发展趋势；“包养”之风从政府刮到学校；在“拜金”的同时，人们“笑贫”而“不笑娼”。“拜金主义”是否影响到了我国的旅游政策呢？当然影响了。“黄金周”政策就是例子，本来压缩了、分散了，现在又集中了，还是“拜金”战胜了“旅游文化”。2011年国庆的天安门有“百万雄师”，故宫里挤满了数十万人……环境如此，在旅游路上或在饭店，我们图的是什？尤其是80后、90后，将如何认识饭店，如何认识旅游？我们的视野、事业、实业，在这条路上还能走多远？怎能用一个“黄金周旅游消费突破……”就掩盖得了呢？再说与此相应的教育，有人说“大学再容不下一张安静的书桌”了，我不以为过。在教育评估上，中国的教育水平比英国落后105年，比香港地区落后45年，比美国落后31年，但硬件上却是最先进的。学校的核心竞争力乃至核心价值，本不是教授福利，更非有多少大楼、多大规模，而应是学生质量，即他们适应、立足、引领、创造社会价值的真才实学。但现在全变了。小学所学一到中学就没用了，中学学的一上大学

就没用了，大学学的一到社会就没用了。我们的产业结构需要1000位蓝领制造人才、50位白领管理人才，而教育送来的却是1000位白领、50位蓝领，弄得学生们从入学那天起就不安宁：找校友、挖门子、名利场、官商俱乐部，实在不行就读研“捱时间”、等机会，再来一个循环。由这里，我们该怎样认识我们的旅游与饭店教育呢？

第五，我们处在周边国家的“敌意包围”中，国际旅游环境岌岌可危。

美国已经确定中国没有合作意愿了，于是插手亚洲事务，继续造就“第一影响力”，美日韩同盟更加强大；印度跟美国、俄罗斯拉得很近，并致力于在海洋上遏制所谓中国的扩张；日本本来与中国就有领土争端，明争暗斗从来未断，现在则更加强硬；以越南为首的东盟，也开始叫板中国，加上治安环境不好，令旅游业雪上加霜；台湾也不争气，频发自然灾害，令旅游安全没有保障……更为严重的是，个别心怀叵测的人对我国的相关政策竭尽敌意、污蔑，我们的外交形象“给人留下心胸狭窄、鲁莽、蛮横、自私、民族主义高涨、强势的印象”。

这种情况下，旅游与饭店对我们来说，意味着什么？又对旅游与饭店业的发展意味着什么？

第六，我国当代文化的表现依然弱势。

我觉得，这对旅游乃至饭店业的发展，是尤其致命的。一是商业，如，“世界仿冒工程”的形象继续“成长”，并已发展为“仿冒业”，雇佣数百万工人、销售人员、店员和网络经营者。二是文化艺术，如，中国电视剧海外受冷落。现在，我们的产能已达每天35集，占世界第一，但去年，我们在海外的销量只有2000万美元，且多集中在历史剧、武打片上，而韩国早在2004年就已经7150万美元了。现在，我们文化产品的国内销售市场庞大，海外销售只占5%，最后，大多数文化传播者受利益驱动，打道回府，窝里斗了。三是度假文化还是空白。我们尚不懂得“享受旅游”，也几乎没有人来引导。在海边上互相照相、拾贝壳、野餐，然后说，“走吧，不然就晒黑了”；导游烦躁地挥着旗帜，大巴等在那里，“像外国人那样躺在沙滩上，做不到”，浪费时间，不如多看几个景点以为尔后的谈资；之后就是购物，导游的生活就靠购物回佣了，“过去，字画类80%、丝绸类60%、药材类40%、玉石类10%，现在低多了”……

所有这些，都值得深思。

六、饭店总经理们的危机

最后，还得看一看我们这些职业经理人、总经理们自身的处境。

我们这个行业正在发生巨大而深刻的“市场化转型”。你和我都得跟上，否则，就面临着边缘化甚至被淘汰的危险。而实际上，这些情况已经发生了，尤其对饭店总经理及

其职业经理人群体来说。大家是否认识到了呢？

一次，一家饭店管理公司的拓展负责人跟我说，他们做业务推广基本不找饭店总经理，而一定要找到业主，因为他们（总经理）“没大用”，自己都不知道明天会在哪里，所以，对我们关心的事不一定上心。再一个原因，是我们的业务最终需要老板支持、评估。所以，对老板的“洗脑”非常关键。管理公司拓展业务的核心工作之一，是把目标老板从他的行业“拖进”我们的行业，然后，大家看同一本“圣经”。

日前，针对太多的高星级饭店经理们认为“饭店是经验型的行业”，甚至认为自己就是“店小二”的观点，中国旅游研究院戴斌院长表达了这样的感慨：在资本意志和商业规则的压力下，中高星级饭店经理人群体已经远离了产业话语权的中心。如果他们继续沉湎于资本话语权缺位时代的美好感觉，继续以所谓的从业经验来应对市场、技术和人力资源的变革，那么，传统饭店经理人的产业地位持续边缘化将是不可避免的。

目前的实际情况是，一个以国民大众的旅游和旅行需求为基础，以资本运作和商业模式创新为支撑的新时代的到来，大批依靠现代商业智慧成长起来的，年轻一代的饭店企业家走上了前台，发出了更加符合现代商业理性的声音。所以，饭店业要进入经济社会发展的主流，企业家和经理人商业思想的成熟与传播是必不可少的。投资企业的老板和职业经理人员并不一定就是企业家。我国饭店领域的企业家还是一种相对稀缺的资源。

他进一步指出：如果要在更大范围内进入经济社会发展的主流阶层，必须从“立功”走向“立言”，进而上升到“立德”的层面。就是说，在做生意的阶段，在职业生涯的起步阶段，你可以做技术理性的事情、做纯粹功利的事情，可是，等到了做事业的阶段，你就不能只做功利的事情了：除了赚钱，企业家和经理人员还要思考“企业为什么”这类抽象的问题。

当然，我们也在进步。当“旅游住宿运营商”、“资本市场”、“商业模式”、“业态创新”、“移动互联网”、“公司治理”、“企业社会责任”等名词越来越多地在业内会议上出现的时候，我们愿意并有理由相信，这是中国饭店产业进步的标志。在这里，国际品牌饭店连锁的服务和管理模式是我们学习的榜样。中国饭店产业的未来，就是走欧美国家的饭店连锁集团化之路，要融入进去。而要推动饭店产业真正融入国际主流的商业体系，则必须从基于主流价值观的饭店产业思想的广泛传播做起。

我想，这一点很关键。不是市场狡猾，是我们无能！我们已经落后了。尤其让人难过的是自己还不知道落后。我接触过很多总经理，一些人让我振奋，一些人的眼界、价值观、知识面则让我难过。有一回在北京听一位总经理津津乐道他们在国宾VIP接待过程中的点点滴滴，并以接待过某某领导人为荣。事后，我去实际体验，并查阅了他们的网评，发现问题不少，生意一般。一般商务散客的评价不高，现场氛围缺乏人文感等。原因何在？在于他身在饭店业而心不在。从饭店业规律上讲，国宾接待是相对“简单”的一项业务。我有经验，从尼克松到胡锦涛、习近平，邓小平时代及其之后历届政治局常委几