

Insights of a Hong Kong Hotelier

一个香港酒店人从跨文化，跨地缘，跨历史的全景观，高度概括中港酒店及旅游业的大变局。

笑看风云酒店人

—香港酒店人《信报》论文集

笑看风云酒店人

—香港酒店人《信报》论文集

宋伟雄 著

羊城晚报出版社

·广州·

图书在版编目(CIP)数据

笑看风云酒店人:香港酒店人《信报》论文集/宋伟雄著. —广州:羊城晚报出版社, 2008.3
ISBN 978-7-80651-684-3

I.笑… II.宋… III.饭店-企业管理-文集 IV.
F719.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 021126 号

笑看风云酒店人——香港酒店人《信报》论文集

XIAO KAN FENG YUN JIU DIAN REN XIANG GANG JIU DIAN REN XIN BAO LUN WEN JI

责任编辑 黄捷生

责任技编 汤卓英

装帧设计 林琅

责任校对 雷小留

出版发行 羊城晚报出版社(广州市东风东路 733 号 邮编:510085)

发行部电话:(020)87776211 转 3824

出版人 罗貽乐

经销 广东新华发行集团股份有限公司

印刷 辰熙印刷有限公司 邮编:510375

规格 787 毫米×990 毫米 1/16 13.5 印张 插页 2/P 字数 131 千字

版次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80651-684-3/F·50

定价 42.00 元

版权所有 违者必究(如发现因印装质量问题而影响阅读,请与印刷厂联系调换)

序一

宋先生是我认识的第一个“酒店人”。还记得刚认识宋先生的时候，感觉他是不太喜爱说话。但是跟他认识的时间长了，才发现他不但是非常热爱说话，尤其是热爱讲跟酒店有关的事情。任何跟酒店有关的事情，不管事情的大小，宋先生都可以轻易地跟别人讨论好几个小时。这不但反映宋先生拥有对酒店业的多年丰富经验，同时亦反映宋先生对酒店业的热诚。

除了对酒店业拥有深厚的认识之外，宋先生也是一位非常有文化修养的人。他对中国历史、艺术、古董等各方面都是非常有研究的。也许就是因为他的文化修养和他对事情的认真和执著，他写的文章也是非常有特色和个性。我相信也就是这一点，使宋先生多年来通过他在信报的专栏累积了很多忠实的读者。

不知不觉跟宋先生认识快两年了。虽然时间不算很长，但是觉得已经和他一起经历了很多很精彩的事情。我们不仅是工作上的紧密伙伴，同时也变成了好朋友。从他身上学会了好多东西。从在盛达的第一天起，宋先生始终不断地努力为公司开拓新业务。经过过去一年多的努力，盛达已经成功地把团队原有在中国的重组并购经验与宋先生多年来在中国经营酒店的经验结合。盛达的品牌在中国酒店并购的行业里已经慢慢地建立起来了。我深信，通过宋先生在中国酒店业的丰富经验和他执著于不断追求完美及新挑战的人生观，宋先生和盛达在中国酒店业的未来发展一定会越来越精彩。我非常期待宋先生能在中国酒店业“笑傲江湖”的一天的来临。

盛达集团首席执行官 刘自强

2008年2月15日

序二

这是第二次替宋伟雄兄的书写序。

以文会友，认识宋兄是因为他替《信报》写文章，而文章内容，当然是他的专长——酒店/酒店管理。不过，从一开始，宋兄就不是教科书式的教人如何管好酒店、如何待客如宾，而是从管理文化、市场学、经营策略等方面评析酒店业，摆脱了“微观”的眼界，令读者对酒店这一行业有了另一层次的认识。

酒店的历史可以追溯至《圣经》的记载：玛利亚和约瑟为了人口普查，要回到约瑟的故乡伯利恒，然而到了伯利恒时，旅店到处都“客满”，根本没有房间可栖身。再三拜托之下，他们才终于借到了可遮雨的地方落脚，当晚玛利亚在马槽诞下了耶稣。如果当年酒店房间供应充裕，也许历史会改写，耶稣的诞生地固然不会低微如斯，酒店也许更会在圣经中奠下不朽的地位！

事实上，翻开酒店业的历史，酒店从来都跟商务、宗教、家庭、娱乐、教育（在酒店开研讨会）等活动密不可分。酒店其实是一个小小区，也是一个社会的缩影，住进去的人有不同原因、不同需要；悲欢离合，很多人在酒店会留下美好回忆，也有人会带着伤心的心情离开，如果要拍电影，酒店应该是一个很好的题材和场景，大量戏剧情节应会源源不绝而来。记忆中由胡金铨导演的《龙门客栈》就是以“酒店”为背景，描述明代一帮忠臣如何力战奸党的故事，整出电影的剧情主要就是在“客栈”中展开，剧力万钧，至今仍令人回味无穷。据胡金铨在一次访问中说：在客栈这种公共的场所，电影的戏剧性比较容易处理，因为各色人等都会在这种地方交叉进出。京剧的《三岔口》和《十三妹》，也是以客栈为舞台，而胡金铨的电影中，除《龙门客栈》外，《迎春阁之风波》和《大醉侠》都是以客栈为故事的中心地。

酒店业最重好客之道，hospitality一词，就有host和hospice的意思，而据Texas Tech University“考证”，第一家酒店其实是私人住宅，业主开放供外人住宿，可惜大部分服务都强差人意；现代化的酒店，直至18世纪才开始蓬勃发展（首家上市酒店City Hotel于1792年在纽约开张）。

跟酒店有关的故事说之不尽，趣味盎然；跟酒店相关的投资机会，其实也相当多元化。宋伟雄兄近年逐渐从酒店的管理和营运，进而参与收购、融资、上市等“财技”活动，踏上了另一个更高，更讲求策略、方向的阶梯，从酒店人变身为酒店加财务加金融的企业家。他对酒店业的种种发展趋势以至投资机遇，都从书中的文章透露出来。与时俱进，日新又新，正是宋兄从本行开始然后不断提升上进的最佳写照，除了恭贺他又有一本著作面世，也衷心希望他能在另一个领域中再创新天。

香港《信报财经新闻》总编辑 陈景祥

2008年 春

笑看风云

现代酒店经营，西方是主流，像大国崛起的过程，先在欧洲启蒙发展，再经大西洋向西推进到美洲大陆，并在美国完成现代化的过程，今日再经大西洋扩展到东方的亚洲。在这个全球酒店发展的第三波中，中国酒店业的后现代进程，举足轻重，风起云涌。

上下求索数百年，不难发现欧洲与美国酒店人的分别。欧洲酒店人自视为酒店贵族，血统优良，有先天的艺术细胞，善于捕捉美感，以艺术的情怀经营酒店，追求完美不计成本，自成宗派。美国酒店人则定位为企业家，胸怀大志，高瞻远瞩，以战略家的思维追求企业规模及利益极大化，无远弗届，所向披靡。

香港处于中西文化板块之中，没有酒店贵族血统及美国企业家的抱负，结果只能成为西方酒店业的“洋买办”。这边学点欧洲酒店文化，那边学点美国酒店经营战略，东拉西凑，左支右绌，倒也能在中国酒店现代化路程中找到半点生存空间。

在中国酒店业中南征北战20多年，对香港酒店人这种宿命，感受越深就越无奈。当然，作为“洋买办”也不是不学无术，不能单靠嘴头上的功夫。要做好这份工，甚至成为“超级”酒店“洋买办”也是说易行难，要学贯中西，对西方的历史及文化发展要有一种总体认识，还要对中国五千年的大一统文化深入了解，要纵横东西方，上下五千年。

这20多年，适逢中港经济巨变，社会鼎革代易，真是令人眼界大开。读万卷书，不如行万里路，而所见所闻，确实犹如读了20多年的书，特别是在中国经济社会巨变洪流中，这些真知灼见竟成为了真正的大学问。

1994年，偶然机会在恩师管仲连的撮合下，为香港《信报》财经新闻的《展鸿图》撰稿，撰写有关中港酒店管理之文章。没想到，前后10多年，断断续续的写了数百篇文章，虽不是文以载道，但由经验之谈，到学术分析，或由设计程序到文化哲学的探讨，总是希望为中国酒店业的现代化提供一点另类的主张。行文10多年，由“浅见”到“高论”，猛然发现自己的改变，原来这也成了一个学习的过程。

学而时习之，不亦乐乎。以往是学习酒店管理，学习创建“有一居”的品牌，如今是学习酒店资产管理，并要建立全中国第一个酒店资产管理服务平台，都是“边做边学”。还有，这20多年来，也不断在学习做人。恐怕做“酒店洋买办”容易，做成功的“酒店洋买办”的人难。

多年来之心愿是将十数年来在《信报》刊登的精选文章结集成书，以此

为志，并方便朋友读者传阅。此番得蒙盛达集团鼎力支持，方能成事，浓情厚意，衷心铭感。中国大国崛起，酒店业市场直线加码跳级增长。但风云背后，湍流处处，形格势禁，要立于不败之地，必须要综观全局，明辨慎思，庄敬自强。祈望这些文章能带给你一点酒店经营的小学问，启迪你的酒店人生。看来，这也是“酒店洋买办”的分内事。

宋伟雄

2007年9月

中国 广州

目 录

中国不良资产酒店解决之道	1
--------------------	---

一、酒店经营管理的四个基本层面

功能布局设计加数码神经网络——后现代酒店的四个基本层面之一 ...	6
后现代酒店的日常操作与系统运作	10
旅馆操作 vs 酒店运作	12
器用管理到经营之道	15
一统山河到分众而治	19
文化风流——酒店经营文化	23
文化异彩——酒店文化面面观	25
文化之旅——酒店文化新旅程	27
万佛朝宗	29
酒店文化如长风出谷	31

二、中港酒店业另类观察

中国经济型酒店狂潮	34
超英赶美精装版——中国经济型酒店崛起	37
中国经济型酒店的死穴	39
中国经济型酒店水平低	41
中国酒店房价落差普查	44
中国酒店房价低企的原因	47
内地酒店房价低企原因大解剖	49
廿载风云，三代同堂——中国酒店业发展回顾	52
广州酒店业兴衰启示——京沪酒店如何后来居上	55
半岛酒店，中大教学酒店，中港酒店人——中港酒店业大一统的新观察	58
前现代酒店的经营样板戏	61

以我为主的酒店经营思维	63
上海酒店新观察	65
后现代法道与前现代器用扭结	67
酒店救港本末倒置	69
酒店管理人忽视基本卫生因素	72
验证中国酒店设计的积习	75
中国酒店业投入大效益小	78
中国酒店设计为何积习难返	80
酒店设计不能与经营策略背驰	82
东莞综合娱乐酒店登堂入室	84
东莞综合娱乐酒店抚今追昔	86
东莞酒店有待多元化发展	89

三、中港旅游业的全景观

外行人看热闹 内行人看门路	92
从旅游到过境——香港旅游业的质变	94
湿地公园 自然为本	96
中港交通旅游发展落后于大形势	98
千锤百炼 黄金效应——中国黄金周假期的启示	101
香港旅游业的大作为与小智慧	104
黄金、钻石、厕所	107
国际旅游城市的危机管治	110
澳门病了	113
澳门成功背后: 超级赌城 vs 社会发展	116

四、酒店市场的发展及历史

酒店文化 vs 旅馆文化——半岛如何向中国示范贵族文化	120
尝苦知乐——苦痛与旅游关系的探索	123
治疗为本——医院与旅馆的发展史	125
苦乐效用,自然递减——苦乐效用的经济分析	127
苦乐升华——后现代酒店业觉醒	131

酒店市场发展的四个时期	134
酒店发展四个时期的投资及经营策略	136

五、酒店经营管理基本功

名牌酒店的三段经历	140
名牌酒店有所为有所不为	143
贵族酒店的平民化决定	145
生存空间 不容忽视	147
浇水修剪 开花结果	149
园艺管理 殊途同归	151
面对劣景 明辨慎思	153
定位清晰 对号入座	155
生意萧条 定价更难	157
逆境当前 同舟共济	159

六、酒店人笑看风云

从《卧虎藏龙》到“香格里拉”——中国传统文化的现代演绎	162
川国演义——川菜如何在神州遍地开花	166
麻辣飘香——川菜火锅的经营启示录	169
青花传奇，无以为继	172
御器风流散尽的景德镇	175
逝去的皇城——北京	178
文化生命的巨变——上海	180
特区新貌——汕头	182
港穗一家——广州	184
天外梵音“有一居”——中国酒店业的新突破	186
独排众议“有一居”	188
“有一居”——孤芳自赏的坚持	190
电影酒店产业新视界	194
《功夫》对酒店经营的启示	197
广州离上海有多远	199

广州不热衷国际化	201
广州酒店退步有因	203
香港沦为二流旅游城市	205

Insights
of a
Hong Kong
Hotelier

中国不良资产酒店解决之道

中国酒店业发展近30年，前后三波，由最早期政府主导大建酒店宾馆，到新世纪一波，政府全面退出市场，由私人或公司投资者自主兴建酒店，酒店数量取得可观之增长，但产业结构差，效益低，虚耗惊人。

到2007年，全国共有1.4万多家酒店在经营，当中近八成酒店经营不善，管理水平低，大多陷于亏损中，而资产回报率基本是零或负数。严格来说这些酒店已是不良资产，也成为中国酒店业在新世纪的发展中的包袱，尾大不掉。

这些不良资产酒店者有些共通的因素：一是国营主导——大部分为国营酒店，大多是由招待所的规模加码超额建造而成。二是缺乏商业考虑——几乎所有这些酒店的投资都是领导人长官意志的短期行为，没有商业上的可行性设想，没有长远经营上的考虑。三是产权不清——20多年来，政企分家，政府部门及地方行政机关又多变易并改，以至酒店目前的业权单位与最早建设的单位已是前后两家，有甚者是业权分属数家不同之单位公司，几经波折后已几度易主，产权不清结果是常态。四是债权不清——由于业权拥有者大多为国营单位之附属公司，于是利用酒店向银行抵押贷款也成为行规。有甚者可能将酒店多次抵押贷款，而债权人不单是银行，更有不少为国营公司，其他金融机构。债权及债项不清是意料中事，常规内容。

宏观来看，中国不良资产酒店的上层结构性问题是从第一步没有将酒店资产管理好就开始了，业权拥有者只是利用国家资金发展酒店物业，只是资产托管人，而不是资产拥有人。在没有界定资产托管的费用及回报时，托管人经不起金钱的诱惑而渎职，以权谋私成为无可避免之事，结果国家资产得不到合理的托管，自然沦为不良资产，发展成为一种系统性失误。

中国不良酒店资产的问题拖拖拉拉，前后20年，无法内源改造，任由问题恶化下去，结果今天就算将问题酒店私有化提到中央议程的高度，高调介入，仍未能取得一个根本解决方案。这当中涉及一个终极认知的问题。

中国不良资产酒店有六大问题：第一，资产状况差——有许多酒店在建造初期都是胡乱上马，瞎搞快干，结果盖成的酒店不伦不类，错漏百出；十多年来又没有专业的维修保养，结果目前有许多酒店的硬件都是残破不堪，私有化而没有庞大的改造资金，只是清谈空想。第二，产权不清——产权涉及多方，令私有化的成本大增，一旦产权不清，根本无法进行私有化。第三，地权不清——特别是建于20世纪80年代及90年代初的国营酒店，很多都没有用地之许可证，往往不少之地权是属于另一家单位或企业。地权不清，等于产权不清，如何转让？第四，酒店规模小，档次低——大部分不良资产的酒店都是规模在100间客房左右的二星级酒店，主要是在招待所的基础上扩建而成。既没有品牌，也没有规模，缺乏网络支持，只能单打独斗。这些酒店实则是旅馆模式的经营。必须有品牌连锁经营并独立运作才能获得最大效益，而且改造成本不菲，要求有专业水平的经营者，如果没有长期的承担，可能劳苦难成。第五，数量过多——中国不良资产酒店动辄数千间，全部都在生死存亡之秋，要同一时间改造及私有化，涉及之层面太广，战线太长，根本不能成事。如果只做数十家，却积小胜不能成大功。私有化之路，说易行难。第六，历史成本过高——不良酒店资产往往成因复杂，时间长，涉及之债项不少，造成历史成本高企，相对酒店资产价格偏低，令新投资者却步。

事实上，今日中国大部分国营酒店的管理不善，问题根源在于缺乏有效的酒店资产管理。针对这个结构性问题，总部在香港的盛达集团正好提供了一篮子的解决方案。

盛达集团的核心队伍成员之前曾是全球四大会计师行之一的普华永道中国团队的成员，多年来专门从事企业重组、融资及并购之顾问服务，并负责

处置中国第一个不良资产包的工作。这些实战的经验令盛达可以为中国不良资产酒店私有化工作，提供务实因应及具体可行的方案。

不良资产酒店的私有化一如超大型重组工作，过程复杂，要由负面出发，面对客观事实，权衡各方利益，包括资产如何估值，业权及债权如何审定，如何交易对冲，地权如何清楚确立取得，过桥资金的征集及成本控制，还有资产的改造及增值方案，专业人士及管理团队如何提供后援及长远的管理，如何重新定位定向，提高资产质素及收益等，整个资产管理重组工作就如一场立体战争，不单要将所有客观之问题解决，将利益重新分配，更要创造溢价增值。换言之，将根治问题与创造价值统合到一个新的高度，如此才能转不良资产为优良资产。

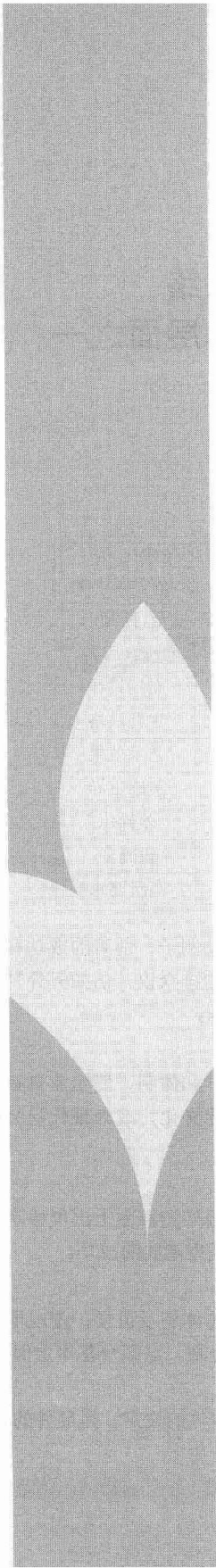
中国酒店业现代化之路必须要面对国营酒店中大部分不良资产的问题，而从酒店投资及长远经营来说，必须由政府行为转辙为商业行为。如果没法将国营酒店的不良资产问题解决，度内的影响将是中国酒店业永远无法按现代的模式发展，度外的影响则是中国的财政长远无法承担大面积的国营酒店亏损。

过往提出以承包制来解决国营酒店效益低的问题，但长期下来承包制根本无法解决这个结构性问题，反而将不良资产的问题加深扩大。主因是承包均是短期行为，而承包过程又缺乏透明度，涉及关系户及行外人居多，结果承包人在承包期内只有物尽其用，而不愿投资改造优化资产，况且在产权不清的情况下，根本没有投资的诱因。

私有化是国营酒店的一条出路，但这条路荆棘满途，险滩处处。而且没有先行重组资产，片面的私有化只是二三流的操作，是流于表面，成为口号，至于将不良资产打包处理出让，也只能是权宜之计，未必可以彻底解决这个深层次之矛盾。

解决之道是要积极进入问题的正负面，承认不足与客观的形势，将不良资产酒店交由专业之资产重组公司、基金投资公司及酒店管理公司处理，并分批分阶段来收购改造。这才是面对现实、实事求是的终极可行方案。

中国酒店业20多年的盲目扩张，造成大量不良资产酒店，纵然由多家专业的机构组织，例如盛达集团等公司进行重组私有化，过程也可能需要20年，才能彻底及有效解决不良资产的问题。如果昧于问题的严重性，再和稀泥地拖拖拉拉，那么三五年之后再终极解决这个问题，哪怕多花20年，问题也未必能全然解决。

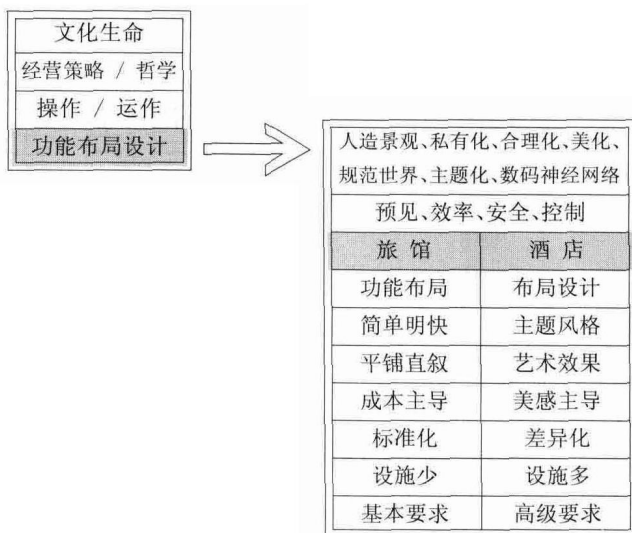


Insight 1

酒店经营管理的
四个基本层面

功能布局设计加数码神经网络 ——后现代酒店的四个基本层面之一

酒店与旅馆的四个基本层面



半岛酒店和国泰航空都是令港人骄傲的成功例子，前者的成功在于能秉承传统的贵族酒店文化，在杂乱纷陈的世界中独排众议，仿如天外梵音，成功地吧时代精神内在化，反之也推动了时代精神。

国泰航空的成功在于能利用现代管治的哲学和体制，使企业具有高效率及竞争力，在赚钱之余更创建了公司的开放多元文化，成为现代社会的经营管理典范。

半岛及国泰的成功，使香港长期以来在国际旅游舞台上出类拔萃，令不少西方游客慕名而来，也令国人争着要来看何谓香港式的成功。

现代化酒店经营管理也离不开一个现代化的体制及哲学，宏观地看是四个基本的层面，而酒店与旅馆是有其本质上的分别，这四个基本层面包括：

（一）功能布局设计。涉及酒店或旅馆最本体的设定，是硬件的界定。