

雅高 ACCOR

—— 一个银河系的诞生

崛起中的法国全球 饭店集团创业史

〔法〕维吉妮·吕克

著

孙兴建

译

张尚稚

审校

世界著名饭店丛书

中国旅游出版社

F-019-

1990



雅高 ACCOR 一个银河系的诞生

崛起中的法国全球
饭店集团创业史



〔法〕维吉妮·吕克 著
孙兴建 译
张尚稚 审校

中国旅游出版社

前 言

这本书真实地叙述了一段了不起的创业史，这段企业成功史世所罕见。保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松在法国业主界占有特殊地位，他们二位的创业史值得记载下来。友谊、成功、考验、个人之间的相濡以沫和恪守信义相互交织，共同促成了一段奇缘。读者从中获得的教益将比从许多时髦的管理教科书中得来的收获多得多。

雅高的历史是一种值得研究的现象：它仅仅用了三十年的时间就取得了奇迹般的发展。尤其令人惊奇的是，在商业习气成风或金融垄断的环境下，这些企业家们演出了一段富有人情味的创业史。

当法国和欧洲在世界经济中探求道路的时候，也许人们将会把注意力投向这样一家企业：它为世界各大洲创造了10万个以上的就业机会，不但满足了顾客，成全了合作者，而且也使股东们得到了回报。

让·马克·艾斯巴里欧



第一章 初试锋芒

在枫丹白露森林红色斑驳的林阴道上，有两名男子正在散步。其中的一位身材修长，一副轻松自在的样子。相形之下另一位则显得精悍有力，目光中闪烁出过人的机敏。看到他们如此徐步闲逛，人们会以为他们不过是爱好宁静和大自然的普通散步者。

实际上，这两个人正在创造一个帝国。

在1970年的这个秋天，保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松两人确定了他们联手合作的最终方案。几年以来，他们同展雄才，建立起来一家连锁店：诺富特（NOVOTEL）。这的确是一项巨大的成就，因为它起源于一个令世界饭店业震惊的革新性观念。但这一成功发生得太快了，这两人甚至还没有来得及根据相互达成的构想组成一家公司。在诺富特这一名称的背后兴起了两家企业，既没有法律上的关系也不存在财务上的瓜葛。现在是弥补这种状况的时候了，今后要将两种命运纳入同一真正的计划之中，而这一计划将更为宏伟。

在森林隐秘的深处，一个集团即将诞生，并将成为世界服务业和饭店业取得辉煌成功的范例之一。这个集团的成长将以两位截然不同却是互补型人物的平等而始终如一的联手

合作为特征。该集团名称的本身已经是一部纲领：雅高（ACCOR^①）。它的历史甚至在保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松会面之前就已经开始了。

曼哈顿的年轻人

保罗·杜布吕是法国北方人，他1934年出生于里尔的一个中产阶级家庭。父亲拥有两家专门从事织物防水处理的工厂。保罗在学业上没有表现出任何特别的天分。他至少五次在中学会考中落榜！随后又在里尔高等商校的入学考试中名落孙山。这一连串的失败使他走上了一条并不传统的就业之路。这个年轻人进了日内瓦大学，在那里结识了美国、欧洲、斯堪的纳维亚等地的学生。他梦想去旅行，也构筑着成为一名商人的理想。在取得经济和管理学文凭之后，他计划到北美去，准备在美国企业大亨那里学习各种方法和本领。

保罗·杜布吕的父亲名字也叫保罗，通情达理，在选择职业问题上对两个儿子和五个女儿从不勉强。他通过关系为儿子在华尔街谋得了两个实习的机会，一个在瑞士银行（SWISS BANK CORPORATION），另一个在纽约化学品谷物交易所（CHEMICAL CORN EXCHANGE NEW YORK）。

到1958年，保罗已经实现了他的第一个梦想：他住到了曼哈顿。他在实习中拼命工作，利用每一分钟的空闲时间

① ACCOR一词在法文中有“和谐”的意思。



阅读和搜罗美国工商界最成功的范例，并加以研究。他在寻求一种思路，一种可以在欧洲变为现实的崭新概念……

命运之神终于来成全他了。一天早晨，在曼哈顿熙熙攘攘的人群中，他发现了一个人的身影并预感到这个人不是美国人，而是法国人。更有趣的是，他觉得这个人和他一样是法国北方人。通过跟他搭话证明他的直觉是对的！两位身处异国他乡的同胞立刻有了共同语言，保罗吐露了他的心声。他的这位同胞也在华尔街工作。这位同胞建议他去见现代销售业“宗师”贝尔纳·图季约。他每周都在国家现金收款记录机总局（NATIONAL CASH REGISTER OFFICES）主持研修班。

保罗采纳了这一建议，并成了贝尔纳·图季约课堂上勤奋的听众。这位来自哥伦比亚的经济学家被视为超级市场的鼻祖。在授课中，他剖析现代销售业各类运行机制，他的观点对于保罗来说是渴求已久的甘霖：“是的，没有自有的资金完全有可能发财。一个新的思路总是有着广阔的前景，只要这个思路的推行者真正去孜孜以求。”

保罗不是这位经济学家惟一的崇拜者。图季约是一位真正的大师，参加他研修班的美国人和欧洲人趋之若鹜。家乐福（CARREFOUR）商场的创建者马尔塞·福涅，欧尚（AUCHAN）商场的创始人杰拉德·穆列都从他这里汲取思想并由此而发迹。很快，保罗毛遂自荐在贝尔纳·图季约身边做了两年的助手：他大小事情无所不做，当然也无所不学……

1960年，在这位经济学家身边，保罗已经呼吸到了山顶云端的气息，这是自由和雄心勃勃的气息，而在法国他不会感受到这种气息。相反，在美国一切都是可能的。这里所有的一切似乎都与“旧大陆”的思想截然相反：在旧大陆，“工作”是“义务”的代名词，“成就”意味着“白发苍苍”。保罗鼓足勇气向导师表达了自己的一个设想：他想在欧洲建立超级市场。“是个好主意，”贝尔纳·图季约回答，“但你不妨先考虑一下饭店业。研究一下假日连锁饭店（HOLIDAY INN）。你可能会在这里，在美国土地上的这个新市场中找到自己的位置。”

保罗·杜布吕总是从谏如流。假日饭店在美国取得了巨大的成功，也尤其吸引了一大批商界客户。因此他仔细分析这家酒店成功的原因，拜访公司的总经理，拍照片，收集各种方案……在几个月的时间里，他成了一名专家，条分缕析地破译着这一假日连锁饭店的概念：起居设备和家具的功用、合理的价格、旅馆在城市中的选址。为什么不在法国乃至欧洲建设一些这样的饭店？贝尔纳·图季约笑了：“这一次，你先走了一步。”

这是无意言中还是远见卓识？不管怎样，保罗决定回法国投身于他的冒险事业。他与假日连锁饭店联系，希望在欧洲发展分店，但是没有人把他的想法当一回事。于是，这个年轻人决定独闯天下。现在时间是1963年的8月：他年仅二十九岁。



志在必胜

与此同时，另一位法国小伙子也在美国厉兵秣马。不过他是以另外一种完全不同的学业历程作为后盾。

杰拉德·贝里松具有神童的品质。1932年他出生于里昂的一个富裕家庭。中学毕业后，他考入了赫赫有名的工程学校——中央高等工艺制造学校。作为一个思维敏捷、多才多艺的高才生，他不仅理论能力强、善于抽象思维，而且还表现出一种实际的本能和求胜的欲望，这些都预示出他在未来事业中将要取得的成就。

1956年，杰拉德赴阿尔及利亚服兵役，并在那里获得少尉军衔。回国后，他准备远赴美国完成学业。于是年轻的工程师申请了国家奖学金，准备去赫赫有名的麻省理工学院（MIT）就读，但却遭到了拒绝。但这并没有什么了不起，因为此时他已是铁了心要去。于是他收起所有当兵时的积蓄，打点行装，带着年轻的妻子苏珊远赴波士顿。

充满自信的杰拉德决定作为旁听生学习麻省理工学院的课程。积蓄花完以后，他就在夜里打工以维持生计。对于夜里只能睡上几个小时的他说来，要吃透麻省资深教授们的授课内容是相当困难的。然而杰拉德·贝里松此时已经显示出一个优秀管理者的良好素质。他既具备极高的天分，又有过人的精力，这的确令人吃惊。而也正是凭着这一点，使他能够在以后漫长的事业生涯中，每天都工作近十八个小时，而

且持之以恒。

在麻省理工学院的阶梯教室里，杰拉德·贝里松可能是惟一的旁听生，也是仅有的一位守夜人。每当上课结束后，这个年轻人就回到他工作的停车场，而苏珊也越来越多地去做“小短工”，其中的一项工作，就是晚上去波士顿最有名的法国餐馆“罗伯之家”做收款员。她分担着丈夫的这份执著，并预感到在美国的这些日子，将是杰拉德通向未来事业必需经过的一段历程。

从第一学期开始，麻省理工学院的教授们就注意到这个成绩特别优秀的法国学生。他们还吃惊地发现，他甚至还不是正式学生，也没有一分钱的奖学金！他们立即纠正了这种不公正的待遇，而杰拉德和妻子从此也结束了他们的双重生活。当他们回到法国的时候，我们年轻的工程师不但获得了麻省理工学院的文凭，修完了哈佛大学的金融课程，小两口还攒下了一万两千美元！

在儿时里昂好友、综合理工学校毕业生莫里斯·西蒙的建议下，杰拉德·贝里松进了法国实用管理研究中心(CFRO)。这是一家由夏尔·萨兹曼领导的工程师公司，其宗旨是把数学应用于商业运作。

这个年轻人酷爱这项研究工作，信息学在其中起着日益重要的作用。但他还想应付一些更为实际和具体的事情。三年之后，他到了IBM欧洲公司的巴黎总部和朋友莫里斯·西蒙一起工作。这时的杰拉德三十一岁。对于其他人来说，得到这样一份工作应当感到满意了，但他并不满足。每到周



末，他就会去里尔，到安德雷·伯第管理的一家名叫巴比吕斯的私家造纸公司里工作。他在公司负责财务审计和策划工作，发挥了出色的才能，为此他占有公司 15% 的股份。他每周奔走在两种反差很大的工作之间：一面是美国巨大信息业公司高强度的工作，一面是家庭企业式的传统工作。

正是在这种情况下，发生了那次具有决定意义的会面。安德雷·伯第向杰拉德介绍了他的内弟，一个刚从美国回来的急性子小伙子：保罗·杜布吕。

从梦想到现实

保罗向杰拉德·贝里松描述了建立特许权经营连锁酒店的设想。杰拉德立即被这个想法所吸引。他知道假日连锁饭店，而且他也认为这类酒店完全可以占领欧洲这块土地。

他们确定了各自的角色。保罗有些喜欢幻想，喜欢突发奇想，没有任何职业经验，但他对自己的计划深信不疑，而且懂得如何使愿意听他讲话的人产生兴趣。他总是携带着各种计算和建筑模型的资料四处游说。保罗甚至剪了他的长发，穿起十分老气的衣服——黑色帽子和黑色大衣——以使未来的合作伙伴对他产生信心……

另一方面，杰拉德则稳坐泰山。他在IBM公司担任着令人眼红的职务。他是作为市场研究工程师被雇用的。在五年中，他被提升为计划监控部经理。他以他年轻人那种热情，甚至一度梦想有一天会坐上世界IBM公司总裁的交椅！但同

时，像所有初出茅庐的企业家一样，开拓自己事业的想法吸引着他。

杰拉德建议保罗把计划搞得更宏伟一些，他说：“你的想法非常出色，但为什么非要在假日饭店的阴影之下做事呢？不妨这样吧，第一步我们先从特许经营权体系入手，建造我们自己的连锁饭店，只有这样做，才能吸引人们使用我们的品牌，从而壮大我们的集团。”自然，保罗已经认真考虑过这一步，但最主要的问题还是缺少资金。“我们能找到钱！”杰拉德说道。第一次会议在香槟酒杯清脆的碰撞声中结束，在杰拉德克里希门的小套房中，两人为日后成功的联手干杯。

他们先是一起寻找建造第一家酒店所需要的资金。1964年，保罗·杜布吕仔细拟定了自己的计划。杰拉德·贝里松将成立一家股权公司，目的是为以后的建设进行融资和管理。两个合作者商定了一个主要原则：一定要建成连锁酒店，只许成功，不许失败。怀着这种信念，他们酝酿出了独出心裁的计划。

目标：莱斯甘

然而，随后的几天是令人失望的。由于他们需要的资金迟迟不能到位，保罗·杜布吕和四个朋友成立的公司——商业房地产开发公司(DEVIMCO)，在资金上已经山穷水尽。杰拉德·贝里松和他的工程师朋友莫里斯·西蒙为这家公司注入



了3万法郎资金，成为该公司的董事。他们仅向保罗支付最低工资的一半，让他能够在路上往来奔波，寻找可以建立第一家旅馆的地点。

对于保罗来说，这段时期是异常艰难的。他于1962年结婚，又有了两个女儿，劳莱尔和爱里奥诺。为了养家糊口，除了勘察工作，他还必须从事一些报酬低廉的差事。比如，他要为父亲的橡胶厂做销售代表，在巴黎桑迪埃地区挨家挨户推销。他向朋友和亲戚借钱，每次回家的时候，父亲总开玩笑式的躲到另一个房间，嘴里嘟囔着：“他肯定还会再敲我的门……”

尽管这样得不到理解，但也就是因为这一点，保罗开始发奋了。他同杰拉德和莫里斯开会的次数越来越多，三人精心策划着他们的计划。他们想为未来的连锁店取一个名字，保罗曾经想取名叫“朋友”，或者叫“朋友汽车饭店”；他又想把这个名字改为“您的公路之友”，可惜这些名称中“朋友”一词已经被雪铁龙公司为它的名车AMI 6注册了。最后，商业房地产开发公司最早的四个合作伙伴之一的吉尔·德·库迪洪，在考虑了好几个旅馆名称之后，将三个音节拼在了一起：“诺富特”（NOVOTEL^①）。

保罗和杰拉德还详细确定了第一座饭店应当建在哪一类地区。它应当建在一个大居民点的附近。那里的地价不太昂贵，靠近城市总是可以保证有巨大的客流。按照这些标准，

① NOVOTEL是由NOV“新”和(H)OTEL“酒店”组成的合成词。

保罗在里尔近郊的莱斯甘搜索到一块理想的地皮。在整个这一地区还没有一家现代化的饭店。计划成型了，但缺的仍然是钱。

在1966年，建造这样一座饭店大约要投资300万法郎。怎么才能筹到这样一笔款项呢？合作伙伴这里是不能指望了：保罗已经不再指望碰头会了，这些会议总是不欢而散，或者相互说一声“保持联系。”……但还有一线希望没有破灭：从五十年代起，法国政府成立了一个金融机构，叫做饭店业信贷署，专门为好的饭店项目发放条件特别有利的贷款，贷款额甚至可以达到项目总成本的60%。这对难兄难弟决定去试试运气。保罗准备了一套资料并设计了一个62个房间的饭店建筑。第一次进见以失败而告终，沿饭店建筑外围设计的纵向通道不符合旅游部长制定的标准。保罗·杜布吕为项目辩解说，“在美国……”“在美国？美国佬都是些疯子！”他们反驳说。保罗和杰拉德重新检查了他们的材料，同时心里也清楚，即使他们获得了这笔贷款，还必须再筹到100万法郎才行。

于是一个新人物登场了：这就是保罗的父亲。最后，儿子如此的执著让他感到惊讶。他满怀兴趣看了那些材料，而且承认这件事有点意思，很有意思，他甚至差一点儿就投资了。但是，老保罗·杜布吕是个谨慎的人，他不想把自己单独搁进去。还有就是，他也不想所有的钱全部都由他出。最后，他答应出钱，但条件是只造单独一家饭店，他不想听到讲什么连锁酒店。任凭儿子磨破了嘴皮子跟他讲什么，巴黎



的搭档杰拉德·贝里松也走马灯似的登门拜访，老保罗·杜布吕依旧铁石心肠：他还是只肯出盖第一家饭店一部分的钱。

杜布吕家族的人都有些固执己见，互不相让。但恰恰是这次闹别扭反而解决了这场尴尬局面。原来，设计饭店图纸的洛里昂工程师是杜布吕的一个表兄弟。可是，当要求他根据饭店业信贷署的要求修改设计的时候，这位老兄断然拒绝，除非再付一倍的报酬，他才肯干。莫里斯·西蒙被派作信使去说服这位建筑师，却是无功而返。老杜布吕亲自去向洛里昂开解，结果听到的答复是，这是他“不负责任的”儿子搞的荒唐项目。这下老保罗·杜布吕老羞成怒，回来的路上动了一路的肝火。到达里尔后，他宣布将出项目所缺的全部资金。儿子一下子高兴坏了，也没来得及多想是什么原因使老头转过弯来了，就立即与一家建筑设计院联系。是家庭的荣誉感战胜了老保罗·杜布吕最后一刻的犹豫不决……

1966年7月，铲掘机开始在莱斯甘选定的场地作业。但人们的喜悦只持续了半个小时。铲掘机险些掉进一个坑里，不一会儿又是一个坑。这块地简直就像一块格吕耶尔奶酪。人们进行了调查并考证了这块“绝佳”地点的历史：在十七世纪的伏班堡垒时代，这里曾经开出过许多巨大的采石场，农民们不断地从这里掠走石材。这难道是一个不祥之兆吗？这家饭店又是注定不能诞生吗？但是到了现在这一步，要让这班人马半途而废还真不那么容易。尽管这个倒霉的发现使他们多花了20万法郎，但工地仍在继续施工。

从概念到实施

与此同时，杰拉德·贝里松和莫里斯·西蒙承担起整个项目的财务工作。在莱斯甘工程进行的同时，两人又在寻求新的股东以建立新的公司去管理和融资建设以后的旅馆。他们找里昂的朋友们入伙，又劝 IBM 的同事加盟，甚至还找到他们中央高等工艺制造学校和综合理工学校的老同学帮忙。他们已经有了令人信服的理由：已经有一家饭店正在建设中了，其他的地皮也已经找到了。但主要还是杰拉德在美国巨头公司市场研究部经理的位置，更能引起人们的信任，他生就的热情和无可争辩的逻辑总是能征服对方。

在他找的 33 个人中，有 31 位作了最后承诺。这些人层次各异，有 IBM 欧洲公司总裁比尔·克里斯坦森，有杰拉德的家庭成员，主要是他的父亲和兄弟亨利。

每个股东拿出的钱从 25000 至 50000 法郎不等。到 1966 年底，杰拉德·贝里松和保罗·杜布吕成立了诺富特饭店经营和投资公司(NOVOTEL—SIEH)，并于 1967 年 2 月起草了公证书。保罗担任了公司的董事长，尽管他只拿出 1000 法郎。杰拉德和他的朋友拥有大部分股份，掌管着公司的业务活动。

杰拉德清楚地记得在信任基础上成立合法公司的每个细节。当他见到准备此事的公证人时，对他解释说还没有拿到一张支票，但每个未来的股东都对他作了承诺……公证人



笑着断言：“你永远不会拿到的。”律师的怀疑态度容易理解：到他办公室来的公司缔造者们一定大都并不富裕却又信誓旦旦。可是到了那一天，杰拉德拿来了支票，一张也不缺。在整个创业历程中，握手与签字有着同样的分量。

于是，杰拉德开始进入一段疲于奔命的时期。每天，我们的工程师要在 IBM 公司承担高度的责任，但到了中午，又把午餐时间搭在“项目”上，加紧同银行家、保险公司的经理们、大企业的总裁们碰头和会面。晚上，他要回到巴黎马德兰广场的一家名叫“福洛姆”的酒馆去，他在那里管理着未来连锁店的所有事务。杰拉德·贝里松同时从事着两种职业。每到星期六，他都要到里尔为伯第家出谋划策。在数年当中，他过着双重的生活，每天工作十六个小时，一年三百六十五天每天上班不辍。

从这时起，保罗和杰拉德一个在路上跑，一个坐镇巴黎，人们都觉得两人是一对黄金搭档。保罗负责旅馆业方面，为找到新的地皮跑遍了整个法国。杰拉德是财务主管，负责寻求新的资金。他们肩并肩地为实现他们的梦想而发奋工作，他们的理想前景广阔，何况在当时的法国饭店业还并未形成。除了诺曼底海边二十年代建造的几个豪华饭店，还有蓝色海岸的几座漂亮建筑之外，六十年以来没有再建过其他饭店。杰拉德·贝里松和保罗·杜布吕以一种崭新的方式迎合了这一需要。

叙述了这么多，他们的基本构想到底是什么呢？第一步是制定出一套样板饭店的标准，然后按这些标准如法炮制出

多家这样的旅馆！这样做有何独特之处呢？首先是选址：新饭店总是要位于城市周围、高速公路沿线或机场附近。在这类地点建设饭店一方面可以有更大的建筑自由度，另一方面地价也较为低廉（饭店占地面积一般在 8000 平方米至 2 公顷之间），再就是汽车和飞机等交通工具可以为饭店带来客源。第二步是建筑问题：底层是大厅，60 间客房分布在上面一层，双层建筑可节省成本并可省去电梯。“搞高层建筑，” 保罗·杜布吕带着一种狡黠的目光说道，“这意味着增加电梯和其他设施，意味着加大投资和运营成本。最好的办法是让客人走路，这样才经济！” 最后是价格问题：第一家旅馆的参考房价是 40 法郎。还有最重要的，那就是舒适：房间宽敞、明亮、隔音，窗外可以看到绿地，加上免费停车场，客人们甚至还可以有一间浴室！在今天看来这项革新可能有些好笑，但在六十年代即使在法国人的家里也很少能拥有这种设备。而且在起初，诺富特最大的商业法宝正是浴室。

房间面貌也有了变化：为了忠实于假日饭店的模式，保罗·杜布吕为商人们真正设想了一个办公天地。传统的独脚圆桌让位于大办公桌，电话摆在显著的位置。房间里使用了各种技术，能够让人迅速地打扫干净。比如，各件家具均固定在墙上，而不是支撑在地上，这样吸尘器能很容易地吸过去。总之，第一家旅馆已经孕育着一项真正的产业，这一产业富有亲情和人情的味道，一想到它就让人感到舒适和惬意。