

Bringing Victory to Hotels
and Group Corporations



酒店与管理公司

赢的策略

方伟群 著

中国旅游出版社

Bringing Victory to Hotels
and Group Corporations

酒店与管理公司
赢的策略

方伟群 著

中国旅游出版社

责任编辑: 王建华 杨沛武

装帧设计: 杜任勇

责任印制: 冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店与管理公司赢的策略/方伟群著. —北京: 中国旅游出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3057 - 8

I. 酒… II. 方… III. 饭店 - 企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 144981 号

书 名: 酒店与管理公司赢的策略

作 者: 方伟群

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cna.gov.cn

发行部电话: 010 - 85166507 85166517

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京朝阳区小红门印刷厂

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 17

印 数: 1 - 5000 册

字 数: 270 千

定 价: 36.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3057 - 8/F · 385

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

序

受老友方伟群之托，为其《酒店与管理公司赢的策略》作序，欣然允诺。我与东方酒店管理公司的方伟群先生是十多年前就认识的，且一见如故，虽同岁，但他长我几个月，因而一直以兄长称之、敬之。

要说书，先谈人。方兄最早是当银行行长的，在中国银行系统下的酒店资产尚未划出之前，他就主动请缨担任了当时汕头金海湾大酒店的总经理。人们都羡慕银行这行当金钱满钵，而这位当时中行分行的行长居然扔下“金饭碗”转行来干这“店小二”的工作，真是难能可贵。应该说是缘分，是一种对事业的求索，一种对职业的热爱。他告诉我，酒店这一行业，每天都与“人”打交道，充满创意，他是在酒店董事会任职之时，爱上了酒店这一行的。当时的金海湾大酒店是汕头唯一一家五星级酒店，按理说，董事会领导是“甩手掌柜”，不直接过问酒店事务，但他与别人不同，一旦涉足酒店，他感到酒店的设计、经营、管理和 Service 都有很深的学问，很精细的技巧，很崇高的理念，于是他就一发而不可收拾，潜心投入酒店业，当做人生的理想去执著追求。记得十几年前，他就邀请我去他酒店现场共同拍摄《ISO 9000 与酒店服务标准化》的教学片，此片不作为广告效用，而是他入行后对酒店“标准化”研究、思考和实践后的一种归纳和升华。拍摄这样一部反映酒店业务的专业教学片，既体现他个人的理论水平，又扎扎实实地促进了酒店自身的建设，在他的管理下，金海湾大酒店的服务质量和经济效益同步大幅度提升。

到本世纪初，他在酒店工作了十几年后，又到东方酒店管理公司担任要职。

由人及书，书亦如其人，《酒店与管理公司赢的策略》这部书，正是他十多年来对酒店理论和实践的总结。由于他已是集团的领导，因而思考问题就更

高、更宽、更深邃。书的内容有理论、有实践，既对集团的品牌建设高瞻远瞩，又对各成员酒店的市场效益悉心研究。如他提出酒店集团发展的“先强后大”、“先专后透”、“先细后精”的战略，不搞形式上的急速扩张，只是非常脚踏实地地思维和行动。

就理论而言，书中对基本理念、集团化策略、品牌建设、产品开发、企业文化都有很精到的论述；而从实践来看，全书的营销实践、培训及人才使用、集团采购、绩效考评、实务手册和运行制度又形成一个拿来可用、或从中可以得到启迪的操作性体系。

我们可以把职业经理人的水平比做围棋棋手，也分为“九段”。一段是经验管理，二段是效率管理，三段是成本管理，四段是质量管理，五段是知识管理，六段是人性管理，七段是创新管理，八段是文化管理，九段是战略管理。在此，我绝无吹捧之意，方兄从事酒店业多年，当是职业经理人中的“九段高手”了；又正因为他是一个从“一段”入门的外行，经历了前八个段位的充分实践，谙熟其中之理，此书正是他对酒店业深刻体验和领悟凝练而成的“真经”。

我拿来书稿，自是先睹为快，有三点感触颇深：其一，坐在领导的位置上，要处理集团那么多的大事，又要考虑集团与全国成员酒店共赢发展的未来，脑力和体力的消耗之大是可想而知的，而方兄居然还精力如此充沛，时间效率如此之高，把想的、做的写成专著，这份对我国酒店业真诚奉献的拳拳之心，令我钦佩。其二，全书的理论性、市场性、操作性和共赢性高度融合，自成一体，这也是这本书的价值所在。当今有关酒店的著作可谓是汗牛充栋，但能这样四者结合，既高屋建瓴又掷地有声的，却不多见。其三，他从实践提升到理论，又把理论回归于实践，在这个过程中，他有独立的思考，从而形成了自己的见解，这些见解虽未另成一个体系，但都对我国酒店业的发展有提示、启示和警示作用。如“酒店管理公司的国际化”、“创立民族品牌的误区”等，都是真知灼见。

老兄论著付梓，小弟为之击掌：老骥伏枥，志在千里！

王大悟

2006年春于沪

前面的话

“最小”与“最大”

写完本书的最后一篇稿子时，已是深夜一点多钟了。下午五点多送妻去机场的路上，京城下起了今冬以来众人翘首以待的第一场雪。妻来京一个多月了，就是想看一看北国的“雪”，广东人把看到“雪”当成是人生一大乐事和北上的最大愿望，她的运气还真不错。

这时，雪仍在下着。独坐书桌旁，抬头望窗外，屋顶的瓦片上，枯黄的草地上，渐渐铺上了一层白花花的雪，冷冽的星空，静静的夜晚，万物皆悄无声息。爬了几个多钟头的格子后，涌上心头的不是倦意，不是睡意，而是一阵寂寞和孤独。蓦然想起电视连续剧《汉武帝》片尾曲的一句歌词：“明知辉煌之后是暗淡……”在一桩写作完成之际，心头没有欢欣，而是空虚，孤寂之情油然而生，这与设定编写计划时那种期盼的躁动心态是多么的截然不同。明知成功之后是暗淡，又何必孜孜不倦去追求那种“完成”呢？人真是奇怪的物种，理智要战胜欲望可不是一件容易的事情。在这空寂的雪夜，忽然对人生的“大”与“小”有了了悟，人生追求价值的“大”与“小”，有时与你的拥有是逆反的。当你获得某项成功、某项荣誉、某项财富时，满足之后是空虚。当你感到孤独时，当你感到失落时，这时你的价值变小；而当你正处于奋斗中甚至是奋斗后失败时，或许会激发“天生我才必有用”的气概，这时你的价值反而在变大。对比浩瀚的星空，人生如过隙白驹，匆匆过客，远不及沧海一粟，实在是太渺小了，时空才是漫无边际，无穷无尽。此时此景，你不得不信服人“最小”，时空“最大”的哲理。

思绪到此，又会想起经济学家张五常先生对经济学原理解释。在国际的经济学界中，据说能让国外名家心服口服的华人经济学家，只有张五常先生一人。他说，经济学原理实际上只有两招：一是局限条件下的利益最大化；二是向右下倾斜的需求曲线。用张先生的原话说：“一是自私的假设，是指每个人在任何情况下，皆毫无例外地在局限条件下争取最大的利益；二是说每个人在任何情况下，其需求曲线皆毫无例外地向右下倾斜，若价格（或代价）下降，需求量必定增加。”（张五常作品系列《学术上的老人与海》）最终，他干脆将经济学的原理归为一招，就是向右下倾斜的需求曲线。这就是说，当商品的价格下降时，其顾客需求量通常会增加；当某项人的欲望实现的代价变小时，其追求的人数也会大增，一降一增，一小一大，商品的需求规律如此，人性的需求规律用经济学原理解释，也一样适用。张五常先生对经济学的众多原理，能用如此简单的语言加以概括，真是匠心独运，在整个经济学术界恐怕没有第二人了。而事实上，在社会生活的人和事中，还是天外有天。笔者有一次与同人在闲聊张五常对经济学的两招原理时，更有高明的智者将经济学的原理只用四个字——“最小”与“最大”就全部概括之，其实整部经济学的中心课题，就是如何用“最小”的资源去获得“最大”的效益，这与张五常先生的“向右下倾斜的需求曲线”的经济学一招原理，是同出一辙的。用如此简洁的语言来描述经济学的核心原理，恐怕这位高明智者的识见，也不在张五常先生之下吧！

物理学大师霍金先生曾说：“科学的终极目标是找到一个简单的理论来描述整个宇宙。”由此可以知道，最简单的理论往往具有最一般性的解释力。科学追求的最高目标是要找到一个简单理论来统一解释复杂的世界。

1973年，美国社会学家丹尼尔·贝尔在《后工业社会的来临》一书中，在对社会未来的预测时指出：在后工业社会中，社会可分为政体、社会结构和文化三个部分，每一个部分都有一个不同的中轴原理起支配作用。社会结构的中轴原理是经济化，这是一个根据最低成本，谋求最佳效果和寻求最高价值原则来分配资源的途径。这样看来，最先提出将“最小”与“最大”作为经济中轴原理的人应该是美国人丹尼尔·贝尔先生了。

不管是张五常先生，还是丹尼尔·贝尔先生，他们对经济都明白一个道理，即用最小的代价去获取最大的利益，这一经济学原理的通用，是人性使然也，即由人的本性——欲望与追求所决定的。我们在从事酒店业管理时，又何尝不是用“最小”和“最大”的原理作为我们工作的指导呢！

投资一座 300 多间客房的五星级酒店，民营酒店通常用两个亿左右，而国有体制的酒店，则会多花一倍的投资，所以民营酒店的投资效益比国有酒店高得多，因为这符合经济学的“最小”和“最大”的原理。

谈到酒店人力资源使用，民营与外资酒店通常是总经理一个人说了算，决策人数少，因此程序简单，时间短，责任明确；而国有体制酒店的决策层则通常是一个班子，决策人数多，因此时间长，程序复杂，责任不清。像拔河比赛一样，一个人对一个人拔河时，每人出力达到最大值，而随着拔河两边参与人数的增加，则每人出力的数值在成倍递减。国有体制的酒店竞争不过外资或民营体制的酒店，这也符合经济学的“最小”与“最大”的基本原理。

当一位酒店总经理将“以人为本”作为治店宗旨时，如果他懂得娴熟运用“最小”与“最大”的经济学原理，为了酒店员工的“自我实现”，就会策略地运用酒店小小的资源，或是奖金，或是某项评比，或是某项荣誉称号，或是某项业务活动的结果作为杠杆，如“四两拨千斤”一样，去激励员工，使其士气高涨，实现员工“个人价值”的愿望，以达到酒店“人文”氛围良性指数的最大化，这也是经济学的“最小”与“最大”基本原理的运用。

将经济学“最小”与“最大”这一基本原理运用到经济活动中的例子不胜枚举，而要做到这一点，恐怕就要对事物的真谛和规律性有透彻的了解，不能只知其表，不识其里，或似懂非懂，一知半解。张五常和贝尔先生都能用简单的语言概述经济上的诸多问题，用简单的原理来解释复杂变化的社会经济现象，其要诀还是他们吃“透”了事物本质。而要对事物本质有一个透彻的了解，则需花大力气，下苦功，对事物进行持续观察、研究、比较和分析，才能获得正确的思想来源。像丹尼尔·贝尔先生，在 1973 年出版的《后工业社会的来临》一书，是他从 20 世纪 50 年代末开始就进行社会各层面的调查，花了十几年的时间，汇集了大量资料，才能对社会未来 30~50 年的社会状况做出

一项预测，并让这项预测不仅经受住时间检验，也对其后西方学术界关于未来社会的许多著述产生重大的影响，包括阿尔文·托夫勒所著的《第三次浪潮》。而张五常先生能将经济学原理概括为一招原理，也不是一时心血来潮，凭空议论，而是凭借他对经济多年潜心研究，写出众多有创见的著作，如《卖橘者言》、《佃农理论》等，积千锤百炼的功力，才能在经济领域里随心所欲，自由翱翔。因此，对事物规律了解得“透”，或是“半透”，或是“不透”，其效果必然是天壤之别。审视经济如此，审视其他事物也概莫能外。

笔者喜欢读历史小说，能让你抱卷欲罢不能的是台湾著名作家高阳先生的历史小说。从《胡雪岩》到《红楼梦断》，从《荆轲》到《小白菜》，莫不是恢弘壮观的历史场景和氛围的营造，再加上栩栩如生的人物和跌宕起伏的情节，寥寥数语，境界全出，让人读之如临其境，真有时光倒流 1000 年的感觉。为什么高阳先生能够写出如此扣人心弦的历史小说，以至华人社会把他与金庸大师相提并论，并发出“有村镇处有高阳，有井水处有金庸”的感叹？这除了他本人独特的天赋和深厚的学识之外，与高阳先生对历史和小说的“透彻”理解是分不开的。他对友人说过的话——“历史，除了人名、地名以外，都是假的；小说，除了人名、地名外，都是真的”是深信不疑且透彻理会的。正因为他能把握住历史和小说的真谛，才能创作出几十部畅销的历史小说。

感悟人生的“最小”与“最大”，能让我们保持谦卑，对大自然始终存有敬畏之心；洞察经济学原理的“最小”与“最大”，能让我们怀着执著求实的心态，在人生事业中沿着理性的轨道前行。

方伟群

丙戌年初春

目 录

CONTENTS

序	1
前面的话 “最小”与“最大”	1

基本理念

成员酒店与管理公司	3
一、成员酒店的角色	4
二、管理的错位和“瓶颈”	5
三、管理公司的工作理念	7
酒店集团发展策略	10
一、行业特点	10
二、酒店集团的发展方向	14
三、酒店集团发展目标	16
四、集团发展策略	17

品牌建设

酒店管理公司的品牌建设	23
一、酒店管理公司的运营过程就是品牌建设的过程	23

二、管理公司品牌的成长过程	24
三、品牌建设的三大支撑系统	25
酒店管理公司品牌建设的支撑系统	27
一、管理系统	29
二、服务系统	32
三、监控系统	36
酒店品牌的基本特征和市场价格	38
一、品牌个性——“独特简约，富有情趣”	39
二、品牌核心价值——“持续统一，提炼差异”	39
三、品牌联想度——“制造故事”	41
四、品牌美誉度——“借势造势，扩大影响”	42
五、品牌忠诚度——“有形和无形资产增值”	42
六、品牌扩张度——“可持续发展动力”	44

产 品 开 发

酒店产品的品质、品位和品牌	49
一、酒店产品成为品牌的路径	49
二、两个酒店产品的成长启示	50
三、产品化建设：数量化——制度化——效益化	54
酒店服务产品特色化的策划	56
一、从“人性”到“人性化”	56
二、从“人性化”到“特色化”	57
三、如何打造服务产品特色化内涵	58
四、服务产品特色化策划需注意的问题	59
酒店服务产品特色化实例介绍	61
一、温馨礼宾服务	61
二、殷勤带房服务	62
三、真诚送行服务	62

四、“金钥匙”服务	63
五、信函问候服务	64
六、快速开房和结账服务	65
七、客房服务中心	66
八、客房细微化服务	66
附录：信函问候实务操作	68
客房服务中心实务操作	73
实务手册的编纂和要求	86
一、管理模式——“酒店天书”	86
二、实务手册编写的种类	88
三、实务手册的特点	89
四、实务手册编纂注意事项	94

营 销 实 践

酒店营销基本理念	99
一、以顾客为中心的理念	99
二、团队理念	100
三、还是买卖关系	101
酒店营销三要素	104
一、产品	104
二、价格和营销策略	105
三、合理有激励的营销工资制度	106
酒店营销组织及组织再造	108
一、全员营销与营销的全员	108
二、营销总监和营销员	110
三、营销组织再造	110
营销代理与实例操作（一）	114
一、实行营销代理的必要性	114

二、酒店贵宾俱乐部计划	116
三、项目经营实绩和评价	118
四、“酒店贵宾俱乐部”计划实施需要注意的问题	122
附录：酒店贵宾金卡协议书	123
集团贵宾卡会员积分奖励流程	127
营销代理与实例操作（二）	130
一、“订房中心”的发展趋势	130
二、旅行网营销代理计划	132
三、项目经营实绩和评价	133
四、“细节”是什么	135
五、项目实施需要注意的问题	136
附录：订房中心协议书	138

培 训 及 人 才 使 用

酒店人才培养战略构建	143
一、总培训师的作用	144
二、酒店是生产人才的企业	144
三、给兼职培训师应有的地位	145
四、搭建培训部合理的职员架构	146
五、加强培训制度的执行力	147
酒店管理公司培训制度	148
一、管理公司的人才培训体系	148
二、管理公司的三级培训网络	149
三、兼职培训师的功能作用	152
附录：酒店三级培训体系	154
“虚拟组织”的概念及其应用	160
一、“虚拟组织”的概念和现实意义	160

二、管理公司工作平台环境	162
三、“虚拟组织”概念的应用	164

集团采购

集团采购的要项和程序	169
一、酒店的 GOP 曲线	169
二、集团采购的优势	171
三、集团采购内容	173
四、先期集团采购物资的特点	174
五、集团采购的原则和程序	175
六、成员酒店的配合	178
七、集团采购需要注意的问题	179

绩效考评

平衡记分卡功能浅析	183
一、平衡记分卡的定义	184
二、平衡记分卡使用上的误区	185
三、平衡记分卡的内容和基本原理	186
四、平衡记分卡在企业运营中的现实意义	188
酒店总经理业绩评价系统及设计	190
一、酒店业绩评价系统的管理要素	191
二、平衡记分卡在总经理业绩评价系统中的应用	192
三、总经理业绩评价系统表	193
四、总经理业绩评价系统的考核方式	194
五、业绩评价系统的其他问题	195

文化建设

酒店企业文化建设·····	199
一、文化和企业文化·····	199
二、酒店企业文化的内涵·····	200
三、如何进行酒店企业文化的建设·····	201
酒店企业文化建设路径图及实施要项·····	206
一、企业文化建设路径图·····	206
二、企业文化建设基本要素·····	207
三、企业文化建设的基本条件·····	208
四、守住企业文化建设的底线——文化的中轴原理·····	209

运行制度

酒店管理公司基本运行制度·····	215
一、基本运行制度的主要内容·····	215
二、总经理在酒店会议中的主导作用·····	216
三、总经理的人事权力·····	216
四、基本运行制度执行的检查和考核·····	217
附录：	
每周总经理办公会议和每周例会制度·····	218
高管人员聘用审批制度·····	221
外派高管人员离任程序规定·····	223
后备高管人选任职前挂职培训规定·····	225
总经理出差请假报告制度·····	228
年度总经理及班子成员述职考核制度·····	229
财务检查制度·····	231

财务超预算开支审核报批制度·····	232
月度经营情况分析报告制度·····	234
年终工作报告和年度工作计划报告制度·····	236
优秀服务案例汇编和报告制度·····	237
重大突发事件及时报告制度·····	239
安全生产及管理制度·····	241

杂 议 五 则

“坠入情网”·····	247
学会讲话·····	249
酒店管理公司的“国际化”·····	251
创立“民族化”品牌的误区·····	253
酒店业的“门槛”·····	254
后 记·····	256

酒店与管理公司

赢

的策略



基本理念