

奢华的简约

锦江之星创业十年历程

干谷·主编

- ◎ 十年 落地的婴儿可成为上学的孩童
- ◎ 十年 吐翠的嫩苗可长成挺拔的大树
- ◎ 十年 锦江之星已从国内第一家经济型酒店
成就为
- ◎ 中国最大的经济型连锁酒店品牌专业公司
- ◎ 并荣获诸多美誉称号和社会赞声……

上海三联书店



奢华的简约

锦江之星创业十年历程

干谷·主编

- ◎ 十年 落地的婴儿可成为上学的孩童
- ◎ 十年 吐翠的嫩苗可长成挺拔的大树
- ◎ 十年 锦江之星已从国内第一家经济型酒店
成就为
- ◎ 中国最大的经济型连锁酒店品牌专业公司
- ◎ 并荣获诸多美誉称号和社会赞声



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

奢华的简约/干谷主编. —上海:上海三联书店,
2008.3

ISBN 978-7-5426-2744-5

I. 奢… II. 干… III. 旅馆—企业管理—经验—上海市
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 018761 号

奢华的简约

主 编 / 干 谷

责任编辑 / 黄 韬

装帧设计 / 鲁继德

监 制 / 李 敏

责任校对 / 张大伟

出版发行 / 上海三联书店

(200031)中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 / 上海叶大印务发展有限公司

版 次 / 2008 年 5 月第 1 版

印 次 / 2008 年 5 月第 1 次印刷

开 本 / 787×1092 1/16

字 数 / 180 千字

印 张 / 13

ISBN 978-7-5426-2744-5/C·254

定价:28.00 元



锦江之星总裁徐祖荣
(图中)与雅高创始人
合影

赴法国考察酒店

锦江之星荣获“中国
酒店业拓荒者奖”

赴美国洲际酒店集团考察





原国务院副总理
钱其琛在锦江之星



接待特奥会运动员

“加油好男儿”选手入
住锦江之星





锦江之星向特奥会捐赠

培训考试

表彰大会职
工代表演出

庆祝锦江大厨新虹桥
店单月营收创纪录



1997年2月中国第一家经济型酒店诞生——锦江之星上海锦江乐园店

锦江之星在外地开出的第一家连锁店——苏州乐园店

中国十佳绿色环保酒店——锦江之星上海临港新城店

锦江之星旗舰店——上海新虹桥店

标准房
商务房



序

锦江之星,是中国旅游饭店业界的一颗璀璨之星。

正是在锦江之星的引领下,具有中国特色的经济型酒店品牌不断涌现,为中国饭店业开启了群星辉耀的星空。

记得,锦江之星的第一家门店——锦江乐园店诞生之际,由于此前国内尚没有一家真正意义上的经济型酒店,其开业在社会上产生了较大的轰动效应——业内外对此有不同角度的评价,有人赞叹,有人诧异。事实胜于雄辩,锦江乐园店开业不到半年,因其成功地将高星级酒店的优质服务与不求奢华、追求简约时尚,为平民百姓提供健康、安全、舒适的经济型酒店的特色服务,符合了大众宿客的消费心理,出租率达到了100%,赢得了社会各界的好评。

如今,经过十年磨砺的锦江之星,已从一家不起眼的小旅馆发展到拥有近300家全国连锁规模的经济型酒店专业企业,成为中国旅游业内最具影响力的品牌之一。从某种角度而言,锦江之星引领的自主创新发展模式,可以说是代表着中国经济型酒店的发展方向,其成功主要体现在以下三个方面:

一是发展方向明确。十年来,锦江之星凭藉敢想敢干、勇于创新突破的精神,始终坚持以推进中国经济型酒店事业的健康发展为己任,在国内尚没有成熟经验可供借鉴的情况下,也没有直接照搬照套国外的一些做法,而是坚持在探索中为寻求中国经济型酒店的发展方向作不懈的努力。在发展中,锦江之星注重的是品牌创造,倾心尽力塑造中国民族品牌的形象;同时注重经济型酒店标准化的建设,将吸取国际同行的有益做法与自身实践结合起来,创建出一套具有自身特色的运营管理标准模式,为我国旅游行业制定经济型酒店的管理标

准提供了宝贵的经验。

二是市场定位清晰。锦江之星在塑造经济型酒店品牌过程中,不但坚持倡导简约的风格和优质服务大众的精神,正确、全面地诠释了中国经济型酒店的定位,而且道出了经营经济型酒店的真谛。那就是经济型酒店的服务经营要紧贴市场需求,坚持“有所为,有所不为”的市场定位,真正做到“经济型酒店服务设施有限,但追求优良的服务品质无限”。

三是经营理念正确。锦江之星在创建品牌过程中,坚持分析市场动态,关注客户需求,不断改良产品,提升服务品质。从创立锦江乐园店第一代产品到目前推出的第四代产品,始终重视客户的体验与感受以及产品的细节设计,不断优化服务措施;始终改善住宿安全、健康等硬件配置,追求简约精致的品位;始终突出品质的提升,给客人提供一个放心、安稳、舒适的住宿环境。

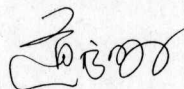
据锦江之星创始人——徐祖荣总裁介绍,锦江之星最近又通过自主创新,在上海东海之滨临港新城地区推出了全新概念的节能环保经济型绿色酒店。旨在将绿色环保理念全面融入经济型酒店的设计、设备、材料、服务和经营管理中,以进一步实现酒店的经济效益、社会效益和生态环境的有机统一,从而体现锦江之星以人为本、真诚务实的专业服务水准和高度的社会责任感。

为本书序意在恳请社会各界更加关注旅游业的发展,为促进经济型酒店行业的科学发展谋计献策。因为,中国的经济型酒店事业的发展仍然任重道远。在加快推进现代服务业进程中,特别是伴随着2008年北京奥运、2010年上海世博会的日益临近,如何优化住宿业的产业结构和确保中国旅游产业整体可持续发展,还有不少重要课题亟待我们去解决。在新形势、新任务、新要求下,我们需要大力发展像锦江之星这样的经济型酒店来满足日益增长的简约住宿服务需求,同时需要社会各方为之助力加油。

我向读者推荐此书,希望大家能在受益中给予更多的关心、理解和支持帮助。由衷地希望锦江之星为中国经济型酒店事业科学、健康、和谐发展,作出新

的努力,更期盼锦江之星早日能够成为国际酒店业的一颗耀眼闪亮的明星。

上海市旅游事业管理委员会主任



2008年1月于上海

目 录

序	1
第一章 十年一剑天下名	1
第一节 事业在召唤	2
第二节 识时务者为俊杰	4
第三节 奇迹就这样发生了	8
第四节 长盛不衰的法宝	12
第五节 成就与辉煌不止步于过去	16
第二章 万里寻梦始于此	23
第一节 组建创业团队	24
第二节 处处精打细算	26
第三节 一切如何开始	30
第四节 骨子里的艰苦奋斗	35
第五节 成功没有理由不降临	41
第六节 轰动周边城市	47
第三章 奢华容易简约难	49
第一节 安全酒店	50
第二节 绿色酒店	55
第三节 人文酒店	59
第四节 简约酒店	65

第五节	科学酒店	69
第六节	美味酒店	72
第四章	王牌之师千锤炼	84
第一节	不拘一格使用人才	85
第二节	系统培训成就人才	92
第三节	创建和谐的企业文化	98
第四节	全球智“汇”	106
第五章	品牌之星满神州	114
第一节	“吃螃蟹”的魄力	115
第二节	品牌就是“靠山”	118
第三节	城市争做“加盟商”	122
第四节	无情条款有情星	129
第五节	加盟商的“超值享受”	136
第六章	非常时刻尽点滴	146
第一节	将灾难变成机遇	146
第二节	主动寻求挑战	152
第三节	会投诉的客人是好客人	156
第四节	细微之处见真情	165
第五节	陌生城市中温暖的家	169
第七章	笃志百年王者风	177
第一节	迎来黄金机遇	178
第二节	竞争压力扑面而来	183
第三节	完善品牌之星	186
第四节	“王者非锦江之星莫属”	190
附 录		196
致 谢		200

第一章 十年一剑天下名

她,在中国酒店业掀起了一场颠覆性的革命,并一举名扬天下,震惊业界。

她,开创了中国酒店业的“蓝海”、经济型连锁酒店的先河,成为敢为天下先的第一个吃螃蟹者。

她,为普通大众而建,却接待了诸多国家领导人,深受赞誉。演绎了最为精彩的“奢华的简约”,创造了中国酒店业客房出租率最完美的纪录。

她,从1000万元起家,十年后的今天翻了一百多倍,家底厚达数十亿元。从集团的边缘公司一跃成为集团发展的重中之重。

她,不仅摸着石头过了河,而且还把石头捡起来铺成了一条路,这才有了今天市场上不断涌现的各式各样的经济型酒店及集团,使有限的社会资源实现了更高效的分配。

她,引来了国外经济型酒店巨擘的注目,纷纷抢滩登陆,在与国外酒店巨头竞争的同时也缩短了中国与世界先进的差距。打造的国际化民族品牌,让世界酒店巨头在中国看到了真正的竞争对手。

她,就是中国经济型酒店的“开山鼻祖”——锦江之星。

倚天万里须长剑。十年磨砺成一剑的锦江之星已显王者风范,而未来也必将是王者!

第一节 事业在召唤

那是令国人刻骨铭心的时刻,1993年9月23日,萨马兰奇在摩纳哥蒙特卡罗举行的国际奥委会第101次全会上,宣布2000年奥运会举办城市的最终投票结果,不是北京而是悉尼,多少人为之动情动容,徐祖荣亦如是,“那一夜终生难忘!”他不知道,什么时候奥运会能到北京举办,什么时候可以在自己的祖国看到奥运会。

难忘的1993年

1993年,徐祖荣告别美国回到祖国。当年锦江集团(如今已经重组为“锦江国际”)决定把在美国加州的一处餐馆卖掉,负责打理的徐祖荣也就结束了在美国的使命。但由于工作繁忙,他一直没有时间去拜访在美国的一些好友。最后的工作处理完毕后,徐祖荣向集团请了几天假,开始了到美国后的第一次旅行,去各地看望久违的好友。

为了节省开支,他到洛杉矶、纽约等地,都是住有限服务型的酒店或者旅馆,在英文中它们被称作“inn”。这类酒店价格便宜,遍布美国,寻找起来非常方便。据美国酒店业协会统计表明,这种“inn”在全美零售业排行第三,共有五万多家,占酒店市场份额的70%以上,在酒店总量中所占比例约为90%。

出于职业习惯,徐祖荣每到一地,都要对所住的“inn”进行一番考察。他发现,这类酒店主要提供住宿和早餐。“房间里设施非常简洁,提供的物品很有针对性,几乎没有什么多余的”,他到现在还记忆深刻,“但对于我们中国人来说,却是不大习惯,因为喜欢喝茶,即使自己带了,他们也没有开水,如果确实需要还得另外付费,甚至连牙刷都没有。”

难以说清的“INN”

最让徐祖荣不适应的是,提供的早餐也大多是酒店采购来的,几片面包,一点牛奶。而中午或者晚上,酒店索性不提供就餐服务,如果饿了,只能到外面去

找饭馆。“这是很头疼的事情,在我们中国人心目中,一向是民以食为天。但没有办法,那是在异国他乡。”直到今天,徐祖荣还清晰地记得,当时自己最大的愿望就是能吃上一碗热乎乎的牛肉面。

在这种“inn”里,服务员少得可怜,很多事情都要自己动手。“可是它们在美国,甚至欧洲,却火得很,奇怪!”一趟旅行下来,“inn”给即将告别美国的徐祖荣留下了难以说清的印象,这,也许是一种意外的收获吧。

回到上海,徐祖荣就任集团的综合业务部经理,重新投入国有企业那种朝九晚五的按部就班的生活之中。“时间长了,也有点厌倦,因为自己是做酒店出身的,希望能够到第一线去做酒店。”在去美国之前,徐祖荣曾经担任过上海龙柏饭店、国际饭店总经理。

1996年初,锦江集团经过实际调查,决定建造一个低档的、没有星级的、大众化的酒店,但一切都只是设想,究竟要不要落实还没有拍板,打算先做一个方案,但找谁来做呢?“领导找到了我,问我愿不愿意,我说愿意,就定了。”多年以后,徐祖荣这样回忆道。

现在想想,锦江集团当时选择徐祖荣来筹建搞经济型旅馆,也真是慧眼识珠。徐祖荣既有国内饭店行业管理经验,又有在海外酒店工作的经历,这正符合当时集团选人的标准。

眼睛突然一亮

但是,这是一次冒险,特别是在那个星级酒店炙手可热、极为受宠的年代,这种冒险在一定程度上甚至可以说是“性命攸关”的。因为离开集团总部,一旦项目失败,徐祖荣要想再回到原来的岗位几乎不可能,而且行政级别严格的国有企业,职务往往与待遇密切挂钩。但他没有为这些所困扰,“实在不行,就做个小店的经理,也没什么大不了”。而这只是迈出万里长征的第一步。

什么叫低档的?没有星级的该如何定位?大众化的市场又在哪里?一个接一个问题扑面而来,冥思苦想中的徐祖荣突然眼睛一亮,“难道就是那个样子的?对,没错,肯定就是那个样子的。”

什么样子的?他想到了在美国那次旅行中住的“inn”:没有卡拉OK、舞厅、

餐厅、理发美容室、按摩室、蒸汽浴室等奢华的辅助设施与装饰,但有卫生舒适的客房环境;没有昂贵的进口家具,但空调、彩电、淋浴等设施样样齐全;没有迎来送往的管家式服务,但一百多元的低廉价格却颇具吸引力;不强求繁华的闹市地段,但有便利的交通;大堂简朴,餐厅也没有,早饭很简单。

的确,这种样子的“inn”在国外非常盛行,颇受市场欢迎。除了美国,有些欧洲国家,每八家酒店中就有七家是经济型的,而在中国则是一片空白。想到这些,徐祖荣抑制不住兴奋,但冷静下来思考,还是有许多问题需要去寻找答案。

寻求答案尚需调查

任何新事物的诞生都需要有合适的土壤,早了容易夭折,迟了则会失去商机。那么,在中国发展“inn”的条件是不是具备了?国外的“inn”究竟适不适合中国的国情?徐祖荣清楚,其实这种酒店对包括自己在内的多数中国人来说,很多地方都是很习惯的。怎么办?

“没有调查就没有发言权。”锦江集团有关部门和徐祖荣一起进行了细致的市场调查和分析,他们敏锐地觉察到,这类中低档酒店在中国更有市场潜力。

他们觉察到了什么?为什么是有潜力的?一年后的诸多媒体,在报道中国第一家经济型酒店——锦江之星乐园店(当时的名称为“锦江假日旅馆”)问世的新闻中给予了解答。

上海财经大学教授、博士生导师何建民点评:企业家的成功创业是直觉、经验与理性的完美结合。徐祖荣能成功创建中国大陆第一家经济型酒店,首先源于其创新的直觉判断,但是,这一创新的直觉判断背后有其在国内外长期从事酒店经营管理与考察的经验积累。当要将一个经济型酒店的创意转变为现实的巨大产业时,还需要理性的支撑——做市场的可行性研究。

第二节 识时务者为俊杰

1997年3月28日《人民日报》报道:近几年,我国旅游业的重心正悄悄地从

国际旅游向国内旅游转移。去年,上海通过三类旅行社接待的国内旅游者就高达 50 多万人次,今年这个数字还在上升。

国人连叫“住不起”

然而,“住宿难”却使不少外地游客兴冲冲而来,略带失望而去。当时上海有星级宾馆 118 家,客房总数超过三万间,但一天千元左右的昂贵价格总让人望而却步。而那些四五百元一天的宾馆,也让大多数国人连叫“住不起”。当时,上海高档宾馆已趋于饱和,住房率连年下滑:1995 年,平均出租率为 67.66%,比上年下降 3 个百分点;1996 年平均出租率为 64.99%,又下降 2.67 个百分点。

1997 年 7 月 22 日《解放日报》报道:熟悉申城旅游业发展轨迹的人都知道,在旅游业发展初期,上海走的是一条“先国际、后国内”的道路。这是基于当时国内人均生活水平还不高,发展国内旅游尚欠火候,亟需通过国际旅游创汇奠定旅游业持续发展的物质基础。在此背景下,作为最早与国际先进管理接轨的上海酒店业,近十年来得到长足发展,崛起了一大批新的现代化酒店群落。

然而,时至今日,旅游市场情形大变。随着国内城镇居民平均收入水平的逐年增加,人均消费水平有了较大幅度的提高。加上可自由支配时间的增多和交通设施的进一步完善,国内旅游的发展势头正蒸蒸日上。

旅游发展势头蒸蒸日上

根据国家旅游局公布《中国国内旅游抽样调查综合报告》显示,1995 年,国内居民的出游率为 52.4%,出游总人数为 6.92 亿,分别比上年增长了 8.7% 和 22%。游客人均花费 218.7 元,比上年增长了 12%。在游客结构中,以男性、高学历、青壮年和专业技术人员的比例最高。从游客收入水平看,以每月收入 500—999 元的人口比例最高,且增长速度最快。

由此可见,作为一种休闲方式,旅游已经在城乡居民中得到比较广泛的推崇,工薪阶层已经成为旅游市场的主体。已经有专家预测,眼下酒店业的潜在市场是占游客总人数 80% 的普通游客,单凭这一点就说明,申城酒店业已到了