



ACCOR

Open New Frontiers in Hostel

雅 高

一个酒店传奇的诞生

(法) 让-菲利普·博泽克◎著

贺艺娇◎译 张尚稚◎审校



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生



ACCOR

Open New Frontiers in Hostel

雅 高

一个酒店传奇的诞生

(法) 让-菲利普·博泽克◎著

贺艺娇◎译 张尚稚◎审校



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

雅高：一个酒店传奇的诞生 / (法) 博泽克著；贺艺娇译. —广州：广东旅游出版社，2015. 3

ISBN 978-7-80766-962-3

I. ①雅… II. ①博… ②贺… III. ①饭店—企业管理—经验—法国 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 011802 号

出 版 人：刘志松

责任编辑：梅哲坤

责任校对：李瑞苑

责任技编：刘振华

出版发行：广东旅游出版社

(地址：广州市天河区五山路 483 号华南农业大学公共管理学院 14 号楼三层)

邮编：510642

电话：020—87348243

网址：www.tourpress.cn

印刷：深圳市希望印务有限公司

(地址：深圳市坂田吉华路 505 号大丹工业园二楼)

开本：787 毫米×1092 毫米 1/16

字数：230 千字

印张：13.5

版次：2015 年 3 月第 1 版

印次：2015 年 3 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

【版权所有，侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书

以人为本的企业

1994年，在雅高酒店集团经理年会上，保罗·杜布吕重申了集团的座右铭：“员工、顾客、股东。”交谈中，一位来自美国的经理问两位总裁：“Usually in the US, customers come first. Why is it so at Accor, we put customers behind?^①”杰拉德·贝里松回答道：“看来您没有很好地理解这句座右铭的含义。我用法语给您解释，以便能够表达得更加贴切。支撑雅高发展的要素主要有三个：首先就是我们的同事，也就是全体员工，他们是第一位的！然后，是顾客；最后，是出资人。这个顺序是不能倒过来的。现在您明白了吗？”

^① 在美国，企业通常奉行顾客至上，为什么在雅高，我们却把顾客排在后面呢？

序

一个“中国服务”时代的来临

季琦，华住酒店集团执行董事长

华住酒店走到今天这一步，我受《雅高——一个银河系的诞生》一书影响不小。这本书写的就是雅高的创业发展史，我对书中两位创始人印象深刻：杜布吕和贝里松，他们创立了世界上市值最高的酒店集团。我清晰记得，我们几个携程的创始人看完了此书，都有一种激情和冲动，在心里默默地想：我们是否也能干一番这样的大事业？

2009年6月，雅高创始人之一杜布吕在北京和我共同参与一个活动，之后我邀请杜布吕参观汉庭的客房，并请他提意见。杜布吕非常专业、认真地巡视我们的客房，不时提出问题和意见。参观完了以后，他对我们的客房赞赏有加，认为很好，他说：感觉到竞争的压力。

2014年12月，华住酒店集团与雅高酒店集团签署长期战略同盟协议，整合旗下现有超过2000家酒店，携手拓展在华酒店业务。雅高旗下美爵、诺富特、美居、宜必思尚品和宜必思将成为华住在中国的一部分。华住与雅高整合后的品牌线将涵盖高端市场的禧玥酒店、美爵酒店、漫心度假酒店，中端和经济型市场的诺富特、美居、全季、星程、宜必思尚品、宜必思、汉庭、怡莱和海友酒店。结合华住在中国强大的市场网络、深厚的地产投资者关系和运营大型酒店系统的经验，双方联盟将快速扩张。华住和雅高悠远的缘分和长期的友谊结成硕果，形成长久的合作关系。

连续创业者、“中国服务”和世界酒店之星

华住是我一辈子的事业，创业是我一辈子的乐趣。我们的故事是关于一个连续创业者、“中国服务”和世界酒店之星的故事。

2003年，我参与创立的携程上市，今天的市值翻了20倍；2006年，我作为创始CEO的如家上市，今天的市值也已经翻了3倍。2010年，10年内我创立的第三家企业华住上市。

曾有位资深投资人对我说：如果你将华住做成市值10亿美元以上的公司（如今华住市值早已超过10亿美元），那么，作为创始CEO，连续创立3家10亿美元以上的企业，你将是全球第一人，这会成为一个传奇！

经常有人问我，连续创业，连续成功，秘密何在？其实秘密不在于我，而是在于中国巨大消费市场的崛起。这个市场给予了我这样的创业者连续成功的机会，给予了许多服务企业做大的机会。假以时日，这个市场必将培育出众多世界级的服务公司。

我相信，“中国服务”必将取代“中国制造”，成为中国企业新的成长力量。过去30年里，中国从一个农业国家（第一产业国家），发展到制造业兴盛的第二产业国家，目前已经具备向第三产业转化的条件和时机。“中国服务”就是基于一个内需不断增长的市场，是整个国家产业结构和亿万中国人生活方式的一次全面调整。孔子说：食色性也。“食”和“色”就是服务行业要解决的问题——满足人类生活最基本的需求。不管技术怎么变化，人们总是要吃饭睡觉，总是要从这里到那里，无非过去乘牛车住客栈，现在乘飞机住酒店而已。中国服务产业发展长期滞后，如今人们解决了温饱问题，开始需要多方面的服务了。现在的中国面临一个非常好的创业和再创业时机，发展“中国服务”。

虽然“中国服务”向全球发展还很遥远，但我相信有个重要的支撑点：一是随着中国国力增强，中国的资本和资源会向世界各国寻找发展空间，而“中国服务”也会跟着他们向全球发展，正如早期的美国品牌酒店跟着美国的商流、物流来到世界各地一样。二是“中国服务”的品牌只要做得好，完全可以像“中国制造”的产品一样，向其他国家输出品牌和服务，因为我们有充沛的、可输出的劳动力供给。

“中国服务”现在才刚刚到小溪汇成江河的阶段，随着许许多多的大江、大河汇合成汪洋大海，我们这条东方巨龙必将腾飞得更高。我们期待着“中国服务”时代的来临。

华住是“中国服务”的倡导者和实践者，虽然只有不到10年时间，已经在行业内确立了自己独特的竞争优势。我个人的理想不仅仅是创办3家成功的上市公司，而是要用我毕生的精力，将华住打造成全球最出色的酒店集团。

超越简单的生命存在形式

人相对宇宙非常渺小，相对万物非常短暂和脆弱。像那些花草一样，生生死死，老的死去，新的长出来；物种生生息息，个体不断地死亡。落红化为春泥，逝者化为灰烬。

若做一些事业能够超越短暂的生命，给后人留下点东西，这一生也就超越了简单的生命存在形式，似乎有了一些意义和不同。我们这一代人有我们的使命和理想，我们会创造属于我们这个时代的历史，实现属于我们自己的价值。

能够给我带来持续激情、快乐和动力的永远是工作和事业。生活上物质上的享乐都是“花边”，是生命中一些简单的快乐。没有伟大事业理想和目标支撑的人生，对于我来讲过于平淡和平庸。就像风景里没有高山和流水，不生动；就像音乐没有主旋律，没有层次。可能高等生物和低等生物的区别，也在于此。

让我们的生命之花在创造伟大事业的快乐中绽放，就算凋零了化为春泥，也曾经是一朵“伟大”的花——至少追求过“伟大”。

创始人致辞

保罗·杜布吕的致辞

经常有人问我们，他们是否也能取得我们这样的成功。我们的回答总是不变的：当然有可能！在我们成功的原因当中，时代的因素微不足道。最重要的，是要有毅力、有耐力，要懂得信任和依靠自己身边的人。最后，还要能够用一个宏伟的项目调动这些人的积极性。

我和杰拉德有时会在市场营销、项目、战略或者财务等话题上进行激烈的讨论，但是，有一件事情是肯定的：只要是关于如何与员工相处、合作的，我们俩从来都是意见高度统一。我们都非常认可一个基本的观点：是员工们通过他们的劳动和他们的努力，一砖一瓦地创建了这个企业。我们所做的，不过是给他们指引方向，并给他们创造必要的条件。

毋庸置疑，雅高集团的成功属于我们数千名员工，他们信任我们，选择和我们一起投入这场创业战当中。同样，我们也信任他们，我们给他们合适的职位，以便他们能够在工作中更好地发挥自己的潜力。他们用不容置疑的成绩证明自己值得我们信任。

才华横溢确实非常重要，但是，成功最重要的因素，还是要让自己身边聚集有才能的人，并且懂得信任他们。

杰拉德·贝里松的致辞

在所有事业成功的故事里，都有机遇的成分。但是，正如世界上最出色的高尔夫冠军之一盖瑞·普莱尔所说：“我越是努力，就会有越多的机会。”成功的秘诀不是坐等机会，而是要在机会出现时懂得好好把握。

从创建诺富特开始，保罗和我就在不断地寻找一切可能的机会。我们认真分析、仔细筛选，并在自认为时机成熟时全力以赴。我们和几个亲近的同事一起进行这项工作，速度很快，效率很高，我们没有专门的委员会，也没有外聘过咨询师。我很幸运能够遇到保罗，这一点至关重要；而后，我们各自在工作中的表现让我们彼此欣赏，并最终建立起了长期的伙伴关系。

保罗把我们创业的成功归功于我们的员工是非常正确的。我们的主要任务就是公正地挑选合格的员工，并根据他们的功劳给他们晋级。至于工作，那都是他们完成的，功劳属于他们。

在我们那个时代，旅游市场发展很快；而今天，市场上有别的机会和挑战。但是，要想发现这些机会，并把机会变成自己的成功，秘诀始终如一：要有干劲冲天的员工来完成这些工作。不管是过去还是未来，企业主的工作是不变的：那就是给员工们提供资源，激发他们的干劲，让他们超越自我。剩下的，就是在工作完成以后和大家一起分享成功的自豪感了。

致 谢

写一本书，就好像经历一场新的探险，体验一次新的旅程：预先制定目标，并且设计好路线；然后，在前进途中，我们会遇见一些人和事，也会碰到一些障碍；最终，结果与计划大相径庭。如果运气好的话，结果可能比预期更精彩。就拿这本书来说，我就觉得它比我3年前的最初设想更有意思。能够取得这样的成果，要归功于众多在本书撰写过程中给过我支持的人。

我要感谢所有抽出时间接受我访谈的人，感谢他们的热情接待。他们是：米歇尔·巴荣、斯万·布瓦内、安德烈·格尼尔、多米妮克·高利亚、碧姬·杜布吕、爱迪特·杜布吕、雅克·法耶、高特福瓦·吉利、艾尔梅·古利奥、狄迪寇、吉乐·郝勒热、路易丝特·雨艾-陶克尼、罗伯特·拉里维、杰拉德·勒维克、苏珊娜·玛美-杜布吕、乔治·勒梅内、安德烈·莫特、克里斯汀·莫尔、安德烈·贝蒂、斯达尼斯·罗林、伊芙琳娜·萨克特、米歇尔·樊尚。

我非常感谢保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松对我的信任，感谢他们抽出了大量时间与我交流。

我的朋友兼同事皮埃尔-伊夫·斯贝给予了我巨大的支持，他提出了大量的宝贵建议，并且在写作过程中对我的原稿多次进行了认真的校对。

最后，我要特别感谢克洛德·莫什尼和卡罗琳娜·博纳尔，他们在本书整个写作过程中给了我莫大的帮助。

在这本书的撰写过程中，我经常有种冲动想去访问更多在这段传奇故事中举足轻重的人们。他们的老同事们给我讲述的故事让我情不自禁地想认识他们。

保罗和杰拉德希望我能够访问并且在书中介绍更多为雅高集团作出过杰出贡献的人。我记得这些人有：罗伯特欧·古森，他带领意大利分公司成为雅高集团的优秀分公司；费民·安东尼奥，他在巴西为雅高作出了类似的贡献；大卫·柏斯齐，他先后发展了雅高在澳大利亚、新西兰和亚洲的业务；约翰·杜孟索，他

带领雅高餐卡公司成为集团重要业务企业。

此外，我的笔记本上还记下了许多市场开拓者的名字，因篇幅所限，此处只列出其中少数几个：德国——弗里茨和鲍勃；中国和印度尼西亚——贝拉德丽斯·杜布吕和张尚稚；摩洛哥——让-罗伯特·雷兹尼克和马克·特博；沙特阿拉伯——阿卜杜·贝尔加；南非——让-吕克·莫托；波兰——让-菲利普·萨弗耶；东欧——安德烈·坎蒂尼奥。这些市场开拓者们才华横溢，他们的工作热情成就了雅高集团辉煌的史诗。

很可惜，由于时间限制，我有负保罗和杰拉德所托，我对此深表歉意。我希望他们理解，我通常以提高收集历史信息的效率为标准来选择访问和介绍的对象，当然我也承认，有时我是从方便的角度来考虑选择访问对象的。

前言

我为什么写这本书？

在管理类书籍充斥各类书店的今天，还要再增加一本新的管理类著作吗？而且，我们仅仅从书本中就能学会管理吗？

这是一部引人入胜的企业创业史，那又怎么样？过去的经验能够指引人们走向未来的成功吗？

多年来，我潜心研究众多企业的历史。这其中有一部分是大企业的发展史，研究它们的著作已经不计其数；还有一部分是中小型企业日常案例，这些企业在各自的行业中积极参与国际化经济的进程。在为企业家们提供咨询的过程中，我花了很多时间研究这些企业，并将它们进行比较。令我感触颇深的一点是：不管企业规模如何，只有当其领导者掌握了管理艺术，吸引整个团队与其共进退，企业才能够顺利发展，进而在市场上占据领先地位。

每当我在大学或者在企业家俱乐部谈及这个问题时，人们总喜欢强调“时过境迁”。“以前（经济全球化以前，因特网出现以前，这个以前，那个以前……），一切要容易得多”。但是，如果我们仔细研究，就会很惊讶地发现，米其林公司19世纪的辉煌又在20世纪的惠普公司和微软公司、21世纪的谷歌公司身上得以重现，原因何在呢？

首先，这些企业的共同创始人收敛个性、精诚合作。他们拥有共同的目标，并且在性格和能力上惊人地互补。他们总是一个人开创企业，并规划企业的未来；另一个人发展企业，并负责管理。国际化家族企业米其林公司的爱德华·米其林和安德烈·米其林，信息业巨鳄惠普公司的比尔·休利特和大卫·帕卡德，微软公司的比尔·盖茨和保罗·艾伦，以及谷歌公司的谢尔盖·布林和拉里·佩奇，他们都是绝佳的企业领导者搭档，他们全力投入到公司所从事的事业当中。

其次，这些企业的领导者高度重视他们的员工：他们认为员工从工作中获得

的满足感能够帮助其实现个人价值；他们与员工之间相互信任，保持着卓有成效的、建设性的、充满活力的合作关系。

最后，这些企业具有“赢”的动力，具有克服一切困难、排除一切障碍开创新世界的勇气，他们注重公平的合作，并且尊重他人。

这些经济领域的新大陆发现者首先是真正的领导者，他们能够带领和激励团队奋勇向前，撼山震海。

当我见到诺富特集团也就是后来的雅高集团的两位创始人时，我很惊喜地发现，他们的创业史具备了大企业成功案例的各项特征。保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松出生于普通家庭^①，他们抱着必胜的决心，白手起家。如果说他们的相遇是出于巧合，那他们的成功则源自共同的智慧，正是这种智慧让他们带领团队奋勇向前，将企业一手打造成为法国巴黎证券交易所 40 家指数企业（股票列入巴黎 CAC 40 指数）之一。

这两位企业家的创业史表明，他们最重要的成功要素是其身后出色的团队。团队成员们拥有共同的理想，共同承担风险，抱着必胜的决心，为了共同的胜利全力以赴，并且每个人也都得到了公正的回报。在这个推崇可持续公平发展的时代，他们的创业史值得称道、值得研究。

年仅 24 岁的保罗·杜布吕，在没有任何具体项目规划的情况下奔赴美国，他是如何成功说服高学历、前途一片光明的 IBM（国际商业机器公司）高管杰拉德·贝里松放弃一切与他共同创立连锁酒店的呢？这两个年轻人在没有资金的情况下又是如何开创出一番不同寻常的事业的呢？为什么他们的团队会义无反顾地一路追随他们？他们有什么诀窍，使雅高集团年营业额达到近 100 亿欧元，成为欧洲最大、世界第三的连锁酒店集团、法国排名第 23 的企业？他们是如何克服重重困难获得成功的呢，他们成功的秘诀是什么？这些秘诀对今天的企业还有借鉴意义吗？

本书的上篇讲述雅高团队征服世界酒店市场的发展史；下篇展开分析，揭示成功的要素，主要是那些适用于不同时代不同地域的、在未来的实践中仍然具有指导意义的、永恒的成功要素。

本书将给您完全不同于传统传记的全新感受。

希望您喜欢这本书并能从中受到启发。

^① 虽然他们都出生于当地的富裕家庭，但在他们创业的过程中，来自家庭的投资却不是资金的主要来源。

目 录

创始人致辞	1
致 谢	3
前 言	5

上篇 创业的传奇

第一章 天生的企业家	003
第二章 一个管理者的童年	008
第三章 美国导师的金点子	013
第四章 创建诺富特	016
第五章 实战	028
第六章 天赋和抱负	040
第七章 成功的转折	056
第八章 管理和培训模式	067
第九章 全速发展	074
第十章 从诺富特到雅高	091
第十一章 大手笔	111

下篇 成功的秘诀

第一章 优势互补的两位天才企业家	133
第二章 颇具魅力的领导艺术	141
第三章 坚不可摧的伙伴关系	148

第四章 创造卓越的“第五级领导者”	154
第五章 组织的共同理想	165
第六章 内部培训和晋级制度	175
第七章 认同	183
第八章 庆祝活动	191
结 论	195
雅高集团大事年表	196
雅高集团重要数据	197

上篇

创业的传奇

智慧是由手到脑，而不是由脑到手。

——保罗·鲍居斯

