

东方燕园
经管书系

我是一个职业经理人，当作家只是业余爱好。

海“眼”

看酒店

关于酒店行业问题的对话

著名作家 海岩 著

新华出版社

海“眼” 看酒店

关于酒店行业问题的对话

著名作家 海岩 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海“眼”看酒店/海岩著. —北京: 新华出版社, 2006. 9

ISBN 7-5011-7634-5

I. 海... II. 海... III. 饭店—企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 103668 号

海“眼”看酒店

责任编辑: 齐 鹏

装帧设计: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 10

字 数: 100 千字

版 次: 2006 年 9 月第一版

印 次: 2006 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7634-5

定 价: 28.00 元

海「眼」 看酒店

那些引人入胜的风花雪月的故事出自他的手笔，可他的主业是酒店管理，他是一位深谙酒店经营管理之道的优秀总裁，是中国旅游饭店业协会的掌门人。

本书基于作者经营酒店20年的经验，以中外酒店管理的差异为出发点，分析了我国酒店业存在的问题和面临的困难，提供了我国酒店管理的模式：要有良性的系统控制、统一的管理标准、专业的服务技能培训以及精准的人力资源与财务审计的监控系统，才能保证经营服务质量的提高和成本的有效控制。

成功管理企业的关键要素是：真诚、规矩与谦恭。一个真正的职业经理人，其职责是运用自己所掌握的法律知识、专业知识、销售知识，根据市场的变化来经营和管理企业；同时要将一系列先进的管理理念，融入到企业经营中，包括运营、营销以及人力资源等各个环节。

策 划：英杰燕园

征稿电话：010-62767912

电子邮箱：yingjieyanyuan@hotmail.com

海岩 原名吕海岩，畅销书作家，著名企业家，旅游饭店业资深管理专家。

◇ **作为作家** 海岩著有《便衣警察》、《一场风花雪月的事》、《永不瞑目》、《玉观音》、《拿什么拯救你，我的爱人》、《五星饭店》等多部作品，每部小说销量均达10余万册乃至数十万册，改编影视剧作品更是家喻户晓。

◇ **作为企业家** 海岩是中国旅游饭店业协会会长、中国旅游协会副会长，锦江集团有限公司副总裁、锦江(北方)管理有限公司董事长及总经理、北京昆仑饭店有限公司董事长。

海岩具有敏锐的洞察力和独特的感悟力，思维深邃，视野开阔，他的管理理念高屋建瓴，独树一帜。他所在的锦江集团是国内第一家国际性饭店管理公司，受托管理饭店200多家，其中四、五星级40家。目前总资产45亿元、经营管理的资产为102亿元，员工1.3万名，被《亚洲周刊》列为全球500家华资大企业之一。

海岩：我是一个职业经理人，当作家只是业余爱好。

责任编辑 齐 鹏

封面设计  壹生工作室
13910130612

序

职业经理人——海岩

1986年海岩开始在昆仑饭店任副总经理，中间调到上海担任第一家由中国人自己管理的五星级饭店——上海新锦江大酒店总经理。13个月后，他回到昆仑，又被委任为锦江集团北方公司的总经理。

海岩现在主管的锦江北方管理有限公司作为锦江集团分公司，以经营饭店、物业为主，目前有30家酒店和物业公司，这几年各单位效益都相当不错，在本地区同行中名列前茅。对于一向不错的业绩，他却谦虚地说：“是由于自己赶得时候比较好，上级单位和各方股东给我的条件和环境都比较宽松，更重要的

是我有一个配合很好的领导班子。”他甚至说：“我是这个团体最大的收益者。”他能取得今日成就，又能如此平和谦逊地评说，他的宽广心胸由此可见一斑。

在众多的职业和身份中，海岩最向往做一个职业经理人，在规范的体制中，按照商业和市场的操作方式进行判断和处理，对企业和人员进行技术与规范的管理，而不用过多考虑人为的因素。然而，海岩始终都是“国家的人”。在很大程度上，像海岩这样的国企老总，与其说是企业的管理者，不如说是一名行政干部。从昆仑饭店的副总成为锦江集团北方公司的当家人，海岩对此深有体会。他说：“长期以来，我们在选拔和考评一个企业负责人时，更看重的是他的政治素质和为人处世。”其中，常常会把善于处理领导关系作为提拔干部的重要依据，事实上，这很难真正表现企业家的价值。其结果必然是，一些国企老总们更多地把精力用于应对行政事务、处理人际关系上，考虑更多的不是市场，而是人事。权力的“不足”，与权力的“无限”都会造成中国企业家角色的特殊性，同时也对他们提出特殊的要求，政治素质和个人品质显得格外重要。作为酒店行业的领导者，不仅要有国企管理者应具备的政治素质，还需要有市场判断

力，更重要的是对人的管理工作要做到家，充分调动领导班子和员工的积极性。海岩认为，企业要做到像军队，要做到令行禁止，上级命令下级必须服从；像家庭，人事关系和睦、融洽，使员工能感觉到家的温馨；像学校，员工能不断学习并接受考核。他将对人的管理要点归结为：“理想、实惠、情感、纪律、公平和竞争”，即将员工的眼前利益和长远发展目标统一起来，创造一个既有纪律约束又讲精神平等、既有竞争机制又有宽松和谐的人际关系组织，这样就很好地解决了受制度束缚的国企在改革中如何留住人才的难题。这些正充分体现了他所说的在管理中感性与理性的结合统一。

作为“国家的人”，海岩坦言自己身为一个干部首先政治素质过关，其次各方面的关系处理得还可以。他说自己最大的特点是善于发挥团体协力的作用。海岩的下属说，“吕总不仅有想法，而且有办法，对我们很信任，他的人格力量和自律精神使我们深受感染，我们没有理由不把工作做得更好。”

在谈到酒店的管理与发展时，海岩直奔主题：酒店业作为一个特殊行业，其实早以“入世”。若干年前，希尔顿、香格里拉、假日、喜来登等独资酒店就以规范的国外管理模式在中国遍地开花，最突出的表

现是国外连锁集团的全球扩张。这些国外连锁饭店无论在整体的推广还是销售的网络上，都明显好于国内单体酒店。目前，国内酒店行业面临的最大问题是加入 WTO 后，随着这些政府保护优势逐渐消失，国有单体饭店和国外连锁饭店站在同一条起跑线上，我们的竞争力明显不如人家。比如，2005 年在国内饭店业大约只占 15% 床位的外资饭店，利润却达到了全国饭店总收益的 90% 以上，这听起来是一个不可思议的数字，但事实的确如此。面对如此形势，海岩谈到，我们要么加入连锁，要么形成自己的特色。实际上，酒店业销售的也是一种文化。既然是文化，各大饭店就不能千篇一律，我们的企业必须具有文化的独特竞争性。

一位有魅力、有名望的企业家对企业讲是财富，对整个行业而言则是一面旗帜。海岩作为现任中国旅游饭店业协会会长，是第一位由业内人士出任该行业协会会长的人。到今天，中国旅游饭店业协会已经拥有全国 5000 多家成员饭店。在国外，这一职位被看成行业领袖，是一个位尊权重的人。但在记者谈到这个问题时，海岩自称他至多不过是一个“排头兵”而已，身后倒是真有许多“将军”。

Contents 目 录

序： 职业经理人——海岩 /

第一章 中外酒店经营比较 /

现在世界上排在前 10 位的酒店集团大部分是近几年形成的，它不是按照常规发展形成的，它是按照资本并购的方式、随着全球化的浪潮形成的。现在中国大多数的本地酒店是处在亏损的状态，这个亏损不完全是经营亏损，可能有相当一部分的酒店是投资亏损。

第二章 酒店的品牌与特色 //

品牌的打造有两种方法，一个，依靠自己的长期经营，坚持自己的定位、坚持自己的文化品位、坚持自己的优质服务；还有一个，比方说广告，广告的投放以及大量促销活动的出现。



第三章 酒店管理模式 31

没有好的系统控制、没有统一的标准、没有背后的培训和人力资源的系统、没有财务和审计的监控系统，那么它的经营服务质量和成本控制是很难保证的。

第四章 酒店战略与团队 49

我有一个经验，叫做半年之内不谈干部。所谓半年之内不谈干部，是不谈干部好坏。总经理是一个企业的精神领袖，他是一个象征，大家看着他心里面就踏实，就愿意跟他干，看着他这个劲就来了，这样的人就是好总经理，哪怕他不是非常懂业务。

第五章 酒店的差异化经营 69

现在的酒店业，有一种国际酒店信息化的走向。国际上是把信息化大概分为五个阶段，第一个是电算化阶段，现在我们的酒店都已经实现了，第二个是所谓的自动化阶段，第三个是网络化阶段，第四个是集成化阶段，最后一个协同化阶段。

第六章 我的酒店管理经验 85

真诚、规矩、谦恭，这三条只要做到，任何环境都能容你。其实对于一个企业来讲，忠诚、勤奋仍然是能否成功的最重要的因素，这方面我比较强。

第七章 职业经理人的文化结构、创新

能力 85

在真正强大的内部和外部压力下，在真正的市场法则和压力检验下，才能产生真正的职业经理人。职业经理人的任务是运用其掌握的法律知识、专业知识、销售知识，根据市场的变化进行企业的运行和发展，这是个技术性的工作。



第八章 未来中国饭店业发展的两大

选择 111

从行业发展的角度说，我觉得，一是要建立职业经理人制度，不能像现在这样谁盖的饭店谁去管。二是要形成中国自己的饭店管理公司，哪怕这个公司是和外国合资的。

附录一：各界精英人士与海岩的互动 131

附录二：记者访谈：海岩谈作家与企业家 137



第一章

中外酒店经营比较

现在世界上排在前10位的酒店集团大部分是近几年形成的,它不是按照常规发展形成的,而是随着全球化的浪潮,按照资本并购的方式形成的。现在,中国大多数的本地酒店是处在亏损的状态,这个亏损不完全是经营亏损,可能有相当一部分的酒店是投资亏损。

作为中国旅游饭店协会的会长，您怎么样评价中国旅游饭店目前的这种状况？

我是中国旅游饭店协会第一位由业内专业人士担任会长的人选，原来全国旅游饭店业协会的会长都是由国家旅游局主管副局长来兼任的，后来因为政府和行业协会要分开。会员代表大会在 1997 年选举我做会长，在改选的时候我又连任会长。当时国家旅游局的局长何光玮先生就说，希望我们这一届协会有更大的作为，因为都是由专业人士组成。事实上证明，我们各有各的工作，很难把更多的精力放到协会的工作方面，放到全国旅游饭店业形势的研讨和工作的推进方面。关于全国旅游饭店的当前形势，我可能更多的是从一个酒店从业者的角度来认识的。

目前是中国酒店行业最兴旺发达的一个时期，同

时也是我们民族酒店，也就是本土酒店面临挑战和危机最大的一个时代。本土酒店的对应面就是外资酒店，本土酒店包括了国营酒店、民营酒店、个体酒店以及其他多种所有制的酒店。现在我们自己不知道怎么称呼这些酒店，我借用外国酒店集团对我们这一类酒店的称谓，称之为民族酒店或本土酒店。

之所以说现在是我们本土酒店面临挑战和危机最大的一个时代。因为在过去本土酒店没有面临外来的酒店、世界上其他国家酒店品牌的冲击。

连续多年，本土酒店占全国酒店客房数目的比例大概在 80% 到 90%。这个统计的数字是不太一样的，因为中国对于酒店的统计历来是很不准确的。很多不是以酒店的名义盖的酒店比如培训中心、大厦、地方驻京办事处等，都不一定统计为酒店。所以酒店的统计，我从不同的渠道看到的数目相差是非常大的。总的来说，中国的本土酒店占据了全国酒店客房总数的 80% 到 90%，但是每一年所占利润不到 10%。现在的发展趋势是，本土酒店在全国酒店业的总利润当中，所占的比例逐年缩小。也就是说外资酒店以 10% 的资源创造了 90% 的利润。我认为这确实是值得研究的一个问题。

在全世界范围内，21 世纪和 20 世纪有了很大的不