

■ 王震国 主编

大师的颠覆

——现代酒店建设管理的谋略与实践

Subversion of Masters = Victory

真知是对未知的感悟
创新是对已知的否定
探索意味着永远的颠覆
莫甘为承继而消亡
理当在颠覆中永生

上海大学出版社

大师的颠覆

——现代酒店建设管理的谋略与实践

Subversion of Masters

王震国 主编

上海大学出版社

·上海·

图书在版编目 (CIP) 数据

大师的颠覆：现代酒店建设管理的谋略与实践/王震国主编.——上海：上海大学出版社，2008.3
ISBN 978-7-81118-168-5

I. 大… II. 王… III. 饭店-企业管理 IV. F719.2
中国版本图书馆CIP数据核字 (2008)第032337号

本书编委会

主任 / 顾晓鸣

副主任 / 杨时进 赵仁荣

委员 / 王震国 毛润泽 余志勤 邱林 郑丽 肖利凡

责任编辑 / 柯国富

美术设计 / 雨辰

大师的颠覆——现代酒店建设管理的谋略与实践

王震国 主编 毛润泽 副主编

上海大学出版社出版发行

上海市上大路99号 邮政编码 200444

<http://www.shangdapress.com> 发行热线 66135110

出版人：姚铁军

上海肯佩特印务有限公司排版印刷

开本：889×1194mm 16开 印张：10 字数：190000

版次：2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

印数：0001-1000

ISBN 978-7-81118-168-5/F·061

定价：46.00元

目录 (Contents)

“情感共同体”：五星级饭店的真正奥秘（代序）/顾晓鸣（P1）
颠覆的思维
——编者之语/王震国（P7）

第一编：战略的颠覆

——中外酒店业发展的前卫理念、高级谋略与案例（P11）

一、谋略

（一）大师之论

——国际业界著名大师的精论（P13）

（二）先者之语

——国内业界领军人物的妙语（P20）

（三）实践之感

——上海外高桥皇冠假日酒店高层人士的感悟（P23）

二、案例

（一）是“水落石出”还是“水涨船高”（P25）

——对保宏大酒店未来的思考/戴培仁

（二）我欲因之梦寥廓

——上海外高桥皇冠假日酒店今昔跨越的轨迹 (P29)

采写：武 斌

(三) 从“烂尾楼”到五星闪烁的七大“法宝”

——访戴培仁和他的同事们 (P37)

采写：张建华、孔之羽

第二编：营造的颠覆

——中外酒店规划、设计、施工的高级谋略与案例 (P49)

一、谋略

(一) 规划之志

——中外酒店规划的高级谋略 (P51)

(二) 设计之气

——中外酒店设计的高级谋略 (P53)

(三) 施工之势

——中外酒店施工的高级谋略 (P56)

二、案例

(一) 多维的现代空间艺术/余青山 (P58)

(二) 灵动的“后现代”理念/戴培仁 (P61)

(三) 价格与性能的科学组配

——上海外高桥皇冠假日酒店弱电系统配置与造价控制 (P65)

采写：孔之羽

(四) 中国化的国际管理

——记上海外高桥皇冠假日酒店尼泊尔籍工程总监苏贝狄 (P69)

采写：孔之羽

第三编：管理的颠覆

——中外酒店人本、系统、严谨、精细管理的高级谋略（P73）

一、谋略

（一）管理之本

——中外酒店人本管理的高级谋略（P75）

（二）管理之架

——中外酒店系统管理的高级谋略（P80）

（三）管理之严

——中外酒店严谨管理的高级谋略（P82）

（四）管理之细

——中外酒店精细管理的高级谋略（P84）

二、案例

（一）未雨绸缪的“皇冠架构”

——品牌酒店业主与管理人合作模式探讨/王凯明（P88）

（二）洋经理选拔折射的新人才观

——上海外高桥皇冠假日酒店精选外方总经理实录（P100）

（三）业主与管理人合作的利益驱动

——上海外高桥皇冠假日酒店处理业主
与管理人关系的成功举措（P103）

（四）DGM——架设沟通的桥梁/史军（P107）

（五）光环背后的精神与力度

——上海外高桥皇冠假日酒店荣获亚太大奖实录 (P112)

第四编：营销的颠覆

——中外酒店谋市、拓市、赢市的高级谋略与案例 (P117)

一、谋略

(一) 析市之谋

——中外酒店市场分析的高级谋略 (P119)

(二) 拓市之举

——中外酒店市场拓展的高级谋略 (P123)

(三) 赢市之策

——中外酒店市场赢利的高级谋略 (P126)

二、案例

(一) 发展，一个科学积累的过程

——上海外高桥皇冠假日酒店外方总经理施安娜一席谈 (P130)

采写：李燕、孔雁

(二) 市场，智商与情商的多维竞技空间/毛润泽 (P136)

(三) 制胜，心态与谋略的成功嫁接/毛润泽 (P143)

编后 (P150)

“情感共同体”： 五星级饭店的真正奥秘

(代序)

■ 顾晓鸣

《大师的颠覆》以上海外高桥皇冠假日酒店为例，是一种有意思的写法。实践溢出理论，早已成为世界性的现象。可以说，一切有成就的企业，都有一种“大师的颠覆”。作为本书案例的这家酒店，其发展历程不仅合乎大师的理念，从某种程度上说，她走过的路径，更包含着对传统酒店业经营思维的一种颠覆。该酒店地处浦东北部，并无传统意义上的Location（区位）优势，但创业者数年前在那里决策建造一座高星级酒店，其眼光已有与众不同之处；而自2005年4月18日开业至今，上海外高桥皇冠假日酒店在两年多的不长时间里，由一座名不见经传的普通酒店成长为外高桥100平方公里功能区域内唯一的高星级酒店，可谓独辟蹊径。它根据自己的情况，融理念和实践为一体，走出了一条既独到又对大家有启迪作用的新路。这为我们观察、探索和研究酒店管理提供了宝贵的经验和视角：在全球化和上海打造国际大都市的快速进程中，本土酒店，尤其是国有企业，如何在剧烈竞争的市场中获得自己应有的份额，克服先天带来的各式各样的不利条件，走出自己的独特发展道路，形成自己的影响力、吸

引力和赢利力？在这方面，仔细分析这家酒店的成功历程，具有理论和实践的重要意义。其中有几点是高屋建瓴的，且与当代最前沿的管理理念相对应。

酒店究竟是什么？我们可以从各个角度给出定义，但是就21世纪人们所达到的认识而言，酒店本质上是人的一种特殊集合，一种由流动的人们构成的“共同体”——“铁打的宾馆，流动的客人”。不仅如此，今天更有可能是“铁打的宾馆，流动的管理人”。硬件设施和地域位置固然不可或缺，但唯有这种为“本”的“人”，才是酒店宾馆的生命所在。为何“宾至如归”？来过一次的客人为何常“回头”？管理人（无论经理还是员工）为何“恋栈”，乐于奉献青春和人生？一切管理和运营细节离开了这样的“人们”，毫无意义且其行也不远。

所以，当我们用这样一个视角来考察上海外高桥皇冠假日酒店时，就会惊喜地发现，这里所作的理论阐发，与本书各篇文章中所叙述的管理者的基本想法，有心有灵犀般的相通。用一句话加以概括——

上海外高桥皇冠假日酒店的核心战略是：把酒店打造成一个“情感共同体”——企业内部和外部所关联的各方面人士，相遇相知、休戚与共、相互支持、相互学习，组成富有人文人情、理性感性、利义统一的企业文化和工作构架。而从当代管理理论的前沿视野看，这也正是今天企业的核心竞争力之所在！

值得我们注意的是，这种“情感共同体”的营造，在酒店筹建之初就有明确的战略意图和安排：业主、管理人、设计师、项目经理、监理工程



序言

师……这方方面面的组合，在酒店建设中成为一支智慧的团队，使这个酒店项目始终以“出精品”为目标，以“协作好”为己任，创造了优质、高效、节俭的成果，确保了酒店的如期开业。

酒店执行董事、酒店项目公司总经理戴培仁先生以业主代表身份主导整个酒店建设和管理进程，发挥了各层面的作用，其中，业主项目经理史仲骏先生与管理人——尼泊尔籍工程总监苏贝狄先生协同，为酒店的筹建和开业打好了基础，这可在访谈文章中看到详细的叙述。

而王凯明先生写的《未雨绸缪的皇冠架构——品牌酒店业主与管理人合作模式探讨》一文中的“未雨绸缪”，耐人寻味，因为这不但表示企业尽早构想战略“愿景”（Vision，就包含有“未雨绸缪”的意味），更包含着一种十分适合我国涉外宾馆管理重要核心问题的战略谋划——作为国资的品牌酒店业主，如何在与非国资甚至外资的酒店管理集团结成战略性的工作“情感共同体”，更有着十分现实的启迪意义。

正因为有这种高屋建瓴的思考和安排，酒店内部的组织架构和人事关系才得以和谐而高效，选中的外方总经理亦能“乐不思蜀”，寓快乐于重任，把国际经验与本土体验结合得妥妥贴贴。深究一下，我们发现从底层做起的她，施安娜（Anna Stackler）女士言教身授，“帮助员工发展”；成功的秘密也可以从她在采访的答语中看出：乐于与人打交道，有志于积极回馈社会。

这样一种着眼于推动和营造各岗位人们之间的相互理解、互学互帮、协同共事的氛围和机制，正是体现当代企业的“以人为本”和“社会责

任”；而这样一种良知和善意，只有同时以管理的科学理念加以支撑和配合，才能持续发展，进入良性循环。更值得注意的是，“情感共同体”并不止于宏观上，恰恰相反，各个层面、各个部门之间的相互理解、相互沟通、心领神会、配合默契，是在微观上协调不同主体及其不同体制和文化差异的极为具体的举措，是在深刻而透彻了解自己酒店的整个处境和约束条件的情况下的一种深思熟虑的问题“解决方案”。这在史军先生《DGM——架设沟通的桥梁》一文中，有十分精到的阐释，读者诸君可亲自一阅。在社会主义市场经济条件下，国有上市公司的制度要求，与受托的国外公司的经营管理的方式和构架之间，迫切需要建立一种积极的、经常的、动态的沟通机制和路径；在其中，副总经理所应担当的角色和责任，酒店管理层都有十分自觉、十分明晰的认识，都有十分坚定、十分坚持的行动。这就将“情感共同体”这样一种看似“务虚”的东西，变成了非常务实的制度安排。

显然，这是一种内涵式的管理之路，在不断练就这种内功和内劲的过程中，企业形成了富有凝聚力的组织架构和执行力，这就能超越已有条件，不断创造新的有利条件，跻身五星级酒店的行列，并可持续不断进步。

戴培仁先生能在全中国较早地明确提出“业主和管理人是利益攸关者”的命题，并应用于管理之中，不是偶然的。这既来源于领导层对管理（尤其酒店管理）的人文本质的认识和思考，对其中包含的难点，包括人才流失问题等等的一种前瞻性的“预策划”；而且，更是代表了国际性的高级酒店管理高层应有的文化和国际关系的敏感性。正是这种管理理论的自觉



序言

性和理念的先导性，才造就了这家酒店在实际工作中的业绩和突出表现。

这样一种内涵性的企业管理组织架构和企业文化的用心用情、日复一日地培育和建设，最终必然能形成一种与上一世纪大为风行的“规章制度”和“管理模式”大异其趣，并有高低之分、文野之别的新管理形态。这或可以用“柔性管理”、“软结构”、“企业灵性”等等世纪之交产生的管理新概念加以指称，但其真正的内容和功能是超越之的，并且，因其内涵式的、柔性的和软实力性的特点，以及最厉害之处，还是在于其无限的生发性、生产性和共创性——由于各个层次、各个部分、各个方面的人们组成了这样一种工作的“情感共同体”，使他们之间会不断地沟通和互动，互灵和共创，提出、形成和实现与时俱进、因境而变的具体办法、举措和方式。这是一种应变管理的内在机制，一种与一般“管理制度”和“管理模式”不一样的新管理形态。这一点，与新世纪以来，世界各先进国家和先进企业正方兴未艾的SA8000认证（社会责任认证）、诚信建设、以人为本与和谐企业，以及快乐管理、快乐经济和健康管理等等相辅相成，实现人与生产、人的能力与生产成果的无限的良性循环。管理为了人，只有为了人，才有最佳的管理效果，这已日渐成为优秀企业家的共识和个人奋斗的崇高目标。我们在上海外高桥皇冠假日酒店的业主和管理人身上看到了这样一种人生追求和事业目标，也就再一次论证了我们所讨论的管理课题的重要性。

这里，我特别要讲一讲中国企业如何在全球化的中国语境和事境中，创建自己特色的管理理念和做法的问题。中国的文化智慧，或曰国学，与

西方相对应方面的不一样之处，就在于它特别强调阴与阳、有与无之间的相得益彰，相辅相成。一段时间以来，企业花了大量资金，请人来做CI（企业形象系统）和程式管理构架，以为把别人归纳了的显在的东西，套在自己企业上就万事大吉了，但最终真正有效果的却实在屈指可数。他们不知道，外在的规定和做法的后面，有着看不见摸不着的“无”——也即人与人、人与事、事与事、人与物、物与物、物与事……之间微妙的关系和网络，只有下功夫把这些看不见的东西理顺了，做得有活力了，那时，“无就能生有”，不断产生取之不尽的新点子、新办法、新解决方案！

上海外高桥皇冠假日酒店的史军先生说得好，“多出点子”！试想，如果每位处于这样一种工作“情感共同体”的人，都来“多出点子”，这样一个组织会有多少智慧、会有多大的能量呢？

《大师的颠覆》一书行将面市，但其引述的大师之语毕竟有限，所列举的精到案例以及个中生发的新思维、金点子也很难穷尽，在此，我由衷地期望不久的将来，能有更多的大师之妙想、更多的实践之奇思被开掘、被征引、被践行；并相互激发，使各个企业都来这样做，从而使包括上海外高桥皇冠假日酒店在内的更多酒店行业的同仁，把所在的工作“情感共同体”运作得更有活力，使我国酒店的管理形态之创造层出不穷，整体管理水准更上一层楼！

2008年1月
于互灵全文化工作室

颠覆的思维

——编者之语

■ 王震国

人类本无所为，因为有思维的颠覆，才疑破惑释；世上本没有路，因为有勇者的开拓，方荆除路现。

吾之思：真知是对未知的感悟，创新是对已知的否定，探索意味着永远的颠覆；莫甘为承继而消亡，理当在颠覆中永生。

先人云：书山有路勤为径；旅游之路景为引；酒店之路星乃的。五星之路，现代酒店的理想之路：其如一片海，广阔无垠，却波涛汹涌；她似一本书，浩瀚深邃，又疑难重重。然而，只要有前卫的理念、系统的谋划、营造的匠心、精细的管理和睿智的开拓，五星之路定能在胸中铺就、于脚下延伸。

走向五星、走近五星、融入五星，历史留下了诸多骄人的谋略、无数成功的经验，以及凿凿颠覆的轨迹。其中不乏大师之论、先哲之语、实践之悟。本书展示的只是那智慧冰山的小小一角。

摘取五星，需要责任、信任、理解和辩证的思维。

责任，是具象中的抽象，是心灵升华的演绎，是理智与人性的认同，更是一份沉重而又难以回避的寄托。责任，意味着付出、真诚和执著；责任，是对承诺的守望、负重和兑现。责任是全面的，责任是系统的。一个

对自己都不负责的人，何以承负职业与事业的使命？更无从轻言对国家与民众的报效。责任，从对自我与亲朋始；责任，以为职业与事业荣；责任，更在国家与民众使命兴。

信任，是一种需要时间和感悟的人生灵动。信任，是人世间一切美好的基石与源泉。信任，是一种有生命的感觉；信任，也是一种高尚的情操；信任，更是一种人与人之间友谊与合作的纽带。信任，需要真诚、坦荡、无私、自信与睿智的陪伴。真诚是信任的基石；坦荡是信任的源泉；无私是信任的灵魂；自信是信任的动力；睿智是信任的保障。信任，应该排除多疑、自私、盲目、实用与犹豫的干扰。多疑是信任的死敌；自私是信任的坟墓；盲目是信任的迷雾；实用是信任的瑕疵；犹豫是信任的障碍。多一点信任的陪伴，少一点信任的干扰；在信任他人中受信，在受信他人中信人，社会的和谐与兴盛将不再遥远。

理解，就是把别人当自己，让自己为别人。理解是金：在理解别人中，你筑就的也许是被人理解的桥梁。曲解是患：在曲解别人中，你埋下的也许是被人曲解的祸根。被人误解是遗憾的；但多一点对误解者的宽容，遗憾也许将变成迟来的欣慰。不理解人是无知的；因为拒绝理解别人，破灭的也包含着别人理解你的可能。多一点理解与被解，少一点误解与曲解。人类共同的心声：理解万岁！

辩证，感悟的感悟。辩证使人理性、晓义、通识。辩证是对放弃与拥有的科学解读。在职业、事业、人生的旅途中，最难的是放弃、最希望的是拥有。然而，成功恰恰要求我们必须有所弃，因为它是真正拥有的前

编者之语

提。何为真正的拥有？不是贪婪地获取，也不是无限地占据，而是理智地放弃。当人们失去太阳，却赢得了星光的辉映；当人们失去金钱，却赢得了真挚的友情；当人们失去生命，却赢得了大地的亲吻。舍弃虚伪，去拥有人间的真诚；舍弃无聊，去拥有事业的充实；舍弃浮躁，去拥有奋斗的踏实；舍弃欲望，去拥有淡泊的心胸。无论是有意地丢弃，抑或是意外地失去，有所失之后的得，才是更高境界的拥有。辩证思维明示：知不足方可学富五车；有所弃而后有所得；辨疑难才能柳暗花明；胜自我始得无往不辍。

哲人言：三类人才继承知识，二类人才裂变知识，一类人才创新知识。愿智慧的冰山，伴您承继过去、裂变今天、创新未来；愿本书字里行间所透射的哲理、观念、谋略，给您启迪、助您成功。

（作者为上海城市管理职业学院发展规划处长、《城市管理》学报主编）

