



标杆连锁酒店系列

Home Away From Home

酒店培训必备读本

如家

一样的酒店

樊永恒◎编著



深圳出版发行集团
海天出版社



标杆连锁酒店系列



酒 店 培 训 必 备 读 本

如家

一样的酒店

樊永恒◎编著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

如家一样的酒店 / 樊永恒编著. — 深圳 : 海天出版社,
2009.1

(标杆连锁酒店系列)

ISBN 978-7-80747-410-4

I. 如… II. 樊… III. 饭店—连锁商店—商业经营—经验—中国 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第167022号

如家一样的酒店

RUJIAYIYANG DE JIUDIAN

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
封面设计 海天龙
责任校对 万妮霞
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 11.5
字 数 150 千
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次
印 数 1—8000册
定 价 35.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

序言

认识如家

显眼的黄色外观，极简的装潢是如家统一的标志。

外观独特，标志清晰——这几乎是每一个顾客对如家的第一眼评价。

“如家”英俊潇洒，穿着打扮入时；简朴中透着豪气，优雅中蕴着浪漫，给人一种温暖而友善的感觉。

如家快捷酒店根据旅游者的需求，对产品进行定位，主要强调酒店的干净、简洁、经济和温馨，崇尚如家洁净似月、温馨的理念。

从概念到设计，到最后完成自己的第一家样板店——北京如家酒店，都是如家最初的掌门人——季琦一手包办，他将“年轻、有活力”的设想变成了一个实体。

鹅黄色的外墙，欧式的设计，组成了如家独特的外观格调。在中国，黄色是代表吉祥的颜色，如家采用黄色作为酒店的主色调，除了要达到吸引人们眼球的效果外，也许还期盼着吉祥的颜色能赋予客流如云的寓意。

在Logo设计上，如家采用轮廓圆润的五边形设计——外观像一所房子，既简洁明了，又兼具包容性；中挂弯月，散发出浓淡相宜的亲情感。

简约的大堂，为如家增添了几分亲和力；穿过小巧的拱形门之后，迎面而来的是一个精致而温馨的前台、几张休闲风格的沙发和一个16小时供应就餐的小咖啡厅。整个前厅的结构紧凑，颇具欧陆风情，在暗粉红的色调中越发显得宁静和柔美。

在如家，你去入住时没有门童为你提行李，没有人引领你去登记、取钥匙、上房间，一切都要顾客亲力亲为。但是，如家却可以保证你能舒舒服服地洗个澡，之后躺在干净柔软的床上看电视，或者上网，看着免费提供的书进入梦乡。





如家酒店的客房虽然小，但是空间的运用十分恰当。客房的设计更是可以与星级酒店媲美。

客房的装潢十分讲究色彩和空间的运用：墙面以淡粉色、淡黄色为主，墙上挂着法国风格的艺术画；地毯的色彩与墙面的颜色相协调，小巧的高圆桌代替了传统的写字台和茶几，木质的床头柜极其简洁、别致。这样的客房设计风格，处处都透出一种家居的风韵情调。

在酒店客房里面，空调、电视、电话、磁卡门锁、标准席梦思床具、配套家具、独立卫生间、24小时热水、高速宽带上网等设施一应俱全。房间的家具灯饰十分有品位，床单毛巾非常干净，绝不亚于五星级酒店。充满“家”的味道的碎花被套是如家酒店最让人心动的一个亮点。

在如家，提供给顾客用的大、小毛巾，拖鞋，各茶杯、口杯都是配对的，让你跟室友可以根据颜色区分哪一样是自己用的。试问，如此贴心的安排，哪个顾客会不满意呢！

如家对细节的态度十分严谨，如电视机音量、频道的设置，以及在与客人对话时，规定第一句话和最后一句话必须由员工说出，等等。此外，如家客房内的电话机旁边，始终放着5页便笺纸，方便客人使用。

还有，特别受人推崇的是“如家快捷”的小厨房。小厨房从上午八时一直开到晚上八时，这样，客人随时回来都可以吃上热菜热饭。虽然厨房和餐厅都十分简单，但是正是这种简单的家庭式服务反而令如家更具亲和力。很多出差的人士之所以选择“如家快捷”，就是因为住在如家酒店，令人有一种归家的感觉。

如家借鉴欧美完善成熟的经济型酒店模式，为商务和休闲旅行等客人提供“干净、温馨”的酒店产品，为海内外八方来客提供安心、便捷的旅行住宿服务，传递着“适度生活，自然自在”的简约生活理念。

作为中国经济型酒店行业的领袖品牌，如家现在已经覆盖全国29个省和直辖市的近90座主要城市，拥有连锁酒店400多家，出租率均在90%以上，形成了业内遥遥领先的连锁酒店网络体系。

2006年10月，如家在美国纳斯达克上市（股票代码：HMIN）。作为中国酒店业海外上市的第一股，如家由始至终都是以顾客满意为基础，以成为“大众住宿业的卓越领导者”为愿景，向全世界展示中华民族宾至如归的“家”文化服务理念和民族品牌形象。

樊永恒
2008年10月

contents 目录

第一章 月亮下我的家 · 1

“如家”是经济型酒店“如家酒店连锁”的简称，它是首旅、携程双雄的后代。

首旅是中国最大的旅游实业集团之一，拥有百亿多的资产；而携程旅行服务公司是中国乃至亚洲最大的旅行网站、中国最大的宾馆酒店分销商、中国最大的旅行中介服务商和中国最赚钱的互联网公司，拥有全国最大的酒店客户资源，注册会员逾500万名。

第一节 从携程到如家	2
第二节 如家掌门人	9

第二章 “攘外”必先“安内” · 21

古人所谓“攘外必先安内”，意思就是先要平定内乱，然后才可以抵御外侮。这话有至当不移、颠扑不破的至理。引用到这里，就是说一个企业要先治理好自己的队伍和整理好内部建设，只有做好自己的软硬件设施，自己人没矛盾了，团结了，才能在市场上站稳脚。

第一节 和谐向上的工作环境	22
第二节 人力资源是第一资源	26
第三节 中国特色的品牌	39
第四节 打造一套系统	55



洁净似月
温馨如家

第三章 如家经营之道 · 59

很多企业家谈到战略时往往会犯两个错误，一个是将战略和目标混淆，比如，“我今年的战略是发展150家连锁店”，这是目标而非战略；另一个是将战略当作是企业高层文件柜里的机密，没有变成全体员工的行动指南，从而导致了战略的旁落。真正的战略是在一个较长时间内企业的发展方向以及实现这一方向的措施和路径，它必须是清晰、简洁、能让企业所有员工理解的，这样才能将战略的价值发挥到极致。

第一节 经营思想	60
第二节 独具慧眼	72
第三节 知己知彼	77
第四节 管理，强业之路	83

第四章 如家营销体系 · 89

如家，毋庸置疑，属于典型的经济型酒店。经济型酒店这个概念，简言之，就是平价酒店，但又并不仅仅是炒作的噱头，而是蕴含丰富的经营理念，否则也不会受到如此多旅人的眷顾。

相对于传统的全服务酒店，经济型酒店多以客房为核心产品，价格相对低廉，一般在300元以下。曾有人总结如家的经营史是“低成本做大生意，只卖床板不搞娱乐”。这话有一定的道理。

第一节 四大武器	90
第二节 加减法的应用	96
第三节 如家战术	100

第五章 资本与市场一个也不能少 · 109

2006年10月，如家酒店连锁成功登陆美国纳斯达克，成为美国上市的中国酒店业第一股，并被美国的知名投资机构评选为年度IPO，这也是第一家非美国公司获得该项荣誉。

第一节 上市融资	110
第二节 迎风扩张	118
第三节 平稳发展	130

第六章 企业文化 · 143

文化是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；文化是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度。

企业文化是一种从实际从事经济活动的组织之中形成的组织文化，是企业在生产经营实践中逐步形成的、为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象的体现的总和。

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态，均为该组织成员所共同认可。

第一节 企业文化建设三部曲	144
第二节 文化是连锁企业的灵魂	149

第七章 加盟如家 · 161

说到合作关系，李嘉诚有一番话给我们以深刻的启发。

有一次，李嘉诚应邀到中山大学演讲，大学生们请教他有关经商的秘诀。李嘉诚说，他经商其实并没有掌握什么秘诀，如果非说有什么秘诀的话，那就是“我与人合作，如果赚10%是正常的，赚11%也是应该的，那我只取9%，所以我的合作伙伴就越来越多，遍布全世界”。

与此相反，我们的经营队伍中有些“吃独食”的老板，而这样的老板必将导致合作伙伴的流失。

作为特许经营队伍中的一份子，我们必须明白，只有共赢才是赢，只有互惠互利的关系才会长久，我们只有在“情感”和“利益”上实现自我超越，能够将更多的利益与人分享，我们才有可能成就更伟大的“专卖连锁事业”。

第一节 互惠共赢	162
第二节 加盟如家	167
附录一	171
附录二	174
后 记	175

如家一样的酒店



如家

第一章 月亮下我的家

“如家”是经济型酒店“如家酒店连锁”的简称，它是首旅、携程双雄的后代。

首旅是中国最大的旅游实业集团之一，拥有百亿多的资产；而携程旅行服务公司是中国乃至亚洲最大的旅行网站、中国最大的宾馆酒店分销商、中国最大的旅行中介服务商和中国最赚钱的互联网公司，拥有全国最大的酒店客户资源，注册会员逾500万名。





第一节 从携程到如家

◎从携程说起

“是试探性的、充满憧憬的、抱着摸着石头过河的心态。”回忆起携程创立时的心情，季琦这样向我们描述。

不怕失败，大概是所有创业者的一个共同特点。还有一个前提：最坏的结局不能超出自己设定的心理底线。

季琦认为他自己原本就是一无所有的，就算失败了，他心里也能承受得住。

1995年，北京、上海等大城市的许多房地产商为写字楼搞综合布线系统，希望以此提高写字楼的智能化水平。恰好，季琦那会刚从美国回来，在朋友的邀请下，一同做起了综合布线系统，此后又做了ISP、系统集成等。

1997年9月，季琦创办了上海协成科技有限责任公司，一年之后，协成被上海市定为高新技术企业。

“如果我对一件事情没有激情，是绝对不会去做的。”正是季琦的这种激情，成就了携程。

当时，季琦的事业发展得十分顺利，但是他一直无法割舍心中的“网络情结”。

1994年9月17日，他在美国Oracle总部大楼里首次接触互联网。他的同学提议说要给他看样好东西，兴奋地把他们带到电脑前，上了互联网。当时雅虎刚刚起步，网速非常非常慢，所以他们只好一边喝咖啡

一边等。

不过，当它们要查询的信息，终于一行行从屏幕上显现出来的时候，季琦有点不敢相信自己的眼睛，他觉得那东西实在太神奇了！

1999年初，正是互联网十分热的时候，季琦与梁建章、沈南鹏等好友聚会，3人相谈甚欢，最终决定共同创业。

季琦对当时的场景还记忆犹新，“那时，我们就互联网、互联网经济、美国的网络公司、纳斯达克和IPO等话题热烈地讨论了一夜。”

最后，他们决定，在中国做一个向大众提供旅游服务的电子商务网站。

1999年5月，季琦与梁建章、沈南鹏、范敏共同创建了携程旅行网。

4个创始人按照各自的专长进行了分工：梁建章任首席执行官，沈南鹏任首席财务官，季琦任总裁，范敏任执行副总裁。

携程的华丽篇章由此展开。

携程时期，IDG不仅注入了资金，也将携程引向了规范——引入国外的会计制度及法律架构要求。

IDG起的作用远不止这些。

2000年3月，携程第二轮融资时，IDG再次介绍软银进入。从那时候起，季琦开始初步了解“投资人圈子”的潜在能量，至少他们能为创业者提供持续的资金，为其护航。8个月之后，随着凯雷的第三笔投资到位，携程前后三次的募资，共计吸纳了海外风险投资近1800万美元。

当携程上了轨道之后，开始蓬勃发展时，季琦在高兴的同时却又感觉“空虚”。

因此，不安于现状的季琦开始了他寻找新起点的征程！

◎偶然的“帖子”

如家的诞生，源于一个很偶然的帖子。



2001年的某一天，时任携程旅行网总裁的季琦，偶然在网上看到一位网友发帖抱怨说，携程上预订的宾馆价格偏贵。

不经意的一句话，却触动了季琦敏锐的商业嗅觉。

于是，季琦对携程网上的订房数据做了具体分析，发现价格确实普遍偏高，而价格相对便宜的旅社，服务质量和卫生条件却十分差，顾客不得不预订星级酒店。

深入研究后，季琦还发现新亚之星的客房卖得特别好。经过详细调查后发现，新亚之星的客房都是在150~200元之间，特别便宜，属于经济型连锁酒店。

季琦决定亲自去试住经济型连锁酒店。结果他发现，包括锦江之星、新亚之星在内的经济型连锁酒店，客房入住率均很高，甚至有点供不应求，生意做得红红火火。

经过深入的市场调研之后，季琦总结得出，相当数量的业务出差人员是企业中低职位员工，出差补贴有一定的额度，通常是在二到三百元之间。对于他们来说，住高级的酒店是十分不划算的，所以他们会选择价格相对便宜一点的经济型连锁酒店；另外，假日期间，为数众多的旅游散客也偏向于选择价廉物美、简洁干净的经济型酒店。

季琦灵机一动，马上联想到，以携程为出发点，创办一间更有特色的经济型连锁酒店。季琦认为这是一个不错的商机。

看准了“经济型连锁酒店”这一商机，季琦便立马行动起来。

经过集体讨论后，携程高管们认为，凭借携程良好的客户资源平台和技术上无可比拟的优势，可以帮助连锁酒店建立起功能强大的中央预订系统和酒店管理系统。投资经济型连锁酒店，最终获得携程高层的一致认可。

携程网是创业4人帮合作创办的，公司决定做经济型酒店后，季琦从携程网的CEO退任，改任如家公司CEO。4人帮里，只有季琦是自己掏钱入股如家公司的。

尽管只有500万元的启动资金，一切都要从零开始，并且锦江之星等强大的对手又早已在全国布下网点，但是季琦还是对如家公司充满

了信心，他认为创业者必须具备勇气和坚韧的毅力。

如家从小做大、上市的思路还没有十分明确的时候，基本上是由季琦一个人独自埋头打理，他的工资单还挂在携程，以备失败时有个退路。

当时“如家”的理念是“轻资产、重品牌”。

当时携程可以卖很多房间，他们就以帮酒店卖房间为条件，要求酒店在原本的招牌旁边再挂一个“如家酒店连锁”的牌子。用这种方式做了20多家酒店，结果十分不理想。

第一，这样的做法盈利低；第二，联盟店都不太愿意配合，无论是服务质量，还是酒店设施，水平都参差不齐，无法达到季琦想要的结果。

兜售品牌的业务发展不顺利，“轻资产”的概念需要改变，于是季琦开始琢磨直营店。

当时的经济型酒店行业中，上海已经有“锦江之星”、“新亚之星”，季琦尝试着与这两家公司谈合资，但是他提出的条件是控股。

尽管当时携程网的订房量非常可观，但是，由一个酒店经营的外行人来谈控股，“锦江之星”的主管机构对季琦提出的合作根本不屑一顾。

◎与首旅合作

2001年一个暮春的午后，季琦开车从北京昆仑饭店出来，意外地发现在不远处的路边，有一幢藕黄色的小楼，招牌上写着“建国客栈”4个大字。

由于好奇心的驱使，季琦决定下车探个究竟。一进店堂，他就感觉像是自己当年在美国旅行时常住的连锁旅店，唯一有区别的是，员工们的做派一看就知道是国企出身。

“建国客栈”是首都旅游国际酒店集团旗下的一家酒店。在中国酒店业中，首旅资产第一、品牌第二（第一是上海锦江集团）。那个





时候，“建国客栈”已经开了4家分店，是携程网房间销售额最好的酒店之一。

一个新的合作机会出现在季琦的眼前。

机会在北京，合作对象非首都旅游国际酒店集团莫属了。

和上海谈判的经历一样，季琦提出的条件报到首旅集团领导层后被搁置了。携程的其他3个人对这次的合作也没有抱太大希望，觉得季琦是在白费劲。

谈判持续了4个月之后，季琦终于得到了一个机会。在北京渔阳饭店，他见到了首都旅游集团总裁梅蕴新，两个人谈了一个多小时之后，梅蕴新给了他一个肯定的答复。

接下来，季琦约见了“建国客栈”的投资方——北京首旅国际酒店集团副总梁日新，两人在餐厅里聊了整整一个下午。梁日新给季琦提供了一个十分重要的信息，在美国，经济型酒店占到了70%的酒店市场份额，而在中国，这个比例还不到10%。

终于，首旅集团高层对携程的商业计划开始感兴趣了。

对首旅集团来说，在酒店经营中引入风险投资，是一个新鲜并且极具魅力的方案。双方很快签了合资协议，新公司启动资金是1000万元，其中携程控股55%、首旅45%，携程、首旅按股份比例出资。

◎如家的诞生

2002年6月，携程和首旅联手打造的经济型酒店连锁集团——“如家”诞生。

如家酒店连锁公司，由季琦出任CEO，首旅国际酒店集团的副总裁梁日新女士担任COO。难得的是，携程成为了控股股东，达成了季琦当初的设想。

合资公司从首旅租下了4个旅店的15年使用权，使用“如家”品牌开始了直营之路。

按照传统酒店的销售方式，标价会相对高一点，给旅游团和会议

的折扣会多一些，中介渠道比较丰富。经济型酒店就是通过减少渠道，把钱省下来。如家和携程谈下来的是每个房间中介费30元，通过携程入住的旅客要比门市价低10元。

原本建国客栈标价200多、300多元，来的人不多。“如家”成立之后，一开始的标价是198元，不打折，因为低价就是最大的吸引力。

在销售渠道方面，建国客栈过去所采取的是与旅行社合作的传统方式，等客人自己上门。现在是通过与订房中介合作，进行分销，并结合与各大公司签订协议酒店、发展常住旅客会员等多种营销方式，加上依托携程旅行网的强大销售网络，半年之后，如家酒店的人住率就大大提高了。

“如家”传承了携程的“基因”：携程技术方面的经验，帮助“如家”建立起功能强大的中央预订系统和酒店管理系统；之前携程网建立起来的全国各地的忠实使用者，也成为了“如家”的潜在客户。

很快，如家以“洁净似月，温馨如家”的鲜明品牌形象站稳了脚跟，并毫无顾忌地打破了经济型酒店，甚至酒店业的常规，成为了国内第一家引入风险投资的酒店集团。大名鼎鼎的IDG和梧桐基金在季琦的鼓动下，注资“如家”，首次在传统行业中下注。

同时，季琦良好的创业成功记录和“如家”新颖的商业模式被众多投资商看好，使如家具备了更强的融资能力。

创业中公司会遇到很多的压力和挫折，甚至会陷入意想不到的困境中，季琦说：“这个时候有勇无谋也不行。”

2003年，如家开业还不到一年时，不幸地，“非典”席卷整个神州大地，使刚刚处在飞速发展期的如家酒店营业额骤减。

季琦和梁建章都坚信，困境很快就会过去，但是董事会一致认为，下一步应该保守一些，否决了他们加速扩张的想法。

无奈之下，季琦只能采用董事会的意见，放慢了步伐，但是他执意要留下徐家汇店。为此，他还跟董事会的一名成员打赌，定了6个月的营业额，赌法国的来回机票。



结果，季琦赢了，他把法国来回机票兑现成了现金，拿着这笔钱开心地给员工们发了奖金。

接下来，如家自主建设的800间客房预订中心投入使用，为各家门店稳固的客源提供技术支持。

服务方面，如家为每间客房配备宽带上网接口，并且免费提供给客人使用，这种做法在中国酒店行业中是前所未有的创新，极大地吸引了商务旅行客人。

酒店内部管理方面，如家也颇下了一番工夫。改变原来国有企业的懒散、拖沓的工作作风，建立有效的内部考核和激励机制，培养专业的经济型酒店经营管理人才，为如家未来的发展打下了坚实的基础。