

饭店集团“软实力”系列报道之五

连锁品牌管理不仅“得其形”更要“传其神”

□ 宋雪鸣

在连锁经营体系中,饭店集团和加盟饭店都是在同样的商业符号下进行业务的重复。饭店集团按照合同“安装”经营管理体系,加盟饭店按照标准执行体系。从理论上说,这种关系非常简单。但在实践中,连锁经营能否成功取决于以下两个因素:一是饭店集团要有一套根据长期经营积累的、系统的工作程序和标准,能够方便地转移和复制到加盟饭店;二是加盟饭店的管理团队和员工队伍能够“粘贴”、消化吸收和执行。分析国际品牌连锁企业能够支撑全球上万家、数万家连锁店运营和发展的成功之道,就是连锁管理体系的成功,是连锁管理系统完整、有效地复制、粘贴的成功。

连锁经营是共享或转移知识资产的一种有效模式。饭店集团作为转移知识的一方要有知识管理的能力,这样才能帮助加盟饭店增强技能和能力。饭店集团转移知识的过程可分为复制与粘贴两个部分。

实践中很多连锁企业认为,复制就是照猫画虎,给加盟商发一套手册、经过简单的培训就可以直接开店了。但是,如此照猫画虎的效果又如何呢?业者不妨想一想,有个饭店集团的加盟饭店的产品与服务质量高于集团总部(旗舰店)的?顶多是“形似”,很少有“神似”的。究其原因,是因为我们只复制了显性知识,隐性知识的复制却被忽略了。

饭店集团的复制过程就是知识的拷贝过程,包括饭店经营管理知识的

收集、梳理、共享和转移等过程。复制有三个层面:思想体系、商业体系、运转体系。复制的结果就是系统化和标准化的知识再现,这些知识分为显性知识和隐性知识。显性知识是指可以用语言、文字、图像等明确表达的知识,一般以清晰化、公式化的方式表达出来。例如,饭店的规章制度、业务流程、操作规则、工作标准、菜肴配方等。而隐性知识是存在于个人头脑中,建立在个人经验基础之上的、难以明确表达、体现个性化的知识。比如,我们不可能通过学习菜谱成为一名出色的厨师。以和面为例,“面多了加水,水多了加面”是显性知识,怎样把握面和水的比例则是隐性知识。此外,饭店还存在大量的诸如斟酒、铺床等依赖于个人经验而又难以准确用文字描述进而传播的行为知识。目前,国内饭店集团的隐性知识管理水平还需提高,对饭店的隐性知识进行收集、整理,研究怎样用直观的方式来实现隐性知识的传递是业者应该加以关注的问题。

再来看粘贴。复制相对而言比较容易,因为饭店集团能够把控。要把这一套系统跨区域粘贴给加盟饭店,同时保证一致性,就需要真功夫了。在服务领域,对服务管理的研究要比对制造业管理的研究落后许多。服务企业最重要的一个问题是要保持一致的服务标准。当一个服务在多个地点传递或者当某些工作授权给加盟店去完成时,这个问题就变得更加复杂。对服务过程中的每个环节可以建立质量控制标准,但是这个过程涉及人的因素,并且生产和消费是同时进行的,这些都加大了服

务标准化的难度。从另一个角度说,与机器相比,通过人更难以保证产品生产的同一性,也更难以管理。

职业化的经理团队是饭店集团复制、粘贴到加盟饭店的有效载体,因为在加盟过程中,优秀的团队是可以指导和培训加盟饭店以及督导控制加盟饭店复制、粘贴的整个过程。大多数情况下,饭店集团在管理输出中任命到加盟饭店的管理人员不会是该品牌饭店的骨干人员。为了保持品牌形象和知名度,饭店管理集团的骨干人员都会被留在该品牌诞生的“总店”。即使被派到加盟饭店,往往也会在帮助加盟饭店开业、实现正常运转后撤回。实际上,国际品牌饭店集团也是这个套路。那么,他们为什么能够较好地完成复制粘贴呢?因为他们的总部本身就是一个可持续发展的知识管理平台。以培训为例,总部设计研发了课程体系、课程内容,系统化的培训方法和工具都非常完善。强大的资源后盾,使其成为门店的支援中心、人才培养基地。

连锁经营模式引进中国只有三四十年来,得以快速发展也只是在最近十几年。国际著名饭店集团的连锁经营已经运行了近一百多年,运作机制相当成熟。国内饭店集团不能只学表象,而是要深入研究国际饭店集团成功背后的商业逻辑。从战略上明晰定位,在具体的操作过程中要有整体系统概念,复制的对象是系统,而不是局部,不仅要“得其形”,更要“传其神”。

因此,国内饭店集团面临着奋起直追与迎头赶上两重重任。奋起直追就是要尽快完成“建模”工作,这里的“建

模”工作不仅仅是一本运转手册与规章制度,还要有相应的管理工具。比如,岗位胜任力模型、饭店及部门绩效模型、营业收入预测模型、选址标准等,完成科学化、规范化、程序化的管理工作,以便于复制到加盟饭店。迎头赶上就是构建知识管理平台,整合资源形成支持体系,提高粘贴能力。比如,编制总经理工作手册、财务会计工作指南、在服务中夯实管控,使加盟饭店能够享受到饭店集团的支持服务,让集团的系统完整地粘贴到加盟饭店。

饭店集团总部建设不能流于文牍化,要起到咨询、建议和质询的作用。总部除了是一个责任中心以外,还必须成为一个价值创造、制度输出和宏观调控的中心,使总部的运作呈现集中创新、分散复制的特征,通过复制使学习曲线整体降低。

此外,国内饭店集团要向成功打造了如家、全季、亚朵、麗枫的新锐企业家学习,逐步向前延伸至投资定位,向后扩展至资产处置。另外,借助金融衍生工具保持资产流动性,对饭店资产进行全生命周期管理。

这就要求集团总部的管理者一要懂行,具有饭店资产管理与价值管理的系统知识;二要除了会“管”更要有“理”的能力;三要处理好直接管理与间接管理的关系,完成从管理者向领导者的转型;四要学会从产品经营到资本经营的本领。(作者单位:南京旅游职业学院)(完)



邢子琦 绘

他住酒店以来,体验感觉最好的一次。

点评

据了解,这家酒店的员工到月末可以凭借收集的“感动币”领取相应的物质或精神上的奖励。此举不但有助于调动员工积极性,也可以在一定程度上直观反映员工的工作效果。

省了我发小费的钱,那岂不是两全其美?”张先生说完哈哈大笑。

接下来,张先生每去一个消费场所,都会带上几枚“感动币”,以便发给令他感动的服务员。

第二天,为了感谢为他整理房间的服务员,张先生一下子给了服务员10枚“感动币”。但是,服务员只接受了两枚,将剩下的还给张先生并说道:“我只为您整理了两天房间,只能接受两枚‘感动币’,谢谢您的奖励。”

退房时,张先生将剩下的“感动币”还给总台,并向总台服务员讲述了客房服务员的诚实表现。总台服务员说:“如果是这样,您现在还可以为她送上一枚,由我们代您转交,我在这里代地向您表示感谢。”

结算时,总台服务员告诉张先生:“由于您配合我们发‘感动币’激励员工的活动,以您的房费标准每晚可以减免20元。同时,收到您写的建议信一封,可以在您的总房费里再减免30元。”张先生愉快地离开这家酒店。他说,这是

实践中来

□ 陈文生

案例

某天,在某酒店前台,接待员叫住了刚刚办好房卡的客人张先生,递给他一个小布袋后说:“这个袋子里面有20枚小铜板,我们叫它‘感动币’。如果您对哪一位服务员的服务很满意,可以送上一枚。到时服务员会拿着它向酒店‘领赏’。谢谢您的合作。”随后接待员把小袋子扎好,双手奉上。

“挺有意思的。我可不可以理解为相当于给服务员发小费呢?”张先生饶有兴趣地问道。

“可以这么理解。我们的目的是鼓励服务员更好地为客人服务。”

“如果我对客房服务很满意,而客房服务员不在房间,怎么给她呢?”

“可以由我们转交。对了,请您退房时把这个袋子带下来交给我们。”

“你们这个做法,我还是头一回见呢。这样说来,我既表扬了服务员,又

补齐短板 推动酒店业高质量发展

□ 钱三毛

回顾2019年,尽管一些酒店的经营业绩较前一年相比有所下降,但是,整个酒店行业还是在转型期中呈现稳中求进的态势。期待2020年更好是业者共同的愿望。然而,市场形势是不以人的意志为转移的。与其预测观望,不如正视存在的问题,抓紧补齐短板,乘势而上。以下是笔者对2019年酒店行业发展的简略盘点。

2019年,从市场业态看,酒店行业进入了较为成熟的阶段,产品与需求日趋细化。高档商务酒店增量开始放慢,中档酒店快速增长,特色酒店、文化主题酒店、精品酒店以及各种类型的民宿释放出强劲的市场需求。笔者所在的特色酒店联盟54个会员酒店中,95%呈现增长态势,反映出文化特色型酒店的独特优势和竞争力。

过去的一年,酒店管理者高度重视品牌建设,众多民族品牌闪亮登场。资本运作逐步转向实体经营,投资者、经营者的专业化程度不断提高,消费者对于产品的鉴别能力和消费品位也在大幅提升。

旅游行业管理部门、院校、第三方机构等单位在推动行业结构调整、创新转型、人才培养、技能提升等诸多方面发挥着重要作用。酒店上下游产业链整合,合作共赢的模式日趋完善。

绿色经营在全国开展,绿色消费逐步形成共识。上海的垃圾分类和酒店取消六小件的实践,成为可借鉴的模式。总体而言,去年,我国酒店业朝着开放、绿色、和谐、创新的方向稳中求进。

分析去年酒店的经营情况,从各大城市来看,酒店整体经营状况较上一年均有不同程度的下滑。原因是多方面的,其中,市场变化是主要因素。平均房价下降,婚宴减少,客人消费进一步理性,酒店人力成本上增、员工流动大、招工难等是酒店行业共同面对的问题。此外,也有部分高档酒店存在服务质量下降、标准化及品质坚守不严、现场管理缺失,一些职业经理人职业素养不高等问题也是不争的事实。去年,网络屡屡曝光的酒店管理乱象以及行业监管部门发布的各种公告,应该引起业者的高度重视。

除去以上共性因素,笔者以为,相当数量的酒店业绩下滑,其主观原因更值得探讨。业者的观念是否偏于陈旧?是否疏忽了培训学习?是否缺乏创新精神?绩效指标是否合理?现场管理是否缺位?节能降本是否盲目?

去年,笔者曾对多个地区的酒店进行调研时发现,上海、北京、深圳、三亚等地酒店在业态、新技术运用、品质优化、盈利能力均遥遥领先。从业绩和盈利能力角度来看,

国际品牌仍处于绝对领先地位,比如开业20多年的上海浦东香格里拉大酒店,综合盈利能力居上海之首,这是产品结构、品牌效应、经营模式等所起的作用;浙江义乌香格里拉大酒店注重打情感牌,诸多“上洋结合”的创新举措出奇制胜,酒店去年营收增长10%,经营利润增长20%;上海兴国宾馆坚持科技创新,绿色引领,客房产品全面优化,致力打造目的地酒店,年平均房价上涨了300元,年出租率突破90%,这是东湖集团经营战略的又一成果;杭州西湖国宾馆运用新武器,通过党建发挥党员先锋模范作用,调动全员积极性收效显著,去年营收比上年增加1000万元,利润增加400万元;宁波天港禧悦酒店在品质建设上下功夫,客房全部采用智能马桶,提升了舒适性,在服务上做加法,自助餐摆台配小毛巾,深受宾客好评,去年出租率达到95%,综合业绩列宁波中档酒店之首;南京金陵饭店的“细意浓情”和青岛海景花园大酒店的“亲情一家人”服务理念,无不折射出中国服务、中国品牌、中国精神的深刻内涵。好案例有其共同的规律,需要业者认真总结、学习和借鉴。学习不是照搬照抄,而应从中得到启发,因地制宜非常重要。

笔者认为,在因地制宜的过程中,

榜样的力量不容忽视。树立榜样,增强信心,创造佳绩事在人为。一个地区、一个集团、一个企业都应该树立榜样,让榜样的精神力量成为闪光点,从而激励人,鼓舞人,传播正能量。酒店行业需要敬业爱岗的奉献精神 and 锲而不舍的工匠精神。而目前行业存在的浮躁和急功近利现象正是缺乏榜样力量的反映。

此外,从消费需求的角度来看,一些细节问题正在成为发展趋势,值得业者关注。比如,我们的高档酒店卫生间马桶还是传统的产品,而一些家庭已经使用上了智能马桶。在日本,经济型酒店使用的都是智能马桶。再有,相当数量酒店的吹风机功率不足,而像戴森这类品牌吹风机已经开始进入小康家庭。还有,健身房、游泳池作为客人养生健身的好去处,却又是经营者不太关注的环节。最后,空气质量、消费环境已经成为客人做选择时考虑的重点,绿色饭店同样应当成为酒店经营者关注的重点。

总之,处在转型时期的中国酒店业面临机遇和挑战,增强民族自信、增强文化自信、增强行业自信尤为重要。气只可鼓,不可泄。让我们共同努力推动中国酒店业发展,为特别能吃苦、特别能奉献的酒店人加油点赞。

(本文作者为特色酒店联盟秘书长)

“业主如何与管理公司谈判”之五

采购风险控制和筹开时间把握

□ 于秦川

采购的风险控制

采购是业主和管理公司在谈判中的一个焦点问题,也是在日后经营中双方争议较多的一个敏感话题。采购工作贯穿于酒店管理合同执行的整个过程,不仅关系到宾客体验,也关系到酒店的运营成本、业主的切身利益以及国际品牌的声誉。尤其是开业筹备阶段,物资采购品种多、数量大,如果控制不好,很容易出现问题,单靠个人的品行和觉悟去实现“公平、公正、公开”的阳光采购,是非常困难的,也没有哪家管理公司敢承诺,其委派的管理团队在进行采购事项时,可以完全避免不当行为。

在管理合同中,关于采购条款的描述通常是这样的:“管理方有权控制并实施对经营本酒店必要或适宜的所有软件、硬件的购买或租赁。”“对选择家具、装置和设备,业主应同意管理公司的合理要求事项,以确保酒店的建设装备和装修符合品牌标准。”管理公司关注的是产品质量是否符合品牌标准,业主则更关心采购的价格。

那么,业主应遵循什么样的采购原则?如何设定采购事项的底线?怎样才能获得较好的采购效果?笔者建议重点做好以下几个方面的工作,并在合同中予以体现。

首先,业主和管理公司要对采购原则达成共识,即“业主因任何酒店采购所花费的总成本(包括采购费用),不得超过在公平竞争基础上,向第三方采购同等可比的质量和性质的货品及服务所花费的成本。”也就是说,管理公司的采购价格加上收取的采购费用之和,不能超过业主从公开市场获得同样产品或服务的价格。采购原则的确定相当于锁定了采购价格的上限,同时,要在合同中加入“业主可据理否定认为不恰当的具体采购事项”。作为补救条款,以上条款有前提条件、有补救条款,可在一定程度上对业主的权益起到保护作用。

其次,要设置交易底线,作为采购事项的执行准则。

一、拒绝指定交易。管理公司通常会以品牌标准为理由,要求酒店采购其指定的供应商的产品。作为在中华人民共和国国土上经营的一个企业,无论企业性质如何,都应该无条件遵守中国的法律法规。我国相关法律规定,未经公开招标的指定交易,均属违法行为。作为国际一线品牌的酒店管理公司,更应该守法经营,遵守所在国的法律规定。管理公司可以指定产品标准,但不能指定产品供应商,业主可以理直气壮地拒绝任何指定交易。

二、严控关联交易。管理公司作为商家,有着逐利的冲动,在采购事项中,会优先选择与自己利益相关的供应商,甚至是自己的参股企业。大多数采购行为会伴随着佣金和折扣的利益输送,且数目不菲。管理公司通常打着集团采购可以降低采购成本的旗号,强制要求旗下的酒店参加集团采购,并在合同中明确注明佣金和折扣的取得归管理公司所有,并将之视为一种合法行为要求业主予以认可。对于这些关联交易,业主根本无法判断交易的本质,却要承担交易的结果,还要把本属于自己的折扣利益让渡给管理公司。这种行为,直接损害了业主的权益,对此,应引起高度关注。

根据相关规定,品牌所有方必须就涉诉情况、关联交易及其他应披露的信息,进行及时公开的披露。业主可据此,要求管理公司披露所有和本酒店相关的关联交易,对每一笔关联交易进行重点审核,并视情况决定是否批准该交易,以维护自身利益。

三、制订公开招标工作流程。酒店的常规性物资采购,数量大、品种多,必须有严格的监督和制度的约束。业主代表应会同管理团队,制订严格的采购工作流程,成立合规的招投标中心,组建公平的评标委员会,对所有采购事项的过程和结果进行公示,并将此工作纳入业主代表的日常工作范畴,逐步建立起一个合规合格的、业主信赖的、酒店管理团队接受的、国际品牌认可的供应商信息库,双方一起努力,共同把好评酒店的成本关。

四、抓好定价表审核,这是业主代表一项非常重要的工作。酒店的采购

品种繁多、数量巨大,很难做到对每一笔交易进行实时监控,绝大部分常规采购计划,采购经理都要定期编制月度采购货品定价表,作为审批和采购的依据。业主代表要认识到,这才是采购工作的核心内容,只有抓住重点,才能控制全局。因此,审核定价表应成为业主代表的一项重要工作内容,只有经业主代表审核会签后的定价表,才能作为采购的执行依据。这样做的好处是既保证了业主的权益,又可以减少和管理团队可能出现的摩擦,在目标达成一致的情况下,高效公正地完成酒店的采购工作。

合理的筹开时间

一家新酒店的开业,要经历两个阶段:一个是前期建设阶段,一个是后期筹备开业阶段,也叫筹开阶段。以总经理为首的管理团队要在合适的时间、合适的节点进入酒店,开展开业前的准备工作,包括制订开业前的商业计划,确定会计制度、安全准则、人员编制和营销策略。另外,还要招聘、培训员工,办理各种证照,采办各种物资,保证开业事项顺利进行。归纳起来,无非三件事:建章立制、招人采购、办理证照。

管理公司希望筹开时间越早越好,有充分的时间进行准备,管理团队越早进入,开业时间越有保障。但作为业主,则要考虑筹开的费用支出。因为筹开团队的进入,就意味着筹开费用的产生,筹开的费用要在以后的经营年度进行摊销,筹开费用的多少势必影响到酒店日后的经营业绩。筹开团队什么时间进场、怎么进场、人数以多少为宜,这些都关乎业主的切身利益。以现行业规范测算,筹开费用(人工成本部分)大致在工程总造价的1.5—2%之间,对业主而言不是一笔小费用。

筹开工作要遵循两个“合理”原则:进入的时间要合理,既不能有人没活干,也不能有活没人干;进入的人数要合理,要根据工程进度,有多少活进多少人。

笔者建议,筹备开业的准备时间应以180天为宜,太早和太迟都会影响开业的准备工作和费用的控制。具体时间表如下:开业前六个月,总经理和工程部经理要第一批到岗,对接施工、设备安装和装修工程,对建设阶段存在的问题进行“纠改”。

开业前三个月,各部门经理要到岗,要制订落实部门的管理制度和工作流程,编制采购计划和员工培训计划。

开业前两个月,各部门主管和工程部、前厅、营销部的全体人员要到岗。因为工程部员工要接受设备厂商的培训,并接管设备;前厅员工要接受品牌公司专有管理软件的使用培训;营销经理们要落实执行开业前的营销计划。所以,这三个部门的员工需要比其他员工提前两个月到岗。

开业前一个月,所有员工要全部到岗。也许有人认为,一个月时间太短,培训时间不够。但笔者认为,酒店的后台服务岗位技术含量不高,只是一个熟练程度的问题,要让员工在干中学、在学中干,才能熟能生巧。实操培训必须在实战环境中,才更有效果。建议酒店做两个月的试营业计划,在试营业期间,充分查找软硬件存在的问题,让一线的员工置身于真实的工作场景,在发现问题、解决问题中,提升自己的服务技能。每天面对新的事物、解决不同的新问题,可以保持员工的工作激情,这样也有助于留住已招收的员工。新生代的员工有他们鲜明的个性,薪酬并不是首位,他们往往更在意个人的价值是否得到体现、工作氛围是否满意,如果筹开时间过长,员工可能因无事可做而流失,造成不断招人、重复培训,增加了培训成本。

总之,筹开工作是一项复杂的系统工作,既要保证开业的时间,又要控制筹开费用的支出,花该花的钱、做该做的事,做到效率优先,兼顾公平。(完)

遗失声明

厦门市兴华东旅行社有限公司旅行社经营许可证副本遗失,许可文号:闽旅[1999]118号,编号:L-FJ20027

声明作废