

6 管理诊所 Management Clinic

住如家为何难“如家”：急速扩张致酒店业管理漏洞多

■ 伊晓霞

“中档酒店以及众多快捷连锁酒店的管理确实存在问题”，华美顾问机构首席知识官赵焕焱近日接受记者采访时，就本月初一名女子在北京和颐酒店被陌生男子尾随拖拽一事作上述表示。

据记者了解，和颐酒店是如家旗下直营的一间中档酒店。中档酒店都会出现这种问题，是个案还是行业问题？为什么会出现这种管理漏洞，背后深层次的原因是什么？

近日，酒店业相关人士就此接受记者采访时认为，这一方面是经济型、中型酒店急速扩张产生的弊端，另一方面也与经营压力有关。数据显示，2015 年四季度酒店 RevPAR（每间可供租出客房产生的平均实际营业收入），四星酒店为 6 年中四季度最低，三星为 6 年中四季度第三低。

管理漏洞不是个案

如家品牌公关部助理副总裁许洛玮曾介绍，目前如家酒店集团旗下拥有五个大的品牌。最早的经济型酒店品牌——如家酒店，全国已有 2000 多家店；随后又收购了莫泰酒店、云上四季酒店；去年，如家又对外推出中端品牌“如家精选酒店”和升级后的“和颐酒店”。

“其实和颐的定位是中档酒店。”近日，华美顾问机构首席知识官赵焕焱向记者表示，“中档酒店以及众多快捷连锁酒店的管理确实存在问题。”

此次事件发生后，记者走访了广州地区 7 家相关酒店。在位于广州海珠区的和颐酒店，记者发现，进出电梯无须刷卡，每层的楼梯间到走廊处均设有门禁，然而一些门只是虚掩。酒店安装的监控摄像头完好，但在走访过程中，均未在每层客房走廊见到保安的身影，只见打扫卫生的保洁人员。另外走访了 6 家便捷酒店，仅一家门禁处需登记。

和颐酒店事件有一种说法称，当事人“弯弯”被陌生男子拖拽或与色情服务业者认错对象有关。“酒店里出现黄色小卡片或一些色情服务，不是个别现象。”赵焕焱表示，2015 年

甘肃千亿风电基地遭闲置 在戈壁上“晒太阳”

中国近年积极推动发展清洁能源，以应对全球气候变化。但据业内人士透露，花费逾千亿元人民币打造的甘肃风能基地，因地方利益和部分保护主义，大批发电设备遭闲置，只能在戈壁上晒太阳。

据台湾联合新闻网 4 月 7 日援引央视新闻报道称，大陆风电设备装机量去年成为世界第一，却也出现怪现象，巨额投资打造的风能基地完工后，却禁止使用。这些停用的风电设备，造成直接经济损失超过人民币 160 亿元。

报道称，甘肃酒泉风电基地是大陆第一个大型风电示范基地，花费上千亿元人民币打造，现在也是大陆停用风电设备最严重的地区。当地电力公司人士表示，因为发电太多，当地用不了，必须送到外省，但其他省份不想使用甘肃的电，也没有远距离的跨省输电线路，电送不出去，只好停止风车运转。

负责输电线路的国家电网表示，输电线路不是没有，早就规划了，只是国家能源局审批太慢，才造成这种局面，甚至在 2010 年甘肃酒泉风电基地开工第一年，国家电网就预警，指如果没有外送输电线路，“甘肃的清洁能源会严重过剩”。

国家能源局新能源司副司长史立山不同意审批太慢的说法，他表示，甘肃现在所有的风电项目，兴建时，都希望在甘肃和西北地方消纳。他说，国家能源管理部门和国家电网公司在认识上有差距，国家电网想发展成全国电网，希望更多联网；但就地能源管理，就地消纳最好。

报道称，酒泉风电基地的风电送不出去，又继续建设第二期工程，并计划把这些新能源发电，通过正在建设的远距离输电线路，送到湖南，再送到周边湖北、江西等省。不过，这些省以各种理由推拒。

湖南省电力公司电力交易中心主任李湘旗说，湖南省已有水电发展，不能为了外省清洁能源把自己的清洁能源牺牲掉。江西省能源局新能源处处长王峰则表示，长距离送电对受端电网，危险性高。

报道称，不想用甘肃的风电，湖北和江西两省却大力发展传统火电项目，仅去年一年，这两个省核准的煤电项目，就超过整个酒泉地区风电装机总量。甘肃风电过剩的案例，反映大陆在发展新能源时，地方和部门各自为政与利益挂帅。甘肃想发展风电基地，以招商引资，推动经济；华中地区，想继续使用价格便宜的煤炭，保证用电企业的竞争力。大陆新能源结构和政策的“全国一盘棋”，也就变成了“乱下棋”。（刘莲亭）



8 月，上海市徐汇区斜土路桔子酒店内发生一起持刀伤人事件。行凶者是两名在酒店发放黄色广告卡片的男子。因遭阻止，他将两名酒店人员捅伤，造成一人重伤一人轻伤。

“这里面存在黑色利益链。”执惠旅游创始人 CEO 刘照慧接受记者采访时表示，在酒店里发放黄色小卡片的现象存在了很长时间。“大部分酒店对此采取默许态度。这不一定是酒店官方许可的，而是有些员工被拉拢，酒店对此管理不到位。”

桃花湖旅行创始人刘荣也认为，公司层面也许并不希望在酒店内出现这种情况，但工作人员往往知情不报，甚至有隐性利益瓜葛。刘照慧表示，这么多年来，酒店，特别是经济型酒店和中档酒店周边环境的净化问题没有得到彻底解决，这可能已经超出酒店的能力范围。

和颐事件暴露什么问题？

“不仅仅是如家和颐酒店，众多快捷连锁酒店、包括国内国际高品牌酒店都应该反思一下自己。”赵焕焱表示，此次事件之所以发生，首先是酒店管理意识没有到位；其次，不排除部分酒店为争取业务(对发放色情卡片)睁一只眼闭一只眼。另外，社会治安覆盖也

没有完全到位，“酒店危机管理和安全保障及政策是否完全做到了？盲目的资本运作方式下凸显了中国酒店业普遍存在的弊端，目前正在慢慢地扩大。”

刘荣认为，目前一些连锁酒店的公共安全意识非常淡薄，对客户服务的要义理解不够，“酒店接受了房费服务费，其实就承担了在公共区域的安全责任。但大多数国内企业对此责任并不敏感。特别是一些小型酒店，没有针对突发事件制定应对措施和方案。”比如公共领域的安全以及隐性安全问题，工作人员权责不清晰，对问题也没有判断能力，无法做出后续行动。

“目前国内酒店的精细化管理程度确实很低，这也是导致黑色利益链条存在的原因之一。”刘照慧表示。

低成本急速扩张是深层原因

“管理问题与经营困难不无关系。”赵焕焱表示，目前中国住宿业在整体供大于求、经营收益下降的情况下，管理水平下降有普遍性。据他提供的最新数据显示，2015 年四季度酒店 R evPA R（每间可供租出客房产生的平均实际营业收入）依旧令人担忧，五星、四星、一星都是 6 年来最低，三星是 6 年来第三

王石：企业的跟随与模仿要有底线

■ 高萌 谭欣雨

4 月 2 日，美国康奈尔大学在京举办“亚太领导力”会议，聘任中国数位企业家任其中国顾问委员会成员。此次聘任的委员会成员包括：一号店联合创始人于刚，京东联合创始人刘强东，中国万科创始人兼董事长王石，贝恩资本常务董事竺稼，腾讯首席执行官马化腾，小米创始人雷军，百度总裁张亚勤。

由康奈尔大学约翰逊管理学院承办的“创新与企业领导”分论坛上，与会嘉宾从各自角度阐述了对目前中国企业创新现状的理解与看法，分享了所在企业取得的进展。

王石谈到，创新就是走别人没有走过的路。中国的创新一直在走“跟随路线”，无论创品牌还是创产品，就与自己同一代企业家而言，都是在模仿，所以“创新对我而言还是很陌生。”但同时他认为，跟随路线不是坏事，创新本身风险巨大，承载着相当的不确定性。跟随前人走过的路从而避免少走弯路是完全可行的。确定跟随目标和路线很重要，王石也表示期待“再找不到跟随目标，每天必须要自己创新”那一天的到来。

曾任亚马逊资深高官的于刚提出，“创新不能依赖精英创新，而应推动全员创新。”对企业而言，首先要建立创新文化，营造创新氛围，其次则需要建立创新激励机制，鼓励创新，最后实现全员创新。对于这一点，京东首席执行官沈皓瑜也提出了相似见解。即电商其实是运用了互联网技术的零售行业，因此重视和鼓励一线工人为提高自身劳动效率而做出创新往往能取到很好的效果。腾讯副总裁王巨宏也提到了为激发每个员工内心潜在的创新热情，腾讯所构造的包括“敏捷研发文化”、“工程师文化”及“学习分



享文化”在内的融合研发文化。

在创新生态下政府与企业关系上，竺稼认为不能拿欧美的眼镜来看中国的现实，因为中国和欧美是不同的体制。在中国创新创业就要把政府视为合作伙伴而非企业对立面。关于政府对企业创新的政策问题，王巨宏提出中国目前对企业创新的鼓励并不缺，甚至是过多，但应该出于更久远的考虑加大对人才的科技培养和投入，“从娃娃抓起”。王石也指出，企业的跟随与模仿要有底线，尊重知识产权、保护知识产权应是始终秉持的底线。

本次加入康奈尔大学中国顾问委员会的共 7 名杰出企业家，其中多名来自互联网公司。康奈尔大学国际事务副教务长劳拉

低。在同期的每间可供房收入方面，2398 家四星酒店，平均值为 194 .69 元，入住率为 56 .93%；5286 家三星酒店的每间可供房收入为 126.11 元，入住率为 53.81%。

值得注意的是，数据显示，中低档酒店的 R evPAR 不如高档酒店。以此前如家向记者提供的数据显示，在定价区别上，如家集团旗下 3 家经济型酒店的 REVPAR 在 150 元-160 元。而精品酒店的 REVPAR 为 300 元，中高端的在 500 元左右。

但从整个行业来看，高档酒店经营不如前者。“去年酒店全行业亏损为 56 亿元，最严重的反而是高档酒店。”刘照慧表示。

刘荣也表示，目前还是经济型酒店最好做。他说，目前二、三线城市的经济型酒店一晚的房价在 130 元至 200 元，这是很多国内企事业单位的出差标准，因此还是有很多人选择住这个档次的酒店。

一名来自广州地区的酒店加盟商向记者表示：“目前市场情况最好的就是中档酒店。”以他经营的中档酒店为例，入住率最高时可达 80%左右，而高档的只有 50%-60%。

和高档酒店相比，经济型酒店及中档酒店的优势可能就是“成本”了。刘照慧表示，经济型酒店、中档酒店一直处于扩张中，而随着竞争加剧、同质化严重，经营压力也越来越大，就只能在“成本”上做文章了。“从和颐事件的录像细节我们可以看到，出事的酒店仅有一名保安，而且不是 24 小时值班。像这种档次的酒店，应该配备 2- 3 名保安。”刘照慧表示，据他了解，现在普通酒店的保安，工资也就是三四千元。

“人员配备不足、薪酬水平没有竞争力是普遍存在的问题。”据刘荣介绍，目前中档酒店的清洁工，工资一般在 2500-3000 元，普通工作人员在 3000-4000 元。“这些人流动性强，工作辛苦。正常情况下，应该是三班倒，但因为招不到人，实际只能做到两班倒，特别是晚班，配备的人更少。”

正是这种低成本扩张造成了酒店管理不到位。那么是否有解决之道呢？刘照慧认为，酒店业应该出台一些细致的行业标准，比如酒店规模与人员配备的要求，酒店员工在遇到突发事件的具体职责等。

互联网餐饮监管难 消费者权益谁保障？

■ 白晶

“味道不错，一点没腥味儿。”近日，北京市民张先生在私厨平台“回家吃饭”点了一份闽南口味的啤酒鸭，从口味到配送，他都感觉不错。

张先生并不知道，类似于“回家吃饭”这样的私厨平台，已被监管部门明确认定为违规。

自央视 3·15 晚会曝光“饿了么”外卖平台后，各地食药监部门加大对餐饮 O2O 商家和平台的督促整改。本市监管部门曾约谈餐饮外卖平台，并指出私厨平台也不符合规定，不能上线运营。但记者发现，不少私厨平台目前仍在继续运营。

私厨平台订单多问题也多

央视 3·15 晚会上，外卖平台被曝光，一批不符合资质的“黑作坊”随之下线。而互联网餐饮的另一形态私厨平台也被紧盯。

监管部门认定，私厨平台属无证经营，并不合规。私厨平台是共享经济的一种形式，主要是整合退休阿姨、家庭主妇和家庭厨房等人力和空间资源，为用户提供更具家庭口味的饭菜。平台注册的私厨，利用个人空闲时间做饭，不太可能为此去办理营业执照。正由于生产资质的不健全，私厨共享模式“天生”就面临政策风险。

记者发现，虽已被认定为违法，目前这些私厨平台却还在线上经营。行业内稍具规模的回家吃饭、丫米厨房、吃几顿等，都在继续上线接单。有的还趁机打出了“打击黑作坊，从某某开始”的安全卫生牌，积极扩张。

目前最大的私厨平台“回家吃饭”，注册私厨就有超 5 万名，日均数万订单量。在东单附近，私厨平台上显示有几十家私厨每天提供订餐服务。一些私厨的人气还很旺，个别厨房月售单已超 300 单。

私厨平台仍在不断招募厨师，规模还在继续扩大。一家平台的客服人员介绍说，要注册成为私厨，程序并不复杂，需要在网上注册报名，然后提交健康证和身份证，平台工作人员再去现场查看厨房卫生状况等，只要合格即可成为私厨。对监管部门要求的食品经营许可证，客服人员称并不需要提供。

吃货有顾虑监管难题待解

与在一般餐馆订餐相比，私厨平台订餐显得更加小众化。一些上班族选择到私厨平台订餐，在忙碌的工作之余享受在家吃饭、吃家常菜的温馨。而且带着浓浓的感情味儿。用户在平台上可以对私厨的手艺进行点评，私厨也可以为用户提供“增加分量”、“少放点辣”等更贴心的服务。双方互动多了，往往也会增加彼此的信任。

但吃货们并非没有顾虑。“第二次就吃出一根头发，很失望，最起码的卫生都保证不了。”一位饭友吐槽，从原材料采购到整个加工过程，私厨都缺乏监管，基本上是靠自律。一旦出了问题，用户很难维护自身权益。

今年 3 月 14 日，《北京市网络食品经营监督管理办法（暂行）》（简称《办法》）实施，其中就明确规定第三方平台应审核平台内经营者的营业执照等。外卖平台被央视 3·15 晚会曝光后，北京市食药监局约谈饿了么、百度外卖、美团外卖、小组饭、美食到家等网络餐饮平台运营负责人。

当时市食药监局餐饮流通处负责人表示，网络外卖平台应当严格履行对入驻商户的资质审查。对资质不全的无照无证商户，不得允许上网销售外卖。“像私人厨房这类，严禁入网，北京目前没有给任何一家私人厨房发放餐饮许可证。”这就意味着私厨平台涉嫌违法。

事实上，几天之后，一家私厨共享平台 APP“小 e 管饭”就宣布停止运营。据介绍，关停的原因是因为其经营不符合相关政策规定。监管部门对私厨平台要求具备相关许可的态度十分明确，“小 e 管饭”遂决定退出这一领域。“政策风险在‘小 e 管饭’项目孵化初期，如同悬挂在头顶上方的利剑。”“小 e 管饭”相关负责人表示。

“跟严厉打击外卖平台的无证餐饮不一样，私厨平台算是新兴业态，比较复杂。”北京市食药监局相关人士对记者表示，具体如何规范、采取何种监管方式，还不是特别成熟，目前还在调研当中。

用户体验 7x24 小时的贴身服务，这是个要点，一定在自己的业务行业里面，对已有的垂直人群提供服务。

第二点，不要烧钱，觉得烧钱换来的未必是价值，传统行业盈利挺难的，非常宝贵的利润，新开普的移动互联网事业一直在严格控制开支，每年开支一千多万，不许再多，不花钱买互联网客户流量，而是用互联网产品所塑造了价值去吸引客户使用，通过客户使用之后产生的收益。（宗新）



新开普电子股份有限公司董事长杨维国 4 月 7 日做客中新网访谈时表示，传统企业向互联网转型，是具有一定普遍规律性的；同时，传统企业向互联网转型过程中不要烧钱，烧钱换来的未必是价值。

关于互联网企业在融合行业应用等方面有哪些风险需要规避，杨维国表示，现在传统企业向互联网转型，具有一定普遍规律性的，大家应该思考。

杨维国介绍，如果从新开普的做法来讲

有两点，第一点，应该结合自己的业务，要么是在一个垂直的人群，在一些特定的业务场景，一定是要针对自己有优势的客戶为对象，在所擅长的传统业务的场景下，去使用互联网，那么这个时候是独特的，别人是无法竞争的。

以此为基础构建互联网生态，用互联网方法为已有的客戶提供原有的服务，但用互联网工具提供服务的时候，会发现客戶体验感极好，除了移动互联网没有别的办法让客