

策划词

7月12日,汉庭宣布的2012年第二季度酒店运营数据显示,汉庭新开35家直营酒店和43家加盟酒店,同时完成收购程程酒店多数股权。这是继7月2日如家宣布以5980万元收购“e家快捷”后的又一个经济型酒店扩张的消息。至此,经济型酒店的新一轮的扩张又已悄然开始。而从另一方面看,急速跑马圈地的过程实际是对美好商业模式的稀释。站在十字路口的经济型酒店,如今面临的是规模化与标准化间的博弈。而只有迈过了这道组织变革与管理升级的“坎”,原先的商业模式与美好愿景才有可能持续下去。

破局过坎 经济型酒店遭遇“管理阵痛”

稿件撰写 郝凤苓

这一次,将经济型酒店行业推到镁光灯下的,是两种近乎极端的表现。

6月8日,经济型连锁酒店布丁宣布获得富达投资、君联资本、KTB、摩根凯瑞资本、建信资本五家机构共5500万美金注资。资本的进入对经济型酒店行业来说,是久违的好消息。

而另一厢,这个行业却频繁传出坏消息:去年5月,如家在吉林通化的一家门店发生火灾,导致10死35伤。2012年第一季度,如家、汉庭纷纷出现亏损,股价下跌;今年上半年,接连爆出各种卫生问题更是让经济型酒店遭遇信任危机。

这两种截然相反的表现,似乎将经济型酒店业推到了一个微妙的转折点。一方面,经过数年的高速发展,市场空间仍大有可为——从前几大品牌未来几年的扩张计划看,不但不减速反而可能会加速。例如,7天就计划在2014年将分店规模扩大到至少2000家;汉庭也将主要以加盟店的模式迅速扩张。而另一方面,急速跑马圈地的过程实际是对美好商业模式的稀释。为了不让它稀释,酒店管理者必须通过种种方法让它“收拢,把线绑紧”,汉庭创始人季琦称。

管理危机 问题频出

从上世纪90年代锦江之星开出第一家门店以来,经济型酒店在中国已走过15个年头,形成了锦江之星、如家、7天、汉庭、格林豪泰等几大品牌,并有4家上市公司,格林豪泰是其中唯一一家未上市的全外资公司。

截至今年一季度末,“10岁”的如家旗下运营酒店已达1479家,而2005年成立的7天酒店,经过7年高歌猛进后开业酒店达1044家,成为第二个进入“千店俱乐部”的品牌;汉庭、格林豪泰、锦江之星正在运营的酒店也分别达到675家、“600多家”和582家,如果加上在建的酒店,他们也都在接近甚至超过“千店”规模。

就在各个品牌一路高歌猛进的同时,近年来频频发生的“毛巾门”、“床单门”等各种“门事件”,让这个典型的快行业始料不及地陷入尴尬。

“最近怎么会这么多事情?”7月2日,当记者见到格林豪泰董事长徐曙光时,他也在思考这个问题。

在他看来,经济型酒店发展到今天,“体积大了难免会有个别案例出现”,另外,这也与发展速度有关,“此

外,速度快了之后,如果管理系统、人员招聘和培训体系跟不上,也会导致这样的问题”。

汉庭创始人季琦认为,经济型酒店快速扩张之下,“出问题就出在人身上”。一线的客房服务员被季琦认为是“最难管理”的,“比如有的阿姨以前在农村,她们家擦桌子、洗碗、洗锅只有一块抹布,对于他们,只能通过视频或言传身教慢慢提升”。

值得一提的是,如家、格林豪泰的“毛巾门”事件统统出在加盟店里。毫无疑问,加盟体系将大大稀释总部对单店的管控。

于是,各家经济型酒店不得不在管理流程上变得更为强势。目前,锦江之星坚持前3年向加盟商指派店长,3年后加盟商指派的店长必须通过锦江之星的考核后才能上岗;在一些统购物质上,加盟商也必须服从,例如,锦江之星的加盟商必须在3年内完成床垫的更换,且必须采用锦江之星推荐的3个品牌。

格林豪泰酒店包括洗发、洗漱用品等物资的采购,都要求统一的品牌。一些供应商与格林豪泰从若干年前就开始合作,格林豪泰认为,这些产品对客人的健康是比较有保障的,门店可以根据自身库存状况从这些规定的供应商采购物资。“但不排除个别采购人员把非我们认可的品牌拿进来”,徐曙光说,这种现象一旦被发觉,将受到相应整治。

除了加盟模式,成本压力可能是导致管理危机的另一个因素。以汉庭上海世纪公园店为例,“原来租金为7毛钱/平方米,现在则涨到25毛钱/平方米,翻了4倍”;另据锦江之星副总裁李予恺提供的行业数据,10年前,经济型酒店行业的人工成本率(即人工成本和酒店营收之间比例)约为10%多一些,而目前几乎接近20%。于是,租用“混合楼”被当作降低成本的方法之一。所谓“混合楼”,是指酒店与其它行业的公司共同租赁一个物业,而这容易引发各种问题。发生火灾的如家吉林通化店就是与KTV等娱乐场所共用一栋物业楼,结果如家被楼下其他业态经营者区域内引发的火灾殃及。

李予恺称,从酒店管理角度讲,有约10道防线可以防止这次事故发生,比如,前台的报警终端,晚间工作的人员到现场检查,保安定期巡逻,关闭防火门,提早唤醒客人等。

“这跟平时管理的细节,执行力和抽查、检查系统都有关系”,李予恺称,



格林豪泰董事长徐曙光

经济型酒店一些问题的出现,“主要还是管理意识和细节不到位”。

管理智慧 “延伸”组织

随着管理半径与管理密度的增加,越来越多经济型酒店意识到,要保证持续的标准化运作,“集权”与“授权”变得相当重要。如何将总部的指令通过若干个中间层级传达到分散在全国各地的门店,保证信息不失真,且被认真执行,考验着各家经济型酒店的管理智慧。

最初,锦江之星由总部直接负责门店的管理,彼时,各店的店长们每个月要到总部直接参加时任总裁徐祖荣主持的工作会,总部也直接为门店提供支持、培训等各项服务。

但在门店数达到100家时,有些店已经开到了“千里之外”,总部直接管店的方式开始变得力不从心。于是,他们在总部和门店之间设立了“区域”,由区域负责人直接管理门店。再往后,他们又发现,“区域”直接管理50-60家门店已经是极限,就在“区域”和门店之间增设了“地区”。

目前,锦江之星共设立了8大“区域”,每个“区域”下辖100-200家店,“区域”下面的每个“地区”管理15家左右的门店,再往下就是店长,他们通常每人管1-2家店。

在这种组织架构之上,锦江之星试图通过不同程度的“授权”,将中层管理者的积极性激发出来。

虞瑜是锦江之星南方区域公司总

标后,再往下分配,并细致到门店。

在坚持公司标准化管理的的基础上,他们也获得了一定的主动权,比如早餐品种的本地化。以早餐中的面条为例,虞瑜管辖下的门店提供的多是南方人常吃的米粉、米线这样的“细面”,不同于北方的“粗面”,点心的品种也与其他地区不同。“我们更多的是希望把每个省的文化做好,让外来的客人跟本省的客人都能够接受。”她说道。

为保证总部命令的执行,虞瑜每天的工作除了开会,组织大家学习,发布指令外,更多的是去巡店,查看指令落实情况。在她看来,总部下达的命令通常“比较宏观”,作为分公司负责人,她首先会在总部命令的基础上,根据所属地的特点,增加一些细化的内容,发送给各地区经理,接下来是召开会议进行落实,并对落实情况进行检查及奖惩。

随着规模扩张,格林豪泰也增设和细化了很多部门。比如,目前其在全国设立了10个大区,再往下是二十几个“区域”,在每个“区域”内,为了方便管理,又以地理位置划分,每20家左右的酒店划归为一个“城区”来负责。以大区区域经理为例,辖区内所有的门店管理、新门店开业,包括员工培养和晋升都与其最终的奖惩有关。

如家也在2009年门店达到600家的时候,开始在总部与门店之间增设两个管理层级,进行区域化授权。

然而,这种授权究竟该做到何种程度,不同的经济型酒店却答案各异。以各种节假日价格的调整为,锦江之星的“区域”公司会对下辖地区进行提醒,由地区向门店征求意见,门店给出调价方案后,由区域公司最后拍板。毕竟,各地的环境、淡旺季不同,消费群也不一样,属地化管理能更迅速地根据当地情况作出反应。

相比之下,汉庭和格林豪泰的门店就没有自行调价的权力。当格林豪泰的门店认为有价格调整需求时,他们需要与总部沟通。总部的市场部门再根据该酒店的位置、服务、周边竞争对手的信息等综合考虑后,三个工作日之内给出同意与否的答复。“我们不希望一些酒店的个人行为影响客人的体验,这是我们比较担心的。”徐曙光解释说。

细节管理 “恩威并施”

酒店业是一个极度讲究细节的行业。管理升级不仅体现在组织架构的调整,也反映在对一线员工的细节管



理上。于是,奖惩制度被普遍运用到经济型酒店的管理中。

以一线打扫客房的服务员为例,他们的薪资通常以“底薪+绩效”的形式发放,以此激励其多打扫房间。但当速度与收入挂钩时,问题又来了:如何保证打扫的质量?为此,格林豪泰设定了一个上限,通常是“18-20间/天”,力图既保证质量又防止员工过度疲劳,而一旦某个房间被值班经理或客人发现打扫不干净,则需要返工,并由客房经理负责培训。

对于店长,根据国际行业标准,锦江之星设置了一个“0.3%”的红线,即每卖掉3300个房间最多只能有1个投诉,即一家120间房的连锁店,每月有一个投诉就超过了标准。只要有一个投诉到总部,店长当月的工资就会被扣掉200元;如果连续几个月都超过“0.3%”的红线,总部就会派人暗访,如果再没达标,总部就直接派人打分,如果打分不合格,店长的年底奖金将被削减20%,也失去了在公司评选先进的机会。

锦江之星还有一个“连坐”制度,即一旦被总部查到某个一线员工违规,被处罚的是店长、地区和区域负责人。“这不是员工的问题,是干部的问题”,锦江之星认为。

虞瑜称,她每个月都到锦江之星总部开会,总部会根据暗访客人的满意度,抽查,打分的汇总结果,在会上对他们进行奖惩。

“我们这块的奖惩力度很大”,虞瑜称,奖惩分明了,事情的落实就有了力度。

除了奖惩制度,汉庭内部还针对一线员工,尤其是一线打扫客房的员工,设立了一个“汉庭基金会”。不久前,季琦刚批准了“好几万元”的申请,支助一个家庭困难的客房阿姨治病。

“我认为这个阿姨得到帮助后,一定不会拿擦马桶的毛巾去擦杯子,甚至跟她一起在汉庭工作的亲戚、老乡也会受到感染,喜欢这个企业,把企业当成自己家的企业对待。”在季琦眼

里,“人心的所向”比冷冰冰的制度更有效。

延伸视界:

管理转型 拐点下的未来选择

经济型酒店单纯依靠规模发展的模式已然无法满足企业发展和利润的需要,其发展已经到了转型的拐点。一些企业开始选择新的发展方向:一是走高端路线,提升品牌价值;二是发展三四线城市和县城,品牌下乡。

7天的“Mini五星”作为第二品牌,走高端,瞄准的就是“讲效率的有钱人”。而汉庭也相中一些四五星级定位的酒店项目,开始涉足高端酒店市场,计划在2026年时成为拥有全系列酒店品牌的世界知名酒店集团。

但是,也有业内人士担心,像以“如家”为代表的经济型酒店,其低廉的价格早已经深入人心,此时发展高档酒店是否会同时对既有客源造成影响,值得关注。

也有企业开始尝试“品牌下乡”道路。目前一家名为尚客优的连锁酒店已经抢先“下乡”,并且已经在全国各地的165个三线城市或县城都设有分店,总数达到352家。

“单纯追求数量的增加,未必就能巩固老大地位。”有业内人士表示,酒店文化的建设也是至关重要的。富驿酒店老总李志平就主张“时尚科技健康”,他们在酒店装修和服务中非常重视时尚前卫元素的运用。认为这样才能将客户服务精细化,增加粘性顾客的数量。

有分析指出,经济型酒店的发展不能单单依靠横向规模的不断扩张,更应该进行纵向的扩充领域的发展,以谋求产业结构的合理优化。“打不恰当的比方,经济型酒店目前是个胖子,她要做的是把自己变苗条、变漂亮。”



图为绿宝集团张胜利董事长(左)和林高乐总经理(右)为中国龙虾第一锅剪彩。

中国龙虾第一锅在安徽绿宝厨业诞生

本报讯 在第十二届合肥龙虾节即将开幕之际,安徽绿宝集团不锈钢设备有限公司在林高乐总经理的领导下,历时两个月,耗材一吨,直径2米、高2.5米、造价10万元,专门为龙虾节特制了一个可以一次性煮1吨龙虾的“中国龙虾第一锅”,并于7月19日举行了交接仪式。

在新闻发布会上,安徽绿宝集团董事长张胜利出席会议,并向与会者介绍安徽绿宝集团自

2001年落户合肥,已走过11个年头,由起初的产值1亿元,发展到2011年总产值达60亿元的多元化大型集团企业,成为合肥新站区第一利税大户和龙头企业。该公司下属的绿宝不锈钢设备有限公司(厨业有限公司)是一家专业从事企事业单位厨房设备设计、制造及安装服务的现代化厨具生产企业,目前已经发展成中国厨业厨具领军企业,年产值突破亿元。(宗毅)

低调进京 顺丰便利店缺经验或成拦路虎

尽管没有任何宣传,顺丰速运还是将便利店业态移植到了北京市场。目前,顺丰便利店已在北京布局8家门店。不过,记者走访看到,一些顺丰便利店处于“半成品”状态:商品种类很少,更像是快递服务点。业界认为,在谋求多业态发展的过程中,顺丰速运在相应业态的专业经验,将是其能否成功的关键因素。

试点店名不副实

延续了一贯的低调作风,目前,顺丰速运已悄然在北京布局8家便利店。有消息称,顺丰便利店将于9月全面布点京城,但这一信息被顺丰速运方面否认。

记者近日走访顺丰位于通州的一家便利店看到,这家便利店采用顺丰速运的黑白基调,但并没有挂出任何便利店提示。记者看到,该门店总体量约60平方米,分为卖场、仓库及快递员休息室三个区域。

记者看到,不同于一般便利店的“五脏俱全”,顺丰便利店的商品数量较少,甚至只摆放了三排货架,商品不足30种,主要以电水壶、日用品、饮料



等为主。

据卖场工作人员介绍,顺丰便利店的营业时间为8时-22时。除了可以购物外,消费者还可办理快递收寄业务,并享受一定优惠。

记者在店内停留半个小时注意到,共有两位顾客上门发件,并无顾客在便利店消费。该店工作人员也承认,前来购物的消费者不多,但收寄快递的人数不少,日均业务量在200单左右。

“北京首批顺丰便利店主要选址新城,是为方便快递员收寄快件。”顺丰速运相关负责人表示。

加速“跨界”之路

作为快递领域的龙头企业,顺丰速运近期一直在谋求向上下游延伸,形成多业态发展格局。

去年12月,顺丰便利店首先落户广东。在布局便利店业态的同时,有消息称,顺丰速运的支付工具“顺丰宝”已开始内部运营。

今年5月底,顺丰速运旗下电商平台顺丰优选上线,正式进军电商领域。但目前,北京只有少数地区能买到顺丰优选的商品。

相比于进军新业态的“大刀阔斧”,顺丰布局多业态的过程却让业界感到些许意外。一方面,顺丰优选采用了国内电商很少涉及的高端冷链配送切入;顺丰便利店放弃了CBD、写字楼等核心商业区布点。

业界专家分析认为,顺丰速运跨业态发展都是以快递业务为基础。成本不菲的冷链配送是为体现其物流优势;开便利店则是为了解决“最后一公里”的配送难题。

缺经验成拦路虎

尽管顺丰速运的跨业态发展均是其自身物流作为基础,但仍不能掩

盖其不熟悉其他业态的经验缺陷。

快递咨询网首席咨询师徐勇表示,联邦快递和UPS很早就涉足零售业务,但都走的是并购模式。顺丰速运自建便利店是一个创新,也是快递业涉足零售和民营快递突围求变的一个范本。但受到规模限制,很难对现有的便利店市场形成冲击。

还有零售业专家也表示,顺丰便利店尚处于“半成品”状态,严格意义上讲很难称为一家便利店。

北京商业经济学会秘书长赖阳认为,作为快递企业,开设便利店可以将配送网点和零售相结合,避免资源浪费。但由于每个领域都有独特的经营技能和难点,顺丰速运“跨界”后在服务管理等方面面临挑战。

赖阳表示,快递和零售业所需人才不同,零售业需要布局、品牌、店铺管理的专业人才,物流则不同。而且,运营管理风险也是顺丰速运要面对的。如果商品结构不符合社区消费需求,产品的订货量和销售就无法保证,不但很容易导致资金链出现问题,还会与合作伙伴产生矛盾。

(王瑞一)