

调研港澳及新加坡酒店有感

□ 钱三毛

酒店是城市文明形象的窗口,是促进经济发展的桥梁,是展示经济实力的名片。今年时值香港回归20周年,笔者满怀期盼和激动的心情,赴香港考察酒店业,不仅是学习、调研,更是见证。

这次调研选了4家酒店,香港半岛酒店、九龙香格里拉大酒店、数码港艾美酒店、富豪九龙酒店。前3家均为国际品牌酒店,后面一家是香港本土品牌酒店。

“回归”使香港酒店业生机勃勃

香港半岛酒店位于香港尖沙咀,1928年开业。共有客房297间,全年平均出租率85%,平均房价3900港元。酒店有9个不同风格的餐厅,其他设施一应俱全。“食品精致,客房豪华舒适,服务贴心周到,装修奢华典雅,下午茶风靡香港”。这是业界对半岛酒店的基本评价。酒店门口停着的劳斯莱斯车、大堂16根对称而充满艺术符号的柱子,是给我留下的第一印象。硬件上的奢华是半岛的基本特征,但容易被人们复制,真正难以复制的是深入人心的理念,是对品质与品牌的认知,是系统、成熟、健康的企业文化。哪家高档酒店没有下午茶,而半岛酒店的下午茶为什么能闻名世界且保持着持久的生命力呢?答案不难找到,除了品质,还有服务与氛围,而对品质的追求和把控是值得学习的。酒店客房数量不多,餐厅中最大的宴会厅也仅250平方米,论体量,半岛属中型规模,员工总数始终保持在700人以上,人房数配比超过1:2,去年酒店总营收突破5亿元,客房出租率、餐饮每个餐位创收率和酒店毛利率均列香港前茅。

半岛酒店在全世界久负盛名,笔者通过体验、交流、观察,归纳出其成功之处在于以下几个关键点:

该酒店拥有“以人为本”的核心理念,并且落实到酒店运营全过程。善待员工和宾客,保证了员工队伍和宾客队伍的稳定。

把品质放在第一位,严格把控采购、加工、出品等一系列环节,以持久的高品质支撑品牌,赢得市场。

不盲目扩张。半岛企业已有近90年历史,在全球仅开了10家酒店,凭半岛的品牌影响力和社会资源,完全可以增加10倍甚至更多的酒店数量。这种坚守是一种定力,不盲目扩张,做最好的酒店,把它做成经典,这也许是一种特殊的工匠精神。

指标适度性。人力成本不是越低越好,一味减员,一定会影响服务品质,GOP率不是越高越好,过度降本会导致员工流失率高、原辅料品质下降。半岛酒店人力成本不低,毛利率也不是香港第一,酒店把控制了适度性原则,把营收总量做上去了,毛利率总量得到了增加。追求指标适度性是半岛酒店的一大原则。

九龙香格里拉大酒店位于香港尖沙咀维多利亚港畔,1981年6月开业,共有客房688间/套,其中的一半房间能欣赏到美丽的维多利亚港及两岸景致。酒店有7个不同风格的餐厅,“香宫”在整个餐厅中最具色彩,中国元素鲜明。开业已36年的酒店,论硬件几乎没有优势,但通过体验发现,该酒店核心产品实用舒适,员工状态极佳,殷勤、好客、热情、周到。酒店客房年出租率近80%,300个自助餐位,晚餐每位700港元,一席难求,客房与餐饮做得都很红火,靠什么?通过体验我找到了酒店制胜的法宝。

企业爱心感人。酒店致力于传递爱心,主动承担社会责任,对外,每年以不同方式资助那些需要关心的弱势群体,对内强化人文关怀,把宾客与员工放在同样重要的位置,真诚、真切的爱,凝聚了爱的力量。

有责任感的企业,就有诚信、有爱心的企业,就能凝聚力量。

核心产品怡人。酒店客房面积并不太大,但功能布局很合理,36年来经多次装修,强化实用性,比如:床垫“席梦思”品牌,洁具TOTO,龙头德国高仪,吹风机2200W,床头柜灯光开关位置适当,热冷水温控到位、水压充足等等。整个产品在功能使用上最大限度地满足了实用性和舒适性,这是一切以方便宾客为中心的理念。餐饮产品以味道为目标,以养为根本,让宾客在品味佳肴的同时,吃出健康。

个性化服务暖人。酒店以标准化服务为基础,通过个性化在每个细微处传递殷勤周到的待客之道。比如,客房内写字桌电源插座边,配好了转换插头,方便境外宾客使用;又如,礼宾部有几位老员工,其中一位名叫华运鸿的老先生,在酒店已工作了36年,曾经为数以百计的政要名流提供过贴身管家服务,深受领导和宾客的好评。华先生虽已退休,但主动要求发挥余热,酒店特聘他为“大堂大使”,特殊形象、特殊经历、特殊岗位,成为酒店一个亮点。执着、专注的工作态度,在酒店起到了叠加效应,香格里拉情在每个员工的个性化服务中无处不在。

特色文化养人。酒店大堂内有一幅主题景观画,画中有“龙、中国古建筑、花鸟”,画家的创作灵感来自于《消失的地平线》,展示了我国西南香格里拉地区天堂般的人间仙境。龙是中华民族的象征,香港九龙因九龙山而得名。画中若隐若现的呈现出九条龙,与美丽静谧的世外桃源融为一体。酒店的其他区域也以不同的方式展示了中国元素,以点带面,从而形成了一种文化氛围。这种文化氛围是香格里拉的特色。酒店文化以过硬的核心产品作支撑,以个性化的服务作延伸,以充满正能量的文化氛围作烘托,以健康的主题文化滋养人。

此次赴港考察,一路上目睹了五星红旗在大街小巷迎风飘扬,维多利亚港畔灯光璀璨,“热烈庆祝香港回归20周年”字样的大屏幕在醒目位置格外令人振奋。香港的酒店业一片繁荣,从业绩看,平均房价、平均出租率、综合盈利能力,达到了国际领先水平。酒店经济是城市经济的一面镜子。香港500多家酒店的繁荣,正是依靠祖国的经济发展,回归后,内地的经济拉动起到重要作用。从市场供求关系看,香港酒店总量与需求基本平衡,这是个重要特征,是市场成熟的标志。从产品专业化程度看,



香港半岛酒店一隅

香港酒店业已达到了非常成熟的阶段,注重宾客体验,注重以人为本,追求可持续发展成为企业共同的目标。从产品品质看,酒店品质普遍较高,服务均能体现出有标准、有个性,能根据不同的档次把控好产品质量与价格的适度性原则。多数酒店硬件并不豪华,但实用性、舒适性均很好。从文化特色看,香港酒店业不少是有品牌的企业,像半岛、香格里拉等酒店,在长期的市场竞争中,创造了优秀的企业文化,不同的企业文化,形成了不同的特色,使酒店间产生了差异,这种有企业文化支撑的特色魅力满足了不同的消费者需求,也自然形成了市场的细分。有品质、有

文化特色,才能赢得宾客持久的青睐,这与内地一些酒店存在的“重形轻质”,片面追求文化特色表象的行为,形成鲜明的对比。

“博彩业”拉动了澳门酒店业

在澳门的几天,笔者体验了四季酒店、澳门英皇娱乐酒店,同时还调研了葡京酒店、威尼斯人酒店、永利皇宫酒店。这些酒店分别在两个不同区域,澳门与氹仔,氹仔是新开发区,以金沙城中心为代表形成了大规模的集住宿、购物、博彩为一体的综合体。

澳门共有110家酒店,3.3万间/套房(高、中、低档),酒店年出租率达到85%。95%的中高档酒店有赌场,博彩业这一特定经济产业异常活跃。澳门有五星级酒店25家,其中,老城区10家,氹仔(新区)15家,超五星的豪华型酒店有8家,这33家酒店客房总数达到2.06万间/套。四星级酒店有20家,8500间套房,三星以下酒店有57家,客房数有3900间,澳门酒店业本土从业人员约占40%,其他来自内地及其他国家。

澳门是特别行政区,允许博彩业发展,因此,绝大多数酒店依托博彩业取得了非常好的经营业绩。作为一个特定环境,并有特殊的产业作支撑,它的卖点与吸引力是无法复制的。

澳门酒店有几大特征:规模优势。以氹仔金沙城中心为例,该区域形成了多个财团投资的综合体,均有赌场及综合消费场所。近几年来投资的酒店房间数均超过1000间。

专业化优势。比如金沙城中的四季酒店无论是设计、装修、功能布局,还是个性化服务,均做得非常到位。酒店客源中绝大多数是来碰运气的,故不设置行政走廊功能,这是因地制宜。产品强调高档,追求豪华度几乎是共性,因而面对的是特殊群体,故在保证品质的情况下,价格毫不留情,这是定位把控。投资方是美国拉斯维加斯金沙集团,有丰富的经验,在产品设计上注重了参与性和体验性。

主题酒店的文化优势。澳门的金沙城中有许多酒店具有鲜明的主题个性,比如,威尼斯人酒店、永利皇宫酒店、巴黎人酒店等,这些酒店不仅有共性的博彩业作支撑,而且还通过文化元素的导入,使酒店具有与众不同的亮点。而文化特色则不同,它可以起到文化的传播,可激发人们对自然或人文历史的探究,让人们在特定的文化环境中选择性参与,强化体验的同时,满足对知识和情趣的追求。

业态良好的新加坡酒店

新加坡共有320家酒店,分高、中、低三个档次。年平均房价200新币以下的属于低档酒店,年平均房价200至350新币的属于中档酒店,年平均房价350新币以上的属于高档酒店。新加坡酒店没有星级牌,其星级档次根据酒店客房价格自然区分。达到五星档次的酒店有40家,中低档酒店各占一半。新加坡酒店业态很



新加坡香格里拉大酒店

好,酒店平均年出租率达到80%以上,有一部分酒店达到90%,五星级酒店平均房价在400新币左右。

在新加坡期间,笔者考察了3家酒店,高、中、低三个档次。高档酒店选择了新加坡香格里拉大酒店,中档酒店选择了澳大利亚的柏希诗酒店,低档酒店是雅高旗下的美居酒店。3个酒店产品档次不同,定价不同,但相同的是出租率均很高,中低端酒店注重功能,解决基本的需求,在功能与现代时尚方面做得比较成熟,业绩也很好。而香格里拉则不同,它是郭鹤年先生第一个酒店项目,经营理念、管理模式、企业发展愿景在这里诞生、完善。该酒店成为香格里拉优秀的企业文化发源地。笔者认为这家特色香格里拉大酒店有以下几大亮点:

注重情景交融。1971年开业的香格里拉大酒店,硬件上仍不落伍,大堂高大宽敞,有10根乳白色圆柱对称耸立,外面的泳池和绿植与酒店融为一体。崇尚人与自然和谐是郭先生的一种情感,由内而外去追求情与景的交融,追求人与自然的和谐。

注重产品结构。酒店产品结构很好,拥有808间/套房,餐饮及其他设施一应俱全。大客房结构保证了营收质量,体现了专业性。

注重产品功能。客房层高不占优势,毕竟是40年前的建筑,但实用性与舒适性可与新酒店媲美。特别是利用房间有限的空间,通过巧妙的设计,增加了淋浴房功能,在家具设计上也独树一帜,充分强调宾客的体验性,达到了很好的效果。为老酒店改造提供了极好的样板。

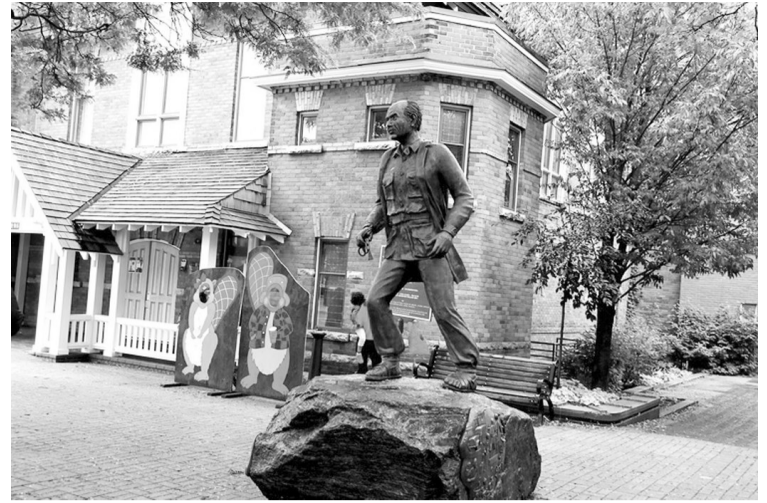
注重经营创新。酒店不断创新,比如大堂吧推出半自助餐,通过价格调控,合理分流宾客,增加宾客消费选择。自助餐与外面游泳池的互动设计等等。

注重在传承中发展。酒店在不同区域设计不同的色系,员工服装与环境氛围相协调,做到每个独立区域均有特色,中国风主基调保留,但有现代时尚元素融入,使酒店充满活力。

开业46年的酒店,保持了业绩和社会美誉度的双赢。究其成功的根本原因,可能源于四个方面:持久不懈的企业文化建设;以人为本的核心理念;品质品牌的坚守;经营管理模式的创新。

香港、澳门、新加坡三地的考察调研虽然只是针对不同品牌与档次的酒店进行体验和调研,但基本上可以反映出三地的市场供求关系、产品结构及酒店运营水平。随着“一带一路”和全域旅游的战略实施,中国酒店业迎来了发展的崭新阶段。目前正进入调结构、抓优化的关键性时期,“资产重组、品牌塑造、市场细分、特色打造、品质建设”等等,已成为业界努力的方向,相信在各级行业主管部门、协会、专业机构的共同推动下,我国饭店业会创造出举世瞩目的成绩。

(作者单位 上海虹峰酒店管理咨询有限公司)



小镇歌剧院前的白求恩雕像

拜谒白求恩故居

□ 冯霄/文 于世文/摄

深秋,我前往多伦多之北的蜜月小镇格雷文赫斯特,怀着敬重与感恩的心情参观了白求恩故居和纪念馆,更多地了解了这位备受中国人民尊敬的国际主义战士的光辉一生,也实现了渴望已久的夙愿。

秀美小镇

白求恩故居坐落在风景优美的小镇格雷文赫斯特,它位于加拿大安大略省中部的马斯科卡区,南距多伦多市170公里,在著名的马斯科卡湖和海鸥湖之间。2010年的G8峰会就在马斯科卡风景区举行。

中国人民熟悉与敬仰的著名国际主义战士白求恩就出生在格雷文赫斯特这座美丽的小镇。初抵小镇,率先到小镇南大门屹立着一座淡蓝色牌坊,沿着醒目的白求恩大道前行就顺利进入小镇。游客中心的资料显示,这个小镇雏形始于1850年加拿大休闲度假兴起的年代,这里是通往马斯科卡湖的门户,是远近闻名的体育运动中心,旅游业、轻工业在经济中占有重要地位。中加两国共建的白求恩大街长约400米,主街两侧没有高楼大厦,竖立着钟楼的年份久远的邮局就是小镇的标志性建筑,沿街商铺餐馆繁多,街口还有用“白求恩餐馆”。歌剧院也是小镇的靓丽建筑,在剧院小广场一块花岗岩上,屹立着一尊白求恩雕像,他目光炯炯、身着四个口袋的八路军军装,右手握着听诊器疾步奔走,好像正奔向急需他救治的伤员。在花岗岩基座后的铜牌上有中、英、法三种文字介绍。中文是这样写的:“诺尔曼·白求恩是一位胸外科及战地医生、发明家、社会化医疗制度倡导者、艺术家、人道主义者。出生于格雷文赫斯特,白求恩大夫在加拿大、西班牙和中国所做出的努力赢得了公认。”

古朴故居

从主街来到白求恩故居。这是一座维多利亚式的淡绿色两层小楼,它坐落在一处绿茵庭院中,木栅栏围墙、挺拔的枫树、多彩的吊篮垂花、独轮小推车及绿茵上的红色座椅,呈现了这小院的自然古朴。据介绍,白求恩故居并不是他祖家家的家,缘于白求恩父亲是小镇牧师,长老会将此处房屋提供给牧师居住,这样白求恩一家从1889—1893年在此居住了4年。这家人随牧师传道地域的变化在安省不断搬迁。在1970年中加两国建交后,1972年白求恩获得“加拿大历史名人”称号,1973年加拿大政府购下这栋房屋,修善后作为国家级历史遗址,1976年对公众开放。

拾阶而上,进入故居一层左侧客厅,里面摆着精致的沙发和靠背椅、一架旧风琴,靠墙有个古色古香的壁炉。正面墙上挂着白求恩祖父的画像,文字显示,他生前是多伦多大学医学院的创建人之一。医生与牧师之家,算得上是19世纪的中产阶级家庭。1890年3月4日,白求恩就在那里出生,有围栏的婴儿床就是他人生的第一张床铺,许多游客站在这里细细观看。询问故居内的家具是否原配,解说员说,筹建故居时曾得到当时还健在的白求恩姐弟的帮助,这里部分家具是他们捐献的,还有些是从古董市场购买的。二层有间音像室,在此循环播放半小时纪录片,每个座位上都有包括

部与外交部、民政部等部门协作,为追索海外流失文物付出了不懈努力,并取得成果。据文化和旅游部统计,2003年至2016年,土耳其政府成功追回4269件海外走私文物,今年以来已成功追回41件。

土耳其文化和旅游部部长努曼·库尔特穆尔穆对媒体说,土耳其是文化遗产大国,拥有悠久灿烂的古老文明,政府将继续努力,促成更多流失文物早日回归。目前散落在15个国家的57件土耳其文物已完成鉴定,后续追索工作正在持续进行。

“我们非常高兴看到国宝‘回家’,但对于大量散失在世界各地的土耳其文物来说,这只是冰山一角。”位于安塔利亚的这中海大学考古学系主任哈瓦·厄舍克说,“因为缺乏官方文字记载,有许多被偷盗、被走私的珍贵文物,我们甚至毫不知情,追索散落海外的走私文物任重道远。”



白求恩故居,一座维多利亚式小楼

土耳其国宝的漫漫回家路

□ 新华社记者 施春 王峰 秦彦彦

时隔半个世纪,约2000年前的罗马帝国时期艺术杰作——赫拉克勒斯石棺今年9月终于回到土耳其城市安塔利亚,并于日前正式向公众展出。

这座小亚细亚柱式风格的大理石石棺长2.35米、宽1.12米,重约3吨,制作于公元2世纪罗马帝国时期。石棺上雕刻着希腊神话中的英雄赫拉克勒斯在完成杀掉九头蛇、与狮子搏斗、偷盗金苹果等国王交付的12项挑战后升格为神的传奇故事,也记录了他从青年变成老年的过程。虽历经约2000年的风霜,浮雕上赫拉克勒斯的卷曲发丝、衣褶、狮子的鬃毛依然保存完整,栩栩如生,展现了当年的精湛工艺。

据永久收藏和展出石棺的安塔利亚博物馆馆长穆斯塔法·德米雷尔介绍,这件国宝“回家”的过程曲

人欣慰,这是土耳其文物保护的重大成就之一,对于追讨其他海外走私文物具有示范意义。

土耳其地中海文明研究所副所长厄兹居尔·阿伦说,赫拉克勒斯石棺代表罗马帝国时期高超的石雕艺术水平,是具有重要价值的艺术瑰宝。

除了这座石棺,安塔利亚博物馆还珍藏多件从海外追回的文物,其镇馆之宝——《疲倦的赫拉克勒斯》雕像就是其中之一。经过与美方长达28年的谈判,雕像的上半身于2011年由美国波士顿博物馆归还,这座雕像才终得以完整现身。

据工作人员介绍,馆内还有一个一座赫拉克勒斯石棺,石棺的另一立面是1983年从美国洛杉矶范德堡博物馆追索回来的,另一立面是1988年德国一家公司归还的,但目前仍有一小部分残片下落不明。

近10年来,土耳其文化和旅游