

吴晓燕：酒店业的铁娘子

导语：吴晓燕，行伍出身，从军12年，出过国，从过商。1994年开始和“天伦”酒店品牌结下不解之缘。她是集团的掌门人，也是行业的梳理者。她执着、坚毅，一出手一定坚持做好、做成。她实在、和善，笑谈“天伦将推出新品牌”这样一个筹备中的秘密。



吴晓燕档案

行伍出身 从军12年

1969年年仅15岁的吴晓燕参加了内蒙古生产建设兵团，1971年进入中国人民解放军基建工程

兵设计院，12年的军旅生涯使她养成了果敢干练的作风。

从商下海 巾帼胜须眉

1983年开始投身商海、任职北京国际信托投资公司。1989年因为北京国际信托投资公司在日本有个项目而被派到了日本，在日本工作了4年后才回国。

天伦国际酒店管理集团掌门人

1994年进入酒店业。历任北京渔阳饭店董事长、北京天伦王朝饭店、天伦松鹤酒店总经理。现任天伦国际酒店集团董事长、总裁，北京休闲度假企业联谊会会长，北京市旅游行业协会饭店分会副会长。

爱打高尔夫 更爱交朋友

执着坚毅、与人为善，坚信团队是做事的基础。爱打高尔夫 更爱交朋友。

一、谈个人的经验，成长分享

我的成长和团队的成长齐头并进

12年的军旅生涯带给吴晓燕的不是“酒店业的铁娘子”称号，而是“不是你一个人在做事，而是一个团队在做事”这样一句信条。

我父母也都是军人出身，所以我们一家人在军队的生活时间比较长。军人的意志训练和团队训练对我后来的工作生活都有很大影响。最重要的一点是让我明白了一句话：不是你一个人在做事，而是一个团队在做事。

从军12年，之前从未接触过酒店业，到成为天伦国际酒店管理集团的掌门人，其实不像现在行业改变得那么难，我们那个年代很多时候没有太多为什么，让你干什么就得去干什么。当时我是业主公司的业主代表，他没有总经理，需要我去，我也没有更多的想法就去了。

我接这个酒店的时候也40岁了，之前已经工作了二十几年。在国外待过，在部队待过，在兵团做过。所以已经有很多历练，不再是接到什么活很纠结的年龄，而是想，既然让我做就一定要做好。所以当时也不是说多么热爱酒店，而是简单的说，给我这么一个进入新行业的机会，我就得去做，而且一定要做好。

首先，应该以以前的基础为平台。之前一步步走来所锻炼的基础肯定是离不开的法宝。另外

一个，在成长的过程中，我比较注重自身的学习和团队的学习。我一直比较注重学习，不管做什么，都要学习行业里需要的东西。我的成长和团队的成长是齐头并进的过程。

我记得原来有一个天伦酒店作为集团的基础，当时做起来比较好做。后来在2006年的时候，业主方把这个酒店卖了。我们整个团队从酒店出来，当时没有旗舰店作为平台，所以集团对外扩展有很多的困难。当时跟我一起的中层都出来了，共有六七十个人。当时就想，我们带着这么多人出来，怎样让这些人能够有一个目标，有一个很好的生存平台？当时觉得比较困难。

后来因为这些跟我一起出来的人相互打拼磨合了十二三年了，大家在企业文化、价值观上都比较一致。虽然有迷茫，但是大家都很相信我，对企业的生存都很努力。所以经过两年时间的调整，基本上就调整过来了。到2008年奥运会的时候，我们还有五个酒店去接待。

当时我们的目标很明确，只要我们想做，就一定要做成，而且一定要坚持做成。所以说在大家的努力下，我们花两年的时间把难点度过了。

与人为善吧，我很愿意为大家着想。人在世上就那么多年，在和大家接触的过程中，和所遇到的人一起工作，这完全是一种缘。所以除了以经济学的观点、以管理酒店或管理企业的观点去管理人以外，还要注重对别人感情的关注，包括他的生活、他今后的发展。这一点我觉得是源于我母亲，我母亲是一个特别会为他人着想的人。

我个人喜欢打高尔夫，很愿意和大家一起出去玩一玩。我很喜欢交朋友。

二、谈专业的理解，技能分享

建一家酒店就做好一家

作为酒店集团的掌门人，她要做的不是左手激励右手训练，而是对行业的梳理以及对方向的坚持。天伦国际的第一条坚持是“要做一个民族品牌”，第二个坚持是“开一家就做好一家”。

作为总经理，我觉得比较关注的是财务、人事，以及培训。这些做不好的话运营也做不好。我对市场也很关注，但是我更关注的是他们怎么去做市场。

从各部门来讲，什么由谁来管，他们都分工好了，自己管好自己的工作就好了。但是他们必须要有目标和自己分担的责任，要对我负责。其它的没有必要样样都自己做决定，一方面我也管不精，管不好；另一方面，毕竟聘请的干部都是各个部门的专家，参与反而会干扰到他

们的工作。所以只要按照公司目标进行就好，放手让他们去做。

从我们集团来讲，如果没有这些对外的接触，品牌和集团知名度都会受到影响。除了把酒店管理做好，让别人看到我们的管理业绩以外，多和大家交流，让大家了解。这样对整个企业的发展，都有很大的作用。跟行业协会、媒体、峰会等接触，都是很好的学习酒店行业知识的窗口，有助于集团把握方向。

另外，我自己还是星评员，每次星评工作我都愿意参加。因为多去看看别人的酒店，了解整个酒店行业的动向，对自己酒店的发展都会起到很好的促进作用。所以对外接触不可避免，不可能自己闭关自守、闭门造车。

我们现在是一个民营自主企业。首先我们的第一条坚持是“要做一个民族品牌”。我们最注重的是把品牌化内在的这些技术等条件认真细致的做好。第二个坚持是“开一家就做好一家”。所有管理人员也都非常清楚这一点，建一家酒店就一定要把这家做好。从现在看成功率也是比较高的。

我们在向国外酒店学习过程中，整理出来的一套自己的系统文件。现在我们基本上是按照6个体系去做的。包括开发酒店、管理酒店、筹备酒店等过程中都是有具体的文件去操作的。因此，整理这些体系是我们为民族品牌目标所做的扎实基础工作，也为我们今后的发展做好了准备。

高层总经理不是培训出来的，而是挑出来的。高层能承担在职责任是他已经练就了，我们给他机会。中层的还好些，管理的团队小。但是高层人才必须挑。因为有些人只能做小的，做不了大的，缺少很多基础，如果再培训他，企业需要有一段损失。所以现在不是做高层难，是挑一个高层难。

一个好的总经理在，企业能够上去。如果挑一个不好的总经理，好企业都会让他做坏了。所以各行各业都是这样，挑一个好总经理是件难事儿。

从现在这个社会环境来讲，留住一个人不是一件容易的事。用薪资、福利等去留才，都不是特别容易做成的，可能人家发展不好还是走了。但是比如我们企业，我们一起打拼的时间很长了。从文化上、沟通上、咱家相互间的信赖上，都是别的地方不容易获得的。所以从文化上留人较有可能性。另外别的方面我们也在努力，比如让集团有更好的发展，创造更好的模式等。

三、谈未来的趋势，理念分享

天伦或推新品牌，大城市是主方向

在未来的几年内，规模并不是天伦国际酒店集团的主攻方向。在度假酒店市场方面，天伦正在积极筹备，或推出新品牌。

在未来的几年内，规模不是我们的主要方向。品牌是我们比较注重的。从品牌上，我们可能会有一些新的想法，比如度假酒店等方面，我们可能会有新的策划。但目前还没有对外发布，还在筹备中。

运作，肯定是商业模式、运营模式齐头并进。所以从规模上，我们肯定是从有前景的、有潜在发展的模式去做。

市场上看的话，我现在比较看重度假。从中国整个市场来看，我觉得度假市场比较好。区域上看，还是注重大城市发展。我们现在首先还是北京，北京在度假这一块是很有潜力的市场。之后做的话肯定围绕大城市。

四、谈行业的看法，观点分享

做细致也是一大挑战

2012年，中国酒店品牌“走出国门”，并打破“金字塔顶端被垄断”格局，有人认为“这是本土品牌意识的觉醒。”，而吴晓燕认为，民族品牌还需在自身建设上下很大功夫。因为做细致也是一大挑战。

中国酒店业规模发展有点无序。从市场上讲，不是很有规划性。随着房地产的发展，现在各个城市高星酒店越来越多，但是要市场客源与高星酒店品牌相对应发展，确实是现在最大的挑战。

一个是行业是否真正能够按扎实的品牌基础去做，现在很多国际品牌酒店其实也做的很糙了。而国内酒店很多地方都没有真正很细致的东西，所以很难做成百年老店、或有品牌化的酒店。因为它的发展是一个快速发酵，而不是稳扎稳打的过程。所以在那些方面，该怎样去做，做到怎样的程度，都要特别注意。

就像爱因斯坦认为自己是无知，他知道还有很多东西他不知道。我们在做酒店品牌过程中，一边做文件，一边越做越觉得自己基础不够，越做越觉得应该做的更多、更细。所以做细致也是一大挑战。

国内的高星级酒店从硬件上都不输于国外的酒店。但是在发展中，国内酒店都应该以品牌基础为原则去把它发展好，才能保证今后的发展趋势是一个良性的趋势。

国际品牌确实有几十年、上百年的经验和基础，条件比较优越。很多业主一请就请国际品牌，所以他占的地方也比较优越。这对民族品牌来讲是一个很大的挑战。民族品牌就没有那么好的位置和硬软件条件来抗衡。但现在是在变化的过程当中，现在也有很多业主觉得不适合国际品牌，给民族品牌一些机会。

现在，民族品牌的突破点一定是在自身的建设上。如果没有自身建设，给你再好的东西，去了以后做不成好东西来，会是更大的问题。所以我们民族品牌要想自强，一定要在自身建设上下很大功夫。

就像肯德基麦当劳，在细节上设计的非常到位，没有学过餐饮的一去都能操作的了，因为它在任何细节上都全方面设计到位了。我们民族品牌的突破点就在这儿。

“集团化”和“品牌化”的这种趋势发展一定有它的道理。它的资源利用、市场铺垫以及市场整体的规划，都是需要的。想在酒店行业发展，“集团化”和“品牌化”发展确实能够让酒店更强、更有市场。