

如家十年如家梦

——专访如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳

回顾过去的30年，中国酒店业的发展历经了80年代初的茫然无措，到90年代开始的突然启动，回归到现在的生机盎然，同时更是出现了多种品牌和经济概念型酒店的发展时期。历经三十余年的风雨兼程，生命力愈加旺盛。

中国的酒店业是最早向外资开放的行业之一，在这三十多年中，中国酒店业更是伴随着国际酒店业的发展与渗透，取得了良好的发展趋势。而作为最早引入经济型酒店概念和实行连锁酒店品牌经营的如家酒店集团，其发展速度和市场影响令人瞩目，这背后又与其注重人才培养、企业文化建设等一系列的创新式思维密不可分。本期人物我们走近如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳，学习他的酒店管理经验，分享他的如家梦想！



如家酒店集团副总裁、如家管理大学校长包小阳

酒店业整合 未来主打经济型酒店

《职业的力量》：您怎么看我们国家现在酒店行业的发展？

包小阳：谈到酒店，绕不开外资酒店的进入。其实，外资酒店品牌的引入，为什么会这么规范，因为是要输出他的品牌，如果没有一个规范的运行的话，没有一个标准，怎么来输出呢，那就很难。如果你没有一个规模的要求的话，你就好像有一点说，要不要做这些标准和规范，

毕竟你要有投入，这种强烈的程度就不像我们连锁发展的酒店。所以，未来拿如家来讲，会看到最这一点，我们也同时看到了机会，这个机会中间能不能带领中国的三星级、四星级酒店更加的规范，我想会有帮助。

比如说，如家现在又做了一个品牌，叫和颐酒店，也是我们的第三个品牌，他的基本就是三星级到四星级。我们准备做一个连锁，今年大概有十家，那明年会至少是达到二十家争取三十家。通过这几年发展，我们争取把这一个目标市场能够做的更加的好。

那像汉庭，同样是这样。尽管在中国三星级四星级酒店也不少，但我们也看到他会有市场，问题是在这个市场里你能不能比别人做的更好。换句话说，目前中国在三星和四星级这个层面中间没有非常响亮的品牌。所以携程也在做一个全季酒店，全季酒店就是汉庭旗下的品牌，他的基本定位也在三星级左右。比如七天酒店，七天现在在做一个经济型酒店，是比较低端的一个品牌，接下来他们也准备开发叫迷你型的五星级酒店。就是说他可能会有一些设计和设施方面像五星级靠拢，但是在五星级里有一些简化，他们准备也做一个迷你五星级，也准备做成一个品牌，这样来扩大他的影响力。

所以总体来看，从整个市场容量上来讲，中国的经济型酒店未来的发展一定会持续三到五年还有很大的机会；第二个，三星级和四星级酒店价格在四百到五百的目标市场也是蛮大的，但是怎么样做出一个比较好的品牌吸引更多的这些顾客，我想这是完全有可能的；第三个呢，那我想，中国的酒店业整个是比较分散的。刚才我说到，其实有一定的量，但是呢，又不集中，不集中的体现是说没有品牌。那这和欧美发达国家酒店的发展会有很大的区别。所以，能不能把这些酒店能够有一些好的整合，那我想中国的酒店发展将会更规范，更加的好。

实现梦想 酒店人具有优秀的服务精神

《职业的力量》：酒店业人才有哪些特点？面临哪些问题？

包小阳：那么刚才您还提到人才的方面，我还是谈谈我自己的一些想法吧。从酒店的人才来讲，因为从事酒店行业比一般的服务行业可能会更累。因为他是24小时，7天*24小时*365天这样一个运作，那对于一个人来讲，不管从体力还是精力上来说是比较累的。通常我们都这样过来，我想，到现在同样会这样。一个酒店的总经理每天的工作时间可能平均在12小时左右，在这个前提下，一个酒店从业人员，你的这种敬业精神，那我感觉是非常重要的。从他的内心来讲，从一个人格角度来讲，他有没有这种同理心，同情心，有强烈的为别人服务的这种素质，那么在我们看来，也是蛮重要的。不管是从我们招聘角度，还是我们的培养角度，就是说，你有没有这种习惯，是非常愿意服务于别人，这种性格的人，在酒店行业容易成功，会做的更好。那么这种同理心引出的服务意识，把这个职业看做是一种自己价值的

体现，甚至是一种事业的发展，那他就是一个非常优秀的酒店人。同时，如果具备这方面的素质以后，他一定会有比较好的合作精神，就是跟我们所有的团队有一个比较好的合作精神，而不是个人的英雄主义。所以，我认为如果具备这些方面的特点，那他就非常好了。那对于我们这一代人来讲，机会会比较高一些，因为我们从小都是会比较苦一点，都是任劳任怨来做，也有耐心，但是未来的酒店人才方面挑战会更大。

因为我们看到的是80、90这一代，我们这边也是这样的情况。所以现在喜欢做酒店行业的这些孩子会越来越少，越来越少的原因是因为他们一直是被服务的角色，而现在要服务于别人，这种切换会比较难。相对于我们这一辈来讲，他们更容易受利益的驱动和影响更大，“能够比较直接一点，两天就成功”，他们耐心也相对较缺乏一点。所以我们如家也会碰到这种情况，但是我们在实践的过程中，面临的一个现状，但是我们感觉还是有机会。针对80、90后的这些孩子，我们在不断营造一个好的氛围。所谓的氛围是说，你的工作氛围，大家相互非常的和谐，所有的总经理、管理者到员工，大家相互的关爱和帮助。让他感觉到被关心，比如说，我是一个小孩，什么都不懂，老是得到你们的批评指责，非常没有成就感，没有认同感，那他会对自己没有信心。因为他们相对来讲会比较脆弱一点，这不能怪他们，也可以说是社会的进步。所以我想，创造一个企业的良好氛围，大家相互的尊重和关心，这是非常重要的，所以我们如家对这些孩子会比别人更关心。第二个就是让这些孩子能够看到机会，看到认可，看到机会。就是说这个企业里你可以实现自己的梦想。我们不是说他们这些孩子没有目标，只不过是说，他们自认为自己的付出能不能得到认可，有没有好的发展，这是他们内心核心的想法。所以我们对这些孩子不断的关心，在日常工作中去指导他们，给他们鼓励，给他们认可，希望他们有更好的成长。所以我们也建立科学合理的晋升体系，能够让他们不管从利益角度还是从职位角度能够有更好的发展。这几年下来，我们感觉还是有所成果的。

如家酒店 大众住宿业的卓越领导者

《职业的力量》：可否以您的理解来为我们介绍一下如家酒店？如家和其他酒店相比有何不同之处？

包小阳：如家酒店是2002年6月份成立到现在整整十年的时间了，那在我们前面，真正引入经济型酒店概念和准备做连锁酒店品牌的是锦江酒店。所以我们在02年做过市场调查，锦江酒店当时是8家酒店连锁，就是全国第一了，没有一个品牌底下有8家连锁酒店的。第二个品牌是新亚之星，现在和锦江合并了，当时是有4家，第三个品牌是北京的建国客栈，也是三到四家。经过十年以后，由于我们的体制机制，我们的运行就会比较快一点，在两三年时间就超过了锦江。到现在一直是保持领先的地位，那到目前为止，十年的发展，我们是有三个品牌。一个是如家快捷酒店，一个是莫泰168，第三个品牌就是和颐酒店。

如家旗下总共酒店数量1800多家，如家快捷是1450家左右，莫泰是350家左右，和颐酒店是6家。在国内全部的省市都有分布，包括西藏新疆我们都有进驻，在250多个城市都有，我们的运行的模式从开始的直营店逐步成熟以后发展到加盟店，从一步一步以直营为主代加盟到再发展加盟，到目前为止，我们的特许和直营的比例基本上是各占50%，那未来的发展，那就是以特许为主。从规模上，我们现在中国第一，从酒店数量和房间数量，是中国第一，也是亚洲酒店连锁品牌的第一，世界排名是第八位。十年时间，计入世界前十名，这不是很容易的事情。从公司 CEO 到董事会，我们会用未来3到5年时间争取达到前三甲。



如家酒店集团旗下酒店品牌



那前面讲到如家和其他品牌的酒店有哪些特点，我这边也想了想。最早其实我们的竞争力是在于，我们连锁的酒店是比较规范，性价比比较高，来取胜于三星级酒店的市场，我们大量的客人入住如家是来自于三星级酒店的客人。我们的房间很干净，服务也很规范，订房也很方便，价格又比三星级酒店便宜一些，这样就吸引了很多客人，这是在早期。随着经济型酒店这个行业的发展，和其他品牌的介入和竞争，各个品牌的个性就凸显。从如家来讲，从整体经济型酒店的基本特征来说，无论是客人感受，还是企业的投资角度，还是从运营角度，那我想是有几个特征的，一个是投资会比较省，产品比较简约，我们主要是参照美国的蒙泰尔酒店和欧美一些酒店，把一个酒店最需要的床和早餐拿出来做一个经济型酒店，那同样会有几个特征，投资省，产品简约，服务规范，管理扁平，性价比高。目前经济型酒店的几大品牌，我想都会具备这几大特征。所以我们会比同样的价格，同样的产品，有些产品甚至硬件比我们还好，但我们会比他运营的更好。这和你的服务，和你的品牌影响力都是有关系的。那么他主要的目标客人是中小商务客人以及会越来越来多的休闲旅游散客，现在这种自由行不像过去十年二十年以前，都是接团，现在接团也有，但是这些散客总体量来说，他的比例就会增加。所以我们的大堂设计不会太大，因为接团很少。不像过去，商业型酒店大堂越大越好，因为有接团，需要评星加分，但是对投资和回报来说，负担就很大。

那如家酒店，我们不管是自己的产品设计和定位还是客人的总体的印象的反馈，如家快捷酒店的产品特征是更加温馨和聚家。不管是从设计，颜色，还是从我们的服务形式上来说，我们都比较崇尚是温馨和聚家，就是相对来讲比较轻松一点。

那再从流程和服务方面，或者从管理方面来讲，我们更加崇尚的是标准化，规范化，我们比较强调一致性。那这跟其他几大品牌来比，那如家会更加注重，否则我们的发展速度不会有这么快。

那第三个方面就是在文化方面可能跟其他品牌也有些不一样。我们会更加注重人性化和人文关怀。对员工来讲，不管是从员工的宿舍，他们的生活，营造的工作环境和员工培养发展的机制方面，那如家相对其他品牌会更加突出一点。

如家管理大学 给企业和员工创造无限可能

《职业的力量》：跟我们介绍下如家管理大学的情况，另外您认为企业大学在未来会是一种趋势么？

包小阳：如家管理大学的前身是如家酒店管理学院。它是在2004年成立的，也就是公司成立两年后就成立了这个管理学院。那其实几乎是在成立的第一天开始或者是在没有成立，在前期商业模式建立的时候，我们的定位，我们的流程，我们盈利的模式等方面，这些我们都是相互的培训交流中产生的。所以，如家这一点很特别，它在第一天其实已经植入了它本身的学习的基因了。我当时印象非常深，我加盟如家我是第一位员工了，除了老板，我就是第一位员工，大家在一起研究。大家的这种学习的精神，从国外到国内现状，其他国外著名品牌的文化，运行，市场拓展，我们就不断的学习，大家来研究，结合实际，我们确定自己的模型，所以我印象非常深。所以那个时候也比较辛苦，几乎是每天晚上我们都要培训。那么，随着我们确定模式以后，后来在前期一两年发展后，我们公司整个的发展就会更加有信心。更加有信心就会加快我们发展的步伐，要迅速的扩张，如果没有人才的跟进，如果没有规范的服务和管理的学习平台，那就很难来运作。所以，那时候我们就2004年的时候就成立了学校。那这个学校成立以后，那我们也逐步逐步完善。我也做了一个统计，我们成立到现在，用将近八年的时间，尤其是近五年的时间，已经培养了1200多位酒店总经理，培养了100多位经理以上的区域老总。在这个当中，我们内部晋升，这个内部晋升，有一些可能甚至在如家最早是员工开始，培养了800多位酒店总经理，培养了5000多位酒店中层管理人员，内部培训将近6000位员工。

因为中国的教育体系体制方面的不完善，造成从学校到企业中间脱节严重，那企业要的是对企业有帮助的人才，所以企业的再培训显得更为重要。

第二个，一个企业的发展中，不管从竞争、需求的变化，就需要不断的变革和创新，这种变革和创新一定是基于你有一个好的学习的态度和系统才能够完成的。有一个好的学校建立一个好的平台和文化氛围，不管是未来企业自身的发展，还是目前企业对员工岗位的胜任来讲，建立企业大学都是很有必要的。因为最早的时候可能会建立一个培训部，那培训部最主要的职责是让新的员工变成成熟的员工。那作为企业大学可能就会不一样，建立企业大学是企业人才发展的战略选择，企业大学是把培训变成一种培养，把胜任变成一种发展，这完全是一种战略的转换。也就是说，我们每时每刻要挖掘我们的员工，他未来成长的路径和提供未来成长的方案。

第三个，从企业文化的角度，能不能利用企业大学的平台让我们的员工能够分享接受我们如家的好的文化，带到他们自己的团队中去进行传播。

从这三个方面来说，建立企业大学都是非常有必要的，成为一个学习型的企业一定不会输。

企业的使命就是员工的未来

《职业的力量》：您对职场新人有什么建议？对于工作和职业，您希望向大家传达什么理念？

包小阳：这么多年过来，尤其在如家这十一年中，我从最早因为人员较少，所以我就兼顾了很多工作，怎么建立模型，怎么建立运行体系，员工的培养，激励机制，在这个过程中我也其实特别感谢如家让我学到许多，在这个成长过程中，我也对各行业非常关注。我想从两个层面来说，从企业角度会有三点：

第一个，企业一定要有比较清晰的可实现的愿景和使命，我在如家印象非常深，最早尤其是在创业的时候，当时我们的携程创始人季琦季总成功的创办了携程，后来到了如家当初就对我们非常高的要求，当时我们都不太理解，什么使命什么愿景，好像很虚无，但是后来我们就越来越感觉到这个使命愿景的重要性，并且将这种使命和愿景用体制和机制来体现和保障。这个好处是你会感觉到一年两年员工会越来越聚焦我们的价值文化目标和使命上，能够使我们的员工有共同的认识，能够凝聚所有员工的共同力量。

第二个，我发现在我和很多名言企业交流分享的时候，当我问到你们做这么大，你们最后的目标在哪儿，员工是不是知道我们的目标，员工如果知道目标就会有归属感，就会有成就感。不要认为只有老板知道，员工只管打工就行，我说如果这样你这个企业就很难做长。

第三个，在发展的过程中一定是要坚定信心，坚守信念，不断的创新，同时一定要平衡好股东回报，宾客满意和员工成长。我们的企业一定要创造利润这是一个企业存在的价值，但是同时一定要考虑到宾客的满意程度，宾客的满意就是你的质量控制，性价比等，还要不断的改进，还要每时每刻把员工的成长作为自己企业的一个重要职责，这三个核心利益非常重要，当然还包括我们的合作伙伴，还有社会责任也很重要。这样才能保证我们的企业很够稳定持续的发展。那这三者利益中间运行的核心是员工潜能的开发和组织综合能力的整合。我们最早一直在研究股东、宾客、员工谁最重要，我们最早接受并一直沿用到现在的就是酒店最经典的 Marriott 马里奥特。马里奥特的成功有两点，员工第一和走动式管理。对业务的熟悉程度，对员工的关心和避免你的官僚主义，都这这里面融化掉了。所以我们也在这方面得到非常大的启发。一定要将员工的发展和企业的发展要同步。那具体的体现就是分享企业的发展成果，一个是利益，一个是发展。所以如家在近两年来，我刚才讲的总经理包括经理都是从员工内部竞选，我们一定要让他们感觉到，在如家三年五年这么辛苦的付出一定要被认可，所谓的认可就是你的发展和晋升。而且这样远远好于通过外招空降兵的做法，分享企业的成果会体现在利益和发展上。

那从一个新的职场人员来讲，或者是进入企业的新员工，包括这些8090的孩子，从我个人经历来说，一定要根据自己的专业和兴趣，尽最大的可能能够找到一个有发展的行业。当然，也有一些孩子自己的兴趣在哪儿都不知道，那就要多去尝试，所以一定根据自己的专业和兴趣尽自己最大的可能找到一个有发展的行业，当这个行业确定以后能有没有机会更好的找到这个行业的标杆企业，这个标杆的企业一定会有他成功的关键因素。去找这个标杆企业是如何对待员工和员工未来成长路径，这个很重要。这个企业有机会，是不是你有机会，基于两个，企业对员工的培养和发展的土壤和机会有没有，再加上你自身的努力就行了。当找到了以后，有几个态度也很关键，就是务实的精神，尤其对现在的孩子来说，谁能够务实，什么聪明、智商、情商很高倒不一定能成功。那如果你能够非常踏实的工作，成功是迟早的事，如果你再聪明一点可能会更快一点。还有就是进取，在工作过程中不断的学习提高，给自己设立目标，坚守相信自己一定会成功，因为这个企业会成功一定会你有成功的机会。最后是合作精神，一定要养成合作的习惯，跟我们所有周围的同事，一定要善待我们的员工，让员工有成长，你才有自己更好的发展。所以，务实、进取、合作，这对一个员工来说我的体会是离成功就不会太远。

我们在对新的员工进来之后，你的兴趣，你不断的学习，你充满着信心会让你在日常比较紧张的工作中减轻压力，你不会让工作变成负担，你朝着目标在努力，你在成长。在这个过程中如何在开始阶段为了生存找一份工作而就业逐步成为一个专业和职业，然后不断的提升自己的敬业精神，敬业精神就是设立自己的目标，完成目标。如果这个在未来，能够成为你一生的事业，那你一定会成功，而且你的工作一定不会压力太大。

如家梦，在如家一定能够实现自己的成长和发展，如家能让员工实现自己的梦想，什么是好的企业，能够把握自己命运的企业就是一家好的企业，把握自己的命运，即通过你的努力能够实现你的梦想。