

# 赢在 2010 年 实现双重转变

## 广东省广晟酒店集团有限公司经营管理纪实

■ 张红梅 朱传清/文

2010年,本报在往年连续报道的基础上,专题报道了广东省广晟酒店集团有限公司,这个大型省属国有旅游酒店集团在激烈的市场竞争中之所以立于不败之地,不仅来自全体员工立足本职的齐心协力与辛勤拼搏,更是来自集团公司决策者运筹帷幄的远见胆识与雄韬伟略。

### 经济指标破历史纪录

以“调结构、强创新、促发展”为工作指导原则,着力推进机制体制的不断革新,逐步形成旅游酒店业高质量发展模式,实现企业在“量”和“质”的双重转变。

2010年不仅是我国“十一五”计划的最后一年,也是后金融危机时期的关键性一年。广晟酒店集团在历史发展进程中,既面临难得的契机,又面临如何转变发展方式的新考验。机遇与挑战并存!

以董事长贺邦富为核心的集团高层管理层,均由军人转轨而来,军旅生涯铸就了他们敢打敢拼的坚毅性格,而几十年在市场经济的摸爬滚打,更让他们形成了刚柔相济与亦勇亦谋的多重个性。经过前两年国际金融危机的严峻考验,他们在困境中成功实现了突围。在2010年,他们认真贯彻落实中央的精神与上级的要求,切实加快经济发展方式的转变,尤其强调思想观念上的转变,在企业上升发展的形势面前,在加快经济发展方式转变的过程中,集团上下注重从思想深处进行转变,不断增强紧迫感和危机感,展现出崭新的精神面貌。

在转变经济发展方式的过程中,集团形成了新的发展思路。他们以党的十七大的精神和科学发展观为指导,按照省委省政府、省国资委和广晟资产经营公司的统一部署,以“调结构、强创新、促发展”为工作指导原则,着力推进机制体制的不断革新,逐步形成旅游酒店业高质量发展模式,实现企业在“量”和“质”的双重转变。

沿着转变经济发展方式新思路,集团借助国际经济成功复苏的大好机遇,及时调整经营战略,大胆创新经营手段,切实强化内部管理,不断开拓客源市场,加速实现向综合型旅游酒店管理集团的转变,迎来了一个前所未有的丰收年。在克服了通货膨胀带来的各种困难的情况下,集团公司全年实现总营业收入比上年增长26%,实现净利润比上年增长20%,上缴税金比上年增长14.9%,所有经济指标突破历史最好水平,使得这个集团公司自成立以来连续9年获得广东省广晟资产经营有限公司评为“生产经营先进单位”。2011年1月20日,集团公司隆重召开总结表彰大会,集团下属企业一同分享丰收的快乐与成功的喜悦;广晟资产经营公司总经理钟金松等领导亲自出席大会并表示庆祝。

### 创新推动企业发展

创新无止境。广晟酒店集团2010年最大的收获就是通过强化与创新管理手段,使得集团麾下龙头企业将优势发挥到最佳状态,而龙头企业的龙头效应又反过来有效地推动集团企业的不断前进。

集团麾下五星级的广东亚洲国际大酒店在2005年6月成功实现荣膺五星,这是中国南大门11年来始有的第6家五星级大酒店。然而由于集团接手这个酒店前就已经固有的先天性投资因素,使得这家企业长期负债经营,财务费用压力很大。近几年,这家酒店依托集团优势,在集团的整体经营思路下,积极寻求突破困局,他们把集团



2010年7月1日,广东省国有资产监督管理委员会副主任肖学(前右二)在广东省广晟资产经营有限公司董事长、广晟酒店集团有限公司董事长贺邦富(前左二)的陪同下,在紫金御临门温泉度假村考察。

开拓的人才战略运用于经营管理实际,在销售和财务等主要部门安排得力的管理干部,取得了十分可喜的成效。酒店销售工作从战略入手,不断创新销售手段,根据市场变化的形势,从以商务散客为主转变为商务团体为主,酒店开发的大型商务客户中,仅安利、平安保险、人寿保险三家,全年的综合消费额就高达3000多万元。灵活多变的营销手段,使得酒店的资源综合利用率、平均开房率、平均房价、餐饮上座率、人均消费额度都实现了快速提升。而财务部门也起到了当家理财的积极作用,更好地削减了经营成本,提高了实际收益。酒店全年实现营业收入比上年增长8%,在偿还当年银行利息的基础上,实现净利润比上年增长57%,达到了酒店开业以来的最好的业绩。

集团麾下四星级的广州凯旋华美达大酒店今年10月8日将迎来开业20周年华诞。这家酒店是2004年3月由国际著名品牌华美达国际酒店管理集团委托管理转为特许经营的,10年的外资产管理后转入自主经营。自主经营班子传承了华美达国际管理的精髓,并糅合了国企自身思想政治工作的优势,形成了既符合国际酒店管理惯例又适应国内实际需要的新型管理模式,不仅成为“广晟酒店管理规范”的蓝本,更成为广晟酒店集团酒店管理的典范。他们在中国区华美达酒店的历次质量检查中,多次获得好名次,成为华美达中国区最好的酒店之一。2010年5月26日在广晟资产经营公司组织的经营管理会议上,被推荐为4个规范管理优秀单位之一,其先进做法在全广晟系统得到推广。

去年,他们巧妙把握市场机遇,大力开拓会展客源,在稳定老客户的同时,更多拓展商务会展业务,通过服务会展客人提高酒店综合收益。在亚运安保中心总部进驻酒店后,积极做好安保服务工作,受到安保总部的高度评价。酒店全年营业总收入比年初预算增长了26%,实现业主利润超过全年计划61%,并荣获了广州市公安局颁发的“亚运安保服务杰出贡献单位”称号。

集团麾下三星级的广州三寓宾馆沿自原广州军区第三招待所,在悠久的历史中,宾馆先后接待了国家和军委众多要员,在业界蜚声远扬。历史进入21世纪之后,为了适应全方位参与市场竞争的新形势,集团公司将其定位为大型会议接待酒店,先后投资兴建了适应市场需求的大型会议中心,拥有10个不同规模的



2011年4月8日,广东省广晟资产经营有限公司董事长李进明(左四)在广东省广晟资产经营有限公司董事长、广晟酒店集团有限公司董事长贺邦富(右二)的陪同下,在紫金御临门温泉度假村考察。



2010年12月20日,广东省广晟资产经营有限公司总经理钟金松(左四)等广晟公司领导在广东省广晟资产经营有限公司董事长、广晟酒店集团有限公司董事长贺邦富(左三)、总经理胡剑毅(右二)等酒店集团领导的陪同下,在广州海心沙亚运公园考察。

锦辉厅面积达680平方米,可容纳600人的会议或450人的宴会,投入使用后成为庆典、大型会议、产品展示、新闻发布会、演讲会及各类宴会的抢手货。宾馆围绕这一资源优势大做文章,大力开拓团体会议客户,同时通过对市场进行分析,及时调整营销策略,制定有竞争力的价格,

起到了良好的收效。宾馆利用设施不断完善的有利条件,适时提高会议团体价格,单春晖楼全年会议收入就比上年增加了79万元。2010年,宾馆实现营业收入比上年增长6%,在人力资源成本增加358万元的情况下,仍实现净利润比上年增长33%。

### 实施对外拓展延伸

集团进行重新定位,着力打造“综合型旅游酒店管理集团”品牌,介入旅游景区与温泉度假村的投资与经营管理,以此完善产业结构的调整,实现集团产业链延伸,增强集团发展后劲,把企业做强做大。

2010年,集团公司管理班子仔细考察了国内外旅游业发展趋势,详尽地分析了集团自身的优势和不足,果断决定对集团进行重新定位,着力打造“综合型旅游酒店管理集团”品牌,介入旅游景区与温泉度假村的投资与经营管理,以此完善产业结构的调整,实现集团产业链延伸,增强集团发展后劲,把企业做强做大。

让他们更有信心的是,从中央政府到地方政府,都把旅游业作为战略性支柱产业来抓。2009年12月1日,国务院颁发了《关于加快发展旅游业的意见》;2010年11月5日,广东省人民政府也颁发了《贯彻国务院关于加快发展旅游业的若干意见》。政府的重点扶持政策,使得旅游业如沐春风,这就给以旅游酒店为主业的广晟酒店集团提供了无限发展机遇,而得天独厚的御临门温泉度假村项目合作的出现正逢其时。

御临门温泉度假村位于广东省河源市紫金县九和镇,昔称“九和温泉”。九和温泉驰名中外,被专家教授誉为“天下第一泉”、“人间仙水”,2009年同时获得“世界温泉休闲养生基地”和“中国十大温泉养生基地”殊荣。广晟酒店集团于2009年6月接触这个项目,在多方充分考察论证的基础上,从集团到上级得出同一个结论:真正的稀缺资源,项目收购可遇不可求!他们从正式介入到这个项目,很快就完成了度假村的股权收购与实业公司注册,完善了公司法人治理结构。随后便紧锣密鼓地开展了二、三期开发征地工作,并于2010年11月4日与地方政府举行了项目合作开发签约仪式,征用红线内土地2931亩。与此同时,项目公司加紧了对一期剩余工程建设与项目融资工作。其中启动了一期D区56000m<sup>2</sup>扩建装修工程并顺利完工,新增餐饮娱乐康体经营面积6000多m<sup>2</sup>;启动了一期二栋A型别墅扩建工程,新增可售可经营别墅面积1000m<sup>2</sup>;启动了北侧新建10栋别墅工程建设,建筑面积7000m<sup>2</sup>。以上二项新增别墅产权销售收入将过亿元。

而他们对项目首期的经营管理同时也取得了巨大成功。度假村利用广晟酒店集团资源优势,重点开辟了淡季会议市场,并通过调整营销战略,取得良好成效。去年实现营业收入5600万元,比上年增长19.37%;上缴税收288.44万元,比上年增长13.33%;完成经营利润1880万元,比上年增长41.08%。广晟酒店集团由此项目获得的收益分成足以偿还项目的财务费用,御临门温泉度假村成为这个集团公司当年投资当年见效的典型性优质项目,更成为这个集团公司实现产业转型升级的一个新的里程碑。

由集团决策者们确立的转型升级所获得的信心与决心,使得产业链升级不断得到延伸。紧随御临门温泉项目之后,他们又与惠州市龙门县政府商洽,合作开发南昆山七星湖景区森林度假酒店项目,年底签订了合作开发框架协议,可行性分析报告已报呈上级主管机关。与此同时,由广东广晟御临门实业发展有限公司参与竞标的广州海心沙亚运公园项目也正在紧锣密鼓地筹办之中,而位于三亚大东海景区的5星级海滨高级休闲度假酒店项目已经进入工程建设阶段。这些项目的介入与上马,使得这个集团在御临门项目之后完全实现转型升级成为一种触手可及的现实。

与此同时,广晟酒店集团在输出管理上也取得可喜的成绩。其中位于四川广安市的五星级思源酒店,导入“广晟酒店”管理模式,扩大了酒店在当地声誉,2010年酒店的经营管理成效尤为突出,营业收入比上年增长12.6%,完成业主租金后的经营利润比上年增长63.2%。广晟酒店集团对广安思源酒店的成功管理,使“广晟酒店”管理模式在小平故里开花结果,成为集团输出管理的典范。

### 强化管理夯实品牌

发展是硬道理,而外延靠内涵去支撑,品牌靠质量去延伸。广晟酒店集团把管理质量当作自己的生命那样去珍惜,去呵护!

发展是硬道理,而外延靠内涵去支撑,品牌靠质量去延伸。广晟酒店集团把管理质量当作自己的生命那样去珍惜,去呵护!他们以广州凯旋华美达大酒店为质量管理的旗帜,以自身编撰出版的《广晟酒店管理规范》为蓝本,以酒店质量考评委员会为主帅,以质量考评员为手段,以塑造“广晟酒店”品牌为目标,大力推行质量管理意识,着力抓好质量管理的各个环节,有效促进了酒店质量管理的稳步提升。

根据企业发展实际与工作需要,这个集团为更好地规范管理,去年他们组织编印下发了《广晟酒店集团基本管理制度汇编》,从企业管理的多个层面进行了规范,这个汇编被上级誉为“本系统一级集团的第一本制度汇编”。同时完善细化了集团范围的绩效考核内容,将各酒店企业统一采购招标、员工薪酬福利、班子职务消费、重大决策是否失误等因素纳入到绩效考核,并将考核结果与薪酬分配挂钩。加大了培训力度,组织47名中高层管理人员进行了“赢在管理”专题培训,除聘请酒店业专家教授授课外,主要领导和行业主管领导还亲自授课,提高了中高层管理人员战略决策、经营管理、市场运作和开拓创新的能力。

由酒店质量考评委员会挂帅的酒店质量考评,一年二度,形式多样,内容各异。上半年他们以“餐饮质量评比”为主题,通过对各酒店菜式出品、厨房和楼面管理、餐饮成本控制进行评比考核的方式,促进了餐饮服务质量和出品质量;下半年则从细节服务、人性化管理、规范化操作及管理创新等方面对各酒店进行了综合考评。各酒店结合实际开展了丰富多彩的管理创新活动,其中三寓宾馆“降低餐具损耗率”的创新管理项目,使餐厅极易损耗的翘碗、匙羹等餐具的损耗率分别下降了65.78%和79.11%,成效十分显著。这种常抓不懈的质量考评方式,对促进全员质量意识,提高酒店服务质量,起到了预期的积极作用。考评的实践证明,各酒店的质量管理水平对比往年都有较大幅度提升,五星级的广东亚洲国际大酒店、四星级的广州凯旋华美达大酒店、三星级的三寓宾馆和五羊城酒店在集团公司的总结表彰大会上,均获得年度质量提高奖。

2010年,广晟酒店集团通过实施“管理年”,被中国质量信用评价中心再次授予“AAA级中国质量信用企业”证书,被中国饭店协会授予“中国饭店业优秀民族品牌”,并被评为了“2010年度中国饭店集团十佳品牌企业”,被广东酒店行业协会评选为“十大品牌酒店管理公司”,五位集团领导被授予总经理荣誉勋章,集团及所属企业在社会及行业内的知名度和影响力不断提高。集团酒店相关指标在同星级酒店中处于领先地位,其中亚洲国际大酒店平均开房率超出广州同星级酒店15%;凯旋华美达大酒店平均房价和每房收益率始终位列广州四星级酒店前茅;三寓宾馆的整体接待水平一直处于广州三星级酒店前列;五羊城酒店平均房价处于广州三星级酒店最好水平。