

成都信息工程大学银杏酒店管理学院

酒
店
旅
游
信
息
采
编



2019 年第 9 期上月刊

总第 144 期



目 录

业界动态	1
旅游研究院:2019上半年全国旅游经济运行情况.....	1
餐饮报告 《2019中国餐饮业年度报告》连载(一).....	10
餐饮报告 《2019中国餐饮业年度报告》连载(二).....	22
要闻精粹	36
行业要闻.....	36
五星级酒店因何无惧“摘星”?	44
乐伽爆雷 青年群体成最大受害者.....	46
行家之音	49
戴斌:重归教员主体地位,重构旅游教育导向.....	49
酒店6叔刘晨军:敲钟和跨界,都只是一瞬间 大家.....	54
走进全球酒店	65
简约出真知——加拿大纽芬兰 FOGO Island Inn 酒店.....	65



旅游研究院:2019 上半年全国旅游经济运行情况

来源：品橙旅游 · 2019-08-01

2019年8月1日，中国旅游研究院（文化和旅游部数据中心）在北京发布了2019年上半年全国旅游经济运行情况。

数据显示，今年上半年，国内旅游人数预计30.8亿人次，国内旅游收入2.78万亿元，分别比去年同期增长8.8%和13.5%。文化和旅游市场潜力不断释放，假日旅游消费成为新民俗。博物馆、历史文化型景区、红色旅游型景区及文化艺术场馆节假日消费平均增幅超过20%。

中国入境旅游市场持续上升。今年上半年，预计入境旅游人数7269万人次，国际旅游收入649亿美元，分别比去年同期增长5%和5%。同时，中国出境旅游市场稳步增长。今年上半年，预计出境旅游人数约8129万人次，比去年同期增长14%。

中国的旅游淡旺季趋于平衡，“三小时”中短途出行圈成出游常态。高铁、自驾方式的周边都市游和乡村游成热点，“热点更热、温点不冷”的格局也更加明显。文化和旅游消费更趋日常化。超八成受访者表示参加了文化体验活动，异地旅游的文化体验占比超八成。



2019年上半年 全国旅游经济运行情况

中国旅游研究院(文化和旅游部数据中心)
数据分析所 何琼峰
2019-8-1 北京

项目背景:中国旅游经济监测与预警系统

The collage features several key elements:

- Top Left:** Two certificates from the China Tourism Academy. The top one is for the 'China Tourism Academy' and the bottom one is for the 'China Tourism Economy Monitoring and Early Warning System'.
- Center:** The cover of a book titled '中国旅游经济监测与预警研究' (Research on Monitoring and Early Warning of China's Tourism Economy).
- Top Right:** A screenshot of a software dashboard showing various data points and charts.
- Bottom Right:** A book cover for '中国旅游大数据自主数据调研平台' (China Tourism Big Data Independent Data Research Platform).
- Bottom Left:** A patent certificate (发明专利证书) issued to the China Tourism Academy.
- Bottom Center:** A stack of several documents or reports.
- Bottom Right:** The logo and name of the China Tourism Academy (中国旅游研究院 China Tourism Academy).



项目背景:中国旅游经济监测与预警系统



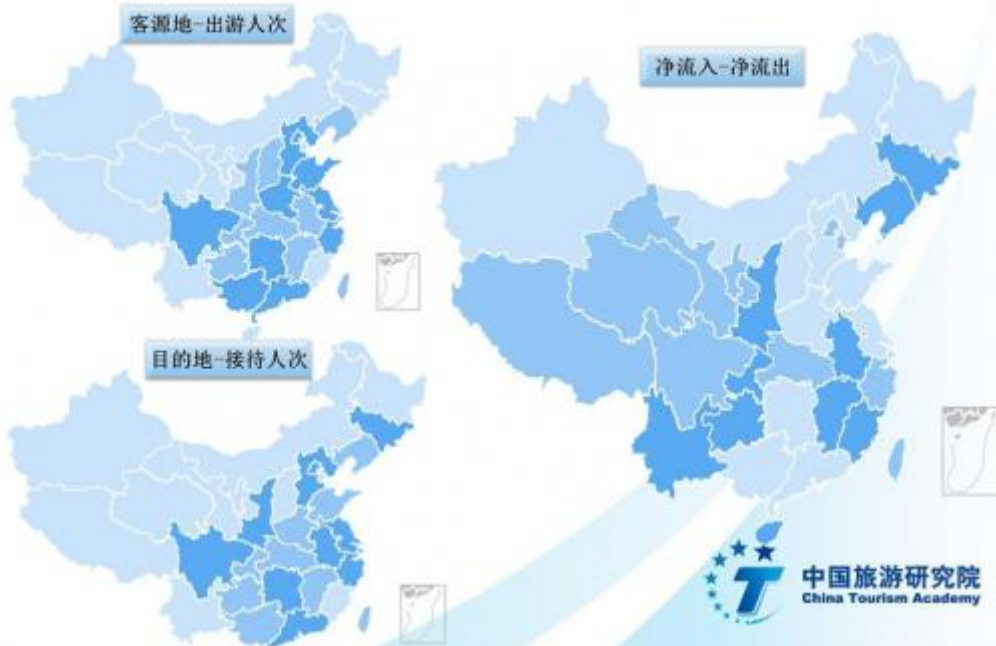
一、2019年上半年旅游经济平稳运行

2019年上半年文化和旅游消费活跃、更趋日常化，国内旅游稳步增长，入出境旅游平稳发展。上半年旅游经济运行综合指数（CTA-TEP）处于118.2的“相对景气”水平，较去年同期上升1.26个点，旅游经济主要指标能够达到预期目标，群众参与度和获得感稳步提升。





1、国内文化和旅游市场潜力不断释放



1、国内文化和旅游市场潜力不断释放

客源地	目的地	净流入	净流出
广东	陕西	吉林	河南
河南	广东	陕西	广东
广西	吉林	安徽	广西
湖南	江苏	江西	湖南
江苏	河北	云南	江苏
河北	湖南	贵州	山东
山东	浙江	海南	内蒙古
浙江	四川	福建	河北
四川	安徽	辽宁	上海
北京	北京	重庆	黑龙江





1、国内文化和旅游市场潜力不断释放



2、出境旅游稳步增长，入境旅游市场的上升趋势进一步稳固

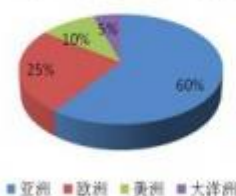
香港同胞、澳门同胞、台湾同胞和外国人入境稳步增长，俄罗斯、马来西亚、韩国、泰国、印度尼西亚、英国等国家的入境旅游增长较快，美国市场未受中美贸易关系影响，保持稳步增长。



2019上半年，预计入境旅游人数7269万人次，国际旅游收入649亿美元，分别比上年增长5%和5%；出境旅游人数约8129万人次，比上年增长14%。

入境旅游

出国目的地TOP20区域划分



出境旅游

出境主要目的地国家和地区仍主要集中在亚洲市场，欧洲市场亮点频现。2018年赴欧洲人数超过600万人次，中国主要旅游目的地国家TOP20中欧洲国家占1/4，其中包含一带一路国家最多的东欧地区，出境人数占比整个欧洲最高，达到36%，增速最快超过20%。预计2019年上半年赴欧洲人数达到300万人次，增长7.4%。

上半年预测

2018年赴欧洲各地区人数占比



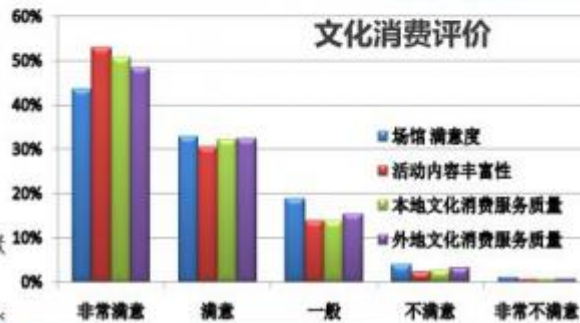
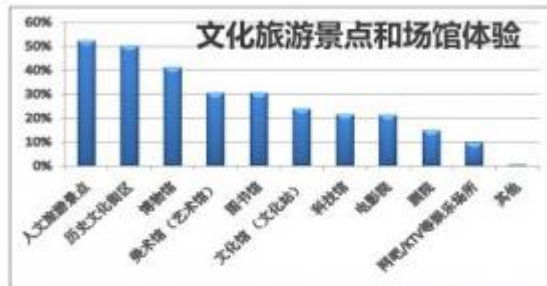


3、文化体验已成为本地生活和异地旅游的重要组成

超八成受访者表示参加了文化体验活动，异地旅游的文化体验占比超八成



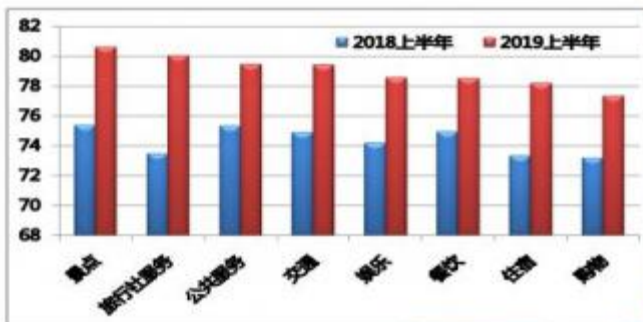
75%左右免费文化场馆的人均购物、餐饮、交通消费集中在“50-200元”。26%游客文化消费占旅游总消费30%以上。



4、游客满意度稳步提升，文明旅游渐成共识



上半年，全国旅游服务质量综合指数为80.15，同比增长3.77%，国内游客和入境游客对我国各项旅游服务的评价稳中有升，文明旅游渐成共识，无现象级不文明舆情事件。景点、旅行社、公共服务等方面评价较高，购物、住宿、餐饮有较大提升空间。





5、旅游淡旺季趋于平衡，三小时”中短途出行圈成出游常态



各月旅游接待人数占比较均衡，高铁、自驾方式的周边都市游和乡村游成热点，“热点更热、温点不冷”的格局也更加明显，假日期间中西部地区的一些景区和目的地的旅游热度涨幅较高。

都市游 18.9亿人次

乡村游 22.9亿人次

周边游 8.1亿人次

周末游 3.8亿人次

自驾游 2.8亿人次

60%
都市游
80公里以内

117公里
乡村游

242公里
自驾游

乡村旅游定义：基于手机位置数据的特定算法，识别符合离开其生活和工作惯常环境超过10公里并6小时，目的地为城市核心区和典型景区之外的游客群体，并进一步通过问卷回访剔除其中非旅游动机的出游客群。



6、发展红色旅游成效突出，社会效应加速彰显



2018年全国红色旅游出游达6.60亿人次，占全国国内旅游总人次的11.92%；旅游收入达4257.78亿元，占同期全国国内旅游总收入的7.13%。



2018年农村居民参与红色旅游人次和消费占全国的比重分别达30.6%和27.1%，2019年上半年进一步较2018年全年提升2.6和4.5个百分点，参与红色旅游的农村游客比例高于国内旅游市场整体水平。

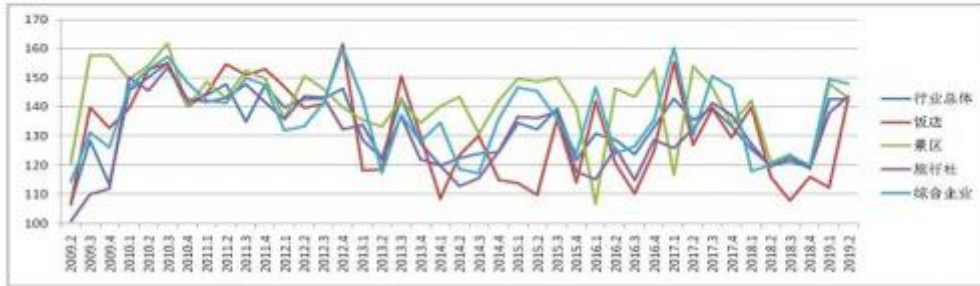


上半年，14岁以下游客参与红色旅游接待量按可比口径同比增长17.23%，A级景区、爱国主义教育基地、文博单位吸纳就业人员的比重分别增长了4.2、3.3、1.3个百分点。





7、旅游产业运行景气稳中有升，中美贸易争端影响不大



上半年旅游产业运行保持在138.26的“较为景气”区间，较去年同期上升8.83个点，基本回到2017年同期景气水平。专项数据显示，上半年受访旅游企业对行业发展总体形势的判断优于企业自身，对企业总体形势的判断优于各项经营业务。



中国旅游研究院
China Tourism Academy

8、技术创新和业态创新活跃，避暑旅游、夜间旅游加速成长



五一假期游客夜间消费金额占到全天的29.92%，较去年同期扩大近4个百分点，观光游船、主题灯会、文化体验活动备受欢迎。

5G商用时代正式开启

在文化和旅游领域的应用尚处于市场导入期



景区

交通

智能监管



中国旅游研究院
China Tourism Academy



二、2019年下半年旅游经济预期积极乐观

政策环境

旅游服务质量提升计划、提升假日及高峰期旅游供给品质、促进乡村旅游可持续发展等系列政策



市场潜力

居民第三季度出游意愿为85.99%，暑期档和中秋、国庆等假日旅游有力支撑



对2019年下半年旅游经济运行持“积极乐观”预期，全年旅游经济能够实现持续稳定发展，全面完成年初计划的各项指标。



“一带一路”倡议；互办旅游年、海外文化中心和旅游办事处、驻外领事保护、签证发放和文化促进

国际市场

下半年国内文化和旅游消费的稳步增长，入境旅游有望稳步进入恢复性增长的新通道，出境旅游将保持稳定增长态势。



积极预期



二、2019年下半年旅游经济预期相对乐观





餐饮报告 | 《2019 中国餐饮业年度报告》连载（一）

来源：中国饭店协会调研数据 · 2019-08-27

近期，《2019 中国餐饮业年度报告》已由中国饭店协会发布。报告采取了典型企业调查方式，共计调查了来自 25 个省、自治区、直辖市的 142 家规模较大的企业。调研企业业态涵盖正餐(数量占比 42.39%)、西餐休闲餐(数量占比 19.86%)、火锅(数量占比 12.06%)、团餐(数量占比 11.35%)、快餐(数量占比 7.96%)、日料(数量占比 6.38%)。

报告共计五篇内容，包括：2018 年度餐饮行业各地区及各业态领跑者分布、2018 年度餐饮行业整体经营状况分析、2018 年度餐饮业上市公司经营分析、2019 餐饮企业家信心指数分析、2019 餐饮相关协会分析。为帮助企业了解行业发展情况，明晰企业的行业地位，进一步明确发展战略，自本期开始，将持续连载报告内容。由于报告为节选，本篇正文编号延续报告正文编号。

2019 餐饮行业整体经营状况分析

一、数据来源

(一)地理分布

本次调研的餐饮企业共计 142 家，来自全国 25 个省、自治区、直辖市(见图 1 所示)，因人员、资金、时间等各项资源的限制，本次调查的企业大部分为行业中规模较大的企业，年营业额大于等于 2000 万企业占比 88.03%，其中年营业额超过 1 个亿的企业占比 71.13%。因此调研数据一定程度上能够反映餐饮行业中、大规模企业发展状况，具有一定典型性和代表性。由于中国饭店协会调查的餐饮业企业(单位)范围每年发生变化，为保证本年数据与上年可比，计算各项指标同比增长速度所采用的同期数与本期的企业(单位)统计范围相一致，和上年公布的数据存在口径差异。

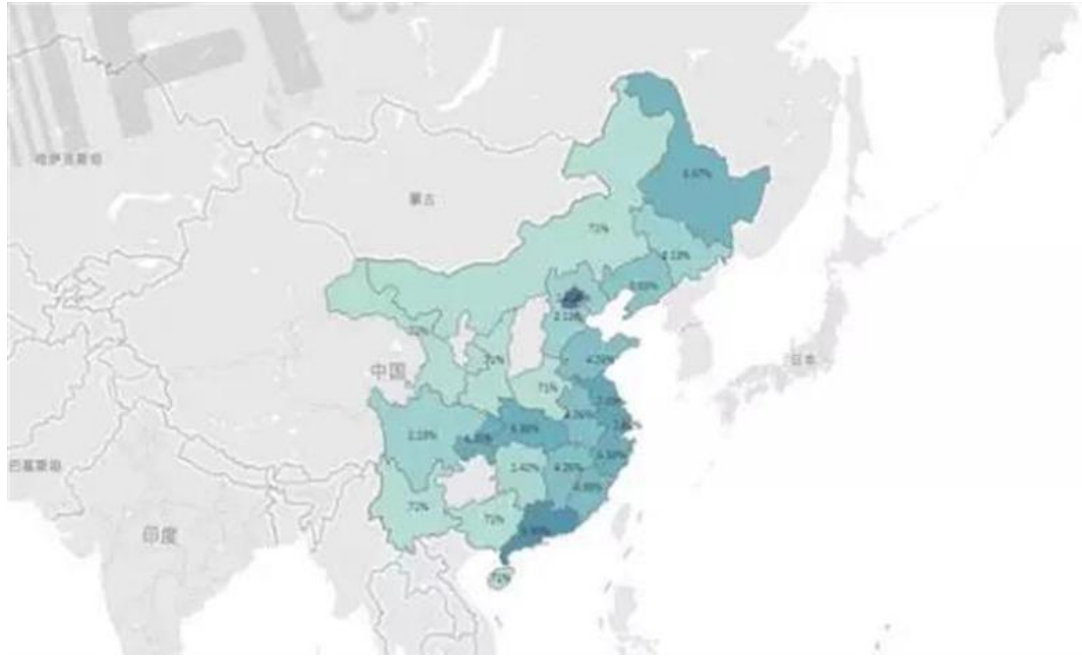


图 1 调研企业分布热力图

数据来源：中国饭店协会调研数据

这些企业规模较大、经营较好的企业在各省分布数量如图 2 所示，主要分布在一、二线等总体经济较为发达的地区，其中，排在前三位的是北京、广东和上海。

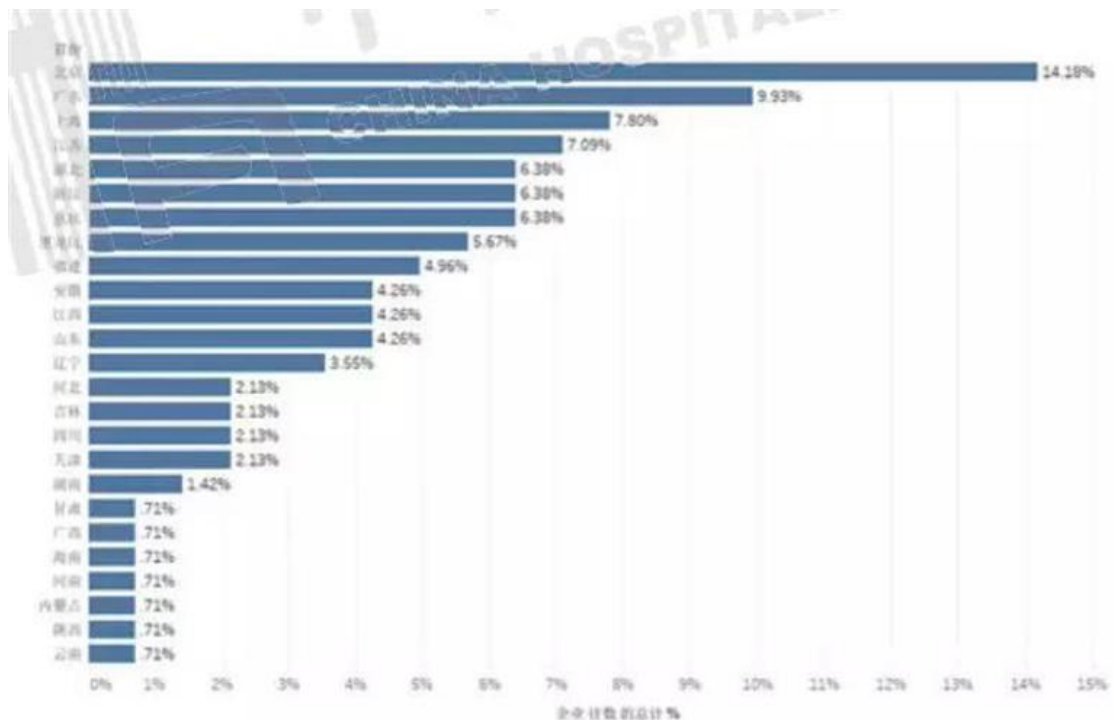


图 2 调研企业在各省分布数量排序图



数据来源：中国饭店协会调研数据

(二) 各业态占比

调研企业各业态所占比例如图3所示，以正餐居多占比42.39%，西餐休闲餐饮占比19.86%，火锅占比12.06%，团餐占比11.35%，快餐占比7.96%，日料占比6.38%。



图3 调研企业各业态所占比例

数据来源：中国饭店协会调研数据

二、行业规模分析

(一) 营业额分析

此次调研企业的平均营业额为6.71亿元，其中排位居中企业的营业额为3亿元，如表1所示。营业额变动的均值为12.6%。

表1 调研餐饮企业营业额分析表 单位：亿元

指标	数值
平均值	6.71
中位数	3.00
总体标准差	10.56

数据来源：中国饭店协会调研数据



(二) 门店分析

1、门店数目值及变动率

如表 2、3 所示，调研企业中拥有门店数最大值为 5478 个，最小值为 1 个，平均值为 116 个，中位数为 23 个，门店总体标准偏差为 474.38，可见在企业扩张上存在较大差距。扩张最快的企业一年门店数目增加了 1770%，门店收缩的企业 2018 年门店数目比上年减少了 22%。总体上来说门店数目增长的企业超过门店数目减少的企业，门店数目有所增加的企业占比 59.86%。平均来说门店数目处于上升趋势，平均增加额为 37.13%。

表 2 调研餐饮企业门店数目分析表 单位：个

指标	数值
平均值	6.71
中位数	3.00
总体标准差	10.56

数据来源：中国饭店协会调研数据

表 3 调研餐饮企业门店数目较上年变动

指标	数值
最大值	5478.00
最小值	1.00
平均值	116.09
中位数	23.00
总体标准偏差	474.38



指标	数值
最大值	1770%
最小值	-22%
平均值	37.13%
中位数	0

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、不同门店数目的企业分布

已填报数据的企业中，拥有50家门店以下的企业占比69%，拥有51-100家门店的企业占比12%，拥有101-200家门店的企业占比8%，拥有201-300家门店的企业占比4%，拥有301家门店以上的企业占比7%。可见绝大部分企业拥有50家以下的门店，拥有100家及以上门店的企业占比19%。

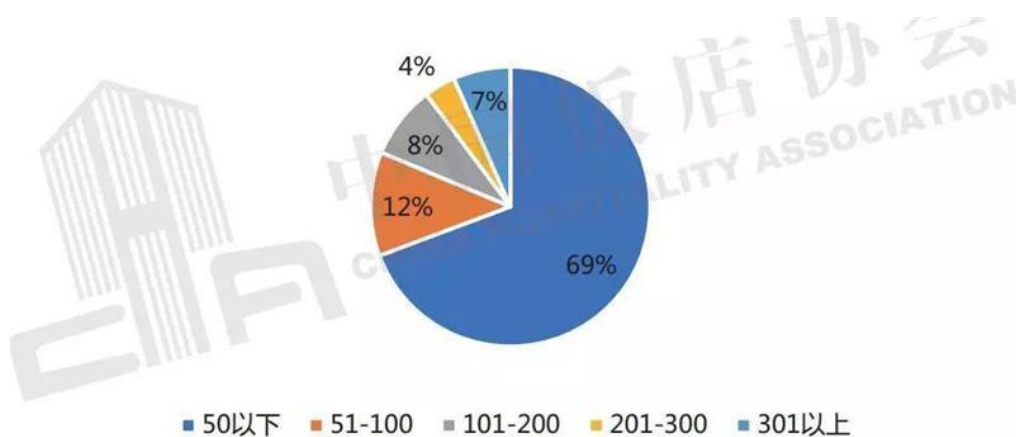


图4 不同门店数目的企业分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

3、不同省份企业的门店数目3占比

如图5所示，不同省份企业的门店数目中遥遥领先的是上海地区，其次是广东和重庆。

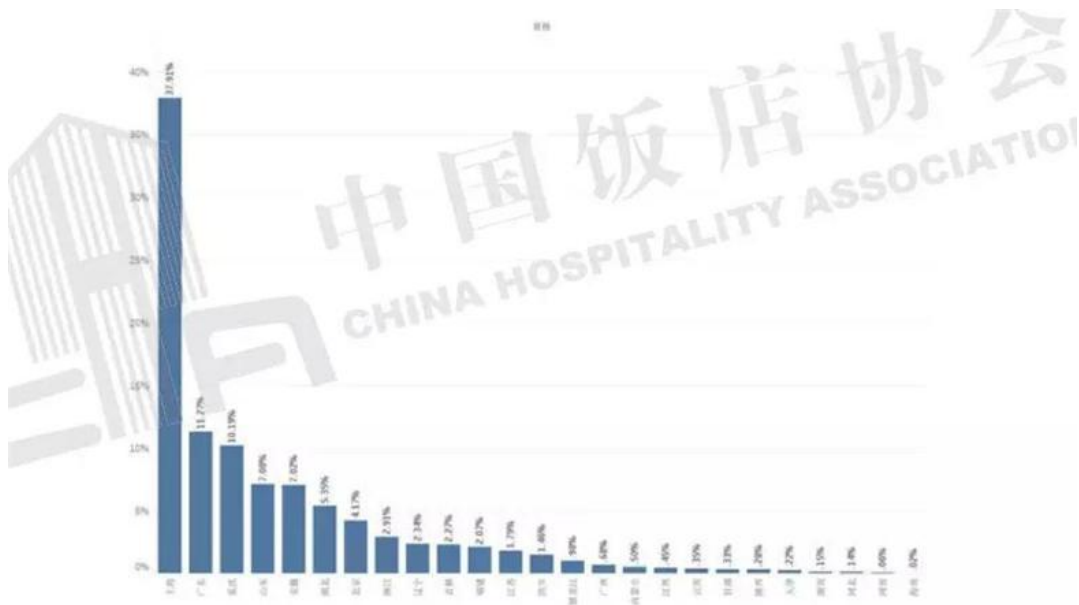


图 5 不同省份企业的门店数目占比

数据来源：中国饭店协会调研数据

(三) 品牌分析

1、品牌数目

如表 4 所示，品牌数目最大的企业有 18 个品牌，最少的企业有一个品牌，平均拥有 3.73 个品牌。

表 4 品牌数目分析表 单位：个

指标	数值
最大值	18.00
最小值	1.00
中位数	3.00
平均值	3.73

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、品牌变动

如表 5 所示，品牌从整体上来说呈增长趋势。

表 5 品牌数目变化分析表



指标	数值
最大值	200%
最小值	0
平均值	14.5%
中位数	0

数据来源：中国饭店协会调研数据

3、各省品牌数量分布

从各省所拥有的品牌数量来看，广东省位居榜首其次是上海和北京(如图6所示)。结合各省的门店数和品牌数目分析，可见广东、上海地区拥有较高的品牌打造能力和影响能力。

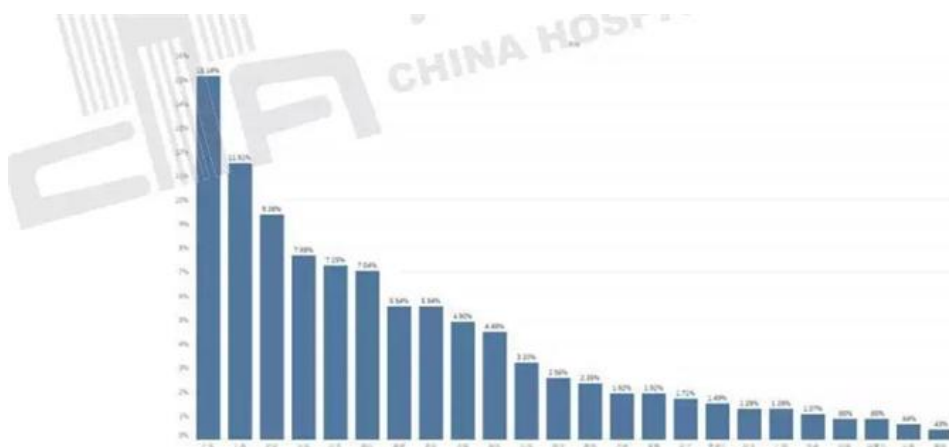


图6 各省品牌数量分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

(四) 营业面积分析

所调研企业营业面积5的最大值为62.89万平方米，中值为2.28万平方米。营业面积较上年变动的中值为8.90%，平均值为33.70%，总体上来说营业面积都有所增加。

(五) 员工数量分析

1、一线员工数目及变动

如表6、7所示，餐饮行业还是属于劳动密集型产业，企业拥有一线员工的平均值为2939个，并且整体上来说吸纳就业人数在逐渐增加，一线员工的变动



最大值达到 372%，最小值为-26.3%，平均增加值为 14.6%。

表 6 一线员工数量表 单位：个

指标	数值
中值	900
平均值	2,939

数据来源：中国饭店协会调研数据

表 7 一线员工数量变动表

指标	数值
最大值	372%
最小值	-26.3%
中值	5.9%
平均值	14.6%

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、管理员工数量及变动

如表 8、9 所示，管理员工的数量中值为 120 个，平均值为 398 个，一线员工数量均值与管理员工数量均值比为 7.38:1。管理员工变动最大值为 105%，最小值为-13.5%，平均值为 9.2%。管理员工数量的变动幅度明显小于一线员工数量的变动幅度。

表 8 管理员工数量表 单位：个

指标	数值
最大值	372%
最小值	-26.3%
中值	5.9%
平均值	14.6%



数据来源：中国饭店协会调研数据

表 9 管理员工变动表

指标	数值
最大值	105%
最小值	-13.5%
中值	5.1%
平均值	9.2%

数据来源：中国饭店协会调研数据

3、员工流失率

调研企业中，员工流失率的最大值为 62%，最小值为 0，中值为 10%，均值为 16%，可见中大型餐饮企业的人员流失率总体上控制在较为合理范围内，有部分企业人员流失率仍然较高。如图 7 所示，有 55.96%的企业员工流失率在 12% 以下，人员流失率在 13%-30%的企业占比 33.94%，流失率在 31% 以上的企业占比为 10.09%。



图 7 员工流失率分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

(六)绿色餐厅分析

1、绿色餐厅认识

如图 8 所示，在上报的企业中未填写该项内容的企业占比 38.13%，填写没有的企业占比 28.06%，填写数额大于 1 个的企业占比 33.81%。在调研中发现，



餐饮行业中对于绿色餐厅的概念比较模糊，有的企业认为自家餐厅符合环保标准或者有绿色采购环节就是绿色餐厅，有的企业认为获得了一些社会组织的认定就属于绿色餐厅。行业内对于绿色餐厅的认定尚缺乏权威认证。

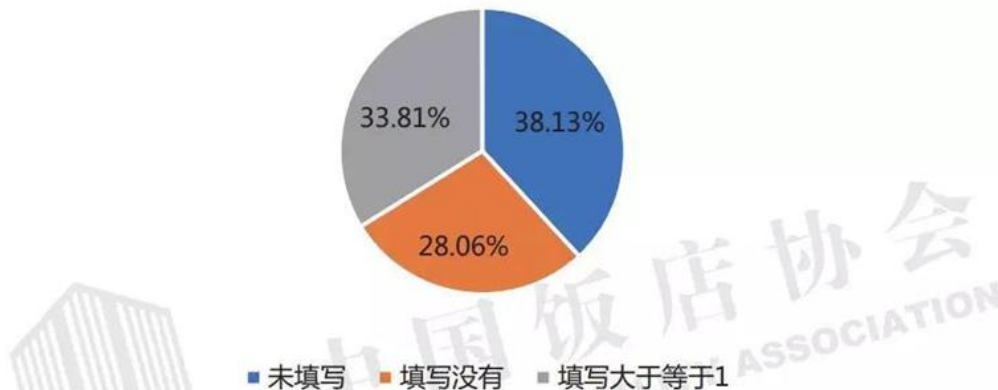


图 8 企业填写绿色餐厅情况分析图

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、绿色餐厅数量

依据各地企业所上报的数目来看，企业拥有绿色餐厅数目的最大值为 300 个，最小值为 0 个，中值为 1 个，平均值为 13.3 个。如图 9 所示，大部分企业拥有绿色餐厅数量为 1-7 个。

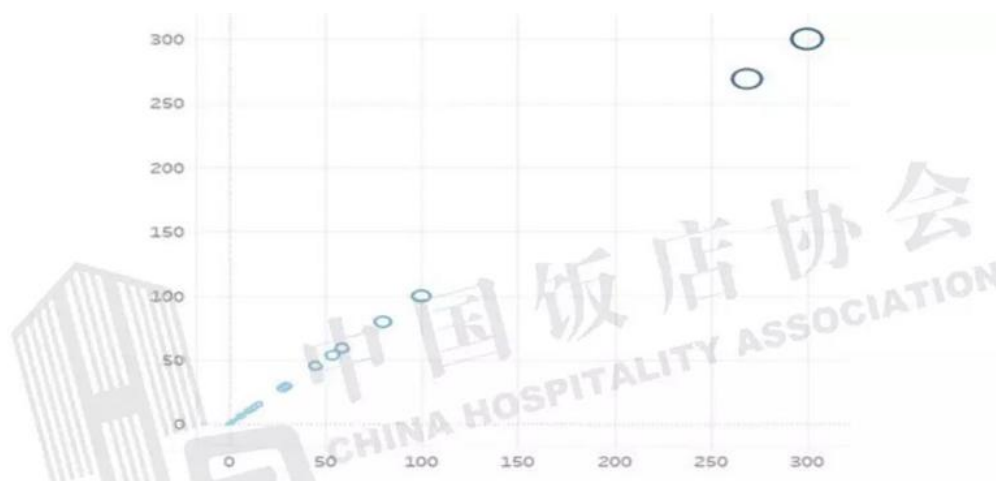


图 9 企业拥有绿色餐厅数量分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

3、绿色餐厅数量变化

从绿色餐厅的变化来看，最大增长额为增加了 200 个，最小额为减少了 9 个，中值是 0 个，平均值为 6.1 个。大部分企业的绿色厅数目变动集中在增加 1-33



个范围之中。(如图10所示)

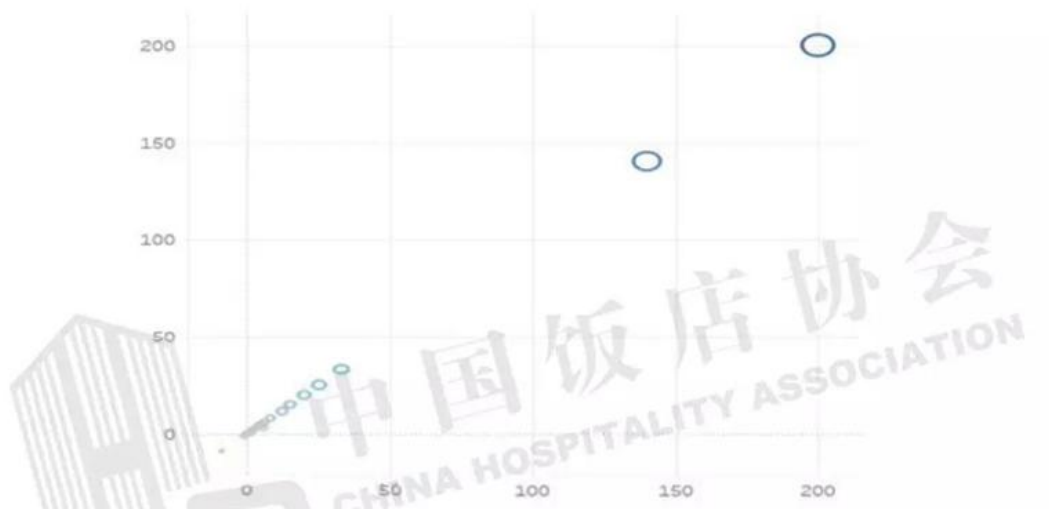


图10 绿色餐厅变动分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

(七) 中央厨房分析

在调查的企业中有47.89%的企业拥有中央厨房，其中拥有1个中央厨房的企业占比80.88%，拥有2个中央厨房的企业占比14.71%，拥有3个中央厨房的企业占比2.94%，拥有4个及以上中央厨房的企业占比1.47%。(如图11所示)

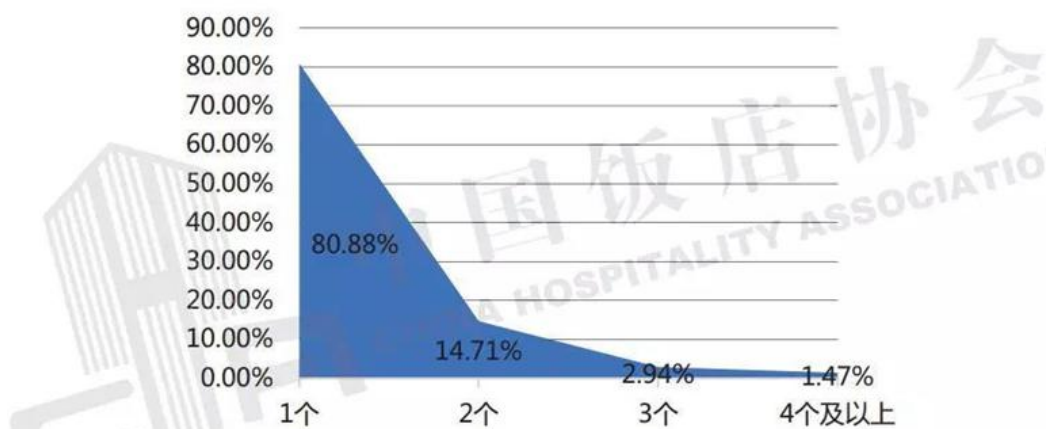


图11 拥有中央厨房企业的中央厨房数量分析图

数据来源：中国饭店协会调研数据

(八) 养殖基地

22.30%的企业拥有种养殖基地，其中拥有1个种养殖基地的企业占比14.89%，拥有2个种养殖基地的企业占比3.55%，拥有3个种养殖基地的企业占



比 2.13%，拥有 5 个种养殖基地的企业占比 0.71%，拥有 44 个种养殖基地的企业占比 0.71%。（如图 12 所示）

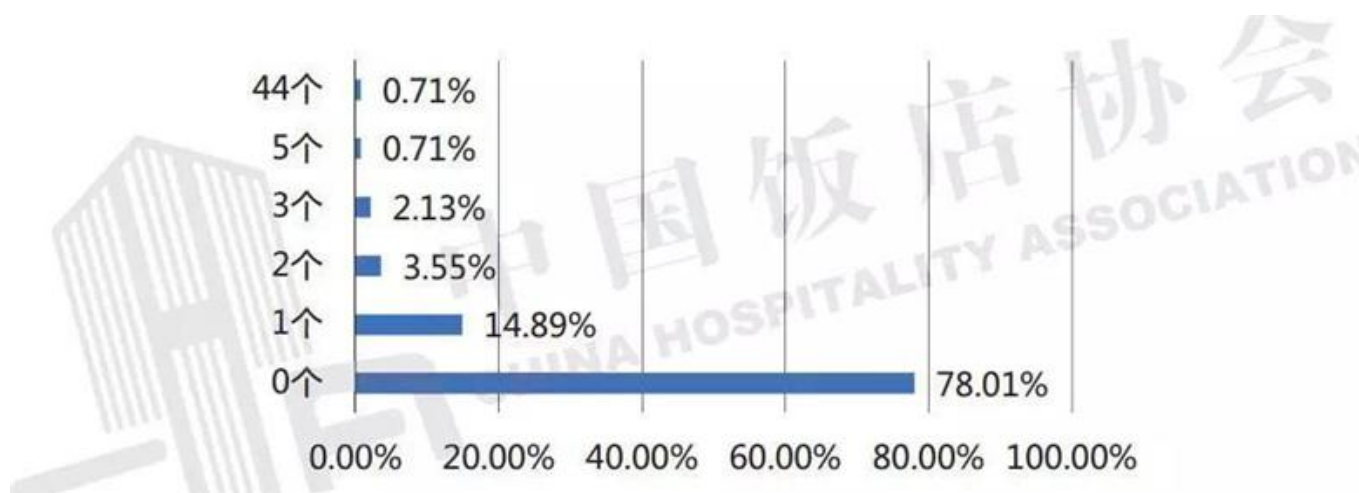


图 12 养殖基地数量分析表

数据来源：中国饭店协会调研数据



餐饮报告 | 《2019 中国餐饮业年度报告》连载（二）

来源：中国饭店协会调研数据 · 2019-08-28

在调研的企业中，直营店数量最多的达到 629 家，最小的为 1 家，中值为 16 家，平均值为 44.5 家。

三、连锁化程度分析

（一）直营店

1、直营店数量

在调研的企业中，直营店数量最多的达到 629 家，最小的为 1 家，中值为 16 家，平均值为 44.5 家。

从直营店数目分布上来看，直营店在 1-10 家和 51 家以上的企业占比最多。直营店为 1-10 家的企业占比达到 43.42%，直营店超过 51 家的企业占比 23.23%。

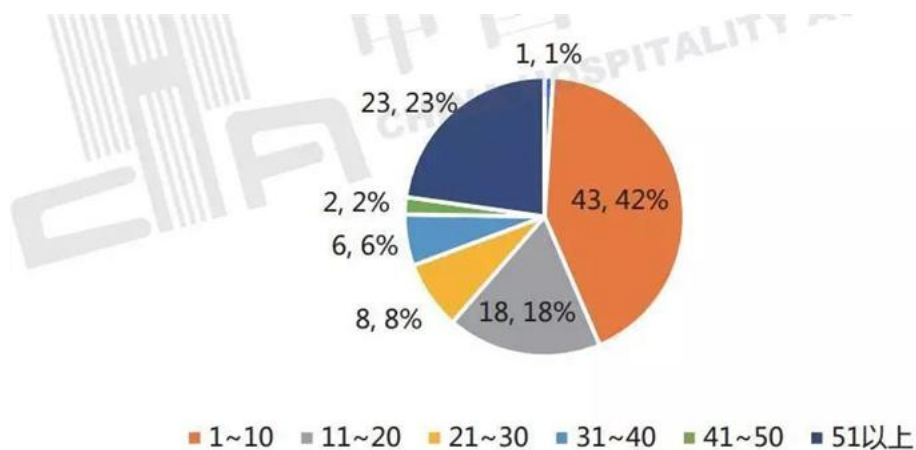


图 13 直营店数量分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、直营店变动

直营店数量较上年增加最多的企业一年间增加了 140 家直营店，直营店较上年减少最多的企业一年间减少了 7 家直营店。统计的变动中值为 2 家，平均值为 9.2 家，可见平均来说直营店在不断增加。



(二) 加盟店

1、加盟店数量

在调研的企业中，加盟店数量最多的达到 5467 家，最小的为 0 家，中值为 0 家，平均值为 87 家。

调研企业中，没有加盟店的企业占比 53.52%，在拥有加盟店的企业中以拥有 1-10 家和 51 家以上的加盟店企业居多。拥有 1-10 家加盟店的企业占比 19.19%，拥有超过 51 家加盟店的企业占比 12.12%。（如图 14 所示）

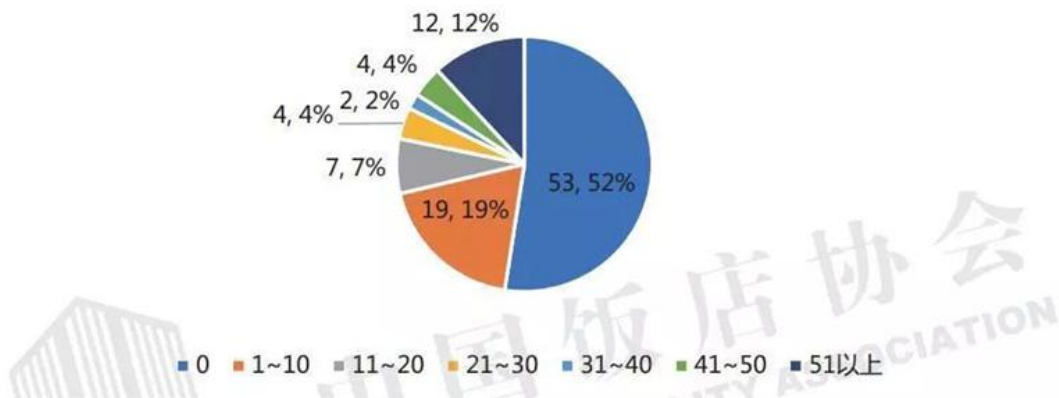


图 14 加盟店企业数量分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、加盟店数量变动

加盟店数量较上年增加最多的企业一年间增加了 272 家加盟店，加盟店较上年减少最多的企业一年间减少了 3 家加盟店。统计的变动中值为 0 家，平均值为 8.9 家，平均来说加盟店在不断增加，个别品牌个别企业增加迅猛。

(三) 直营店与加盟店对比

在调研企业中，从门店总体数量上来说，加盟店的个数为 8979 个，要远远超过直营店的 5512 个。但从拥有直营或者是加盟店的企业集团数量上来看，拥有直营店企业的数目 6 从整体上超过拥有加盟店企业的数目（如图 15 所示），可见目前餐饮行业企业集团还是以优先发展直营店为主。



图 15 拥有加盟店和直营店的企业数量对比图

数据来源：中国饭店协会调研数据

四、行业效益分析

(一) 员工工资分析

1、一线员工工资及变动

餐饮企业中一线员工工资均值为 3881 元，较上年变动均值为上涨 11.1%，一线员工工资水平稳步提高。

表 10 一线员工工资水平表

指标	一线员工工资	一线员工工资变动
最大值	7,800 元	112%
最小值	2,100 元	0
中值	3,600 元	8%
平均值	3,881 元	11.1%

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、管理员工工资及变动

餐饮企业中管理员工工资均值为 7601 元，较上年变动均值为上涨 11.3%，管理员工工资上涨幅度基本与一线员工工资上涨幅度持平。

表 11 管理层员工工资水平表

指标	管理员工工资	管理员工工资变动
最大值	72,382	108%
最小值	3,500	-12%
中值	6,300	8.2%
平均值	7,601	11.3%

数据来源：中国饭店协会调研数据

(二) 人均消费分析



调研企业中，人均消费的最大值为 577.5 元，人均消费的最小值仅为 8 元，人均消费的中值为 103.9 元，人均消费的平均值为 133.6 元。

(三) 门店变动分析

如表 12 所示，企业的开店数目要远远大于关店数目。企业的最大开店数目为 502 家，最大关店数目为 240 家，开店数量均值约为关店数量均值的 3 倍。

表 12 门店变动表

指标	开店	关店
总数	1,770	597
最大值	502	240
最小值	0	0
中值	7	1
平均值	19	6.4

数据来源：中国饭店协会调研数据

(四) 营收效益分析

1、每餐位营收

在调研企业中每餐位营收的中值为 4.59 万元，每餐位营收的均值为 5.74 万元。

2、人均劳效

在调研企业中人均劳效的中值为 7.82 万元，人均劳效的均值为 18.57 万元。

3、毛利率及其变动

调研企业的毛利率最大值为 71%，均值为 49.22%。其中毛利率增长最多企业的毛利率较去年增加了一倍，毛利率的平均增加值为 2%。（见表 13 所示）

表 13 毛利率及其变动表

指标	毛利率	毛利率较上年变动
最大值	71.00%	100%
最小值	4.97%	-40.40%
中值	55.90%	1%
平均值	49.22%	2%

数据来源：中国饭店协会调研数据

4、净利率及其变动



调研企业的净利率均值为 11.76%。其中净利率增长最多企业的净利率较去年增加了 122%，净利率的平均增加值为 2.5%。可见，总体来看餐饮企业的毛利率和净利率有小幅增加。（见表 14 所示）

表 14 净利率及其变动表

指标	净利率	净利率较上年变动
最大值	——	122.00%
最小值	——	-75%
中值	10.00%	0.8%
平均值	11.76%	2.5%

数据来源：中国饭店协会调研数据

（五）成本分析

1、原料进货成本占营业额比例及其变动

如表 15 所示，原料进货成本占营业额比例均值为 39.68%，较上年变动比率均值为 2.53%。大部分企业的原料进货成本占营业额比例集中在 25%-60%之间（如图 16 所示）。

绝大部分企业的原材料进货成本占营业额比例较上年有所增长，增长幅度集中在 0~13%的企业占比 76%，原材料进货成本占营业额比例较上年有所下降的企业占比 23%（如图 17 所示）。

表 15 原料进货成本占营业额比例及其变动表

指标	原料进货成本占营业额比例	原料进货成本占营业额比例较上年变动
最大值	——	30.00%
最小值	——	-6.83%
中值	39.68%	1.00%
平均值	41.31%	1.72%

数据来源：中国饭店协会调研数据

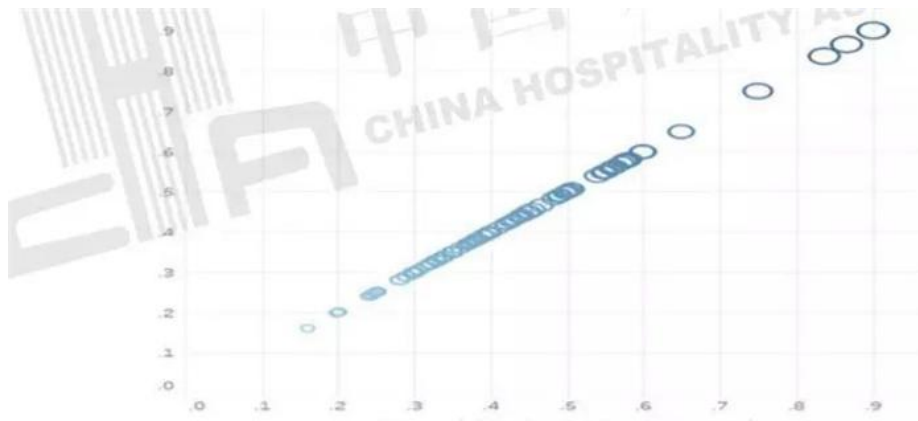


图 16 原料进货成本占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

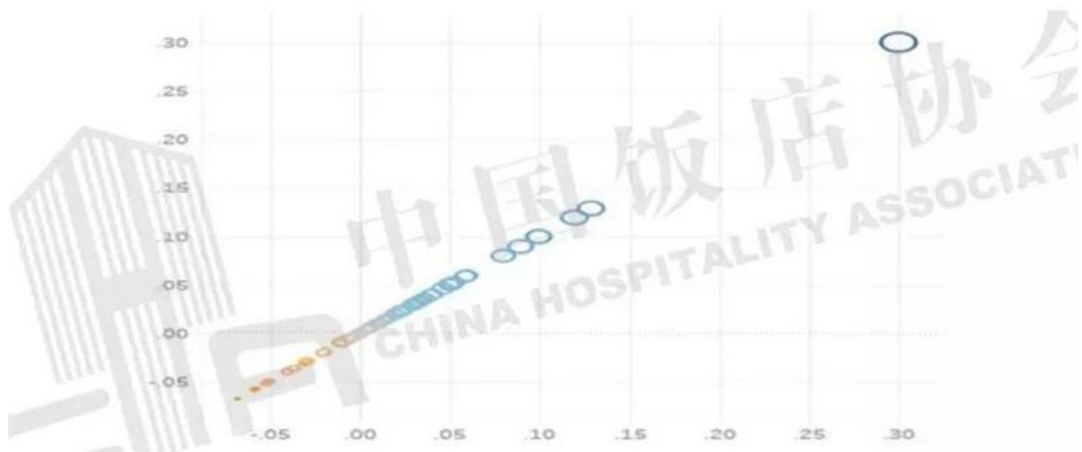


图 17 原料进货成本占营业额比例较上年变动分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

2、房租及物业成本占营业额比例及其变动

如表 16 所示，房租及物业成本占营业额比例均值为 10.26%，较上年变动比率均值为 2.50%。大部分企业的房租及物业成本占营业额比例集中在 6%—18%之间(如图 18 所示)。房租及物业成本占营业额比例较上年变动比例主要分布在 -2.44%—5%之间(如图 19 所示)。

表 16 房租及物业成本占营业额比例及其变动表



指标	房租及物业成本占营业额比例	房租及物业成本占营业额比例较上年变动
最大值	30.00%	110.00%
最小值	0	-19.00%
中值	10.00%	0.50%
平均值	10.26%	2.50%

数据来源：中国饭店协会调研数据

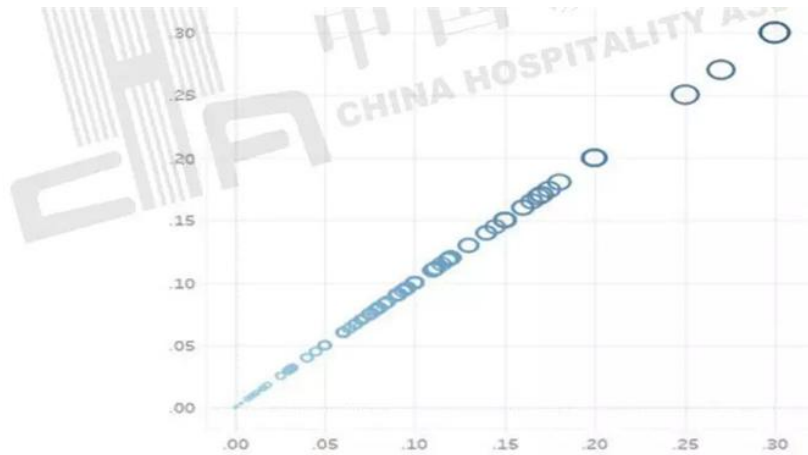


图 18 房租及物业成本占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

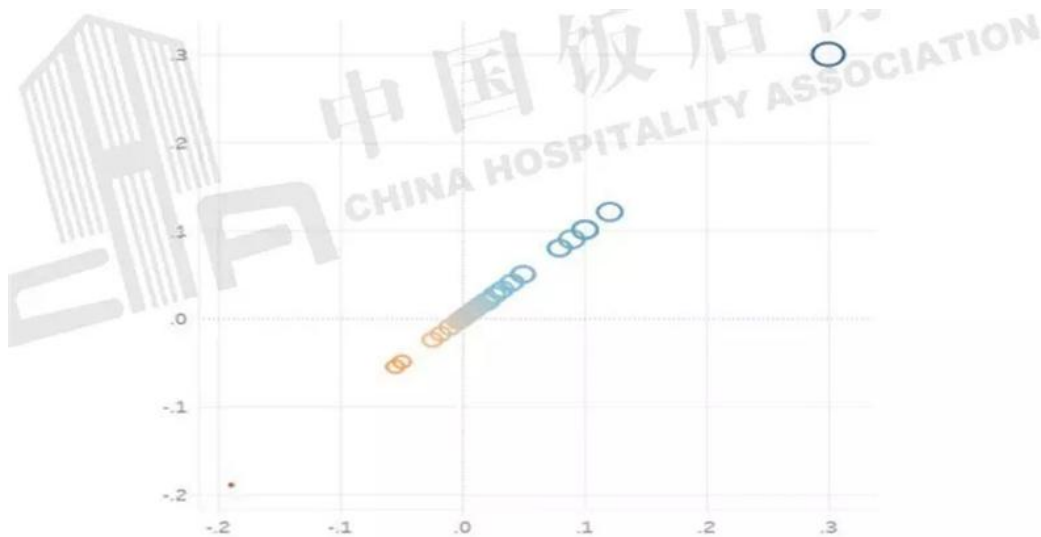


图 19 房租及物业成本占营业额比例较上年变动率分布表

数据来源：中国饭店协会调研数据

3、人力成本占营业额比例及其变动

如表 17 所示，人力成本占营业额比例均值为 22.41%，较上年变动比率均值为 2.04%。大部分企业的人力成本占营业额比例集中在 15%-32%之间(如图 20 所



示)。人力成本占营业额比例较上年变动比例主要分布在 0-5.72%之间(如图 21 所示)。

表 17 人力成本占营业额比例及其变动表

指标	人力成本占营业额比例	人力成本占营业额比例较上年变动
最大值	46.41%	10.60%
最小值	3.00%	-7.30%
中值	21.05%	1.90%
平均值	22.41%	2.04%

数据来源：中国饭店协会调研数据

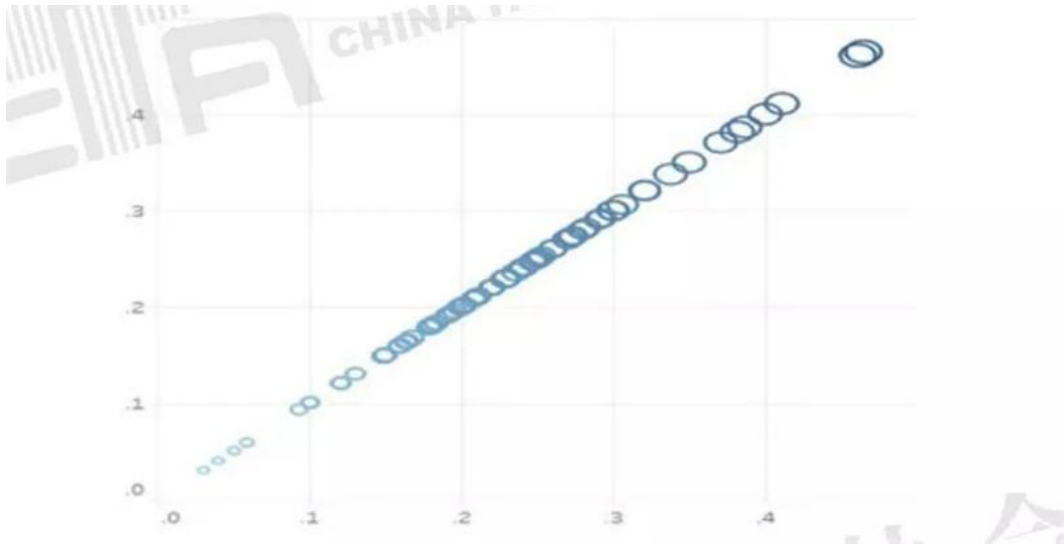


图 20 人力成本占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

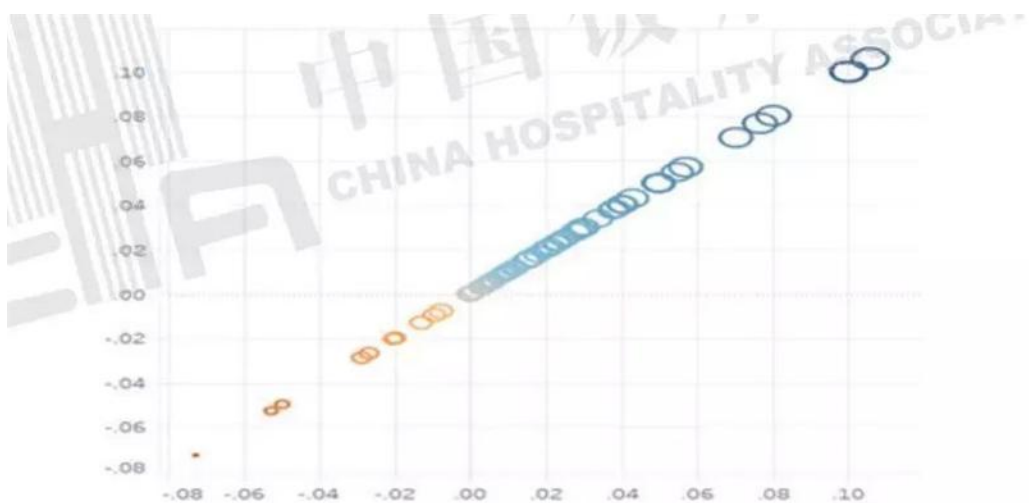




图 21 人力成本占营业额比例较上年变动比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

4、能源成本占营业额比例及其变动

如表 18 所示，能源成本占营业额比例均值为 4.54%，较上年变动比率均值为 0.99%。绝大部分企业的能源成本占营业额比例控制在 7% 以下。(如图 22 所示)。能源成本占营业额比例较上年变动比例主要分布在 -1%—2% 之间，大部分企业的能源成本占营业额比例都有所增长(如图 23 所示)。

表 18 能源成本占营业额比例及其变动表

指标	能源成本占营业额比例	能源成本占营业额比例较上年变动
最大值	18.37%	33.00%
最小值	0.05%	-36.23%
中值	3.65%	0.99%
平均值	4.54%	2.04%

数据来源：中国饭店协会调研数据

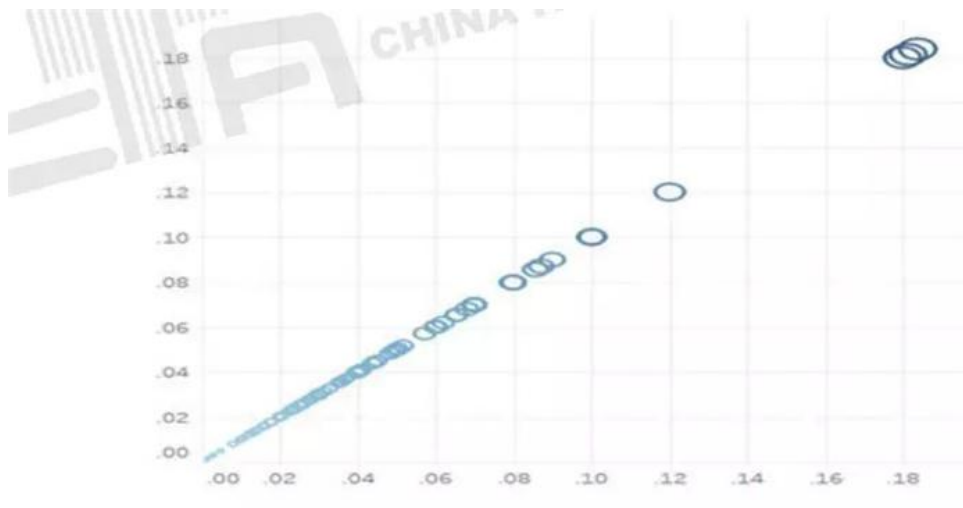


图 22 能源成本占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

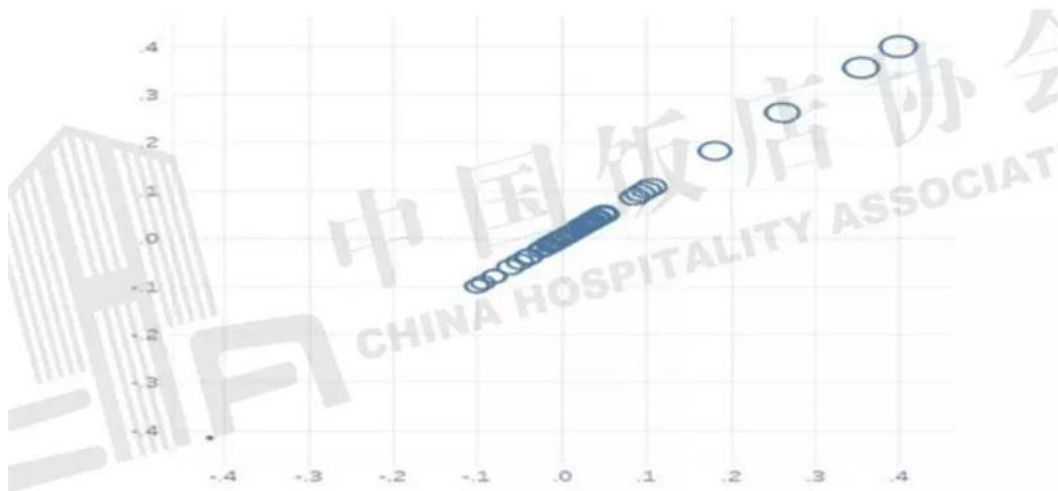


图 23 能源成本占营业额比例较上年变动分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

5、销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例及其变动

如表 19 所示，销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例均值为 25.68%，较上年变动比率均值为 1.59%。绝大部分企业的销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例在 26%–65%之间。（如图 24 所示）。大部分企业的销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例较上年有所增加，增加的幅度主要集中在 0—5.23%之间。（如图 25 所示）。

表 19 销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例及其变动表

指标	销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例	销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例较上年变动
最大值	—	100.00%
最小值	—	-41.75%
中值	19.60%	0.50%
平均值	25.68%	1.59%

数据来源：中国饭店协会调研数据

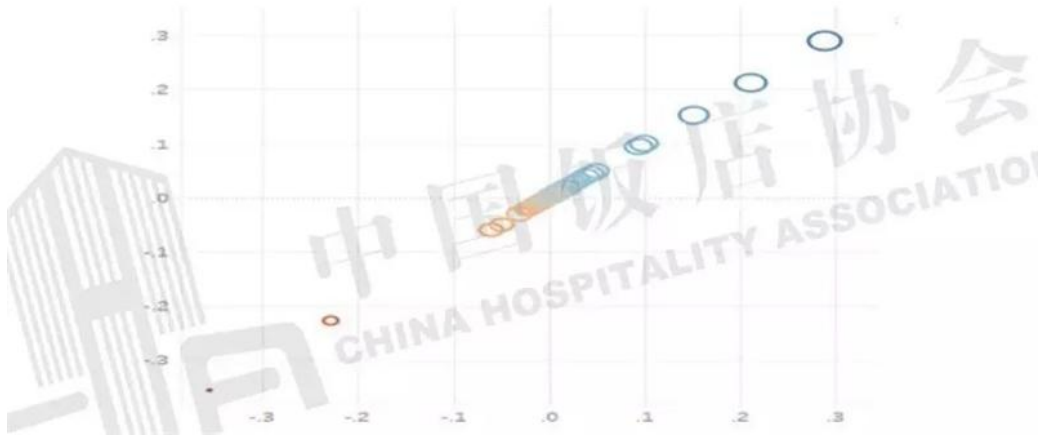


图 24 销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

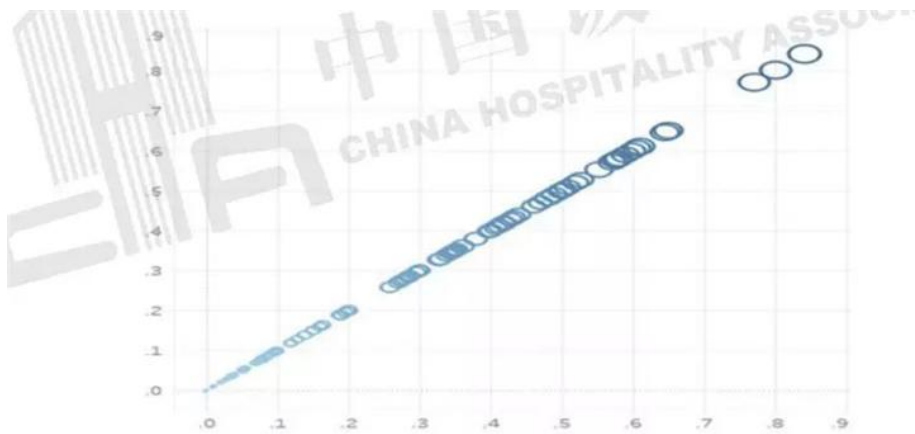


图 25 销售、管理、财务三项费用合计占营业额比例较上年变动分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

6、各项税费合计占营业额比例及其变动

如表 20 所示，各项税费合计占营业额比例均值为 5.11%，较上年变动比率均值为 0.67%。绝大部分企业各项税费合计占营业额比例在 10%以下。各项税费合计占营业额比例 6%以下的企业占比 73.45%，占比 6.1%-11% 的企业占比 16.81%。(如图 26 所示)，整体而言占比减少的企业占比 10.26%，持平的企业占比 15.38%，增加的企业占比 74.36%(如图 27 所示)。

表 20 各项税费合计占营业额比例及其变动表



指标	各项税费合计占营业额比例	各项税费合计占营业额比例较上年变动
最大值	—	29.00%
最小值	—	-35.70%
中值	4.00%	0.27%
平均值	5.11%	0.67%

数据来源：中国饭店协会调研数据

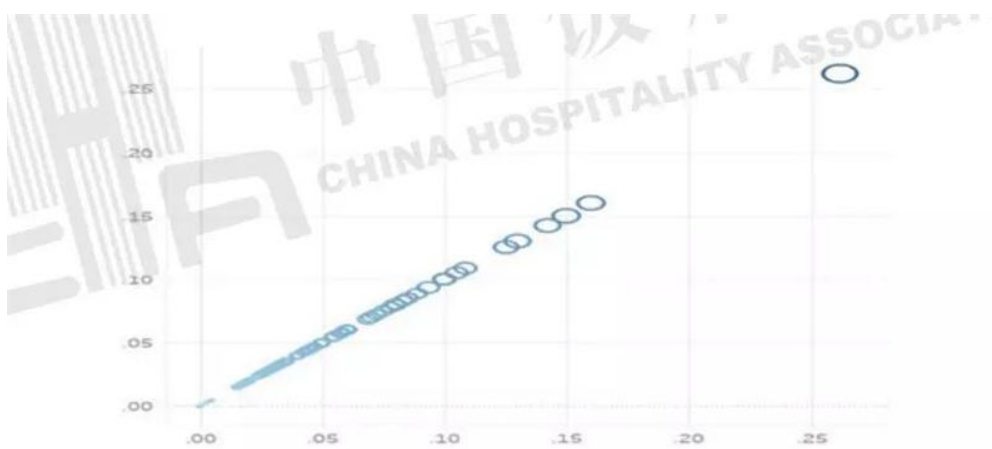


图 26 各项税费合计占营业额比例分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

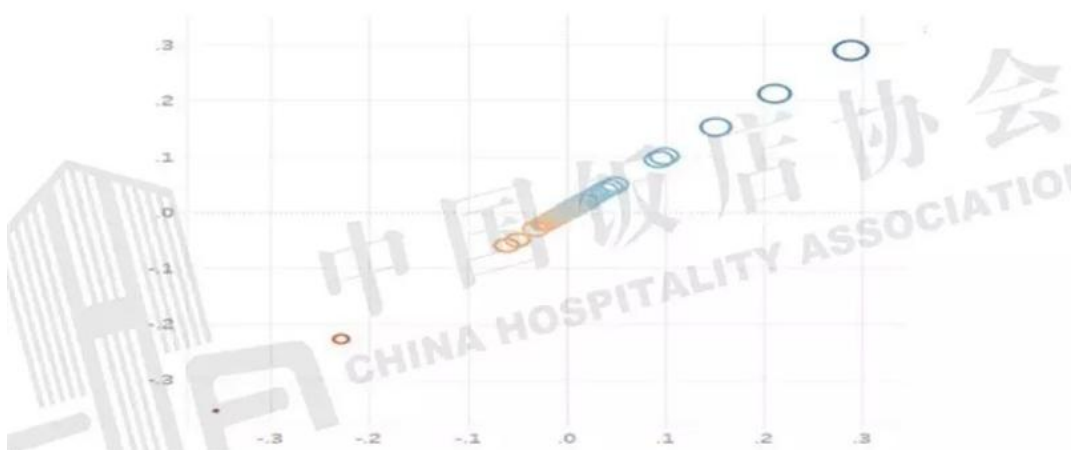


图 27 各项税费合计占营业额比例变动分布图

数据来源：中国饭店协会调研数据

7、各项成本费用占营业额比例及其变动对比分析



如图 28 所示，各项成本费用占营业额比例中占比最大的三个分别是原材料进货成本、销售管理财务三项费用合计以及人力成本。如图 29 所示，增长率最快的分别是原料进货成本、房租及物业成本以及人力成本。

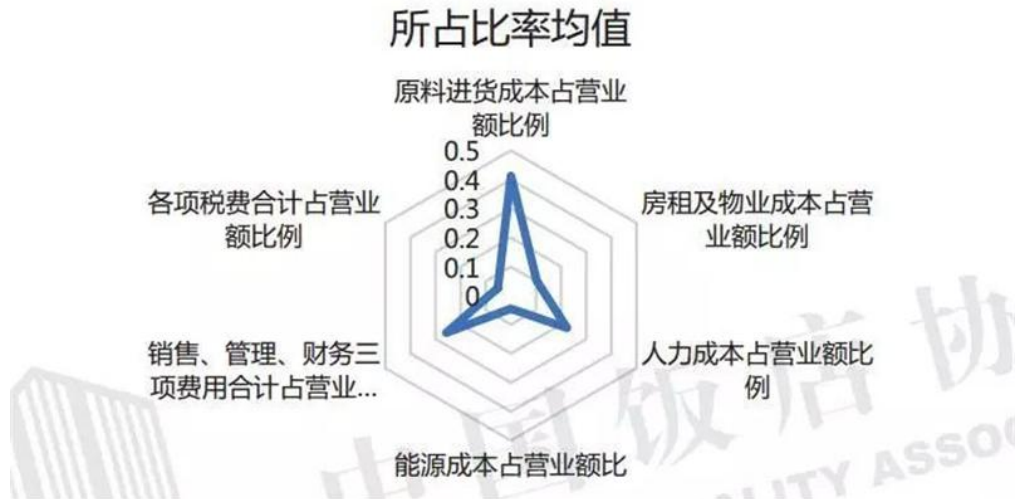




图 28 各项成本费用占营业额比例均值对比图

数据来源：中国饭店协会调研数据



图 29 各项成本费用占营业额比例较上年变动均值对比图

数据来源：中国饭店协会调研数据

(未完，待续。)



行业要闻

整理编辑：马青

1、众信博睿：举办“鹰翔众信红色传承夏令营”活动

来源：品橙旅游 · 2019-08-20

近日，由中国儿童少年基金会文化与教育发展基金（以下简称“儿基会文教基金”）与众信博睿联合主办的“鹰翔众信红色传承夏令营”顺利闭营。来自全国各地20多名“鹰翔计划”资助青少年在儿基会文教基金执行副主任李静的陪同下，分批来到革命圣地延安、上海，沿着革命前辈的足迹，学习感悟英烈的伟大精神，将红色基因传承于心，坚定奋发成才的理想信念。

在延安革命纪念馆，“鹰翔众信红色传承夏令营”的孩子们向革命先烈纪念铜像敬献鲜花并庄严宣誓；在南泥湾，他们分组进行持枪、投弹、开垦荒地等练习，深刻体会到了艰苦奋斗、自力更生的精神内核；在上海中共“一大”会址纪念馆，他们认真观摩学习建党文物史料，缅怀革命先辈事迹，在红色源头深受洗礼。此外，众信博睿作为此次夏令营的主办方之一，还为营员们安排了延安窑洞住宿、上海科技馆急救知识培训等特色项目，将红色传统和关爱之心贯穿夏令营活动的始终。

据悉，儿基会文教基金是儿基会的专项基金，负责组织开展文化和教育领域的公益项目，承担“鹰翔计划”办公室、“护航计划”办公室职能。“鹰翔计划”是由公安部和全国妇联联合指导，全国妇联下属中国儿童少年基金会负责组织实施的关爱公安英烈子女的公益项目，主要面向全国公安英烈、因公牺牲和一至四级因公伤残公安民警的未成年子女以及直系亲属中未成年弟、妹，开展关爱帮扶。主要内容之一便是通过“红色传承”夏令营等公益活动，从革命生活体验、革命精神传承等角度，进行“珍惜荣誉、立志成才、报效国家”的实践研学。

此次“鹰翔众信红色传承夏令营”公益活动由众信博睿全程资助并服务，众信博睿还将继续筹集专项善款，捐赠至中国儿童少年基金会文化与教育发展基金，专门用于“鹰翔计划”夏（冬）令营、红色传承等公益活动和“护航计划”



留学生、海外华人子女的文化交流、游学等公益活动。

2、河南：将进一步降低国有景区门票价格

来源：新华网 · 2019-08-20

河南省发改委日前制定《关于进一步降低国有景区门票价格的指导意见》，推动2018年未降价或已降价但降价不到位的景区进一步降价，加快河南旅游业转型升级，增强人民群众获得感。

按照指导意见要求，此轮降价将重点降低偏高的景区门票价格和配套服务价格，其中，配套服务价格包括交通车（含区间车、观光车等）、停车、缆车、游船等服务收费。除单项价格偏高的景区外，景区门票和配套服务综合价格超过200元、往返交通费用超过40元的景区也被纳入降价范围。

降价幅度方面，指导意见规定，在开展定价成本监审或成本调查、价格评估基础上，降低偏高的景区门票价格和配套服务价格，降价幅度原则上为20%至30%。同时，对军人、未成年人、老年人、残疾人等特定群体，鼓励景区在现行优惠政策基础上，加大优惠力度。9月底前，各地要明确降价方案并向社会公布。为确保取得实效，指导意见指出，各地不得只降低淡季价格、不降低旺季价格；不得以降低联票、通票价格替代具体景区门票及游览服务项目降价；不得以降低特定售票渠道、特定群体、特定时段价格或实行价格优惠替代普惠降价；不得强制购买通票、联票；不得通过不合理设置“园中园”门票，提高其他游览服务价格，将门票、相关游览服务项目强制捆绑销售等方式，搞“明降暗升”；不得降低门票价格后提高交通服务价格等。

3、云南：三个特色小镇被黄牌警告 限期3个月整改

来源：新京报 · 2019-08-21

近日，云南省发展和改革委员会发布通报，云南省特色小镇发展领导小组办公室对2018年获云南省财政奖补支持的15个特色小镇进行审查，给予玉溪澄江广龙旅游小镇、沙溪古镇、临沧翁丁葫芦小镇三个小镇黄牌警告，详细指出了小镇各自存在的问题，限期3个月进行整改。通报中称，如整改不到位，将收回奖补资金，退出创建名单，并进行全省通报。

文件中提到的2018年获云南省财政奖补支持的15个特色小镇，包括弥勒可邑小镇、红河“东风韵”小镇、建水西庄紫陶小镇、弥勒太平湖森林小镇、建水



临安古城、红河水乡、玉溪澄江广龙旅游小镇、喜洲古镇、巍山古城、丽江古城、大理古城、元阳哈尼梯田小镇、沙溪古镇、屏边滴水苗城、临沧翁丁葫芦小镇，这15个特色小镇各自获云南省财政1.5亿元奖补支持，还授予“云南省示范特色小镇”荣誉称号。

4、四川:资阳启动51个文旅项目 创建文化旅游品牌

来源：中国网 · 2019-08-22

四川省资阳着力推进文旅融合发展，加强规划引领，启动编制《资阳市文化旅游产业发展总体规划》《资阳市“十四五”文化旅游产业发展规划》和“五组团、三廊道”产业发展专项规划；联动发改、自然资源和规划、交通运输、生态环境等部门开展项目调研和规划协调，确保文旅规划与国土空间、产业布局、交通发展、公共服务、生态环保等规划有机衔接、融合统一。

夯实项目支撑，建立市级领导联系重点项目机制，推进四川资阳市博物馆、“十里沱江”文化康养特色小镇、柠檬小镇等在建文旅项目建设，截至7月底完成投资近10亿元；加快项目策划包装和招引，策划包装荃弘湖生态涵养园、圆觉洞石刻小镇、中国田园诗歌小镇等文化旅游项目51个，包装金额473.6亿元。此外，创建文旅品牌，四川资阳市县两级成立专门领导小组推进天府旅游名县创建工作。推动陈毅故里创建5A级旅游景区通过省级景观资源评价并纳入四川全省红色景区提升重点区域；启动保和生态旅游区、中国（安岳）柠檬小镇创建国家4A级旅游景区等创建工作；推动四川资阳市乐至县劳动镇成功创建首批省级文旅特色小镇；启动雁江丹山镇、安岳文化镇、乐至孔雀乡文旅特色小镇建设工作。

5、峨眉山A:上半年游山门票收入2.19亿 减少6.4%

来源：新京报 · 2019-08-23

8月22日，峨眉山旅游股份有限公司（简称“峨眉山A”）发布2019年半年度报告。报告显示，2019年1月至6月，峨眉山A实现购票人数160.11万人次，同比增长0.1%；营业收入5.29亿元，同比增长0.82%；净利润7711.09万元，同比增长10.10%；扣非后净利润7444.36万元，同比增长5.49%。

峨眉山A主要从事峨眉山风景区游山门票、客运索道、宾馆酒店服务以及其他相关旅游服务的经营。2019年上半年，峨眉山A游山门票收入2.19亿元，同



比减少 6.43%，占营业收入的 41.34%；客运索道收入 1.75 亿元，同比增长 39.24%，占营业收入的 33.14%；宾馆酒店收入 8595 万元，同比减少 6.24%，占营业收入的 16.25%。

此外，期内峨眉山 A 持续推进“瘦身健体”，资产处置收益同比实现 151.6% 的增长。报告显示，2019 年 1 月，峨眉山 A 董事会同意依法清算注销峨眉山环球智慧旅游文化有限公司、峨眉山万佛顶索道发展有限公司、成都雪芽会议服务有限责任公司三家子公司。截至 2019 年 6 月底，成都雪芽会议服务有限责任公司已完成工商注销手续。

截至 2019 年 6 月 30 日，峨眉山 A 总资产为 28.98 亿元，同比增长 0.82%；归属于上市公司股东的净资产为 23.86 亿元，同比增长 1.03%。

6、保护入住客人隐私：禁止宾馆房间偷拍有望立法

来源：北京商报 · 2019-08-23

近期，酒店“偷拍门”屡有发生，在此情况下，如何保护入住客人隐私成为业界关心的话题。8 月 22 日，十三届全国人大常委会第十二次会议三审民法典人格权编草案三审稿提出，宾馆房间与住宅相同，均属于私密空间，任何组织或者个人不得搜查、进入、窥视、拍摄他人的宾馆房间等私密空间。这意味着，禁止宾馆房间私装摄像头偷拍有望被正式立法，今后“宾馆房间私装摄像头偷拍”行为或将触犯法律。

7 月 1 日，有报道指出，有游客入住河北石家庄市长安区城市驿站快捷酒店后，发现电视机下方有一个针孔摄像头，随即报警；今年 6 月，黄先生和女友入住郑州玉泰酒店时，在房间插座里发现针孔摄像头，报警后，警方又在该酒店多个房间内发现摄像头。此外，今年上半年，江苏、江西等地也曝出酒店客房发现摄像头等事件。由此看来，如何杜绝酒店客房“偷拍”行为已经成为行业不容忽视的问题。

7、广州出台措施发展夜间经济：打造 30 个夜间经济聚居区

来源：中国新闻网 · 2019-08-24

夜间经济是指从当日下午 6:00 到次日凌晨 6:00 所发生的居民消费领域的经济活动。夜间经济的业态涵盖了商贸、旅游、文化、餐饮、体育等各个领域，能形成较大经济效益。因气候和消费习惯原因，广州夜间经济起步较早，于 1984



年开市的西湖路灯光夜市是中国内地第一个灯光夜市。

据广州市发改委介绍，该市对发展“夜间经济”推出五方面共20条措施。包括鼓励企业推广夜间延时服务，扩容夜间消费市场，打造高品质夜间经济集聚区；发展餐饮中心、美食风情街和开展在特定时段、部分道路实施分时制步行街试点，擦亮“食在广州”招牌；引进海内外一流创意团队，围绕“千年商都”“岭南文化”“都市文化”等资源，策划一批具广州特色的夜间文化旅游集聚区。

目前，广州市属11家博物馆本月起已实行夜间开放或延迟开放。市文旅部门推出6条夜游广州精品线路：“红色传承之旅”“千年古迹之旅”“珠江魅力之旅”“都市寻味之旅”“活力都市之旅”“西关风情之旅”等；推出“网红地”打卡活动等。

此外，广州市商务局推动夜间餐饮发展规划，扶持一批广州老店、点评高分店开展夜间“餐饮网红店”活动，建设“线上美食圈”，目前，全市夜宵外卖订单约占整日订单的6%；培育特色精品夜市，举办广府庙会、音乐节、灯光节等活动；发布《广州夜间消费地图》，明确北京路、天河路等15个消费集聚区为首批“夜广州”消费地标。

广州市发改委官员表示，至2022年，广州力争形成13个全国知名商圈和一批精品文化项目，夜间经济集聚区达到30个，打造国际知名的“广州之夜”品牌。

8、文旅部:2022建设30个示范城市 100个试点城市

来源：品橙旅游 · 2019-08-24

近日，国务院办公厅发布《关于进一步激发文化和旅游消费潜力的意见》(以下简称《意见》)。《意见》提出，要推进消费试点示范，总结推广引导城乡居民扩大文化消费试点工作的经验模式，新确定一批国家文化和旅游消费试点城市(以下简称试点城市)。在试点城市基础上，择优确定国家文化和旅游消费示范城市(以下简称示范城市)并动态考核。推动试点城市、示范城市建设国际消费中心城市。鼓励建设集合文创商店、特色书店、小剧场、文化娱乐场所等多种业态的消费集聚地。到2022年，建设30个示范城市、100个试点城市，示范城市居民人均文化娱乐支出占消费支出比例超过6%，旅游收入增速保持两位数以上增长，进一步发挥示范引领作用。



《意见》还指出，要着力丰富产品供给。鼓励打造中小型、主题性、特色类的文化旅游演艺产品。促进演艺、娱乐、动漫、创意设计、网络文化、工艺美术等行业创新发展，引导文化和旅游场所增加参与式、体验式消费项目，鼓励发展与自驾游、休闲度假相适应的租赁式公寓、汽车租赁等服务。积极拓展文化消费广度和深度，注重利用新技术发掘中华文化宝贵资源，为广大人民群众提供更加丰富多样的广播电视消费产品。规范旅游民宿市场，推动星级旅游民宿品牌化发展。提升国家级文化产业示范园区和国家文化产业示范基地的供给能力。鼓励文创产品开发与经营，拓宽文创产品展示和销售渠道。积极发展休闲农业，大力发展乡村旅游，实施休闲农业和乡村旅游精品工程，培育一批美丽休闲乡村，推出一批休闲农业示范县和乡村旅游重点村。推进国家全域旅游示范区建设，着力开发商务会展旅游、海洋海岛旅游、自驾车旅居车旅游、体育旅游、森林旅游、康养旅游等产品。支持红色旅游创新、融合发展。打造一批具有文旅特色的高品位休闲街区 and 度假产品。到2022年，培育30个以上旅游演艺精品项目，扩大文化和旅游有效供给。

9、美团点评第二季度国内酒店间夜量同比增近三成

来源：新京报 · 2019-08-25

8月23日，美团点评发布了截至2019年6月30日的三个月及六个月的业绩公告。公告显示，2019年第二季度，美团点评收入227.03亿元，同比增长50.6%；期内溢利8.76亿元，去年同期为-77.16亿元，同比扭亏。2019年上半年，美团点评收入418.77亿元，同比增长58.9%；期内亏损5.58亿元，亏损额度较去年同期的287.81亿元大幅收窄。

今年第二季度，美团点评的到店、酒店及旅游板块的收入为52.45亿元，毛利46.59亿元，毛利率88.8%；变现率由8.6%增至10.2%；交易金额达513亿元，同比增长20.7%；国内酒店间夜量达9400万，同比增长28.9%。

对于第二季度到店、酒店及旅游板块收入增长的原因，美团点评方面称，主要原因为到店和旅游业务的活跃商家数量以及每名活跃商家的平均收入增加，还有在平台上消费的国内酒店间夜量增加。

4月，美团点评推出“酒店+X”活动，以促进高端酒店预订业务的增长，帮助高端酒店推广非住宿服务，如餐厅、婚宴场地、水疗中心及健



10、香港九成导游全面停工 酒店餐饮业现降价潮

来源：中国新闻网 · 2019-08-28

综合港媒报道，暴力冲击严重打击香港旅游业。8月内地访港团数量按年下跌七成，业界调查显示，香港九成导游已全面停工。

此外，香港酒店入住率由2018年同期逾90%大跌至不足30%，酒店餐饮出现降价潮。

以往，8月是旅游旺季，一名导游单月平均接12至15团旅客。但最近出现有人在8月还没带过团的情况。旅议会主席黄进达补充说，8月内地访港团急跌七成，每日平均仅50至60团，而来自其他市场的访港团亦大幅下跌逾五成，料数字到9月份亦不会回升。部分旅行社已要求旗下导游放无薪假。

他又指，机场冲突事件影响市民外游信心，港人出境游的意欲减低，7月出境游印花税数字比去年同期减少了一成半。

旅客减少直接影响跨境客运。信德集团表示，香港最近发生的动荡，对区内旅游业的影响逐渐浮现，乘坐渡轮来往港澳旅客人次骤降。集团正采取成本控制措施及其他方案，应对短期低迷环境，并正制定措施应对下行环境，务求减低对港澳酒店及休闲业务收益造成的冲击。

暴力事件重挫香港旅游，酒店业连忙出招自救，多间市区酒店近日急推优惠吸客。继有酒店房割价至200元促销后，酒店餐饮同样惊现降价潮。有酒店负责人表示，访港旅客大减，港人消费意欲又低，今夏餐饮已较去年同期降价一至两成，奈何生意未见起色，一日未乱完，前景也不乐观。

暑假本是旅游旺季，但持续两个多月的暴力事件严重“赶客”，访港旅客插水式下跌，净计8月15至22日客量按年急跌近50%。旅客“消失”，酒店入住率由去年同期逾90%大跌至不足30%，酒店餐厅食肆同样“拍苍蝇”（形容商店生意差，没人光顾，店员在拍苍蝇）。

近日，多间市区酒店推出大幅优惠吸客，自助午餐以四星级的九龙诺富特酒店最为吸引，每位收费低至158元（大小同价），相等于原价（350元）大约四五折，连周末也不加价。另外，城景国际等自助午餐都“200元有找”，成人每位大约180元。晚市方面，诺富特东荟城酒店8月起至9月23日，逢周一自助晚餐半价，成人及小童收费分别为180元及145元。连五星级的香港君悦酒店也推出晚



市“买一送一优惠”。

香港旅游界立法会议员姚思荣表示，近月访港旅客插水式下跌，7月及8月访港内地旅行团数量远少于以往200至300团。他估计，部分酒店本月入住率或不足20%至30%。随着暑假踏入尾声，即使9月是香港展览旺季，他仍担心访港人数或进一步下降。届时，中小型的旅行社收入减少，出现经营困难，导游生计亦会大受影响。

11、途牛2019年Q2营收5.203亿元人民币 净亏损同比扩大

来源：DoNews · 2019-08-29

途牛旅游网发布了截至6月30日的2019年第二季度财报。财报显示，2019年第二季度途牛净营收5.203亿元人民币（约合7581万美元），同比下滑0.9%；净亏损1.672亿元人民币（约合2430万美元），而上年同期净亏损8280万元人民币；不按美国通用会计准则，净亏损1.156亿元人民币（约合1680万美元），而上年同期净亏损2260万元人民币。

2019年第二季度，途牛净营收5.203亿元人民币（约合7581万美元），同比下滑0.9%。其中，打包旅游产品收入为4.295亿元人民币（约合6260万美元），同比下滑1.9%；其他收入为9080万元人民币（约合1320万美元），同比增长3.7%。

2019年第二季度，途牛营收成本为2.873亿元人民币（约合4190万美元），较2018年同期下滑4.7%；毛利润为2.330亿元人民币（约合3390万美元），较2018年同期下滑7.1%。

2019年第二季度，途牛净亏损为1.672亿元人民币（约合2430万美元），而上年同期净亏损8280万元人民币。不按美国通用会计准则，净亏损1.156亿元人民币（约合1680万美元），而上年同期净亏损2260万元人民币。

归属于普通股股东的净亏损为1.680亿元人民币（约合2450万美元），而2018年同期净亏损7960万元人民币。不按美国通用会计准则，归属于普通股股东的净亏损为1.164亿元人民币（约合1700万美元），而上年同期净亏损1940万元人民币（约合290万美元）。

截至2019年6月30日，途牛持有的现金及现金等价物、限定用途现金和短期投资总计为20亿元人民币（约合2.953亿美元）。



五星级酒店因何无惧“摘星”？

来源：中国经营网 作者：王亚煌 · 2019-08-29

7月底，国家文化和旅游部宣布给予山西省晋中市乔家大院景区取消旅游景区质量等级处理。随后，晋中市政府会同乔家大院连夜开会，痛定思痛，落实整改，对外界更是抱歉连连，并降低票价，以示诚意。

而8月份，全国旅游星级饭店评定委员会发布公告，宣布对5家饭店予以取消五星级旅游饭店资格的处理，却响应寥寥。有记者咨询当事酒店，酒店一副“没接到通知”的面孔，别说降价了，连起码的声明也没有。这不是个案，就在今年4月，全国旅游星级饭店评定委员会因卫生和消防安全问题严重，服务不规范问题突出，取消了8家饭店五星级旅游饭店资格。这8家，其中有一家正好就在笔者家门口，这么长时间过去了，也没见出个整改声明，酒店完全无所谓的样子。

那么，和景区被“摘A”的要死要活不同，是什么原因使得酒店对被“摘星”不痛不痒呢？

笔者认为，主要原因还是两者市场导入的不同。对于景区而言，A级评价是吸引游客的核心口碑，因为5A级资源的稀缺性，所以，一旦成为5A级景区基本可以保证稳定客源。但是5星级在当前的酒店业却早已不是十几年前的稀缺资源了，一般的三四线城市都有5星级酒店，一二线城市的5星级酒店更是呈扎堆状。何况，同样是5星级酒店，其价格、软硬件水平差距也是很大的，在这种情况下，星级并不能从酒店的竞争中脱颖而出。这也使得酒店对于星级评价越来越不在乎。

同时，还有越来越多的酒店选择主动“摘星”或是不挂星。这一方面是受了中央“八项规定”和“三公经费”严格管理的影响。作为5星级酒店很难承接来自政府或各组织的大型会议，以及各种公务接待。而会务本来就是5星级酒店的主营之一，在此情况下，很多酒店选择主动摘星和降价以获取市场。另一方面



是目前市场细分后，越来越多的酒店走上了主题酒店的道路，例如，亲子酒店、度假酒店，还有异军突起的民宿等。

主题方向的突出让其在硬件配置上也做了对应的布局，甚至牺牲了一些5星级酒店的标配，让其很难获得高星级评价，也就索性不挂星了。不过，对应的是，在星级评价变得“不痛不痒”的同时，消费者评价的地位对酒店来说却越来越高了。网络口碑已成为影响消费者预订酒店的主导因素，在消费者订酒店普遍采取各类网站预订和APP预订的情况下，其他消费者的口碑和打分就成为了消费者选择酒店的重要依据，在线点评在酒店产业链生态中的角色和地位越来越重要。

某知名旅游网站谋求上市时更是把自己2100万条酒店“真实点评”作为核心资源。而对于酒店来说，雇佣水军刷好评、有偿好评、盗刷好评已是业内常态。笔者多次遇到过“好评升房型”“好评送晚餐”等“活动”。在这种背景下，我们回顾酒店被暗访曝出“用浴巾擦马桶”等新闻时，一度采取了抗拒态度，还人肉爆料人并纳入所谓业内黑名单，也就不觉得奇怪了。因为相比“摘星”，社会口碑才是他们的“金字招牌”啊。正是因为和市场的挂钩少了，酒店才对“摘星”的畏惧之心没了。

要让“摘星”处罚重新引起酒店重视，起到提升服务质量的目的，还必须得在“摘星”之余让酒店感觉到痛感，也就是让处罚与其经济收入挂钩。具体来说，可以出台摘星处罚和整改期的酒店一年内不得承接社会大型会议和活动，消防和卫生有严重隐患的酒店不得接待20人以上旅行团等规定，或是在法律范围内对处罚酒店予以市场预警或提示，并在各在线点评网站中循环显示。

从长远来看，从机构定级发展到消费者评价，是社会进步和市场成熟的表现。不过，这并不意味着机构定级就可以不被重视，或是淡出历史舞台了。因为，相比消费者评价的无序和存在较大水分，机构定级无疑是更权威和严肃的。所以，如何将机构定级和消费者评价有机结合，形成更为客观的第三方评价，则是管理部门、酒店和消费者需要共同思考解决的问题。



乐伽爆雷 青年群体成最大受害者

来源：中国青年报 · 2019-08-24

乐伽爆雷，影响到南京、苏州等8个城市的数十万家庭，仅南京就涉及5万套房子。

交了一年房租，才住6个月，房东就来赶人。80后李开明，通过中介在南京市郊租到一套属于南京乐伽商业管理公司（以下简称“乐伽”）的房子。乐伽停业后，房东天天来敲门。经过警方调解，双方各让一步，李开明一家可以住3个月后再搬走。

8月7日，乐伽发布公告称，公司已停止经营，无法偿还客户欠款。乐伽爆雷，影响到南京、苏州等8个城市的数十万家庭，仅南京就涉及5万套房子。

据了解，乐伽的租客有许多是刚毕业的大学生，此次爆雷，年轻人成了受害主体。南京市目前的解决方案基本是房东租客各担责一半。原本就经济拮据的青年租客遭受了不小的损失。

调解成功率约七八成，维权群改名直租群

刘淳燕在南京读研，今年1月17日，乐伽业务员和刘淳燕签约时称租金为2300元/月，年付可以优惠到2000元/月。急着找地方落脚参加实习的刘淳燕，签下了一年的合同，押金房租共支付了2.6万元。直到房东露面，她才知道乐伽给房东的价格是每个月2700元/月，房东只收到了半年的房租。经过双方多次的协商，刘淳燕可以再住两个月后搬走，还要交2000元保证金，最终算下来，她损失了1万元。

乐伽出事后，南京市各区政府在辖区设立了调解服务点，安排律师和租赁企业工作人员妥善解决房东租客矛盾。南京市住房租赁协会还推荐我爱我家、自如等5家住房租赁企业，作为乐伽的业务承接方。其他涉及乐伽业务的城市也分别安排了业务承接方。



栖霞区调解员介绍，调解是民间行为，不是政府行为，调解处是给房东和租客搭建一个沟通的平台。调解处建议各担一半损失，损失在3个月房租以内的，引导房东让租客住到期满；超过3个月的，引导租客根据市场价格给予房东适当补贴，房东也作出一定让步，双方达成协议者与5家企业重新签订合同。

“调解是目前最好的处理方式。”一位参与调解工作的律师分析说，如果走司法程序，两场官司打下来估计要半年，而乐伽无法承担违约欠款，最终，房东和租客还得协商解决。

一位参与调解工作的房产中介公司负责人透露，截至8月20日，南京市调解处共计接待4000组房东、租客，调解成功率约有70%~80%。

这位负责人说，对于达不成一致意见的，中介公司提供临时周转房，或者与参与调解的公寓租赁公司签订合同，给予租客一两个月的房租优惠，尽量解决租客困难。

“这是房产中介行业挽回房屋中介声誉，给租客们信心的做法。”这位负责人介绍，行业协会已经达成共识，要化解这次的行业信任危机。

一些维权者也倡议双方协商解决。随着事件渐渐平息，原本房东、租客的维权群改名为直租群，成为一个新的租房平台，“不让中间商赚差价”。

专项整治“高收低出”

8月12日，南京市住房保障和房产局发布通知，为防范和化解住房租赁市场风险，南京市房产局、公安局、市场监管局、地方金融监管局等部门将用两个月时间整治租房市场，严查“高收低出”、挪用租金等行为。

这次专项行动主要针对房地产经纪机构和住房租赁企业。企业利用贷款融资高额租金抢占房源，搞“高收低出”、挪用租金，强制或诱导租客使用“租金贷”等行为将被严厉打击。企业发布虚假租赁房源信息、违规出租或代理不符合出租条件的房屋、无证照经营或超出核准范围经营、未按要求进行机构备案或信息登记等也在整治范围内。此外，相关部门还将严查房东或企业采取暴力或“软暴力”驱逐承租人的行为。

这场专项整治就是针对乐伽爆雷事件开展的。据了解，目前乐伽高管已被警方控制，公司资金已被冻结。

从三年前靠15万元注册资金起家到拥有数万套房源，乐伽爆雷，揭开了长



租公寓企业野蛮生长的神秘面纱。

业内人士认为，长债短借，盲目扩张，导致资金链断裂，是乐伽爆雷的主要原因。“我认为他们有洗房（借租房名义侵吞房东和租客的钱——记者注）的嫌疑。”一位从事公寓租赁的负责人认为，乐伽就是利用大众图便宜的心理实现扩张的。

这位负责人说，高收低租可以说是市场行为，但乐伽烧的是谁的钱？后期怎么补回来？网约车、共享单车在前期不断烧钱培育市场的过程中，烧的是投资方的钱。乐伽一没资本，二没融资，却敢亏钱来培育市场，这纯粹是扰乱市场破坏行业声誉的行为。

近两年，先后有杭州鼎家公寓、寓见公寓（上海）、南京玉恒公寓等二十多家长租公寓企业资金链断裂。

一位房产律师指出，租赁是民生行业，长租公寓企业过度金融化，用下游的租金填补上游的窟窿，收房越多，窟窿越大，爆雷是早晚的事。

凸显行业监管空白

乐伽高风险运营为什么没有得到及时监管？

“长租公寓作为租赁市场的新兴行业，目前还没有相关法规对其进行监管。”一位参与调解的律师说，长租公寓行业不属于房屋中介，是租赁公司，又不属于金融监管对象，没有指定部门监管。近两年频频爆雷属于行业发展早期阶段的正常现象。

这个说法也得到了多家房产中介企业的认同。房屋中介公司不经手租金，只负责找客户，收服务费，乐伽接受房主委托，长期出租，靠经手租金形成现金流，况且一房一价，房源分散，监管难度较大。

“员工道德风险是房屋租赁行业的最大隐患。”365房产网工作人员告诉记者，租赁行业就业门槛低，员工素质相对差，存在道德风险。租赁行业一房一价，可能存在员工与房东合伙骗钱的现象。

乐伽爆雷的导火索恰恰就是员工涉嫌侵吞房款。乐伽在7月20日发布的公告中提到，其合肥分公司员工涉嫌侵占公司资金的现象屡禁不止。

一位业内人士建议，把长租公寓企业与房产经纪人纳入诚信管理，在行业内部做到规范化、体系化，不失为一种有效的监管办法。



戴斌：重归教员主体地位，重构旅游教育导向

来源：中国旅游研究院 · 2019-07-18

7月18日，由万豪基金中国旅游教育合作项目万礼豪程主办的第六届教学研讨年会在上海宝华万豪酒店召开。戴斌院长应邀出席并做主旨演讲“重归教员主体地位，重构旅游教育导向”。全文如下：

自九年前辞任中瑞酒店管理学院院长，就没再系统谈论过高等教育的主题。这次专程来沪，因为王苗同志，因为她是我指导的博士生，更因为她对教学工作全心全意的投入。读了四年书，不是整天想着发C刊、拿基金、填表获名声，而是与万豪家族基金会和旅游职业院校、应用型高校的志同道合者矢志于产教融合，致力于教学水平的提升和学生的成长。在这个每个人都忙着发表的时代，还能如此坚持者，不多喽！做为一名至今有着大学校长梦想的国家旅游智库的领导者，掉几句书袋与大家共勉吧。

一、王谢堂前燕，飞入百姓家

对当前旅游业发展形势的把握，我们可以列出一堆数据，也可以说大众旅游、全域旅游、主客共享、文化和旅游融合发展等新词。近期，应邀为《前线》、《人民论坛》、《紫光阁》等理论刊物撰写评论文章，以及，给地方党委理论学习中心组授课，越来越来感觉人民旅游权利意识的觉醒及其实现过程，是我们梳理历史的理论硬核，也是谋划未来的实践指针。

中华民族自古以来就有“读万卷书、行万里路”的传统，出国旅游尤为人民所向往。尽管，我们可以从二十四史、诗词曲赋和明清小说找出帝王将相文人雅士的游历记载来，但是，对于多数人而言，“诗是他们的，远方也是他们的，除了讨生活，我什么也没有”。真正近距离接触旅游、了解旅游，还是伴随改革开放而来的入境旅游。主要客源来自于欧美日韩等发达国家和港澳台地区，无论是宏观经济背景、文化心理，还是消费能力，都远高于普通民众。如何服务好海外游客，以赚取宝贵的外汇，是国家旅游行政主管部门和教育科研机构亟需解决的



现实问题。为了突破贫穷对我们想像力的限制，国家引进国际酒店品牌和旅游饭店星级评定标准，派出留学生和业务骨干“西天取经”。在解决行业人力资源不足问题的同时，也形成了南开大学、杭州大学、西北大学、北京第二外国语学院等本科院校，以及上海旅游高等专科学校、南京旅游职业学校等高职高专为代表的专业教育重镇，以及，陈钢、庄玉海、余炳炎、邹益民等一批在理论和实践两个领域自如切换的专家学者。

1999年国庆黄金周开始，国内旅游和出境旅游同时起步，国民逐渐成为旅游市场的主体，国民出游率的指标每五年增加一次。2009年12月，国务院发布文件“把旅游业培育成为国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业”。2016年，总理在《政府工作报告》中明确提出“迎接大众旅游的新时代”。2017年提出“全域旅游”，2018年则把出境旅游人次列入民生部分加以表述。在国家机构改革的进程中，撤销文化部、国家旅游局，组建文化和旅游部，文旅融合一时成为热词。预计，今年的国内旅游市场和旅游总收入将分别达到60亿人次和5.5万亿元，一个大众旅游、主客共享、文旅融合的新时代已经来临。伴随着过去二十年国民旅游的蓬勃发展进程，资本和技术也在推动旅游领域的创业创新，如家、七天等经济型酒店，携程、去哪儿等线上旅游代理商，海昌海洋公园、长隆野生动物园等本土主题公园，以及，港中旅、华侨城、首旅、锦江、岭南等旅游集团，已经成为产业竞争力和社会影响力日益上升的市场主体。

大众旅游市场的持续发展和本土旅游企业的强势崛起，对旅游教育、科学研究和理论建设提出了新要求，也赋予了新动能。2008年，在新组建的中国旅游研究院和全国学术共同体的共同努力下，国家旅游局决定启动省部级科研立项和评奖工作。加上中国旅游协会教育分会、教育部的旅游管理教学指导委员会、MTA教指委等机构的协同努力，旅游教育应当迎来一个创新发展的新机遇。从可以填满各种评价表中的人才、奖项、基金、论文等科研成果，“双一流”、“双万”、“专升本”、精品课程、博士点等学科建设成就来看，似乎也颇有可圈可点之处。只是，抚去繁华和炫丽的数据，我只看见学者的光环和学术的江湖，却听不见教员的声音和教育的理想；只看到一篇又一篇的论文、一本又一本的专著，却听不见导游、计调、外联、店长、经理和创业团队中旅游管理专业毕业生的声音；只看到高职中专技校对国赛、省赛中摆台等可以量化的“硬技术”的重视，却感觉



不到教学团队对沟通、社交、态度、创造性思维等“软技能”的培养。直到，遇见你们。

二、业精于勤，行成于思

韩愈先生写在《进学解》的两句名言，是要学习者思考学习的意义和生活的方向，明确自己要什么，并为这个目标而持续精进自己的综合素质和专业能力，才能从必然王国走向自由王国。有了理想和责任，还得有担当的能力和长期的坚守，否则，大学就会在社会互动和历史大潮的冲击下失去定力。这是我在高校二十年执教于一线和管理于高层的领悟。

现在的旅游管理、酒店管理、翻译导游等专业的培养方案和教学计划，虽然层次有所不同，在假设前提和培养目标上却是出奇地一致。我们一厢情愿地认为学生就像洛桑酒店管理学院那样，都是热爱本专业，将来也是愿意留在本领域发展的。殊不知，欧美发达国家的职业院校是为酒店、酒庄、米其林餐厅等家族培养传承人，我们是要通过读书实现阶层流动的。因此，高考志愿是沿着双一流、985、211、一本、二本、民办独立学院、高职高专的选择梯次下来的，怎么可能会有自然的专业认同感呢？大学又怎么可能不将学生对行业认同感放在培养方案的基础位置，并在教学计划、课程和教材建设中置于基础地位呢？专业认同和职业规划缺位的情况下，教育机构又拼命拉升培养目标，专科要培养总经理，本科要培养企业家和创业者，研究生则要培养成名成家的院士、杰青、长江，都要做旅游领域的哈佛和中国的洛桑。事实上，3.9万家旅行社、2万家景区、数百万家旅游住宿机构，他们真正需要的，是有认同感、有情商，并能够坚守的专业人士。在前期讨论和文稿写作的过程中，晋中学院的柴焰同志跟我说，人才培养方案的设置，不能只有知识、能力和素质的表述，更要注重对学生专业兴趣的培养、对行业发展的认可，以及对未来的信心。之所以能有这个认识，应得益于她做过大学生村官，对国情有切实了解。

今天，无论旅游还是教育，都已经进入了权利普及的大众化时代，大学生早已经不是什么“天之骄子”，甚至也不是“社会精英”，而是经由2-4年的专业学习和生产实践，成为合格的公民，成为旅游业创新发展所需要专业人士。虽然，都曾经有过白马西风的公主梦和仗剑天涯的“中二病”，并为此而付出过全部的青春与才华，绝大多数的学生毕业多年以后，还是会活成油腻大叔和广场舞大



妈。现在的“青椒”和“青稞”，都能成为全国优秀教师、长江学者和院士吗？多数人终其一生，可能都得不到教授的学位。那么多的校园讲座都是C刊主编来说怎么发论文，科研基金、学科建设、教学成果评审领域有话语权和影响力的学术大牛来讲怎么拿项目，却没有人来讨论如何讲好一门课，如何指导学生在生产一线的实践，如何与业界同行和互动。这不正常啊，同志们。无论是中国的书院、意大利的波罗尼亚大学、德国的洪堡大学，还是美国、日本、澳大利亚的现代大学，都是把人才培养放在科学研究和社会服务之前的。现在，大学把科研和发展看得太重了，教员把成名成家和名利双收看得太重了。事实上，有些梦想是我们如何付出都无法实现的，有些目标是我们怎么努力都无法达到的。那又如何？吐槽或者不吐槽，生活都在继续，社会还是要发展的。还是要回到教学中心上来，回到生活本身上来，才能真正找回教员的主体意识、职业尊严和生活的快乐。

三、温而厉，威而不猛，恭而安

这是弟子对孔子的赞誉，也是孔子对自己和教员的要求。身正为师、学高为范，那是可以天、地、君、亲相并列的师者形象啊。大家都是在高校做教员的，教员是大学的教学主体，我们的一言一行，包括网上吐槽，聚会说段子，都会潜移默化地影响学生，影响旅游业者，不可不察也。

前段时间收拾旧物，打开二十多年前负笈南开时的读书笔记、课程论文和教授们的评阅意见。无论是洋洋洒洒数十万字的作业，还是百余字的评语，都是手写，区别只是墨水的颜色吧。那时，大学很简单，没有本科教学评估，没有“双一流”、“双万”、“精品课程”计划，除了填写学生的成绩单，基本上也没有表要填写。没有动不动冠以“中国”的什么研究院，外出开会交流，填写登记表和通讯录，就老老实实在地写安徽财贸学院贸易经济系旅游管理教研室。平常的日子，就是一本书接着一本书读，一门课接着是一门课教，一篇文章接一篇文章写。总觉得吧，农民种地、工人做工、教员教书，都是再自然不过的本分。至于多年以后能否像毛竹那样，前三年只长几厘米，之后六周，就长到15米，去经风雨，那是时代、人民和组织的事情了。

包括今天在座的各位同仁，全国有数万名旅游管理、酒店管理、导游、餐饮、礼仪的大中专院校的专业教员，绝大多数人终其一生，无非认真教书、认真备课、认真指导，做个学生认可、自己心安的教员。这就很好啊！教员的职责本就是好



好教书，培养好学生的专业认同感，让他们成为现代社会的合格公民和旅游产业的专业人员，而不是千方百计地让自己成名成家。真想做研究或者经商办企业，就去科研机构，或者，直接去创业就好了。何必顶着大学教师的头衔，成为各个场子蜻蜓点水的华威先生呢？作家张爱玲的一句“出名要趁早”，激励了很多人，同时，也害了很多人。

如果要做科学研究和理论建设工作，也要走进丰富多彩的产业实践，和生产、经营、管理第一线的从业者在一起，与他们同行，为他们服务，自觉践行习近平总书记的要求，把论文写在祖国的大地上，把科研成果应用到经济建设的第一线。哪怕，只是帮助一个村子，哪怕一间民宿、一个家庭因旅游而受益，也是极好的。只要我们发自内心地认同以人民为中心的旅游实践，自觉献身党的教育事业，尽心尽力地教好学生，心平气和地活得像个读书人的样子，就完全不必为那些除了编辑和作者就没几个读者看的所谓C刊论文而焦虑。

希望同志们退出职场的那一天，可以无愧也无悔告诉后人：那时，我们年轻，我们平凡，也不富有，可是，那些认真教书的日子，努力前行的样子，真的很美！



酒店6叔刘晨军：敲钟和跨界，都只是一瞬间 | 大家

来源：迈点网 · 王丹丹 · 2019-08-02

“酒店6叔”还是原来的配方——思维跳脱、幽默、能侃又不跑题。

“大家都知道，我们每一个时期、每一个时间段的兴趣点都不大一样，我们都在不同地变化。最近，我一直在问，为什么林志玲结婚了呢、怎么就嫁了呢？”

今年6月底，在迈点峰会上，当被问及最近在关注什么时，刘晨军脱口而出的竟是林志玲。而后，又立马补充道，“为什么说起林志玲呢？我觉得迈点就是我们心中的林志玲。假设，我们酒店是一辆车的话，酒店人经常会谈论自己的品牌就像我们每个人爱自己的车一样，如数家珍。但我们每个人要做的是，除了爱惜你的爱车以外，应该想想自己要用什么样的导航、走什么样的路。这是我们比较关心的。”

出乎意料又情理之中。距离上次专访已经过去近2年了，“酒店6叔”还是原来的配方——思维跳脱、幽默，能侃，又不跑题。

也就是这两年间，大到酒店行业，小到温德姆酒店集团都在快速变化中。比如，温德姆酒店集团于2018年6月1日完成从温德姆环球公司的分拆，以一家酒店专营公司身份在纽交所独立上市。担任温德姆酒店集团大中华区总裁的刘晨军，受邀前往纽交所敲钟、见证荣耀时刻。刘晨军也成为第一位代表国际酒店集团在纽交所敲钟的华人。

荣耀之后，是新的征程和新的挑战！两年后，尤其是，在温德姆酒店集团上市之后，再约专访，我希望能从刘晨军那里听到更多酒店业未来发展的新思考新思路。

温德姆酒店集团大中华区总裁 刘晨军

40年后，国际品牌当以中国为荣



不同于中国本土酒店集团，现在，全球大型连锁酒店集团有着几十年、近百年的积淀。它们在全球化扩张的过程中，沉淀了各自的一套完善的体系和核心竞争力，并将其在全世界范围内推而广之。这些东西进入中国市场，推动了本土酒店化的现代化进程与发展。而各大集团在本土化发展过程中又会采取适当的差异化竞争策略。

不同于其他国际品牌在华主要依靠委托管理的发展模式，温德姆酒店集团较早开始在中国推行特许经营模式，旗下速 8®、豪生®等品牌在中国都有着独立的运营团队。也正是因为这样的管理模式，让温德姆成为在中国规模巨大的酒店集团——目前，在中国已经拥有约 1,500 家酒店，以及，149,000 间客房，引进品牌 11 个；在刚过去的 2019 年上半年度，大中华区签约酒店总数逾百家，客房总数近 12,000 间。

而同样是特许经营，希尔顿、万豪、洲际也就是最近几年逐渐开始在中国市场放开发展。其中，典型的代表就是希尔顿欢朋的落地，以及，洲际今年开始大力在中高端品牌推行特许经营模式。

这种敢于吃螃蟹的精神，在刘晨军加入温德姆之后，得到了进一步的发扬。2013 年，他组织策划了各类跨界融合的创意市场活动，并于 2014 年正式提出“全星级、多品牌、广跨界”中国战略。特别是，为了实现“广跨界”的定位，刘晨军和团队策划了一系列跨界活动，从排除万难，在北京故宫太庙举办了一场跨越酒店、时尚、文化及商界的温德姆星月榜样盛典，到“点亮中国·温德姆挑战吉尼斯世界纪录 TM”，到在 2017 年在近千人峰会上宣布与国内时尚 IP 商业转化集团红纺文化达成战略合作、双方将通过挖掘时尚 IP 与酒店多层面跨界的文化价值和商业价值、共同打造全星级酒店新生活方式的场景式体验。“当年，我讲跨界的时候，很多人会觉得这位酒店 6 叔是不是入错行了、怎么老想跨到别的地方。”

听刘晨军回忆过往的跨界经历，我与他有同感，毕竟，当年跨界或者无界并不像现在这样是被大家广泛使用的热门话题。但温德姆用了前后三年的时间夯实了“广跨界”的定位。可正当酒店行业都开始跨界转型的时候，温德姆又陡然一转，换了打法。“但是到准备上市前后和上市以后，特别是这一年以来，我们又改变了一下思路——前面六个字没有变，但后面“广跨界”被“新模式”三个字



所代替。”

刘晨军在采访中指出，“跨界”这个提法/这个动作是一瞬间就完成了，因为你跨界就是一个动作；但你跨了以后，当你向前迈了一步时，你要把两腿并拢立住、才能够站得很稳。“跨界这个事情是一个思路的改变、是一个系统的激活，或者是一个活力的再创造。你把活力再创造以后，正好赶上2018年上市，这个时候我们就需要调整一个方向，让我所驾驶的、有这么多优秀船员的这艘中国大船进入到巡航的速度，才能够让我们实力能显现。原来，广跨界这三个字让我们在具体落地的做法上有很多与众不同、带有创新性的、跳出酒店行业的做法。新模式以后，更多考量的是，如何创造最大的价值。”

思路决定出路，是刘晨军常常挂在嘴边的一句话，他带领团队去不断调整自己的思路。所以，当被问到大中华区在整个酒店集团上市中所发挥的作用时，刘晨军是绝对自信的，“在上市之前，我相信华尔街已经看到了；否则，我也不可能被邀请代表中国团队去作为唯一的国际团队的代表去参加敲钟”。而对于敲钟，他又保持着极度的清醒——敲钟是一个瞬间，就跟跨界一样，一瞬间完成了，几分钟完成了，敲钟之后，就是所谓展示真本领的一年时间，“你会发现，在国际军团里，我们中国团队继续领跑。不管是开业数量，还是酒店营收，还是品牌能见度，都在为上市公司添砖加瓦，变成在美国本土之外最重要的亮点。”

刘晨军的一席话，让我突然萌生了一个想法：40年前，中国以忙着引进国际品牌为傲；40年后，国际品牌以能够赢得中国市场为荣。

“新模式”背后的“业主优先”

国际酒店集团在中国市场的迅猛发展，靠的就是品牌的规模化、连锁化和多元化，而这背后站立着的是庞大的业主投资人群体。

“中国酒店投资人发现过去一味地追求高大上、大而全的酒店是酒店资产运营效率低下的根本性问题，开始按照科学合理的开发逻辑和顺序，聘请专业的机构和团队，对酒店以投资回报为导向、以坪效为导向进行缜密的事前评估，并以严谨的可行性分析和当地市场特征为基础，判断酒店的定位和功能设施配置，开始不盲从酒店管理公司模版化、同质化的设施配置，甚至创新出了艺术酒店、亲子酒店、博物馆酒店等等，从合理投资和错位竞争上寻找出路。”中国饭店协会



业主工作委员会理事长何操先生就明确指出，中国的酒店投资定位正在回归理性，要关注产品创新；业主投资人对国际酒店管理公司和品牌的认识回归理性，要管理品牌和管理模式创新。

一句话，中国酒店业主投资人成长了，今天的站在酒店投资谈判桌两端的选手，不再是主动输出与被动接受的关系，而是一对即将旗鼓相当、相依相存的博弈合作关系。而且，伴随着国内以绿地、世茂等大型地产集团为代表的业主投资人群体的成长成熟，博弈的天平倾向何方？待定！

举个例子，过去的酒店投资谈判中，品牌方通常会对着业主说“我有一系列品牌，我有成熟的经营模式，你来合作吧，但业主你关于资金、盈利、物业升值等一系列的痛点，甚至是商业综合地产动线的考量，你去找个第三方物业公司吧”。这种互动模式造就了品牌方长期以来“品牌为大”的优越感，但这不是当下该有的“业主优先”互动模式。

“所谓业主优先，就要真真切切地站在业主角度去做换位思考，这种连接不仅是对品牌的认知，更多的是情感上的连接。在他最为需要的时候，有人帮忙雪中送炭。我并不想变成工具箱或者万金油，我是要解决酒店运营中将要可能产生的痛点，而且，我的定位不是说我的酒店运营怎么样，而是站在业主角度去发现业主痛点在哪里、我以什么样的方式能够跟业主建立真正的链接，而不是甲方乙方关系。”

同样是业主优先，谈及过去所做的广跨界，刘晨军指出，跨界从1到10容易，但是，从10到100这个过程是很痛苦的。“所以，我们一直用新模式的大概念，不断地在探索想对比较新的思路和做法、不断试错。我们把范围扩大以后，新模式有一个益处，就是，会有很多的内容可以装在这个里边。比如说，我们还没有对外界宣布，但实际上，从今年年初到现在一直在做的，我们已经在集团层面跟BAT签署了战略联盟，要把他们所提供的相对应的内容都落地到我们酒店。除他们之外，我们也跟小米有品签署了非常紧密的战略协议共同打造品牌内核。也就是说，我们会对酒店做更多的内容植入”。

刘晨军所提出“新模式”三个字带着强烈的方向感奔腾而来——创造价值的商业模式。他想要改变过去简单的“输出”思路，将其变成一种矩阵式解决方案；要搭建这样的矩阵，就需要品牌方不断去联合很多不同类型的合作伙伴。这



听起来很容易，但是，要做好整个运营思路和运营团队的自我调整却需要花很大的气力。

“我们现在谈论的很多命题，很可能在三年以后就是伪命题，因为它有着非常强的时代烙印。面对纷杂变换的市场，我们迫切需要迭代。为什么酒店行业被视为一个逐渐走向传统的行业？那是因为我们产品迭代非常非常之慢，思路、思维迭代更加不去做。我们需要的解决方案是能在众多的需求中如何做到尽量满足大家需求的方案。”尽管迭代很难、需求满足更难，刘晨军还是最终将温德姆的解决方案锁定在“全星级、多品牌、新模式”，以期能够雨露均沾。

没有人一个人能独自玩游戏。从“品牌为大”到“业主优先”的切换，就是品牌方为酒店这盘无限生意所做的思维升级。

职业经理人的焦虑与突破

实话实说，近两年没有做过深入交流，要做一些刘晨军的专访，我的心理压力还是蛮大——担心自己跟不上思维跳脱的酒店6叔的节奏。采访前，刷了一遍6叔的朋友圈，正如他说的那样“放下焦虑、放轻松，吃好喝好玩好住好”，全新的“6叔说”都是他本人的所见所闻所思所想。

与此形成鲜明对比的是，有种真实存在的困惑与焦虑一直挤压在我的脑子里——在酒店行业，我们可以看到一大批原来风口浪尖上的人渐渐退出去；很多跨行进来的或者跳脱出去的人，总会跟我说“酒店还是很传统、觉得很怪但又说不清楚哪里不对”。

互联网技术裹挟和推动之下，人的观念和思维需要快速跟上来，但是很多人现在是没办法做到。这，也让我对酒店职业经理人生存现状产生了深深的焦虑。曾经，有从零售行业跨行而来的新新酒店人跟我说，酒店行业的传统多半会因为大家还没有完全从过去的产品思维切换到用户思维上来。在采访中，我就着自己的观察与困惑，向刘晨军求解。

“我觉得你转述的内容非常好。我认为，它有三个好的地方。”在我看来有些阴郁的话题，刘晨军用了一个轻松的笑容，让我放下心来，听他细说。

首先，越来越多来自不同行业的酒店新生力量进来，这本身就是行业巨大的进步——因为酒店行业过去都是近亲结婚，这种近亲结婚让大家亲情很浓但却造



成了酒店行业相对封闭的自我循环的状态。其次，我们酒店行业倡导了40年的标准，每个酒店人的职业习惯都是标准思维，我们一直在对内部、对酒店、对业主等等讲标准——“你要顺着我的标准走，因为这是我们的卖点”，但你的客户是五颜六色的、分布广泛的，你现在如何换位去思考，你的标准如何组合，这里面的矛盾体怎么来解决。与此同时，大多数国际品牌公司都存在着一个痛点——面临“一个中国之外的指挥官或者团队在毫不了解本土市场的情况下指挥中国市场的思路和行为”的权力游戏，甚至，很多上市公司也好、大公司也好，还有着自身非常强大的体系框架，你要找到什么方式去兼顾突破和存活、且能够让大家接受到你的信息，这就显得至关重要。

然而，现实的情况是，要完成这个需要，要在内部调动资源、要撼动它，要花很大气力，很多人在这个过程中，慢慢放弃了。如何能够让一个自己认为非常坚信的、有实践的、有成果的观点，在一个行业里能够落地、能够带动周围人跟着你的思路走？这对于一个在其他行业干了很多年的新行业人来说，是一个巨大的挑战。这一点，是在任何行业都会存在的挑战。

“明天，我如果去另外一个行业，那个行业的思路一定是思维定式，有些先入为主，我怎么去突破？我是顺应、我是认了，还是，我去突破我自己、舒适别人？”刘晨军认为，自己内心是否强大，能否在坚持自己观点同时，又让别人觉得很舒适，每个人自己才是关键。

在当下，充满多变与不确定性的环境里，由刘晨军的职场经历，我突然想起《有限与无限的游戏》一书中所言“我们不做严肃的演员，不遵循既定的剧本。我们要做愉悦的诗人，拥抱一切可能，享受所有惊喜。这个故事永远在继续，它没有尽头。那时，你会明白，世界上有且只有一种无限的游戏”。

换句话说，每个人都是天才，每个人都应该成为自己的天才。这种天才的养成，与其被人像鸡蛋一样从外面敲开，不如像种子一样从内部自我突破。只是，我没想到的是，刘晨军用了一种“静水流深”式的模式去激发温德姆人身上的天才天性——你看到表面很平静的水，其实，下边会有非常急促的湾流在推动。

外面的人只知道，前几年，刘晨军带领温德姆酒店集团大中华区，一直在热情高涨地做各种比较偏娱乐性的活动，同行常常会觉得“Leo很能折腾、那么折腾有啥用呢”？但谁也不曾想到刘晨军在做这些活动的时候想的却是“我们



从哪里来，我们要去哪里，我们自己怎样激活自己”？

2015年，温德姆举办了泰山登顶活动，一千多人，浩浩荡荡，连夜去攀登五岳之顶看日出，“泰山看到日出是押宝的事情。因为，在泰山，一年365天中，只有5天能看到日出，其他时间都是云海或者阴天。我们那次登山就看到了5天当中一天的日出。外人不知道我们为什么要登泰山，他们以为就是商业活动，但其实，我们告诉我们自己，我们郑重告诉我们自己要去哪里——尽管是大半夜，即使脚下的路特别难走，我们要手拉手登到最高峰。这个意义，成为让大家人生经历中非常难忘的记忆。”

刘晨军回忆起当年的活动时，透露着喜悦，他也应该喜悦。因为，从2015年“泰山登顶”的自我认知，到2016年“点亮中国”时，当地酒店员工、客户之间的资源联动，再到2017年“步步为营”的生意经，及至2018年的上市敲钟，温德姆人感受到了这股厚积薄发的力量，他们彻底点燃自己、把自己烧起来了。5月份，开出7家华美达、6月份，开出6家戴斯，连续两个月集中式爆发的项目签约开业，就是温德姆人燃烧起来的力量。

“过去几年是点燃自己，现在大家已经被点燃了，如果你再烧一把火、就会把大家烧干，现在要进入到照亮别人的阶段。这个所谓的别人，其实就是我们的我们的业主、我们的合作伙伴。”每一步都是有考量的，刘晨军已经为了接下来的2019和2020年想好了调整方向——怎么去创造更多的价值。

从第一次专访开始，每次都会断断续续听刘晨军讲温德姆这些年的活动，但这次是最完整、最深入的一次。因为，我貌似真的理解了“活动”对于酒店经营管理所发挥的效能，这种效能有点儿像酵母诱发的发酵反应。

之前，听过猎头朋友分享过一句话：“做了猎头之后，发现频繁跳槽是个件非常不靠谱的事情”。但这个行业或者一家企业想让职业经理人留下来又是非常艰难的事情。这会不会就是我们在焦虑之中，找到那条轻松而有效的自我突破之路呢？又或者，酒店应该去发掘更多的酵母。

一次和刘晨军的对话

迈点丹丹：之前峰会，听到你提过首席审美官的话题。你是给自己定位的还是给酒店整个行业定位呢？如何理解？



刘晨军：我希望能够邀请酒店行业的各位成为首席审美官，不是给我自己的，因为行业比较缺少。

我们这个行业占了天时地利的优先地位——我们所从事的行业使得我们有义务把美、把美学、把生活方式带给消费者，因为我们有这样的空间、我们有这样的宣传渠道，我们有这样的窗口去做这件事情。

但是，难点在哪里？每个人对审美都有自己切身的体验——我们可能认为是丑的，人家会觉得很美。首席审美官应该追求的点在哪里？那就是生活美学，就是用我们的眼光、用我们的内心去发现周围非常美好的、让你心灵非常舒适的人和事。换句话说，你的一切发现应该让你自己感觉到非常舒适，你的这种发现“美对你的舒适感”让你在跟别人接触的时候，也为别人造成很多的舒适感，最终的结果就是所谓生活美学让每个人自己更加友好和平地跟这个世界跟我们自己相处。

迈点丹丹：酒店的建筑应该是个很好的承载主体。

刘晨军：建筑只是一个方面。因为我们既然手中经过了这么多项目，每次都在谈几百家、几千家在开，能不能让这批项目不管什么样的市场定位，从我们手中出去的都是人文、自然、建筑与当地文化去的很好结合。在这点上，其他人做不到、其他人只能点评，我们应该能做到。所以，我觉得我们有义务去分享我们认为的“最佳的设计是什么”。建筑，只是个开始。

迈点丹丹：以前有采访的时候，有人说学校应该去开设一些美育课程。我想知道在酒店内部是否也应该主动做一些改变。比如说，温德姆企业文化中应该慢慢植入或者营造一种氛围，让它的审美也从这个地方开始？

刘晨军：这件事情我可能做不了，因为我需要设计师、我需要教育系统来改变它的体制。如果这样的话，反而，这件事情变得很遥远。如果从我们自己自身马上开始，立即行动，那么，有很多事情可以在我们手中实现。

比如说，中国团队的办公环境，不是说它有多么好、多么豪华、多么另类，而是，我们希望让大家感受到那种发自内心的舒适、那种平和，它其实是通过每天最少停留8小时的工作环境、来造成你所谓对企业精神或者你希望倡导的精神的一种推广。我希望每个人包括我们的员工、业主、朋友，进入到这个场所的时候会感到舒适，自然而然地会理解我们所倡导的方式——到底是横平竖直的所谓



的严格标准规范、还是一个可以让内心放飞，让你真正引导潮流的思维方式。

迈点丹丹：难道办公室做好了，它就产生美了吗？

刘晨军：具体行为的关联性也很重要。比如说，我们现在在做“为爱捐步”，我们公司所有人都在做这件事情。为爱捐步，当然，要走很多步才能把它变现，这个过程既锻炼了身体，又加强了大家的连接。为爱捐步，特别重要的字就是“爱”，这个字我们讲得太少了。在家里讲得少，公司讲得更少，因为我们都是为资本服务，我们都是为我们商业目标服务，但在坚持和做好这个初衷的时候，现在需要添加的就是为爱捐步的那个爱字。

迈点丹丹：讲真的，你的朋友圈真的蛮精彩的，很美、很酷、很会玩。

刘晨军：其实，每个人都有个这样的非常丰富的内心的世界，关键是你怎么样激发，让大家觉得“我在这个环境里，没关系，我能够释放”。自己跟自己玩儿，人家会觉得你这个人神经病，你应该更多的把周围人全部点燃、全部激活。为什么温德姆这几年爆发式的增长，因为，每个人的能量都被释放了，起码，我们中国团队每个人能量都被释放出来了，每个人的能量都很大很大。

迈点丹丹：做这些事情，每天会花你很多时间吗？

刘晨军：真的完全是顺从自然的，信不信由你，丹丹，真的没有特意。尽管有的时候会引起一些(争议)，但是，无所谓，我也没有偶像包袱，我又不是偶像。

迈点丹丹：有90后00后常常会来问你怎么做酒店吗？

刘晨军：在我像他们这个年龄的时候，我根本不会听台上那些大哥、大叔的讲话。

迈点丹丹：有老酒店人说，现在请年轻人吃饭他们都不愿意跟我们吃饭的时候，我们该怎么办？

刘晨军：现在，提到怎么跟年轻人关联，总会听到“我们真的不服老”，言语中透着一丝的悲凉。但我觉得，把年轻人跟大叔变成对立群体本身就是今天挖的一个坑，我真的发自内心觉得它是个伪命题。因为有个不争的事实就是，每一位小伙子都会变成大叔，我们很多大叔也有很多非常年轻创新的想法。

我想提出一个问题供大家思考，供大家参考，为什么我们国人自己发明了麻将，而西方发明了桥牌、扑克，他们的打法为什么不同？我们今天要提出的问题和思考，不是年轻人和大叔之间的对立，而是玩麻将的人和玩桥牌的人如何能坐



到一桌。如果这个题有答案，您的问题也就有了答案。

迈点丹丹：目前，你自己还有什么焦虑？您应该没有恐惧的事情吗？

刘晨军：人都是有焦虑的。尤其是现在的环境，会让你人为地产生很多焦虑。但我们的工作、我们的目的、我们的任务、我们的职责就是要创造一个通过我们所谓的生活场景和生活美学，给大家带来一种舒适的感受和体验。所以，为什么我讲我们做的事情就是吃好喝好玩好住好？这四好这就是我们让大家放下一切、放松焦虑最好的一个方式。我们得天独厚，为什么不用呢？

当然，我有很多焦虑，有很多压力。大家看到的我，每天都在嘻嘻哈哈，其实，我的首要任务是要完成我自己的商业任务、商业价值。这点，我谈得少而已，但我要是不完成，我就不可能坐在这里，真的是这样。最关键的一点是，任何的能见度、暴光度都是品牌和平台给到我们的。换句话说，今天所谓的光环是这个平台和后面强大的力量给我们的。

我也很清楚，如果今天我们在市场做了很多相对比较另类和反潮流的内容，其中有一个原因是，我们包括我本人没有太多的偶像包袱，这个偶像包袱卸下以后，你会感觉真的很轻松，能够轻松前行，你甚至能感觉到飞起来。这是我们做任何事情最先要达到的目的——自豪感、轻松感，不管市场定位还是品牌传播，还是，我们跟业主的碰撞，都是一样的。

我们这几年在中国的发展业绩一直都非常稳健，增长都是双位数。过去的五年，可以说是相对比较顺，但挑战也很多。挑战在你面前，看你以什么心态去解决喽。

迈点丹丹：其实，很多人都很羡慕你的职场生活。

刘晨军：没有没有。

迈点丹丹：真的真的。我之前去采访时，好几个人给我谈起你，很多人知道酒店6叔。

刘晨军：我觉得现在的大环境也挺好。前几年，刚刚出现在公众视野时，不少人觉得我挺另类的，不知道从哪里来的，现在，大家都很接受了。今天，这个话题让我自己也去思考到底是以什么样的方式去发展？

迈点丹丹：微博上酒店6叔的形象，您有参与设计吗？

刘晨军：我没参与，他们根据我的一张照片做的一个卡通。但是，有一件事



情我确实在尝试，团队还不知道。我们真的请了一个真的95后00后的专业漫画团队来设计温德姆虚拟人物系列漫画，这也是为了吸引年轻人的一个尝试。

迈点丹丹：年轻人比较喜欢的打卡、小红书、抖音这些形式，温德姆有尝试去做吗？

刘晨军：我原来自己有玩过，但后来没更新了，新鲜感没有了。

你可以想象，在我们这样一个有这样的思路和开放的态度团队里，不会有太多的禁锢，这些绝对不是问题，我们不会有障碍。但是，为什么有些领域不能做？我认为这里面最大的挑战不是你采用什么载体，而是，我们想，用什么样的内容才能有最大的吸引力？

采访札记

“我们不是一个所谓自己的创投公司——要考虑资本运作、我自己在里面做得怎样、公司上市怎样、要有多么大的人生实践，没有。我的目的特别简单——我已经加入五年，我就是想让中国团队，让这些共同奋战的兄弟姐妹，能够在大家合作的这几年，感觉到这一段人生经历和职场经历特别光彩、特别值得自豪。这就是我的第一目的。”

这段话让已经在迈点奋斗8年的我为之动容。在我看来，这是一个企业掌门人对自己员工最负责任的一段陈述与承诺。

职场路漫漫，当我们与企业签约合作的那一刻，企业是否做好了要对员工负责的长期担当？而作为员工，始终要明白，坎坷和挑战总是与我们形影不离，我们随时都要做好升级打怪的准备。

有种真实存在的错觉叫“酒店业逐渐走向传统”，但实际上，我们正在改变这个状态。这个行业依然是美好的、值得自豪的。成为自己的天才，与行业共成长，这是我送给职场人和企业共同的箴言。

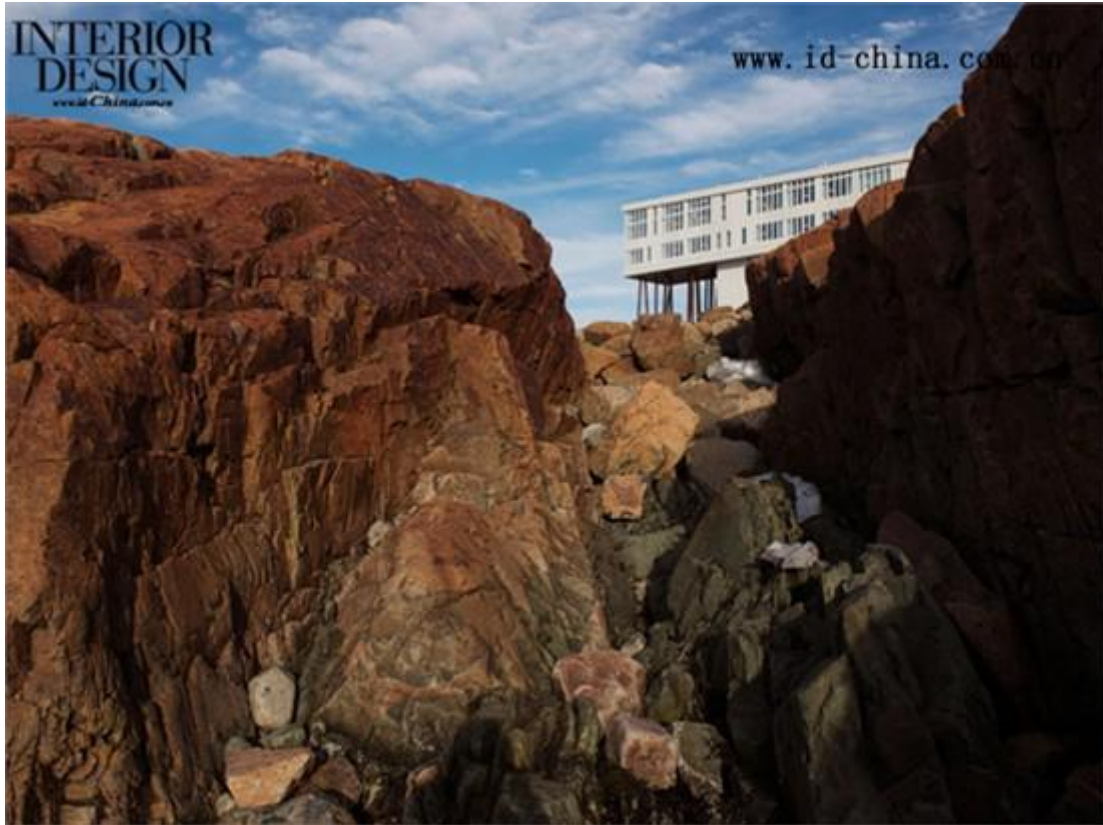


简约出真知——加拿大纽芬兰 FOGO Island Inn 酒店

来源：来源：www.id-china.com.cn

尽管，加拿大纽芬兰 Fogo Island Inn 酒店建成只有一年的时间，但是，自然与极简主义的迷人组合还是让人咋舌，不禁感叹缔造者 Saunders Architecture 精湛的技艺与独到的审美。其独特的设计和理想的地理位置给客户创建一个绝佳的机遇，Shorefast Foundation 基金会为了加强岛上的经济文化遗产，利用了当代的生态自立系统。近日，在 Fogo Island Inn 酒店开展了一场艺术进驻表演活动，目前，正在向公众开放。





该场地地处海峡西岸的背面，位于 Joe Batt 与 Barr 岛的臂弯之内，酒店里



的所有客房都面朝大海，可以观赏到小小的 Fogo 岛的远景，一直能看到北大西洋的景观。严谨的设计既可以让建筑拥抱岛屿，又不影响到邻近的岩石、地衣与浆果类植被，当地的建筑商与工匠和来自北美与欧洲的专家一起工作，创建出这个结构当代、质量优越、外立面的所有细节处理精细的建筑，该建筑利用柔软的面料和温暖的内饰材料将生活引入室内空间。

该酒店拥有 29 间客房，分布在 4 个楼层之间，其间，穿插一些诱人的设施，像是图书馆、露天温泉水疗中心、私人电影院和独立的艺术长廊等。客房的尺度从 350 平方英尺到 1100 平方英尺不等，所有的房间内都有燃木料的火炉和木地板。





这种经济资产不仅成为世界建筑与设计的基准，同时，也证实了当地社区从城市设计和创意理念中受益。“该项目是 Shorefast Foundation 基金会旗下的 Fogo Island 与纽芬兰土生土长的扎根挪威的建筑师 Todd Saunders 磨合了 7 年后的合作成就。单考虑这种建筑规模以及客户和建筑师之间的持续时间，这种非典型的合作本就是一次快乐的冒险，可谓是一种奇迹。”建筑师 Todd Saunders 说。

酒店在南面有一栋外屋，它起到了度假服务功能的作用，提供了洗衣房、仓库和木柴锅炉等。屋顶的太阳能面板定义出建筑的形式和屋顶的角度，同时，外屋与主建筑创建一个入口庭院结构，构架出主入口的布局。







FOGO Island Inn 酒店不仅仅是乡村环境里的一家豪华酒店，这些属性足以给客户提供一个可以让自己融入自然的机会，在日常生活的浅表需求下享受绝对的豪华休闲之旅。







项目名称: FOGO Island Inn 酒店

项目地点: 加拿大, 纽芬兰

建筑师: Saunders Architecture; Sheppard Case Architects Inc

设计团队: Todd Saunders, Ryan Jørgensen, Joseph Kellner, Attila Béres, Nick Herder



《酒店旅游信息采编》2019年第9期上月刊 总第144期

结构工程: DBA Consulting Engineers Ltd

材料与电力工程: Crosbie Engineering Ltd., Sustainable Edge Ltd., Odyssey

Mechanical Inc., Bayview Electrical Ltd., Jenkins Power Sheet Metal

建筑管理: Shorefast Foundation

室内设计顾问: Rintala Eggertsson Architects

形象顾问: Bruce Mau Design, Designholmen, Kristina Ljubanovic

照明顾问: Dark Tools

景观设计: M.U.N. Botanical Garden

客户: Shorefast Foundation

建筑面积: 4,500 m² (gross)



成都信息工程大学银杏酒店管理学院
Yinxing Hospitality Management College of CUIT

主办单位：成都信息工程大学银杏酒店管理学院图书馆

出版发行：内部刊物

责任编辑：马青

出版期号：2019 年第 9 期上月刊（总第 144 期）

投稿方式：yxxytsg@163.com

联系电话：028-87979510