

从杭州香格里拉饭店看中外合资经营管理

王荣昌

当今世界的旅游，已向高层次转化。从过去单纯的观光、游览，变为把旅游与学习、工作、生活乃至享乐结合起来。旅游业正在顺应这种趋势迅速发展，对旅游饭店也提出了新的更高的要求。国际旅游市场的竞争十分激烈，要在竞争中取胜，旅游饭店的现代化是重要条件之一。事实证明，五十年代的设备和服务素质，已远远不能适应当今国际旅游的需要。旅游者要求有个宁静、舒适、亲切、卫生的旅游环境；需要高雅的交往、艺术的享受、多功能的设施和热情的接待。国际旅游者周游各地，他们会对每一处作出比较。因此，最好的宣传和推销也比不上旅游者自身的判断。为了大力发展我国的国际旅游事业，使旅游饭店赶上世界先进水平，其捷径之一就是搞中外合资经营。赵紫阳同志说过：“我们应当利用外商管理的机会，老老实实学他几年，等我们有了经验就好办了。”

在全国重点风景旅游城市杭州，一家有 30 多年历史的涉外中型饭店——杭州饭店，于 1985 年实行了中外合资经营，聘请香格里拉国际饭店管理公司进行管理。本文试就杭州香格里拉饭店 4 年来的情况，对中外合资企业的经营管理作一论述。

一、杭州香格里拉饭店中外合资前后概况

杭州香格里拉饭店原为杭州饭店，是 50 年代建造于西湖“湖山最胜处”西泠桥畔的一家中型饭店，建筑面积（包括新建扩建部分）61,952 平方米，拥有 432 个客房。30 多年来，它为接待世界各国元首、政府首脑和代表团的访问，为世界各国宾客的友好往来作过重大贡献。1979 年后，为适应旅游事业的发展，杭州饭店改为以接待国际旅游者为主的旅游饭店，由原来的接待型变为经商型，按企业管理办法实行了经济核算，提高了服务质量，获得了国家旅游系统先进饭店的称号。

一象杭州饭店这样的老饭店，走中外合资经营管理的道路，有许多有利条件，也有一定的难度。有利条件是它有良好的基础，基础设施的容量较大。如以建筑面积而论，总面积按每个客房平摊，平均每个房间为 143 平方米，比一般的要宽敞得多（如某饭店平均每个房间仅 73 平方米）。不利的条件是需要边改建边营业，比新建一个合资饭店难度更大、道路更曲折。该饭店经过谈判、边改建边营业、全面营业 3 个阶段。在这期间，对东西楼、3 幢小楼、4 号楼及小礼堂进行了改造，除基本结构不变外，在装饰、空调、卫生、照明、消防、通讯、闭路电视、新风系统和家具设备等方面都进行了更新换代，还扩建了厨房、快餐厅、长廊、门廊和服务楼；改建面积 57,573 平方米，扩建面积 4,379 平方米，合计 61,952 平方米。改建易饭店共拥有多房 432 间，中西餐厅、快餐厅，职工餐厅 7 个，厨房 7 个，酒吧 2 个，商店 2 个。从而使饭店具备了 80 年代国际旅游所需的职能，投入了全面营业。经过 4 年实践，取得了比较明显的效益：

1、收到了可观的经济效益。杭州香格里拉饭店从一家 50 年代的老饭店改建成为具有 80 年代功能的国际旅游饭店，共投资 1800 万美元，折合人民币 5400 万元（按当时汇率计算），平均每平方米造价 290 美元，折合人民币为 870 元。与新建的某饭店每平方米 731 美元相比，只及 39.67%。该店经过改（扩）建、中外合资经营管理后，营业收入大幅度增长：1986 年比 1985 年增长 88%，1987 年比 1986 年增长 66.5%，1988 年又比 1987 年增长 35.2%。营业毛利也逐年上升：1986 年比 1985 年增长 7.37 倍，1987 年比上年增长 65.6%，1988 年又比上年增长 59.5%。

2、通过各种渠道向国家和社会提供资金。4 年来，杭州香格里拉饭店上缴国家和地方的营业和财产税 456 万元，城建附加费 419 万元，土地使用费 259 万元，旅游局固定资产补偿费 6.3 万元；交银行和信托雄资公司利息 934 万元；提交物价补贴、房屋补贴、劳保福利（按每个职工每月 128 元）共 436 万元。其它还提供保险费、会计事务所查帐费等等。上述总额共为 3218 万元。此外，在固定资产折旧方面。合资企业采用快速折旧，平均 8 年多可把全部固定资产折完，折旧资金用于归还银行贷款。

与国营企业采用综合折旧法折旧期 25 年相比，4 年来，该店多提折旧费 800 多万元。

3、康得了旅游者的普遍赞誉。4 年来，杭州香格里拉饭店以文明、准确、协调、及时的步调，高效率的工作，微笑的服务，赢得了旅游者的普遍赞赏。在 1986 年和 1987 年两年的 941 份宾客询问表中，给予“优良”评语的达 839 份，占 89.1%。许多客人的评语是：“我们确实感到满意。客房、服务、食物即使与西方国家的一些高级饭店相比也是出色的澳大利亚州州长在致该店总经理的感谢信中说：“贵饭店提供的服务和设施是第一流的。”

二、办好中外合资饭店要抓住几个重要环节

杭州香格里拉饭店在中外合资经营管理中，实现了“三个引进”，即引进外资、引进设备材料、引进技术和管理。其目的是使企业的经营管理水平和服务质量达到国际先进水平。从该店 4 年来的实践看，要达到这一目的，必须抓住几个重要环节：

1、抓科学管理。饭店管理是一门科学。管理好饭店，是使之达到国际水平的首要条件。世界各国著名饭店的管理水平，也不是轻易达到的。它们都有一定的历史发展过程和社会条件。饭店管理水平和旅游业的发展程度，是互为因果的。一般说来，旅游业越发达的地方，旅游饭店的管理水平越高；反过来，旅游饭店的管理水平高，又促进了旅游业的发达。例如欧洲的一些国家发展国际旅游业已有 100 多年历史，其中意大利、瑞士、奥地利是传统的旅游王国，它们在饭店管理中的高质量传统，在国际饭店行列中取得了无可争议的地位。就是因为长期以来实行了科学的、规范化的管理。饭店的管理人员，都是在专门的李校毕业后，先做厨师、服务员、班组长、主管等实际工作，然后经逐级考查合格或再回学校深造培训，才上升为高级管理人员。他们的工作中精通业务，应付自如，在服务上每一个动作，如托盘子、走路、站立姿式、对客人用语都规范化，使客人满意。杭州香格里拉饭店合资经营后，从国外招聘专门人材，担任各部门的经理，以国际标准来对饭店进行科学化、规范化的管理。如前任总经理范立嘉（奥地利籍），16 岁就在饭店学校毕业，20 多年来经过做服务员、班组长、主管、部门经理和副总经理，才上升到总经理。他在董事会开会用餐时做配菜表演，动作干净、利落、优美，使老服务员也自愧不如。他对饭店的各个岗位人员，就象训练兵士一样，做示范表演，纠正姿势。每天，总经理在饭店各个工作岗位巡视两次，在早上指导工作和协调各部门关系。使饭店的管理逐步实现了科学化、规范化。

2、抓投资效益。杭州香格里拉饭店实行中外合资经营管理后，对设施改建、扩建，投入资金 54,000 万元。共向银行贷款 5,070 万元。抓效益的产出，是饭店的首要问题。合营前，每个客房每天最多卖 80 元。现在，办成了国际豪华水平的旅游饭店，每个客房每天可卖 100 美元，折合人民币 371 元，比以前多卖 200 多元。至 1988 年底，折伯基金 1647 万元，可用于归还银行贷款，预计 1991 年即可全部还清银行贷款。

3、抓规章制度和纪律。要使管理水平能达到国际标准，就必须按国际惯例建立一系列的规章制度，要有严明的纪律。以往，在企业的管理中，执行铁的纪律是最难的，往往受到无形的关系网的牵制。对违章者不能执行纪律，规章制度就成了一纸空文。企业的管理水平和职工素质也就不能提高。杭州香格里拉饭店实行中外合资经营后，聘请外国经理来管理，不仅有利于按国际惯例建立规章制度，而且在执行纪律时，可以免受关系网的干扰。例如总经理上任后的第三天，就发了一个文件：“今后饭店所有员工，凡是拿客人、饭店物品的，不论数量多少，一律开除，我不与任何人讨论这件事。”文件公布后不久，就查到几个工人拿了饭店的东西，其中有的只拿了一两半茶叶，一律都被开除了。这件事对饭店内外的震动很大，再也没有人敢违反纪律了。而且过去一直难以建立的上下班更衣、不准穿工作服上街、回家的制度也都建立起来了。其它如企业的领导制度、设备保养维修，人员考核培养、服务技术、微笑服务等制度都建立并得到了完善。合资经营管理的经验，值得我们在其它企业的管理中引起认真的思考。

4、抓人才培养。要建立一支有素养的职工队伍。中外合资经营管理，只是一种方法。我们的目标是要建立一支自己的管理队伍，使企业保持国际先进水平。在实践中培养人材，是使企业长盛不衰的保证。杭州香格里拉饭店，把培养人才放到了重要位置。几年来，招进新工人 267 人，经过培训均已达到国际旅游饭店服务、管理的要求。在饭店工作了一段时期以后，到省内

外各饭店工作的已有 315 人，其中有 73 人还担任了组长、主管、部门经理等职务。

5、抓信息和客源。国际旅游饭店的服务对象主要是国际旅游者，有无经常不断增长的客源，是饭店能否生存和发展的首要条件。而争取客源的关键在于饭店对国际旅游者的吸引力，能满足他们日益提高的要求。这就要不断掌握信息，使饭店的服务水平能在国际旅游市场竞争。一位外国旅游专家说：“饭店就象一个大姑娘一样，要经常梳妆打扮。”要“打扮”得入时，使国际旅游者感到“美”，就得靠信息，就必须参加国际饭店组织，掌握国际信息。饭店管理公司就是主要担负传递国际信息任务的机构。除了掌握信息，提高管理水平外‘还辈向外输出信息，通过宣传推销，组织客源。例如希尔顿、喜米顿、半岛、假日、香格里拉等著名的饭店管理集团，不仅是它们自身有很高的管理和服务水平，而且也是由于它们在全世界形成了自己的网络，开展宣传，不断提高知名度，使本身的，“冲子”成了吸引顾客的无形财产。北京的香格里拉饭店，就是因为知名度高，一开业就引得许多国际旅游者和商务谈判者蜂拥而来。

三、在中外合资经营管理中需要注意的问题

1、中外双方投资者和高级管理人员真诚合作，密切配合是合资企业经营成功的关键。中外合资企业矛盾比较多，有投资者各方经济利益方面的矛盾；有按国际惯例和中国国情方面的矛盾；有国内外管理人员经济收入悬殊和风俗、人情习惯不同等方面的矛盾。在处理这些矛盾中，首先，各方投资者和高级管理人员对合资企业要有一个正确的认识，明确合资企业的主要奋斗目标。事实上，中外合资企业从批准之日起，投资各方的经济利益就已经捆在一起了，企业经济效益的好坏，各方投资者所得到的盈亏是均等的。因此，各方投资者和经营者应把主要精力用于把企业经营好，管理好，使企业取得良好的经济效益，不要算小帐，扯小皮而影响根本利益。其次，在明确根本利益一致的前提下，也应承认投资各方，在某些问题上经济利益有一定矛盾。处理这些矛盾要遵照中外合资法各项条款、合资企业的合同、章程，本着平等互利的精神，细心、耐心的相互磋商，一时难以统一的，可以多磋商几次，只要不是紧迫问题，也可以拖一段时间，寻求出各方都比较满意的办法来解决。第三，中外合资企业饭店，大都聘请国际饭店公司管理，高、中层管理人员有的从国外招聘，有的是本地招聘。在管理层中由于民族、国情、生活习惯、工作方法和工作作风不同，在合作过程中，难免会产生这样那样的矛盾。各级管理人员，尤其高级管理人员，在日常工作中要本着互相尊重、互相支持的精神，去处理各种矛盾。管理层中的决策人员，团结好坏、配合好坏，对整个企业各个层次的团结合作起着决定性的作用。

2、要强调中外合资企业按国际惯例管理，并不排除国际先进经验要和中国国情相结合。无庸讳言，国际惯例也有弊端，而中国也有许多优良传统。因此，强调按国际惯例办事，并不是照搬外国的东西，而是要有分析、有选择地运用国际先进经验。选择的标准是看它是否有利于发展我国的生产力，是否有利于提高企业的服务质量和经济效益，是否有利于促进经济改革，克服现行体制中的弊端。同时也应该看到我们自己先进的东西。我国有悠久的历史，古老的文化，我们的民族有艰苦朴素、勤劳勇敢的优良传统，在中外合资经营管理中，这些精神都应发扬光大。

3、要分析国际先进经验在我国推行的可能性。例如在合资管理企业中，对原来体制造成的铁饭碗、大锅饭、铁交椅、平均主义等弊端，可以运用“国际惯例”的办法来消除，而一些企业本身尚无法改变的客观存在，如社会的尚不充裕的物资供应，国内人员和外国职员的工资差距等等，只能从我国的实际情况出发，实事求是地处理，不能硬搬外国的经验。

在中外合资企业中，按国际惯例管理，以及正确理解适应中国国情，关系到合资企业能否成功，对我国的对外开放和经济体制改革的深入，都具有重要的现实意义。需要进一步在实践中探索研究。

（本文作者是中国旅游饭店协会常务理事、杭州香格里拉饭店董事长、高级经济师）