



打造历史底蕴与国际化酒店服务相融合的经典五星级酒店

——专访上海衡山集团副总裁、上海大厦总经理陆洋

■ 本报记者 何秀芳 刘 宇

始建于1934年的上海大厦原名百老汇大厦,位于黄浦江和苏州河交汇处,与闻名遐迩的外白渡桥交相辉映,成为外滩的标志性景观。这幢由英商所建、具有英式后现代主义风格的22层大厦,建成之初是专供外国人使用的旅馆兼作公寓,拥有上海最高的餐厅和最早的楼内停车场。新中国成立之初,百老汇大厦被新上海市政府接收并正式更名为“上海大厦”。1956年,上海市政府机关事务管理局成立,上海大厦归属其领导,长期从事外事接待工作。1988年上海市政府从做好接待工作考虑组建了衡山集团,上海大厦等4家饭店归属其下。

长期以来,作为上海市政府重要的接待基地,上海大厦始终奉行“质量至上,精益求精,宾客至上,以人为本”的服务理念,本着“秉承历史文化,彰显老店魅力”的经营宗旨,以做好接待工作为第一要务,先后接待了世界各国100多位国家元首或政府首脑、政府代表团以及2万多批次,21.3万人次的VIP客人,并连续24年圆满完成了市人代会代表用餐服务工作。

2010年,上海大厦被指定为世博会国内贵宾接待专用饭店。世博会期间共接待了全国各省区市256批世博代表团,数百位正、副部级领导,接待总人数达到近6000人,出色地完成了大厦历史以来贵宾人数最多、批次最集中、规格最高、难度最大的接待任务。

突出经典老饭店定位 实施五星级评定标准

上个世纪90年代起,全球酒店业集团开始纷纷“抢滩”上海,外资投资管理的星级酒店

一座座拔地而起,对国内定位于相同市场的单体酒店形成强烈的挤压态势。而此时,上海的国有老字号饭店却普遍被设施陈旧老化、管理落后、体制机制不畅等诸多问题困扰。

在日益激烈的市场竞争环境下,如何增强国有经济活力,做响一批自主的、国际的著名品牌,成为上海国资国企肩负的历史使命。

“在未来酒店的蓝图中,只有那些拥有良好科学定位的酒店,才能在市场上获得一席之地乃至扩张市场份额版图。因此准确的市场定位是上海大厦走向成功的关键。”上海衡山集团副总裁、上海大厦总经理陆洋指出。

在衡山集团的正确领导下,上海大厦迎难而上,勇敢地承担起重振民族品牌的重任。他们调整发展思路,在坚持以接待为首要任务的同时,开始将经营做为主要任务,把发展重点放到产品功能的转型中去。通过3次大规模改造,上海大厦于1989年、1999年被评定为三星级、四星级饭店。

2005年8月,衡山集团对上海大厦提出了更高的要求,以“历史加功能”的方针,确立了“经典老饭店”和“五星级评定标准”的经营目标定位和标准。陆洋强调,“这既是我们增强企业核心竞争力、提升老饭店品牌效应、促进质量管理上一新台阶、全面提高经营效益的重要契机,更是重振、做响民族品牌的重大举措”。

2007年,按照建设“高标准接待基地,高星级饭店集团”的双高目标战略,衡山集团投资近1.3亿元,对上海大厦进行了为期14个月的不停业的大规模改造。

改造后的上海大厦拥有客房253间/

套,各类房型一应俱全,各类设施齐全,各种配套服务项目完善,为宾客带来五星级的舒适体验。经过此次改造,上海大厦的经营环境大为改善,历史文化氛围和现代商务功能特色融为一体,产品功能得到全方位拓展。

历经79年的风雨洗礼,上海大厦浓缩了大上海诸多传奇故事。自2004年开始,上海大厦就以自身的历史和文化为载体,对相关历史资料进行认真系统地整理,精心采编汇编出版了《上海大厦历史图片集》、《上海大厦字画集》、《百老汇大厦的故事》等资料。对伴随上海大厦成长的物品,如明清瓷器、英商上海自来水用具有限公司的铜牌、大堂的钢琴、英国吧内的电表和桌球台、名人房、十八楼会见厅的名人字画、客房内的热水汀等,进行精心保护和展示,挖掘饭店悠久的历史积淀和故事,展现与众不同的文化特色。这一鲜明独特的“经典老饭店”形象,让不同种族、国籍、年龄的人看过都会有所感慨。历久弥新,深藏在记忆中的经典重现,提高了企业的市场知名度、增强了对目标顾客的吸引力。

2008年12月22日,上海大厦正式通过了国家星评委的终审,挂牌荣升“五星级酒店”。

积极寻求经济增长 综合盈利能力增强

近年来,上海大厦以积极“开源”和严控成本为主导,努力应对全球金融危机、外滩综合治理工程、用于世博接待暂停对外经营等影响,直面应对市场挑战,客源结构得到了大幅调整,市场化程度大幅提升,经营效益节节攀升。

陆洋介绍说,上海大厦依托虹口区唯一一家五星级饭店和独特的外滩景观资源优势,不断提升市场拓展能力和服务水平,树立起了“外滩周边地区性价比最高的五星酒店”的市场口碑。在此基础上,有效开拓了金融、医药、政府等行业和机构市场,举办订货、培训、新闻发布、产品推广等各类会议,使会务板块营收取得突破性增长,并带动了会场、客房、餐饮等综合消费的进一步增加。同时,通过网络营销渠道和营销手段,适时推出阶段性、时段性价格。“随着营销策略调整逐步到位、营销队伍调整趋于成熟,客房经营定位日益明确,客房经营呈平稳上升态势”。陆洋说。

上海大厦的餐饮服务堪称老品牌。作为主打菜系淮扬菜,狮子头、拆烩鱼头、扒猪头和炆虎尾这“三头一尾”有很高的人气。近几年,上海大厦确立了“以餐饮联动客房销售”的经营思路,提出以传承“淮扬菜”特色,创新“本帮菜”、辅以“港式高档粤菜”为经营主旨,以吸引本地中高端消费群为目标,以17楼至19楼景观餐厅为主打产品,成立了创新菜研发小组,在主打淮扬菜的前提

下,引进香港、广东的厨师,发展了更多其他的菜系,使菜品变得更加丰富。如主推“金牌厨师金牌菜”,整理和挖掘“名府家宴”、“开国第一宴”等传统菜式,举办“淮扬美食节”、“美食嘉年华”等活动以节造势,适时推出中秋团圆宴、金秋蟹宴、时尚火锅等应季菜式,满足客人饮食喜好,促使餐饮经营业绩节节攀升。

同时,上海大厦还把握婚庆市场的商机,加大与专业婚庆网的合作,从提高婚庆布置的专业性和服务质量入手,重点主攻淡季档期的婚宴销售。如今,越来越多年轻人将华贵典雅的上海大厦作为举办婚礼的首选地。

2012年,在全球酒店业不景气的背景下,上海大厦通过全体员工的共同努力,全年营收、经营毛利均实现了“双超”,并顺利通过五星复评。

加强人才队伍建设 积极构建企业文化

成功运营一家五星级酒店需要依靠一支优秀的员工团队。上海大厦作为老字号的国有企业,与外资酒店管理的体制机制不同,不能简单地沿用外资酒店的管理模式。如何发挥老员工的积极性,如何让新员工快速成长,如何提高管理人员的管理能级,建立一支适应五星级饭店发展的员工队伍,是打造国有精品酒店的关键所在。而要实现这一目标,必须突破体制机制障碍。为此,上海大厦以深化内部改革为主导方向,以完善“质量、培训、考核”三位一体的管理体系为支撑,加强员工队伍建设,管理团队和运转模式日趋成熟。

陆洋介绍,一是实行扁平化层级管理。组织机构目前设置为七部一室,并尝试多种用工形式,合理控制用工总量。由于明确了各部职责,用章法说话、依据制度办事,从根本上避免了部门之间推诿、拖沓的现象,在内部建立起一个快速反应、快速决策、快速执行的运营系统;二是实行部门年度经营指标考核。总经理与市场营销部、餐饮部、前厅部、客房部、工程部就经营指标、接待目标、物耗及能耗管理目标签署部门经营考核责任书,贯彻和落实部门经理负责制和经理问责制,并推行业绩动态考核,与年终绩效直接挂钩,更大范围地发挥各级管理效能;三是实行“调整与分流、培训与考核、引进与培养”相结合的用人机制。鼓励年龄偏大的老员工提前退养,为在职员工提供再培训机会,积极引进一批五星级酒店的管理人员,使酒店的关键性岗位得到充实和加强,人力资源结构不断适应企业发展的需求。

“企业应始终以一种持续发展的价值理念作为支撑,用一种先进的企业文化来整合有限的资源,形成企业的‘软实力’,这样的企业才能够恒久发展。树立优秀



企业价值观,建设和谐企业文化,才是打造国有精品酒店并使之持续发展的根本保证。”陆洋认为。

上海大厦领导班子在各项工作中,坚持以党建为核心、以人为本,充分发挥基层党组织的战斗堡垒和党员干部的表率作用,积极引导、动员、组织员工主动参与企业建设,整合工会、团委、行政、人事、培训等资源,把党群工作融入到饭店发展大循环中。把关心员工的生活落到实处,落实到点滴的行动中,使员工队伍思想稳定,凝聚力增强,创造了积极向上、团结进取的企业氛围,为树立优秀企业价值观,建设和谐企业文化奠定了坚实的基础。

陆洋表示:“作为国资国企,我们最终的目标是要建立一种让员工感到心灵充实、积极上进、充满建设性、愿意为企业的目标而努力的和諧企业文化,做到文化和谐、利益和谐、能力和谐。”

自1987年至2010年,上海大厦连续十二届获得“上海市文明单位”称号;2008年荣获“上海市健康、卫生先进单位”、“上海市治安先进单位”称号;2009年荣获“上海市诚信经营示范单位”称号;2010年荣获中共中央国务院授予的“上海世博会先进集体”称号。

“老树萌新芽,旧店绽奇葩,经冬傲风雪,盛开文明花”。上海大厦在历经风雨几十载之后,如今依旧光彩夺目,正朝着建设具有历史文化韵味和现代功能相结合的国际一流酒店目标迈进。

(本文图片由上海大厦提供)



前沿视角

■ 叶松青

党的十八大提出坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路,为中国未来的发展指明了方向。作为专门从事新农村及城镇化研究与实践的科技人员,我们倍感振奋和鼓舞。

坚持走中国特色新型城镇化道路,首先要领会其深刻的含义。我觉得要抓住两个关键词,即“中国特色”和“新型”来理解。从经济上来说,中国是农业大国,有8亿农民,因此,我认为农业经济就是“中国特色”。所谓“新型”,是指中国的城镇化,它不是大城市的不断扩张,更不是中小城市排队变成大城市乃至特大城市,而是立足于县、乡镇(这里的县是指目前并未城市化的地区),把其放在整个国家的发展甚至整个人类社会大家庭的发展层面上,与时俱进地可持续发展,其实质是结合新农村建设的城镇化。

坚持走中国特色新型城镇化道路,与当前我国的国情密不可分。目前全国有665个城市,其中400个水资源匮乏,200个严重

中国城镇化与新农村建设的思考 and 实践

缺乏,其中70%的城市水域污染状况很难逆转,城市物资依赖外运、人口密度大、高层建筑、光污染、交通拥阻、声污染等等,导致城市运营成本不断上升,生存资本高居不下。同时,如今在城市打工的农民工有2.6亿,加上流动人口0.18亿,共有约2.8亿农村人口在城市中,他们中有53%住集体宿舍,46%住市郊廉价出租屋,仅1%有房。农村人口养老金是每人67元/年,城市是每人1529元/年,有23倍的差额。医疗、养老怎么办? 目前全国需要教育的适龄人口约1.5亿,其中1.3亿在农村。进入城市后,师资、场地怎么办? 城市居民的消费同比农村人口肉类多33%,果蔬多50%,禽蛋类多30%,农民进城要负担这些行吗? 1.2亿人进城加重了城市负担,而其本身又减少了产出(农业生产劳动力)怎么办? 等等,这几乎是个不可能完成的目标。

因此,坚持走中国特色新型城镇化道路,应把改善农民生活作为推动城镇化的主要杠杆,只有这样城镇化建设才有生命力。

我们认为走中国特色新型城镇化道路,第一,必须建立在农业产业化基础上,把开发农

产品的附加值作为核心。目前农产品仅有5%的原始种植收入在农民手中,其他都在加工、包装、运输、销售等其它领域,要在广大农村大规模扶持开发农产品加工企业,并深入运输、销售等领域,提高农产品的附加值,使这部分产出真正回到农民手中,提高农民的收益。

第二,必须坚持“本地化”的原则。用现代的手段把城市的优势嫁接到农村。城镇化不是把农民引进城,而是把农村本身变成城镇,我们的新农村就是要以城市的形态存在于农村,只有这样,我们就有可能把城镇化变成中国经济发展的基础,才能使农民从城镇化得到最大利益,从而真正地增加内需,完成GDP的可持续健康发展。

历史上有城市化大迁移的美国的经验,当农业人口进城后,纽约、底特律、费城却变成了美国的犯罪中心,不仅进入城市的农民没有得到相应生活条件的改善,反而破坏了城市品质,造成大量有钱人外流,使城市房价大规模下跌,这又意味着中产阶级资产缩水。为了治理城市治安,中产阶级又需大量缴税来维持城市运营,加重了城市负担。整

个美国城镇进程实际是美国产业萎缩50年的历史。这是经验教训,我们要认真研究,负责任地进行城镇化建设,不能进行简单的人口迁移,要尊重经济发展规律,尊重城市本身发展规律,否则就是城镇化的“大跃进”。这些严峻的现实,是摆在我们前面的问题,是会危及国家安全的问题。

上海经纬建筑规划设计研究院有限公司,是由一群有理想、有抱负、有技术、有高度社会责任心的新时代知识分子组成的民营企业,拥有城乡规划甲级和建筑工程设计甲级资质。旗下的上海经纬城市发展咨询有限公司,专门从事新农村及城镇化研究与实践。

近年来,我们在中国城镇化与新农村建设上进行了大量研究投入,全身心投入中国的城镇化建设。我们坚持从实际出发,深入农村城镇化建设第一线,以新农村建设的方式,听取农民长年的生产实践的经验,以农民为学习对象,因地制宜地进行策划、规划设计、建筑设计、市政设计、景观设计,结合国家的总体经济发展的目标,整合农业经济产业学家,农村人类与社会学家组成团队,

取得了大量成果。

2009年,我们在福建泉州南安市康美镇兰田村开展了新农村的调研,并完成策划与规划及建筑设计,得到了中央及地方政府的充分肯定,中央电视台在新闻联播节目中曾两次报道,目前项目已在福建全面铺开,取得了显著成就。2011年末,我们结合新农村的城镇化试点工作,为北京怀柔区桥梓镇提出无尘、有水、低碳、宜居的设计理念,并从产业结构入手,以经济可持续发展为主线,完成城镇化与新农村相结合的样板策划、规划工作,得到政府肯定,现已进入设计实施阶段。

未来,我们将在中国的城镇化建设领域不断拓展,为建设美丽中国、生态中国、和谐中国做出自己的贡献。

嘉宾介绍:叶松青,现任经纬国际设计集团董事长、上海经纬建筑规划设计研究院有限公司董事长、院长、中国建筑学会理事、中共上海市第十次代表大会代表、上海市建筑学会副秘书长、上海现代服务业联合会设计专业委员会秘书长、上海杨浦区人大城建环工委副主任。