

2024年3月26-29日 Hotel & Shop Plus 上海国际酒店及商业空间博览会

产品名称	2024年3月26-29日 Hotel & Shop Plus 上海国际酒店及商业空间博览会
公司名称	暄日策划
价格	.00/件
规格参数	
公司地址	上海市奉贤区海坤路1号1幢（住所）
联系电话	17867946664 13917986994

产品详情

届时，知名酒店品牌、民宿品牌、设计公司以及集成品牌、酒店&商业空间企业现场展示样板房实景，呈现品牌多样性以及最新设计理念，引领酒店及商业空间的投资与设计发展趋势。酒店业主及管理集团、酒店业投资者、加盟商、商业地产集团、设计师、建筑工程管理、旅游景区、旅游投资与管理公司、

媒体等产业链各界嘉宾共聚一堂，为酒店相关产业的升级寻找解决方案，促进全方位合作与发展，聚力打造全国知名的酒店投资及加盟连锁盛会。

行业资讯

【】

近几年因为疫情的背景，酒店品牌与投资人（业主）的矛盾呈现得更为明显。品牌方和投资人之相互“赖帐”引发分分合合，吵吵闹闹，甚至对簿公堂。

一大批“夹心饼干”式的职业经理人形容，这活脱一部“宫斗”局。

存在的主要矛盾

首先，在加盟管理合同签订过程上，业主与品牌方均就要求尽可能大的对经营管理范畴内的财权、人权、物权的控制权力。

完成合同签订后，业主仍然对管理公司不放心，派出自己人担任关键岗位职务，在酒店管理班子中作为业主代表进行工作，以便随时监督管理公司。

业主对饭店各环节工作不仅处处表现出“热心”，提出种种疑问，事事干预，往往还通过其代表向酒店直接下指示，使酒店管理人员陷入无所适从，使管理公司的日常工作举步维艰。而后，品牌管理方甚至埋怨业主方不懂酒店管理，瞎指挥，不愿授权或是不信任管理方。

其次，业主方与管理方的第二个矛盾点就会在成本支出方面产生，甚至，围绕“成本”展开战争。

品牌管理方总希望更符合品牌定位而加大投入，业主方则会对自己的真金白银控制，双方往往会展开拉锯战，业主方甚至投诉管理方管理成本过高，资本性支出不合理。

矛盾点之三表现出大多业主方的急功近利，只求短期效益，不重长远利益。或者在筹建期间，管理方业主方不能有效沟通，及时提出整改意见；造成酒店工程质量差，或硬件的缺陷较多，造成服务品质下降，直接影响酒店经营，这一矛盾也普遍存在，直接影响酒店管理方与业主方之间的关系；

矛盾之四便是收费管理与分成上，业主方追求的是自己的财富更大，而管理方追求自己的公司绩效、员工福利、工资津贴收入、各项满意指数最大化，这必然导致两者的利益冲突。

矛盾之五，双方对业绩达标的预期之争。在加盟方的真金白银大量消耗时，其开始将业绩**压向管理方。但市场根本没有想象中美好，市场竞争激烈，销售难度加大，让业绩大大受挫。

矛盾之六，业主方投诉管理方内部管理混乱，团队不稳定。频繁的人事变动令酒店管理极为混乱，业绩出问题。“2年多时间，酒店换了4任总经理、5任市场总监、4任餐饮总监、4任财务总监，最离谱的是整个酒店每年的员工流失率高达50%”。

矛盾之七，业主与管理方的文化背景和处理方式往往大相径庭，双方在日常合作中常常会出现理念不合。

一般来说，高端酒店高管都是外来人士，可是并非所有的外来高管都了解本地市场，水土不服成为通病……扩张过快的结果是，偏远地区或不具潜力的酒店项目难以招到好的管理者，这些缺乏本土化管理意识的高管时常让业主方很恼火；业主方甚至投诉管理方酒店管理公司做法不符合本地市场行情，正如在很多国外酒店管理公司做法不符合中国国情一样。

矛盾之八，业主利用品牌管理公司开业，一旦饭店运转起来，便找出种种理由提出分手，然后就中止合同，是“同床异梦”的常见表现。

主要常见问题列举

有一些酒店品牌或因为急于扩展经营规模，或迫于管理公司生存需要，遇到项目时考虑的并不是如何向酒店业主负责，签管理合同前不对项目进行认真考察分析，接管后又不严格跟踪督导，总之派人进驻了再说，只要给管理费就行，结果，管理状况和水平很让业主失望。

常见问题之一：“委托管理合同”的条款中，管理公司与业主方责、权、利的界定不分，导致管理公司的内部管理运作体系得不到业主代表的肯定和支持，业主代表也并不放权。

处理办法：管理公司与业主方在合作之初，双方必须认真研究“委托管理合同”的条款，管理合同涉及双方责、权、利的界定，如果内容含糊或有缺漏，会对双方的合作造成不利影响，给管理方的经营管理产生制约。

在商酌“委托管理合同”的条款时，完善管理合同的规范性、完整性和可扩展性，包括合同条款的内容应该明晰，不能含糊，例如合同条款中“可以递增10%”之类的表述容易给业主方进行不同的解读。

“委托管理合同”的条款，要明晰业主代表与管理团队间的责、权、利分配，建立完善的内部管理运作体系；从理论上讲，业主们都知道将酒店交予管理团队进行委托管理是社会化大分工与酒店自身职业化发展进程的客观需要。但在实际操作中往往就变了形。

例如：公章的保管与使用，原材料的审批，经营物资的申购与选择，固定资产的申购流程与时间周期，人员编制与薪酬标准，等等……诸多方面的实际经营工作都容易产生分歧。

常见问题之二：管理公司与业主方签订合同之后，发现“委托管理合同”的条款中仍不完善，例如管理公司与业主方之间的审批权限及职责不明，导致难以审批、互相推诿，或相互扯皮等等。

处理办法：管理公司与业主方签订合同后的初期，还属于管理公司与业主方合作的“蜜月期”，这时候，一般还是很容易解决问题。

管理公司要积极主动与业主方沟通，晓之以理，动之以情，说服业主，力求与业主方之间达成共识，对“委托管理合同”的不完善条款进行补充修正，或签订书面协议；

明确界定双方职责及权限，哪些是需要向业主方报批的，哪些是需要向业主方报备的，特别是涉及财务审批权限，应该具体、明确，以文件下发，否则很容易使报备也变成报批，影响运作效率；

在以后的管理中，业主代表作用的实际发挥可深可浅，有的管理科学有序，有的管理就“眉毛胡子一把抓”或真空失控。在这些问题上，就要看管理团队与业主代表的关系处理，以及业主代表在酒店实际经营管理方面的经验和功力。

常见问题之三：酒店工程质量差，或硬件的缺陷较多，造成服务品质下降，直接影响酒店经营。

处理办法：管理公司在签订“委托管理合同”之前，一定要注意对项目进行严格评估慎重筛选；管理公司对项目一定要进行认真的可行性研究。避免接管“畸形儿”。

如果遇到这种情况，在谈管理合同时要向业主说明饭店的“先天不足”之处，并在“委托管理合同”中附上相应条件。否则，管理公司因这些先天不足造成的影响而不能实现经营**时，便会被业主方认为能力差；

管理公司在签订“委托管理合同”之后，要根据“委托管理合同”要求，提前介入酒店工程筹建，完善酒店规划设计。在筹建中，现场建议，把关施工质量；

常见问题之四：业主方与管理公司派出团队（以下简称“管理团队”）对话不畅通，相互不买账；业主代表职责不明或权限不够，难以支持酒店运作。

处理办法：管理团队应有一个与业主方对接的组织架构，就一些需要管理团队层面与业主协商的问题，

与业主进行对等的沟通和协商，这样的沟通和协商应该更为规范，也更为有效；

业主公司副总经理（业主代表）从参与酒店日常经营管理方面具体协助但不干预总经理工作，同时负责协助与政府、财政、工商、税务、外汇、卫生防疫、公安等职能部门关系协调、外部联络工作，以协助酒店总经理工作为主，成为业主公司开展具体工作的桥梁。

业主公司财务总监在酒店内兼任财务副总监，只履行监管权力，同时负责协助与财政、税务、外汇等部门联络工作，掌控政府部门各种形式的补贴归业主受益。

财务部由管理公司派出的财务总监负责日常管理，对总经理负责，组织业主办公室财务经理、出纳兼文员负责将酒店财务报表与业主公司自营**区域的经营以及整个资产状况合并报表。

通过业主方与管理团队的实时协调，推进经营目标的实现，最大限度地提高经济效益以加快投资回报。

常见问题之五：在开业筹备之初，往往业主方与管理团队在预算方面很难达成共识，特别是在管理方派出人员的工资额度问题的异议。

处理办法：关于管理方派出人员的工资额度问题，管理团队需要充分说服业主方，考虑到市场价值的变化、社会整体收入水平的提高、物价的上涨等因素，而不宜确定一个定额，应经常调整。

常见问题之六：业主公司协商安排人员，如何妥善处理？如何协商业主公司安排人员岗位性质？

处理办法：业主公司协商安排至酒店的员工，仍应坚持择优录用的原则。一旦录用，要求酒店自其与业主公司已经订立的《劳动合同》到期日算起继续聘用其至少一年，新的《劳动合同》版本则与酒店其他员工一致，薪酬标准完全按照酒店同等岗位计算；满一年后是否续聘由酒店按照人力资源管理体系评价决定；

常见问题之七：业主方为降低酒店成本，或其它原因，与管理团队之间关于采购部的人员安排、审批权限的问题不能达成共识，导致业主方控制采购部日常工作，影响酒店营运。

处理办法：采购部的人员安排、审批权限的问题是业主方与管理团队之间的一个通病，在酒店，采购问题是制约运作效率、影响服务质量的主要问题。管理方在合作之初，就要积极主动与业主方沟通，说服业主，以文件形式具体明确管理方对采购工作的管理职能，建议业主方是指导和监督职能，否则制约很大。

常见问题之八：业主与管理团队经营的冲突，一个要效益，一个要品质，也是业主方与管理团队之间一直存在的问题。

处理办法：这里的冲突和矛盾真不是一言两语能话之。既然是委托经营，只要GOP达到，资产质量能保

值和增值，资本性支出合理，业主方就不要去干预去正常经营，否则这里管管，那里砍砍，最后是就成了削足适履，得不偿失；

业主方并不想过多地干预管理团队的经营活动，但如何保证或确认管理团队经营预算编制的是否合理？GOP在当前市场情况下，达到多少算正常？资本性支出是否合理？业主方难以把握，或者说心里没谱；管理团队须拿出足够的数据及分析资料，包括周边酒店的调查分析资料，有理有据说服业主方。

常见问题之九：酒店开业之后，经常出现来自业主方一些人员的“插手行为”，包括业主方的公司检查活动、公司消费行为，让管理团队左右为难。

处理办法：一般，业主方的插手行为通常有如下表现方式：其一，作为业主方的公司行为。尽管双方有酒店委托管理合同约定，但业主方仍然把酒店视为一个子公司或下属单位来对待，以内部发文、会议等形式对酒店管理施加影响；

其二，作为业主方代表（例如酒店业主副总经理、分管酒店业务的负责人等）的个人行为。由于多方面的原因，业主代表往往会将自己的要求以某种方式强加给管理方；其三，作为酒店“顾客”的行为。业主代表在酒店因公或因私消费时，会直接指挥现场的服务人员或管理人员；

无论以上哪一种情况，管理团队都应该把合同约定作为最终底线来坚守，为了保证自己的利益不在底线以下，管理团队必须客观、灵活地应对业主方的插手行为，处理好业主方与管理团队之间的合作关系。

常见问题之十：在对待和落实酒店各类保险、福利、奖金等各类员工利益问题上的分歧，特别是每年年终的申请员工年终奖金的事情上，很难达成一致。

分析与处理办法：管理团队应积极主动与业主方沟通，说服业主，让业主代表要能有效统筹和兼顾企业利益与各类员工利益的平衡；该问题包含两方面的平衡：一是要平衡各类员工间利益，二是要平衡企业与员工间的利益；

合赢离输

实际工作中，在很多涉及到员工与企业间问题的时候，就需要管理方多与业主方沟通、交流，让业主代表能够客观、公平和理智，有效协调好投资方与管理公司作为企业管理方，对员工权益的正确认识和统一。

因此，作为酒店业主代表，在保障业主权益的同时，深入调查、深刻理解，寻求企业与员工双方之间的契合点，才能有效实现团队激励，使管理层与员工团队在方向性与驱动力方面达成一致，最终顺利实现

业主方的投资目标和预期。

对于特许经营模式来说，业主（加盟商）大多是又爱又恨。

爱的是品牌在知名度、会员数量、溢价能力、品牌标准、管理规范等方面确实有独到之处。这背后是各品牌集团长期投入、不断积累、沉淀、优化的结果，不是仅凭一人、一店之力短期内能够快速实现的。

恨的是就像女孩在结婚后才发现遇人不淑，恋爱时的花前月下、卿卿我我立即遇到了现实生活的困境，正如投资人一旦签了加盟合同，打了加盟费之后，就感觉自己遇到了“渣男”，其实加盟品牌后，似乎也是“大坑套小坑、坑中还水、水中还有钉”。

酒店品牌（管理公司）与加盟商（业主）之间的矛盾时有发生，小到各种采购与费用成本分摊，大到以“摘牌或换牌”形式不欢而散。这些都促使我们反思，品牌方与加盟方之间如何维持良好的关系，实现双赢的共同目标。

合则双赢，离则双输！