

旅游管理研究丛书

主编 阎友兵 方世敏

# 基于核心能力的 我国酒店成长战略研究

龙祖坤 李双清 著



湘潭大学出版社

旅游管理研究丛书

主编 阎友兵 方世敏

# 基于核心能力的 我国酒店成长战略研究

龙祖坤 李双清 著



湘潭大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于核心能力的我国酒店成长战略研究 / 龙祖坤,  
李双清著. — 湘潭: 湘潭大学出版社, 2013.11

ISBN 978-7-81128-559-8

I. ①基… II. ①龙… ②李… III. ①饭店业—企  
业发展—发展战略—研究—中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第287456号



责任编辑: 雷 勇

封面设计: 刘 扬

出版发行: 湘潭大学出版社

社 址: 湖南省湘潭市 湘潭大学出版大楼

电话(传真): 0731-58298966 0731-58298960

邮 编: 411105

网 址: <http://press.xtu.edu.cn/>

印 刷: 长沙理工大印刷厂

经 销: 湖南省新华书店

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 12.25

字 数: 221千字

版 次: 2013年11月第1版 2014年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-81128-559-8

定 价: 36.00元

(版权所有 严禁翻印)

# 前 言

酒店是知识密集、技术密集、服务密集的企业，是代表一个国家综合国力和整体竞争力的重要先导企业，也是关系到一个国家未来国民经济与社会发展的最重要的新增长点。在经济全球化的新形势下，特别是加入世界贸易组织以来，我国以更加积极的姿态进一步扩大对外开放，国外众多的知名酒店品牌纷纷进入中国大陆，我国酒店在更大范围和更深程度上参与了国际竞争。随着大众旅游消费趋势的日益增强，旅游者对入住酒店的质量要求越来越高，酒店在市场营销、资金配置和人才等方面国际竞争也日趋激烈。

核心能力是一种组织中的集体学习能力，尤其是如何协调多种多样的生产技能和整合一组技术。并强调了资源中的无形部分的价值以及资源的独特性、稀缺性和难以模仿性在核心能力中的重要性。

企业成长往往表现为战略性资源的积累、扩张过程，同时也是其结构优化和特性创新的过程。企业是利用所拥有的资源来获取规模经济、成长经济和利用各种资源的协同经济。企业成长模式的选择则是通过

比较企业的知识、能力及战略性资源之间的配比关系进行的。企业成长是不断吸收、消化、共享、分配和再生内外部各种资源的动态过程，同时也是创造、固化和再造竞争优势的过程。

战略也是立足于企业的现实及对未来外部环境预测的基础上所作的企业发展的建构。战略和现实息息相关，是现实与长远的纽带。从空间上来讲，资源是企业自身所拥有的资产、知识、能力，包括有形资源和无形资源。外部环境是不能由企业控制的各种客观条件的综合，它影响着企业资源效力的发挥和企业进一步发展的潜力。战略正是通过对现有资源和外在环境的充分分析和权衡，寻求企业发展的出路，以合适的形式重新配置资源从而达到预期的目标。

酒店成长是在一定的战略指导下，通过产品、服务及经营机制来实现。通过酒店产品的竞争实际上是各酒店之间核心能力的较量，酒店接待入住的人数和酒店收入所反映出的只是酒店进行竞争的实际结果，可作为酒店产品竞争力的测量指标。提升我国酒店竞争力是改善和提高服务质量的重要途径，是酒店立于不败之地的关键。因为酒店能否有效地利用其拥有的资源，取决于它是否能以比较高的能力来实现酒店资源的配置和运作。因此酒店竞争力的实质是比较基于核心能力战略选择，因为不同的酒店只有根据自身的核心能力，确立正确的发展战略才能形成独有特色，从而提高酒店的竞争力。

酒店作为服务业的代表性企业，缺乏技术性的进入壁垒，进入该行业的门槛更低，特别是在国内市场国际化，国际竞争国内化的今天，酒店业的竞争更加激励，市场环境不确定因素更加明显，因此，酒店成长战略的选择就显得更加重要。酒店在进行战略选择时，不仅要立足于企业自身的核心能力，还要准确把握市场变化的规律，才能作出正确的判断，从而促进企业的持续成长。

本书在分析研究经典企业成长理论的基础上，根据酒店企业的特殊性和世界酒店行业市场的特点，提出基于核心能力的我国酒店成长战略的论断。第一章具体介绍了我国酒店发展的历程和成长战略的演变。第二章对国内外成长理论进行回顾和评述，为后面的研究提供理论支持。第三章在分析核心能力和成长战略的基础上，通过剖析酒店的特殊性，提高酒店核心能力的四个主要构成部分，并进一步分析了各种能力与酒店成长的关系。第四章在介绍企业成长战略选择分析方法的基础上，分别从企业和业务两个层面上分析四个战略与企业绩效的关系。第五章在分析酒店核心能力评价方法基础上，提出了培育我国酒店核心能力主要措施。第六章分析了对酒店充分利用国内国外两个市场都有一定指导意义的五种不

同成长战略。全书基于酒店核心能力与成长绩效关系及酒店核心构成为基础，提出了我国酒店成长的五种不同的成长战略，希望为我国酒店的成长提供一定的理论指导。

# 目 录

---

1	<b>第一章 我国酒店成长战略概述</b>
2	第一节 我国酒店的发展历程
3	第二节 我国酒店成长战略的变迁
4	一、企业成长战略的内涵
6	二、我国酒店成长战略的演变
12	<b>第二章 企业成长战略的理论基础</b>
12	第一节 国外关于企业成长的研究
12	一、马克思的企业成长观
14	二、古典经济学的企业成长观
15	三、新古典经济学的企业成长观
17	四、新制度经济学的企业成长观
20	五、彭罗斯的企业成长观
21	六、管理学的企业成长观
22	第二节 国内关于企业成长的研究



---

25	<b>第三章 酒店核心能力与企业成长战略</b>
26	第一节 核心能力与企业成长
26	一、核心能力
30	二、企业成长战略
32	三、核心能力与企业成长的关系
36	第二节 酒店的核心能力与企业成长
38	一、酒店的企业性质
42	二、酒店核心能力的构成
46	三、学习能力与企业成长
47	四、组织能力与企业成长
49	五、创新能力与企业成长
51	六、执行能力与企业成长
53	<b>第四章 酒店战略选择与企业成长的关系</b>
54	第一节 酒店成长战略选择的分析方法
54	一、波士顿（BCG）矩阵
56	二、战略选择矩阵
58	三、SWOT 分析





---

60	第二节 酒店战略选择与企业成长关系
60	一、多元化战略与企业绩效
62	二、集团化战略与企业绩效
63	三、并购战略与企业绩效
65	四、战略联盟与企业绩效
66	五、国际化战略与企业绩效
69	<b>第五章 我国酒店核心能力的评价与培育</b>
70	第一节 酒店核心能力的评价
72	第二节 我国酒店核心能力的培育
76	<b>第六章 我国酒店成长中的战略选择</b>
76	第一节 多元化战略
77	一、多元化战略内涵
87	二、多元化战略的形式与内容
91	三、酒店多元化战略的效用
93	第二节 集团化战略
93	一、集团化战略概述
104	二、酒店集团化战略的效用

108	三、酒店选择集团化战略的成本
119	第三节 并购战略
119	一、并购战略概要
129	二、并购战略与酒店核心竞争力
132	三、酒店并购整合战略
142	第四节 战略联盟
143	一、战略联盟的一般分析
149	二、酒店战略联盟的动因
153	三、酒店战略联盟的分类与组织形式
156	四、酒店战略联盟的风险管理
159	第五节 国际化战略
159	一、经济全球化下竞争理论的转变
161	二、酒店国际化的概念和动因
166	三、影响我国酒店国际化的因素
169	四、我国酒店的国际化
178	主要参考文献



## 第一章 我国酒店成长战略概述

酒店是知识密集、技术密集、服务密集的企业，是代表一个国家综合国力和整体竞争力的重要先导企业，也是关系到一个国家未来国民经济与社会发展的最重要的新增长点。在经济全球化的新形势下，特别是加入世界贸易组织以来，我国以更加积极的姿态进一步扩大对外开放，国外众多的知名酒店品牌纷纷进入中国大陆，我国酒店在更大范围和更深程度上参与了国际竞争。随着大众旅游消费趋势的日益增强，旅游者对入住酒店的质量要求越来越高，酒店在市场营销、资金配置和人才等方面的国际竞争也日趋激烈。

随着国际旅游业的迅猛发展，我国酒店面临国际竞争的压力日益加大，但为我国酒店国际竞争力的提升也创造了条件，如发展中国家的客源市场尚未被国际著名连锁酒店集团所垄断、我国酒店在东亚及太平洋地区具有相对优势、我国酒店的经营服务风格更接近于亚洲顾客的心理需要、在西方社会异国的食品备受青睐、我国公民正由国内旅游向出境旅游发展、科技发展和网络的建立使酒店提升国际竞争力成为可能等。

酒店国际竞争力是在一定的战略指导下，通过产品、服务及经营机制来实现的。通过酒店产品的竞争实际上是各酒店之间核心能力的较量，酒店接待入住的人数和酒店收入所反映出来的只是酒店进行竞争的实际结果，可作为酒店产品竞争力的测量指标。提升我国酒店竞争力是改善和提高服务质量的重要途径，是酒店立于不败之地的关键。如何提升我国酒店竞争力是企业界、学术领域的热门话题，也备受社会的关注。因为酒店能否有效地利用其拥有的资源，取决于它是否能以较高的能力来实现酒店资源的配置和运作。因此酒店竞争力的实质是基于核心能力的战略选择，因为不同的酒店只有根据自身的核心能力，确立正确的发展战略才能形成独有特色，从而提高酒店的竞争力。

### 第一节 我国酒店的发展历程

改革开放之前，我国没有现代意义的酒店业，只是在一定区域或行政管理范围提供食宿的一级服务机构。酒店业是中国改革开放的先行者，最先进入市场化的动作。中国第一批现代意义的饭店是中外合资（合作），其目的是为了外事接待。中外合资不仅仅是为了引入国外资本，更多的是将国外现代饭店管理理念引入我国。1978年改革开放后，一批合资的经典酒店在我国腾空出世，如广州白天鹅（1978）、中国大饭店（1978）、北京建国饭店（1979），1982年北京建国饭店第一家引入国际酒店管理集团——香港半岛集团。1984年，国务院颁发了《推广北京建国饭店经营管理方法的有关事项》，全国掀起学习建国饭店的热潮。同年，上海锦江（集团）联营公司成立，中国饭店集团化进入探索阶段。1984年假日集团登陆中国，1985年国际酒店集团——雅高集团进入我国大陆，此后国际酒店集团纷纷进入国内。在国外酒店集团进入我国的同时，国内企业及管理部门通过学习和自我摸索，诞生了我国星级饭店标准。2003年第三次修订后的星级饭店评定标准，有两个突出的特点：一是将“旅游涉外饭店”改为“旅游饭店”，二是借鉴国际做法，增设了“白金五星级”作为酒店的最高星级，中国饭店国际化程度进一步提高。2006年7月8日，中国国家旅游局创建白金五星级饭店试点工作正式启动。经过多轮严格筛选和审核，北京中国大饭店、上海波特曼丽嘉酒店、广州花园酒店、济南山东大厦（酒店）等4家饭店入围首批白金五星级饭店创建试点名单。星级饭店评定标准的出台将中国饭店带入标准化的轨道，成就了我国饭店近10年的坦途。伴随着一大批星级饭店的成长，集团化、



连锁化成为了中国酒店业发展的新趋势。

1995 中国酒店利润开始下滑, 1998 年出现全行业亏损, 2003 年的“非典”让中国酒店雪上加霜。2004 年中国酒店开始恢复性增长, 集团化竞争浮出水面。集团化竞争使得集团网络预定与常客计划、并购和资本市场成为各大集团追捧的热点, 竞争不断升级。在竞争的过程中, 一部分被淘汰出局, 一部分实施精品战略, 一部分尝试新的业态, 一部分由其他行业转入, 不断为中国酒店业注入新的生命力。2008 年, 广东白天鹅酒店集团有限公司成立, 标志着“白天鹅”从单一酒店转向集团连锁经营。此后, 1979 年国务院批准的利用侨资和外资建立的 6 家酒店全部结束单一酒店的运作模式。相信随着国民经济的发展和国民消费需求的不断升级和分化, 我国的酒店业会向更加多元的方向发展。从国外的酒店业发展历程来看, 酒店业会从单一品牌的饭店集团向多品牌的饭店集团发展, 最后升级为高度专业化的多品牌或单一品牌的饭店集团, 目前, 我国饭店集团正在从单一品牌店的饭店集团向多品牌的饭店集团转变。

近年来, 全国星级酒店数量整体年均增长为 6%, 而五星级酒店增长超过 15%。在区域分布上, 高星级酒店项目已经从沿海一线城市向二线、三线城市拓展, 从东部发达地区向欠发达地区延伸, 全国除西藏和宁夏外, 其他省(市/区)均已拥有五星级酒店项目, 广东和浙江等发达地区的县级城市也已开始运营五星级酒店项目。2011 年 1 月 1 日起开始实施的《旅游饭店星级的划分与评定》新国家标准, 标志着我国五星级酒店不再是最高级别的酒店, “白金五星级”才是酒店最高标准。我国首批三家白金五星级饭店是北京的中国大饭店、上海的金茂君悦酒店和广州的花园酒店。

到 2012 年, 中国星级酒店达 1.3 万余家, 是 1978 年全国饭店数的 1000 倍, 根据我国星级饭店统计管理系统数据, 其中五星级 658 家, 四星级 2242 家, 三星级 5699 家, 二星级 3487 家。

## 第二节 我国酒店成长战略的变迁

随着交通技术的发展和世界经济的普遍联系, 经济全球化不断深入, 使得各国经济互相作用、相互依存的程度日益加深, 经济活动的全球性不断加强, 商品、服务和生产要素在全球范围内流动障碍日益消除。在经济全球化的时代背景下, 世界正在发生广泛而深刻的变化, 和平、发展、合作仍然是时代潮流。科技

进步日新月异，国际竞争日趋激烈，发达国家在经济科技上占优势的压力将长期存在。知识创新、技术创新、制度创新、管理创新将成为推动经济和社会发展的引领力量，成为有效利用全球资源的核心要素和主要动力，并将成为推动经济社会科学和谐协调发展的基石。

在全球化不断加深的大背景下，世界旅游经济和国际旅游服务贸易继续大规模发展。1950年世界上国际旅游人次为2530万，联合国世界旅游组织的最新统计显示，2011年全球国际旅游人数达到9.8亿人次，是1950年的38倍多，旅游业是世界增长速度最快的产业之一。2011年，全球来自境外游客的旅游收入（国际旅游收入）最多的国家和地区为美国，高达1163亿美元；西班牙居第2位，国际旅游收入599亿美元；法国第3位（538亿美元）；中国第4位（485亿美元）。

随着旅游者、旅行者在世界范围内的跨国界活动的不断深入开展，一方面，世界旅游业中国际旅游规模的不断扩大，为我国酒店业发展带来机遇，另一方面，旅游者、旅行者希望在其他国家也能住进与本国一样服务质量的酒店，这也对我国酒店发展战略和经营管理模式带来了挑战。

我国要成为旅游大国必须拥有一批在国际上具有竞争力的大型旅游企业，现在中国酒店集团已经初步具备国际竞争的基础。中国酒店集团如何发挥自身优势，抓住中国旅游业快速发展的有利时机，培育自主创新研发和控制的国际知名酒店品牌，在经济全球化的时代背景下，调整中国酒店集团的经济 development 方式，实施发展战略的变迁，对于培育具有国际竞争力的知名酒店，提升中国旅游业的国际竞争力和中国本土酒店占领全球市场具有现实的指导意义。

### 一、企业成长战略的内涵

战略（Strategy）同战术（Tactics）最早都是军事术语，且相对应出现。在军事领域当中，战略就是为了达到打败对手的目的，在对客观环境中优势劣势研究的基础上，根据自身和对手的实力分析，对自己的军力、物资、后勤等各个方面所作的合理部署和规划。由此可以看到战略的制定来源于三个方面：

目标。就是制定者和实施者想要达到的目标。这是指导整个战略制定过程的基本问题，所有活动都应该是围绕它而进行。

资源。是指参加对抗所拥有的能提升自身优势的各种财力、物力、人力的总和，它是战略制定的基础。



外部环境。除了自身能力以外，外部环境对战略的制定和实施同样起着重大的作用，任何企业都是处于一定的外部环境当中，与外界进行着物质、能量、信息的交换。外部环境的条件和变化必然会影响到企业的存在形态和行为方式。

以上三个基本因素相互作用相互制约、共同影响企业战略的制定和实施。从时间上来看，目标是企业对自身的状态在将来的某个时候的预期，它与企业对外部环境未来发展变化的预测和自身能力的成长紧密相关。资源则是企业当前所拥有战略能力和可用的资源的总和。它代表企业各种活动的成果积累，同时也是企业未来各种活动的出发点。资源决定了企业目标的范围，而目标也反过来引导企业将资源向着更有利于它的实现的方式转化。战略则是指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案和对策。战略是立足于企业的现实及对未来外部环境预测的基础上所作的企业发展的建构。战略和现实息息相关，是现实与长远的纽带。从空间上来讲，资源是企业自身所拥有的资产、知识、能力，包括有形资源和无形资产，代表“内”。外部环境是不能由企业控制的各种客观条件的综合，它影响着企业资源效力的发挥和企业进一步发展的潜力，代表“外”。战略正是通过对现有资源和外在环境的充分分析和权衡，寻求企业发展的出路，以合适的形式重新配置资源，从而达到预期的目标。战略是内部与外部，主观与客观的结合。

就一般意义而言，战略就是组织的经营管理者决定实现的一整套目标，以及为实现这一目标而制定的一组政策和措施，并将其作为指导组织各项经营活动的基本原则。从广义上讲，战略是指任何一个有关组织未来发展的全局性与长远性的谋划。企业战略就是围绕企业生存和长期发展的目标，在充分分析自身和竞争对手实力的基础上，结合外部现实条件及环境未来发展的预测，对企业资源进行合理配置与规划，对企业各项活动具有全局性、长期性指导作用的行动方案。因此，企业战略具有以下几个显著的特征：

1. 前瞻性。战略是对企业未来的框架建设，必然涉及对未来竞争环境的预测，同时，企业战略要求调动企业内部各种资源参与，涉及企业运营的方方面面，影响范围大，影响时间长，为了更好地适应相当长一段时间后的发展，前瞻性就成了企业战略的最显著的特征之一。

2. 全局性。企业战略影响各部门的活动并波及各项作业决策，对企业发展的影响是全局性的，战略是对关于企业未来发展的全局性问题的综合分析和整体解决，不是对一个或几个具体问题的解决方案的总和。

3. 抽象性。由于战略是解决企业发展的总体解决方案，偏重于对企业各项

具体工作的方向性引导，因此它更多的是涉及企业目标、发展方向、发展模式等较为抽象的内容，不可能囊括企业运营过程中的所有细节问题。

4. 系统性。企业战略是一个相对完善的系统，由不同层次，不同方面的策略、规划等构成，这些不同部分之间相互制约和影响，共同构成一个完整的战略体系。

5. 环境适应性。企业所处的环境无时无刻不在发生着各种各样的变化，企业战略必须能使企业适应环境变化，并充分利用有利因素而克服不利环境的影响。环境适应性也可称为企业战略的柔性。

6. 资源适应性。企业资源是企业进行任何战略活动的基础，要建立企业的独特优势，提升企业的核心竞争力，必须对企业的资源及能力进行深入的分析。另一方面，战略决策直接涉及资源的协调和配置问题，如投资分配、人员招收和解聘、兼并、合作等，因此，企业战略必然与该企业的资源具有良好的适应性。

## 二、我国酒店成长战略的演变

### (一) 企业成长战略的沿阶

1. 20世纪50年代末60年代初。这期间国际上战后恢复时期，社会物质相对贫乏，这时兴起了以财务控制为主的企业战略制定阶段，这时间的战略核心是企业降低成本，提高劳动生产率。Chandle于1962年提出了“结构跟随战略”的思想，强调组织结构根据战略的调整而相应调整。这种企业战略首先在美国一些大公司或某些业务领域内得到了应用，大大提高了企业的生产效率，并迅速扩大了生产总量，满足了社会的需要，极大地推动了经济社会的发展。

2. 二十世纪六七十年代。随着生产和科学技术的发展，社会生产效率的提高，市场上供求关系发生根本性的变化，一些商品从卖方市场转为买方市场。这样企业的发展主要受市场需求的约束，企业战略要解决的主要问题是市场需求预测和把握，因此，企业对长期发展规划产生了强烈的兴趣，反映了经济扩展时期对实现协调和目标一致的关注。这个阶段，大量企业寻求以高效率的规模生产来提高效率和强化风险控制，长期规划和市场预测从而变得格外重要。Ansoff和Andrews于1965年将战略概念规范化，明确提出企业与竞争战略关系，强调战略管理是企业成功的关键，战略的制定和实施是企业管理实践当中具有重要意义的工作。该阶段发展战略强调市场评估和市场预测。由于资源基础论的影响，多元化战略被普遍认为是能给企业带来快速增长和巨大盈利的主要途径，并且成为



企业战略的主要责任，这一时期经营范围的多元化和产品组合的多样化成为众多企业战略的必然选择。

3. 从20世纪70年代初到80年代。由于新兴工业化国家在世界各地不断涌现，日本、西德等国的企业竞争力迅速提高，大量商品流入欧美市场，西方企业受到了强烈冲击。面对白热化的竞争压力，企业开始注重对市场变化做出迅速反应，开始注重竞争分析，以竞争战略为特征的企业发展战略迅速出现。到20世纪70年代中期，由于企业所处的外部环境发生了巨大的变化，人们对企业战略的态度也随之发生了深刻的变革。

首先，由于竞争程度的加强，大量证据表明，多元化经营并不一定能够给企业带来原来预期的巨大收益，而它所固有的风险却越来越为更多人们所关注，这导致多元化经营的浪潮减缓。

其次，由于宏观经济环境的不稳定性大幅增加，战后初期那种稳定增长时期已经过去，取而代之的是一个极不稳定的外部环境，这使许多领先的企业所作的精细的规划系统失去了依赖。当世界进入一种骤变时期时，企业不得不放弃他们的中期计划而采用一种战略管理的更加灵活的策略。

第三，20世纪70年代以后，随着经济全球化的不断发展，国际竞争日益加剧，各国企业的竞争舞台已不仅仅局限于各自的国家和地区，相反，在全世界范围内和各国的企业进行竞争成为不可避免的趋势。在这种情况下，原来企业多元化经营和扩大生产能力以适应新需求的局面，逐渐转化为企业为能在个别产业和个别市场上取得竞争优势而努力的新格局。

面对环境的不断变化，加拿大明茨博格提出了所谓的精雕战略“crafting”，他指出战略必须随环境变化而不断调整。同样，波特提出了他著名的五种竞争力的战略分析模型，为企业战略提供了强有力的分析工具，并以此为基础提出了企业成长的三种基本战略：即低成本战略、差异化战略和目标集中战略。

4. 20世纪80年代到现在。20世纪80年代以后，市场竞争步入了全方位战略管理的新阶段，这个阶段跨国公司迅速发展，全球化经营逐渐盛行，企业注重协调配置资源，创造独特的竞争优势，并把如何维持和强化这一优势列入重要的议事日程，以应付市场不断发生的剧烈变化。

Prahalad 和 Hamel 首先引入核心能力概念。他们受 Andrews 独特能力（distinctive competence）概念启发，确立了企业资源观战略管理理论。这种理论认为，战略管理最重要的原则是通过资源积累和配置，赋予所占有资产的异质性，