

派雷斯酒店管理丛书

FANDIAN
KAIYE CHOUBEI
GUANLI SHIWU

饭店开业筹备 管理实务

盛 鹏 / 编著

——如何开第一家饭店

◎ 饭店管理宝典
◎ 行业培训指南

派雷斯酒店管理丛书

饭店开业筹备 管理实务

盛 鹏 / 编著

——如何开第一家饭店



旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:景晓莉

图书在版编目(CIP)数据

饭店开业筹备管理实务:如何开第一家饭店/盛鹏编著. —北京:旅游教育出版社,2008.6

(派雷斯酒店管理丛书)

ISBN 978-7-5637-1583-1

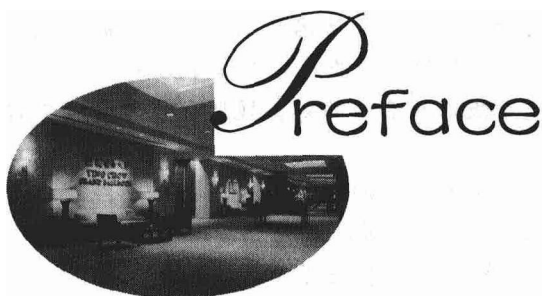
I. 饭… II. 盛… III. 饭店—商业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 052055 号

派雷斯酒店管理丛书
饭店开业筹备管理实务
——如何开第一家饭店
盛 鹏 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepfx@ 163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	19. 25
字 数	293 千字
版 次	2008 年 7 月第 1 版
印 次	2008 年 7 月第 1 次印刷
印 数	1—5000 册
定 价	39. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



前言

随着我国社会经济的快速发展和经济实力的不断提升,特别是旅游业的高速发展,带动了旅游饭店产业规模的做大做强。外资、中资……纷纷投资中国的饭店业,不仅如此,对饭店业的投资行为已不局限于创立独资、合资企业以及对现有饭店物业的更新改造、收购、并购等方式的资本运作行为,更多的投资者出于企业多元化产业发展的需要,纷纷涉足饭店业投资领域,把大量的资金集中投入到了新建和改扩建的饭店中,饭店的投资建设已成为社会经济活动中比较常见的投资行为,中国的旅游饭店业迎来了前所未有的发展机遇。

在日益升温的饭店新建、改扩建活动中,我们遇到了相同的问题——对于大部分饭店的投资者和所有者来说,他们未必需要十分了解饭店专业知识,但是,作为饭店的前期经营筹备者和开业后的经营者就不同了。他们只有全面掌握饭店业的相关知识,熟悉饭店从开业筹备到后期市场化经营的运作特点,才能更好地经营管理饭店企业。

《饭店开业筹备管理实务》一书全面总结了饭店开业筹备的各项活动及实施方案,从饭店开业前的项目筹划到开业典礼的筹备、开荒计划的制订,从饭店项目工程建设中的焦点问题到如何采购饭店经营用品,从如何合理定价、如何进行营销规划到如何定岗定编……为投资者和经营管理者投资和管理饭店提供了行之有效的解决方案。为加强本书的实用性,书中还设计了内容和形式广泛的各种管理表格,并附有各种已成功实施的开业筹备案例。相信这样一本书的出版,一定会受到业界和广大投资者的欢迎。

全书共分为十章,第一章“认识饭店”,第二章“了解现代饭店业的发展现状和趋势”,第三章“饭店项目先期筹划”,第四章“饭店项目工程建设中的焦点问题”,第五章“饭店开业筹备计划管理”,第六章“饭店开业组织管理”,第七章“饭店开业价格管理与营销管理”,第八章“如何采购饭店经营用品”,第九章“饭店开业 VI 设计”,第十章“饭店开业经营预算管理”。

本书作者饭店业从业18年,现任北京派雷斯酒店管理顾问公司项目总监,中国饭店协会注册高级职业经理人,曾在多个国际著名酒店管理集团的下属饭店中任职,其间参与主持了多家中高档饭店的预开业筹备工作并历任项目总监、项目执行总经理和项目总经理等职,对饭店开业前的筹备规划和经营管理工作颇有心得。

在本书即将出版之际,我要感谢北京派雷斯酒店管理顾问公司总经理张志军先生,作为师长,作为专家,感谢他对我的一再鼓励 and 无私帮助!

本书在编写过程中参考了相关书籍,在此对相关作者表示诚挚的感谢!

作 者



目 录

第一章 认识饭店	(1)
第一节 饭店是做什么的	(1)
一、饭店名称的来历	(1)
二、什么是饭店	(2)
三、现代饭店业是如何发展起来的	(2)
四、中国饭店业是如何发展起来的	(5)
第二节 业界如何对饭店进行分类和定级	(7)
一、饭店都有哪些类别	(7)
二、如何对饭店进行分级	(8)
第三节 饭店业是什么性质的行业	(11)
一、饭店业有哪些特性	(11)
二、饭店产品有哪些属性	(11)
三、饭店产业的弱势是什么	(12)
四、饭店行业壁垒都有哪些	(13)
第二章 了解现代饭店业的发展现状及趋势	(14)
第一节 中国旅游饭店业的发展现状及趋势	(14)
一、蓬勃发展的中国旅游业	(14)
二、中国旅游饭店业的发展现状	(15)
第二节 国际饭店业的发展现状及趋势	(17)
一、国际饭店业的组织形态和结构特征是什么	(17)

二、饭店经营管理的运营模式有哪些	(20)
三、现代饭店的运营体制和特点有哪些	(22)
第三章 饭店项目先期筹划	(24)
第一节 饭店项目先期筹划需要考虑的问题	(24)
一、饭店究竟是为谁建造的	(24)
二、如何开发合理的饭店产品	(25)
三、饭店企业需要实现怎样的目标	(25)
四、饭店业主和未来的经营者对饭店的心理预期有何不同	(25)
五、如何减少饭店的投资风险	(26)
六、如何合理规划饭店项目的投资要求和投资步骤	(26)
七、饭店经营中如何平衡业主、管理者和员工间的利益	(26)
八、饭店先期筹划对后期经营有何影响	(27)
第二节 如何进行饭店项目的先期筹划	(28)
一、饭店项目先期筹划的流程	(28)
二、饭店项目投资环境考察	(29)
三、饭店项目投资的可行性研究要点	(29)
四、可行性研究报告的编制方法	(31)
第三节 A 饭店项目可行性研究报告	(37)
一、前言	(37)
二、饭店概况及环境	(38)
三、饭店周边业态	(42)
四、饭店市场研究	(47)
五、周边饭店业状况及价格走势	(52)
六、客户类型分析	(56)
七、未来饭店发展预测	(59)
八、饭店定位	(61)
九、饭店建设内容及投资估算	(64)
十、四种不同管理模式对比	(70)
十一、饭店经营效益预测(10年)	(77)
十二、调研结论	(92)
第四章 饭店项目工程建设中的焦点问题	(93)
第一节 项目建设流程及规划误区	(93)

一、饭店项目工程建设流程	(93)
二、饭店规划设计都有哪些误区	(96)
第二节 如何规划设计饭店项目	(98)
一、如何规划设计饭店重点区域	(98)
二、如何规划设计饭店后勤区域	(100)
三、如何规划设计饭店无障碍设施	(100)
四、如何进行饭店工程管理规划	(101)
五、如何进行厨房设计	(105)
六、如何设计安保监控系统	(111)
七、如何进行饭店电脑管理系统的选型	(114)
八、饭店项目建设及预开业需办理哪些行政报批手续	(117)
第五章 饭店开业筹备计划管理	(119)
第一节 如何制订饭店开业筹备工作计划	(119)
一、如何确定开业筹备工作计划的起始时间	(119)
二、筹备者应当关注哪些工程问题	(119)
三、开业筹备工作计划包括哪些要素	(121)
四、开业筹备工作计划包括哪些主要内容	(123)
第二节 如何制订饭店开荒计划及筹备开业典礼	(129)
一、如何制订饭店开业前的开荒计划	(129)
二、如何筹备饭店开业典礼	(131)
第六章 饭店开业组织管理	(140)
第一节 几点必须了解的知识	(140)
一、饭店组织管理的基本原则是什么	(140)
二、先行设计饭店业务流程是进行组织管理的前提	(140)
三、饭店部门和机构设置常识	(141)
四、饭店的劳动定额与编制定员的配备原则是什么	(141)
五、饭店管理制度的制定原则和主要内容是什么	(142)
第二节 设计组织管理的内容	(142)
一、主导性管理制度的主要内容	(142)
二、员工守则的主要内容	(143)
三、部门化运营规范的主要内容	(144)
四、各级岗位工作说明书的主要内容	(148)

五、服务程序标准说明书的主要内容	(149)
六、工作技术标准说明书的主要内容	(152)
第七章 饭店开业价格管理与营销管理	(155)
第一节 如何制定饭店产品价格体系	(155)
一、掌握制定饭店产品价格的原则	(155)
二、了解影响饭店价格制定的因素	(156)
三、如何制定饭店客房价格	(157)
四、如何制定饭店餐饮价格	(159)
五、如何设计饭店价目表	(160)
六、如何制定饭店价格政策	(160)
第二节 如何规划饭店营销管理系统	(162)
一、如何进行市场调研	(162)
二、如何根据市场定位进行客源分类	(169)
三、影响营销价格的主要因素及如何进行收入预测	(170)
四、制约营销的主要因素及营销途径主要有哪些	(170)
五、公关广告宣传的主要形式有哪些	(171)
第三节 饭店经营方案案例分析	(171)
经营管理概述	(171)
一、饭店的使命	(171)
二、饭店的文化理念	(171)
三、饭店发展总目标	(172)
四、经营目标	(172)
产品分析	(172)
一、客房描述及建议报价	(172)
二、会议室描述及建议报价	(178)
三、餐厅描述、菜单设计及建议报价	(179)
四、商务中心建议报价	(181)
市场定位	(182)
一、市场潜力	(182)
二、饭店的市场定位与客源市场目标	(183)
市场细分与目标市场的选择	(184)
一、饭店项目简介	(184)
二、细分市场分析	(184)

经营策略	(186)
一、经营策略的选择	(186)
二、客房产品开发策略(总体功能设计与产品定位)	(186)
三、开发个性化、差异性服务产品	(187)
四、商务中心产品开发策略	(188)
经营方案实施计划	(188)
一、饭店营销策略	(188)
二、饭店价格控制	(189)
三、饭店营销控制	(189)
四、饭店宣传与促销	(190)
 第八章 如何采购饭店经营用品	(191)
第一节 几点必须了解的知识	(191)
一、饭店的经营用品有哪些类别	(191)
二、采购经营用品的原则是什么	(191)
三、采购经营用品的流程是什么	(191)
第二节 饭店经营用品采购计划案例分析	(192)
一、家具类用品采购清单	(193)
二、储物柜架类用品采购清单	(195)
三、电器类用品采购清单	(196)
四、玻(璃)、瓷(器)、银(器)用具类用品采购清单	(198)
五、棉织品类用品采购清单	(207)
六、印刷品类用品采购清单	(208)
七、办公类用品采购清单	(214)
八、标志名牌类用品采购清单	(217)
九、机械设备类用品采购清单	(217)
十、清洁类用品采购清单	(219)
十一、客用品类用品采购清单	(222)
十二、低值易耗品类用品采购清单	(224)
十三、店内服务车辆用品采购清单	(224)
十四、消防器材类用品采购清单	(225)
十五、员工服装类用品采购清单	(226)
十六、装饰类用品采购清单	(227)
十七、劳保类用品采购清单	(227)

十八、开荒用具类用品采购清单	(228)
十九、培训类用品采购清单	(228)
二十、厨杂类用品采购清单	(228)
二十一、工程备件类用品采购清单	(235)
二十二、干货调料类用品采购清单	(236)
二十三、酒水烟草类用品采购清单	(236)
二十四、食品原材料类用品采购清单	(237)
二十五、商品货物类用品采购清单	(237)
二十六、运输车辆类用品采购清单	(238)
二十七、医疗卫生类用品采购清单	(238)
二十八、绿植鲜花类用品采购清单	(240)
二十九、通信器材类用品采购清单	(240)
三十、安保设备类用品采购清单	(241)
三十一、康乐设备类用品采购清单	(241)
三十二、音响设备类用品采购清单	(242)
三十三、应用软件类用品采购清单	(244)
三十四、员工餐宿用品采购清单	(245)
三十五、其他杂品采购清单	(247)
第九章 饭店开业 VI 设计	(248)
第一节 几点必须了解的知识	(248)
一、什么是 VI 设计	(248)
二、饭店 VI 设计的重要性体现在哪里	(248)
三、饭店 VI 设计的主要内容是什么	(249)
四、饭店 VI 设计的基本原则是什么	(249)
五、饭店 VI 设计都有哪些程序	(249)
第二节 饭店各种指示性标牌设计	(251)
第十章 饭店开业经营预算管理	(259)
第一节 几点必须了解的知识	(259)
一、对饭店经营预算进行管理的目的是什么	(259)
二、编制经营预算的原则有哪些	(259)
三、编制经营预算的基本条件是什么	(260)
四、各层级人员在编制经营预算时有哪些权责	(260)

五、编制经营预算要经过哪些程序	(262)
第二节 如何编制经营预算	(263)
一、预算编制会议应解决的问题	(263)
二、编制部门预算报告应把握哪些要点	(264)
三、如何执行经营预算	(264)
四、为什么要对经营预算的实施过程进行控制	(265)
五、经营预算的主要指标有哪些	(265)
六、经营部门指标测算的主要科目有哪些	(266)
第三节 经营预算编制案例分析	(269)
一、饭店管理费用预算	(270)
二、饭店行政部管理费用预算	(272)
三、饭店市场部管理费用预算	(276)
四、饭店财务部管理费用预算	(278)
五、饭店经营预算	(282)
六、饭店餐饮部经营预算	(284)
七、饭店客务部经营预算	(288)
 附录1 里兹——奢华的代名词	 (292)
 附录2 斯塔特勒先生和他的“斯塔特勒服务准则”	 (294)

第一章



认识饭店

对于大部分饭店的投资者和所有者来说,他们未必需要十分了解诸如饭店的起源、发展阶段、产业特征等专业性很强的信息。如何能使饭店作为一个产业投资项目、使其符合资本运作的规律和获得最好的投资回报,才是他们需要考虑的首要问题。

但是,作为饭店的前期经营筹备者和开业后的经营者就不同了。他们只有全面掌握饭店业的相关知识,熟悉饭店从开业筹备到后期市场化经营的运作特点,才能更好地经营管理饭店企业,完成既定的经济任务,使之在市场上立于不败之地。

第一节 饭店是做什么的

一、饭店名称的来历

饭店业的发展与旅游业的发展是息息相关的,当交通运输业的发展促进了旅游业兴旺的时候,旅游业也带动了饭店业的发展。饭店业虽然从属于旅游服务业,但是,它的发展势头在旅游业中是最明显的,因而成为旅游业的支柱产业之一。

饭店,英语译做 Hotel。据查,其最早源于拉丁语的 Hospes,原意是招待客人的人,并据此派生出另一个相关的词——Hospice,意思是主人招待客人的地方。当拉丁语 Hospes 一词被引用到古法语中则成了 Hoste,到现代法语时又成了 Hote,引入到英语时被写做 Host,而拉丁语 Hospice 一词则演变成了英语的 Hotel 或 Hostel。

在现代饭店还未普及之前,Hotel 这个词在法国主要是指当时的王公贵族和社会名流们所拥有的豪华府邸和别墅城堡。18 世纪后期出现的 Hotel Garni 一词就是特指一所很大的房子,里面的房间可以按天、周或月对客出租。英语中

Hotel 一词最初的意思也只是指特别大的客店,以区别规模相对较小的客栈。

二、什么是饭店

在中文里,和饭店同义词有很多,诸如旅店、旅馆、旅舍、旅社、宾馆、宾舍、客店、客栈、招待所以及酒店、公寓和度假村等。虽然名称和叫法不同,但其词义都像饭店一样,无一例外地表示出了具有住宿接待设施功能的基本含义。

国内外的一些权威辞典对饭店一词做过如下定义:

“在商业性的基础上向公众提供住宿,也往往提供膳食的建筑物。”(《大不列颠百科全书》)

“为公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。”(《科利尔百科全书》)

“装备好的公共住宿设施,一般都提供膳食、酒类与饮料以及其他人的服务。”(《美利坚百科全书》)

“既向公众提供膳食又提供住宿的设施。”(《新哥伦比亚百科全书》)

“提供住宿,也经常提供膳食与某些其他服务的设施,以接待外出旅游者和半永久性居住的人。”(韦伯斯特《美国英语词典》)

通过诸多权威工具书对饭店一词的解释可以看出,所谓饭店,首先,它应是一座或多座具有接待功能的建筑设施;其次,它必须提供住宿设施和其他如饮食、娱乐等配套服务;第三,它的接待对象是社会公众,主要是旅游者和半永久性居住的人;最后,它是商业性的,以赢利为目的。

简言之,饭店就是能为社会公众提供住宿、饮食和其他服务,并具有相匹配的接待功能的商业性建筑设施。

三、现代饭店业是如何发展起来的

现代饭店业首先是在西方发展起来的,其发展历程可以分为五个阶段:客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期、饭店联号时期和饭店集团化发展时期。

(一) 饭店的起源

公元前6世纪时期,人们出行、传递信息的主要交通工具是马和畜力车等,大量的军事消息和行政命令都需要骑马来进行异地传递,很多国家因为这种需要在各地修建了专供士兵、信使和马匹过夜休息的驿站。可以说,客栈的前身就是驿站。

随着社会的不断进步,人类贸易的对象逐步扩大到了国与国、洲与洲之间。在远东、中东和欧亚相连的大陆上,出现了许多以通商为目的的商队,相应的,出现了专门为这些马队、骆驼队等出行团体提供在途过夜休息的处所。这些处所基本上都是由沿途国家、地方部落等官办的,处所的间距大约是商队一天行走的

路程,主要的处所逐渐形成规模,这就是客栈的雏形。在中国的盛唐时期,朝廷还建有专门接待外国使节或重要客商的场所——鸿胪寺和礼宾院,功能类似于今天的外交部和国宾馆。

(二) 客栈时期

随着作为商业、文化和居住中心的城镇的快速发展,人们对住宿设施的需求日益增长,有钱人家和寺院庙宇等宗教机构对免费招待路人已经越来越难以应付,于是,一种带有商业性质的收费住宿设施——客栈就产生了。

早期的客栈基本上是独立家庭作坊式的,房间附属于家庭住宅,规模较小,设施简陋,基本上不提供吃、住以外的服务,以接待宗教人士或商旅路人为主。

随着社会的快速发展,人们对客栈的要求越来越高,人们希望客栈能提供更舒适的房间、更可口的美食、更安全的环境和更便利的交通,这促成了一个朝气蓬勃的产业——客栈业的繁荣。

18 世纪,工业革命使客栈业进入了全面鼎盛时期,蒸汽机车和载客公共铁路的出现加快了客栈的规模化发展,新建的客栈大量出现在城镇、乡村和车站道路旁。这时的客栈不仅仅是路人过夜的住所了,它已经成为城镇中社会活动和商业活动的中心,这为客栈发展成为豪华大饭店埋下了种子。

(三) 大饭店时期

大饭店时期的饭店和客栈有着本质上的区别:大饭店全都兴建在繁华的大城市,其规模庞大,建筑装饰极尽奢华,这是客栈所无法比拟的;大饭店的服务也以皇室宫廷礼仪为标准,旨在取悦上流社会;其接待对象不再是商旅路人和平民百姓,而是王公贵族、商贾名流;大饭店的收费也十分昂贵。

建于 19 世纪初德国温泉疗养胜地巴登巴登的“巴登—巴登饭店”(Der Badische Hof),也称作“巴典国别墅”,它是欧洲第一个真正称得上豪华饭店的住宿设施。这个饭店规模宏大,设施齐全,装饰富丽堂皇,有带廊柱的门厅、活动舞台的音乐厅、环境幽雅的餐厅、独立的图书阅览室、典雅的公共花园和通风良好的客房,饭店以接待各国王室显要为荣。

巴登—巴登饭店的出现在西方掀起了兴建豪华大饭店的热潮,同时期建造的比较知名的豪华饭店还有美国波士顿特里蒙特饭店(Tremont House)、美国纽约阿斯特饭店(Astor Hotel)、德国柏林恺撒大饭店(Kaizer Hof)、美国旧金山宫殿饭店(The Palace Hotel)、德国法兰克福的法兰克福大饭店(Frankfurt Hotel)、法国巴黎的巴黎大饭店(Grand Hotel)以及英国伦敦萨伏依饭店(Savoy Hotel)。

大饭店时期为饭店业的发展贡献了两个最宝贵的财富:一个是留下了诸多传世的建筑精品;另一个是大饭店的服务有了创新,瑞士人塞萨·里兹(Cesar

Ritz)先生提出的“客人永远不会错”的理论作为饭店的经营格言流传至今,备受人们推崇,使得“里兹”这个词成了“奢华”的代名词(详细内容请见附录1)。

(四) 商业饭店时期

19世纪到20世纪初期,是西方资本主义社会发展最为迅猛的时期,越来越多的人加入了外出商务旅行的行列。这类新型客人需要的是一种能提供更多服务且准入门槛低的新型住宿设施,显然,价格低廉、设备简陋的客栈和价格昂贵、设施豪华的大饭店都不能满足他们的需求。

1908年1月8日,美国的饭店业主斯塔特勒先生在布法罗城建造了一座以自己的名字命名的“斯塔特勒饭店”(Statler Hotel)。这个饭店在建造上采用了许多新设备,如:每个房间设一个独立的浴室,每个房间安装了一部电话,将豪华电梯应用于饭店建筑,电灯开关安装在房门旁,楼层设置安全防火门,门锁和把手配套安装在一起,楼层内的水、暖和电路管线集中设计在同一竖井内,房间内引进了冰水管,房间里增加了衣橱等。饭店经营开始重视广告宣传,饭店一度执行“一间客房1美元50美分”的价格政策。

在饭店服务上,斯塔特勒先生亲自编写了《斯塔特勒服务准则》(详细内容请见附录2),提出了“饭店成功的三大要素一是地理位置,二是地理位置,三还是地理位置”和“客人永远是正确的”的至理名言。斯塔特勒先生被公认为是现代饭店的创始人。直到今天,在闻名遐迩的美国康奈尔大学饭店管理学院仍建有斯塔特勒楼,楼的墙上嵌有一块牌子,上面这样写道:“生活即服务。谁给他人的服务多一点儿、好一点儿,谁就会走在前面。”这也是斯塔特勒先生提倡的饭店服务哲学。

商业饭店时期兴建了大量的商业性饭店,它们与大饭店时期的豪华饭店相比具有很多优势,如:设施不片面追求奢华,而是讲求方便实用;住宿环境更加安全清洁;服务项目多样舒适;饭店价格适中,物有所值;接待对象以商旅客人为主,等等。其中一个最重要的变化是,饭店的投资者和经营者逐渐分离,经营者更加关注市场需要、广告宣传和经营方法,服务水平也产生了质的飞跃。

商业饭店时期可以称得上是饭店发展史上最重要的一个阶段,这个时期的饭店业得到了突飞猛进的发展。欧美等各国政府都把饭店业作为一个产业来制定管理法规,各地都成立了专门负责对饭店建设筹集资金的金融机构,并出现了世界性的饭店业协会并制定了行业规范,各种专业的饭店管理学院也相继成立,饭店管理也正式成为管理学中一个重要的分支和独立的学科。

(五) 饭店联号时期

20世纪50年代,随着第二次世界大战的结束,和平之声唱响着社会的主旋

律,私人汽车和高速公路、大型客机和民用航空业空前发展,这为饭店业的大发展带来了契机。

这个时期,西方一些比较大的饭店公司依靠其成功的经验和雄厚的资本开始在世界范围内扩张。他们通过兼并收购、出售特许经营权、签订代管合同等方法,在很短的时间里形成饭店联号,其下属的饭店不论是在建造标准、设施设备、服务水平上,还是在统一品牌、形象设计和经营管理上,都实行相同模式,从而在市场宣传、促销政策、客房预订、物料采买和人才培养等方面实现了资源共享,使各个饭店联号更容易控制市场资源,加快了自身发展。

与饭店业发展的前几个阶段相比,饭店联号时期各个饭店客源结构和接待的商旅客人中,因商而旅的客人比率越来越大,这部分客人对饭店提出了更高的要求,除了安全、卫生、舒适、方便外,还需要健身、娱乐、商务等新内容。各个饭店联号的市场类型也越发清晰,有不同需求的客人也会根据其具体需求来选择能满足不同需求的饭店。

饭店联号的经营者们以市场为依据,不断地完善饭店功能,改进服务,推陈出新。大的饭店联号通过扩张,形成了国际性的饭店联号集团,其中,耳熟能详的如万豪、假日、喜来登、希尔顿、雅高、凯悦、四季等。

(六) 饭店集团化发展时期

早期的国际饭店集团多是通过购买不动产方式达到扩张的目的(如希尔顿集团、喜来登集团等)。

从20世纪50年代起,一部分饭店集团加快了区域性扩张,其发展模式更多采用了通过投资饭店、购买不动产来进行品牌培育。

20世纪70年代前后,越来越多的饭店集团实行的是洲际性扩张,通过特许经营和委托管理模式不断发展壮大。

从20世纪80年代中后期开始,几乎所有的饭店集团把发展方向锁定在全球,通过交错运用委托管理、特许经营、带资管理、联销经营等手段,实现了集团大型化。集团与集团之间的强强联合、资产重组等行为屡见不鲜,以致出现了像洲际集团这样的饭店业超级航母。近年来,一些新兴的、以强有力的技术资源作为支撑的饭店联盟也以其独特的联销经营方式而迅速崛起。

四、中国饭店业是如何发展起来的

(一) 古代客栈

古代客栈在中国的饭店发展史上占有重要地位,从其所有权看,可分为官办和民办两类。