



Hotel Chains
In China

■ 北京市教育委员会科技创新平台建设项目

饭店集团 案例库

领军
饭店行业

(中国卷)

谷慧敏 田桂成 主编



旅游教育出版社



Hotel Chains

In China

■ 北京市教育委员会科技创新平台建设项目

饭店集团 案例库

(中国卷)

谷慧敏 田桂成 ◎ 主编



旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:张瑞芳

图书在版编目(CIP)数据

饭店集团案例库. 中国卷/谷慧敏,田桂成主编. —北京:旅游教育出版社,2008.3

ISBN 978-7-5637-1710-1

I. 饭… II. 谷… III. ①饭店-企业管理-案例-世界 ②饭店-企业管理-案例-中国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 016949 号

饭店集团案例库(中国卷)

谷慧敏 田桂成 主编

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	tepdfx@163.com
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	16.625
字 数	270 千字
版 次	2008 年 5 月第 1 版
印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
定 价	35.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

谷慧敏(1964年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院教授、副院长,经济学博士,硕士生导师,北京市创新团队学术带头人,北京市优秀中青年骨干教师,旅游管理学科学术带头人。主要著作有《饭店管理理论与应用研究》、《国外著名饭店集团管理精要》、《旅游市场营销》、《国际饭店管理》、《旅游危机管理研究》、《饭店管理理论与实践》等。担任《旅游管理》(Tourism Management)、《国际旅游市场营销期刊》(Journal of International Travel Marketing)、《旅游管理》、《饭店现代化》、《中国旅游饭店》等刊物编委。在国内外刊物《康奈尔饭店与餐饮管理》(Cornell Hotel & Restaurant Administration)、《旅游管理》、《国际饭店管理期刊》(Journal of International Hospitality Management)、《旅游学刊》等发表学术论文50多篇。主持北京市哲学社会科学规划项目,北京市教委重点课题,国家旅游局、北京市旅游局、中国旅游饭店协会等机构近20项课题。主要研究方向:中外饭店管理比较研究、旅游与服务营销、旅游人力资源管理、旅游危机管理。E-mail: gu-huimin@bisu.edu.cn。

田桂成(Kaye Chon),男,香港理工大学酒店及旅游业管理学院院长兼讲座教授,弗吉尼亚州立理工大学博士,曾担任美国德州休斯敦大学教授及旅游业研究中心主任、田教授是国际旅游教育者协会主席。马里兰大学(AA)、佐治亚州立大学(BSc)、拉斯维加斯内华达州立大学(MSc)和弗吉尼亚州立理工大学(PhD)的毕业生,被选入世界杰出人物录。发表有关国际旅游与酒店管理的学术论文200余篇,撰写和编写了8本专业书籍。现任《旅游市场营销期刊》(Journal of Travel & Tourism Marketing)、《饭店及旅游研究期刊》(Journal of Hospitality & Tourism Research)、《亚太旅游研究期刊》(Asia Pacific Journal of Tourism Research)及纽约的哈沃斯饭店业出版社(The Haworth Hospitality Press)主编。曾荣获优秀教师奖、优秀学术研究奖,其中包括由酒店、饮食及教育学院国际委员会(I-CHRIE)颁发的“约翰·威利和萨恩斯奖”(John Wiley & Sons Award)、国际旅游教育者协会(ISTTE)颁发的“马丁·奥帕曼纪念奖”(Martin Oppermann Memorial Award)、特立

华大学(University of Delaware)颁发的“迈克尔 D. 奥尔森奖”(Michael D. Olsen Award)及普度大学(Purdue University)与南卡罗来纳大学(University of South Carolina)颁发的“研究领域拓荒者奖”(Founders Award in Research)等。2003 年,获纽约弗莱德·蒂比斯联盟(Fred Tibbitts and Associates)颁发的“自由贸易区饭店业人道主义领导奖”(FTA Hospitality Humanitarian Leadership Award)。

何继阳(1983 年—),男,北京第二外国语学院旅游管理学院 2006 级研究生。研究方向为旅游企业管理。E-mail: hejiyang2003@yahoo. com. cn。

蒋薇(1982 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院 2005 级研究生,研究方向为旅游企业管理,曾多次参与北京市重点课题的建设工作。

李彬(1982 年—),男,北京第二外国语学院旅游管理学院 2006 级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail: binli820427@yahoo. com. cn。

李慧敏(1982 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院 2005 级研究生,研究方向为旅游企业管理。曾参与《北京饭店产业新型业态及管理模式创新研究》、《饭店集团成长之路》等课题研究。

刘冰冰(1984 年—),男,北京第二外国语学院企业管理 2006 级研究生,研究方向为国际市场营销。

林巍(1984 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院 2006 级研究生,研究方向为旅游企业管理。曾参与《中国饭店产业信息数据库》、《北京饭店产业新型业态及管理模式创新研究》、《中国餐饮产业信息数据库》、《中外旅游目的地管理比较研究》等课题研究。

吕勤(1965 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院饭店管理系副教授、硕士生导师、心理学博士。主要研究领域为旅游心理学、旅游企业管理、休闲学。著有《旅游心理学》、《旅游服务心理学》,并在《心理学报》、《心理科学》、《青年研究》、《旅游学刊》等国家级核心刊物上发表研究报告与论文数篇。

吕晶(1983 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院 2006 级研究生,研究方向为旅游企业管理。

牛越胜(1965 年—),男,1986 年毕业于四川大学经济系,现为北京第二外国语学院旅游管理学院副教授。主要著述有《现代酒店管理信息系统》,主持参与的项目有《北京市导游人员资质认证及培训标准》、《北京市周边旅游景区开发与战略研究》、《北京市旅游人力资源管理战略研究》、《北京市朝阳区旅游发展“十一五”规划》、《中国饭店产业信息数据库》、《中国餐饮产业信息数据库》、《北京饭店产业新兴业态及管理模式创新研究》等。

戚芳丽(1983 年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院 2005 级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail: iotsoot@126. com。

秦宇(1973 年—),男,北京第二外国语学院旅游管理学院副教授、饭店管理

系主任,中国社会科学院产业经济学博士,硕士生导师。主要研究方向为产业经济学、企业管理、旅游经济。在各种杂志、期刊、报纸上发表过数十篇和旅游及饭店管理有关的论文,在科学出版社、旅游教育出版社出版过多本著作和教材。E-mail:qinyu@bisu.edu.cn。

田春霞(1982年—),女,硕士研究生。现就读于北京第二外国语学院旅游管理学院,研究方向为旅游企业管理。E-mail:chunxiatian@163.com。

田婷婷(1984年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail:snowcarvala@126.com。

万丽丽(1981年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail:lilyones@163.com。

王博(1983年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。

王倩(1984年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。

杨海英(1980年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2005级研究生,研究方向为市场营销。E-mail:ghelen@126.com。

杨嘉骆(1986年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail:biyangjialuo_1986@163.com。

张超(1976年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院讲师,北京大学经济学博士,研究方向为旅游企业管理、旅游经济理论,主讲饭店营销、度假饭店开发与管理、旅游经济学、饭店财务管理等课程。在核心期刊《南开管理评论》、《当代经济研究》、《旅游学刊》、《商业经济管理》以及《中国旅游报》、《国际经贸消息》等期刊报纸上发表论文10余篇;出版专著《旅游产品差异化理论及应用》;参编《旅游饭店财务管理》、《饭店业管理会计》等教材。主持《北京饭店业品牌战略研究》课题,参与《中国饭店产业信息数据库》、《北京饭店产业新型业态及管理模式创新研究》、《中国餐饮产业信息数据库》、《中外旅游目的地管理比较研究》等课题研究,参加沿青藏线地区和武汉市、济宁市、大连市及延庆县等地的旅游发展规划编制。

张润钢,男,博士,高级经济师。首都旅游集团副总裁、首旅建国酒店管理有限公司总裁;北京第二外国语学院旅游管理学院硕士生导师、兼职教授。著有《饭店业前沿问题》、《透视中国饭店业》、《中国饭店业集团化经营的战略研究》等专著及论文。

张艳宁(1979年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2005级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail:yanninghf@126.com。

周欢欢(1984年—),女,北京第二外国语学院旅游管理学院2006级研究生,研究方向为旅游企业管理。E-mail:madahuanhuan@126.com。

前言

Preface

中国本土饭店业走过了二十余载不平凡的历程,在这二十余载一路风雨兼程的奋斗中,中国本土饭店集团自 20 世纪 80 年代的蹒跚起步开始,经过 90 年代的虚心学习和积累成长,从小到大,从弱到强,到 21 世纪已开始自信地大踏步前进。在这一过程中,中国本土饭店集团的创业者们见识了外资饭店非同寻常的完善和正规,领教了“入世”后外资饭店集团大举进入的竞争态势;他们理性分析、虚心求教;执著勇敢、孜孜探索;借他山之石,扬己之长,在市场扩展、组织管理、企业文化等方面,谱写了中国饭店集团民族品牌成长的乐章。正是他们,见证并亲身参与了这场变革与发展之路,他们的业绩,在中国饭店业这片浩瀚天空中闪烁着璀璨的光芒。

我们试图用这本案例来刻录下本土饭店业中的那些耀眼“明星”所走过的不凡轨迹,彰显英雄本色,鼓舞民族企业士气。在这本案例集中,虽不乏对这些璀璨之星的溢美之词,但更多的是基于理论和经验的总结与归纳,以及基于理性和客观的思考与评价。我们希冀这既是对辉煌历史的总结和经验的升华,也是对饭店相关理论在实践层面的验证和完善,更能在点亮其他“明星”方面作出我们的一点贡献,这既是编写本书的初衷,也是我们继续付诸努力和孜孜以求的目标。

本书共分十二章,按照星级饭店和经济型饭店的顺序进行排列,其中第一章至第九章为星级饭店集团篇,第十章至第十二章为经济型饭店集团篇。当然,中国本土饭店业的“明星”远不止本书中提到的这些,而且不久的将来还将会有更多的、更加耀眼的新星的出现。

本书是集体智慧的结晶,需要感谢的人不胜枚举。首先我们需要感谢的是首都旅游集团副总裁、首旅建国酒店管理有限公司总裁张润钢先生,锦江旅游集团执行董事兼首席执行官杨卫民先生,香港中旅有限公司副总经理、维景国际酒店管理公司总经理许慕韩先生,深圳维景酒店总经理孙武先生,粤海(国际)酒店管理集团有限公司董事长李华生先生,湖南华天酒店集团董事长陈纪明先生,开元旅业董事长陈妙林先生,浙江君澜集团副总裁从波先生,中州国际集团副总经理王茂林先生,广州岭南花园酒店管理公司总经理林伟民先生,如家酒店连锁首席

执行官孙坚先生,锦江之星旅馆有限公司总裁徐祖荣先生,上海美林阁股份公司董事长沈飞宇先生等,以及他们领导的团队。在调研中,他们给予了我们大力的支持和协助,我们谨以此书作为我们最真诚的礼物献给他们,并向他们致以诚挚的敬意,祝各饭店集团事业兴旺发达、万事如意。

我们还要感谢北京市教委科技创新平台提供的资助,使这一项目得以进行;感谢北京第二外国语学院科研管理方面的领导给予我们的默默支持和大力协助,使本项目成果得以付梓。

当然,本案例集中也存在一些不足,比如,由于受时间和篇幅以及人员知识水平等因素的限制,加之各饭店集团的案例浩繁,使得我们无法对每个案例进行全面而深入的介绍,可能会使各集团的闪光点有所遗漏。因此,对于各案例进行深度的剖析将是我们进一步的工作。在此,还请读者提出宝贵意见和批评指正,我们将虚心接受,并为今后进一步的研究工作做好准备。

谨以此书献给所有为中国饭店业的发展作出贡献的人们!

谷慧敏 田桂成
2008年3月

目录 Contents

第一章 中国高端饭店市场的民族品牌拓荒者

——记首旅建国饭店管理有限公司	(1)
一、走进首旅建国饭店管理有限公司	(1)
二、使命为根,品牌为本——建国战略	(8)
三、“都市绿洲”的拓荒之旅	(10)
四、凝聚力量,执行有效——首旅建国文化的建设	(21)
本章小结	(23)
本章附录	(23)

第二章 民族梦,民族魂——记锦江集团有限公司

一、锦江俱乐部——昔日上海的珍珠	(27)
二、悠悠岁月见证锦江历史足迹	(27)
三、行政市场力促发展——锦江的扩张和多元化战略	(30)
四、唯我独尊,谁与争锋——锦江集团在酒店业方面的策略	(36)
本章小结	(48)
本章附录	(48)

第三章 维系真情,景致倾心

——记香港中旅维景国际酒店管理有限公司	(51)
一、维景何来——生于香港,面向内地	(51)
二、维景何去——国际行列的民族品牌	(54)
三、维景之形——厚积薄发,势如破竹	(57)
四、维景之神——和谐共赢的“四为”理念	(61)
五、维景特色——横跨东西、融会内地港澳的管理特色	(64)
六、热情敬业的维景人	(73)
七、维景之未来	(75)

本章小结	(75)
本章附录	(76)
第四章 民族品牌的探索先锋——记粤海(国际)酒店管理集团	(80)
一、粤海印象——走过风雨,迎接彩虹	(80)
二、粤海精神——德诚于中,礼形于外	(83)
三、粤海情结——打造民族品牌	(84)
四、走近粤海——民族品牌的探索先锋	(85)
五、粤海之帆的领航者——李华生董事长	(88)
六、粤海展望——“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”	(89)
本章小结	(90)
本章附录	(91)
第五章 华开天下,芬芳满园——记湖南华天酒店集团	(93)
一、二十年磨一剑:成长历程	(93)
二、历练五大基本功	(95)
三、掌控六大秘籍	(97)
四、感悟“双剑合璧”	(106)
五、新的航程	(108)
本章小结	(110)
第六章 向着太阳歌唱的远行者——记开元旅业集团	(112)
一、今天的开元	(112)
二、从一叶小舟到一艘巨轮	(113)
三、产权改革,对开元旅业意味着什么?	(114)
四、“酒店+地产”,开元旅业何以成功?	(116)
五、得民心者得天下	(124)
本章小结	(126)
本章附录	(127)
第七章 我们从这里起步,我们想飞得更远	
——记浙江世贸君澜酒店集团	(132)
一、一切从零开始——一个集团的诞生	(132)
二、一路走来——在蜕变中发展壮大	(133)
三、一路收获——独特的经营理念和哲学	(135)

四、一路有你——感恩、宽容的文化	(139)
五、一路顺风——未来发展规划	(142)
六、一览无余——旗下酒店介绍	(143)
本章小结	(150)
本章附录	(150)
第八章 中部崛起——记成长中的中州国际集团	(153)
一、破茧成蝶——从中州宾馆到中州国际集团	(153)
二、“三步定乾坤”——中州国际集团的成长	(156)
三、“中原亮剑”——集团成功开创“中州模式”	(162)
本章小结	(164)
本章附录	(165)
第九章 南中国的顶级花园——记广州花园酒店集团	(170)
一、辉煌的发展历程	(170)
二、独具匠心的设计理念	(173)
三、发展之雄韬伟略	(175)
四、发展之优势与挑战	(177)
五、得顾客与员工之心——服务与培训	(178)
六、有中国特色的花园企业文化	(181)
本章小结	(182)
本章附录	(183)
第十章 大众住宿业卓越领导者的圆梦之旅——记如家酒店连锁	(186)
一、如家酒店连锁发展概况	(186)
二、如家文化	(189)
三、解读如家	(190)
四、打起灯笼找好“家”——如家加盟介绍	(206)
本章小结	(209)
本章附录	(209)
第十一章 “星”梦“奇”缘——记锦江之星旅馆有限公司	(213)
一、打造经济航母,成就专业典范	(214)
二、锦江之星的成长——香港借壳上市,铸就百年老店	(217)
三、锦江之星的前景——国内攻城略地,试水海外城市	(226)

四、锦江之星掌舵人的创业	(227)
本章小结	(228)
本章附录	(228)
 第十二章 经济型饭店中的“时尚先锋”	
——记上海莫泰连锁旅店有限公司	(230)
一、“变”之路——发展历程概述	(230)
二、“变”中的战略与战术	(234)
三、“变”中的核心理念——时尚创新	(240)
四、“变”的独特优势	(244)
五、“变”中的障碍	(249)
六、未来“变”之路	(251)
本章小结	(253)
本章附录	(253)

第一章

中国高端饭店市场的民族品牌拓荒者

——记首旅建国饭店管理有限公司

张润钢 李慧敏 杨海英

一、走进首旅建国饭店管理有限公司

(一) 中国旅游业的巨龙——首旅集团

首旅集团是中国最大的旅游企业集团之一。其业务涵盖饭店、旅行社、汽车、购物、餐饮、会展、娱乐、景区八个基本板块,同时还向旅游房地产、金融市场以及其他相关领域不断延伸。整个集团总资产目前超过 200 亿元人民币。在广泛的业务领域中,首旅拥有众多知名企业与品牌,包括:集团的品牌先锋——北京首旅建国饭店管理有限公司;集团控股的上市公司——首旅股份;集团控股的四家大型全资旅行社——中国康辉旅行社、神舟国旅、中国海洋国际旅行社和中国民族旅行社;集团控股的中国最大的旅游汽车公司之一——首汽股份;集团所有的北京最早的大型多功能展览馆——北京展览馆。

1. 首旅集团的成长——建立现代运营体系

1998 年初,经北京市政府批准成立并授权,经营管理国有资产的大型集团公司首旅集团成立。此后,集团导入新的发展经营理念,向现代企业运营体系的方向逐步发展。2004 年,首旅集团与新燕莎集团、全聚德集团、东来顺集团和古玩城集团进行了资产合并重组。重组后的首旅集团涵盖了“吃、住、行、游、购、娱”六大旅游基本业务板块(见图 1-1),形成了品牌集聚效应。2005 年,集团进一步完善了六大业务板块,并制定了相应的发展战略和发展方针,整体运营初步走上正轨。2006 年,首旅集团开始执行其三年发展规划,并在品牌建设和对外扩张方面取得丰硕的成果。集团当年荣列国家统计局依据企业营业收入排序的“中国企业 500 强”第 172 位。

2. 首旅集团发展目标——从最大到最强

作为北京大型国有资产管理和经营的旅游服务企业,首旅集团把自己的企业

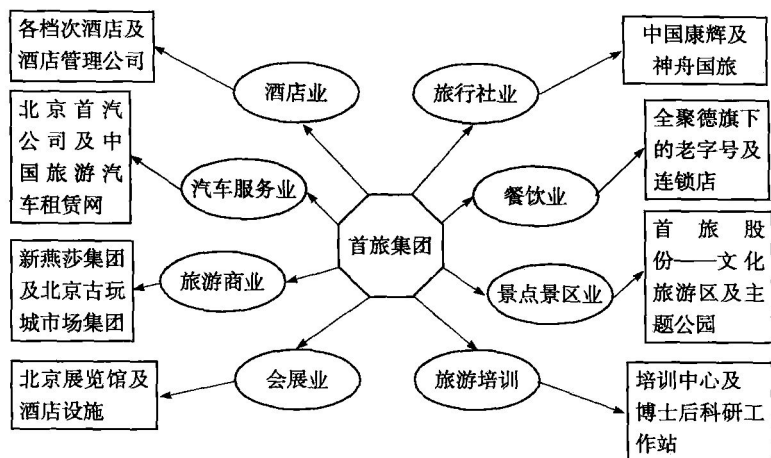


图 1-1 首旅集团业务板块

资料来源:根据首旅集团官方网站资料整理。

文化阐述为“业绩为先,创新为源,团队为上,以人为本”,其核心价值观是“想事、干事、干成事”。在“创新实干”企业文化指引下,首旅集团将自己的发展目标确定为“从中国最大的旅游企业推向中国最具竞争力的‘旅游之首’。”

3. 首旅集团发展战略——创民族品牌

首旅的品牌战略是“走国际化路,创民族品牌”——这是集团从国际视角对民族使命的解读,也是首旅集团发展前进的航标。

依据战略,首旅集团将其全部品牌和资产资源进行整合,以提高核心竞争力。具体来说,集团以饭店板块的“首旅建国”和“如家”品牌,商业板块的“新燕莎”和“古玩城”品牌,旅行社板块的“康辉”和“神舟”品牌,餐饮板块的“全聚德”和“东来顺”品牌,汽车服务板块的“首汽”品牌和景区板块的“首旅股份”品牌 10 大品牌为龙头,向下发展子品牌,以形成一个功能完善、结构合理、实力强大的品牌系统。最终实现整个集团从扩展经营规模向增强经营实力的跨越。

4. 首旅集团的饭店业务

饭店业是首旅集团的支柱性板块,正逐渐形成符合国际惯例的、各档次配置合理的运营体系。饭店业主要包括饭店经营和管理公司两大块。目前集团投资及管理的饭店总数已超过 100 家,其中全资及控股的饭店有 30 多家,涵盖各个档次,主要集中在长安街沿线、西苑、燕莎商圈等地。(详见本章附录一)

饭店管理公司是首旅集团发展的重点之一(见图 1-2),首旅集团目前有 7 家管理公司,其中以“首旅建国”和“如家”两大品牌最为杰出。

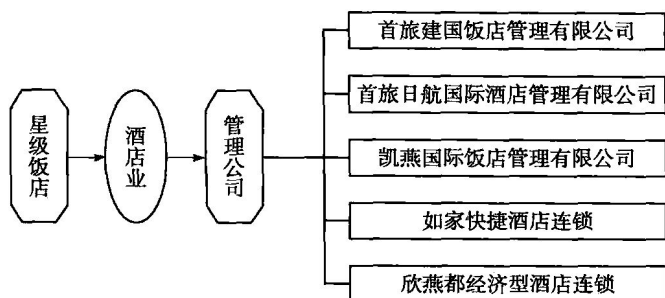


图 1-2 首旅集团饭店业务

资料来源：根据首旅集团官方网站资料整理。

（二）走进首旅建国管理有限公司

随着饭店业在旅游市场上的不断发展和国际国内饭店品牌竞争的不断加剧，饭店管理公司在首旅集团中的重要性愈加凸显，它不仅成为集团重要的利润来源，也成为提高集团核心竞争力及巩固推广集团品牌的有生力量。

1. 公司概况

作为首旅集团创建民族品牌理念的杰出践行者，首旅建国定位于中高档商务饭店及度假饭店，专门从事饭店品牌开发。公司主要通过全权委托管理进行品牌推广，为业主提供从开业策划、规划、设计、开工、设施设备选型、功能布局分配、饭店筹备开业、开业技术支援到运营中的运营管理、质量控制、成本控制、人力资源管理及培训、网络营销等一系列服务与支持。

首旅建国的总部在北京，目前在北京、重庆、山东、河南、陕西、四川、云南、宁夏、青海、海南等地管理着 52 家饭店，客房 1.4 万间，在职员工过万人。集团计划 2008 年管理饭店数达到 80 家，2009 年管理饭店数达到 100 家。

在服务承诺上，首旅建国以“为顾客提供高质量的服务，创造宾至如归的体验”为目标，集团将这一目标具体描述为：

宽敞明亮的厅堂；功能强大的商务中心；24 小时商务秘书；现代化的会议设施；一站式服务的会务专员，充分满足您的个性化的需求。装饰简洁、色调淡雅的温馨舒适客房。高速宽带、超大保险箱和不间断电源等超值服务，让您的商务之旅更加轻松自如。24 小时送餐服务，时尚的健身中心让您置身都市绿洲，感受建国关怀。

2. 在传承建国文化中成长

(1) 建国饭店文化孕育下的管理公司

北京建国饭店于1982年4月28日正式开业,是中国第一家合资饭店。饭店坐落于北京朝阳区中央商务区,以雅致温婉的花园式建筑风格为特色,俨然喧闹都市中的一片宁静绿洲。

建国饭店在开业之初聘请国际知名的香港半岛饭店集团共同经营管理饭店。其后5年中,中方管理者边学习、边实践,把国际先进经验与中国实际情况以及建国饭店的具体情况结合起来,创造了“垂直管理、层层负责、分工合作”的新型管理体制。国外管理团队十年合同期满离开后,建国饭店的利润不但没有减少,反而继续以迅猛的势头不断增长,成功地实现了培养自己的饭店管理人才的目标。这些成功,为建国饭店赢得了同行的广泛尊重,许多饭店都派人来建国饭店学习,或者主动请建国饭店派员过去帮助管理。

建国饭店最初以商务散客为主要客源,同时也接待国家元首和政府首脑。开业不久,就凭借优质的服务赢得了良好口碑。1984年7月24日,国务院发出通知,号召全国学“建国”,鼓励将建国饭店的建设与管理模式在全国推广。随后,中国建起了一大批高质量的饭店。

1998年,北京旅游管理体制进行改革,为成立饭店管理公司创造了条件。同年,以建国饭店为基础的“北京建国国际饭店管理有限公司”在首旅集团的支持和直接参与下宣告诞生。建国饭店成为其麾下的一支有生力量。公司成立后,成功地管理了多家饭店。

(2) 初始发展阶段(1998~2004年)——道路初探

从管理公司到2004年重组,建国管理品牌处于探索性的初始发展阶段。

这段时间,建国国际基本上沿袭了中国饭店管理公司的传统做法,主要以增加成员饭店数量、扩大规模为目标。但由于处于发展初期的公司实力较弱,管理体系还不够健全,在选择成员饭店上缺乏经验,有些饭店开业后就脱离了管理公司。这大大制约了公司自身能力建设和进一步发展,使公司一度陷入成员饭店开业不久即退出的怪圈。

(3) 转型重组阶段(2005年)——开创品牌

2004年底,建国国际进行了重组,更名为“首旅建国饭店管理有限公司”(以下简称“首旅建国”)。首旅建国进入了由规模导向到实力导向的转型期,确定了“要做品牌,一切工作围绕品牌”的方针。

2005年全年,首旅建国公司围绕品牌创立和系统建设做了大量工作。在明确品牌重要性的基础上,首旅建国全力进行品牌内涵建设,确保品牌建设不仅仅停留在表层,而是系统全面地深入进行。重点工作之一就是为品牌制定内在标准规范,使品牌真正拥有自己的个性。

(4) 能力提升阶段(2006 年)——拓展品牌

2006 年以来,首旅建国进入能力提升阶段,这主要体现在建国品牌拓展的成功实施上。具体包括如下几个方面:

首先,首旅建国将 25% 的股份出售给香港北极星饭店有限公司,向“走国际化路,创民族品牌”迈出了关键一步。首旅建国开始了其引进国际经验、运作民族自主品牌的有效尝试。

其次,首旅建国在一年内新开业 7 家“建国”品牌饭店,新签约了 9 家“建国”品牌饭店,并大大提高了管理质量,首旅建国签约饭店的合同执行情况不断改善。

(5) 稳步发展阶段(2007 年)——提升品牌

2007 年以来,首旅建国步入了稳定发展期。集团开始重点提升品牌实力,突出品牌特色。第一季度,公司在北京、重庆、大连、苏州、九江等地接管了九家在建饭店,其中大部分预计 2008 年开业。

(三) 专注的品牌拓荒者——建国特色

品牌是市场竞争的产物,一个品牌要经过市场的不断磨砺,才能逐渐走向成熟,形成广泛的社会认知,最终为社会认可。饭店运营质量是饭店品牌生命力的基础。

中国国有饭店资产最初构建于新中国成立时期。随着改革开放的推进,国有饭店不断进行着市场化运作探索。20 世纪末,体制改革及其所带来的各方因素的变化,加速了中国国有饭店的市场化运作进程,中国出现了初具规模的饭店管理公司。

1994 年,国家旅游局审批公布了首批 16 家本土饭店管理公司。1999 年,国家旅游局正式登记注册的本土饭店管理公司达到 39 家。2004 年,中国拥有本土饭店管理公司 160 家,比 2003 年增加了 50 家,星级饭店集团化程度达到 9.63%。2005 年,中国的本土饭店管理公司已达到 190 多家,星级饭店集团化程度达到 14.55%。

目前(2007 年 6 月),中国本土饭店集团已经发展到了一定规模。据有关部门统计,2006 年中国规模较大的 13 家饭店管理公司^①拥有 535 家饭店,客房总数达 125 793 间。其中,锦江国际(92 家饭店)规模最大,金陵(64 家饭店)、中州(60 家饭店)位列其次。从国际排名来看,2006 年中国本土饭店集团有 7 家已经进入按客房数计算的全球饭店 300 强。(见表 1-1)

^① 13 家饭店包括:锦江国际、金陵、中州、建国、安徽古井、东方嘉柏、杭州香溢、华天、广东岭南、上海东方航空、天伦国际、粤海、浙江世贸。下面的数据根据各集团网站整理而得。