

饭店
FANDIAN WENHUA JIANSHE
文化建设

——狄保荣 王晨光 等◎著

中国旅游出版社

饭店 文化建设

张程良 王敬光 等 著

CHINESE UNIVERSITY PRESS

· 1 ·

中国旅游出版社

责任编辑：付 蓉 徐 杰

责任印制：冯冬青

装帧设计：中文天地

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店文化建设/狄保荣, 王晨光等著. --北京: 中国旅游出版社, 2010.3

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3890 - 1

I. ①饭… II. ①狄…②王… III. ①饭店 - 企业文化
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 238324 号

书 名：饭店文化建设

作 者：狄保荣 王晨光 等

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张：11.5

印 数：1 - 5000 册

字 数：314 千

定 价：26.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3890 - 1

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

序 言

经过改革开放 30 多年的快速发展，中国旅游饭店业从无到有，从小到大，从弱到强，从单薄到厚重，产业规模不断扩大，产业结构不断优化，经营效益不断提升，管理和服务水平不断提高，已经成为第三产业的重要产业之一。根据国家旅游局的统计，2008 年，全国有旅游星级饭店 14099 家，拥有客房 159.14 万间，拥有床位 293.48 万张，固定资产原值 4353.25 亿元，营业收入总额 1762.01 亿元，上缴营业税 118.33 亿元。中国旅游饭店业已成为国民经济的重要组成部分，是世界旅游饭店业不可或缺的重要力量。

回顾中国旅游饭店业的发展历程，成绩固然令人备感欣慰，但我们也要清醒地认识到：中国旅游饭店业仍然面临着一些深层次的矛盾和问题，前进的道路并非一片坦途。特别是进入 21 世纪以来，中国旅游饭店业既面临着难得的发展机遇，同时也面临着转型升级、科学发展的艰巨任务。经营模式粗放、管理体制僵化、服务水平下降、缺乏新的效益增长点、缺乏具有世界竞争力的企业集团和品牌，已经日益成为制约中国旅游饭店业又好又快发展的突出因素。中国旅游饭店业要实现新的突破，就必须探寻新的发展动力、发展战略和发展模式。

那么，中国旅游饭店业如何进一步实现科学发展、和谐发展、可持续发展？应该走怎样的发展道路？应该采取什么样的发展模式？中国旅游饭店业为什么没有随着中国经济、中国旅游业的又好又快发展孕育出属于自己的、足够数量的、足以与国际知名品牌、集团相抗衡的大品牌、大集团，反而在“洋品牌”的大举“入侵”下渐有萎缩之势？对于这些事关中国旅游饭店业发展前途的重大问题，业界同人进行了全方位、深层次的探讨，逐步形成了一定的共识：中国旅游饭店企业之所以存在诸多的发展瓶颈，缺乏核心竞争力，归根结底在于企业文化的缺失和缺位。现代企业管理的发展历程充分证明了这一点，国际知名旅游饭店企业也为我们提供了很好的榜样。

追寻现代企业管理的发展脉络，可以清晰地看到，从1769年第一家现代企业诞生至今240年间，企业管理大体上经历了三个阶段：经验管理阶段，其特点是“人治”，即主要靠经营者个人的直觉和经验进行决策和管理；科学管理阶段，其特点是“法制”，即主要靠科学的制度体系实现高效率；20世纪80年代以来，发达国家的优秀公司率先进入了文化管理阶段，其特点是“文治”，即靠企业文化建设带动企业经营管理达到更高的境界。21世纪是知识经济时代，企业文化建设对于企业尤为重要，已不仅仅是一种管理的手段，更是一种发展战略。从一定意义上讲，21世纪是“文化管理”的时代，也是“文化致胜”的时代。

就旅游饭店业来讲，凡是成功的饭店企业品牌，无一例外拥有自己独特而优秀的企业文化。希尔顿、香格里拉、洲际、雅高、威尼斯人等这些耳熟能详的国际品牌如此，广州白天鹅宾馆、南京金陵饭店、北京建国饭店、上海锦江集团等优秀的民族饭店品牌亦是如此。毛泽东同志曾经指出，没有文化的军队是愚蠢的军队。时至今日，我们同样需要指出：一家缺少企业文化的企业注定难堪重任。企业文化已经成为经济全球化时代企业之间

沟通、交流和合作的通用话语和文化基础。

可喜的是，越来越多的中国旅游饭店企业、企业家已经充分意识到：现代企业的竞争已经深入到了文化层面，文化的竞争是更高的竞争。众多有远见的企业家将企业文化建设列为企业发展战略和现代科学管理的重要内容。知识界也进一步加强对企业文化理论的研究。中国旅游饭店企业文化建设无论是在理论上还是在实践上都取得了长足的进步，形成了一次新的企业文化研究和建设热潮。

正是在这样的背景下，山东省旅游发展研究中心的专家们撰写了《饭店文化建设》一书。该书在理论上博采众长，对企业文化理论进行了科学梳理和去伪存真，形成了颇具特色的饭店文化理论体系；在实践上对国内外成功旅游饭店的企业文化建设进行了深入调研和科学总结，归纳整理出了一批企业文化建设的经典案例。本书既是理论和实践相结合的产物，又是兼具理论创新与实践积累的优秀之作，对旅游饭店企业文化建设理论和实践具有较普遍的指导意义。本书的特点突出表现在：

编著队伍阵容强大。该书由山东省旅游发展研究中心、山东大学和山东旅游职业学院的专家与学者通力合作完成。作者中既有在国内企业文化理论领域研究多年的学界专家，也有留学海外、熟稔世界企业文化理论和实践最前沿发展动态的海归精英，还有实践经验丰富、曾经多年从事旅游饭店企业高层管理的双师型新锐。

理论体系自成一统。借鉴吸收了国内外企业文化理论领域最新的研究成果，并充分结合作者的独立思考，形成了相对完整的饭店企业文化理论体系，其中不乏一些独到见解。

编写体例颇具特色。本书在体例上颇为新颖，将理论概括与案例分析有机融合。全书分为六章，既有对企业文化的总体论述，又分门别类地对企业文化的构成要素进行了深入探讨。尤其

难能可贵的是，除导论外的每一章均精心选择了三个国内外成功旅游饭店企业案例，并对它们的企业文化建设经验进行了深入全面的分析总结。从一定意义上讲，靠典型引领是企业进行文化建设最快捷、最有效的途径。通读该书，我们既能在理论上颇多受益，又能在实践上从这些典型案例的分析中明确前进的方向。

语言风格活泼生动。作者大量采取生动活泼的语言，将枯燥乏味的理论叙述通过鲜活生动的文字表达出来，不仅通俗易懂，而且使人兴趣盎然。尤其是在案例分析部分，作者用生动形象的笔触，将企业的文化建设历程娓娓道来，如数家珍，使读者在轻松愉悦中加深了对企业文化建设的理解和认识。

相信本书的出版能帮助国内旅游饭店企业释疑解惑，获得有益的启迪。

是为序。

山东省旅游局局长

于 冲

2009 年 11 月

目 录

序 言	1
导 论	1
第一章 饭店企业精神	25
第一节 导论	25
第二节 在拆分与兼并中成长 ——洲际饭店管理集团	44
第三节 会议型饭店的楷模——上海国际会议中心	57
第四节 亲情一家人——海景花园大酒店	67
第二章 饭店地域文化	89
第一节 导论	89
第二节 充满法兰西气息的雅高酒店集团	97
第三节 奢华与高雅交融的北京王府半岛酒店	110
第四节 “山东之最”的山东大厦	122
第三章 饭店制度文化	136
第一节 导论	136

第二节 优秀制度孕育优秀员工	
——希尔顿饭店集团	147
第三节 以制度文化建设卓越团队	
——南京金陵饭店	167
第四节 以制度文化促科学化管理	
——山东舜和酒店集团	187
第四章 饭店行为文化	207
第一节 导论	207
第二节 沙漠之舟 帆船之旅	216
第三节 客人的喜悦就是自己的喜悦	223
第四节 我们的天职是创造幸福	230
第五章 饭店物质文化	241
第一节 导论	241
第二节 源自意大利的文化精灵	
——澳门威尼斯人(度假村)酒店	253
第三节 繁华都市的绿洲——北京建国饭店	268
第四节 情满“东方”——潍坊东方大酒店	285
第六章 饭店品牌文化	298
第一节 导论	298
第二节 奢华传奇——里兹·卡尔顿的品牌之路	305
第三节 冰清玉洁“白天鹅”	325
第四节 舜耕于历山，而名扬天下——舜耕山庄	336
参考文献	351
后 记	358

导 论

饭店文化建设是饭店可持续发展的基本保证，是保持饭店整体竞争优势、实现自身发展的关键环节。我们关注饭店文化建设，不仅是为了从理论上系统梳理和阐述文化建设对饭店竞争和发展的积极作用，同时还希望为新形势下国内饭店业的发展提供一整套有效的借鉴模式，从而推进国内饭店业发展水平的全面提升。

一、饭店文化建设的理论背景及发展内涵

（一）饭店文化建设的理论背景

1. 饭店文化建设理论研究现状

20 世纪 70 年代，企业文化建设的蓬勃兴起推动了饭店文化建设在实践和研究两个领域的迅速发展，并进一步深刻影响饭店的经营管理。当前，饭店文化建设越来越引起学术界和业界的重视。然而，饭店文化建设理论系统并不完善，研究成果多数集中在饭店文化的结构层次、饭店文化建设对饭店发展的意义、饭店文化建设中存在的问题以及饭店文化建设的对策和建议等几方面。

（1）饭店文化结构层次的研究。饭店文化结构层次的界定是

饭店文化建设的基础,它界定了饭店文化建设的框架和范围。在饭店文化结构层次的研究中,多数是借鉴了企业文化结构层次的划分方法,并将其运用到饭店文化建设中。饭店文化包括从物质到精神的诸多连续性层面,学者们普遍认为最表层的饭店文化是饭店物质文化,最深层的饭店文化是饭店精神文化^①,学者们对中间层次的饭店文化出现了描述的分异。早期的观点认为饭店文化由物质文化、技术文化和精神文化组成^②。近期比较受学者接受的观点基本上是“三层次说”,但是层次所包含的内容有所不同。唐玲萍(2003)将饭店文化归纳为物质文化、行为文化和精神文化三个层次。王大悟(2003)也采用了不同的三层次论,他将饭店文化的结构归纳为由物质文化和服务文化组成的表层文化、管理文化和精神文化三个层次。徐文苑(2006)将饭店文化分为表层结构(环境文化、产品文化)、中层结构(制度文化、管理文化)和深层结构(价值观、经营理念、企业精神)。更多的学者将饭店文化分为物质文化、制度文化和精神文化三个层次。由于饭店属于劳动力密集型服务业,由员工行为所表达的饭店行为文化和管理人员制度管理所表达的饭店制度文化是两种不同深度的文化层次,所以孙丽霞(2007)、谭卫平(2003)将饭店文化建设的结构体系分为四个层次,即物质文化、行为文化、制度文化和精神文化,这种分层法更加细致和明确地表达了饭店业作为服务性行业的经营活动、服务活动等行为文化的重要性特征。

(2) 饭店文化建设对饭店发展的意义。由于饭店文化从属于

① 吴忠才. 饭店业企业文化竞争研究 [J]. 北京第二外国语学院学报, 2002 (4); 刘宏兵. 饭店企业文化建设之我见 [J]. 甘肃农业, 2006 (9).

② 马伏龙, 谢云. 塑造饭店之魂——郑州市嵩山饭店的企业文化建设 [J]. 决策探索, 1994 (12); 聂明林. 试论酒店文化 [J]. 重庆工学院学报, 1997 (3).

企业文化，所以很多学者结合饭店的特点，从企业文化的功能这一源头中探求饭店文化建设对饭店发展的意义。在众多的理论探讨中，刘宏兵（2006）认为，饭店文化建设有助于塑造良好的饭店形象，展示饭店独特管理风格、良好的经营状况和高尚的精神风貌，能为饭店树立信誉，扩大影响，是饭店巨大的无形资产。还有学者认为，饭店文化建设明确了饭店的定位，有助于培育饭店的特色，并能在员工中产生凝聚作用，使员工产生强烈的使命感和责任感，归属感和自豪感，有利于增强饭店的凝聚力，减少内耗（胡晓涛，2006）；饭店文化可以让员工产生自我控制，而且这种自律行为具有更持久的效果（杨伟容等，2004）；饭店文化的建设还可以铸就饭店的坚强意志以应对饭店业的激烈竞争（黄蔚艳，2003）；饭店文化建设对外部顾客满意度具有影响，消费者是在饭店建立的文化中消费，只有当消费者在消费文化时产生激动、乐趣时，饭店才能真正建立起消费者的品牌忠诚度（陈伟，2005）。所有这一切的功能核心就在于，饭店文化建设可以从里到外地提高饭店的竞争力，以应对日益激烈的行业竞争。

（3）饭店文化建设中存在的问题及相应对策建议。饭店文化建设尽管起步比较早，但研究的深度和高度都还存在着一定的局限。首先，来自于对文化认识的偏差。谈及文化，很多从业者会认为这是一个很高深的问题，是文化人的事，管理者只管经营和赚钱，没有一定的经济基础是不能搞饭店文化建设的（崔莹，2005）；饭店文化被认为是饭店的习惯问题，而不存在建设问题，缺乏文化意识（龚艳，2003）。其次，局限于饭店文化建设的经济作用，把饭店文化当成实现经济目标的手段（孙丽霞，2007）。再次，在饭店文化的设计和实践中问题也很多，崇洋媚外、采用拿来主义导致个性丧失，忽视与环境的结合，只注重外显文化，对文化的内涵着力不够，缺少人本精神。最后，饭店文化的推广不够，没有真正地落到实处。

针对目前饭店文化建设中存在的问题,学者们提出了自己的对策和建议。具体来讲,这些对策和建议可归纳为三个方面。首先,在饭店文化建设认识方面,崔莹(2005)认为要解决对饭店文化建设认识问题首要的是要解决管理者的认识问题,饭店文化建设并不是一两个人的问题,它需要得到广大员工的普遍认同,要塑造的是员工共同的价值观。其次,在饭店文化的设计方面,要求饭店文化精神的概括和提炼要有个性和实用性(黄蔚艳,2005);饭店文化要继承传统文化、具有地方特色文化,并吸收其他民族的优秀文化(吴江洲,2004;张立群,2006);加速饭店设施建设,创造良好的物质文化,寻求一些有丰富文化内涵并独具特色的经营项目,营造浓厚的文化氛围(徐东爱,2005);在饭店文化建设的同时加强制度建设,增强饭店文化稳定性(龚艳,2006)。最后,是饭店文化建设的实施。对饭店文化建设有了清楚的认识,有了良好的设计,还要将它付诸实践。饭店文化建设最重要的就是以人为本,调动员工的积极性,寻求员工的理解和主动参与(张立群,2006;刘宏兵,2006);领导的倡导和示范作用也是不可忽视的,在饭店文化建设中要学习融会贯通,内化于心,外化于行,这就要强调学习的作用(黄蔚艳,2003)。

2. 饭店文化建设理论研究差距

尽管学术界对饭店文化建设作了多角度的探索,但主要还是集中在饭店文化结构层次研究、饭店文化对饭店发展的意义,以及饭店文化建设存在的问题及相应对策等方面,还没有文献系统地饭店文化建设进行考量。为了更好地丰富饭店文化内涵,从系统角度加强饭店文化建设,本书拟从企业精神、地域文化、制度文化、行为文化、物质文化和品牌文化等视角探讨饭店文化建设,并围绕着相关文化建设主题,通过国际与国内饭店案例的系统分析,进一步丰富饭店文化建设内涵,以提高饭店竞争能力。

（二）饭店文化建设的内涵

饭店文化是一种管理哲学，它是饭店在长期经营管理实践中逐渐培育而成的、占据主导地位的、为全体员工所认同和遵守的企业价值观、企业精神、经营理念以及行为规范的总和，其内容包括企业精神（企业家文化）、地域文化、制度文化、行为文化、物质文化和品牌文化等。它是以特色经营为基础，以标记性的文化载体和超越性的服务产品为形式，在对员工、客人及社区公众的人文关怀中所形成的共同的价值观念、行为准则和思维模式。饭店文化渗透在企业一切活动之中，它是饭店的灵魂所在。

饭店文化主要有五大构成要素，包括饭店环境、饭店产品、饭店制度文化、饭店企业精神和饭店价值观等，它们共同构筑了饭店文化的物质文化层、制度文化层、行为文化层、精神文化层四个方面。物质文化层是饭店文化的最外层，它包括饭店的建筑设计风格、店内装修风格、环境、硬件设施设备、员工工装、服务产品等各个方面；制度文化层是饭店文化的中间层，它既包括为了使饭店正常运营所指定的饭店经营管理体制和运营机制，也包括餐饮、客房、娱乐等部门提供服务产品时所遵守的各种行为规范；行为文化层是指在饭店经营、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动中所产生的文化现象，它是饭店经营作风、精神风貌和人际关系的动态体现，是企业精神、企业价值观的折射；作为核心层的精神文化层是饭店文化的最内层，包括饭店哲学、精神、经营理念、服务理念、价值观念、企业的群体意识和职工素质等。

企业文化规定着饭店所追求的目标，还影响着整个饭店的定位，通过软性引导、思想交流等方式，将企业理念、企业精神和行为规范等内化为员工个人思想意识，使其产生自发的积极行为。具有特色的饭店文化能够提升饭店的核心竞争力。对于饭店的员工来说，饭店文化是一种精神支柱，能够增加员工的凝聚力

和向心力，增加员工的归属感。另外，被顾客认同的饭店文化，顾客自然会对该饭店的服务形成强烈偏好并持续光顾，成为忠实的顾客。因此，构建良好的、富有特色的饭店文化，丰富饭店产品的文化内涵，是一家饭店保持生机和活力的重要基础。

（三）饭店文化类型

饭店文化的构建是一个庞大而复杂的系统，在对这个系统构建之前要对其类型有明确而清晰的认识。我们认为，饭店文化主要包括企业精神、地域文化、制度文化、行为文化、物质文化、品牌文化等6个方面。

1. 企业精神（企业家文化）

饭店领导者对企业文化的理解及其自身修养与企业文化建设有直接的、重要的关系。企业家所具备的基本素质是企业文化产生并发展的根源，企业家独特的价值观、思维模式和行为方式将影响整个饭店的一言一行。企业家表达的情感、对工作投入的程度、传达的态度和遵循的价值观念都影响着饭店整体的态度和行为。企业家是组织内企业文化的“创造者”和“推行者”，其信念、价值观和行为准则对企业文化的形成具有重要意义。只有有了优秀的企业家素质，才会有优秀的企业精神。因此，任命和选拔饭店领导者的时候，不仅要重视其业务能力和工作水平，还要重视考察其思想水平、文化素质及管理饭店的构想。

2. 地域文化

由于地域文化的差异，旅游饭店在建立、建设和内部管理上不尽相同，有些甚至差异很大。地域文化是以地域为基础、以历史为主线、以景物为载体、以现实为表象，在社会进程中发挥作用的人文精神；是在一定地域范围内长期形成的历史遗存、文化形态、社会习俗、生产生活方式等，具有明显的地域特征。它是文化生态在特定地域中的体现，是一个国家整体、一个民族群落核心文化的分支和基础。地域文化的基本构成要素包括很多方

面，有物质层面的，如建筑、饮食、服饰等，也有精神层面的，如宗教、民俗等。

地域文化以其鲜明的特色和丰富的内容而越来越受到关注和重视，随着旅游业的发展以及对地域文化的研究和发掘，它的影响会越来越大。饭店文化如果脱离了地域文化特征，就容易丧失最为重要的生存条件，其适应市场的能力将大打折扣。因此，在饭店文化建设中要充分考虑地域文化因素的影响，尊重地域文化，并与现代文明结合，建立有自身特色的饭店文化。

3. 制度文化

饭店制度是饭店在经营管理中制定的、起规范作用的各项规定或条例。饭店制度在不断的执行和完善中逐渐会形成文化特征，它是一定饭店价值观、饭店的企业精神等精神文化的产物，是饭店文化的重要组成部分。饭店制度文化主要包括领导体制、组织机构、规章制度等。它是一种约束饭店和员工行为的规范性、强制性文化，体现着重要的文化内涵。它以制度文化规范来约束员工行为，以制度文化传承饭店思想，是饭店文化建设的重要环节。

4. 行为文化

如果说物质文化是企业文化的外显部分，精神文化是企业文化的精髓的话，那么行为文化就是连接外显与精髓的黏合剂，只有通过行为文化才能将企业精神文化转换到物质文化层面上，行为文化具有承前启后的关键性作用。企业行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化。包括企业经营活动、公共关系活动、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象。企业行为文化是企业经营作风、精神风貌、人际关系的动态体现，也是组织精神、核心价值观的折射。饭店企业行为文化包括饭店管理人员行为、饭店表率人物行为以及饭店员工的日常行为表现与行为习惯等三方面内容。行为文化在整个企业文化的建

设中起着举足轻重、不可忽视的作用。

5. 物质文化

物质文化是饭店企业文化的重要组成部分，在饭店文化的层级结构中属于表层文化，是饭店精神文化、行为文化和制度文化的物质载体。物质文化是饭店产品、生产环境、生活环境和物质设施中所蕴涵的器物文化，是饭店文化的表层部分，是饭店内外认识企业文化的出发点和基础。它主要包括产品文化、环境文化、设施文化、标志文化等四个方面。对于饭店企业来讲，加强物质文化建设显得尤其重要。饭店要让客人体验到“家外之家”的感受，就必须首先从物质文化入手，塑造良好的产品文化和环境文化。

6. 品牌文化

品牌文化是品牌在经营中逐步形成的文化积淀，代表了企业和消费者的利益认知、情感归属、文化价值观，是品牌与传统文化以及企业个性形象的总和。品牌文化是企业与顾客之间的一种沟通方式，它将企业的品牌理念有效地传递给相关顾客，并由此获得他们的拥戴与认可。它包括表层品牌文化、中层品牌文化和核心品牌文化。饭店品牌是吸引旅游者重复购买饭店服务产品的一个决定性因素，它已经超越了区别的功能，成为企业形象和文化的象征，消费者从形象和文化中能感受到消费该品牌产品或服务带来的心理上的价值利益。

二、饭店文化建设与饭店竞争力

饭店竞争力就是饭店在市场竞争中取胜获利的能力，它是一种综合能力，主要表现为饭店的当前经营业绩，还表现在饭店的持续发展能力^①。随着饭店业的不断发展，饭店之间的竞争也越

^① 张宗道. 现代饭店——饭店文化与饭店管理 [M]. 广州: 广东旅游出版社, 1999.