

高等学校旅游管理专业主干课程教材



饭店餐馆集团 管理实务

蔡万坤 编著

 高等教育出版社



内容简介

本书是高等学校旅游管理专业主干课程教材。

本书共8章,内容包括饭店餐馆集团管理基本原理、饭店餐馆集团管理的领导核心与制度打造、饭店餐馆集团的战略目标管理、饭店餐馆集团管理的旗舰企业建设、饭店餐馆集团预订中心的管理技术和方法、饭店餐馆集团规模拓展的管理技术和方法、饭店餐馆集团集中采供管理的技术和方法、饭店餐馆集团品牌营销管理技术和方法。

本书适合高等院校旅游专业高年级学生和硕士研究生使用,也可作为饭店餐馆业从业者的业务参考用书和培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

饭店餐馆集团管理实务/蔡万坤编著. —北京:高等教育出版社,2010.5

ISBN 978-7-04-029530-6

I. ①饭… II. ①蔡… III. ①饭店—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第064737号

策划编辑	张欣	责任编辑	杜冰	封面设计	张志
责任绘图	杜晓丹	版式设计	王艳红	责任校对	殷然
责任印制	朱学忠				

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号	咨询电话	400-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		http://www.landaco.com.cn
		畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2010年5月第1版
印 张	20.75	印 次	2010年5月第1次印刷
字 数	390 000	定 价	32.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 29530-00

前 言

本书是为适应饭店与餐馆企业集团化管理迅速发展需要而编写的一部创新型教材,其编写主要基于两个方面的原因:一是适应饭店餐馆企业集团管理的形势发展的需要。从1988年上海锦江集团成立以来,经过20多年的发展,我国饭店餐馆集团管理已经形成了规模。喜来登、希尔顿和肯德基、麦当劳等上百家国际饭店和餐馆集团,300多家中国饭店集团和410多家中国餐饮连锁集团,管理着我国5 000~6 000家饭店和16 800多家餐馆。但饭店餐馆集团管理的教材严重滞后。本书从饭店餐馆集团内部运作的角度来研究集团管理的理论、技术和方法,较好地适应了形势发展的需要。二是旅游专业教材改革的要求。本书根据教育部“高等教育面向21世纪专业教材和重点教材改革”的要求,重点从“饭店餐馆集团管理”专业教材的课程内容体系、章节材料选择、概念观点提炼、理论深度掌控、方法案例运用、教材专业特色等方面进行了改革和创新,形成了旅游管理的教材专业特色、职业素质培养与学生就业准备相结合的比较新颖的教材体系。正因为如此,本书有四个比较突出的特点:

一、结构体系的科学性和先进性

本书从整体性和全局性出发,站在饭店餐馆集团管理的高度来安排教材的内容。全书在介绍饭店餐馆集团的性质、特征、产生、发展和集团管理的特点、任务、发展模式等基本原理后,重点介绍了集团公司的领导核心与制度打造、战略规划与预算目标制定。在此基础上,紧紧抓住集团公司的旗舰建设、网络预订、规模拓展、集中采购、品牌营销这五个方面的核心业务展开论述。这种结构体系安排既反映了饭店餐馆集团管理的客观规律、抓住了重点,又体现了集团管理内部运作的客观需要,体现了课程内容体系改革的要求,具有较好的科学性和先进性。

二、理论观点的前瞻性和准确性

本书从我国国情出发,将国际饭店餐馆集团管理的科学理论、先进经验同我国饭店餐馆集团的管理实际结合起来,由此建立起比较完整的理论体系。全书在饭店餐馆集团管理的基本原理、战略规划与预算目标、旗舰企业建设、网络预订、规模拓展、集中采购和品牌营销管理等各章节中,都运用理论阐述、概念提炼、逻辑推演与实证分析相结合的方法,提出了具有前瞻性的各种理论、观点、概念、原则和方法。这对饭店餐馆集团管理的实际操作具有良好的指导作用,又便

于集团公司、加盟企业的管理人员和旅游专业的广大师生理解和掌握。

三、技术方法的实用性和可操作性

本书在科学安排结构体系,注重理论观点前瞻性和准确性的同时,根据饭店餐馆集团管理内部运作的实际需要,将理论、案例、方法结合起来。全书每章都用副标题进一步点明本章主题,每章每节都用典型案例引出主要内容,并在理论引导下来阐述饭店餐馆集团各项业务管理的内容、技术和方法步骤。因此,本书对高等院校旅游管理专业广大师生职业素质的培养有很好的导向性和实用性,对饭店餐馆集团的投资人、总经理、董事长、部门经理和加盟企业的各级管理人员也有较强的实用性和可操作性。

四、专业、职业和就业准备的一致性

本书作为旅游管理专业的专业课教材,较好地处理了旅游管理教材的专业、职业和就业准备的一致性问题。其中,专业性主要表现在本书的内容专业性较强,有一定的理论深度和较宽的专业知识面。职业性主要表现在本书内容注重对职业知识的介绍,以及对学生职业意识和职业素质的培养。就业准备则主要表现在各种概念、观点、理论阐述和各项专业技术、操作方法、案例分析等都条理清晰、简明扼要,有利于培养学生观察问题、分析问题、解决问题的能力,有利于学生掌握理论知识和方法技术、提高职业素养、拓宽就业渠道。

本书由北京联合大学旅游学院教授蔡万坤撰写编写计划和提纲,参加本书编写和前期工作的还有靳星、蔡华程、刘胜玉、于铭泽、蔡华莹、常娜、董江卫、陈军、刘宝民、刘捷、李进等,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,时间紧迫,难免存在缺点错误,欢迎读者批评指正。

编著者

2009年11月

目 录

第一章 饭店餐馆集团管理基本原理

——认清你的管理对象	1
第一节 饭店餐馆集团管理概述	1
案例:美国饭店大王斯塔特勒的饭店集团公司	1
第二节 饭店餐馆集团管理的产生和发展	9
案例:依靠房地产经营起家的喜来登饭店集团	9
第三节 饭店餐馆集团管理的特点、原则和任务	22
案例:依靠多品牌模式取得快速发展的雅高集团	22
第四节 饭店餐馆集团发展的基本模式	31
案例:假日饭店公司创建的饭店集团的特许经营模式	31
课后作业	35

第二章 饭店餐馆集团管理的领导核心与制度打造

——建立和完善使集团扬帆远航的指挥与运行机制	37
第一节 集团股东会与董事会的领导核心及其制度打造	37
案例:广和楼餐饮集团公司股东会的组成与职权范围	37
第二节 集团监事会的领导与监督制度打造	44
案例:回忆与一位监事会主席的简短交谈	44
第三节 饭店餐馆集团的组织机构打造	50
案例:集团化管理的机构建设要坚持循序渐进	50
第四节 饭店餐馆集团总经理及其领导团队、领导制度打造	59
案例:打造全球快餐帝国的麦当劳总裁型经理克劳克	59
第五节 饭店餐馆集团派出管理的机制与人员打造	68
案例:香港半岛集团派出管理的饭店开业总经理	68
课后作业	74

第三章 饭店餐馆集团的战略和预算目标管理

——点亮指引集团不断发展的指路明灯	75
第一节 饭店餐馆集团战略目标管理原理概述	75
案例:大众传媒蓝海战略的运用给我们带来的启示	75
第二节 饭店餐馆集团发展的战略选择	81

案例:海尔集团与狼共舞的战略决策与国际化发展	81
第三节 饭店餐馆集团的战略方案研制方法	87
案例:一家餐馆集团公司的战略宗旨和战略方针	87
第四节 饭店餐馆集团的预算目标管理	92
案例:饭店餐馆集团的预算科目设置	92
课后作业	106
第四章 饭店餐馆集团管理的旗舰企业建设	
——精心打造集团规模拓展的旗帜和标杆	107
第一节 饭店餐馆集团旗舰企业的作用、构成与基本条件	107
案例:中江酒店——中江之旅酒店管理公司的旗舰企业	107
第二节 饭店餐馆集团旗舰企业建设的内容和方法	112
案例:布法罗斯塔特勒饭店——美国最早的集团旗舰企业	112
第三节 饭店餐馆集团与旗舰企业的关系协调	124
案例:从首旅建国国际与建国饭店看集团与旗舰企业的关系	124
课后作业	128
第五章 饭店餐馆集团预订中心的管理技术和方法	
——打造集团化发展的市场网络 and 核心竞争力	129
第一节 饭店餐馆集团预订中心的作用及其预订网络构成	129
案例:北京丽都假日饭店为什么能够常年保持高出租率	129
第二节 饭店餐馆集团的预订系统打造技术	135
案例:淡季客房出租率提高带来的喜悦	135
第三节 饭店餐馆集团预订中心的预订业务管理方法	142
案例:一份来自互联网的饭店客房预订单	142
课后作业	162
第六章 饭店餐馆集团规模拓展的管理技术和方法	
——充分发挥集团化管理的人才与技术优势	163
第一节 输出管理的规模拓展管理技术和方法	163
案例:一家酒店管理公司受托管理单体饭店的谈判方案摘要	163
第二节 租赁经营的规模拓展管理技术和方法	178
案例:美国最成功的一家租赁经营的饭店企业	178
第三节 特许经营的规模拓展管理技术和方法	190
案例:饭店集团向特许经营的加盟企业的收费项目	190
第四节 开业策划和顾问式管理的技术和方法	202
案例:刘总经理的工作为什么受到了双重嘉奖	202
课后作业	218

第七章 饭店餐馆集团集中采供的管理技术和方法

——发挥少花钱多办事的集团优势	220
第一节 饭店餐馆集团集中采供管理概述	220
案例:公鸡联合效应给我们带来的启示	220
第二节 饭店餐馆集团集中采购的管理技术和方法	227
案例:集中采购管理与各加盟企业的关系协调图示	227
第三节 饭店餐馆集团的库存管理	248
案例:饭店餐馆集团库存物品账务管理的表格示例	248
第四节 饭店餐馆集团的派送业务与采供管理控制方法	261
案例:派送服务使这家餐馆降低了原料成本	261
课后作业	273

第八章 饭店餐馆集团品牌营销的管理技术和方法

——打造集团化发展的市场形象和标识	275
第一节 饭店餐馆集团品牌营销原理概述	275
案例:马里奥特集团的系列品牌营销	275
第二节 饭店餐馆集团的品牌建设	286
案例:餐饮企业集团“小蓝鲸”的品牌建设	286
第三节 饭店餐馆集团的品牌传播与推广	301
案例:美国饭店集团广泛细致的品牌传播	301
第四节 饭店餐馆集团品牌资产的评估、运作和保护	310
案例:集团品牌资产的价值表现种种	310
课后作业	322

第一章 饭店餐馆集团管理 基本原理

——认清你的管理对象

第一节 饭店餐馆集团管理概述

案例：美国饭店大王斯塔特勒的饭店集团公司

美国商业饭店管理的代表人物埃尔斯沃思·斯塔特勒(Ellsworth M. Statler)1863年10月26日生于美国宾夕法尼亚州。他家境贫困,13岁就进入麦克卢尔旅馆(McClure House)当服务员。他勤勉好学,15岁就当上了服务员领班。此后,他一辈子都在饭店行业打拼,经营过饭店、餐馆和保龄球、弹子球等娱乐设施。他利用博览会的机会独立投资并经营过临时旅馆,积累了丰富的饭店经验和一定的原始资本。

斯塔特勒的饭店集团是在投资与管理独立饭店的基础上逐步扩张而发展起来的。1908年,他在布法罗投资设计建造的斯塔特勒饭店,成为美国商业饭店的里程碑。这家有300间客房的商业饭店在当时的美国饭店行业中创造了众多的第一。每间客房带一个卫生间,卫生间设在同一位置,每间客房装有电话,水管引进客房,各种管道线路安装在一起以便于检修,电灯开关安在门边,门销与把手合在一起,客房设有显示灯,每个楼层设防火门等。饭店开业后,他采用统一的标准进行管理,房价只有1.5美元/天·间。标准化管理使斯塔特勒饭店成为当时美国管理水平和服务质量最好的饭店,开张第一年就盈利3万多美元。在此基础上,他以布法罗斯塔特勒饭店为旗舰店,通过自筹资金、银行贷款和参股投资方式,继续投资和管理饭店。1912年10月,他在俄亥俄州的克利夫兰开设了新的斯塔特勒饭店,1915年2月,底特律的斯塔特勒饭店建成开业。这些饭店都采用斯塔特勒饭店这一统一名称,按照《斯塔特勒服务守则》的统一标准推行集团化管理。特别是1919年,他与宾夕法尼亚铁路公司合作,开始经营设施齐全先进的拥有2200间客房的斯塔特勒饭店,将饭店集团管理推向了新的高峰。1928年4月,埃尔斯沃思·斯塔特勒病逝后,他的夫人艾丽丝·斯塔特

勒执掌斯塔特勒饭店集团达 26 年之久。除他本人生前经营的布法罗、克利夫兰、圣路易斯、底特律、纽约、波士顿等地的斯塔特勒饭店外,经他夫人之手,通过建造或租赁的方式在华盛顿、达拉斯、匹兹堡、哈特福德和洛杉矶等地开设了斯塔特勒饭店。到 1954 年 7 月斯塔特勒饭店集团以 1.11 亿美元卖给希尔顿饭店集团为止,斯塔特勒饭店集团下属的饭店客房总数最多时达到 10 400 多间,是当时美国最大、管理最先进、质量最优良的饭店集团。

点评

集团管理是现代企业管理中广泛存在的一种形式。它是商品经济高度发展,区域市场、国际市场广泛开拓,企业规模广泛扩大,经济全球化的必然结果。饭店餐馆集团管理也不例外。国际上,饭店餐馆集团都是在单体饭店、单体餐馆的基础上,以投资人和经营者的资金实力和管理技术为基础,逐步扩张而形成的。一个大型饭店或餐馆集团的建立,往往要经历十几年、甚至几十年的发展过程。案例中,美国斯塔特勒饭店集团的创始人埃尔斯沃思·斯塔特勒是美国商业饭店之父和饭店集团管理的创始人。他开创了饭店集团管理的先河。现代饭店餐馆集团管理是一项十分复杂的系统工程,需要多方面的专业知识和技能。

一、饭店餐馆集团的概念和性质

(一) 饭店餐馆集团的概念

饭店与餐馆是两个既有区别、又有联系的具有公共消费性质的服务性组织。饭店利用设施设备和消费环境,可同时为客人提供住宿、餐饮、商品和康乐娱乐等各项服务,综合性较强。餐馆利用设备场所和消费环境主要为客人提供就餐、宴请服务,服务项目相对较少。但两者都是为公众提供社会化生活服务的企业或组织,都是国家和地区国民经济的重要组成部分。

饭店餐馆集团是一种集约化经营的多级法人企业组织。它是由为取得规模效益的具有统一名称、统一标识、统一品牌类型和管理模式的饭店、餐馆企业组成的现代企业联合体。饭店餐馆集团有三种形式:一是均由饭店组成的饭店集团;二是均由餐馆组成的餐馆集团;三是由饭店和餐馆共同组成的饭店餐馆集团。不管属于哪种形式,它们之间只有服务项目多少、集团规模大小和业务经营复杂程度的区别。在集团化经营管理的工作内容、工作任务、经营方式、专业技术、管理方法等方面,则是基本相同的。本书定名为《饭店餐馆集团管理实务》,正是基于这种共同点而考虑的。

(二) 饭店餐馆集团的性质

饭店餐馆集团是以集约化经营为主的。就其性质而言,主要表现在以下三个方面。

1. 规模经济属性

饭店餐馆集团是为了取得规模效益而组成的企业联合体,不管是饭店集团、餐馆集团或饭店与餐馆联合集团,它们都是具有一定独立性的经济实体,都是独立核算、自负盈亏、自我发展、自担风险的企业组织形式。集团和下属的饭店、餐馆有不完全相同的利益。集团追求的是规模效益,参加集团的下属企业追求的是集团规模效益基础上的单体企业利益。所以,规模经济属性就成了饭店餐馆集团最基本的性质和特征之一。这种规模经济属性要求集团管理者既要重视集团自身的规模经济效益,保证集团投资人的利益,又要努力为下属企业带来规模效益和实际利益。如提高企业声誉、参加集团预订、增加客源数量,从而获得更好、更高的经济效益等。如果不能发挥集团化管理的规模经济效益,饭店餐馆集团也就失去了自身存在的基础,单体饭店、餐馆也就必然不愿加入集团了。所以,规模经济效益要求饭店餐馆集团必须按市场经济法则和经济规律办事,始终把提高集团规模经济效益和为集团下属企业带来实际利益放在首位,这样才能管好饭店餐馆集团。

2. 集约经营属性

饭店餐馆集团是以单体饭店和餐馆为基础,采用集约经营方式形成的一种公司性质现代企业联合体。所谓集约经营是指采用现代化管理方法和科学技术,运用契约方式将单体饭店或餐馆企业联合起来,提高资金、资源使用效率,形成规模效益的一种经营管理方式。饭店餐馆集团正是采用这种集约方式形成和发展的。所以,集约经营属性也是饭店餐馆集团的基本性质之一。这种集约经营属性对饭店餐馆集团管理的要求:一是,集团必须拥有管理科学先进、服务质量优良、知名度和美誉度较高、经济效益良好的单体饭店或餐馆作为自己的直属旗舰企业。这种旗舰企业必须是饭店餐馆集团直接投资或租赁经营,能够成为集团发展的标杆和旗帜的企业,必须是能够为饭店餐馆集团的发展源源不断地提供管理技术和人才的具有战略基地性质的企业。二是,饭店餐馆集团的发展必须采用契约方式来确定和协调与加盟饭店或餐馆企业之间的关系。饭店餐馆集团的发展不管是采用直接投资、租赁经营、输出管理还是采用参股控股、特许经营等方式来扩展其规模,都必须运用各种契约来确定和处理其与下属单体企业的关系。所以,从本质上讲,饭店餐馆集团就是一种契约式管理集团。能否运用契约式管理正确处理集团公司和下属单体饭店或餐馆企业的关系,采用现代化管理技术和方法,充分发挥集约化经营的优势,获得规模经营效益,就成为饭店餐馆集团的生命和希望所在。

3. 品牌文化属性

饭店餐馆集团是以品牌文化建设为基础发展起来的企业联合体。单体的饭店或餐馆企业之所以愿意参加集团成为其成员企业,就是因为它们看准和接受

了集团企业的品牌文化价值。反过来说,不管是饭店集团、餐馆集团或同时拥有饭店和餐馆的饭店餐馆集团,它们之所以能够发展,能够吸引单体饭店或餐馆参加集团,扩大集团规模而成为集约化经营的集团公司,就是因为它们经过较长时期的努力,创造出了具有很高市场声誉、具有很强的集约化管理能力、具有强大的市场销售网络和实用价值的集团公司的品牌文化。离开了品牌文化的创建及其形成的声誉和价值,饭店餐馆集团也就不可能存在和发展。所以,品牌文化属性也是饭店餐馆集团最基本的性质和特点之一。事实上,在国际或国内饭店、餐馆业的管理与发展过程中,凡是成功的饭店集团、餐馆集团或饭店餐馆集团,无不是以自己的品牌文化建设为基础逐步发展起来的。如国际著名的假日集团、喜来登集团、希尔顿集团、马里奥特集团和国内比较著名的全聚德集团、小蓝鲸集团、东来顺集团、上海锦江集团等饭店餐馆集团,都是如此。饭店餐馆集团的这种品牌文化属性和价值的主要表现是:每一个集团的每一种品牌都有统一名称、统一标识和统一的质量标准,每一个集团的品牌都是企业经营理念、个性、特点和企业文化的体现,而这种品牌文化不仅是社会公众和目标市场的客人识别集团企业的依据和标志,也是吸引单体饭店或餐馆企业参加集团公司的力量源泉。所以,品牌文化属性要求饭店餐馆集团管理必须重视集团公司的品牌创建、品牌推广、品牌营销,由此形成品牌文化的价值和强大吸引力,促进饭店餐馆集团管理的发展。

二、饭店餐馆集团的类型划分

饭店餐馆集团的类型划分主要有三个方面的作用:一是便于投资人根据集团的类型确定投资发展方向、做好投资决策。二是便于经营者根据集团类型确定经营方向、做好业务组织。三是便于参加集团的客户识别选择适合自己的饭店餐馆集团或集团公司所属的饭店或餐馆企业,有利于开展市场竞争。

饭店餐馆集团的类型划分是比较复杂的。它没有一个完全统一的标准或规则,主要根据考虑问题的角度和集团公司的业务内容来划分。现代饭店餐馆集团的类型划分如图 1-1 所示。

三、饭店餐馆集团的基本特征

现代饭店餐馆集团与单体饭店或餐馆等企业比较,具有以下四个基本特征。

(一) 治理结构的多元复杂性

饭店餐馆集团是由多个法人企业和协作单位在共同利益的基础上形成的现代企业联合体。从集团治理结构的角度来看,在集团内部,既有集团公司直接投资及公司赖以存在和发展的核心企业,又有以资产为纽带的持股、控股和参股企业,还有主要凭借契约获得管理权限的企业,更有大量运用特许经营权

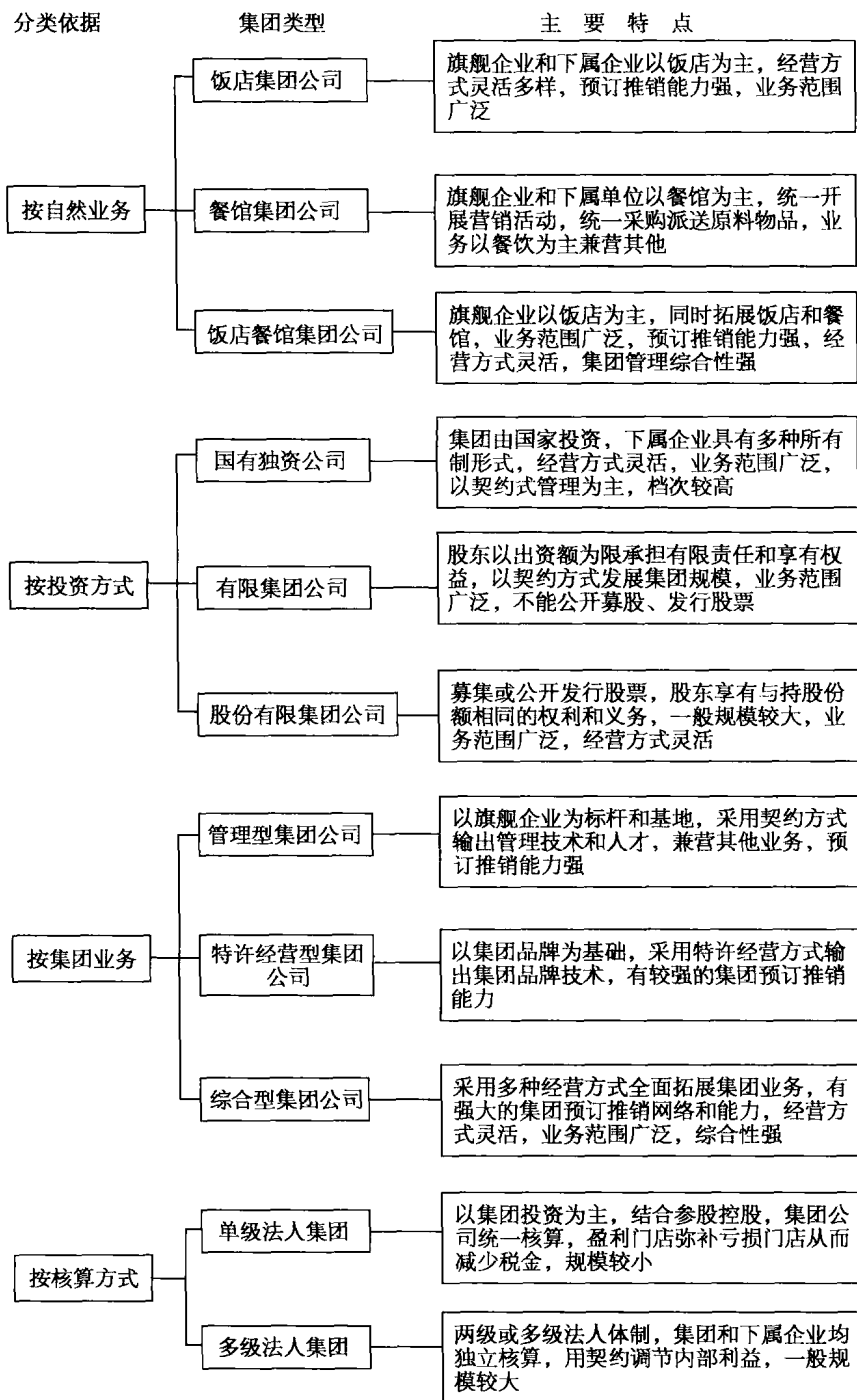


图 1-1 饭店餐馆集团类型

的饭店或餐馆企业。由此形成了以集团章程为共同行为规范,以契约合同为利益调节手段,由母公司、子公司、参股公司和受托管理、特许经营等企业组成的多级法人企业联合体。所以,饭店餐馆集团的法人治理结构是多元的。这种治理结构的多元性必然带来法人治理的复杂性。因为不管是饭店集团、餐馆集团还是饭店餐馆集团,法人结构的多元性必然带来产权方式的多样性、利益机制的复杂性和调节手段的多样性。所以,治理结构的多元复杂性就必然成为现代饭店餐馆集团的基本特征。这种基本特征要求饭店餐馆集团的管理者不能简单地运用单体饭店或餐馆企业的管理技术和方法。他们必须具有更高的素质和专业技术能力,站在集团化管理的高度,从集团全局的角度及其与下属企业的产权关系、契约关系、利益机制等角度来处理饭店餐馆集团与各下属企业的关系,这样才能保证集团的内部稳定、关系协调和对外发展。

(二) 联结纽带的多样性及复合性

现代饭店餐馆集团是在单体饭店或餐馆等企业的基础上逐步发展起来的。在其发展过程中,由于共同利益不完全相同,集团公司和下属企业之间的联结方式呈现多样性和复合性。多样性是指集团公司与下属企业的联结方式中,有的以产权联结为纽带,如直接投资的核心企业;有的以租赁方式为纽带,如集团公司租赁的饭店、餐馆企业;有的以参股、持股为纽带,如集团公司的持股饭店;有的以契约方式为纽带,如委托管理的企业;有的以品牌经营为纽带,如特许经营的企业等。复合性是指集团公司与下属企业的各种联结方式中,产权联结是主要联结纽带,它直接决定集团核心企业的规模、形象和声誉,也是集团规模、形象和声誉的旗帜、标杆和基础。其他的联结方式都是在产权联结的基础上逐步发展起来的,因而具有复合性。这种多样复合性特征为饭店餐馆集团管理优势的发挥创造了良好的条件。其主要表现是:联结纽带的多样复合性有利于扩张饭店餐馆集团的资产规模和经营规模;有利于提高集团的核心竞争能力;有利于提高集团的品牌、技术等无形资产的价值和声誉;有利于在一定程度上分散饭店餐馆集团的经营风险;有利于利用集团的品牌、技术、市场网络、管理人才等优势吸引单体饭店和餐馆等企业加入集团化经营,产生规模经济效益,从而促进饭店餐馆集团管理的发展;有利于大型跨国饭店餐馆集团突破关税和非关税壁垒,形成国际化连锁经营,促进服务行业向全球化发展。

(三) 核心企业的标杆示范性

现代饭店餐馆集团总是以资产为纽带形成核心企业,即集团公司或母公司,然后逐步吸收单体饭店或餐馆企业,发展成具有多样复合型联结纽带的现代企业联合体。任何一家饭店集团、餐馆集团或同时拥有两类单体企业的饭店餐馆集

团,都必然有一家或一家以上的饭店或餐馆既是集团公司的核心企业,又是集团公司的旗帜和标杆。它们对集团公司的其他企业来说,必然也必须具有标杆示范的性质和作用。任何一家饭店餐馆集团如果没有这样的核心企业,或者其核心企业不能成为集团公司赖以生存和发展的标志性企业,其集团公司就难于发展,也是没有生命力的。因此,饭店餐馆集团的职业经理人员,特别是集团公司的高层经理人员或创始人员,必须从一开始就重视自己的核心企业建设,坚持高标准、高质量,从而树立起优良的市场形象和声誉。只有这样才能招徕、吸引单体饭店或餐馆企业加入集团,为拓展集团规模指明方向、树立榜样,促进集团的不断扩张与发展,实现规模经济效益。

(四) 组织结构的多层复杂性

饭店餐馆集团的组织结构和管理关系与单体饭店或餐馆企业有很大的区别,是一种多层复杂的结构体系。这种组织结构的多层复杂性特点主要表现在:第一,从产权关系和控股比例来看,饭店餐馆集团的组织结构是一种多层多宝塔形的组织形态。最高层是集团公司的宝塔形组织,第二层是直接投资的旗舰企业和核心企业的宝塔形组织,第三层是参股控股的紧密或半紧密型饭店或餐馆企业的宝塔形组织,第四层是一般协作型企业的宝塔形组织。第二,从集团企业地区分布的角度来看,大型和国际饭店餐馆集团的组织结构也是一种多层多宝塔形的组织形态。最高层是集团公司总部的宝塔形组织。第二层是管理各大洲,如亚洲、欧洲等不同地区的地区组织。如果地区内的下属企业很多,分布范围广泛,还会有第三层的按国别和地区划分的集团公司下属管理机构。然后才是第四层的集团下属的单体饭店或餐馆企业的组织形态。这两个方面每一层次的集团公司及其下属机构的宝塔形组织形态,不仅数量众多,内部关系也十分复杂,集团化管理的难度很大。如假日饭店公司,从当初比较简单的汽车旅馆公司已经发展成为涉及住宿、餐饮、交通、旅游等多行业的大型集团公司。到 21 世纪初,公司经营的下属饭店有 2 847 家,客房数达 448 040 间。集团总部设在美国孟菲斯,集团下面设有美国分公司和欧洲、美洲、中东、亚洲等各分公司,各地分公司下面还有按国家和地区设立的分公司,再往下才是单体饭店、餐馆等企业。从总公司到单体饭店每一个层次的组织机构,都是宝塔形为主的组织管理形态,其集团管理的内部关系是十分复杂的。即使是只管理着 3~5 家饭店或餐馆的小型饭店餐馆集团,其内部组织结构和管理关系也要比单体饭店或餐馆复杂得多。因此,根据集团的规模、地区分布、业务性质、下属企业的多少和层次,合理设计出符合本集团实际需要的多层次的组织机构形态,正确处理内部各层次、各级法人企业之间的相互关系,就成为饭店餐馆集团职业经理人员,特别是中高层人员的重要任务,也是对他们专业素质和领导能力的重要考验。

四、饭店餐馆集团管理的重要作用

(一) 集团化管理是集中资金技术和人才,提高行业管理水平的重要途径

饭店餐馆行业传统上以单体企业分散经营为主。随着社会经济的快速发展,科学技术水平的提高,经济全球化水平的迅速发展,特别是集团化管理的产生和发展,单体饭店餐馆从简单的分散经营转变成了集约化经营。这种集约化经营不仅可以运用各种手段更好地筹集资金,集中使用资金,以集团资产为抵押为下属企业取得贷款,而且可以利用集团优势和平台吸引技术型和管理型人才,形成优良的人才队伍。事实上,一个国家或地区的饭店餐馆集团总部越多、集团化管理越发达、集团企业的规模越大、其下属企业的地域分布越广泛,则其饭店餐馆行业的管理水平必然越高。从这一角度来说,集团化发展和管理的程度是一个国家和地区的行业管理水平高低的重要标志。

(二) 集团化管理是提高加盟企业销售和预订能力,产生规模经济效益的重要出路

饭店餐馆集团是在单体饭店、餐馆发展到相当规模、竞争激烈的基础上逐步发展起来的。在市场竞争激烈的条件下,单体饭店和餐馆企业往往势单力薄,销售和预订水平难于提高,也缺乏相应的资金、技术和人才。而饭店餐馆集团是由具备资金、技术和人才实力的投资人、投资主体组建和发展起来的,大多经过较长时期的市场考验才得以存续和发展。因此,一方面,采用集团化管理的饭店餐馆集团,大多能够利用集团企业的资金、技术和人才优势提高其加盟企业的客房、餐厅销售水平,强化集团公司的预订功能,形成预订网络,提高下属企业在淡季、平季的设施利用率,从而产生规模经济效益。另一方面,集团公司可以利用统一的名称、标志和品牌质量标准形成市场声誉和资金实力,大力开展市场宣传,开展广告促销、公关促销、网络促销,从而提高加盟企业的销售水平。从预订功能的角度来看,凡是有实力的饭店餐馆集团都建立了自己强大的集团预订系统。例如假日集团、喜来登集团、希尔顿集团等,不仅开设了免费预订电话,还拥有或租用了卫星通信系统,建成了遍布全球的预订网络,加盟饭店都可以申请加入,从而为自己带来丰富的客源。

(三) 集团化管理可以集中物流配送,降低成本费用,提高综合经济效益

饭店餐馆集团大多以品牌为基础,对每一个品牌的设备和用品,包括客用物品、服务用品、卫生用品、餐茶用品、办公用品等,都制定统一的规格、型号和标准,然后集中采购和配送,形成加盟企业的物流配送中心。这样,集团既可以通过大批订购、订制或集中采购获得较高的价格优惠,又可以在地区范围内通过配送中心的集团运输降低运送费用。其中,餐饮食品原料的派送还可以在集中采购的基础上,建立食品原料加工基地或中心厨房,统一生产和加工,提高各种食

品原料加工的综合利用率和净料出成率,然后派送到各地区加盟企业使用,降低成本消耗。例如,北京全聚德集团的烤鸭原料加工派送就充分发挥了集团化管理的这一优势。

(四) 集团化管理可以抗御经营风险,培养和造就高管人才,增强行业竞争力

饭店餐馆企业特别是高档企业,投资较大、经营风险较高。国家或地区的政治、经济、社会治安一旦发生重大变动,自然灾害或疫情流行一旦发生,就会给企业带来经营风险。采用集团化管理后,集团公司不仅可以利用集团内部的资金技术和人才优势来抗御和化解风险、减少风险损失,还可以利用下属饭店、餐馆等企业比较分散的特点,用没有风险地区加盟企业的业绩来弥补风险企业的损失。同时,集团化管理是一项涉及范围广泛、业务管理复杂、工作难度很大的工作。采用集团化管理,一方面为集团总裁、董事长、正副总经理、地区总裁、总监和加盟企业总经理等高管人才搭建了充分发挥自己聪明才智的平台、创造了施展才华的机会。另一方面,又会淘汰那些不适应、不适宜的集团高管人员,吸收、培养和造就出更优秀的人才。这两个方面的结果都必然提高一个国家或地区的饭店餐馆行业管理水平。

第二节 饭店餐馆集团管理的产生和发展

依靠房地产经营起家的喜来登饭店集团

喜来登饭店集团是国际上著名的大型集团之一。早在1989年,旗下管理的饭店已遍布世界72个国家,饭店总数540多家,客房总数达15.4万间。但如此大型的集团也是从小到大逐步发展起来的。自从喜来登集团的创始人欧内斯特·亨德森(Ernest Henderson)1933年买下美国剑桥城的大陆饭店,1939年创立喜来登饭店公司以来,其集团化管理的初期发展主要是靠饭店房地产经营来完成的。

欧内斯特并不是科班出身的饭店餐馆业内人士。他当过兵,从事过旧汽车的改装与出租、军需物资买卖、收音机改装、证券交易、银行等业务。丰富的从商经验造就了他的战略眼光。直到1933年,他以25万美元买下了造价100万美元、只经营过四年的大陆饭店,才投身饭店行业。不久他又买下了三家饭店,其中位于波士顿的一家饭店原名就叫喜来登。他觉得这个名字很好,就用这个名字来统一命名他的各个饭店。在20多年的时间内,喜来登这个饭店公司的名字就在美国的东南西北各州发展起来了。初期的喜来登饭店主要是将饭店作为一