

国际饭店集团管理和运营的权威专著
中国饭店业决策者、经营者、管理者的必看之书

国际饭店集团

International Hotel Group Management

管理

100%
MANAGE

邓峻枫/编著

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

国际饭店集团 管理

International Hotel Group Management

邓峻枫 / 编著

BOOK

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

国际饭店集团管理 / 邓峻枫编著. —广州: 广东旅游出版社, 2006. 10
ISBN 7-80653-809-7

I. 国... II. 邓... III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 074778 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

深圳市希望印务有限公司印刷

(深圳坂田吉华路 505 号大丹工业园二楼)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市中山一路 30 号之一

联系电话: 020-87347994 邮编: 510600

787 × 1092 毫米 16 开 31 印张 390 千字

2006 年第 1 版第 1 次印刷

印数: 1-5500 册

定价: 58.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

序

张润钢(国家旅游局管理司副司长)

目前,中国饭店业的集团化进程在不断发展和变化,国际品牌的进入已经持续了二十多年,并且还将长期地持续下去。实践证明,中国饭店业正是得益于国际品牌的进入,才有了今天的行业成果,而国际品牌也从中得到了丰厚的回报,这是一个双赢的结果。

近年来,国际品牌在进入中国市场又出现了一些新的势头,第一是由一类城市向二、三类城市发展,在哈尔滨、长春、郑州、合肥、石家庄、兰州、银川等城市,都已经有了国际品牌登陆;第二是由经济发达地区向内地发展,比如凯宾斯基分别在宁夏和新疆落户,包括像贵州等经济欠发达的地区也都有了国际品牌;第三是尖端品牌和经济型品牌的进入势头强劲,最近“里兹—卡尔顿”在北京一下签下两家饭店的管理权。

国际品牌的领先优势继续扩大,国际品牌以其丰富的管理经验和成熟的管理系统,使所管理的饭店提供的产品质量明显地处于领先的位置。从消费者的角度看,各个城市中公认的的最好的一批饭店基本上都是国际品牌的饭店;从统计数据上看,结论也同样如此。

国内饭店的集团化进程仍然引人注目,在锦江、首旅两强争霸的格局下,一些地方和行业的饭店重组也值得关注。比如国资委系统正在酝酿将国资委所管的企业所属的饭店进行资产和管理分离,如果这一设想得以实现,就有可能出现一支在规模上可与锦江和首旅抗衡的“第三股力量”。

在地方,广东也有以广州地区的几家五星级饭店为龙头组建饭店集团的设想,海南航空公司组建了饭店集团,河北省城建系统也有将系统内饭店实施连锁化经营的设想,据《浙江饭店业》报道,浙江全省已有饭店管理公司12家,共管理着124家饭店。

中国饭店集团化进程已经到了一个关键的阶段，全行业都应关注这一领域。饭店集团层面的运作与单体的饭店管理既有密切的关联，又有显著的差异，这种差异使得饭店集团的管理成为了一种有别于单体饭店管理的专业，这也是为什么世界著名的康耐尔饭店学院已经逐步转型定位于为集团，而不是为单体饭店培养人才。遗憾的是这种差异在中国饭店业还没有得到广泛的认知。

为此，业界应不断深化对于饭店集团化规律的把握，希望有更多的对于这种规律深入的、具有较强针对性和可操作性研究成果，为中国本土饭店集团追赶国际水平提供更加强有力的思想武器。

邓峻枫先生所写的《国际饭店集团管理》一书，从国际饭店集团的历史、兴起、发展等诸方面，系统地介绍了国际著名的各大饭店集团。对国际饭店集团从投资管理、筹备管理、危机管理、品牌管理、营销管理、人力资源管理到计划管理、组织管理、决策管理、控制管理、法规管理，以及国际饭店集团的经营形式和战略管理都作了全面和系统的阐述。对于国际饭店集团的发展趋势亦作出科学的预测。

邓峻枫先生熟悉国内外酒店的经营管理，具有多年的酒店管理经验，亦发表过不少饭店管理理论文章。邓峻枫先生既有在国际饭店集团管理工作的经验，也有对国际饭店集团管理理论的探讨，特别是对国际饭店集团的发展策略、市场拓展、品牌管理、战略管理等有系统的研究。

中国的饭店业正在向集团化迈进，正在融入国际饭店业的洪流，极需要了解国际饭店业的运营，与国际饭店业接轨。本书刚好适应了中国饭店业发展的这一需求，对中国饭店业的集团化和国际化具有一定的参考价值，对中国饭店业的经营管理者、决策者也许会有所裨益。

目 录

第一章 国际饭店的来历	(1)
一、国际饭店发展简史	(2)
二、饭店的类型	(11)
1. 根据不同的地点、设备、经营方式分类	(11)
2. 根据饭店规模分类	(13)
3. 根据饭店建筑投资费用分类	(14)
4. 根据饭店计价方式分类	(15)
三、饭店的等级	(15)
四、饭店的组织机构及管理层次	(18)
1. 上层管理	(18)
2. 中层管理	(19)
3. 基层管理	(19)
4. 垂直领导, 层次管理	(20)
五、饭店的概念及特点	(21)
1. 饭店的概念	(21)
2. 饭店的特点	(23)
第二章 国际饭店的发展	(25)
一、国际饭店业的概况	(26)
二、饭店业与航空业的联合	(27)
三、国际饭店的跨国经营	(29)
四、国际饭店集团的兴起	(32)
五、国际饭店的发展趋势	(38)
1. 国际饭店集团化	(39)
2. 国际饭店品牌化	(42)
3. 国际饭店生态化	(43)
4. 国际饭店个性化	(44)
5. 国际饭店信息化	(45)

第三章 国际饭店集团简介	(47)
一、欧洲饭店联号	(51)
二、北美洲饭店联号的发展	(52)
三、中东地区饭店联号的发展	(53)
四、亚太地区饭店联号的发展	(53)
五、美国饭店联号	(54)
六、国际饭店集团简介	(55)
1. 洲际饭店集团 (Inter - Continental Hotels Group)	(55)
2. 希尔顿饭店集团 (Hilton Hotels Corporation)	(62)
3. 喜达屋国际饭店集团 (Starwood Hotels)	(65)
4. 万豪 (马里奥特) 饭店集团 (Marriott Hotels International)	(68)
5. 凯悦饭店集团 (Hyatt Hotels)	(75)
6. 圣达特饭店集团 (Cendant Corporation)	(77)
7. 选择国际饭店集团 (Choice Hotels International)	(85)
8. 最佳西部国际饭店集团 (Best Western International)	(88)
9. 四季饭店集团 (Four Seasons Hotels & Resorts)	(90)
10. 福特饭店集团 (Forte Hotels Group)	(91)
11. 雅高饭店集团 (Accor)	(93)
12. 地中海俱乐部 (Club Med)	(98)
13. 凯宾斯基集团 (Kempinski Hotels)	(101)
14. 索梅丽亚饭店集团 (Sol Melia Hotel Group)	(102)
15. 半岛饭店集团 (Peninsula Group)	(104)
16. 香格里拉饭店集团 (Shangri - La Hotels & Resorts)	(105)
17. 印度饭店联号——泰姬集团 (The Taj Group)	(111)
18. 印度饭店联号——欧比瑞饭店集团 (Oberoi Hotels)	(111)
19. 日本饭店联号——新大谷集团 (New Otani)	(112)
20. 日本饭店联号——日航饭店集团 (Nikko)	(113)
21. 亚太饭店联号——丽晶饭店集团 (Regent International)	(113)
22. 泰国饭店联号——达仕泰尼集团 (Dusit Thani)	(114)
23. 南非饭店联号——南太阳集团公司 (Southern Sun Holdings)	(114)
24. 香港文华东方饭店集团 (Mandarin Oriental)	(115)
 第四章 国际饭店集团经营形式	 (119)
一、集团所有, 集团经营	(120)

二、租赁经营	(120)
三、合同经营	(121)
1. 管理合同的主要内容	(124)
2. 管理合同的谈判	(135)
四、特许经营	(143)
1. 特许经营权转让的几种类型	(144)
2. 特许经营合同内容	(145)
3. 特许经营费	(146)
4. 特许经营期限	(148)
5. 特许经营合同的终止	(148)
6. 特许经营的优缺点	(149)
7. 特许经营中双方的矛盾	(150)
五、战略联盟	(150)
第五章 国际饭店管理理论	(153)
一、管理的定义	(154)
二、管理的特点	(155)
1. 追求目标	(155)
2. 善处人事	(155)
3. 互相协作	(155)
4. 适应变化	(156)
三、系统理论	(156)
四、饭店管理的 X 理论与 Y 理论	(158)
1. X 理论	(158)
2. Y 理论	(158)
3. X 理论与 Y 理论的运用	(159)
五、西方饭店管理理论的发展	(160)
1. 人际作用	(161)
2. 信息作用	(161)
3. 决策作用	(162)
六、饭店管理概要	(165)
1. 资产管理	(165)
2. 计划管理	(166)
3. 组织管理	(166)

4. 人事管理	(167)
5. 督导管理	(168)
6. 沟通管理	(168)
7. 控制管理	(168)
8. 协调管理	(169)
9. 预算与财务管理	(169)
10. 动力管理	(170)

第六章 国际饭店投资管理 (171)

一、国际饭店投资标准	(173)
二、国际饭店贷款标准	(175)
三、国际饭店投资资金来源	(176)
四、国际饭店投资程序	(178)
五、国际饭店投资风险	(180)
六、国际饭店筹资原则	(182)
1. 确定资金需求量, 控制资金投放时间	(182)
2. 资金成本与资金效益	(182)
3. 分析负债资金使用效果, 管理投资风险	(182)
七、国际饭店筹资的方式	(183)
1. 投资者投资	(183)
2. 借款	(184)
八、国际饭店的投资风险	(185)
1. 投资回报期长	(185)
2. 饭店投资是资金密集型投资	(185)
3. 不易变现	(186)
4. 易受外部因素影响	(186)
5. 饭店营业场地亏损	(186)
6. 饭店容易老化, 设备容易被淘汰	(186)

第七章 国际饭店筹建管理 (189)

一、国际饭店的开发	(190)
1. 国际饭店开发团队	(191)
2. 国际饭店开发的五个步骤	(191)
3. 国际饭店投资环境分析	(193)

4. 国际饭店市场潜力	(194)
5. 国际饭店营销预测	(194)
6. 国际饭店筹建总体规划	(195)
二、国际饭店筹建可行性研究	(195)
1. 市场概述	(196)
2. 场地分析	(198)
3. 销售可能性分析	(199)
4. 经营预测	(201)
5. 营业费用预测	(202)
6. 投资利润分析	(203)
三、国际饭店筹备期管理	(204)
1. 饭店筹备期的管理活动	(205)
2. 饭店客房部筹备期的管理活动	(207)
3. 饭店筹备期的人事工作管理计划	(209)
4. 饭店筹备期的组织机构	(213)
5. 饭店筹备期的工程成本控制	(213)
 第八章 国际饭店危机管理	 (215)
一、危机与危机管理	(216)
二、国际饭店危机	(217)
1. 国际饭店危机的现象	(217)
2. 国际饭店危机的特征	(218)
3. 国际饭店危机案例	(219)
三、国际饭店危机管理的三个阶段	(221)
1. 危机防范阶段	(221)
2. 危机处理阶段	(225)
3. 危机恢复阶段	(230)
 第九章 国际饭店品牌管理	 (235)
一、什么是品牌	(236)
二、饭店品牌战略	(238)
三、饭店品牌忠诚	(240)
1. 做好产品售后服务	(241)
2. 保持沟通渠道	(241)

3. 服务的个性化和人性化	(242)
4. 建立健全客人档案	(242)
5. 价值增加与奖励计划	(242)
四、品牌价值	(242)
五、如何创立品牌	(243)
1. 全面导入 CIS (CI) 战略	(244)
2. 把质量管理作为我们品牌的保证	(245)
3. 强化品牌意识	(246)
4. 建立品牌经营管理模式	(246)
 第十章 国际饭店营销管理	(249)
一、国际饭店市场营销	(250)
1. 什么是市场	(250)
2. 什么是营销	(251)
3. 饭店营销的特点	(257)
4. 饭店市场营销机会	(260)
5. 饭店市场营销环境	(263)
二、国际饭店市场分析	(268)
1. 饭店市场细分	(269)
2. 选择饭店目标市场	(273)
3. 饭店的市场定位	(274)
三、国际饭店营销策划	(279)
1. 饭店营销策划书的编写	(281)
2. 营销策划书执行控制	(284)
四、国际饭店产品策略	(294)
1. 饭店产品	(294)
2. 饭店产品的构成	(295)
3. 饭店产品组合	(296)
4. 新产品的开发	(296)
5. 饭店产品生命周期	(297)
五、国际饭店定价策略	(299)
1. 价格在营销中的作用	(299)
2. 影响价格的因素	(299)
3. 定价方法	(300)

六、国际饭店销售策略	(302)
1. 饭店人员销售	(302)
2. 电话销售	(307)
3. 网上销售	(308)
4. 信函销售	(309)
5. 店内销售	(314)
6. 广告促销	(316)
七、国际饭店公共关系	(322)
1. 饭店外部公共关系	(323)
2. 饭店内部公共关系	(328)
3. 饭店公关管理	(333)
 第十一章 国际饭店人力资源管理	(335)
一、国际饭店人力市场	(336)
1. 员工比例	(336)
2. 劳动力的供给	(337)
二、国际饭店员工管理	(338)
1. 招聘员工	(338)
2. 培训员工	(342)
3. 激励员工	(343)
4. 绩效评估	(346)
5. 解雇	(347)
三、外籍经理	(348)
1. 饭店外籍经理的职位	(348)
2. 外籍经理与本地经理	(349)
四、外派经理	(351)
1. 外派经理的职责	(352)
2. 对外派经理的评估	(353)
3. 外派经理合同	(354)
4. 行前培训	(359)
5. 外派经理归国	(365)
 第十二章 国际饭店计划管理	(367)
一、为何进行饭店计划管理	(368)

二、计划的分类	(370)
1. 长期计划	(370)
2. 短期计划	(373)
3. 内部计划与外部计划	(374)
三、计划与环境	(374)
四、环境的预测	(375)
五、计划与目标	(377)
六、目标管理	(378)
七、制定计划的程序	(379)
八、饭店计划指标	(380)

第十三章 国际饭店组织管理

(383)

一、组织结构	(384)
1. 组织结构	(384)
2. 组织图表	(385)
二、正式的组织与非正式的组织	(386)
1. 正式的组织	(386)
2. 非正式的组织	(386)
三、组织的程序	(388)
四、传统的组织理论	(389)
1. 劳动的分工	(390)
2. 统一指挥	(391)
3. 管理的宽度	(392)
4. 集中制与非集中制	(392)
5. 部门化	(393)
五、现代的组织理论	(394)

第十四章 国际饭店决策管理

(397)

一、决策的概念	(398)
二、决策的分类	(398)
三、决策的过程	(399)
四、决策者的个人风格	(400)
五、集体决策	(401)
1. 个人的支配	(401)

2. 花费时间	(401)
3. “和稀泥”	(402)
六、决策常用的技术	(403)
1. 线性规则	(403)
2. 均衡分析	(403)
3. 判定树	(403)
第十五章 国际饭店控制管理	(405)
一、控制的定义	(406)
二、控制的步骤	(407)
1. 工作标准的订立	(407)
2. 工作进度测量	(408)
3. 差异分析	(409)
4. 修正活动	(410)
三、时间控制	(410)
1. 甘特图表	(411)
2. 网图分析	(412)
四、成本控制	(412)
1. 预算控制	(412)
2. 成本分析	(413)
3. 比率分析	(413)
五、存货控制	(415)
六、有效的控制制度	(416)
七、控制策略	(417)
1. 成果责任制控制	(417)
2. 具体行为控制	(418)
3. 人员控制	(418)
八、选择合适的控制策略	(419)
1. 具体行为控制	(419)
2. 成果控制	(420)
3. 人员控制	(421)
第十六章 国际饭店法规管理	(423)
一、国际饭店业法规	(424)

二、旅馆法	(425)
1. 旅馆法的产生和发展	(425)
2. 旅馆法的基本内容	(426)
3. 旅馆法的作用	(427)
4. 旅客与旅馆之间的相互权利义务	(428)
5. 旅馆与有关业务部门之间的相互权利义务	(432)
6. 旅馆的法律责任	(433)
三、国际合同法	(435)
四、国际流通票据法	(435)
五、销售食品的法律责任	(436)
六、销售酒类的法律责任	(437)
七、国内旅游饭店行业规范	(438)
 第十七章 国际饭店的领导艺术	 (443)
一、领导的定义和功能	(444)
二、领导的类型及其效应	(446)
1. P、M、PM 型领导	(446)
2. 专制、民主、放任式领导	(447)
三、领导艺术及其心理依据	(448)
四、领导才能	(450)
五、领导的能力	(452)
六、领导能力的来源	(453)
1. 奖惩与强制能力	(454)
2. 制度能力	(454)
3. 指导能力	(454)
4. 专业能力	(454)
七、领导如何调动员工的积极性	(455)
1. 员工的需要	(455)
2. 调动员工积极性应注意的问题	(456)
 第十八章 国际饭店集团战略管理	 (461)
一、低成本扩张战略	(462)
二、并购战略	(465)
三、品牌战略	(468)

四、多角化发展战略	(472)
五、高科技战略	(474)
六、市场营销战略	(475)
七、跨国经营战略	(476)

第一章

国际饭店的来历

DIYIZHANG GUOJI FANDIAN DE LAILI