

饭店业理论与前沿问题

管理理论
公司治理
前沿问题

Pioneering Theories
Hotel Management

丽 海 天 酒店 管理 集团
Hai Tian Hotels & Resorts

奚 晏 平 · 著

中国旅游出版社

www.typhoonpress.com

饭店业理论与前沿问题

管理理论
公司治理
前沿问题

Frontier Theory
Hotel Management

中国旅游出版社
CHINA TOURISM PRESS

ISBN 7-5032-3111-9

饭店业理论与前沿问题

管理理论
公司治理
前沿问题

Pioneering Theories
Hotel Management

丽 峰天酒店管理集团
Hai Tian Hotels & Resorts
奚晏平·著

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 邹春晓

装帧设计：杨培栋

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店业理论与前沿问题/奚晏平著. -北京: 中国旅游出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5032 - 3044 - 8

I. 饭... II. 奚... III. 饭店 - 企业管理 - 研究
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 140796 号

书 名：饭店业理论与前沿问题

作 者：奚晏平

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：北京新魏印刷厂

版 次：2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：41

印 数：1 - 5000 册

字 数：584 千

定 价：58.00 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 3044 - 8/F · 381

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

酒店业是一项追求完美但很难做到完美的事业。尽管我们每天都在兢兢业业的付出，但仍然有不尽人意之处，所以酒店人的生活就是在追求完美但又永远看不到尽头的矛盾状态中流逝。酒店人的工作压力源于客人不断增加的消费需求、竞争对手的越来越多的挑战以及酒店人自身的对酒店管理的认知和感悟的提高。但酒店人收获的绝不仅仅是烦恼，我们经常可以从客人满意的笑容和赞许中，从员工忘我投入的职业精神中，从像战场一样共同战斗的喜悦中获得一种快感，这种快感是只属于酒店人的。

酒店是观察社会的一个窗口，形形色色的人在酒店中来来往往，我们知道他们从什么地方来但不知道他们将去何方，我们不知道他们的目的也不知道他们最终的结果。这种场景总让我想起美国意象派大师庞德描写《地铁》的诗：人群中这些面孔幽灵般的闪过，黑枝上湿漉漉的花瓣。我们为各色各样的人提供服务，我们不知道他们是好人还是坏人。我有幸做五星酒店的管理者，自然可以与众多的国家元首政府首脑握手，也可以与各类知名人士近距离接触，但同时也得容忍社会垃圾在金碧辉煌的酒店中存在。在茫茫众生的差异中我们也不难发现许多共性：人在一个物质日益发达的社会里，相互依赖的程度却越来越高；人都希望得到别人尊重乃至崇拜；人都需要享受物质文明的各种成果。

选择了一种职业就选择了一种生活方式。酒店人给人的感觉是享受西装革履的时尚生活，但每天从系上领带的那一刻，你就得把你的时间和精力献给有限的建筑空间里面。酒店里并不是时时刻刻都有大事，而每件小

事对于客人来说都是大事，酒店人要把众多的小事调理得井井有条的确不是一件容易的事。经常有人开玩笑说，能做好五星酒店的总经理就能干好国务院总理，这只是表明做酒店管理者的难度系数罢了，而并不象征酒店人莫须有的野心。在琐碎的微观世界里我们实际上好像拥有一个世界。在自己所熟悉的每个角落可能因为我们的疏忽而导致客人的投诉，每个岗位也会因为员工的出色表现而生出无尽希望。时间对于选择酒店作为职业的人来说永远是一大挑战。客人有限的时间段内的体验是要以我们无限的努力为代价的。所以酒店人在心理上和精神上不存在上班还是下班，那座有生命的建筑永远是你的牵挂。即使你在空间上离得很远，但酒店永远装载你心里。正是这种无休止的生命状态有时让人产生哈姆雷特“To be or not to be?”的矛盾境地或是要超然于“心为形役”的野性呼唤。

酒店人的修炼是没有止境的，你的工作要求你成为团队领袖或像乐团的指挥家，将纷繁复杂的事和纷繁复杂的人协调起来演奏交响乐。一个好的酒店管理者同样应该是一位艺术欣赏大师，他知道如何将最美丽的东西以适当的方式展现出来让人欣赏和享受。美丽真的源于对生活的思索，我相信车尔尼雪夫斯基对美的定义：美就是生活。做酒店的人不得不与各色各样的人打交道，因此还得展现外交家的风范，职业的微笑和得体的言行是酒店人需要修炼的基本要素。酒店人为了能给来自不同背景的客人提供好的餐饮服务，他自己得学会成为美食家去鉴赏不同风味的美食，“葡萄美酒夜光杯”对于酒店人来说不再是一种浪漫，而是一种工作。做酒店的难点在于我们既要管理人又要为人提供服务，而这两种不确定因素叠加在一起会产生什么样的结果很难以科学的方法加以预判，了解员工和客人的心理就至关重要，因此酒店人如果能成为有一定造诣的心理学家会对工作大有裨益。不管你喜欢不喜欢数据，酒店是一个经济组织，企业最好的语言就是数据，如果酒店人把酒店当成人民公社的话，这就离现代企业治理的本质相去甚远，不一定要成为财务专家，但学会喜欢数字也是一种修炼。在中国从事酒店业还需要一种特殊本领就是懂得政治经济学在中国转型社会中的作用，特别是从事国有酒店管理的同行必须具备的才能，在政

治目标与经济目标的冲突中找到合适的平衡点的确不是一般的功夫，他们甚至称得上是政治家。我们没有理由抱怨，我们只有相信黑格尔“存在的就是合理的，合理的就是现实的”哲学命题。

20世纪60年代的生人是用纯真和激情滋养的一代人，童年的饥饿和苦难始终没有改变他们相信和追求唯美主义的热情，那个时代给他们的命运打上的烙印很容易在他们今天的人生道路上表现出来。我便是其中的一分子。从我做过中学老师、大学老师、政府官员、企业管理者的人生经历中不难看出一种改变环境和命运的意志时常在强烈地冲动，那是不可抗拒的召唤。我相信个人不是万能但要尽其所能的理念，怀着感恩的心热爱自己的工作 and 所拥有的一切，让生命燃烧出应有的光芒。尽管莎士比亚对于人生的判断：人生只不过是行走的影子，一个在舞台上指手画脚的拙劣演员，登场片刻就在无声无息中悄然退下，它是一个愚人所讲的故事，充满了愤怒与喧嚣，结果却毫无意义（Life's but a walking shadow, a poor player, that struts and frets his hour upon the stage, and then is heard no more; it is a tale told by an idiot, full of sound and fury, signifying nothing.）。但我更愿意聆听德国哲学家康德的教诲：“有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就会日新月异，不断增长，这就是我头上的星空与心中的道德定律。”

在《饭店业理论与前沿问题》一书付梓之际，作为酒店人有太多的感想，且用意识流手法写下自己对所从事的工作的深切感悟，期望与酒店业同行共勉：追求星空般的梦想同时坚守我们心中的道德定律。是为自序。

奚晏平

2006年9月11日 于青岛

前 言

中国饭店业的浩荡之势正演绎为一段经典的历史，我们都有机会成为历史的创造者，这就看我们洞察机遇的能力和对待事业的态度。当改革开放、国际竞争、文化渗透等各种要素会聚为饭店业的经营环境时，适者生存的自然法则正主导着我们曾经自以为熟悉的行业。饭店还是那座饭店，但市场早已不是那个市场。消费者变得更挑剔了，竞争对手越来越强了。我们如果不在理论和实践上有所超越的话，生存的空间将会越来越小。机会永远垂青于有准备的人。

我一直想写一本书来阐释我对管理学理论的发展与饭店业管理实践演进之间的关系的自我理解，这本书算是这样一种尝试。这种努力的目的在于向同行们阐释我们的管理实践中运用了哪些管理理论，还可以运用的管理工具都有什么。同时想为同行们面临的种种困惑从管理学中找到答案。在攻读管理学博士学位期间的知识积累和多年的饭店管理实践为我在理论和实践方面作好了这方面的准备。

管理是一门科学更是一门艺术。作为科学的管理是要求严格的标准、程序、规范、质量控制等可控制和可量化的要素，管理理论体系总结出的管理规律和基本原则不会因为环境、文化或社会制度的差异而发生根本性的改变；而作为一门艺术完全体现为管理者自身的修炼，正如同样一曲音乐在不同的大师手里会演奏出不同的效果一样。管理的艺术性表现为管理者对管理科学的艺术认知和根据不同环境驾驭管理的能力。如果管理只是科学那会使管理变为僵死的教条而扼杀管理者的创造性；如果管理只是艺

术，管理过程中表现出来的随意性将毁灭企业的前途。管理学大师孔茨认为：管理学是一门不精确的科学。这就很容易解释为什么不同酒店必须有自己的管理模式，而不同的酒店未必选择同样的管理模式。本书企图从理论和实践两个维度来阐释酒店管理作为科学和作为艺术在酒店业的存在和演变。

饭店业的实践研究远远超越了饭店业的理论研究，尤其在中国，饭店管理基本上被看做经验管理。所以呈现出的局面是饭店业的实践在推动饭店业的理论研究。这就很容易解释中国饭店往往是换一位总经理换一个管理方法，因为根本谈不上模式也就谈不上科学管理。企业没有投入足够的资源去建立一套具有特色的科学管理体系。当饭店管理没有科学只有艺术的时候，我们把所有经理人都当做艺术家的风险就太大了。管理者的职业态度、职业精神和职业能力决定着饭店作为一个经济组织的成败。而对于管理者来说压力同样的巨大，因为他没有可以依循的根据自己企业实际制定的管理制度和规范，他只有重新开始去摸索一条属于自己的路，每一个总经理都是该酒店管理模式的开拓者。这种循环的直接负面作用就是不能建立起完善的职业经理人市场和导致企业智力资源的浪费。

我们不必争论饭店业有无独立的理论体系，但饭店作为为社会提供产品和服务并赢取利润的经济组织的性质是不容置疑的，这在本质上决定了饭店与其他企业存在的使命是一样的，因此我们完全可以说饭店管理理论依赖于一般管理学理论。现在的确不存在一套完整的饭店管理理论体系或者说没有学者来为饭店理论体系做一个清晰的界定。我们见到的多为饭店管理实务操作和管理经验的总结。如果说美国康奈尔大学和瑞士洛桑酒店管理学院代表了当今世界的饭店管理学派的话，那么他们的区别就在于前者更多的注重经营战略性研究，而后者更加注重操作实务的训练。而且现在有趋同的态势，也就是说康奈尔的学生开始学习更多的实践课程，而洛桑的学生也开始研究战略管理。两个学派都跳出了地域色彩而更多地融入到全球饭店业的人力资源需求的视野中。所以历史已经证明管理学的一般性原理是适用于饭店管理的。事实上，饭店从诞生起就一直在自觉或

不自觉地实践着管理学的理论。从管理学的发展史中我们不难发现管理学的理论在一定历史条件下的演变，管理思想既是社会环境的产物，也是社会环境的过程，管理思想的形成依赖于社会文化模式、道德水准和社会制度的变迁而不断完善和向前发展的。

饭店作为一个经济组织的特征决定了其管理的基本原理与其他企业的管理的一致性，因此也可以说，饭店业管理理论作为企业管理理论的一个分支是伴随着管理理论的发展而不断进步的。虽然现代饭店业作为后工业时代的产物比一般工业企业的起源要晚得多，但其对于管理理论的实践从来没有停止过。如果从现代管理理论来透视饭店业的管理实践的发展我们就不难看出管理理论在饭店业的应用是与时俱进的。

本书共分三个部分：饭店业管理理论部分、饭店业公司治理部分和饭店业前沿问题部分。

在理论部分，首先从全球化的视野梳理了管理理论的发展简史和饭店业管理实践演进之间的关系，然后对饭店作为企业的本质特征应具有的现代企业制度入手分析中国国有饭店业面临的困境和出路。上个世纪60年代以来，饭店业发生了翻天覆地的变化，一些划时代的事件让我们铭记我们这个行业的开拓者如何用创新书写世界饭店业的历史。饭店的本质特征应该是企业作为经济组织的属性，而作为企业必然要求符合治理的逻辑、管理的逻辑和文化的逻辑。关于饭店业在新的历史条件下的发展趋势的理解应该从更加宏观的视角来加以审视，包括经济的推动作用、技术革命为饭店业发展提供的物质基础、市场环境的变化都会深深地改变饭店业的现实业态；在环境变化之前企业是主动地变化还是被动地适应环境的变化是不同的竞争战略，在一个变化万千的饭店业经营环境中特别考验决策者的应变能力；饭店文化的竞争是最核心的竞争，因此全面系统地了解企业的本质特征并构建自身独特的企业文化是每个管理者的责任。饭店营销理论如何从一般营销理论中衍生出来并适用于饭店管理是本部分探讨的另外一个命题，在一个供给大于需求的竞争环境中营销的作用无论怎样强调都不过分，营销理论不再只是书本知识而是实战经验的总结。

本书第二部分是我想将自己“殚精竭虑”的管理学博士论文较完整地奉献给同行，目的在于将我一直关注的中国国有饭店公司治理的问题有一个完整的剖析，使更多的人理解公司治理对于企业的重要性。当制度出现缺陷的时候，任何管理理论的效用都大打折扣。公司治理理论诞生的时间并不久远但却在上个世纪 80 年代得到普遍认可和推崇。特别是当美国一批世界级公司，如安然公司等出现危机的时候，人们认识到公司不再只需要管理更需要治理。完善的公司治理机制和公司文化伦理的结合可以从制度上解决公司的道德风险问题，在一个权力制衡的治理结构中实现决策的科学性和决策的效率。公司治理理论也是为国有饭店的管理者们在理论上找到一种自我解说困惑的方法。另外也是为有志研究国有饭店公司治理的同行提供一些理论工具，所以我甚至保留了文献综述和参考文献部分。公司治理理论 (corporate governance) 不同于一般的企业管理理论，它的核心是研究公司的治理结构和科学决策机制，应该说是企业科学管理的前提。用公司治理理论来完整地阐释中国国有饭店存在的制度性痼疾并从制度上找到根本出路，这在国内还是一项开创性的尝试。

第三部分主要探讨饭店管理中最热点的一些前沿问题。本部分对饭店集团化热潮的冷静思考希望对有集团化冲动的企业者更加全面地理解集团化作为过程，还是作为回报的价值取向有所启迪。五星级饭店的价值观是关于高星级饭店如何以顾客为核心建立企业利益共同体的经营理念在饭店管理中的具象化；饭店的品牌价值对于企业和消费者的意义是用价值体现的，企业通过为顾客创造价值而实现自身的价值，无论是“软品牌”还是“硬品牌”都不例外；Internet 在饭店业的应用与问题这样的课题在业界有过许多的讨论，但真正理解其价值并将其转化为管理工具和服务工具的管理者和企业是凤毛麟角，在这个方面我们有必要谦虚地向国际饭店集团学习。当 Marriot 集团提出保证顾客通过其网站的预订系统所享受的价格比其他任何渠道所获得的价格都便宜时，一场饭店业的营销革命已悄然在我们自以为熟悉的行业蔓延；如何寻找中国饭店业新的比较优势是我们在对市场判断的基础上构建可持续发展竞争力的关键所在；本部分关于人力资源

的分析是想提醒同行们中国饭店业人力资源面临的危机比我们看到的甚至想象到的都要严重，这给饭店业发展带来的困难在未来的10年中将越来越让我们深切感悟到。餐饮在饭店经营中的地位和作用决不仅仅是增加营业收入，而是体现饭店创新和服务质量的平台；在本部分特别有意思的是我将自己经历和体会过的号称世界上唯一七星级饭店的迪拜“阿拉伯之帆”（BURJI AL ARAB）和一直享有服务美誉的曼谷东方文化酒店的经营思想和经营战略与读者一起分享，希望对大家关于饭店业的认识有新的启迪。

本书第一部分和第三部分中有几篇文章曾经零散地发表过，这次经过整理也收集入书。竺琼峰为本书的出版作了许多行政组织工作；纪志华为第一部分和第三部分的文字整合作了大量工作；郑体健为第一部分和第三部分的文字校正也做出了努力，在此表示感谢。同时感谢中国旅游出版社为此书的出版所付出的劳动。

海天酒店管理集团董事长 奚晏平

2006年7月17日 于青岛

001 序

001 前言

第一部分 理论篇：饭店管理理论纵论

005 第一章 管理理论简史和饭店业管理实践的演进

006 第一节 泰勒的科学管理理论 (1903)

008 第二节 韦伯的组织理论 (1911)

010 第三节 法约尔的一般管理理论 (1916)

011 第四节 梅奥的人际关系理论 (1933)

012 第五节 巴纳德的系统组织理论 (1938)

013 第六节 马斯洛的需要层次论 (1943)

015 第七节 麦格雷戈人性假设与管理方式 (1960)

015 第八节 菲德勒的权变管理思想 (1965)

016 第九节 赫茨伯格双因素激励理论 (1966)

017 第十节 麦克利兰的成就动机理论 (1966)

018 第十一节 弗洛姆的期望理论及管理决策新思想 (1969)

019 第十二节 杜拉克的有效管理者研究 (1974)

020 第十三节 西蒙的管理决策学派 (1977)

021 第十四节 明茨伯格的经理角色学派 (1980)

023 第十五节 威廉·大内的 Z 理论 (1981)



024	第十六节	波特的竞争战略研究 (1985)
025	第十七节	沙因的组织文化研究 (1985)
026	第十八节	圣吉的学习型组织理论 (1990)
027	第十九节	哈默的企业再造 (1993)
028	第二十节	戴明 TQM(Total Quality Management)全面质量管理理论
037	第二章	透视现代饭店业的发展轨迹
038	第一节	20 世纪 60 年代——先行者创立行业标准的时代
041	第二节	20 世纪 70 年代——新机遇与新挑战并存的时代
045	第三节	20 世纪 80 年代——追求奢华、扩张与全球化的年代
049	第四节	20 世纪 90 年代——一个充满创新、并购和发展的年代
053	第五节	21 世纪——全球化和网络将世界变成一个平台
059	第六节	饭店业的未来
063	第三章	饭店作为企业的本质特征
065	第一节	治理的逻辑
068	第二节	管理的逻辑
070	第三节	文化的逻辑
075	第四章	动态环境下的饭店竞争战略
075	第一节	战略规划
078	第二节	产业环境分析的基本框架
083	第三节	核心竞争力
087	第四节	超强竞争时代的到来
090	第五节	价值创新战略
091	第六节	饭店竞争战略的两个案例——Formule 1 与 W 饭店

099	第五章 当代饭店业的发展趋势
099	第一节 技术革命对饭店业的支持会转化为服务
102	第二节 酒店业集团化和品牌化的趋势将促进饭店业重新分工
107	第三节 饭店经营管理真正从标准化管理向个性化管理方向发展
110	第四节 文化要素在新世纪饭店的重要作用
112	第五节 饭店从业人员的职业化程度不断提升
114	第六节 资本市场在饭店业发展中的作用凸显出来
116	第七节 安全成为饭店管理的一个重要趋势
123	第六章 饭店服务的文化阐释
123	第一节 不同文化在饭店业的表现形式
131	第二节 不同文化传统对于服务的影响
133	第三节 文化的和谐与文化的统一
138	第四节 服务的境界
143	第七章 酒店营销理论和实践的演进
143	第一节 经典的 4P 和 4C 营销理论在酒店营销中的实用性和缺陷
145	第二节 当代服务营销中的焦点理论
152	第三节 酒店营销中的战略问题
157	第四节 营销的战术问题
165	第八章 寻找国有酒店业的现代企业制度之路
166	第一节 中国酒店业离现代企业制度有多远
175	第二节 酒店作为现代企业的特性应该是什么
179	第三节 解决国有酒店业的根本出路在哪里

第二部分 公司治理篇：国有酒店治理的特殊性与模式创新研究

193	第一章 引言
193	第一节 研究背景与研究意义
199	第二节 研究内容与研究框架
202	第三节 基本问题与创新点
205	第四节 研究方法
211	第二章 文献回顾
211	第一节 公司治理理论的相关研究
235	第二节 酒店治理的相关研究
255	第三章 中国国有酒店内部治理特殊性分析
255	第一节 中国国有酒店治理结构与权力配置
265	第二节 中国国有酒店的股东及股东权益
270	第三节 中国国有酒店董事会的结构与运行
277	第四节 中国国有酒店监事会的监督
281	第五节 中国国有酒店经营层的选择与激励约束
289	第六节 中国国有酒店的治理文化与伦理
297	第四章 中国国有酒店外部治理特殊性分析
298	第一节 政府在国有酒店治理中的功能定位与治理效应
302	第二节 中国国有酒店的机构投资者
308	第三节 中国国有酒店业的兼并与收购
311	第四节 中国国有酒店的信息披露
315	第五节 中国国有酒店网络治理的驱动要素与实现机制

329	第五章 中国国有酒店治理成本与经营绩效关系研究
330	第一节 中国国有酒店治理的演进
334	第二节 中国国有酒店治理成本内涵与经营绩效评价
338	第三节 行政型治理模式治理成本与经营绩效关系分析
341	第四节 转型期行政型治理模式治理成本与经营绩效关系分析
346	第五节 准经济型治理模式治理成本与经营绩效关系分析
355	第六章 中国国有酒店治理模式创新：治理结构重建与机制创新
355	第一节 中国国有酒店的治理特殊性
359	第二节 中国国有酒店治理结构的重建与机制创新设计
363	第三节 中国国有酒店经济型治理的构建
383	第四节 典型案例研究
401	第七章 结论及尚待研究的问题
401	第一节 中国国有酒店未来发展方向
410	第二节 主要研究结论及尚待研究的问题

第三部分 实践篇：现代饭店业的前沿问题

419	第一章 中国饭店业集团化进程综述
419	第一节 中国饭店集团化发展概述
422	第二节 中国国有饭店集团化基本特征
424	第三节 国际饭店集团在中国的发展特征
425	第四节 中国国有饭店集团与国际饭店集团发展比较
435	第五节 中国饭店集团化的战略思考及展望