

学术前沿研究

# 中外酒店集团比较研究

薛秀芬◎编 著

Z

HONGWAIJIUDIANJITUANBIJIAOYANJIU



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

学术前沿研究

辽宁省教育厅高校科技专著出版基金资助

# 中外酒店集团比较研究

薛秀芬◎编 著



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社

---

**图书在版编目(CIP) 数据**

中外酒店集团比较研究/薛秀芬编著. —北京: 北京师范大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-303-11928-8

I. ①中… II. ①薛… III. ①饭店—企业集团—对比研究—中国、外国 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 241324 号

---

营 销 中 心 电 话      010-58802181 58808006  
北师大出版社高等教育分社网      <http://gaojiao.bnup.com.cn>  
电 子 信 箱      beishida168@126.com

---

出版发行: 北京师范大学出版社 [www.bnup.com.cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印      刷: 北京京师印务有限公司

经      销: 全国新华书店

开      本: 155 mm × 235 mm

印      张: 22.5

字      数: 355 千字

版      次: 2011 年 1 月第 1 版

印      次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

定      价: 45.00 元

---

策划编辑: 马洪立

责任编辑: 杜丽娟

美术编辑: 毛    佳

装帧设计: 天之赋设计室

责任校对: 李    菡

责任印制: 李    啸

---

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

## 作者简介

---

薛秀芬，辽宁师范大学历史文化旅游学院副教授、硕士生导师。担任省、市旅游局培训导师，兼任高星级酒店管理顾问。主要研究方向：中外酒店管理比较研究、现代酒店管理研究、旅游教育研究。公开发表、出版论文、著作 50 余篇(部)。主持国家、省、市级科研课题 10 余项。

## 前言

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期，我国的酒店业正处于国际酒店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头，在这样的历史时期，我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下审视我国酒店业的发展，思考如何提高中国酒店组织的国际竞争力。

《中外酒店集团比较研究》的写作，旨在为我国酒店业提供一个全面了解世界著名酒店集团的窗口，从而把握现代酒店业先进的管理理念和管理技术。本书充分反映了近年来酒店业的最新研究动态，内容新颖、全面、系统，具有鲜明特色。其学术价值及实践意义主要体现在：

1.《中外酒店集团比较研究》是目前我国第一部全面翔实介绍中外酒店集团并对其进行专题比较研究的专著；

2. 本书全面阐述了中外酒店集团比较领域所涉及的主要内容，使人们对中外酒店集团有全面清晰的了解，从而推动我国对世界著名酒店集团的深入研究，进而明确我国酒店业的改革发展方向；

3.《中外酒店集团比较研究》有助于酒店业的管理者和从业者从世界酒店集团的成功经验中获取专业的知识来决策自己的未来。

本书分上、中、下三篇。上篇为中外酒店集团发展概述，着重从历史的角度来诠释中外酒店集团的发展，试图从理论上揭示这一历史轨迹的必然趋势；中篇为中外酒店集团概况，精选了全球酒店集团300强中的前10强和我国著名的锦江国际酒店管理有限公司、香格里拉酒店集团，主要对其发展历程、集团品牌、经营管理等作以简介，使人们对中外著名酒店集团有更全面地了解；下篇为中外酒店集团比较，选取了企业文化、管理模式、管理方法、资本运营、财务管理、经营战略、品牌

经营等专题，对中外酒店集团进行深入地专题比较研究。

本书可供旅游院校本科生、研究生作为教材使用。同时，本书还可供从事酒店业、旅游院校教育、旅游行政管理等领域的教学人员、行政管理人员、酒店从业人员等阅读和参考。

本书在编写过程中，参考了国内外有关论著和最新研究成果，恕不一一列出，在此特向有关作者表示感谢。辽宁师范大学历史文化旅游学院研究生徐顺意、屈迪、徐文、毕富利、马敏，洛河师范学院历史文化学院殷华华、厦门大学嘉庚学院刘沧参与了本书的文稿整理和部分编写工作，在此一并表示谢忱。

由于时间仓促，编者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请读者不吝赐教。

薛秀芬

2010年6月于大连

# 目 录

## 上 篇 中外酒店集团发展概述

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>第一章 国际酒店集团发展概述</b> ..... | (2)  |
| 一、国际酒店集团发展历程 .....          | (2)  |
| 二、国际酒店集团发展现状 .....          | (5)  |
| 三、国际酒店集团发展趋势 .....          | (11) |
| 四、国际酒店集团在中国的发展 .....        | (13) |
| <b>第二章 中国酒店集团发展概述</b> ..... | (18) |
| 一、中国酒店集团发展历程 .....          | (18) |
| 二、中国酒店集团发展现状 .....          | (20) |
| 三、中国酒店集团发展趋势 .....          | (29) |
| 四、中国酒店集团发展障碍 .....          | (31) |

## 中 篇 中外酒店集团概况

|                         |      |
|-------------------------|------|
| <b>第三章 洲际酒店集团</b> ..... | (34) |
| 一、集团概况 .....            | (34) |
| 二、集团创始人 .....           | (35) |
| 三、主要发展历程 .....          | (36) |
| 四、集团品牌 .....            | (37) |
| 五、集团经营管理 .....          | (40) |
| 六、在中国的发展 .....          | (46) |

**第四章 温德姆酒店集团** ..... (48)

    一、集团概况 ..... (48)

    二、主要发展历程 ..... (49)

    三、集团品牌 ..... (50)

    四、集团经营管理 ..... (56)

    五、在中国的发展 ..... (59)

**第五章 万豪国际集团** ..... (60)

    一、集团概况 ..... (60)

    二、集团创始人 ..... (61)

    三、主要发展历程 ..... (63)

    四、集团品牌 ..... (64)

    五、集团经营管理 ..... (68)

    六、在中国的发展 ..... (73)

**第六章 希尔顿饭店集团** ..... (74)

    一、集团概况 ..... (74)

    二、集团创始人 ..... (75)

    三、主要发展历程 ..... (79)

    四、集团品牌 ..... (80)

    五、集团经营管理 ..... (83)

    六、在中国的发展 ..... (89)

**第七章 雅高酒店集团** ..... (90)

    一、集团概况 ..... (90)

    二、集团创始人 ..... (91)

    三、主要发展历程 ..... (92)

    四、集团品牌 ..... (93)

    五、集团经营管理 ..... (96)

    六、在中国的发展 ..... (101)

**第八章 精选国际酒店集团** ..... (103)

    一、集团概况 ..... (103)

    二、主要发展历程 ..... (104)

    三、集团品牌 ..... (106)



|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 四、集团经营管理 .....                 | (109)        |
| 五、在中国的发展 .....                 | (115)        |
| <b>第九章 贝斯特韦斯特国际集团 .....</b>    | <b>(116)</b> |
| 一、集团概况 .....                   | (116)        |
| 二、主要发展历程 .....                 | (117)        |
| 三、集团品牌 .....                   | (119)        |
| 四、集团经营管理 .....                 | (120)        |
| 五、在中国的发展 .....                 | (126)        |
| <b>第十章 喜达屋酒店与度假村国际集团 .....</b> | <b>(127)</b> |
| 一、集团概况 .....                   | (127)        |
| 二、集团创始人 .....                  | (128)        |
| 三、主要发展历程 .....                 | (129)        |
| 四、集团品牌 .....                   | (130)        |
| 五、集团经营管理 .....                 | (135)        |
| 六、在中国的发展 .....                 | (140)        |
| <b>第十一章 卡尔森国际饭店集团 .....</b>    | <b>(141)</b> |
| 一、集团概况 .....                   | (141)        |
| 二、集团创始人 .....                  | (142)        |
| 三、主要发展历程 .....                 | (143)        |
| 四、集团品牌 .....                   | (144)        |
| 五、集团经营管理 .....                 | (146)        |
| 六、在中国的发展 .....                 | (150)        |
| <b>第十二章 凯悦酒店集团 .....</b>       | <b>(153)</b> |
| 一、集团概况 .....                   | (153)        |
| 二、集团创始人 .....                  | (154)        |
| 三、主要发展历程 .....                 | (155)        |
| 四、集团品牌 .....                   | (155)        |
| 五、集团经营管理 .....                 | (159)        |
| 六、在中国的发展 .....                 | (163)        |

**第十三章 锦江国际酒店管理有限公司** ..... (165)

一、集团概况 ..... (165)

二、主要发展历程 ..... (167)

三、集团品牌与集团酒店 ..... (168)

四、集团经营管理 ..... (172)

五、发展成就与发展前景 ..... (176)

**第十四章 香格里拉酒店集团** ..... (179)

一、集团概况 ..... (179)

二、集团创始人 ..... (180)

三、主要发展历程 ..... (181)

四、集团品牌 ..... (182)

五、集团经营管理 ..... (184)

六、在中国内地的发展 ..... (192)

**下 篇 中外酒店集团比较**

**第十五章 中外酒店集团发展态势比较** ..... (196)

一、酒店集团发展态势 ..... (196)

二、中外酒店集团发展态势比较 ..... (196)

三、中国酒店集团发展战略 ..... (202)

**第十六章 中外酒店集团企业文化比较** ..... (207)

一、企业文化、酒店集团企业文化 ..... (207)

二、中外酒店集团企业文化比较 ..... (209)

三、中国酒店集团企业文化的塑造与培育 ..... (212)

**第十七章 中外酒店集团管理模式比较** ..... (217)

一、中外酒店集团管理模式比较的意义 ..... (217)

二、中外酒店集团管理模式比较 ..... (219)

三、中国酒店集团管理模式的优化 ..... (221)

**第十八章 中外酒店集团管理方法比较** ..... (226)

一、中外酒店集团主要管理方法 ..... (226)

二、中外酒店集团管理方法差异分析 ..... (230)

三、对我国酒店集团管理方法的思考 ..... (231)

|                                          |       |
|------------------------------------------|-------|
| <b>第十九章 中外酒店集团资本运营比较</b> .....           | (234) |
| 一、酒店集团资本运营的必要性 .....                     | (234) |
| 二、中外酒店集团资本运营比较 .....                     | (236) |
| 三、国外酒店集团资本运营对我国的启示 .....                 | (238) |
| <b>第二十章 中外酒店集团财务管理比较</b> .....           | (241) |
| 一、酒店财务管理的重要性 .....                       | (241) |
| 二、中外酒店集团财务管理比较 .....                     | (242) |
| 三、缩小中外酒店集团财务管理差异的建议 .....                | (249) |
| <b>第二十一章 中外酒店集团经营战略比较</b> .....          | (253) |
| 一、酒店集团经营战略的意义 .....                      | (253) |
| 二、中外酒店集团经营战略比较 .....                     | (254) |
| 三、中外酒店集团经营战略比较的启示 .....                  | (258) |
| <b>第二十二章 中外酒店集团竞争力比较</b> .....           | (261) |
| 一、酒店集团竞争力的作用 .....                       | (261) |
| 二、中外酒店集团竞争力比较 .....                      | (262) |
| 三、提高我国酒店集团竞争力的策略 .....                   | (266) |
| <b>第二十三章 中外酒店集团培训比较</b> .....            | (270) |
| 一、酒店集团培训的重要性 .....                       | (270) |
| 二、中外酒店集团培训比较 .....                       | (271) |
| 三、我国酒店集团培训的改革 .....                      | (275) |
| <b>第二十四章 中外酒店集团品牌经营比较</b> .....          | (279) |
| 一、酒店集团品牌经营的必要性 .....                     | (279) |
| 二、中外酒店集团品牌经营比较 .....                     | (280) |
| 三、对我国酒店集团品牌经营的思考 .....                   | (284) |
| <b>附录一 2008、2007 年全球酒店集团 300 强</b> ..... | (289) |
| <b>附录二 2006、2005 年全球酒店集团 300 强</b> ..... | (317) |
| <b>参考文献</b> .....                        | (345) |

# 上 篇

## 中外酒店集团发展概述

## 第一章

# 国际酒店集团发展概述

酒店集团 Hotel Group，又称作饭店联号 Hotel Chain 或连锁饭店，是以经营酒店为主的经济实体，指在本国或世界各地直接或间接地拥有或控制两家或两家以上的酒店，以相同的店名和店标、统一的经营程序、同样的服务标准和管理风格与水准进行联合经营的企业集团。

酒店集团是一种特殊的企业集团，在 19 世纪就出现了其初始形态——铁路沿线的酒店联号，而酒店集团这一概念的诞生还要追溯到 20 世纪 40 年代，即第二次世界大战之后的欧美国家，至今已有六十多年的发展历史。本章从国际酒店集团发展历程、发展现状及发展趋势等方面来认识国际酒店集团发展全貌，这对于我国酒店集团的发展无疑是一个良好的借鉴和学习过程。

### 一、国际酒店集团发展历程

国际酒店集团的发展较早。酒店集团经营形式起源于美国，美国也是酒店资本、管理、技术的最大输出国。国际酒店集团是以酒店企业为核心，以经营酒店产品为主体，通过产权交易、资本融合、管理模式输出和营销网络等而相互关联的企业集团，在酒店业高度发展的基础上形成以酒店母公司为主体，通过资本纽带关系和经营协作关系等方式，同众多酒店组织共同形成的企业经济联合体。在过去的半个多世纪的发展中，欧美国家的酒店集团在市场需求和经济利益的牵引作用下，逐步完成了从无到有、从小到大、从单一品牌到多品牌、从国内到国际的发展

过程,并先后经历了区域发展阶段、洲际发展阶段和全球整合三大阶段。

### (一)区域发展阶段(20 世纪 40 年代—50 年代)

20 世纪 40 年代,经历了第二次世界大战洗礼的欧美等国出现了相对持续的和平、稳定、繁荣的历史机遇,5 天工作制、高速公路及私家汽车日趋普及,这为那些按照制度化、规范化和标准化经营管理的酒店公司提供了极为广阔的市场。为满足市场需求并获得更大的经济效益,一大批称雄于某一区域内或某一国界内的现代酒店集团在欧美地区应运而生并脱颖而出。

例如,1946 年成立的“最佳西方国际集团(Best Western)”、1949 年成立的“希尔顿国际饭店公司”(Hilton International)、1952 年成立的“假日酒店集团”(Holiday Inn)等现代酒店集团都是这一阶段的典型代表。这些酒店集团扩张发展的方向是由其本国或本地游客的批量流向来决定,哪里本国或本地的游客最多,哪里就有这些跨市、跨国经营的现代酒店集团的身影。

但由于受交通条件的制约,各国的商务与休闲旅游大多局限于本国境内及周边邻国的小范围区域内。当时成立的酒店集团基本上处于巩固与发展各自国内市场或周边区域市场阶段,各酒店集团凭借其人力、物力、财力和网络等资源规模优势,逐渐取代了单体酒店(Independent Hotel)在国内市场的竞争地位,开创了世界酒店集团管理的新纪元。

### (二)洲际发展阶段(20 世纪 60 年代—70 年代)

20 世纪 60 年代,伴随着发达国家民航业的蓬勃发展、人们带薪假期的增加与洲际高速公路交通网络的逐步建成,各国的商务和休闲旅游的范围也从本土性、区域性向洲际性、国际性方向发展。此时旅游市场产生了新的需求,部分酒店集团纷纷将其发展目标转向了国际市场。20 世纪 50 年代末期到 70 年代,一些著名的酒店集团利用其品牌不断扩展,相继出现了华美达(Ramada)、霍华德·约翰逊(Howard Johnson)、马里奥特(Marriott)、凯悦(Hyatt)、四季饭店集团(Four Seasons Hotels & Resorts)、雅高集团(Accor)、天天酒店集团(Day Inn)等。

另外,为使本国出境游客在异国他乡同样能感受到“家外之家”的温馨、安全与舒适,众多欧美酒店集团纷纷联姻航空公司,到本国出境游客流量较大的国外旅游目的地或中心门户城市接管或开设酒店。如:澳洲航空公司建立了多家酒店;德国汉莎航空公司(Lufthansa)在科隆机

场发展了新的酒店；法国航空公司在科西嘉岛接管了一家酒店，并且业务开始向纽约市场拓展。另有一些航空公司与酒店集团联合，如：1967年，美国环球航空公司(TWA)与希尔顿成立国际联盟；1970年，美国联合航空公司(UA)与国外国际(WI)联合；1972年，法航(AF)与法国的子午线(Meridian)联合。这一系列的成功案例打破了以往以区域为单位的集团联合，形成了一大批跨国、跨洲经营的国际酒店集团。

到20世纪70年代末，国外酒店集团已基本完成了对全球酒店市场的瓜分。但由于受冷战思维的影响，在这次酒店集团发展过程中，中国乃至许多社会主义国家错过了发展的最好时机，形成了与国外世界酒店集团的差距。

### (三)全球整合阶段(20世纪80年代至今)

20世纪80年代，随着中国的改革开放，许多有实力的欧美酒店管理集团纷纷抢滩发展中国市场，世界酒店集团的发展呈现全球整合趋势。这一阶段的最显著特征就是酒店集团的扩张模式的改变。它突破了以往的单一酒店和单一品牌连锁的规模局限，形成了跨酒店集团甚至跨行业的兼并、收购与联盟的转型。

从1981年大都会(Grand Metropolitan)兼并洲际酒店集团开始，这种趋势一直延续至今而且有进一步发展的趋势。其中最引人注目的莫过于香港新世界集团(New World)对华美达集团(Ramada)的收购兼并(1989年)，英国巴斯有限公司(Bass)对假日集团(1989年)和洲际集团(1998年)的收购兼并，以及法国雅高(Accor)集团对6号汽车旅馆公司(Mobile 6)的收购兼并(1990年)。另外，2003年跃居国际酒店集团三百强首位的“洲际酒店集团”通过在2002年成功地收购兼并了美国的“蜡木酒店式公寓集团”(Candlewood Suite)一举夺魁，并把连续六年稳坐世界三百强头把交椅的美国圣达特集团(Cendant)拉下马。

进入20世纪90年代后期，国际酒店集团开始向亚洲、东欧、拉美等区域发展，大型酒店集团跨国经营所涉及的国家范围不断扩大，并于90年代末期形成酒店集团全球发展的雏形。这些酒店集团的迅速扩大且全方位发展的趋势将对那些目前幸存的单体酒店、区域性酒店或小型酒店管理公司形成极大的威胁。今后，由亚洲、非洲带动的新兴市场将成长迅速，且顾客消费的个性化与品牌化进一步明显，以及全球市场竞争的逐步激烈，将进一步促进国际酒店集团朝多元化、规范化、多品牌的方向发展。

## 二、国际酒店集团发展现状

### (一)全球酒店集团 300 强前 10 强

全球酒店集团 300 强排名源于美国《HOTELS》杂志。《HOTELS》杂志是通过衡量酒店集团的成员酒店数、总房间数、发展情况以及综合实力, 排出全球酒店集团 300 强。

《HOTELS》杂志是国际饭店与餐馆协会的会刊, 服务于全球 170 多个国家, 覆盖了全美拥有 100 间以上客房的酒店以及世界其他国家拥有 50 间以上客房的酒店, 是全球酒店业最权威的杂志之一。每年《HOTELS》杂志都会花半年的时间对上一年度全球所有的知名酒店集团进行评估。该杂志的统计排名是广泛认可的世界性排名, 大多数世界知名酒店对外公布的排名都是参照该杂志, 它具有充分的专业性、权威性和全面性。

2002 年—2008 年全球酒店集团 300 强前 10 强排名情况见表 1-1~表 1-7。

表 1-1 2002 年全球酒店集团 300 强前 10 强

| 名 次 | 集 团 名 称   | 集团所在国 | 客房数(间)  | 酒店数(座) |
|-----|-----------|-------|---------|--------|
| 1   | 圣达特集团     | 美国    | 536,097 | 6,513  |
| 2   | 六洲集团      | 英国    | 514,873 | 3,333  |
| 3   | 万豪国际集团    | 美国    | 463,429 | 2,557  |
| 4   | 雅高酒店集团    | 法国    | 440,807 | 3,829  |
| 5   | 精选国际酒店集团  | 美国    | 373,722 | 4,664  |
| 6   | 希尔顿饭店集团   | 美国    | 337,116 | 2,084  |
| 7   | 最佳西方国际公司  | 美国    | 308,911 | 4,064  |
| 8   | 喜达屋国际饭店集团 | 美国    | 226,970 | 748    |
| 9   | 卡尔森国际饭店集团 | 美国    | 141,923 | 847    |
| 10  | 希尔顿国际饭店集团 | 英国    | 96,380  | 384    |

数据来源: <http://www.hotelsmag.com>



表 1-2 2003 年全球酒店集团 300 强前 10 强

| 名 次 | 集 团 名 称   | 集团所在国 | 客房数(间)  | 酒店数(座) |
|-----|-----------|-------|---------|--------|
| 1   | 洲际酒店集团    | 英国    | 536,318 | 3,520  |
| 2   | 胜腾集团      | 美国    | 518,747 | 6,402  |
| 3   | 万豪国际集团    | 美国    | 490,564 | 2,718  |
| 4   | 雅高酒店集团    | 法国    | 453,403 | 3,894  |
| 5   | 精选国际酒店公司  | 美国    | 388,618 | 4,810  |
| 6   | 希尔顿饭店集团   | 美国    | 348,483 | 2,173  |
| 7   | 最佳西方国际公司  | 美国    | 310,245 | 4,110  |
| 8   | 喜达屋国际饭店集团 | 美国    | 229,247 | 738    |
| 9   | 卡尔森国际饭店集团 | 美国    | 147,624 | 881    |
| 10  | 希尔顿国际饭店集团 | 英国    | 98,689  | 392    |

数据来源：<http://www.hotelsmag.com>

表 1-3 2004 年全球酒店集团 300 强前 10 强

| 名 次 | 集 团 名 称   | 集团所在国 | 客房数(间)  | 酒店数(座) |
|-----|-----------|-------|---------|--------|
| 1   | 洲际酒店集团    | 英国    | 534,202 | 3,540  |
| 2   | 胜腾集团      | 美国    | 520,860 | 6,396  |
| 3   | 万豪国际集团    | 美国    | 482,186 | 2,632  |
| 4   | 雅高酒店集团    | 法国    | 463,427 | 3,973  |
| 5   | 精选国际饭店公司  | 美国    | 403,806 | 4,977  |
| 6   | 希尔顿饭店集团   | 美国    | 358,408 | 2,259  |
| 7   | 最佳西方国际公司  | 美国    | 309,236 | 4,114  |
| 8   | 喜达屋国际饭店集团 | 美国    | 230,667 | 733    |
| 9   | 凯悦酒店集团    | 美国    | 147,157 | 818    |
| 10  | 卡尔森国际饭店集团 | 美国    | 147,093 | 890    |

数据来源：<http://www.hotelsmag.com>