



世界著名酒店集团比较研究

奚晏平 编著



Comparative Studies
on International Hotels

中国旅游出版社



Comparative Studies
on International Hotels



世界著名酒店集团比较研究

奚晏平 编著

Comparative Studies
on International Hotels

Comparative Studies
on International Hotels

责任编辑:王建华

装帧设计:杨培栋

责任印制:冯冬青

图书在版编目(CIP)数据

世界著名酒店集团比较研究/奚晏平编著. —北京:中国旅游出版社,2004. 4

ISBN 7-5032-2326-X

I. 世... II. 奚 III. 饭店—企业管理—对比研究—世界 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 025792 号

书 名: 世界著名酒店集团比较研究

编 著: 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@cmta.gov.cn

印 刷: 北京市安泰印刷厂

版 次: 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 27.5

印 数: 4000 册

字 数: 400 千字

定 价: 48.00 元

版权所有

翻印必究

序 言

漫步当代中国的街头，我们会发现越来越多的国外酒店品牌悄然间出现在一幢比一幢漂亮的建筑物上，这对城市来说是一道亮丽的风景，对消费者来说多了一份选择，对酒店管理者来说又意味着什么呢？竞争——不可避免的短兵相接的竞争：市场的竞争、人才的竞争、管理技术的竞争、企业文化的竞争。但竞争并不是游戏的唯一主旋律。竞合——竞争中的合作将成为现代市场经济条件下的另外一种必然选择。一方面酒店业在动荡的市场环境中为了生存进行着产品的竞争、价格的竞争、客户的竞争，尽管竞争的最高境界是避免竞争；另一方面为了在竞争中强壮起来，使行业健康持续发展，吸收各种外来先进的管理技术和先进企业文化，培养和分享成长中的市场，合作的态度、方式和能力将决定企业的另一半命运。波特的竞争优势理论、普拉哈拉德的企业成长理论、盖瑞·海默尔的开创竞争新局面的理论从不同的侧面揭示了现代企业的竞争模式和企业如何获取竞争优势的途径。但所有的论述中有一点是共同的，那就是在非垄断的竞争环境中直面竞争的勇气和能力。面对竞争，我们该做出什么样的选择？圣吉在《第五项修炼》中提出了建立学习型组织的理念。自我超越（Personal Mastery）、改善心智模式（Improving Mental Models）、建立共同愿景（Building Shared Vision）、团队学习（Team Learning）、系统思考（Systems Thinking）中的每项要素都是对现代管理者和每个企业组织的一种挑战。知己知彼，方能百战不殆。企业有目标的学习和进步可以降低我们的学习成本并缩短变革的周期。通过对世界著名酒店集团的比较研究我们既可以寻找到他们成功的规律和途径，也可以为我们自己找到现在和将来的位置。对酒店集团的比较研究有多种方法

可以选择,但简单的数据和操作比较并不能解释各个集团通过不同的模式和途径达到成功的结果,因为没有一种模式是万能的。因此我们有必要从酒店作为企业组织的本质特性的角度去解读这些酒店集团成功的必然性。

酒店作为一个企业组织存在所构成的三组基本三维逻辑关系——治理的逻辑、管理的逻辑、文化的逻辑,是我们研究世界优秀酒店的合理途径,这与中国传统文化的基本宇宙观“道生一,一生二,二生三,三生万物”是一种方法论上的契合。彼得·圣吉在《第五项修炼》中认为中国文化仍保留有那些用生命一体观方法论来了解万事万物运行的法则,保留有对于奥妙的宇宙万有本原所体悟出极高明、精微而深广的古老智慧结晶^①。因此让我们从这些关系所蕴含的企业本质特性出发去探寻这些著名酒店集团运行的规律和应有价值。这些关系形成的必然逻辑关联为我们从哲学的层面来观察酒店业作为一种经济组织构建了三个视窗。这三组既有内部强烈关联性又有外部逻辑连接的逻辑关系组合是构成几乎所有成功企业三位一体的必要条件。由于解读治理的逻辑、管理的逻辑和文化的逻辑需要大量的一手资料来支持各个酒店集团的治理途径和管理方法,我们不能全面的为读者提供详尽的内容分析,但是至少我们可以为读者提供一些基本材料和研究这些酒店集团的方法^②。

治理的逻辑 Trinity of Corporate Governance Logic:

产权—治理结构—科学管理

property rights—corporate governance—scientific management

管理的逻辑 Trinity of Management Logic:

品牌—文化—管理模式

brand—culture—management model

^① 彼得·圣吉,《第五项修炼》,郭进隆译,上海三联书店,2002年。

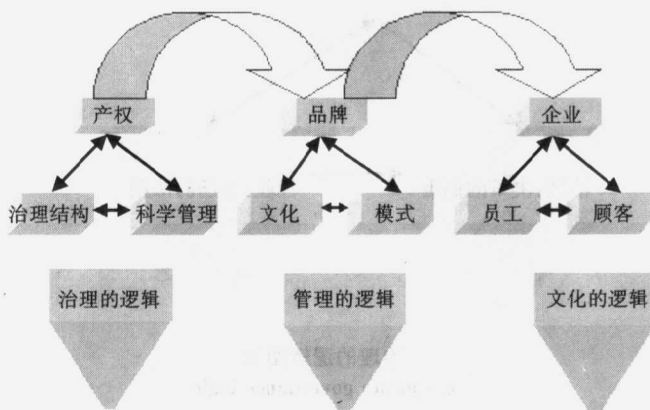
^② 关于治理的逻辑,参见莫晏平《寻找国有酒店业的现代企业之路》,《中外酒店》2003年5月。

关于管理的逻辑,参见《海天酒店管理模式——系统设计与操作实务》,中国旅游出版社,2004年1月。

文化的逻辑 Trinity of Cultural Logic:

企业—员工—顾客

management—associates—customers

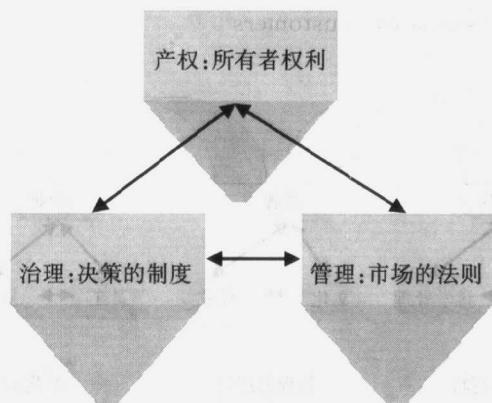


企业的三维逻辑关系组图
Trinities of Hotel Logic

事实上这三组逻辑组合具有一定的递进依存关系，既是说只有当治理的逻辑关系完备的时候，管理的逻辑才在理想的状态下成立，或者说管理的逻辑是在完善的治理状态下科学管理理念的延伸。同样的，理想的管理逻辑组合是构成文化逻辑的必要条件。从理论的层面上，每一个在上一层次抽象的理性设计到了下一个层次自然演变为具体的范式。科学管理在治理的逻辑中表现为一种制度安排而在管理的逻辑中已经成为具体的操作范式；文化在管理的逻辑组合中是一种理念设计到了文化的逻辑组合中自然的演变为具体的人文关怀。

一、治理的逻辑：治理的逻辑关系组合所涵盖的产权、治理结构和科学管理。即通过一种制度安排，来合理地配置所有者与经营者之间的权利与责任关系。公司治理的目标是保证股东利益的最大化，防止经营者对所有者利益的背离。公司治理是通过一套包括正式或非正式的、内部的或外部的制度或机制来协调公司与所有利害相关者之间的利益关系，以保证公司决策的科

学化, 从而最终维护公司各方面的利益。

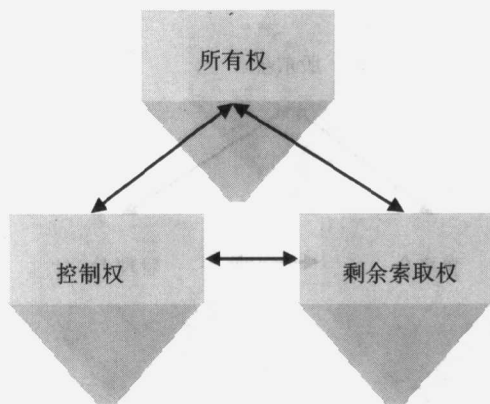


治理的逻辑图示
corporate governance logic

1. 在这个三位一体的关系中, 产权主要界定所有者和权利。我们很难想象当给定的资产都不知道是谁所有和由谁来控制时, 这个企业在市场的环境中能有持续的生命力, 而中国国有企业恰恰保存了这种特性。毋庸置疑, 世界著名酒店集团的产权关系是明确的。明确的产权关系实际上包括财产的所有权、控制权以及剩余索取权。产权是所有制的核心和主要内容。建立归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度, 是完善基本经济制度的内在要求, 是构建现代企业制度的重要基础。^①

2. 当产权关系明确以后, 就应该设定一个权力结构来有效管制这些资

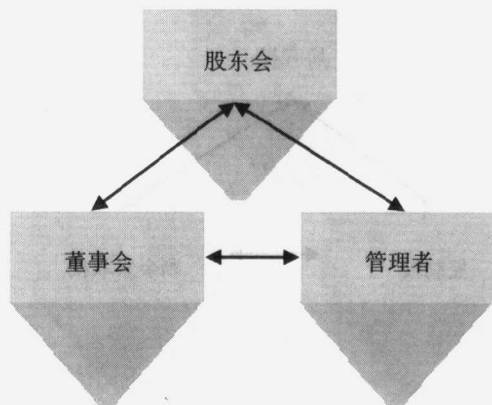
^① 中共十六届三中全会公报关于产权制度的完整表述: 产权是所有制的核心和主要内容。建立归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度, 有利于维护公有财产权, 巩固公有制经济的主体地位; 有利于保护私有财产权, 促进非公有制经济发展; 有利于各类资本的流动和重组, 推动混合所有制经济发展; 有利于增强企业和公众创业创新的动力, 形成良好的信用基础和市场秩序。这是完善基本经济制度的内在要求, 是构建现代企业制度的重要基础。要依法保护各类产权, 健全产权交易规则和监管制度, 推动产权有序流转。



产权的三维逻辑
Trinity of property logic

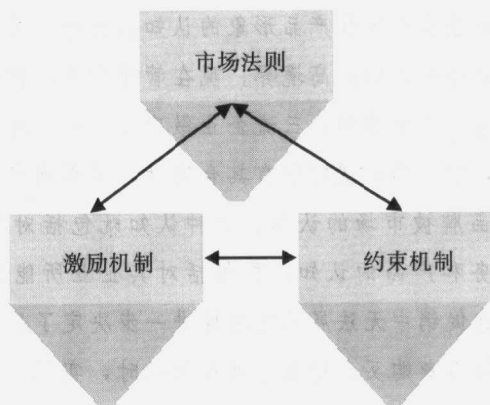
产，以使其在运行过程中不断增值。现代企业制度中对于公司治理结构已经有明确的规范可以遵循。通常的现代企业治理结构由股东大会、董事会和管理者组成。股东大会是公司的最高权力机构，董事会是公司的最高决策机构，而管理者是执行机构。世界著名酒店集团由于自身的文化传统和所在地的法律规制在治理结构上可能有所差异，但治理结构的基本框架应该是大同小异的。而所有权和经营权的分离是建立在委托代理关系基础之上的，委托代理关系实质上是一种契约关系。在这种契约关系下，公司的所有者将其拥有的资源委托给公司经理人员经营，公司所有者不再直接管理公司，而是通过建立激励机制，最大限度地使经营者和股东利益趋于一致，同时通过约束机制尽量避免经理人员的“道德风险”问题。上述的激励机制和约束机制等制度安排就构成了公司的治理结构。其目的是要解决所有权和经营权分离带来的代理问题和信息不对称问题，以实现股东利益的最大化。^①

^① 除了股东大会、董事会，许多现代公司还根据当地法律条文设有监事会，但笔者认为监事会的监督功用并不构成公司的三权分离，有的公司法对监事会的设立并没有强制性的法律条款。



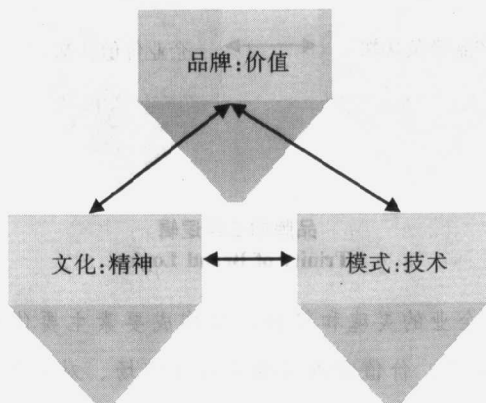
治理结构图示
governance structure

3. 企业治理的权力结构确立以后实际上一一种委托代理关系就成立了, 资产所有者成为股东后将资产委托董事会对资产的运行进行决策, 董事会再通过委托专业化管理者负责企业的日常管理。在科学的管理逻辑中, 市场法则是指企业的资源按照市场规律来进行配置, 包括对管理者的选择, 企业的战略决策也是由市场驱动的。在选择合适的管理者后要设计一套完善的激励机制和约束机制以保证给予企业最大的动力和防范道德风险的机制。我们不难从世界著名酒店集团的产权关系和产权交易的背景中看出酒店管理的专业性和科学性。不少酒店集团实现了产权与经营权的分离。假日酒店集团的业主是洲际集团; 喜来登、威斯汀、圣·瑞吉斯的业主是美国的喜达屋集团; 丽兹·卡尔顿的业主是美国的马里奥特集团; 索菲特的业主是法国雅高集团; 品质、号角的业主是精品国际集团; 天天客栈、华美达、超8的业主是美国升达特集团。如此等等的委托代理关系不仅仅在大的集团中演绎, 也在个别的酒店专业化管理中延伸。实际上国际品牌酒店为了扩大自己的网络组织, 把输出管理作为自己的一种战略来设计和实施, 而业主也可从专业化的国际品牌管理中获得声誉和利益的双丰收。



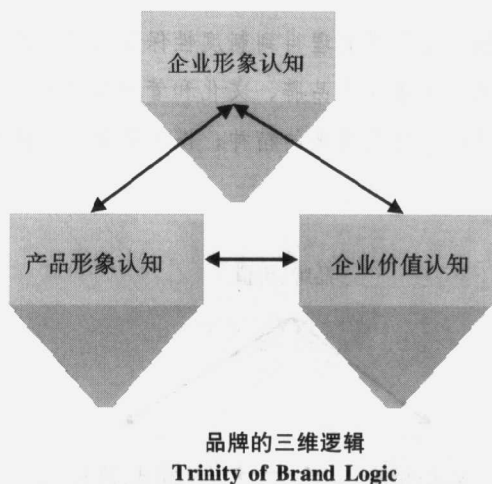
科学管理的三维逻辑
Trinity of Scientific Management

二、管理的逻辑：在科学管理得到制度性保证后，管理就转化为一种行为活动。管理的逻辑关系表现为品牌、文化和管理模式的有机组合。品牌形象着企业的价值所在；文化是管理的精神；模式是管理的技术。



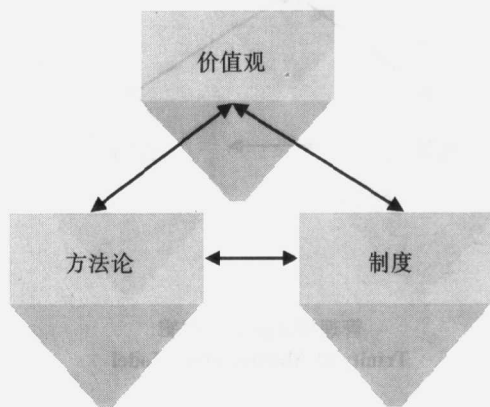
管理的三维逻辑
Trinity of Management Logic

1. 在这个三维逻辑关系中企业的品牌意味着企业的价值存在, 而价值的实现是通过市场对企业形象和产品形象的认知获得的。对企业品牌的追求实际上是企业所有战略追求的最高境界。现在管理学界流行的一种观点是一流企业做品牌, 二流企业做营销, 三流企业做产品。这种对管理科学的片面强调尽管有失偏颇, 但的确在现实中有其合理性。世界著名酒店集团的价值体现实际上在于其品牌被市场的认知。这种认知既包括对其企业形象的认知, 也包括对其服务和产品的认知, 更包括对其企业所能提供的价值的信心。由于服务产品在促销中无法展示的特性进一步决定了品牌对于服务业的重要性。人们在根据自身购买力对服务进行选择时, 实际上是对酒店品牌的一种选择和对该品牌所持有的信心。



2. 企业文化是企业的灵魂和精神。其构成要素主要体现为企业的价值观、方法论和企业制度。价值观表现企业对于市场、对于员工、对于自身价值的基本态度; 方法论是指企业行事的方法; 企业制度是对企业行为的规制。每个酒店集团在设计自身文化战略之前一定要解决作为企业存在的原因和目的, 对于这个问题的答案直接决定了企业的行为方式, 为了使企业的价

价值观和行为方式得到始终如一的贯彻，企业必须制定系统的制度以规范企业的行为。

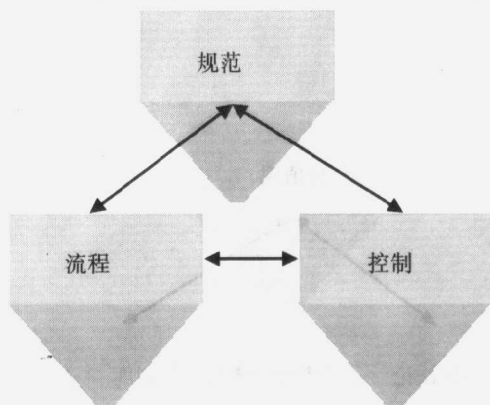


3. 管理模式是管理技术的范式。每个成熟的企业都应该有一套完善的管理模式。管理模式的构成要素体现为规范、流程和控制。规范就是一种标准；流程是指管理和生产的程序；控制是对标准和过程的监控和反馈。无论走进世界著名酒店集团中的任何一家酒店我们都会感受到他们一种独特的管理和服务模式，这些模式绝对不会是一模一样的，否则就缺少了世界酒店业的多样性，也不能满足消费者的多样化需求。但是这些酒店集团中的任何一家酒店都会呈现出某种似曾相识的感觉，这是为了保证产品的连续性和给予消费者信心。

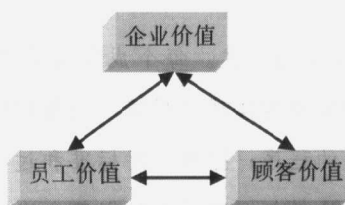
三、文化的逻辑：当文化理念转化为利益关系表现出来的时候，三个利益主体就成为文化的载体。这里的文化的逻辑关系包含的三个利益主体关系是我们理解企业文化的关键，因为再好的企业文化总是要以一定的方式体现利益主体的利益关系。这三个利益主体是企业、员工、顾客。

由于本书有章节专门探讨世界著名酒店的企业文化，这里就不再赘述。

《世界著名酒店集团比较研究》的出版，旨在为中国酒店业提供一个全



管理模式的三维逻辑
Trinity of Management Model



文化的三维逻辑
Trinity of Cultural Logic

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。《世界著名酒店集团比较研究》是目前国内第一部全面翔实介绍世界著名酒店集团并对其进行比较研究的书。该书介绍了各酒店集团的企业文化、经营理念、发展历史、发展战略、现在的辉煌以及未来发展的趋势。内容涉及各大集团在世界各地经营管理的不问品牌酒店和特许经营情况以及在中国大陆的市场进入情况、集团财务经营情况、在全球酒店业的地位等。

目前中国酒店业正处在行业大重组、大变革时期，特别是酒店业的集团

化发展是不可逆转的趋势，本书的出版将有助于酒店业的业主和从业者从国际酒店集团的经验中获取专业的知识来决策自己的未来。

该书选择了世界著名的十余家酒店集团进行详尽论述和比较研究，同时还辅以其他酒店集团的相关资料。在此书的编写过程中，海天酒店管理公司编写组查阅了大量的信息资料进行甄选、翻译和比较研究，青岛大学旅游学院为此书的部分章节的编译做出了贡献，中国旅游出版社为此书的出版做了大量细致的工作，在此对他们的努力一并表示谢意。最后还要特别鸣谢为此书出版给予支持的各有关酒店集团，他们在整个交流过程中所表现出的慷慨大度和乐于助人的态度使我们感悟到了他们之所以成为世界著名酒店集团的必然性，同时更增加了我们对他们的敬意。雅高集团还特地为我们寄来了《2002年年度报告》和《2002年财务说明》，喜达屋集团向我们提供了他们发展的历史和最新酒店数据资料……，愿这些令人感动的故事在我们共同的事业中永远延续下去。

海天酒店管理公司总经理 奚晏平

2003年11月18日星期二于青岛



序言	(1)
第一章 饭店集团化演进研究	(1)
第一节 饭店集团化的经营模式及其演进的趋势特征	(3)
一、经营模式	(3)
二、饭店集团发展的趋势特征	(6)
第二节 中国饭店业集团化发展之路	(9)
一、产业组织及其变迁促使中国酒店业集团化发展	(10)
二、饭店集团化经营在我国的发展进程	(12)
三、展望中国饭店集团化的发展	(16)
第三节 我国饭店集团化的发展	(19)
一、中国饭店集团现状	(19)
二、国际酒店集团在中国市场的战略布局	(22)
三、经济型酒店集团在中国市场获得前所未有的发展机遇	(25)
四、中国饭店集团未来发展趋势	(27)
第二章 世界著名酒店集团的文化比较研究	(29)
第一节 企业文化与酒店文化	(31)
第二节 文化的三维逻辑在酒店中的表现形态	(33)
第三节 文化的光芒	(45)
第三章 世界著名酒店集团的企业理念比较研究	(49)
第一节 企业理念与企业文化的关系及其作用	(51)
一、企业理念与企业文化的关系	(51)
二、企业理念的作用	(52)

第二节 企业理念系统的诸要素	(54)
一、企业目标	(54)
二、企业价值观	(56)
三、企业哲学	(57)
四、企业(经营)宗旨	(65)
五、企业精神	(66)
六、企业道德	(68)
第四章 世界著名酒店集团财务比较研究	(71)
第一节 从财务状况看世界酒店业	(74)
一、全球酒店业的运营现状	(74)
二、中国在世界酒店业中的位置	(80)
第二节 世界著名酒店集团的财务经营状况	(81)
一、资产状况	(83)
二、市场定位	(87)
三、主要指标	(87)
四、经营业绩	(93)
五、财务细分	(94)
第三节 世界著名酒店集团的财务投资热点	(109)
一、财务结构与财务管理	(110)
二、跨国经营成为酒店集团发展战略的重点	(112)
三、细分市场下的个性化服务及特色品牌塑造	(114)
四、信息化与酒店管理的契合	(116)
五、绿色环保理念在酒店投资中受到重视	(116)
六、中国市场蕴含巨大商机	(118)
第五章 世界著名酒店集团经营战略比较	(121)
第一节 各大饭店集团在世界各地的经营类型比较	(125)
一、经营档次比较	(126)
二、饭店区位类型比较	(134)

第二节 各大饭店集团在全球的分布格局	(137)
第三节 各大饭店集团经营方式的比较	(141)
一、特许经营	(142)
二、管理合同	(144)
三、战略联盟	(145)
四、全资子公司	(146)
五、长期租赁	(147)
六、兼并和收购	(147)
第四节 各大饭店集团在世界各地的经营策略比较	(149)
一、社会责任	(149)
二、集团扩张与多样性	(154)
第五节 各大饭店集团的发展趋势	(156)
一、以网络化推动集团化的发展	(156)
二、价值创新与持久竞争能力	(158)
三、多元化与一体化战略	(158)
四、低成本扩张战略仍为主流	(160)
第六章 世界著名酒店集团进入中国市场情况	(161)
第一节 抢滩中国大陆	(164)
一、进入中国大陆的旗舰酒店	(165)
二、著名酒店集团“试水期”概况	(166)
三、对中国酒店集团的启示	(169)
第二节 各酒店集团主要品牌及进入中国大陆情况	(170)
一、酒店品牌与产品品牌	(170)
二、各酒店集团进入中国大陆的主要品牌介绍	(171)
第三节 世界著名酒店集团在中国大陆的经营战略	(179)
一、中国内地饭店客源市场概况	(180)
二、世界著名酒店集团在中国大陆的战略目标	(182)
三、各酒店集团的饭店品牌在中国大陆的战略布局	(183)