



南开旅游案例丛书

总主编 邱 鸣

旅游饭店经典案例

◎ 秦 宇 / 主编

谷慧敏 吕 勤 / 副主编

南开大学出版社



南开旅游案例丛书

旅游饭店经典案例

秦宇 主编

谷慧敏

吕勤

副主编

南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

旅游饭店经典案例 / 秦宇主编. —天津:南开大学出版社, 2013.4

(南开旅游案例丛书)

ISBN 978-7-310-04138-1

I. ①旅… II. ①秦… III. ①旅游饭店—企业管理—案例 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 059189 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:孙克强

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

210×148 毫米 32 开本 6.125 印张 162 千字

定价:20.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

总 序

改革开放以来,我国旅游业一直保持较快的增长速度。2010年,我国已成为世界第三大出境旅游客源国和第四大入境旅游目的地,实现了从旅游资源大国向世界旅游大国的历史性跨越,今后还将由世界旅游大国向世界旅游强国迈进。旅游业已经确立为国家“战略性支柱产业”。世界旅游组织预测,到2015年,中国将成为世界第一旅游大国,中国入境旅游和出境旅游均将超过1亿人次,国内旅游将超过28亿人次。

旅游业在我国国民经济发展中的地位日益提升,国家对旅游产业、旅游企业发展的关注度提高。2007~2009年间,国务院及各省人民政府及办公厅出台了5000多个文件,其中151个与旅游业相关。2009年底,《国务院关于加快发展旅游业的意见》(国发[2009]41号)提出“把旅游业培育成国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业”。这些文件充分说明,旅游业在我国国民经济中的战略性地位已经确立。

伴随着我国旅游产业的迅速发展,我国旅游产业服务能力和服务水平有了非常大的改进和提高。我国的旅游产业服务已经呈现出规范化、国际化的特点。旅游业基于其自身的扩张能力和较好的渗透性,在原有生活性服务核心业态的基础上,受到生产服务业、专业服务业、信息服务业、创意服务业的明显影响,引致旅游业内部结构和能级提升,出现了高增值性、高层次性、高功能性、高技术性、高知识性的新特点。

伴随着我国旅游产业的迅速发展,旅游企业也出现了一些新的发展特征:第一,企业规模不断增大,涌现出了一批在全球范围内都名列前茅的公司(例如饭店业中的如家、锦江、首旅、香港中旅、开元;旅行社

业中的携程、国旅,会展业中的中青旅会展公司、中旅会展公司;以及餐饮业中的俏江南、海底捞、小肥羊);第二,连锁经营企业数量急剧扩张,经营地域不断扩大;第三,越来越多的旅游企业采用了全新的商业模式与管理模式,旅游企业中的创新日益增长,新业态如游轮、高尔夫、旅游综合体等不断涌现;第四,旅游企业的产业实践发展变化速度很快,集团化、品牌化、信息化、国际化发展正处于高速进化期。但是我们也应该看到,我国旅游企业与国际上的大型旅游跨国集团相比仍存在较大差距。因此,在未来很长一段时间里,能否提高中国旅游企业的竞争力,将是我国能否从旅游大国向旅游强国转变的关键。通过对旅游企业的市场营销、资本运营、新业态创新、信息化管理、多元化发展、国际市场开拓等方面进行分析研究,很好地总结旅游企业以往经营中的经验、教训,这必将有助于推动一批高效率的本土旅游企业的快速成长。

北京第二外国语学院是一所以外国语言文学为主体学科、以旅游管理为特色学科,文、管、经、法等多学科门类协调发展的大学。作为国家级特色专业和北京市特色专业的旅游管理专业,顺应国际化背景下旅游产业发展的要求,依托学校的外语优势,以“全球旅游产业领袖”人才培养目标为导向,树立全球愿景,强调置身于真实的全球旅游产业环境,走“产学研”一体化与国际化并重之路,注重学生专业理论知识和实践创新能力的结合,建立了包括港中旅、洲际、雅高、香格里拉、希尔顿酒店集团等国际旅游集团以及首都旅游集团、国旅集团、青旅集团、沙湖旅游集团等国内旅游企业集团在内的一批实践教学基地,其中首旅集团为北京市级校外人才培养基地。多年来,学校旅游管理专业教学研究团队一直关注旅游业发展中热点问题,在旅游产业发展、旅游企业管理、旅游经济学、旅游市场营销、旅游区域规划、会展经济与管理、现代服务业运营、文化创意产业管理等多方面进行了卓有成效的教学和研究,取得了丰收成果,为全国特别是首都经济建设和社会发展培养输送了一大批优秀的经营管理人才。

为了适应旅游业新形势发展的需要,本着对旅游相关问题的执著探索精神以及服务教学的宗旨,北京第二外国语学院旅游管理教学科研团队致力于编撰这样一套案例丛书,高屋建瓴地将旅游产业发展中

的关键问题通过案例的形式加以回顾、总结和分析,期待和旅游界同仁共同探讨。丛书选题紧紧围绕“大旅游学科”,囊括了诸多国内外著名旅游企业的经典案例。丛书包括:《旅游业资本运营理论研究与案例分析》、《旅游饭店经营经典案例》、《旅游企业管理信息系统案例》、《会展活动策划与管理经典案例》、《旅游营销经典案例》和《创意旅游经典案例》。丛书紧密结合国际、国内旅游发展的实际,从较高的理论起点阐述了现代旅游企业管理和经营的一般规律,总结旅游产业发展中的经验教训,以最新的案例和旅游研究成果展现旅游学科体系的理论知识和实践技巧。

旅游学是一门发展中的学科,丰富的理论内涵和综合的知识结构,飞速发展的社会实践,均需要进行不断深入研究和精心归纳。我们希望通过这套教材的出版,能与同仁共同推进与提高旅游教材的编写水平,为中国旅游事业贡献绵薄之力。

当然,丛书中尚有许多不尽如人意的地方,希望各位读者多提宝贵意见和建议,以便于我们不断修订、完善。

邱 鸣

博士 教授

北京第二外国语学院副校长

2011.9

· 国家职业资格培训教材《饭店管理》编写组编 北京 2008.10 国家

201	····· 饭店业的人力资源管理	201
271	····· 饭店业的人力资源管理	271
381	····· 饭店业的人力资源管理	381
581	····· 饭店业的人力资源管理	581

目 录

战略管理篇	1
案例 1: 洲际饭店集团: 在兼并与分拆中成长	3
案例 2: 好乐吃公司折戟中国	19
案例 3: 追求低成本的易捷酒店	30
案例 4: 宜必思快捷酒店的新一代产品	38
案例 5: 建立具有核心竞争力的金陵饭店企业文化	47
案例 6: 喜达屋集团的创新与品牌发展	56
案例 7: 中小型酒店订房中心的生存与发展	63
案例 8: 北京前门建国饭店的主题建设	71
运营管理篇	87
案例 9: 落寞的豪华饭店如何扭转颓势	89
案例 10: “谁动了我的早餐厅?”	93
案例 11: 长白山温泉度假酒店的经营难题	97
案例 12: 丽都维景酒店基于信息技术的饭店服务创新	103
案例 13: 一个实习生眼中两家气氛不同的企业	116
案例 14: 小餐馆如何解决经营困境	120
案例 15: 上海餐馆由南徙北是否会水土不服?	125
案例 16: 益华国际大酒店如何摆脱亏损	129
案例 17: 京伦饭店如何解决员工流失问题	135
案例 18: 网络时代的顾客口碑管理	160

案例 19:2008 年北京奥运会奥运村住宿服务的标准化与个性化	168
案例 20:某四星级酒店中不愉快的入住体验	176
案例 21:海淀国际大酒店的服务问题	180
后记	187

战略管理篇

案例 1: 洲际饭店集团: 在兼并与分拆中成长

秦宇 编写

【案例导读】洲际饭店集团(InterContinental Hotels Group PLC)是全球首屈一指的酒店服务集团,在 100 多个国家和地区拥有 4,573 多间酒店,总计 672,252 多间客房。每年的客流量超过 1.2 亿人次。从 2003 年开始,洲际饭店集团一直名列全球饭店集团排行榜榜首。该集团的常客奖励项目——优悦会(Priority Club Rewards)是全世界饭店业中最大、最成功的同类项目。2011 年年末,洲际饭店集团处于发展计划中的饭店客房超过 10 万间,增长潜力超过了其他所有的大型饭店集团。洲际饭店集团的成长历史就是一部兼并与分拆的历史,通过不断地收购与分拆,洲际饭店集团逐步剥离了其他非核心业务,将资源和能力向饭店管理业务转移,成就了今天的业界巨人。本案例我们将主要分析洲际饭店集团通过兼并与分拆获得成长的过程,并对洲际饭店集团的品牌构成及经营模式进行介绍。

一、洲际饭店集团前传

洲际饭店集团的成长历史非常复杂,其现有业务主要是通过假日

饭店公司和洲际饭店公司、巴斯集团三家企业合并而来的,以下我们分别对三家企业的发展历程进行介绍。

(一)假日饭店公司

假日饭店公司成立于1952年8月,创始人是凯蒙斯·威尔逊(Kemmons Wilson)。第一家假日饭店建在美国田纳西州的孟菲斯市,是一个拥有120间客房的汽车旅馆。这家饭店的客房宽大舒适,每间配备2个床位,有空调、卫生间和沐浴设施,停车场宽大,客房还有免费的电视、电话,免费提供冰块。由于抓住了二战后美国住宿业发展的巨大需求,第一个假日旅馆非常成功,因此威尔逊先生又相继在孟菲斯市建立了另外三家假日旅馆。

到1957年,假日公司共拥有汽车旅馆7个,并通过特许经营的方式发展了另外18家假日旅馆。同年8月,公司更名为美利坚假日饭店公司(Holiday Inns of America)。之后的十几年中,假日饭店公司进入了高速发展阶段,并于1968年8月在德克萨斯的圣安尼奥建立起第1000个假日饭店。到1973年,假日集团在包括美国在内的20多个国家拥有或经营饭店1500多家,客房22.5万多间。

1978年,假日公司决定进入博彩业和旅游运输业,走多元化道路。公司由于收购了美国拉斯维加斯的一个赌场股份的40%而进入博彩业,两年以后,又以3亿美元的价格买下了哈拉博彩公司(Harrah's),成为美国最大的博彩经营商。但是假日的多元化战略在实际运行中遇到了许多困难。如假日公司买下了“大陆之旅汽车旅行公司”和“三角洲汽轮公司”后,公司的年度总利润在1971~1979年期间连续下降。从单一化到多元化的成长道路遭遇失败。

1980年之后,假日公司开始从多元化领域撤退,出售了处于利润下降状态的“大陆之旅汽车旅行公司”和“三角洲汽轮公司”,在国内市场趋于饱和的情况下适时进入国际化经营,又开发了三个细分市场:1982年建立了两个新的品牌——汉普顿饭店和大使套房,1983年又建成了第一家皇冠假日广场饭店。

1987年9月,英国最大的零售商,兼营酿酒、饮料、小酒馆、饭店、餐饮与娱乐业的巴斯集团(Bass PLC)以4.75亿美元的价格获得了在北美洲以外的地区特许经营假日品牌饭店的排他性协议,成立了巴斯集团的国际假日饭店公司(Holiday Inns International, Inc.)。

1989年8月,巴斯集团对假日公司进行了第二轮收购,以22.3亿美元买下了假日集团旗下的假日连锁饭店。这次收购的对象包括1,410家特许经营的假日饭店和177家假日公司所有的或管理的假日饭店。这次收购之后,假日集团的剩余部分——包括大使套房、汉普顿客栈、家木套房饭店(Homewood Suites)以及内华达州和新泽西州的哈拉博彩饭店(Harrah's Casinos)——在保留原有股东股份的情况下分立出去,重组成了普罗姆斯公司(Promus Companies Inc.)。至此,假日公司成为一家彻头彻尾的英国公司。

(二)洲际饭店公司

洲际饭店公司(InterContinental Hotel Company)成立于1946年,是泛美航空公司的一家子公司。二战结束后,美国政府对全球各大洲均推出了广泛的经济援助项目,为了响应罗斯福总统促进南美旅游业和商贸业发展的号召,泛美航空公司成立了洲际饭店公司。第一家饭店开在巴西贝鲁,然后迅速遍及拉丁美洲和加勒比地区。

在20世纪60年代早期,洲际饭店主要是为不断增长的航空公司的旅客服务的,这些旅客来自欧洲、亚洲、非洲和太平洋地区,他们大多是为了商业目的或者纯娱乐而来的。在亚洲,洲际饭店是第一家建立在印度尼西亚巴厘岛的饭店。同一时期,第一个中东的洲际饭店开在了黎巴嫩。1964年,洲际饭店公司又开始向东欧进军。70年代是洲际饭店公司快速发展的时期,虽然很多饭店坐落在世界上一些不太稳定的地区,但是洲际饭店公司仍然继续发展新的成员饭店。到1980年代,洲际饭店公司已经成为了东欧市场中最大的西方饭店集团。

1981年,洲际饭店公司被英国最大的多元化经营公司之一——大都会有限公司(Grand Metropolitan PLC)以5亿美元的价格收购。

1988年,大都会有限公司卖出洲际,日本西武海外控股公司B. V. (Saison Overseas Holdings Group)接手洲际。西武海外控股公司60%的股份归日本西武集团所有,40%的股份归斯堪的那维亚航空公司(SAS)所有。1991年,SAS将自己持有的40%的股份卖给了西武集团,西武集团完全拥有了洲际饭店公司。最终,在1998年,西武海外控股公司将洲际饭店公司卖给了巴斯集团。

(三)巴斯集团

巴斯集团起源于威廉·巴斯于1777年创立的一个小酿酒厂,并在此后的100年中一直处于稳定发展时期,酒产量不断扩大。1876年,巴斯集团成为英国最大的酿酒厂家,巴斯集团的红三角商标还成为了英国的第一个注册商标。在20世纪初期,巴斯集团主要依靠自己品牌的知名度以及对其他的酿酒厂的兼并来进行经营扩张。到20世纪30年代,由于经营策略上的失误,再加上当时的经济萧条,巴斯集团开始解雇员工、关闭工厂以及削减产量。

到了20世纪40年代后期,大规模的战后复兴开始了,巴斯集团也继续通过兼并收购延续着以往的扩张历史。在40年代后期到50年代后期这段时间里,巴斯集团收购了威廉汉考克公司(William Hancock & Company)和文洛克酿酒公司(Wenlock Brewery Company)。

20世纪60年代,巴斯集团实施了两项意义深远的战略性的合并。1961年,巴斯集团同米切尔斯与巴特勒公司合并,成立了巴斯、米切尔斯与巴特勒公司。具有重要意义的是,合并之前的两个公司都已经具有了使经营一体化并使运营现代化的能力。另外,这两个公司也都意识到了多样化的必要性。1967年,巴斯、米切尔斯与巴特勒公司同查林顿联合酿酒公司(Charrington United Breweries)合并,成为巴斯查林顿公司。合并为双方都带来了好处,尽管查林顿联合酿酒公司拥有对数个啤酒品牌的控制权,但缺少像巴斯集团这样的高档品牌。同样,巴斯、米切尔斯与巴特勒公司也缺少烈性酒和软饮料的经营,而查林顿公司恰恰在这两方面有出众的业绩。这样的契合足以承认这次合并的

双方都是获利极大的,合并之后的公司进一步改善了两家公司的全国分销网络,也从中获得了很大的好处。

1970年,巴斯查林顿(巴斯查林顿于1980年又改名“巴斯”,以下简称巴斯)公司进入了接待服务业。在这一年,公司从石油巨头埃索公司手中收购了50家左右的饭店,当时这些饭店业务以顶峰饭店(Crest Hotel)的名称进行运营。在80年代早期顶峰饭店公司更名为巴斯有限责任公司(Bass PLC),成为巴斯总公司中专门从事休闲接待业经营的子公司,其中包括公司的饭店业务。这些饭店业务为巴斯的规模增长和利润收入做出了突出的贡献。尽管这项业务还不足以与酿酒业务相提并论,但是巴斯高层已经意识到了饭店产业的巨大增长潜力,并决定将饭店业作为一个重要事业部来发展。在对希尔顿国际饭店联号的收购无果而终之后,巴斯在1987年9月15日以4.75亿美元获得了假日饭店公司在美国、加拿大和墨西哥之外的世界所有地区的排他性品牌使用权。之后就是1989年对假日饭店公司旗下假日品牌饭店的整体收购。

在1994年至1995年间,巴斯的啤酒销售下降了6个百分点。尽管如此,巴斯还继续着它在这项业务上的扩张,1993年拥有了布拉格酿酒公司(Prague Breweries)34%的控制权,1994年又同荷兰的格罗斯啤酒公司(Grolsch)建立了战略合作关系,成立了格罗斯英国公司(Grolsch UK)。1995年,巴斯集团在中国成立了巴斯金士百啤酒有限公司。1996年,巴斯试图获取嘉士伯(Carlsberg—Tetley)50%的控制权,但却以失败告终。

1995年,巴斯以1.03亿英镑的价钱从雷吉特—科尔曼公司(Reckitt & Coleman)手中购得罗宾逊软饮料公司(Robinson),使公司负责软饮料业务的布里维克公司(Britvic)拥有的品牌中加入了新的品牌。收购完成后,当时的巴斯集团董事长兼总裁伊安·普罗瑟指出,“布里维克公司的软饮料品牌产品同罗伯逊公司的软饮料品牌产品之间已经产生了巨大的协同效应”。

20 世纪 90 年代,巴斯集团的零售服务业务也经历着重大的变革。巴斯的零售业包括酒吧、小酒馆和餐馆等餐饮业务,这些业务的发展壮大是伴随着大量收购活动实现的,包括 1994 年对奥尼尔酒馆公司(O' Neills)的收购、1995 年从福特公司(Forte)手中购入哈韦斯特(Harvester)连锁餐馆、1998 年又将布朗餐馆公司(Browns Restaurants)并入自己旗下。另外,从 1997 年到 1998 年间,巴斯也卖掉了自己的许多零售业务,包括大约 300 个小酒馆,珊瑚礁(Coral)连锁赌馆、家乐宾果连锁俱乐部(Gala Bingo Chain)。巴斯集团旗下一些制造电子娱乐设备和赌场设备的下属分支机构也被出售。在这些资产被出售之后,巴斯收回了 13 亿英镑。

筹得了这样一大笔资金之后,巴斯开始酝酿一场会带来更大收益的收购活动。1998 年 3 月,巴斯以高于万豪国际集团、爱国者美洲饭店公司(Patriot American Hospitality)和拉德布鲁克集团(Ladbroke Group)的出价从日本西武集团(Saison Group)手中以 29 亿美元购得豪华的洲际饭店集团。这次收购的对象包括了洲际饭店集团在 77 个国家的 211 家饭店。对洲际的并购大大丰富了假日饭店公司所辖饭店在地域分布上所涉足的领域,对公司拓宽品牌组合、在国际范围内向中高级市场和高端市场扩展提供了更广阔的视野。

至此,洲际、假日和巴斯三家公司的饭店业务被完全整合到一起。

二、从巴斯到六州

完成对洲际的收购后,巴斯集团的业务结构中饭店业务的重要性继续得到了提升。在巴斯集团的总收入中,饭店收入从 1998 年的 8.53 亿英镑增加到 1999 年的 11.62 亿英镑,占公司总收入的 25%。在公司的运营利润中,饭店业务所占比重在 1999 年已经达到 39%,成为最大的利润来源(见表 1.1)。

表 1.1 巴斯集团 1999 年营业收入和运营利润构成

业 务	营业收入(亿英镑)	运营利润(亿英镑)	运营利润比重(%)
饭 店	11.62	3.21	39
餐馆、酒吧等零售业	14.28	2.98	36
酿 酒	18.40	1.60	19
软饮料	5.43	0.44	5
其 他	—	0.10	1

资料来源:巴斯 1999 年年报

到 1999 年,巴斯集团的饭店总数已经达到 2,799 家,客房总数 45 万多间。而且,随着洲际品牌的购入,巴斯集团中涵盖高、中、低各个需求档次的品牌谱已基本形成(见表 1.2)。

表 1.2 巴斯集团 1999 年饭店业务概况

饭店品牌	饭店数	客房数
洲际(InterContinental)	121	42,925
皇冠假日(Crowne Plaza)	142	42,634
假日(Holiday Inn)	1,515	284,350
假日快捷(Holiday Inn Express)	999	79,437
福如姆饭店(Forum)	20	7,165
滞桥套房饭店(Staybridge Suites)	2	236
总计	2,799	456,747

资料来源:巴斯 1999 年年报

巴斯在饭店业中通过并购成长的步伐并未因为得到洲际饭店而停止。2000 年 1 月,巴斯以 1.28 亿英镑从澳大利亚的南太平洋饭店公司(Southern Pacific Hotels Corporation)手中购得 59 家饭店,运营地点分布在澳大利亚、新西兰和东南亚的一些国家。之后不久,巴斯又在美国收购了布里斯托饭店公司(Bristol Hotels & Resorts Inc),后者以租赁经营的方式经营着 112 家饭店,大大增强了巴斯在美国饭店市场中管理团队方面的优势。

当巴斯在饭店业中高歌猛进的同时,全球酿酒产业中整合并购的步伐也开始加快,巴斯从中看到了将其酿酒业务出售所能带来的巨大