



*International
Hotel Chains*

■ 北京市教育委员会科技创新平台建设项目

饭店集团 案例库 (国际卷)

领军
饭店行业

谷慧敏 [英] 克里斯·瑞安◎主编

张 伟◎译



旅游教育出版社



*International
Hotel Chains*

■ 北京市教育委员会科技创新平台建设项目

饭店集团 案例库 (国际卷)

谷慧敏 [英] 克里斯·瑞安◎主编

张伟◎译

 旅游教育出版社

· 北 京 ·

责任编辑:孙延旭 孙春艳 刘继安

图书在版编目(CIP)数据

饭店集团案例库. 国际卷:汉英对照/谷慧敏,(英)瑞安主编;张伟译. —北京:旅游教育出版社,2009.1

北京市教育委员会科技创新平台建设项目

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1735 - 4

I. 饭… II. ①谷… ②瑞… ③张… III. 饭店 - 企业管理 - 案例 - 世界 - 汉、英
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 173035 号

北京市教育委员会科技创新平台建设项目

饭店集团案例库(国际卷)

谷慧敏 [英]克里斯·瑞安 主编

张伟 译

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	24.75
字 数	378 千字
版 次	2009 年 2 月第 1 版
印 次	2009 年 2 月第 1 次印刷
定 价	42.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

谷慧敏

谷慧敏,女,北京第二外国语学院旅游管理学院教授、副院长,经济学博士,硕士生导师,北京市创新团队学术带头人,北京市优秀中青年骨干教师,旅游管理科学学术带头人。主要著作有《饭店管理理论与应用研究》、《国外著名饭店集团管理精要》、《旅游市场营销》、《国际饭店管理》、《旅游危机管理研究》、《饭店管理理论与实践》等。担任《旅游管理》(Tourism Management)、《国际旅游市场营销期刊》(Journal of International Travel Marketing)、《饭店现代化》、《中国旅游饭店》等刊物编委,在国内外刊物《康奈尔饭店与餐饮管理》(Cornell Hotel & Restaurant Administration)、《旅游管理》(Tourism Management)、《国际饭店管理期刊》(Journal of International Hospitality Management)、《旅游学刊》等发表中外文 50 多篇学术论文。主持北京市哲学社会科学规划项目、北京市教委重点课题,国家旅游局、北京市旅游局、中国旅游饭店协会等机构近 20 多项课题。主要研究方向:中外饭店管理比较研究、旅游与服务营销、旅游人力资源管理、旅游危机管理。

蒂姆·洛克(Tim Lockyer)

蒂姆·洛克的职业生涯是从厨师开始的,最早是在英国伦敦的西端饭店(West End Hotel)工作。随后在伦敦的其他几家饭店就职,担任管理者。1973 年,他移民到新西兰,并经营一家餐馆。后来又先后到夏威夷、中国内地和香港学习和工作。之后在惠灵顿的 CIT 教授饭店管理课程,并担任饭店旅游管理系主任。他又全日制学习,获得博士学位。现任教于怀卡托大学旅游饭店管理系,并担任系主任一职,在旅游饭店管理领域有很多学术成果。最新发表的文章是关于客人选择饭店的影响因素研究。2007 年他的著作《国际饭店业:可持续管理》由哈沃斯出版社(Haworth Press)出版。

阿萨德·蒙赛(Asad Mohsin)

阿萨德具有深厚的行业和学术背景。他在中东和亚太地区工作过,如婆罗洲、澳大利亚和新西兰,曾在国际饭店连锁集团如洲际、假日和高尔夫航空(Gulf

Air)担任餐饮部和客房部经理,在澳大利亚期间经营自己的餐馆达7年,其中一家能容纳190人就餐。随后又在澳大利亚取得博士学位。他既是实干家又是学者,这使他很容易将理论与实际相结合,把现实生活中的实际问题带进课堂,并将学术成果运用在行业中。他在《旅游管理》(Tourism Management)、《现代国际饭店管理学报》(International Journal of Contemporary Hospitality Management)、《旅游休闲研究》(Tourism Recreation and Research)、《亚太旅游研究学报》(Asia Pacific Journal of Tourism Research)、《旅行与旅游研究学报》(Journal of Travel and Tourism Research)等很多国际核心期刊上发表文章。他的研究领域包括:旅游和饭店产品及服务质量评估、顾客感知和当前趋势、顾客对度假和行业相关问题的态度。目前他任教于怀卡托大学管理学院,并担任国际研究部副主任,具体负责印度和近东地区。

艾莎·阿萨德(Ayesha Asad)

艾莎毕业于新德里普萨(Pusa)的酒店管理(Institute of Hotel Management)大学,专业为餐饮和营养学,获得饭店管理的学士学位。随后在澳大利亚查尔斯达尔文大学(Charles Darwin University)攻读工商硕士。通过在澳大利亚和新西兰国际饭店连锁和超市连锁工作,她积累了丰富的经验。目前艾莎担任合规部经理,负责食品和健康安全监督和执行,以及员工的招聘和培训。她曾为澳大利亚大型超市连锁撰写服务和培训手册。

克里斯·瑞安(Chris Ryan)

克里斯是新西兰怀卡托大学管理学院教授,创办了旅游饭店管理系。他还是《旅游管理》(Tourism Management)期刊的编辑,国际旅游科学院(International Academy for the Study of Tourism)的当选成员。1968年从伦敦大学毕业以后,他的第一份工作是系统分析员,利用计算机数据捕捉系统,为伦敦的饭店设计薪酬体系和运作。他的第一部著作《酒店及饮食经济学概论》(An Introduction to Hotel and Catering Economics)于1980年出版。从那时起,他在广泛的领域里加以研究并有丰硕的学术成果,包括服务质量、客户激励等,并与谷慧敏教授合作,研究中国的饭店业。他也是位于英国卡迪夫(Cardiff)的威尔士学院(University of Wales Institute)的名誉教授。2007年被北京第二外国语学院聘为客座教授。克里斯从英国伯明翰的阿斯顿管理学院(Aston Management School)获得博士学位。

马克·瑞安(Mark Ryan)

马克目前在怀卡托大学管理学院研究会计、经济和金融领域中的定量分析问题。他也是两家网上企业的经理,曾荣获美国南卡罗来纳州的DECA金融分析奖项,并在随后的全球决赛中进入前十名。他的研究领域是金融学,目前对金融和环境经济学之间的定量关系非常感兴趣。

张伟

张伟目前在新西兰怀卡托大学攻读博士学位,研究方向为“中国公民出境游的目的地选择”。她于2001—2004年就读于北京第二外国语学院旅游管理学院,获得硕士学位,在此期间,在《中国旅游饭店》、《旅游科学》、《饭店现代化》等期刊上发表多篇文章。随后任教于北京城市学院,主要教授“管理学原理”、“饭店经营与管理”和“饭店英语”课程,在此期间编写第一本书《饭店英语》。她的实践经验包括在王府半岛饭店做培训师,为多家公司担任翻译。她于2006年7月赴新西兰继续深造,感兴趣的研究领域包括旅游者行为、旅游目的地营销、饭店服务质量评价和旅游人力资源管理。

前言

Preface

自斯塔特勒建立第一家现代意义上的饭店以来,国际饭店集团经过多年的发展,已在集团资产、品牌、体系、人力资源、社会影响力等各方面积累了丰富的实践经验,同时国际饭店的集团化程度所占比例已然越来越大,特别是美国的饭店集团化比例已经占到一半以上,国际饭店集团成为饭店业以至旅游业关注的焦点。因此,我国饭店业发展 20 余年以来,国际饭店集团就一直是中国的饭店学习的标杆和榜样,中国本土饭店集团和国际饭店集团相比,在国际化方面还有一定差距,因此,国际饭店集团的丰富管理经验、成熟的运作模式都将是中国的饭店业集团发展中的宝贵财富和经验。

案例教学方法在管理学教育方面已经取得了巨大的成果,它通过系统而翔实的介绍相关企业的发展历史和现状,在相关理论的指导下,总结企业发展的经验和特色,为学生更好地理解相关理论,更好地了解企业起到了重要作用。由此,我们采用案例教学的方法来全面介绍各国际饭店集团。

同时,在饭店集团国际化的背景下,我们也深知双语教学在饭店管理中的重要性及艰巨性。为此,此案例集我们特采用中英双语对照的形式,为饭店管理方面的从业者、教师、研究者、学生等提供一个有益的参考和学习的资料。

本书的写作分工如下:谷慧敏和克里斯·瑞安负责整本书的策划和统稿工作,张伟担任翻译工作。第一篇引言,第二篇国际饭店业面临的热点问题以及第十四篇关键问题回顾由谷慧敏、克里斯·瑞安和张伟负责撰写。蒂姆·洛克(Tim Lockyer)负责撰写第四篇万豪饭店集团,第五篇里兹·卡尔顿饭店集团,第八篇贝斯特韦斯特饭店集团。阿萨德·蒙赛(Asad Mohsin)负责撰写第三篇洲际饭店集团和第十一篇泰姬饭店集团,并与艾莎·阿萨德合作撰写了第十二篇欧比瑞饭店集团。克里斯·瑞安负责撰写第十篇地中海俱乐部,第十三篇尊美饭店集团,并与马克·瑞安(Mark Ryan)合作,撰写了第六篇希尔顿饭店集团、第七篇雅高饭店集团以及第九篇喜达屋饭店集团。

本案例集是集体智慧的结晶,需要感谢的人不胜枚举。首先要感谢各国际饭店集团的大力支持,它们是洲际饭店集团、万豪饭店集团、里兹·卡尔顿饭店集

团、希尔顿饭店集团、雅高饭店集团、贝斯特韦斯特饭店集团、喜达屋饭店集团、地中海俱乐部、泰姬饭店集团、欧比瑞饭店集团、尊美饭店集团等,他们给予了我们大力的支持和协助,我们无以回报,而谨以此书作为我们最真诚的礼物献给他们,并致以诚挚的敬意,祝各饭店集团生意兴隆、万事如意。

我们还要感谢北京市教委科技创新平台提供的资助,使这一项目得以进行,同时,北京第二外国语学院的科研管理方面的领导如计金标副校长、戴斌教授(现任中国旅游研究院副院长)、程宇红等老师给予我们的默默支持和大力协助也使本项目能够得以付梓。

最后感谢李彬同学(北京第二外国语学院 2006 级研究生)的编辑和校对工作。他的默默无闻和踏实勤勉也为本书的完成贡献了一份力量。

当然,本案例集中也存在一些不足,比如由于受时间和篇幅以及人员知识水平等因素的限制,以及各饭店集团的案例太丰富,使得我们无法对每个案例进行全面而深入的介绍,可能会使各集团的闪光点有所遗漏。因此,对于各案例进行深度的剖析将是我们进一步的工作。在此,还请读者提出宝贵意见和批评指正,我们将虚心接受,并为今后进一步研究工作做好准备。

谨以此书献给所有为中国饭店业的发展作出贡献的人们!

谷慧敏 克里斯·瑞安
2008 年 12 月

目录 Contents

第一篇 导言	(1)
Chapter 1 Introduction	(4)
第二篇 国际饭店业面临的热点问题	(8)
一、导言	(8)
二、需求的变化	(8)
三、品牌和定位	(10)
四、人力资源	(13)
五、信息技术	(14)
六、客房环境	(16)
七、对环境的贡献——自然环境	(17)
八、社会环境	(18)
九、案例分析	(19)
参考文献	(19)
Chapter 2 Issues Facing the International Hotel Industry	(20)
Introduction	(20)
Changing Demand	(20)
Branding and Positioning	(23)
Staff and Employment	(27)
Information Technology	(30)
Room Environments	(32)
Environmental Contributions—the Natural Environment	(34)
Social Environments	(36)
Case Studies	(37)
References	(38)

第三篇 洲际饭店集团	(39)
一、导言和集团历史	(39)
二、规模	(41)
三、洲际饭店集团(IHG)的特色	(49)
四、我们获得成功的五种方法	(49)
五、未来发展方向	(50)
Chapter 3 InterContinental Hotels Group	(60)
Introduction and Group History	(60)
Current Size of Operations	(63)
Special IHG Features	(72)
Our Five Winning Ways	(73)
Future Directions	(73)
第四篇 万豪饭店集团	(85)
一、导言	(85)
二、集团历史	(85)
三、产品多样化和发展	(87)
四、财务统计数据显示的当前业绩	(89)
五、与服务质量相关的问题	(89)
六、未来的方向	(90)
七、讨论题	(91)
参考文献	(91)
Chapter 4 Marriott Hotels	(92)
Introduction	(92)
History of the Chain	(93)
Diversification of Product and Growth	(94)
Current Performance Using Financial and Statistical Data	(97)
Specific Special Features-Especially Pertaining to Service Quality Issues	(97)
Possible Future Directions	(99)
Questions for Discussion	(99)
Reference	(100)
第五篇 里兹·卡尔顿饭店集团	(101)
一、导言	(101)
二、集团历史	(101)

三、经营规模现状	(103)
四、合作伙伴饭店	(105)
五、当前业绩	(106)
六、服务理念	(106)
七、未来发展方向	(109)
八、总结	(110)
Chapter 5 Ritz-Carlton	(112)
Introduction	(112)
History of the Chain	(112)
Current Size of Operations	(115)
Partner Hotels	(117)
Current Performance	(117)
Service Philosophy	(117)
Possible Future Directions	(122)
Conclusion	(123)
第六篇 希尔顿饭店集团	(125)
一、导言	(125)
二、品牌	(127)
三、市场和以顾客为导向	(134)
四、财务分析	(136)
参考文献	(140)
Chapter 6 The Hilton Group of Hotels	(141)
Introduction	(141)
The Brands	(143)
Market and Customer Orientation	(152)
Financial Analysis	(155)
References	(160)
第七篇 雅高饭店集团	(161)
一、导言	(161)
二、历史	(162)
三、品牌和市场定位	(164)
四、人力资源政策	(167)
五、环境与社会法规	(170)

六、财务分析	(172)
七、总结	(173)
参考文献	(173)
Chapter 7 The Accor Hotel Group	(174)
Introduction	(174)
History	(175)
Brands and Market Position	(179)
Employment Policies	(183)
Environmental and Social Policies	(187)
Financial Analysis	(190)
Conclusions	(191)
References	(191)
 第八篇 贝斯特韦斯特饭店集团	 (193)
一、导言	(193)
二、集团历史	(193)
三、目前经营规模	(194)
四、财务和统计数据显示的当前业绩	(194)
五、与服务质量相关的具体特色	(200)
六、贝斯特韦斯特的杰出饭店	(201)
七、营销合作伙伴	(201)
八、未来的发展方向	(202)
参考文献	(202)
Chapter 8 Best Western Hotels	(203)
Introduction	(203)
History of the Chain	(203)
Current Size of Operations	(205)
Current Performance Using Financial and Statistical Data	(205)
Specific Special Features-Especially Pertaining to Service Quality Issues ...	(212)
Best Western Premier	(213)
Marketing Partnerships	(213)
Possible Future Directions	(213)
Reference	(214)
 第九篇 喜达屋饭店集团	 (215)

一、公司使命和市场营销	(216)
二、品牌、历史和市场定位	(217)
三、环保计划	(224)
四、人员培训和提升	(224)
五、财务业绩	(226)
六、总结	(228)
参考文献	(228)
Chapter 9 Starwood Hotels	(229)
Mission Statement and Marketing	(230)
Brands, Their Histories and Market Positioning	(231)
Environmental Planning	(241)
Staff Training and Enhancement	(242)
Financial Performance	(244)
Conclusions	(247)
References	(247)
第十篇 地中海俱乐部	(248)
一、历史	(248)
二、饭店介绍	(250)
三、人力资源管理	(254)
四、环保政策	(255)
五、财务分析	(258)
六、总结	(259)
参考文献	(259)
Chaptet 10 Club Méditerranée	(260)
History	(260)
The Property Portfolio	(263)
Staff	(268)
Environmental Policies	(270)
Financial Analysis	(274)
Conclusions	(275)
References	(276)
第十一篇 泰姬饭店集团	(277)
一、前言和历史	(277)

二、经营规模	(278)
三、当前业绩	(283)
四、经营概述	(284)
五、泰姬之路	(284)
六、特色之处	(285)
七、未来发展方向	(288)
Chapter 11 Taj Hotels Group	(295)
Introduction and History	(295)
Current Size of Operations	(297)
Current Performance	(302)
The Taj Way	(303)
Special Features	(305)
Raising the Bar in Terms of Product & Service Quality	(307)
Future Directions	(309)
第十二篇 欧比瑞饭店集团	(317)
一、导言	(317)
二、公司历史	(317)
三、目前公司结构	(318)
四、业务规模	(318)
五、当前的业绩	(321)
六、显著特色	(323)
七、未来的发展方向	(326)
Chapter 12 Oberoi Hotels	(327)
Introduction	(327)
Corporate History	(327)
Current Corporate Structure	(328)
Current Size of Operations	(328)
Current Performance	(331)
Distinctive Features	(334)
Future Directions	(337)
第十三篇 尊美饭店集团	(339)
一、现有成员饭店简介	(339)

二、未来发展	(345)
三、人力资源开发和培训	(346)
四、可持续发展	(348)
五、总结	(348)
Chapter 13 The Jumeirah Group	(350)
Introduction	(350)
The Burj Al Arab	(350)
Future Expansion	(357)
Staff Development and Training	(359)
Sustainable Practices	(362)
Summary	(363)
第十四篇 关键问题回顾	(365)
一、导言	(365)
二、品牌	(365)
三、信息技术	(367)
四、人力资源管理	(368)
五、对社会和环境的贡献	(368)
六、财务方面	(369)
参考文献	(370)
Chapter 14 Review of Key Points	(372)
Introduction	(372)
Branding	(372)
Information Technology	(375)
Employment Practices	(377)
Social and Environmental Commitment	(378)
Financial Considerations	(379)
References	(381)

第一篇

导言

谷慧敏 克里斯·瑞安 张伟

在过去的几十年里,中国的旅游业取得了举世瞩目的成就。根据世界旅游组织预测:到2020年,中国将成为世界第一大旅游目的地和第四大客源市场。中国旅游业正在朝向世界旅游强国的目标迈进,要推进这个目标的完成,必须有一批强大的饭店集团等旅游企业做支撑。目前在中国的饭店业市场上,国际集团和本土集团雄踞一方,前者要发展,后者要壮大。中国作为经济发展最快、市场潜力最大的国家之一,早已引起了国际饭店集团的关注,如雅高集团(Accor)、万豪集团(Marriott)、洲际集团(InterContinental)、希尔顿集团(Hilton)等均已进入中国市场,他们最初以投资高星级饭店为主,后来开始转向经济型饭店,由于具备完善的营销策略和高质量的专业化管理,取得了较好的饭店投资回报率等。随着中国的进一步开放以及经济的持续发展,考虑到人民币的升值,目前国际饭店集团加速对中国饭店的投资,并呈愈演愈烈之势。

本书根据我国饭店业发展的趋势需要,吸纳当今国际饭店集团在经营管理上的新动向,主要针对中国饭店业从业人员以及饭店专业的学生而编写。本书写作的主要目的:

1. 对国际知名饭店集团的管理和产品作详细介绍,有助于中国饭店业的从业人员了解世界上最新的趋势。
2. 列举了国际饭店业中的优秀典范,给中国饭店业更多的先进理念。
3. 中国出境游的进一步发展,为了满足中国和国际游客日益增长的需求,必须设计更适合的产品。
4. 以某种方式向中国的饭店专业学生和从业人员证明中国的饭店业在国际上是有竞争力的。

编者认为最后一点是很重要的。也许很多人认为国外的“更好”,因为在西方国家服务业历史悠久,而且在服务营销的研究成果方面也是领先一筹的,比如涉及服务质量、员工授权、收益管理等。然而,随着中国饭店业的对外开放,国际主

要饭店集团纷纷进入中国,并在中国很多大城市立足。他们带来了先进的管理标准、安排以及管理手册。随着员工从一家饭店流动到另一家,优秀的管理方法在中国饭店业内传播。此外,中国高等院校也逐渐意识到,随着教师和研究人員与西方的学术交流越来越多,他们会把自己在國外作为旅行者、学者或者游客的经历带到课堂或饭店培训中。国际上先进的理念和实践传播到中国,加强了职业培训和教育,旅行者的经历也越来越丰富,因此出现更多的需求,此外,国际饭店集团进入中国市场,以上这四点都说明,中国饭店管理风格和方法必须要变革。

21 世纪的中国饭店业拥有几个独特的优势,尽管有些优势也有弊端。香港理工大学饭店旅游学院院长田桂成(Kaye Chon)经常提到“亚洲人的做事风格”和“亚洲人的服务理念”与西方是不完全相同的。比如在亚洲文化中人们对服务行业的看法和西方不同。例如,在餐厅为客人服务不是“高一低”的关系,而是一种“主人—客人”的互动,大家一起创造出和谐的关系,一种难以忘怀的氛围。也许茶艺表演最能体现出这一点,在不同的阶段,要求主人和客人配合,扮演不同的角色,这样茶的天然纯香就更浓了,这些活动都给客人留下了深刻的印象,这也是田桂成教授所暗示的含义。同样,在五星级饭店,其他“亚洲的”特有的服务也存在,比如电梯服务员会用手为客人挡住电梯门,然而这些服务依赖于有人愿意去做。中国饭店业面临着很多挑战。第一,随着中国经济的发展,对劳动力的需求也相应增长,饭店业必须从长远来看,在薪酬上与其他行业竞争。第二,中国和其他国家一样,从长期来看也面临着人口老龄化的问题。在过去的四五十年里,不断有年轻人进入饭店业,随着时间的推移,他们会成为饭店业的资本,这也对薪酬提出暗示,除非劳动力—资金比率有明显改善,当然他们一定会的。第三,是目前已经显现的问题,饭店很难留住那些从高等院校毕业的年轻又称职的员工。这些员工不仅在服务操作层面上训练有素,而且具备很好的人际交往能力和语言能力。饭店业中,尤其是那些坐落于商业和旅游中心城市的饭店,迎接来自世界各国旅行者并满足他们的需求。而这些技能在其他行业也是值得夸耀的,比如出口行业、与外宾打交道的政府部门,以及海外公司的进口业务。这难怪中国的饭店会发现他们失去了年轻、称职、又有抱负的员工,因为其他行业不仅可以获得像在饭店业一样的旅行机会,还可以得到更好的报酬。

因此,鉴于其他国家的饭店业经验,必须要应对以下问题:

1. 不得不为留住劳动力而竞争。
2. 因为很多年轻的员工跳槽到其他行业,饭店不得不面对一个问题,就是不太合格的劳动力。
3. 通过提高资金—劳动力(而不是劳动力—资金)比率以及资金利用率,来最终提高员工劳动生产率。
4. 要以市场为导向,通过创建不同品牌和服务来吸引不同的细分市场,尽管