


香格里拉集团雅高集团
凯宾斯基集团假日集团
希尔顿集团半岛集团
凯莱集团锦江集团
马里奥特集团

世界著名饭店集团 管理精要

主 编 ● 谷慧敏
副主编 ● 秦 宇



辽宁科学技术出版社

谷慧敏 主 编 秦 宇 副主编

GuHuiMin Zhubian QinYu Fuzhubian

世界著名饭店集团管理精要

Shijie Zhuming Fandian Jituan Guanli Jingyao

辽宁科学技术出版社

Liaoning Kexue Jishu Chubanse

沈阳

Shenyang

图书在版编目(CIP)数据

世界著名饭店集团管理精要/谷慧敏主编. —沈阳:
辽宁科学技术出版社, 2001. 1
ISBN 7-5381-3334-8

I. 世... II. 谷... III. 饭店-企业管理-世界
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 56031 号

出版者: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 东北印刷厂

发行者: 各地新华书店

开本: 787mm × 1092mm 1/18

字数: 350 千字

印张: 25

印数: 4001 - 8000

出版时间: 2001 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2001 年 8 月第 2 次印刷

责任编辑: 陈慈良

封面设计: 耿志远

版式设计: 陈慈良

责任校对: 李 雪

定 价: 38.00 元

前 言

20世纪70年代末,伴随着中国改革开放的步伐,一个全新的名词——中外合资饭店出现在中国大陆,人们怀着期盼和疑惑注视着这一初生的企业形态。与此同时,一个不容回避的问题摆在国人面前——我们缺乏管理现代化大型饭店的经验。怎么办?精明的投资者和具有远见卓识的决策者不约而同地把目光投向了国外——请那些具有丰富经验的国际饭店集团来参与经营管理。从此,假日、喜来登、半岛等国际饭店集团迈进了中国这块对其来说既神秘又富有诱惑力的土地。从1983年最早开业的由半岛集团管理的建国饭店算起,国际饭店集团在中国已走过了近17年的历程,从最初少数集团如假日、凯悦、喜来登等的小试牛刀,到80年代中后期更多集团如香格里拉、SAS等的积极跟进,再到90年代以马里奥特、天天等集团的大举抢滩,它们已经完成了由市场进入到市场拓展的进程。上个世纪末中国饭店业的竞争还只是在国内饭店之间,而今天却是国际饭店巨头与众多中国饭店在同台竞技,国际饭店集团对中国民族饭店业的冲击已从高星级豪华饭店转向高中低各个层面,在地域上也已从大城市和沿海地区延展到广大内陆地区。随着中国“入世”的临近,这种国际竞争国内化的局面竞争将进一步加剧。

自1993年国家旅游局批准中国16家饭店管理公司成立以来,中国民族饭店集团在竞争中得到了锻炼。其中有的发展迅速,如锦江集团;也有的正在奋力拼搏,寻求快速发展之路,如建国国际酒店集团在国内外的扩展、华龙集团与“青年旅馆”的结合等。但与国际饭店集团在中国的发展相比却显得势单力薄;还有众多的独立经营饭店也已开始或正在考虑通过实行集团化经营来走上发展的快车道,然而,它们中的大多数仍在竞争的漩涡中挣扎。

中国民族饭店业如何才能尽快发展,这是我们始终关注的问题。我们认为学习和借鉴国际饭店集团的成功经验有助于中国的企业家们少走弯路,同时在更高的层面上创新提高。90年代初,中国社会科学院张广瑞先生的《世界旅馆旅馆世界》一书为中国的饭店人开启了一扇了解世界饭店业的窗口。从饭店大师们的经营理念到各集团的实践深深地影响了一代饭店企业家和莘

莘学子。然而，我们也强烈地感到，在近10年的发展过程中，那些世界著名的饭店集团，无论在规模还是经营观念等方面都已经发生了巨大的变化。尤其是伴随着世界范围的购并浪潮，许多曾经显赫一时的饭店集团有的消失了，有的被收归于其他集团的麾下，还有许多后起之秀后来居上，成为行业的佼佼者。即使是那些仍雄踞排行榜的各大集团在其战略上也进行着新的尝试。为了更全面和准确地把握当今世界饭店业的脉搏，我们迫切感到有必要在前人的基础上，再进行系统全面的介绍，我们将此作为自己为中国饭店业做出贡献的责任和义务。

本书共分上下两篇。上篇共三章，着重从历史的角度来诠释中外饭店业集团化发展的进程，并试图从理论上揭示这一历史轨迹的必然趋势，同时阐述中国饭店业开展集团化经营的途径及应注意的问题。下篇为实例篇，共选取了在国际上具有影响以及与中国息息相关的18家著名饭店集团。我们主要对其发展历程及其现状进行扫描，并从不同的侧面介绍其经营管理特色及其成功要诀，以使人们对这些集团有更全面和深入的了解。在附录部分列举了1999年全球饭店集团最新排名表。

本书是集体心血的结晶。参与本书编写人员如下：第1章（秦宇），第2章（谷慧敏），第3章（高天明），第4章（孟芳），第5章（杜学、张洁），第6章（谷慧敏、朱蕴波），第7章（李铭、秦宇），第8章（杜学、潘小凤、殷冉红），第9章（李萌、厉新建）；第10章（杜学、李莹）；第11章（孟芳、李莉）；第12章（胡倚林、秦宇）；第13章（王云龙、秦宇）；第14章（匡林）；第15章（李宏）；第16章（谷慧敏、陈瑶）；第17章（谷慧敏、陈瑶）；第18章（钱炜、张秀丽）；第19章（宿荣江、朱蕴波）；第20章（高天明）；第21章（肖燕、厉新建）。附录部分由谷慧敏整理，全书由谷慧敏、秦宇最后审定。

在此需要着重一提的是，辽宁科学技术出版社的陈慈良先生，是他鼓励我们将写作本书的意念转化为实际行动，从而加快了本书的问世；也是他在近大半年的时间里，多次往返于京沈之间，并不断通过长途电话联系沟通，提供资料，提出建议。我们忘不了陈先生在紧张的日程中在京因塞车不得不冒着40℃的高温步行半个多小时，未及休息便仔细审稿的情景，这种敬业精神给我们留下了深刻的印象。在此借本书出版之际，向陈先生及辽宁科学技术出版社为本书得以顺利与读者见面所做的一切表示深深的感谢。

在本书的写作过程中，我们进行了大量的实地采访，我们对那些提供资

料及其他帮助的饭店集团及其管理人员，如凯宾斯基饭店的张志军先生等表示由衷的谢意。此外，我们的研究成果还得益于各种资料的收集，在此，我们要特别感谢北京第二外国语学院旅游管理学院的郭强先生、邵德阳先生以及图书馆的工作人员，他们以热心、爱心和耐心成全了我们的研究。

此外，我们也要感谢北京第二外国语学院旅游管理学院的领导，是他们创立的“青年旅游论坛”，使我们得以彼此更多地了解，并使我们分散的想法得以碰撞出思想的火花，进而转化为共同的研究行动。

我们力图全面、深入地介绍各个集团，然而，由于获取资料上的难度及其认识上的局限性，难免使我们的介绍在许多方面显得单薄，尤其是那些在我国没有成员饭店的集团。我们把这一尽力的心血奉献给大家，期待能实现写作此书的初衷。我们真诚地希望广大读者予以批评指正，以求在今后完善本书时做得更好。

2000年8月18日

目 录

上篇 世界著名饭店和饭店集团的发展

- 第 1 章 饭店业的现状与发展/1
- 第 2 章 集团化——饭店业发展的必然趋势/35
- 第 3 章 回顾与展望——中国饭店集团跨世纪发展/66

下篇 世界著名饭店集团管理精要

- 第 4 章 半靠幸运，半靠头脑——巴斯饭店公司/84
- 第 5 章 特许经营领域的佼佼者——精品国际饭店公司/106
- 第 6 章 “到我的饭店来，我请客”
——希尔顿饭店公司与希尔顿国际饭店公司/123
- 第 7 章 长期保持与众不同——凯悦饭店/凯悦国际/147
- 第 8 章 在国际并购中成长——喜达屋饭店及度假村
国际集团/158
- 第 9 章 经济型饭店的后起之秀——天天饭店集团/180
- 第 10 章 全球最大的饭店联合体
——最佳西方国际饭店集团/193
- 第 11 章 从菜根汽水店到综合性企业集团
——马里奥特集团/206
- 第 12 章 加拿大家族饭店的代表——四季饭店集团/227
- 第 13 章 英国饭店业的骄傲——福特饭店集团/237
- 第 14 章 全球饭店集团的巨无霸——雅高集团/253

- 第 15 章 度假者的天堂——地中海俱乐部/266
- 第 16 章 全面质量管理的典范——里兹—卡尔顿/275
- 第 17 章 德国饭店文化的典范，客人心目中的凯宾
——凯宾斯基集团/302
- 第 18 章 香港的骄傲——半岛酒店集团/319
- 第 19 章 殷勤好客亚洲情——香格里拉国际饭店管理集团/328
- 第 20 章 古今交融，中西合璧——凯莱国际酒店有限公司/355
- 第 21 章 中国饭店集团化经营的领头羊
——锦江（集团）有限公司/368

第 1 章

饭店业的现状与发展

本章我们首先介绍世界饭店业现状与发展趋势，然后对我国饭店业的发生发展进行描述，最后，简单介绍我国饭店集团的发展历程。

第一节 世界饭店业现状与发展趋势

在对世界饭店业的现状与发展趋势进行分析之前，有必要对饭店业的产生与发展作出简要的介绍。这样可以使我们对现状的描述更具有逻辑上的一致性和延续性。同时，通过对促进世界饭店业产生和发展的因素的简单介绍，可以了解到这些促进因素在饭店业产生和发展过程中所起的作用。而了解这一点对于我们加深对世界饭店业现状与发展趋势的认识是十分重要的。

一、现代世界饭店业的产生与发展

最早的饭店在古巴比伦王朝的时候已经出现。公元前 400 年到公元 200 年的古罗马和古希腊时期，为了适应日益增加的官方和非官方的出行需要，饭店业开始分化为专门为政府邮政和政府官员服务的“邮站”和主要服务于普通大众的“客栈”两类。中世纪和文艺复兴时期，交通条件的改善促进了欧洲的饭店业进一步发展，到了 16 世纪晚期，英国已经有了 6 000 家客栈。随着欧洲殖民主义的扩张和产业革命的进行，资本主义的生产和经营方式开始在欧洲大陆和美洲大陆出现。

1794 年，在纽约出现了第一家经过专门设计、由股份公司建造经营的饭店。

1829 年，伴随着大量的殖民地商业活动，第一家现代饭店在美国的波士顿开业。

18 世纪中期，美国饭店业进入迅速发展时期，最新的科技发明被广泛

应用于饭店业，如电梯、中央供暖、电灯、电话等等。

20世纪初，饭店业的发展达到了一个更高的阶段。1908年，美国布法罗建成了第一家现代商业饭店，饭店客房采用了许多专门的设施设备，初步具备了现代客房的雏形。19世纪20年代，美国饭店业进入了大发展的时期，康拉德·希尔顿开始建立希尔顿饭店王国；美国公路网的建设促成了汽车旅馆的出现。

二次大战以后至今，世界范围内的国内旅游和国家间的旅游得到了前所未有的发展，饭店业的发展与这一发展同步。可自由支配的收入和闲暇时间的增加使大众旅游成为旅游活动的主体，而经济的繁荣与复苏则极大地促进了商务旅游的规模；私人拥有汽车数量的增加和高速公路网的建成使得欧美地区的国内旅游普遍发展；科学技术的进步提高了航空运输业的可靠性，降低了商业航空的费用；亚太地区经济的开放和进步都促使跨国跨地区的旅游活动迅速发展起来，从最初的北美和欧洲扩展到亚太地区、中南美洲、中东和非洲；二战以后，旅游者的需求日益多样化和个性化，饭店市场细分更加细致；世界范围内的经济格局从以美国为单一的经济大国转变为美、欧、日三强鼎立，世界经济正向全球一体化发展；企业经营方式、组织结构不断创新，新的企业经营和营销理论与实践层出不穷。这些对饭店业的发展产生了巨大的影响，饭店业中出现了许多根本性的变化。

1946年，泛美航空公司成立了第一家由航空公司所有的饭店集团——洲际饭店集团，并开始向美洲和世界其他地区扩张。这种航空公司拥有饭店的模式也迅速在饭店业中得到发展，环球航空公司、联合航空公司、法国航空公司、汉莎航空公司等航空运输企业纷纷成立或购买了自己的饭店集团。这些企业利用航线扩展的机会，在世界各地建立饭店，拉开了饭店业国际化进程的序幕。

1952年，康芒斯·威尔逊成立了第一家假日（Holiday Inns）饭店，假日饭店采取了不同于以前饭店联号通过自己投资或输出管理的方式进行扩张，而是采用了特许经营的方式，从而在很短的时间内达到相当大的规模。特许经营扩张方式也成为主要为美国饭店联号所采用的新型扩张方式。

1963年，为了吸引中低收入旅游者，第一家经济型的饭店联号，汽车饭店6（Motel 6）在美国的加利福尼亚成立。从此，各大饭店集团都开始重视经济型饭店这一重要的细分市场，目前，几乎所有的饭店集团的品牌系列中都包括了一个甚至多个经济型饭店联号。

70年代,饭店业中出现了一种新型的经营概念——分时共享(Time-share),并开始在世界各地推广,许多大的饭店联号积极参与到这一新型的销售和经营方式之中,例如,希尔顿饭店联号现在已经成为拥有最多加入分时共享交换系统的饭店的联号公司;1996年,美国圣达特公司(Cendant Corp.)的前身膳宿特许经营系统(Hospitality Franchise System)兼并了世界上最大的分时度假交换公司RCI。

80年代,国际饭店业中开始出现健康和健身俱乐部,并吸引了大量的顾客。

80年代和90年代,全球饭店联号中开始了以收购兼并为主要形式的整合扩张活动,出现了大批规模庞大、拥有完整的品牌系列、从事多样化经营的巨型饭店联号。世界饭店业在很大程度上为这些巨型饭店联号所控制。此外,竞争的巨大压力使得饭店业中众多的中小型企业越来越注重小的细分市场,采取补缺战略和集聚战略,避免在主要细分市场和大型饭店联号竞争。进入90年代中后期,国际性的饭店集团开始加快在亚洲、东欧、拉美等地区的发展,大型饭店联号国际化经营涉及国家的数量不断增加。

二、世界饭店业现状与发展趋势

按照国际上的统一认识,饭店业(Lodging Industry)是接待业(Hospitality)的一个重要组成部分,其他部分还包括了餐馆(Foodservice)、娱乐(Entertainment)、旅行中介渠道(Travel distribution channels)及交通(Transportation)。

1. 世界饭店业的分类

(1) 世界饭店业中最常用的分类方法是根据饭店位置进行划分的,这种分类方法将饭店及与其相似的提供住宿的设施分为以下5类:城市中心饭店(City center or urban hotels)、度假饭店(Resorts hotels)、城市郊区饭店(Suburban hotels)、汽车饭店(Highway hotels/Motels)、机场饭店(Airport hotels)。

城市中心饭店一般位于火车站、城市商业区或市政府附近。这些饭店大多数都是能提供全套服务的豪华饭店。二战以后,由于航空运输业和公路交通的发展和城市空心化,大量的商业活动转移到了城市郊区。在50年代和60年代,城市中心饭店一度随城市中心商业活动的减少而减少。但是,最近十几年来,城市中心饭店获得了新的发展,许多大城市重新开始兴建或改造城市中心饭店。据统计,美国90年代中期54%的城市饭店是在10年内建

成的、商务和会议客人占了城市中心饭店客源的75%。

度假饭店 (Resorts hotels) 则主要是为满足旅游者的休闲和度假需求建立的。但是, 由于会议旅游的兴起, 近年来, 度假饭店的相当一部分收入来源于融公务和休闲为一体的团体会议旅游者。而且, 随着主题公园业的发展, 度假饭店不再局限于建立在自然风景优美的地区, 而是建立在大规模的人造景观附近。例如迪斯尼公司在其主题公园周围建立的饭店多达19家, 客房数量有2万余间, 成为世界排名第32位的饭店联号。

城市郊区饭店 (Suburban hotels) 则是由于城市中心地价上升, 商业区转移到市郊而开始发展的, 近年来有逐渐衰退的迹象。

汽车饭店 (Highway hotels/Motels) 是汽车私人拥有量增加和高速公路网络发展的产物, 著名的假日饭店集团就是伴随着60年代美国高速公路网的形成而获得飞速发展的。

机场饭店 (Airport hotels) 在60年代以前发展缓慢, 到了60年代初, 大型客机的出现使得大规模、远距离的航空客运成为可能, 机场饭店才得到了较快的发展。最初, 这种饭店的客源仅仅局限于单独的商务旅游者, 90年代以来, 大多数机场饭店都配置了完善的会议设施, 由于其优越的地理位置, 很多大公司选择机场饭店作为召开会议的第一选择。

(2) 其他的分类方式还包括:

·按价格高低可以分为: 豪华型/高档饭店 (Luxury/Upscale)、精品饭店 (Boutique)、高档商业饭店 (Upscale Commercial)、中档饭店 (Middlescale) 和节俭/经济等饭店 (Budget/Economy)。

·按房间的结构、配置可以分为: 全套房饭店 (All-Suites, 一般要求配备完整的家庭生活设施, 例如厨房, 可以供一个家庭较长时间居住)、延长停留型/公寓型饭店 (Extended-Stay/Residential, 一般也要求配备厨房等基本的家庭生活设施)、“胶囊饭店” (Capsule Hotels, 设施简单, 主要为人们提供短时的休息之用, 日本较为流行)、住宿和早餐客栈 (Bed & Breakfast, 提供有限的服务, 没有能提供正餐的餐厅)、青年/老年旅馆 (Youth/Elder Hotel)、私人俱乐部 (Private Club) 等等。

·按照附属的娱乐设施分为: 赌场饭店、旅游目的地度假村 (Destination Resorts)、超大型度假村 (Mega Resorts)、城市度假饭店、共同所有权/分时共享饭店、主题公园、温泉度假饭店、海上游船、内河游船。

此外, 在世界膳宿业中还将与会议相关程度较高的会议中心、会议型饭

店；与公园和消遣性旅游联系的野营、可以提供宿于车内设施的公园及与健康目的为主的康复中心、健康/健身俱乐部等新型的住宿设施划入到饭店业的范围内。

2. 世界饭店业的现状

(1) 世界饭店业分布的地区格局

世界饭店业分布的地区格局可以简单地表述为：欧洲和美洲是饭店业最为发达的两个地区，1995年，这两个地区所拥有的客房数量分别占了世界总量的44.36%和35.86%；东亚和太平洋地区由于经济和旅游业的迅速发展，饭店业的规模扩张较快，其份额从1991年的11.38%增加到1995年的13.93%；中东、南亚和非洲本身规模较小且发展缓慢，在世界饭店业中一共只占了5.85%。预计今后东亚和太平洋地区饭店业还将获得持续快速发展，而欧洲和美洲两大地区由于发展速度低于亚太地区，其份额将不断下降。其他地区则可能保持缓慢上升的趋势（见表1-1）。

表1-1 1991~1995年世界各地饭店业客房数量比较（千间客房）

地 区	1991	1992	1993	1994	1995
非洲 总数	346	367	376	383	398
占世界比例 %	3.04	3.12	3.13	3.12	3.16
美洲总数	4 369	4 406	4 441	4 467	4 513
占世界比例 %	38.86	37.51	37.01	36.38	35.86
东亚及太平洋地区总数	1 296	1 375	1 500	1 609	1 753
占世界比例 %	11.38	11.70	12.50	13.11	13.93
欧洲总数	5 114	5 314	5 395	5 498	5 583
占世界比例 %	44.90	45.24	44.96	44.77	44.36
中东总数	149	163	161	179	188
占世界比例 %	1.31	1.39	1.34	1.45	1.50
南亚总数	115	123	128	144	150
占世界比例 %	1.01	1.05	1.07	1.17	1.19
世界总数	11 390	11 747	12 001	12 280	12 585

资料来源：1996年世界旅游业统计要览，WTO。

(2) 世界饭店业中几种主要的企业形式

·独立所有饭店

指为个人或企业独立所有并独立经营的饭店。独立所有饭店的一个重要特征是它既不为联号所有，也不参加任何一个特许经营系统。因为独立所有饭店不是饭店联号的成员，因此，在旅游者的心目中只有较低的品牌认同。

这类饭店也不能加入属于某一联号的统一预订系统，显得较为孤立。独立所有饭店解决这一问题的办法是通过加入一种特殊的饭店联合体——饭店战略联盟的方式获得预订和营销方面的支持，例如世界一流饭店组织（Leading Hotels Of the World）、最佳西方国际（Best Western International）就是这类饭店战略联盟。它们主要为独立所有饭店提供中央预订系统和营销网络，这种饭店战略联盟不同于用特许经营协定和管理合同连接的饭店联合体——饭店联号，他们的成员仅仅是通过一个共同的预订和营销系统进行连接，而战略联盟本身不以盈利为目的，向成员所收取的费用都用于联盟的各项开支。这和从事合同管理和特许经营的饭店集团有本质的不同，后者是企业，其存在以盈利最大化为目的。

当前国际饭店业中独立所有饭店的比例有逐渐减少的趋势，1980年美国最大的25家饭店联号经营的饭店数量占了所有饭店数量的50%，到1994年，这一比例已经达到了65%。越来越多的独立所有饭店以各种形式加入到了饭店联号中，而一些大的饭店联号在扩张时也选择购买尚未品牌化的独立所有饭店。

· 联号饭店

饭店联号通常指一个企业通过以下几种方式经营饭店：所有并管理自己所有的饭店；对饭店进行特许经营；通过提供饭店管理人员，签订饭店管理合同的方式对他人所有的饭店进行管理。

联号饭店指属于某一饭店联号的饭店。其中又分为：公司联号饭店（Corporate chain hotels）通常由这一饭店联号公司所有并管理，使用联号统一的品牌和标识，管理者来自联号内部；特许经营联号饭店（Franchised chain hotels）则由不同的公司所有，联号只提供特许经营许可及技术支持，一般情况下，不对联号饭店进行管理；管理合同联号饭店（Management contract chain hotels）通常由不同的公司所有并统一由另一家公司（饭店管理公司）进行管理，通常没有统一的品牌。

这些基本的所有权和管理权的安排在近几年发生了很大的变化，日益复杂。有时，一家独立所有的饭店既是一个联号特许经营权的受让者，同时又由这家联号对其进行合同管理。再如，一家独立所有的饭店获得了一家联号的特许经营权，可以采取自己管理的方式，或另外聘请一家独立饭店管理公司经营饭店。

（3）世界饭店业中主要的经营扩张方式

·特许经营

特许经营的历史可以上溯到大约 1900 年。当时,里兹发展公司(Ritz Development Company)向纽约的一家饭店出售了第一份 Ritz - Carlton 品牌的特许经营许可。但是,饭店业中的特许经营在 20 世纪五六十年代才开始大规模地发展起来。一般来说,特许经营的出让方提供品牌、生产及经营中必须遵循的方法和标准,提供组织及预订、营销方面的帮助,从而确保业务有效运行,并定期对受让方进行检查,以保证市场中同一品牌的饭店产品保持质量的一致性。通过以品牌为主要纽带的方式将受许饭店吸收到饭店联号之中;而受让方的财产权和财务仍保持独立,不受饭店联号的控制。表 1-2 列出了全球饭店联号中拥有最多的特许经营饭店的公司。其中,圣达特、精品国际等四家是单一的特许经营联号,他们所有的饭店都是通过特许经营的方式加入联号的。其他的公司除了特许经营以外,还采用了其他的经营方式。

表 1-2 拥有最多特许经营饭店的 10 家公司中特许经营饭店的比例

公司名称	饭店总数	特许经营饭店总数	比例
圣达特 (Cendant Corp.)	5 978	5 978	100%
精品国际 (Choice Hotels International)	3 670	3 670	100%
巴斯 (Bass Hotels & Resorts)	2 738	2 438	89.0%
普罗姆斯 (Promus Hotels Corp.)	1 337	998	74.6%
马里奥特国际 (Marriott International)	1 686	753	44.7%
卡尔逊 (Carlson Hospitality Worldwide)	548	532	97.1%
雅高 (Accor)	2 666	458	17.2%
Hotels & Compagnie	326	326	100%
喜达屋 (Starwood Hotels & Resorts Worldwide)	694	280	40.0%
美国特许经营系统 (US Franchise Systems)	227	227	100%

资料来源:根据 Hotels 1999 年 7 月号相关资料整理。

·管理合同

管理合同指的是饭店所有者和饭店经营者之间的书面协定,饭店所有者雇佣经营者(通常是饭店管理公司)运营饭店,对饭店的经营和管理负全部责任。饭店管理公司分为两类:一类是隶属于饭店联号的饭店管理公司,另一类是独立饭店管理公司。饭店联号一般都拥有一家饭店管理公司,对联号下属的饭店进行管理。独立饭店管理公司则不属于任何一家联号,主要为独

立所有饭店或加入了特许经营联号但又没有接受联号管理的饭店提供管理服务。美国的里奇菲尔得饭店管理公司 (Richfield Hotel Management, Inc.) 是世界上最大的独立饭店管理公司, 管理着希尔顿、喜来登、雷迪逊等特许经营联号范围内的大量饭店。表 1-3 列出了世界上管理饭店数量最多的公司。

最近几年来, 饭店管理公司受到了饭店所有者不断提高的对经营业绩要求的压力, 业主要求尽快提高饭店的业绩以在激烈的市场竞争中立足, 要求尽快收回投资并不再愿意和饭店管理公司签订长期管理合同。

表 1-3 1998 年管理最多饭店的公司

公司名称	饭店总数	管理饭店总数	比例
马里奥特国际 (Marriott International)	1 686	870	51.6%
Societe du Louvre	601	550	91.5%
雅高 (Accor)	2 666	368	13.8%
Tharaldson Enterprises	288	288	100%
普罗姆斯 (Promus Hotel Corp.)	1 337	277	20.7%
红屋顶客栈 (Red Roof Inns)	295	256	86.8%
巴斯 (Bass Hotels & Resorts)	2 738	216	7.9%
Sol Melia	246	196	79.7%
喜达屋 (Starwood Hotels & Resorts)	694	194	30.0%
凯悦饭店/凯悦国际 (Hyatt Hotels/Hyatt Intl.)	186	183	98.4%

资料来源: 根据 Hotels 1999 年 7 月号相关资料整理。

·拥有并管理饭店

采取这种经营方式的饭店大致可以为两类: 第一类是独立存在, 同时由饭店所有者对饭店进行管理的饭店 (即单体饭店); 第二类是由所有者对拥有的饭店进行管理, 同时管理的饭店数量达到了两家以上, 形成了联号。近年来, 由于所有并管理的饭店在进行规模扩张时采取兴建或购买饭店的方式, 需要大量的资金, 不像采取特许经营和管理合同方式的公司, 可以获得快速的扩张, 一些历史悠久的所有并管理饭店的联号纷纷开始采用特许经营和合同管理的方式扩张, 如美国的汽车饭店 6 (Motel 6) 和红屋顶客栈 (Red Roof Inns)。其次, 第一类所有并管理的饭店往往由没有饭店管理经营的非专业人士 (那些富有的投资者和机构) 进行管理, 导致饭店的经营水平较

差,现在,这些饭店也在进行转变,聘请专业的管理公司来管理饭店。

·租赁

这种经营管理方式是由承租人(一般是某一家饭店管理公司)向租赁方(饭店所有者)签订租赁合同,租赁期由承租人向租赁方支付一定数量的固定租金,饭店的所有者只对饭店资产保留所有权,饭店资产的使用权、经营权则让渡给承租人。对于饭店管理公司来说,这种经营管理方式有很大的风险,不像特许经营和管理合同那样可以给公司带来稳定的收入。因此,现在在国际饭店业中采取租赁经营的情况较少。

·拥有部分股权的管理合同

一些饭店管理公司在和饭店业主签订管理合同的同时购买饭店的部分股权。这种方式的优点在于将管理公司和饭店捆绑到一起,饭店管理公司可以参与到饭店业主的决策中,防止饭店业主做出不利于管理方的决策。同时,在饭店的战略计划制定过程中起关键作用,减少战略决策失误而给业主和管理方带来损失的可能性。

根据英国一家投资机构(Kleinwort Benson Securities Limited)1996年对世界上最大的34家全球经营的饭店联号(共经营215万间客房,相当于同一时期世界饭店客房总数的1/6)的统计情况,美国和加拿大在经营管理方面采用特许经营的比例最高;欧洲,尤其是西班牙和英国,特许经营比例极低,主要采用所有并管理饭店的方式;亚洲国家更多的是依赖于管理合同;租赁和拥有部分股权的管理合同的方式在世界范围内都只占了很小的比例。详见表1-4。

3. 世界饭店业的发展趋势

(1) 普遍实行多品牌战略

在没有实行多品牌战略以前,由于每一家饭店的市场定位不同,同一品牌的饭店往往提供的是差别极大的产品,这严重地模糊了消费者对饭店形象的认知。为了解决这一问题,许多饭店联号采取在不同的细分市场采用不同品牌的多品牌战略,使每一类饭店有自己独特的品牌和标识,和饭店联号内的其他饭店区分开来。例如,品质国际(Quality International)共有三个不同的品牌系列:舒适客栈(Comfort Inns)是经济等的饭店,品质客栈(Quality Inns)则是中档饭店,联号中的高档饭店品牌是皇家品质(Quality Royal)。马里奥特饭店则采用了很宽的产品品牌线,庭院饭店(Courtyard by Marriott)和仙境客栈(Fairfield Inn)专门面对对价格敏感的中低收入者;马里奥特饭