

旅游理论与实务丛书

TOURISM THEORETICAL KNOWLEDGE AND PRACTICALITY SERIES

经济型饭店 经营管理实务

王群、杨继东、高宏 / 编著

ECONOMICAL
HOTELS

management &
operation



中国旅游出版社

旅游理论与实务丛书

TOURISM THEORETICAL KNOWLEDGE AND PRACTICAL SKILLS

经济型饭店 经营管理实务

王群、杨继东、高宏 / 编著

ECONOMICAL
HOTELS
management &
operation



中国旅游出版社

责任编辑: 王建华 沈 奕

封面设计: 缪 惟

责任印制: 冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

经济型饭店经营管理实务 / 王群、杨继东、高宏编著. —北京:
中国旅游出版社, 2005. 9

ISBN 7-5032-2701-X

I. 经… II. ①王… ②杨… ③高… III. 饭店-企业管理
IV. F719.2.

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 108744 号

书 名: 经济型饭店经营管理实务

编 著: 王 群 杨继东 高 宏

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. ctp. net. cn E-mail: ctp@cnta. gov. cn

发行部电话: 010-85166507 85166517

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京新魏印刷厂

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 24

印 数: 1-5000 册

字 数: 378 千

定 价: 32.00 元

I S B N 7-5032-2701-X/F · 299

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

作者简介

王 群 高级经济师,现任首旅集团研究员,兼任北京青年旅舍协会副会长;曾任国家旅游局旅行社饭店管理司处长、华龙旅游实业发展总公司主任、共青团北京市委宣传部部长等职。先后获得美国南加州理工大学MBA、意大利国际旅游学院硕士和北京大学学士等学位和学历。

杨继东 高级经济师,现任北京西华饭店管理有限责任公司董事长、总经理;曾任北京市房管一建设经营有限责任公司副总经理等职。

高 宏 现任北京城市青年酒店总经理,先后获得中国对外经贸大学研究生、美国UMT大学MBA等学位和学历。

内容简介

经济型饭店是个动态的相对概念,在整个旅游住宿系统中,处于基础地位;在本书中,主要指2星级饭店及其以下的旅馆、旅社、旅店、招待所等旅游住宿设施。青年旅舍是经济型饭店中最基本的子系统之一。本书通过解剖青年旅舍这个“细胞”,揭示了集团化、品牌化、连锁化、联号化、网络化是经济型饭店的必由之路。

本书综合现有研究和实践成果,探讨了经济型饭店投资与定位等问题,分门别类地描述了营销部、客务部、餐饮部、工程部、财务部等直接经营部门及相关岗位的职责、操作规程和考核标准;其他非经营性业务,采用罗列规章制度的办法,供需要者选用。

本书在相关章节提供了一些岗位培训教材和参考资料,供有志者自学和操作时参考。



西安书院青年旅舍客人参加陕西周至县大寒峪小学的山区学生入队仪式。北京青年旅舍协会自 2004 年赞助支持该山区学校。



北京城市青年酒店四人间



北京城市青年酒店标准间



北京工体国际青年旅舍





位于王府井地区的北京西华智德国际青年旅舍



北京西华智德国际青年旅舍大堂





北京远东国际青年旅舍组织的中国书画活动



北京青年旅舍协会参展第二届北京国际旅游博览会



四川成都驴友记国际青年旅舍



山西平遥衙门官舍
国际青年旅舍





西安书院国际青年旅舍



云南香格里拉国际青年旅舍





四川成都龙堂青年旅舍



上海美之青年旅舍的经理与客人们



现代旅游饭店筹建实务

以一家高星级饭店自项目立项进行投资分析到工程收尾开业庆典为主脉,详细介绍旅游饭店筹建过程的知识与技巧,是我国第一本有关饭店筹建实务的著作。

度假村的理念与操作实务

对度假村的发展基础、现实状况及其影响的理论研究、归纳阐述和实证分析,介绍了各种度假村管理模式。

旅游电子商务理论与实务

从旅游业的特征出发对旅游电子商务做了理论分析,阐述了旅游电子商务发展的历史、现状与趋势,介绍了旅游电子商务在旅游业中的应用。

水体景观旅游开发规划实务

对水文化的理论研究,对水体景观开发设计的阐述,以及对水体景观旅游规划的实践,构成了本书的主体,是国内第一部水体景观研究的专著。

旅行社产品理论与操作实务

运用现代产品理论及营销理论的方法,深入研究了旅行社的线路产品,对旅行社工作者有极大的参考价值。

旅游同业销售理论与实务

从供应链角度研究旅游企业同业销售体系建设的专著,提出了我国旅游企业同业销售整体解决方案。

历史城镇旅游规划理论与实务

本书阐述了历史城镇发展旅游的创新思维理论,系统地建立了历史城镇合理利用的基本原理,探讨了遥感技术与地理信息系统及其系统工程方法在历史城镇旅游规划上的应用,构建了历史城镇发展旅游的规划理论体系。

经济型饭店经营管理实务

本书探讨了经济型饭店投资与定位等问题,分门别类地描述了营销部、客务部、餐饮部、工程部、财务部等直接经营部门及相关岗位的职责、操作规程和考核标准;其他非经营性业务,采用罗列规章制度的办法,供需要者选用。

中国经济型饭店发展的大趋势

（代前言）

近年来，中国兴起了一股“经济型饭店”建设和研讨热潮。这是一件好事，但是其中有一些模糊概念。笔者认为，这里的“经济型饭店”的准确概念应该是“经济型连锁、联号及特许经营饭店”。换言之，是个狭义的概念。

中国的星级饭店已有近 20 年历史，但是品牌或连锁经营饭店的集中度仍然很低。由此看来，在今后很长一段时间跨度内，单体饭店可能仍然是经济型饭店的主体，只是市场份额会逐渐被品牌连锁饭店挤占，转换店名、加盟连锁经营集团者会越来越多。为了叙述方便，本文在明确定义的前提下，继续使用广义的经济型饭店的概念。

客栈是经济型饭店最原始的形态，已有几千年的历史。之后，它派生出家庭旅馆、旅店、旅社、宾馆、饭店、酒店、度假村、酒店式公寓等多种业态，然而，对它提供住宿这一基本功能的需求从来没有消失过，而且始终是旅游住宿结构中数量最大、分布最广的一部分。

饭店连锁经营也不是新创造的商业模式。远的不说，就以假日饭店管理集团进入中国为例，它在中国已有近 20 年的历史。它的那些管理制度、操作规程虽然科学先进，但没有多少像可口可乐配方那样的商业秘密可言。因为住宿产品是高度同质化的产品，很难进行颠覆性的革新，却很容易被模仿、被复制和被超越。那么，经济型品牌连锁饭店经营模式的理论价值何在？它揭示了什么样的普遍规律？实践者和学者进行了广泛的研究、讨论，提出了许多真知灼见。笔者在梳理这些成果的过程中，认为它的理论价值在

于验证了品牌的威力，说明了品牌经营是企业经营的高级形态，经营品牌是集约化经营、走内涵式扩大再生产之路的重要途径。它还展示了利益相关者的治理结构和运作机制所形成的内生驱动力系统。（后者属于所有制和公司治理结构范畴的课题，本文不展开讨论。）

现代经济学和经营管理科学中的品牌，有许多定义。比如，20世纪50年代，大卫·奥格威将品牌定义为一种错综复杂的象征，是品牌属性、包装名称、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。美国著名营销大师菲利普·科特勒则认为，品牌是一个名称、术语、标记、符号、图案，或是这些因素的组合，用来识别产品的制造商和销售商。20世纪末，大卫·爱格认为，品牌就是产品、符号、人、企业与消费者之间的联结和沟通，品牌是一个全方位的架构，牵涉到消费者与品牌沟通的方方面面。由此可见，品牌的定义经历了一个从品牌标志到品牌形象再到品牌体系的发展过程。形象地说，品牌是某类商品的“家谱”，“姓氏”表明它的血统、籍贯、民族，是主品牌；“字号”表明它在家族中的位置，是子品牌；“名字”传递它的个性信息，如出生年代或地点、男女等等，是从属品牌。

品牌是字号、招牌、商品名称、注册商标等产品符号的衍生物，既有这些符号的某些基因或外在形式，又有自己的本质特征。

其一是差异性。在差异化产品中，这是不言而喻的。品牌必然是注册商标。在同质化产品中，它总会以某种方式与其他产品区别开来。比如，全球假日饭店的客房内都会配备一支红色外壳的手电筒。这支手电筒最早是为汽车旅馆的客人晚上在停车场中散步、找东西或修车时使用的。现在即使在闹市区的假日饭店中也有，它被解释为停电时应急、火灾时救生的工具。

其二是等级性。品牌的基本要素是品质、品位和品格。从品牌诞生的顺序来考察，持有人的品格，即他的社会阶层、生活环境、精神境界、文化修养、教育背景、道德风范等形而上的意识形态，决定了他对品牌的定位和期望。品位和品格又影响到他对产品的投资和质量要求。由此产生的品牌，必然带有鲜明的等级性。特定的品牌总是为特定的消费群体服务的。为所有人服务并认可的“品牌”微乎其微，只有在土特产品等少数领域，勉强可以找到一些特例。

其三是可复制性。这是品牌与“老字号”的本质区别。“老字号”往往是“祖传秘方、手工制作”、“独此一家、别无分店”。（经过现代品牌理论

改造的“老字号”另当别论，不在此列。）品牌只有通过大量复制标准化产品，才能占领足够的市场份额，摊薄单位成本，实现规模经济效益。当然这种复制是需要品牌持有人授权，并收取相关费用的。由此产生品牌的溢出权益：特许经营权和特许经营费。

其四，独立性。品牌一旦有了溢出权益，就可以脱离有形的资产经营和产品生产而独立特行。正是因为这种独立性，才会出现贴牌生产、特许经营、业务外包等新的经营模式。

其五，创新性。品牌独立的基础虽然离不开现有市场需求，但是，它旺盛的生命力在于引导消费潮流、创造新的需求。肯德基的“中餐西做”、美国的太空旅游都是典型的例子。

经营品牌和品牌经营是现代企业管理流程中既有联系又有区别的两个环节。对中小企业而言，它们的创意者、投资者、决策者、执行者、监督者等多重角色是同一个人或一批人担任的；而在大型企业中，尤其是建立了现代治理结构的股份制企业中，它们的角色是分开的。一般而论，所有者经营品牌，经营者管理、推广、维护、传播品牌，负责品牌经营。经营品牌需要进行战略决策和资本运作，品牌经营只需要执行战略决策和进行资产运作，必要的决策主要局限于战术和战役的层面。

第一，中国经济型饭店品牌经营的新动向

中国经济型饭店的专题研讨会始于2002年12月。当时，在中国旅游饭店业协会的支持下，金陵旅游干部管理学院在南京组织了第一次研讨会，会上只有锦江之星、中江之旅、青年旅舍等少数品牌供与会者研讨。2004年12月，在中国饭店协会和商务部商业改革司的支持下，《饭店》杂志社在北京举办了中国经济型饭店论坛暨品牌交流展示活动，除上述品牌外，新增加了“宜必思”、“速8”、“如家”、“莫泰”、“城市客栈”等品牌。2005年3月18~19日，中国经济型饭店网组织的中国经济型饭店投资基金经理人暨特许经营加盟展在上海举办，日本的东横INN品牌亮相。

理论既是实践的总结，又是实践的向导。从上述研讨会历史的演变轨迹中可以看出：经济型饭店已经列入各级领导机构、专业社团的议事日程，受到社会各届越来越多人士的关注，理论和实践日益丰富和成熟，引进和新创造的品牌越来越多。研讨中，大家形成基本共识：规范化、品牌化、连锁

化、集团化、网络化是现代经济型饭店与历史上的其他同档次旅游住宿设施的本质区别，也是其整合存量、添加增量的必由之路。尽管在不同的国家和地区，这条路有长有短，有的通畅，有的崎岖，但大多数经济型饭店只有走上这条路，才能活得更好，富得更快。

纵观中国经济型饭店的现状，不同的品牌既要遵循饭店业发展的一般规律，又要寻找捷径，走出与众不同的路子来。从已有资料分析，可以发现一些新的动向。

一、以有形资产强力推广品牌，稳扎稳打，步步为营

法国雅高国际饭店集团在中国推广“宜必思”品牌时，基本上走的是这样一条路。它在中国的发展历程大致是这样的。2001年，雅高集团的创始人，保罗·杜路普先生来华考察，走了西部5省市。一路上，高速公路的建设引起他的注意。他根据欧洲先有车、后有高速公路的经验预测：今后五六年的时间里，中国的汽车工业和旅行方式将造就一个庞大的消费群体，为之提供住宿服务的经济型饭店也将迎来巨大的商机。如果经济型饭店的推广在西部等发展中地区取得成功，那么在发达地区的拓展就是水到渠成之事。因此，他决定先从有活力的发展中地区开始，依靠自己的资金实力，推广原汁原味的“宜必思”品牌。据说，他计划的投资约折合600亿元人民币，在中国买地新建“宜必思”，所有的设计，包括中国还不能生产的原材料，全部由海外引进。恰在此时，天津经济技术开发区提供了一块价格相对低廉、各方面条件不错的土地，于是双方签订了购买合同。

“宜必思”在雅高集团的系列饭店品牌中属于中档，始创于1973年，现在全球约有700多家饭店，占其4000多家饭店总数的1/6，同时是其最赚钱的品牌，对其利润总额的贡献率很大。它们中的60%分布在欧洲，非洲、美洲、南美、亚太地区各有10%左右；目前每年在全球的发展速度约100家左右。

按照雅高的管理模式，自己投资经营的饭店，占有饭店总数的60%，特许经营店占31%，输出管理的店占9%。雅高自己投资建的“宜必思”饭店最大的有600多间客房，主要分布在大城市。它的特许经营店主要分布在一些中小城市，规模从几十间客房到一百多间客房不等。

雅高“宜必思”品牌的投资管理模式中有几条原则。

其一是区域选择，以经济发展潜力较大的区域为主。比如，天津经济技

术开发区，常住人口只有 30 多万，不足天津市总人口的 3%，但是国民生产总值却占全市的 40%，可见其经济潜力之大。这对回收期在 5 年以上的饭店业投资而言，至关重要。它可以确保投资在较短的回收期内收回，回避经济周期性波动等系统性风险。

其二是地点选择，以级差地价较低的地点为主，确保地价在整个饭店投资金额中的比重不超过 10%。仍以天津为例，其 2003 年全市平均商品房房价不超过 3000 元，由此推算，其中土地价格在每平方米 1500 元以下，开发区的地价更低。因为从长期投资的角度看，饭店属于保守型投资组合中的自有不动产项目。它的固定成本越低，以后财务成本越少，经营压力越小，未来作为房地产的升值空间越大。所以，控制住地价、基建费用或租赁费等固定成本，饭店项目就成功了一半。

其三是基本建设标准高度统一，确保饭店产品品质的内外一致性。天津“宜必思”饭店，建筑面积 5000 多平方米，有 157 间客房，一个餐厅和一个酒吧，投资 2500 万元，门市价每天间 200 元左右，有 40 多个员工，比欧洲 32 人的标准稍高了一些。就是这样一家经济型饭店，雅高集团在满足客人方面可以作出让步，但是在工程设备和环保方面，没有任何商量的余地，必须执行最新、最严格的规定。比如，按照品牌品质规定，“宜必思”饭店只在走廊安放饮水机，但是经过中国客人投诉和管理人员据理力争，改为在每间客房内增设电热水壶。但是在讨论采用何种空调冷媒时，雅高集团技术总部寸步不让，坚持采用欧洲最新标准，使用 404C 冷媒，取代了中国通行的 R22 冷媒。后者虽然便宜，但是对臭氧层有破坏作用。“宜必思”饭店这些举措，从表面上看增加了投资和运营成本；但是从长远利益的角度看，它树立了对客人和对社会负责的良好形象，可以培养出一批热爱生活、注重环保的忠诚顾客，是非常划算的投资。

据法国雅高国际饭店集团中国总代表介绍：在今后几年中，雅高集团“宜必思”品牌在中国的发展战略，仍将坚持自己选点、自己投资、自己设计、自己建设、自己管理的“五自”方针。目前，成都、重庆、青岛等地的“宜必思”饭店即将开业。它计划在 5 年到 8 年的时间内，发展 50 家。随着品牌形象的树立，雅高集团的投资策略也会相应调整，现在，他们对合作开发也有了兴趣，尤其对那些手里掌握优良土地储备的合作者充满企盼之情。不过在近期内，他们不会采用特许加盟和委托管理等经营方式，因为这需要