

 旅游管理译丛

一本深入探讨连锁饭店集团成长战略的专著

THE GROWTH STRATEGIES OF
HOTEL CHAINS

饭店集团 成长战略

——世界顶尖连锁饭店集团最佳商业实践

奥诺弗雷·马托雷利·库尼利◎著

王向宁 陆春华◎译

第一本全面论述连锁饭店集团发展战略的书
信息量大，写作方式与众不同，案例新颖
将理论与实践完美地结合在一起

 旅游教育出版社
Tourism Education Press

旅游管理译丛

饭店集团成长战略

——世界顶尖连锁饭店集团最佳商业实践

奥诺弗雷·马托雷利·库尼利 著
王向宁 陆春华 译



旅游教育出版社
TOURISM EDUCATION PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2006-2503号

责任编辑:孙延旭 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

饭店集团成长战略:世界顶尖连锁饭店集团最佳商业实践/(西)库尼利著;王向宁,陆春华译. —北京:旅游教育出版社,2007.2

(旅游管理译丛)

ISBN 978-7-5637-1445-2

I. 饭… II. ①库… ②王… ③陆… III. 饭店-连锁商店-商业经营-世界
IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第015665号

COPYRIGHT(c) 2006 by The Haworth Press, Inc. ALL RIGHTS RESERVED.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing from the Publisher.

旅游管理译丛

饭店集团成长战略——

世界顶尖连锁饭店集团最佳商业实践

奥诺弗雷·马托雷利·库尼利著

王向宁 陆春华 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)
E-mail	tepx@163.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
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	11.125
字 数	167千字
版 次	2007年4月第1版
印 次	2007年4月第1次印刷
印 数	1-5000册
定 价	21.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

献给我的父亲米盖尔
(Miquel)和母亲凯蒂(Cati),我
的兄弟拉斐尔(Rafel),以及努
力里亚(Nuria)

各位兄弟姐妹、先生女士
们！毋庸赘言，荣誉源于辛劳。



作者简介

奥诺弗雷·马托雷利·库尼利博士 (Onofre Martorell Cunill) 拥有工商管理 and 金融管理双硕士学位, 目前是西班牙巴利阿里群岛大学商业管理学院、商业研究学院、旅游学院、旅游高等研究项目以及 MBA 和 MTA 项目讲师。

库尼利博士也是马德里金融学院、西班牙国际金融研究中心、ESADE 商学院(巴塞罗那)、西班牙阿利坎特大学讲师。库尼利博士还担任几家国际连锁饭店的顾问, 并为多家国内外机构撰写了大量文章。库尼利博士对连锁饭店颇有研究, 著有《世界 10 大连锁饭店透析》一书。



致谢

我要感谢很多人和机构，因为撰写任何书籍都离不开无数前辈的贡献，也会深受他们的影响。我要感谢所有教过我的老师，我一直愉快地想起他们的谆谆教诲。我也要感谢那些相关专业文献资料，它们被反复研究和深思熟虑。当然，我还要向西班牙巴利阿里群岛大学表示我最衷心的感谢。

我也要特别感谢那些给予我特别帮助的人。我要感谢安东尼·阿奎罗博士 (Antoni Aguilo)，在本书的撰写过程中，正是他的建议指导了我的工作。感谢尤格尼·阿奎罗博士 (Eugeni Aguilo)，他的见识和热情起了重要作用，使我能够完成本书的写作。

感谢索尔—梅利亚 (Sol Melia) 饭店的高管们，他们给了我非常有价值的帮助。他们是奥诺弗雷·瑟维拉 (Onofre Servera)、拉斐尔·帕斯奎尔 (Rafael Pascual) 和加斯帕·拉伯莱斯 (Gaspar Llabres)。

最后我要感谢我的父母，他们的支持给了我巨大的鼓舞。我要将这本书献给我的父母以及我的兄弟拉斐尔。

与此同时，我要感谢所有帮助过我的人，我很长时间没有去上班，正是他们的容忍才使本书得以最终完成。

目录

GAZTEK



第一章 关于战略	1
第二章 竞争战略	3
第三章 多元化与专业化	12
第四章 垂直一体化	28
第五章 水平一体化	39
第六章 交叉一体化	54
第七章 收购与合并	58
第八章 战略联盟:合资企业	82
第九章 特许合同	93
第十章 管理合同	106
第十一章 租赁与所有权	120
第十二章 品牌经营	123
第十三章 饭店集团国际化和全球化	139
注解	155
参考书目	166

第一章

关于战略

战略是什么？目前还没有一个公认的定义。不同的作者赋予战略不同的含义。例如，有些人将目标和目的都视为战略的一部分，而另一些人则将战略目标和战略目的严格区分。

詹姆斯·布赖恩·奎因（James Brian Quinn）（明茨伯格和奎因，1993年）重点突出了战略的军事意义，并强调战略军事方面的不同层次或不同标准对于战略的成功具有关键作用。奎因还以马其顿两代君王腓力二世和亚历山大大帝为主要例证，阐明了战略在军事方面的不同标准。奎因同时归纳了一套理论，即战略军事方面的相同理念如何影响了其后的军事和外交战略。

没有人能够否认，军事战略一直以来都是人们津津乐道的话题，也见诸文献之中。事实上，战略这一词汇的起源要追溯到亚历山大大帝及其父亲统治时期的古希腊。

起初，“战略”（那时叫 Strategos）一词用来指某种专门的军衔（军队中的总司令）。之后，“战略”的含义演变为“将军的能力”，或指具体职位的心理资质以及特殊技能。到了伯里克利（Pericles）所处的时代（约公元前450年），“战略”的意思延伸为行政管理技能（管理能力、领导能力、演讲能力以及权力）。而在亚历山大大帝时期（约公元前330年），“战略”则被用来体现运用武力、击退敌人以及创建全球联合政府体系的能力。

明茨伯格（Mintzberg）则综合了各种不同定义，指出战略其实是一项计划（即

一项行动)、一种方式、一种地位以及一种观点(明茨伯格和奎因,1993年)。对于前两种定义,明茨伯格是想让读者突破战略的传统概念,认识到战略的全新含义,而不仅仅是一种深思熟虑的想法。明茨伯格认为,战略可以在一个组织内发展,不需要有人刻意提出,或为此专门提出一项计划。换句话说,战略并不是制定出来的。这似乎与现行文献所定义的战略相矛盾。在明茨伯格看来,尽管很多人对这种定义持否定态度,但是他们都无疑问地按这种定义使用这一词。

在管理学领域内,战略作为一种方式或一项计划,概括了一个组织的主要目标和政策,同时建立了一套连贯的、能够付诸实施的行动秩序。精心制定的战略不仅有助于组织内资源系统化,而且可以有效分配资源。这种战略综合考虑了组织内部的优势和劣势,以便形成一种可行的特定局面,同时有利于预见竞争对手潜在的变化和不可预知的行动方案。

尽管战略局势不尽相同,但是一项好战略是否拥有一些共同的标准呢?我们不能仅仅因为一项战略起作用了,便以此来判断其他战略的可行性。难道仅仅是1968年的战略就使俄国人征服了捷克吗?其他因素同样对结果起了十分重要的作用(包括运气、充足的资源、智慧、对方愚蠢的指挥及失误)。

某些研究提出了评估战略的一些标准(蒂莱斯[Tilles],1963年;克里斯滕松[Christenson]、安德鲁斯[Andrews]、鲍尔[Bower],1978年),包括解决途径、动机效果、内部一致性、前后兼容、资源可用性、风险程度、经理价值、合理的时间框架以及适用性。进一步而言,我们可以从战略的军事、外交和商业的历史案例推断,有效的战略至少包括如下几个因素:

- 清晰且具有决定性的目标;
- 保持进取心的能力;
- 专心;
- 灵活性;
- 具有协同合作和负责任的领导能力;
- 出其不意;
- 安全性。

无论是企业行为、政府行政,还是军事活动,战略的这些基本方面都普遍适用。

第二章

竞争战略

理论

波特(Porter)认为,一般性竞争战略的基础就是决定竞争的因素,换句话说,竞争战略基于对于竞争环境的分析。波特指出,某个特定产业的竞争环境取决于五种基本的竞争力(波特,1982年):

- (1)潜在的新进入者带来的威胁;
- (2)替代品或替代服务带来的威胁;
- (3)客户的议价能力;
- (4)供应商的议价能力;
- (5)既有竞争对手之间的竞争。

图2-1列出了影响某行业的不同竞争力。

这五种竞争力共同决定了竞争的激烈程度,同时也影响着行业的获利能力。最强的竞争力(或最强的竞争力组合)将引领行业的发展,同时对战略发展起关键的作用。¹

波特(1982年)认为,竞争战略就是通过采取进攻型或防御型等不同措施以取得某行业的有利地位,以便有效调动五种竞争力,使企业获得更高的投资回报。

企业经理已经找到实现更高获利能力的不同途径。从单一层面来看,最佳战略就是能够反映企业特定环境的一种独特模式。但从更深层次来看,企业应学会

识别和分析内在一致的三大一般性竞争战略。为了在竞争中确立长期有利的地位,同时在相同行业部门的经营中独树一帜,企业可以单独运用其中某一个战略,也可以把不同战略结合起来。

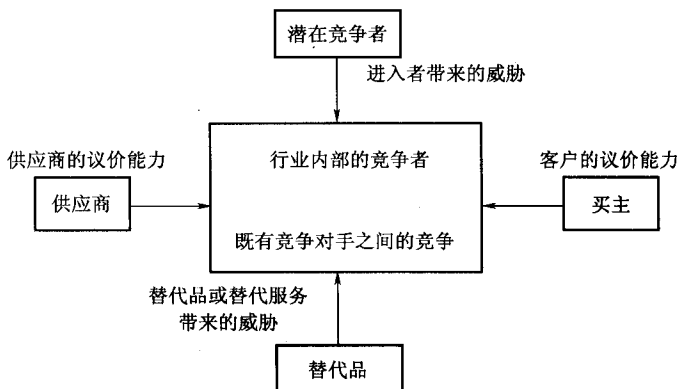


图 2-1 影响某行业的不同竞争力

以下几种方法可以确保一项有效的战略帮助企业取得有利地位,从而应对五种竞争力。这些方法包括:(1)企业进行准确定位,提供应对竞争对手竞争力最佳的防御措施;(2)战略推进的过程中,权衡竞争力的影响力,提高企业的相对竞争地位;(3)影响竞争力的因素如果发生变化,须对此有所预见,同时应快速作出反应。然后,在竞争对手发现变化之前,选择更加符合新竞争环境的战略。

价值链是分析波特竞争战略(1982年)的重要工具。价值链能够帮助企业领导认清他们所能影响的企业活动,进而找到自己所预期的竞争战略。通过竞争战略的定义、五种竞争力或影响竞争的因素的分析以及价值链,我们可以总结出三大一般性竞争战略,即成本领先战略、差异化战略和集聚化或市场专一化战略。

前两大战略适用于整个部门或行业竞争对手之间的竞争,而第三大战略适用于某行业部门或市场中某个特定部门企业之间的竞争。图 2-2 列示了三大一般性竞争战略。

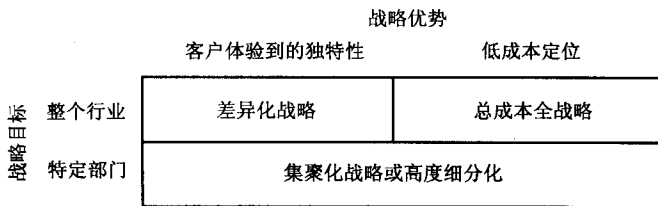


图 2-2 三大一般性竞争战略

成本领先战略

成本领先战略的目的就是通过建立成本优势来确定竞争优势。换句话说,你必须尽可能降低成本。这样企业才能比竞争对手、供应商和客户更具优势。成本领先战略的实施必须满足以下几个条件:

- 企业必须拥有较高的市场份额,保证较高的销售量。这样企业经理才能从学习过程和以往经验中受益。
- 企业领导必须确保影响单位成本下降的因素发挥更大的作用。
- 采用能够确保商品成本尽可能最低的技术。
- 如果可能的话,企业经理必须试图推行产品标准化的政策,从而提高生产水平,降低单位成本。

设立进入壁垒是帮助实现成本领先战略获得成功的一种方式,这一方面可以实现规模经济,另一方面可以在生产和分销领域取得成本优势。通过成本领先战略,企业能够比竞争对手处于更加强势的地位。因为低成本有助于企业在进行降价的同时实现盈利,直至最主要竞争对手的利润盈余消失殆尽。更高的利润盈余和更大的公司规模可以增强企业与供应商之间的议价能力。因此即便供应商想要抬高价格,企业仍能具备成本优势。

然而,成本领先战略也具有风险。如果竞争对手步步紧跟,同时企业自身又不能采取措施保证战略前后条件的持续性,那么很有可能会发生严重的危险。由于技术发生变化,公司必须更新技术和提高生产水平以满足新形势的要求。如果企业自身没有进行调整,而竞争对手适应了变化,那么企业就无疑会丧失成本优势。

产品随时都有可能过时,企业领导对此不能忽视,也不能漠视客户新的期望。另外,当技术领域出现很大变革,或新进入者能更为快速地学习,成本领先战略²就会暴露出自身弱点,这其中就包括经验曲线的有限时效性。

如果企业希望通过降低总成本获得成本优势,那么对企业业务进行分析将是非常有效的。分析应重点着眼于企业业务所形成的成本、企业业务的组成部分、企业业务与随时可能发生变化的供应链或客户链之间的联系,最终目的就是要降低成本。

差异化战略

差异化战略就是要让客户和供应商体会到企业的独特性,或企业能提供独特

的东西(比如产品、客户服务和质量等)。也许有人会认为,差异化战略意味着企业必须拥有某些特殊资源和技能(比如技术、营销等)以便获得、维持并发展一定程度的差异化。³

从客户的角度来看,差异化战略就是试图让客户对企业建立忠诚度。这样产品需求就不会对价格波动过于敏感。差异化有利于企业提高产品价格,增加利润盈余,而没有实施差异化的企业则很难做到这一点。利润盈余增加则可以增强企业与供应商和客户之间的议价能力。差异化战略通常很难占有很高的市场份额,当然也有例外。

同样,价值链在差异化战略中也发挥着很大的作用。在这种情况下,必须分析与价值链相关的企业业务以及两者之间的联系,以便确定可以通过改变其哪些基本特征来使企业区别于竞争对手。

集聚化战略或市场专一化战略

集聚化战略或市场专一化战略主要定位于某个细分市场,从而缩小竞争范围。企业一旦定位于某个特定市场,企业高管要么通过降低成本,要么通过差异化,或者两者兼而有之,取得领先地位,从而在大家共同竞争的细分市场或特定市场上获得竞争优势。

高度细分可以帮助企业在某特定部门获得更高的平均利润。⁴市场专一化战略存在如下风险:(1)如果专注于整个市场的竞争对手与市场专一化战略的企业之间的成本差异加大,那么将会削弱专注于有限目标市场的成本优势,或抵消由于专注于某细分市场所导致的差异化。(2)与目标细分市场真正需要的产品或服务存在差异。(3)竞争对手可以在目标细分市场之间找到二级市场,进而赶超对手。

战略运用中的相关因素

上文我们讨论了三大一般性竞争战略的不同特征和不同层面。战略的成功运用需要大量不同的资源和技能,其中涉及不同的组织类型、控制程序及激励机制等。

总的来说,波特的竞争战略与公司规模之间存在着某种联系。这就是说,成本领先战略和差异化战略更适合大型企业或可以轻易获得战略资源的企业。另一方面,集聚化战略或市场专一化战略则更适合中小型企业。当然,正如我们分析中所出现的例外情况一样,有时候该战略也适用于大型企业。

企业领导可能会同时使用差异化战略和市场专一化战略。事实上,在很多情况下,这样做更具优势(怀特,1987年)。然而,正如波特所指出的,必须避开融合了成本领先战略和差异化战略不同层面的混合战略。波特将此称之为“中间状况”。虽然混合战略并不一定完全失败,但绩效明显不如单选其中某一战略(波特,1982年)。⁵

怀特(1987年)最近证实,差异化战略在提高企业盈利的同时,却会导致市场份额的下降。但事实上,拥有高市场份额的大型企业的领导也想推行差异化战略,并想方设法提高获利能力。下面的案例将显示国际饭店行业中的顶尖连锁饭店集团是如何运用这些竞争战略的。

案例

成本领先战略

下面选取的是一些国际顶尖连锁饭店集团如何为旗下品牌引进成本领先战略的案例。

圣达特集团(Cendant Corporation)

圣达特集团拥有如下五个品牌。

速8酒店(Super 8 Motels)。速8酒店创建于1974年。第一家饭店开张的时候,每间客房平均每天收费8.88美元,速8品牌即由此而来。速8酒店在美国共拥有2 076家分店,客房总数达125 844间,大部分旅馆都沿用速8品牌。

旅行之家(Travelodge Hotels)。旅行之家创建于1935年,目前在美国拥有598家经济型饭店,⁶客房总数大约在47 688间。饭店目标客户为商务旅行人士和游客。

骑士饭店(Knights Inn)。骑士饭店创建于1972年,拥有近205家饭店,客房总数达15 540间。饭店提供的服务有限,主要客户群为外出工作且拥有中等购买力水平的人士。饭店的营销战略也将目标锁定在长途卡车司机。例如,该饭店对美国和加拿大汽车协会的成员给予10%的折扣。

天天饭店(Days Inn)。天天饭店主要面向具有中等购买力的客户。天天饭店品牌旗下的客房总数最多,总计高达153 701间。饭店的宣传口号“跟随太阳”显示了该饭店的战略雄心,即要将饭店开遍世界大部分地区。

雅高 (Accor)

雅高集团拥有宜必思 (Ibis)、佛缪勒 1 号 (Formule 1)、伊塔浦 (Etap)、第 6 汽车旅馆 (Motel 6) 以及红顶饭店 (Red Roof Inn) 等品牌。

佛缪勒 1 号和伊塔浦。作为雅高集团最为经济型的品牌,佛缪勒 1 号被定位为零星级饭店,而伊塔浦则为“一星半级”饭店。尽管伊塔浦提供的服务稍稍多于佛缪勒 1 号,但它们均处于低价位饭店行列。伊塔浦价格适中,各饭店建筑风格互不相同。

宜必思。宜必思饭店提供的服务有限,主要客户为商务旅行人士和游客。大约一半的宜必思饭店地处市中心、具有战略意义的地段、旅游区或机场附近。

第 6 汽车旅馆。第 6 汽车旅馆是一家路边汽车旅馆集团,大部分都在美国 (1999 年以来,加拿大多伦多市也有少数几家)。第 6 汽车旅馆与隶属于圣达特集团的旅行之家和天天饭店形成直接竞争。

红顶饭店。红顶饭店是一家遍布美国 38 个州的路边连锁汽车旅馆集团,主要位于美国中西部、东部和南部,主要客户为商务旅行人士。

选择国际饭店 (Choice Hotels International)

选择国际饭店拥有的品牌有甜睡酒店 (Sleep Inn)、路边饭店 (Roadway Inn) 和经济宾馆 (Econo Lodge)。

甜睡酒店。甜睡酒店属经济型饭店,但定期进行装修更新。有些客房配有自动化设备,饭店提供的服务也很有限。每 100 间客房配有 14 名服务员。

路边饭店。路边饭店也属于经济型饭店,配有会议室、全套餐饮服务、游泳池。其中一些客房专为老年人量身定做。

经济宾馆。经济宾馆提供的客房服务有限,房价较为优惠。饭店配有会议室和游泳池。

万豪国际 (Marriott International)

万豪国际拥有如下三个品牌。

良园饭店 (Fairfield Inn)。良园饭店属于一星半级的经济型饭店,提供的服务有限。

春山套房 (SpringHill Suites)。春山套房提供的服务有限。在 1998 年第四季度,该品牌取代了良园套房 (Fairfield Suite),并将后者所有的

分店(指套房服务型的饭店)——不管是业已营业的还是在建的——都并入了春山套房。

双城套房(TownePlace Suite)。双城套房属经济型饭店,适宜长期入住。套房内设有工作区。饭店非常注重服务,客户可以享受到家庭般的舒适和便捷。

其他运用成本领先战略的饭店集团

希尔顿饭店公司(Hilton Hotels Corporation)。希尔顿旗下的品牌——汉普顿饭店(Hampton Inn)提供的服务有限。另一品牌——汉普顿套房饭店(Hampton Inn & Suites)不仅提供传统客房服务,也提供公寓式套房。

洲际饭店(InterContinental)。洲际饭店旗下的假日快捷酒店(Express by Holiday)品牌定位于最低消费市场(主要位于美国)。由于服务设施有限,饭店价格适中,比假日酒店(Holiday Inn)便宜。

差异化战略

万豪国际(Marriott International)

万豪国际旗下拥有里兹-卡尔顿(Ritz-Carlton)品牌,定位于奢侈消费市场。J. W. 万豪酒店尽管可能也被认为与里兹-卡尔顿同属一个级别,但后者却试图提供比万豪酒店更为奢华的服务。尽管有一些饭店拥有自己的名字,但大部分都采用“里兹-卡尔顿”品牌名。

喜达屋国际饭店集团(Starwood Hotels & Resorts Worldwide)

喜达屋国际饭店集团旗下拥有豪华精选系列酒店(The Luxury Collection)和圣瑞吉酒店(St. Regis Hotels)品牌。“豪华精选”创建于1995年1月,这个品牌名缺乏鲜明的特性,听起来更像是一种描述,而不像是一种品牌商标。一些适佳饭店(Ciga)和喜来登饭店(Sheraton)也沿用这种称呼。

四季饭店(Four Seasons)

四季饭店旗下两大品牌四季饭店(Four Seasons)和丽晶饭店(Regent)定位于国际饭店业的高端市场。饭店高管试图将每一家饭店都打造为当地市场的佼佼者。四季饭店旗下现有的市内饭店和在建饭店均位于一些顶级商业中心,通常客人可以便捷地前往各旅游景点。

凯悦饭店(Hyatt)

凯悦饭店旗下的豪华品牌——凯悦大饭店(Grand Hyatt)也基于差异化战略。凯悦大饭店既可以作为大型商业聚会的目的地,也能为大