

现代饭店集团研究

戴斌 著

中国致公出版社



现代饭店集团研究

戴斌 著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店集团研究/戴斌编著. —北京:中国致公出版社,
1998. 6

ISBN 7-80096-453-1/G · 321

I. 现… I. 戴… III. 饭店:企业集团-研究 N. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12935 号

责任编辑:刘 伟

特约编辑:张 辉

装帧设计:郭同桢

现代饭店集团研究

戴 斌 著

*

中国致公出版社出版发行

(北京西城区太平桥大街4号 邮编:100034)

新华书店经销

安徽省蚌埠市方达印刷厂照排·印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:8 字数:208千字

1998年7月第1版 1998年7月第1次印刷

印数:00001—1000册

ISBN 7-80096-453-1/G · 321

定价:19.80元

对于为了各种各样的原因而成为过客的旅游者来说，饭店是一个能够自由放松个人肢体和愉悦精神的空间。任何一家饭店的特色，本质上都并不在于它的高档与豪华，而在于它体现了适合人类某种心情、心理的生存。

市场经济在两个相反的方向作用于饭店业(paradox of hotel industry development)：一方面，劳动分工的深化和发源于工业领域的标准化对饭店业的改造，暗含了现代经济中“迂回生产规律”的本质规定，极大地提高了产业效率，并推动着饭店的企业制度安排从单独经营走向集团化经营。扩大的供给让越来越多的人能够在市场经济的荒漠中寻找一块充满人文精神的绿洲；另一方面，饭店集团对工业生产的模仿，使得本意是向逃避产业异化的旅游者提供情感服务的饭店产品越来越带有“产业化(industrialization)”的色彩了。

——作者手记

序

戴斌同志的硕士学位论文《现代饭店集团研究》一书的出版,使我感到由衷的高兴。这不仅因为他是我的学生,更主要因为他是正在成长的青年管理学者群中的一位,从他的论文上,我能够看到管理科学和旅游科学研究的新的希望。

饭店是企业的一种,饭店集团也属于企业集团的范畴。但是由于饭店产品自身的特性——包括企业员工行为构成产品不可分割的一部分;产品生产过程的不可移存性;流通过程中旅游者趋向生产者,而不是象一般产业那样生产者趋向消费者;以及在国际化过程中远较其它产品更为复杂的非关税壁垒;等等——使得对饭店集团的内涵、生长与演进机制、功能、组织、成长因素等问题的研究都需要新的角度与方法,加之目前我国对企业集团课题的研究本身尚存在的诸多有待解决的问题,所有这些都使得研究者在进行对饭店集团的系统研究时,需要探索具有相当的探索勇气和理论功底。

戴斌同志是带着浓厚的经济学和管理学背景进入到旅游科学研究领域的。在随我攻读经济学硕士期间,旅游基础理论和饭店集团一直是他的研究重点,并就有关专题在经济学、旅游学的学术刊物上发表了20余篇颇有见地的专业论文,还通过文献收集、专题调研以及饭店管理的实务研究积累了丰富的资料和经验。所有这些都使得他在展开这一专题的研究时,能够显得高屋建瓴、从容不迫。

在“饭店集团研究”中,既突出了理论体系的构建,也在相关的实践方面给予了足够的关注。从而使得这一研究成果不仅仅是专业教学、研究工作者的兴趣所在,而且从事饭店行业和企业行政管理以及与旅游有关的实践者也会从中得到启发的。

作为导师,我对本文以下特点是表示欣赏的:

* 研究的系统性。从预备概念、内涵与外延、到功能、结构、组织

与文化；从生长模型到历史演进，从成长维度到发展现状；从一般理论到我国饭店业的发展战略，饭店集团的各个层次、各个方面在本文中都得到了系统的分析与研究。

* 对概念的内涵和外延详尽而透彻的梳理与阐释。作者把基本概念界定做为理论研究的起点，在对旅游、旅游者、服务、企业、企业集团、饭店、饭店产品几个初始概念进行界定的基础上，对饭店集团的内涵与外延做了规范和实证分析。作者还探讨饭店集团的六大特征和按资产结合方式划分的四种类型，并就饭店集团、饭店联号、饭店联合体、饭店预订组织、饭店管理公司等几个类似概念之间的区别与联系进行了说明。

* 方法论上的创新。特别是用逻辑与历史相统一、规范与实证相结合的方法对饭店集团的生长与发展机制、历史与功能进行了有创新意义的解说与分析。

* 对饭店集团成长维度的系统研究，这在国内尚属首创。其理论意义在于找出了饭店集团成长过程中内在的发展脉络，并为饭店集团的现实分析与实际运作寻求一种背景性的知识和逻辑基础。

* 运用背景分析与个案分析相结合的方式对我国饭店集团化发展战略提出了可操作的规划和构想。遵循“历史分析——现状分析——战略设计——个案研究”的逻辑思路，在指出中国饭店集团的发展历程非常规性的同时，运用“个案研究”的方法，努力把理论研究和现实应用结合起来，为我国饭店集团的发展战略提供一个可操作性的选择方案。

中国饭店业的集团化发展需要政府、实业界和企业家共同的努力，也需要理论界更多的关注。但是科学研究的道路是漫长而艰辛的，也可能是寂寞的。希望戴斌同志能够对这一研究领域投入更多的情与精力，为我国饭店业和旅游业的发展做出更大的贡献。

(安徽财贸学院资深管理学教授、硕士生导师·徐惠兰教授)

序

从常规的角度看，戴斌先生是我的学生，我是他的导师；从实际的关系实质上来说，我可以认同的是：我们是学友，是事业上的同路人。之所以这么说，是因为我个人厌恶人间那种无处不在的不平等的关系；之所以这么说，是因为我的先生和导师、著名管理学家陈炳富教授曾经那样教我和待我，使我感受到了人间平等关系的愉快；之所以这么说，是因为我们有幸为人师者应当教导自己的弟子一种“以平民自居和待人平等”的为人观念；之所以这么说，是因为我们只能在一段时间里为他人之师；从长远的观点上看，我们当鼓励弟子们超过自己，否则，就是我们这些为人师者的一种罪过，也是对科学和科学所承担的对人类的使命的一种玷污；之所以这么说，是因为历史的规律使然，我们既然有幸为人之师，就更应自己率先适应和承认这一规律，并在此方面尽可能地打消那些尊敬我们的弟子们——未来的科学家们心理上的顾虑。从纯粹的科学研究的科学角度，我们的确应当鼓励一种“我爱我师，我更爱真理”的尊师风尚。

戴斌先生以其高超的领悟力、刻苦的钻研精神、勤奋踏实的治学风格，赢得了他的同学和我个人的尊敬（我们应该给予一切善的品质以尊敬，而不应顾及是谁拥有它们）。当他的力作——硕士学位论文“饭店集团研究”成稿并交付出版时，更加增强了我个人对他的欣赏，也肯定了我先前的判断。作为导师、朋友、学友和事业的同路人，我有幸借此机会借题发挥，谈谈个人对饭店集团化问题的一些认识，也算是对戴斌先生力作的一点补充吧！

中国正在经历一个市场经济初始化的阶段，但这只是经济发展中的一个特殊阶段，经济发展的自身逻辑必然将把经济的发展导向更加高级的阶段。这样一个朴素的道理，将引导处在初始化阶段的人们用一种阶段性和发展性的目光来看待我们今天所处的境地，从而

使我们能够拥有一种更高级的理性来审视我们的今天和未来。作为科学理论工作者的使命,就是要帮助人们认识现实和未来的关系,从而增强对现实的把握能力,促进现实向着理想迈进。

在中国,现代饭店业的出现也只有十几年的历史,但对饭店管理集团化问题的探讨也早在十几年前就已经开始了。但是,科学理论的探讨如果脱离了经济发展的自然阶段规律,也就只能是一种理论游戏式的探讨。正如常规的牡丹花无法在寒冷的北方冬季开放一样,关于饭店管理集团化发展的问题,十几年前确实尚不具备发展的基本条件,况且,当时我们尚未提出社会主义市场经济的基本战略,因此,在计划经济体制下谈论一个现代市场经济的问题,自然也就很难避免“寒冬论花”的冷清局面了。

从企业发展规律上来说,企业个体之间的竞争与联合是现代企业竞争的一个基本模式。纯粹的竞争必然导致互相的伤害,最终,竞争的双方都不可能是真正的胜利者。这自然不会促进企业的健康发展,因为只有竞争而没有合作的企业竞争模式是违反企业发展基本规律的。只有在竞争的基础上促进联合,优胜劣汰,这样,才能使企业不断地以更加强大的竞争力投入到新的竞争中。这是社会发展进程中一种固有的筛选机制。我国饭店业的现实是:从总体上说,目前尚处在一个单体经营的阶段,饭店间彼此是竞争的对象,并使用着最消极的竞争方式,而且很少进行合作,这就导致了“个体户式”的饭店经营管理大格局。

制造业的产品可以实现一地生产、全球销售,最多在一些地区设立一些销售网点和售后服务中心就可满足其企业的基本需求。当然,出于对国际间经济不平衡所可能带来的商业机会和特殊利益的考虑,大企业也可以异地投资办厂,以实现劳动力成本的最低化、对市场占有的扩大化、发展利益的最大化。

饭店业的发展也是基于其产品的独特属性的:整体产品只能在一地生产,顾客也只能到生产地进行消费。这样,饭店企业的市场覆

盖力就受到了很大的限制。正是基于这样一种现状,饭店业的发展必然要通过集团化的发展扩大自己的市场覆盖力。这是饭店发展中非常特殊的业情。

在饭店的集团化发展进程中,必须考虑这样一个基本的事实,饭店的产品中除了硬件部分之外,人员的服务行为也是其产品构成的有机组成部分。这一点,是作为服务业的饭店业非常突出的一个特点。正因为如此,对人员行为的不稳定性的控制就成了饭店业发展中的一个关键性的制约技术,这也正是饭店业经营管理中的独特的技术内涵,是饭店业实现集团化发展中所必须考虑的关键要素之一。除此之外,对市场的控制力、人力资源的储备和优化、资本运营、企业品牌等要素,与管理模式一起共同构成了饭店集团化发展的几大基本要素。这是要实现集团化发展的中国饭店业必须在发展之前就已经完成储备的几个基本条件。没有发展的要素,是无法实现发展的目标的。今天的中国饭店业更应多一份务实,少几份空谈。

市场竞争就如同一个严厉的教师,正在教导刚刚步入市场经济的中国企业家们如何去在新的竞争形势下,以一种新的理性去实现自己的发展。如果还是小农经济的运作方式,发展只是一个自我嘲讽的名词。

新的市场经济呼唤新的理性,作为跨世纪的中国企业家们,应当走出经验的襁褓,挣脱小农思维的束缚,以一种联合的方式、按照国际的惯例进入国际市场的竞争队伍,这才是真正走向世界的实际行动。中国人,处在这样一个竞争时代的中国人,更应相信“团结就是力量”。“只耕自家田,收获靠老天”的企业耕作方式已经过时了!今天的中国企业家必须以一种新的理性才能实现企业的国际化发展,这是今天和未来的中国企业家所必须实现的一个飞跃!

戴斌的硕士论文正是在这样一个基本的思路展开他的研究的。但是,他的研究无论是在方法上还是在实际的内容组织和逻辑思路上,都与常见的硕士论文不同,这也构成了本书的主要特点。首先,

戴斌先生在努力地认真尝试和实践现代科学方法论的基本原理,这从其论文的“概念预备”可见一斑。第二,他在尝试打破写小文章的一些习惯,努力构筑学术论文的大框架,有一种反常规传统的色彩。这突出表现在:一般小文章先是写问题,后是原因分析,再是对策研究。戴斌先生的论文则以概念预备为先导,从理论的角度导出一个理想的模型——我称之为现代饭店集团研究中的“戴氏模型”,再转回到历史和现实,客观上完成了一个理想的理性与现实的理性相比较过程。这也是人类认识自己现实的一种高级的比较方法。第三,理论研究的价值在于是否能够服务于人类自身的实践活动,戴斌先生的论文在完成了一个理想理性与现实理性的比较之后,运用自己在饭店业的深入实践中所获得的大量感性知识作为加工的原材料,对我们饭店业集团化发展做了一些理论与操作上的研究。可以说,这是与以往的集团化研究几乎完全不同的思路,由此我们可以看到他在科学研究方面的创新精神和对科学境界的特殊领悟力。那么,他的研究成果将会对我国饭店业的发展产生什么样的作用呢?提出科学的规则和运用科学的规则常常是在社会中分工由不同的人来操作的,那么,实际的效果也只能让运用的人们来检验,他和我个人都无权在此妄加猜测。实践是检验真理的唯一标准嘛!

• 齐善鸿 博士

(南开大学旅游学系饭店管理教研室主任、荷兰国际旅游教育中心中国国家代表、中国旅游饭店专业论坛首席讲评人)

一九九八年四月于南开园

内容摘要

市场经济的发展推动着企业组织制度的创新。面对着国际、国内旅游市场的兴起机遇和国际饭店集团大量介入竞争、国内饭店产品买方市场态势的双重压力,面向二十一世纪的中国饭店业的发展亟需变革企业组织方式。实践的需要也同样在呼唤着旅游理论研究和饭店组织理论研究的创新。但是,除了80年代中后期实业界成立了一些行政导向的饭店联合体,和部分学者对国外饭店集团做了一些背景性的介绍和对策研究外,到目前为止,对饭店集团的内涵、特征、历史演变规律、生长机制、竞争优势、组织架构与运作、成长维度等一系列问题,我们还没有一个系统的研究与探讨。这也使得理论在指导现实的时候,总显得力不从心。本文对饭店集团的研究正是在上述背景下进行的。

理论研究的起点是基本概念的界定,对饭店集团的研究也是如此。本文第一章在对旅游、旅游者、服务、企业、企业集团、饭店、饭店产品几个初始概念进行界定的基础上,对饭店集团的内涵与外延做了规范和实证分析。在本文中,饭店集团(Hotel Group)被认为是以饭店企业为核心,以经营饭店产品为主体,通过管理模式输出、资本融合、管理人员派遣和计算机预订系统等制度性制约而相互联接的企业集团。它是市场体制的内生产物。

在概念定义的基础上,关于饭店集团的六大特征和按资产结合方式划分的四种类型得到了初步的探讨。为完整地把握这一概念,本章还就饭店集团、饭店联号、饭店联合体、饭店预订组织、饭店管理公司等几个类似概念之间的区别与联系进行了说明。

饭店集团在第二章中是被作为一项制度安排来加以考察的。所以在简要地介绍了制度变迁的一般理论之后,我们以新制度经济学的有关理论对饭店集团作了观照:饭店集团是在一定的制度环境制

约下,为响应随人口(商务旅游者、休闲旅游者、特别是国际旅游者)的增加和社会科学知识(制造业领域的企业集团实践历史、商业销售连锁、特许经营制度等)的累积而出现的市场获利机会的一项企业组织形态方面的制度安排。它是市场经济和现代旅游业发展到一定历史阶段的产物,其本身是一个动态发展的过程。它的具体形态也在随着历史发展处于不断调整与变动之中。饭店集团的优势被纳入了规模经济、范围经济以及交易成本经济学的框架中进行了分析。首先是随着规模经济和范围经济而来的有关管理模式效率提高、市场扩大等四大优势;其次是随着交易费用和信息费用下降而产生的生产者之间交易效率递增等四项增利能力。本章还讨论了管理费用随着集团规模递增、要素市场的机会主义、内部交易中的道德欺诈等问题对饭店集团的不利影响。

为使饭店集团理论研究能够建立在一个坚实的分析框架和逻辑起点之上,第三章试图提出一个适合服务业,特别是适合饭店业的分工、交换、效率、标准化等因素促使饭店集团得以在市场体制内部生长的理论模型。在借鉴既有的经济学理论的基础上,作者首先从旅游心理学的角度分析了旅游者对饭店集团产品的需求存在基础。为此,本章提出了三个假说和若干命题。其核心是旅游者内在的心理均衡机制。其次,从产业变迁的理论出发,论述了饭店业自身选择集团化发展的必然性。从管理模式被视为生产要素开始,作者提出了饭店业中“用机器(规范化的管理与服务模式)生产机器(标准化的饭店产品)”的论点。在本章的最后,为使这一分析框架具有一般性,一个饭店集团的生长模型被以传统的经济学方法加以描述并得到了初步的论证。

在第四章中,我们首先考察了饭店集团的五种制度性联结方式——产权拥有关系、控股关系、租赁关系、管理合同关系、特许权转让关系。对饭店集团组织架构的研究是根据饭店集团的规模大小——区域性、全国性、国际性——分别以经济学和管理学两种范式进行

的。成熟的饭店集团是以现代企业制度为基础组建的,所以委托——代理理论和交易费用理论是分析饭店集团组织架构多样性和复杂性(所有权、控制权、使用权、经营权、管理权的不同组合)的非常有效的工具。最终的结论是组织结构的三重叠加:复合型集团实行H型结构、单一型饭店集团以M型结构为首选、U型结构则是饭店集团控制成员饭店所必须的选择。如果说,结构与组织考察的是饭店集团构成要素中“硬”的组合,那么,文化则把焦点放在那些似乎是“软”的要素层面上。从比较的角度出发,本章还给出了饭店集团文化的三个主要特征,那就是人文价值取向、商业导向和历史的传存性。

第五章集中讨论了饭店集团的六个成长维度:货币资本、管理模式、人力资源、营销网络与市场品牌、技术和行政支持。这六个相关维度并不是互不影响的,也不是在任何时空内都是同等重要的。构成饭店集团发展系统的各个维度,在表现为整体性的同时,又表现出主导性。系统主导维度的产生,可以保证其整体的可调节性。饭店集团成长过程中的短边维度制约效应是指在主导维度优先发展的同时,其最终发展程度取决于某一成长阶段中力量积累最弱的那一个维度。在由一个单独经营的饭店向饭店集团发展的过程中,系统内各维度共同作用的结果就是集团化的最终规模。

本章研究的理论意义在于,找出饭店集团成长过程中内在的发展脉络,并为饭店集团的现实分析与实际运作寻求一种背景性的知识和逻辑基础。

理论研究总是要与现实相结合的,所以在本文的最后一章,我们讨论了“中国饭店业及其集团化”这一现实课题。对历史的考察可以看出,中国饭店集团的发展历史是非常规的。由此也造成了我国饭店集团成长历程中的先天不足,加上其它经济体制、人力资源、技术支持、旅游市场发育等方面的障碍,导致了市场化取向的集团发展面临着诸多的困难。本章对我国饭店集团化发展战略的设计只是理论性、纲要性的。为弥补这一方面的不足,本章专门设计了一节内容,进行更具有现实操作性的供销社系统饭店集团化发展战略规划的个案研究。

Abstract

The development of the market economy is always followed by the innovation of enterprise institution. Tourism market requires "hotel group" to be introduced into China hotel industry urgently. Up to now, it has not been sufficiently studied in terms of the conceptual intention, characteristics, evolution, growing mechanism, competitiveness, organization structure and its operation, growing dimension and so on. When the theory is applied to the business, it is not always as practicable as expected. It is just in this background that the writer has conducted the research into the "hotel group" as a thesis for his Master Degree of Economics.

The intention and extension of hotel group concept will be analyzed standardly and positively in the first chapter, based on the definition of tourism, tourist, service, enterprise, enterprise group, hotel, hotel product. In this thesis, hotel group is a result of market mechanism, which is mainly referred to as enterprise group that takes the hotel service as its core business accompanied with capital investment, provision of staff and management patterns to other business organizations, CRS, etc.

According to the pattern of capital investment, hotel group is classified into four categories with six characteristics. In chapter, the differences and similarities among hotel group, hotel chain, hotel consortium, hotel reservation system, hotel management company, are also discussed.

In the second chapter, the reasons and history for the generation and development of hotel group are demonstrated by neo

— institutional economics. It is a result of the modern market economy and mourned tourism. In addition, it is always changing and dynamic. The four advantages and some disadvantages of hotel group are also discussed in this chapter

In the third chapter, a theoretical pattern regarding the labor division, exchange, efficiency, standardization of hotel industry is constructed, which will be more practicable in terms of the development of hotel group in market economy system. This pattern is constructed with classical approach of economic study. It contains three hypothesis and several propositions. Based on the fact that the management pattern is one of the major factors of production, the author also believes that "*The machines (standard hotel service) is produced by machines (standard management and service pattern)*".

In the fourth chapter, organization structure, business form and enterprise culture are studied with economic theory and management knowledge. There are five typical approaches to the construction of hotel group, namely ownership obtained by investment, share — holding, leasing, contract management, and chartered transfer. There are three types of organization pattern — H, M, U to be chosen by hotel group. Three main culture characteristics of hotel group — human norms and values, business guideline, history inheritance are explained in this chapter.

The fifth chapter is focused on the six dimensions of hotel group (capital, management pattern, human resources, marketing system and business brand, technology, government support) and their relationships. The significance of the research is in the

prospective that domesticated the inherent developing sequence of hotel group, and provide background knowledge and logical foundation for the practical analysis and operation of hotel group.

It is always true that theoretical research must be combined with practice. So the sixth chapter is mainly contributed to the discussion about "China Hotel Industry And Group—Oriented Development". Existing obstacles that make market — oriented hotel group development facing a lot of difficulties are in such areas as traditional economic system, human resources, technology support, tourism market, particularly in the congenital defects resulted from irregular development of hotel group. The research for strategically analysis in this chapter is briefly outlined. As a remedy, the writer offers a case study in this chapter. The case is an operational strategically plan about hotel group development of China Federation of Supply and Marketing Co—operatives.

目 录

第一章 概念预备	(1)
1.1 饭店集团的概念基础	(2)
1.2 饭店集团概念初步	(17)
1.3 饭店联合体、饭店预定组织与饭店管理公司	(34)
1.4 本章小结	(37)
第二章 饭店集团的历史与功能分析	(39)
2.1 饭店集团初始化	(39)
2.2 饭店集团的历史进程	(48)
2.3 假日集团:饭店集团经营策略变迁的个案研究	(61)
2.4 饭店集团的功能分析	(64)
2.5 本章小结	(74)
第三章 饭店集团生长模型	
——管理模式标准化及其理论解说	(75)
3.1 服务标准化的内涵	(76)
3.2 旅游心理均衡与饭店集团的生长	(81)
3.3 产业变迁中的服务物化与饭店集团的生长	(90)
3.4 饭店集团:一个简单的生长模型	(98)
3.5 本章小结	(105)
第四章 饭店集团的结构、组织与文化	(107)
4.1 饭店集团的结构关系	(107)
4.2 饭店集团的组织架构与运作	(117)
4.3 饭店集团的组织设计与组织发展	(127)
4.4 饭店集团的组织文化特征	(141)
4.5 本章小结	(144)
第五章 饭店集团成长维度	(145)