

THE INNOVATION AND DEVELOPMENT OF CHINESE HOTEL INDUSTRY—
SELECTED MASTER'S THESES OF SCHOOL OF HOSPITALITY MANAGEMENT, BISU

酒店业发展与创新的 探索和实践

酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰◎主编



旅游教育出版社

★ 本书获校级“教育教学—精品视频公开课建设（374008）”项目支持

THE INNOVATION AND DEVELOPMENT OF CHINESE HOTEL INDUSTRY—
SELECTED MASTER'S THESES OF SCHOOL OF HOSPITALITY MANAGEMENT, BISU

酒店业发展与创新的 探索和实践

酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰◎主编

北京·旅游教育出版社

责任编辑：陈 志

图书在版编目（CIP）数据

酒店业发展与创新的探索和实践：酒店管理专业硕士论文集 / 谷慧敏，秦宇，冉小峰主编. — 北京：旅游教育出版社，2018.10

ISBN 978-7-5637-3843-4

I. ①酒… II. ①谷… ②秦… ③冉… III. ①饭店—商业企业管理—文集 IV. ①F719.2-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第226969号

酒店业发展与创新的探索和实践

——酒店管理专业硕士论文集

谷慧敏 秦宇 冉小峰 主编

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
排版单位	北京旅教文化传播有限公司
印刷单位	北京玺诚印务有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787毫米×1092毫米 1/16
印 张	15.25
字 数	297千字
版 次	2018年10月第1版
印 次	2018年10月第1次印刷
定 价	48.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

目 录

论文一 中国饭店集团市场营销体系构建研究

——以开元酒店集团为例·····袁岳锋 1

1 绪论·····	3
2 文献综述·····	6
3 饭店集团市场营销体系构建·····	8
4 案例研究——开元酒店集团市场营销体系·····	24
5 结论·····	33
参考文献·····	34

论文二 旅游综合体企业的 CRM 体系建设·····支 那 36

1 绪论·····	39
2 文献综述·····	42
3 旅游综合体层面 CRM 体系理论·····	45
4 西溪天堂旅游综合体案例研究·····	58
5 基于访谈的西溪天堂旅游综合体 CRM 体系建设实证研究·····	63
6 对策建议·····	66
7 结论与展望·····	69
参考文献·····	70

论文三 中国分时度假业信用保障制度研究·····谢愿红 74

1 绪论·····	76
2 文献综述·····	79
3 分时度假信用保障理论·····	82
4 案例研究·····	101
5 建立我国分时度假业信用保障机制的对策建议·····	111
6 结束语·····	114
参考文献·····	116

论文四 度假地产项目市场推广策略研究

——以当代东戴河·白金海 MOMA 项目为例……………秦 虎 119

1 绪论	121
2 理论基础与文献综述	124
3 区域内度假地产消费者需求调查分析	129
4 白金海 MOMA 度假地产项目环境分析	138
5 白金海 MOMA 度假地产市场推广策略	145
6 案例启示与总结	152
参考文献	155
附 录	157

论文五 基于原真性理论的精品酒店发展模式研究

——以北京胡同酒店为例……………张 峰 160

1 绪论	162
2 文献综述	166
3 原真性理论与精品酒店发展模式	172
4 质性研究	176
5 研究结论和建议	186
参考文献	188

论文六 城市综合体中酒店与其他业态的共生发展模式研究……………潘智仁 192

1 绪论	194
2 文献综述	200
3 城市综合体酒店共生发展的理论分析	204
4 城市综合体中酒店与其他业态共生发展的质性研究	212
5 城市综合体酒店共生发展的对策与建议	227
6 结论与展望	234
参考文献	235
附 录	239

论文一 中国饭店集团市场营销体系构建研究

——以开元酒店集团为例

2011 级研究生 袁岳锋

摘要

进入 21 世纪, 依托中国经济的高速发展以及中国旅游业的井喷式发展, 中国饭店业迎来了快速发展的最佳时机, 尤其是 1994 年经国家旅游局批准成立了第一批中国自己的饭店管理公司, 中国饭店业逐步向专业化、集约化、集团化经营管理迈进, 中国饭店集团的数量和规模也呈现出几何级数的增长态势, 为中国饭店业的健康发展作出了巨大的贡献。

中国饭店集团在发展过程中形成了一套具有中国特色的发展模式和管理模式。但国内的研究更多集中在产品服务标准、操作流程、内控管理等方面, 相对来说在集团市场营销体系方面的研究比较少, 这也导致了中国饭店集团在集团化营销方面跟国际品牌饭店集团存在着较大的差距, 尤其是在国际客源的揽客方面, 这也直接导致了中国饭店集团跟国际品牌饭店集团在核心竞争力和品牌价值方面存在着一定的差距。因此如何构建一套符合中国国情的饭店集团市场营销体系就显得至关重要了。

本文首先在对国内外拓扑学理论、营销系统边界理论和相关文献进行回顾研究的基础上, 阐述了企业集团层面市场营销体系跟单体企业市场营销体系的异同, 提出了企业集团市场营销体系的四种模式, 然后从饭店集团和饭店集团市场营销体系的概念展开, 提出了饭店集团市场营销体系的构成要素, 分析了饭店集团市场营销体系的理论基础。

之后, 从饭店集团市场营销体系的构建框架、绩效考核的关键指标、组织架构及职能分工和构建过程中的误区等方面进行了详细的阐述, 进一步明确了如何构建饭店集团市场营销体系。

最后, 文章以开元酒店集团的市场营销体系为例结尾, 介绍开元酒店集团及其集团市场部的发展历程, 分析了其市场营销体系的现状并与本文前面提出的市场营销体系进行对比, 指出存在的不足并提出相应的改进建议及对策。

关键词: 中国饭店集团; 市场营销体系; 开元酒店集团

Research on Building the Marketing System of the Chinese Hotel Group

——a Case Study of New Century Hotel Group

Abstract

Into the 21st century, relying on the China's rapid economic development as well as tourism, the hotel industry in China ushered in the best time of rapid development, especially the approval of the National Tourism Administration in 1994 set up the first batch of China's own Hotel Management Company, the hotel industry in China gradually moving to the specialized, intensive, group management, the number & size of China's Hotel Group is also showing a geometric progression growth and has made tremendous contribution for the healthy development of China's hotel industry.

The hotel group in China in the process of development forms a mode of development with Chinese characteristics and management mode. But the domestic focus more on products & services standard, SOP, internal control and management than group marketing system, which also led to the Chinese hotel group with the international brand hotel group in there is a big gap about the group's marketing, especially in terms of international guest source, which also led directly to the hotel group in China with international brand hotel group there is a certain gap between the core competitiveness and brand value. Therefore, how to build a set hotel group marketing system in line with China's national conditions is crucial.

Firstly, based on at home and abroad about the topological theory and literature review, this paper starts from the concept of hotel group and marketing system, introduce the elements of hotel group marketing system, and then analyzes the theoretical basis of hotel group marketing system.

After that, this paper discusses about the framework of the Hotel Group's marketing system, the key indicators of performance evaluation, the organizational structure and division of functions and misunderstanding in the building process.

Finally, the paper takes New Century Hotel Group's marketing system as example at the end. Analyze the status and shortcomings of the New Century Hotel Group's marketing system, compared with the marketing system of this paper, and make appropriate recommendations for improvements and countermeasures.

Key words: Chinese Hotel Group; Marketing System; New Century Hotel Group

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 选题背景

大型企业集团是适应社会主义市场经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。大型企业集团成熟的生产管理模式及其产生的巨额产值和效益,对所处区域经济的贡献、社会发展起着重要的作用。综观国内先后形成的成熟经济区域,其总体经济的飞速增长,无不伴随着该区域中大型企业集团的产生和成长^①。加快发展服务业特别是现代服务业,是我国在新时期面临的重要战略选择。促进服务业特别是现代服务业的发展,对转变我国经济增长方式、优化产业结构、提升我国产业整体竞争力,对增强就业吸纳能力、满足人民群众不断增长的物质文化需求等均具有重大战略意义^②。旅游业是服务业的重要组成部分。近年来,党中央、国务院非常重视服务业发展。2007年,《国务院关于加快发展服务业的若干意见》(国发〔2007〕7号)指出,尽快发挥服务业在推进经济结构调整、加快转变经济增长方式、缓解能源资源短缺的瓶颈制约、提高资源利用效率等方面的重要作用。文件要求围绕小康社会建设目标和消费结构转型升级的要求,大力发展旅游、文化、体育和休闲娱乐等服务业,优化服务消费结构,丰富人民群众精神文化生活。服务业地位的提升,为旅游业和饭店业发展创造了良好的社会环境。饭店业是旅游业的重要支柱,是旅游业产业地位不断提升的直接受益者。2009年,《国务院关于加快发展旅游业的意见》(国发〔2009〕41号)明确提出把旅游业培育成为国民经济的战略性新兴产业和人民群众更加满意的现代服务业的宏伟目标。我们有充足理由相信,在旅游业发展上升到国家战略的大背景下,饭店业也必将迎来新一轮的发展机遇^③。十八大召开后,服务业在中国经济产业结构中的地位将进一步得到巩固和提升,作为服务业支柱行业之一的饭店业自然也将水涨船高,尤其是近十年饭店业的发展速度远超中国GDP的增速。

中国饭店业进入到现代饭店业阶段才30年的时间,连锁化的发展史就更短了,中国饭店业的连锁模式一直处于不断地摸索过程中,尤其是市场营销模式的发展更是远远落后于国际品牌,主要集中在对单体饭店市场营销体系的研究,截止到现在,中国饭店业也没有形成一套符合中国国情的连锁饭店集团的成熟市场营销体系,包括组织架构的设置、市场职能的细分、绩效考核体系的构建等方面,再加上中国国内对连锁饭店集团市场营销模式的研究基本上都侧重于品牌推广、营销策略等局部,缺少对整个市场营销模式的整体研究,同时社会媒体的快速发展使得市场营销体系也产生了新的变化,导致了中国连锁饭店

① 宁卫东,凌玲,黄红霞.构建大型企业集团对推动广西北部湾经济区建设发展的意义及建议[J].广西大学学报,2010,6(32):21-22.

② 井道龙.大力发展我国现代服务业[J].湖北教育学院学报,2006,12(12):64-66.

③ 杜江.我国旅游饭店业的发展问题[J].饭店现代化,2010(9):6-10.

集团在市场营销模式方面缺少有效的针对性指导，甚至一些规模不大的连锁集团压根就不清楚集团市场部该怎么设置岗位、具体该做哪些方面的工作等基础知识。

在面临机遇的同时巨大的挑战也摆在中国饭店从业人员的面前，那就是面对着步步紧逼的国际连锁品牌饭店集团，本土饭店集团如何在红海中找到蓝海，从而通过企业的创新来提升自身的核心竞争力，除了加快规模的扩张、人才的培养、管理模式的完善等渠道外，建立一套符合中国国情的饭店集团市场营销体系也至关重要，毕竟集团层面的市场营销体系的构建直接关系到集团为下属的饭店输送客源的能力，也是一家饭店集团真正价值的所在。本文将重点讨论中国连锁饭店集团市场营销体系的构建，并将以开元酒店集团为例，希望对中国饭店集团的市场营销体系的构建提供一些建设性的建议和规范。

1.1.2 研究价值

随着饭店集团规模的逐步扩大，集团市场营销体系的规范化、系统化就显得越来越重要了，不仅直接关系到饭店集团的客源输送能力，从而直接影响下属饭店的经营，而且对饭店集团的品牌价值和核心竞争力的提升都有不可或缺的重大作用。

(1) 理论意义

第一，本文以营销系统边界理论为基础，构建企业集团市场营销体系。

第二，本文以拓扑学理论为基础，结合饭店业的行业特点，构建饭店集团市场营销体系。

(2) 现实意义

第一，本文为中国饭店集团在构建市场营销体系方面提供了思路。

第二，本文为案例研究企业的开元酒店集团提出了市场营销体系的改进建议。

1.2 研究方法

本文主要采用案例研究方法，通过对开元酒店集团的市场营销体系的分析从而为中国饭店集团的市场营销体系的构建提供一些借鉴，对本文提出的一些理论进行验证并得出结论。

1.3 研究思路与技术线路

1.3.1 研究思路

本论文在研究过程中会结合开元酒店集团的市场营销体系构建的分析，再结合新技术、新媒体的应用，从大而全的角度来阐述饭店集团市场营销体系的构建过程，对于中国饭店集团来说只要根据当时所处的发展阶段、市场工作的侧重点就可以有选择地成立相应的市场部分支机构并有针对性地开展市场营销工作。

第一步：主要明确本论文中中国饭店集团的定义以及市场营销体系的所辖范围；

第二步：主要探讨饭店集团市场营销体系的构建，包括组织架构及其具体的职能分工、构建框架中的六大模块以及核心工作的关注点（如常客奖励计划的实施、中央预订系统的构建、集团化促销的开展、大客户管理、集团化品牌推广、电子商务战略等）、构建过程中的误区（重管控轻服务、重数量轻质量、重分销轻直销等）以及市场营销体系六大

模块绩效考核的关键指标；

第三步：主要以开元酒店集团的市场营销体系的构建为例进行分析，对市场部的发展历程进行了介绍，同时对开元酒店集团市场营销体系拓扑结构、直线职能组织架构及其职能分工、绩效考核指标等进行了一定的介绍和分析，并结合前面的观点进行验证，在此基础上提出开元酒店集团市场营销体系存在的不足和改进建议。

最后，给出对中国饭店集团的市场营销体系在构建过程中的一些建议，并提出了本文写作过程中的不足和对将来的展望。

1.3.2 技术线路

文章技术线路具体如下图（图1）：

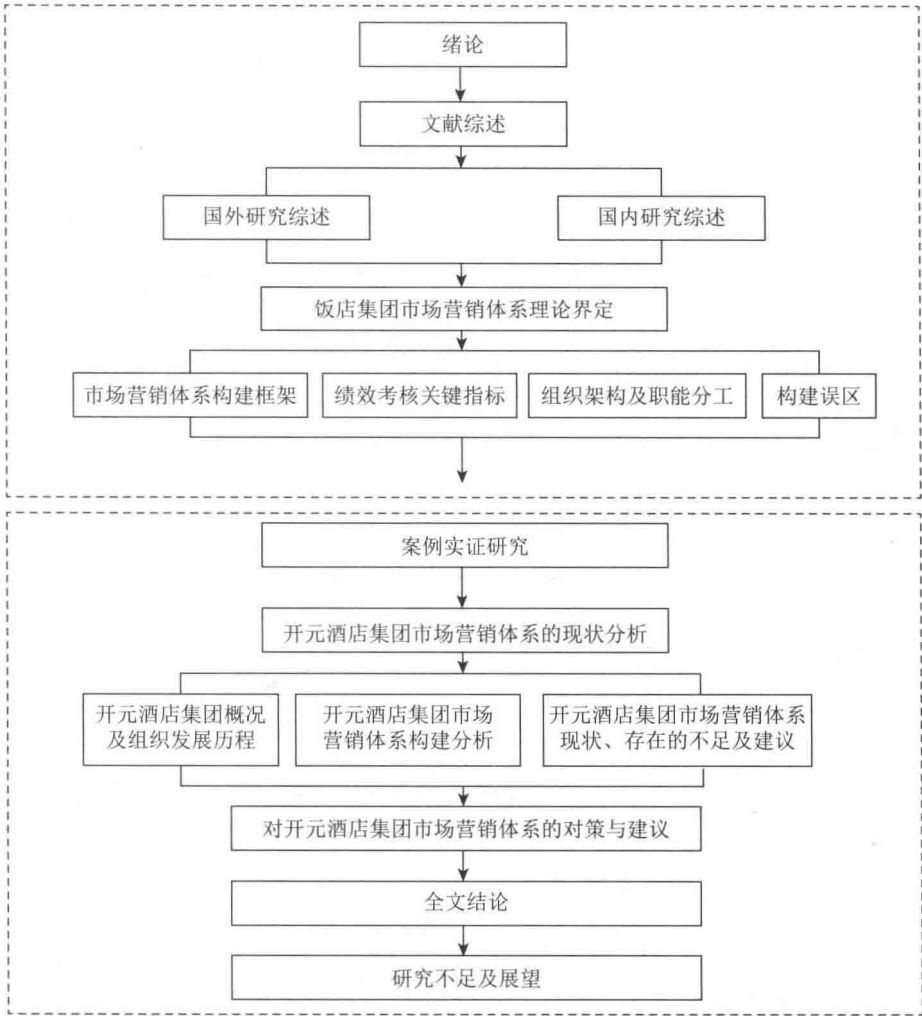


图1 技术线路具体图

1.4 研究创新

本文在国内外现有理论研究的基础上在以下几个方面做出了一定程度的创新和突破:

①理论上, 本文将拓扑学和直线职能组织结构理论相结合并应用到饭店集团市场营销体系上, 更好地解释了饭店集团市场营销体系构建过程中组织结构的设置跟营销体系各模块之间的关联。

②研究内容上, 本文以饭店集团而非单体饭店的市场营销体系为研究对象, 分析研究饭店集团市场营销体系的模块、组织架构和绩效考核体系, 而不是研究单体饭店的市场营销体系的相关要素。同时总结了饭店集团在构建营销体系中可能发生的一些误区, 对饭店集团构建市场营销体系具有一定的实际指导意义。

2 文献综述

2.1 国外研究

Rasa 和 Sonata (2008) 对营销四要素之一的分销渠道的设计进行了分析, 分别介绍了 Rosenbloom 于 1999 年、Kotler 于 2000 年、Stern 和 Coughlan 于 2002 年及 2006 年提出的各类模型, 通过 Perfetti VAn Melle 公司来对作者提出的概念模型进行了验证, 并最后提出分销渠道设计的步骤及思路。

Leora Lanz (2010) 提到了在新媒体经济时代的背景下市场工作遇到了很多新的挑战, 同时也对市场部如何应对新的挑战提出了一些建议, 如寻找新的市场、改变人员的招聘方式培养新型的社会媒体营销人才、加强收益管理, 等等。

Jeffrey 和 Barden (2001) 阐述了饭店出租率的多种模式跟市场营销的关联度, 并且分别阐述了四种市场营销模式对出租率的影响程度。

Finnegan 和 Bagdan (2010) 针对新技术的发展提出了市场和品牌管理的发展趋势以及应对措施, 尤其是提出了 E-CRM (电子客户关系管理) 和 CGM (客户导向媒体) 的概念。

Almeida、Silva、Mendes 和 Valle (2012) 阐述了旅客第一次预订饭店跟饭店营销传播的关系, 反映出网络口碑的重要性, 也介绍了如何维护网络的口碑。

2.2 国内研究

中国旅游饭店业协会 (2012) 发布的《中国饭店集团 (管理公司) 2011 年度发展报告》中对本土饭店集团前 30 强的情况进行了统计并进行了分析, 其中国内外饭店集团的差距显而易见。

柳凤永 (2006) 通过分析直线职能制、事业部制、母子公司制和混合型组织结构各自的优点和缺点, 探讨大型企业集团在什么情况下更适合于哪一类型的组织结构, 在此基础

上对官僚式控制 (BEAROUCRATIC CONTROL)、市场式控制 (MARKET CONTROL) 和团队式控制 (CLAN CONTROL) 三种管理控制方式进行了介绍, 进而研究企业集团组织结构跟管理控制方式两者之间的关系。

张斌 (2005) 通过对古典组织结构理论、组织结构权变理论、学习型组织结构理论等理论的研究, 介绍了一般企业的组织结构理论、组织结构构成要素及其影响因素, 同时对分权与集权、职能制与科层制、委任制与考试制等各种具体的组织制度结构进行了介绍, 并对企业集团的组织规模、组织结构和管理模式进行了相关性分析。

戴斌 (1998) 认为, 饭店集团又称连锁饭店或饭店联号, 是以饭店企业为核心, 以经营饭店产品为主体, 通过产权交易、资本融合、管理模式输出、管理人员派遣和营销网络等超市场的制度性制约而相互关联的企业集团。

孟芳 (2000) 认为, 饭店集团是在饭店业高度发展基础上形成的一种以饭店企业母公司为主体, 通过资本关系和经营协作关系等方式, 由众多饭店组织共同组成的经济联合体。

鲁凯麟、谷慧敏 (2012) 通过宏观环境、规模业绩、商业模式、地域分布、品牌战略、品牌标准、集团管控、公司治理、运营管理、行业管理 10 个维度的观察, 对国际、国内饭店集团 (公司) 进行了比较研究, 并提出了一些进一步扶持和推动国内饭店集团发展的政策建议, 其中对饭店集团的三种商业模式 (委托管理模式、特许经营模式和带资管理模式) 进行了介绍。

杨鸿章、刘金兰 (2007) 提出了营销系统的边界理论, 提出对产业组织来说, 营销系统的边界有两个: 一是营销系统与外部环境的边界; 二是营销系统与企业内部其他子系统之间的边界。企业内部其他子系统主要由生产系统、财务系统、人力资源系统和研发系统组成, 外部环境主要由市场构成, 包括中间商和消费者 (直销企业仅包含消费者)。两者的相互作用决定了营销系统的大小、形状和边界。营销系统的边界理论中内部边界也反映了营销系统跟其他系统的关系。

张爱甜、顾庆良 (2011) 在营销组织结构分类中引入拓扑学的基本思想, 构建起基于拓扑学的营销组织结构分类方法, 同时介绍了在营销组织形态中典型的拓扑类别, 给出了营销活动的组织结构, 可以说为如何构建市场营销体系提供了很好的理论基础。

周远娜 (2010) 运用市场营销组合、营销体系优化等相关理论, 结合 HOLI 公司实际, 从组织架构、业务流程、营销团队、营销策略等方面提出营销体系如何进行构建和优化, 虽然不是饭店业, 但是具备一定的借鉴意义。

刘艳 (2006) 对饭店管理公司的定义进行了明确, 在此基础上提出了以顾客为中心的团队型网络组织的概念, 对这种组织结构的工作职责、任务、优势等进行了分析, 并在论文的写作过程中以四川省金钥匙饭店管理公司为例阐述了这种组织结构的具体运用。本文也涉及到了市场方面的组织架构及相关职能的阐述, 但只是简单地阐述并没有进行深度的分析。

张燕华 (2007) 在对国内外企业集团组织理论进行回顾研究的基础上, 从分析饭店业的特殊性展开, 运用组织理论分析国有饭店集团组织结构的现状和所处环境。在优化设计

方案中,文章首先确定了混合型的国有饭店集团组织结构联结方式,接着从内部逻辑结构角度对国有饭店集团进行优化,之后文章综合以上因素构建了前台后台系统组织结构,把饭店集团总部置于服务支持中心的位置,成员饭店置于不同级别的服务接触点的位置。

于立志(2009)探讨了组织结构的演变并对直线型组织结构、职能式组织结构、直线职能型组织结构、事业部制组织结构、矩阵制组织结构、网络化组织结构等几种组织结构进行了介绍。

张晞、刘洁(2012)从品牌层面、用户层面、运营层面以及资源层面四个层面来设计微博营销的考核指标和相应权重,形成较完备的微博营销考核指标体系,对饭店如何衡量微博营销活动效果以及微博营销团队的工作绩效起到了较好的指导作用。

2.3 文献评述

国际上对企业集团营销体系的研究比较多,尤其是在模型的构建上比较成熟,虽然对饭店集团的营销体系研究较少,但是由于国际连锁饭店集团在规模化的基础上已经在营销体系上发展得较为成熟,通过经验已经积累了一套适应市场的营销模式,在一定程度上可以为国内饭店集团所借鉴。

目前国内对饭店集团营销体系的构建方面的研究较少,只在品牌推广、营销手段、渠道开发等部分模块有所涉及,缺少整体性的研究。国内饭店集团营销体系的构建水平也参差不齐,相对来说排名前五的国内饭店集团的营销体系的构建较为完备。不过其他行业有营销体系构建方面的研究,可以作为借鉴。

3 饭店集团营销体系构建

3.1 企业集团营销体系理论

3.1.1 集团层面营销体系的模式

按照集团公司整合营销职能的程度不同,并借鉴现有企业集团的成熟模式,按从集权到分权程度的渐进顺序,集团层面营销体系有以下四种模式。

(1) 集权化的营销体系

这种模式下的营销业务是由集团公司完全集权化管理,各子公司或事业部不再单独设立营销相关部门,只负责有关生产、研发、采购等职能。这种模式注重以下几方面:第一,统一集团整体战略和目标。第二,树立统一的品牌形象和规范的流程。第三,信息沟通顺畅,效率提高。第四,目标一致,降低了子公司间的恶性竞争,有利于集团整体利益最大化。但该模式也存在以下问题:一是不同层次工作很难兼顾;二是对子公司积极性促进不足^①。

^① 许陈生.企业集团组织结构研究[D].暨南大学硕士论文,2000年6月.

(2) 营销策划与执行职能分离的市场营销体系

这种模式是指集团营销总部只整合了营销策划和控制职能,各子公司或事业部保留营销执行相关的销售部门,这种模式是在集权化模式基础上的改进,即将销售职能的责权关系回归到运作不同产品单元的子公司或事业部中。该模式在加强对营销组织整体控制的同时,可合理平衡收权和放权。通过统一的营销策划和监控,对整个销售业务的方向和信息有较强的控制力度,属于营销功能的强支持方式。尽管该模式克服了完全整合营销功能模式的很多不足之处,但仍面临一些问题:一是容易造成营销策划和执行功能的脱节;二是市场反应不够灵活迅速;三是销售人员双头管理,积极性降低;四是增加了绩效考核难度^①。

(3) 仅整合营销控制功能的市场营销体系

指如果集团总部只负责营销的监控职能,各子公司或事业部拥有自己独立的营销组织体系。可见,该种设计模式给予下属部门更充分自主的放权。区别于上述两个模式,其最显著的特点在于促进了子公司的积极性,市场反应灵活。各子公司可对营销策划和执行进行统一匹配和直接运作,可根据市场信息灵活调整销售策略、价格策略和推广模式。可以说兼顾了积极性和灵活度。不过,由于更大程度上的放权,其自身存在如下问题:其一,放松了集团层面营销总部的权力,使其日常管理和协调工作量大且监控难度增大。其二,容易造成集团和子公司的目标不一致。由于子公司经营更具有独立性,容易造成子公司短期利益导向的营销目标与集团整体战略和品牌形象的推广形成偏离甚至冲突^②。

(4) 分权式的市场营销体系

子公司完全自治的营销组织模式,给子公司最大限度的自由度。根据企业产品特色可以按产品类别划分,或是按照品牌、渠道、地域性等划分方式,各子公司根据自身业务规模的发展需要,各自设计其公司内部营销等各职能部门,成为完全独立、自主经营、自负盈亏的经济实体。这种模式主要关注了以下几点:一是对子公司营销部门的激励程度最大;二是市场反应速度最快;三是子公司之间竞争更激烈。该种模式在使用时,容易带来以下问题:控制力度不够,母子公司的目标不一致;集团公司不直接参与企业经营活动,使集团公司的控制距离过长,控制力度较弱;容易造成品牌形象不统一;资源不易协同,无序竞争造成浪费;信息流沟通不畅^③。

一言概之,集团采用不同的市场营销体系,那么集团市场营销体系与下属子公司市场营销体系之间的职能划分是不一样的,具体见表1,集团需要根据自身的规模、发展模式、行业特性、运营模式等来确定采用哪种市场营销体系。饭店集团的市场营销体系一般在集团初创期会采用第三种模式,在成熟期一般采用第二种模式,具体情况因集团的规模、连锁发展模式、集团管理层的管理风格等因素而异。

① 许陈生.企业集团组织结构研究[D].暨南大学硕士论文,2000年6月.

② 许陈生.企业集团组织结构研究[D].暨南大学硕士论文,2000年6月.

③ 许陈生.企业集团组织结构研究[D].暨南大学硕士论文,2000年6月.

表 1 不同市场营销体系模式下集团与子公司的职能划分

营销模式	集权化		营销策划与执行职能分离		仅整合营销控制功能		分权式	
	集团	子公司	集团	子公司	集团	子公司	集团	子公司
营销部	有	无	有	有	有	有	无	有
策划职能	有	无	有	无	无	有	无	有
控制职能	有	无	有	无	有	无	无	有
执行职能	有	无	无	有	无	有	无	有

3.1.2 企业集团市场营销体系概念

对产业组织来说，营销系统的边界有两个：一是营销系统与外部环境的边界；二是营销系统与企业内部其他子系统之间的边界。企业内部其他子系统主要由生产系统、财务系统、人力资源系统和研发系统组成，外部环境主要由市场构成，包括中间商和消费者（直销企业仅包含消费者）。两者的相互作用决定了营销系统的大小、形状和边界。营销系统的边界理论中内部边界也反映了营销系统跟其他系统的关系，具体见图 2^①。

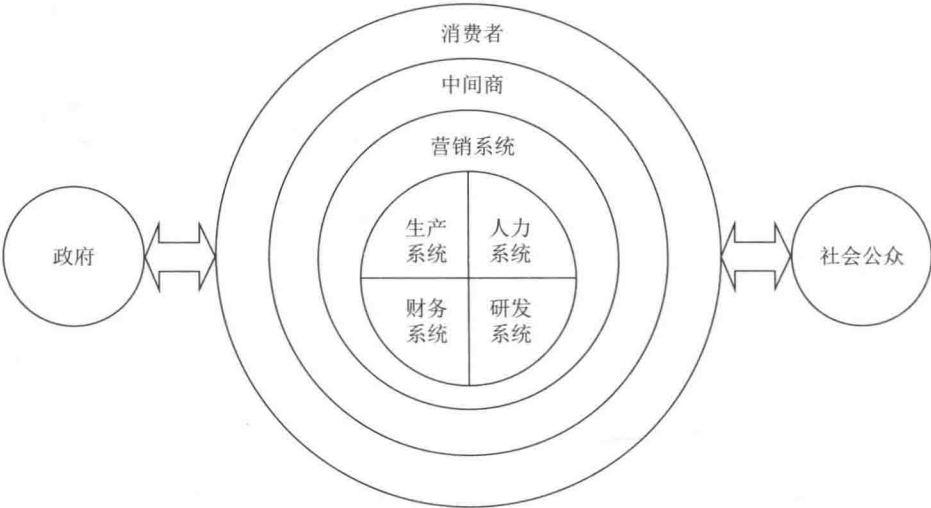


图 2 营销系统边界的产业组织视角

从图 2 中可以看出，营销系统跟企业其他子系统的关系是交错重叠的，并不像其他系统一样独立。虽然营销系统的组织架构是独立设置的，但是在模块及职能的设置上却是跟其他系统相互依存、相互交错的，比如营销系统中促销产品的策划需要设计产品（生产系统）、投入产出测算（财务系统）、新技术应用（研发系统）、人员要求（人力系统）等。企业集团市场营销体系和单体企业市场营销体系的共同性在于跟其他子系统都存在着关联，差异性在于单体企业中整合了所有的子系统，而集团则根据管理模式的不同，有些子系统只存在于下属企业，如生产系统，有些子系统在母子公司都存在，如财务系统、人力

① 杨鸿章，刘金兰. 企业营销系统的边界 [J]. 天津大学学报, 2007, 1 (1): 19-23.

系统等,有些子系统既可以存在母公司也可以存在子公司,如研发系统,因此各个职能模块的分部不一致,集团市场营销体系只是整合了个别或全部市场职能,而单体企业市场营销体系则整合了全部市场职能。

3.2 饭店集团市场营销体系理论

3.2.1 饭店集团的概念

戴斌(1998)认为,饭店集团又称连锁饭店或饭店联号,是以饭店企业为核心,以经营饭店产品为主体,通过产权交易、资本融合、管理模式输出、管理人员派遣和营销网络等超市的制度性制约而相互关联的企业集团^①。孟芳(2000)认为,饭店集团是在饭店业高度发展基础上形成的一种以饭店企业母公司为主体,通过资本关系和经营协作关系等方式,由众多饭店组织共同组成的经济联合体^②。

饭店集团^③是以饭店企业为经营主体,由若干单体饭店通过自建自营、租赁经营、特许经营或委托管理等方式联结在一起的企业集团,不包括只拥有资产而不参与经营管理的企业集团(如成立万达饭店管理公司之前的万达集团),因为后者只是单纯通过资产的纽带联结在一起,不存在营销网络、管理模式等方面的资源共享,不符合本文的研究对象。具体来说,本文研究的饭店集团包含以下三种商业模式:

(1) 委托管理模式(管理型)

委托管理是指专业饭店管理公司通过与饭店业主签订委托管理合同,取得饭店的经营管理权,运用法律约束的手段,明确委托人和受托人之间的义务、权利及责任,使合同约定的双方当事人的权益得到保护和落实。委托管理的特点是通过输出管理,对属下饭店进行紧密控制和直接经营管理^④。万豪集团旗下的万豪、JW 万豪以及美国喜达屋饭店旗下的瑞吉、喜来登等品牌大多采取委托管理的发展模式。

(2) 特许经营模式(品牌型)

特许经营是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予受许者使用,受许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用^⑤。全球最大的单一品牌酒店管理公司最佳西方集团便是全部采用特许经营模式。

(3) 带资管理模式(资产型)

是指通过独资、控股或参股等直接或间接的投资方式来获取饭店经营管理权,并对其下属系列饭店实行相同品牌标识、相同服务程序、相同预订网络、相同采购系统、相同组织结构、相同财务制度、相同政策标准、相同企业文化及相同经营理念的管理方式^⑥。著名

① 戴斌.现代饭店集团研究[M].北京:中国致公出版社,1998:102-105.

② 孟芳.中外饭店集团发展状况对比[J].北京第二外国语学院学报,2000(5):24-32.

③ 本文所指的中国饭店集团特指在中国本土成立并发展起来的饭店集团,不包括国际品牌饭店集团在中国设立的分公司。

④ 鲁凯麟,谷慧敏.国际与国内饭店集团比较研究[J].中国旅游报,2012-2-15.

⑤ 鲁凯麟,谷慧敏.国际与国内饭店集团比较研究[J].中国旅游报,2012-2-15.

⑥ 鲁凯麟,谷慧敏.国际与国内饭店集团比较研究[J].中国旅游报,2012-2-15.

的香格里拉集团是带资管理的典型。

3.2.2 饭店集团市场营销体系构成要素

在传统的市场营销学中,一般用 4P (Product、Price、Place、Promotion) 来定义市场营销,虽然后来又在此基础上延伸出 4C、4R 等理念,但是基础核心还是 4P,区别在于以产品为导向,还是以顾客为导向或者以市场为导向,因此市场营销可以用把合适的产品用合适的价格通过合适的渠道采用合适的促销手段卖给合适的客人这句话来定义,饭店市场营销体系则是单体饭店完成市场营销这个过程所依托的平台或模式。但是饭店集团市场营销体系跟单体饭店的市场营销体系存在着本质的区别,虽然在饭店集团市场营销体系中也涵盖了 4P,但是在具体的模块中跟单体饭店市场营销体系存在着侧重点的不同,因为饭店集团的产品资源掌握在下属饭店手中,包括定价权,因此饭店集团在下属饭店产品价格上更多的是建议权、监控权和整合权,饭店集团市场营销体系的侧重点主要在渠道管控和集团化促销上。对此,笔者给饭店集团市场营销体系下了如下的一个定义:饭店集团市场营销体系是饭店集团整合旗下饭店的产品资源,为旗下饭店提供客源输送、人才支持、技术支持及信息支持等服务而搭建的一个市场平台或体系。

饭店集团市场营销体系是一个独立而又完整的平台,既脱离于固定的组织形态,又依附于一定的组织架构,一个系统的饭店集团市场营销体系需包含以下构成要素:

(1) 组织架构

一个完整的组织架构是饭店集团市场营销体系的工作开展的基础,需要明确各个岗位的职能分工、各环节之间的衔接流程(SOP)等内容,确保各项工作的有序开展。

(2) 人员配备

充足的人员配备是饭店集团市场营销体系的工作开展的保障,需要明确所需人员的岗位要求、福利待遇水平、职业生涯发展方向等,确保人员的稳定及各项工作的顺利开展。

(3) 绩效考核

一套完善的绩效考核办法是确保饭店集团市场营销体系有效运转的关键,包括集团市场部各岗位人员的绩效考核办法和下属饭店市场工作人员的绩效考核办法,前者可以衡量集团市场部人员的工作绩效,而后者可以确保集团市场部对下属饭店市场工作的有效管控。

(4) 软件系统

一套科学的软件系统是确保饭店集团市场营销体系高效运转的必要条件,包括远程监控系统、信息传递系统以及各个系统间的无缝链接,既可以省去烦琐的手工统计工作,提高工作效率,又可以实现远程的监控及数据资源的共享。

(5) 外部合作平台

饭店集团市场营销体系是一个外放型的体系,需要跟外部的合作商有联系,因此饭店集团市场营销体系在构建的同时必须考虑到外部的合作平台,尤其是系统之间的接口问题、各个平台的合作策略等。

3.3 饭店集团市场营销体系的构建框架

事物的联系具有普遍性,因此任何事物都处在与其他事物相联系的网络当中,而运用