

酒店管理與培訓系列叢書

HOTEL MANAGEMENT

世界酒店 管理集團



香港《酒店管理》雜誌社 選編
廣州虹橋酒店管理培訓中心

目 录

- 1 第一章 旅馆联号概说
 - 1 1.1 旅馆联号的始末
 - 3 1.2 旅馆联号的地区分布
 - 5 1.3 旅馆联号的类别
 - 7 1.4 旅馆联号的隶属关系
 - 11 1.5 旅馆联号的经营方式
 - 13 1.6 旅馆联号的长与短
 - 19 1.7 旅馆联号发展与经营的几种倾向
- 29 第二章 一位逐渐被人们遗忘的大旅馆主：塞萨·里兹
- 56 第三章 美国旅馆联号之父：埃尔斯沃思·斯塔特勒
- 82 第四章 世界大旅馆联号之冠：假日旅馆及其创始人凯蒙·威尔逊
- 120 第五章 “喜来登先生”其人与“喜来登世界”
- 145 第六章 华美达——国际旅馆联号巨头的老巴
- 160 第七章 不~~求~~统计求独特的英国信任之家旅馆联号
- 183 第八章 “希尔顿科图”与希尔顿其人
- 213 第九章 世界最大的住宿与食品供应公司及其创始人威拉德·马里厄特
- 234 第十章 世界住宿业的一支独秀——法国地中海俱乐部

第一章 旅馆联号概说

早在旅馆联号风靡世界之前，在西方许多国家已经出现了一种零售商业的垄断组织，叫做连锁商店(chain store)，亦称作联号。这种连锁商店是指由一家总店控制的许多家经营相同业务的分店。连锁商店的规模有大有小，一些大的连锁商店其联号不仅遍及一个国家的各个城市或乡村，甚至扩展到世界许多国家，成为一个个跨国的零售店系统。比如总部设在荷兰的壳牌石油公司(Shell)，总部在英国的伍尔沃思杂货店(Woolworth)和 TOYS “Я” US 玩具店联号等。实际上，有些大型的连锁商店，不仅仅是零售店，而且变成了囊括生产、供应与销售业务的工商综合体。在某种意义上，旅馆联号也类似这种连锁商店；诚然在其业务范围、经营方式等方面又有许多特殊的地方。

旅馆联号的始末

旅馆联号(hotel chain)是拥有、经营或管理两个以上旅馆的公司或系统。一般地说，在这一系统

里，各个旅馆使用一个统一的名称，同样的标志，实行统一的经营、管理规范与服务标准。也有的联号，甚至连旅馆的建筑形式、房间大小、室内设备、旅馆的位置以及主要服务项目也基本相同。在欧洲，旅馆联号也叫作旅馆集团（hotel group）。

旅馆业本身具有独立、分散经营的传统，但旅馆联号的形式也早在一个多世纪以前就出现了。最初，主要是铁路公司在发展乘客运输业务的同时进入了旅馆业。为了保住并不断扩大乘客运输业务，铁路公司在自己铁路沿线的城镇建造并经营了一些旅馆。这些旅馆多靠近火车站，主要接待乘火车来往的乘客。这些旅馆逐渐形成了一个风格、规模、设备与服务大致相似的旅馆系统。由于同样的原因，民用航空业的不断发展，航空公司也介入到旅馆业，在其主要目的地建起了自己的旅馆联号。当然，还有一些旅馆联号，是随着经济的发展，旅游业的发展，由一个个独立的旅馆不断扩展而形成的。应当说，旅馆联号的不断增多，规模的不断扩大，作用的不断显著，正是旅馆业日渐成熟的标志，它也是经济发展到一定阶段的产物。

本世纪50年代是世界旅馆联号大发展的开端，特别是一些西方国家高速公路的网络逐渐形成，世界各地航空事业的繁荣，乘飞机旅行越来越普及，一些大的旅馆联号应运而生。美国是世界许多大旅馆联号的发源地，早期的斯塔特勒旅馆联号为世界现代旅馆业的发展开拓了道路，而假日旅馆、喜来登与希尔顿旅馆联号被称作世界旅馆联号的三大巨头。

在最近半个世纪的时间里，世界旅馆联号发生了巨大变化。随着旅馆业同行竞争的日益激烈，不少独立的旅馆加入到已经确立的旅馆联号，一些小的联号又不断合并，规模逐渐扩大，有些小的联号被大联号兼并。与此同时，原来只限于某一国家内的旅馆联号又冲向世界，开始向海外发展。它们的名字与标志开始在几个、十几个甚至几十个国家出现。这些旅馆联号的业务，也远远超出了传统意义上的旅馆公司，有的已经发展成一个庞大而复杂的跨国

集团公司。50年代初才问世的假日旅馆公司，现在有旅馆1900多个，客房320,000多间，遍及世界50多个国家。

50年以前，在美国属于某一旅馆联号的旅馆数，充其量不过占其总量的10%，而在今天，这个比例已跃升到60%以上。美国与加拿大两国拥有10个旅馆以上的旅馆联号3000多个，其中最大的200家旅馆联号所拥有的客房总数约占这两个国家旅馆客房总数的20%以上。1986年全世界最大的旅馆联号50家，共有客房2,034,503间，约占全世界客房总数的18.5%。这就是说，旅馆联号，特别是规模巨大的国际旅馆联号，在世界旅馆业起着支配性的作用，这一点，也正是当代世界旅馆业的一大特点。

旅馆联号的地区分布

从世界旅馆发展的历史来说，美国算是个比较年轻的國家，但自本世纪以来，美国在现代旅馆业的发展中发挥了重大作用。大旅馆主斯塔特勒不仅在旅馆的实体设计、经营管理与人才培养等方面为现代旅馆的发展开拓了道路，他也是大旅馆联号的创始人之一。多少年来，美国是旅馆联号最多的国家，而世界上规模庞大的旅馆联号又多集中在美国。美国许多著名的大国际联号，几乎遍及世界各大洲；许多美国旅馆联号大老板的名字，已经成了旅馆的代名词。据《国际旅馆与餐馆》提供的材料，在世界最大的50家旅馆联号中，有30家联号的总部设在美国。它们一共拥有客房120万间，约占这50家最大旅馆联号客房总数的59%。假日公司、喜来登、华美达、希尔顿、马里厄特、凯悦等美国旅馆联号的名字几乎在世界各地均可找到。以接待家庭旅游者而驰名于世的假日公司，是美国大旅馆主凯蒙·威尔逊先生于本世纪50年代初创建的。它的出现被推崇为世界旅馆业发展史上的一场革命。在60年代末70年代初的那些年间，该联号几乎是每隔二、三天就有一家新旅馆开业。多少年来，这个联号在世界联号之林中其间房数与旅馆数均遥遥

领先，保持世界第一的记录。在世界上最大的10家旅馆联号中，美国更是占大多数。据统计，1978年，世界10家最大的旅馆联号中，总部设在美国的有7个，其旅馆数占这10家联号旅馆总数的73%，1982年为78.8%；1984年美国的旅馆联号在前十名中少了1个，其比例下降到61%；1986年，美国的旅馆联号又增加到8个，它们的旅馆数所占比例为80%；而美国旅馆联号拥有的客房数占世界十大旅馆联号客房总数的比例1982、1984与1986年分别为81%、75%与89%。

欧洲仅次于北美，其旅馆业发展速度也是非常快的。特别是近几年来，欧洲大旅馆联号对美国一些旅馆联号的兼并和它们向欧洲以外地区的扩展，特别引人注目。

欧洲的大旅馆联号多集中在英法两国。在1986年世界最大的旅馆联号50家中，法国有5个，拥有客房17万多个。雅高旅馆公司是总部设在法国而在瑞士注册的旅馆联号，它由 Novotel、Mercure、Sofitel、Ibis 和 Formula 1 五大旅馆系统组成，拥有500多家旅馆6万多间客房。英国仅次于法国，有4大旅馆联号在世界50家最大旅馆联号榜上有名，有11万个房间，其中又以信任之家与拉德布罗克两个联号著称。上述法、英两国的大旅馆联号的客房数分别占那50名最大旅馆联号客房总数的8.5%与5.5%。

东欧的旅馆联号数量虽然没有西欧那么多，但其规模比较大。苏联国际旅行社拥有的旅馆数达107个，3.7万多个房间，而保加利亚的巴尔干旅游公司的旅馆达460个，6万个房间，居世界第十一位。捷克、南斯拉夫的旅馆联号也榜上有名。

相比之下，亚太地区与其它地区旅馆联号显然少得多，而且规模大的旅馆联号更少。进入世界50名最大旅馆联号名单的仅有日本的三家——东京国际旅馆公司(Tokyo Hotels International)、王子旅馆公司(Prince Hotels Inc.)和藤田旅游企业集团(Fujita Tourist Enterprises)——和南非的一家——南方太阳旅馆公司(Southern Sun Hotel Holdings)。不过，近些年来，亚洲与太平洋地区旅馆联号

十分活跃，不仅规模不断扩大，有不少的旅馆联号开始向北美与欧洲挺进，而且又多以服务质量高而著称于世。香港的文华东方集团（Mandarin Oriental）有两家旅馆——曼谷的东方与香港的文华——连续多年被评为世界最佳旅馆的佼佼者，东方十年以来蝉联冠军。香港的半岛、丽晶与香格里拉也都有旅馆进入世界最佳旅馆的前十名。南太平洋旅馆公司（Southern Pacific Hotel Corp.）、亚洲奥姆尼旅馆公司（Omni Hotels Asia）、日本新大谷公司（New Otani）、印度的泰姬国际旅馆公司（Taj Hotels International）和奥伯罗伊旅馆联号（Oberoi Hotels）等联号发展得都很快，在亚太地区的影响越来越大。

70年代以来，亚洲与中东地区成了欧美一些国际旅馆联号追逐竞争之地。假日、希尔顿、喜来登、马里厄特、地中海俱乐部等国际旅馆联号，相继进入亚太地区，并不断扩大其范围。尤其是假日公司自1973年在日本建起京都假日旅馆进入亚洲以来，它的旅馆已遍布日本、印度、斯里兰卡、巴基斯坦、马来西亚、泰国、中国以及香港、台湾。预计到1995年它的旅馆在这一地区可达65个。

旅馆联号的类别

世界各地的旅馆联号发展到今天，已经变得相当复杂，其种类也特别繁多。

从联号系统的旅馆地区分布来分，有国内旅馆联号与国际旅馆联号。国内旅馆联号的旅馆都分布在一个国家境内。在欧美国家，这样的旅馆联号颇多，但相比之下，这些联号或者规模比较小，或者比较特殊。但在东欧许多国家，虽然那里的旅馆联号限于在国内拥有或经营旅馆，但其规模都比较大，保加利亚的巴尔干旅馆集团，捷克的切多克旅游公司皆在世界50家大旅馆联号名单上有名。国际旅馆联号又分区域性 with 全球性两种。总部设在澳大利亚的南太平洋旅馆公司已有旅馆44家，客房8000余间，分布在澳

大利亚、新西兰、斐济、西萨摩亚、塔希地等南太平洋诸国，是这一区域最大的旅馆联号。而象假日公司、喜来登、希尔顿等旅馆联号，它们的旅馆遍及世界各地，是全球性的国际旅馆联号。

从旅馆联号的所有制形式来分，又有国有旅馆联号与私营旅馆联号之分。国有旅馆联号中有如苏联及其它东欧国家一些旅馆联号那样，完全由国家投资，由国有公司进行管理、经营，还有象新西兰、印度、马来西亚等国家所建立的由国家投资（或以国家投资为主），由一个国营公司管辖并经营的旅馆联号。这两种旅馆联号虽然有很大区别，但其所有权基本上都是国家所有。在私营的旅馆联号中，有一部分仍属某个家族或私人公司所有，比如美国的凯悦国际旅馆联号（Hyatt International Corporation），在美国境外经营着45家旅馆，但它仍是美国普里茨柯尔家族所直接拥有。英国伦敦的帝国伦敦旅馆联号（Imperial London Hotels）是一个经营着6家旅馆的家族旅馆联号，甚至旅馆联号需要的所有食品皆由其自营的农场供应。但是，绝大部分大型的国际或国内旅馆联号则为上市的公司，通过公开发行股票，变成由股东所有的公司，亦称公营公司（Public Company）。

从联号内旅馆的特点分，还有豪华旅馆联号、经济等旅馆联号或商务旅馆联号、度假休养地旅馆联号等多种类别。英国的萨伏依旅馆联号是一豪华旅馆联号，它那9家旅馆大都在伦敦的白金汉宫与特拉法加广场附近，个个几乎都有一段显赫的历史，在世界最佳旅馆50名中，英国有6个，而这个联号就有4个。这个集团的9家旅馆皆属世界一流酒店组织的成员。而美国的六元汽车旅馆、特佳8号汽车旅馆、泰国的250俱乐部等，都是以汽车旅馆或中小型旅馆为主的经济等旅馆联号。假日旅馆最初是以适应家庭旅游者为主要对象、以汽车旅馆为主体的中档旅馆联号，就是它的海外旅馆也大多为三星旅馆。喜来登与希尔顿则以城市大旅馆为主体，以商务旅游者为主要顾客，以其高档旅馆而著称。总部设在法国的地中海俱乐部，则是一个十分特殊的旅馆联号。它的旅馆多在世界

各地风光秀丽的风景区——或海滨、或山地、或林中，以当地传统建筑形式为其旅馆的特色，以体育、娱乐为主要活动项目，以十分融洽的客主关系为其特殊风格的度假地旅馆联号。

从业务范围或经营方式上分，有的联号本身是一个旅馆公司，即拥有部分旅馆，也以租赁、合同的方式管理一些旅馆，并出售特许经营权；也有的旅馆联号，本身不拥有任何旅馆，而是一个专业的旅馆管理公司。

旅馆联号的隶属关系

当今世界上，旅馆联号应有尽有。它们不仅规模各异，有大有小；标准不同，有高有低，而且它们的隶属关系也十分复杂。这自然与旅馆业发展有很大关系，也和世界各地经济发展，旅游业的发展以及其它具体情况有联系。尤其随着旅馆投资日益增加，竞争日趋激烈，经营旅馆的风险明显，促使旅馆交易颇为频繁，使旅馆联号的隶属关系也老在变化之中。总的来看，旅馆联号的隶属关系有这样几种类型：

□ 航空公司是后台老板

旅游的发展与交通工具的不断更新有着直接的关系，而民用航空运输的繁荣，特别是大型喷气客机的出现，把国际旅游业大大地向前推进了一步。旅游者的增加，旅馆需求量的扩大，引起了航空公司对住宿业的兴趣。它们利用自己的优势，飞机飞到哪里，就把旅馆建到哪里，旅游者向哪里去，就在哪里建旅馆。甚至在它计划通航或其它潜在目的地，提前修建旅馆。因此，在历史上乃至现在，有不少航空公司有自己的旅馆联号。当年，美国环球航空公司（TWA）拥有希尔顿国际旅馆联号，泛美航空公司曾拥有洲际

旅馆联号^①；美国联航(UA)拥有西方国际旅馆联号(Western International)；德国汉莎航空公司(Lufthansa)拥有凯姆宾斯基旅馆联号(Kempinsky Hotels)；法国航空公司拥有子午线旅馆集团(Meridien)；英国航空公司拥有科普索恩旅馆集团(Copthorne Group)；北欧航空公司(SAS)拥有SAS国际旅馆集团(SAS International Hotels)；英国的金狮航空公司有自己的金狮旅馆管理公司(British Coledonia)；巴基斯坦航空公司有明哈尔旅馆公司(Minhal Hotels)；西班牙航空公司(Iberia)有胡萨旅馆联号(Hotels Husa)；意大利航空公司(Alitalia)有阿尔旅馆集团(Aerhotel)；日航(JAL)有日航旅馆公司(Nikko)等。另外，一些大的航空公司还与其它公司联合经营旅馆联号，也有的购买大批旅馆联号的股票，以控制这些集团。

□ 大集团公司的子公司

国际上一些大型的集团公司、跨国公司，利用其财政与业务联系上的优势，相继进入到旅馆业，控制了一些大的旅馆联号。这些集团公司有的与旅馆业有紧密的联系，比如不动产业、餐饮业、娱乐业等，有的则毫不相干。英国巴斯酿酒业集团(Bass Breweries)控制着假日旅馆国际公司(Holiday Inns International)；美国的国际电话电报公司(ITT)掌握着喜来登联号(Sheraton)；希尔顿国际旅馆联号(Hilton International)被经营不动产、零售、赛马业与住宿业的英国拉德布罗克(Ladbroke)买下，成了它的一个子公司；瑞士的雀巢公司拥有美国的斯托弗尔旅馆联号(Stouffer Hotels)；美国卡迪纳尔实业公司(Cardinal Industries)拥有美国的骑士旅馆联号(Knight Inns)；日本第一大旅馆联号——东急旅馆联号(Tokyu)——是经营交通、娱乐、零售与房地产业的东急集团公司的一个成员；香港的半岛旅馆集团(Peninsula)是香港与上

^① 希尔顿国际旅馆联号现归属英国拉德布罗克公司，洲际旅馆联号由英国大都会公司于1981年买下。

海旅馆联合公司 (Hongkong and Shanghai Hotels) 的子公司, 而香港与上海旅馆公司经营房地产业、餐饮业与电车业。在一些国家中, 铁路公司、汽车公司或海运公司也拥有自己的旅馆联号。如英国的交通旅馆联号与加拿大太平洋旅馆联号就分属本国铁路公司所有。英国的丘纳德 (Cunard) 海运公司建起了丘纳德旅馆集团。在欧洲与美洲, 不少从事娱乐、消遣业的联合公司也有自己的旅馆联号, 把旅馆业与相关行业紧密地联系在一起。有的国家银行、保险公司和其它行业也是某一旅馆联号的拥有者。希腊国民银行就拥有一个由11家旅馆组成的阿斯蒂尔旅馆公司 (Astir Hotel Corp. Inc.)。另外拥有著名旅馆联号的公司还有:

公司名称	拥有的旅馆联号
英国大都会公司 (Grand Metropolitan)	美国洲际 (Inter-continental)
爱尔兰阿尔灵格斯公司 (Aer Lingus)	美国奥姆尼旅馆 (Omni)
瑞士雀巢公司与瑞士航空公司 (Nestlé SA)	瑞士旅馆 (Swissotel)
英国联合莱昂公司 (Allied Lyons)	英国大使旅馆联号 (Embassy Hotels)
英国苏格兰与纽卡斯尔公司 (Scottish & Newcastle)	英国蓟花旅馆 (Thistle Hotels)
英国惠特布里德公司 (Whitbread)	英国乡间俱乐部旅馆 (Country Club Hotels)
马来西亚郭氏兄弟公司	马来西亚香格里拉旅馆联号 (Shangri-La Hotels)

□ 国家拥有旅馆联号

许多国家为了促进旅游事业的发展, 政府直接投资建造旅馆, 成立起国家旅游公司或旅馆公司, 拥有、经营旅馆联号, 这在许多东欧国家都有。这些旅馆联号一般为国内旅馆联号, 有的也向海外发展。新西兰的新西兰旅游旅馆联号为国家所有, 它的旅馆遍及城乡; 直接为旅游者服务, 包括提供当地的导游员。秘鲁由国家控

制的秘鲁国民旅馆公司 (Enturperu) 是一个以二星、三星为主的旅馆联号, 它的旅馆数达40多个, 遍及秘鲁全国, 特别是历史文化名城与重要旅游名胜区。

□ 旅游批发商 (或代理商) 经营自己的旅馆联号

旅游批发商或代理商是旅游活动的组织者, 是联系旅游者与旅游相关行业的纽带。近些年来, 特别是在欧洲, 一些大的旅游批发商 (或代理商) 也搞起了自己的旅馆联号, 便于业务的开展。欧洲颇有影响的英国汤姆森旅游公司 (Thomason) 拥有汤姆森旅馆联号, 联号的旅馆已伸延到南欧与地中海地区。瑞典的芬格莱萨 (Vingresor)、丹麦的佳尔堡雷松 (Tjaereborg Reisen) 和瑞士的旅馆计划旅行社 (Hotelplan) 都经营着自己的旅馆联号。在苏联与东欧一些国家中, 旅行社是个综合性的旅游企业, 它们拥有自己的旅馆联号, 统管以接待海外旅游者为主的旅游旅馆或高档旅馆。苏联的国际旅行社 (Intourist) 经营着一个拥有100多个旅馆的国际旅行社旅馆联号, 捷克的切多克旅馆联号 (Cedok) 有旅馆200多家, 也是由切多克国际旅行社所有。

□ 独立的旅馆联号

有一些大的旅馆联号, 其本身就是一个独立的旅馆公司, 它们自己建造、购买旅馆、经营旅馆或出售特许经营权、受委托管理旅馆。这些大公司或许经营其它生意, 但均以旅馆为主, 它们的生意不仅在国内, 也扩展到国际上。英国的信任之家是英国最大的旅馆联号, 它是个以旅馆业为主兼营餐饮与娱乐业的集团公司; 法国地中海俱乐部由海滩帐篷营地发展起来的以海滨休养地旅馆为主的旅馆公司; 在被英国巴斯酿酒集团公司兼并以前, 美国假日旅馆公司则是以汽车旅馆发迹, 又以出售特许经营权而得以迅速发展的旅馆公司; 马里厄特旅馆联号也是世界上最大的国际旅馆联号之一, 它以旅馆为主, 兼营食品与餐饮业。

除上述几种类型之外, 另外还有一种旅馆联号, 它们由私人所拥有, 或家族世传, 或兄弟合伙, 但未上市, 不向公众发布

年度报告。美国的凯悦国际旅馆公司 (Hyatt International Corporation)，是美国巨富普利茨克尔家族 (Pritzker) 的财产，除凯悦国际旅馆公司以外，还拥有木材、家俱、房地产和其它控股公司。华美达旅馆联号在被香港新世界旅馆(集团)有限公司兼并之前，也是一家私人经营公司，是从50年初由路边客棧 (roadside inn) 发展起来的中档旅馆联号。当然，这样的由私人经营的大旅馆联号越来越少了。

旅馆联号的经营方式

旅馆联号最初不过是旅馆公司的扩大，一个老板同时在几个地方经营着旅馆。但是，旅馆联号在过去半个多世纪的发展，由于规模的扩大，地区分布的广泛，使旅馆联号变得越来越复杂，它的经营方式也有了很大的变化。从目前世界旅馆联号的情况看，大致有这样四种经营方式：

直接经营

直接经营是旅馆联号最原始的形式。这种形式最突出的特点是，旅馆联号是各旅馆的经营者，又是拥有者。以赢得旅馆的所有权为经营旅馆的前提。旅馆联号本身负责筹措建造旅馆的资金，然后去选择地点，购置土地，实体设计与施工。旅馆建成后，调配人力，经营管理旅馆的日常业务。旅馆联号承担一切风险。当然，利用购买现成旅馆或购买其它旅馆的大量股票以达到控制该旅馆的方法，也可以达到直接经营旅馆的目的。自然，属于这种方式的联号必须资金雄厚，实力强，而且又通晓旅馆的经营与管理技术。希尔顿联号的老板康拉德·希尔顿早年就是这样做的。而且，从事直接经营的旅馆联号多是不动产开发商或经营者。

租赁经营

租赁经营式的旅馆联号是指旅馆联号从旅馆所有者手中租赁过来，对旅馆进行经营。这样，旅馆联号无须筹措建造或购买旅馆

的资金。只须向旅馆的所有者交付一定的租金即可取得经营权。旅馆的租赁期与租金的数额由双方——旅馆联号与旅馆拥有者——协商确定。一般按定额支付，也有的有一个基本租金标准，并根据旅馆实际营业状况而变化。日本银座第一旅馆就是日本第一旅馆（Dai Ichi Hotels Ltd）联号从三井地产公司租赁来进行经营的。

委托经营

委托经营亦称合同经营。委托经营是指旅馆联号与旅馆的拥有者——私人公司或国家——签订合同，由联号代旅馆主经营，也就是说，旅馆联号不直接投资建旅馆或买旅馆，而是从旅馆拥有者手中接过一个现成的旅馆，受拥有者的委托，根据联号的程序进行经营。旅馆联号，根据合同向旅馆拥有者收取管理费。管理费一般由基本报酬与奖金两部分组成。基本报酬可以是定额的，也可以根据营业额按一定比例提取；奖金则是按盈利多少按比例分成。这种经营方式对旅馆联号来说，它的发展可以不必筹集直接用于旅馆投资的资金。更为重要的是，由于它不拥有旅馆的资产，也不用支付租金，因此，它不会由于旅馆所在国发生重大政治变革而遭受重大损失。而且，这种经营方式，可以使旅馆联号进入到那些不允许外国人直接投资的国家的唯一途径。对将旅馆委托给联号的拥有者来说，它可以借助于联号经营管理的优势赢得顾客，打开市场，获得收入，同时也培养了人才。对旅馆联号来说，最为重要的是有一支强有力的旅馆专业管理人才；有良好的声誉。美国凯悦国际旅馆目前在全世界25个国家和地区经营的43座旅馆，全部都是按管理合同进行经营的，因此，也可以说，凯悦国际旅馆公司是一个旅馆管理公司。香港的新世界（国际）有限公司也是这样的一个旅馆管理集团。

特许经营权转让

旅馆联号的特许经营权是联号在旅馆经营管理方面所拥有的一种“专利”。旅馆的拥有者无需出让旅馆的拥有权或经营权，而是交纳一定的费用，向旅馆联号购买这种经营权。获得这种特许经

营权的旅馆，可以有权使用联号的名称、标志、旅馆设计图纸，采用联号的经营管理的程序、服务标准与广告材料等，并可以加入联号的预订网络，以联号的名义进行推销。在旅馆建造前的旅馆选址、旅馆的设计、人员培训和在开业后的日常经营中，旅馆联号为特许经营权的旅馆主提供指导与咨询，协助解决旅馆经营中出现的问题。特许经营权转让的费用一般包括一个一次性的转让费和继续使用费。特许经营权转让的合同中还规定期限甚至区域。但一般地说，使用期限可以自动延长，其区域则可以是一个国家或一个国家内的一个区域。目前，世界上最大的旅馆联号——假日旅馆联号主要是利用转让特许经营权而发展起来的。

委托经营与转让特许经营权的共同点在于，它们都不涉及旅馆所有权的变化。但区别在于，前者，联号对委托经营的旅馆的标准、质量等进行完全的控制，从事日常的旅馆经营；而后者，主要是提供咨询、指导。

从总体上来讲，世界上真正实行直接经营方式的大联号越来越少，而采取委托经营与转让特许经营权的越来越多。据统计，1984年底，美国华美达旅馆联号有旅馆571家，其中509家是以获得特营权方式经营的，自己拥有、自己管理经营的为数则更是微乎其微。

然而，实际上旅馆联号的经营方式又往往是混合使用的。有的联号，它既对联号内的一些旅馆进行投资，又出售特许经营权；有的是与另一方合资，然后再委托第三者来经营；还有的旅馆，只购买某旅馆联号的名称或某种特权，而在经营上则完全自主。因此，这种“你中有我，我中有你”的情况也很难严格区分开来。

旅馆联号的长与短

在过去的一个多世纪中，旅馆联号在世界各地的兴起与发展，数量由少到多，规模由小到大，范围由一个国家扩展到一个区域

乃至全球,这个事实的本身就足以表明旅馆联号有很大的生命力,有其它单个、独立的旅馆所难以比拟的长处。它可以充分地发挥集团的规模经营效益,减少重复、浪费,提高效率。具体地说,旅馆联号的优势表现在以下几个方面:

财政优势

旅馆联号作为一个集团,它有能力更好地开拓、利用联号内外的财源。一方面,旅馆联号内部可以集中使用一定的资金,帮助集团内某些旅馆克服因刚刚开业资金短缺,或因季节差异或其它突发性收入与支出的波动造成的暂时困难;在集团外部,担保人与证券认购者对联号的信任胜于某单个的旅馆,使它更有可能方便地得到某些机构的大额借款,而且又往往条件优惠,这样使联号有能力购买或新建旅馆,对现有旅馆进行改造,有能力及时地采用最新技术,增加新的服务项目,从而能赢得时间,抓住机会,在同行竞争中处于有利的地位。

促销优势

当今时代,各式各样的旅馆云集,旅馆业的竞争日益激烈,要想赢得顾客,必须不断地向市场提供信息,不断地进行形式多样的促销宣传。但是,大范围的促销活动,全国乃至更大覆盖面的广告宣传,其费用是相当昂贵的,使单个的旅馆望而生畏。但是作为一个集团,一方面它有可能集中一部分资金,发动促销攻势;另一方面,它的广告费用可以由其成员分担,这显然要经济得多。旅馆联号作为一个群体,它有着统一的名称、标志、相类似的设施与服务标准,因此,通过宣传便于在市场上留下深刻的印象,效果显著。而联号内各旅馆的公共关系、广告宣传与促销活动在宣传本旅馆的同时,又会强化整个旅馆在公众中的形象。再加上旅馆联号所使用的预订系统完备、高效,更有利于联号内各旅馆之间的相互促销与宣传。

当然,旅馆联号和一般旅馆相比,它更有可能进行比较深入细致的市场调查与研究,有利于制订更加完善的促销计划。而且,

旅馆联号经过长时间在市场上树立起来的声誉，这本身也是一种不断起作用的广告。一个好旅馆联号的名字、标志，就是一种质量、信誉的保证。尤其是美国旅游者，或者日本旅游者，对其熟悉、信赖的联号格外青睐，他们走到那里，都愿住进这些旅馆里。

□ 采购优势

旅馆联号内标准化程度高与其规模大的特点，使之便于发挥集中采购的优势。旅馆设备标准化，便于维修，旅馆消费品如床单、毛巾、香皂与其它卫生用品、文具、餐具、家俱等标准化，便于更换与补给，这两方面的标准化，使联号可以集中大批量地向生产商订购或采购，从而有可能得到优惠价格或其它条件，这要比单个的、小批量的交易要经济得多。而且，对于一些新产品和多种类型的同一产品，联号可以先在某一个旅馆或单独的中央试用中心进行先期试验，从中选优取佳再在联号内广泛采用，这对一般单个的独立的旅馆也是难以办到的。

除了直接预订与采购优势之外，由于联号的规模，使它有可能建立为全集团的服务设施，可以做到又方便，又降低单位成本。许多联号建立的食品生产中心，维修中心甚至洗衣服务中心，都发挥了很好的作用。

□ 预订优势

对外出旅行的人，特别是公务旅游者来说，事先预订到满意的房间是头等大事。对旅馆来说，有了可靠的预订，更有利于经营与管理。因此，一些大的旅馆联号都在预订上下功夫，或建立起自己独立的全国乃至全球性的客房预订中央控制系统，或与其它集团联合，使用共同的预订系统。通过这一系统，可以在世界各地本联号的旅馆里办理对其它姊妹旅馆的客房预订。目前，这种大旅馆联号，其预订系统越来越先进。假日旅馆、喜来登、希尔顿等国际旅馆联号，都开设免费预订电话，公众可以通过它随时了解该联号内某旅馆的客房占有情况。如果你要预订，无需放下电话，便可以知道你将住在那个房间，里边有什么设施，房价是多少。有的旅