

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

Strategic Management in
Hospitality Industry

酒店经营战略

邹统钎 主 编

朱天松 彭海静 副主编



清华大学出版社

普通高等学校酒店与餐饮管理教材

酒店经营战略

Strategic Management in Hospitality Industry

邹统钎 主 编
朱天松 彭海静 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书分别对酒店行业特征、酒店经营思想、酒店竞争战略、酒店成长战略以及酒店经营战略等进行了详细而缜密的论述。对现代酒店的管理方法,包括:全面质量管理、收益管理、Smith 法则、菜单工程、技术参数管理、特许经营、委托管理、时权经营等作了深入系统的介绍,基本上反映了目前国际上该领域的前沿内容;对国内外酒店产业的动态作了深入的分析,并对中国酒店未来的发展趋势作了准确简要的勾画;对国内较为生疏的最新管理方法,如平衡记分卡在国外酒店的应用作了具体介绍。考虑到 2003 年出现的 SARS 危机,本书新增了酒店危机管理的内容,并以案例的形式描述了国外酒店危机管理的经验教训。

本书可作为酒店管理专业研究生和本科生的教材。对酒店管理专业的任课教师、酒店的经营管理者、行政管理者来说,本书也不失为一本有益的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

酒店经营战略/邹统钎主编. —北京:清华大学出版社, 2005. 1

ISBN 7-302-09845-X

I. 酒… II. 邹… III. 饭店-商业经营-经济战略-研究

IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 112072 号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

组稿编辑:邓婷

文稿编辑:谢海珍 杨红林

封面设计:姜凌娜

版式设计:俞小红

印装者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×230 印张:27.5 字数:531 千字

版次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-302-09845-X/F·980

印数:1~5000

定 价:38.00 元

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

序

进入 21 世纪以来中国的酒店业经营遇到了许多新问题，加入世贸组织后，酒店国际化竞争的趋势不可避免。2003 年的“非典”又使危机管理成为酒店经营中不可或缺的环节。2004 年，我国开始实行《行政许可法》，政府对酒店的规制又面临新挑战。为了帮助酒店解决上述问题，本书在深入论述了酒店经营的常用管理方法与经营战略（如全面质量管理、收益管理、特许经营、时权经营）的基础上，把国际化经营、危机管理、产权制度改革、信息管理、政府规制以及平衡记分卡等新经营战略作了充分的评述。在对国外先进酒店经营战略理论进行评介的同时，本书紧密结合中国酒店经营的实践，对中国酒店业的发展提出了相关的对策。

本书由邹统钎担任主编，朱天松、彭海静担任副主编，各章节编写分工如下：第一、二章，邹统钎、朱天松、马欣；第三、五、七、八、十七章，邹统钎；第四、十九章，邹统钎、金媛媛；第六章，邹统钎、张昕玲；第九、二十一章，吴忠才；第十章，张昕丽；第十一章，郑洁；第十二章，彭海静；第十三章，邹统钎、游佩媛；第十四、二十三章，王家宝；第十五章，邹统钎、黄海辉；第十六章，刘春玲；第十八章，邹统钎、马欣；第二十章，朱天松；第二十二章，韩玉灵、杨晶晶。

虽然我们已尽了自己最大的努力，希望把国外最先进的酒店经营思想介绍给大家，但文中仍然有许多不当之处，请各位批评指正。

邹统钎

2004 年立秋于北京市朝阳区定福庄南里 1 号

目 录

第一篇 酒店行业特征

第一章 酒店业发展现状与趋势	2
第一节 全球旅游经济状况	2
第二节 近年来全球酒店业总体发展状况	6
第三节 近两年世界主要旅游目的地酒店业经营业绩	8
第四节 2020 年世界酒店业发展趋势预测	16
附表：2003 年全球酒店 300 强	35
第二章 中国酒店业的市场结构与企业行为研究	44
第一节 我国酒店业发展现状	44
第二节 中国酒店业的经营绩效	53
第三节 酒店产品特征	55
第四节 我国酒店行业的市场结构	58
第五节 企业行为分析	62

第二篇 酒店经营思想

第三章 西方酒店经营思想的演变与趋势	68
第一节 产品、服务标准化	68
第二节 质量第一	72
第三节 大规模定制时代	81
第四节 结论	88
第四章 世界著名饭店集团经营哲学	91
第一节 标准化与联号经营：威尔逊的成功之道	91

第二节	人是第一位的：马里奥特的家族经营哲学	93
第三节	喜来登十诫与亨德森的生意经	96
第四节	把酒店的每一寸土地都变成盈利空间：希尔顿七信条	97
第五节	客人的世外桃源：香格里拉的经营策略	99
第六节	顾客关系是第一位的：卡尔森的制胜法宝	103

第三篇 酒店竞争战略

第五章	服务质量管理	108
第一节	合乎标准还是顾客满足	108
第二节	酒店全面质量管理	110
第三节	ISO 9000 质量标准	119
第四节	马尔科姆·波多里奇国家质量奖与里兹-卡尔顿 酒店的黄金标准	120
第六章	平衡记分卡	125
第一节	平衡记分卡的发展历史	125
第二节	平衡记分卡的概况	130
第三节	平衡记分卡的建立	134
第四节	平衡记分卡的应用	144
第五节	成功实施平衡记分卡的典范——希尔顿酒店	147
第七章	收益管理	151
第一节	概念、目标及适用条件	151
第二节	收益的衡量	153
第三节	运行机制	155
第四节	策略与措施	159
第五节	误解的辨析	161
第八章	顾客关系管理	163
第一节	酒店产品的实质	163
第二节	宾主关系：酒店服务质量的晴雨表	165

第三节 酒店产品质量的测度准则.....	168
第四节 管理学含义.....	171
第九章 成本控制.....	174
第一节 酒店业成本控制概述.....	174
第二节 酒店职能部门成本控制战略.....	182
第十章 服务标准化与定制化.....	188
第一节 大规模生产.....	188
第二节 从标准化到定制化的转型.....	189
第三节 大规模定制.....	192
第四节 饭店业实施大规模定制策略研究.....	196
第十一章 酒店比较竞争力.....	199
第一节 相关概念.....	199
第二节 理论回顾.....	200
第三节 酒店竞争力指标体系.....	205
第四节 实证研究.....	210
第十二章 酒店危机管理.....	212
第一节 危机管理概述.....	212
第二节 预防危机.....	216
第三节 处理危机.....	219
第四节 危机过后的恢复管理与危机管理评价.....	222
第五节 Regent Wall Street 酒店在 9 11 恐怖袭击后重振旗鼓.....	224
第十三章 酒店绿色营销：可持续发展观.....	229
第一节 可持续发展的含义及其在酒店业中的应用.....	229
第二节 酒店绿色营销.....	232
第三节 应用案例.....	236

第十四章 21 世纪酒店的高科技竞争	240
第一节 科学技术在酒店业的应用	240
第二节 酒店业科技竞争的形式	251
第十五章 酒店餐饮发展趋势	260
第一节 餐饮业的发展趋势	260
第二节 Smith 餐饮经营 13 原则	262
第三节 菜单规划	265
第四节 菜单工程	268
第五节 世界酒店餐饮业的创新潮流	271
第六节 我国酒店餐饮业发展的对策	280
第十六章 酒店营销战略大趋势	283
第一节 营销观念的演变	283
第二节 营销战略的发展与创新	286
第三节 国内外酒店营销案例分析	289
第十七章 酒店经营诊断方法	299
第一节 酒店利润、成本参数与效率标准	299
第二节 经营诊断的基本方法	304
第三节 Z-一分值模型	308
第四节 参比	310

第四篇 酒店成长战略

第十八章 价值创新与核心竞争力培育	312
第一节 价值创新：打破行业惯例，重塑价值曲线	312
第二节 培植核心竞争力，构造持久竞争优势	317
第十九章 酒店成长战略	321
第一节 特许经营	321

第二节 管理合同	326
第三节 时权经营	331
第二十章 品牌延伸战略	336
第一节 品牌延伸的概念、内涵及其意义	337
第二节 品牌延伸的基本条件	338
第三节 品牌延伸战略的实施	342
第四节 品牌延伸的效果评估	350
第五节 品牌延伸的陷阱	358
第六节 假日旅馆的品牌延伸之路	360
附表: 2002 年全球知名酒店品牌排行榜*	363
第五篇 中国酒店经营战略	
第二十一章 中国酒店体制改革	370
第一节 中国国有饭店市场化演进	370
第二节 中国国有饭店改革战略选择框架	375
第三节 中国国有饭店体制改革总体发展战略	381
第四节 中国国有饭店产权改革战略	385
第二十二章 中国酒店行业规制的演变与趋势	390
第一节 酒店行业规制概述	390
第二节 平衡供求 规范服务 (1978—1988 年)	393
第三节 标准化与集团化管理 (1989—1998 年)	396
第四节 整顿市场秩序 促进行业发展 (1998 年至今)	399
第五节 中国酒店行业规制的发展趋势	402
第二十三章 中国酒店国际化经营	405
第一节 酒店国际化经营研究概况	406
第二节 酒店国际化经营的内涵及特征	408
第三节 世界酒店业国际化现状与作用	412
第四节 我国酒店企业的国际化经营	414

第一篇

酒店行业特征

图 1-1 近 20 年全球经济高速增长



图 1-1 近 20 年全球经济高速增长

从 1980 年到 2000 年，世界经济增长了 200%，其中亚洲地区增长了 300%，非洲地区增长了 100%，拉丁美洲地区增长了 150%，欧洲地区增长了 100%，北美地区增长了 100%。

第一章 酒店业发展现状与趋势

第一节 全球旅游经济状况

一、世界经济概况

在过去的 20 年里,世界经济增长出现了一定幅度的震荡(参见图 1-1)。在 2000—2003 年短短的 3 年时间里,世界经济的发展出现了较大幅度的波动。在全球 GDP 增长率于 2000 年达到 12 年以来的新高(接近 5%)后,随即又出现了大幅度的下降,在 2002 年增长率已几乎降为 0。

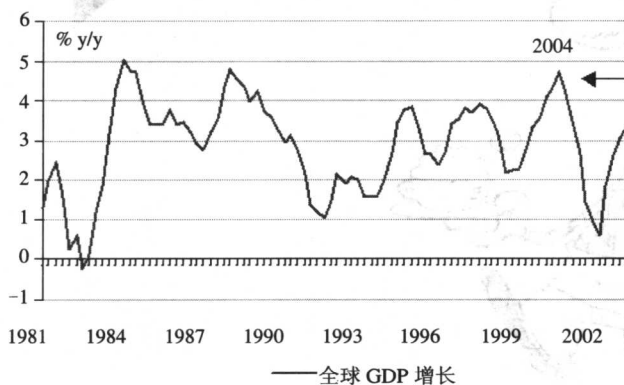


图 1-1 近 20 年全球经济增长状况^①

从纵向看,全球经济发展呈现较大波动;从横向看,世界各地的经济发展也极不平衡。图 1-2 显示了自 1995 年以来,世界四大经济体对全球经济增长的贡献率,从中可

^① Global Economic Perspectives. 2004-2-12



可以看出,美国和中国对世界经济增长的贡献率几乎高出欧盟和日本的 5 倍。

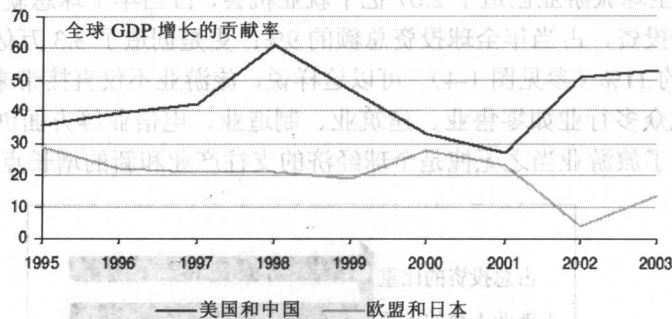


图 1-2 世界四大经济体对全球经济增长的贡献率^①

二、全球旅游经济总体状况

(一) 旅游业与全球经济的关系

作为当前最具发展活力的产业之一的旅游业,可以说其发展状况与全球经济总体发展状况息息相关(参见图 1-3)。从图 1-3 中可以看出,旅游业与全球经济的发展几乎是并行的,这有力地说明了旅游业的发展深受全球经济总体发展状况的影响。

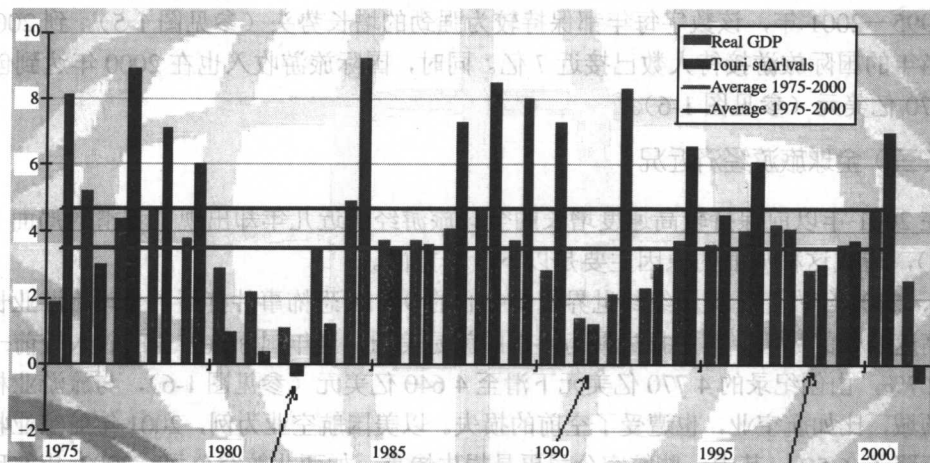


图 1-3 1975—2000 年全球 GDP 与国际旅游的增长状况^②

^① Global Economic Perspectives. 2004-2-12

^② Andrey Shlevkov. 中东欧旅游业趋势与展望. 2002 (12)



另一方面,旅游业的发展对全球经济的发展也起到了重要的支撑和带动作用。以 2001 年为例,当年全球旅游业创造了 2.07 亿个就业机会,占当年全球总就业人数的 8%;吸纳了 6 300 亿的投资,占当年全球投资总额的 9%;更是创造了 3.3 万亿美元的收入,占当年全球 GDP 的 11% (参见图 1-4)。可以说,旅游业不仅直接带来了经济收益,而且间接地在其他众多行业如零售业、建筑业、制造业、电信业等方面创造了更多的价值。这有力地证明了旅游业当之无愧是全球经济的支柱产业和新的增长点。

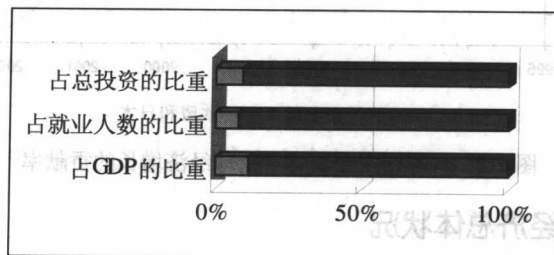


图 1-4 2001 年旅游业对全球经济的贡献^①

(二) 1995—2001 年世界旅游经济状况

如前文所述,旅游业已成为带动全球经济增长的火车头,特别是 20 世纪 90 年代中后期,旅游业一直保持较高的增长幅度。以国际旅游接待人数这一旅游业的重要指标为例,1995—2001 年,该数字每年都保持较为强劲的增长势头 (参见图 1-5)。到 2001 年,全球当年的国际旅游接待人数已接近 7 亿。同时,国际旅游收入也在 2000 年达到创纪录的 4 770 亿美元 (参见图 1-6)。

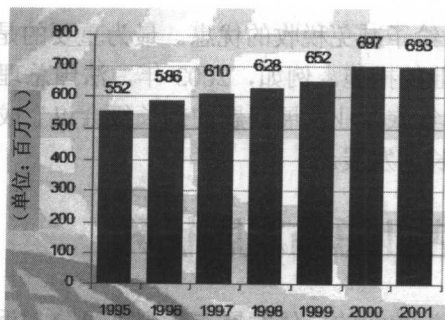
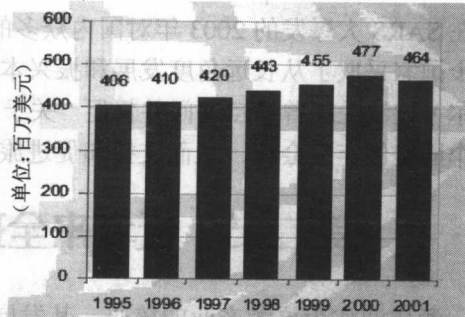
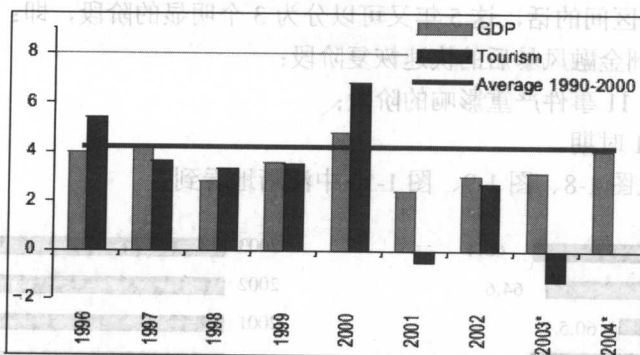
(三) 全球旅游经济近况

在 2001 年以前保持较高速度增长的全球旅游经济近几年却出现了下滑的局面 (参见图 1-7),造成这种局面的原因主要是以下 3 个方面。

1. 2001 年发生于美国纽约世界贸易中心的 9·11 恐怖事件打断了全球旅游业长时间持续高速增长的趋势。其中损失最为惨重的就是美国,当年国际旅游业的收入较前一年下降了 2.7%,由创纪录的 4 770 亿美元下滑至 4 640 亿美元 (参见图 1-6),与旅游业相关的一些领域,比如航空业,也遭受了空前的损失。以美国航空业为例,2001 年航空业收入较上年下降了 6.5%,其中一些航空公司更是损失惨重,如西北航空公司,2002 年航班数较上年减少了 12%,尽管收到了美国政府的补贴,它的收入还是较上年减少了 4.2%。^②

^① WTTC & IFTO & IH&RA & ICCL/UNEP 报告,旅游业作为可持续发展的行业

^② <http://www.euromonitor.com/>. USA

图 1-5 1995—2001 年国际旅游接待人数^①图 1-6 1995—2001 年国际旅游收入^②图 1-7 1990—2004 年全球旅游经济状况及同期的 GDP^③

2. 2003 年春夏之交爆发的 SARS，使得在 2002 年刚有所恢复的国际旅游业又遭受重创，特别是在旅游业最为活跃、但同时也是 SARS 传播最为肆虐的东亚太地区，旅游经济更是受到了前所未有的打击。^④

3. 世界经济增长乏力。虽然以美国为首的世界主要经济大国显示了经济复苏的迹象，但 2003 年的伊拉克战争又为全球带来了巨大的不稳定因素，如地区局势的动荡不安、原油价格持续走高等，这直接影响了世界经济的发展，从而影响到全球旅游业的复苏。

惟一值得欣慰的是，许多国家由政府出面，对重振旅游业做出了巨大的努力。比如美国政府在 9·11 事件后很快就在全国范围的航空业内制定了新的优惠政策，中国政府

^① Andrey Shlevkov. 中东欧旅游业趋势与展望. 2002 (12)

^② Andrey Shlevkov. 中东欧旅游业趋势与展望. 2002 (12)

^③ Andrey Shlevkov. 中东欧旅游业趋势与展望. 2002.12

^④ 世界旅游组织. 世界旅游业晴雨表. 2004.1.2



也在 SARS 大爆发的 2003 年对国内众多的旅行社给予减免税收的优惠。最为重要的是,不少国家采取了从长远角度发展和振兴本国旅游业的措施。例如,2003 年,法国总理皮埃尔·拉法兰就曾亲自过问并督促“关于今后 20 年旅游业发展问题的部长级会议”成为一个固定的年度会议,从而支持和促进旅游业的长远发展。

第二节 近年来全球酒店业总体发展状况

酒店业作为旅游产业的核心,其发展与全球旅游业的总体发展态势密不可分。近年来,酒店业的发展状况与整体旅游业的发展状况相类似。如果把 1999—2003 年作为研究酒店业发展现状的区间的话,这 5 年又可以分为 3 个明显的阶段,即:

- 摆脱亚洲金融风暴后的快速恢复阶段;
- 遭受 9·11 事件严重影响的阶段;
- 后 9·11 时期。

该结论可以从图 1-8、图 1-9、图 1-10 中清晰地看到。

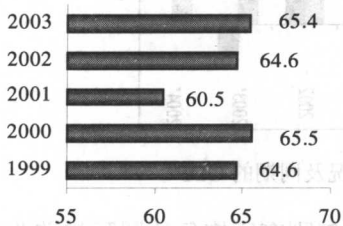


图 1-8 1999—2003 年全球酒店平均客房出租率^①

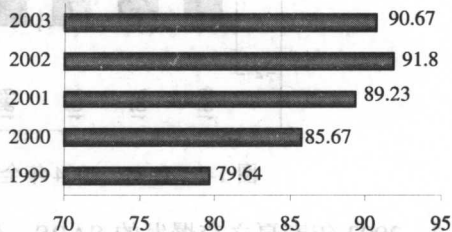


图 1-9 1999—2003 年全球酒店平均房价^②

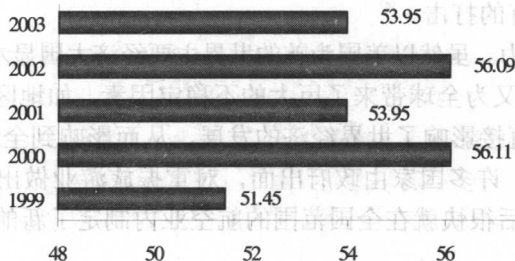


图 1-10 1999—2003 年全球酒店平均可销售客房收入^③

^① 数据来源: Hotel Benchmark Trend Report

^② 数据来源: Hotel Benchmark Trend Report

^③ 数据来源: Hotel Benchmark Trend Report



一、摆脱亚洲金融风暴后的快速恢复阶段

爆发于泰国、继而又波及整个东南亚、后来进一步波及韩国、日本等东北亚国家的亚洲金融风暴使得全球经济发展受到了严重影响。然而当 1999 年亚洲金融风暴结束时,世界的旅游业又步入了快速发展的阶段。比如,2000 年全球酒店业的客房出租率增加了 0.9 个百分点,平均房价较上年增加了 7.6%,平均可销售客房收入较上年增加了 9.1%。^①

二、遭受国际恐怖事件严重影响的阶段

2001、2002 年对于全球酒店业而言,可以说是历史上最困难的时期之一。发生在纽约世贸中心的 9·11 事件、世界旅游胜地印尼巴厘岛的恐怖爆炸等一系列国际恐怖活动使得全球范围内的旅游者惴惴不安,更使许多人放弃了出游、特别是跨国旅游的打算。酒店业的遭遇就不言而喻了,比如,2001 年全球酒店业的平均客房出租率较上年下降了 5 个百分点,酒店的平均可销售客房收入也较上年下降了近 4%。^②

三、后 9·11 时期

在国际恐怖主义得到一定的遏制、多家世界知名机构预测 2003 年全球旅游业将得到快速复苏的时候,伊拉克战争、波及全球的 SARS 疫情又使得稍见起色的旅游业止步不前(如 2003 年全球酒店业的平均房价较上年微幅下降了 1.2%^③),东南亚的部分国家或地区的旅游业出现了有史以来最为严重的下滑局面。然而,由于欧洲、北美等世界旅游业最为发达的地区受到上述因素的影响十分有限,因此从全球酒店业的总体上来说,较之前一个时期的变化不大,而且还是出现了一定的恢复迹象,如 2003 年全球酒店业的平均客房出租率较上年微幅增长了 0.8 个百分点。^④

四、酒店容量

由于酒店及其客房属于固定资产,因而受到近年来全球经济发展预期难以确定等因素的影响,酒店容量反而保持相对稳定。据《酒店》杂志的统计,截至 2002 年,全球酒

^① 上述数据由 Hotel Benchmark Trend Report 中的相关数据加工而得

^② 上述数据由 Hotel Benchmark Trend Report 中的相关数据加工而得

^③ 该数据由 Hotel Benchmark Trend Report 中的相关数据加工而得

^④ 该数据由 Hotel Benchmark Trend Report 中的相关数据加工而得



店 300 强的酒店集团共拥有 45 902^①家单体酒店。

第三节 近两年世界主要旅游目的地酒店业经营业绩

正如前文所述，在过去的几年里全球的酒店业发展并非一帆风顺，如果横向来看的话，世界各地酒店业的发展状况也并不完全相同，以下就分别对世界主要旅游目的地的酒店业发展现状加以论述。

一、欧洲——遭遇有史以来最困难的时期之一

在多种全球性危机事件，如伊拉克战争、SARS 疫情等影响全球酒店业的因素，以及欧洲经济长期萎靡不振、欧元的不断升值等欧洲独有的不利因素的影响下，欧洲酒店业近几年遭受重大挫折。以 2003 年为例，根据酒店基准指标（Hotel Benchmark）的相关数据显示，该年度欧洲酒店业打折成风，平均房价比 2002 年下降了 6.6%，并直接导致可销售客房收入（revPAR）下滑到 67 欧元，与 2002 年的 72 欧元相比减少了 7.5%，更比历史高峰时的 2000 年少了 18%（参见图 1-11、图 1-12）。

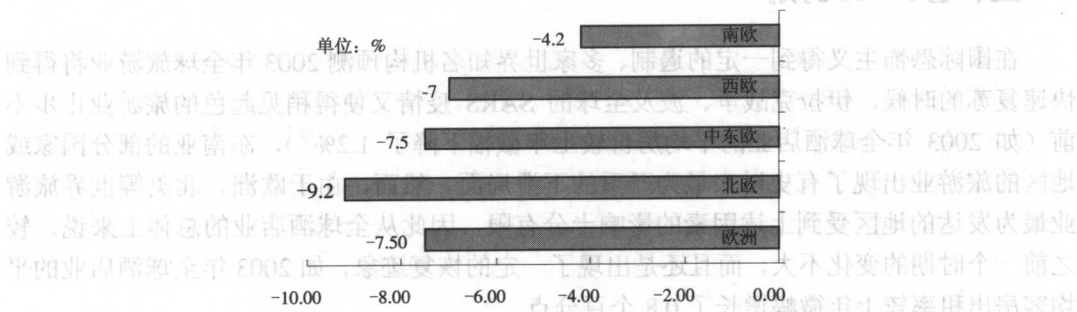


图 1-11 2003 年欧洲各地区年均客房收益较上年变化情况^②

在德勤公司酒店基准指标调查所跟踪的 37 个欧洲市场中，只有 4 个市场取得了可销售客房收入的增长，多达 15 个市场的可销售客房收入有两位数的下降。2003 年酒店业表现最好的市场是都柏林（+2.7%）、赫尔辛基（+3.5%）、耶路撒冷（+10.5%）、维也纳（+12.1%）。

北欧地区和西欧地区的酒店平均 revPAR 分别下降了 9.2% 和 7%，不过这两个地区中

^① 该数据由 2002 年《酒店》杂志中全球酒店 300 强的相关数据整理而得

^② 数据来源：MKG Consulting Database