

饭店集团 的非资本

HOTEL GROUP'S
NON-CAPITAL
EXPANSION

HOTEL

王子为 © 著

旅游教育出版社

扩张

饭店集团的非资本扩张

王子为 著

 旅游教育出版社

· 北京 ·

责任编辑:孙延旭 崔跃萍

图书在版编目(CIP)数据

饭店集团的非资本扩张/王子为著. —北京:旅游教育出版社,
2010. 1

ISBN 978-7-5637-1894-8

I. ①饭… II. ①王… III. ①饭店—企业集团—企业管理—
研究 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 204726 号

饭店集团的非资本扩张

王子为 著

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	首都经贸大学出版激光照排服务部
印刷单位	河北省三河市灵山红旗印刷厂
经销单位	新华书店
开 本	850 × 1168 1/32
印 张	8. 625
字 数	186 千字
版 次	2010 年 1 月第 1 版
印 次	2010 年 1 月第 1 次印刷
定 价	25. 00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

序

摆在读者面前的这本《饭店集团的非资本扩张》是一本研究旅游业的专著,作者是我的学生。这本书是在他的博士论文的基础上写成的,他请我为本书作序,我欣然应允。

随着科技进步与经济全球化进程中经济服务化浪潮的迅猛发展,全球已从工业经济社会进入服务经济时代的发展新阶段。在服务业中,旅游业也异军突起,成为全球性大产业。我国旅游业虽然起步较晚,但发展迅速。饭店业是旅游业的主要支柱行业之一,是我国较早对外开放的行业,也是较早引入国外管理技术的行业。我国饭店业已经形成了国内市场国际化程度较高、国际竞争国内化较激烈的行业之一,我国已成为旅游业全球化程度最高的地区之一。

饭店行业属于服务业范畴,其企业集团的形成与发展模式与传统的第二产业企业集团那种依赖资本纽带联结的情况有所不同。现代饭店集团不一定有资本关联,内部交易也较少,一般不存在母子公司体制。现代饭店集团多不直接投资兴建饭店,而是进行非资本扩张。

这本书根据经济学、管理学等基本原理和我国实际,论述了我国加速发展服务业的必要性和发展饭店服务业要通过非资本扩张走集团化道路的必然性,提出了我国饭店业运用非资本纽带进行集团化的具体建议。由于作者有曾在国外较长期学习与工作的经历,回国后又在外资企业工作多年,因此能结合国内外、东

西方、业内外的管理实践经验,来分析问题、提出建议。

作者在这本书中所提出的新颖观点在我国尚属创新。他首先对饭店业及饭店集团的形成发展的历史、现状进行了全面描述。将饭店业还原于旅游大环境中,梳理了饭店行业的沿革;揭示了饭店集团的出现与发展,是作为商品供给者的饭店的固定性和作为商品需求者的顾客的流动性间的矛盾对立统一;从不同角度出发,多方位推导出饭店集团概念,并对概念的深刻内涵进行了界定。

本书对以非资本纽带的饭店集团扩张进行了深入的研究。作者通过对饭店行业基本矛盾的分析,剖析了“复制”饭店的规律,提出了现代饭店集团非资本纽带管理和非资本纽带扩张的观点,有着一定的理论价值和很强的现实意义。结合饭店产品特性和饭店行业特点,提出饭店集团化进程尤其是非资本扩张过程必须是符合提升核心能力和扩大有效资源这两个标准;从战略、市场、项目、品牌、企业文化、人力资源等方面,真正从集团整体的高度有机地构建饭店集团。强调了饭店集团的非资本扩张是饭店行业为适应经济发展、市场环境,尤其是旅游产业巨大而深刻变化在企业组织形式与商业模式上的创新。因此,我把这本书推荐给广大旅游、饭店行业的理论工作者和实践者,希望对我国旅游业的进一步又好又快的发展起一定的理论指导作用。

第三产业集团经济和现代饭店集团管理理论的发展历史不长,王子为的这本著作更是研究的开始,还有待于不断深入。我期望他能更加努力,在研究与实践中作出新的成果,为国家、为民族的相关事业作出更多更好的贡献。

是为序。

李毅 院士
2009.8.23 行书

摘 要

改革开放的 30 年,中国现代饭店业取得了长足进步。饭店业要走集团化的道路,已经成为全行业的共识。

中国饭店业探索集团化道路主要从理论和实践两个方面着手。理论方面,现有的企业集团理论是以第二产业为主要研究对象,对于不依靠资本扩张形成的多数饭店集团和第三产业缺乏更有针对性的指导意义。实践方面,中国饭店集团化的实践长期以来主要是依靠效仿海外企业在华的饭店产品,因而难以窥见其集团的核心内涵和完整体系。

本书以饭店行业历史长河中企业集团的出现为切入点,通过追溯其产生的必然性揭示饭店业的基本矛盾,即现代社会游客旅行方式的广地域、长距离、大规模、高速度的“流动”与饭店产品作为附着于场地和建筑之上的“固定”二者间的对立统一。现代饭店集团是根据这种基本矛盾将品牌饭店进行“复制”,以使特定的服务伴随游客在时间与空间上移动而产生的,是为适应经济发展、市场环境,尤其是为适应旅游产业巨大而深刻变化在企业组织形式与商业模式上的创新,是调整供需之间矛盾的一个新的平衡。进而分析和论述了饭店的复制,即现代饭店集团运用委托—代理等模式,主要以非资本途径进行的扩张。对现代饭店集团的概念和性质、非资本扩张的成因与作用进行了剖析,从而在集团层面上整体、系统地研究其构建、经营和管理的体系。最后,从更本质和更高的战略角度来认识现代饭店集团,以更新的理念来解读饭店行业的集团化道路,指导现代饭店集团的经营管理实践。

关键词:企业集团 饭店 非资本 扩张

目 录

第一章 饭店集团的出现和演化	1
第一节 饭店业沿革	1
一、交通方式的进步对旅游及饭店业的促进	1
二、饭店业沿革及其经济基础	5
三、饭店集团的出现	13
第二节 饭店的划分	15
一、根据饭店自身特性划分	15
二、根据饭店外环境特性划分	22
三、非资本纽带饭店集团与资本纽带饭店集团	28
第二章 饭店行业的基本矛盾	31
第一节 饭店市场的流动特性	31
一、旅游消费者的流动特性	31
二、饭店消费者的流动特性	35
第二节 饭店实体的固定特性	37
一、饭店业的行业特性	37
二、饭店实体的固定特性	40
第三节 流动性与固定性的对立统一	42
第三章 饭店集团的概念	48
第一节 企业集团理论	49
一、企业集团及集群	49
二、企业集团化理论	54

三、饭店行业集团与集团化特性	57
第二节 饭店集团概念的导出	60
一、饭店集团概念	60
二、饭店集团识别标准	65
三、饭店集团结构	67
第三节 饭店集团类别	71
一、以饭店间的资本关联度为依据	71
二、以饭店间的特许品牌为依据	73
三、以饭店间的统一管理为依据	75
四、以饭店间的集中采购与销售为依据	83
第四节 饭店集团模型	90
一、饭店集团模型	90
二、集团饭店委托—代理模型	92
三、委托—代理制度及其特征与要素	97
 第四章 非资本纽带饭店集团特性	107
第一节 饭店业非资本纽带企业集团的构成	107
第二节 饭店业非资本纽带企业集团的特点	112
第三节 其他行业的托管模式	116
 第五章 饭店集团特殊形态的成因	120
第一节 外部客观环境的拉动	121
一、饭店行业的复合性	121
二、饭店宣传和销售成本的增加	123
三、饭店投资和经营成本的增加	125
四、饭店运营的连续性、系统性和微观性	127
五、饭店消费者的流动性所决定的网络效应	131
六、饭店客户信息的集中	132
七、饭店业与旅行社、航空公司等上游行业相适应	133

八、信息技术的快速发展	134
第二节 内部主观意愿的推动	135
一、社会分工	135
二、集团效益	138
三、投资人的主营业务非饭店	139
四、管理输出的低成本扩张	141
五、管理输出的低风险扩张	144
六、管理标准和模式的易复制性	146
七、职业经理人的受雇取向	147
八、创新的快速商品化	152
 第六章 非资本纽带在饭店集团化中的作用	156
第一节 经营管理效益的提高和成本的降低	156
第二节 职业经理人的制度化、企业化、市场化	167
第三节 企业经营的持续性和质量标准的稳定性	173
第四节 对所有权的制约——限制股东利益最大化 原则	175
第五节 对经营权的制约——回归投资初衷	178
第六节 企业品牌的培育和发展	182
 第七章 市场、客源与预订	188
第一节 市场学理论	188
第二节 集团饭店与单体饭店市场效能分析	191
一、客源类型分析	192
二、市场渠道可控性分析	198
三、市场渠道层级分析	203
第三节 集团市场销售预订模型	207
一、市场渠道的多重性	207
二、市场渠道的构建	208

第八章 饭店集团非资本纽带的构建	217
第一节 战略	217
一、企业战略理论	217
二、饭店集团化的战略	219
第二节 项目开发	220
一、项目开发的含义	220
二、项目开发的意义	223
三、项目开发的核心点	226
第三节 品牌	230
一、品牌理论	230
二、饭店集团的品牌	232
第四节 文化与氛围	235
一、企业文化理论	235
二、饭店集团的企业文化与氛围	237
第五节 派遣团队与支持团队	240
一、派遣团队	240
二、支持团队	242
参考文献	245
后记	261

图表目录

图 1-1	原始饭店业形态	2
图 1-2	近代饭店业形态	3
图 1-3	现代饭店业形态	4
表 1-1	世界旅游业的增长 1950—2005 年	10
图 1-4	世界旅游业国际旅客的增长 1950—2005 年	10
图 1-5	世界旅游业国际旅游收入的增长 1950—2005 年	11
图 1-6	世界旅游业分区域国际旅客的增长 1950—2005 年	11
表 1-2	世界旅游业增长预测	12
图 3-1	复合集团饭店的集团显性与隐性	68
表 3-1	不同类型饭店企业结构对比	69
表 3-2	五星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	81
图 3-2	五星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	81
表 3-3	四星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	82
图 3-3	四星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	82
图 3-4	五星级饭店各项收入所占比例 2006	85
表 3-4	四、五星级集团/单体饭店客源订房渠道构成 比例 2006	86

图 3-5	四、五星级集团/单体饭店公共销售平台客源 订房渠道构成比例 2006	87
图 3-6	饭店集团化管理类型	91
图 3-7	所有者与经营者对饭店管理的划分	92
图 3-8	自然人/法人分别为代理人的委托—代理模型	98
图 3-9	饭店集团委托—代理价值模型	100
图 4-1	存在法人中间层的饭店集团管理模式	108
表 4-1	饭店所有者与经营者间的关系	108
图 5-1	饭店实体多级法人委托模式	122
表 5-1	饭店对住客部分服务	128
图 5-2	集团饭店与单体饭店信息系统比较	135
图 5-3	饭店行业分工演进示意图	137
表 5-2	饭店集团与其他类型企业集团的集团效益 生产差异	138
表 5-3	饭店经营行政许可审批	141
图 5-4	饭店集团人力资源与成员饭店间外派关系	149
图 5-5	创新层次示意图	153
表 6-1	五星级集团/单体饭店收益及费用指标 (适售房) 2006	158
图 6-1	五星级集团/单体饭店收益及费用指标 (适售房) 2006	159
表 6-2	五星级集团/单体饭店收益及费用指标 (实售房) 2006	160
图 6-2	五星级集团/单体饭店收益及费用指标 (实售房) 2006	160
表 6-3	五星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	161
图 6-3	五星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	161

表 6-4	四星级集团/单体饭店收益及费用指标 (适售房) 2006	162
图 6-4	四星级集团/单体饭店收益及费用指标 (适售房) 2006	163
表 6-5	四星级集团/单体饭店收益及费用指标 (实售房) 2006	164
图 6-5	四星级集团/单体饭店收益及费用指标 (实售房) 2006	165
表 6-6	四星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	165
图 6-6	四星级集团/单体饭店收益及费用占总收入 比例 2006	166
表 6-7	四、五星级集团/单体饭店适售房人工成本 指标 2006	170
图 6-7	四、五星级集团/单体饭店适售房人工成本 指标 2006	171
图 6-8	单体饭店与集团饭店间所有权与经营权关系对比 示意图	178
图 6-9	饭店集团三级品牌示意图	185
表 7-1	四、五星级集团/单体饭店客源订房渠道构成 比例 2006	193
图 7-1	四、五星级集团/单体饭店客源订房渠道构成 比例(按渠道类型分) 2006	194
图 7-2	四、五星级集团/单体饭店客源订房渠道构成 比例(按管理类型分) 2006	195
图 7-3	消费者订房渠道示意图(一)	199
图 7-4	消费者订房渠道示意图(二)	200
图 7-5	消费者订房渠道示意图(三)	200
图 7-6	饭店客源渠道可控性模型	202

图 7-7 饭店客源渠道分级模型	204
图 7-8 饭店集团化销售平台重叠模型	208
图 7-9 倍增法构建市场渠道(增加差异品牌的产品)	210
图 7-10 倍增法构建市场渠道(增大相同产品的体量) ...	210
图 7-11 倍增法构建市场渠道(群聚效应)	211
图 7-12 网络法构建市场渠道(单一品牌区域间协同) ...	212
图 7-13 倍增法结合网络法:多品牌差异产品区域间 大回路立体协同	213

第一章 饭店集团的出现和演化

饭店集团化是中国饭店行业整体发展的大方向,是饭店企业形成企业集团并不断发展演进的过程,是企业集团在饭店行业的存在形式。因此,要走好饭店的集团化道路并实现集团化经营管理,就有必要首先对饭店行业的发展历程与现状有清晰的认识,同时对饭店集团出现的原因和饭店集团出现后的发展形态进行全面剖析。

第一节 饭店业沿革

一、交通方式的进步对旅游及饭店业的促进

经济发展对旅游业及饭店业的促进无疑是最根本的,正如其他一切产业一样。在确定这一大前提下,对旅游及饭店业的发展产生最直接推动作用的是交通方式的进步。

由于旅客外出旅行必然产生住宿需求,所以饭店业是旅游业的重要组成部分。住宿是旅行的节点,是旅行中的环节,旅游产业包括饭店等行业。旅游业与饭店业相互依存、相互制约。旅游业的发展刺激和推动饭店业的发展;而饭店业的发展反过来改善旅行的条件和扩大容量,为旅游业进一步发展创造条件。饭店实体因其有形型性和综合性而成为旅游业发展水平的衡量标准之一。

饭店业兴起的依托是交通技术的发展。

饭店业是向公众提供服务的公共设施。尽管部分饭店是会

员制、俱乐部制,或者存在人种、种姓、等级的限制而仅针对部分社会群体,但仍然是公共性设施。举例而言,中世纪欧洲君主巡游到从属封建领主的采邑而投宿其它第不属于饭店业的范畴;隶属于国家机关的专职政府接待的事业机构也不属于商业饭店企业。但对其服务对象而言这些机构仍具有公共性。

旅行时代分为两个阶段:利用人力的徒步旅行;利用畜力的骑马和骑骆驼、乘马车和牛车的旅行;利用人力与风能的桨橹帆船船只的旅行属于第一阶段。人与货的位移主要依靠人力、畜力和自然力。这一阶段所需要的、从而也相应产生的是原始的饭店业。这一时期的饭店业态,无论是中国的客栈和馆驿,还是古罗马帝国相隔 50 公里的旅店、中世纪为朝圣者提供服务的修道院,甚至公共马车网络兴起所形成的驿站,在功能和服务上是一致的。



图 1-1 原始饭店业态

利用蒸汽的机械能,人类迈入火车和轮船的旅行时代,属于第二阶段。饭店业也进入近代的“大饭店”时代。尽管大多数旅行者仍停留在原始的旅行方式,相应大多数饭店业态也尚未进入新时代,但服务于有能力利用近代交通工具的富商巨贾、王公贵族的大饭店已经应运而生了。1866 年英国建筑师勃仑特(Henry

Van Brunt)说,“(当今的)建筑师……被要求去建造想象不到的建筑,大多数都要满足史无前例的功能要求。……各种各样的铁路建筑,有客厅、厨房和社团活动室的教堂,那规模连做梦都没有想到过的旅馆……”^①近代的“大饭店”,采用了新型的建筑材料和结构,提供了大堂、图书室等公共服务设施,客房出现了淋浴、马桶和电话。饭店的产品等级和服务领域随着旅行者要求的变化而大阔步演进。这一时期,尽管出现了里兹集团(César Ritz)和斯塔特勒(Statler)企业这样拥有几家甚至十几家联号的企业,有了饭店集团的雏形,但是饭店业仍然因为各单体饭店均为私人拥有、个人掌握而依旧是家庭手工业。^②

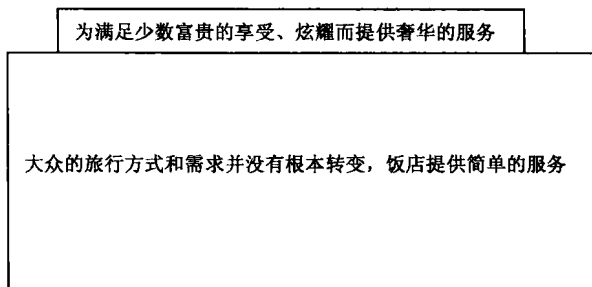


图 1-2 近代饭店业形态

工业化发生后,科技进步导致新的运输方式相继诞生。1807 年在美国出现轮船运输,1865 年在英国出现铁路运输,1887 年在德国出现汽车运输,都极大地拓展了水路和陆路交通运输能力。随着飞机的发明,1919 年法国和比利时之间开通了世界上第一条国际民用航空线,交通运输进入了航空领域。以内燃机、电动机、

① 陈志华. 外国古建筑二十讲. 上海:三联书店,2004:234 页。

② Chuck Y. Gee 著,谷慧敏主译. 国际饭店管理. 北京:中国旅游出版社,2002: 32 页。