



饭店业 战略管理

AND BOOK OF HOSPITALITY STRATEGIC MANAGEMENT

Abraham Pizam 主编
Michael Olsen, Jinlin Zhao 编著
王琳 等译

南开大学出版社

南开饭店管理译丛

饭店业战略管理

Handbook of Hospitality Strategic Management

Abraham Pizam 主编

Michael Olsen 编著

Jinlin Zhao

王琳 等译

南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

饭店业战略管理 / (美) 匹赞姆 (Pizam, A.) 主编;
王琳等译. —天津: 南开大学出版社, 2011.5
(南开饭店管理译丛)
ISBN 978-7-310-03702-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 071051 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022) 23508339 23500755

营销部传真: (022) 23508542 邮购部电话: (022) 23502200

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 25.25 印张 2 插页 466 千字

定价: 42.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022) 23507125

本书翻译小组成员及分工

王 琳:原序、第1~2章及全书的统稿和校对

施 光:第2~6、18章

付 迎:第7~10章及部分校对

张颖超:第11章

杜肖寒:第12~16章

李枚珍:第12、17、19章及部分校对

冯艳昌:第20章

许 彬:贡献者、结语

致 谢

本书由 31 位国际知名学者和科研人员参与编著。在此谨对他们献上最诚挚的谢意：

Dr. Fred J. DeMicco, 美国德拉华大学 (the University of Delaware)

Dr. Marvin J. Cetron, 国际预测中心协会 (Forecasting International)

Dr. António Jorge Costa, 葡萄牙旅游规划和发展研究所 (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo of Portugal)

Mr. Paul Slattery, 英国伦敦奥特斯咨询有限公司 (Otus & Co. Advisory Ltd., London, UK)

Mr. Ian Gamse, 英国伦敦奥特斯咨询有限公司 (Otus & Co. Advisory Ltd., London, UK)

Dr. Angela Roper, 英国萨里大学 (University of Surrey, UK)

Dr. Nicolas S. GRAF, 美国休斯顿大学 (the University of Houston)

Mr. Eie Younes, 喜达屋饭店与度假村 (Starwood Hotels & Resorts)

Mr. Russell Kett, 华盛国际 (HVS)

Dr. Melih Madanoglu, 美国佛罗里达高尔夫海岸大学 (Florida Gulf Coast University)

Mr. Wei He, 美国佛罗里达国际大学 (Florida International University)

Dr. Francis Kwansa, 美国德拉华大学 (the University of Delaware)

Dr. Cynthia R. Mayo, 美国德拉华州立大学 (Delaware State University)

Mr. Tevfik Demirciftci, 美国德拉华大学 (the University of Delaware)

Dr. John W. O'Neill, 美国宾夕法尼亚州立大学 (the Pennsylvania State University)

Dr. Prakash K. Chathoth, 香港理工大学 (the Hong Kong Polytechnic University)

Dr. Robert Harrington, 美国阿肯色大学 (the University of Arkansas)

Dr. Michael Ottenbacher, 美国圣地亚哥州立大学 (San Diego State University)

Dr. Kevin S. Murphy, 美国中佛罗里达大学 (the University of Central

Florida)

Dr. Daniel J. Connolly, 美国丹佛大学 (the University of Denver)

Dr. Peter Jones, 英国萨里大学 (the University of Surrey)

Mr. Mark H. Maloney, 英国金巴斯集团 (Compass Group)

Dr. Joseph J. West, 美国佛罗里达国际大学 (Florida International University)

Mrs. Sabina Tonarelli-Frey, 美国佛罗里达国际大学 (Florida International University)

Dr. Chris Roberts, 美国马萨诸塞大学 (the University of Massachusetts)

Dr. Marcia Taylor, 美国东卡罗来纳大学 (East Carolina University)

Mr. Sander Allegro, 荷兰海牙酒店管理学院 (Hotelschool The Hague, The Netherlands)

Dr. Rob de Graaf, 荷兰格罗宁根大学 (the University of Groningen, The Netherlands)

Dr. Amit Sharma, 美国宾夕法尼亚州立大学 (the Pennsylvania State University)

Dr. Levent Altinay, 英国牛津布鲁克斯大学 (Oxford Brooks University)

Dr. Fevzi Okumus, 美国中佛罗里达大学 (the University of Central Florida)

本书贡献者

Sander M. Allegro:理科硕士,酒店管理学学士(荷兰,1968)。海牙酒店管理学院高级讲师并同时经营着自己的咨询公司 Allegro Innovations。Sander 是一位精通酒店业的专业顾问和培训师,在战略管理、培训引导、组织学习与发展等领域经验丰富。在多家酒店学院担任访问教授,并为两种酒店业出版物担任专栏作家。

Dr. Levent Altinay:牛津布鲁克斯大学商学院战略管理专业副教授。研究兴趣包括国际化、国际特许经营权授予、企业管理和少数族裔企业管理。目前正负责一项探究文化与企业管理互动的研究项目。是《酒店和旅游业策划研究》一书的合著者。

Dr. Marvin J. Cetron:国际预测协会创办者、主席。40 多年的职业生涯里,Cetron 博士提供的咨询服务覆盖了被《财富》评为世界 500 强企业里的 350 家企业以及 200 家学术或专业组织和 100 个美国及国外的政府机构。作为顾问,他曾为从约翰·肯尼迪到比尔·克林顿的历届美国总统服务过。其长期法人客户包括多家跨国酒店。Cetron 博士出版了 12 余本著作,其中《际遇与未来》销售量超过 140 000 本,并被译为 9 种语言。

Dr. Prakash K. Chathoth:香港理工大学酒店与旅游管理学院助理教授。研究领域包括战略管理、应用法人财务和服务管理。2002 年在美国弗吉尼亚州弗吉尼亚理工大学取得博士学位。

Daniel J. Connolly, Ph. D:丹佛大学丹尼尔商学院信息技术和电子商务专业副教授,兼任酒店、餐厅与旅游管理学院副教授。

Dr. Jorge Costa:旅游计划和开发研究所主席、战略管理专业教授、酒店业与旅游业趋势研究中心创建董事、葡萄牙波尔图市福尔南多·潘索娜大学(Fernando Pessoa University)研究生院科研主管。一直以来作为未来趋势有限公司

的创建合作者积极参与应用性研究和管理咨询工作。

Owen Davies: 预测家、自由撰稿人。和 Cetron 博士合著 6 本书, 独著 5 本。其中独著作品:《NEXIS 使用指南》(圣马丁出版社)介绍了复杂的在线数据库系统;《OMNI 在线数据库名录》(麦克米伦出版社)被包括“每月图书”在内的 7 大图书俱乐部作为主要或者备选主要书目购入。作为 OMNI 杂志前高级编辑, 曾为《医界通讯》、《管理自动化》、《福布斯》、《自我》、《一周国际要闻》等期刊撰稿。

Rob de Graaf: 创新推动者、企业家、荷兰格勒宁根大学 (University of Groningen) 经济学与商学系助理教授、荷兰海牙酒店管理学院兼职教师。在荷兰爱德何文大学 (Eindhoven University) 取得工业设计专业硕士学位和技术管理专业博士学位。Rob 在著作中聚焦于互动创新过程, 从战略开发、管理创新研究到新产品、新服务的成功引进。他同时也负责着他和别人合作开发的“创新领导力”管理项目。

Dr. Frederick J. DeMicco 特拉华大学 (University of Delaware) 教授兼宾馆与餐厅管理专业爱玛客 (ARAMARK) 主席、宾夕法尼亚州立大学酒店与餐饮管理专业教授。有关酒店领域的专著和合著逾 75 部。国际上酒店业的学术文献被转引最多的 119 名学者里, DeMicco 博士排第十二名。

Tevfik Demirciftci: 土耳其贝尔坎特大学 (Bilkent University) 学士。在特拉华大学攻读研究生期间, 专攻酒店信息管理专业。

Dr. Nicolas S. Graf: 休斯顿大学康拉德北希尔顿酒店与餐饮管理学院酒店财务与战略专业教授。取得弗吉尼亚理工大学博士学位和洛桑酒店管理学院工商管理硕士学位。研究兴趣包括酒店与餐饮评估和财务。

Dr. Robert J. Harrington: 21 世纪美国阿肯色大学酒店专业首席主席。持有战略管理专业博士学位、华盛顿州立大学工商管理硕士学位和波利斯州立大学 (Boise State University) 工商管理学士学位。美国烹饪联合会认证执行厨师。他有 18 年的业内经历, 主要研究兴趣包括战略管理和创新、烹饪旅游业、食品和葡萄酒。

Mr. Wei He: 讲师、科研助理。佛罗里达国际大学酒店与旅游管理博士研

究生以及查普曼工商管理学院(Chapman School of Hospitality & Tourism Management)博士研究生。取得英国利兹都市大学酒店管理专业硕士学位后,又在利兹大学取得信息系统专业硕士学位。在进入博士研究生项目之前,He 先生曾在若干国际酒店的连锁店供职。当下参与了立足于服务组织、国际酒店商务、全球知识管理和服务业企业扩张发展的、与战略管理相关的多个主题的研究。

Professor Peter Jones, Ph. D. : 萨里大学(University of Surrey)管理学院生产与操作管理系国际培训认证协会主席。在酒店管理领域,除了大量的专著、合著和编著作品外,Jones 还在世界级大会上发表过多篇主旨演讲和在权威刊物发表研究论文。1992 年,成为欧洲宾馆餐厅和制度教育委员会创建主席,2007 年和 2008 年就任国际宾馆餐厅和制度教育委员会主席。

Russell Kett:全球酒店服务组织伦敦办事处经理。近 30 年来,Russell 专职于酒店顾问、投资与房地产,一般侧重于估价、可行性、财产、经纪人业务、投资、资产管理、战略以及相关的咨询服务等。他是国际酒店常见的演讲人,并经常在国际顶级酒店管理学院中开办讲座。

Francis A. Kwansa, Ph. D: 特拉华大学财政管理专业副教授和宾馆餐厅惯例管理(HRIM)系研究生学业主管。之前在弗吉尼亚理工大学和康奈尔大学任教。曾任《饮食服务经营研究》副主编,现任《酒店财务管理》副主编。美国酒店与寄宿协会财务管理委员会成员。

Melih Madanoglu, Ph. D CHE: 迈尔森要塞的佛罗里达海湾海滨大学度假胜地和酒店管理专业副教授,《度假胜地业评论》合作编辑。在弗吉尼亚理工大学取得博士学位。其专长领域包括公司风险分析、资本预算和企业内部基于价值的管理。

Cynthia R. Mayo: 特拉华州立大学商学院酒店与旅游管理项目专业副教授、主管。在弗吉尼亚技术学院和州立大学取得博士学位,在汉普顿大学和特拉华大学取得工商管理硕士学位。担任过弗吉尼亚州立大学酒店项目主管。《霍斯特》(Hosteur)网络杂志和《酒店和旅游管理协会》合作编辑。合著出版了若干与酒店和旅游管理或青年领导才能发展的相关书籍。

Kevin S. Murphy: 酒店管理专业助理教授, 专长于战略、人力资源和餐饮服务领域。持有班特里学院(Bentley College)会计学学士学位, 先后在弗吉尼亚技术学院和州立大学就读, 取得理科学士学位、理科硕士学位以及酒店和旅游管理博士学位。2003 年秋开始在罗森学院(Rosen College)任教。在来到佛罗里达大学之前, 就职于詹姆士曼蒂森大学(James Madison University)和弗吉尼亚理工大学的酒店与旅游管理专业, 主要教授饮食服务管理方面的课程。已在饮食服务和酒店业工作逾 20 载, 做过各式各样的酒店、餐厅和备食的操作管理。持有以下行业认证: 美国烹饪联合会执行厨师资格、食品安全经理资格和 NSF 国际认证的 HACCP 经理资格。

Dr. Fevzi Okumus: 美国中佛罗里达大学罗森酒店管理学院酒店服务系主任。1995 年取得国际酒店管理硕士学位, 2000 年在牛津布鲁克林大学取得酒店战略管理专业博士学位。发表过 90 多个作品和报告。他在各类核心期刊上发表文章, 这些期刊包括《旅游研究编年史》、《国际当代酒店管理杂志》、《服务业杂志》、《旅游管理》、《管理决策》、《国际酒店管理杂志》和《酒店和旅游业研究杂志》。他的著作为高校科研人员和业内人士在大量学术和业内出版物里引用达 110 多次。Fevzi 现任《国际当代酒店管理杂志》编辑, 该杂志被列为酒店管理领域顶级学术期刊之一。他在包括《旅游研究编年史》在内的六家刊物的编辑部供过职。曾担任土耳其语出版的学术期刊《Seyahat ve Otel Isletmeciligi Dergisi》的创始编辑。他的研究领域包括战略实施、替代管理、竞争优势、学习组织、知识管理、危机管理、跨文化管理以及目的地营销。其教授领域涉及领导才能开发、战略营销和国际酒店管理。

John W. O'Neill, MAI, CHE, Ph.D. : 是坐落在宾西法尼亚州大学园区的宾夕法尼亚州立大学的寄宿所战略与房地产专业副教授。O'Neill 博士曾是位于纽约的库伯斯和莱布兰德国际会计及咨询公司(International Accounting and Consulting Firm of Coopers & Lybrand)酒店业顾问团的高级伙伴。在那之前, 他曾在位于波士顿的假日酒店东部地区办事处担任市场策划总监, 也曾为凯悦和万豪酒店在芝加哥、堪萨斯城和华盛顿担任单位级、区域级和集团级经理职务。

Michael D. Olsen: 弗吉尼亚理工学院和州立大学酒店与旅游管理系战略管理退休教授。担任为全球酒店业提供战略憧憬领导才能的欧意森集团公司(Olsen Group Inc.)主席。他是全球酒店业顶级研究员, 国际酒店业常见的演

讲者,业已出版数百部(篇)作品。

Dr. Michael Ottenbacher:美国圣地亚哥州立大学副教授。新西兰欧特格大学(University of Otago)市场营销专业博士,美国佛罗里达国际大学酒店管理专业理学士。曾在美国、英国、法国、德国的酒店担任高级职务。在包括《酒店和旅游业研究期刊》和《科内尔酒店季刊》在内的一线期刊广泛发表过著作。

Chris Roberts, Ph. D. :马萨诸塞艾姆赫斯特大学(University of Massachusetts Amherst)依森伯格管理学院(Isenberg School of Management)和酒店旅游管理系战略管理专业教授。有 17 年酒店、旅游和电信业从业经验。在包括《酒店与旅游业研究期刊》、《旅游研究期刊》、《酒店与旅游业教学期刊》和《酒店和有闲市场营销》在内的酒店业研究期刊上广泛发表过文章。

Dr. Angela Roper:英国萨里大学管理学院酒店管理专业瑟沃依教学信托(Savoy Educational Trust)高级讲师。她在教学、学习和战略管理领域以及酒店与旅游公司国际化方面有逾 16 年的研究经历,如今在这一领域里已成为享有国际声誉的研究员。业已发表相关学术论文和会议报告 70 余篇。Angela 在酒店和旅游管理的核心期刊编辑部挂职,并已在其中几家任客座编辑。现任酒店管理教师委员会(CHME)副主席。在进入萨里大学之前,Angela 在牛津布鲁克林大学供职 14 年,是商学院准教授和博士项目带头人。在开始学术生涯之前,她在苏格兰集团银行某部门的财产和休闲分部担任分析员。

Amit Sharma:宾夕法尼亚州立大学酒店学院助理教授,教授财政管理课程。研究兴趣是酒店及旅游业企业的金融和经济。2006 年 8 月进入佩恩州立大学(Penn State University)。之前,他曾在爱荷华州立大学(Iowa State University)工作 4 年,做助理教授。并在 2002 年获得弗吉尼亚理工大学博士学位。教育背景包括(印度)德里大学(University of Delhi)经济学学士,(英格兰)赛尔福德大学酒店管理国家高等技术学校毕业证书(HND),(法国)国际酒店管理学院酒店管理硕士。

Paul Slattery:奥特斯公司(Otus & Co.)董事,该公司旨在为酒店业、旅游业、交通业提供战略咨询和法人财政服务。Paul 曾在德斯特纳凯文沃特公司(Dresdner Kleinwort)效力逾 15 载,2002 年退出。当时,他是股本研究项目中酒店业研究和投资银行子项目的负责人。他在酒店业的竞技场里建立起了银行

的特权,为诸如指南针集团、斯坎迪克酒店(Scandic Hotels)、汤普森旅游集团和维特布莱德(Whitbread)等公司做顾问服务。奥特斯公司常为酒店连锁店、私人股本基金和房地产公司就酒店连锁店交易做顾问服务。奥特斯公司也通过经济运营模式、酒店需求和酒店供给数据库,为大型国际酒店连锁店、网上旅行社和股本提供者就战略进度进行中期或长期的咨询服务。早年,Paul 曾在若干国际酒店公司工作,做过一些研究工作。他时常为学术和业内出版物撰稿,担任过国际酒店投资委员会主席。

Marcia Taylor:东卡罗莱纳大学酒店管理系酒店管理专业助理教授。在佛吉尼亚理工学院和州立大学取得酒店管理专业博士学位,专攻战略管理。在从事教学之前,Marcia 在酒店业多个管理岗位上工作。

Sabina Tonarelli-Frey, PHR, MBA:佛罗里达国际大学酒店与旅游管理学院助理讲师。在 STF 咨询公司任南佛罗里达区人力资源管理顾问。在从事教学和人力资源管理顾问工作之前,在多家大型酒店里担任过人力资源主管,其中包括鲁斯酒店(Loews Hotels)和希尔顿酒店。2002 年和 2003 年,任南佛罗里达人力资源酒店协会主席。毕业于佛罗里达国际大学酒店管理学院,在诺娃东南大学(Nova Southeastern University)取得工商管理硕士学位,1998 年取得人力资源管理从业资格。

Dr. Joseph J. West:佛罗里达国际大学酒店与旅游管理学院院长。从事酒店教学和管理已有 20 年。之前在两家高端饭店担任领导职务,并在三家地区性主要医疗中心任饮食服务主管。他是一名退役海军军官,现和妻子 Liz 生活在佛罗里达好莱坞地区。

Elie Younes:喜达屋度假酒店收购与发展小组成员。之前曾任 HVS 伦敦办事处主管,和 Bernard Forster 一同负责中东和非洲地区事务。在 HVS 工作期间,Elie 为多家度假胜地提供咨询和评估服务,延长了 STAY 项目/工程,对在中东和非洲进行的中、大规模的开发和投资工程给予战略性建议。

Dr. Jinlin Zhao:佛罗里达国际大学酒店与旅游管理学院副教授、研究生部主管。赵博士是一位在学术方面比较活跃的研究员。研究兴趣在于竞争方法、国际环境与冲击分析、跨国企业战略。已合著多本著作,其中包括 3 部国际宾馆与餐厅协会(IH&RA)全球旅游业白皮书。并在核心学术期刊上发表了多篇论

文,指导了很多博士和硕士研究生的科学研究。

Ian Gamse: 奥特斯公司董事,该公司旨在为酒店业、旅游业、交通业提供战略咨询和企业财务服务。Ian 在投资银行业务和战略咨询方面有 20 年工作经验,现在是复杂数据的分析和报告专家。在奥特斯公司,他主要负责经济和酒店需求与酒店供给数据库以及在酒店业方面给奥特斯以启示的分析工具。

Dr. Anna S. Mattila: 宾夕法尼亚州立大学酒店管理学院服务市场营销专业教授。持有康奈尔大学服务市场营销专业博士学位。她的研究兴趣集中在服务冲突,特别对服务失败和服务补救感兴趣。他的作品出现在《营销科学学术期刊》、《零售期刊》、《服务研究期刊》、《消费者心理期刊》、《心理学与营销》、《服务市场营销期刊》、《国际服务业管理期刊》、《康奈尔宾馆与酒店管理季刊》、《旅游研究期刊》、《国际酒店管理期刊》、《旅游业管理》和《酒店和旅游业研究期刊》。Mattila 博士合著过多部著作,现在 13 家专业于服务管理的期刊编辑部挂职。获约翰·威力和其儿子们终生研究奖(John Wiley & Sons Lifetime Research Award)和特拉华大学麦克·D·奥森终生研究成就奖(Michael D. Olsen Lifetime Research Achievement Award)。

原 序

在商业竞争异常激烈的今天,战略管理已经成为一种非常重要的管理工具。《饭店战略管理》一书共有 20 章,由 31 位国际知名的学者、教授、专家和业界管理者共同编撰而成。本书全面地回顾了当代有关饭店战略管理的文献,探讨了战略管理研究领域最热门的问题,更充分地将这些理论和概念与饭店业的实际案例结合起来。

本书强调了战略管理中的适配性原则,该原则建议一个饭店企业如果想在商业竞争中赢得先机,必须要使其竞争战略、核心竞争力和战略执行过程同外部市场机会达到适配一致。所以,企业要全面地监察其运营环境以便发现机遇。本书由以下七篇构成:战略概述、竞争态势中的战略投入、核心竞争力、执行竞争力、决策、实施、战略和多元化问题。

在战略概述部分,Marvin J. Cetron, Frederick J. DeMicco 和 Owen Davies 共同分析了经济、人口变动、劳动力短缺、市场改变、科技的进步、能源问题和世界性的恐怖主义对于饭店商业环境的冲击。他们预计这些环境的改变将会对休闲旅游、商务旅游、会展市场、俱乐部市场、疗养、主题公园、绿色旅游,邮轮及航空业以及健康食物都会有所冲击。

Jorge Costa 从理论层面分析了商业环境监测的概念、过程、内容和结果,以及商业扫描手段与战略的关联。他同时探讨了几个在商业环境扫描领域的重要模型及其应用。Costa 也专为饭店组织推荐了一款模型,它可以持续监控商业环境变化,更可以显示这种变化将会对组织产生怎样的冲击。

在竞争态势中的战略投入部分,本主题关注于经济环境以及经济环境对饭店需求、供给和发展的冲击。根据 Paul Slattery、Ian Gamse 和 Angela Roper 的研究,目前学术界在这个问题上对小型的、资金匮乏的饭店关注不足,所以这三位作者介绍了一个适用于全饭店行业的,可以对经济结构、饭店供给和需求进行持续跟踪的综合性方法。通过对纵向数据的评估分析,他们更好地解释了国际饭店集团在欧洲的发展现状以及经营战略。

Nicolas Graf 认为关键成功因子(CSFs)是一种战略暗示,即在企业获得竞争优势之前,必须经营好他们的核心业务。在追逐无限的利润增长时,某些企业也许会放弃某些管理理念,但是历史经验证明,缺乏 CSFs 的企业必将失败。

Elie Younes 和 Russell Kett 针对不同类别的饭店,如有限服务型、延时居住型、共享产权型、全服务型和奢侈型,分析了它们在不同的运营阶段(发展、经营和衰退/退市)中所可能遇见的危险因素。其中相对于奢侈型和全服务型饭店,有限服务型饭店的运行风险较少。

针对投资规模和经营风险的双重选择,Melih Madanoglu 为投资新兴市场的饭店提供了两个过渡性的解决方案:投资人和学者可以在以下两个方案中任选其一:(1)聚焦项目未来的现金流;(2)用推演法(例如蒙特卡洛法)来创造与新型市场投资环境类似的情形模拟。

Jinlin Zhao 和 Wei He 回顾相关文献得到了几个非常重要的概念,并且特别针对国际饭店业解释了这些概念之间的关联。他们更对从 2000 年到 2007 年间被国际饭店使用的竞争模型进行了综合而深入的内容分析和概括。

Francis A. Kwansa、Cynthia Mayo 和 Tevifik Demirciftci 相信在股票市场上投资人非常认可企业的公众认知度、消费安全性和杠杆无形资产。作者认为企业的无形资产,比如领导力、战略执行力、品牌权益、名誉、网络、人力资本等不仅可以帮助企业保持竞争优势,更可以长久地帮助企业维持良好的资金周转。他们分析了 10 家饭店的无形资产和其市场价值的比重关系,结果显示,在这些饭店里无形资产的比重有上升的趋势。

从企业战略角度,John O'Neill 认为一个饭店品牌对于饭店资产市场价值的提升有着非常显著的贡献力,而有着良好品牌管理的饭店可以获得更大的市场份额。O'Neill 更深入地探讨了以下的一些问题:品牌力、品牌是创造价值者,品牌与消费满意度,品牌拓展和品牌与特许经营权转让。

Prakash K. Chathoth 认为战略联盟可以让联盟内的成员共享彼此的资源 and 能力,从而可以让企业得到快速的成长。Chathoth 相信在全球经济一体化的今天,饭店联盟是企业迅速获得国际市场的基本手段。但是如果联盟成员私下获取或者开发资源,可能会面临联盟起诉甚至会被联盟驱逐,这将要付出更昂贵的代价。

在核心竞争力部分,Robert J. Harrington 和 Michael Ottenbacher 为本书做了一个全面的饭店业和其他行业关于现代资源联盟决策和组织结构的文献回顾。两位作者比较了有关零售业和餐饮业渠道模糊化新倾向的文献,从而获得环境的掌控性、资源的可获得性和需求的不确定性对结构性决策产生影响的相关例证。这个比较分析为企业的战略选择概括了资源联盟决策的关键要素。两位作者的研究也涉及到了影响零售业和餐饮业渠道模糊化结构决策的其他因素,例如,垂直整合、所有制形式和品牌联合机会。

在执行竞争力部分,Kevin S. Murphy 和 Michael D. Olsen 概述了在美国

饭店业高绩效人员系统(HPPS)的发展,并例证这个系统应该被纳入企业人力资源的核心竞争力中。执行这个系统的企业可以增强其内部的员工契合度,从而为企业无形的人力资本(员工)和有形资产增值。这样的组织可以更有效率地参与行业竞争。作者用澳拜客有限公司(Outback Steakhouse Inc.)为例来佐证他们的研究。

Daniel J. Connolly 认为信息技术(IT)是企业成功的一种至关重要的资源。信息技术曾被视为在企业战术应用中简单的管理支持和先进的操作手段,在过去,IT 技术被用在降低成本,降低劳动成本以及提高生产力,提高效率。而现在 IT 技术已经成为组织的一个战略性角色,它既可以创造竞争优势也可以发现新的商机。目前,对于 IT 技术的关注点放在了差别化的产品和服务、新产品和服务的提供以及构建和维持企业核心竞争力上。

Peter Jones 和 Alan Parker 指出关于饭店行业战略性运营管理的研究和讨论相对较少,其部分原因在于,运营、市场和人力资源之间的管理边界比较模糊;也因为,很难将管理运营从战略性管理运营中分离出来。尽管如此,一旦企业开发和使用一个战略性手段去管理他们的运营,这种战略性手段将会为企业的成功做出巨大的贡献。作者举了维特布莱德饭店管理公司(Whitbread)的案例去说明一个企业怎样面对不同层面的竞争:从公司层面,可以通过例如合并、收购以及出让其他公司;在商业单元层面,可以利用运营、人力资源和市场的战略整合模式;在运营层面,可以采用正确的定位战略、通用性或是其他运营战略方法。

在决策部分,Joseph J. West 和 Sabina Tonarelli-Frey 介绍了领导力的概念,他们也指出什么才可以称之为优秀的领导力,即优秀领导者应该具备高瞻远瞩、责任心强以及具有号召力等素质。领导者一般是以结果为导向的人,从下属的行为就可以判断一个领导的能力。领导必须以下属为荣,且包容下属的错误。优秀的领导者需要懂得领导力不是万能的,必须及时调整他们的行为和心态以赢得目标。他们必须知道若想在当今复杂的竞争环境中获得成功,除了要具备聪明的头脑和专业的技术技巧,还需要拥有过人的情商。他们需要懂得无论是今天还是未来,如果想要领导高学历、高素质的员工,情商是一个关键性要素。优秀的领导也要知道他们甚至需要为企业的道德表现负责。

Chris Roberts 认为组织文化一直是决定组织成功最关键的要素之一。如果组织文化中包含那些不利于组织获得成功以及制定战略计划的因素,组织就不会有任何获得成功的机会。因此,理解组织文化的构成和怎样改进它对于成功制定和执行战略计划是非常重要的。

Marcia H. Taylor 和 Michael D. Olsen 研究了一致性模型中各个要素的协调一致性:战略选择、企业结构和企业绩效。根据对“企业资源基础观”(re-

source-based view)的研究,本篇通过对5家牙买加饭店的总经理和其他管理人员进行深入访谈;对饭店进行直观观察;对客人进行调查以及相关的二手数据,揭示了饭店管理协调一致性原则的重要性,即当饭店管理可以做到协调一致时,饭店绩效最佳。另外,研究结果表明为饭店奉献最大价值的顾客不一定是饭店下最大力气争取过来的那些客人。

在实施部分,Sander Allegro 和 Rob de Graaf 研究了三个关于创新性的概念,这些概念有助于帮助企业在创新中做出正确的抉择,包括:预测思维、改革者的窘境和新服务的开发。其他行业已经使用这些概念很多年,事实证明它们可以有效地增加产品和服务的销售额和利润率,这些概念同样适用于饭店行业。本章作者以奎比克饭店(Qbic hotels)为例,介绍了奎比克饭店的故事,这是一个在欧洲饭店市场发生的真实的创新性案例。

Amit Sharma 认为在饭店和旅游行业中小型企业的数量非常大,它们扮演着非常重要的角色。然而绝大多数有关饭店战略的研究都是基于某些特定的战略模型,这些模型却只以大企业为研究对象。Amit Sharma 认为对小企业的战略研究是非常必要的。研究人员需要对已有的模型和理论进行拓展,以增加对小企业的理论支持和对小企业管理战略的评估。

在战略和多元化问题部分,Levent Altinay 和 Fevzi Okumus 讨论和评估了在饭店和旅游行业影响中小型企业定位的关键性因素。他们相信这些中小企业的所有者对于决定和影响企业文化和管理是一个关键性角色。他们认为企业的所有者需要有着较强的语言驾驭能力,尤其对于企业所在地的语言要可以灵活运用;企业的所有者必须要拥有良好的商业教育背景才能去与股东进行有效的沟通以便达成共识以及制定适合的发展战略。作为回报,这些技巧将会带来更好的绩效和更高的商业增长。因此,研究人员需要去理解和评估这些企业家的文化背景、宗教信仰、语言技巧、教育和工作经验。

我们相信本书每一个研究主题的深度和广度都具有一定的创新性。对于饭店业的研究和教育人员、学生以及对饭店战略管理感兴趣的业界人士都值得一读。

Michael Olsen,博士,弗吉尼亚科技大学

Jinlin Zhao,博士,佛罗里达国际大学