



TWENTY-FIRST CENTURY HOTEL MANAGEMENT SERIES



复旦卓越·21世纪酒店管理系列

中国酒店 管理模式

黄鉴中 编著



复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn



复旦卓越·21世纪酒店管理系列

中国酒店管理模式

黄鉴中 编著



复旦大学出版社

www.fudanpress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

中国酒店管理模式/黄鉴中编著. —上海:复旦大学出版社,2009.9
(复旦卓越·21世纪酒店管理系列)
ISBN 978-7-309-06865-8

I. 中… II. 黄… III. 饭店-企业管理-研究-中国 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第152190号

中国酒店管理模式

黄鉴中 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 罗翔

出品人 贺圣遂

印刷 上海复文印刷厂
开本 787×1092 1/16
印张 14.75
字数 281千
版次 2009年9月第一版第一次印刷
印数 1—4 100

书号 ISBN 978-7-309-06865-8/F·1522
定价 28.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

总序

ZONG XU

酒店管理专业是全球十大热门行业之一,高级酒店管理人才在全球都是一直很紧缺的,近年来,在国际人才市场上,酒店管理人才出现了供不应求的局面。随着 2008 年北京奥运会、2010 年上海世博会和越来越多的国际大型活动将在中国举行,中国对旅游、酒店管理专业人才的需求也日益增大。预计到 2010 年,高级酒店管理人才将成为职场上炙手可热的高薪阶层。

同时,随着中国职业教育(应用型本科、高职高专)的蓬勃发展,职业院校毕业生就业率逐年提高,毕业生越来越受到各行各业的欢迎。酒店管理专业是与实践紧密结合的专业,为此,在编写本套丛书的时候,我们主要考虑了以下几点。

一、强化实践性

目前,市场上出版的一些应用型本科、高职高专教材主要是供教师授课使用的。但是现实情况是,实践性教学一般占到高职高专教学总学时数的三分之一到二分之一,是普通高等教育和高等职业教育中的重要环节,因此,在本套丛书的编写中,我们增加了很多与实践相结合的栏目与内容。

二、教材内容与职业资格证书紧密衔接

“双证制”是高等职业教育的特色所在,因此,在本套教材的编写中,我们力图使本套教材的问世切实符合教学以及教育发展的特点,以职业目标和劳动过程为教材编写导向,通过岗位调研,在进行职业分析、确定职业能力的基础上改造传统的学科化教材,突出了职业教材的能力特色。

三、编写体例创新

高等教育包括职业教育的教材改革,要彻底革命,还需脱胎换骨。脱胎,就是走出普教教材的学科模式;换骨,就是建立具有职教特色、能力特色的职教教材的编写体例。在本套教材的编写中,我们力求做到与传统的应用型本科、高职高专教材有所不同。例如,每章前面都配有学习目标、关键概念,章内还配有要点提示、资料补充、课件使用、活动背景等小单元,每章后按教学需要配有不同程度的习题和案例。



四、出版形式创新

以电子化教学资源丰富纸制教材,增加教材的直观性和仿真性。过去的教材,只是纸制的教材、教参、试题,版本单一,而且由于教材出版周期的问题,教材内容往往与技术发展实际有一定距离,因而学校对教材内容滞后、需要增加新技术、新工艺的呼声甚高。在本套教材的编写中,我们着重开发电子仿真教具,通过电脑演示、模拟原理等手段,学生能对工作原理一目了然,不仅丰富了教材、节省了学校人财物的投入,而且使学生在静态中的接受知识变为了在动态中的理解知识。

卓越·21世纪酒店管理教材编写委员会

序

XU

两年半前,当复旦大学卓越·21世纪酒店管理系列教材专业增设《中国酒店管理模式》教材的编写时,我鼎力举荐由黄鉴中先生来担纲此书的编写,说心里话当时还真因为脑中有了黄鉴中这一比较理想的作者,才敢把这本教材编写列入计划。

黄鉴中先生在当代酒店管理职业界中十分难得。作为上海旅专早期毕业生,以后又曾在美国金门大学工商管理学院研修,可以说其明显具有学院派的专业背景;然而相比于学历,黄鉴中丰富的酒店管理经验更显得难能可贵,在近三十年的职业生涯中除了曾短暂出任过市级旅游局市场处副处长外,从没脱离过酒店行业,担任了十余家高星级酒店以及酒店管理公司和酒店集团的领导,职务有运营总经理、总经理、大区运营总监、集团执行总裁、投资顾问以及执行董事、中方总经理等。在20世纪80年代到90年代中期,从无锡最老的传统外事接待酒店到无锡最早的国际五星级品牌喜来登酒店,这十多年的从业经历充满着对中国酒店管理模式的上下求索,其中更多的是诸多的困惑和奋力探求。从90年代中期起,在中国酒店管理公司和酒店集团中,黄鉴中先生则更显现为大胆的实践和创新,其中最具代表性的是在东方酒店管理公司任潍坊嘉柏酒店总经理、北方运营总监和任蓝海酒店管理集团执行总裁期间。这几年卓越的业绩使其获得了“中国最佳饭店创新奖”和“中国十大贡献饭店奖”,由此反映出黄鉴中对中国现代酒店事业的执著追求。

当我在今年7月1日收到黄鉴中先生送来的书稿时,我是一口气把它翻阅完的。清晰地感受到黄鉴中近三十年酒店职业生涯中,从单体酒店到酒店集团探索经营管理的前行足迹和一系列富有创意的理念以及独到的心得,使这本教材实质上带有了对中国当代酒店管理模式归纳和总结的性质。本书大多是从文化层面作出的分析,涉及不少当今酒店经营管理的重要课题,试图厘清一些重要的酒店管理理念,从这一意义上讲,这本教材又体现出思索的特色,开始深入地思考与研究中国酒店管理中的深层文化因素。当然,教材也多处触及中国酒店管理模式的发展,充满着对中国酒店业前景的展望。

创建中国酒店管理模式,以此推进中国酒店业的发展是几代中国酒店人和酒店教育工作者的共同理想和追求,中国酒店管理模式理所当然应该成为中国酒店管理高等教育的重点专业课程。不过,中国虽然已经拥有世界最大的酒店市场和



产业,但中国当代酒店业的形成和发展在总体上还是比较稚嫩的,与世界酒店强国还有着很大的距离,既面临着社会转型和企业转制,从宏观到微观的历史性裂变阵痛,又掺杂着国际酒店巨鳄和多种业态、经济成分大举介入的巨大挤压,使得创新中国酒店经营管理模式显得尤其重要和迫切。三十多年来,人们在总结东亚酒店持续发展的三大原因中,提出了富有东方人情味的服务这一重大因素。这一点即使从今天来看仍然是比较正确的。所不同的,那时人们从显层的服务层面开始,现今向着服务管理以及企业管理的文化层面逐渐深入思考,开始着手研讨中国酒店消费者的理性程度,酒店产业行业的成熟程度,外来酒店集团的本土化和中国酒店管理集团的国际化、现代化程度,酒店市场的产业化、集约化等各个方面和各个层面的一系列问题,并在理念的高度、企业改革的力度、现代产业构建的深度,以及社会经济发展包括政府合理导向协同程度上加以解决,所有这一切,都离不开对中国酒店模式的思考与实践。

正是基于上述中国酒店业业态现状,本书的编写在国内餐旅教育界可能是比较领先的,具有相当的原创性,也有着较强的可操作性。当然对于中国酒店管理模式的研讨与实践,已经成为中华大地上一万多家星级酒店乃至数十万家接待服务企业共同研讨和实践的课题,要创建中国当代酒店管理模式,促进中国酒店更好、更快发展,无论是境外的大型连锁酒店集团怎样加速本土化进程还是民族的酒店管理集团迈出更加坚定的国际化、现代化步伐,都在各自寻找最适合中国酒店发展的道路,任重而道远。我们期待着酒店业界和酒店教育界千万同仁的不懈探索和努力实践。谨以此为序。

都大明

2009年7月

目 录

MU LU

第一部 绪 论 篇

第一章 中国酒店管理现状	3
第一节 中国酒店行业现状.....	3
第二节 中国酒店管理现状.....	7
第二章 中西方酒店管理差异分析	17
第一节 中西方文化的差异	18
第二节 酒店管理中的文化差异	24

第二部 实 践 篇

第三章 酒店营销管理	33
第一节 营销概论	34
第二节 营销组织	35
第三节 市场定位	40
第四节 营销流程	44
第五节 营销计划	56
第六节 营销考核	58
第七节 收益管理	59
第四章 酒店房务管理	70
第一节 房务概论	70
第二节 前厅管理	71
第三节 客房变革	75
第四节 客房管理	81





第五章 酒店餐饮管理	87
第一节 餐饮概论	88
第二节 餐厅管理	89
第三节 厨房管理	97
第六章 酒店人力资源管理	112
第一节 科学管理	113
第二节 培训管理	120
第三节 考核管理	137
第四节 关爱管理	142
第七章 酒店财务管理	148
第一节 酒店财务管理概论	148
第二节 酒店会计管理	153
第八章 酒店工程管理	167
第一节 工程建设管理	167
第二节 工程维修管理	175

第三部 发 展 篇

第九章 酒店文化管理	185
第一节 酒店文化概论	186
第二节 酒店文化的创建	189
第十章 酒店创新管理	199
第一节 创新管理概论	199
第二节 创新管理实践	203
第十一章 酒店品牌管理	211
第一节 中国酒店品牌管理的现状分析	211
第二节 中国酒店品牌管理的对策	213
参考文献	225
后记	227

绪论篇

纵览中国酒店业发展历程,一方面,本土酒店快速成长令人欣喜;另一方面,国际连锁酒店集团大举进入中国市场,带来了先进的国际化理念。但事实表明,在中国,无论是本土酒店还是国际连锁酒店,都存在着诸多问题。

事物总有其关联性。所以,研究中国酒店业现状,比较中西方酒店管理差异,探索中国酒店管理模式,就一定要追溯其根源。

本篇就是从分析中国酒店业现状着眼,从分析中西方文化差异着手,从本源上寻求创立中国自己的酒店管理模式。

第一章

中国酒店管理现状



学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 全面了解中国酒店业特点及发展趋势,以准确把握中国酒店管理脉搏;
2. 正确认识中国酒店管理所取得的成绩及其存在的问题。



基本概念

酒店业 酒店管理 酒店管理集团 星级酒店 绿色酒店

3

回顾中国酒店业的发展历程,20 世纪七八十年代最初的旅游业是以外事接待为主,只具备产业雏形。1978 年前,我国上档次酒店只有 300 余家,客房不足 3 万间;之后,国家决定要快速发展旅游业,国务院指示要逐年增加旅游入境人数,1978 年要接待 10 万境外旅游者。从此,一个快速建设酒店的高潮形成了。到 1988 年,全国酒店已达 1 680 家,客房 22 万间。当年,国家旅游局制定并公布了《酒店星级评定标准》,对酒店实行星级制度管理。到 2007 年底,酒店数量达到 36.7 万家,客房 1 332 万间。2009 年,预计全年新开业的酒店有 107 家。国际酒店餐馆协会曾在致中国旅游酒店函说:“中国现在酒店数量最多、档次最全、标准最严,已成为世界第一酒店大国。”

第一节 中国酒店行业现状

一、星级酒店比例逐年上升

1978 年,中国只拥有相当于星级的酒店 137 家,自 1988 年国家旅游局制定并



颁布了《酒店星级评定标准》，对酒店实行星级制度管理后，我国的星级酒店便如雨后春笋般成长起来。仅 2006 年评定的星级酒店就有 1 915 家，其中五星级 68 家、四星级 351 家、三星级 875 家、二星级 588 家、一星级 33 家。截至 2008 年末，全国星级酒店总数已经超过 15 000 家，在全国酒店总数中所占的比例逐年上升。

二、硬件不软，软件不硬

近年来，随着我国旅游行业内的投资进一步加大，星级酒店硬件设施提升很快，管理水平也有了一定提升，但星级酒店的软件设施未能及时跟进。主要问题是：酒店智能化管理系统有待完善，公共信息图形符号欠缺，整体艺术氛围及舒适度不高；部分酒店设施设备维修保养不及时、不到位，如地毯、墙面、家具等破损、划痕较为严重；酒店内各岗位清洗消毒流程不规范，卫生死角清理不彻底；大部分酒店员工英语水平较低，服务用语不规范，应变能力不强；员工流动性较大，培训工作难度大。

三、餐饮在酒店中的地位极高

与国外酒店以住宿为主的模式不同的是，中国的多数酒店的餐饮在酒店中有着很高的地位。可以说很多酒店是以吃喝来带动住宿的，餐饮收入要占到整个酒店收入的一半以上。每到节假日和周末总能看到酒店餐饮火爆的场面。“民以食为天”为中国酒店业作了最好的诠释。

四、酒店劳动力成本显著提高

随着人们生活水平不断提高，以及新《劳动合同法》生效后，酒店的劳动力成本有了显著的提高。作为劳动密集型行业，中国酒店的管理者及业主们已经对该现象大为关注。

五、打造绿色酒店的意识明显增强

绿色酒店是指坚持科学管理，倡导公平消费，确保顾客健康舒适，保护生态环境与合理使用资源的酒店。其核心是为顾客提供符合环保、健康要求的客房和餐饮。自国家旅游局发布《绿色旅游酒店》行业标准以来，各地积极推进绿色旅游酒店的创建活动，至 2006 年，14 个省、自治区、直辖市评定出绿色旅游酒店近 1 800 家。

六、投资目的多样化

当前情况下,酒店投资者投资动机可大致有以下几种。

- (1) 多种经营,分散风险。
- (2) 作为现金流的重要来源。
- (3) 搭建公共关系平台,获取企业声誉。
- (4) 资本运作,待时机成熟时出让股权或出卖。
- (5) 政策原因(如房地产开发中商业配套要求)。
- (6) 作为房地产开发时增加住宅出售附加值。
- (7) 热爱酒店经营管理。

目前,纯粹站在酒店角度来投资酒店的比例不高。

七、供求关系失衡,市场竞争激烈

近几年来,由于在建酒店持续增加,房地产、培训中心及社会旅馆转项等因素导致了旅游酒店数量增长较快。20世纪80年代,每增加10万间客房需4—5年时间,但1994年以后,每年增加的酒店客房数就达10万间以上。尽管国际国内旅游客源对酒店的消费需求也在逐年增长,但增长速度相对缓慢。过快的供给增长使得目前酒店供求关系失衡,竞争激烈。

八、档次与规模结构已经形成

系统分析我国酒店数量,2008年末已呈现两头小、中间大的格局,形如橄榄。其状况是:

- (1) 五星级酒店175家,共有6.49万间客房,占中国星级酒店客房总数的7.23%。
- (2) 四星级酒店635家,共有14万—35万间客房,占中国星级酒店客房总数的15.99%。
- (3) 三星级酒店2846家,共有34.65万间客房,占中国星级酒店客房总数的38.62%。
- (4) 二星级酒店4414家,共有30.60万间客房,占中国星级酒店客房总数的34.10%。
- (5) 一星级酒店810家,共有3.64万间客房,占中国星级酒店客房总数的



4.06%。

近年来,四、五星级酒店增加速度明显高于低星级酒店。据不完全统计,截至2007年底,全国待评、在建、待建的高档酒店(相当于四、五星级)总计1107家。其中,相当于五星级档次的酒店就有554家,大大超过当时全国五星级酒店的总量。由此不难看出,中国酒店业的发展确实是方兴未艾、如火如荼,高档酒店建设将迎来高峰,橄榄将变作陀螺。

九、空间分布出现阶梯状态

中国酒店业发展水平在空间上呈现三级阶梯状态:第一阶梯是位于东部沿海地区;第二阶梯是中国的中部地区;第三阶梯是西部地区,整个态势是东多西少。如按拥有星级酒店家数多少排列,位居全国前十名的地区是:(1)广东(926家);(2)浙江(723家);(3)江苏(575家);(4)北京(572家);(5)云南(560家);(6)湖北(473家);(7)山东(401家);(8)辽宁(347家);(9)上海(319家);(10)湖南(318家)。近年来,受房地产高速开发的影响,房地产开发快的地区,酒店增长明显加快。

十、由卖方市场转入买方市场

20世纪七八十年代初期,中国酒店业规模小、数量少,难以满足海外旅游客源迅速增长的要求。特别是北京、上海、广州等城市,由于酒店数量严重短缺,客人往往无处投宿。当时的酒店业主动权完全掌握在卖方手中,酒店有什么样的产品,客人只能被动地购买什么样的产品,几乎没有选择的余地,是典型的“卖方市场”。随着中国酒店业的不断发展,旅游酒店如雨后春笋般地矗起。酒店业无论是档次结构还是数量、种类都已发生了根本性变化。中国的酒店业已形成了庞大的产业规模,一些地区甚至出现了供大于求的状况。现在的酒店市场,消费者掌握了市场的主动权,对酒店有充分的选择权和消费决定权。“卖方市场”已完全转入“买方市场”。面对日益成熟的理性消费者,旅游酒店只有充分地尊重并满足客人的需要,才能获得更好的生存和发展。

由于在“卖方市场”中,酒店经营业绩较好。但当人们都看好这一行业并纷纷介入,都来分一杯羹后,便出现了僧多粥少的局面。20世纪七八十年代初期的旅游酒店,产品价格的定位主要针对国际旅游者,所以一般利润较高,成为中国创汇的重要渠道。“僧多”后局面就不同了,酒店业的平均利润率不断下降。例如,1994年中国酒店的平均利润率为9.82%,1995年降为6.5%,1996年降为4.6%,1997

年降为 1.1%，1998 年出现了行业性的整体亏损。酒店企业进入微利时代，这是市场经济规律作用的结果。酒店经营管理者必须认清形势，去向“管理”讨生活。

十一、国际酒店管理集团加速进入

截至 2006 年底，已有 37 个国际酒店管理集团的 60 个酒店品牌进入中国 502 家酒店。至此，世界排名前十位的国际酒店集团均已输入，进驻中国酒店业。管理酒店数量位居前五位的国际管理集团是温德姆、洲际、雅高、喜达屋、万豪，管理酒店的数量分别为 159 家（包括 110 家速 8 品牌的经济型酒店）、69 家、43 家、37 家、31 家。而且在未来几年，国际酒店管理集团管理的酒店数量还将迅速增加。例如，近期世界著名的菲尔蒙（Fairmont）酒店集团就将接管上海和平饭店。



以国际著名雅高酒店集团在中国市场的发展来看，2007 年，在中国新增了 62 家酒店，截止到 8 月份，已经有超过 20 家的新酒店开业。近年，受旅游大环境和奥运会的影响，北京的酒店市场高速发展。2008 年奥运会开幕前，雅高集团就在北京新增 3 家酒店。至此，雅高集团在北京已有 7 家酒店，管理共计超过 2 700 间客房。同时，雅高集团 2008 年向中国市场全新推出“铂尔曼（Pullman）”品牌，这个品牌定位于高端的四、五星级酒店市场，并应用到北京西单美爵酒店上。雅高集团亚太地区总裁艾森柏先生充满信心地预测，到 2010 年，雅高集团在中国计划开业或进行改造的酒店数量将达到 180 家以上。

十二、高档酒店竞争将更加激烈

一方面，近年来国内高档酒店建设步伐加快；另一方面，洲际（Intercontinental）、里兹卡尔顿（Ritz Calton）、圣瑞吉斯（St. Regis）、丽晶（Regent）、柏锐（Park Hyatt）、四季（Four Season）、菲尔蒙（Fairmont）等国际酒店集团顶级品牌全面进入，势必对中国酒店原有高端客源市场的分配产生重要影响，加剧高端酒店的竞争。

第二节 中国酒店管理现状

一、中国酒店管理取得的成绩

可以说我国酒店业是 20 世纪七八十年代中国改革开放的先行者。中国第一



批现代意义的酒店是中外合资(合作)的杰作,主要是为了外事接待。中外合资酒店不仅仅是引入了资本,更引入了现代酒店管理理念,是我国现代酒店的启蒙教育者。在酒店管理学习和摸索之中,诞生了星级酒店标准。伴随着一大批星级酒店的成长,集团化、连锁化成了中国酒店业的新趋势。可以说,20世纪七八十年代至今的30年来,中国旅游酒店业的发展取得了显著成绩。其具体表现在以下5个方面。

(一) 产业规模不断扩大

2007年底,我国酒店数量达到36.7万家,客房1332万间,相较于1978年的300多家,规模扩大了1000余倍。在2008奥运和上海世博的良好契机下,中国酒店业的发展更是突飞猛进,目前,全球酒店业巨头已纷纷进驻我国,国内本土酒店集团品牌也纷纷涌现。中国酒店业市场上呈现国际、国内品牌竞相追逐、在竞争中探求合作与发展的良好局面。2009年,预计全年开业的酒店就有107家。值得一提的是,自1988年开始实行《酒店星级评定标准》以来,星级酒店的规模迅速扩大,成为中国酒店业的主力军。据中国旅游统计年鉴的数据,全国星级酒店从2000年的6029家增长到了2006年年底的12751家。星级酒店总数的年均增长率达到15.3%;客房数量从594700间增长至1459800间,年均增长率为7.7%。2007年底,中国旅游星级酒店数量达到14327家,其中五星级361家,四星级1631家,酒店客房数达到160万间。截至2008年末,全国星级酒店总数已经超过15000家。

(二) 产业素质稳步提高

我国酒店除了在数量上快速增长外,在质量上也得到很大提高。国内本土酒店集团在不断壮大成长。涌现出了一大批如锦江、建国、金陵、华天、粤海等足以与国际酒店品牌相抗衡的本土著名品牌,可谓成绩显著。酒店经营业绩也逐年好转,2006年,全国星级酒店实现利润33亿元人民币,与上年同比增长了两倍多;酒店连锁经营步伐加快,服务更加规范,队伍素质更加专业;酒店更加注重绿色和环保,现在全国已经拥有绿色旅游酒店2000多家。

(三) 产业形态走向多元

除传统的观光酒店和商务酒店外,度假酒店、会议酒店、经济型酒店、公寓酒店、乡村酒店、青年旅馆等均获得长足的进步。随着国民经济的发展和国民消费需求的不断升级和分化,我国的酒店业会向更加多元的方向发展。根据国外的酒店业发展历程来看,酒店业会从单体向单一品牌的酒店集团、多品牌的酒店集团、高度专业化的多品牌或单一品牌的酒店集团方向发展。而现在我国酒店集团正在从单一品牌店的酒店集团向多品牌的酒店集团发展。

(四) 集团化程度稳步提升

2006年全球酒店集团300强排名,中国内地有6家入围,其中锦江国际酒店集团首次进入20强,排名第17位。