

旅游研究
前沿书系

02

世界知名饭店集团 发展模式

林璧属等◎著



旅游教育出版社

旅游研究
前沿书系

02

世界知名饭店集团 发展模式

林璧属等◎著



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅

图书在版编目(CIP)数据

世界知名饭店集团发展模式/林壁属等著. —北京: 旅游教育出版社,
2010.1

(旅游研究前沿书系)

ISBN 978-7-5637-1878-8

I. 世… II. 林… III. 饭店—企业管理—研究—世界 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第180455号

旅游研究前沿书系
世界知名饭店集团发展模式
林壁属等著

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	tepfx@163.com
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	15.5
字 数	177千字
版 次	2010年1月第1版
印 次	2010年1月第1次印刷
定 价	35.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

改革开放 30 年来，我国的旅游科学研究伴随着旅游产业的蓬勃发展而成长，形成了十分丰富的成果。根据中国旅游研究院的统计，30 年来，收录到中国学术期刊网络出版总库的旅游（含休闲、游憩等）相关文献约 26 万篇，各类课题 3 950 多项。我国的旅游研究初步形成了独特的理论体系和方法体系，学术影响力日益扩大，国际影响日益提升。截至 2007 年底，中国学者在国际权威旅游期刊上发表论文 200 余篇，远远超过旅游产业较为发达的韩国和日本，多位中国学者受邀成为国际旅游研究机构的会员、国际学术刊物的编委或审稿人。

历经 30 年的发展，旅游研究今天面临着“与实践密切贴合”、“深化基础研究体系”、“提升国际影响力”等多种挑战。展现我国旅游研究的最新成果，给出旅游学界应对学术研究挑战的思考，成为专家学者的共识。为了进一步推动旅游学术研究的深入发展，并为国内外专家学者在旅游研究领域提供一个开放的出版平台，在与多位知名院校的学者、旅游产业管理机构和旅游企业组织高层人士深入访谈的基础上，我社与“北京旅游发展研究基地”联合推出“旅游研究前沿书系”，期许通过出版社与基地、作者的共同努力，展现旅游研究所取得的阶段性成果，甚至是因旅游研究主题的多元化、多视角而出现的学术观点的碰撞与争鸣。我



们本着“多歧为贵，不取苟同”的精神，为旅游研究提供一个开放的平台，在“旅游研究前沿书系”中，为读者奉献深刻的学者深思与丰硕独到的研究成果。同时，我们也恳盼读者真切的评判反馈。

在“旅游研究前沿书系”推出之际，感谢国家旅游局、中国旅游研究院、北京第二外国语学院、中国旅游协会、中华观光管理学会、海航集团、锦江国际集团、携程旅行等单位的大力支持；感谢多位国内外专家学者给予我们的无私帮助，他们是 *Tourism Management* 主编瑞恩（Chris Ryan）教授，普渡大学蔡利平博士，昆士兰大学丁培毅博士，北京第二外国语学院韩玉灵教授、邹统钎教授、谷慧敏教授，华南理工大学李力教授，香港理工大学田桂成（Kaye Chon）教授，台湾观光管理学会郑健雄会长，台湾高雄餐旅学院校长容继业教授等；还有诸多学者给我们提出了建设性意见，于此向未能一一列出的专家学者致以敬意和谢忱。

“旅游研究前沿书系”期待专家学者的加入，欢迎读者对我们的批评鞭策。反馈信息请发至 lailai0715@yahoo.com.cn。

旅游教育出版社

顾问委员会名单

计金标 北京旅游发展研究基地主任、北京第二外国语学院教授、
博士生导师

韩玉灵 北京旅游发展研究基地副主任、北京第二外国语学院教授

邹统钎 北京旅游发展研究基地学术委员、北京第二外国语学院教授

张凌云 北京旅游发展研究基地学术委员、北京第二外国语学院教授

谷慧敏 北京第二外国语学院教授、亚太旅游协会 (APTA) 中国区
代表

Kaye Chon 世界旅游组织教育委员会委员、香港理工大学教授

Chris Ryan *Tourism Management* 主编、新西兰卡怀托大学教授、
北京第二外国语学院客座教授

蔡利平 普渡大学旅游与饭店研究中心主任、教授

丁培毅 昆士兰大学旅游学院亚洲项目负责人、高级研究员

李力 华南理工大学教授、欧洲休闲与旅游教育协会 (ATLAS) 会员

郑健雄 台湾观光管理学会会长

容继业 台湾高雄餐旅学院校长、教授

目 录

contents



导 论

第一章 直营连锁

- 第一节 直营连锁是世界知名饭店集团起步时期的基本发展模式 / 12
 - 一、假日集团的初始发展模式 / 13
 - 二、希尔顿的初始发展模式 / 14
 - 三、直营连锁的设置机理 / 17
 - 第二节 饭店结盟的动因分析 / 19
 - 一、饭店选择连锁经营的理论解释 / 19
 - 二、影响选择连锁经营方式的因素 / 25
-

第二章 特许经营

- 第一节 假日饭店集团特许经营模式 / 31
 - 一、假日饭店的特许经营 / 31
 - 二、与特许经营模式相呼应的集团化发展因素 / 34
- 第二节 百分百特许经营的圣达特 / 38
 - 一、圣达特酒店的特许经营 / 39
 - 二、圣达特饭店特许经营的特征 / 45



- 三、集团业务的特许经营模式 / 47
 - 第三节 特许经营的理论依据 / 54
 - 一、特许经营 / 56
 - 二、特许经营理论依据 / 58
 - 第四节 特许经营模式在饭店集团化发展中的适用性 / 64
 - 一、制度设计是饭店特许经营成功的关键 / 66
 - 二、特许经营方式的饭店适用性分析 / 69
 - 三、中美两国在饭店特许经营环境中的差异分析 / 71
-

第三章 管理合同

- 第一节 希尔顿与万豪的管理合同模式 / 86
 - 一、希尔顿饭店集团的发展 / 86
 - 二、万豪酒店集团的管理合同模式 / 88
 - 第二节 管理合同的制度设计 / 92
 - 一、饭店管理合同是一种以契约关系为核心的委托管理 / 92
 - 二、饭店管理合同与饭店集团化发展的契合分析 / 94
 - 三、委托管理中的委托代理问题 / 97
 - 四、基于《合同法》和《公司法》的管理合同模式应用机制设计 / 103
 - 五、饭店业主在管理合同中的退出机制 / 112
 - 第三节 选择管理合同模式需要注意的几个问题 / 113
 - 一、饭店自身条件分析 / 114
 - 二、选择合适的饭店管理公司 / 115
 - 三、签订细致合理的管理合同 / 117
 - 四、建立有效的激励机制 / 119
 - 五、实施明确的监督机制 / 121
-

第四章 战略联盟

- 第一节 最佳西方国际的发展 / 126
 - 一、最佳西方国际 (Best Western International, Inc.) / 126
 - 二、最佳西方国际的发展特征 / 128
 - 三、最佳西方国际的战略联盟属性 / 137
- 第二节 饭店战略联盟的合作与共赢、协同效应与合作剩余 / 152
 - 一、以合作求共赢的合作竞争 / 153
 - 二、饭店战略联盟的博弈分析——以价格联盟为例 / 154
 - 三、协同效应与合作剩余 / 156
 - 四、协同效应、合作剩余与饭店的联盟动机 / 159
 - 五、饭店战略联盟的协同效应 / 160
- 第三节 饭店战略联盟的稳定性问题 / 165
 - 一、何谓战略联盟的稳定性 / 167
 - 二、战略联盟的风险 / 169
 - 三、影响饭店战略联盟稳定性的因素 / 172
 - 四、饭店战略联盟稳定性的风险评估模型 / 180
- 第四节 最佳西方国际的稳定性分析 / 184
 - 一、最佳西方国际外部环境的稳定性分析 / 184
 - 二、最佳西方国际内部环境的稳定性分析 / 187
 - 三、最佳西方国际战略联盟稳定性临界分析 / 191

第五章 饭店集团化发展模式的联系与区别

- 第一节 特许经营与委托管理模式的制度比较优势 / 202
 - 一、饭店委托管理与特许经营模式的制度设计差异 / 202
 - 二、饭店管理合同与特许经营模式的制度比较优势分析 / 205



- 第二节 经济型酒店更适用特许经营模式 / 216
- 一、特许经营的适用范围 / 216
 - 二、如家经济型饭店特许经营模式快速扩展的启示 / 219
- 第三节 酒店战略联盟需要稳定性的机制设置 / 222
- 一、国际酒店战略联盟稳定性的利益机制 / 223
 - 二、酒店战略联盟稳定性各相关机制的相互关系 / 227
 - 三、最佳西方国际战略联盟稳定性研究的启示 / 229
-

参考文献 / 232

后 记 / 238

导 论

一、研究世界知名饭店集团发展模式的缘起

中国社会经济的持续发展，带动了我国饭店业的快速发展。在大量的新建饭店的经营决策中，面临的首要问题是采取何种模式管理饭店，是饭店投资者自己组建经营团队进行独立经营？还是加入饭店集团？倘若加入饭店集团，要加入哪一家饭店集团？以何种方式加入？这是饭店投资者们需要认真考虑的问题。

对于大多数饭店管理者和旅游管理专业的学生而言，要回答上述问题也很困难。为了厘清问题的真相，自 2003 年以来，我和我的研究生们先后收集了 18 家世界知名饭店集团的案例，整理的案例资料达 150 多万字。在深入分析世界知名饭店集团发展历程时，发现饭店集团化的发展模式是一个很有现实意义的问题，因为各饭店集团所采用的不同的集团化发展模式，不仅对于研究饭店集团化具有一定的学术价值，对于国内的饭店业主们考虑经营模式和管理模式能提供很好的参考价值 and 理论依据，即使对于旅游管理专业师生和管理学的广大爱好者，也有很大的参考价值。

二、饭店集团化发展模式

所谓饭店集团是指饭店公司拥有或控制两家以上的饭店，这些饭店采用统一的名称标记、统一的管理模式和水准、统一的服务标准和风格、联合经营的企业形式，是一种以饭店经营为主体的经济联合体。饭店通过饭店集团



化的发展模式可以达到发展国际化，能够降低经营风险、顺利进入国际市场、降低管理的难度和增强饭店竞争实力。

国际饭店集团是顺应国际旅游业的发展需要而产生的，是对传统饭店业的改造和革新，其自身的发展又大大推动了国际旅游业的发展。国际饭店集团通过输出自己独特的经营管理风格和良好的品牌形象，形成与本公司饭店一致的经营服务标准和质量，树立了饭店集团的良好品牌形象，方便了旅游者的识别，同时集团与其管理的成员饭店之间的关系，是一种主要通过股权或契约来约束的经济联合体，具有广泛的适用性。饭店集团的规模越来越大，分布的国家和地区越来越多。饭店集团在国际旅游和世界经济中的地位和作用也越来越重要。

国外饭店的集团发展模式在市场需求的驱动和经济效益的牵引双重作用下，逐步经历了区域发展阶段、洲际发展阶段和全球发展阶段，饭店集团全球化是品牌化的基础，而品牌化则是集团化的目的。饭店集团的品牌化能形成品牌效应，成为饭店集团所独具的品牌资产，饭店集团品牌通过品牌的资产运作即收购兼并来进行，同时辅以特许经营、委托管理和战略联盟等方式来扩大饭店集团的市场份额，从而进一步地促进其全球化。国外饭店集团品牌的发展为我国饭店集团品牌的扩张和发展树立了很好的榜样，未来世界饭店业的竞争将更为激烈，品牌化发展将是全球饭店业发展的必然趋势。

通过资本运作来扩大企业规模，把企业做大做强。对于一个综合性大企业来说，进行资本运作的方式有很多种，就其饭店业来说资本运作的方式也多种多样。一个饭店的集团发展模式，除了通过自己积累资金再投资新建饭店外，还可以采用租赁、收购、兼并与控股等方式来扩展，此外，特许经营、管理合同、战略联盟这些非股权形式的发展模式，在国外的饭店集团加速发展过程中也应用得很多。



三、西方饭店集团化的基本历程

综观世界知名饭店集团的发展历程，令人惊奇地发现，饭店业的集团化已成为现代西方饭店经营的主导方式。通过对西方饭店集团化发展历程的考察，发现其发展脉络具有清晰的时代特征。

现代西方饭店集团的形成，最初是通过投资不动产实现的。20世纪第一家较大规模的饭店联考是美国的斯塔特勒（Statler Hotel Chain）。斯塔特勒作为现代商业饭店的创始人，利用投资不动产建造了饭店联考。20世纪二三十年代，美国经济危机所带来的大萧条导致大量的饭店破产，不动产价格急剧下跌，此阶段一些饭店联考用低廉的价格购买了高质量的饭店，获得了迅速发展的机会。到“二战”结束前，斯塔特勒、希尔顿、喜来登等主要饭店联考占据了绝对的优势。这一时期饭店联考扩张的基本路径是通过购买不动产完成的。

20世纪50年代前后，饭店集团扩张的基本方式是利用管理合同和特许经营方式。例如，饭店业主希尔顿不愿意在美国以外的市场拥有饭店不动产，所以，他的饭店联考的第一家海外饭店就采用了管理合同的方式。假日饭店联考是在20世纪50年代才成立的，但它采取的是特许经营的扩张方式。几乎同时成立的华美达饭店联考，则采取自建饭店与特许经营并用的扩张模式。管理合同和特许经营不必在不动产上投入大量资金，又能获得较好的利润，因此成为国际饭店集团扩张的基本方式。在20世纪六七十年代，出现了一种只提供单纯的管理服务的组织形式——独立饭店管理公司。由于它们只提供单纯的管理服务，不提供品牌、营销、预订等服务，于是，被独立饭店管理公司管理的饭店只好同这一饭店管理公司联系密切的某个饭店联考另外签订特许经营合同，以便使用其品牌和预订系统。20世纪70年代后期出现了一批以提供营销和销售服务为主的松散型的饭店联合体，即饭店联盟。联盟向成员提供联考的某些优势，成员加入联盟所付的费用远远低于采用特许经



营方式加入饭店联号的。20世纪90年代后期，信息技术渗入饭店预订和营销领域，饭店联盟的经营重点开始向提供各种信息技术服务转化，由两家或几家饭店联手建立某种战略伙伴关系，共同开展营销、预订或开拓新的市场。

四、世界知名饭店集团扩张的基本模式

综观世界知名饭店集团的扩展模式，我们发现，采取直营连锁^①是饭店联手起步的基本模式，特许经营和管理合同是其扩展的最有效方式，战略联盟是一种新的扩展模式。面对这四种主要的发展模式，我们最初是想探究：究竟哪一种模式最好？进一步深入分析各知名饭店集团的发展模式后发现，实质上，四种主要发展模式具有不同的发展特征和不同的适用性，不能简单地做出结论。

如果从理论的角度讲，四种不同的饭店集团扩展模式的差异是比较明显的。

其中，直营连锁是一种最基本的经营模式，也是饭店集团发展的初始发展模式。

直营连锁是指有两个或两个以上的子公司隶属于同一母公司的经营形式。母公司对子公司的控制可通过完全拥有、租赁、租借建筑物或土地等形式来实现。母公司在享有子公司利润的同时，对其经营损失承担风险。直营连锁对于饭店业的最大影响在于其“标准化运作程序”，利用标准化运作程序推动饭店的集团化发展，难以推广的是饭店集团推出的经营理念要成为其他饭店仿效的目标，而实际效果未必能够实现。在实际运行过程中，除了投资饭店（包括兴建、租赁、租借建筑物等）形式外，目前的直营连锁的形成方式主要有以下三种：其一是直接并购。并购是指企业通过收购来实现以资本为纽带的集团经营。在饭店业中，饭店集团发展初期，一般是以饭店自身扩张为主，自20世纪60年

① 直营连锁指饭店集团公司通过投资、购并、控股等形式实现对成员饭店的直营。

代开始，直至 80 年代，许多大公司纷纷收购饭店集团，形成了以依托大企业雄厚的资本实力和产业纽带为主的饭店集团。之所以出现这种模式，原因在于：第一，资金压力驱动。企业要实现迅速的纵向发展需要雄厚的资金实力作后盾，但是，股票市场和大的金融机构通常不愿意为连锁饭店扩张提供足够的融资支持；而连锁集团归属于大企业集团则可容易避开这一问题，容易在资本市场上得到资金支持。第二，大企业集团能够给予股东较好的安全感，连锁饭店的股票往往在证券市场上容易产生在短期之内的大幅度波动，而并入大企业集团则可避开庭市波动，给股东一个稳定的投资收益。第三，大企业并购可以提高资本收益，缩短投资周期，有利于自身的利润增长。许多并购公司往往出现在一种较少增长希望的成熟行业。由于本行业投巨资获利的可能性较小，而饭店业却被认为是仍有获利增长潜力的行业之一。于是，选择收购那些经营成功的中小餐饮或饭店集团，可以在短期内提高投资收益。

其二是杠杆收购。杠杆收购是指企业通过向银行和其他金融机构贷款而实现企业扩张的一种方式。这种方式在饭店业中的比例较高。但是，通过向银行借款进行扩张，虽然也具备一定的融资优势，但这种方式往往使经营风险增大，尤其是面临较大的还贷压力。

其三是合并或联合。20 世纪 80 年代的兼并主要是其他行业向饭店业的扩张，而进入 90 年代之后，收购的方式又出现了业内集团的进一步垄断化扩张趋势。饭店业供给过剩以及大集团的扩张野心，致使各集团之间拼命以占有对方为目标，最终出现了超大集团的饭店集团。而其运作方式主要是采用企业集团之间的合并或联合。

特许经营是一种最受欢迎的集团化扩张方式。

特许经营是指饭店企业附属于某一业已经经营成功的连锁集团并同时保持一定水平的所有权。特许经营的核心是特许经营方（出让方）和受特许人（受让方）之间的特许权转让。在特许经营中，双方的关系是合同契约关系，不是上下级关系。特许经营的基础可以是一整套经营模式或某项独特的商品、商标等。特许经营主要有两种方式：一是“产品和品牌特许经营”，这一类

在特许经营中占主导地位；另一类是“企业经营模式”特许经营，受特许权人通常获得使用特许权人的品牌名称、形象、产品、经营程序和营销系统，加入集团营销体系。

饭店业的特许经营最早出现在 1907 年，当时，著名饭店业主凯撒·里兹允许纽约、蒙特利尔、波士顿、里斯本和巴塞罗那的一些豪华饭店使用其著名的里兹品牌，这当是特许经营的发轫。饭店业中的特许经营是在 20 世纪五六十年代才得到大规模的发展。从运作方式看，特许经营的出让方提供品牌、运作及经营中必须遵循的方法和标准，提供组织及预订、营销帮助，从而确保业务有效运行，并定期对受让方进行检查，以保证市场中同一品牌的饭店产品保持质量的一致性。出让方通过以品牌为主要纽带的方式将受许饭店吸收到饭店集团之中，而受让方的财产权和财务权仍保持独立，不受饭店集团的控制。

特许经营模式之所以受到欢迎，是因为每一个人都梦想成就一番伟业，而单靠自身的经营又不容易获得成功所造就的。美国有一项统计显示，约 77% 的新独立企业在五年内经营不成功，第一年约 38% 的独立企业经营失败。为规避经营风险，许多新建的独立企业纷纷加入特许经营联考之中。采用特许经营的优势在于特许权人可利用极少投资迅速渗透市场，提高企业创业和扩张效率，极快地以同一品牌占有市场，稳定地获取特许经营权益费。从管理的角度看，由于总部和加盟店之间只有一级管理层次，缩短了信息流通距离，管理复杂程度大大降低，减少了管理层次，提高了管理效率，而且大多数饭店集团都采用管理信息系统，实现了动态管理。从经济效益看，成员饭店自负盈亏，总部不承担直接投资，不负担人员工资，不投入过多的监督费用，加速了特许经营饭店的扩张速度。受特许权人利用集团企业成功的销售网络，参与集团营销，直接借鉴和利用集团企业的管理经验和运作模式，减少了经营风险。这是特许经营模式快速发展和成功的秘笈所在。

管理合同是另一种最受欢迎的发展模式。

管理合同又称委托管理，它是一种非股权式的运营方式，指业主委托管

理公司代为管理饭店。业主与管理公司通过签订管理合同来实现这一运作方式。采用管理合同进行委托管理的三个主要原则是：第一，经营者有权不受业主干扰管理企业；第二，业主支付所有的经营费用并承担可能的财务风险；第三，经营者的行为受到绝对保护，除非他具有欺诈或严重的失职行为。管理合同保证经营者获得管理费，其余所得则归业主，业主需要支付税收、保险并偿还贷款等。业主将所有经营责任授权给经营者并不得干涉其日常业务运作。业主通常采用收益提成激励经营者，借以提高经营者在管理企业中的风险意识和盈利意愿。由于委托管理市场竞争越来越激烈，更多的经营者将收益贡献作为获得酬报的重要筹码，甚至有的经营者以减少管理费提高收益贡献比例的办法来获得管理合同。

对于饭店集团来说，采用管理合同的优势是既能以较少的资本投入、较低的风险迅速扩张饭店集团规模，又可令没有管理经验的饭店业主分享行业所带来的丰厚回报。因此，管理合同被广泛应用于饭店业，几乎世界上所有的知名饭店集团都无一例外地通过这种方式进行规模扩张。

饭店管理集团在采用管理合同扩张模式时，既可以提供一揽子服务，也可以提供单项服务（如技术服务）。管理合同通常包括下列内容：第一，可行性研究报告和市场前景分析；第二，提供规划、设计、建筑和内部装潢方面的咨询和技术支持；第三，提供设备选择、布局和安装建议；第四，合同、采办和建筑协作；第五，开业运行与管理；第六，营销、广告、促销；第七，招聘和培训；第八，技术咨询；第九，物资采购；第十，饭店预订服务；第十一，提供管理及其管理人员；第十二，总部办公室督导与控制。

饭店集团采用委托管理的收益主要来自于收取管理费。一般说来，管理费按照管理公司提供的服务来计算，可分为一揽子费用、系统使用费、技术服务费及开业管理费等四种。第一种是固定费用。按营业额的比例计算，按净利润比例计算或混合式计算。一般为营业额的2%~4%提成，或净利润的5%。计算管理费的方法对业主和经营者都有很大的影响，管理费的结构必须使经营者、业主和出租方感到公平和可接受。第二种是系统使用费。经