

第一章 现代饭店管理概述

第一节 现代饭店的概念和特征

现代饭店业已经发展成为旅游业最重要的一个行业，一个国家或地区饭店的行业规模、管理水平和服务质量是衡量其旅游业发展程度的主要标志。

旅游业已成为当代世界第一大产业，据世界旅游组织统计，全世界平均 15 个就业人口中就有 1 个在旅游业就业，而饭店业是旅游业的主要就业部门。作为一个劳动密集型产业，饭店为现代社会提供了大量的就业岗位。

1978 年中国实行改革开放以来，饭店业实现了突飞猛进的发展，其增长速度之快在世界旅游业发展史上都是少见的。截止 1999 年底，中国拥有旅游饭店 7035 家，房间 889430 间，营业收入 545.75 亿元。中国旅游饭店行业规模在世界上已经位居前列。中国拥有 1000 间房间规模的五星级饭店在数量上仅次于美国。

现代饭店的基本概念是：以建筑物为凭借，通过为旅游者提供住房、饮食和其他各种综合性服务而获取经济收益的企业组织。

现代饭店具有以下几个特征：

(1) 现代饭店在其向客人提供的诸多服务功能中，是以满足客人住宿需求为主要功能的。客房建筑面积占到饭店整体建筑面积的 50% 以上。客房营业收入不低于饭店经营收入的 1/3。在中国，饭店一词运用得比较广泛，在北方很多以提供饮食为主的餐馆也冠以饭店的名称。在英语中两者是用不同的词来表示的。以提供住宿为目的的饭店称为 hotel，其词源来自法语，在古代表示贵族的乡村

别墅。以提供饮食为主的饭店英语为 *restaurant*。在我国港澳及广东等地通常将前者称为酒店，将后者称为酒楼。目前很多餐馆和游乐场也附设住宿设施，为了和这一类的“饭店”有所区别，我们所论述的饭店是以客房为主体销售媒介的饭店。

(2) 现代饭店是以接待国内外旅游者为其主要接待对象。饭店接待对象决定了饭店的设施水平、服务规格和管理方法。现代饭店是在世界旅游业蓬勃发展的基础上产生的。随着旅游业向社会全方位的普及化发展，现代饭店的客源主体已转向世界范围的旅游者。为适应一种客源主体的变化，现代饭店的设施水平、服务质量和管理水平都有了很大的提高。在发展中国家中，以接待国际旅游客源为主，并且按照国际标准设计和建造的饭店与以接待本地客源为主的饭店在设施设备水平、服务规格和管理水平诸方面还存在着一定的差距，这种差距是由国外客源和国内客源的收入水平和消费水平的差距所决定的，从长期看，两种客源的差距在不断缩小，并且国内客源比国外客源的市场容量更大，更具备稳定性，市场前景更为广阔。因此饭店行业的主体市场应是国内客源。

(3) 现代饭店是提供服务这种无形产品为主的服务企业。饭店的产品就是服务，这种产品虽然是无形的，但客人在消费服务产品过程中却能深刻体验到这种产品的存在。饭店服务产品是由饭店职工通过饭店的设施设备和直接接触服务两种方式向客人提供的。饭店服务产品具有商品的一般属性，是价值和使用价值的统一体。饭店服务产品还具有其他有形商品所不具备的特性，即饭店产品在生产和消费过程中的同一性。服务产品的流转程序和一般工业产品从生产到库存然后进入消费市场这样一种流转程序不同，服务产品生产过程也同时是消费过程，中间没有库存和流通过程。饭店以服务为产品还决定了饭店行业属于第三产业，并且是第三产业中的具有基础性和启动性能双重作用的支柱产业。

(4) 现代饭店具有综合性服务功能。现代饭店不仅向客人提供住宿和饮食这两种满足客人生理需求的最基础的服务，还向旅游者

提供娱乐、健身、通讯、交通、交往、购物等各种综合性服务。现代饭店发展的趋势是综合服务设施越来越健全，综合性服务的种类越来越多。现代饭店是一个能够满足旅游者饮食、住宿、游览、旅行、娱乐、购物六大需求要素的综合性服务企业。饭店向客人提供服务也越来越细致入微，具有针对性，能够满足旅游者在旅游途中一切正当合理的需求。因此，目前在世界上，饭店被誉为旅客的“家外之家”（A Home away from Home），“城市中的城市”（City within the City），“世界中的世界”（World within the World）。

（5）现代饭店是以经济收益为其经营目标的企业化组织。竞争日趋激烈的外部市场环境使现代饭店必然成为能在竞争中立足的具有企业性质的组织实体。那种以特定客源为对象、以服务招待为目标的饭店在现代饭店市场环境中已无法生存。以经济收益为经营目标使现代饭店具有较高的工作效率、合理的组织机构、高标准的服务质量、良好的市场形象。现代饭店作为企业组织，具有企业法人代表、拥有经营场所和注册资金，实行独立经济核算。现代饭店具有独立的经营自主权，在人事、财务和物资企业运转的三大要素中能够进行独立决策。

第二节 饭店业发展的历史与现状

从世界范围看，饭店的产生和发展大体经历了四个时期或阶段。

第一个时期，被称之为客栈时期。公元前 600 年在欧洲出现了设备简陋的客栈。客栈诞生的直接社会经济原因是商品贸易的萌芽，最初的商品贸易往来使人们产生了对家庭以外的住宿和饮食需求。这种需求随着商品经济的发展成熟和国家制度的建立而逐渐增加，在古代商业贸易主要通道的两侧和统治政权所在地的城镇出现了大量满足商务和政务交往需求的客栈。客栈时期大约持续了两千年时间，代表这个时期典型特征的国家是英国。客栈时期饭店的特

征是设备简陋，饭店只能够满足客人住宿和饮食两项最基本的生理需求。饭店不讲求舒适，更谈不上提供令客人满意的服务。饭店一般由业主直接进行经营，管理水平极为低下。

第二个时期，被称之为豪华饭店时期或大饭店时期。这个时期产生于 19 世纪中叶，具有典型代表意义的国家是法国：在当时，资产阶级在欧洲主要国家夺取了政权，但王室贵族的社会势力仍旧很大，尤其封建贵族的传统生活方式具有巨大的社会影响。新兴的资产阶级作为暴发户取得经济地位后，仍然渴望获取贵族头衔和社会地位，19 世纪 50 年代诞生的法国巴黎大饭店是这个时期开始的标志。巴黎大饭店极尽豪华奢侈，饭店的外观和内部装修都极为考究，和简陋的客栈形成巨大的反差。豪华饭店所接待的对象主要是社会上流阶层，包括王室贵族和新兴资产阶级。饭店十分注重服务方式和规格以及菜肴质量。饭店的经营宗旨是不惜工本尽量满足客人的需要。饭店行业流传至今的那句著名的口号“顾客总是对的”（Customer Are always Right）就是豪华饭店时期所提出来的。这句口号在当时并不是迫于市场竞争的压力而是为了提高服务质量所提出的。豪华饭店的投资者和经营者的目的并不在于追逐经济收益，而在于通过和社会名流的交往来提高自己的社会地位和社会名望。饭店把管理的重点放在尽量满足特权阶层的虚荣心和各种特殊需求上。“顾客总是对的”这句口号在当时只是反映了饭店服务人员和所接待的对象在社会地位上相差悬殊。豪华饭店时期饭店大都是独立经营，经营权和管理权出现了逐步分离，但经济效益却被认为是次要的。饭店收费昂贵只是为了将接待对象限制于富有的上流阶层，并不进行经济核算和合理化经营。

第三个时期，被称之为商业饭店时期。商业饭店时期开始于 20 世纪初，这个时期典型代表国家是美国。20 世纪初资本主义生产力有了飞跃发展，世界范围商品贸易和经济交往活动大量增加，只供特权阶层使用的豪华饭店已远远不能满足商务往来大量增长的需求。1908 年，被称为“饭店管理之父”的斯塔特勒在美国纽约

州布法罗建造了第一座商业饭店。斯塔特勒在饭店设施的建造上、在饭店管理的方法上和服务的细节上都有许多独到的见解。斯塔特勒给饭店的 300 间客房每间都配备了浴室，铺设了通向每一间客房的供排水、暖气和输电线管道，这些管道被后人称为“斯塔特勒管道”。斯塔特勒给每间客房内部安装了电话和标准壁橱，给浴室安置了穿衣镜和毛巾钩，在客房里安置了床头灯和提供客用文具纸张。斯塔特勒这些开创性的措施在当今时代仍然是客房标准间基本模式的组成部分。

商业饭店时期饭店管理发生了根本性变革。在管理中运用科学的管理方法，将图表、数字等定量管理手段运用到饭店管理中。第一次明确了饭店的产品就是服务，讲究服务质量，努力提高服务效率，在饭店建立标准化服务设施和实程序化服务。饭店实行经济核算，追求经营的合理化。饭店努力降低成本，使饭店价格能够适合中产阶级消费水平。饭店设施不再追求豪华，而把目标放在如何使顾客感到舒适上。

第四个时期，被称为新型饭店时期。新型饭店时期始于 20 世纪中叶。第二次世界大战以后，随着世界经济的恢复和发展，旅游业作为一个新兴产业在世界崛起。不仅商务旅游日趋活跃，而且观光旅游、度假旅游的发展速度更为惊人，并逐渐取代商务旅游而成为世界旅游的主体客源市场。随着人们收入水平和消费水平的提高，旅游出现了普及化。社会的低收入阶层诸如退休职工、学生和家庭妇女也加入了旅游者的行列。饭店的主要接待对象从商务旅游者转向了以观光、度假为目的的广大普通旅游者。在新时期，采取连锁经营方式的饭店集团逐渐取代了传统的独家经营的饭店而占了世界饭店业的统治地位。种类繁多的各种类型饭店如雨后春笋般不断涌现，其中以汽车旅馆的出现为代表。在美国，汽车旅馆的数量占到饭店总数的 40%。战后在世界饭店史上具有历史意义的人物要数希尔顿饭店集团的创始人康拉德·N·希尔顿和假日饭店集团的创始人康迈尔斯·威尔逊。希尔顿饭店集团迅速扩展，成为左右战

后美国饭店市场的最大的饭店连锁经营网之一。威尔逊所创建的假日集团曾经是世界上最大的饭店集团。正如斯塔特勒采取的改革措施对饭店业的发展做出了历史性贡献一样，威尔逊在每间客房首次配备了彩色电视机和制冰机，通过互助形式免费向客人提供冰块。新型饭店时期的另一个重要标志是饭店的服务功能越来越健全，一个功能健全的饭店成了城市中的购物中心、娱乐中心、健身中心、社交中心和度假中心。

从世界饭店业发展史我们可以看出，饭店是伴随着商品经济的产生而产生，随着商品经济发展成熟又不断地扩大和完善起来的。从早期的简陋型饭店到现代的新型饭店，饭店的规模、服务项目和服务水平以及管理的方法和手段都发生了根本性变化。这种变化也反映了随着时代的不同，饭店接待对象的转换。适应生产力发展水平和顾客的需求倾向而进行不断的变化和革新是饭店业兴旺发展的历史必由之路。

中国有五千年文明史，据记载，早在春秋战国时期就出现了大量的民间旅店以及官办的驿馆。到了汉唐时期，中国对外政治、经济文化交往不断扩大，往来于丝绸之路上的商旅络绎不绝，沿途设有很多驿站客舍。著名唐诗“渭城朝雨浥轻尘，客舍青青柳色新。劝君更尽一杯酒，西出阳关无故人。”就是对当年丝绸之路上阳关客舍景色和情调的形象刻画。宋明时期，中外贸易更加繁荣昌盛，中国对外海运通道开通，在广东、福建、浙江等沿海口岸设置了“蕃坊”，其作用相当于现代接待外宾的宾馆。清代以后，随着帝国主义列强的入侵以及民族资产阶级的兴起，在沿海和内地的一些大中城市相继兴建了许多规模较大和设备豪华的旅馆，附设有中西餐厅、酒吧间、舞厅等。

解放后随着国民经济的恢复和发展，在全国大中城市普遍新建和改建了一大批宾馆、饭店和高级招待所。1954年国家成立国际旅行社，1964年国家成立了旅游局。这些宾馆、饭店和招待所一方面接待国内公务来往的重要客人，另一方面也接待同我国建交的

友好国家的参观访问团体和个人及一部分自费旅游者。由于当时的体制和经济等原因的限制，这个时期的饭店业无论从设施设备水平，还是管理观念和方法手段上与现代饭店的概念相差甚远。

1978 年我国实行改革开放政策，标志着旅游业作为现代产业在中国开始兴起，随着国际旅游业在中国迅速发展，作为旅游业三大支柱之一的饭店业以世界饭店业发展中史无前例的速度在中国辽阔的国土崛起。

从 1978 年至今，中国旅游饭店管理的发展大体上可以划分两个阶段。从 1978 年至 80 年代末中国饭店业属于起步阶段。中国打开国门伊始，大量的外国游客涌入国门，中国原有的饭店业从规模、设施设备水平到管理水平都无法适应这种国际旅游新局势，因此在全国兴起了对原有涉外饭店进行全面装修改造的热潮。另一方面大批按照国际标准建造的新饭店拔地而起。在起步阶段中国的饭店业处于供不应求的市场环境，在中国各个旅游热点城市常常出现客人来了无地方住宿的尴尬局面。这段时间，从经济体制和管理思想上饭店业产生了两个转变；即从行政事业单位向企业单位转变，从传统的招待型管理向现代的经营型管理转变。从 90 年代开始，中国饭店进入了起飞阶段。按照市场经营管理观念管理的、并且设施设备水平达到国际标准的新建饭店构成了中国饭店业的主体。这时中国饭店业从卖方市场转入了买方市场，从供不应求转向了供过于求。饭店行业市场竞争加剧，而竞争促使中国旅游饭店业服务质量显著地提高，中国饭店业涌现出一大批优秀管理人才。以中国人自行管理的五星级饭店白天鹅宾馆加入世界一流酒店组织（The Leading Hotel of the World）为标志，中国人已经向世界证明了自己有能力管理好世界一流的豪华酒店。这个时期管理观念出现的显著变化是从封闭型管理转向开放型管理。饭店管理者的眼光从饭店内部客源身上转向了整个社会消费市场，国内旅游客源市场所占的份额在逐年上升。

第三节 饭店的类型与等级

一、饭店的类型

饭店根据其接待游客类型和饭店的管理体制、规模等因素可以划分为不同的类型。不同类型的饭店在客源对象、饭店设施和服务项目上都具有各自的特点。

1. 按照客源市场划分类别的饭店

按客源市场划分主要有以下几种类型的饭店。

(1) 观光型旅游饭店。观光型旅游饭店主要接待观光旅游客人。观光旅游客源目前仍然是世界旅游客源市场的主体，在世界各地的旅游观光城市中建立了大量的这种类型的饭店。目前通过旅行社组团旅游的团体客人在观光客源市场中占相当大的比例。为满足这种类型客人的需求，观光型饭店的设施设备一般不要求过于豪华奢侈，饭店以 1~3 星级饭店为主。饭店的设施和服务要突出观光旅游客人的需求特点：既要价格便宜、经济实用，又要美观舒适、服务周到。观光旅游客人住进饭店主要目的不是追求享受和炫耀性消费，而是为了在旅行中进行恢复和休息，因此饭店的综合设施不要求过于齐整完备。观光旅游客人一般在饭店停留 1~3 天，在参观游览之余，很难再有足够的兴趣和体力光顾饭店的网球场、游泳池之类的设施。观光型饭店的住宿和餐饮设施与服务对客人的需求显得尤为重要。客房设施要舒适、整洁、美观。卫生间、床具清洁卫生，房间通讯、安全设备齐全。客房服务周到、亲切。饭店的餐饮在照顾客人的习惯和口味的基础上要使客人能够了解到当地的饮食传统，品尝到富有特色的风味菜肴。饭店的商场要能够提供旅游客人热衷于购买的旅游纪念品、当地的土特产等类商品。观光型饭店的建筑、设施和服务要突出民族特色，具有传统风味和异国情趣，这样才能使饭店对旅游客人富有吸引力。

(2) 商业性饭店。商业性饭店是指那些能够为商务旅游者提供住宿、饮食和商务交往的设施和服务的饭店。这类饭店大都建在工商业发达的大中城市里。商务客人一般消费水平比较高,因此商业性饭店设施豪华,大都为 4~5 星级饭店。在当今的世界旅游市场中,商务旅游已经不再扮演主要角色,位于观光旅游和度假旅游之后居第三位。但由于商务客源比较稳定,其绝对数量仍在持续增长,并且商务客人消费市场容量大,因此世界各个主要饭店集团对商务客源尤为重视。商业性饭店也由于经济收益高和良好的市场形象而受到各个饭店连锁集团的青睐。商业性饭店除了具有比观光型饭店更为考究的住宿和饮食设施设备外,其最突出的特点是饭店为满足商务旅游者从事商务活动需求而具有的各种设施和通讯系统。商业性饭店设有商务中心,设有国内外直拨电话、计算机、传真等通讯设施,应顾客要求提供秘书和翻译服务。饭店具有各种类型供客人进行商务洽谈的场所,如谈判间、会议室和小型宴会厅等。洽谈场所备有自动幻灯机、投影仪、小型电影放映机和电视机、录像机等设备。饭店通过自备的卫星接收系统向客人提供国际最新的商业信息。饭店能够代顾客预订飞机、火车、轮船等各种交通工具的座位和舱位。饭店自备有车队,以随时满足客人的用车需求。商业性饭店的综合设施要齐全。商务客人在从事了紧张的商务活动后往往需要松弛一下,以便于有饱满的精力从事第二天的活动,因此商业性饭店要具有供客人娱乐、健身和交往的设施和场所。健身房、游泳池、网球场、桑拿浴室、康乐中心等都是商业性饭店不可缺少的设施。我国的商业性饭店大都集中在北京、上海、广州等大城市里。如北京的长城饭店、中国大饭店、长富宫中心、京广中心、香格里拉饭店、上海的静安希尔顿酒店、锦江文华大酒店、华亭宾馆、新锦江大酒店。广州的中国大酒店、花园酒店、白天鹅宾馆、东方宾馆等。西安的凯悦饭店、喜来登饭店、金花饭店、长安城堡饭店。

(3) 度假性饭店。度假性饭店以接待度假旅游的客人为主体。

度假性饭店一般位于海滨、温泉、风景名胜附近。外部环境是决定度假性饭店的首要因素，风景优美、气候温和、空气清新是度假性饭店外部环境的突出特征。世界旅游客源市场有从观光型客源向度假型客源转化的趋势。世界几个著名的度假旅游胜地诸如加勒比海地区、地中海地区、夏威夷等都建有大量的度假性饭店。度假性饭店除了提供其他饭店所应有的设施和服务外，其最突出的特征是占地面积大，拥有种类繁多的娱乐健身设施。我国的度假性饭店主要分布在深圳、珠海、北戴河、青岛、大连等海滨城市，其中以深圳、珠海的西丽湖度假村、香蜜湖度假村、珠海度假村等饭店最具度假性饭店的典型特征。例如珠海度假村占面积 63 万平方米，是一般饭店占地面积的几十倍。珠海度假村除了住宿和各类餐饮设施外，拥有的娱乐和健身设施有：乡村俱乐部、大型购物中心、跑马场、射击场、小型赛车场、网球场、游泳池、溜冰场、射箭场、人工湖、露营烧烤场、儿童游乐场。湖面娱乐提供碰碰船、水上单车。海面娱乐提供快艇、降伞、风帆、滑浪、摩托快艇等。室内设施有桑拿浴室、按摩室、保龄球室、桌球室、电子游戏室、麻将厅、夜总会等。海南岛建省以后，旅游度假设施兴建非常迅速，有可能成为中国乃至世界的旅游度假胜地。我国内地目前也在兴建大批国家级和省级旅游度假区，随着世界范围的度假旅游热，我国度假性饭店将会越来越多。

(4) 会议饭店。会议饭店是指专门承接各种类型国内会议、商贸展览、科技演示等活动的饭店。会议饭店最突出的特点是设有大、中型会议厅、演讲厅、展览厅、谈判间等场所。会议客源的消费特点是时间集中、规模大。因此饭店要具有足够面积的餐厅，在较短的时间里满足大规模就餐的需求。客房要舒适、安全、整洁，提供标准化服务。为了解决团体客人大规模退房给客房出租衔接带来的困扰，饭店要特别重视计划管理和客房预订。

(5) 长住式饭店。长住式饭店是指以长住客源为主体的饭店。长住式饭店有两种类型，一种类型是单纯长住式饭店。这种饭店设

计类似公寓，每套房间包括卧室、客厅、厨房、卫生间等。厨房备齐各种厨具和餐具，客人入住后生活可自理。这类饭店以提供住宿为主，综合性设施和服务较少，它和公寓的不同点在于客人流动性比较大，饭店还进行日常的管理和服务。另一类长住式饭店指设施设备和一般饭店相同，但饭店客房大部分被客人长期包租。在我国大量的写字楼没有建成以前，北京、广州、上海很多地理环境好的大饭店被外国商社长期包租用作办公和居住的场所。目前我国的一些大企业、大专院校附属的宾馆，其客源对象就是长期居住的外国专家、教师、留学生等。长住式饭店服务针对性强，要形成一定的感情氛围，使客人感到亲切、温暖。

(6) 汽车旅馆。汽车旅馆指设在公路干线旁专为乘车旅游者提供服务的饭店。汽车旅馆 (Motel) 诞生于美国。从 1925 年第一家汽车旅馆建成后，在美国、西欧等国汽车旅馆很快就普及起来。刚开始汽车旅馆大都非常简陋，收费低廉，只提供住宿和简单的饮食。随着乘车旅游的人数增加，汽车旅馆的设施也逐渐完善起来。汽车旅馆和其他饭店最主要的区别是设有供客人停车的停车场。目前汽车旅馆有两种类型，设在公路干线旁的汽车旅馆仍保持传统的中小型规模，一般在 100 间客房以下，附设有餐厅、酒吧、露天游泳池。客房设施良好，附设有彩电、音响、冰箱等设备。另一类汽车旅馆逐渐进入城市周围甚至市中心，多为高层建筑，规模也较大。例如纽约的 City Square Motel 有 727 个房间。这一类汽车旅馆具有大型饭店所具有的综合设施。现代的汽车旅馆已越来越像现代的饭店，已完全摆脱了早期简陋的形象。

2. 按照规模划分类型的饭店

饭店的规模可以通过饭店的占地面积、建筑面积、年营业额等项指标反映出来。国际上通行的标准是以饭店标准间的多少来划分饭店的规模。规模大小通常和饭店的星级高低有直接的联系，大型饭店通常是 4~5 星级饭店，中、小饭店通常是 3 星级以下的饭店。我国五星级饭店平均规模是 714 间客房。4 星级饭店平均规模是

445 间客房。3 星级饭店平均规模是 251 间客房。2 星级饭店平均规模是 143 间客房。1 星级饭店平均规模是 100 间客房。

(1) 小型饭店。小型饭店一般拥有 100 间到 300 间客房。客房设有卫生间, 卧室设有席梦思床、床头柜、床头音响设备、彩色电视机、电话, 有暖气或空调设备。饭店设有总服务台、餐厅、酒吧间、商店。小型饭店一般由 1 星到 2 星饭店组成, 房价比较低廉, 适合经济等旅游团居住。饭店易于管理, 出租率比较高, 经济效益比较好。

(2) 中型饭店。中型饭店一般拥有 300 间到 500 间客房。大部分是 2 星到 3 星的饭店, 观光型饭店通常都是中型饭店, 适于标准等的团体旅游客人下榻。中型饭店一般设有中西餐厅、宴会厅、酒吧间、桑拿浴、健身房、康乐中心, 还提供较为完备的通讯设施, 例如计算机、传真、国内外直拨电话。客房服务较为完善, 24 小时提供热水, 提供客房用餐服务, 设有闭路电视系统。

(3) 大型饭店。大型饭店一般拥有 500 间以上的客房。大型饭店通常是 4 星到 5 星饭店, 设施豪华, 外观和内装修都极为考究, 综合设施和服务项目都比较齐全。饭店设有豪华套房和总统套房, 备有中央空调系统, 饭店有装饰精美、面积宽畅的前厅, 电梯为世界一流厂商制造, 安全稳健。大型饭店通常为豪华等旅游团和商务客人入住下榻。大型饭店提供完备的娱乐健身设施, 设有游泳池、网球场、健身房、迪斯科舞厅、音乐酒吧间等。大型饭店管理难度大, 通常由世界性的饭店连锁集团管理和经营。

我国截止 1999 年底拥有的 7035 座涉外旅游饭店中, 客房数在 500 间以上的大型饭店有 98 座, 房间数为 12.76 万间。客房数在 300~499 间的中型饭店有 312 座, 客房数为 11.49 万间。客房数在 300 间以下的小型饭店有 6625 座, 客房数为 64.69 万间。以上数字说明, 我国涉外旅游饭店的主体是中小型饭店。但从经营效益来看, 大型饭店明显高于中小型饭店。大型饭店数量只占总体的 1.4%, 但营业收入占到全国涉外饭店总收入的 22.7%。

3. 按照管理体制划分类型的饭店

从管理体制划分，我国共有 7 种类型的饭店：国有饭店、集体饭店、私营饭店、联营饭店、股份制饭店、外商投资饭店、港澳台投资饭店。

我国截止 1999 年底拥有的 7035 座涉外旅游饭店中，国有饭店有 4512 座，房间拥有量为 53.31 万间。集体饭店为 1003 座，房间拥有量为 8.52 万间。私营饭店为 174 座，房间拥有量为 1.29 万间。联营饭店为 223 座，房间拥有量为 5.72 万间。股份制饭店为 404 座，房间拥有量为 5.06 万间。外商投资饭店为 472 座，房间拥有量为 9.08 万间。港澳台投资饭店为 247 座，房间拥有量为 4.93 万间。

我国旅游饭店从体制上来看，国有饭店占主体，无论饭店数量，总体规模还是经营收入国有饭店都占第一位。但是国有饭店在各项指标总量中的相对比例有下降的趋势。而外商投资饭店和港澳台投资饭店的各项指标中的相对比例有不断上升的趋势，其经营效益也明显好于其他体制类型的饭店。外商投资饭店和港澳台投资饭店在饭店数量上占全国 10.6%，房间数量占全国 15.7%，但营业收入却占到全国的 31.7%。

二、饭店的等级

为了便于游客进行选择，国际上通行以星级为标志对饭店划分等级。世界上大多数国家饭店划分为五个星级。一星级和二星级饭店为经济型，三星级饭店为舒适型，四星级饭店为豪华型，五星级饭店为超豪华型。

评定饭店星级的依据为两个方面，第一方面以饭店的硬件设施进行评定，包括饭店的建筑、外观、设施、装潢、布局、面积、环境等诸因素。第二方面是从饭店的软件进行评定，包括饭店的服务质量、管理水平、人员素质水平、顾客满意程度等诸因素。

我国经过多年的酝酿筹备，在参照国际饭店星级标准的基础上

制订了我国评定旅游饭店星级标准的规定，于 1988 年 9 月 1 日正式开始实行。

我国截止 1999 年底，共评出星级饭店 3856 家。其中五星级饭店 77 家，四星级饭店 204 家，三星级饭店 1292 家，二星级饭店 1898 家，一星级饭店 385 家。三星级饭店和二星级饭店占全国饭店总数的 82.7%。

饭店的硬件和软件都具有先天性因素和后天性因素。饭店的硬件是先天性因素为主，因为饭店的位置、环境、建筑一旦确定，改变的可能性就很小。饭店的硬件经过重新设计装修也会发生很大变化。同时，保养和维护是饭店的硬件设施完好无损的关键因素。饭店的软件是后天性因素为主，饭店的人员素质、管理水平经过努力可以不断得到提升。

第四节 饭店集团化发展趋势

一、饭店集团兴起的必然性

二次世界大战以后，世界饭店业进入了“新型饭店”发展时期。新时期的主要标志之一就是饭店集团的兴起，独家经营的饭店被更多具有竞争实力的饭店连锁经营网取而代之。饭店的连锁经营首先出现在美国。早在二次世界大战以前，斯塔特勒饭店网就驰名于美国。本世纪五六十年代，饭店集团化发展的速度加快了，到目前为止，世界上几家大的饭店集团已在全世界范围建立了自己的市场网络。仅假日饭店集团就拥有 1700 多家饭店，32 万间房间，遍布世界 50 多个国家。其经营的规模和每年的营业额已超过我们 13 亿人口大国所拥有的饭店规模和营业额。

作为一定的经济组织形式的企业集团是适应生产力的发展而产生的，它是生产力发展阶段的重要标志。随着现代社会生产力的发展，生产的社会化程度不断提高，社会分工越来越细，生产专业化

不断加强，客观上要求加强生产部门之间和生产企业之间的联系、协作和协调。随着企业之间相互联系的范围不断扩大，联系的内容不断增加，企业之间的联系程度也更加紧密，逐步从松散联合走向稳定的联合，最终形成企业集团经营形式。市场竞争是促进企业集团形成的另一个原因。竞争导致了生产和资本的集中，以及生产规模的日益扩大。大企业和企业集团在市场竞争中占据更为有力的地位，一些小企业为避免在竞争中被淘汰，就必须和其他企业联合起来，寻找强有力的依托；而大企业为了在市场竞争中扩大市场份额，加强竞争实力，需要进一步扩大企业规模，但又常常受到有限资本的制约，这样，在双方利益的导向下，大小企业联合起来组成企业集团。

饭店集团化经营是现代饭店业发展的必然趋势。集团化经营比独家经营在市场竞争中占据更大的优势，这种优势表现在以下几个方面：

(1) 实行集团化经营可以在市场上采取统一的商标，从而可以大大提高饭店的市场知名度，树立饭店集团的市场形象，从而增加饭店的市场吸引力。例如世界著名的假日饭店集团、希尔顿饭店集团在世界上几乎家喻户晓。假日饭店集团每年可以向世界上的游客提供 1 亿个客房日，成千上万的各国游客无论入住世界上任何一家假日酒店，都可以亲身享受到在假日集团按统一的标准管理下所提供的优质服务，而在这样广阔的范围树立市场形象是任何独家经营饭店根本无法做到的。饭店集团市场的知名度和通过良好服务建立起来的市场信誉，是其市场竞争的强大武器。

饭店集团实行统一商标可以大幅度地节约广告费用，提高市场广告效果。一家独立经营的饭店开业或进行正常经营，要树立市场形象，吸引客人前来入住，就要花费大量财力进行市场广告宣传。饭店集团由于是在市场上树立统一的市场形象，就可以减轻集团所属的饭店开拓市场所承受的负担。

(2) 饭店集团建立起的世界范围的预订网络，可以接受世界各

地游客对集团所属任何一家饭店客房的预定，可以广开客源，这种竞争优势是任何独立经营的饭店所无法与其抗衡的。饭店集团可以在世界所有的主要旅游城市和商业中心设立自己的办事机构，直接向当地的旅游商推销饭店产品，接受预订和咨询，开拓当地旅游市场。仅仅拥有 6 家饭店的香港半岛集团，就在日本东京，澳大利亚悉尼，德国法兰克福，英国伦敦，美国芝加哥和洛杉矶设立了办事处。饭店集团还开展互相介绍客人的业务，这样给集团内每一家饭店都增加了不少营业机会。

(3) 饭店集团实行统一采购，可以降低各个饭店的运营成本。饭店集团可以统一购置饭店设备，统一采购饭店所需的各种物资，从而增加采购物资和设备的批量，降低采购价格。饭店集团还可以成立专业化的公司来负责生产和供给饭店集团经营所需要的设备和物资，从而降低集团各饭店的经营成本。

(4) 饭店集团便于实行跨行业经营。游客的旅游需要包括吃、住、行、游、娱、购六个层面。饭店集团通过跨行业经营可以多方面地满足游客的要求，提供一条龙式服务方式，从而在市场竞争中占据有利地位。大型饭店集团大都拥有集团所属的旅行社、旅游汽车公司、大型购物中心等机构设施，从而提供给顾客全方位的服务。目前，饭店集团和航空公司实行联手经营的趋势日趋明显，有的饭店集团拥有自己的航空公司。而世界上一些主要的航空公司，如泛美航空公司、环球航空公司等也都拥有自己的饭店集团。

(5) 饭店集团通过建立自己的人才培训专门机构，有利于提高饭店人员素质，从而占据人材优势。例如假日集团于 1972 年在美国密西西比州设立假日大学，每年有 3000 名世界各地的假日酒店员工在假日大学就读，凡是假日酒店的总经理或餐饮部经理必须在假日大学受过两周以上的训练，并且在学完以后在饭店工作一段时间还得再返回假日大学参加两周的研习班。假日集团亚太网在内部积极推行员工交流训练计划，不仅在亚太区域内的假日酒店之间进行交流，而且把有培养前途的员工送往亚太区以外的诸如法国、

国、瑞士等旅游发达国家进行实习和培训。

饭店实行连锁经营虽然有种种优势，但同时也给饭店业的发展带来负面影响。饭店集团千篇一律的标准化的管理程序设备和服务抹煞了独立经营饭店原来所具有的民族风格和传统特色。“The Leading Hotel of the World”世界一流酒店组织是一个例外。这个有着 60 多年历史的饭店集团和其他饭店连锁经营集团不同，它是一个松散型集团，不规定集团统一的服务标准和程序，集团所属的遍布世界五大洲 200 多家饭店风格各异，在建筑、服务方式上都各具特色，保持着民族的风格特点。集团所属的饭店全都具有绝好的位置，或是面江临海，环境优美，景色宜人，或是处于商业中心，交通便利，寸土寸金。虽然没有统一的服务标准，但每一家申请加入的饭店必须经过集团严格审查，确认该饭店在本国饭店业中的服务以及建筑、设备、位置都属第一流，集团才会接受其为成员。集团要求每家饭店都要保持自己的传统风格，不接受任何一家受国际饭店管理公司管理的饭店加入集团。用集团执行总裁恰哈波乃罗先生的话来讲：“服务不是一种奢侈品，而是一种传统。”

二、国际饭店集团的管理和收费形式

饭店集团对自己下属的饭店大体上有 4 种管理形式：

1. 全资附属形式

这类形式指饭店集团拥有该饭店的全部股权，这一类饭店大都是饭店连锁集团起家的“本钱”。例如在东南亚久负盛名的半岛集团的发祥饭店就是 1928 年开业的香港半岛酒店，为半岛集团的全资附属饭店，在此基础上形成了半岛集团。半岛集团在我国管理过两家饭店，一家是我国第一家合资饭店——建国饭店，经营得最为成功，国家旅游局曾经开展过全国饭店学建国运动。另一家是花园酒店，它是我国规模最大的五星级酒店。在饭店集团兴起的初期，斯塔特勒、亨德森和希尔顿等人都是通过购买饭店全部股权方式来扩大自己的饭店经营网，这种扩展方式由于受到资本数量的限制