



第一章

国际饭店业概述

学习目标

1. 了解国际饭店业发展的五个阶段。
2. 了解饭店业与航空业的结合。
3. 熟悉国际饭店业的跨国经营。
4. 熟悉国际饭店集团的兴起。
5. 了解国际饭店业的发展趋势。

第一节 国际饭店业的发展历史

国际饭店业的发展是随着国际旅游业的发展而不断演进的。国际饭店业的发展经历了客栈时期、大饭店时期、商业饭店时期、现代饭店时期和饭店集团时期五个阶段。

一、客栈时期(11 世纪至 18 世纪)

客栈,英国的表达为“Inn”,美国人称为“Tavern”,一般是指位于乡间或路边供过往客人寄宿的小客店,是现代饭店产生的雏形。在西方,客栈的发展主要在 11—18 世纪这一漫长的历史时期,其中以 15—18 世纪较为盛行,并以英国和法国的客栈最为发达。古代东方也有客栈,不管是在古埃及、古巴比伦,还是古中国,都有不同类型的客栈。

早期的客栈,设施上规模较小,设备简陋;服务上仅提供食、住,并且价格低廉;经营上一般都是单家独户经营,没有专门的管理和服务人员。15 世纪以后,随着商业和贸易活动的兴旺与发展,人们对客栈的需求增加,对客栈的服务要求也有所提高,于是,客栈的规模开始扩大,客栈的环境也有很大改善,并且开始雇用专门的管理和服务人员。客栈成为现代饭店的雏形。

在古罗马,客栈通常建在公路边,给皇帝的信使提供住宿;古希腊的客栈则多数由奴

隶或战俘来经营；意大利古城庞贝的出土文物显示了几千年前的客栈；在古埃及，建有“商队客栈”，给那些在沙漠中长途跋涉的商队客人提供住宿。

罗马帝国时代，是早期饭店业发展的繁荣时期。那时罗马帝国共有 8 万多千米长的道路，几乎每 50 千米就有客栈。每一座城市都有一座相当规模的饭店，这种饭店通常归市政府所有并由市政府管理。由于罗马帝国非常强盛，国家安全状况良好，旅游活动也达到高潮，超过以往任何时期。随着罗马帝国的衰亡，长途旅行消失了，人们除非不得已才会去较远的地方。朝圣成为人们旅行的主要动机，路边的客栈多为宗教客人服务。

在中世纪的欧洲，旅行出外的人尚不多，人们大多住在相互隔离的社区里。旅行者在途中只好露宿于田野，或在贵族的城堡里过夜。十字军东侵刺激了饭店业的发展，客栈成为下层人民和中产阶级活动的社会中心。由于城镇与村庄之间距离甚远，其中，还有森林或田野相隔，盗匪便在途中拦路打劫。旅行者们成群结队地外出，到了晚间，便去客栈投宿。客栈不仅成为他们食宿之处，也是他们躲避盗匪之所。在公路上，每隔 20 千米便有一家客栈。客栈的客房比较拥挤，一间房摆有数张床，有时客人要两个人合睡一张床，有时则睡在铺在地板上的凉席上。只有尊贵的客人，才可以住人少的客房。

早期英国的客栈，于 11 世纪在伦敦出现，然后由城市向乡间发展，进而发展到全欧洲。这些客栈的老板，有相当长的一段时间都安于现状，直到美国开拓新大陆，在各大港口兴建饭店后，才引起他们更新的愿望。1425 年兴建的天鹅饭店和黑天鹅饭店便是英国古老的饭店。现在约有 200 家英国早期的饭店还在营业中，距今已有 400 年的历史了。

在 15 世纪的英国，饭店业逐渐壮大。有些客栈拥有 20 间或 30 间客房。当时比较有名的乔治客栈有一个酒窖、一个食品室、一个厨房，还有供店主及马夫用的房间。

客栈使用简单的形象性的标志让人辨认，因为那时许多人还不识字。客栈曾使用过狮子、金毛羊、白鹿、黑天鹅、海豚、公牛等各种标志。到了 18 世纪下半叶，不少店名改为带上兵器的名字，如国王兵器、多塞特兵器，并在店里陈列兵器。至今仍有 400 家饭店以国王头像命名，300 家饭店以皇后头像命名，1 000 多家饭店以皇冠命名。

在全国性邮政网络建立之前的很长一段时期内，有不少旅店被指定必须保持一定数量的马厩和马匹以满足皇室邮政的需要，这在客观上促进了饭店业的发展。英国最初使用的驿车，即在 1635 年间使用的那种交通工具，是又大又笨重的车辆，乘这种车对乘客来说毫无乐趣可言，特别是由于当时的旅行通常得在日出之前出发，一直颠簸到深夜才投店歇息。

二、大饭店时期(18 世纪末至 19 世纪末)

从 18 世纪末到 19 世纪末，是旅游饭店产生和形成时期，也是从旅行客栈过渡到旅游饭店的重要时期，通常称这一时期为大饭店时期(Grand Hotel)。18 世纪后半期，随着产业革命的发生，西欧、北美等一些国家相继进入工业化发展时期，并形成了大众化的消费社会。于是，为了适应工业化发展和经济贸易发展的需要，饭店业发展从客栈时期过渡到了大饭店时期。最早促进旅行客栈向旅游饭店发展的是英国。从 1750 年开始，英国产业革命促进了商业贸易的迅速发展。为了适应大量商务旅行活动的需要，英国率先

在伦敦修建现代意义上的旅游饭店,同时对旅行客栈进行大规模的改善和提高。

18世纪末,美国饭店业迅速崛起。1794年,在纽约建成了第一座旅游饭店——都市饭店,该饭店拥有73间客房,很快便成为纽约的社交中心。随后,波士顿、费城、巴尔的摩等城市也纷纷建造和开办了类似的大饭店。1829年,在波士顿落成的特来蒙饭店,被称为世界上第一座现代化饭店,奠定了美国现代饭店发展的基础,为整个新兴的饭店行业确立了明确的标准,并推动了美国乃至欧洲饭店业的蓬勃发展。

自特来蒙饭店开业后,更先进的饭店相继出现。1834年,阿斯特饭店在纽约建成,共有309个房间,客房用黑桃木制的家具,地上铺有地毯,是第一家“宫殿型”饭店;1848年,新英格兰饭店在波士顿开业,设有饭店专用的保管箱,替客人保管贵重物品;1875年,宫殿饭店在旧金山落成,共有800个客房,耗资5000万美元,被称为当时“世界最大的饭店”,后于1906年因地震起火而被烧毁。

1887年,佛罗里达的旁斯德伦饭店被称为最豪华的饭店;1888年,加利福尼亚有了第一家豪华的度假饭店——德科罗拉多饭店;1908年,巴英罗饭店在纽约开张,该饭店增加了不少设施,如防火通道、标准的门锁、全身镜、单人浴室、冰水、免费报纸和文具纸张等。300个客房全部设有浴室,并以“有浴室的客房,房租只有一元半”作为营业标准,薄利多销,适宜普通客人的开支水平,满足了他们的要求,成为美国现代饭店的楷模。

总的来说,美国的饭店特点是设施豪华,规模庞大;欧洲饭店的特点则规模较小,风光宜人,小巧玲珑,服务亲切。比如巴黎的丽思饭店,是典型的欧洲风格,共有150间客房,于1898年开业,至今尚在营运,经久不衰,是世界十大著名饭店之一。

到19世纪末,欧洲各国相继建成了一些知名的饭店,如恺撒大饭店、法兰克福大饭店、巴黎大饭店、伦敦萨伏依饭店等。这些饭店都设置了单独的私人房间,配备了各种娱乐厅、餐厅、阅览室、附设了带游廊的花园、喷泉等,从而吸引了许多王室、贵族、官宦、巨富及社会名流前往住宿和娱乐。这一时期饭店经营的代表人物瑞士人恺撒·里兹(Caesar Ritz,1850—1918),作为豪华饭店的杰出经营者,他和他建造、经营的饭店成为最豪华、最时髦的代名词,Ritz一词也由此而来。

在这一时期,管理工作已经从接待工作中分离开来,形成专门的职能。随着饭店规模的扩大,企业内部分工更加明确,出现了专门的管理机构,组成了饭店经理、服务长、厨师长和其他管理人员的分工合作,促进了饭店管理工作的开展,提高了饭店服务工作的效率。

里兹首先提出了以客人为导向的营销观点,积极推行满足客人需求,提供优质服务的经营理念。豪华饭店的接待对象,大多是身份尊贵的王公贵族或高官富贾,他们出手大方,重视奢华享受。因此,豪华饭店的管理十分重视服务质量,餐具、茶具、服务方式和进餐的样式十分考究,对员工的服务技巧、走路的姿势、说话的语言等要求也十分严格。这种注重礼仪、讲究服务质量的经营作风,后来发展成为“宾客至上,服务第一”的经营思想。

综观这一时期饭店的发展,主要具有以下几方面的特点:一是为适应产业革命带来的经济发展的需要,在欧美国家迅速建设和发展起一批有一定规模的饭店,标志着现代饭店的产生和形成;二是各种饭店的设计和建造,已经具有现代饭店的雏形;三是对服务人员进行专门的培训和指导以提供礼貌、周到的服务。

三、商业饭店时期(20 世纪初至 20 世纪 40 年代末)

商业饭店时期是饭店业发展的重要阶段,不仅从各方面奠定了现代饭店业的基础,而且促使饭店业迅速发展成为一个重要行业。20 世纪初,被誉为“现代饭店之父”的美国饭店业主埃尔斯沃思·弥尔顿·斯塔特勒(Ellsworth M. Statler,1863—1928),根据自己多年从事饭店业的经验和对旅游市场需求的了解,设计和建造了价格为一般公众所能承受的商业性饭店。1908 年,斯塔特勒在美国布法罗建造了“一个带浴室的房间只需要一美元半”的斯塔特勒饭店,标志着饭店业进入商业饭店时期。

与里兹的经营理念不同,斯塔特勒把“提供普通民众能付得起费用的世界第一流的服务”作为经营目标。在管理中采用泰勒的科学管理思想和方法,以便在低价格的情况下,仍然能够取得利润。斯塔特勒提出的“宾客永远是对的”这句至理名言,至今仍为各国饭店从业人员所推崇。

商业饭店的服务对象主要是商务旅游者,因而其设施与服务一改追求豪华与奢侈的做法,讲究舒适、方便、清洁、安全和适用,并考虑客人的需求和承受能力,收费合理。饭店管理以追求利润为主要目的,经济活动以市场为中心,客房分等定价,比如标准客房、豪华客房、行政套房、总统套房等。餐饮和综合服务设施根据不同的情况制定价格,逐步形成目标市场,有针对性地提供优质服务。

这一时期商业饭店的发展,具有以下几个突出的特点:一是确定了饭店为公众和商务旅游者服务的基调;二是促进了饭店服务和管理的标准化、规范化;三是逐步实现了饭店的现代化经营和管理;四是出现了专门培养饭店经营管理人才的学校(院)。商业饭店时期,已经摆脱了传统的经验管理,进入科学管理阶段。饭店采用先进的企业管理理论,指导日常的业务经营活动,改进了服务质量,提高了管理水平,增加了经营收入,促进了饭店业的迅速发展。

四、现代饭店时期(20 世纪 50 年代至 90 年代)

第二次世界大战结束以后,随着世界经济逐步复苏并走向繁荣,汽车工业、航空运输业的发展及人们收入水平的提高,欧美国家的高速公路建设快速发展,使旅游活动日趋频繁,原来以接待商务旅游者为主要经营方向的商业饭店已不能满足各种层次的旅游者需求。世界各地相继兴建起具有浴室、地毯、空调等设施设备的现代新型饭店,其服务向多样化、综合化发展。综观 20 世纪 50 年代以来饭店的发展,主要经历了两个不同的发展时期。

(一) 20 世纪 50—60 年代,汽车饭店迅速发展时期

1925 年,一个名叫阿瑟·海涅曼的美国人在加利福尼亚的圣路易斯·奥比斯波地区,开设了一家名叫“迈尔斯顿”的汽车饭店,这是世界上最早的汽车饭店。第二次世界大战后,汽车饭店有了快速发展。1952 年,假日饭店创始人威尔逊建造了第一家名为假日饭店(Holiday Inn)的汽车饭店。与之前的汽车饭店相比,假日饭店的规模扩大了,房

间也十分宽敞,并设有餐厅和其他设施,实施规范的服务和管理标准,从而为自驾车旅游的家庭提供了方便。

同时,连锁汽车饭店的产生和发展,推动了现代饭店的连锁化发展。尤其是一批著名的饭店业主受斯塔特勒的启发,相继在 20 世纪五六十年代创立了一批世界有名的饭店连锁集团,如希尔顿(Hilton)、假日(Holiday Inn)、喜来登(Sheraton)、凯悦(Hyatt)、万豪(Mariott)、雅高(Accor)等饭店集团。

(二) 20 世纪 70—90 年代,饭店多元化发展时期

20 世纪 70 年代以来,随着世界旅游业的迅速发展和旅游市场的不断扩大,人们对庞大的旅游市场进行了系统研究和细分,建造了满足不同旅游需求的各种类型的饭店。一是为了适应各种商务活动、会议和展销会的发展,出现了许多功能齐全、装修豪华的现代商务饭店;二是为了适应战后人们对休闲度假的旅游需求和生活质量提高对环境的要求,兴建了大量豪华舒适、功能齐全、设施配套的旅游度假饭店;三是为了满足团体旅游迅速发展的需要,新建了许多新型的观光旅游饭店;四是随着散客旅游者的大量产生,各种为满足旅游者任意租用的公寓饭店也迅速发展。

综观这一时期饭店的发展,主要具有以下几方面的特点:饭店规模扩大,集团化管理占有日益重要的地位;饭店服务的多样性和综合性,促进了各种类型旅游饭店的产生,并提供特殊的服务;市场需求的多样化,引起饭店设施设备的不断更新,科学管理知识在饭店中得到广泛应用;饭店业与相关行业的合作日益密切和加强。

五、饭店集团时期(20 世纪 90 年代至 21 世纪)

饭店集团产生于 20 世纪初,20 世纪 50 年代进入大发展时期,到 20 世纪 90 年代已经发展成为国际饭店业的主流。进入 21 世纪后,由于集团化经营所具有的饭店形象策划、占有市场份额以及规模经营的优势,并且迎合了产业竞争的国际化、经济全球化、商业活动的信息化及随之而来的大规模的兼并、重组等发展趋势,集团化经营的趋势进一步加强。

饭店集团又称连锁饭店或饭店联号,是指饭店集团在本国或世界各地拥有或控制两家或两家以上的饭店。饭店集团是使用统一的店名和店徽,统一的经营理念、管理模式、操作程序和服务标准,联合经营形成的系统。各饭店之间实行联合促销、联合培训、管理输出,同时可互荐客源、互为预订等。

饭店集团一般拥有属于本身的产权饭店,有其经营管理权。从概念上说,饭店集团与饭店管理公司有一定的区别。饭店集团拥有属于自身产权的饭店;而饭店管理公司是以其特有的专业技术管理人才向饭店输出管理,不一定有属于自己产权的饭店。饭店集团以引导市场为主旨,以空间环境为基础,以管理模式为中心,以知识产权为主导,成为提供深度体验产品的全面服务企业。

综观国际知名饭店集团的发展历程,可以发现,饭店业的集团化已成为国际饭店业经营的主导方式。国际饭店集团的形成,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集团是美国的斯塔特勒饭店集团。斯塔特勒作为现代商业饭店的创始

人,利用投资不动产建立了饭店集团。

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,此阶段一些饭店集团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。到第二次世界大战结束前,斯塔特勒、希尔顿、喜来登等主要饭店联号占据了绝对的优势。这一时期饭店联号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合同管理和特许经营方式。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,希尔顿饭店集团的第一家海外饭店就采用了管理合同的方式。假日饭店集团是在20世纪50年代才成立的,但它采用的是特许经营的扩张方式。几乎同时成立的华美达饭店集团,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需要在不动产上投入大量资金而又能获得较好的利润,因而成为国际饭店集团扩张的基本方式。

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集团另外签订特许经营合同,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饭店联合体,即饭店联盟。联盟向成员提供联号的某些优势,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集团的费用。

20世纪90年代,国际饭店集团开始以收购兼并为主要形式的整合扩张活动,出现了大批规模庞大、拥有完整的品牌系列、从事多种经营的巨型饭店集团。目前,国际饭店业在一定程度上也被这些巨型饭店集团所控制。

从20世纪90年代后期到21世纪,国际饭店集团逐步向亚洲、东欧、拉丁美洲等地区发展,大型饭店集团跨国经营所涉及的国家范围不断扩大,形成饭店集团全球发展的态势。当今国际饭店集团化发展已进入了一种前所未有的新阶段。在全球化经营过程中,饭店集团已没有国界之分,实现了在世界范围内的全方位空间扩张,涉及世界上众多的国家和地区。不同阶段国际饭店业的发展特点比较见表1-1。

表 1-1 不同阶段国际饭店业的发展特点比较

发展阶段	市场对象	主要特点
客栈时期	传教士、信徒、外交官、信使、商人	设备简陋,仅提供基本食宿;服务项目少,质量差;声誉差;房价低;不安全
大饭店时期	贵族度假者、上层阶级、公务旅行者	规模大;设施豪华;服务正规,有一定接待程序,一定规格的礼貌礼节;价格昂贵
商业饭店时期	商务旅行者	设施方便、舒适、清洁、安全;服务健全但较简单;经营方向开始以顾客为中心;讲究效率,价格合理
现代饭店时期	大众旅游市场	规模扩大,饭店集团的市场份额不断增加;类型多样化,开发了各种类型的住宿设施;服务综合性,饭店提供住宿、餐饮、旅游、通信、商务、康乐、购物等服务
饭店集团时期	大众旅游市场	饭店集团成为国际饭店业的主流,饭店业的集团化已成为国际饭店业经营的主导方式,出现了大批规模庞大、拥有完整的品牌系列、从事多种经营的巨型饭店集团

第二节 饭店业与航空业的结合

机场饭店是饭店业的一个重要组成部分。尽管航空公司对旅游饭店业起着关键的作用,但它们对饭店业的介入也有难处。有的航空公司筹建饭店管理公司,或购买饭店管理公司,并作为盈利的来源之一;有的航空公司介入饭店业,是为了开辟新的航线,开发新的市场,以合伙、补偿或其他合约形式发展饭店业。

自1946年,从洲际饭店集团作为泛美航空公司的旗下企业起,航空业与饭店业就紧密地结合在一起了。随着空中旅行需求的增长,航空业也有长足的发展。在许多有国际机场的城市或旅游度假区,饭店数量不够的问题日趋严重。于是,许多航空公司开始筹建自己的饭店,为飞机乘客和机组人员提供住宿服务。航空业与饭店业联合起来,不但可以保住现有的生意,还可以进一步拓展旅游生意。饭店业也增加了航空业的营业收入,创造了可观的利润。饭店设施的增加与完善,促进了旅游目的地旅游业的繁荣。

航空业与饭店业的结合,使原来比较单一的所有制度变得复杂,需要相互之间的协调。在泛美航空公司吸纳了洲际饭店集团之后,环球航空公司于1967年兼并了希尔顿国际饭店集团,联合航空公司于20世纪70年代初期兼并了西部国际饭店集团,法国航空公司成立了子午线饭店联号公司,日本航空公司则成立了日航饭店联号公司。

尽管这些航空公司与饭店的联合体大同小异,但它们的财政与管理架构各不相同。泛美航空公司对投资的饭店,任命其管理人员;对没有投资的饭店,则只是按管理合同管理,或是出让经营特许权。希尔顿国际饭店集团不投资饭店,只通过合同来管理。联合航空公司拥有旗下的威斯汀饭店,并进行管理。法国航空公司是子午线饭店集团的唯一老板;但日本航空公司只拥有日航饭店集团2/3的股份,其他股份则由日本的大银行和保险公司所拥有。

航空公司与饭店集团单一的联盟实行不久,就被多方联合所改变。如洲际饭店集团就与其饭店所在国的航空公司联合,这样有利于处理与各航空公司的票务、行李等业务。1968年,欧洲饭店集团与五家航空公司结盟,形成了一个多国饭店联合体。

饭店集团可以与多家航空公司结盟,反过来,航空公司也可以与多家饭店集团结盟。德国汉莎航空公司虽然拥有德国境内的洲际饭店,仍于1986年购买了凯宾斯基饭店集团10%的股份。荷兰皇家航空公司仅在荷兰就与十多家饭店联合。金郁金香集团成立于1961年,是一家独立经营的饭店集团,后来成为荷兰航空公司的下属企业,在全世界拥有350家豪华饭店。2009年,荷兰金郁金香饭店集团与法国卢浮宫饭店集团完成合并。这一战略联盟使金郁金香饭店集团(卢浮宫饭店与金郁金香饭店)覆盖全球47个国家,拥有1140多家饭店,超过8万间客房,一跃成为全球前十大饭店管理集团。

据不完全统计,有60多家航空公司拥有饭店业,总房间数达20多万间。航空公司兴办饭店的初衷是为了解决飞机乘客住宿问题,确保飞机乘客流量。一旦航空业进入了饭店业,即改变了初衷,将饭店业作为一种盈利的业务来对待。

航空公司与饭店结合,好处颇多。最大的好处就是两者可以共享客源,便于共同开

发市场,共同进行促销活动。随着饭店业订房网络化,饭店市场的竞争也越来越激烈。航空公司自己拥有饭店,就占据了更大的市场份额。

在亚洲繁忙的商业都市,每到旅游旺季,饭店客房都非常紧张。在这些市场,每销售一个机位,就意味着你可以订到一间客房。有些自己没有饭店的航空公司,也通过各种渠道渗透饭店业,比如投入部分资金、参股、签订管理合约、转让特许经营权、合资、参加订房网络,等等。

当然,航空公司与饭店结盟,并非是有百利而无一弊。有的结合是好的,有的则不尽如人意。美国的航空公司在与饭店业结盟上就有过教训。航空公司投资饭店,却没有优秀的饭店管理人才去管理饭店,导致经营亏损,使航空公司损失几千万元以后,最后不得不卖掉饭店。

后来,航空公司对涉足饭店业的热情降下来了。航空公司意识到,饭店业与其他行业一样,有兴旺繁荣的时期,也有萧条冷落的时期。有些航空公司在需要资金时,便出售属下的饭店。如泛亚航空公司卖掉了洲际饭店集团,环球航空公司则卖掉了希尔顿国际饭店集团。欧洲和亚洲的航空公司虽然继续投资饭店业,但其兴趣已大为减弱。

尽管如此,航空公司以后仍然会涉足饭店业,与饭店业相互支持,共同发展。不管是为了保持竞争的优势,还是为了协调好航空业与饭店业两者的关系,或是为了获取丰厚的投资利润,只要是有专业人才的管理,国际饭店业都会成功。

在中国,饭店业与航空业联合的例子也不少。比如,中国海航集团也拥有自己的饭店集团,海航饭店集团成立于1997年,拥有全球性的饭店网络,是世界饭店集团100强。截至2018年4月,海航饭店集团在国内外运营及投资饭店3000余家,客房总量逾38万间。还有中国的东方航空、深圳航空等都有自己的饭店集团。

第三节 国际饭店业跨国经营

随着世界贸易和旅游的发展,饭店业的国际化越来越重要。尽管从经营的角度来说,在国内开饭店和在国外开饭店大致相似,但在某些方面仍有差异,取决于某个国家的具体环境。

跨国经营的关键不仅仅在于经营的方法和技能,而在于如何适应外国的环境和传统文化,这样才能在国际市场取胜。饭店管理集团要想在国外成功,还必须重视国外的经济和政治动向。

建立国际饭店管理集团,需要有全球性的经营策略。凡是打算扩张的饭店管理集团都会面临三种选择:第一,扩大现有的国内市场份额;第二,创造新的产品去占领市场;第三,拓展国外市场。

所有成功的饭店管理集团都会在不同的时间、不同的情况下运用上述三种策略。

美国的饭店管理集团早期跨国经营是到加拿大和墨西哥,如今它们已经成功地在世界各地管理饭店了。欧洲和亚洲的饭店管理集团多是在他们相关的地区发展,后来也进入北美市场,寻求新的发展机会,并在美洲引进新的饭店管理模式。

整个世界迅速变成了饭店集团、饭店管理公司和饭店开发商的广大市场。由于政治和经济形势的稳定发展,许多外国市场对饭店业的需求日益增加,这些都给美国的饭店集团提供了发展的机遇。

由于社会、经济、文化的差异,美国的饭店联号在打入外国市场时都非常谨慎。大多数饭店联号最初都会把开拓的重点放在外国的大城市。因为这些位于大城市的饭店投资风险较低,回报率又较可观。拓展的策略主要是在大城市先打响饭店集团的品牌,并以此来吸引商务旅行者,然后再向其他城市和度假区发展。饭店集团创自己的品牌,使饭店产品标准化,使饭店服务规范化,是非常重要的发展步骤。

饭店集团跨国经营的原因是为了战略上的发展和经济上的利益。国际饭店集团的优点在于其外国的品牌效应,提高其国际知名度,从而反过来增加国内饭店的生意。某些饭店集团跨国经营是为了增加市场占有率;某些饭店集团跨国经营则是为了跟踪他们的客人。饭店集团发展的网点越多,在其已占有的市场与潜在市场的可信度和知名度也就越高。

某些饭店集团非常注重经营的利润;某些饭店联号则注重饭店物业的升值,或是通过饭店经营,减少投资风险。饭店集团在一个国家或几个国家经营,远不如多国经营有利。饭店集团跨国经营的网点越多,其影响也就越大,其局限性也就越小。许多饭店集团利用生意周期在世界各地的差异,避开本国市场的经济萧条期,寻找发展的机遇。另一些饭店集团跨国经营的原因,是由于某些发达国家,或发展中国家的政府要投资饭店业,使饭店集团有了盈利的机会。

在饭店集团跨国发展的策略上,最重要的因素是有明确的目标和全面发展的计划。公司必须要清楚地知道:达到什么目的?如何达到目的?从哪里开始?许多美国饭店集团根据地理环境的分布来制定跨国发展的策略。这取决于公司从哪里寻找细分市场,或公司已经占据了有利的位置,将开发商、业主、投资商拉入自己的市场。饭店集团基本已接管了饭店所在的国家设立的市场销售机构,这些机构不单单是为有关的国家或地区的饭店服务,而是为整个集团服务。

选择合适的时机跨国经营,公司要有日程表和计划,还要了解国际经济贸易的趋势,抓住机遇,将经营策略有效地运用到国外市场。总部要有充足的管理人才资源,以便派往国外,寻找适当的扩展地点;哪些国外的文化、语言、政治障碍可以克服,如何经营管理好饭店物业。

虽然国际饭店业被美国主宰,但新的后起之秀也通过并购或兼并不断崛起。欧洲的饭店经营者,特别是英国和法国的饭店经营者,已控制了某些全球知名的饭店集团或联号,如希尔顿国际公司,假日饭店公司,福特饭店公司,雅高(包括索菲特、铂尔曼、诺富特、宜必思等品牌饭店),法国的地中海俱乐部。亚太地区的饭店业也迅速崛起,亚洲的香格里拉饭店集团、泛太平洋饭店集团、日航饭店集团、半岛饭店集团、文华东方饭店集团、丽晶国际饭店集团等都成为国际知名的饭店集团。某些亚洲的联合大企业集团如欧奇公司(威斯汀饭店集团的投资者)、新世界发展公司(华美达饭店集团和新世界国际饭店集团的香港股东),都在投资国际饭店业。

主要的饭店集团地理分布比较集中。美国、英国、法国占有国际饭店业房间总数的

75.1%以上,饭店集团在国外管理饭店的分布各不相同。英国饭店集团集中在欧洲,有一部分在非洲和加勒比海地区。法国饭店集团集中在欧洲和非洲讲法语的国家以及中国。美国饭店集团则分布于亚洲、拉丁美洲、加拿大等。日本饭店集团在夏威夷和西海岸、东南亚、关岛和澳大利亚。发展中国家的饭店集团则去其他发展中国家接管饭店。

饭店集团在地理位置上的分布,取决于政治、经济、文化、语言等诸多因素。英国在加勒比海地区,法国在非洲法语国家经营饭店,说明了这两国与这些地区原来的殖民关系。游客倾向于尽可能地在离本国较近的国外度假区休假,这样既节省时间,又节省旅行费用。这足以说明为何欧洲饭店集团集中在欧洲,美国饭店集团多在拉丁美洲,澳大利亚饭店集团在南太平洋发展的原因。不过,从20世纪70年代开始,随着航空事业的发展,游客已不在意传统的家乡观念,而是更在意能够到世界各地去。不少饭店都加入国际饭店集团。

饭店的类型与国内和国际的交通发展有关。在美国,第二次世界大战以后,州际公路的发达导致饭店业的迅速发展。随着航空业的发展,商务饭店迅速增加,以满足乘飞机的商务游客。在欧洲和某些亚洲国家,早期的饭店靠近火车站。如今欧洲的经济型饭店,就是为了满足乘坐汽车的家庭和当地商务客人的需求。在亚洲,由于劳动力成本低,服务水准高,豪华饭店迅速发展。

又如美国饭店集团在国外扩张一样,外国饭店集团也打进北美洲。近年来,外国在美国的饭店投资日益增多。比如,日本投资商在洛杉矶市中心拥有75%的主要饭店物业,在夏威夷海滨度假饭店拥有超过75%的饭店物业。外国投资商认为美国地产有利可图,地价低廉,造价实惠。美元贬值刺激外国投资商的投资额。

不同于美国饭店集团过去那样,外国饭店集团乐于通过管理合约或合资经营的方式与美国饭店集团合作。大多数外国饭店集团试图提供有特色的饭店产品,这种特色即是一种服务水准——如充满了文化传统的法式服务和日式服务,这正是美国饭店所缺乏的。这种不同的文化特色和服务方式迎合了客人“求异”的心理。外国饭店集团在美国市场咄咄逼人,并采用了美国市场营销手段,上门拓展客户。同时,他们还聘请美国人当顾问。

饭店集团从事跨国经营可分为以下三种类型。

第一种:饭店联号——此种组织有自己的品牌,或是由整个联号或联合体经营的品牌。

第二种:自愿联合——独立经营的饭店互相自愿联合,共同拓展客源市场。自愿联合的形式其实是一种代理公司或联营公司,如美国的最佳西方公司和法国的罗杰斯公司,是许多家庭经营的小型饭店的联合组织。

第三种:集团企业——管理有公司品牌的饭店,同时管理无公司品牌的独立饭店。

集团企业在国际饭店业变化迅速,通常是以并购或收购发展壮大。巴斯集团先后收购了假日饭店公司和洲际饭店公司,更名为六洲公司,再更名为洲际饭店集团,一度成为世界上最大的饭店集团。选择饭店集团也成长迅速,同时还特许经营给霍华德·约翰逊饭店集团、华美达饭店集团、罗德威饭店集团,还为假日集团、喜来登集团、天天集团、万豪集团和希尔顿等集团部分饭店输出管理。2015年,万豪饭店集团收购德尔塔饭店集团,成为加拿大最大的全方位服务饭店集团;2016年,万豪饭店集团收购喜达屋饭店集