

饭店  
竞争  
力  
研究

学校编码: 10384

分类号: \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学 号: 200015146

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 饭 店 竞 争 力 研 究

## Researching The Competitive Strength Of Hotel

梁  
建  
山

梁 建 山

指导教师姓名: 黄福才 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2005 年 5 月

论文答辩日期: 2005 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

指  
导  
教  
师  
:  
黄  
福  
才  
教  
授

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 5 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确的方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 论文摘要

本文针对在激烈的中国市场竞争环境中，外资饭店企业可以盈利，盈利额甚至达中国饭店业的 90%，而大量内资饭店出现亏损这一令人深思的现象的研究，指出国内饭店管理理论界及业界缺乏对竞争力分析与研究是其根本原因之一。因此在对各种国内外已有的关于竞争力理论的文献进行分析与归纳，并通过图表等方法加以总结与演绎的基础上，创新地将竞争力及核心竞争力概念引入饭店管理领域，提出了饭店竞争力定量分析的框架，并将饭店竞争力因素分为显性竞争力和潜在竞争力，归纳和建立起饭店竞争力指标体系，作为准确、客观反映饭店竞争力水平的依据，对饭店企业竞争力构成因素进行解构，尝试构建饭店企业竞争力的数学模型，并通过实证研究的方法运用该数学模型，对厦门建发旅游集团及所属三家饭店的竞争力状况进行深入实地的调查、分析与评价，并围绕经营业绩、饭店品牌与形象、市场营销能力等十二项基础评价因子，采用 SWOT 分析法，清晰地总结出建发旅游集团及所属三家饭店的优势、劣势以及所面临的机遇和挑战，提出了九项提升其各自竞争力的具体策略及措施，对该集团及所属饭店提供了有益的帮助。由点带面，提出提高饭店竞争力的市场营销、核心价值观、体系完善、服务、人才、品牌、文化、技术等八项领先战略。科学、务实、全面地反映了饭店提高核心竞争力的途径及方法，为饭店企业的竞争和战略的制定及实施提供有益的工具。

**关键词：**饭店；竞争力；实证研究。

## **Abstract**

This article aims at the hotel industry in Chinese market circumstance, which is full of competition. Nowadays, foreign capital hotels make great profit, the earnings are ninety percent of the whole hotel industry in China; on the other hand, the state-owned hotels have a deficit. After researching, the author makes a conclusion that one of the reasons is the state-owned hotels lack for analyzing the competitive strength of the industry. firstly, the article introduces the concept of the competitive strength and the core competence into the field of hotel management. It divides the competitive strength into obvious and latent factors, concluding and building an index system of hotel competitive strength, which according as the accurate and impersonal level of the hotel competitive strength. The article anatomizes all the factors of the hotel competitive and tries to build the mathematics model of the strength, of which the author analyses and evaluates the competitive strength of the Construction & Development tourism corporation and its belongs, three hotels by living example. After researching, this article provides paths, methods and eight advance strategies, such as marketing, cares star, system, service, human resource, brand, culture, and technology, on how to enhance the hotel competitive strength. It also can be used as the tools of establishing and actualizing the competition and strategy of hotel industry.

**Key Words:** Hotel; Competitive Strength; Living Example Researching.

## 目 录

前 言.....	1
第一章 我国饭店业竞争现状与态势.....	8
一、我国旅游业国际竞争态势.....	8
二、我国饭店业竞争现状与态势.....	10
第二章 饭店竞争力与竞争力模型论述.....	18
一、竞争力概念.....	18
二、饭店产品的特性.....	18
三、饭店竞争力的概念.....	19
四、饭店核心竞争力的涵义及特点.....	20
五、饭店企业竞争力因素分析.....	21
第三章 饭店竞争力分析模型.....	27
一、饭店企业竞争力函数.....	27
二、饭店企业竞争力模型.....	28
第四章 饭店竞争力分析	
——厦门建发旅游集团三家饭店的实证分析.....	33
一、研究方法.....	33
二、酒店竞争力状况调查报告.....	33
三、饭店竞争力分析.....	42
第五章 饭店竞争力提升战略.....	53
一、市场营销领先战略.....	53

二、核心价值观领先战略 .....	61
三、体系完善领先战略 .....	61
四、服务领先战略 .....	68
五、人才领先战略 .....	70
六、品牌领先战略 .....	73
七、文化领先战略 .....	75
八、技术领先战略 .....	76
主要参考文献 .....	79

厦门大学博硕士学位论文摘要

## 前 言

### 一、问题的提出

饭店业是我国改革开放政策中受益最多的行业之一，在旅游六大要素中的位置令人瞩目。在过去的几年里，旅游饭店作为旅游业的三大支柱产业之一，得到了长足的发展。据统计，截止 2000 年末，全国共有旅游涉外饭店 10481 家，客房 94.82 万间，床位总数 185.6 万张，分别比 1995 年末增加饭店 6761 家，增长率为 181.74%；增加客房 46.21 万间，增长率为 95.06%；增加，床位数 86.88 万张，增长率为 88%。<sup>①</sup>（2001 年起开始按照星级饭店进行统计，与以往旅游涉外饭店统计口径有所变化，因此具有不可比性，故数字只采集到 2000 年）。

从数量和规模的发展来看，我国饭店业呈快速膨胀的态势，世界旅游组织 WTO 预测，到 2020 年，我国将成为世界第一旅游胜地，年接待客人数将达 1.3 亿，这为旅游饭店业的发展提供了广阔的市场前景。然而，也正是饭店业产业规模的急速扩大，导致了饭店企业之间的过度竞争。至 2002 年底，我国有星级饭店 8880 家，然而其经济效益状况却不容乐观。自 1995 年后，我国旅游饭店利润额呈直线下降趋势，至 1998 年出现全行业亏损的局面。2000 年的亏损虽然较 1999 年大幅减少，但亏损总额仍高达 26 亿元。（2001 年后的统计口径有所变化，因此具有不可比性）。

另一方面，面对同样的宏观经济环境、同样的市场，虽然多数饭店企业巨额亏损，但有的饭店企业却利润丰厚。据大洋网报道，2003 年上海将对半数以上的国有饭店实行资产重组。原因就是该市 276 家内资饭店的利润率远低于外资饭店。中国旅游饭店协会主办的《中国旅游饭店》（2003 年第二期）

---

<sup>①</sup> 《中国旅游年鉴》，中国旅游出版社，1998—2000 年。

披露,上海市 276 家内资饭店的全年利润还不到该市 33 家外资饭店的一半,人均利润不到外资饭店的 1 / 9。

在激烈的市场竞争环境中,外资饭店企业可以盈利,盈利额甚至达整个中国饭店业利润的 90%,这个问题令人深思。因此,饭店企业还是应该从自身来找原因,笔者认为缺乏对企业竞争力的分析与研究是根本原因之一,不了解自身竞争力状况,从而无法明确自身的核心竞争力,即竞争优势,不了解竞争对手的竞争力状况,从而无法明确对手的竞争优势,正所谓“不知己又不知彼”,当然无法在激烈的市场竞争中生存。本研究力图在饭店企业竞争力的构成与定量分析方面做一个抛砖引玉,以求引起学界、业界对饭店竞争力的关注。

## 二、研究综述

近年来各国普遍重视对企业竞争力的研究。早在 1979 年,美国总统签署的贸易协定(草案)明确规定:总统应向国会报告有关影响美国厂商在世界市场竞争能力的因素,以及增强美国竞争力的政策。1983 年,美国总统建立了一个由 30 名专家组成的“关于工业竞争力的总统委员会”,开始专门研究竞争力问题。80 年代中期,日本、德国也分别以竞争对手为主要对象,开始了此项研究。1990 年以来,世界经济论坛(WEF)和瑞士国际管理与发展学院(IMD)作为国际竞争力问题研究的权威机构,每年合作出版一本《国际竞争力研究报告》,用 300 多项定量与定性指标对几十个有代表性的国家和地区的国际竞争能力进行评估和分析,其评价结果在世界范围内引起了较大反响。按照 WEF 和 IMD 的观点,国际竞争力作为一个综合的概念,它既产生于企业内部效率,又取决于国内、国际和部门的环境。具体而言,国际竞争力取决于五种不同的因素组合。这五个因素是:变革因素、变革过程、环境、企业自信心和工业序位结构。变革因素包括人力资源、金融活力及自然资源。



环境涉及经济活力、市场导向、政府干预程度及社会与政治的稳定性。

在有关竞争理论的研究中较有影响力的是美国著名管理学家迈克尔·波特（Michael E. porter）提出的竞争战略理论。他指出企业成败的关键在于选择何种竞争战略，而竞争战略的关键就是在某个产业里寻求一个有利的竞争地位，即针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图和持之以恒的地位。波特理论的特点是把产业结构分析作为企业竞争战略分析的出发点，通过构建竞争战略模型，分析决定竞争结果的相关力量，即新进入威胁、替代品的威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，这一种竞争作用力共同决定着一个产业的竞争和利润潜力，其中，最强的一种或几种竞争作用力占统治地位并对企业战略的形成起关键作用。<sup>①</sup>在上述分析的基础上，波特提出了赢得竞争优势的三种基本通用战略：总成本领先战略、标新立异战略、目标聚集战略。企业可通过对五方面竞争力量的影响来获得竞争优势，提高自己的赢利能力。<sup>②</sup>

虽然波特的竞争战略理论在 20 世纪 80 年代成为企业战略理论的主流，但是由于该理论过分关注行业原因，而忽略了企业的内部资源和能力，从而在微观上指导企业实践仍显乏力。1989 年美国学者哈默尔(Hammer)和普拉哈拉德（Prahalad）提出了核心竞争力理论，指出“企业的竞争优势主要来源于自身的资源和能力，当企业将所有的资源和能力用于发展其独特的核心竞争力，而且竞争对手不能用其他方法替代和模仿这些能力时，企业就能维持自己的竞争优势。核心竞争力是企业多方面技能和企业运行机制的有机融合，是企业特定经营环境中的竞争能力和竞争优势的合力”。<sup>③</sup>核心竞争力理论要求企业打破长期形成的习惯和观念的束缚，培养预见能力，从未来市场需求的角度出发，以产品和服务为载体向消费者提供独特的价值和效益。

<sup>①</sup> Michael E porter: 《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 6 月，第 5 页。

<sup>②</sup> Michael E porter: 《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 6 月，第 38 页。

<sup>③</sup> 鲁开垠 等著：《核心竞争力》，经济日报出版社，2001 年 1 月，第 63 页。

我国复旦大学芮明杰教授也指出,核心竞争力是引导企业成功的关键要素。

此外,伊格尔·安索夫在他的《公司战略》一书中倡导经理们应该汇编一个本公司技能与资源的综合清单,即“竞争力一览表”。对竞争对手也做一些类似的表格,以便得到一个含有各种结果的相互比较。这种对既定市场上经营运行的对手实力予以剖析的练习将成为一个现成的指南。同时,安索夫说这种分析一览表需要定期更新,以便为未来的战略决策提供参考,并可以用于评估多角化的成功概率。

台湾宏基集团董事长施振荣则认为竞争力是多项价值成本比的总合;其中的价值、成本概念甚为宽泛,不仅考虑其有形、无形状态以及直接间接的来源,而且涉及了其时间价值的概念。

也有一些学者,诸如日本学者伊丹博行,提出了管理文化论,这种理论认为,每个社会都有其独特的文化传统和价值观,包括显性的意识形态和隐性的集体意识,它们共同决定着社会的行为准则和人们的理想追求,从而决定着一个国家经济生活的组织方式并进而影响着经济发展的效率和速度。像日本传统的文化理念形成了日本企业独特的经营模式,其中集体领导、劳资协作、终身雇佣制、全面质量管理常被认为是日本企业竞争优势的来源。这一理论的贡献在于看到了企业管理文化对企业经营效率的深层作用,但忽视了另一个基本事实,即并不存在一个通用的企业文化模式,在特定时期创造出竞争优势的文化理念在其它场合有可能成为企业发展的阻碍。在九十年代日本企业正面临着这一困境。作为回应,本田汽车最近反过来采取了美国式的个人负责制,以终身雇佣制著称的日本丰田汽车公司也结束了永不辞退工人的历史。

加拿大学者 Muhittin Oral 曾构建了一个对企业竞争力进行评价以描述企业竞争优势的模型。Muhittin Oral 的模型不仅可以定量描述企业的总体竞争力,同时也可以识别出企业的优势与劣势。Muhittin Oral 首先建立了企业竞争

力的概念模型,他把企业竞争能力定义为三个基本因素的函数,它们是:行业优势、成本优势及政治经济环境优势。

从国际上看,对于竞争力的认识存在很大的分歧,对竞争力的定义以及测度也是各有各的观点。而且绝大多数的竞争力理论都是在西方发达国家的经济实践基础上总结而来的,因此,对于这些经典理论在市场竞争中的实际运用,西方国家的企业表现出较强的竞争力和适应性。相比之下,我国在企业战略管理理论研究方面相对滞后,大多处于借鉴西方理论的研究基础这一层面。尤其是对旅游饭店企业的竞争力研究分析少之又少,并不能形成对饭店企业发展的有效指导。

以上各种竞争力理论是管理学界在不同时期提出的企业战略理论,虽然各理论在研究角度、研究方法以及适用的经营环境等方面有诸多不同之外,理论本身并没有优劣之分。而本研究侧重探讨饭店企业竞争力的一般含义及其定性度量问题,并为饭店企业明确自身的核心竞争力提供理论基础,从而更有效的参与市场竞争,以期在激烈的市场竞争中获胜,实现组织目标。

国内的饭店管理理论研究及实践对该课题涉及较少,这也是本文作者选择该课题的一个目的。

### 三、研究意义

(一) 饭店竞争力定量分析是个崭新的研究领域。通过对饭店竞争力定量分析的研究,对饭店管理领域的研究有一定的促进作用。

(二) 饭店竞争力定量分析的研究可以保证饭店企业明确核心竞争力,从而获得持续的竞争优势。在大市场环境中,有的企业能长盛不衰,有的只能成功一时,而有的企业一点成功的机会都没有。那些在长时期内保持超过同行业平均水平的投资回报率的企业秘诀就在于他们明确自身的竞争实力,充分利用自己的竞争优势,回避竞争劣势,从而在竞争中保持主动性。

(三) 有助于饭店企业应对 WTO 的挑战, 参与广泛的国际竞争。我国已加入 WTO, 面对整个全球市场, 我国饭店企业面临更大的机遇与威胁。随着我国经济政策对外国投资者实行的国民待遇, 我国饭店绝不能坐以待毙, 必须加强对自身竞争力的了解, 确立核心竞争力, 从而不但要在国内与外资饭店展开竞争, 维持生存, 并力求长足发展, 参与更广泛的国际竞争。

(四) 为饭店企业制定竞争战略提供新方向。企业之间竞争的实质是其竞争力各因素之间的较量。认识到这点, 就要求企业关注竞争力分析, 将维持自身的核心竞争力、缩短与竞争对手的竞争差距作为企业重要的发展战略目标之一, 从而将企业有限的人力、物力、财力等战略性资源优化配置到有利于这一发展战略的方向上来。

#### 四、研究目的 (预期目标)

(一) 对现有饭店竞争力理论进行梳理, 探讨饭店竞争力定量分析方法, 以期引起饭店管理理论界及实务工作者对饭店竞争力及其核心竞争力的更多关注。

(二) 通过实地调研, 以厦门建发旅游集团及所属的三家饭店为案例, 深入探讨饭店竞争力定量分析研究方法在饭店管理中的实际应用。

(三) 通过饭店核心竞争力的研究, 指导实际工作者, 在实务经营中有效提高核心竞争力, 实现饭店核心竞争力的提升战略。

#### 五、研究方法

本文通过传统的“桌面研究”, 对各种已有的关于竞争力理论的文献进行分析与归纳, 并通过图表等方法加以总结与演绎, 从而创新地提出了饭店竞争力定量分析的框架。在实证主义的指导下, 又以厦门多家饭店为考查对

象，通过问卷调查、访谈等方式对饭店顾客及部门作实地调研，并运用 EXCEL 软件对调查结果进行统计与分析，以探讨饭店竞争力定量分析在管理饭店中的实际应用。

## 六、工作进度

- (一) 2003 年 9 月：初步查询资料、确定论文范围
- (二) 2003 年 10 月：确定论文题目、大纲
- (三) 2003 年 11 月：校内资料查询、设计调研方案、调查形式和调查问卷
- (四) 2003 年 11—12 月：校外资料查询、饭店调研
- (五) 2004 年 1 月—2004 年 7 月：文献资料及调研结果的整理分析
- (六) 2004 年 5—7 月：饭店调研、顾客调查
- (七) 2004 年 4—9 月：撰写初稿
- (八) 2004 年 10 月：修改、定稿

## 第一章 我国饭店业竞争现状与态势

### 一、我国旅游业国际竞争态势

从当前旅游发展的总体情况来看，我国虽然在旅游接待人数和国际旅游收入方面位居世界前列，已发展成为令世人瞩目的旅游大国，但我国旅游业还处于粗放型增长阶段，资源开发水平和利用率低，旅游企业效益不佳，人均产出不高，旅游接待质量较差，产品开发能力和市场促销能力与先进国家相比还有明显的差距。因此，还远远不是一个旅游强国。

一般来说，规模曰“大”，质量曰“强”，效益曰“优”。而“强”这一概念的最终体现，是在市场上的竞争力。从旅游大国到旅游强国，中间的必经之路是不断提高质量，不断提高综合竞争力。

总体而言，我国旅游业的国际竞争状况还存在以下一些劣势：

（一）在要素条件方面，我国有初级要素和一般要素的优势，但在高级要素和专门要素方面却比较薄弱，难以形成后发优势。

我国自然资源和人文资源相得益彰，古老文明与现代成就融为一体，旅游资源可谓得天独厚，加上劳动力便宜，因而可用于发展自然资源密集型和劳动密集型为特征的旅游业初级要素和一般要素相对丰富。但现阶段我国旅游理论与实践相脱节问题突出，旅游产、学、研结合不够，富有创新意识的旅游专门人才不足，因而高级要素和专门要素显得捉襟见肘。在知识经济浪潮拍岸而来的今天，单纯依靠初级要素和一般要素开发旅游产品来发展旅游业是不够的。要提高我国旅游业的竞争力，必须应用先进的科技，增强创新能力，走科教兴旅、创新驱动的道路。

（二）在需求条件方面，我国旅游业最大的问题是国内需求水平低于国

实际需求水平，总体上缺乏讲究的、挑剔的买主，从而未能对旅游企业形成强大的创新压力。

国内需求对产业竞争力最重要的影响是通过国内买主的结构和买主的性质实现的。如果一国的买方需求领先于他国，则一国的产业就能获得竞争优势。2003年，我国国内旅游已达8.70亿人次，但庞大的旅游大军却无法掩盖我国国内旅游水平较低的现实。首先，对我国大多数国内旅游者而言，出门旅游在一定程度上毋宁说是一种能满足好奇心的新流行。旅游，仅为了在相册中留下“到此一游”者大有人在，且我国国内旅游人均消费较低。尽管我国国内旅游者的权利意识在不断提高，但总体上我国旅游者还不成熟。其次，我国国内旅游的组织化程度还很低。再次，在世界旅游活动日趋个性化的大背景下，有组织的国内旅游者的个性化需求远未得到关注，罐头观光仍是国内主要的旅游形式。

国内旅游需求的低水平，使旅游企业普遍缺乏创新压力。要改变我国旅游业需求条件方面的不足，有赖于社会经济进一步的和谐发展，随着民众收入水平的进一步提高，高质量的买主将培养出高质量的市场。

### （三）在支持性产业和相关产业方面，我国旅游业比较薄弱

产业从产出角度可理解为同类产品及其可替代品的集合。尽管如此如何界定旅游产业是理论界争论不休的问题，但一般把旅游产业看作是饭店业、餐饮业、交通客运业、旅游娱乐业、旅行社业、旅游用品和旅游购物品销售业的综合。由于旅游业极强的产业关联度，其相关部门涉及国民经济的各个行业，即旅游业的发展必须以整体经济实力为后盾。受我国现阶段整体经济发展水平的制约，我国旅游产业的整体水平及支持旅游业的相关产业的实力明显不足。为此，我国应从国家整体利益出发，确定对国际旅游业发展支持的大政策。

#### （四）企业战略目标不清，竞争无序

首先，我国大多数旅游企业缺乏战略的指导，即使少数制订发展战略的企业，其战略大多停留在意念之中，未能形成架构完善、阶段目标明确的局面，导致策略体系模糊，行业规范不足。其次，激烈的国内竞争是创造和保持竞争优势最有力的刺激因素。我国国内旅游业竞争空前激烈，但以无序竞争为表现形式，竞争的焦点集中在价格上。旅游企业不主动按市场信号行事，不遵守行业竞争规则的现象比比皆是，这明显不利于我国旅游业国际竞争力的提高。

综上所述，我国旅游业现有的国际竞争实力较弱。我国目前尚未真正打开过一个主要的旅游客源国市场，我国的国际旅游市场份额依然较小，我国旅游业在国民经济中的地位不及旅游发达国家。因此，仅满足我国是旅游资源大国的一般认识，仅看到我国接待人次和旅游创汇在世界排名不低的肤浅认识，是极其有害的。不容否认，旅游业是我国参与国际服务市场竞争的优势行业，但我国要称雄国际旅游市场，尚需付出艰苦卓绝的努力

## 二、我国饭店业竞争现状与态势

### （一）我国饭店业目前概况

2002年，我国星级饭店数量继续保持较快增长。到2002年末，全国共有星级饭店8880家，比上年末增加1522家，增长20.68%；拥有客房89.72万间，比上年末增加8.10万间，增长9.92%；拥有床位172.95万张，比上年末增加19.64万张，增长12.81%。

按注册登记类型划分，在全国8880座星级饭店中，有国有饭店5061座，占全国星级饭店总数的56.99%；集体经济饭店893座，占10.06%；外商投资饭店279座，占3.14%；港澳台投资饭店407座，占4.58%。以上四种注册登记类型的饭店，共占全部饭店的74.77%。此外，联营、股份制、私营等



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库