

学校编码: 10384  
学 号: X200215177

分类号: \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC

学位论文

饭店核心竞争力的识别与培育研究

Research on Identification and Construction of  
the  
Hotel' s Core Competence

张东宁

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 (EMBA)  
论文提交日期: 2005 年 5  
月

论文答辩时间: 2005 年 6 月  
学位授予单位: 厦 门 大 学  
学位授予日期: 2005 年

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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

## 内容摘要

改革开放 20 多年来，中国旅游饭店业快速发展。进入新世纪，经济全球化进程加快，北京申奥成功，中国加入 WTO，上海申办 2010 年世博会成功，这些举世瞩目的大事将在中国掀起新一轮旅游饭店业投资热潮。在面临良好发展机遇的同时，我国饭店业也将直接面对全球市场，与国际知名跨国饭店管理集团展开直接竞争。目前我国饭店业正面临着许多挑战和困难：重复建设、供大于求、税费过重、利润率下降、员工流失率居高不下、直接成本上升等。只有努力培育饭店的核心竞争力，才能保障饭店的长久竞争优势。

本文采用规范分析与实证相结合的方法，应用企业核心竞争力理论、价值链分析等经济学和管理学理论工具，并结合国际饭店集团经营的案例分析，研究了我国饭店核心竞争力的识别、规划和培育途径等方面的问题。

全文共分七章：第一章为前言。第二章为企业核心竞争力理论的评述，对核心竞争力概念进行了界定。通过回顾居主流地位的几个理论流派的观点，指出企业核心竞争力的研究是企业可持续竞争优势研究的深化。并分析了核心竞争力的一般特征，以引出本文的研究起点和思路。第三章为饭店企业核心竞争力的识别。本文根据饭店业的特性，从价值链和企业资产角度，对饭店核心竞争力内涵进行了推导。接着，运用价值链理论提出了饭店企业核心竞争力的识别方法，指出优异顾客体验价值、战略性资源、竞争市场的选择、独特知识与技能、有机整合能力是饭店核心竞争力的五大构成要素。这是本文的创新点之一。第四章探讨了饭店核心竞争力的营造战略。在分析我国饭店企业核心竞争力的现状、存在问题与根源的基础上，结合国外饭店核心竞争力培育的经验，研究了培育和增强我国饭店企业核心竞争力的战略规划。接下来，围绕战略规划的重点内容——服务质

量、营销与人力资源管理展开了具体深入的研究。第五章与第六章分别从质量、营销和人力资源管理等方面论述了饭店核心竞争力的营造方式。第七章为结束语。

**关键词：** 核心竞争力； 质量管理； 人力资源

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

During over 20 years' open-door and reform, the hospitality industry in China has witnessed a rapid development. Coming to the new century, the economic globalization is gearing up. Such major and happy events as China's entry into the WTO, Beijing' successful application of the 2008 Olympic Games, and Shanghai's successful application of the World Trade Exhibition in 2010 are determined to surge a new round investments in this industry. China's hospitality industry while embracing these opportunities, are also facing the big challenge and competition from international and multi-national well-known hotel groups. Worry still, currently, such difficulties as repeated construction, surplus, heavy taxes, profit margin declining, exodus of employee, direct cost elevating etc. are also plaguing the industry. Thus, only by cultivating and promoting the hotel's core competence with their unique features can they keep sustained competitive edge.

With managerial and economic tools, like corporate core competence theory and value chain analysis, and case study of multi-national hotel groups, this paper brings forward ideas on the identification, cultivation and management of hotel's core competence.

This paper consists of seven chapters. Firstly, the research background, purpose and approach are introduced in Chapter I. In Chapter II, a brief to the competence theories is presented, in which includes the definition of core competence, its main contents and characteristics. Chapter III is focused mainly on the identification of the hotel's competence. Viewing from the hospitality traits, value chain and corporate asset, the meaning of hotel core competence is deduced. By value chain analysis, five key elements of hotel core

competence are clarified, which are excellent customer experience value, strategic asset, marketing segment, unique knowledge and skill, and constructional capability. Chapter IV explores the weaknesses and problems in domestic hospitality industry by benchmarking with multi-national hotel groups. Then, it is proposed that the process of hotel core competence cultivation should include products, service, quality and human resource management. When a hotel programs its core competence, the first step and the most important thing is to make the SWOT analysis to find out and highlight its resources and advantages. Furthermore, aspects of the cultivation of the hotel's core competence are discussed in Chapter V and VI respectively by a research in detail on the hotel's quality, marketing and human resources. Chapter VII is summary.

**Key words:** Hotel's core competence ; Value chain analysis; Totally Service Quality Management Human Resource

# 目录

第一章 前言 .....	1
一、研究背景与意义 .....	1
二、论文的研究方法与分析框架 .....	2
第二章 企业核心竞争力理论研究综述 .....	4
一、核心竞争力概念的界定 .....	4
二、企业核心竞争力研究的理论流派 .....	7
三、企业核心竞争力的特征 .....	8
四、饭店核心竞争力理论研究进展 .....	9
第三章 饭店核心竞争力的识别 .....	12
一、饭店核心竞争力内涵的推导 .....	12
二、饭店核心竞争力识别方法 .....	16
三、饭店核心竞争力构成要素 .....	20
第四章 饭店核心竞争力营造战略 .....	24
一、我国饭店核心竞争力存在的问题及根源 .....	24
二、国外饭店核心竞争力培育的经验借鉴 .....	28
三、饭店核心竞争力营造的战略规划 .....	30
第五章 围绕服务质量与营销培育饭店核心竞争力 .....	35
一、以服务质量管理营造饭店核心竞争力 .....	35
二、以品牌营销培育饭店核心竞争力 .....	41
第六章 以人为本培育饭店的核心竞争力 .....	46
一、以员工满意为核心进行人力资源管理 .....	46
二、饭店企业提高员工满意度的途径 .....	49
第七章 结束语 .....	57
参考文献 .....	59

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 第一章 前言

### 一、研究背景与意义

企业竞争力理论有着广泛深远的理论渊源，自从普拉哈拉德和哈默 1990 年提出企业核心竞争力的概念以来，关于企业独特竞争能力，核心技巧与战略、产业发展和绩效关系的研究已经成为中西方战略理论的研究热点。

饭店业作为我国旅游业发展中的重要行业，是我国成长最快也是最早与国际接轨的行业之一。进入 21 世纪，经济全球化进程加快，北京申奥成功，中国加入世界贸易组织，上海申办 2010 年世博会成功，这些举世瞩目的大事使我国又掀起了新一轮饭店业的投资热潮。在面临良好发展机遇的同时，我国饭店业将直接面对全球市场，与国际知名跨国饭店管理集团展开直接竞争。目前我国饭店业正面临着许多挑战和困难：行业体制改革、产品供大于求、利润率下降、员工流失率居高不下等。这些问题影响与制约了我国许多饭店企业参与国际竞争的能力，具体表现在以下几个方面：

1、经营业绩不理想，内资饭店的利润率远低于外资饭店。2003 年我国星级饭店规模及经营状况统计表明，我国饭店在数量上相对过剩，质量上小而散，平均出租率仅为 55.05%。<sup>①</sup>以饭店业经营状况最好的上海市为例，2003 年上海市 267 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。<sup>②</sup>国家旅游局 2003 年的“工作研究”也表明，“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。进入 2000 年后的亏损虽已大幅减少，但亏损总额仍

<sup>①</sup> 《中国旅游统计年鉴 2004》，中国旅游出版社，2004 年，P92-93；

<sup>②</sup> 中国旅游饭店协会，《中国旅游饭店》，2003 年第二期；

高达数亿元。”<sup>①</sup>

2、行业集中度过低，缺乏规模经济，行政垄断与过度竞争并存。目前全世界 57% 以上的饭店均以多种形式隶属于某一饭店集团。尤其是近几年，国际饭店集团出现了大型化、垄断化的趋势。而我国内资饭店集团化程度不高，且集团化方式多以投资扩张及政府捏合两种方式。这种扩张方式的潜力非常有限，一些政府强行捏合的饭店集团由于内部缺乏产权关联，联而不和、集而不团，未能形成母子公司体制，运作非常困难。

3、饭店产品严重趋同，技术壁垒比较低，品牌知名度不高。<sup>②</sup>在市场高度细分化的今天，我国大多数星级饭店还停留在观光旅游饭店的阶段，与国外集团的度假饭店、商务饭店、会议饭店相比，在满足客源个性化、特色化、专业化需求方面，毫无优势可言，尤其是对应迅速增长的国内旅游需求的饭店设施相对滞后。

4、内资饭店管理人才外流现象加剧。世界知名品牌饭店凭借其雄厚的实力、世界一流的管理和品牌，纷纷实行本土化策略，挖掘内资饭店中已有丰富实践经验的管理人才。人才竞争导致不少国有饭店，尤其是体制陈旧、管理经营理念落后、效益品牌较差的国有饭店的管理人才流失现象严重。内资饭店企业的一些青年骨干很有可能在高薪、培训机会的吸引下被跨国饭店集团挖走。

因此，在新一轮市场冲击和挑战的背景下，我国饭店企业必须加强核心竞争力的培育，才能在市场竞争中获得长久的优势。本文拟对饭店核心竞争力的识别与培育问题展开研究，具有重要的现实指导意义。

## 二、论文的研究方法与分析框架

本文应用企业核心竞争力理论、价值链分析等经济学和管理学理论工

<sup>①</sup> <http://www.ctnews.com.cn/gb/2001/12/05/zglyb/jdzn/12.htm>

<sup>②</sup> 参见王兴琼：当前我国饭店业的经营困境及其所采取对策和绩效研究，《北京第二外国语学院学报》，2004年第5期；

具，并结合国际饭店集团经营的案例分析，研究了我国饭店核心竞争力的识别、规划、培育等方面的问题。

全文共分七章：第一章为前言。第二章为企业核心竞争力理论的评述，对核心竞争力概念进行了界定。通过回顾居主流地位的几个理论流派的观点，指出企业核心竞争力的研究是企业可持续竞争优势研究的深化。并分析了核心竞争力的一般特征，以引出本文的研究起点和思路。第三章为饭店企业核心竞争力的识别。本文根据饭店业的特性，从价值链和企业资产角度，对饭店核心竞争力内涵进行了推导。接着，运用价值链理论提出了饭店企业核心竞争力的识别方法，指出优异顾客体验价值、战略性资源、竞争市场的选择、独特知识与技能、有机整合能力是饭店核心竞争力的五大构成要素。这是本文的创新点之一。第四章探讨了饭店核心竞争力的营造战略。在分析我国饭店企业核心竞争力的现状、存在问题与根源的基础上，结合国外饭店核心竞争力培育的经验，研究了培育和增强我国饭店企业核心竞争力的战略规划。接下来，围绕战略规划的重点内容——服务质量、营销与人力资源管理展开了具体深入的研究。第五章与第六章分别从质量、营销和人力资源管理等方面论述了饭店核心竞争力的营造方式。第七章为结束语。

## 第二章 企业核心竞争力理论研究综述

企业核心竞争力的研究源于对企业可持续竞争优势的探讨。企业可持续竞争优势一直是企业战略管理研究的焦点，也是企业核心竞争力理论研究的逻辑主线。对企业竞争优势的研究大致经历了新古典企业理论、产业组织理论、竞争战略理论和企业核心竞争力理论这四个由浅入深的阶段，研究的侧重点也相应地从对企业外部经营环境的分析逐步过渡到对企业内部资源和能力因素的探讨。<sup>①</sup>其中，核心竞争力理论最早发源于企业战略管理理论中资源和能力学派，后来迅速成长为现代企业获得可持续发展和竞争优势的新战略管理观。

### 一、核心竞争力概念的界定

在1990年5月至6月的《哈佛商业评论》杂志上，普拉哈拉德和哈默在《企业的核心竞争力》(The core competence of the corporation)一文第一次明确提出了“核心竞争力”的概念。他们认为核心竞争力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。<sup>②</sup>此后，由于核心竞争力的理论渊源涉及到分工理论、战略管理理论、企业资源理论、知识经济理论等几种不同的理论，许多学者分别从不同的角度对它进行了扩展、理解和界定。

如Meyer和Utterback认为，企业核心竞争力是指企业的研究开发能力、生产制造能力和市场营销能力，是在产品族创新的基础上，把产品推向市场的能力。David Lei、Michael A. Hitt和Richard Bettis提出动态核心

<sup>①</sup> 方东成：《旅行社企业核心竞争力研究》，西北大学硕士学位论文，2003年4月；

<sup>②</sup> Prahalad C. K, Hamel G. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990, May-June;

竞争力的概念<sup>①</sup>，巴顿在其著述中提出“企业核心竞争力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系”，美国麦肯锡咨询公司认为核心竞争力是“某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力”。不过，对于核心竞争力的本质究竟是什么，至今仍没有形成一个准确而统一的表述。国内外学者们研究的出发点不同，对核心竞争力的定义角度也各有差异。归纳起来，主要有以下八种观点：

表 2-1 企业核心竞争力概念的主要观点

	关注点	能力表示维度	优点	缺点
整合观 Prahalad 与 Hamel 等（1990）； Kesler 等（1993）	不同技能 与技术流 的整合	文字描述是组织的 标志	强调能力整合，便 于组织内外良好交 流与沟通	分解性差，层次 性不强
网络观 Klein 等（1998）	技能网络	各种技能及根据其 相互关系所构成的 网络	可分解性强，直接 深入技能层，直观	重点不突出，对 组织文化因素 考虑不够
协调观 Sanchez 等（1996） Dutand（1997）	各种资产 与技能的 协调配置	卓越资产、认知能 力、程序与常规、 组织结构、行为与 文化	强调协调配置，因 此能力五要素中有 三个要素与协调配 置有关	层次性不强，过 多强调组织、文 化方面的因素
组合观 Prahalad（1993） Coombs（1996） 科因等（1997） 郭斌（1998）	各种能力 的组合	企业战略管理能 力、企业核心制造 能力、企业核心技 术能力、企业核心 营销能力、企业组 织/界面管理能力	强调能力的组合， 以组合创新过程为 基础，可分解性强， 具有一定的可操作 性	层次性不强
知识载体观 Dorothy Lenard-Bartson （1992） 魏江（1997）	知识载体	用各种知识载体来 指示：员工、技术 系统、管理系统、 价值与规范	强调能力的知识 性；可以明确能力 载体，具有一定的 可操作性，可以深 入项目与企业进行 研究	更多地强调能 力的知识存量 特性，对能力的 动态性重视不 够
元件——构架观 Henderson 与 Cockburn（1994）	能力构成	元件能力与构架能 力	可分解性和可操作 性强，具有系统观	层次性与动态 性不够

<sup>①</sup> 苗名杰：世界 500 强的成功之道——培养核心竞争力是关键。《政策与管理》，1999（10）。

平台观 Meyer 与 Utterback (1993) Meyer 与 Lehnerd (1997)	对产品平台的作用	用户洞察力、产品技术能力、制造工艺能力、组织能力	通过产品平台连接市场, 强调市场, 四个模块中前两个与市场有关	不全面, 对组织文化因素考虑较少
技术能力观 Patel 与 Pavitt (1997)	用专利指示的相对技术能力	专利份额与显在技术优势	以专利定量描述	用专利优质指标有局限, 没有考虑组织文化因素

资料来源: 王毅等, 企业核心能力: 理论溯源于逻辑结构剖析, 《工业企业管理》, 2000年第12期;

在参阅了核心竞争力的众多定义之后, 本文认为, 大部分学者在核心竞争力概念上有几点还是意见基本一致的: 第一, 核心竞争力强调集合或整合性; 第二, 核心竞争力强调学习性和知识性; 第三, 核心竞争力强调要与外部竞争环境和要求相吻合, 也就是说它是一个相对于外部竞争的概念。

同时, 认识核心竞争力的概念还需要注意区分能力、竞争能力和核心竞争力之间的差异。认为“核心竞争力就是能力的集合”的观点容易混淆能力、竞争力与核心竞争力的区别。乔治·斯道克等认为, 竞争能力和能力代表了两种不同但相互补充的公司战略的新范式, 前者强调价值链上特定技术、生产、营销等方面的专有知识, 后者的涵义更为广泛, 涵盖了整个价值链。<sup>①</sup>如果说能力是企业某项业务运营的前提条件, 是进入竞争舞台的门票的话, 那么竞争能力就是“级别”更高的能力, 是企业在竞争舞台上脱颖而出、获得竞争优势所必须的条件。竞争力与核心竞争力两者既有区别又有联系。竞争力是指企业在其所属行业维持和夺取市场份额的能力。从逻辑上看, 核心竞争力包含在竞争能力之中, 竞争能力的外延要比核心竞争力大, 而核心竞争力的内涵却比竞争能力更丰富, 同时复杂程度也更高。

总结上述观点, 本文认为, 核心竞争力是企业市场竞争中获取持续

<sup>①</sup> 徐虹: 智力资本: 21世纪旅游饭店战略竞争力的源泉, 《南开管理评论》, 2000年第5期。

竞争优势的内生性因素，它不仅包括在某一特定时点上企业既定的异质性资源存量，还包括企业组织、利用和配置企业内、外部资源的一系列出色的活动。核心竞争力是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力，是将技能资产和运作机制有机融合的企业自组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。

## 二、企业核心竞争力研究的理论流派

在企业核心竞争力研究领域，目前主要有两类学术观点：资源学派和能力学派。

资源学派侧重于从“物”的角度，把企业看作是一系列资源所组成的集合。其代表人物有皮特瑞夫、罗曼尔特、里普曼、温特、巴尼、申德尔、库尔等人。资源学派认为企业创造竞争优势的能力依靠其资源的存量（现有的资产和生产性要素，如专利、品牌、企业信誉、顾客基数和人力资源等）。他们认为外部环境的变化对所有企业都是同质的，具有竞争优势的企业最终要依赖于组织内的特定资源。能够带来企业竞争优势的资源称为关键资源，也就是核心竞争力。按 Barney（1995）的观点，关键资源必须满足三点评判标准：（1）有价值性；（2）稀缺性；（3）不可模仿和替代性。<sup>①</sup>

能力学派侧重于从“人”的角度考察企业的竞争优势来源。在能力学派看来，能力是决定企业异质性的根本。企业是一个能力系统或能力的特殊集合体。其代表人物有普拉哈德和哈默、斯多克、伊万斯、舒尔巴、提斯等。能力学派认为，企业资源异质性的背后是人的异质性，对资源的配置和整合的能力是企业的核心能力。能力是以人为载体的。具有相似资源的企业通常在利用资源的效率方面存在差异，这种差异就是企业能力的差异，是竞争优势产生和得以延续的深层因素。隐藏在企业资源背后的企业配置、

<sup>①</sup> 李品媛：《企业核心竞争力研究理论与实证分析》，经济科学出版社，2003年。

开发和保护资源的能力是企业竞争优势的源泉。<sup>①</sup>

资源学派和能力学派产生学术观点分歧的原因在于对核心能力理解和观察的角度不同。资源学派从静态的角度出发，考察的是企业培育和利用核心竞争力的结果，它是一个存量的概念；能力学派从动态的角度出发，研究的是企业培育和利用核心竞争力的过程，是一个流量的概念。资源论强调的基础是降低短期成本、提高效率，从而提高企业业绩，增进企业竞争力；但核心竞争力的内涵远不只于此。核心竞争力更侧重于企业长期可持续发展。从这个角度看，本文认为能力学派是对资源学派的扬弃和发展。能力学派更加强调了竞争力的内生性，认为长期积累形成的能力造就了企业竞争力。如果将企业核心竞争力界定为不仅包括在某一特定时点上，企业的静态资源存量，还包括企业对资源的利用，配置和整合能力，则两类学术观点可以有机地统一起来。

### 三、企业核心竞争力的特征

一般来说，核心竞争力具有以下基本特征：

1、价值性。与竞争对手相比，核心竞争力能够使企业为顾客创造更多的价值，它可以使企业经营获得低成本或差异化优势。企业内的各种资源和能力的价值和优势最终都必须要通过顾客对产品的购买行为而得到实现，而顾客是否采取购买行为的一个最主要的标准是看该产品能否为其创造最大化的价值，所以只有能为顾客创造重要价值的能力才能为企业创造较大的竞争优势。核心竞争力一般可以通过以下两种途径为顾客创造重要价值：一种是通过改进现有产品来提高顾客价值；另一种是通过开发新产品充分满足顾客的潜在要求，从而为其创造新价值。核心竞争力的这一特征决定了它必须存在于能为顾客创造较大价值的关键活动中，而不可能存在于其它的非关键活动中。

<sup>①</sup> 王毅等：企业核心能力：理论溯源于逻辑结构剖析，《工业企业管理》，2000年第12期。



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