

# 集团饭店的商业模式创新研究

郭阳旭

(重庆工商大学 企业管理研究中心, 重庆市 400067)

**摘要:**用商业模式理论引入饭店集团的战略管理分析,并根据价值链理论、企业组织行为学与企业流程再造理论分析了国内外饭店集团的商业模式的内部结构与逻辑关系。为集团饭店进行商业模式创新提供了基本的理论架构。尤其是为我国本土饭店集团参与国际竞争提供了战略性的概念分析工具。

**关键词:**集团饭店;商业模式;创新

**中图分类号:**F59 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-9841(2009)06-0112-06

著名管理学大师彼得·德鲁克说:“当今企业之间的竞争,不是产品之间的竞争,而是商业模式之间的竞争。”<sup>[1]</sup>

“商业模式”一词用英文表达为 Business Model,尽管它第一次出现在20世纪50年代,但直到90年代才开始被广泛使用和传播。Business Model已经成为创业者和风险投资者的一个必备名词。几乎人们都确信,一个好的 Business Model,就是成功的保证。近年来,社会环境的巨大变化促使经济个体(企业)的商业模式及其管理尽快变革和科学优化。尤其是以信息技术为手段、信息经济为内容的各种新经济形态,衍生出无数的商业模式。也不乏成功的先例与快速致富的诱惑与预期。国内外学者对商业模式的关注、研究与借鉴都已经非常广泛和深入了。

商业模式在饭店集团化过程中同样发挥了重要的作用。目前,在市场环境发生变化、信息技术广泛引入饭店行业、饭店产业内外部竞争激烈的背景下,中国饭店业正处于传统商业模式的转型与创新的关键时期。

但基于自觉的饭店商业模式创新与研究工作滞后,饭店领域的商业模式的表述与研究有待深入。戴斌较早地指出了我国国有饭店集团在管理体制与运营模式上的探索<sup>[2]</sup>。邹统钜分析了经济型酒店的关键成功因素与经营模式<sup>[3]</sup>。本文将目前在IT领域及商业领域比较流行与成功的商业模式(Business Model)管理理论引入对饭店集团的战略管理分析。

## 一、管理学界对商业模式的基本认识

### (一) 商业模式的概念

商业模式作为一个管理学的学术术语是一个比较新的名词。今天,虽然这一名词出现的频度极高,关于它的定义仍然没有一个权威的版本。比较全面的概念为:

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具,用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本(Relationship Capital)等用以实现(创造、推销和交付)这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

人们在文献中使用商业模式这一名词的时候,往往模糊了两种不同的含义:一类作者简单地用它来指公司如何从事商业的具体方法和途径,另一类作者则更强调模型方面的意义。这两者实质上是有所不同的:前者泛指一个公司从事商业的方式,而后者指的是这种方式的概念化。后一观点的支持者们提出了一些由要素及其之间关系构成的参考模型(Reference Model),用以描述公司的商业模式。管理学界大批学者正沿着后一思路研究商业模式的设计和创新,并把商业模式的概念同设计和创新连接起来。

### (二) 商业模式的构成要素

商业模式的概念化有很多版本。它们之间有着不同程度的相似和差异。Osterwalder(2004)在综合了各种概念的共性的基础上,提出了一个包含九个要素的参考模型。商业模式就是通过价值主张(Value Proposition)、消费者目标群体(Target Customer Segments)、市场划分(Market Segmentation)、分销渠道(Distribution Channels)、客户关系管理(Customer Relationship Manage-

\* 收稿日期:2009-10-11

作者简介:郭阳旭(1963-),男,四川通江人,重庆工商大学企业管理研究中心,教授;西南大学经济管理学院,博士研究生,主要研究旅游企业战略管理、旅游经济学、城市经济学。

ment)、价值配置(Value Configurations)、核心能力(Core Capabilities)、合作伙伴网络(Partner Network)、商业联盟(Business Alliances)、成本结构(Cost Structure)、收入模型(Revenue Model)、收入流(Revenue Flow)这些要素来创造财富的途径<sup>[4]</sup>。

### (三)集团饭店的商业模式

笔者认为集团饭店的商业模式应该包括经营模式(Value-revenue management model)、管理模式(management model)、服务模式(Service-first model)<sup>①</sup>。经营模式主要解决饭店商业模式中的价值判断与收入管理,是饭店集团的市场行为的理论指导。管理模式是通过企业的公司治理结构与组织结构与管控体系实现企业经营模式与战略目标。服务模式既是饭店作业及其流程的基本构成;又是实施服务领先或服务致胜的企业经营模式的價值基础。集团饭店依靠经营模式、管理模式、服务模式三个层面的协调运行,才能完整地构建与运行集团饭店的商业模式。绝大多数饭店集团的商业模式的设计与构成都是这三种模式的不同要素的选择与组合的结果。

## 二、饭店集团的商业模式构成要素分析

### (一)饭店集团经营模式

按价值链分析,饭店集团化就是改变饭店企业的价值路径,形成新的企业盈利路径。

饭店集团的经营模式(Value-revenue management model),主要指饭店集团的战略发展中引起集团价值或总部价值提升的思路、路径与源泉。

1. 按集团价值形成的原因对饭店集团的经营模式分类

按照集团价值的形成原因的不同,相应的饭店集团的经营模式可分为规模经济经营模式、范围经济(多元化)经营模式、快速反应经营模式、网络经济经营模式、品牌经济(质量经济)经营模式、聚合(产业集群)经济经营模式(东莞饭店产业集群)、一体化经营模式、规范化经营模式、特色服务经营模式、文化经营模式等。

当集团选择多个价值形成原因来管理价值链,设计其商业模式时,可能衍生出多个复合价值链的经营模式。

2. 按集团价值形成的源泉对饭店集团的经营模式分类

#### (1)主业经营盈利模式

主业经营盈利模式是指饭店通过销售其住宿、娱乐、

餐饮、会议等主打产品所获得的营业收入。绝大部分饭店主业经营盈利是其主要收入来源。

#### (2)物业增值盈利模式

饭店作为一种物业类型,饭店长期的保值增值也成为很多投资者盈利的方式。饭店投资商考虑的并不仅是饭店目前的价值和短期稳步的经营收益,而更多考虑的是饭店未来的升值潜力。很多处于商务繁华地段的饭店建设之初就是考虑饭店物业将来的增值潜力。

#### (3)品牌效益盈利模式

在集团饭店,尤其是连锁经营与特许经营方式下的饭店企业,其饭店品牌本身构成集团或核心企业的无形资产。同时也是饭店企业知识增值的一种主要形式。一般而言,四、五星级酒店都是一个知名度极高的品牌,这种知名度可以带来各种衍生收益。比如当五星级酒店以其品牌进入经济型酒店市场时,它的市场营销活动的成本,建立品牌形象的成本,要远远低于一般酒店,并且可以迅速地获得市场认可。

#### (4)产权出让盈利模式

产权出让盈利模式是随着产权酒店的兴起而发展起来的。它是指酒店的投资经营者将酒店的客房割为一定的单元,将每个单元出让给不同的客户,这样既能很快收回酒店的投资成本,同时又通过对其进行的集中管理,收取价格高昂的管理费来获得经济效益。此种盈利模式在国外发展得已相对成熟,我国由于经济发展的水平以及相关法律制度的不完善,此种盈利模式还处于起步阶段。

#### (5)管理输出盈利模式

饭店发展到一定阶段,其经营管理理念和管理水平已相对成熟,通过向饭店管理公司发展,将其运营管理理念进行扩张,实行管理输出,具有明显的市场领先性和示范性,通过管理其他饭店,饭店管理公司或集团核心饭店可以获得丰厚的管理收入,并且进一步提升饭店品牌和形象。

#### (6)产业集群盈利模式

饭店发展到一定阶段,可以通过与其所在地相互之间具有密切联系的企业及其他相应机构组成有机整体,形成旅游产业集群,获得范围效益。如饭店向上游产业链延伸可以发展饭店易耗品制造业,向下游产业延伸,可以向旅游业、餐饮业、娱乐广告业发展等等,以及与相关的商会、协会、银行、中介机构形成旅游产业集群。这是

<sup>①</sup> 在英文中,商业模式与经营模式同义,为体现本文中的经营模式不等同于商业模式,本文作者创设的(Value-revenue management model),主要是指企业在进行价值分析、价值发现、价值选择与价值实现的企业赢利路径的选择,此概念小于商业模式(business? model)概念。服务模式在饭店集团战略管理中有两层含义,一是饭店的日常作业活动又称为服务,对饭店作业流程的规范化与模块化管理从而塑造饭店品牌的经营活动,我用(Operation model)表示,对应于饭店的业务建模(Business Modeling),二是指此处的商业模式中的以服务的理念对待顾客、供应商、相关利益者,上下游环节的关系,即通过促进交换与消费从而提高企业收入,提升集团企业价值的企业价值链群或价值链间的管理活动。我用(Service-first model)来表示。

饭店未来的延伸盈利模式<sup>[4]</sup>。目前我国“东莞饭店集群”就是这样一种模式。

### 3. 按集团价值形成的组织方式对饭店集团的经营模式分类

传统的饭店集团类型划为,没有区分集团的经营模式与管理模式的差异。一般按照集团化的组织方式,把饭店集团的经营管理模式分为:连锁经营、特许经营、合同经营(合同管理)、时权经营、战略联盟。

#### (1) 连锁经营模式

连锁经营模式,原指公司连锁(Coporate Chaint),为同一资本所有,经营同类商品和服务,由同一个总部集中管理领导,共同进行经营活动的饭店企业集团。二战以后迅猛发展的旅游市场带来巨大的潜在获利机会,那些经营绩效比较优秀的饭店因此而采取了连锁经营方式,饭店纷纷通过在异地设店来扩大企业规模。

但是这种经营模式的缺点在于需要母公司投入较大资金和精力维护子饭店的运转并且承担经营风险,扩张速度也较为缓慢。

#### (2) 特许经营模式

特许经营(Franchising)是饭店的一种营销与分配形式,联号公司(Franchisor)授予成员饭店(franchisee)在某特定的时间、特定的地点按照规定的方式经营业务的权利与特权。特许经营的关键是管理技术与营销技术的转让。另外要成员饭店在地域分布上必须有一个排外的不受内部竞争的业务领地<sup>[5]</sup>。

对饭店集团而言特许经营可快速扩张、承担的风险相对又小,当然只有当成员饭店经营得力,顾客满意时这种效应才存在。对饭店集团而言,特许经营的劣势是失去了对饭店日常工作的监控,与饭店所有者不好打交道,潜在的负债风险,服务质量、卫生等失去控制,无法控制成员饭店的定价,服务质量不一致会引起顾客的困惑。

#### (3) 合同经营模式

管理合同是饭店所有者与某个经营者之间签订的书面合同,所有者雇用经营者作为代理人全权负责饭店的管理业务,经营者以所有者的名义,从经营所得的收入支付经营的所有开支,获得管理费,上缴剩余利润给所有者。所有者提供饭店的所有资产包括:土地、建筑、家具、设备、设施、运营资本,并承担全部法律与财务责任。

#### (4) 时权经营模式

时权(timesharing)是购买某一特定度假资产每年某一特定时期的使用权,是指对某度假公寓单元在某段时间拥有使用权,且这种使用权在交易系统内可流通、交换。在欧洲,时权度假产品一般被看成对产品的使用权,期限为25年至80年不等,有时是一种永久的权益。

#### (5) 战略联盟经营模式

战略联盟,指企业为了保持和加强自身的竞争力自

愿与其他企业在某些领域进行合作的经营形式。西方大企业的联盟并不强调伙伴之间的各方面的相容性,所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用,其相容性是有选择的。根据不同的选择性,可以组成各种不同的合作同盟而不必形成法律上的经营实体,进行一揽子资源的相互转换。这种联盟性合作更具灵活性和选择性。战略联盟分竞争对手联盟型、顾客伙伴联盟型和供应商伙伴联盟型。如企业与供应商企业(含上下游产品)之间的联合。如饭店与航空公司、旅行社等各类企业的联合促销等。如广泛使用的频访客飞行里程奖励计划(FFPs)<sup>[6]</sup>。

### (二) 饭店集团管理模式

饭店集团的管理模式(Management model)是集团或核心企业通过企业的控股优势或集团的管控模式、公司治理结构或组织结构与管理机制构成的管控体系。集团饭店的管理模式主要基于降低集团企业的组织成本,提高其管理效率,间接实现企业的战略目标,或者说是企业进行的价值环节间、价值链间的关系管理<sup>[7]</sup>。

从目前我国大多数饭店企业集团的管理模式来看,主要采用了产权控制型、财务控制、战略控制型、操作控制型、影响控制型等几种管理模式。但是有些集团在制定管理模式时,没有充分考虑企业集团的实际情况,出现了管理模式同集团的运作发展不相适应的情况,在一些企业集团中,产生了集团对下属企业的管理过于松散的现象,这不利于集团实现对下属企业的股权控制,更不利于企业集团的长远发展。也有一些集团所有者缺位或监督者缺位,对下属或成员饭店控制不力,致使集团的战略与商业模式难以见效。

对于非产权关系的饭店集团,由于其管理手段与资源的限制,对管理手段与管理模式的选择尤其重要,现代企业管理理论中的虚拟企业与网络(关系)管理值得借鉴。

#### 1. 集团总公司对各类成员公司的产权管理模式

在产权关系为基础的饭店集团中,由于股东向公司提供资本,因而成为所有者。所有者的基本权利就是选举董事会作为其代理人进行公司的重大决策,再由董事会来选择和监督经理,进行日常运营。其干部人事权应该掌握在集团总公司手中,为了确保资产的安全性,集团总公司应当在干部制度方面做出必要的安排。充分利用人事控制手段。其次是实行有效的财务控制,可以实现集团整体资产的流动性、收益性和安全性等方面的动态优化,特别是保证企业集团资产的安全性。再次是充分利用审计稽核控制总公司对其成员公司的治理是通过对成员企业的经理人员的激励和监控两类方式来进行的。经常性的审计稽核活动对经理层的违法乱纪动机有一定的威慑力。

对于不同的下属企业采用不同的管理模式,如对全

资型企业的管理模式、对控股型企业的管理模式、对参股型企业的管理模式。这样才能使最终制定的管理体系行之有效、发挥作用。

## 2. 集团对非产权关系的成员的管理模式

集团对非产权关系的饭店,主要在于经营模式的选择形成共同的集团价值。如共同的企业愿景、高效低成本的营销网络与广告体系、共同的品牌价值、互惠的供应链体系等。

集团公司管理模式的确定是一个复杂的体系,它涉及三个层面的问题:首先是狭义的管理模式的确定,即总部对下属企业的管理模式;其次是广义的管理模式,它不仅包括狭义的具体的管理模式,而且包括公司的治理结构的确定、总部及各下属公司的角色定位和职责划分、公司组织架构的具体形式选择(直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制、及多中心网络式)、对集团重要资源的管控方式(如对人、财、物的管控体系)以及绩效管理体系的建立;第三个层面是对与管理模式相关的一些重要外界因素的考虑,涉及业务战略目标、人力资源管理、工作流程体系以及管理信息系统。

总部对下属企业的管理模式,按总部的集、分权程度不同而划分成“操作管理型”、“战略管理型”和“财务管理型”三种管理模式<sup>[8]</sup>。

## (三) 饭店集团商业模式中的服务模式

### 1. 饭店作业服务模式的概念与构成

饭店作业服务活动的主要价值在于服务的态度、技能,服务项目以及服务程序等产品内容的无形资本。

饭店企业的服务模式(Operation model)是指把饭店服务活动划分为大小不等的服务单元或服务模块。饭店企业根据顾客的价值需求及企业价值供给形成价值曲线。饭店集团或核心企业根据企业的战略定位,而设计出来的系统化、规范化的服务规程体系及其运行体系。在这里的服务模式设计就是指在操作层面上的业务流程设计(Business Process Design),亦即:饭店的业务建模(Business Modeling)。

饭店的作业层面的服务(对客服务)规程设计属于传统的企业管理理论中的产品定位与产品设计。但对集团饭店的服务进行模块化的设计与协调管理是价值链管理理论指导下的企业商业模式创新<sup>[9]</sup>。

饭店作业服务模式一般以饭店的前厅服务、客房服务、餐饮服务及个性化服务四大模块为基础构建饭店服务体系(产品体系)。

### 2. 饭店商业模式中的服务模式的概念与构成

饭店的商业模式中的服务模式(Service-first model)是通过对原来作业服务方面的知识进行整合和信息处理,用于促进客户与供应商、利益相关者对主体企业的交易与消费活动,从而增加企业新的价值的一种经营模式。

这种服务模式本身是一种新的商业模式<sup>[10]</sup>。

考察世界 500 强的服务内容和本质可以看出,500 强企业大多以顾客为中心构建企业的经营服务模式。经营服务模式由三类要素所构成:即服务策略(经营宗旨)、服务系统、服务人员。三者既共存又相对独立地面向顾客这个核心,各自发挥着作用,顾客则是这个服务三角形的中心。饭店的经营宗旨对服务模式会产生极大的影响。国外许多饭店经营宗旨是把顾客放在至高无上的位置。西方的服务模式已经完成了从商业饭店时期的标准化服务模式向现代新型饭店时期个性化服务模式的转变<sup>[11]</sup>。

目前我国正处于从标准化服务模式向个性化服务模式过渡时期。个性化服务这一理念在国内饭店业越来越流行,包括国内饭店的首问负责制就是以顾客为中心,增加服务人员的灵活性与自主性的服务方式。

## 三、饭店集团商业模式的内在逻辑及其创新趋势

### (一) 饭店集团商业模式的结构与内在逻辑

集团饭店的商业模式是以价值链管理理论与企业流程再造理论为指导,以经营模式、管理模式(管控机制)、服务模式为载体的集团企业战略运作体系。它是在一定管理哲学或观念支配下,在集团饭店战略管理实践中,通过经营理念、服务特色、管理体制与机制的系统创新来创造公司优势,实现集团或核心企业的集团价值或总部价值增值的战略管理过程<sup>[12]</sup>。

上述集团饭店商业模式的基本内涵及其逻辑关系可用轴心重叠的同一轴心、同质重叠的“三维空间剖析图”来界定概括。它阐释了饭店商业模式的经营、管理、服务在其商业模式中的逻辑因果、演绎关系(如图 1)。

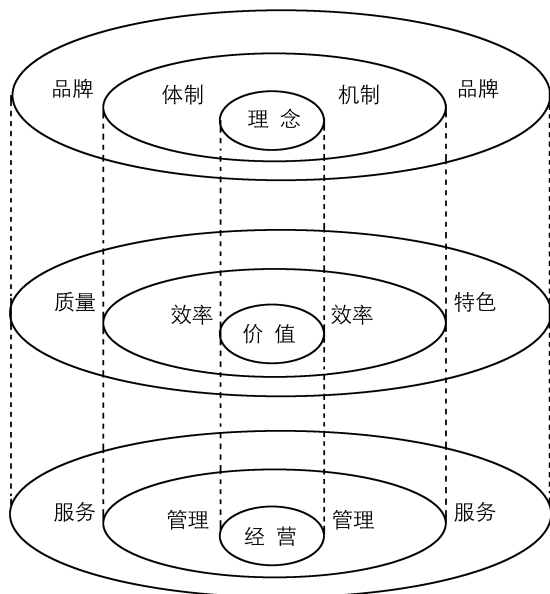


图 1 饭店商业模式三要素的空间剖析图

饭店的商业模式源于并涵盖其经营模式、管理模式及服务模式,在饭店集团的管理实践中指导、完善饭店的管理、经营及服务,起着最高的概括作用。为此,我们可以用“表里”、“同时”、“渗透”的逻辑关系释义如下:

(1)饭店的经营模式、管理模式与服务模式从商业模式的设计与控制意义上讲,经营模式是核心,经营模式是对饭店集团的价值分析与集团价值塑造。经营模式决定管理模式,经营模式与管理模式的商业价值的实现最终依赖于饭店的服务模式。饭店服务模式既是饭店产品的基本价值的体现,又是饭店作业活动层面。在饭店商业模式中呈形式逻辑上的“表里”关系;饭店经营模式所代表的价值理念和管理模式所要求的执行效率必须由饭店的服务模式来表达、表现。

(2)饭店的经营模式、管理模式与服务模式从企业运行的时空关系上讲,经营模式、管理模式与服务模式是同时态的。饭店的服务特色与管理模式、经营理念在饭店商业模式运行中呈形式逻辑上的“共生与同时态”关系(如图2)。

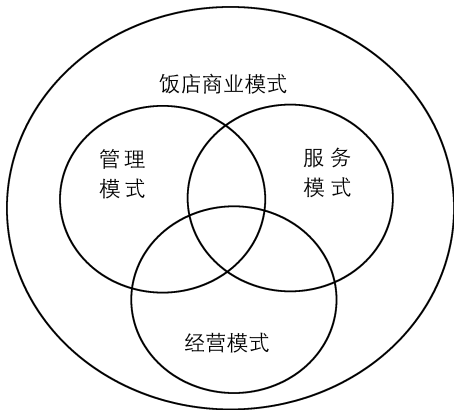


图2 饭店商业模式形式逻辑关系图

(3)饭店的经营模式、管理模式与服务模式从实现商业模式的基本功能来看,它们又是“交叉与渗透关系”<sup>[13]</sup>。经营模式中的经营理念影响与决定饭店商业模式中的管理模式与服务模式。如“视顾客为上帝”的经营理念与“质量影响价值”的价值判断直接影响服务模式的选择,经营模式中的“速度经济”“和谐价值”观直接影响管理模式的选择。

## (二)饭店集团的商业模式创新趋势

从世界经济现状与格局来看,中国国家经济的发展与强大,催生了中国饭店大国的出现,中国饭店业在不断延伸,有很大的发展潜力和机会。国际饭店集团纷纷进入中国境内。尤其是中国加入WTO之后,国内饭店业界的国际竞争日趋激烈。而合资饭店或外资饭店经营状况明显好于国营饭店。长期以来,我们对国际先进饭店集团的模仿过多地而且是脱离实际地集中在表象上,只是片面追求规模上的扩张,习惯以管理数量论英雄,与此同时却严重忽视了对于表象和内涵的科学认识。

表象是什么?是规模。不是么?世界上所有饭店集团的座次都是以其所管理的饭店的数量或客房数量的多少而决定的,于是我们的本土饭店集团也就自然而然地要比规模,并以在统计上进入了“XX”强而自豪。

而实质上,国际饭店集团今天的规模无一例外地都是植根于强大的集团战略管理能力的基础之上的<sup>[14]</sup>。而集团饭店战略管理能力最主要的载体就是其商业模式的构建与优化。

商业模式设计指的则是在公司战略层面上对商业逻辑(Business Logic)的定义。所以说商业模式的设计与选择是企业战略管理(Business Strategy)的一个重要职能。在战略规划视角的研究者(WÉlfle, 2000; Knecht等, 2002; Leem等, 2005)看来,商业模式对于企业与战略有着类似的功能,因此也可以采用类似于战略规划的方法进行商业模式变革<sup>[15]</sup>。

在过去几年里,“商业模式”一词(business? model)被滥用了,也被误解了。尤其是饭店行业,对经营模式、商业模式、赢利模式、管理模式、服务模式等概念已经被引入饭店企业的管理研究之中。但是其使用显得极其混乱、模糊与现象化。对国际上饭店集团200强、国内饭店集团20强几乎都用集团的企业名称或品牌名称来指称“××模式”。致使在饭店管理的研究与实践中,无法归类、比较与分析,在业界无法“学习”,极不利于集团饭店企业的商业模式的设计与创新。

随着饭店业的发展环境与经营管理手段的变化,饭店企业必须不断地重新思考它的商业模式的设计与创新。这是我国本土饭店集团提高核心竞争力,形成集团(公司)优势的基本经验。

一般来说,服务业的商业模式要比制造业和零售业的商业模式更复杂。

从前述分析中,可以清楚地看到饭店战略管理的有效运行与其管理模式、经营模式及服务模式构成了相互影响、相互制约的“函数因果”关系,经营理念决定企业的基本价值获取路径,管理体制与管理机制决定企业的执行效率,服务模块与服务模式决定企业的产品质量与品牌价值。可用“饭店商业模式运行机制函数关系示意图(图3)阐述如下:

XYZ代表饭店集团的经营模式、管理模式与服务模式,构成饭店商业模式有效运行函数的自变量,而商业模式的绩效就是这三个自变量共同作用的结果。

集团饭店的经营模式的设计与选择,其基本目的是寻求“饭店产业价值链”的优势因素,控制价值链的关键环节,掌握“链主霸权”,形成不同于单体饭店的集团价值。

根据价值链理论的研究证明,管理人员可以通过分析一条价值链的各个环节,能够重新设计他们的内外部程序以提高效率和效能。由于饭店集团的价值存在环

节、运行环节与实现方式的不同,对饭店集团的经营模式  
的分析可以多个角度展开。

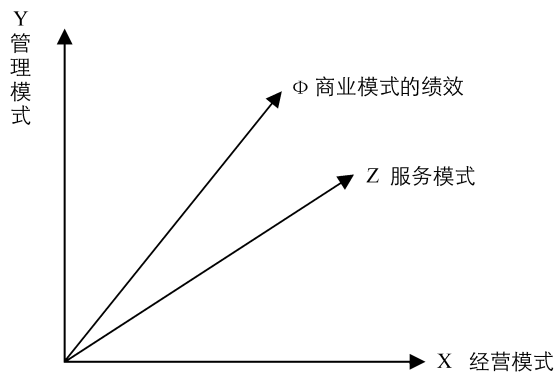


图3 饭店商业模式运行机制函数关系图

集团饭店的商业模式创新路径可以根据上述函数关系,通过设计与选择三个层面的经营模式、管理模式与服务模式,实现基本模块的创新,优化自变量,进而根据集团企业的战略使命与战略目标协调三个层次的模式成分,改变函数关系,最终实现因变量的极值化。不同的集团饭店商业模式都由这三个层面的模式组合而成。差异主要是三个层面的模式分量的差异,即三个模式的构成活动单元或价值模块的差异。这样的思维模式有利于将饭店商业模式的设计与创新纳入一个规范与统一的分析范式之中<sup>[16]</sup>。

本文通过对集团饭店商业模式的结构与内在逻辑分析,其目的就在于为集团饭店商业模式的创新提供一套概念性的分析工具。将价值链管理理论与企业流程理论嫁接到商业模式设计与选择中,并提供一套集团饭店商业模式设计与创新的理论架构。

参考文献:

[1] 李振勇. 商业模式(Business Model)——企业竞争的最高形态[M]. 北京:新华出版社,2006:1.

[2] 戴斌. 国有饭店产业重组与集团化管理[M]. 天津:南开大学出版社,2006.

[3] 邹统钎. 经济型酒店的关键成功因素与经营模式[EB/OL]. 旅游研究网.

[4] 原磊. 国外商业模式理论研究评介[M]. 北京:外国经济与管理,2007(10):19.

[5] 邓念梅,吴南. 我国主题酒店盈利模式的选择[J]. 商场现代化,2006(487):171-171.

[6] 谷慧敏. 饭店集团的运作方式[M]. 北京:北京第二外国语学院.

[7] 安德鲁·坎贝尔,迈克尔·古尔德,马库斯·亚历山大. 探求控股的优势[M]//公司战略. 北京:中国人民大学出版社,2001:201-232.

[8] 申元月. 集团公司的管理和控制模式研究[J]. 山东纺织经济,2004(1):19-22.

[9] 卡利斯·Y·鲍德温,金·B·克拉克. 模块化时代的管理[M]//价值链管理. 北京:中国人民大学出版社,2001:1-27.

[10] 詹姆斯·C·安德森,詹姆斯·A·纳如斯. 捕获附加服务的价值[M]//企业成长战略. 北京:中国人民大学出版社,1999:146-188.

[11] 王学梅,张凤环,吴光耿. 新经济中的商业模式[M]. 贵阳:贵州人民出版社,2002:256-283.

[12] 戴维·J·科利斯,辛西娅·A·蒙哥马利. 创造公司优势[M]//公司战略. 北京:中国人民大学出版社,2001:1-33.

[13] 丁肇青. 透析旅游饭店运转模式及其逻辑关系[J]. 连云港职业技术学院学报,2003(4):48-50.

[14] 张润钢. 对现阶段中国本土饭店集团发展之路的再思考[J]. 中国旅游饭店,2005(9):1.

[15] 原磊. 国外商业模式理论研究评介[J]. 外国经济与管理,2007(10):22.

[16] W·詹金,雷尼·莫博涅. 价值创新——高速增长的战略理念[M]//企业成长战略. 北京:中国人民大学出版社,1999:25-52.

责任编辑 张颖超

## A Study of Business Model Innovation of Hotel Group

GUO Yang-xu

(Research Center of Enterprise Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

**Abstract:** This article introduces the business model theory of Hotel Group strategic management. It analyses the internal structure and the logic relationship of Hotel Group's business model. It also provides the basic framework of theory on innovative business model. In particular, it provides the analytical tools of strategic concept for our local hotel group to participate in international competition.

**Key words:** group hotel; business model; innovation