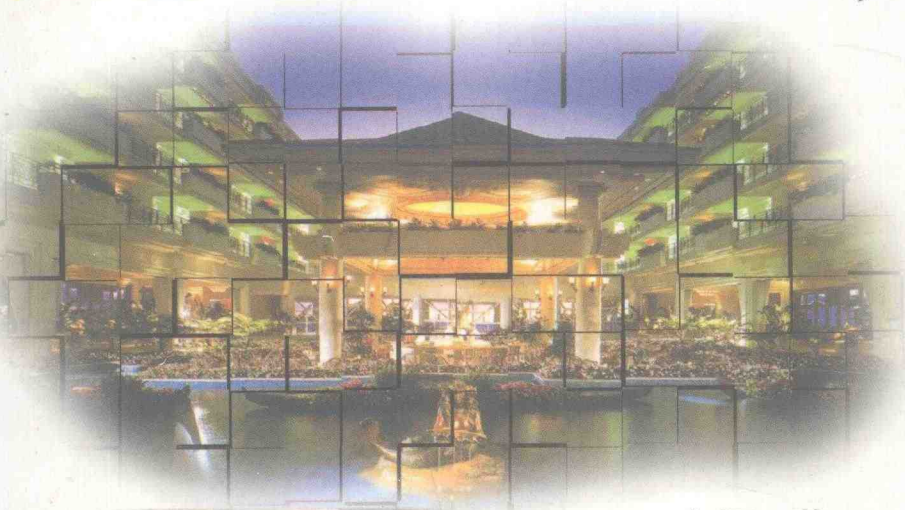


21 世纪饭店 发展趋势

Hotels in 21 Century



王大悟 著

● 设计

● 营销

● 管理

● 服务



华夏出版社

21 世纪饭店发展趋势

· 设计 · 营销 · 管理 · 服务 ·

王大悟 著

北京华夏出版社

(京)新登字 045 号

责任编辑:余 欣

封面设计:曾文强

21 世纪饭店发展趋势

· 设计 · 营销 · 管理 · 服务 ·

王大悟 著

华夏出版社出版发行

北京恒达印刷厂

开本:850×1168mm 1/32 印张 7.5 字数 200 千

1999 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-5080-1321-2/I·2257

定价:20.00 元

目 录

自序:让我们一起把握 21 世纪的脉搏	(1)
导语:新世纪,新时代,新挑战,新理念	(3)
趋势之一:顾客满意与大众定制化服务	(15)
趋势之二:主题饭店与市场高度细分化	(33)
趋势之三:东西方服务文化的融合	(45)
趋势之四:后现代化的设计思维	(56)
趋势之五:增大高新科技含量	(82)
趋势之六:内需的崛起与挑战	(99)
趋势之七:多元化营销	(116)
趋势之八:绿色管理	(154)
趋势之九:制度管理与文化管理的结合	(172)
趋势之十:集团化、品牌化和全球化	(206)

让我们一起把握 21 世纪的脉搏

(自序)

也许是 1997 年动了胃切除手术的原因，也许是年庚已“知天命”的缘故，我曾打算“金盆洗手”，不再著书立说，只写点一事一议的小文吧。还算好，“打算”未成誓言，如今又按捺不住，撰写了《21 世纪饭店发展趋势》这本著作。

究其动机，既是一种经历了 90 年代后期的缜密思考，又是一种即兴迸发的冲动和激情。这本书是我写作生涯中写得最快的一部，虽正值溽暑，却笔走龙蛇，如行云流水，一气呵成。十几万字，不到一个月就顺利完成了。我扪心自问，怎么会思如泉涌，落笔如飞的？一方面，是知识经济时代来到对我本人的压力，按理说，我是中国培养的第一位旅游经济硕士，又在美国留学获得 MBA，从事饭店研究已有二十年，该是到了吃老本、摆资格的时候了。然而，知识更新之快，市场变化之烈，都使我不得不抓紧学习、观察和研究，稍有松懈怠慢，就会落后于时代的步伐。实话实说，年逾半百的我，反倒比十年、二十年前神经绷得更紧，身心更疲劳。另一方面，我国饭店业正处在一个新的重要转折关头，我在国内外作了大量实地调研考察，并阅读了遍及全球的饭店资料后，逐渐在脑海里浮现出一条清晰的趋势脉络。我国饭店必须把握住趋势，求得生存和发展。当前，我们的饭店业也感到了危机和压力，但似乎还是在传统竞争手段的圈子里踌躇徘徊。这中间固然有体制的羁绊的原因，但更是传统中国文化思维定势的禁锢。我心里有点着急，急于想为我们饭店业的经营管理者提供新的思维和新方法去迎接新世纪的新挑战。但愿我的这般心跳，能换来饭店同行朋友的共振。

从这个意义上说，这本书就是主动寻觅知音的一种沟通和交流。而“沟通”，正是现代营销新理念的关键要素之一。搞研究的与实务工作者沟通，饭店与饭店之间沟通，饭店与顾客沟通，只有在

21 世纪中强化各种沟通——理念的、信息的、文化的、情感的——我们的饭店业才有可能从新的起点去创造新的辉煌。

全书谈及的十大趋势中，有九个趋势是与国际上服务业整体或是饭店业自身的新发展直接关联的。有些在国内已见端倪，如绿色管理、科技含量的增加等；有些，还没有感觉到，或是感觉到，但尚未从理论上提炼，从而也没有系统的实践，如 21 世纪企业文化管理与 20 世纪制度管理的冲突；规范服务向个性服务向大众定制化服务的提高，实质上是东西方文化的融合。如此等等，只有在理念上搞清楚，有了认识，那才可能推出在新思维指导下对饭店设计、营销、管理和服务的全面改革和创新。至于“内需”这一趋势，则主要是针对国情而言的。“旅游涉外”是我国饭店在一定历史阶段的特定产物，国外饭店并无这种泾渭分明的分类，随着国民生活水平的提高，内与外的消费界限已趋模糊，涉外饭店的经营理念就要去适应、迎合内需的崛起，争取在这个世界最大的客源市场上获得应有的效益。

本书采取了较为自由随意的笔调，有些地方甚至会产生面对面口头交流的感觉，这样读起来也许会感到轻松一些。但在“轻松”的背后一定会产生一种巨大的压力和动力，我们要拿出近乎奥林匹克精神的拼搏勇气和比尔·盖茨式的睿智投身于全球化的竞争浪潮之中，在改革中谋发展，在创新中求提高。这应该是我们共同的、也是唯一的选择。相信新的突破、新的业绩一定会在新世纪里凸现，我翘首以待。届时，咱们再举办一次“华山论剑”式的研讨会切磋交流，如何？

本书写作过程中，刘耿大副研究员提供了“绿色管理”和“增大高新科技含量”两节初稿，杨敬同志整理了我的部分讲课录音，在此谨致谢忱。

王大悟

导语:新世纪,新时代,新挑战,新理念

生活在当今年代的人类是很幸运的,他们不仅遇上了世纪更迭,更是适逢千禧之交。自有人类历史纪元以来,我们将随着我们居住的星球围绕太阳开始第 2000 圈的旋转,我们正在步入一个崭新的世纪。在这个时刻,我们的饭店业面对的是怎样的形势,将迎来怎样的未来呢?用使用频率最高的口头禅讲,是机遇和挑战并存。但机遇并非从天而降,唾手可得。强者能创造机遇,智者能抓住机遇,弱者是等待机遇,愚者则失去机遇。机遇,对每一位饭店管理者来说,不是平等的。在市场经济中,机遇和挑战像是一对孪生兄弟,挑战本身也就是机遇,真正的机遇只有在迎接挑战中诞生,在征服挑战中得以实现。鉴此,我们在“导语”中只谈挑战,不谈机遇。谁能勇敢地面对挑战,就意味着谁能获得机遇。

回眸中国饭店业在党的十一届三中全会实行改革开放以来的二十年中,从零起步,突飞猛进,高速发展,树起了一块行业的丰碑。然而,正是在硕果累累、业绩彪炳的时候,我们的饭店业又面临重大的转折关头,全球经济的震荡和中国经济格局的嬗变,向饭店业提出了一系列新的课题。

在本书展开阐述中国饭店业在 21 世纪的发展趋势之前,首先要看清我们眼下所处的时期的风云变幻,辨析特征。而所谓的这些特征,正就是上面所说的“挑战”的具体展现。

1. 知识经济新时代的到来,变革和创新成为主导潮流。

我们在五、六十年代说的是“知识就是力量”,而到告别 20 世纪的时候,我们则说“知识就是资本”。现代资本不仅仅是金钱,到 21 世纪,知识在总资本的比重将越来越大。美国机构改革专家拉尔夫·斯特耶夫指出,“经营管理的资本将让位于‘知识资本’”。由于知识的驱动,世界经济开始转型,由能量驱动的物质经济向由

信息驱动的知识经济演进。中国虽然发展稍迟，但同样也已看到了知识经济的曙光。资本形态经过商业资本、工业资本、金融资本后，将进入知识资本的时代。谁拥有更多的知识，谁就在这个世界上拥有更多的主宰权。我们正在脱离 20 世纪的工业文明时代，逐步进入 21 世纪的知识经济文明时代。企业的参与者不再是向公司投入了多少金钱，而是看他投入了多少知识。

在学术界的研究中提出了一种观点：奴隶社会的阶级构成是奴隶主与奴隶，推翻奴隶社会的并不是奴隶，而是地主阶级；封建社会的阶级构成是地主与农民，推翻封建社会的并不是农民，而是资产阶级；以目前世界来看，资本主义并没有被推翻，且显示了顽强的生命力，那么未来推翻资本主义社会的将是谁呢？用辩证法来分析，它既不是资产阶级，也不是工人阶级，而必将是一个新的阶级，这个阶级就是知识阶级。

名噪全球的美国未来学家托夫勒明确指出，“知识将代替资本，知识除了可以代替物质、运输和能源之外，还可以节省时间。知识取之不尽、用之不竭，是最终的代替品。它已成为一切产业的最终资源，知识是 21 世纪经济增长的关键因素”。他拓展“知识”这个术语的含义为：“信息、数据、图象、想象、态度、价值观，以及其他社会象征性产物。”利用这些广义上的知识，整个世界正在进行一场“知识价值的革命”，知识价值就是“用知识和智慧创造出来的价值”。今天，我们之所以强调知识价值，讲知识资本，是因为知识本身就是财富，是最大的资本。百年来，风水轮流转，全球大企业大多名落孙山，也包括改革开放以来，我国诸如牟其中、史玉柱等诸多巨富突然“翻船”，究其背后的缘由，盖出于知识后盾的支撑不足。相反，而世界首富比尔·盖茨在短时期个人资产达 139 亿美元，进而又逼近千亿的经济奇迹，就是高智力开发软件知识产品而创造出来的。

知识经济的核心是人的智力活动、脑力活动、思维活动及其由

此产生的一切创新事物。

回想起来,1989年笔者正在美国就读MBA,这年正是日本向美国大进军的时候,纽约洛克菲勒大厦易手日本,在美国人心目中引起一片惊慌。本该充满欢乐的圣诞夜,ABC电视台在黄金时段播放的却是哀戚悲怆的节目——“Is America for Sale?(要把美国大甩卖吗?)”当时的评论把日本大举收购美国房地产视为美国的没落。然而,数年后的事实证明,错的不是美国,而是日本!日本高价收购买房地产使美国获得大量投入发展电脑、建立信息网络的宝贵资金,这就是一种有效的资产置换。美国信息高速公路悄然崛起,开创了一个新的时代。等到日本醒悟,为时晚矣。美国利用知识经济的优势赚了大钱,开始收复失地,轻轻松松地用低价购回了当年被日本买去的房产,这一进一出,美国既显示了知识的巨大价值,同时也使知识在房产上美美地赚了一大笔差价。时至今日,已无必要再来讨论美国和日本在世界经济地位孰先孰后的问题了。美国利用知识经济已把日本甩在了后面,遥遥领先。当今世界,美国之所以成为超级大国,就是因为它首先是一个知识超级大国。

知识经济与我国饭店在21世纪的发展有着密不可分的关系。可以这么说,经过21年的发展,我国饭店业正将进入一个新的历史阶段。如果说在20世纪,我们的重点在于逐渐实现标准化与国际水平接轨的话,那么在21世纪,我们需要的是变革和创意,创造新的服务、新的管理、新的经营、新的文化,一言以蔽之,即充分运用知识去变革,去创新!美国最著名的管理学者彼得·杜拉克讲过一句名言:“在变革的年代,经营的秘诀,就是‘没有革新就意味着死亡’(No Innovation Is Death)”。知识之所以有力量,就在于它无穷无尽的创造力。我们说,变革未必一定带来进步,但是进步一定是从变革中产生!在20世纪的七、八十年代,我们讲的是智商(IQ),到了九十年代初,提出了情商(EQ),而到了21世纪,则

又是一个全新的概念，即创造智商（CQ—Creative Quotient），21世纪将是CQ为主导的世纪。

纵观我国目前的饭店状况，明显因循守旧、创意不足，在达到星级标准的共性之后，缺乏个性的创意。实际上，星级标准本身也是随着市场的变化而在不断变化，1997年修改后的星级标准就是在1993年标准基础上的变革，适应市场多元化需求，减少了必备项目，增加了选择项目。随着顾客个性需求的增强和多元化的发展，一个后现代化的文化时期已经来到，星级标准也会继续变化，如果以为达到星级标准就万事大吉，或是刻板地遵循种种既定的模式亦步亦趋地去设计、去营销、去管理、去服务，那是绝对开拓不了市场的。因此，我们的经营者必须牢牢把握住这样一条原则——在达到星级标准之后，更要追求变革，追求创意，以更新、更奇、更美妙、更完善、更有针对性的服务来充分满足本饭店目标客源市场的一切需求。

2. 中国的饭店行业已趋成熟，饭店业进入微利时期。

这是一个必然的经济现象。回顾改革开放的当时，我国旅游饭店业几乎等于零，除了北京的钓鱼台、北京饭店、上海的西郊宾馆、锦江饭店、国际饭店等尚还可以接待海外旅游者的极少数饭店外，绝大多数只是招待所。而这个时候，海外旅游者蜂拥而至，饭店出现了严重供不应求的情况。按照最基本的经济规律来说，供不应求，价格就上扬；供大于求，价格就下降。更何况我国的生活水准远远低于旅游输出国，这样，在国际需求激增、而国内尚无需求的情况下，我国饭店的价格的绝对水平和相对水平都很高。譬如说，饭店一罐可口可乐卖到20元，在中国，这可是“天价”了。难怪物价部门和消费者常会指责饭店在谋取暴利。但在发达国家的饭店，这很平常，甚至更贵，实际上，当时涉外饭店的价格是按国际价格来定的，而根本不考虑国内。供求关系这一“看不见的手”无形地、但也有力地调节着市场的价格，从而也决定了饭店的高收入和高

盈利。正是这种高利润的诱惑,海内外大量资金开始向饭店业投入,大家都想来抢这碗饭,分一杯羹。所以,在中国,饭店建设几乎是发展最快、投资最大的行业,以致当国外一些不了解中国的旅游者踏进中国、特别是进入大城市时,惊呼中国饭店数量之多,档次之高。由于中国旅游业的持续高速发展,客源增长大于饭店建设速度,或基本持平。在这种大好形势下,饭店的价格持续走高,并保持着较好的出租率。但是,正是因为不断有好的利润可图,饭店投资热降不了温,外国的著名饭店集团和国内的各个行业系统都纷纷投资建造饭店。这样一来,饭店的供求关系逐渐发生了变化,从供求紧张到不紧张,到供求平衡,到供大于求。特别在亚洲金融危机后,海外、尤其是东南亚客源减少后,客房的增长速度已开始高出客源的增长速度,饭店出租率和价格走向低迷,饭店盈利也进入微利阶段。

在当前这种形势下,仍有不少人盼望有朝一日能恢复到 90 年代上半期的繁荣时期,笔者也遇到好多饭店同行问起“何日能东山再起?”也有不少人认为我国饭店业近年的不景气主要是受东南亚金融危机影响所致,只要亚洲经济复苏,饭店也就能随之繁荣。这种把繁荣完全寄托于外部环境的思想是一个可怕的误区。应该看到,从超额利润走向平均利润,从暴利走向微利,这是一个不可违背的经济规律。正因为有利可图,所以大家都会来办饭店,促成了饭店行业的成熟。饭店一多,利润自然会走低,这是任何一个行业从起步到成熟的一个必然过程。成熟了,供应充足了,竞争充分了,就不会再有暴利,所以历史上坐收高利的日子已一去不再复返。尽管亚洲经济复苏会使情况变得好一些,但供求平衡的基本格局不会再变,这是饭店行业成熟后的稳定表现,属于正常现象。现在重要的是要“丢掉幻想,准备竞争”。只有把希望寄托在自己身上,我们的饭店在 21 世纪才会有新的“雄起”,新的兴旺。

有的同志还寄希望于采取行政手段对房价实行控制和限价,

这实际上仍未脱离计划经济的思维窠臼，这在市场经济环境中是绝对行不通的。固然，行政手段可以作出一些必要的干预。但从根本上说，供求规律是不以人们意志为转移的客观经济规律，需求明明不足，硬要供应维持高价高利，是不可能的。走市场经济之路，就要相信“看不见的手”的威力和功效。实际上，我国在1989年的六四风波之后，也曾用过行政手段制订过最低保护价，但结果是失败的。一方面，饭店为了生存，不得不硬着头皮违反限价规定，暗中降价；二是房价的内涵弹性极大，房价可不变，但可免早餐、可以免费接送、可以16免2，诸如此类的对策层出不穷，哪能限制得住？

向市场经济转轨，国家对房价放开的做法是成功的。它使饭店完全走向市场进行优质的竞争。应该相信绝大多数饭店是能自律的，这是与它们的自身利益密切相关的。前些年汇率并轨前，北京的饭店曾想共同把餐饮提价15%，后来根据国家公布的汇率一分析，并轨后价格上升30%，餐饮的人民币价格再提，不利饭店经营，于是一致同意不涨价。饭店业作出了明智的抉择。眼下的削价竞争，在产品内涵拓展和过度削价的意义上确有不足，但全国房价水平下降，这是客观经济规律。一到不景气时就劈头盖脑抨击饭店“恶性竞争”，这是不公平的。正确的认识应该是关心饭店经营者的苦衷，帮助他们开发客源，指导和鼓励饭店提高质量，挖掘内涵，创造特色，降低成本。这才是合乎情理、实事求是之举。

但另一方面说，市场经济并不是放任自流的经济，即使在高度发达的市场经济国家，国家宏观上的政策干预和指导仍是必须的。如我国目前饭店建设过多，对之亮出“红灯”，进行总量控制，就是一种有效的、间接的宏观控制。

国家计委和国家旅游局作出规定，政府将严格限制批准一般性的新建旅游饭店项目，一切有客房出租业务的宾馆、招待所、办事处、培训中心、服务中心及酒店式公寓等住宿接待设施均在此

列。

中国改革开放以来,在 market 需求的强劲拉动下,旅游饭店发展迅速,到 1998 年底已拥有旅游涉外饭店 5782 家、客房 77 万间。由于供需两方面的原因,造成旅游饭店客房出租率 and 经济效益呈下降趋势。

有鉴于此,国家计委 and 国家旅游局将今后 5 至 10 年中国旅游饭店发展的目标,确定为进一步完善全国旅游饭店接待体系、实现饭店接待能力 and 客源市场的平衡发展。饭店发展的方针是“加强规划,控制总量,改善结构,合理布局,提高质量”。

此外,在饭店建设的调控上不搞一刀切。对于近三年年平均客房出租率均在 60% 以上的城市 and 地区,如旅游发展确实需要,可根据旅游规划适当批准建设所需档次结构的旅游饭店项目;东南沿海地区今后应以发展中高档旅游饭店为主,特别是少数国际化大都市,可以高档商务饭店为主,并适度发展国际会议中心、展览中心设施;对整个中西部地区应强调尽快形成接待规模,旅游饭店建设以中低档为主。对少数旅游饭店已明显供过于求的城市,在饭店建设上要严格控制;对利用外资直接投资,在现有饭店基础上进行更新改造、配套完善等项目。

总之,中国饭店业已经趋于成熟,在 21 世纪,我们的饭店必须全力注重内功的修炼,练出市场竞争的真功夫 and 绝招,而不是依赖外部条件,这也是 21 世纪向我们饭店各级管理者提出的必须做好的最大的课题。

3. 内需的崛起,使我国饭店业进入了国际市场和国内市场并举的新时期。

改革开放初期,我国国内旅游因国民收入水平太低,无法形成规模。中国旅游业的兴起,靠的是政府对入境旅游的强行推进。从此,入境旅游的发展一直放在优先的地位。我国的入境旅游也因此获得了超常规的增长。外汇收入从 1978 年的 2 亿多美元发展到

1998 年的 126 亿美元,20 年里增加了 63 倍,平均每年以 23% 的速度高速增长。我国现代旅游饭店业也因此以接待入境游客为主开始,并由此带动了高档次高星级饭店的高速发展。对我国旅游饭店业的更新换代起到了非常积极的作用。

但近年以来,入境旅游进入了低增长时期,加之一些地区出现的旅游供给增长大大超过入境旅游的增长,对具体饭店企业来说就出现了客源缺乏、效益大减的现象。

但从另一个角度看,我国国民收入已大大提高,1985 年以后我国国民收入已逐渐超过人均 400 美元。1998 年达到 700 美元,城市居民达到 1,000 美元以上。加上 5 天工作制的实行和国定假日的增加,自由支配时间的增加,我国大众旅游进入了一个加速增长的时期,我国国民近几年来逐渐增长的出游率,特别是 1998 和 1999 两年国内旅游的火爆现象,正说明了这一点。

1998 年国内旅游收入已占旅游业总收入的近 70%,占增加部分的 90%。因此,国内旅游动向如何,已经足以影响我国旅游业发展的全局了。对国内旅游,不是你愿意不愿意重视的问题,而是必须重视的问题。我国大众国内旅游的兴起已是我国旅游业市场变化的一个重要的趋向,所以我们应该看到这已经发生的变化趋势,国际国内旅游并举;境外境内客人同抓;不失商机提高效益。

因为我国旅游业走的是先发展入境旅游的捷径,所以我们现在在建的和已开业的饭店,即涉外饭店都是以涉外为导向设计和建造的。提供的服务在很大程度上并不完全适应国内客人的需要,一些旅游产品的设计、游客接待体制和企业组织业态也都是从涉外考虑的。而没有考虑到国内游客的需要,因此在过去几年里也曾出现过舍不得让国内游客进店的现象,怕对设施产生破坏性使用,而饭店的软硬件成本费用也居高不下,与国内市场消费能力脱节。但这几年北京的一些顶尖的五星级饭店也相继出台对国人的特价,以吸引国内客人前去消费。这说明,一方面由于客源不足,

为增加收入也顾不得涉内涉外的区别了。另一方面表明国内客人也已有了相当的消费能力。既有能力，为何拒之门外？北京市1998年1—5月涉外饭店接待海外旅游者76万，接待的国内客人竟达113万，比97年同期增长6.1%，全年接待国内客人比97年增长23%。1999年1—5月涉外饭店接待的海外游客84万多人，国内游客达147万人，同比增长达到29.52%。如果说近几年全国入境客人的增长一直在10%以下徘徊的话，那国内游客的增长却超过了它的2倍，足见国内旅游确实已成为国民经济新的增长点，国内客源成为饭店客源补充的新渠道。

按理说，内需市场的崛起是一件好事，是饭店发展的一个新的经济增长点。但由于内需具有多元化的特点，况且国内客人又是与饭店处在中华文化的共同背景下，在产品和服务上要复杂和挑剔得多，难怪饭店业中产生了一句行话，说是“国内客人要比外国客人难伺候得多”。所以，仍抱着涉外模式来向国内客人提供服务，就明显不能充分满足需求，甚至还会出现逆反现象，此类案例是不胜枚举的。这一新现象对饭店经营提出了强有力的挑战，如何满足内需市场，在新崛起的国内客源市场上夺得一席之地，形成国内市场上的优势和特色？这将是21世纪饭店经营者必须深入细致研究的新问题。广东学生旅馆一下子成为中国饭店业中一颗闪亮的“明星”，就是这个问题的正确答案之一。

需要指出的是，我们有些饭店经营者还停留在传统的仅仅单一“涉外”的思维定势上，认为满足内需只是为应对亚洲金融危机的权宜之计，这又是一个误区。中国人民生活水平提高，内需不仅是一个永久的市场，而且是一个不断呈上升势头的大市场。在任何国家，内需总是主体，我国在改革开放前期为加速开拓国际旅游市场而形成了“涉外饭店”的概念，这是特定历史过程中的阶段性产物，随着经济的发展，涉外和涉内的界限将会越来越模糊，其内涵也越来越交叉，在我国经济发达的地区和城市，尤其是在广东，内

需和涉外基本融为一体，已很难分辨。所以重视内需，是百年大计，而决非权宜之计！

4. 国际饭店集团向中国的扩张，对我国饭店形成巨大的市场压力和强劲挑战。

客观而论，中国饭店业能发展到今天这样的水平，全靠改革开放的国策，其中也有赖于外国饭店先进管理输入和引进。回溯到1981年，当我国第一家合资饭店——北京建国饭店——开张，并由著名的半岛集团管理时，我们那些悠悠坐在柜台里喝茶、看报、打扑克的招待所式的饭店对规范化服务和顾客至上的服务理念几乎是瞠目结舌，没想到外面的饭店竟是这样站立服务、微笑服务、殷勤服务、礼貌服务。然而这早已成为历史，时至今天，以上这些服务即使在国有低星级饭店中也只是一般要求做到的服务，谁也不会对此大惊小怪了。这就是国外饭店管理对我国饭店业发展起到的积极促进作用，也许当面临要加入世界贸易组织(WTO)之际，我们的饭店业会相对感到宽慰一些，我们的汽车工业、纺织工业、医药工业、乃至我们的旅行社都将受到强烈的冲击波的时候，我们的饭店早已开放，早已与国际接轨，不会经受太大的震荡和阵痛。

但这只是问题的一个方面，在八十年代和九十年代初期，海外饭店，即使是饭店集团大都是以单个或少数几家进入中国的，带有明显的试探性质，看看能不能站住脚，有没有发展前景。一旦这些饭店集团在潜力巨大的中国市场中尝到甜头之后，情况就发生了变化，到20世纪末，海外饭店集团和大型财团调整策略，把中国饭店市场视为“肥肉”。于是乎，海外集团纷纷抢滩中国，以咄咄逼人之势滚滚而来，业已把当年他们小心翼翼踏进中国市场的谨慎抛到九霄云外，或收购、或管理、或联号，攻城掠池，一发而不可收。其势之猛，几乎超过了对其他任何国家饭店业的扩张力度：

——郭鹤年的香港香格里拉(亚洲)有限公司积极开拓在中国的酒店业务。在已经宣布的投资项目及正在磋商的投资项目中，

可预见会由现在的 9 家酒店、5,000 间客房增加至 17 家酒店、8,000 间客房,由香港 56 层高的港岛香格里拉酒店至中国东北省份,香港香格里拉(亚洲)有限公司的投资正在迅速提升。计划完成后,香格里拉酒店在中国将增加至 26 家,达 13,000 间客房。

——英国巴斯(Bass)集团所属的国际假日酒店,是全球第二的酒店连锁集团,在 60 多个国家和地区拥有 1,900 家酒店,35 万套客房。国际假日酒店自 1984 年进入我国后,现已成为我国境内最大的酒店集团。国际假日酒店网在中国的发展目标是,在 2000 年以前,投资和管理 75 至 100 家酒店。目前国际假日酒店在北京、广州等城市共管理 13 家酒店,不久的将来,将增加管理位于郑州和武汉的酒店各一家。目前,国际假日酒店网在中国管理的酒店主要是三星和四星级酒店。集团高层透露,在中国经营酒店,利润惊人。目前美国经营的酒店,一般的毛利率约为 7—8%,但该公司目前在中国管理的 13 家酒店,毛利率达 40%,他认为,今年的效益比去年更好,预计毛利率可达 43%。

——排名世界第四的乔埃斯国际饭店集团(Choice Hotels International)正与中国合作方协商,拟在中国建设 250 家饭店,其中以经济型旅店为主。该集团总裁认为,这种高质量而又经济实惠的饭店在中国有很大市场。一般旅店是一种低成本的住宿场所,在澳大利亚旅店一间房的造价是 2.45 万到 2.8 万美元,而高档次的饭店标准客房的造价为 9.1 万到 21 万美元。乔埃斯旅店的平均房价仅为 35 美元。该集团目前在亚太地区已拥有 80 家类似的旅店,并计划到 2010 年发展到 3000 至 3200 家。

——以三星酒店为主体的天天旅馆集团(Days Inn)已与中方签约合作,发展 60 家、计 4,000 间客房的联号酒店。酒店或是新建,或是特许经营,该计划拟在两年内完成。

.....

国际饭店集团正挟联号品牌之威力,借全球网络之便捷,将与