



饭店管理实证研究

——从投资决策到经营管理

THE MANAGEMENT OF HOSPITALITY

朱承强◎著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS



饭店管理实证研究

——从投资决策到经营管理

THE MANAGEMENT OF HOSPITALITY

朱承强 ◎ 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书着眼于饭店企业管理的三大主题,即应该投资一个什么样的饭店、如何设计并建成一个饭店以及如何经营管理好一个饭店,从投资决策、建筑规划、筹建管理、运作模式、市场营销、服务质量控制、人力资源开发和绩效评价九个方面,系统地进行了饭店管理的实证研究,从宏观到微观、从理论到实践,为企业投资者、建筑设计师和饭店经营者提供了极具可操作性的饭店管理案例及指南。

本书的读者对象为旅游产业研究领域的专家学者、企业界的投资者和经营管理者、建筑设计师以及政府决策、咨询管理者,同时也包括众多的旅游院校专业教师和学生。

图书在版编目(CIP)数据

饭店管理实证研究:从投资决策到经营管理 / 朱承强著. — 上海:上海交通大学出版社, 2013
ISBN 978-7-313-10197-6

I. ①饭… II. ①朱… III. ①饭店—企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第192929号

总 策 划	海上图书 HAISHANG TUZHI
策划编辑	邬晶菲
责任编辑	周 伟 陈杉杉
设计总监	赵志勇
封面设计	毛史婧 郁 悦
美术编辑	汤 梅 吴 雪

饭店管理实证研究——从投资决策到经营管理

朱承强 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路951号 邮政编码: 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

业荣升印刷(昆山)有限公司印刷 全国新华书店经销

开本 787mm×1092mm 1/16 印张 26 字数 582 千字

2013年9月第1版 2013年9月第1次印刷

ISBN 978-7-313-10197-6/F 定价: 68.00元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-52711066

前言

PROLOG

“十年磨一剑”。《饭店管理实证研究——从投资决策到经营管理》一书凝聚了笔者多年研究中外饭店经营管理的心血，汇聚了笔者在饭店投资决策、建筑规划、筹建开业、运作模式、市场营销、服务质量控制、人力资源开发和绩效评价等九大方面的科研成果，回答了饭店企业投资者、设计师和经营者三个亟待解决的问题，即应该投资一个什么样的饭店、如何设计并建成一个饭店以及如何经营管理好一个饭店。

饭店管理是一门综合性学科。从开发期的投资可行性研究、专业的饭店建筑规划到筹建开业，从运营期的管理模式设计、市场营销策划到服务质量控制，从发展期的饭店人力资源开发、绩效管理到企业资产运作，整个过程环环相扣、相互影响、相互支撑。中国许多饭店企业输在起跑线上，先天不足，后天乏力。相对于饭店产业发展的迫切需要，旅游高校在理论与实践相结合的学术研究上明显滞后。特别是在饭店开发期的投资决策、设施规划和筹建管理方面，鲜见研究文献问世。本书有两大特点：一是研究范围从传统的饭店运营期管理，拓展到饭店开发期和发展期的管理，形成了较为完整的饭店产业链研究；二是研究方法从传统的饭店管理理论研究，延伸到饭店管理的实证研究。期待该书的出版，能填补中国高校饭店管理研究领域的空白；同时，为中国饭店行业提供可操作性的管理方法与技术，获得全面提升企业竞争力的“金钥匙”。

自20世纪90年代初留学归国，笔者担任了上海旅游高等专科学校饭店管理系主任，在这以后的十年中，始终在饭店管理研究领域辛勤耕耘，也使上海旅专的饭店管理专业成为全国高校享誉盛名的品牌专业。2003年，笔者又担任了新组建的上海师范大学旅游学院副院长、研究生导师，在这后来的十年中，尽管研究领域已拓展到旅游管理和旅游教育，但对饭店管理的研究始终没有懈怠。本书所奉献的各种类型饭店实证研究案例，就是多年来承担企业研发项目的成果结晶。能从经济学角度研究当代饭店的投资决策、从建筑学角度研究当代饭店的规划设计、从管理学角度研究当代饭店的筹建开业、从营销学角度研究当代饭店的经营活动，一是源于在日

本、美国和澳大利亚留学及深造期间所奠定的理论基础和国际视野；二是源于长期担任国家级饭店星评员和饭店集团高级顾问期间所积累的专业知识和实践能力；三是源于拥有一支出色的科研团队。在此，特别感谢研发团队的每一位成员——王培来、陈为新、曾琳、张晶、张满生、杨瑜、吕丽莉和夏颖等老师，以及王勇、俞扬俊、钱文科、刘源、段美、孙家永、印倩、郑兰、张诚、窦学飞和李景等研究生。

作为国内高校两名“全国旅游系统先进工作者”之一、旅游学科领域唯一的国家级“高校教学名师”，笔者在感激好运眷顾的同时，也更感到肩负的社会使命。唯有“春蚕吐丝”、“蜡炬成灰”，方能回报各界的厚爱。谨以此书献给精心培育笔者的母校师长，献给真诚相助的学界同仁，献给提供科研与实践平台的业界朋友，献给一直关注、支持笔者的旅游和教育部门的政界领导，献给永远深爱的弟子、学生和亲人。在日以继夜撰写本书的两年中，养我育我的父母先后去世了，也谨以此书告慰他们的在天之灵！

朱承强

2013年5月于上海

目录

CONTENTS

1 导论 / 1

1.1 中国饭店产业发展研究 / 1

- 1.1.1 中国饭店产业发展概述 / 1
- 1.1.2 饭店产业需求与供给分析 / 5
- 1.1.3 饭店产业评价与发展动向 / 14

1.2 当代饭店业态变化研究 / 21

- 1.2.1 饭店的传统分类方法 / 21
- 1.2.2 饭店业态的变革浪潮 / 24
- 1.2.3 饭店管理模式创新 / 27

1.3 饭店经营理念演变研究 / 28

- 1.3.1 从“CI”到“CS”的变化 / 29
- 1.3.2 从“CS”到“CL”的拓展 / 32
- 1.3.3 从“CS”到“ES”的升华 / 36

2 饭店的投资决策 / 42

2.1 饭店投资的可行性研究 / 42

- 2.1.1 地区状况分析 / 42
- 2.1.2 饭店市场需求分析 / 43
- 2.1.3 项目建议与成本估算 / 44
- 2.1.4 收入与费用预测 / 47
- 2.1.5 饭店投资的财务评价 / 49

2.2 饭店投资决策的分析技术 / 53

- 2.2.1 确定型决策的分析技术 / 54
- 2.2.2 风险型决策的分析技术 / 55
- 2.2.3 不确定型决策的分析技术 / 59
- 2.2.4 饭店筹资方式与策略选择 / 62

2.3 饭店投资决策的实证研究

——以饭店投资可行性研究项目为例 / 67

- 2.3.1 项目背景 / 67
- 2.3.2 项目区位分析 / 68
- 2.3.3 竞争市场分析 / 71
- 2.3.4 拟建饭店的设施推荐 / 77
- 2.3.5 投资估算与经营预测 / 88

3 饭店的建筑规划 / 99

3.1 饭店建筑规划的设计指南 / 99

- 3.1.1 饭店功能与环境设计 / 99
- 3.1.2 饭店服务区域的设计 / 105
- 3.1.3 饭店设备与设施规划 / 121

3.2 饭店星级标准的内涵解析 / 129

- 3.2.1 饭店星级标准的引导方向 / 129
- 3.2.2 星级饭店硬件的必备项目 / 130
- 3.2.3 饭店必备项目的评价要点 / 139

3.3 饭店建筑规划的实证研究

——以饭店建筑规划设计项目为例 / 142

- 3.3.1 项目背景 / 142
- 3.3.2 饭店建筑的总体规划 / 145
- 3.3.3 前厅与客房设施规划 / 151
- 3.3.4 餐饮与会议设施规划 / 162
- 3.3.5 娱乐与商场设施规划 / 165
- 3.3.6 工程与消防设施规划 / 167
- 3.3.7 行政与员工设施规划 / 173

4 饭店的筹建管理 / 175

4.1 饭店的筹建计划与实施 / 175

4.1.1 饭店筹建计划的类型与编制 / 175

4.1.2 饭店筹建计划的实施与控制 / 178

4.2 饭店的开业策划与实施 / 182

4.2.1 人员招聘与员工培训 / 182

4.2.2 物品选配与采购方式 / 184

4.2.3 营销计划与促销 / 185

4.3 饭店筹建开业策划的实证研究 ——以饭店筹建与开业策划项目为例 / 187

4.3.1 项目背景 / 187

4.3.2 建设工程的前期准备 / 187

4.3.3 施工现场的项目管理 / 190

4.3.4 工程项目的竣工验收 / 197

4.3.5 新建饭店的开业策划 / 199

5 饭店的组织模式 / 216

5.1 饭店组织结构类型与层次 / 216

5.1.1 饭店组织结构的类型 / 216

5.1.2 饭店组织管理的层次 / 217

5.1.3 饭店的机构设置 / 218

5.2 饭店组织设计程序与变革 / 222

5.2.1 饭店组织设计的程序 / 222

5.2.2 影响组织结构设计的因素 / 223

5.2.3 饭店组织结构的变革 / 224

5.3 饭店组织模式的实证研究 ——以饭店管理模式研发项目为例 / 226

5.3.1 项目背景 / 226

5.3.2 组织架构的设计 / 227

5.3.3 工作岗位的设置 / 227

5.3.4 职位说明书设计 / 227

5.3.5 服务流程与规范 / 231

5.3.6 管理制度的构建 / 235

6 饭店的市场营销 / 241

6.1 饭店市场营销策划与实施 / 241

6.1.1 饭店市场营销的调研 / 241

6.1.2 饭店市场营销的分析 / 242

6.1.3 饭店市场营销的策划 / 246

6.1.4 饭店市场营销的实施 / 249

6.2 饭店收益管理方法与策略 / 263

6.2.1 饭店收益管理的原理 / 263

6.2.2 饭店收益管理的方法 / 270

6.2.3 饭店收益管理的实施 / 275

6.3 饭店营销策划实证研究 ——以饭店战略性营销计划研究为例 / 279

6.3.1 研究背景 / 279

6.3.2 饭店营销使命与定位 / 280

6.3.3 饭店的SWOT分析 / 280

6.3.4 饭店营销战略与策略 / 282

6.3.5 饭店营销管理的报表 / 284

6.3.6 饭店营销策划书编制 / 285

7 饭店服务质量的控制 / 293

7.1 饭店质量要素与管理方法 / 293

7.1.1 饭店服务的定义与特性 / 293

7.1.2 饭店服务质量要素与属性 / 296

7.1.3 饭店服务质量管理的方法 / 299

7.2 顾客满意度的调研与分析 / 305

7.2.1 顾客满意度的测评模型 / 305

7.2.2 顾客满意度的分析技术 / 310

7.2.3 服务质量差距的分析模型 / 311

7.3 顾客满意度测评的实证研究 ——以饭店客户满意度测评项目为例 / 313

7.3.1 项目背景 / 313

7.3.2 测评模型的构建 / 313

7.3.3 测评数据的收集 / 319

7.3.4 满意度指数的分析 / 324

7.3.5 研究结论及创新 / 344

8 饭店人力资源的开发 / 347

8.1 饭店人力资源的管理 / 347

8.1.1 人力资源管理的任务 / 347

8.1.2 饭店人力资源规划的内容 / 348

8.1.3 饭店员工的招聘与培训 / 349

8.1.4 员工绩效考评与激励 / 354

8.1.5 员工职业生涯规划 / 357

8.2 劳动定额与人员编制 / 361

8.2.1 劳动定额的确定 / 361

8.2.2 人员编制的确定 / 362

8.2.3 影响饭店定员的因素及对策 / 364

8.3 饭店人力资源管理的实证研究 ——以领导风格与员工敬业度相关性研究为例 / 365

8.3.1 研究背景 / 365

8.3.2 概念模型和假设 / 367

8.3.3 调研与数据收集 / 370

8.3.4 多层次模型分析 / 373

8.3.5 研究结论 / 375

9 饭店经营绩效的评价 / 379

9.1 饭店绩效评价系统的建立 / 379

9.1.1 饭店绩效评价系统的要素 / 379

9.1.2 绩效评价系统的设计要求 / 380

9.1.3 饭店绩效评价的指标体系 / 382

9.2 饭店绩效评价指标的分析 / 387

9.2.1 饭店偿债能力分析 / 388

9.2.2 饭店营运能力分析 / 392

9.2.3 饭店获利能力分析 / 394

9.2.4 财务比率综合分析 / 397

9.3 饭店绩效评价的实证研究 ——以饭店综合实力评价体系研究为例 / 398

9.3.1 研究背景 / 398

9.3.2 “饭店综合实力评价体系”模型 / 399

9.3.3 饭店综合实力评价的指标体系 / 399

9.3.4 “饭店综合实力”评价指标的说明 / 399

附 录 / 406

1 导论

饭店业是人类最古老的行业之一，其起源可追溯到几千年前的史前洞穴时期。饭店业伴随着人类社会的不断变化而发展。现代的饭店，就是从中国的驿馆、中东的商队客店、古罗马的棚舍、欧洲的路边旅馆及美国的马车客栈演变而来。今天，饭店业已成为全球旅游热中不可缺少的一部分，是商业全球化发展的主力军。饭店业的迅猛发展，也给当地社会的政治、经济、文化等方面的发展带来了重要影响，是一个地区整体发展水平的重要标志。

1.1 中国饭店产业发展研究

在我国《旅游饭店星级的划分与评定》（GB/14308—2010）的国家标准中，对饭店的定义是：“以间（套）夜为时间单位出租客房，以住宿服务为主，并提供商务、会议、休闲、度假等相应服务的住宿设施，按不同习惯可能也被称为宾馆、饭店、旅馆、旅社、宾舍、度假村、俱乐部、大厦、中心等。”该定义反映了饭店产品具有空间、时间和服务三个基本要素。随着经济的发展、闲暇时间的增多、交通的完善，中国的饭店业也发生了巨大的变化。

1.1.1 中国饭店产业发展概述

1.1.1.1 中国饭店产业的基本特征

中国饭店产业是一个进入壁垒低、退出壁垒高的行业，是一个显性利润低、隐性收益高的行业，也是一个劳动密集型、高贡献、高产业关联度的行业。

1) 进入壁垒低，退出壁垒高

中国饭店产业进入门槛低，不需要旅游主管部门的行政审批，是一个高度竞争的行业。虽然饭店相当于一个微型的自给型社会，其管理需要特殊专长，但由于饭店职业经理人的产生和饭店管理公司的发展，管理与服务可以通过购买获得。由于饭店资产的特殊专用性，一旦建成后很难改变用途；产权交易市场的不健全，也导致饭店资产流动性极低。目前，饭店资产的退出也仅仅表现为产权主体和经营主体的转移和退出，不能做到生产要素的退出，即行业生产服务能力的消亡。因此，中国饭店业是一个进入壁垒低、退出壁垒高的行业。

2) 显性利润低, 隐性收益高

饭店建设投入成本很高, 同时在营业过程中, 也要支付比其他物业高得多的营运管理费。加之行业的竞争激烈, 致使经营利润率过低, 投资回收期过长。特别是高星级饭店的回收期, 往往高达10~15年, 甚至更长。饭店行业回报率过低有多种原因: 建设无序、总量过剩、结构失衡、竞争加剧, 以至于靠低价抢占市场份额; 大量房地产商进入饭店行业, 他们并不以经营盈利为导向, 主要是通过资本运作来提升地产价值; 政府导向出现偏差, 在不合适的地点建设不合适的饭店, 导致客源匮乏, 经营难以为继。

虽然饭店行业的显性收益很低, 但由于饭店资产往往能为业主带来可观的现金流及可以获得保值增值等多重收益, 其隐性收益相当可观, 以至于投资商对饭店的投资乐此不疲。饭店资产的多重价值主要体现在以下几个方面: 一是稳定的现金流。正是饭店经营的现金流效应, 使很多投资商即使亏损也要继续经营。二是具有通货膨胀的避险功能。高固定成本的饭店物业价值会不断升值, 一旦转让就会实现增值目的。三是品牌性效应突出。很多企业投资饭店看重的是品牌效应, 用高档饭店提升企业美誉度。四是具有潜在的利润空间。由于饭店大部分是固定成本, 当收入达到损益平衡点后, 其利润会迅速增长。

3) 劳动密集型, 薪酬水准低

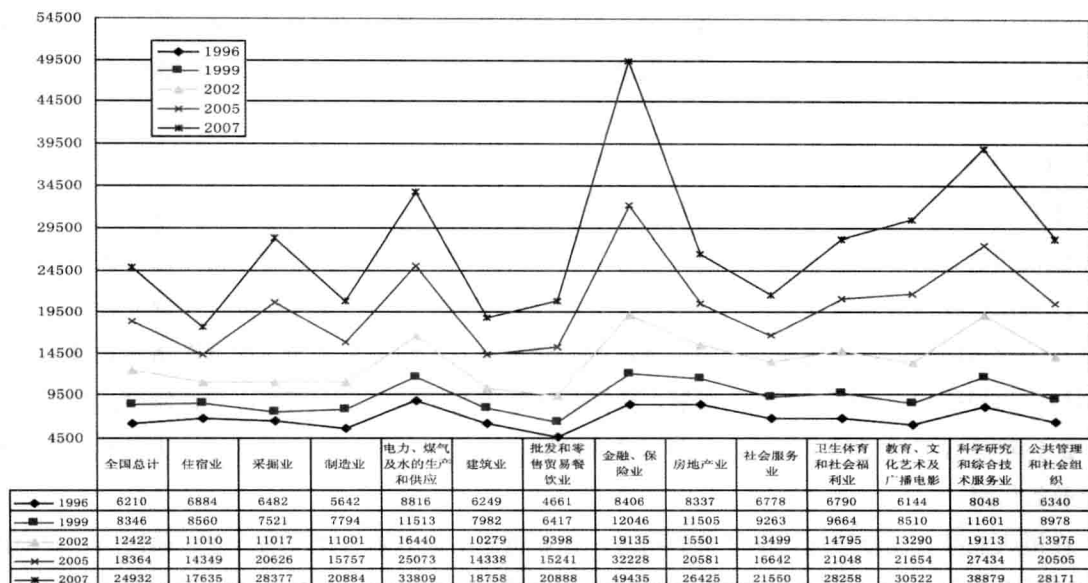
饭店的生产过程即员工提供服务的过程, 需要大量员工为顾客提供直接和间接的服务, 属于劳动密集型行业。在过去的十年间, 中国星级饭店从业人员从105余万增加到167万人。如果再考虑大量未评星的社会饭店, 其从业人员数量可高达1000余万人。

随着经济的快速发展, 新兴行业不断出现, 饭店行业作为一个劳动密集型行业的劣势开始凸显, 员工的比较薪酬水准不断下滑。在国家统计局13个行业平均工资比中, 饭店员工平均工资17 635元, 在13个行业中居于末位(见图1-1), 比全行业平均工资低7297元, 与工资最高行业差距扩大到31 800元。员工流动率进一步升高, 从业人员综合素质逐年下降, 综合服务质量不断下滑, 从而出现一个恶性循环。

4) 高度关联性, 社会贡献大

对饭店产业链的分析表明, 饭店具有高度产业关联性, 大批相关企业支撑饭店企业的发展。饭店业对建筑房产、交通、餐饮、娱乐、商贸、金融、展会、工艺美术以及其他许多行业都能起到直接或间接的带动作用。随着饭店产业价值链分工的越来越细化, 为饭店投资和运营服务的供应商迅速发展提供了条件。饭店建筑设计公司、饭店咨询公司、饭店传播媒体、饭店销售和营销平台、软件供应商、布草供应商和电子产品供应商等产业伴随饭店产业发展而壮大。

饭店业在一定意义上也是一个地区改革开放的窗口, 是一个地方投资环境的重要组成部分。特别是高星级饭店, 在一定程度上提升了城市形象, 改善了投资环境。同时, 饭店的劳动密集型特征, 也使得其对就业的拉动作用特别明显, 不仅能提供高达约1000万人的直接就业岗位, 还可以提供4000万人的间接就业岗位。

图1-1 各行业工资水平^①

1.1.1.2 中国饭店产业的发展环境

饭店产业的发展，与其依存的社会经济环境、经营制度环境和科学技术环境密切相关。

1) 产业发展的社会经济环境

中国经济的持续发展、居民可支配收入的提高、闲暇时间的增多以及社会的稳定、人民的安居乐业，推动了旅游消费需求的高速增长。而作为旅游链条中相当重要的一环，饭店业也伴随着旅游发展而快速成长起来。全球一体化、全国工业化、全面城市化和全方位的市场化趋势为中国饭店业的发展提供了坚实基础。以前，饭店主要建在城市中心和度假地。随着商业和工业从城市中心向郊区、农村地区转移，投资者开始在这些新兴地区开发饭店。城镇化进程的加快、交通基础设施的大力建设以及投资融资环境的极大改善，都有效促进了中国饭店产业的发展。

人口数量的增长和人口结构的变动，也是推动住宿业发展和业态创新的重要动力。随着国家经济的发展和人均收入的提高，旅游休闲度假活动开始成为人们生活的一部分，从而推动着我国饭店业的繁荣发展，饭店新业态也层出不穷。随着中国进入老龄化时代，医疗养生和休闲度假等类型的饭店潜力逐渐显露。

加入世贸组织对我国饭店产业发展也起到了催化剂的作用。大量的国际商务客人蜂拥而至，也带动了国内的商务活动，形成了两个方面的拉动作用和两个层次的带动现象。商务会展业尽管是近年来才发展起来的新兴行业，但已显现出蓬勃的增长潜力。

我国在很长一段时间内是以入境游客为主。但在金融危机的影响下，我国三大旅游市场的格

^① 资料来源：国家统计局。

局已经发生了变化。在入境旅游持续下降、出境旅游基本持平、国内旅游大幅度增加的形势下，以国民需求为主的市场环境为饭店业的发展提供了内生性需求，国民旅游已成为推动我国饭店产业发展的主导力量。

2) 产业发展的经营制度环境

在我国饭店产业高速发展的30年里，政府出台了很多扶持行业发展的政策措施，如为解决饭店建设的资金来源，国务院发布了《国务院关于使用国际商业贷款自建旅游饭店有关问题的通知》；为扶持我国饭店管理公司的发展，国务院办公厅转发了《国家旅游局关于建立饭店管理公司及有关政策问题请示的通知》；为了调控饭店建设投资，国务院发布《楼堂馆所建设管理暂行条例》；为规范和引导饭店产业的发展，中国从1988年起实施旅游饭店星级评定制度；全国人大又于2013年正式通过了《中华人民共和国旅游法》，对促进中国饭店产业的进一步发展起到了极为重要的作用。

在饭店业经营制度环境不断改善的同时，行业也面临很多亟待改善的方面。如饭店行业的法律法规还不健全，不能很好地依法保障饭店企业和顾客的权益；同时，有线电视、无线网络、大堂背景音乐收费及前台信用卡刷卡费率等，也困扰着企业日常经营；饭店知识产权保护、道德风险、诚信体系建设等方面的不足，也制约行业的健康发展；饭店十二点退房、餐厅自带酒水等问题被舆论错误导向，也使饭店企业在遵循国际惯例方面陷入困惑。

3) 产业发展的科学技术环境

近年来，新技术被不断引入饭店行业。以互联网技术、移动通讯、数字电视等为代表的信息技术、环保节能技术，为饭店所积极采用。饭店业已经开始了博客营销和内网知识管理，不仅可以提高营运效率，还可以为饭店节约开支。

随着低碳经济时代的来临，饭店业开始采用太阳能系统、生态能源装置、绿色能源以及生态加热系统和热水循环系统。这些技术设备将减少饭店能源消耗，减少由二氧化碳产生的残留物，改善空气质量。

1.1.1.3 中国饭店产业的发展态势

在饭店产业的运行过程中，逐渐形成了集群化、集团化和“低碳化”的发展态势。

1) 饭店的集群化发展态势

饭店的集群化发展目前大致有三种趋势：一是在城市商业区的饭店集群化发展，如北京的国贸CBD区、上海的陆家嘴金融区、广州的天河商业区等，饭店密度很大，逐渐形成了规模庞大的饭店群。二是在著名的旅游目的地聚集大量饭店，如三亚度假饭店已经初具规模，形成亚龙湾、大东海、三亚湾三个度假群落；海棠湾正在大规模建设，将会形成一个高端度假饭店群落；丽江的饭店也在一定区域内大量集聚。三是旅游综合体内部的饭店集群，如万达集团在长白山开发的旅游综合体和西溪湿地的饭店集群。

2) 饭店的集团化发展态势

中国目前已经出现一批以饭店经营为核心业务的大型国有饭店集团，如锦江集团、首旅集

团、岭南集团、金陵饭店集团和华天集团等。一批新兴的饭店集团也正在成长,如杭州旅游集团、新组建的以锦江宾馆为核心资产的四川旅游集团等。以民营资本为主体的饭店集团实力也不断壮大,如浙江开元饭店集团、城市名人饭店集团、南苑饭店集团、金茂君澜饭店集团、大连万达饭店建设有限公司等。同时,也出现了一批经营经济型饭店的连锁饭店集团,如锦江之星、如家、汉庭、格林豪泰、莫泰等。这些饭店集团资产规模庞大,实力较为雄厚,管理也越来越规范化,在饭店业内或某一领域具有较大的影响力,对行业发展趋势具有一定的导向性。

3) 饭店的“低碳化”发展态势

随着世人对全球气候的广泛关注,低碳经济的发展必将对世界各个产业发展产生重要影响。饭店业近些年来十分注重环保节能和绿色化,已经走在了低碳经济时代的前列。国家旅游局制定的《绿色旅游饭店评定》,对全国饭店业关注环保节能问题起到了极大的促进作用。2010版《饭店星级评定标准》,也强化了对饭店绿色化的要求。国务院《关于加快发展旅游业的意见》明确提出,要推进节能环保,支持饭店积极利用新能源、新材料,广泛运用节能节水减排技术,实行合同能源管理,实施高效照明改造,减少温室气体排放,积极发展循环经济,创建绿色环保企业。可以预期,低碳化发展将成为未来一段时间中国饭店业的主旋律。

1.1.2 饭店产业需求与供给分析

1.1.2.1 饭店业市场的需求分析

我国幅员辽阔,旅游资源丰富。人民群众日益增长的多样化消费需求,为旅游业发展提供了新的机遇。随着中国的国家实力和国际地位不断提升,饭店也将在发展浪潮中寻求到自己成长的空间。目前,我国人均GDP已经达到5000美元,这是世界旅游界公认的旅游业爆发性增长阶段,旅游市场成长潜力巨大,饭店产业需求也在不断增长。

1) 饭店业市场的消费特征

在我国,饭店业早期是政府需求的推动,后来主要是入境旅游市场的推动,目前已向国内旅游推动为主转变。消费需求的日益细分化,是业态创新的基础和基本动力。

(1) 饭店客源结构分析。我国过夜旅游者和星级饭店的接待人数增长迅速。近年来,我国全年平均接待入境游客1.30亿人次,其中入境过夜旅游者人数约5300万人次,过夜率为40.8%;在入境过夜旅游者中,外国人约1970万人次,港、澳、台同胞分别为2567万人次、388万人次和380万人次;接待国内旅游人数17亿人次。星级饭店年均接待人数3.3亿人次,其中入境旅游者约2.824万人次;星级饭店住宿人天数为5亿人/天,其中入境旅游者约为6272万人/天(见图1-2)。

就星级而言,五星级饭店接待入境旅游者比重最高。随着星级的降低,入境旅游者所占比重逐渐递减。纵向来看,近年来外宾占饭店接待人数的比重呈下降趋势。在2008年环球金融危机爆发之后,入境旅游市场出现下滑,饭店的外宾比例进一步下降。饭店在继续开拓境外客源市场的基础上,逐步扩大内需市场,研发适合于国内消费者的饭店产品(见图1-3)。

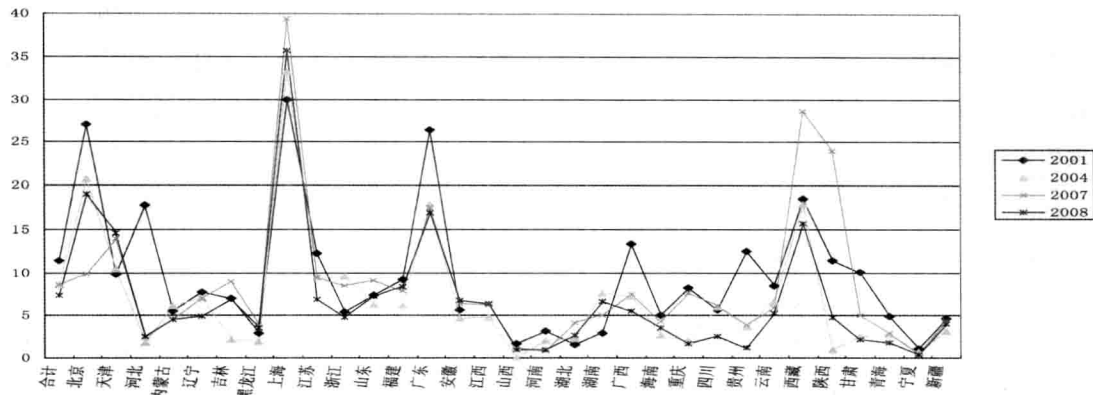


图1-2 各地区星级饭店接待入境旅游者比重^①

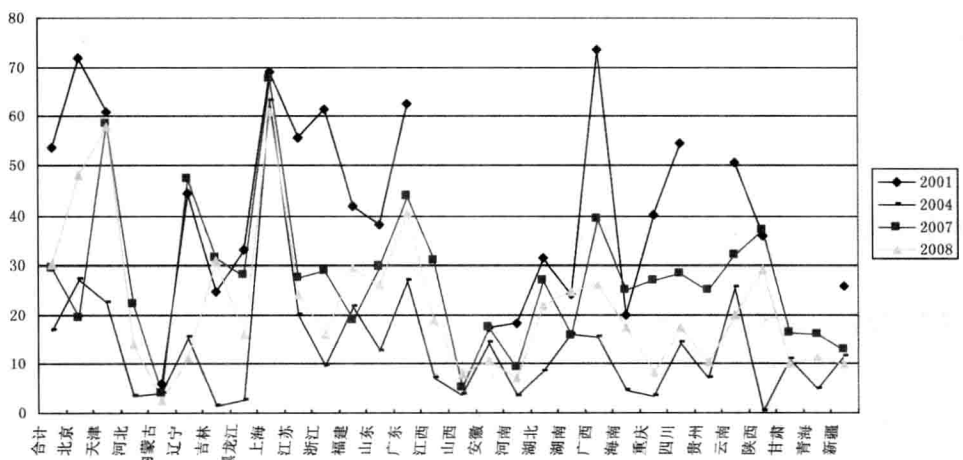


图1-3 各地区五星级饭店接待入境旅游者比重^②

(2) 游客饭店停留时间特征。入境旅游者在境内的停留时间，总体呈缩短趋势。但就不同旅行目的、国别、出游方式等而言，又呈现出各自特征。入境过夜旅游者在境内的停留时间，1995年为7.6天，此后逐渐缩短，到2004年时为5.8天。此后又逐渐增加，近年达到6.3天。从入境过夜旅游者的构成看，1999年外国人停留时间为8.5天，2005年为7天，近年保持在7天水平；香港同胞平均停留时间多年维持在3.6天左右，基本没有变化。

从入境旅游的出游方式来看，参加旅行团的团体旅游者在境内的停留时间短于散客。近年来，团体旅游者在境内平均停留时间5.8天，散客旅游者在境内平均停留6.6天。从入境旅游目的地来看，以文体交流为主要目的旅游者在境内停留时间最长，为8天；其次是以观光游览、探亲访友、商务和宗教朝拜为主要目的的旅游者，在境内的停留时间分别为6.2天、6天、6.2天和6.5

① 资料来源：中国旅游研究院：中国饭店产业发展报告。
② 同上。

天；休闲度假的旅游者在境内的停留时间为5.7天；以会议为主要目的的旅游者在境内的平均停留时间最短，为4.3天。

2) 饭店业市场消费水平与结构

(1) 消费水平。我国饭店业消费市场的一个鲜明特征是旅游人数的基数庞大，但消费水平却很低。我国饭店的人均消费水平非常低，占旅游总花费的比重也在不断下降。据抽样调查显示，1995年海外过夜旅游者在华人均天花费141美元，其中住宿费占21%；到2008年，入境过夜旅游者人均天花费186美元，其中住宿费仅24美元，住宿花费仅占人均天花费的13%。过夜入境旅游者在住宿方面的人均天花费，仅相当于经济型饭店的客房价格（见图1-4）。

国内旅游存在类似情况。近年来，全国国内旅游出游人均花费510元。其中城镇居民国内旅游出游人均花费850元，住宿费仅占其中的9.1%；农村居民散客过夜游人均花费384元，住宿费仅占其中的5.76%（见图1-5）。

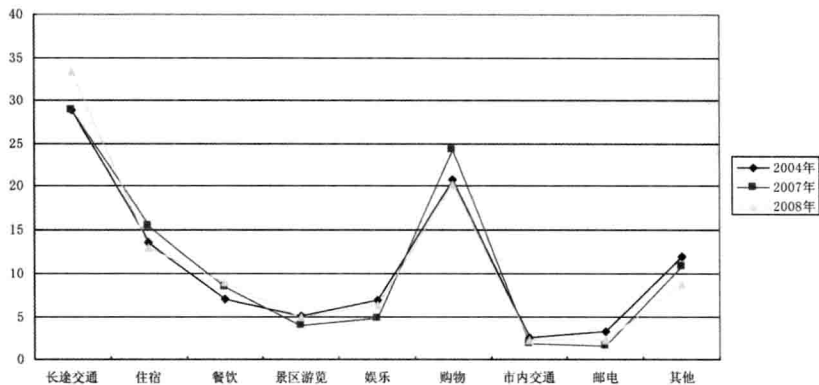


图1-4 入境过夜旅游者住宿消费水平^①

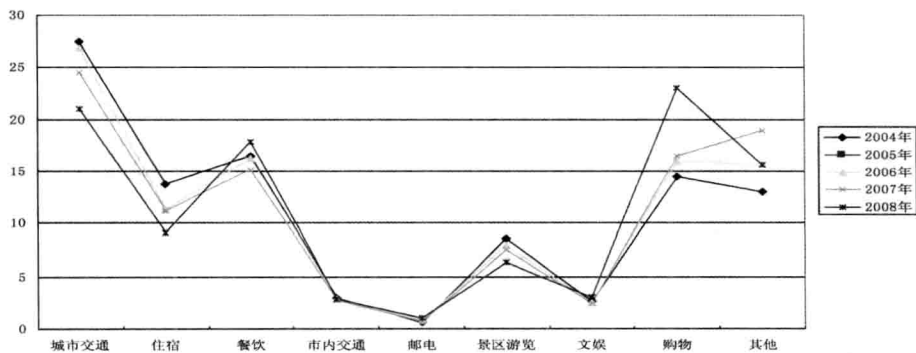


图1-5 城镇居民散客住宿消费水平^②

① 资料来源：中国旅游研究院：中国饭店产业发展报告。

② 同上。

（2）消费结构。从旅游者在星级饭店消费的内容来看，客房所占比重始终最高，其次为餐饮；就不同档次的饭店而言，情况也大体类似（见图1-6、图1-7）。但就地区间横向比较发现，部分地区表现出较显著的特色，如新疆、湖南的娱乐所占比重较高；广东、四川的餐饮所占比重较高；而一些地区的购物比重较高。

1.1.2.2 饭店业市场的供给分析

1) 饭店供给市场的现况

过去十年是中国经济快速增长的黄金时代，全国范围内的房地产建设活动达到了前所未有的水平。作为房地产领域之一，饭店业也在中国的主要城市内迅速发展，其在相当长一段时期的高速建设活动已经导致供求的不平衡，这在一类城市中尤为明显。北京市场范围内的饭店出租率，在过去九年中经历了下降趋势，从2000年的61%下滑到2012年的52%。类似的还有上海，作为中国的金融之都，上海的饭店出租率从2002年的72%下降到2012年53%的低水平（见图1-8）。

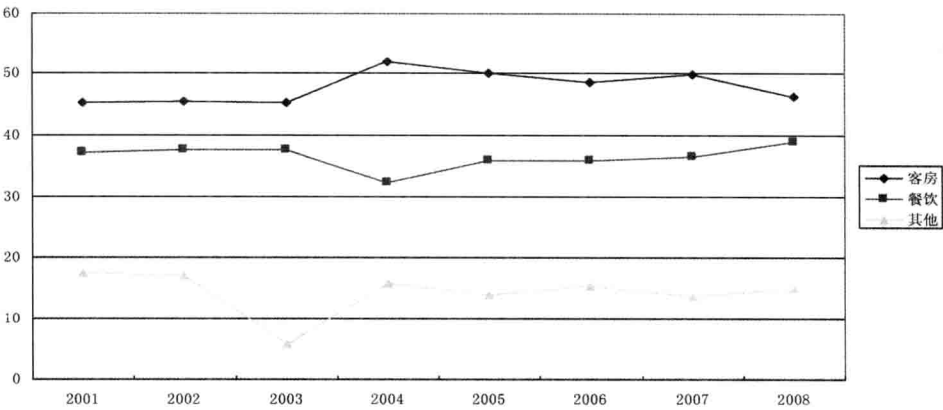


图1-6 全国星级饭店顾客平均消费结构^①

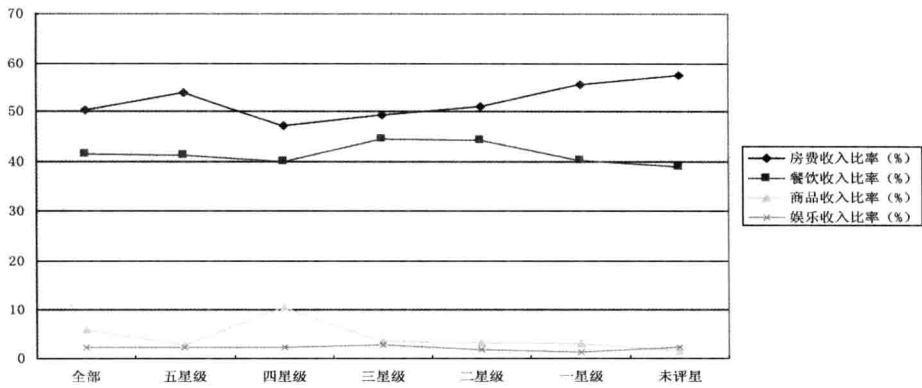
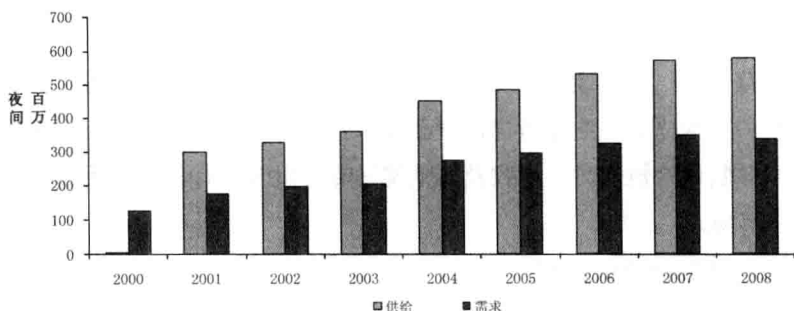


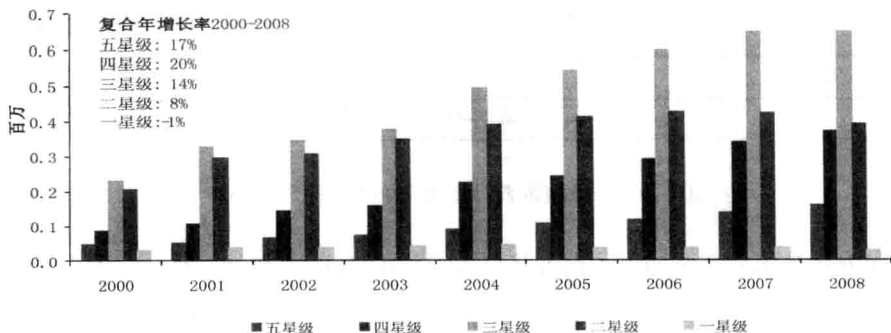
图1-7 各星级饭店顾客平均消费结构^②

① 资料来源：中国旅游研究院：中国饭店产业发展报告。

② 同上。

图1-8 饭店业的供给和需求^①

中国星级饭店供给自2000年至2008年显现出可观的增长,从2000年的595 000间客房增加到2008年的159万间客房,复合年增长率为13%。其中,2001年和2004年客房增长幅度最大,分别上涨了37%和25%。整体而言,四星级饭店和五星级饭店的复合年增长率最高,分别为20%和17% (见图1-9)。

图1-9 按星级划分的饭店客房数供给^②

2) 饭店供给市场的发展

为追求经济回报和其他非经济目标,高档五星级饭店市场的供给增长最为普遍。在中国开发高档五星级饭店可带来各种隐含价值。首先,与多用途开发项目配套的五星级饭店品牌,可潜在提升其他房地产组成部分(如住宅、商业或零售业)的价值,带来直接的经济利益回报。其次,地方规划部门希望将城镇中特定区域建设成为高端商业区,而高档品牌饭店的加入可以推动区域建设目标的实现。第三,拥有众多五星级饭店,对于中国乃至整个亚洲的许多区域来说都是极具吸引力的。

^① 资料来源:中国旅游研究院:中国饭店产业发展报告。

^② 同上。