



酒店国际竞争力

李 红



企业管理出版社

酒店国际竞争力

李红

F7
L403

企业管理出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

酒店国际竞争力/李红著. —北京: 企业管理出版社, 2003.11
ISBN 7-80147-965-3

I. 酒... II. ①李... III. 饭店—企业管理
—对比研究—中国、世界 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 098183 号

书 名: 酒店国际竞争力

作 者: 李红

责任编辑: 秋生

书 号: ISBN 7-80147-965-3/F·963

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北省石家庄市正定县印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.47 印张 349 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1000 册

定 价: 24.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

在中国进入世界贸易组织后，中国旅游酒店业市场将会更加突出地表现其“国内市场国际化”以及“国际市场国内化”的特点。因此，中国酒店业也必将同其他行业一样，面临着激烈的市场竞争和挑战。竞争与机遇同在，挑战与成就并存。对于那些勇于开拓创新、精心经营管理的人来说，前途永远是光辉的。

在社会主义市场经济的环境里，要想争取竞争优势，除了实践外，一定要注意经济理论的学习。这一点对酒店的总经理们尤其重要。

《酒店国际竞争力》一书中以酒店管理理论和竞争理论为基础，运用比较经济学及统计分析的方法，将理论研究与实际对比相结合，定性分析与定量分析相结合，深入浅出，通俗易懂，科学地推断了中国酒店业竞争的未来发展趋势。

本书是理论与实践相结合的产物。它的出版发行可以满足酒店经营与管理者在酒店创新、品牌建设、特色经营与网络建设等方面的需要，可用于高等院校旅游专业的教学用书，也是酒店管理人员培训的很好教材。

本书是作者自己的首次尝试，疏漏之处在所难免，敬请读者见谅指正。我们提倡各位同仁在经营实践的基础上多做一些管理理论的研究，这样不仅能够提高管理者的专业素质，同时也可以有力地推进我国酒店业的整体管理水平。

中国旅游饭店业协会副会长

二〇〇三年十一月



前 言

从我国酒店目前的状况来看,国际竞争力极为不强。其主要原因有:国有酒店数量众多,效益不佳,出现严重的结构性过剩的局面;私营酒店的发展障碍较多;国内度假酒店的建设造成资源的严重浪费;酒店现有的组织结构严重制约了酒店的发展;酒店时权经营不规范;酒店发展失控,酒店星级结构不合理;我国绿色酒店发展过程中存在着严重的误区;我国酒店产业组织不是建立在经济基础上的垄断竞争结构,而是建立在各级行政权利基础上的行政垄断型结构;国内酒店处于盲目经营状态,而国外酒店施加的压力却与日俱增等等。在“入世”的新形势下,随着大众化旅游消费趋势的日益增强,在《服务贸易总协定》框架下的我国酒店又存在着诸多的挑战和发展机遇。

为更好地利用国外的资源,提高我国酒店在国际市场上的地位,尽量减小服务市场开放对酒店发展带来的冲击,进而形成具有我国特色的一种全新的酒店经营机制,对我国酒店国际竞争力的研究是十分必要的。本书立足于使酒店在提升国际竞争力方面更具有理论依据,使酒店的投资更具有理性化和科学性,使酒店能够预测未来趋势的发展,并及时地做出预警分析,防患于未然,满足酒店机制创新、人才培养、狠抓质量、品牌建设、特色经营、强化管理、网络建设、提高预算等多方面的需要,在总结前人研究的基础上结合近年来我国酒店提升国际竞争力的实践,对我国酒店提升国际竞争力问题进行系统分析,探讨了我国酒店提升国际竞争力的重要性和可能性,确定了 10 个酒店国际竞争力的主要影响因素,据此建立了酒店国际竞争力的评价模型,进行了量化分析,提出了提升酒店国际竞争力的主要对策措施,确定了“以亚太地区为重点,以提升国际竞争力为纽带,突出我国的饮食文化特色,最终在全球范围内建立国际酒店连锁集团”的奋斗目标。

本书以酒店管理理论和竞争理论为基础,运用比较经济学及统计分析的方法,将理论研究与实证对比相结合,定性分析与定量分析相结合。同时,本书紧密结合我国旅游消费的发展趋势,针对我国旅游消费前景看好的现状和我国旅游消费的发展势头迅猛的趋势,在对 2002 年我国旅游统计分析和 1978—2002 我国国际旅游发展趋势分析的基础之上,

参照 2020 年世界旅游状况预计的资料,科学地推断出我国酒店国际竞争力的未来发展趋势,为我国酒店的发展指明了方向。

全书约共 35 万字。本书可用于高等院校旅游专业的教学用书,也可作为酒店的员工培训教材。

笔 者

2003 年 11 月

目 录

1. 绪论	1
1. 1. 中国酒店业的现存问题要求酒店全面提升国际竞争力	1
1. 2. 关于国际竞争力的国内外研究现状	28
1. 3. 论文研究的目的和意义	31
1. 4. 酒店国际竞争力和相关概念的内涵及其联系	39
1. 5. 研究的方法与先进性	42
1. 6. 小结	43
2. 研究酒店国际竞争力的理论基础	46
2. 1. 酒店管理理论	46
2. 2. 波特竞争理论	65
2. 3. 博弈竞争理论	69
2. 4. 信息竞争理论	72
2. 5. 现代管理理论	81
2. 6. 酒店业国际竞争力的理论思考	92
2. 7. 小结	94
3. 中国酒店全面提升国际竞争力的指导思想与依据	96
3. 1. 中国酒店业的竞争态势分析	96
3. 2. 中国酒店全面提升国际竞争力的指导思想	101
3. 3. 中国酒店提升国际竞争力的依据	102
3. 4. 提升酒店国际竞争力的现实案例	113
3. 5. 小结	115
4. 酒店国际竞争力的评价	117
4. 1. 国际竞争力的评价现状	117
4. 2. 测量酒店业国际竞争力的角度决定其影响因素	124
4. 3. 酒店国际竞争力的评价标准和评价方法	125
4. 4. 小结	131
5. 中国酒店提升国际竞争力的实施步骤和目标	132
5. 1. 中国酒店提升国际竞争力的实施步骤	132

5. 2. 中国酒店提升国际竞争力的目标·····	144
5. 3. 小结·····	145
6. 提升中国酒店国际竞争力的对策·····	146
6. 1. 特色经营·····	146
6. 2. 标准服务·····	150
6. 3. 银企结合·····	155
6. 4. 绿色经营·····	159
6. 5. 时权经营·····	184
6. 6. 再造酒店的组织结构·····	200
6. 7. 经营国内度假型酒店·····	207
6. 8. 发展私营酒店·····	210
6. 9. 实施酒店人力资源跨文化·····	213
6. 10. 创建酒店人力资源管理的新模式·····	219
6. 11. 发展中低档酒店·····	232
6. 12. 酒店集团化经营·····	243
6. 13. 小结·····	246
7. 中国酒店国际竞争力的未来发展趋势·····	249
7. 1. 中国旅游消费的发展趋势·····	249
7. 2. 2002 年中国旅游统计分析·····	253
7. 3. 1978-2002 中国国际旅游发展趋势分析·····	267
7. 4. 中国酒店国际竞争力的未来发展趋势·····	273
7. 5. 小结·····	278
8. 结论·····	279
附录: 酒店管理法规·····	283
参考文献·····	358

1. 绪论

1. 1. 中国酒店业的现状分析

1. 1. 1. 中国酒店业现存问题的剖析

随着国际旅游业的迅猛发展，酒店业的国际竞争也日益广泛和激烈。如何评价和提高中国酒店业的国际竞争力，是中国酒店业改革所面临的重大问题，也是中国酒店业走向世界的重要所在。酒店业作为一个产业，处于经济结构的中层，其竞争力是国家为产业营造的竞争环境和产业所含企业竞争力的综合体现。“入世”后，我国经济发展的前途将取决于能否形成具有强大国际竞争力的产业和企业。“入世”的实质是以更加积极开放的方式参与国际竞争。在这个过程中，必须深刻认识发展市场经济和实行对外开放是实现现代化的必要条件，但并不是充分条件。“入世”的利弊取决于产业国际竞争力的强弱，而决定产业国际竞争力的两个基本因素是比较优势和竞争优势。因此，立足比较优势，发展竞争优势，是增强产业国际竞争力的基本战略。在当前形势下，我国酒店业必须根据 21 世纪国际酒店业的发展趋势，结合中国国情，以深化改革为动力，在机制创新、品牌建设和提高专业化管理水平上下功夫，通过坚持不懈的努力，逐步缩短与国际酒店业的差距。但是，中国酒店业的现存问题还很多，主要体现在以下方面：

(1) 国有酒店数量众多，效益不佳，出现严重的结构性过剩的局面。在酒店业的市场国际化程度已相当高的情况下，我国的酒店业由于起步较晚，酒店服务贸易仍停留在就地出口贸易阶段，酒店业在提升国际竞争力方面还未形成相当的规模（目前从事国外经营的餐馆并不属于酒店业）。表 1-1 是 1998 年中国酒店业经营的各项指标占总量的百分数 [1]。

在表 1-1 中所显示出来的 500 间以上的酒店和五星级酒店基本上都是中外合资酒店，而且基本上都是由跨国酒店集团进行管理的。可以看出，合资酒店的数量仅占酒店总数的 15.7%，客房数仅占 22%，但利润数却占了 81%，而且在合资酒店中，500 间以上的酒店利润数占了 97.5%，

表 1-1

中国酒店业利润集中化情况

单位：%

	酒店数	客房数	营业收入	利润	收入 利润率
国有酒店	66.4	64.7	42.0	24.2	2.36
合资酒店	15.7	22.0	43.9	81.0	8.46
其中：500 间客房以上的酒店	1.8	15.0	23.7	97.5	18.86
五星级酒店	1.0	4.2	15.2	62.3	18.71

五星级酒店占了 62.3%，500 间以上的酒店和五星级酒店利润率分别高达 18.86% 和 18.71%。2002 年，我国星级酒店数量继续保持较快增长。到 2002 年末，全国共有星级酒店 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%。2002 年，全国星级酒店营业收入总额为 914.43 亿元，比上年增加 151.11 亿元；上缴营业税 48.65 亿元，比上年增加 8.99 亿元；年平均客房出租率为 60.15%，比上年提高 1.7 个百分点。从全国酒店的星级结构构成上来看，在全国 8880 座星级酒店中，有国有酒店 5061 座，占全国星级酒店总数的 56.99%；集体经济酒店 893 座，占 10.06%；外商投资酒店 279 座，占 3.14%；港澳台投资酒店 407 座，占 4.58%。以上四种注册登记类型的酒店，共占全部酒店的 74.77%。此外，联营、股份制、私营等其他注册登记类型的酒店共有 2240 座，占全部星级酒店总数的 25.23%。从客房间数来看，在全国星级酒店拥有的 89.72 万间客房中，国有酒店共有 48.71 万间客房，占全国星级酒店客房总数的 54.29%；集体经济酒店共有 7.10 万间客房，占 7.92%；外商投资酒店共有 6.07 万间，占 6.76%；港澳台投资酒店共有 7.48 万间客房，占 8.33%。以上四种注册登记类型的酒店客房占全部酒店客房的 77.30%。其他注册登记类型的酒店客房共有 20.36 万间，占全部酒店客房数的 22.70%。2002 年，在全国星级酒店中，国有酒店平均客房出租率 57.92%，比上年提高 2.79 个百分点；集

体企业酒店 58.17%，比上年下降 1.08 个百分点；外商投资酒店 64.80%，比上年提高 0.65 个百分点；港澳台投资酒店 66.02%，比上年提高 1.37 个百分点；联营酒店 61.03%，比上年提高 3.59 个百分点；私营酒店 59.94%，比上年提高 3.42 个百分点。2002 年，国有企业酒店营业收入 394.42 亿元，占营业收入总额的 43.13%；外商投资和港澳台投资酒店营业收入 269.73 亿元，占营业收入总额的 29.50%；集体企业酒店营业收入 52.39 亿元，占营业收入总额的 5.73%；联营酒店营业收入 8.07 亿元，占营业收入总额的 0.88%；私营酒店营业收入 26.46 亿元，占营业收入总额的 2.89%[2]。但在利润方面国有酒店与合资酒店相差甚远。2003 年上海对半数以上的国有酒店实行资产重组，原因是该市 267 家内资酒店的利润率远远低于外资酒店。中国旅游酒店协会披露，上海市内资酒店的全年利润还不到该市 33 家外资酒店的一半，人均利润不到外资酒店的 1/9。我国酒店数量增幅明显高于客人的增幅，总量相对过剩，结构性不合理，直接导致严重的结构性过剩的局面，这种情况 2000 年底就已出现。然而，其经济效益状况却不容乐观。全国酒店平均出租率从 1993 年至 1998 年逐年下降，利润率也是同样的下降趋势，以致 1998 年全行业亏损，全国房价下降了 136%，平均出租率下降了约 3 个百分点[3]。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。而其面临国际竞争的强大压力体现在合资酒店与国有酒店的经营业绩上：1997 年国有酒店总营业收入为 369.3 亿元人民币，平均每间客房约 9 万元，低于平均效益 3.3 万元，没有利润甚至亏损。而合资酒店营业收入 351.32 亿元人民币，平均每间客房 19.71 万元，是国有酒店的 2.2 倍，利润为 19.92 亿元，差距是惊人的。导致近年我国酒店业经营业绩逐年下降的主要原因归纳起来有以下五条：一是地方越权审批旅游酒店项目，同时在自行审批项目的时序安排上集中，缺乏统筹规划，大量盲目新建宾馆酒店，宏观总量扩张失控；二是房地产企业转向旅游酒店，纷纷改造、装修写字楼、公寓、别墅，将其转变为宾馆酒店；三是社会旅馆升级，培训中心、疗养院转向接待游客，分流游客约 10%；四是东南亚金融危机的影响和国内经济出现的一些问题，导致旅行社、会议组织等中间商普遍压价，酒店在日益下降的营业额中，为争得更多的市场份额，被动地采取

了削价竞争；五是国家控制会议与公费旅游，国内经济增长速度减缓影响国内旅游消费的增长。由于国内廉政建设的开展，导致公款消费骤减，使酒店客源减少。在上述原因中供给总量过剩是根本原因，从1996年到1998年酒店总共增加7万间客房，增长56.25%，而客人的增长率为32.9%。但这种过剩是一种相对的过剩，是需求增长时期供应过度增长产生的过剩，只要根据需求增长适度控制供应总量就可以消除的过剩。因此要保证我国酒店业的健康发展，控制总量扩张是必然举措。酒店投资过热源于政企不分与企业产权主体空位。国有企业由于投资决策者不是资产所有者，决策者可以不对投资的亏损承担损失，而投资的扩张又能给某些决策者带来资产的实际控制权，这就强化了决策者的投资冲动，导致了一种公有制国家普遍存在的投资“饥渴症”。当投资者本人不承担财产责任时，这种投资冲动是无法遏止的。同时长期实行的按限额划分各级企业和各级政府之间的投资项目审批权制度，既扼杀了项目、企业的规模经济效应，又造成企业与各级政府之间的非效率博弈。要消除酒店业的盲目投资冲动，就要在强化投资的经济责任和产权约束的前提下，政府把审查批准投资项目的重点放到对产业控制和进入规模的控制上。与其事后对企业进行高社会成本的“优生”，不如事前注重投资项目的“优生”[4]。酒店业是一个存在巨大退出障碍的行业，进入容易退出难。一个酒店要改造成其他物产非常困难。由于酒店这种可进不可退的特征决定了酒店业的“优生”远比“优生”重要。20世纪90年代是我国酒店业的一个总量扩张的年代，也是一个产业升级的年代。总量扩张通过两种途径实现的：新建酒店与社会酒店升级为旅游酒店。从1990年至今大量酒店改造升级，社会酒店向旅游酒店转化，每年600到800家社会酒店装修升档转变为旅游酒店。低档酒店向中高档酒店转变，其中二星级酒店升档为三星级酒店的数量较大。酒店升级使我国酒店业的接待能力及接待质量都大幅度攀升。这些酒店产业升级过程中服务与管理的升级明显滞后于硬件设施的升级。但酒店业经营业绩由1993年开始逐年下降说明当代酒店业的急迫任务不是总量扩张，而主要是存量结构调整和服务质量与管理升级，尤其重要的是存量结构调整。可见，“国有体制”是影响酒店业发展的严重痼疾。国家旅游局有关负责人承认：“操作上摆脱

不了计划经济的烙印，占酒店总量 90% 的国有和国有控股酒店经营困难，管理问题多。”《中国旅游统计年鉴》中 2001 年我国星级酒店规模及经营状况的统计表明，国有酒店比重大，竞争力却不强，出租率仅为 55.13 % [5]。由于相当多的酒店项目是严重非理性投资的产物，而投资酒店又有着易进难出的特点，因而决定了该行业“优生”远比“优育”更重要。业内人士指出，由于国有经济在酒店业占绝对比重，其中存有大量非独立的经济主体，是造成整个行业竞争不力的主因之一。根据 WTO 的贸易原则，这违反国际惯例和世贸组织的公平竞争原则，而如何剔除这些实体，已经十分紧迫。

(2) 私营酒店的发展障碍较多。家族化酒店管理的模式及特征固然有其优势的一面，但它又是一把双刃剑。随着外部环境的改善，企业规模的扩张，家族制对私营酒店发展的瓶颈制约日趋严重，笔者认为，目前阻碍私营酒店发展的障碍主要体现在内部微观方面的障碍和外部宏观环境方面的障碍两大方面。

a. 内部微观方面的主要障碍。具体地讲，有以下五个方面：一是家族化酒店管理的自身局限。由于资产所有者的家长作风，倾向于经验化管理，即使聘请专业人士，也会过多地进行干涉，越级指挥现象十分普遍，加上董事及其他高层管理的家族成员的多方面影响，降低了经营管理的效率，使科学的管理决策难以顺利实施。此外，绝大多数业主和家族成员因创业而成为管理者，由于其自身的知识与专业水平和能力有限，往往与科学管理产生摩擦，使专业管理人员的正确指令难以顺利下达和执行，使得不少管理人士被迫辞职，给酒店的发展带来负面影响。二是原始、粗放型经营管理的印记深刻。大多数私营酒店的管理尚处在低层次、原始、粗放型的状态之中，业主通常以自身摸索的经验进行管理，随意性大；管理组织机构过于简单和封闭，缺乏有效的互相约束力，或形同虚设，不能有效发挥应有的监控职能；由于所有权与经营权的高度统一，业主往往以“老大”自居，在一些重大决策中，不善于听取他人意见，很少进行深入细致的市场调研，导致不少决策失误。三是经营规模小，结构不合理，缺乏发展后劲。由于私人资本有限，又存在分散投资现象，所以多数私营酒店以小规模独立经营为主，缺乏规模经营优

势，造成了单位成本偏高，在竞争中明显处于劣势。另外，多数私营酒店的经营收入和客源结构过于单一，一旦遇到市场波动就会使企业陷入困境。如泉州地区私营酒店全部为小型酒店，餐饮娱乐唱主角(餐饮收入占总收入的45%，娱乐占38%)，本地客人消费占80%左右。四是人力资源的开发和管理不足的缺陷。私营酒店业主往往抱有“用人要疑，疑人要用”的心态，对人才实行严密的监控措施；在职位升降方面，随意性很强；在对待员工收入及福利方面，存在着随意克扣或拖欠员工工资、应有的相关保险以及取消必要的劳动保护条件的情况；随意开除员工或要求员工无偿加班加点；片面追求物质利益的最大化，惟利和实用主义的思想严重，忽视员工的教育培训。这些都极大地影响员工的安全和归属感，员工流动率普遍很高。另外，多数业主激励员工的手段，多以物资激励为主，缺乏其他各种有效形式，不能充分发动党、政、工、团、妇等相关组织和部门的协同参与。五是其他方面的问题。财务管理环节一般由业主或其直系亲属直接控制，不少业主忽视会计监督管理的职能，法制观念淡薄，采取一套税务账、一套内部账的方法进行偷、漏税，不仅造成国家税收的流失，还影响了会计处理的完整性。私营酒店有较灵活的营销的策略及敏锐的市场嗅觉，上至董事长、总经理，下至营销人员亲自出马进行关系营销和各种形式的个人营销活动，但这种灵活之中却包含着许多不正常因素，诸如搞回扣，无节制恶性削价，甚至不惜采取行贿等非法手段，扰乱了市场秩序，给社会造成了负面效应，制约了酒店本身的健康发展。

b. 外部宏观环境方面的主要障碍。具体地讲，有以下四个方面：一是思想观念陈旧。中国私营经济在发展中所面临的主要现实障碍之一是不不少人思维还定格在以往狭小或偏见的范围内。例如，笔者在随机抽样调查中获悉，在“如果各方面条件相同，你愿意在国营酒店工作，还是愿意在私营酒店工作？”的问卷中，几乎97%以上的人回答“愿意在国营酒店工作”。二是法律支持不够及政策待遇不平等。一方面，法律的适用性与私营经济还存在差异，现有法律对私营经济的有效覆盖面还相当不足，另一方面，私营企业的经营者法律知识的缺乏与法律意识的淡薄，导致了其经营活动面临风险，侵犯与被侵犯的事件时有发生，影响了其

发展速度与质量。在现行的政策规定或执行中存在着不公平与不公正。例如，在税收政策上，私营酒店不能享受一定的减免税优惠。笔者在调查中还了解到，不少私营酒店要承担各种税费达 40 项之多，一些私营业主便采取变通手段骗取优惠待遇，不仅造成大量税收流失，也影响了国家职能部门对实情的统计，还为酒店在产权纠纷上埋下了隐患。三是缺乏有效的调控和行政主管部门。对私营酒店的管理存在政出多门，多头管理，“有利争着管，无利没人管”以及“以罚代管”的现象。工商、税务、公安、物价、劳动、城建、卫生、消防等部门对私营酒店的综合行业管理缺乏协调，而真正掌握行业情况的旅游主管部门对私营酒店的宏观调控和业务指导却无有效的权力，这是个别地区私营酒店发展失常的客观原因。四是资金支持有限。私营酒店既缺乏国企的积累机制（政府财政积累），又缺乏贷款，仅靠自我慢速积累远远不能满足其对资本的需求。所以，私营酒店在市场开拓、产品开发、更新改造、引进人才和技术等方面缺乏资金的支持，难以使企业获得长足发展。

（3）国内度假酒店的建设造成资源的严重浪费。旅游度假酒店的发展建设，应紧紧依托于旅游市场，但目前许多度假地酒店盲目建设，数量过大、档次太高，导致大量客房空置，资源浪费严重。产生这些问题的原因主要有以下五个方面：

a. 酒店本身是一个进入壁垒低、退出壁垒高的行业。投资者很容易进入这个行业中来，但一旦酒店的经营难以维持，却已经很难退出这个行业了。建国早期，国家在酒店方面的投资建设不足，酒店供不应求，处于卖方市场，因此酒店获得了大量的利润。但随着越来越多的竞争者进入酒店行业，高额利润已经转化为相互之间竞争的成本，因此现在的酒店业是一个高风险、低利润的行业了。如果还不能意识到这个问题，酒店的经营和竞争将更为困难。

b. 我国度假市场一开始就以国际游客为目标，优化旅游产品结构，提升我国旅游产品的档次，因此度假区已投资建成的旅游接待设施大部分都定位在国际接待和国内高档消费群体上。但到目前为止，我国还没有成为世界度假目的地，还难以吸引大量的国际度假旅游者。1996 年国家旅游局推出的针对国际度假旅游者的 12 个国家级旅游度假区，到目

前为止,有些惨淡经营,有些仍以国内游客为主。

c. 将度假误解为是一种高档、豪华的消费,因此许多地方纷纷按高档酒店的标准兴建酒店,建别墅、俱乐部等,甚至造总统套房,忽视了最大规模的大众化、平民化的度假旅游。资料显示,目前绝大部分的游客已经是成熟的大众旅游消费者,所需住宿设施是以中低档价格为主的酒店、旅馆,因此目前大量的中高档酒店产品与市场的需求相差甚远。

d. 有些部门在度假地兴建酒店,作为本部门的接待、培训场所,同时又对外经营接待,增加了度假地区酒店接待设施的数量。

e. 一些低档接待设施,如旅馆、招待所等因为管理水平低下,卫生、安全和服务无法达到旅游者的基本要求而同样不受市场欢迎。

以上原因就导致度假区出现了大量接待设施闲置而旅游者又抱怨旅游目的地没有足够的接待设施的怪现象。

(4) 酒店现有的组织结构严重制约了酒店的发展。产生于工业社会的现代酒店业受到形成于制造业的管理原理和组织原则的影响和制约,使酒店在其发展过程中逐步建立起的运作模式与酒店本身所具有的规律不相协调。从组织结构角度探究,现代酒店业借鉴了工业社会的一整套管理理论,沿袭了传统的以劳动分工为基础的组织形式,采取的仍旧是集权式的金字塔型或其变化形式的组织结构,这种按照职能分工的组织模式形成了以内部作业分工为基础的部门化,忽视了酒店服务活动的关联性和旅游评价的整体性,人为地将相对简单的工作复杂化和分散化,造成了酒店之间以及酒店内部各部门之间不必要的协调障碍,增加了管理协调的难度,增多了管理环节和与客人的接触点,导致酒店的管理成本增加、经营效益下降、投诉意见上升和服务水平不高。这与我国酒店在数量上大规模的扩张存在较大的反差,其原因可以归结为酒店本身的组织结构存有严重缺陷。传统的直线职能型组织结构占据着我国酒店组织结构的主流,一般组织结构的共性和酒店自身的特性在实践中两者逐步融合在一起,推动了酒店业的发展,但同时也成为酒店进一步发展的一大障碍。这种障碍主要表现在以下五个方面:

a. 在分工体制下,总经理是整个酒店运作的领导核心和协调中心,日常事务的处理束缚了总经理的战略决策,使需要快速做出决策时发生

延误。由于管理层次的增多使总经理与员工之间的接触减少，下级的建议经常被忽略或不被采纳，市场中和工作中的重要信息得不到有效传递，影响了高层决策的科学性和准确性。

b.在直线职能酒店中，内部分工过于详细；存在过多的封闭式的模块化部门，各部门专注于本部门的工作，缺乏相互了解，沟通困难，难以在工作中相互协调与配合，降低了部门间工作效率，导致失误和投诉增多。如销售部对团体客人许诺的服务与餐饮部门能提供的服务之间存有差距。

c.在机械式的酒店组织结构中，每个员工只熟悉他自己的本职工作和所掌握的专有技能，关注本部门任务的完成情况，缺乏全局观念和解决酒店出现的紧急事件或承担特殊任务的能力。如在销售旺季，前厅部、客房部、餐饮部接待量特别大，需要临时聘用大量的季节工以备急用，而人事部、办公室等辅助部门相对轻松，但他们缺乏协助其他部门做好服务的意识或者不具备能提供相关服务的能力。

d.我国的各类酒店，包括合资酒店，不仅与政府有着千丝万缕的联系，而且同时也受到相关行业的特殊保护。体现在酒店业的组织设置上，就是明显的行政化倾向和弱化的市场引导力。如：强化与主管单位相对应部门的设置和高层管理人员的职能，而没有市场导向的经营部门和顾客导向的质量管理部门。还有一些其他行业的资金介入旅游业而形成的酒店，在组织设置和管理上不顾酒店业的特点，照搬原行业的组织管理模式，导致酒店的各项管理职能找不到一个有效载体，运行效率低。

e.在短期利益的诱导下，有的酒店采取了内部承包的管理方法，在酒店内部形成了复杂的人际关系和管理格局，出现一人决定一个部门或酒店兴衰的局面，并导致各部门片面强调局部利益，相互制约乃至相互拆台，使酒店的组织结构呈现出一种离散化的趋势，从而影响酒店整体形象的树立和整体服务质量的提高。

(5) 酒店时权经营不规范。具体体现在以下五个方面：

a. 酒店时权经营模式的市场不规范。从时权经营的现状来看，分时段度假这一在国外成功发展近 30 年的度假模式，进入中国没几天就被代理商搞砸了。代理商的胡作非为给那些原本想老老实实发展这项业务的人