

李志平 著

ZHONGGUO JINGJIXING JIUDIAN
CHENGONG ZHIDAO

中国
经济型酒店
成功之道

中国经济型酒店的投资、运营、品牌建设及发展趋势

上海交通大学出版社

中国经济型酒店成功之道

李志平 著

上海交通大学出版社

内容提要

1997年中国第一家经济型酒店——锦江之星上海锦江乐园店在上海诞生后,中国经济型酒店已经走完了10年的历程。10年来中国经济型酒店以高出租率、高投资回报率、高成长率,取得了令世人瞩目的骄人业绩,让外国品牌望尘莫及,所有这一切,吸引了无数投资者,希望前来分享。

那么,中国经济型酒店的现状如何?拐点出现了吗?如家为什么会出现亏损?现在投资还来得及吗?有成功的经验可以复制吗?人才从哪里来?打造一个新品牌需要多少年?做大了以后如何保持品牌和服务的一致性?成功的关键因素是什么?顾客期望的产品和服务是什么?中国经济型酒店的未来发展趋势是什么?中国经济型酒店连锁能否突破外国酒店品牌的包围,通过10~20年的努力,跻身于世界酒店品牌之林,进而实现季琦等中国企业家的伟大梦想:“成为世界住宿业领先品牌集团”?

本书叙述的就是中国经济型酒店的成功之道。

图书在版编目(CIP)数据

中国经济型酒店成功之道 / 李志平著. —上海:上海交通大学出版社, 2008
ISBN 978-7-313-05177-6

I. 中... II. 李... III. 饭店-企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第040489号

中国经济型酒店成功之道

李志平 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

昆山市亭林印刷有限责任公司印刷 全国新华书店经销

开本:889mm×1194mm 1/16 印张:13.5 字数:378千字

2008年9月第1版 2008年12月第2次印刷

印数:2 051~4 100

ISBN 978-7-313-05177-6/F·764 定价:98.00元

序 言

李志平先生请我写这本书的序,我犹豫再三,不敢下笔,主要有三点顾虑:

1. 怕盲目增温。目前经济型酒店实在是过热了,温度似乎到了要沸腾的程度,恐怕这本书的出版再添一把柴火,让某些追风者更加盲目,以为有了这本“宝典”就打遍天下无敌手了。

2. 怕“秘密”外传。李志平先生曾是我的朋友,现在又是我的同事,在一起切磋商量了不少“军国大事”,而且李志平先生在锦江之星、如家、汉庭都担任过重要职务,借助书籍出版的机会都公之于众了,担心暴露了相关企业的“独家秘方”。

3. 避嫌。既然李志平先生既是我的朋友,又是我的同事,我的观点虽然力求客观、公正,难免有偏颇之嫌。

但是,升温已经升了,而且大有燎原之势,大有席卷之势,大有誓不罢休之势。这本书也许会给那些从业者、跟风者、投机者们一些全面和理性的知识,不至于太过于盲目、绕弯路,对这个产业健康和规范可能有益。

至于“秘方”问题,看来也不用太过担心,现在这个社会是一个多元社会,信息对称、丰富,加上酒店产业是一个实践的产业,软、硬件上有任何举措,客户立即就会感知到(否则也就没有价值),不像可口可乐,酒店业实际上没有什么“独家秘方”可循。如果说有什么“核心竞争力”,那也是不可复制的,可以复制的就不是所谓“核心竞争力”了。我认为每家公司最大的敌人是他们自己,与中国潜在的市场和机会相比,当前这些连锁集团还不够大,不够成熟,基本都处于成长期。目前主要是壮大自己,而不是斗垮别人,因此相互之间的学习、借鉴有利于这个产业的健康发展。希望李志平的这本书,能够起到“使者”的作用,在同行之间传播有价值、向上的信息,总好过互相抬价、互挖墙脚、互相诋毁。

在我进入酒店产业的时候,主要的学习对象是国外的书籍和国内仅有的若干实践者,包括锦江之星、建国客栈、新亚之星等。各家的一线掌门人都给我许多指导和启发,其中包括锦江之星的徐祖荣,建国客栈的梁日新(后来成为如家的同事),新亚之星(后来和锦江之星合并)的吴晓春。同时我也“秘密”造访过各家经济型酒店的门店,我是在苏州的锦江之星乐园店碰到李志平的,他管理的酒店服务氛围,加上李志平的学者型气质吸引了我,因为我碰到的大部分店长都是操作型的,兼具两者的人很少。李志平实际上也是最早参加经济型酒店实践者之一,在一线当过店长,平常钻研理论;在锦江之星、如家、汉庭等优秀品牌公司又都有丰富的实践经验。其本身的底蕴加上特殊的经历,使得他的这本书对于那些从事和将要从事经济型酒店业务的人来说都是一本难得有用的参考书!我除了要给他写序,还会推荐给我的同事阅读。

季 琦

2007年6月16日于汉庭酒店连锁总部

中国酒店业面临难得的历史性发展机遇

——在《汉庭第三期值班经理培训班》的演讲

(代前言)

中国酒店业面临难得的历史发展机遇。据最新的报道,2007年我国国内生产总值将达到15万亿元,未来15年年均增长速度可保持在7.5%,2020年将达到45万亿元,接近或超过日本,有可能跃居世界第二位;而人均GDP将达到33000元,最近《人民日报(海外版)》载中国社科院学部委员张卓元文章指出,估计到2020年,中国经济还可以保持7%左右的高速增长。另据报道,到2020年以前,中国的中产阶级消费者将从目前的1亿人增加到6亿人左右。这个数字将大大超过美国全国的人口总数。这一系列鼓舞人心的数据,使中国酒店业品牌有可能突出外国品牌包围的困境,实现中国酒店业品牌屹立于世界酒店品牌之林的伟大梦想。中国酒店业的曙光已经出现。

按照中国经济型酒店目前的发展速度,中国经济型酒店的佼佼者,有望在5~15年之内,跻身于世界十大酒店品牌和世界十大酒店品牌集团。它们之中最优秀的代表之一就是我们汉庭酒店。季琦的“成为世界住宿业领先品牌集团”的宏伟蓝图不是梦,一个“新银河系^[注]”正在中国诞生!

中国酒店业的兴旺,匹夫有责。我们“汉庭人”不是在做产品,不是在卖客房。我们是在为中华民族酒店业的伟大振兴、为中国酒店业民族品牌屹立于世界之林添砖加瓦……

激动人心的时代来临了:

下一个凯蒙·威尔逊,已经诞生在中国;

下一个HOLIDAY INN,有可能诞生在中国;

下一个保罗·杜布吕,已经诞生在中国;

下一个雅高集团,有可能诞生在中国。

抓住机遇,拥抱成功。未来中国酒店业属于你们!

作者

2007年11月6日

[注]雅高——维吉妮·吕克一个银河新的诞生[M].北京:中国旅游出版社.书中作者将酒店巨头雅高集团的成长历程喻为一个银河系的诞生.

目 录

第一章 中国经济型酒店发展的时代背景	1
第一节 中国经济的超高速发展	1
第二节 世界旅游业和蓬勃发展的中国旅游业	1
第三节 空前兴旺的商务旅游	3
第四节 中国的交通运输业	4
第二章 中国酒店业品牌梦	6
第一节 世界各大品牌酒店入驻中国	6
第二节 中国酒店业高、中端品牌处于危机中	9
第三节 中国经济型酒店连锁——中国酒店品牌战略唯一的出路和希望	11
第三章 世界经济型酒店纵横谈	17
第一节 世界经济型酒店的起源	17
第二节 经济型酒店定义	19
第三节 经济型酒店的国际市场份额	25
第四节 世界著名酒店集团和经济型酒店	26
第四章 中国经济型酒店	43
第一节 中国经济型酒店十强	43
第二节 中国经济型酒店市场的现状	44
第三节 中国经济型酒店两巨头的发展史	45
第五章 世界酒店业和中国经济型酒店业的分品牌战略	58
第一节 世界酒店业的分品牌战略	58
第二节 中国经济型酒店业分品牌(品牌组合)战略	64
第三节 中国经济型酒店品牌战略三个阶段	68
第六章 酒店业的品牌连锁和特许经营	69
第一节 特许经营简介	69
第二节 世界各国酒店业中的品牌连锁酒店比例	70
第三节 世界主要特许经营集团和特许品牌酒店介绍	74
第四节 中国的特许经营迎来政策的春天	84
第七章 值得投资的中国经济型酒店	91
第一节 欧美和中国经济型酒店发展历程	91
第二节 经济或 GDP 决定未来中国经济型酒店走势	92
第三节 前景看好的中国旅游业和经济型酒店的发展空间	94
第四节 未来的新客户群——中产阶级大量涌现和蓬勃兴起的中小企业	95

第五节	二、星级酒店为经济型酒店腾出市场空间	97
第六节	在中国酒店投资依然有很高的价值	98
第七节	任何投资都是有风险的	100
第八节	中国经济型酒店告别第一桶金的时代	103
第九节	美国的昨天和今天及中国的明天	107
第八章	经济型酒店的投资分析	110
第一节	经济型酒店的选址	110
第二节	经济型酒店的物业选择	113
第三节	经济型酒店设不设餐厅	113
第四节	经济型酒店的体量	114
第五节	经济型酒店设计	116
第六节	经济型酒店投资回报率分析	119
第九章	经济型酒店的人才招聘、选拔和培养	121
第一节	经济型酒店发展的关键——人才	121
第二节	人才的来源	122
第三节	如何来识别人才	127
第四节	经济型酒店的人才培养	132
附	中国古代招聘六法	136
第十章	经济型酒店高层、中层和基层管理者	139
第一节	经济型酒店的总裁	139
第二节	地区(城市)总经理岗位职责	148
第三节	经济型酒店店长	152
第四节	经济型酒店中的主管	163
第十一章	中国酒店业未来发展趋势	167
第一节	中国经济型酒店未来发展之路	167
第二节	兼并收购是中国经济型酒店发展壮大必由之路	175
第三节	外国品牌为何还未大举进入中国经济型酒店	176
第四节	中国经济型酒店未来发展的趋势	181
第五节	未来中国经济型酒店谁主沉浮	182
附录 1	2007 年度中国经济型酒店调查报告	187
附录 2	中国经济型酒店大事记	194
附录 3	雅高酒店品牌组合	195
附录 4	2007 年酒店业总裁薪资调查	196
附录 5	经济型酒店店长会议模板	197
后记(1)	中华民族酒店业品牌伟大振兴的时代来临了	203
后记(2)	乐观与悲观之间	207
主要参考文献		208

中国经济型酒店发展的时代背景

一切事物都是围绕着一个枢纽在旋转,这个枢纽就是闲暇。

——亚里士多德

第一节 中国经济的超高速发展

中国改革开放近 30 年来,中国在上世界上迅速崛起,中国人民正在富裕起来。据世行《世界发展指标》数据显示,2001 年中国的经济总量已经上升到世界第六位,许多外国评论家说,按实际购买能力计算,中国已经跃升为仅次于美国的第二大经济强国。美国媒体称,中国的崛起,将取代其在全球的主导地位。

“九五”期间,中国的国民收入水平有了很大提高。2000 年,中国的国内生产总值第一次超过了 10 000 亿美元(89 000 亿元人民币),人均收入已经超过了 800 美元。从国际经验来看,人均收入达到 800~1 000 美元的时候,是旅游产业迅速起步的时期。国民可自由支配收入的增加带来了旅游需求的增加,因此旅游市场具有了很大的潜力。中国入世谈判的时候一个最大的争议就是我们坚持以发展中国家的身份加入世界贸易组织,而美国、欧洲都认为中国已经不是一个发展中国家而是一个工业化国家了。按照购买力计算,他们算出中国人均国内生产总值是 2 000~2 500 美元,比我们计算的要高出三倍。不管怎么计算,现在我国已经进入国内旅游大发展的时期。

2004 年 12 月瑞士信贷第一波士顿全球股本策略研究团队发布了一份针对中国消费者消费能力增长的研究报告。报告指出,到 2014 年,中国消费市场很可能取代美国成为推动全球经济增长的主要动力。2004 年,中国的消费总值折合为美元,分别占全美及全球消费总值的 9%及 3%,预计 10 年后,将分别增长至 37%及 11%。瑞士信贷第一波士顿预计,2004 年中国家庭消费总值达 7 040 亿美元,到 2014 年很可能上升至 37 260 亿美元。这意味着到 2014 年,年收入 10 000 美元以上的中国城市家庭将达到 1.51 亿户,而截至 2003 年底,这一数值是 400 万户。瑞士信贷第一波士顿中国研究部董事总经理及全球协调人 Jonathan Gamer 表示:“未来 10 年,消费与国内生产总值比率的增长及稳步上升的外币兑换率,将为中国消费美元总值带来 18%的复合年增长。”^①

第二节 世界旅游业和蓬勃发展的中国旅游业

据世界旅游组织(WTO)1997 年的预测,到 2020 年,国际旅游者将达到 16 亿人次,他们每年的花费超过 2 万亿美元,也就是说,每天超过 50 亿美元。服务业已经成为大多数工业化国家经济增长最快的部门,尽管许多国家至今还没有认识到,旅游业已无可争议地成为服务业中最大的一块。世界旅游理事

^① <http://finance.tom.com>.

会(WTTC)1996年指出:“无论用哪一种经济指标(总产出、附加值、资本投资、就业和税收贡献)来衡量,旅游都是世界上最大的产业。^①”

在全球旅游业持续发展的浪潮中,亚太地区发展最快,其中尤以中国的旅游业发展更快。就国际旅游而言,2004年中国出境人数约为2850万人次,超过日本1000万人次;全年接待入境过夜旅游人数约4100万人次,有望超过意大利,居世界第四位;全年旅游外汇收入约255亿美元,有望超过德国和英国,居世界第五位。就国内旅游而言,从20世纪90年代开始发展迅猛。2000年,国内旅游7.44亿人次,国内旅游收入3175.54亿元人民币。到2005年,国内旅游12.12亿人次,国内旅游收入5286亿元,年度增长率为10%以上。早在2000年8月,国家计委提出了《关于当前进一步加快发展第三产业的若干意见》,其中第一条说的就是旅游业,所提出的目标是在“十五”期间把旅游业建设成为国民经济的新兴支柱产业。这一发展目标要比原来设想的发展目标提前了15年,如果以2000年旅游业总收入4519亿元为基数,到2020年,旅游业总收入就将达到33000亿元,这也就意味着20年翻三番,未来20年的年均增长速度是10%以上。据权威机构预测,到2020年,中国将成为世界第一旅游目的地国和第四大客源输出国。这确实是一个鼓舞人心的目标。而且照目前这种超常规的发展速度,中国完全有可能提前实现这一伟大的目标。中国将建设成为世界旅游强国,并把旅游业培育为新兴的支柱产业。

各大经济型连锁酒店都把自己的客户群定位为国内旅游者。因此,旅游企业决策层和市场部的领导,一定要研读每年由国家旅游局编纂的《中国旅游统计年鉴》、《中国旅游统计年鉴副本》、《中国国内旅游抽样调查资料》,必须十分熟悉中国国内旅游的统计数字,熟悉中国国内旅游的去、现在和未来的相关统计数字,并以此作为自己制定战略目标和计划的重要依据,尤其是想做大做强、想做龙头的企业。现在好多连锁酒店都制定了长远的战略规划、年度计划、年度市场营销计划,但有些制定规划和计划的人却从未看过这些资料。这样的规划和计划弄不好就要落空。凭空想出来的东西,一旦遇到外部环境的变化,就有可能十分被动。一定要研读《中国旅游统计年鉴》等统计资料中的信息(见图1.1、图1.2、图1.3),并把它作为制定战略目标和计划的重要依据。

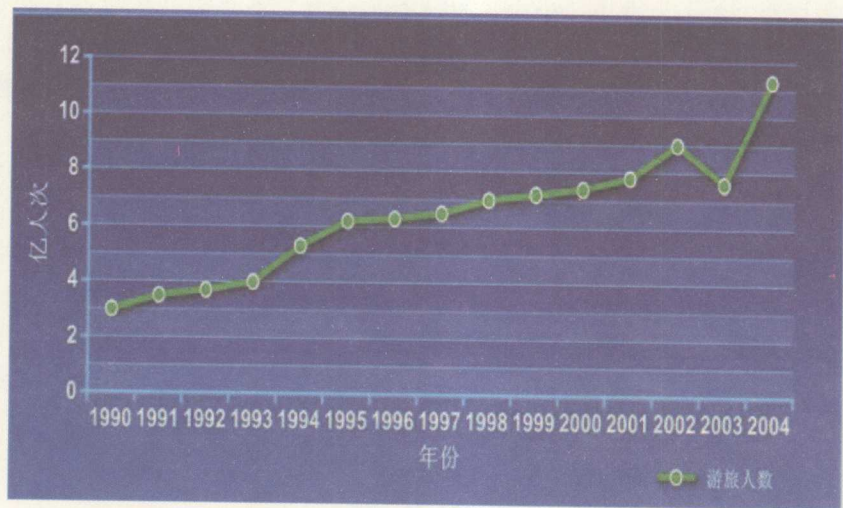


图 1.1 国内旅游人数发展曲线

资料来源:根据历年《中国旅游统计年鉴》编制

^① 威廉·瑟厄波德. 全球旅游新论. 北京: 中国旅游出版社.

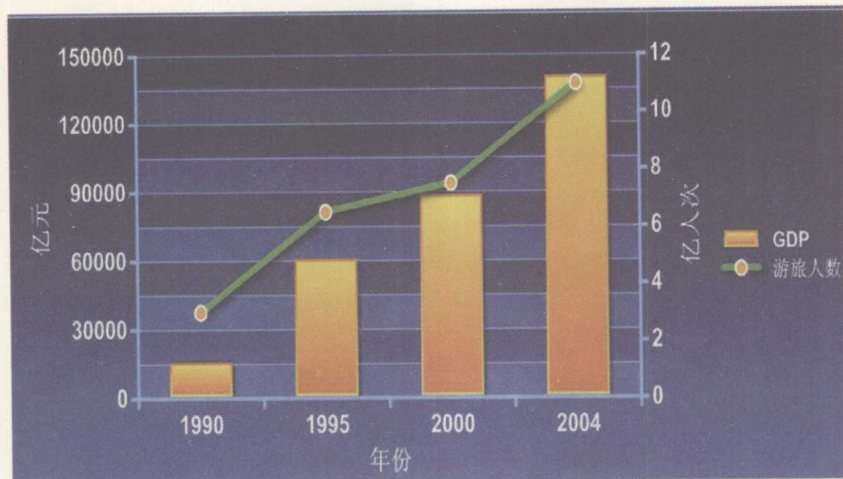


图 1.2 GDP 和国内旅游人数对照

资料来源:中国旅游统计年鉴.



图 1.3 城镇居民旅游人数消费

资料来源:中国旅游统计年鉴.

第三节 空前兴盛的商务旅游

美国学者戴维森在《商务旅游》一书中指出:“商务旅游涉及的是那些因工作关系而旅行的人们,所以是最古老的旅游类型之一。人类从早期起就开始了出于商务目的旅行。”

据报道:“近年商务旅游是发展最快的旅游项目之一,从规模和发展看,其已成为世界旅游市场的重要组成部分,而且仍有巨大的发展潜力。全球每年旅游业收入的 35 000 亿美元中,有 4 200 亿美元属于企业的商务旅游支出,占全部旅游收入的 12%。中国国内商务旅游支出高达 1 700 亿美元,约占国内整个旅游市场的 30.5%,并以每年 20% 的速度增长。商务旅游已成为旅游业的新贵。据国家旅游局发布的消息,在我国入境旅游市场的结构中,商务及会议旅游共占 39.9%,已接近或超过一些发达国家的水平。中国经济的发展,以及在中国境内的各项展览、会议等都成为吸引商务旅游人士的重要磁石。据国际会议协会预测,“中国有可能成为 21 世纪国际会展旅游(会展旅游和奖励旅游的合称)首要目的地”,而中国加入 WTO,2008 年奥运会及 2010 年世博会的申办成功,更为中国会展旅游的发展提供了良好的契机。中外业界普遍看好中国商务旅游市场,认为中国将成为全球商务旅游消费的重要市场之一。所以,我们有充分的理由相信,中国的商务旅游前景是非常广阔的,关键是如何正确认识和正确把握。目

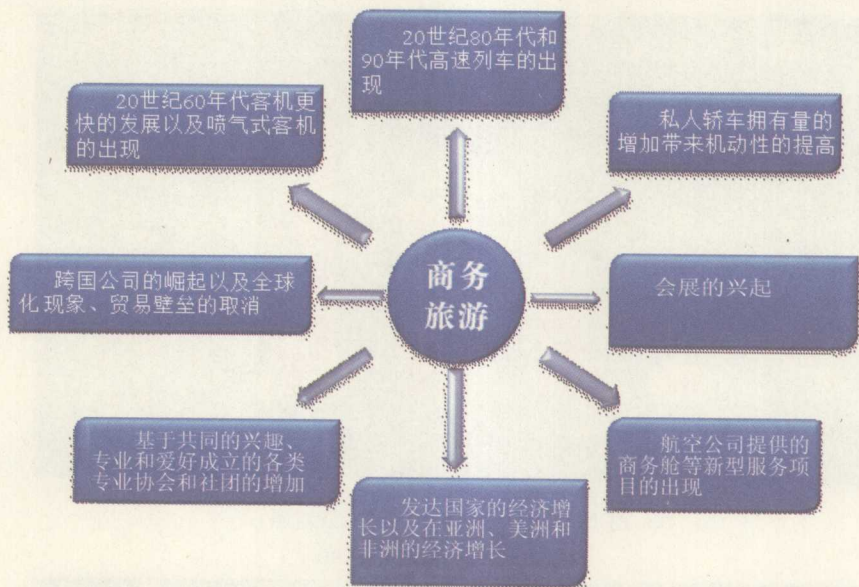


图 1.4 1950~2000 年国际商务旅游需求增长的因素

前,中国每年国际国内商务旅游市场的消费已达 2 000 亿元,与法国、德国等欧洲主要国家的水平相当。^①

另据报道:“国内经济的持续高速发展,以及与世界经济的互动日益频繁,是中国商务旅游市场出现快速增长的主要原因。跨国企业不断增加对华投资,推动了国内消费和贸易市场的发展。在北京举办的 2005(中国)国际商务及会展旅游展览会,吸引了来自全球 25 个国家和地区的 172 家公司参展,业内人士分析认为,中国商务旅游市场将具有广阔的发展空间。金融、保险、房地产及商业服务行业企业,对商务旅游的需求较大。中国目前是世界上增长最快的商务旅游市场之一,仅次于美国和日本,并将在接下来的 20 年内成为世界第二大航空市场。2005 年中国在商务旅游方面的支出约为 250 亿美元,鉴于国内外进行旅游的中国企业家的增多和在中国开办外国公司数量的增加,商务旅游市场将持续两位数增长,到 2020 年将达到 1 150 亿美元。”^②

第四节 中国的交通运输业

一、飞速发展的中国铁路

据《经济日报》介绍,截至 2005 年底,我国铁路通车里程达到 7.5 万公里,仅次于通车里程 27 万公里和十多万公里的美国、俄罗斯。铁道部部长刘志军指出,“十一五”期间,我国将建设铁路新线 19 800 公里,其中客运专线 9 800 公里。2010 年全国铁路营业里程将达到 9.5 万公里。届时,发达的铁路网将初具规模,并形成客运专线、城际客运铁路和有提速线路相配套的 3.2 万公里的快速客运网络。到 2010 年,各大区域之间大能力货运通道网络和快速货运网络也将初步形成,使中国铁路运营里程位居世界第三,中国铁路建设的目标是:将其铁路总长从 2003 年年底的 7.3 万公里增加到 2020 年的 10 万公里。^③

之所以把铁路放在公路、航空的前面来讲,是因为:

第一,几乎所有的人在谈到中国经济型酒店时,都要提一下美国两次世界大战后高速公路的发展,然后再联系中国的高速公路和汽车工业的发展,却未曾听人谈起美国的铁路的发展和旅游业及经济型

① 慧聪网酒店行业频道 2004-05-27 15:24:58.

② 中国审计报 2005-08-1.

③ www.people.com.cn 2006-02-09.

酒店的发展关系,其实是铁路的发展带动了美国的旅游业和经济型酒店的第一次大发展。

第二,据了解,锦江之星、如家等经济型酒店的多数客源,不是从高速公路来的,也不是自驾车来的,而是坐火车来的。所以中国铁路的规划和发展也应该成为经济型酒店行业关注的焦点。

二、迅猛发展的中国高速公路

中国交通部官员 2004 年透露,中国高速公路从零起步,经过十多年的建设,已突破 3 万公里,高速公路总里程位居世界第二。由于投资规模大幅度增加,1998 年迄今公路基础设施建设进入新中国成立以来发展最快的时期,每年的总投资额在 3000 亿元以上。^①

中国高速公路的大规模拓建,必将给中国经济型酒店带来新的发展机遇。

三、蒸蒸日上的中国航空运输业

据国家旅游局预测,2004~2010 年,我国游客人数将年均增长 10%;2011~2020 年将年均增长 8%,航空业旅游乘客将从 2000 年的占 19%,增长到 2006 年的占 43%以上。1997~2001 年全球定期航班乘客增长最快的 9 个国家中,中国名列榜首。完成的总周转量为 138 亿吨公里,比 2005 年增长 19%,在全世界的排名由连续 3 年的第 9 位跃升至第 6 位,超过了荷兰、新加坡和韩国,成为名副其实的航空大国。

2004 年中国航空工业第一集团发布的《民用飞机中国市场预测年报》认为,未来我国经济的持续增长、旅游业和对外贸易的快速发展,以及民航运输业自身改革开放的深入进行,将使我国航空运输市场需求持续快速的生长,预计 2004~2023 年均增长率为 9.3%。

四、中国汽车产业的不断发展

中国将进入汽车时代。国家统计局的有关数据显示:我国个人汽车保有量,已经从 1990 年的 81.6 万辆增加到 2001 年的 768 万辆。2002 年汽车销售增长近 40%,个人购车占到 95%以上。通用汽车中国公司前总裁墨斐先生曾这样算过,在下一个 10 年内,中国市场将是全球增长最快的,到 2010 年,中国的汽车产销总量将会超过 400 万辆,到 2015 年,将会成为仅次于美、日的全球第三大汽车市场,到 2025 年则有可能成为全球最大汽车市场。

^① 中国高速公路突破 3 万公里 总里程位居世界第二. 新华网, <http://www.shygs.com>, 2004-11-3, 8:42:08.

中国酒店业品牌梦

络纬秋啼金井阑，微霜凄凄簟色寒。孤灯不明思欲绝，卷帷望月空长叹。美人如花隔云端，
上有青冥之高天，下有渌水之波澜。天长路远魂飞苦，梦魂不到关山难。长相思，摧心肝。

——唐·李白

第一节 世界各大品牌酒店入驻中国

一、入驻中国的世界品牌酒店

从2007年6月7日MKG最新发布的数据中可以看出，世界十大品牌酒店集团已全部进入中国，世界二十大酒店品牌，除了希尔顿的汉普顿、精选的舒适和质量客栈外，也已经全部进入中国（见表2.1和表2.2）。

表 2.1 2007 年度全球十大酒店集团排行榜（按房间数排序）

排名	排名	酒店集团	国家	酒店数		房间数		变化	
				2007	2006	2007	2006	Ch.	%
1	1	INTERCONTINENTAL 洲际	英国	3741	3606	556246	537533	18713	3.5
2	2	WYNDHAM WORLD WIDE 温德姆	美国	6473	6348	543234	532669	10565	2
3	3	MARRIOTT 马丽奥特	美国	2775	2672	502089	485979	16110	3.3
4	5	HILTON CORP. 希尔顿	美国	2901	2744	497738	472510	25228	5.3
5	4	ACCOR 雅高	法国	4121	4065	486512	475433	11079	2.3
6	6	CHOICE 精选	美国	5316	5145	429401	418488	10913	2.6
7	7	BEST WESTERN 最佳西方	美国	4164	4195	315401	315875	-474	0.2
8	8	STARWOOD 喜达屋	美国	871	845	265598	257889	7709	3
9	9	CARLSON HOSPITALITY 卡尔森	美国	945	932	145933	146785	-852	0.6
10	10	GLOBAL HYATT 凯悦	美国	733	738	141011	144671	-3660	2.5
总计				32040	31290	3883163	3787832	95331	2.5

资料来源：MKG Consulting Database.

表 2.2 2007 年度全球酒店品牌二十强

序号	酒店品牌	酒店集团	酒店数	房间数	变化	
			2007	2007	房间数变化	变化%
1	BEST WESTERN 最佳西方	最佳西方	4146	315401	-474	-0.2
2	HOLIDAY INN 假日	洲际	1395	260470	-7346	-2.7
3	MARRIOTT 马丽奥特	马丽奥特	537	190431	6976	3.8
4	COMFORT 舒适	精选	2439	184716	2243	1.2
5	HILTON 希尔顿	希尔顿	498	172605	7439	4.5
6	DAYS INN OF AMERICA 天天酒店	温德姆	1859	151438	1136	0.8
7	EXPRESS BY HI 假日快捷	洲际	1686	143582	10028	7.5
8	HAMPTON INN 汉普顿	希尔顿	1392	138487	4366	3.3
9	SHERATON 喜来登	喜达屋	369	135859	1852	1.4
10	SUPER 8 MOTELS 速 8	温德姆	2054	126175	2144	1.7
11	QUALITY 客栈	精选	1128	112173	6383	6
12	RAMADA WORLDWIDE 华美达	温德姆	871	105986	-2951	-2.7
13	COURTYARD 庭院	马丽奥特	733	105526	5857	5.9
14	MOTEL 6 汽 6	雅高	928	95628	1682	1.8
15	HYATT HOTELS 凯悦	凯悦	214	94224	-912	-1
16	MERCURE 美居	雅高	732	89624	2391	2.7
17	RADISSON HOTELS 雷迪森	卡尔森	400	89365	-5335	-5.6
18	Ibis 宜必思	雅高	745	82546	3766	4.8
19	CROWNE PLAZA 皇冠	洲际	275	75632	10228	15.6
20	NOVOTEL 诺富特	雅高	397	70373	1118	1.6

资源来源：根据 MKG Consulting Database.

二、众大鳄中国计划

据《上海商报》2007 年 3 月 15 日的一篇报道：“所有酒店大鳄都盯着 2005 年到 2008 年这个时间段，雅高集团、喜达屋酒店及度假村集团、马丽奥特饭店集团、凯悦集团、希尔顿酒店集团、香格里拉酒店集团等世界顶尖酒店管理集团，都对自己的中国区域负责人提出了高端酒店数量从 50%~200% 的增长要求。^①”下面是国内外报刊陆续披露的各酒店大鳄有关中国的扩张计划（恕不一一列明出处）。

1. 香格里拉

立足亚洲的香格里拉从 2005 年到 2008 年，计划在中国新开 14 家饭店、2 家度假饭店和 4 家商贸饭店。这表明，最近 4 年香格里拉在中国的发展将超过前 20 年。

2. 洲际集团

英国洲际酒店集团在中国连战连捷，先后将成都、上海、西安、南京 10 家酒店收在旗下。其中，7 家酒店都是五星级以上的高端酒店。这样，洲际中国区域旗下的星级酒店已达到 80 家左右。根据洲际集团计划，这个数字到 2008 年将达到 125 家。

① 楼丽娜，世博前上海将新增高星客房逾 2 万间，上海商报，2007-03-15。

3. 卡尔森

在短短 5 年里,卡尔森环球酒店集团亚太区通过以中国和印度为重点、泰国为其次的发展战略,正朝着 2009 年在亚太区的酒店总数达到 100 家的目标迈进。据了解,在过去 4 年里,卡尔森在中国管理的酒店数量增加了一倍,丽晶、丽笙和丽亭 3 个品牌的 8 家酒店已经开业运营,另外 4 家酒店也预计在 18 个月内开幕。

4. 喜达屋

目前,在华拥有 19 家酒店的喜达屋酒店集团将在 2008 年新开 13 家酒店,其中,上海将首次出现定位时尚个性的“W”酒店。另据最新外电报道,Aloft 酒店也于 2008 年在北京开业。

5. 希尔顿

希尔顿是美国增长最快的十大品牌之一,在增长最快的十大品牌中排名第二。有消息称,中国和印度等亚洲市场是其优先考虑的开拓地区。可能首次在华引入“希尔顿花园客栈”的品牌,并希望在短时间内发展该品牌到 50 家规模。目前在中国和印度等亚洲市场的发展关键是,寻求一种极速扩张酒店规模的方式。“希尔顿花园客栈”是一个相对经济型的酒店品牌,但也不排除引入中国区后是否会如“假日酒店”一样,走四星级路线。^①

6. Vantage 酒店集团

中国发烫的酒店市场愈来愈受到国外品牌酒店管理公司的青睐,欧美一些尚未进入中国的品牌酒店纷纷在上海探路。美国 Vantage 酒店集团宣布在沪设立了上海威伦莱星顿酒店公司,在华全面推广旗下两大品牌——Best Value Inn 和 Lexington Collection。据上海威伦莱星顿酒店公司介绍,他们之所以在中国一次全部推出旗下两大品牌,目的是全面进军中国的高星级酒店和经济型连锁酒店两大市场板块。

Best Value Inn 1996 年在美国创立,已有十多年的发展历史,从 2003 年起被美国酒店业协会连续 4 年评为“美国发展最快的连锁酒店品牌”,现在北美地区共有 800 多家连锁酒店。

据悉,Vantage 酒店集团进入中国,主要是提供全权管理和会员加盟服务。“我们明白,在中国市场上需要面对的是一个全球性的竞争,我们的特点是费用低廉!”上海威伦莱星顿酒店公司一名高管如此表示。据介绍,他们的收费将比其他同行低 1/3。上海威伦莱星顿酒店公司在中国市场的首期拓展目标是 2007 年底在中国签约管理 15 家酒店,目前已经有两家江浙的酒店物业签约使用 Lexington 品牌,均为全权管理酒店合同。^②

7. 雅高

雅高也是来势汹汹。雅高的 8 个品牌中,有 4 个已经进入中国。“我们计划从现在起到 2010 年开出 2 万个房间……有 2/3 将在新兴市场,基本位于 4 个高潜力国家:中国、巴西、俄罗斯和印度。当前我们在这些地区只有 150 家酒店。^③”。雅高集团在中国已开业酒店见(表 2.3),雅高酒店在中国的增长计划详见(图 2.1)。

① 东方早报,2006-02-17.

② 美国著名酒店品牌进入中国[N]. 中国旅游报,2007-5-17. <http://news.Very East.cn>.

③ Message from the Chief Executive Officer, Gilles Pelisson, Accor Annual Report 2005.

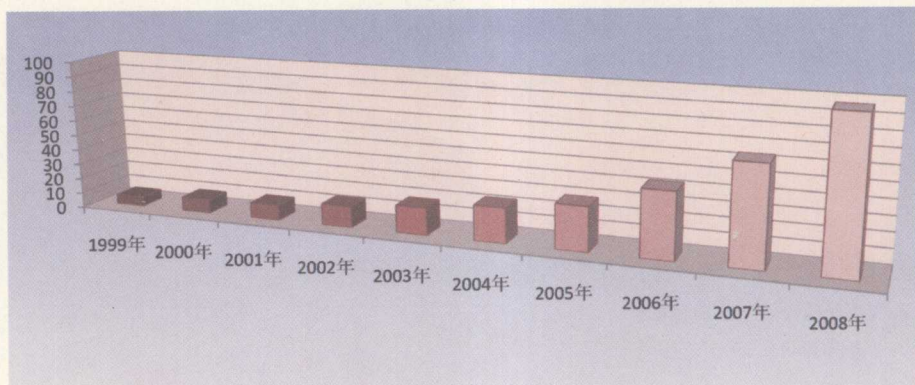


图 2.1 雅高在中国酒店项目增长图(1999 年至 2008 年)

资料来源：根据《雅高在中国》2006 年中期报告整理

表 2.3 雅高在中国已开业酒店一览表

索菲特(18 家 5431 间客房)		美爵(4 家 1382 间客房)		美居(1 家 111 间客房)	
琼海博鳌索菲特大酒店	437	西安豪华美爵人民大厦	202	西安美居人民大厦	111
上海海伦宾馆	370	深圳市东方银座美爵酒店			
上海东锦江索菲特大酒店	549	上海宝隆美爵酒店	372	宜必思(4 家 860 间客房)	
济南索菲特银座大饭店	326	石家庄中镇美爵大酒店	327	宜必思天津	222
成都索菲特万达大酒店	262	宜必思成都	258		
杭州索菲特西湖大酒店	200	诺富特(10 家 3466 间客房)		宜必思青岛	172
郑州索菲特国际饭店	241	上海海神诺富特大酒店	303	香港宜必思世纪轩	210
合肥索菲特明珠国际大酒店	261	北京儒富特和平饭店	337		
东莞索菲特御景湾峰景酒店	268	北京新桥诺富特饭店	700	其他酒店(3 家 845 间客房)	
东莞索菲特御景湾度假村	133	合肥诺富特齐云山庄	245	香港逸泰居	500
厦门索菲特人民大厦	432	深圳万德诺富特酒店	200	上海海湾大厦	192
南京索菲特中山高尔夫酒店	140	深圳诺富特博林酒店	303	济南润华世纪酒店	162
南京索菲特银河大酒店	278	武汉新华诺富特大饭店	303		
杭州索菲特世外桃源度假酒店	301	世纪香港酒店	512		
海南西海岸索菲特前沿大酒店	304	诺富特世纪海景酒店	274		
南昌索菲特泰耐克大酒店	186	香港诺富特东荟城酒店	440		
苏州玄妙索菲特大酒店	350				

第二节 中国酒店业高、中端品牌处于危机中

自古御戎无上策

——宋·邵康节

一、高端品牌处于危机中

莫凡比克总裁 JEAN GABRIEL PEREZ 说过一句话，“15 年之内还没有在中国和印度出现的品牌，将会遇到大麻烦。”^①外国酒店品牌已经大规模进入中国市场，详见表 2.4。

① HOSPITALITY DIRECTIONS EUROPE EDITION, 2006-9.

表 2.4 四大酒店集团新兴国家筹建中的客房数

酒店集团	巴西	俄罗斯	印度	中国	墨西哥	土耳其	备注(截至日期)
温德姆	n/a(180)	n/a(0)	n/a(760)	n/a(9465)	n/a(2624)	n/a(565)	May-06
希尔顿	200(846)	0(0)	1692(1857)	2679(2031)	855(3301)	0(2607)	Aug-06
洲际	171(3201)	1577(455)	1535(2512)	12874(13838)	3815(14991)	220(1332)	Dec-05
马丽奥特	none(1620)	333(1780)	1750(1800)	6065(12000)	821(2454)	235(1200)	

注:括弧内为筹建中的酒店客房数,n/a表示无数据。

资料来源:Price water housecoopers 2006。

中国高档酒店品牌几乎全部被外国品牌占领。即使令中国人骄傲的世界品牌排名(主要靠政府行政命令兼并)不断大幅提升的、曾在《解放日报》上发表宣言称要“扬帆远航”的中国酒店第一强的锦江国际,也是把自己的高端酒店拱手让给外国人来管理,如上海东锦江索菲特、上海洲际新亚汤臣、上海长城假日等等。而那个经常号称中国最大的旅游集团,曾在2003年发表豪言壮语:“要走出去,打造‘泛旅游帝国’^①”的首旅,却在2007月3日宣布将始建于1900年的北京饭店——长安街地标性的建筑,拱手让给了一个世界知名的品牌“莱佛士”。

相关链接

本土酒店品牌不必闭门造车,可以大胆地开门迎客。被誉为“中国本土酒店航母”的上海锦江酒店集团已与法国雅高集团展开了合作,无论是与之合资的杭州索菲特西湖大酒店,还是由雅高负责管理的上海浦东索菲特锦江大酒店、上海索菲特海仑宾馆等,锦江集团都将其作为很好的教学实验基地,将从中获取的先进经验结合自身的特点与锦江集团旗下的其他酒店分享,并与雅高展开了其他领域的竞争。锦江这一招,也许应该算得上是“师夷长技以制夷”吧。

资料来源:梁明,本土酒店走出品牌弱势的泥潭。2007-5-11. <http://www.cbrand.com>。

而在此之前,首旅也把自己的多家三星和四星酒店挂上了雅高旗下的品牌牌子。曾经闻名全中国的白天鹅和金陵饭店没见它们搞出什么名堂。外资酒店、外国品牌大举压境,中国酒店业高档品牌处于危情中。

在中国经济型酒店诞生之前,中国没有一个像样的酒店品牌。在锦江集团赴香港上市之际,媒体是这样评价锦江集团的:“其实,锦江的酒店还可以,但如果不仔细看的话,你根本记不住哪一家是锦江的酒店。”渣打银行环球股票部董事王川表示,锦江集团资产当中,从无星的经济型酒店,到二星、三星的星级酒店和四星与五星的豪华酒店都有。“经营范围过多,没有品牌,虽然市场占有率很高,但也顶多就是一个很平常的、很大的行业领导者。”“没有品牌”是王川对该公司最大的感受。据其表示,虽然锦江集团承销商试图在招股书初稿中极力突出锦江作为一个行业领导者的形象,并且拥有很好的“品牌”,但令人吃惊的是,在向机构作推介的过程中,该公司管理层却几乎没有任何“品牌”意识,其所述几乎全是行业大势。^②

二、中国中端品牌亦危矣

不仅中国高端品牌面临全军覆没,中档的品牌亦危矣:中档三、四星级酒店早晚也是外国品牌(如假日快捷、诺富特、美居、假日酒店、华美达等)的天下。早在2001年12月首旅就和法国雅高签订协议,成立合资公司。

① 朱菲娜.北京饭店注入“洋”血液[N].中国经济时报,2006-7-3.

② 锦江集团香港上市:欲全面复制如家纳市疯狂.[N].世界经济报道,2006-12-2. <http://finance.qq.com>.