

中国旅游饭店业 二十年

(1986~2006)

20 YEARS OF CHINA
TOURIST HOTELS

中国旅游饭店业协会 编

1986 1987 1991
1988 1989 1990 1995
1992 1993 1994
1996 1997 1998 1999 2000
2001 2002 2003 2004
2005 2006

中国旅游出版社

20 YEARS OF CHINA TOURIST HOTELS

中国旅游饭店业 二十年

(1986~2006)

中国旅游饭店业协会 编

中国旅游出版社

责任编辑：王建华 杨沛武

装帧设计：缪 惟 刘豪亮

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

中国旅游饭店业二十年 (1986 ~ 2006) / 中国旅游饭店业协会编 .

北京：中国旅游出版社，2006. 11

ISBN 7 - 5032 - 3000 - 2

I. 中… II. 中… III. 旅游饭店 - 经济发展 - 中国
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 128728 号

书 名：中国旅游饭店业二十年 (1986 ~ 2006)

作 者：中国旅游饭店业协会

出版发行：中国旅游出版社

(北京市建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：北京市朝阳区小红门印刷厂

版 次：2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米 × 1230 毫米 1/16

印 张：34

字 数：1006 千

定 价：180.00 元

I S B N 7 - 5032 - 3000 - 2/F · 367

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与发行部联系调换

《中国旅游饭店业二十年 (1986 ~ 2006)》

编委会

主 任 吕海岩

副 主 任 王素萍 白中林 乐 毅 吴怀祥 孙子元
沈成相 辛 涛 李 虎 李中根 杨小鹏
狄高志 石世珍 陈纪明 赵国雄 奚晏平
徐锦祉 曹兰剑

主 编 蒋齐康

执行主编 戴 斌

编 辑 部 马伟萍 何 滢 肖 震 阎 霞 张 巍
康 蕊 宋 玲 刘晓燕 周生辉

前 言

今年，中国旅游饭店业协会已经成立二十周年了。过去的二十年，是中国旅游饭店业高速成长、持续繁荣的二十年，也是中国旅游饭店业协会不断发展壮大的二十年。为了进一步弘扬行业精神，更好地为行业服务，协会除了将在广东东莞举办大型的纪念会议外，还分别出版了宣传画册《中国五星级饭店》和工具书《中国旅游饭店业二十年（1986~2006）》。

呈现在大家面前的这部工具书《中国旅游饭店业二十年（1986~2006）》主要由五大部分组成。第一部分“回顾与评论”是戴斌教授撰写的专题文章，从理论上高度概括了中国旅游饭店在过去二十年发展阶段、演变过程及其商业、经济和社会影响。第二部分“历史文献”则精选了不同历史时期的20篇学术论文，它们代表了中国饭店管理理论与管理实践相互影响、相互印证、相互促进的关系，我们也可以从中读出饭店行业重心的历史变迁。第三部分“中国旅游饭店业协会大事记”，只有11年的史料，为了全面反映情况又补充了《辛勤服务的十年》专题报告，能够比较充分反映“关注行业、服务会员”的协会宗旨。第四部分“资料与数据”是本书的重点，包括两个方面的内容，一是编辑整理了过去二十年中国饭店产业的宏观数据；二是汇集了最近四个年度《中国饭店业务统计》的主要内容。第五部分“标准与规范”收录了有关国家标准和行业规范。相信这些精心编辑的内容可以为大家提供权威的视点和有益的信息。

在此，我谨代表中国旅游饭店业协会向国家旅游局、中国旅游饭店业协会会员单位以及所有关心和支持协会发展的各界同仁表示衷心的感谢！并祝愿中国旅游饭店业的明天更加美好！

中国旅游饭店业协会会长

吕海岩

2006年10月

CONTENTS

目 录

001 回顾与评论

- 002 从追逐市场的企业到资本追逐的产业
——中国旅游饭店业二十年发展进程评论 (1986~2006)

015 历史文献

- 016 我国旅游饭店档次评判标准研究 (刘晓光 白京生 刘晓军)
- 020 关于我国旅游饭店投资失控问题的思考 (张凌云)
- 024 企业文化——饭店生存和发展的基础 (叶培)
- 028 论涉外酒店中的主客关系及其他
——海峡两岸旅游研讨会 (申葆嘉)
- 033 试论酒店法律关系的特殊性
——兼论酒店立法的必要性 (李力)
- 039 星级制度与饭店业市场管理 (魏小安)
- 054 中国旅游饭店业的十大跨越
——献给建国五十周年和改革开放二十年 (王大悟)
- 061 关于旅游饭店发展失衡的思索 (宋志伟 刘德谦)
- 066 中国饭店企业集团化战略:发展模式与政策导向 (邹统钎)
- 071 论我国饭店实施绿色营销的现状、任务和发展趋势 (袁国宏)
- 077 透析饭店可持续发展的优化模式与有效机制
——来自现代饭店实用运转学的运作理念与运营实践 (张楠 武建国)
- 084 中国内地外方管理饭店人力资源管理现状及对策研究 (谷慧敏)
- 090 试论我国经济型饭店发展的基础及意义 (张辉 秦宇 厉新建)
- 095 我国饭店集团品牌结构的战略选择 (邹益民 戴维奇)
- 101 “非典”对提升饭店业经营管理的启示 (王建平)

CONTENTS

目 录

- 105 关于中国城市饭店产业评价的思考 (张润钢)
- 109 论我国本土旅游饭店集团与跨国旅游饭店集团竞争战略的选择模型及其
具体选择
——兼论锦江国际集团竞争战略类型的选择 (何建民)
- 115 饭店管理实践中的常见法律问题三论 (刘 卫)
- 121 中国内地与中国澳门饭店法规比较研究 (王新建 杨文棋)
- 126 论中国饭店产业结构优化的宏观目标与路径选择 (戴 斌)

133 中国旅游饭店业协会大事记

- 134 辛勤服务的十年
- 138 中国旅游饭店业协会大事记 (1995~2005)
- 150 中国旅游饭店业协会历届负责人名单

153 资料与数据

- 154 中国旅游饭店业二十年数据公报
- 167 中国旅游饭店业 1984~1985 年统计资料
- 168 中国旅游饭店业 1987 年统计资料
- 169 中国旅游饭店业 1988 年统计资料
- 170 中国旅游饭店业 1989 年统计资料
- 171 中国旅游饭店业 1990 年统计资料
- 177 中国旅游饭店业 1991 年统计资料
- 186 中国旅游饭店业 1992 年统计资料
- 193 中国旅游饭店业 1993 年统计资料
- 200 中国旅游饭店业 1994 年统计资料

CONTENTS

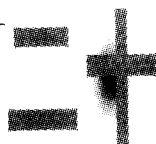
目 录

201	中国旅游饭店业 1995 年统计资料
206	中国旅游饭店业 1996 年统计资料
211	中国旅游饭店业 1997 年统计资料
216	中国旅游饭店业 1998 年统计资料
221	中国旅游饭店业 1999 年统计资料
227	中国旅游饭店业 2000 年统计资料
235	中国旅游饭店业 2001 年统计资料
256	中国旅游饭店业 2002 年统计资料
273	中国旅游饭店业 2003 年统计资料
281	中国旅游饭店业 2004 年统计资料
297	中国旅游饭店业 2005 年统计资料
313	中国饭店业务统计 ——2002 财政年度
341	中国饭店业务统计 ——2003 财政年度
375	中国饭店业务统计 ——2004 财政年度
410	中国饭店业务统计 ——2005 财政年度

445 标准与规范

446	旅游饭店星级的划分与评定 (GB/T14308—2003)
510	绿色旅游饭店 (LB/T007—2006)
530	中国旅游饭店行业规范 (中国旅游饭店业协会 2002 年 3 月颁布)

中国旅游饭店业



年 (1986-2006)

回顾与评论

从追逐市场的企业到资本追逐的产业

——中国旅游饭店业二十年发展进程评论（1986~2006）

◇ 戴 斌 （北京第二外国语学院教授）

二十年，在人类发展和文明演进的历程中不过是转瞬即逝的节点。二十年，对于中国饭店业而言，却是一个在创新、规范、重组、优化中不断谱写辉煌，持续超越自己的历史。

站在世纪的高度，今天我们来回顾已经成为历史的二十年，需要对作为现象的市场和产业抽象与概括，也需要在理性的基础上对博弈主体之间的合作与竞争进行条分缕析的研究，更需要把饭店放到宏观的叙事层面上分析其关联与影响。唯有如此，中国饭店人才能真正地以史为鉴，走向更加复杂，同时也更加充满生机的新征程。

现象的回顾：广化、深化与分化

一、服务市场的广化

从境内第一家合资饭店开业至今，中国饭店业用了二十多年的时间，走完了发达国家饭店业的近百年历程。中国饭店业由最初比较单一的服务市场逐渐演变为多元化的服务市场，饭店类型和产品不断细化，饭店业的结构调整十分显著。

（一）服务对象的多样性：少数人到多数人

1. 消费者身份特征的弱化与货币支付能力的强化

到1985年年末，国内饭店已经在数量上粗具规模，共有710家饭店，10.67万间客房。那个时候，中高档饭店在一定程度上还是带有神秘色彩的稀缺食宿资源，只是少部分人可以享受和消费的场所，也是身份和地位的象征。在这之后的二十年中，饭店产品的消费对象在悄然变化着：由最初的外事接待、政务接待以及企事业单位的内部接待等，慢慢地趋于商业导向，服务对象的身份特征逐渐减弱，而货币支付能力作为消费准入的标志稳步得到强化，并最终演化为主导性的衡量尺度。尤其在1998年政府机构改革后，这一特征更是愈发显著。2005年底，全国的星级饭店数量已经超过12000家。旅游饭店，包括高星级旅游饭店已经不再只是属于少数人的消费场所，高档饭店的神秘面纱被逐渐揭去。

2. 客源主体由境外转为境内，消费结构趋于多样性

改革开放后出现的“中国热”，加上跨国饭店集团的进入，直接带动了入境客源的增长。最

早的星级饭店评定制度,以接待外宾和与国际惯例接轨为主导思想,强化了服务对象的单一性。20世纪90年代中期以前,仅从旅游市场来分析,旅游涉外饭店仍以消费能力较强的境外客源为主。

由于1989年的政治风波和1997年的亚洲金融危机,中国饭店市场在1989~1991年、1997~2001年经历了两次下滑阶段,境外客源大幅减少,饭店业开始转向国内客源市场。1999年“黄金周”的推出,国内观光客源成为饭店业的主要市场,满足内需成为关键词。之后,商务旅行、公务旅旅、会议与奖励旅游市场大规模发展起来,休闲与度假旅游市场也在萌芽中,旅游市场发展与分化的结果进一步推动了饭店客源结构的多元化。在客源结构演化的同时,旅游客源规模也在持续增长。2005年,中国入境旅游超过1.2亿人次,其中过夜旅游者4681万人次,国内旅游人次则再创12.12亿的历史新高,成为全球最大的国内旅游市场。尤为值得关注的是出境旅游市场,以3200万人次成为亚洲最大的出境旅游客源国。旅游市场规模的扩大为饭店客源结构的多样化奠定了坚实的市场需求基础。

3. 住宿设施类型的多样化

随着服务市场进一步广化,饭店产业的发展模式也由最初的供给主导,逐步过渡到需求主导,进而导致了住宿设施类型的多样化,一些新型的商业形态和运作模式也不断被创造出来,商务饭店、会议饭店、度假饭店、服务式公寓、主题饭店、经济型饭店、家庭旅馆、青年旅馆、汽车营地、温泉旅馆等应运而生。进入新的世纪,特别是2004年以来,经济型饭店尤其引起业内外人士的广泛关注,如家快捷、锦江之星、中江之旅等本土品牌以及速八、宜必思等跨国公司品牌在全国范围内的快速扩张,使饭店产品成功进入了中国百姓日常生活的选择菜单。

(二) 空间范围的扩张:特定区域到更广范围

20世纪80年代中期开始,中国饭店产业进入一个供给规模扩大和空间布局扩张交互迭加的发展阶段。从1982年开始,北京建国饭店、广州花园酒店、白天鹅宾馆等第一批合资、合作饭店迅速崛起,标志着本土单体饭店品牌的萌芽。这批豪华饭店为中国饭店业注入了新生力量,但是在空间布局上还是有相当的局限性,主要分布在北京、上海、广州等旅游热点城市和改革开放窗口地区。

1985年开始,全国兴起了“旅游饭店热”,由于高利润的吸引,加上房地产项目的部分进入,饭店数量迅速增长,绝大部分地区都有了旅游涉外饭店。中国饭店产业的空间布局总体上呈现出由点到线,再由线到面的扩散过程。

实证研究表明:二十年来,推动中国饭店产业规模增长的市场需求要素主要有四个。首先是所在区域的国内生产总值对饭店综合消费的拉动作用;其次是包括进出口贸易和国内区域间贸易在内的商务活动所带来的旅行人次的增加;再次是国际国内旅游者人次和消费总额;最后从中长期的发展趋势来看,物价、利率和汇率的变化也是饭店投资的主要影响因素。历史经验也证明了理论解释的正确性,1992年以后,外资、民营企业比较集中的珠江三角洲、长江三角洲地区经济快速发展,这些地区的一些中小发达城市成为饭店业新亮点,如东莞、温州、泉州、昆山等。另外,西部大开发和振兴东北老工业基地的政策也促进了当地的饭店业发展。

随着新开放的地区、口岸的增加以及国内旅游的开展,国内外客源由旅游热点城市沿着旅游线路扩散,从沿海向内陆地区、东部向中西部地区、大城市向郊区和中小城市逐步扩散,带动了这些地区饭店业的发展。当然,在发展过程中,饭店产业布局的区域结构也是极为不平衡,在空间上呈现阶梯状态,部分城市形成了超前发展的局面,并在总体上呈现出竞争加剧和区域细分市场集中化并存的运行态势,在高端和低端两个细分市场上更是如此。

二、要素市场的深化

要素市场的深化表现为饭店投资、运营和服务提供过程中所涉及的劳动力、资本、土地等生产要素非可逆的商品化进程,并进而形成由一系列交易结点构成的交易网络。

(一) 服务的商品化

要素市场的深化首先是以饭店服务的商品化为前提的。作为改革开放的窗口和最早接受国际规则影响的产业之一,饭店的服务作为商品的观念在旅游业发展的初期阶段就得到了确认。1992年后,市场经济的观念进一步深入人心,饭店服务的经济属性日益彰显,服务的价值和产出的计算与衡量逐渐被重视。

跨国饭店集团和境外资本的进入、本土饭店集团化的发展加速了要素市场的深化,按现代企业制度运行的饭店企业必然要求饭店服务的商品化。合资饭店的意义,不仅在于引进资金,更在于引进市场经济观念。

20世纪90年代末,国有饭店仍在继续进行领导体制、管理制度、分配制度和劳动人事制度等改革,这些都强化了“投入—产出”导向,强调饭店服务的商品属性。1998年,政企分离之后,政府服务贸易采购成为必然,饭店服务的商品化属性进一步得到确认。2001年中国加入世界贸易组织后,作为服务贸易类“旅游服务”项的第一个子项目,饭店的商品化属性在国内更是获得了国际化的背景支持,并在更广的范围内促进了生产要素的深化进程。

(二) 资本的商品化

由于市场和财政的压力,饭店投资市场率先向非国有资本开放。1985年,中央政府提出了“国家、地方、部门、集体、个人一起上,自力更生和利用外资一起上”的方针(以下简称“五个一起上”),各种渠道的资金投入饭店业,到1993年达到高潮。1992年邓小平同志南巡讲话后,饭店建设进一步加快,饭店业占旅游业引进外资的大部分比例。

入境旅游推动的饭店投资高峰大体上延伸到20世纪90年代初期,此时兴起的国内旅游市场推动了新一轮的投资繁荣周期。1998年,旅游业被中央确定为国民经济新的增长点,被大部分省、直辖市、自治区确定为支柱产业或重点产业,调动了各方投资饭店的积极性。但1997年的亚洲金融危机,对饭店产业的投资产生了阶段性的抑制。

20世纪90年代以后,饭店企业开始利用资本市场进行直接融资,资本的商品化特征更加明显,但与资本市场的结合较为松散。最早改制上市的饭店企业是上海新锦江,在1993年发行了A、B股,同年发行A股并上市的还有广州东方宾馆。目前在上海和深圳证券交易所,共有20多只饭店和旅游类股票。2004年,天津泰达国际酒店集团旗下的泰达旅游集团在美国纳斯达克市场成功借壳上市,成为首家在海外上市的中国饭店企业。2004年,首旅集团发行了10亿元人民币公司债券,并在深圳证券交易所上市交易,这是中国大型饭店企业首次涉足国内公司债券市场进行融资。

“九五”以前,旅游饭店是中国旅游业投资的重点,投资主体是境外资本和国有资本。按照十六大精神,饭店业积极推进股份制改造,发展混合所有制经济,实行投资主体多元化,国有资本逐步退出。这时,以各种法人投资为主,境外投资基金、投资银行纷纷投资内地的饭店类房地产,民营资本也大量进入饭店业。在饭店产业运作中,一方面是金融资本为获得长期的稳定收益对饭店业的主动进入,另一方面则是饭店企业尝试着通过市场交易机制进入金融资本市场,两者耦合的结果就是产业资本与金融资本的加速融合。浩华和华盛等饭店咨询机构高调进入中国饭店投资领域,表明中国饭店产业的变革与发展已经到了需要从融资、投资、并购、重组等资本层面加以推动的时代。

（三）土地的商品化

在旅游业发展的初期，土地的产权概念尚处于萌芽时期，并没有一个明晰的产权体系。在现实中，饭店建设用地的资本化程度主要取决于所有制类型，比如，国有饭店的建设用地主要是采用行政划拨或协议转让的方式获得，而民营饭店使用国有土地必须有偿使用。在中外合资、合作饭店的建设案例中，根据 1979 年施行的《中外合资经营企业法》和 1988 年施行的《中外合作经营企业法》，土地使用权可以作为资本要素进行投资并取得相应股份。

《中华人民共和国土地管理法》和《中华人民共和国城市房地产管理法》等出台后，土地所有权的归属和使用权的转让得到了初步的规范。目前，国有土地有偿使用的方式包括：国有土地使用权出让、租赁、作价出资或入股。但对于包括饭店在内的经营性房地产开发用地，都必须实行出让，不实行租赁。

为了培育和规范土地要素市场，国土资源部在 2000 年《关于建立土地有形市场促进土地使用权规范交易的通知》规定，原划拨土地使用权的交易、出让土地使用权的首次交易、法律允许的集体建设用地的流转等土地交易活动应当进场公开交易。目前，各地建立了一些土地有形市场，如广东省土地使用权交易市场等，为土地使用权的招标、拍卖、挂牌交易、租赁、交易鉴证等提供活动场所和服务。商业、旅游、娱乐、写字楼、宾馆等各类经营性用地的土地使用权出让，一般必须在土地交易机构公开进行。至此，饭店用地的资本属性得到了法律上的最终确认。

（四）劳动力的商品化

早在 20 世纪 80 年代初期，国有饭店在用工制度方面，就尝试着打破职工的固定编制或干部身份，普遍采用了合同制、聘任制等。1990 年以后，由于行业吸引力相对下降，员工流失率持续上升，导致饭店用工机制的市场化取向得到了进一步的加强。饭店企业改制过程中，一些国企或事业单位的饭店职工完成了身份置换，彻底成为劳动力市场的一部分，可以自由流动。

在饭店产业劳动力要素市场化的进程中，国际饭店管理公司的介入与推动是一个值得关注的现象。早在 1984 年，中国的第一家中外合作饭店——北京建国饭店就引进了香港的半岛集团进行全面的合同管理，并直接导致了国际化的饭店职业经理人进入中国市场。现在国际排名前十名的饭店管理公司已经全部进入中国市场，并在饭店产业中沉淀了大量的外籍员工。进入新的世纪后，在地方国有旅游集团决策者的推动下，越来越多的境外人士开始进入国有饭店管理公司的最高管理层。2004 年，锦江集团任命美国人克里斯多夫·劳伦斯·巴克兰（Christopher L. Bachran）为锦江国际酒店管理有限公司总裁，开了外籍人士担任特大型国有饭店老总的先河。2005 年，首旅建国引入了以巴斯比为核心的外籍管理团队。2006 年，德国人卜格出任了岭南国际企业集团属下的岭南花园酒店管理有限公司 CEO。另外，中央企业的高级管理人才市场化战略也已经逐步实施。他们的引进、管理和相应的薪酬福利都完全按市场化的模式运作，实现了用人意识、选拔方式、人才管理上的突破和创新，并在更高的层面上促进了中国饭店业劳动力要素的市场化进程。正是在跨国饭店管理公司及其职业经理人的影响下，本土化的职业经理人市场体系渐成气候，目前已经成为一支独立的力量在产业运行中发挥着重要影响。

三、产业重组与市场分化

中国饭店业的运营主体——国有饭店、民营企业和跨国公司，经历了改革开放后二十年的发展，在各自内部历经了多次的产业重组和市场分化后，已经形成了直接的、全面的、集团规模的竞争格局。可以说，单体饭店主导的旧格局已经趋于消失，而旅游集团和饭店管理公司主导的新格局正在形成。

（一）国有饭店重组：中央与地方

1998 年之前，国有饭店大部分还是由若干个行政系统和地方政府所有，处于条块分割的格局。1998 年后，在政企分离、国有资产管理体制转型和建立现代企业制度等宏观政策的推动下，党、政、军、警等与各自持有的饭店脱钩，政府决策者持续通过“合并同类项”的方式重组国有饭店产业，以期重构国有饭店集团的资产规模和产权基础，逐步打破了地方和系统封闭主义，从而为饭店产业重组和集团化发展提供了规模上的可能性。

在区域层面上，地方政府为谋求区域旅游市场的竞争优势，主导了更大规模和更深层次的重组与变革，形成了国有饭店竞争的新格局。经过 1984 年、2003 年两次重组，锦江集团的总资产超过 150 亿元；经过 1998 年、2004 年两次重组，首旅集团总资产超过 200 亿元；至 2005 年 3 月 29 日，在广州市委、市政府的主导下，资产逾百亿的岭南国际企业集团成立。从此，在长江三角洲区域、环渤海区域、珠江三角洲区域分别出现了锦江国际、首旅集团、岭南国际这三个巨型的地方国有旅游企业集团，并将在泛区域的扩张中形成鼎足而立的战略态势。除此之外，江苏省的金陵饭店集团、河南省的中州旅游集团、广东省的粤海旅游集团、天津市的泰达酒店集团等，也通过重组和并购成长为区域市场的领导型企业，并正在全国范围内寻求更大的市场影响力。

各系统的中央大型企业集团在 21 世纪也开始了国有饭店资产的整合重组进程，以主辅分离、减少内部竞争、做强主业为导向，逐渐构筑了一批独立运营的产业集群。中国航空集团的旅业有限公司、东方航空集团的酒店集团、首都机场集团的旅业有限公司、中国石化的大庆发展集团等新兴饭店运营商，加上中国中旅集团的中旅饭店总公司、香港中旅集团的饭店管理公司、中粮集团的鹏利国际（凯莱饭店品牌的拥有者）等已经在市场上具有较强的影响力。可以说，中央企业的饭店运营主体已经成为本土饭店集团强有力的推动者。目前，铁路、电信、烟草等领域的特大型中央企业也正在谋划重组自己的饭店资产，包括一些高端的政务接待型饭店也正思考相应的变革战略。

值得关注的还有同时拥有航空业、地方国有资本背景和股份制企业特点的海航酒店集团。它从早期航空主业的地面延伸产业和战略辅助机构，已经成长为在中国饭店产业领域极具竞争力的专业化集团，特别是在海南省度假饭店市场上的战略投资已经使其在这一细分市场上粗具了品牌雏形。

在对外开放、对内改革的市场环境下，这种重组是一种既定约束条件下的“次优选择”，但它为中国饭店集团化的历史进程提供了最为关键的推动因素。从长期来说，产权改革将是一个绕不过去的话题。从未来的发展趋势来看，产权多元化、管理专业化，并以此为动力逐步完善集团总部和各专业公司的治理结构与管理模式将是国有饭店集团的必然选择。由于目前有影响力的国有饭店集团主要还是区域性和行业性的，所以产业关系的总体态势是合作大于竞争。

在重组过程中，中国的企业家努力从制度、市场、业态、产品、技术和管理等多方面进行创新。在经济型饭店市场上，锦江之星等一批民族品牌正在超速发展着。在饭店集团内部，锦江的国际化战略、首旅建国的新品牌战略、金陵的技术创新战略、岭南花园的战略规划和人力资源研发战略以及中央企业的高级管理人才市场化战略等，从不同的维度上推动着中国饭店集团自主创新体系的建立。国有饭店重组正处于一个市场上有需求、产业上有供给、政策上有支持的战略机遇期。

（二）民营企业的介入：管理与投资

从 20 世纪末开始，民营企业与跨国公司共同在饭店投资中扮演了与国有资本分庭抗礼的角色。尽管所占比例很小，并且受地理区域和公司品牌的限制还比较明显，但是在资本追逐利润和市场机制的共同推动下，民营饭店已经初步完成了区域内资本积累和管理沉淀的初级阶段，开始进行跨区域发展，正在谋求以独立的姿态在旅游市场上有所作为。

民营企业介入饭店业有几种主要模式：(1) 直接投资：在广东、福建、浙江等民营经济发达的地区，近年来对饭店业的投资，绝大部分来自于民营企业，而且大多是直接投资。(2) 民营企业借助房地产等主业介入饭店业，具有降低成本、提升品牌等多方面的优势，如浙江开元旅业和世纪金源集团。(3) 通过国有饭店改制、产权转让介入。(4) 通过饭店管理公司的方式介入。(5) 通过并购等资本运作的方式介入。

民营企业热衷于高星级饭店的投资和管理，目的是提升企业知名度和影响力，发挥广告宣传效应，满足企业家的个人成就感等；当然高星级饭店作为固定资产投资，本身也是高投入、高回报的领域。另外，经济型饭店也是民营企业较为看重的市场，中江之旅、莫泰、7 天等民营饭店运营商的介入，极大地推动了中国经济型饭店的发展与成长。

(三) 跨国公司的扩张：管理与投资

20 世纪 90 年代中期前，饭店领域中的跨国公司在我国只是小规模介入，以管理输出的方式为主，源于业主对专业化管理的要求，这一时期的代表包括假日、喜来登、半岛和香格里拉等。之后，更多的跨国饭店集团进入国内，它们的影响力逐渐扩大，向多个地域市场和客源市场扩张。

加入 WTO 后，我国的开放和国际化进程加快，政策透明度提高，投资壁垒进一步降低，成为外资进入的又一个“黄金期”。目前已有 30 多个知名的跨国饭店集团，包括洲际、希尔顿、喜来登、万豪、雅高、四季、凯悦、香格里拉等全球饭店知名品牌均已经进入了中国市场，进入的速度在加快。进入方式更为灵活多样，以前以管理输出为主，近期则是管理输出、带资管理、合资、独资、特许经营、并购等多种方式综合使用。另外，它们还通过信息技术和与航空公司等关联产业结成战略联盟的方式扩大影响力。国外的房地产公司、投资银行与投资基金等开始以投资、收购等方式介入国内的饭店项目或饭店企业，主要对象是北京、上海等发达地区的高档酒店、酒店式公寓、写字楼等优质物业以及具有成长前景的饭店企业。

跨国饭店集团已经实施了“全品牌战略”，一些顶级品牌相继进入北京、上海、广州等大城市，加上以前的一些品牌，已形成了对当地市场的全面覆盖，国际品牌饭店成为中国饭店高档市场的领头羊。跨国饭店集团已开始关注经济型饭店，宜必思、速 8 等在国内的出现证明了它们规模扩张的新动向。

目前，中国市场成为跨国饭店集团的重要战略市场，它们正逐步向网络化和集群化方向发展，已经启动了“二线战略”，从而开辟了中外饭店较量的第二战场。它们在占领和巩固沿海发达的大中型城市以及高档饭店市场的基础上，逐渐向内陆中小城市以及中低档饭店市场大规模扩张，与本土饭店展开了直接竞争。目前，跨国饭店集团的运作还仅仅停留在单体饭店，对中国的饭店集团还没有现实的并购与重组行为，但从发展趋势来看，跨国公司把中国饭店业纳入其全球范围的市场配置和要素组合则是必然的趋势。

内在的博弈：市场、产业与政府

在服务市场的广化、要素市场的深化以及饭店产业的重组与分化过程中，市场、产业和政府分别扮演了不同角色，不同运作主体正是在竞争与合作的博弈中寻求和实现一种基于交互作用的内生性均衡。

一、旅游市场：决定性的长期因素

20 世纪 80 年代中期以来，中国饭店业的市场支撑体系经历了由入境旅游者为主到逐步多元化的嬗变过程，并从根本上推动了饭店产业的变革与发展。

在新中国成立初期至十一届三中全会以前的 20 多年间，旅游业是新中国“外交事业的补充”，其工作主要是外事接待，提倡友谊第一。与此相对应，饭店业的客源主要是访华的国外旅游者和政府机关人员。而到了 20 世纪 80 年代初中期，为了“吸收大量外汇，为四个现代化建设积累资金，促进国内各项事业的发展”，中国开始大力发展入境旅游。在整个 80 年代，中国旅游饭店业的主要服务对象是海外旅游者。中国有计划地允许外国人入境后，大量海外旅游者的涌入造成了旅游住宿业的供求矛盾，中国政府提出了“五个一起上”方针，市场机制的作用开始初步发挥。也正是入境旅游作为一个外生性的市场注入量，让中国的饭店群体第一次直接感受到了服务也是商品，可以通过科学的管理体系来获得潜在的利润空间。一旦市场这只“潘多拉之盒”打开了，饭店领域的微观运营和宏观调控就再也回不到计划经济的旧体制中去，加上国家和社会层面的市场化与国际化变革取向的背景约束，整个产业的发展就只能是沿着市场经济规律所确定的方向前进。从这个意义上说，市场发育和市场机制是中国饭店产业二十年发展历程中最根本的促进因素，也是最基本的内在脉络。

当我们反思历史的时候，就会发现，无论是饭店产业的繁荣与衰退，还是饭店企业的成功与失败，都与市场这只无形之手息息相关。1989 年的政治风波、1994 年的千岛湖事件、1997 年的亚洲金融危机和 2003 年的“非典”对中国入境旅游业造成沉重打击，饭店业更是首当其冲，入境旅游者的骤降使众多饭店的经营一度陷入困境，以入境旅游者为主要客源的饭店业一次次看到了单一市场所带来的危害。90 年代中后期，随着中国居民生活水平的提高和消费管制的放松，国内旅游业迅速发展起来。之后实施的双休日和“黄金周”长假制度，更是使饭店业出现了短期内供应紧张的局面。国内市场的蓬勃发展和入境市场的敏感性打破了饭店业以入境旅游者为主的单一支撑体系，客源市场走向多元化。2001 年，中国加入世界贸易组织后，国际商贸往来日益频繁，商务旅游者越来越受到市场的关注。许多国际商贸往来比较频繁的地区，例如长江三角洲、珠江三角洲等同时成为饭店、尤其是高星级饭店的聚集区，大量国际商务客源为这些地区的饭店业提供了极大的市场发展空间。

伴随着市场规模和客源结构的变化，在竞争和危机中成长起来的中国饭店企业也对自己的发展战略和经营策略进行了相应的调整，比如对公民旅游、商务旅行和饭店品牌的重视，比如经济型饭店的兴起，比如对基于信息技术的营销渠道的重视，无不显示了需求市场对饭店产业的决定性影响。

二、产业：资本意志彰显的供给

在需求规模、消费结构和市场机制给定的前提下，供给的存量调整 and 投资的增量拉动就是解读中国饭店产业二十年发展历程的决定性因素。无论是供给存量还是投资增量，其背后起主导作用的都是不断彰显的资本意志。透过管理体制变革、国有资产重组、集团化战略、经理人员职业化、培育饭店品牌等一系列重大事件的表相，我们可以清晰地看到其内在的机理则是资本意志的萌芽和资本力量的显化。

20 世纪 80 年代中期，从所有制度考察饭店存量还是全民所有制占绝对主导地位。饭店背后的投资者大多是政府部门、社会团体、某些垄断行业或国有大中型企业。这部分国有饭店主要服务于

政府的内部市场，政府官员和上级部门的满意是其获取经济利益和非经济利益的决定性因素，饭店的主导目标是政治利益，没有人关心其是否赢利。就是主管部门强调的工作计划和经营预算，在资本话语权缺位的背景下，对经营者的约束也是“软性”的。

“五个一起上”方针提出后，从1984~1988年，全国新建、改建、扩建的饭店客房数量净增了14.3万间。在有效缓解中国饭店业供给不足的矛盾和旅游业建设中资金短缺的同时，产业运营商第一次感受到了资本对回报的压力。特别是那些非国有资本投资的饭店机构，重新定位了饭店的本质属性——“饭店是业主的饭店”，旗帜鲜明地强调经营者必须对投资回报负责，明确要求管理者必须受预算的约束，等等，都在预示着一个资本主导的产业时代的来临。在民营企业和跨国饭店管理公司的示范和影响下，国有饭店的决策者和实际经营者第一次明白了什么叫“饭店企业化管理模式”，并以1984年的“学建国”运动开始，开始系统地学习源于市场机制和资本意志的现代饭店管理模式，并持续影响了之后二十年中国饭店业的基本走向。

进入新世纪以后，中国饭店产业中的资本意志更加趋于显化。国有资产监管部门越来越强调国有饭店运作过程中的商业回报，并持续通过重组的模式让国有饭店产业集群向着公司化的目标演化。饭店业也受到了民营资本的关注，以房地产商为主导的民营资本开始高调进入饭店产业。从国际上看，知名跨国饭店集团借助自己的品牌优势，不断拓展其在华的市场空间，以获取更大的利润和更为长期的竞争优势。与此同时，在资本意志的作用下，饭店市场开始衍生出一些全新的业态，例如饭店设计、饭店信息系统等。在饭店衍生业态中具有代表性的公司有国际上的浩华、华盛和国内的派雷斯等咨询公司；有阿特金斯、WATG、345等设计公司；有携程、艺龙等第三销售商以及西软科技、世纪泰能等软件公司。这些业态之所以能够在市场化进程中被创新出来，除了科技进步和企业家的创新活动外，饭店主业对“成本—收益”的强调无疑是最为根本的内因。

资本意志在饭店领域中持续彰显的过程，也是资本市场对饭店产业不断追逐的过程。二十年来，服务市场、劳动力市场和资本市场在分别演化的同时，也在逐渐地融合。特别是随着中国饭店产业规模的扩大和市场结构的调整，越来越多的资本市场开始对此产生兴趣，并寻求多个角度和多种方式的进入与融合。从早期的新都、东方等单体饭店的上市，到北京饭店首发10亿元人民币的企业债券，到锦江国际和如家连锁的整体上市准备，再到香港的和记黄浦控股首旅股份，特别是越来越多的投资主体对经济型饭店业态的关注以及国际风险投资基金对饭店衍生业态的直接投资，种种迹象表明：中国饭店企业在追逐市场的同时，一个资本市场追逐饭店产业的时代已经来临。

三、政府：放松规制与管理创新

在市场化和产业化的进程中，政府何为一直是中国的饭店主管部门苦苦思索的主题。事实上，从早期的致力于创造供给，到中期的服务规制，再到近期的效率促进，政府部门一直在试图适应市场发展和产业变革的挑战，并持续改进自己的监管体系与执行手段。

对饭店业进行管理的政府部门，不仅包括旅游行政管理部门，还包括商务、公安、卫生、文化、质量监督等相关的政府部门；不仅包括中央政府，而且包括地方政府。迄今为止，中国政府对饭店业的行业管理主要体现在服务标准的制定、行业规范等方面。

我国饭店业管理的直接动力来自于饭店业供给的严重不足和对建设资金的需求。为了解决饭店业的供求矛盾，国务院于20世纪80年代提出了“五个一起上”的建设方针，这标志着政府努力促进在饭店行业发挥市场机制的作用。为了促进行业竞争，旅游经营单位从所属的行政管理部门独立出来，由事业性质转为企业化，自主经营。但是到20世纪80年代晚期和90年代末期，这种企业化的改制至少在旅游饭店业并未起到显著的效果，国有饭店仍占绝大多数。80年代末期，全国旅游饭店近2000家，分别隶属于近500个不同的单位和部门，饭店的财务和经营管理权也自然属于这些部门。