



XINSHIJI
ZHONGGUOLUYOU

张润钢 / 著

饭店业前沿问题

NEW VIEWPOINTS ON HOSPITALITY INDUSTRY

潮流、趋势及挑战

对饭店星级标准修订工作的深层思考

饭店改制纵深谈

反思我国饭店职业教育

如何做好饭店业主

中国旅游出版社

饭店业前沿问题

THE FRONTIERS OF HOSPITALITY INDUSTRY

张润钢 / 著

中国旅游出版社

责任编辑:付 蓉

装帧设计:缪 惟/锦绣圣艺

责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

饭店业前沿问题/张润钢著. —北京:中国旅游出版社,2003.1

ISBN 7-5032-1369-8/F.193

I. 饭… II. 张… III. 饭店—企业管理—研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 103123 号

书 名:饭店业前沿问题

作 者:张润钢

出版发行:中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编:100005)

印 刷:北京精美印刷有限公司

版 次:2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张:6.125

印 数:5000 册

字 数:120 千字

定 价:13.80 元

版权所有

翻印必究



张润钢 毕业于瑞士洛桑饭店管理学院，为华南理工大学系统工程专业博士研究生，高级经济师。历任北京昆仑饭店总经理助理、副总经理；深圳新世纪酒店总经理；海口国际金融大酒店董事长；珠海银都酒店董事长；深圳新都酒店董事长；汕头金海湾大酒店董事长；北京港澳中心有限公司副董事长、常务董事；中国银行总行投资管理部副总经理兼任东方酒店管理公司副董事长、总经理。现任国家旅游局质量规范与管理司副司长，兼任中国旅游饭店业协会副秘书长。



目 录

潮流、趋势及挑战

——世纪之初的中国饭店业	(1)
--------------------	-------

饭店评星与提高饭店经营管理的专业化水平

——对饭店星级标准修订工作的深层思考	(31)
--------------------------	--------

饭店改制纵深谈	(61)
---------------	--------

反思我国饭店职业教育	(74)
------------------	--------

如何做好饭店业主	(100)
----------------	-------

现代餐饮业及其标准	(125)
-----------------	-------

目前需要行业关注的几个焦点问题	(131)
-----------------------	-------

奥运与北京饭店业的发展机遇	(139)
---------------------	-------

饭店网络预订发展中应注意的几个问题	(142)
-------------------------	-------

对饭店服务质量的理论探讨	(145)
--------------------	-------

走出创建绿色饭店的误区	(159)
-------------------	-------

瞩目饭店业	(170)
-------------	-------

“可以谢绝”不等于“禁止”

——就“饭店谢绝自带酒水”答《中国旅游报》

记者问 (174)

饭店业需求与行业发展前瞻 (179)

后记 (189)



潮流、趋势及挑战

——世纪之初的中国饭店业

饭店业是从国家改革开放政策中受益最多的行业之一，在旅游六大要素中的位置令人瞩目。在新世纪之初，饭店业将会是怎样的一种发展趋势，这一直是业内外人士十分关心的一个话题，本文根据一些基本的资料和素材，试图对我国饭店业的走势做出一些预测。

潮流、趋势篇

一、增长逐步趋缓，投资更趋理性

自1980年开始，由于国家的改革开放政策和饭店业的快速响应，中国饭店业的产业规模成倍数地加速发展，饭店业的供给量随着需求的扩大而快速增长（2001年起开始按照星蕉饭店进行统计，与前20年的“旅游涉外饭店”的统计口径

有所变化,因具有不可比性,故数字只采集到2000年)。

1980年-2000年中国旅游涉外饭店座数的增长情况

	饭店座数(座)	增长量(座)	增长率(%)
1980年	203	——	——
1985年	710	507	249.75
1990年	1987	1277	179.86
1995年	3720	1733	87.22
2000年	10481	6761	181.74

资料来源:根据《中国旅游统计年鉴》中有关数字计算。空白处为缺项。

1980年-2000年中国旅游涉外饭店客房、床位的增长情况

	客房总数 (万间)	增长量 (万间)	增长率 (%)	床位总数 (万张)	增长量 (万张)	增长率 (%)
1980年	3.1788	——	——	7.6192	——	——
1985年	10.57	7.3912	232.52	24.29	16.6708	218.8
1990年	29.4	18.83	178.15	64.3	40.01	164.72
1995年	48.61	19.21	65.34	98.72	34.42	53.53
2000年	94.82	46.21	95.06	185.6	86.88	88

资料来源:根据《中国旅游统计年鉴》中有关数字计算。空白处为缺项。

饭店业产业规模的急速扩大,企业的增多,加重了该产业的承载力,为饭店业的继续快速运行提出了新的问题。1996年到1998年饭店业共增加7万间客房,增长幅度



为 56.25%，而客源的增长幅度为 32.29%。由于供大于求，导致饭店企业之间过度竞争。从 1996 年到 1998 年全国饭店的平均出租率和利润率逐年下降，1998 年开始出现全行业亏损。1998 年、1999 年、2000 年三年旅游涉外饭店的亏损额均达几十亿元人民币；2001 年，星级饭店也仍处在全面亏损的状态。这种态势势必遏制新的投资，迫使饭店产业的规模发展速度降低；同时，也提出了饭店行业应控制总量、提高质量的战略性的问题。相信未来饭店业的投资者会更加趋向于理性，更加注重投资的质量。对于饭店行业而言，这未必不是一个好的因素。

二、饭店转制面临着严峻的挑战和难得的发展机遇

行业连续亏损，多数饭店经营困难，部分饭店难以为继，甚至出现了一些被迫关闭、转产的饭店，而中国饭店业所面临的上述困境实际上主要是绝大多数国有（国营）饭店的困境。与此同时，随着国家经济制度由传统的计划经济向社会主义市场经济的转化而引发的政府职能的转变，随着党政军警等部门与所办经济实体的脱钩，随着《商业银行法》的颁布实施和一些金融机构的撤并，随着大批由各级政府养活的接待单位被“无情”地推向市场，饭店改制就不可避免地成为了众多国有饭店不得不面对的现实课题。

改制对于相当数量的饭店来说是一种迫不得已的被动行为，这一现实无疑加大了操作的风险，同时，由于面临改制任务的饭店为数众多，上述风险也就不再仅仅是个别饭店的

风险，而在某种程度上变成了整个行业的风险，因此积极地防范和有效地化解改制的风险，就成为需要行业管理部门、饭店投资者和经营者共同关心的问题。

当然，在强调风险的同时，我们也应该看到改制所带来的机遇。改制使得明晰产权、建立现代企业制度、推进饭店业职业经理人制度、提高经营管理的专业化水平、特别是为已经呼吁了十几年的饭店业的集团化进程都提供了一次历史性的机遇，希望我们的饭店工作者们能够清醒地认识机遇并紧紧地抓住机遇，使得改制成为中国饭店业迈向新的高度的里程碑。

三、政府和协会在未来行业管理中的作用的转化

既然饭店转制是伴随着计划经济向社会主义市场经济的转化而进行的，那么，实施行业管理的政府职能也就势必要发生转变，这种转变的特点是，政府行业管理机关将更多地代表国家履行行业监管的职能，以法规、政策特别是标准化为主要调控手段，实施宏观的管理，而以行业自律、协调服务为主要工作内容的行业协会组织的作用必将得到更大的发挥。

应该认识到，饭店行业协会代表整个饭店行业的利益，实现行业自律，既符合市场经济发展的方向，又符合国际饭店业发展的惯例。对此，我们可以参照世界其他国家和地区政府和协会在饭店行业管理中的作用。



世界其他国家或地区饭店业行业管理概况

职能	美国	中国香港	澳大利亚	泰国	法国	西班牙	日本
立法	B	A		A		A	
国家的行业政策	A	A		A		A	
发展规划	A、B	A		A			
行业内部协调（如规范竞争和价格）	B	A	B	A、B			
与有关部门协调	B	A	B	A、B			
基础化建设（包括网络）	A、B	A				A	
投资建饭店	B						
人力资源培养	B		B	A		A	
行业技术开发	B			A			
饭店等级评定标准	B	A		A、B		A	
饭店等级评定实施	B						
饭店监督	B					A	
行业形象宣传	B	A	B	A、B			B
国外扩张努力	B	A	B	B		A	
行业调研	B	A	B	A		B	B

注：A 代表政府；B 代表协会。

四、跨国品牌仍将较长时期地领导高档饭店管理潮流

2001 年，在全球饭店管理集团中排名前十位的跨国公司大多已在我国登陆，而且他们管理的饭店在产品质量和经济效益两个方面都是我国饭店业内的佼佼者，国际品牌的专业能力得到了普遍的认可，优势十分明显。

以下是对在北京和上海登陆的世界知名跨国公司管理饭店的情况统计：

在京国际饭店管理集团状况

国际饭店集团名称	旗下品牌	在京品牌
Cendant (全球排名第一)	Howood Johnson Days inns of american Knight inns Ramada F S Super & Motel Travel Lodge Villager Lodge Wingate inn Holiday Cottage	Howood Johnson Days inns of american
Six Continents (全球排名第二)	Inter Continentale Crowne Plaza Holiday inn Holiday inn express Staybridge Garden Court	Inter Continentale Crowne Plaza Holiday inn
Marriott (全球排名第三)	J W Marriott Ritz-Carlton Marriott Rainassance Courtyard by marriott Marriott Executive Apartmant Ramada Fairfield inn Ressidence Suits Towneplace Suits Springhill Suits Vacation Club Intl Conference Centre Execustay New World Bulgary	Marriott Rainassance New World



续表

国际饭店集团名称	旗下品牌	在京品牌
Accor (全球排名第四)	Sofitel Novotel Mercure Ibis Etap Motel6 Formule 1 Red Roof inn	Novotel
Starwood (全球排名第八)	Luxury Collection St Regis Sheraton Westing Four Points	St Regis Sheraton
Carlson (全球排名第九)	Radisson Regent	Radisson
Hilton (全球排名第十)	Hilton	Hilton
Hyatt	Grand Hyatt Hyatt	Grand Hyatt
Shangri-la	Shangri-la Traders	Shangri-la Traders
Peninsula	Peninsula	Peninsula
ANA	ANA	ANA
Kempinski	Kempinski	Kempinski
Nikko	Nikko	Nikko
New Otani	New Otani	New Otani
Meritus	Mandarin	Mandarin

在沪国际饭店管理集团状况

国际饭店集团名称	旗下品牌	在沪品牌
Cendant (全球排名第一)	Howood Johnson Days inns of american Knight inns Ramada F S Super & Motel Travel Lodge Villager Lodge Wingate inn Holiday Cottage	Howood Johnson
Six Continents (全球排名第二)	Inter Continentale Crowne Plaza Holiday inn Holiday inn express Staybridge Garden Court	Inter Continentale Crowne Plaza Holiday inn
Marriott (全球排名第三)	J W Marriott Ritz-Carlton Marriott Rainassance Courtyard by marriott Marriott Executive Apartmant Ramada Fairfield inn Ressidence Suits Towneplace Suits Springhill Suits Vacation Club Intl Conference Centre Execustay New World Bulgary	J W Marriott Ritz-Carlton Marriott Rainassance Courtyard by marriott Marriott Executive Apart- mant Ramada



续表

国际饭店集团名称	旗下品牌	在京品牌
Accor (全球排名第四)	Sofitel Novotel Mercure Ibis Etap Motel6 Formule 1 Red Roof inn	Sofitel Novotel
Starwood (全球排名第八)	Luxury Collection St Regis Sheraton Westing Four Points	St Regis Sheraton Westing
Carlson (全球排名第九)	Radisson Regent	Radisson
Hyatt (全球排名第十)	Grand Hyatt Hyatt	Hyatt
Sol Melias A (全球排名第十一)	Sol Melias A	Sol Melias A
Hilton	Hilton	Hilton
Four Seasons	Four Seasons	Four Seasons
Regal	Regal	Regal
Shangri-la	Shangri-la Traders	Shangri-la
Nikko	Nikko	Nikko
Okura	Okura	Okura
Equitorial	Equitorial	Equitorial
Meritus	Mandarin	Mandarin

根据上述统计，我们可以看出，在京沪两个饭店水平最高的中国城市中，具有代表意义的高档饭店的管理市场基本上被国际知名的饭店管理公司所垄断。原因是国际饭店管理品牌具备着民族品牌目前乃至未来一个阶段内还难以具备的优势。如果将这些优势归纳起来，主要集中在以下五个方面：管理系统上的优势、品牌上的优势、客源网络上的优势、人力资源开发政策上的优势和在资本经营与产品经营并举方面的优势。

1. 管理系统

经过 20 多年的学习和锻炼，目前国内已经具有了一批较为出色的饭店总经理，仅就个人能力和专业化的水平而言，他们与来自发达国家的外籍饭店总经理并没有明显的差异，甚至在对本土文化的了解等方面还具有明显的优势。香格里拉集团和六洲集团已经开始实施的所管理的饭店的总经理及高级管理人员的本土化进程就是对此最好的佐证；但人们又注意到，由国际知名饭店管理公司管理的饭店在专业化水平和效益方面却又明显地高出一筹，既然这种差别的根源不在个人能力方面，那么就只能从“组织”的角度去查找原因了，这个组织原因就是“管理系统”上的差距。

目前，民族品牌的饭店管理公司还没有（至少是还没有完全）形成成熟的管理体系，即饭店管理公司对所管饭店的科学、有效的控制手段，其中包括：财务管理系统、人力资源开发和管理系统、饭店运营及服务质量管理体系等等。由于没有系统，或者是系统不完善，我们对派出人员个人能力



和素质的依赖程度就比系统成熟的管理公司要大得多，所管理的饭店的业绩的好坏，也就更依赖于派出人员个性的发挥，于是就出现了同一个管理公司在同一个城市管理的饭店的水平却有天壤之别，问题的根子就是与饭店的“管理系统”密切相关。

2. 品牌战略

这里所讲的品牌是指饭店管理公司的管理品牌。中国的饭店管理公司在塑造品牌的过程中存在着两个问题：第一是品牌的含金量不高，认知度较差，这主要是由使用该品牌的饭店的管理水平所决定的。客人对于某一品牌的认知是通过对于使用该品牌的饭店的认知来实现的，管理差的饭店自然就不会形成自己的管理品牌，更不会形成名牌。第二是我们自己的饭店管理公司目前基本上还停留在单品牌经营的阶段，这与我们饭店管理公司尚为幼嫩有关。一个牌子还没做熟，自然不可能有精力去开拓第二个，乃至更多，但最为前沿的国际饭店管理公司无一不是在实施多品牌经营战略，这种战略既顺应了饭店业市场愈发细分的潮流，又使得管理公司有足够的能力对饭店管理市场进行全方位的覆盖，事实证明，这是任何一家饭店管理公司做大做强的必由之路，前面对在京沪两地登陆的国际知名的饭店管理公司的统计结果也充分说明了这一点。

3. 客源网络

业主把自己建成的饭店交给一家管理公司的时候，他至少有两个企求：一是要把饭店管理好，有一个好的服务和口