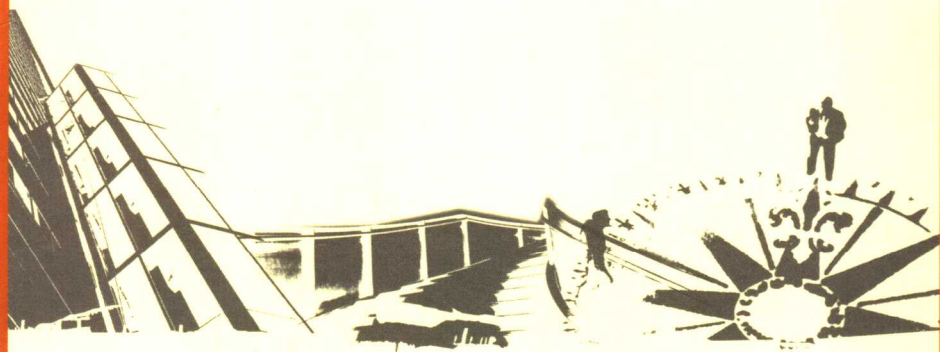




# 国有饭店产业重组 与集团化管理

戴斌 著



南开大学出版社





# 国有饭店产业重组 与集团化管理

——以锦江集团为例

陈维政 著



商务印书馆出版



旅游学理论案例丛书

# 国有饭店产业重组 与集团化管理

戴 斌 著

南开大学出版社  
天 津



**图书在版编目(CIP)数据**

国有饭店产业重组与集团化管理 / 戴斌著. —天津:  
南开大学出版社, 2006. 4  
(旅游学理论案例丛书)  
ISBN 7-310-02491-5

I. 国... II. 戴... III. 饭店—国有企业—经济体制改革—研究—中国 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160493 号

**版权所有 翻印必究**

**南开大学出版社出版发行**

**出版人: 肖占鹏**

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

\*

河北省迁安万隆印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 9.625 印张 2 插页 275 千字

**定价: 18.00 元**

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125





---

戴斌（1967- ）安徽固镇人，经济学博士。现任北京第二外国语学院旅游管理学院教授，兼任国家星评委检查员、数家旅游学术刊物编委、多家旅游集团管理顾问和独立董事。2004年入选“北京市拔尖创新人才百人计划”。主要从事旅游企业管理的教学、研究和咨询工作，主持政府立项和企业委托研究课题27项，出版专著、译著和教材14部，公开发表论文180篇。

---



## 序

莎士比亚说：“这是一个脱了节的时代！”

旧的理想、道德、秩序迅速瓦解，新的习惯、规范、制度尚未建立，一切都失去了应有的支撑，世界正在痛苦地犹豫，究竟该向何方倾斜……

正像莎士比亚当年的处境和感叹一样，庞大的中国国有饭店产业如同一个巨人，此时也正在失去原有的支撑和方向，进入了一个彷徨的时期。国有资产逐步退出的产业导向，外资饭店大举进入的咄咄态势，伴随着全球化的浪潮，汹涌而来。如何改革数以万计的国有饭店使之进入市场，达到国有资产有序退出的目的；如何在跨国饭店集团的全面覆盖下创造中国本土的饭店品牌，无疑已经成为中国国有饭店经营者的历史责任，成为中国国有饭店产业的前途所在。

在这个转折的时代，这当然是一条没有前车可鉴的道路，但每一个跋涉者都充满了激情与梦想，梦想成为新一代的产业巨人。虽然创业者们各自出发的起点和将要经历的路线不尽相同，但是殊途同归，他们几乎都选择了同样的目标——通过产业重组，打造新型集团，建立参与国际竞争的基本阵营。于是，戴斌先生的新著《国有饭店产业重组与集团化管理》生逢其时，它以全面翔实的调查，视野开阔的资讯，周到切实的分析，大胆创新的思想，在我们探索的途中，将成为极其宝贵的理论参考和操作指南。

已经开始饭店集团化运作的业界精英们毫不讳言他们面对的困难——排名全球饭店产业前十位的国际大鳄均已登陆中国，并且抢得先机，占尽天时，后来居上，品牌定位从二星级的经济型旅馆到白金五星级的超豪华饭店，目标几乎涵盖了整个中国饭店市场；并且在产品经营、销售网络、资本运营、人力资源开发等诸多方面，对国有饭店形成强势挤压，在出租率、平均房价和 GOP 等主要经营绩效上，均大大领先于国有饭店。而国有饭店在提升产品质量 and 经营效益之前，还需要优先



解决产权明晰、重组构建、品牌梳理、体制改革等一系列棘手的前提条件,因而可谓步履维艰,生死未卜。

中国国有饭店产业应当生存,必须发展。未来的世界,未来的中国,旅游市场将膨胀成为一块更大的蛋糕。到2020年,全世界的国际旅游消费将达到每年2万亿美元,平均日消费50亿美元。届时中国也将成为世界第一大旅游目的地,国有饭店产业在此之前能否形成真正具有国际竞争力的饭店集团,能否拥有赖以生存的自主品牌,能否在这块巨大的市场中分得应有的份额,无疑是产业前途明暗的标志,是决定产业命运的政府管理者、资产所有者和职业经理人必须逾越的高峰。逾越这座高峰,是他们不可推卸的历史责任。

当一个产业巨人站起之前,必须首先站起一个理论的巨人。《国有饭店产业重组与集团化管理》的著者戴斌教授,是中国当代旅游企业管理和旅游经济研究方面最活跃,也是最具有影响力的理论权威之一。近年来,他的学术研究在推动政府决策和企业改革方面,都有重要价值。当我们看到这部新著宏大的构架和细密的论述时,完全可以预测,当未来中国终于发展成为一个旅游强国的时候,当中国的饭店集团和饭店品牌终于可以在国际市场尽展风流的时候,重翻这部在国有饭店产业发展的关键时期出现的关键著作,它的意义,一定是划时代的。

中国旅游饭店业协会会长

锦江国际集团公司董事、高级副总裁

**吕海岩**

锦江北方公司董事长、总经理

2005年8月19日



## 内容摘要

自 20 世纪 80 年代中期以来,随着我国经济体制改革深化、对外开放扩大和旅游产业的持续繁荣,国有饭店的转型与变革就一直是政府和业界所关注的焦点所在。在一个竞争的产业领域中,要不要保持国有资产的存在?如果需要保持,那么如何有效发挥国有饭店的经济和社会职能?如果不需要保持,那么又如何退出?是一揽子退出,还是有策略地逐渐退出?或者是分类整合,向不同方向演化?针对这些问题,政府和学术界有不同的观点和方案。从 90 年代后期开始,尽管有部分饭店通过转让、出售、合资、租赁、托管等途径全部或部分地退出了国有资产序列,但是以地方政府为主导的同类资产合并重组,做大国有饭店集团规模,再进行市场化改革,已经成为国有饭店产业转型与变革战略的主导趋势。这一趋势还进一步影响了国有资产分级管理后,中央企业系统的国有饭店的改革方案设计与实践运作。

在上述背景下,作者用了两年半的时间跟踪研究了中央和地方政府所属的国有饭店产业重组与集团化运作的大量案例,形成了这部专题著作《国有饭店产业重组与集团化管理》,以期对宏观层面的我国国有饭店战略转型的主流态势的动因、类型、特征、方案要点和运作模式进行系统解读,并对未来的战略走向和发展趋势进行了预测。

第一、二章是有关本课题的导论和分析框架建构。其中第一章主要介绍了本课题的研究背景、课题意义、文献综述、研究方法、技术路线、研究框架及主要观点等内容。第二章研究了中央和地方政府不同类型的国有饭店产业重组的价值取向与目标确定,分析了重组过程中所采取的路径和模式,并提出了国有饭店产业重组中需要解决的影响要素。

第三、四、五章主要讨论中央企业国有饭店产业重组现状、模式及存在问题。其中第三章以民航系统的中国航空集团旅业有限公司、外贸系统的中国粮油进出口集团公司所属的鹏利国际和银行系统的东方资



产管理公司所属的东方酒店管理有限公司为样本,研究中央企业已经完成了资产重组的饭店集团的背景、过程、现状及其特征,以期为央企饭店产业的进一步整合提供经验和借鉴。第四章继续讨论中央企业国有饭店资产重组的相关案例。这些案例所涉及的国有饭店产业重组基本上还没有成型,或者只是初步具备重组更大范围内的中央企业国有饭店资产的平台要素。第五章从宏观层面分析了构建居于领导地位的中国企业饭店产业集团的必要性和可行性之后,重点研究了以某一现有中央旅游企业为运作平台,以及以“另起炉灶”的方式新建一个央企平台,分别重组和托管现有中央企业中的国有饭店资产的模式,并分析了这两种模式的操作要点和实施难点。

第六章和第七章重点研究了地方政府的国有饭店资产重组的典型案例。地方政府在重组国有饭店资产进程中,无论是重组规模还是重组进度都要领先于中央企业。解剖和分析地方政府在国有饭店重组中的功能和角色,以及地方国有饭店集团的运作模式,可以更为明晰地了解我国饭店市场格局和产业竞争态势。第六章选择了北京市政府的首都旅游集团、上海市政府的锦江国际(集团)有限公司和广州市政府的岭南国际企业集团作为典型样本,系统研究其重组背景、重组进程、管理模式和发展战略,目的就是在比较的过程中寻找其内在的规律和未来的发展方向。第七章选择了天津泰达国际酒店集团、厦门建发旅游集团、河北建设投资公司等省级和副省级地方人民政府的国有饭店资产重组的典型案例分析的样本。它们往往是所在地区的旅游企业集团和综合性企业集团中有待于进一步提升的产业板块。从一定意义上说,这部分国有饭店资产的重组模式还在进一步探讨之中。

第八章和第九章研究了重组后的国有饭店产业集群的治理结构、管理模式和发展战略。国有饭店经过资产、业务、品牌、人员等方面的重组后,往往是以企业集团的面貌出现在旅游住宿市场上。在此过程中,国有饭店的领导人需要从单体饭店的管理者向集团公司的决策者和经营者方向转型,需要完善自己驾驭一个商业公司的知识与能力。第八章首先研究了国有饭店集团的治理结构和管理模式的内部影响因素,指出了国有企业的宏观背景和历史因素的决定性影响。其次探讨了国有



饭店集团的总部与二级公司、成员饭店之间的联结方式和产权层次。接下来,重点分析了国有饭店集团股权结构的完善问题,并以此为基础讨论了治理模式的设计与运作过程中需要注意的关键环节。第九章则重点研究了国有饭店集团的发展战略框架及其主要支撑点的研发和决策过程。

第十章预测了国有饭店产业重组与集团化发展的未来趋势。纵观国有饭店近年来的战略走势,产业重组和集团化运作是主导性特征。在可以预见的未来,这一趋势还将得到进一步的强化。本章将在对我国饭店产业的宏观影响解读的基础上,预测我国国有饭店产业重组与集团化运作的发展趋势,讨论我国饭店企业家和职业经理人的历史责任。

本项课题的研究成果预计主要应用于以下领域:中央和地方政府国有资产决策和管理部门重组国有饭店的学术参考,国有饭店和旅游集团企业家和职业经理人员在重组方案设计和组织运作实践的案例借鉴,境内外资本市场和产业投资与运作主体对我国国有饭店产业重组进程和市场化发育的背景认知,饭店与旅游管理高等教育的理论读物和研究案例。

**关键词:** 国有饭店 产业重组 集团化 管理 案例



## Abstract

Ever since the middle of 1980's the transition and reform of state-run hotels has been the prior concern of the Chinese government and hotel business circles under the background of deepening economic system reform and opening up policy conducing to lasting prosperity of tourism industry. Should state-owned assets be kept any longer in a competitive industry context or not? If yes, then how to give a full play to their economic and social roles? If not, how to withdraw them properly, immediately or gradually? Or promote their integration based on classification or evolution in different direction? As for these questions the government officials and researchers have different answers. Since late 1990's some state-owned assets have been re-treated completely or partly from hotel business through transferring, sales, joint-venture, leasing and trusteeship. However, the local government oriented consolidation with similar assets, expansion of current hotel groups following market oriented reforms have been the mainstreams of state-run hotels' reforming strategies. After the state-owned assets were administrated according to different classification, this mainstream has further influenced design of reform alternatives and operation practices of state-owned hotels of the central enterprise system.

It is under such backgrounds mentioned above that the author produced this book Consolidation of State-owned Hotel Assets & Hotel Group Company Operation after two year's study of considerable practical cases of state-owned assets' consolidations at both the state level and local government level. This book aims to achieve a system-



atic study of the Chinese state-owned hotels' strategic transition macroscopically in the prospective of motives, types, characters, main schemes and operation modes of the mainstream transformation. And finally, the future strategy and development directions are predicted.

The first two chapters are parts of introduction and analytical framework. The first part gave an introduction of the research background, importance, document review, methods, technical routes, research framework and major arguments, etc. Section of "The Value Orientation and Typical Modes of State-owned Hotels Consolidations" studies the value and goal orientation of different state-owned hotel consolidations of both the local and central governments, different routes and modes of the consolidation process are analyzed, and determinant elements to be solved are put forward finally.

The following three chapters focus on the current situation of state-owned hotels' consolidations, modes and existing problems. The third chapter studies into three typical samples with airline, foreign trade and bank business background respectively. They are China Nation Aviation Holding Travel Service Company Ltd, Pengli International of China Cereals, Oils and Foodstuffs Import and Export Group and Orient Hotel Management Company Ltd. of China Orient Asset Management Corporation. Through investigation of the consolidation process, current situations and characteristics of these hotel groups, some advices are offered for other state-owned hotels' further restructuring. Chapter four continues discussing the relevant cases of asset consolidations of state-owned hotels. But these hotels involved have not finished their consolidation process yet or initially possess some key elements of consolidation in an extensive scope. Chapter five "On Construction Tactics of Industrial Leading Hotel Group of Central Enterprises" argues that macroscopically it is neces-



sary and feasible to build Chinese hotel group companies which can play a leading role in the hotel industry. Two important alternatives are discussed, their operation approach and difficulties involved in implementation are also analyzed. One alternative takes an existing central tourism enterprise as the platform for group formation. The other build up a new central enterprise platform otherwise to consolidate and supervise state-owned hotel assets of existing central enterprises.

Chapter six and chapter seven discuss some typical cases of state-owned hotel assets at the local government level. As a matter of fact, the local government has kept ahead of the central government in both the consolidation steps and scales. Dissection and analysis of the function and role played by the local government during the state-run hotel consolidations and operation modes of the local state-owned hotel groups can give us a clear conception of Chinese hotel market situation and the industry competitive pattern. In chapter six three typical cases are studied in the respect of their consolidation background, process, management modes and development strategies in the purpose of finding out inherent rules and future development directions by comparison. They are Beijing Tourism Group under Beijing municipal government, Jinjiang International Holdings Co., Ltd under Shanghai municipal government and Linnan International Group under Guangzhou municipal government. In chapter seven state-run hotel consolidations at the provincial or sub-provincial level are discussed as analysis samples. They are Taida International Hotel Group of Tianjin, Jianfa Tourism Group of Xiamen and Construction Investment Company of Hebei province. Such hotel assets are often the industry plate awaiting to be further promoted in the whole group. In a sense, consolidation modes for these state-run hotels are still in discussion.

Chapter eight and chapter nine studied the corporate governance



of industry clusters, management modes and development strategy after state-run hotels' consolidation. Through consolidation of assets, businesses, brands and personnel, state-run hotels often take the appearance of group companies on the tourism and accommodation market. During this course former managers of state-owned hotels should change their role from managers of a dependent hotel to decision makers and operators of a group company. Meanwhile, they need to improve their knowledge and capability to control a commercial company. Chapter eight first studies the internal influential factors for state-run hotel groups' corporate governance structure and management approaches, then points out that the state-owned enterprise background and historical factors have an determinant influence. Secondly, the relationship and property right levels are discussed between the group headquarters and sub-corporate companies, other hotel members. In the following part it is analyzed how to improve the shareholders' proportion of state-owned hotel groups, then some key problems worthy of attention are discussed during the process of design and operation of corporate governance. The ninth chapter probes into the strategic framework of state-run hotel groups, research and development and decision-making process for some key elements.

Chapter ten predicts the future trend of the industrial consolidation and grouping development of state-run hotels. Considering the strategic tendency of state-run hotels, industry consolidation and grouping operation has been the conspicuous characteristics. In the near future, this trend will be strengthened. Considering the influence on Chinese hotel industry brought by this trend, forecasts are made concerning the development of Chinese state-run hotels' consolidation and group formation, and also the historical responsibility of Chinese hoteliers and professional hotel managers.



The research results of this subject are expected to be applied in the following fields: academic reference for decision makers and administrators of state-owned assets at both the central and local government level; practical case references for those travel group entrepreneurs and professional managers when designing organizing consolidation alternatives; Local and overseas capital market investors and industry investors to obtain knowledge of Chinese state-owned hotel industry consolidation and market-oriented transformation state; reading materials and case study materials for hotel and tourism management higher education.

**Key Words:** State-owned Hotels; Industry Consolidations; Formation of Group Company; Management; Case Study



# 目 录

## 第一章 导论 / 1

- 第一节 课题背景与研究意义 / 1
- 第二节 相关文献与理论述评 / 6
- 第三节 研究框架、方法与主要观点 / 12

## 第二章 国有饭店产业重组的价值取向与典型模式 / 18

- 第一节 国有饭店产业重组的价值取向 / 18
- 第二节 国有饭店产业重组的路径与模式 / 27
- 第三节 国有饭店产业重组的影响因素 / 38

## 第三章 中央企业的国有饭店产业重组研究(上) / 46

- 第一节 中航旅业——从辅助机构到独立运行的市场主体 / 47
- 第二节 鹏利国际——实业化战略进程中的主导产业转型 / 56
- 第三节 东方酒店——国有银行资产处置的过渡平台 / 68

## 第四章 中央企业的国有饭店产业重组研究(下) / 78

- 第一节 金茂集团——股权多元化架构下的专业集团 / 78
- 第二节 大庆石油发展集团——资源依托产业转型的承担者 / 87
- 第三节 中国铁路饭店——有待完成的主辅分离 / 92
- 第四节 钱塘旅业——从垄断走向竞争产业中的国有饭店 / 96

## 第五章 中央企业主导型饭店产业集团的建构策略研究 /

101

- 第一节 中央企业主导型饭店产业集团组建背景 / 101
- 第二节 市场竞争导向的央企饭店资产领导者 / 112
- 第三节 构想中的行政驱动型市场领导者 / 122

## 第六章 地方政府的国有饭店产业重组研究(上) / 131

- 第一节 锦江国际——从政务接待机构到复合型产业集团 / 131



---

第二节	首旅集团——多元业务板块中的饭店产业整合 / 144
第三节	岭南国际——产权回归后的产业重组 / 157
<b>第七章</b>	<b>地方政府的国有饭店产业重组研究(下) / 166</b>
第一节	泰达酒店——借助国际资本市场的产业整合 / 166
第二节	建发旅游——内部整合与区域扩张 / 177
第三节	河北建投——被动进入的饭店产业竞争主体 / 187
<b>第八章</b>	<b>国有饭店集团的治理结构与管理模式 / 196</b>
第一节	国有饭店集团管理模式的影响因素 / 196
第二节	国有饭店集团的联结方式和产权层次 / 201
第三节	国有饭店集团的股权结构和治理结构设计 / 212
第四节	国有饭店集团的内部运转与监控 / 222
<b>第九章</b>	<b>国有饭店集团的发展战略研究 / 233</b>
第一节	国有饭店集团发展目标及其战略研发框架 / 233
第二节	国有饭店集团的发展路径 / 239
第三节	国有饭店集团的保障与支持系统 / 252
<b>第十章</b>	<b>国有饭店产业重组与集团化发展趋势 / 263</b>
第一节	国有饭店重组的产业影响及其战略走向 / 263
第二节	国有饭店产业重组与集团化进程中的理性建构 / 271
第三节	饭店集团化的中国机遇与企业家的历史责任 / 276
<b>参考文献 / 281</b>	
<b>后记 / 287</b>	