

LÜYOUXUE

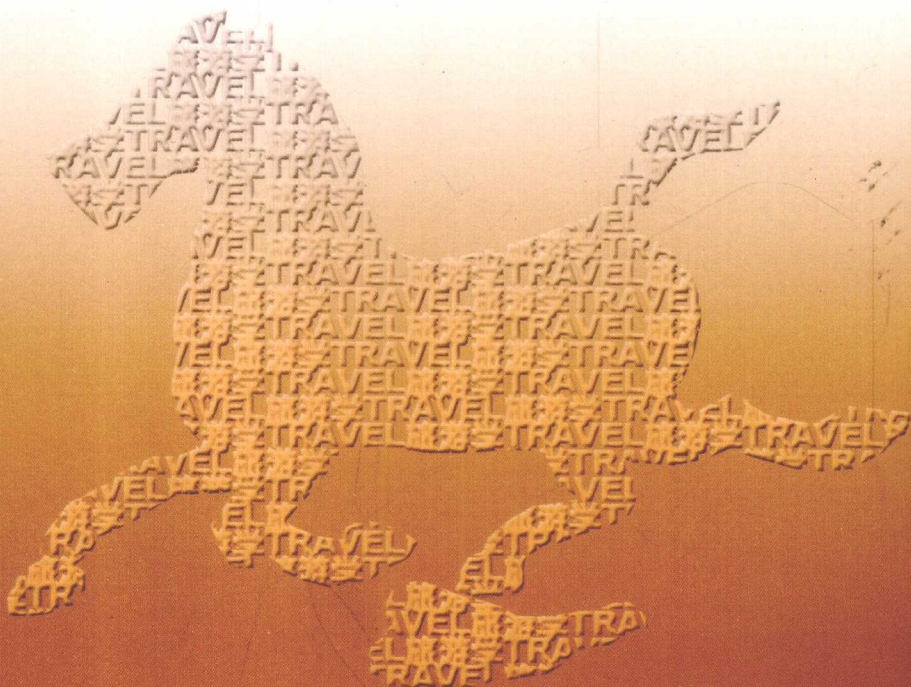
LÜYOUXUE

高等院校
旅游专业系列教材



经济型 饭店经营与管理

舒伯阳 等编著



南开大学出版社

经济型饭店经营与管理

舒伯阳 等编著

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

经济型饭店经营与管理 / 舒伯阳等编著. —天津: 南开大学出版社, 2009. 8

(高等院校旅游专业系列教材)

ISBN 978-7-310-03197-9

I. 经… II. 舒… III. 饭店—商业管理—高等学校—教材 N. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 114182 号

版权所有 侵权必究

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

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 12 印张 340 千字

定价: 20.00 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

主 编 著 舒伯阳

副 编 著 徐四红 曹会林 徐 静

执行编著 黄 萍

参 编 者

黄 萍 徐秀平 王 珏

祁 明 杨 力 赵 虎

杨方芳 任 斐 徐四红

曹会林 徐 静 伍新蕾

舒伯阳

前 言

本世纪初，伴随着国内大众旅游的快速发展，中国新兴的饭店业态——经济型饭店应运而生。2004 年被称为“经济型饭店元年”，由于经济型酒店的投资相对较少、利润高、成本回收快，接下来几年，激烈的投资战战火在国内迅猛蔓延。然而，由于扩张速度过快，竞争无序，缺乏行业标准，经济型饭店业的利润空间被大幅挤占，加上经营发展缺乏理性，专业人才严重匮乏，终于导致行业利润增长逐年放缓，甚至著名品牌出现巨亏。于是便有了“2007 年经济型饭店拐点”之说。2008 年是经济型连锁酒店市场的分水岭。优秀的公司保持快速发展，好的公司继续扩张；做得不好的企业已经开始有压力，可能选择退出。同时，行业内出现越来越多的合作、联盟以及并购，有强强联合，也会有强者与弱者之间的并购，一些做得不好的国内品牌可能会选择适时变现退出。当行业进入分化阶段时，还会出现很多战略联盟的机会。

有行业人士根据国外经济型饭店的发展、国内旅游业发展及有关市场数据进行推断，即使在如今几大品牌竞争激烈的情况下，由于有着强大的市场需求，中国的经济型饭店数量至少还有 30 倍的增长空间。中国旅游业改革开放的 20 年来，是一个主动适应国外旅游、商务客源的过程，所以率先发展国际入境旅游，后出现国内旅游，再出现国际出境旅游。与此相对应的自然是率先发展适应国外客源需求的高档饭店，在商业机制、管理服务规范、星级标准上与国际接轨。而目前中国旅游业要再次获得跨越式的发展，必须顺应蓬勃发展的国内旅

游浪潮。

2008年北京奥运会的成功举办,极大地提升了中国的国际形象,并将大大促进入境旅游的发展。近年来,由于受世界经济衰退、国内通货膨胀的影响,国人虽旅游欲望增强但实际行动下降。要使人们的欲望变成现实,提供经济型住宿是一个有力举措,更是中国旅游业快速发展的必要基础。经济型饭店业态的崛起为我国从旅游大国成为旅游强国增添了新的希望。现今的世界饭店业中,国内竞争国际化的趋势十分明显。中国饭店业要应对国际竞争,乃至今后的对外扩张,都必须首先夯实中国饭店业的产业基础。经济型饭店规模从小到大,从行业配角发展到主角之一,形成了新的行业机会。在发展经济型饭店上,国内饭店具有更多的本土化优势,不能丧失这个机会和新的经济增长点。中国饭店业要建立一个完善的产业体系,经济型饭店是不可或缺的组成部分,也是寻求突破的必然选择。随着中国社会经济发展,在缩短中国与国际社会经济水平差距的过程中,经济型饭店将起到重要的作用。相比已发展成熟、规范化的高档饭店,经济型饭店将有更多的商业机会,这既包括经济型饭店数量、规模、档次等涉及硬件、资金的方面,也包括经济型饭店产权、机制、经营模式、管理服务规范、行业体制等“软件”方面。而假日经济所引发的国内旅游热潮更是为经济型饭店提供了广阔的市场前景。

然而,我们要认识到,外界的竞争不是最关键的挑战,挑战主要来自内部。经济型饭店企业要想在市场上站住脚跟、扩大规模,拼的是铁铮铮的内功。经济型饭店的快速发展,需要更加有效的企业人力资源培养体系,需要管理体系和管理文化得到真正的贯彻和融合。这些都体现在经济型饭店的经营管理上。在这一方面,国外著名的经济型饭店品牌能够给我们带来很多启示。他们经营管理的方式方法有很多可取之处,无论是服务设计还是成本计算,都非常讲求人性化和科学性。如雅高酒店管理集团麾下的“宜必思”,作为全球经济型酒店品

牌的领导者，从创立之初就将关注顾客的睡眠作为品牌诠释的重要内容，并且一直持续不断地给予改进（详见本书第五章）。

本书致力于结合当今经济型饭店行业最新的实践成果，系统地介绍经济型饭店的经营管理实务，尤其是在如今面临经济衰退、行业洗牌的环境下，如何借鉴发达国家先进的管理理念、经营方法和技术手段，结合本国的实际情况，做好中国经济型饭店的经营管理。

本书第一章介绍了经济型饭店的产生背景；第二章论述了经济型饭店的定义和特征；第三章对经济型饭店的现状进行了概述；第四章论述了经济型饭店的经营战略定位；第五章介绍了经济型饭店的选址和设计；第六章介绍了经济型饭店的产品与营销；第七章论述了经济型饭店的资本运营；第八章介绍了经济型饭店的事业部；第九章介绍了经济型饭店的人力资源管理；第十章介绍了经济型饭店的财务管理；第十一章介绍了经济型饭店的技术支持体系；第十二章介绍了经济型饭店的质量与安全控制；第十三章预计了中国经济型饭店的未来发展趋势。本书适合经济型饭店从业者、旅游管理（含酒店管理）大专院校的在校学生和对经济型饭店经营管理有兴趣的读者阅读学习。

本书由中南财经政法大学旅游系舒伯阳主笔及统稿。在此要特别感谢编写本书的其他参与者，他们是中南财经政法大学旅游系的徐秀平、王珏、祁明、杨力、赵虎、杨方芳、黄萍、任斐以及徐四红、曹会林、徐静、伍新蕾等。由于他们的辛勤劳动与协助，才得以把《经济型饭店经营与管理》一书呈现在读者面前。

由于目前经济型饭店行业日新月异地飞速发展，如何理论总结都显得落后于时代的步伐。本书中广泛参考了目前国内发表的关于经济型饭店的论著、论文，行业统计数据、研究报告等文献，同时大量引用了一些业内知名人士的新闻访谈内容，在此表示衷心的感谢。如因疏忽而遗漏了引用说明，敬请谅解，并欢迎及时联系本人。鉴于编著者的能力与视野所限，本书中数据及观点的前后不统一可能在所难免，

敬请读者批评指正，并致信本人 E-mail。

最后，我从内心真诚地感谢出版社的编辑彭海英女士，是她在一两年前就敏感地关注了经济型饭店这一题材，推荐并一直鼓励我们完成了这一工作，彭海英女士在此期间的辛勤工作对本书的顺利面世功不可没。但愿本书对大家了解近年来经济型饭店的发展全面有所帮助，谢谢！

编著者

2008 年 12 月于武汉

致 谢

中国经济型饭店行业近年来发展速度之快令人惊叹！一方面，它为我们全面近距离地了解这个行业的真实全貌提供了大量鲜活的时代素材；另一方面，也对我们的理论总结工作提出了挑战：如果不能站在较高起点，则无法窥全豹！深入经济型饭店行业的过程即学习的过程，衷心感谢以下专业机构和行业专家在我们收集相关资料的过程中给予的大力帮助，因为他们的指引拉近了我们与中国经济型饭店行业发展的现实距离。他们分别是：

《中国酒店》杂志社主编赵忠庭
如家快捷连锁酒店武汉区域总经理邵国峰先生
宜必思酒店武汉区域总经理李培勇先生
瑞斯特连锁酒店北方区域总经理路国胜先生
扬子江连锁酒店总经理李彦先生
武汉艳阳天商贸发展有限公司董事长 余震彦
中国经济型酒店网
上海盈蝶酒店管理咨询公司

编著者
2009年3月
于武汉

目 录

第一章 经济型饭店的发展背景.....	1
引 言.....	1
第一节 经济型饭店发展的经济背景.....	3
第二节 经济型饭店发展的社会背景.....	6
第三节 经济型饭店发展的行业背景.....	8
本章小结.....	10
案例讨论.....	11
第二章 经济型饭店的定义与特征.....	13
第一节 经济型饭店的界定标准.....	13
第二节 经济型饭店的类型划分.....	20
第三节 经济型饭店与星级饭店的比较.....	25
本章小结.....	33
案例讨论.....	34
第三章 中国经济型饭店现状概述.....	36
第一节 国际经济型饭店品牌在中国.....	36
第二节 中国经济型饭店发展现状.....	41
第三节 我国经济型饭店发展的特点.....	45
第四节 我国经济型饭店存在的主要问题.....	50
第五节 中国经济型饭店的发展策略.....	54
第六节 我国经济型饭店发展的机遇和挑战.....	59
本章小结.....	60

案例讨论	61
第四章 经济型饭店的经营战略定位	63
第一节 经济型饭店经营战略环境分析	63
第二节 经济型饭店的市场需求分析	68
第三节 经济型饭店的市场空间拓展	74
第四节 经济型饭店投资效益分析	77
本章小结	82
案例讨论	82
第五章 经济型饭店的选址与设计	84
第一节 经济型饭店的选址与筹建	84
第二节 经济型饭店的设计	94
本章小结	106
案例讨论	107
第六章 经济型饭店的产品与营销	111
第一节 经济型饭店产品	111
第二节 经济型饭店营销	123
本章小结	136
案例讨论	136
第七章 经济型饭店的资本运营	138
第一节 资本进入经济型饭店的途径	139
第二节 经济型饭店资本成长与盈利模式	143
第三节 资本退出经济型饭店的方式	152
第四节 经济型饭店品牌与连锁经营	156
本章小结	169
案例讨论	170
第八章 经济型饭店的事业部	173
第一节 经济型饭店运营部	174

第二节 经济型饭店管理部	185
本章小结	192
案例讨论	193
第九章 经济型饭店的人力资源管理	196
第一节 经济型饭店组织架构与职能	196
第二节 经济型饭店的绩效管理体系	203
第三节 经济型饭店的 HR 管理环节	214
本章小结	223
案例讨论	224
第十章 经济型饭店的财务管理	225
第一节 经济型饭店的财务预算	225
第二节 经济型饭店的内部控制	234
本章小结	243
案例讨论	244
第十一章 经济型饭店的技术支持体系	247
第一节 经济型饭店的支撑体系	247
第二节 经济型饭店的软硬件支持	253
第三节 经济型饭店的网络平台	263
本章小结	271
案例讨论	271
第十二章 经济型饭店质量与安全控制	274
第一节 经济型饭店质量管理	274
第二节 经济型饭店安全控制	290
本章小结	294
案例讨论	295
第十三章 中国经济型饭店的发展趋势展望	296
第一节 中国经济型饭店的未来发展规模	297

第二节 经济型饭店在旅游行业中的地位	301
第三节 中国经济型饭店的未来产业形态	306
本章小结	315
案例讨论	317
附录 1 经济型饭店效益分析和运作模式	323
附录 2 经济型饭店项目投资收益模型 (2008 年)	326
附录 3 经济型饭店运营部开业验收标准	327
附录 4 经济型饭店经营预算表	346
附录 5 经济型饭店客房主管工作日报表	347
附录 6 顾客出行入住酒店的方式 (2008 年)	348
附录 7 顾客预订酒店的方式 (2008 年)	348
附录 8 顾客对经济型饭店的价格认同 (2008 年)	349
附录 9 顾客对经济型饭店房间大小的选择 (2008 年)	349
附录 10 顾客入住经济型饭店的信息来源 (2008 年)	350
附录 11 经济型饭店顾客认可的促销方式 (2008 年)	351
附录 12 经济型饭店顾客最关注的硬件设施 (2008 年)	352
附录 13 经济型饭店顾客最关注的服务项目 (2008 年)	353
附录 14 经济型饭店顾客首选品牌的原因 (2008 年)	354
附录 15 经济型饭店顾客放弃品牌的原因 (2008 年)	355
附录 16 经济型饭店顾客入住酒店时的首选品牌 (2007 年)	356
附录 17 经济型饭店顾客入住酒店时的放弃品牌 (2007 年)	357
附录 18 中国经济型饭店主要品牌标识	358
附录 19 中国经济型饭店品牌的市场占有率 (2009 年 1 月)	358
附录 20 中国经济型饭店品牌全国 10 强 (2009 年 1 月)	359
附录 21 2009 年经济型饭店未来顾客需求调查 (部分摘录)	360
附录 22 2008 年商旅顾客出行活动调研报告 (部分摘录)	364
致谢	369

第一章 经济型饭店的发展背景

■ 本章目标

了解中国经济型饭店产生的经济背景、社会背景和行业背景。

■ 本章重点

理解为什么资本市场追逐是经济型饭店快速发展的推进器。

引 言

1996年5月,锦江国际集团旗下的锦江之星旅馆投资管理有限公司选择上海梅陇建成了中国第一家经济型饭店雏形的旅馆。次年,梅陇店正式对外营业仅仅3个月,入住率就达到了90%。“锦江之星”一举成名,到2000年“锦江之星”的数量达到了10家。但“锦江之星”作为中国经济型饭店行业的第一个涉足者并没有充分发挥其先行优势,因为从1996年到2003年的7年时间里,“锦江之星”扩张开店一直波澜不惊。截至2003年,竟然只有15家分店,年平均开店数不足三家,而且都集中在上海或周边地区,并没有形成全国性的规模效应。这就给新兴品牌的“后来居上”提供了空隙和可能性。

敏感了解到这一经营动态并迅速采取行动的是当时在携程网（国内最大旅行电子商务网站）的孙坚与投资家沈南鹏。沈—孙携手的 S 团队与首都旅游国际酒店集团（简称首旅集团）于 2002 年共同投资组建了如家酒店连锁，由此打造了中国第二家经济型连锁酒店“如家快捷”。仅用 4 年时间，2002 年才创立的如家后来居上，截至 2006 年 8 月，“如家”在全国的门店总数已经达到 123 家，超越了锦江之星。锦江之星和如家的迅速发展引起了经济型饭店行业的苏醒、躁动和爆发，经济型饭店如雨后春笋。据经济型饭店网的统计，2000 年酒店数和客房数分别为 23 和 3236，截止到 2008 年 7 月，酒店数和客房数分别为 2187 和 246117，分别增长了 95 倍和 76 倍，并且还继续保持着高速增长的势头。

那么，国外的经济型饭店是否也经历了与中国经济型饭店同样的发展过程呢？中国经济型饭店的发展为什么会如此迅速呢？

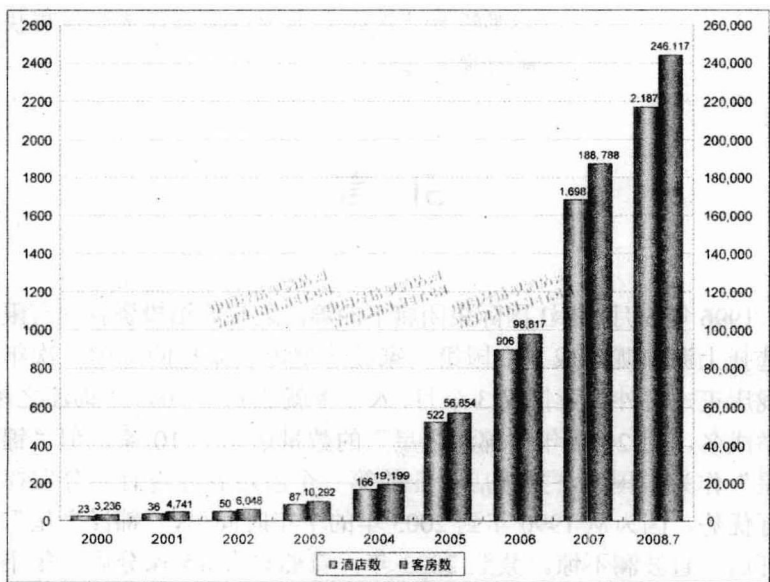


图 1-1 2000~2008 年中国经济型饭店的发展规模

资料来源：经济型饭店网 www.inn.net

首先来回答第一个问题。国外经济型饭店早在 20 世纪初就已经兴起,最早的家庭旅馆 B&B^①起源于欧洲国家的郊区或者小城镇里向旅行者开放的家庭。1908 年美国著名饭店大王斯塔特勒建立的价值一个半美元的床加卫生间的饭店产品,开创了大众化商业性饭店的时代。1912 年第一家青年旅舍建于德国。最早的汽车旅馆于 1925 年建于美国加利福尼亚州圣路易斯·奥比斯波,以每晚 2.5 美元的价格出售。由此看来,经济型饭店的发展在国外已经具有相当长的历史,而且经济型饭店占整个饭店业态的 70%,已经发展得相当成熟和稳定,并没有经历类似中国经济型饭店发展过程的爆炸式成长。

再来回答第二个问题。中国经济型饭店的发展为什么会如此迅速呢?对比国外经济型饭店的发展所处的社会经济环境,我们不难感受到中国经济型饭店发展其实是与改革三十年来迅速崛起的中国经济进程及其社会消费大环境密切相关的。

第一节 经济型饭店发展的经济背景

一、经济的发展

国外经济型饭店的发展始于工业化的初步完成时期。这一时期人均 GDP 大幅提高,包括交通和通信的社会基础设施基本完善,为大众旅游的兴起创造了充分的条件。

从世界旅游业的发展历史状况看,一个国家人均 GDP 达到 800~1000 美元时,国内旅游开始得到较快发展并形成规模;人均 GDP 达到 3000 美元时,就会出现周边国家出境旅游热潮;达到 5000 美元时,就会更多地追求周游世界的远距离旅游享乐。

改革三十年来,我国经济实现持续快速的发展。从 2000 年开始,

① Bed and Breakfast 即只提供住宿与早餐服务的经济型饭店。

我国国内生产总值以每年 1 万亿人民币的水平增长；我国人均 GDP 已超过 1000 美元，一些沿海经济发达城市的人均 GDP 超过了 3000 美元；我国的国内旅游总人次已超过全国总人口的 60%，已经基本上达到了大众旅游的标准。人均 GDP 突破 1000 美元加上 3.4 万公里高速公路网络的基础条件，为中国经济型饭店的发展提供了巨大空间。现代经济型饭店在中国的扩张已是大势所趋，也成为我国当前住宿业市场的发展重点和投资热点。

二、市场的追捧

经济饭店业态一经出现，就受到了国内消费市场的追捧，其入住率远远超过一般星级饭店。据调查，目前经济型饭店入住者主要是中产阶级^①和商务旅行者。

据中国经济型饭店网的调查显示，目前国内经济型饭店 40% 以上住客的月收入在 1000~4000 元之间，30% 在 4000 元以上。该调查结果正好反映了中产阶级是目前中国经济型饭店消费的主力军。实际上，中国从 1978 年改革开放至今 30 年里，中产阶级的规模已经达到一亿人；而且从 2008 年至 2020 年的 12 年时间，中产阶级将会新增 5 亿人，达到目前的 6 倍。由此可以预见经济型饭店今后仍会有很大的市场成长空间。

商务旅客是经济型饭店另一个重要客源构成。据世界旅游组织（WTO）的估算，目前中国商务旅游的年支出在 103 亿美元左右。在中国经济迅猛发展的背景下，商务旅游也正经历飞速的发展，据估计，在未来几年可能以 20% 的惊人速度增长。以往，高星级饭店是商务客人的主要选择。但是，随着私有经济的发展，以及一些公司对差旅经费的限制，人们在进行商务活动的时候更加注重性价比的选择。而且随着全球金融危机的影响，企业商务差旅支出也将趋向紧缩。一些设施设备豪华、装修考究、服务优良，但是只提供客房和会议设施，削减其他非必需设施从而大幅降低价格的新型酒店业态，将越来越受商

① 根据中国统计局的定义，家庭年收入 6 万到 20 万元为“中等收入者”。