



饭店产业 发展报告

——饭店集团篇
(2010~2011)

国家旅游局监督管理司 中国旅游研究院◎编著



DEVELOPMENT REPORT OF
CHINA'S HOTEL INDUSTRY
——HOTEL GROUPS

中国旅游出版社



饭店产业 发展报告

——饭店集团篇
(2010~2011)

国家旅游局监督管理司 中国旅游研究院◎编著



中国旅游出版社

责任编辑：谯 洁 付 蓉

装帧设计：中文天地

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

中国饭店产业发展报告——饭店集团篇：2010 ~ 2011
/ 国家旅游局监督管理司，中国旅游研究院编著. --北
京：中国旅游出版社，2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5032 - 4289 - 2

I. ①中… II. ①国… ②中… III. ①饭店—产业—
经济发展—研究报告—中国—2010 ~ 2011 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 215216 号

书 名：中国饭店产业发展报告——饭店集团篇 (2010 ~ 2011)

作 者：国家旅游局监督管理司，中国旅游研究院

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)

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

发行部电话：010 - 85166503

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：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：8

印 数：1 - 2500 册

字 数：130 千

定 价：29.80 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 4289 - 2

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

《中国饭店产业发展报告》编辑委员会

主任委员 杜 江 国家旅游局副局长

副主任委员 李任芷 国家旅游局监督管理司司长

戴 斌 中国旅游研究院院长 教授

刘士军 国家旅游局监督管理司副司长

编 委 李任芷 戴 斌 刘士军 余昌国 谷慧敏

李仲广 杨宏浩 鲁凯麟 林建恩 潘春焱

《中国饭店产业发展报告》编写组

主 编 戴 斌 中国旅游研究院院长 教授

刘士军 国家旅游局监督管理司副司长

执行主编 杨宏浩 中国旅游研究院产业所负责人 副研究员

余昌国 国家旅游局饭店管理处处长

成 员 谷慧敏 李仲广 鲁凯麟 秦 宇 杨彦锋

战冬梅 何琼峰 陈 旭 伍 蕾 蒋艳霞

吴丽云 王 剑 彭 建 张 峰

产业演化与集团责任

——序《中国饭店产业发展报告：饭店集团篇》

1984年，国家旅游局号召全国旅游涉外饭店向北京建国饭店学习。学习什么呢？主要学习以流程标准化（SOP：Standard Of Procedure）为核心的服务体系，以及强调程序、规范、奖惩与绩效挂钩的管理体系。经过近30年的传播与普及，这些已经是行业的基本知识了。可在当时却是饭店管理者的“圣经”，等大家学习一段时间之后，发现这些商业知识与诀窍（Know-how & Show-how）是在不断更新的，而更新的主体是饭店管理公司。当时建国饭店的管理方是香港半岛酒店，它们派出由财务、市场、工程、房务、餐饮领域的专业人士所组成的管理团队，使用这样一套文件，就把饭店服务的品质提升到了前所未有的高度，而且还拿走了不菲的管理费，这着实让刚刚步入市场领域的国内同行们吃了一惊。于是饭店业界在向建国饭店，实际上是向半岛酒店学习了一段时间以后，便纷纷组建自己的“饭店集团”。事实上这一时期的很多集团连饭店管理公司都算不上，最多也就是饭店联合体吧，还是引起了政府和业界的广泛关注，并将培育饭店集团作为任务写入年度和中长期发展规划中。之后的十五六年时间我国都是按这一路径和模式来推进饭店集团建设，现在回过头来看，成效并不明显。原因很简单，饭店集团是企业集团的在旅游领域的具体组织形式，而企业集团则取决于作为市场主体的企业的发育程度。如果饭店还不是真正意义上的企业，那饭店集团又何从论起呢？正是这种企业视角和市场观点，我在1998年的《现代饭店集团研究》中初步建构了饭店产业的宏观分析框架和饭店集团的成长模型之后，并没有继续进行更多的实证研究，而是转向了国有饭店的转型、变革、重组与集团化发展的宏观专题，以及经济型饭店、度假饭店、民居客栈、机场饭店、青年旅舍等微观层面的业态研究。可以说，十多年来的

学术都在努力探索饭店集团的市场主体成长之路。

20 世纪末期，首个国庆“黄金周”标志着国民旅游时代的到来，中国旅游经济运行进入了以国民消费为主体的大众旅游发展的初级阶段，为包括饭店在内的旅游企业的存在与发展提供了坚实的市场基础。与此同时，包括开元、万达、世纪金源、岷山在内的民营企业在高星级饭店领域中的积累，以如家、7 天、汉庭为代表的经济型饭店企业在国际资本市场推动下的持续扩张，还有来自石油、民航、电信等国有大企业的饭店资产重组，以及北京首旅、上海锦江、广州岭南、杭州旅游等地方国有饭店集团的资产存量增长和跨地域扩张，所有这些因素都在推动着中国饭店集团步入内生性成长、市场化发展的新阶段。自那时起，无论是市场创新、管理创新、业态创新，还是以信息技术为代表的科技应用，饭店集团都起到了行业标杆的作用，并在事实上承担了产业引领者的责任。当我们把目光从星级饭店，特别是高星级饭店群体投向更为广阔的旅游住宿业，从强调饭店特性的服务操作和管理运营投向强调企业共性的产业分析和战略管理，饭店集团在中国旅游产业演化进程中的责任便会更加凸显。长期来看，包括饭店在内的中国旅游产业一定会走向“大集团主导，中小企业分散布局，新型业态持续涌现”的新格局，这是产业演化的战略趋势。从这个意义上说，不了解饭店集团，就无法全面把握整个饭店产业的现状与特征。而把握了饭店集团成长的内在规律、规模与结构、空间布局和尚处于萌芽之中的动向，也就找到了一把解析中国饭店产业成长的钥匙。

虽然我国目前饭店集团的存量规模和市场竞争力都已经取得令人瞩目的成就，并形成了若干可资借鉴的成长模式，但是业界和学术界对饭店集团的概念、类型、特征及其成长路径还存在争议，多数时候还是把饭店管理公司等同于饭店集团来看待。当我们需要把饭店集团作为一项制度安排放之于旅游经济运行的大格局中进行分析、研究和战略决策时，还缺乏面向全行业特别是旅游住宿业的数据与信息，还缺乏权威的宏观把握。没有数据、信息和定性研究做基础，产业政策设计、投资与运营商的战略决策就无法找到前行的方向和科学的路径。从近几年的旅游经济监测与预警的研究成果来看，饭店产业的高端领域事实上存在局部过热的风险，现在又在鼓励旅游企业走出去，这就更加需要我们加强饭店集团的理论建设和应用研究。从历程与现状、成就与经验、布局与动向、环境到趋势，多个方面对饭店集团公司的成长要素进行全维度的分析研究，在为饭店集团发展建言献策的同时，进一步推动中国饭店产业结构的优化。

本书是中国旅游研究院受国家旅游局质量监督与管理司委托，面向饭店产业推出的第二部年度研究报告。上一份报告在系统梳理30年发展历程的基础上，重点研究了当前我国饭店产业的规模、结构、竞争格局、可能的创新方向以及相应的政策建议。报告出版以后，尽管拥有较好的市场反应，我们还是进行了系统的学术检讨。为了突出学术思想和理论创新，而不是像上市公司年报那样例行公布一些数据，课题组决定在延续总体风格的基础上，每年选择一个主题，对事关饭店产业发展的重大问题进行专题研究。事实上这是一个需要极大学术资源投入的挑战，也可能存在创新失败的风险。可是如果没有这样的探索，就没有办法在回应产业实践要求的基础上建构有中国风格的饭店管理理论体系。饭店集团肩负引导产业演化方向的责任，正在中国饭店产业的国际化成长、专业化发展和业态创新等方面进行持续而艰辛的探索实践，我和同事们愿意在回应实践要求的基础上与业界同行，共同引领和推进饭店产业走向可持续发展的未来。



中国旅游研究院院长

2011年9月28日

目 录

CONTENTS

第一章 进程与成就	1
第一节 饭店集团类型与发展进程	1
一、饭店集团类型	1
二、饭店集团的成长	2
三、饭店集团化的推进因素	6
第二节 取得的成就	8
一、竞争能力日益提升	8
二、区域布局日趋合理	10
三、多元发展模式形成	10
四、培养人才与增加就业	11
五、带动相关产业发展	12
第三节 发展经验	13
一、与国家战略紧密结合	13
二、适应中国旅游产业演进的脉络	13
三、顺应饭店管理集团发展的规律	14
第二章 发展格局与发展战略	15
第一节 规模与结构	15

一、规模快速增长	15
二、饭店档次结构覆盖面广	15
三、市场集中度偏低	18
四、多方参与管理的格局形成	19
第二节 空间布局	20
一、区域布局与经济发展相适应	20
二、区域布局方式多样化	21
三、海外布局步伐加快	22
四、空间布局成因各异	23
第三节 发展战略	24
一、发展战略选择	24
二、发展路径选择	26
三、饭店投资模式	30
第三章 经营管理与资本运营	32
第一节 经营绩效	32
一、集团成员饭店绩效优于自有饭店	32
二、国内与国际集团经营业绩差距缩小	34
三、经济型饭店集团表现优异	35
第二节 经营管理	37
一、创新品牌管理模式	37
二、具有特色的营销组合策略	44
三、以人为本的人力资源管理	51
四、全方位的质量管理系统	60
五、备受重视的信息管理系统	61
第三节 资本运营	62
一、融资类型与特点	62
二、上市融资形式多样	64

三、信托投资方兴未艾	67
四、风险投资青睐新兴业态	69
五、并购重组趋于活跃	72
第四章 发展机遇与挑战	76
第一节 发展环境与发展机遇	76
一、经济增长重心转移	76
二、城镇化进程加快	77
三、旅游业全面融入国家战略体系	79
四、饭店产业结构将逐渐完善	81
五、技术变革助推饭店业发展	84
第二节 面临挑战	86
一、运营压力凸显	86
二、面临国际饭店集团的竞争	87
三、国有饭店集团改革步伐缓慢	89
四、民营饭店集团能否突破瓶颈	91
五、“走出去”尚需练好内功	91
六、饭店品牌和知识产权保护	93
七、规模和品质的平衡	94
八、资本运营面临瓶颈	96
九、经济型饭店发展模式选择	97
十、人力资源严重短缺	99
第五章 发展趋势与发展策略	101
第一节 发展趋势	101
一、引入新型商业模式	101
二、积极拓展新兴饭店业态	101
三、国际品牌本土化	103

四、国内品牌国际化	104
五、资本运营时代来临	104
六、从相互竞争到竞合	106
七、高新技术得到更广泛应用	108
八、倡导和创造共享价值	108
第二节 未来发展战略	109
一、立足国内面向国际市场	109
二、科学进行品牌规划和管理	110
三、以资本运营推动饭店集团发展	112
四、把人力资源作为核心竞争力加以培育	114
五、通过自主创新发现“蓝海”	115
第三节 发展政策	115
一、引导饭店产业健康发展	115
二、构建公平竞争的市场环境	118
三、争取国家政策支持	119

第一章

进程与成就

第一节 饭店集团类型与发展进程

一、饭店集团类型

饭店业是旅游业的重要组成部分，而饭店集团是我国饭店业的象征与标志，对饭店行业 and 旅游行业发展起着引领与示范作用，不论在“引进来”和“走出去”，还是在企业改革、集团化及新技术的应用等方面都走在行业的前列，培育一批具有国际竞争力的饭店集团对于我国实现把旅游业培育成为国民经济的战略性支柱产业和人民群众更加满意的现代服务业的战略目标至关重要，也是实现我国由“亚洲旅游大国”向“世界旅游强国”转变目标的必然要求。

饭店集团的发展源于美欧发达国家，随着饭店运营管理越来越专业化，促进饭店集团发展的资本、品牌、管理三要素逐渐分离已经成为一种趋势，以每一个基础要素为核心都能成长起一家饭店集团（图 1-1）。

从目前国内外饭店集团的发展形式考察，饭店集团可概括为以下四类：（1）以资本为核心要素的饭店集团，其发展模式是以投资不动产为主，对其成员饭店基本都拥有所有权，日常运营管理则委托给知名饭店集团负责。如美国的饭店不动产信

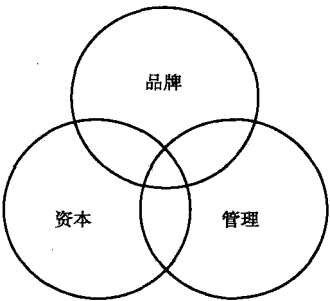


图 1-1 饭店集团核心要素及其组合

托投资公司豪斯特饭店集团（Host Hotels & Resorts）及国内近年来涌现出的地产型饭店集团。（2）以品牌为核心要素的饭店集团，其发展模式是以品牌输出和特许经营的方式扩张，集团只拥有少量甚至完全没有成员饭店的所有权。由于不直接投资饭店，收取稳定且持续的品牌加盟费或管理费，形成低成本、低负债、高收益、高现金流、少约束、高安全的快速发展模式。如美国万豪国际集团及首旅建国饭店管理公司。（3）以管理为核心要素的饭店集团，其发展模式是集团自身不拥有饭店品牌，也很少拥有饭店资产，但其饭店管理团队力量雄厚，依靠专业管理技术进行扩张。如锦江国际收购的美国州际集团和华人公司林氏集团。（4）将资本、品牌和管理要素融合起来的综合性饭店集团。如锦江国际、开元饭店集团及喜达屋饭店集团。喜达屋饭店集团通过资本并购使集团自身和并购的合作方获得了集团层面的跨越式发展，而且始终使集团成员处于相对统一的体系内部，在管理、品牌、人力资源、知识产权等核心方面具有高度的集团特性。

本研究所指饭店集团包括综合性饭店集团、饭店管理公司、拥有大量饭店资产的综合性投资公司和大型房地产型饭店公司、将饭店资产打包以 REITs 方式运作的公司以及第三方独立饭店管理公司。国内饭店集团是指主要在境内或境外注册，总部在境内，从事饭店经营管理和投资的饭店集团；国际饭店集团是指在境外注册，总部在境外，在国内从事饭店经营管理和投资的饭店集团。

二、饭店集团的成长

（一）从模仿到创新再到超越

中国饭店集团化起步于 20 世纪 80 年代初。1982 年，香港半岛管理集团作为首家国际饭店集团由北京建国饭店成功引入境内，建国饭店在消化吸收国际饭店管理公司管理经验的基础上，形成了一套适合当时国内饭店集团发展的“建国管理模式”，这标志着我国饭店集团化、专业化管理的开端。1984 年，国务院批转了国家旅游局《关于推广北京建国饭店经营管理方法有关事项的请示》，在全国掀起了旅游饭店学建国的浪潮。此后，国际著名饭店集团不断进入中国，国内饭店集团在人力资源培训、服务质量管理、中央预订系统建立、会员与顾客忠诚系统、品牌运营以及收益管理等方面开始全面模仿国际饭店管理

公司，在一些局部方面创立了具有中国特色的发展模式。在中国第一批真正意义上的饭店集团如锦江集团、白天鹅等的示范效应下，一大批国内饭店集团开始迅速成长起来。而经济型饭店作为一个舶来品，从一开始在资本、赢利模式到管理技术都有外资的影子，但经由模仿到自主创新，目前国内经济型饭店集团在这一领域已经领先于国际饭店集团。

（二）从自发生长到政策支持

随着饭店市场成熟度的逐步提升，部分饭店企业意识到只有实行集团化经营，才能实现单体饭店的集约化经营，提高饭店的利润水平；只有实行集团化经营，中国的饭店业才能在自己的市场上赢得国际竞争，才能为饭店业大家庭创造出具有中国本土文化特点的新成员。从1984年到1985年，上海相继成立了上海锦江集团、东湖集团、华亭集团、新亚集团4家以饭店、服务业为主业的企业集团。

政府也逐渐认识到饭店集团化发展对做大做强旅游产业，提高饭店产业素质，振兴民族饭店品牌具有重要意义。1986年，中央领导提出要建立我国的饭店集团；同年3月，国务院颁布了《关于进一步推动横向经济联合体若干问题的规定》；1987年我国成立了联谊饭店集团、华龙旅游饭店集团和友谊饭店集团3家饭店经济联合体。为了促进中国饭店的集团化发展，国家旅游局在1988年向国务院提交了“关于建立饭店管理公司及有关问题的请示”，国务院办公厅发布了《国务院办公厅转发国家旅游局关于建立饭店管理公司及有关问题请示的通知》，确立了饭店管理公司的性质、意义和职能，意味着政府开始意识到培育中国饭店集团的重要性，明确规定中国的饭店集团或管理公司在原则上享受外国饭店集团在中国的同等待遇（如：税收减免政策、进口指标优惠、经营自主权、信贷资金支持等），中国的第一批饭店管理公司随之成立，本土饭店集团开始迅速发展。

近年来从中央到部门对旅游和饭店集团化发展更为重视。2009年《国务院关于加快发展旅游业的意见》提出，要支持各类企业跨行业、跨地区、跨所有制兼并重组，培育一批具有竞争力的大型旅游企业集团。2010年国家旅游局印发的《关于促进旅游饭店业持续健康发展的意见》中提出，要制定实施饭店集团（管理公司）等级评价标准，通过标准的规范和引导，促进国内饭店集团（管理公司）品牌提升；积极鼓励和支持国内饭店集团通过兼并重组和上市融资

等方式，实施旅游饭店企业品牌化、集团化发展战略；要积极创造条件，支持有条件有实力的国内饭店集团“走出去”发展，拓展国际市场，提升国际竞争力。

（三）从国有主导到民营崛起

国内饭店集团在所有制上经历了从单一到多元，从国有主导到民营崛起的过程。早期成长起来的饭店集团是在计划经济体制下通过地方政府以行政划拨的方式主导组建的饭店集团，如1984年3月以上海锦江饭店为骨干成立的上海锦江（集团）联营公司以及于1985年3月成立的上海新亚（集团）联营公司。而此后首旅集团、锦江集团、岭南集团以及众多地方性饭店集团的成立，则是以市场为导向，在政府行政力量的推动下，通过资产重组形成的饭店集团。这种以强化资本联结纽带、行政化捆绑形成的机制对饭店集团的数量和规模发展起到了极大的推动作用。从产权结构看，这些饭店集团基本属于清一色的国有企业，而且几乎都是政府将不同档次、不同类别、不同经营水平、不同企业文化的饭店运用行政手段捏合在一起的饭店联合体，这种现实使国有饭店集团难以采用传统规律来运作品牌连锁。

随着国家号召国有资本应逐步从竞争性领域退出，股份制管理公司、私营和中外合资或外资控股的以市场化机制形成的饭店集团开始出现，且占据了一定比例，饭店集团所有制开始从单一向多元转变。民营饭店集团凭借灵活的机制获得了快速发展，如浙江开元旅游集团1988年起步于一家县政府招待所，目前集团已拥有和管理着60多家饭店。蓝海饭店集团、维也纳饭店集团、天伦饭店集团、远洲旅业、岷山集团以及一批经济型饭店集团也都是近年涌现出的民营饭店集团的典型代表。

（四）从运营主体单一到运营主体多元

国内饭店集团运营主体经历了从单一化发展逐渐走向多元化发展的过程，从旅游饭店主导到非旅游企业的大量介入，为饭店业集团化的发展提供了充足的资本。初期成长起来的饭店集团主要以两类形式出现：一是市场经济成长型，即以一家饭店为主体逐步发展壮大而成，如金陵饭店集团和華天饭店集团；第二类是行政命令组合型，即政府通过行政手段将饭店资产统一划拨组建饭店集团，如北京首旅集团和锦江集团。也有少部分属于行政命令

与市场经济混合推动型的，此类饭店集团由市场力量推动形成，政府用政策、法律等手段引导企业活动，政府、市场、企业三方面协调一致发展，如世贸君澜饭店集团。

部分旅游集团或与旅游业关联的企业集团通过产业链延伸，也大举进入饭店领域，组建了自己的饭店集团，如港中旅集团成立了港中旅饭店有限公司，东航集团成立东航饭店集团，海南航空组建了海航旅业和海航饭店管理公司，而万达集团成立万达饭店建设有限公司等。

目前，我国饭店集团的组建主体更为广泛，一些行业系统的大型国有企业，如铁路、电力、民航、电信、石油、金融等垄断企业，出于非市场的原因，凭借资金和实力，纷纷投资兴办饭店。随着中国政治经济体制的改革，这些行业系统的非主业企业面临着自谋出路的市场选择。从现实的情况看，这些行业系统的饭店往往通过组建饭店集团、管理公司或行业协会来寻求在市场上的话语权。此类饭店集团包括中石油所属的阳光酒店集团、中国建设银行旗下的中银建投酒店、中粮集团酒店事业部等。中国烟草投资总公司也正在筹划整合旗下饭店资产，建立自己的饭店管理公司。

（五）从关注经营管理到资本运营

长期以来，中国饭店集团的关注点主要是饭店集团经营管理模式、支撑系统建设以及饭店产品创新等管理层面的问题，近些年开始关注饭店品牌建设，包括品牌、分类、标准、传播等。

近两年来国内集团层面的资本运作已开始成为饭店集团成长的助推器。经济型饭店集团在风险投资和私募投资的支持下扩张迅速，短时间内纷纷完成境外上市，收购兼并也开始升温；经营中端饭店的集团也获得多笔风险投资，并积极准备上市融资；经营高端饭店的集团也在国内外展开多起大手笔并购，这预示着中国的饭店集团已进入资本运作时代。

（六）从国内扩张到国际并购

鉴于国内饭店集团形成的天然原因，早期各饭店集团的成员饭店都聚集于一个城市进行区域性发展，直到1990年上海锦江（集团）联营公司正式接管北京国际饭店才意味着中国饭店集团的发展进入了跨地域发展的新阶段。到目前，锦江集团已在全国31个省、市、自治区和124个城市拥有或管理饭店，其他饭

店集团也正从区域性向全国性扩展。

国内市场的足够大和国内饭店集团本身的实力较弱使得国内饭店集团发展长期囿于国内市场，而在国内高端市场面对国际饭店集团的强势进入时也主要采取防御战略，当国内经济型饭店集团逐渐崛起并在这一领域占据主导地位之后，国内饭店集团的自信心开始慢慢增强。中国公民出境旅游的快速增长，2008年以来国际金融危机的爆发以及人民币的不断升值，再加上政府政策支持，为国内饭店集团跨国发展创造了非常有利的环境，部分集团的发展视野开始不仅局限于国内，接连出现了锦江集团、海航集团和新世界集团在海外市场的大手笔收购案例，锦江集团的锦江之星、阳光酒店集团等开始到东南亚国家接管饭店，国内饭店集团的国际化扩张已经拉开帷幕。

三、饭店集团化的推进因素

中国饭店集团化发展有着多重推进因素：持续增强的综合国力为中国饭店集团发展创造了条件，社会化投资热潮为中国饭店集团注入了活力，政府主管部门竭力为饭店集团化营造发展环境，行业协会和研究机构也为饭店集团化发展出谋划策，技术进步加速饭店集团成长，更重要的推动力还是来自饭店职业经理人的专业化管理和敬业精神以及满足旅游需求的内在动力。

（一）市场推动

1. 市场需求推动

市场需求是推动国内饭店集团成长的源动力。我国改革开放后的一段时间内，入境旅游得到大力发展，吸引国际饭店管理公司开始进入国内市场；在国内旅游逐步放开后，以商务旅游和政务旅游、富裕阶层和精英阶层为主的国内小众旅游得到发展，国内饭店集团开始成立并逐渐成长；在黄金周假日制度实施之后，大众旅游快速兴起，国内饭店集团发展开始加速，特别是经济型饭店集团抓住了“大基数、低消费、稳增长”的国内旅游这一基础市场并高效提供了符合市场需求的住宿产品。经济型饭店集团的快速兴起，可以说正是国内旅游市场急于寻找安全投资领域的国际资本市场、在竞争性产业领域方兴未艾的连锁商业模式，以及互联网技术应用和企业家创新精神耦合与互动的结果。

2. 市场竞争推动

国际饭店集团主要通过三种方式进入中国市场：一是投资管理方式，二是