

2010

山东省旅游行业绿皮书

Green Paper on Shandong Tourism Industry

丛书主编 狄保荣 王晨光



山东省旅游饭店业 发展绿皮书 (2010)

Green Paper on Shandong
Tourism Hotels Development (2010)

主编 徐凤增

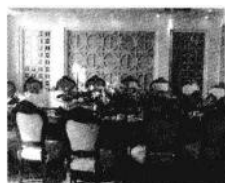


经济科学出版社
Economic Science Press

山东省旅游行业绿皮书

Green Paper on Shandong Tourism Industry

丛书主编 狄保荣 王晨光



山东省旅游饭店业 发展绿皮书(2010)

Green Paper on Shandong
Tourism Hotels Development (2010)

主编 徐凤增



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

山东省旅游饭店业发展绿皮书 (2010) / 徐凤增主编. —北京: 经济科学出版社, 2010. 12

(山东省旅游行业绿皮书)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0126 - 3

I. ①山… II. ①徐… III. ①旅游饭店 - 经济发展 - 绿皮书 - 山东省 - 2010 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 224281 号

责任编辑: 吕 萍 于海汛

责任校对: 王苗苗

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

山东省旅游饭店业发展绿皮书 (2010)

主编 徐凤增

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

· 汉德鼎印刷厂印刷

永胜装订厂装订

787 × 1092 16 开 22.25 印张 400000 字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

印数: 0001—4000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0126 - 3 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

山东省旅游行业绿皮书编委会

编委会顾问：孙光远 于 冲

编委会主任：梁文生

编委会副主任：狄保荣 王晨光

编委会委员：梁文生 狄保荣 王晨光 陈增红
魏 凯 徐凤增 赵建民 张 青

前言

一、山东省旅游饭店业的成长

山东省旅游饭店业的成长与旅游产业的快速发展是密不可分的。山东省旅游总收入在 2005 年实现了 1 000 亿元跨越, 2008 年迈上 2 000 亿元台阶, 2009 年实现旅游总收入 2 452 亿元, 占国内生产总值的 7.2%, 服务业增加值的 21.7%, 2010 年山东省旅游总收入有望达到 3 000 亿元, 有力地拉动了经济增长, 为山东省旅游饭店业快速成长提供了强有力的支撑。

山东省旅游饭店业经历了从单纯数量的增长到内涵式服务质量和管理水平逐步提升的过程。从旅游饭店数量来看, 2000 年山东省旅游饭店仅 226 家, 而到 2009 年底则达到 912 家, 其中, 五星级旅游饭店增加到 20 家, 四星级饭店增加到 125 家, 发展速度非常快。就旅游餐饮而言, 目前山东省餐饮网点达到 40 多万个, 餐饮总收入突破 1 000 亿元, 居全国第二位, 其中, 旅游餐饮收入达到 321.4 亿元, 占旅游总收入的 18.9%, 成为山东省旅游经济的重要支撑点^①。

山东省旅游饭店业内涵式发展也取得了明显成效, 以集团化和品牌连锁为主导的旅游饭店产业格局已经初步形成。一些本土饭店借助本身资金实力、经营特色, 成立了旅游饭店集团, 更加注重自身经营特色和经验的传承, 努力打造饭店(集团)服务品牌, 比如银座旅游集团、蓝海饭店集团和舜和酒店集团等, 都在业界赢得了尊重。山东省旅游饭店在企业成长的探索方面也走在了全国的前列。一个成功的饭店必须有明确的成长战略, 包括

^① 《中华工商时报》, http://www.htsc.com.cn/htsc/report/private/xwzq_template_hytj.jsp?docId=3100695&whichCat=dfcj。



饭店的内部成长和外部成长两个维度。在饭店内部成长方面,比如服务质量的提升和经营模式的培育,都出现了一些优秀饭店代表,比如“青岛海景模式”是服务品质方面的标杆,而“山东大厦数字化经营模式”是饭店卓越经营的领头羊。饭店外部成长涉及两个维度:一是饭店外部纵向成长,如何拉长饭店生命周期,即关注饭店基业常青问题;二是饭店外部横向成长,涉及饭店对外规模化扩张问题。在饭店外部成长方面,以山东名酒店俱乐部和友好酒店营销联盟为代表的饭店网络化组织正在兴起,并引领着山东旅游饭店业在外部资源利用方面继续前行。

山东省旅游饭店业竞争行为日趋理性。由于目前饭店业所提供的产品和服务差异性不大,只有拥有独特竞争手段、采取独特竞争方式的旅游饭店才能脱颖而出。因此,各家旅游饭店从最初的“价格战”造成的两败俱伤中,逐渐采取了理智的竞争行为。饭店品牌的竞争成为新的亮点,比如香格里拉、喜来登、希尔顿、洲际、四季、凯悦、艾美等国际饭店集团正在利用自己的品牌,通过各种模式投资山东省一些重要城市,采取品牌差异化竞争策略。一些本土旅游饭店也在品质上下工夫,包括硬件的更新改造。比如青岛城投集团以控股方式收购汇泉王朝大饭店,拥有30年历史的汇泉王朝大饭店也将拆掉重建,打造一座超五星级的度假式豪华饭店;青岛海天大酒店也将按照世界一流旅游饭店重建。另外,为了提升旅游饭店自身竞争力,单体旅游饭店之间虚拟化、网络化的合作越来越多。如临沂市大多数旅游饭店都加入了临沂市旅游饭店协会,宣传、营销等活动由协会统一组织。

山东省旅游饭店业内向型国际化进程正逐步加快。继香格里拉、索菲特、皇冠假日等品牌抢滩山东市场以来,喜来登、凯宾斯基、希尔顿等知名国际饭店品牌紧随其后,大大提高了山东省旅游饭店业的国际化服务与管理水平。另外,这些顶级饭店品牌除了看好省会城市济南、沿海城市如青岛、烟台等经济发达的城市外,也拉开了向山东二线城市扩张的序幕。

二、山东省旅游饭店业的发展瓶颈

尽管山东省旅游饭店业取得了很好的业绩,甚至经受住金融危机和“甲流”等的严峻考验,在持续发展的同时,山东省旅游饭店业仍然存在一些发展瓶颈:

第一,结构失衡。山东省以二星级、三星级和四星级饭店为主,特别是三星级和四星级的中档饭店偏多,而一星级低档饭店严重偏少。从规模结构上来看,山东省旅游饭店房间总数始终是增加的,然而一星级、二星级旅游



饭店的房间数出现下滑趋势。山东省旅游饭店大都以 200 间以下客房为主,小型饭店数量偏多。比如,山东省 2008 年客房数在 200 间以上的旅游饭店 108 家,100~199 间的饭店 285 家,99 间以下的饭店 472 家。可以看出山东省旅游饭店的规模相对较小,87.52% 的饭店客房数都不足 200 间。资源配置得过于集中,势必会使中小规模饭店的竞争空前激烈,获利空间缩小,不利于山东省旅游饭店业整体实力的培育和提升,成为影响旅游饭店业实现可持续发展的绊脚石。

第二,空间分布不均衡。受多种因素的影响,山东省旅游饭店地域发展不平衡,省会城市及沿海城市中高档旅游饭店比较多,而内陆城市中高档饭店较少。从 2008~2009 年旅游饭店区域分布来看,山东省的旅游饭店主要分布在青岛、济南、烟台、威海等经济比较发达的省会或沿海地市,四个城市的饭店拥有量占了山东省的一半以上,其中,五星级旅游饭店的 70%、四星级饭店的 60% 以上集中在这四个城市。造成山东旅游饭店区域分布失衡格局的原因主要有:首先,与地区经济发展不平衡有关。省会及沿海城市经济较发达,贸易往来频繁,对旅游饭店的需求量也较大。在经济欠发达的地区,市场前景不容乐观,投资者不愿意投资兴建高星级饭店,从而造成了目前的空间分布不平衡的格局。其次,与客源特征有关。沿海城市饭店入住的客源主要是商务游客和观光游客,客源较为稳定,特别是在旅游旺季,很多饭店都面临客房爆满的情况。此外,一些重要的旅游目的地,如泰安市、临沂市等,旅游资源丰富,市场开发潜力巨大,这一方面为这些地区的旅游饭店业发展带来机遇,另一方面也在旅游饭店发展规模和服务品质方面对其提出了更高的要求。

第三,产品同质化严重。不同档次的旅游饭店都在追求功能齐全,使高档旅游饭店发挥不了特色,而中低档旅游饭店的成本又降不下来;同档次的旅游饭店在产品特色、服务内容的替代性很强;饭店产品创新能力低。除此之外,这种缺陷还表现在产品类型结构上,针对市场细分的主题饭店、会议饭店、度假饭店等专业化饭店的发展还不充分。为了赢得旅游者的青睐,价格竞争依然是目前山东省旅游饭店采用的主要竞争手段。在一些内陆城市,甚至出现了三星级、四星级、五星级旅游饭店的平均房价相当的局面。由于饭店资产具有专用性强、退出沉没成本高的特性,即使在盈利很少甚至亏损的状况下,一些旅游饭店的经营者也会选择继续开展价格战,这势必会扰乱正常的市场秩序,不利于山东省旅游饭店业核心竞争力的培育。

第四,产权结构需待优化。山东省旅游饭店业已经形成多元化的产权格局。虽然近年来股份制和私营饭店的发展呈上升趋势,联营、外商投资的饭



店数量明显增多, 国有饭店数量和客房拥有量在饭店中的比重有所下降, 但山东省旅游饭店中, 国有饭店一直居于主体地位。要促进旅游饭店业的持续健康发展, 山东省旅游饭店业的产权结构还需进一步优化。

三、山东省旅游饭店产业研究有待深入

加强对山东省旅游饭店产业研究是提升山东省旅游饭店业竞争力的必然要求。在本书研究计划的设计阶段, 想查阅一些有关山东省旅游饭店业的一些基本材料, 发现可借鉴的东西很少, 无论是理论成果还是政府的相关研究报告, 系统的成果基本上还是空白。在调研阶段, 课题组成员也发现很多旅游饭店总经理对山东省旅游饭店的市场结构、同行的竞争行为和经营绩效也了解甚少, 这也是企业家们非常苦恼的地方。随着调研和内容撰写的不断深入, 我们越发体会到我们肩上担子的分量, 唯有努力去做, 哪怕仅是抛砖引玉, 才不辜负这个蓬勃发展的朝阳产业带给我们的机遇, 也是我们这些饭店人义不容辞的责任。

加强对旅游饭店产业的研究, 设计好科学的研究框架尤为重要。当时自然想到了产业组织中的“结构—行为—绩效”分析范式 (Structure-Conduct-Performance), 简称 SCP 范式。这一范式认为产业结构决定了产业内的竞争状态, 并决定了企业的行为及其战略, 从而最终决定企业的绩效。贝恩 (Bain, 1958)^① 的 SCP 分析范式是分析企业竞争行为和市场效率的主要工具。他认为, 新古典经济理论的完全竞争模型缺乏现实性, 企业之间不是完全同质的, 存在规模差异和产品差别化。产业内不同企业的规模差异将导致垄断。尽管旅游产业被认为不符合传统“产业”概念, 但旅游饭店业却是名副其实的“产业”。由于不同产业具有不同的规模经济要求, 因而旅游饭店业也具有不同的市场结构特征。山东省旅游饭店业规模化经营水平还不高, 这也决定了这一产业的集中程度不高, 因此, 本书在产业篇中主要从山东省旅游饭店业市场结构、竞争行为和企业绩效为主要框架展开分析, 即借鉴了传统 SCP 范式作为产业篇主要分析框架。

四、本书结构安排

本书共分为三篇, 即产业篇, 发展环境与企业创新篇, 问题、对策篇。

^① Bain, Joe. Industrial Organization. New York: John Wiley & Sons, 1958.



本书的逻辑结构是：首先对山东省及 17 个地市旅游饭店业产业组织进行分析，勾勒出山东省及 17 个地市旅游饭店业市场结构、竞争行为和经营绩效情况；然后对山东省旅游饭店业发展的宏观和微观环境进行分析，掌握山东省旅游饭店业所面临的机遇和威胁；旅游饭店产业的发展也具有鲜明的地域特色，通过揭示山东省旅游饭店业发展新态势，进一步对山东省旅游饭店行业管理和旅游饭店厂商提供经验借鉴和趋势预测，在新态势这一章，我们重点考察了全运会和“好客山东”对山东旅游饭店的影响、山东省饭店业网络化发展、饭店服务体系化建设、标准化与细微化服务、服务品牌培育、主题文化饭店建设、绿色饭店建设和国际化经营等九大新态势；最后我们考察了山东省旅游饭店业面临的一些问题，包括昔日明星酒店面临的发展瓶颈、集团化发展水平不高、人力资源面临困境、服务创新不足和管理创新滞后等问题，并结合这些问题，提出了推动山东省旅游饭店业持续发展的一些对策和建议。

五、本书的特点

理论密切联系实践。借鉴国外成熟的产业组织中的“结构—行为—绩效”分析范式，紧密联系山东省旅游饭店业实际，对山东省旅游饭店业的市场结构、竞争行为和经营绩效进行了科学分析，有助于旅游行业主管部门和旅游饭店厂商更好地把脉山东省旅游饭店业，为未来山东省旅游饭店产业政策的制定和饭店行为的创新提供了可靠理论支持。

全过程重视田野调查。田野调查作为旅游学科定性研究的一种重要方法，本书从框架的设计到章节的撰写都渗透了大量田野调查理念和方法。在框架设计方面，除了产业篇有比较成熟的理论支撑外，企业创新篇和问题、对策篇的内容设计，大都来自于课题组大量的田野调查。比如“全运会与山东旅游饭店业发展”受益于山东旅游职业学院承担的全运会专项服务；“昔日明星饭店面临新的发展瓶颈”来源于课题组对山东省 13 个地市的 13 家四星级酒店的田野调查。在章节撰写过程中，很多专家都赴地市和相关旅游饭店做了大量调研，掌握了丰富的一手资料。全过程的田野调查已成为本书的鲜明特色。

编著队伍阵容强大。本书由山东省旅游发展研究中心、山东大学、山东旅游职业学院、山东青年政治学院、青岛酒店管理职业技术学院的专家与学者通力合作完成。作者中既有在国内外旅游饭店领域研究多年的学界专家，也有留学海外、及时把握世界饭店管理理论最前沿发展动态的海归精英，还



有实践经验丰富、曾经多年从事旅游饭店高层管理的双师型新锐。

提供了比较全面的山东省旅游饭店数据。本书中的数据既包括山东省旅游饭店的整体数据,也包括山东省 17 个地市的相关数据;在数据类型上,除了包括旅游饭店的基本规模、等级、数量等基础数据外,还收集了涉及旅游饭店经营的统计数据,对于行业管理、饭店经营和理论研究都具有重要价值。

六、山东省旅游饭店业数据库的几点说明

本书初步构建了山东省旅游饭店业数据库,这些数据资料的主要来源有:山东省旅游局和各地市旅游局提供的数据、相关统计年鉴公开发布的数据、政府领导讲话引用的一些数据、课题组问卷调查获取的数据等。

不同城市相关数据的积累差异比较大。有些城市有 5 年的数据,有些仅有 1 年的数据,有些数据截止到 2009 年底,但有些数据只能获取到 2008 年底。尽管课题组起初提供了收集数据的模板,但一些地市有些数据没有积累甚至是空白,课题组随后不得不放宽了数据收集范围。由于一些地市某方面数据缺失,就没法完成 SCP 范式中某一环节的分析,也敬请广大读者谅解。

获取数据的难度远远超出了课题组的预期。在课题进行中我们又不断充实我们的队伍,增加了一些专家负责相关地市旅游饭店数据的收集和分析工作。在数据收集过程中,很多专家不辞劳苦地多次赴相关地市进行数据采集和一些数据的校对工作,收获颇多。

数据分析遵循了既保持统一体例,又突出特色的原则。山东省和 17 个地市旅游饭店业产业组织分析基本包括四个方面:××市(省)旅游饭店业基本情况,××市(省)旅游饭店业市场结构,××市(省)旅游饭店业竞争行为,××市(省)旅游饭店业经营绩效。数据最新截止到 2009 年,考虑到以前没有这方面的文献积累,为了给行业提供更多有价值的数据信息,鼓励大家根据获取的数据进行跨年度分析,因此,有些数据是跨 5 个年度的,这有利于我们更好地把握该区域旅游饭店业发展趋势。另外,数据的可获得性差异很大,一些城市数据是一个年度的,还有一些城市单一年度的数据也不是最新的。山东省 17 个地市旅游饭店业发展水平差异比较大,很多地市有自己的独特特征,我们也鼓励作者在基本框架下进行拓展型探索,比如,德州市旅游饭店业产业组织分析中,我们增加了“德州市饭店节能减排新技术的创新应用”,来关注低碳经济对现代旅游饭店业的影响;烟台市的旅游饭店业产业组织分析中,增加了“烟台市旅游饭店业发展对



策”，包括加快产权结构调整和经营项目多元化等环节来促进烟台旅游饭店业快速发展。

七、编写成员

本书的编写是在编委会的领导和大力支持下顺利完成的。徐凤增提出了初步编写框架，狄保荣和王晨光提出了修改意见，徐凤增对书稿进行统稿并最终定稿。山东大学旅游管理方向研究生胡娟、李逢甲、张爱萍、周斌也参与了初稿的文字修改工作，山东省旅游发展研究中心王莉承担了部分会议组织工作。本书是各位作者通力合作的成果，是集体智慧的结晶。参与本书撰写的作者有：

前言：徐凤增；第一章：徐凤增、胡娟；第二章：唐志国（济南、烟台），谢建宏（青岛），陈增红（淄博），马保烈、王莉（潍坊、东营），李丽（德州、枣庄），吕杰、张爱萍（威海），牟青（日照），马继明（临沂），王晨光、胡娟（济宁、泰安），孙赫（菏泽），孙育红、张爱萍、周斌（聊城、莱芜），朱培锋（滨州）；第三章：马保烈；第四章：狄保荣、王晨光、陈增红、王莉、孙育红、王莉、谢建宏、张青、徐红军、吕杰、李逢甲；第五章：徐凤增、唐志国、张青、胡娟；第六章：陈增红、王晨光、张青、唐志国、李逢甲。

回顾本书的研究历程，凝结了很多领导、专家的心血。首先感谢狄保荣书记自始至终对本书写作给予的大力支持和对研究战略的真知灼见。课题组大小型会议共召开过九次，狄保荣书记每次都是亲力亲为，既坚定了我们做好调研工作的信心，又能及时对出现的新问题给出新的思路。本书的成稿同时也离不开王晨光教授的鼎力支持，从框架设计、课题调研到最终成稿，王晨光教授都付出了很大心血，对此我们表示由衷的感谢。

其次，我们衷心感谢为本书调研提供鼎力支持和无私帮助的山东省旅游局和山东省 17 个地市旅游局的大力支持和配合，得益于旅游行业主管部门的信任和支持，本书才能顺利成稿。我们还要感谢多年来与我们密切合作、结下深厚友谊，在本次研究过程中又给予我们大力支持的山东名酒店俱乐部、友好酒店营销联盟、山东大厦、海景花园大酒店、中豪大酒店、香港大厦、珍珠泉宾馆、CHINA 公社、百川花园酒店等知名组织和企业。我们也借此机会，祝愿他们取得更大的发展和成功。

再次，我们感谢参与本书编写的所有专家、学者，是你们的智慧、行业的影响力和不懈的努力书写了本书的价值，在此对全体参与者表达深深的谢



山东省旅游饭店业发展绿皮书 (2010)

意。此外，本书在撰写过程中参考了大量业内专家的研究成果，在此也对有关作者和编者表示衷心的感谢。由于我们学识有限，书中难免会有不足之处，还敬请业界各位专家指正。

感谢经济科学出版社吕萍总编辑和于海汛编辑为本书的编辑出版付出的大量心血，他们的支持、关怀与辛劳使本书得以顺利出版。

徐凤增

2010年10月

目 录

第一篇 产 业 篇

第一章 山东省旅游饭店业产业组织分析 /3

- 第一节 山东省旅游饭店业基本情况..... 3
- 第二节 山东省旅游饭店业市场结构..... 4
- 第三节 山东省旅游饭店业竞争行为..... 8
- 第四节 山东省旅游饭店业经营绩效 13

第二章 山东省各地市旅游饭店业产业组织分析 /16

- 第一节 济南市旅游饭店业产业组织分析 16
- 第二节 青岛市旅游饭店业产业组织分析 22
- 第三节 淄博市旅游饭店业产业组织分析 39
- 第四节 潍坊市旅游饭店业产业组织分析 53
- 第五节 东营市旅游饭店业产业组织分析 68
- 第六节 德州市旅游饭店业产业组织分析 77
- 第七节 烟台市旅游饭店业产业组织分析 82
- 第八节 威海市旅游饭店业产业组织分析 88
- 第九节 日照市旅游饭店业产业组织分析 95
- 第十节 临沂市旅游饭店业产业组织分析..... 101
- 第十一节 济宁市旅游饭店业产业组织分析..... 111



第十二节	枣庄市旅游饭店业产业组织分析	118
第十三节	菏泽市旅游饭店业产业组织分析	135
第十四节	聊城市旅游饭店业产业组织分析	150
第十五节	泰安市旅游饭店业产业组织分析	157
第十六节	莱芜市旅游饭店业产业组织分析	165
第十七节	滨州市旅游饭店业产业组织分析	177

第二篇 发展环境与企业创新篇

第三章 山东省旅游饭店业发展机遇、威胁分析 /193

第一节	山东省旅游饭店业发展机遇分析	194
第二节	山东省旅游饭店业发展威胁分析	209

第四章 山东省旅游饭店业发展新态势 /215

第一节	全运会与山东旅游饭店业发展	215
第二节	好客山东与山东旅游饭店业发展	220
第三节	山东省旅游饭店业网络化发展	224
第四节	饭店服务体系化建设——以山东大厦为例	235
第五节	基于标准化的细微化品质管理	241
第六节	服务品牌培育	250
第七节	主题文化饭店建设	256
第八节	绿色饭店建设	267
第九节	国际化态势	278

第三篇 问题、对策篇

第五章 山东省旅游饭店业存在问题分析 /291

第一节	昔日明星饭店面临新的发展瓶颈	291
第二节	集团化水平有待提高	297
第三节	遭遇人力资源发展困境	302



第四节	服务创新有待提高.....	309
第五节	管理模式创新不足.....	318
第六章	山东省旅游饭店业发展建议 /323	
第一节	加强政府宏观调控职能,优化旅游饭店业结构.....	323
第二节	培育有竞争力的旅游饭店集团.....	324
第三节	实施旅游饭店人才战略,提高行业素养.....	327
第四节	积极培育服务品牌,优化旅游饭店服务品质.....	331
第五节	积极推进山东旅游饭店内向国际化进程.....	332
参考文献	/336	

第一篇

产业篇

