

中国饭店

集团化发展蓝皮书

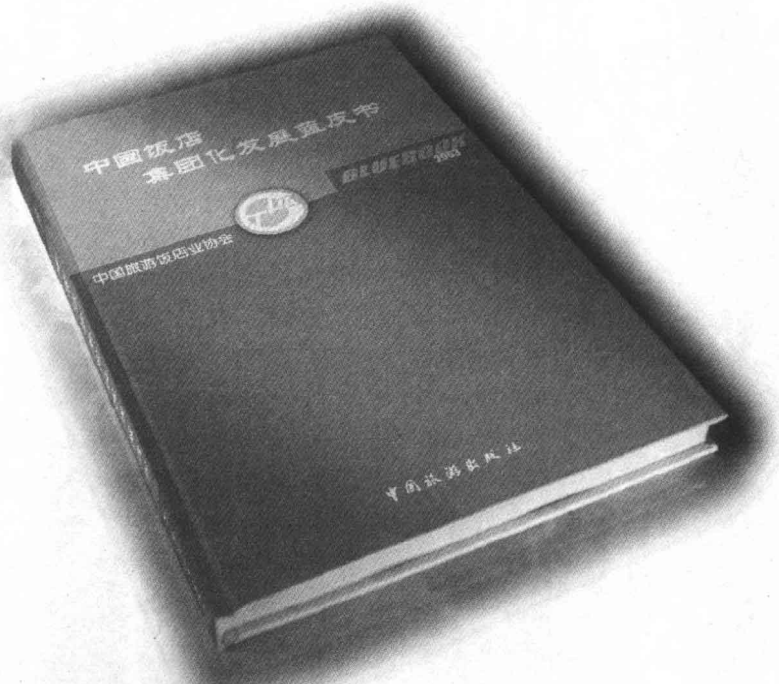


中国旅游饭店业协会

BLUEBOOK
2003

2

中国旅游出版社



中国饭店集团化发展蓝皮书2003

中国旅游饭店业协会

05
10

-39

中国旅游出版社

责任编辑:许晓海 赵晓川 王 军

责任印制:李崇宝

封面设计:江 雯

图书在版编目(CIP)数据

中国饭店集团化发展蓝皮书 2003/中国旅游饭店业协会编. —北京:中国旅游出版社, 2003. 6

ISBN 7-5032-2184-4

I. 中... II. 中... III. 旅游饭店—经济发展—中国—2003
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 043518 号

书 名: 中国饭店集团化发展蓝皮书 2003

著 者: 中国旅游饭店业协会

出版发行: 中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲九号 邮编: 100005)

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cnta.gov.cn

印 刷: 北京市 1201 印刷厂

版 次: 2003 年 6 月第 1 版

2003 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 21.25

字 数: 380 千

印 数: 4070 册

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究

加快饭店集
团化发展

何光暉

二〇〇一年四月五日

中国饭店集团化发展蓝皮书

编委会主任： 吕海岩

编委会委员： 王素萍 乐毅 白中林 许京生
孙子元 陈纪明 陈华冰 沈成相
辛涛 张润钢 李虎 李中根
吴怀祥 狄高志 杨小鹏 赵国雄
徐锦祉 奚晏平 曹兰剑

主 编： 张润钢

副 主 编： 许京生

编写人员： 王大悟 许京生 何义钊 何建民
谷慧敏 陈业玮 张广瑞 张志军
张润钢 张楠 邹益民 严庆光
杨俊辉 原伟 袁学娅 唐越
魏小安 戴斌



序 言

年初，中国旅游饭店业协会公布了中国饭店业集团 20 强，其结果可谓有喜有忧，喜忧参半。言喜，是因为从数量规模上看，我国本土的饭店集团有了长足的进展，在 20 强中占据了半壁江山，成果不能说不为显赫；言忧，是因为中国饭店市场上中外饭店集团的竞争仍处于一种十分不对称的状态，具体表现在：外国的饭店管理公司占领了中国饭店的高端管理市场的绝大部分，他们所管理饭店的经济效益在中国饭店业的利润总额中占据了相当大的比重，中外饭店管理品牌的认知度差距愈加明显。

由此可见，我们民族的饭店管理品牌尽管有了一定的发展势头，但还是十分弱小。在弱与小这两个现象上，核心问题又在于弱，至于弱在何处，笔者曾在年初出版的《饭店业前沿问题》中列举数点，这里就不再赘言。总而言之，对饭店集团来说，做大固然重要，但第一位的还是要做强，否则，难免形似而神不似。

谈到饭店的集团化，就不能不说几句集团化的理论研究。这些年来，伴随着中国饭店集团化的实践，也涌现了大量的理论研究。这些研究大体上可分为两个阶段：第一阶段，从 90 年代中期起，提出了集团化的概念并集中论述了集团化的重要性和必要性，这一阶段的重点是为集团化摇旗呐喊；第二阶段，从 90 年代末起，在集团化的意义已经被广泛认知的情况下，集团化的实际推进却鲜有成果，于是这一阶段的研究重点就集中到了对饭店集团化障碍的分析上，也出现了一批有些见地的文章。

随着中国饭店业集约化经营的不断推进，饭店集团化的研究需要在前两个阶段的基础上开启一个全新的阶段。这种全新，不仅要表现在研究内容上，还应该体现在研究对象和研究方式上。

在研究内容上，首先，应着重研究中国饭店集团化在本质上实现跨越式发展的可能性和可行性。众所周知，如果按照常规的发展速度，在相当长的未来时间



内中国自己的饭店管理集团都难以实现全面参与国际竞争，对此，有没有超常规发展的可能性和主客观条件？超常规发展的要素到底是哪些？国际上一些成功实现跨越式发展的饭店集团的经验中有哪些是可以为我所借鉴的？其次，还要关注一些已经走上饭店集团化道路的行业和地区，由于动机、条件、环境等因素，已经显得举步为艰、寸步难行，远看像似航空母舰，近瞧原来是一堆小舢板的拼凑。其中的经验和教训对于中国饭店集团化的实质性发展无疑是一笔宝贵的财富。

在研究对象上，应该搞清楚这样一个问题：决定饭店集团化进程的最关键力量又是否存在于饭店行业的“圈子”之内？这支力量是饭店的经营管理者，还是那些掌握着批量的饭店资源，并能够决定政策的一些行业或地区的“圈外人”？搞清这一点，就可以从加强实际效果的角度出发，决定对集团化的研究需要在多大程度上跳出饭店这个“圈子”，以避免目标不清、坐而论道。

在研究方法上，要确实做到切实而不空泛，深入而不肤浅，理论联系实际，贴近实际，能够揭示出一些带有规律性的东西。对于像饭店集团化这种应用性很强的课题的研究，不能仅仅追求研究过程的高水平，而是首先要追求研究结果的高水平，不能仅仅满足于罗列出问题，分析出障碍，还应该能够提供出可以解决这些问题的具有较强针对性和可操作性的对策，提供可以派得上用场的工具。

当然，研究也有一些副产品，比如一些悲观的观点，一曰中国饭店集团化起步太晚，差距难以在短时间内弥补；二曰外行决策，掌握资源、有能力推动饭店集团化的大多是业外人士，不懂专业，何以领导；三曰体制局限。这些说法也许不无道理，但如果全部默认，那中国饭店的集团化进程在可以预见的将来也就没有什么希望了。

文章写到此时，我忽然想起了两个知名集团，一个是香格里拉集团，另一个是海尔集团。如果没有记错的话，香格里拉可能刚刚过了而立之年，这等年岁，在强手云集的国际饭店管理公司的市场上充其量算是个小弟弟，但香格里拉却在与那些年长自己几十岁的欧美老大哥品牌同台献艺，而且声声唱得字正腔圆。由此看来，起步的早晚并不一定是问题的关键。众所周知，卖糖出身的郭鹤年老先生在创建香格里拉之前虽然住过饭店，可毕竟没有搞过饭店，他只不过是雇佣了一批具有国际知名饭店集团管理经验的专业人士来运作香格里拉，但结果却不同凡响，一个不懂饭店的老板，竟然创造出了一个享誉全球的饭店品牌。由此看来，懂专业也并不一定是推动饭店集团化的“老板”们必须具备的条件（当然，懂得现代经济和企业管理ABC还是不可或缺的），实践证明，选好、用好专业人



员是必要条件。这也是为什么我们在大力鼓吹搭建促进职业经理人发育的平台。也许有人会说，由于体制的不同，香格里拉的案例不能算作典型。此话当然有其道理，但不能否认的是，海尔等企业却都是从体制内发展起来的，家电工厂是企业，饭店也是企业，制造业可以做到的，饭店业难道就做不到？更何况，不是有人常为中国饭店业与国际接轨最为畅顺、市场化程度最高而引以为自豪吗？其实，观念、传统势力、旧的思维定式和行为方式也是不能忽视的障碍，在相当大的程度上，障碍就来自我们自身。

我总觉得，现阶段推进中国饭店集团化的希望在于饭店的“老板”们，在于那些掌握一批饭店资源、可以决定这些饭店的政策、拥有雄厚的财力同时熟悉现代经济规律，能为企业创造正常环境的有权的人。他们是专业人员施展才干的前提，他们行动了，中国饭店集团化的真正春天就会很快到来。

国家旅游局质量规范与管理司副司长 张润钢



前 言

改革开放以来，中国饭店业取得了长足的发展。至 2002 年底，我国的星级饭店已达近万家。作为饭店业发展的重要标志，我国饭店集团化也取得了一定进展。在今年 2 月召开的中国旅游饭店业协会第五届会员代表大会上，公布并表彰了 2002 中国饭店业集团 20 强，对推动饭店集团化发展起到了积极的促进作用。

为了对中国饭店集团化发展历程进行回顾和总结，深入研究中国饭店集团化发展中的问题，展望饭店集团的发展趋势，我会特编辑了中国饭店业第一本系统研究中国饭店集团化发展的蓝皮书。国家旅游局何光玮局长还特为本书作了“加快饭店集团化发展”的题词。全书由 7 个篇章构成。我会邀请了有关的政府官员、院校学者、企业专家分别撰写文章，从不同角度诠释了他们对中国饭店集团化发展历史、现状和未来的深入思考，并且汇集了国际、国内著名饭店集团的发展历程，体现了他们对品牌规划、发展战略和经营理念的追求，使本书具有较强的指导性、学术性、实用性。

饭店集团化发展离不开国家宏观经济运行和旅游业发展的大背景，为了使读者更加全面地了解中国饭店业所处的环境，我们特将国家旅游局张希钦副局长、国家统计局邱晓华副局长、国际饭店与餐馆协会主席艾瑞克先生、中国旅游饭店业协会吕海岩会长在中国旅游饭店业协会第五届会员代表大会上的讲话作为发展篇，以拓宽读者的视野。

本书编辑过程中，得到了有关单位和人士的大力支持，在此一并表示感谢。

目 录

发 展 篇

积极推进中国饭店业发展进程	张希钦	3
从经济学、统计学角度看中国饭店业发展	邱晓华	9
国际饭店业现状、趋势及发展	Eric E. Pfeffer	15
联盟与求异：未来中国饭店业发展的两大选择 ...	吕海岩	22

透 视 篇

中外饭店集团比较研究	何建民	31
中国饭店业面临的挑战		
——推行落实，刻不容缓	杨俊辉	37
2003 中国饭店集团化发展特征	许京生	41
论中国饭店集团的发展障碍	戴 斌	54

趋 势 篇

国际饭店业发展趋势的断想	张广瑞	63
饭店创新与集团化发展	魏小安	70
国际饭店集团发展趋势	谷慧敏	84



品 牌 篇

中国饭店业实施品牌经营若干问题的思考	何义钊	99
打造中国饭店集团的品牌力	王大悟	106
上海：国际知名品牌饭店进驻中国的市场地标 ——从数据看世界著名饭店集团在上海的 品牌经营绩效	张楠	116

营 运 篇

国际饭店管理集团在中国的经营运作	张志军	149
中国饭店资产管理走向专业之路	严庆光	159
中国酒店集团化过程中财务管理职能的思考	袁学娅	165
酒店业主与酒店管理公司的法律关系	原伟	171
我国经济型饭店连锁化发展的基本 对策	邹益民 陈业玮	177
互联网在酒店营销中的作用	唐越	189

国 内 篇

着力提高核心竞争力，积极推进锦江集团酒店业的持续 发展		197
腾飞中的建国国际		201
东方嘉柏 至诚至爱		208
经济型酒店连锁业的先锋——如家酒店连锁公司		211
中旅饭店总公司在市场经济的洪流中搏风击浪		216
国际标准 湖湘特色——记华天国际酒店管理公司		222



缔造开元奇迹——开元旅业集团的品牌战略与经营管理 模式	226
--------------------------------------	-----

国 际 篇

最具全球性的酒店企业——洲际酒店集团	235
世界酒店业中全速前进的旗舰——万豪国际集团	238
香格里拉的中国元年	246
雅高集团的发展与战略	253
豪生国际酒店集团的发展历程	259
希尔顿国际管理公司的产生和发展	263
凯悦饭店及度假区饭店经营特色	267
全球最大的饭店联合体——最佳西方	274
以客为尊 服务为上 创立有中国特色的酒店管理品牌	282

附 录

中国饭店集团化发展大事记（1982年～2003年）	289
中国饭店业集团（管理公司）名单	291
2002 中国饭店业集团 20 强	294
2000 年/2001 年全球饭店集团（公司）300 强排行表	295
2002 全球饭店业股票市场行情	314



发展篇



积极推进中国饭店业发展进程

国家旅游局副局长 张希钦

今年1月在杭州召开的全国旅游工作会议上提出,旅游业要深入贯彻党的十六大精神,为全面建设小康社会做出更大贡献。为此,我们高扬这一主旋律,站在建设世界旅游强国的高度,认真总结饭店行业在改革开放的20多年来所取得的成绩,清醒地认识我们与国际先进水平的差距,精心确定饭店行业在未来几年的努力方向。

一、我国饭店行业在过去20多年所取得的历史性成绩

改革开放20多年来,中国饭店业的发展壮大历程是一件很值得浓墨重彩地写上一笔的事情。中国饭店业是改革开放政策最积极的实践者,同时也是这一政策的最大受益者。1978年改革开放之前,我国带卫生间、适合接待境外客人的饭店只有137家、2万多个房间。到了2002年,我们已经拥有符合星级标准的饭店11000多家、客房近百万间;近年来接待量均超过1.5亿人次;预计2002年行业年产值超过800多亿元人民币,上缴税金近50亿元人民币,固定资产原值2500多亿元人民币,直接从业人员过百万。与此同时,世界最为知名的饭店品牌基本都已经在中国落户,奥运评估团在向国际奥委会递交的报告中对北京的住宿接待能力打出了惟一的满分,充分反映出了国际社会对中国饭店业发展的高度认可。中国饭店业用了20余年的时间走完了西方国家需要几十年才走完的道路,这一跨越式发展完全可以作为世界饭店发展史上的奇迹而载入史册。

应该说,在过去20多年里,中国饭店业至少实现了以下几个重要的转变:

首先,由指令性的政府外事接待体系转向国民经济中有竞争力的产业。在座各位既是这场转变的经历者和见证人,更是这场转变的有力推动者。应该说,这一转变是激动人心的,也是历史性的,它对于中国旅游业的发展起到了直接的、



强有力的促进和保障作用。

其次，由自我发展的封闭性行业转向与国际接轨、参与市场竞争较早、较快、较有成效的开放性行业。80年代初，随着真正意义上的商业饭店的产生，特别是国际饭店管理经验的引入，饭店行业逐步成为了相对国内其他行业中与国际水平较为接近的行业之一，其主要标志是：行业壁垒的消失；以经营管理饭店为职业的专业人员队伍的出现；行业内一批企业的经营管理达到或接近国际先进水平。

第三，由计划经济下的管理模式转变为现代化企业经营管理模式的行业之一，饭店行业也是最先出现批量的了解国际标准的管理者的行业之一，饭店行业在管理理念上的先行不仅仅为本行业成就了大批有效的管理者，同时也为各行各业输送了不少优秀的人才。如今，一些活跃在我国政界、商界的成功人士，都曾经有过饭店行业的工作经历。

第四，饭店业的迅猛发展，还极大地丰富了人民的物质文化生活，成为我国人民认识和了解世界的窗口，同时也成为了世界人民了解中国旅游业、认识中国崭新形象和改革开放的窗口；作为劳动密集型的行业，它增加了众多的就业机会；作为一种关联度甚高的行业，饭店业的发展也带动了不少相关行业的发展。

二、我国饭店业与国际水平的差距

尽管中国饭店业取得了鼓舞人心的成绩，但从总体发展水平上看，我们与国际先进水平的差距仍然显著。准确地讲，我国饭店业“与国际接轨畅顺”更多地是相对国内其他行业而言的，如果离开这一前提，除一批高档饭店的硬件投入和少部分品牌饭店的经营管理水平外，我国饭店行业的很多重要指标和参数与国际水平的差距仍然是明显的，有些还有进一步加大的趋势，对此，所有从事饭店工作的同志们都应有一个客观、清醒的认识，不可盲目乐观，这些差距主要表现在：

第一，从总体上看，我们的产业素质还不够理想，行业效益已经多年不尽如人意；饭店总供给与总需求不够平衡，全国平均出租率和平均房价自20世纪90年代中期以后一直徘徊在较低的水平；地区分布及类别结构也不够合理，全国尚有6个省、区还没有五星级饭店，截至2001年末，全国共有一星级饭店753家，而三星级和二星级的饭店却分别为2000多家和3000多家，远没有形成合理的金字塔结构。

第二，占饭店总量90%以上的国有和国有控股饭店大多经营困难，管理总



量较多,其根本原因在于饭店体制。尽管社会主义市场经济体系的建立为饭店业的进一步发展营造了一个好的外界环境,但多年沉积的问题仍然在困扰着很多企业。现有一些业内的重组、兼并尽管方向是正确的,但在操作上还不能完全摆脱行政命令的色彩和计划经济的烙印,因此,成功的案例并不很多,更不能与国际上完全商业意义的重组、兼并相提并论。体制的原因使得规范化管理和利润最大化还没有成为所有饭店企业共同追求的目标,因此,盲目投资、管理懈怠仍然在一定程度上困扰着我们的饭店行业,也就成为中国饭店业难以与国际全面、彻底接轨的一个重要原因。

第三,饭店集团化进程还没有出现令人鼓舞的局面。中国旅游饭店业协会刚刚完成的对中国饭店业集团统计表明,在我国饭店市场从事输出品牌管理的20强中,外资品牌占据了60%。这说明,我们自己的饭店集团还没有做到足够的大。更为重要的是我们的集团质量还不够高,一些集团尽管开始具备了一定的规模,但问题是缺乏基本的内涵,可以说是形似而神不似。我们一些同志在检讨饭店集团化进程迟缓的原因时多爱从体制层面寻找答案,固然有其道理,但我认为除了体制因素外,技术因素也是一个不容忽视的重要原因,我们的集团至少在品牌化经营、客源预订网络、人力资源政策、资本经营与产品经营并举和管理系统等几个方面与国际知名集团存在明显差距,如果说我们在座的同志们对于消除体制障碍有时会显得心有余而力不足的话,那么对于解决技术层面的问题,我们则应该勇于承担起这一历史性的责任。

第四,饭店业的人力资源供给能力差距较大,具体表现在这种能力没有与饭店业的快速发展同步;在教育科研水平上,我们的专业教育培训水平明显滞后,也尚未被广大企业所认可;我们的科研能力严重不足,有限的科研成果缺乏转换为生产力的基本潜质;由于缺乏必要的环境,我们的职业经理人队伍(特别是高级职业经理人队伍)尚未真正形成,官员化经理仍具有相当的市场;从事饭店业工作的专业人才种类也不够齐全。

三、几点希望

促进中国饭店业的繁荣与发展是一项系统工程,它涉及到方方面面,我仅就与企业经营管理活动较为密切的问题提出几点希望:

1. 在加强专业化经营的基础上,注意特色化经营?

中国饭店业由短缺到相对过剩,直接导致的结果就是饭店市场的细分。饭店越来越多,就有一个谁办得更好一点的问题。更好一点的重要标志就是特色,特