



中国旅游发展年度报告书系

Annual Development Report of China's Tourism

中国饭店产业 发展报告 (2013—2014)

——品牌创设与业态拓展——

Development Report of China's Hotel
Industry (2013—2014)

——Brand Creation and Format Innovation

中国旅游研究院



旅游教育出版社



中国旅游发展年度报告书系

Annual Development Report of China's Tourism

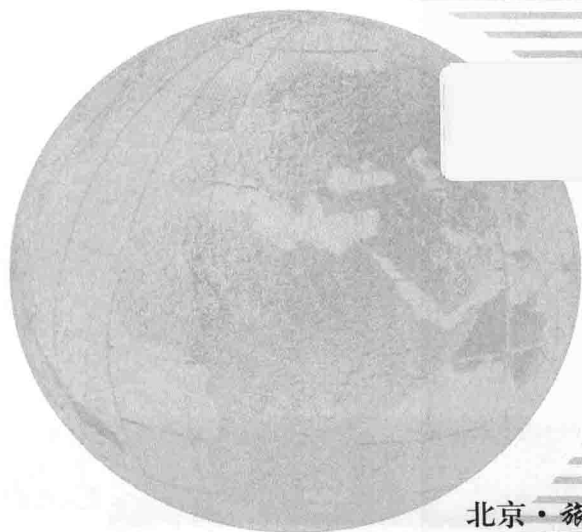
中国饭店产业 发展报告 (2013—2014)

——品牌创设与业态拓展

Development Report of China's Hotel
Industry (2013—2014)

——Brand Creation and Format Innovation

中国旅游研究院



北京·旅游教育出版社

责任编辑:张萍

图书在版编目(CIP)数据

中国饭店产业发展报告. 2013~2014: 品牌创设与
业态拓展 / 中国旅游研究院著. — 北京: 旅游教育出
版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5637 - 3008 - 7

I. ①中… II. ①中… III. ①饭店业—经济发展—研
究报告—中国—2013~2014 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 188821 号

中国饭店产业发展报告(2013—2014)

——品牌创设与业态拓展

中国旅游研究院 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepdfx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	9.5
字 数	136 千字
版 次	2014 年 12 月第 1 版
印 次	2014 年 12 月第 1 次印刷
定 价	58.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

《中国饭店产业发展报告(2013—2014)》

编委会

主任委员 戴 斌 中国旅游研究院院长 教授

编 委(按姓名音序排列)

保继刚 戴 斌 李天元 马 波 马耀峰 田 里

肖洪根 谢彦君 张凌云 郑向敏 周玲强

《中国饭店产业发展报告(2013—2014)》

编写组

主 编 杨宏浩 中国旅游研究院产业所副研究员

副 主 编 蒋艳霞 中国旅游研究院产业所助理研究员

成 员 李仲广 杨彦锋 战冬梅 何琼峰 吴丽云 杨劲松

肖建勇 赵 磊 潘小其 王莺莺 王 剑 付钢业

序言：酒店投资正在进入理性调整的关键期

在过去的十年中,尽管发生了非典型肺炎(SARS)、国际金融危机、入境旅游市场下降等事件的冲击,但是受益于全球第二大经济体的形成、资本市场的完善,特别是大众旅游需求的稳定增长,中国饭店产业经历了前所未有的黄金发展期。在这个值得载入世界酒店发展史册的历史进程中,投资商、管理公司、设备与服务供应商、研发教育机构,以及法律、财务、工程咨询等专业机构,都为饭店产业的健康发展付出了不懈的努力,也获得了相应的回报。从2013年开始,饭店产业特别是高端业态的市场表现从繁荣的顶点向下回调,同时我们注意到,地方政府、房地产企业和境内外的战略投资者仍然保持对酒店的投资热情,而中端酒店、精品饭店、度假饭店等领域则明显带有发力成长的迹象。展望当前和今后一个时期的中国酒店投资,可以说正在进入理性调整的关键时期,并在为下一轮的产业发展孕育着新的能量和动力。

国民旅游是市场基本面持续向好的有力支撑。旅游总量仍有增长的空间,关注结构的变化,持续增长的民间需求将推动饭店业的常态化发展。

民间消费正在崛起,未来将形成民间、商务与公务三驾马车鼎立之势。任何时候,公务和商务旅游都是客观存在的,随着经济社会的发展,这块市场还会进一步扩大,但是政府公务消费规模在缩减,档次在下降,依靠政府消费支撑的奢华消费将有所萎缩。事实上,诸如春节期间三亚高达数千元一个间夜的市场本来就不是常态。考虑到酒店大客户群体的基础往往是国有企业的差旅消费、奖励旅游和会议消费,我们也要做好这部分市场预算稳中有降的心理准备。今后,民营企业特别是中小企业和国民旅游休闲消费将是酒店主导性的消费市场。

旅游消费的规模、结构及其变化。2013年,国内旅游的市场规模是32.6亿人次,2.65万亿元人民币;其中,城镇居民国内游客人均每次花费914.5元,农村居民国内旅游花费人均均为491元,国内居民国内旅游人均每次旅游消费支出是767.9元,用于住宿的比重是14%。另外还有大约600亿人次乘坐飞机、火车、

长途汽车和其他水上交通工具在城乡旅行,无论他们是观光、休闲或商务活动,还是探亲访友,都会有相应的住宿需求。同样不可忽视的还有本地休闲市场,酒店已经从早期封闭空间走入了老百姓的日常生活,人们会选择在酒店餐饮、研讨、聚会和举办婚礼。

我们有理由对中国旅游与旅行市场,也就是饭店业的市场基本面保持相对乐观的预期。尽管入境旅游市场下行压力不减,高星级饭店和高端餐饮企业景气值仍处于低位,但受宏观经济平稳运行,大众市场信心和企业预期相对较高的影响,旅游消费保持了平稳较快的增长。在高端酒店景气下行的同时,中端酒店发力,基于互联网的旅行服务和住宿业创新活跃,旅游投资趋于理性。

从投资面看,我们既要关注多元主体的分散增量,也要关注存量创新与产业重组。政府直接投资正在减少,但是政府的力量仍然无处不在;产业投资在兴起,但是体量有限,对于未来的预期不明晰,更有不安全感,一部分资金开始往国外走。旅游开发或者城市综合体中的酒店项目,以新建为主,二三线城市是主力。鉴于多年来形成的投资惯性,转变发展方式尚需要一段时间。

伴随品牌创设而来的轻资产投资正在兴起。不同于传统业主对高端酒店的重资产投资,也不同于管理公司的品牌特许和受托管理,早期的如家、七天、汉庭、锦江之星,后来的维也纳、桔子、布丁,以及刚刚完成品牌研发,正在准备进入市场的麗枫、全季、亚朵等中端酒店项目,普遍采取了租赁、改造和直接经营的方式。这种轻资产的投资方式虽然单体的量不是很大,但是成百上千的投资计划还是会从根本上改变中国饭店产业格局。与此相关的还有既有酒店项目的定期改造与产品升级所带来的分散化投资,比如传统酒店对智能化和环境保护方面的专项投资,还有像7天优品、7天阳光等高端经济型饭店升级的定向投资,都是我们在研究中国酒店投资时必须关注的动态。

住宿业的外延不断拓展。远洋邮轮、豪华游轮、海上浮动岛、房车等新的融旅行、住宿为一体的新兴住宿业态正在进入我们的视野。以途家为代表的度假租赁业态的发展,也正在颠覆我们传统的对饭店业和住宿业概念的认知,特别是对酒店的统计和运营提出了挑战,但对于消费者而言却是福音,又多了一个不错的选择。

酒店的资本属性和金融属性日益凸显。在酒店结构性过剩背景下,酒店的交易渐趋活跃,有的酒店开始寻找买主,有的资本在寻找待出售的酒店,例如万达集团,在国内市场出售一些酒店资产,但同时在境外寻找收购标的。考虑到养老等

寿险基金、信托基金、战略投资者的介入,不排除近期会有一个酒店并购的小高峰。酒店资产也正在寻求与证券、股票等金融市场的对接,例如海航酒店集团正在寻求通过借壳在港交所或 A 股上市,而信达资产和高盈资本也在中国市场寻求酒店资产证券化业务的投资机会。

以房地产企业和基金管理者为代表的投资主体多元化,品牌创设和产品创新的兴起,正在为中国酒店投资领域注入新的生力军,并带来生机和活力。产业链条的延展和业态的分化与融合,足以让我们对今后一个时期的酒店投资充满期待,并保持向上的信心。

相对于政府的宏观调控,需求、科技与文化创意对酒店投资的影响力正趋于增强。尽管银行早就对酒店等商业地产释放了限制贷款的信号,但是到目前为止,国家并没有出台限制酒店投资的产业政策,理性的、符合市场需求的酒店投资正在走到台前。

新的市场需求催生新的投资机会。国民大众的旅游需求和消费模式的变迁,不仅决定着酒店投资的方向、规模与结构,也对酒店投资的空间布局、业态选择和产品组合产生影响。虽然高端酒店总量过剩,但中国幅员如此辽阔,仍然会有新发展起来的区域有建设需求。例如,一二线城市甚至三线城市高端酒店的客房数量已经饱和,但随着国家新型城镇化建设的推进,新的城市圈正在形成和崛起,各类住宿业态需求也随之出现,住宿业投资特别是展示这个地区形象的高端酒店投资也就首当其冲,顺理成章。

出境旅游多年兴旺已经开始带动国内资本追随中国人在境外的足迹去投资酒店物业。2013 年我国出境旅游 9800 万人次,在海外消费达 1286 亿美元,增速分别达到 18% 和 26%。去年海航集团、开元旅业、君澜酒店集团等纷纷收购海外酒店物业,复星集团、万达集团以及重庆康德集团、四川兴力达集团等也瞄准了海外的酒店资产。而高速成长的中国出境旅游消费群体正是这一投资趋势的市场推动力。

技术在提升促销、预订、支付、运营效率的同时,也正在提升消费者的体验。互联网、移动互联网、大数据、智能化等技术不仅对销售渠道和支付手段带来巨大冲击,对酒店设计、运营管理以及消费体验都带来了颠覆性变化。过去是资本雇佣劳动,资本购买技术,在知识和技术主导变化的今天,也许劳动雇佣资本,资本为技术服务,技术为消费者和企业服务,技术创造独一无二体验的时代正在到来。

文化升华了酒店的内涵,也为消费者的体验提供了不可或缺的添加剂。年青

一代的价值观正在成为主流,看着各类选秀节目成长起来的年轻旅游者更愿意为自己的核心消费需求付费,而不是为了那些华而不实的项目和带有表演性质的服务付费。无论是商务旅行,还是观光休闲,他们都愿意享受自主的生活方式。有调查表明,客人到店后更关注有没有免费的 Wi-Fi,而不是有没有游泳池;更关注有没有可以和其他人——无论是旅行者还是当地人——自然交流的咖啡厅,也就是时尚的实体社交平台,而不是“高大上”的多功能厅。生活观念的影响如此强烈,以至于酒店投资者和品牌研发者越来越注意倾听来自时尚、文化和社会各个领域专业人士的意见与建议。

如今,基于本土市场需求和原创品牌的酒店投资,正为下一个十年的黄金发展期奠定更加坚实的市场基础,并将为全球饭店业带来真正的中国元素和中国风格。与过去相比,我们不仅要关注外国人到中国和中国人在境内的市场需求,还要关注中国人在境外的旅游需求所带来的投资机会,以及中国企业家在世界范围内的投资战略和品牌拓展。



中国旅游研究院院长、教授、博士生导师

2014. 10. 18

目 录

CONTENTS

第一章 转型与创新促进行业发展	1
一、饭店产业发展环境改善	2
二、饭店产业发展尚有广阔空间	6
三、饭店产业积极拥抱新技术	9
四、饭店产业投融资模式多元化	12
五、饭店用品行业谋求发展创新	16
六、中国饭店“走出去”时机已到来	18
第二章 星级饭店转型求变	21
一、规模止步不前	22
二、结构需优化	24
三、绩效明显下滑	27
四、星级饭店创新	32
五、存在问题与对策	36
六、经典案例：开元酒店集团	43
第三章 经济型饭店探索健康发展路径	47
一、广受社会关注	48
二、引领饭店行业发展	49
三、客观看待问题和争论	54
四、引导行业健康发展	59
五、经典案例：布丁酒店	62
第四章 中端饭店加速品牌创设	67



一、概念界定	68
二、发展背景	69
三、品牌创建与发展	70
四、发展创新	73
五、发展趋势	74
六、经典案例:维也纳酒店集团	78
 第五章 奢华饭店引领产业升级	83
一、奢华饭店发展背景	84
二、主要品牌与规模	85
三、奢华饭店时空分布	89
四、与摩天大楼相伴而生	91
五、问题与对策	92
六、经典案例:柏联酒店集团	94
 第六章 精品饭店倡导文化和个性	101
一、精品饭店的范畴	102
二、精品饭店的档次与规模	104
三、精品饭店的品牌发展	105
四、精品饭店的创新	113
五、发展趋势	115
六、经典案例	116
 第七章 度假饭店聚焦休闲和体验	123
一、发展环境	124
二、主要品牌和最新成长	125
三、区域布局	132
四、发展创新	133
五、构建多元化度假接待体系	136
六、经典案例:Club Med(地中海俱乐部)	139

第一章

转型与创新促进行业发展



一、饭店产业发展环境改善

近年来，饭店产业的经济环境、政策环境、商业环境、技术环境都在不断改善，饭店产业亟须借机加快转型与创新，谋求更大发展。

（一）从投资驱动向消费驱动模式转型

从经济发展的大背景看，国家开始从投资驱动向消费驱动的经济模式转型。商品消费和服务消费，特别是服务消费将成为经济转型的主要驱动力。随着国民收入的增加和国民旅游休闲意识的增强，旅游已经成长为拉动消费的一支重要力量。现在，旅游活动已经成为城市居民日常生活中不可缺少的组成部分，对于农村居民来说也成为长见识、开眼界的最佳选择。虽然旅游统计数据可能会存在一定的误差，但国民旅游需求的持续增长是现实存在的。

旅游消费最近在国家层面受到重视。国家去年出台了《旅游法》，也发布了《国民旅游休闲纲要》，提出将逐步提升国民消费力、保障休闲时间和满足休闲意愿，创造国民有钱、有闲和有意愿去休闲度假的必要条件，利好休闲旅游和度假饭店的未来发展。为进一步落实《国民旅游休闲纲要》和《旅游法》，国务院还出台了《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》（下简称《意见》）。《意见》提出，加快转变发展方式，推动旅游产品向观光、休闲、度假并重转变，满足多样化、多层次的旅游消费需求；推动旅游服务向优质服务转变，实现标准化和个性化服务的有机统一。国务院最近部署推进消费扩大和升级会议中，专门提出要升级旅游休闲消费，落实职工带薪休假制度，实施乡村旅游富民等工程，建设自驾车、房车营地。

（二）产业结构升级与消费观念升级

中国经济转型很重要的一方面是推进产业结构的调整和升级。在饭店业，产业结构升级需要与消费理念升级相匹配，消费理念升级包含两个方面：一是

消费者的消费理念升级；二是企业和政府对消费的认识理念也要升级。

从消费端看，随着国民收入的增加，消费者的经济基础更坚实了，生活方式和消费理念发生了变化，在个人及其家庭的生命周期演进过程中，人们对旅游产品和住宿产品的服务品质诉求也在不断提升。从出境旅游人数和消费支出不断创出新高可以看出，中国旅游消费需求很旺盛，而国内旅游价格过高、产品过于单一、服务品质不高等一系列现实问题的存在，在一定程度上抑制了这部分人的国内旅游需求，因此，需求被导向了境外。

这就需要供给端创新思路和产品，为顾客提供物有所值甚至物超所值的服务。企业创新首先需要有发自内心的冲动和激情，其次是要创造价值。企业是否创造了价值，可从两个角度判断：第一，你为客户提供了新的产品和服务，也就是创造了新的需求；第二，你可以提供现有产品和服务，但是你的成本更低，从而价格更低，也就是说，为客户省钱了，你就为他们创造了价值。

（三）实施创新驱动发展战略

党的十八大提出国家要实施创新驱动发展战略，要以全球视野谋划和推动创新。具体到饭店行业，包括三个方面。

一是产品创新。从饭店的类型来说，度假饭店和精品饭店已受到重视。随着带薪休假制度逐步落实，休闲度假时代来临，度假饭店将成为焦点。文化强国战略将为饭店建设和管理注入文化内涵，承载民族文化、地域文化的精品饭店将大行其道，当然，兼具精品特色和度假功能的饭店更受人欢迎。例如，号称中国版悦榕庄的隐居酒店，定位为小型高端精品度假饭店，近来异军突起。但度假饭店和精品饭店并不意味着就是高端，中端饭店也能成为精品，例如最近引起关注的亚朵酒店，被视为中档人文精品饭店；中粮集团旗下的中档度假饭店凯莱仙人掌度假饭店也颇受欢迎。

二是跨界融合。早几年还是传统产业，很少有大资本关注的旅游业，这两年突然受到各界追捧，BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）都竞相介入旅游业，加大了对旅游业的投资和改造力度，也加快了产业融合的速度。饭店业正在与餐饮业、邮轮业、免税业、在线旅游、金融，甚至在寻求与博彩等相关产业的融合发展。当前的一个发展趋势是饭店将成为旅游综合体内（包括度假饭店型、主题公园型、景点依托型和文化旅游小镇型）必不可少的配套设施，甚至会成为旅游综合体的主体。未来的竞争将是产业链对产业链的竞争，融合发展是必



然选择。

三是酒店集团寻求转型。一方面，酒店集团从单一品牌向多品牌结构转型。中国酒店集团 30 强中，几乎都建立了品牌谱。这是一件好事，说明酒店集团注重市场细分与定位，但其中一些品牌只是摆设，定位并不清晰，个性也不明显。打个比方，目前一些品牌名字起好了，小孩还没出生，或者小孩有了，但分辨不出性别，如万达酒店品牌：瑞华、文华、嘉华。另一方面，从注重运营管理向关注资本运作转变。中国市场上沉淀了庞大的酒店资产，但鉴于交易非常不活跃，酒店资产的价值难以通过流动得以实现。目前中国饭店业已进入并购窗口期，一旦产权清晰化和定价机制建立，未来几年将是酒店并购的高发期。国家对于企业并购重组和企业走出去都发布了鼓励和支持政策，国内并购刚开始，最近一例就是锦江都城对时尚旅酒店的并购，正在进行的则是华住和如家酒店集团对亚朵酒店的争夺。而饭店业在境外的并购早已走在前面，近几年在国外已有数十起酒店并购案例，如锦江酒店集团和海航集团的海外收购。此外，酒店尝试与金融结合。国家正大力推进信贷资产证券化试点，饭店 REITs 将有望在深圳前海金改区和中国（上海）自贸区率先进行试点。目前开元酒店集团是曲线到香港上市，金茂酒店板块则以信托业务模式在香港上市。

（四）政策压力正转化为动力

在“倡导厉行节约，反对铺张浪费”的导向下，饭店企业纷纷寻求转型、升级和创新。其实，饭店业的转型升级早已势在必行，“八项规定”“六条禁令”的颁布只是外在的促发因素，但为饭店企业进行变革创新创造了良好契机。

饭店行业本身存在变革创新的内在要求。饭店是一个传统行业，是一个劳动密集型的行业，目前总体是一个微利行业，绩效增长压力很大，利润集中度高，区域不平衡和档次结构不平衡较为显著。与经济增长速度和房地产价值增长相比，饭店估值随绩效波动性大，同时也面临增长乏力的困境。国内饭店集团与国际饭店集团相比仍然存在一定差距。饭店业面临的绩效和价值增长压力需要转化为创新发展的动力。饭店对政务市场的过度依赖束缚了企业创新能力。在市场化程度高的国家或地区，饭店对政府客源的依赖度是较低的，中国的饭店去政务化是一个趋势，迟早要发生的，并将释放出更大发展活力。

饭店业是现代服务业的组成部分，其资本密集度和技术应用程度越来越高。从传统向现代过渡必然要经历一个变革创新的过程，也将会是一个痛苦的过程。

在这个过程中，我们必须打破很多传统的思维方式、行为方式，积极响应国家创新驱动战略，不断地进行多方面、多层次的创新尝试，包括饭店业态创新、商业模式创新、体制机制创新、运营管理创新、产品创新、服务创新以及行业管理体制创新，等等。我们既需要根本性的创新、局部性的创新，也需要鼓励微创新，积小胜为大成。

随着人们外出旅行、旅游、度假和进行商务、政务等活动的愈加频繁，对饭店住宿的需求会更加旺盛。饭店业作为一个古老而现代的行业，国家倡导勤俭节约和转变作风的政策客观上对行业发展产生了一定的影响，但主观上并非打压。事实上，我们面对的更多是积极因素，饭店业的发展政策环境处于历史上的最好阶段。

国家提出建设小康社会的目标和发布《国民旅游休闲纲要》，将逐步提升国民消费力、保障休闲时间和满足休闲意愿，创造国民有钱、有闲和有意愿去休闲度假的必要条件，利好度假饭店的未来发展。协调推进城镇化已纳入国家顶层设计，国家将在继续发展3个国家级城市群和7个区域型城市群的基础上，再打造10个区域型城市群，这将大大拓展饭店发展空间。未来一段时间可以围绕已成熟的10个城市群做饭店存量优化，围绕10个新城市群做增量拓展。

国家金融、税收、法律等政策也有利于饭店业的改革创新。国家正大力推进信贷资产证券化试点，饭店REITs将有望在深圳前海金改区和中国（上海）自贸区率先进行试点；海南探索发展博彩业的呼声很高，饭店、游轮等与免税店、博彩的结合未来有望在海南优先开放；国家对于企业走出去和并购重组都发出了鼓励和支持的信号，饭店集团完全可以在这方面有更大作为；银联刷卡手续费率降低对饭店企业而言相当于减税，低碳环保补贴可有效降低饭店的建设和运营成本，宽带中国等政策将加快推进饭店信息化建设和进一步提升饭店运营效率。文化强国战略将为饭店建设和管理注入文化灵魂，并促进中国饭店“中国服务”模式的实现。《旅游法》的推出，将有助于推动饭店业的诚信建设和促进行业发展更加规范，加强对消费者权益保护，为分时度假模式在中国的发展创造了条件。

总之，饭店行业发展的政策环境正逐步趋好，我们应该以更加积极的心态面对行业未来的发展。



二、饭店产业发展尚有广阔空间

(一) 饭店发展尚处于初级阶段

中国饭店业目前处于一个什么发展阶段？我们的判断是中国饭店业尚处于初级阶段，形象一点就是处于成长过程中的青春期。青春期的特点有很多，这里列举三个。

一是规模快速增长。根据国家统计局对规模以上住宿业投资的统计，2007年到2011年的5年时间内，住宿业投资平均增速高达33.5%。2011年住宿业投资规模达到了2900亿元，其中新建项目投资占比高达76.5%。从每年新开工项目数量看，近年来也高居不下，2009到2011年每年新开工饭店项目都在3000个以上。相比欧美饭店规模的微弱增长，中国饭店规模增长势头可以说是非常强劲的。虽然近两年增速有所放缓，但比较而言仍处于高速增长期。

二是业态发育处于初级阶段。多年来，星级划分是人们对酒店分类的普遍认识，后来出现了豪华饭店、经济型饭店，以及最近开始受到关注的中端饭店，这些都是对饭店业态的一种纵向认识。近年来，饭店业态不断创新，新的业态不断涌现。从商务饭店到度假饭店、主题饭店、精品饭店、公寓式酒店，再到设计师饭店、生活方式饭店，以及目前渐热的健康养生养老饭店等，都是饭店业态的一种横向拓展。由此也诞生了一批具有一定代表性、创新性的连锁饭店集团。从风险资金对饭店业的介入轨迹看，经历了对如家、7天、汉庭等经济型饭店的投资，到对维也纳、桔子、时尚旅等中端饭店的投资，再到布丁、99旅馆连锁等更为细分的经济型饭店，以及地中海俱乐部等度假饭店的投资以及途家网等度假租赁业态的投资。最近，风险资金开始对精品饭店表现出浓厚的兴趣。风险资金看好的行业或业态基本上处于发展先导期，预示了行业的未来发展方向。

三是面临很多成长中的烦恼。伴随着四万亿的经济刺激，高端饭店的投资近年来也是持续发烧，随着“八项规定”“六条禁令”以及禁建楼堂馆所等政策的严厉执行，给这一发展势头浇了一盆冷水，高端饭店的投资热逐渐冷却，目前正处在从非理性发展向理性发展的转变过程中。中低端饭店近年来也是麻烦不断，出现了毛巾门、pH值、空气质量门等一系列成长中的烦恼——青春期“小痘痘”。高端饭店的高速成长带来的另一个负面产物就是饭店的结构性不均

衡，包括档次结构、区域结构及存量资产与新建饭店比例结构等问题。

当然，中国饭店业虽然尚处在青春期，发展中遇到了一些困难，但长远看这些困难都是暂时的。乐观一点看，行业暂时不景气正好为行业转型升级提供了难得的机遇。在当前阶段，我们并不鼓励盲目大规模兴建饭店，饭店业主要应通过档次结构优化、区域结构优化和存量资产优化来解决饭店业快速发展中的一系列不均衡问题。

除了对行业未来发展抱有必胜信念，我们希望饭店行业在不断创新中趋向成熟，尤其希望看到国内饭店集团能创建一批具有国际影响力的饭店品牌。梳理一下国内饭店集团品牌谱，我们发现稍微具有一定规模的饭店集团都在实施多品牌战略。部分饭店集团品牌已经覆盖了高中低甚至更为细分的领域，品牌数量多达5到6个。但是，消费者耳熟能详、形象鲜明、识别度高、具有国际影响力的饭店品牌还很少。有时候我们似乎在玩品牌游戏，一次性推出若干个品牌。显然，打造一个新品牌并不是说创造一个概念和起一个名字这么简单，不仅需要一整套体系来支撑，还需要多年的精心培育，需要脚踏实地一步步做出来。

很多饭店人心中始终抹不去的情怀，就是希望能形成饭店业的“中国服务”，借此区别于甚至超越国际饭店集团。饭店业的“中国服务”，就是融入中国文化元素和服务理念的一套具有中国特色的服务体系，这也是区别于国际饭店集团的核心竞争力。目前，国际饭店集团已经开始关注中国游客，众多集团推出了专门针对中国客人的服务项目，如希尔顿的“欢迎”计划、凯悦的“您好”计划、万豪的“礼遇”计划等，洲际集团和雅高集团更是分别推出了专门针对中国市场的“华邑”“美爵”品牌。国内饭店集团打造“中国服务”显然具有天然优势，他们更加理解中国的传统文化和现代文化，更加了解中国消费者的偏好，具备推出更加适合中国消费者的产品和服务的能力。但是，由于多年来我们主要关注的是如何为入境游客提供优质服务，而忽视了国内游客这一最具潜力、最具规模的市场群体。目前可能正是千载难逢的时机。“中国服务”首先一定要“服务中国”，只有让中国人接受，才可能让外国人接受，才可能走向世界。

中国饭店业正值青春，可以有很多梦想，但需要我们不断坚持，脚踏实地去实现。