

中国饭店集团发展 蓝皮书 (2007—2013)

BLUE BOOK OF
CHINA HOTEL GROUP DEVELOPMENT (2007—2013)

主编：张润钢 副主编：许京生 执行主编：谷慧敏



旅游教育出版社

中国医药集团发展

蓝皮书

(2009—2010)

中国医药集团发展蓝皮书编委会

中国医药集团发展蓝皮书编委会

中国医药集团发展蓝皮书编委会

中国饭店集团发展 蓝皮书 (2007—2013)

BLUE BOOK OF
CHINA HOTEL GROUP DEVELOPMENT (2007—2013)

主编：张润钢 副主编：许京生 执行主编：谷慧敏



北京·旅游教育出版社

责任编辑:果凤双

图书在版编目(CIP)数据

中国饭店集团发展蓝皮书. 2007~2013 / 张润钢主

编. —北京: 旅游教育出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5637-3033-9

I. ①中… II. ①张… III. ①饭店业—企业集团—企业发展—白皮书—中国—2007~2013 IV. ①719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 214862 号

中国饭店集团发展蓝皮书(2007—2013)

主 编:张润钢

副 主 编:许京生

执行主编:谷慧敏

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	tepx@163. com
印刷单位	北京京华虎彩印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	19.25
字 数	286 千字
版 次	2014 年 10 月第 1 版
印 次	2014 年 10 月第 1 次印刷
定 价	42.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

前言

中国饭店业经过几十年的快速发展,取得了令人瞩目的成绩。在不断克服困难,解决问题,不断创新的过程中,中国饭店业已迈上了一个新的台阶,同时,也站在了一个新的十字路口前。在现今经济、政策、科技等方面发生着巨大变化的形势下,中国饭店业集团面临着新的机遇和问题。为求能够对行业发展现状和趋势做出判断和预测,引导和规范市场,为行业发展提供更好的指导,中国旅游饭店业协会从 2007 年起集中人力对行业数据进行科学统计和分析,每年发布一份《中国饭店管理公司(集团)发展报告》(不同年份的报告名称略有出入)。此份报告高屋建瓴,在翔实的统计数据基础上,对中国饭店业的发展现状作出了细致的分析,为各个饭店企业的战略制定提供了非常好的参考。

在 2014 年 6 月份举办的第十一届中国饭店集团化论坛上,中国旅游饭店业协会发布了《2013 年度中国饭店管理公司(集团)发展报告》,详细分析了中国饭店业发展的现状和特点,对过去一年在不断变换的形势下中国饭店业的实践和创新、变革和发展做了一次非常好的总结。研究一个行业,晓来龙才能知去脉,明前因才能了后果,看懂了历史才谈得上预测未来。中国旅游饭店业协会发布的《中国饭店管理公司(集团)发展报告》对于行业的观察和研究正起着一种“史料”的作用。古人常说以史为鉴,方能知兴替,而对于饭店行业的从业者和研究者而言,能够站在一种更高更广的角度去看行业的变迁,才能在一篇荆棘中发现去往何方。

有鉴于此,本书编委深感在新的环境下有必要对过去发展的成果和形成的共识作

一集合,勿使遗珠,为中国饭店业的从业者和研究者审视过去,思考当下提供一定的参考。本书将中国旅游饭店业协会从2007年起至2013年发布的《中国饭店管理公司(集团)发展报告》集结成册,集中展示中国饭店业在发展过程中的得失,使读者能够从权威的资料中略窥中国饭店业的发展脉络,以史为鉴,启迪更多的思考。在本书编写过程中,仰赖中国旅游饭店业协会提供了诸多帮助和丰富的资料,否则难以如此顺利成稿。同时,需要感谢各个酒店集团,为我们提供了翔实的资料。另外,还要感谢北京第二外国语学院酒店管理学院的李响和赵亚星,他们为本书做了部分校对工作。

本书的编写受“北京市财政专项:专业发展与教育教学改革创新实验区项目”和“本科生培养—人才培养模式创新实验项目”资助,在此一并表示感谢。

编者

2014年8月

目 录

CONTENTS

中国本土饭店管理公司(集团)发展报告(2007 年度)	1
总 述	1
1 饭店集团规模	2
2 饭店管理集团稳定性	4
3 饭店集团成长力	6
4 饭店集团地域扩张能力	8
5 饭店集团的品牌	11
6 饭店集团企业制度	19
7 饭店集团股权结构及业务	21
8 集团管理体系	22
9 饭店集团外派人力资源	24
10 饭店集团企业家素质及社会评价	26
中国本土饭店管理公司(集团)发展报告(2008 年度)	28
总 述	28
1 饭店集团规模:有升有降,非均衡发展特征显现	29
2 饭店集团运营软实力:逐渐增强,走向成熟	35
3 运营数据分析	57
4 饭店集团组织软实力:逐渐增强,但存在差异	66

5 结论	84
中国本土饭店管理公司(集团)发展报告(2009 年度)	85
总 述	85
1 基本情况	86
2 饭店集团发展力	99
3 饭店集团组织力	123
中国本土饭店管理公司(集团)发展报告(2010 年度)	134
总 述	134
1 基本情况	135
2 集团发展力	148
3 集团管控力	181
中国饭店管理公司(集团)发展报告(2011 年度)	194
总 述	194
1 基本情况	196
2 集团发展力	206
3 集团管控力	223
4 管理公司情况	228
中国本土饭店管理公司(集团)发展报告(2012 年度)	231
总 述	231
1 规模	232
2 品牌化发展	237
3 空间布局	246
4 集团成长性	248
5 经营数据	252

中国饭店管理公司(集团)发展报告(2013 年度)	253
总 述	253
1 规模	255
2 品牌化发展	261
3 空间布局	287
4 成长性	290
5 经营数据	299

中国本土饭店管理公司(集团)发展报告 (2007 年度)

中国旅游饭店业协会 2008 年 3 月

总 述

根据 2007 年 9 月召开的中国饭店集团联席会议决议,中国旅游饭店协会于 2007 年 10~12 月对在中国大陆具有影响力的 21 家饭店集团进行了相关调查。调查采取自愿原则,由协会设计相应调查项目下发企业,企业根据自身情况填写上报。在调查过程中,各个集团整体来说非常配合。根据目前的整理情况,安徽古井、东方嘉柏、国宾友谊、华天、建国、金陵、岭南、天伦、中州 9 家集团提供的资料基本符合协会调查要求;海天、锦江、开元、宁波南苑、上海东方航空、天马、浙江世贸、粤海、中航旅业 9 家集团部分资料有缺项;杭州香溢、山东蓝海、陕西旅游 3 家集团提供的资料缺项较多。经过对这 21 家企业上报资料的汇总统计,我们得到了中国主要饭店集团的相关数据。

饭店集团的规模、成长力、空间布局、业绩、品牌和管理体系是饭店实力及发展力的主要衡量指标。以本次调查得到的数据统计结果为基础,本报告从规模、管理稳定性、经营业绩及成长力、地域扩张力、星级分布、品牌影响力、品牌价值要素、企业制度、股权结构及业务性质、管理控制系统、人力资源系统、企业家素质及社会评价等方面对被调查的 21 家饭店集团数据进行解读,以更加了解中国本土饭店集团发展现状及存在的问题。^①

根据调查结果,我们认为中国饭店集团特征可以概括为:制度安排、管理和资本共同推进企业规模的快速增长,成长质量、空间布局、品牌要素、企业制度、人力资源等价值要素逐步完善,但集团成长性及核心竞争力差异明显。

^① 本报告所有数据除非特别说明,均为本次调查所得。同时,由于各个集团上报数据途径不同、上报资料详细程度不同,因此,分析过程中可能不能全面反映该集团现状。

具体表现为:规模快速增长但平均规模偏小;多种扩张方式并存但委托管理主导;新兴集团资本领先,老牌集团管理先行;空间分布网络化但本土地域优势明显,经济发展主导集团饭店地域选择;集团发展质量差异较大,老牌集团稳定性强;资产实力与品牌优势不完全匹配,品牌价值要素尚待提升;现代企业制度正在形成;薪酬水平凸显差异,外派队伍教育素质较高,培训体系已经形成,企业家总体社会认同度较高。

1 饭店集团规模

2007 年,中国各饭店集团的规模差距较大,但集团规模总体平均值偏小;委托经营、特许经营、顾问咨询等方式共存,但委托管理成为最普遍的饭店集团运作模式(见表 1.1)。

表 1.1 饭店集团规模

	总数		委托管理		特许经营		承包租赁		顾问咨询	
	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房
安徽古井	29	4804	12	1610	0	0	5	684	6	1420
东方嘉柏	21	5000	19	4600	0	0	0	0	2	400
国宾友谊	40	9967	36	9518	0	0	0	0	4	449
海天	17	2929	17	2929	0	0	0	0	0	0
杭州香溢	16	2000	3	500	13	1500	0	0	0	0
华天	33	8559	9	2919	0	0	15	2383	0	0
建国	56	15 158	53	14 893	3	765	0	0	0	0
金陵	64	14 897	45	6492	9	1792	10	866	0	0
锦江	92	26 895	84	25 343	27	347	0	0	6	1205
开元	21	7427	15	5415	0	0	6	2012	0	0
岭南	14	4257	13	3957	0	0	0	0	1	300
宁波南苑	41	5918	2	467	2	215	1	64	0	0
山东蓝海	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺
陕西旅游	25	4566	19	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺

续表

	总数		委托管理		特许经营		承包租赁		顾问咨询	
	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房
上海东方航空	51	8140	31	4650	15	1469	0	0	17	3147
天伦	22	5142	14	2650	0	0	0	0	8	2537
天马	35	7309	15	3491	0	0	0	0	20	3818
粤海	51	14342	32	9616	5	605	5	623	5	1419
浙江世贸	26	6606	20	5194	0	0	4	795	2	417
中航旅业	30	4452	15	2202	1	108	6	637	0	0
中州	60	9993	39	7229	0	0	20	2651	1	116

注:集团自有酒店未列入研究范围。

1.1 饭店与客房数

此次调查数据完整的 20 家饭店集团(不包括山东蓝海集团)共拥有饭店 744 家,客房 168361 间。

这 20 家饭店集团平均每家拥有 37.2 家饭店,8418.05 间客房,平均规模偏小。

此外,比较各集团拥有的酒店总数和客房总数,各集团的规模差距较大。其中,排名第一的锦江饭店拥有 92 家饭店与 26 895 间客房,比规模最小的岭南集团(14 家饭店)与杭州香溢集团(2000 间客房)分别多了 78 家饭店与 24 895 间客房。

同时,饭店数在 0~10 家的集团有 3 家;10~20 家的集团有 5 家;20~30 家的集团有 3 家;30~40 家的集团有 3 家;40~60 家的集团有 6 家;拥有饭店 60 家以上的集团有 2 家。从饭店集团拥有的饭店数量来看,集团基本呈两头大、中间小的态势,即拥有饭店数量在 20 家以下、40 家以上的集团占多数,拥有饭店数量在 20~40 家之间的集团占少数。规模位列锦江之下的分别为:金陵(64 家)、中州(60 家)、建国(56 家)、上海东方航空(51 家)、粤海(51 家)。

1.2 运作模式

从运作模式来说,委托管理是目前各个集团采用的主要运作模式。数据完整的19家饭店集团(除山东蓝海与陕西旅游集团)中,委托管理的使用比例为100%;特许经营的使用比例为42.11%;承包租赁与顾问咨询的使用比例为47.37%。

同时,委托管理、特许经营、承包租赁、顾问咨询这四种运作模式下的饭店总数分别为493,75,72,72;客房总数分别为113 675,6801,10 715,15 228。显然,委托管理模式占主导地位,该模式下的饭店数占饭店总数的68.57%。而特许经营拥有客房数比重最小,占客房总数的4.16%。

承包租赁与顾问咨询的比重相当。

2 饭店管理集团稳定性

饭店集团的稳定性与饭店合同周期长短密切相关,通常合同周期越长,质量越好,稳定性也越强。国际集团合同周期通常在8~15年,我国集团大部分还处于5年左右,其中许多为3年内短期合同。总体上集团合同质量有待提升,稳定性需进一步加强。同时,相关机构在对集团进行分析时不应仅仅关注合同数量,更应注重合同质量。

表 2.1 饭店管理集团稳定性(受托管理/顾问咨询)

	合同期 3 年内		合同期 3(含)~5 年		合同期 5 年及以上		管理合同/ 租赁平均年份
	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	
安徽古井	0/4	0/910	3/1	368/420	9/1	1242/90	缺/12 年
东方嘉柏	0/2	0/400	19/0	4600	0/0	0/0	缺/缺
国宾友谊	4/4	449/449	36/0	9518/0	0/0	0/0	0/0
海天	15/0	2300/0	0/0	0/0	2/0	629/0	缺
杭州香溢	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺
华天	1/0	305	1/0	238	8/0	2614	缺/8 年
建国	7/0	1544	0/0	0/0	46/0	13 349/0	5.7 年以上/无
金陵	8/0	2010/0	0/0	0/0	42/0	10 066/0	缺/15 年

续表

	合同期3年内		合同期3(含)~5年		合同期5年及以上		管理合同 租赁平均年份
	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	
锦江	0/0	0/0	4/1	1006/148	81/5	24 577/1057	5年/0
开元	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺/12年
岭南	0/0	0/0	0/0	0/0	13/1	3957/300	5年以上/无
宁波南苑	1/0	210/0	0/0	0/0	1/0	257/0	4年/8~10年
山东蓝海	缺	缺	缺	缺	缺	缺	缺
陕西旅游	缺	缺	缺	缺	缺	缺	3.5年/缺
上海东方航空	0/0	0/0	1/0	80/0	50/17	8060/3147	缺
天伦	0/8	0/2537	0/0	0/0	14/0	2605/0	缺
天马	4/17	897/3527	0/0	0/0	9/3	2594/674	3.75年/缺
粤海	3/4	1348/819	2/1	418/600	27/0	7850/0	5年以上/10年
浙江世贸	6/2	1175/417	5/0	1594/0	9/0	2425/0	缺/12年
中航旅业	1/0	96/0	2/0	402/0	12/0	1704/0	5.2年/缺
中州	29/0	5075/0	0/0	0/0	10/1	2151/116	缺/13年

注:集团自有酒店未列入研究范围。

2.1 受托管理

合同期3年内的饭店总数为79家,客房总数为15 409间;合同期3(含)~5年的饭店总数为73家,客房总数为18 224间;合同期5年及以上的饭店总数为413家,客房总数为84 080间。

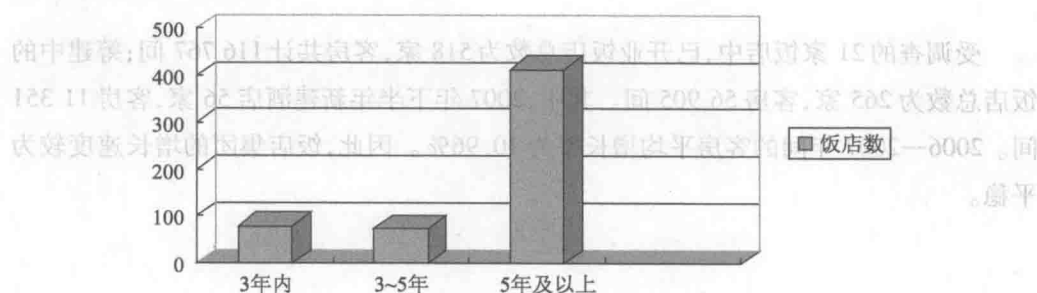


图 2.1 不同受托管理合同期饭店数

可见,受托管理运营模式下的饭店集团稳定性较高,合同期5年及以上的饭店占饭店总数的71.42%。上海东方航空集团的稳定性最高,其5年及以上受托管理合同的酒店达50家;金陵和建国5年及以上的受托管理酒店分别为42家及46家。东方嘉柏、国宾友谊没有5年以上的受托管理饭店,稳定性最低。

此外,锦江集团(81家)、东方航空集团(50家)等实力较大的集团签订合同的期限也最长,稳定性较大。

2.2 顾问咨询

合同期为3年内的饭店总数为41家;合同期为3(含)~5年的饭店总数为3家;合同期为5年及以上的饭店总数为28家。

因此,顾问咨询模式下的饭店稳定性较低。

同时,提供相对完整数据的17家饭店中,只有12家使用顾问咨询模式,其他5家则不采用该模式。上海东方航空集团也是该模式下拥有饭店数最多(17家)和最稳定的集团(5年以上合同)。

2.3 管理合同与租赁

租赁的平均年份通常在10年以上,管理合同的平均合约期较短,通常为3~5年。

3 饭店集团成长力

受调查的21家饭店中,已开业饭店总数为518家,客房共计116 767间;筹建中的饭店总数为265家,客房56 905间。其中,2007年下半年新建酒店56家,客房11 351间。2006—2007年间的客房平均增长率为10.96%。因此,饭店集团的增长速度较为平稳。

表 3.1 饭店集团成长力

	已经开业		筹建		年增长(2007/2006)		
	酒店	客房	酒店	客房	酒店	客房	客房增长率(%)
安徽古井	17	2328	12	2476	1	200	8.59
东方嘉柏	21	5000	0	0	0	0	0
国宾友谊	9	3530	31	6437	2	292	8.27
海天	10	2050	7	879	5	549	26.78
杭州香溢	16	2000	0	0	0	0	0
华天	24	5922	9	2714	4	1345	22.71
建国	35	10 403	21	5255	2	484	4.65
金陵	41	10 318	9	2740	2	680	6.59
锦江	73	20 863	19	6032	2	555	2.66
开元	14	5005	7	2422	4	1452	29.01
岭南	4	807	10	3457	0	0	0
宁波南苑	21	2738	20	3180	0	0	0
山东蓝海	12	2815	20	缺	4	缺	缺
陕西旅游	25	4566	10	1476	7	1180	25.84
上海东方航空	27	4262	27	3928	3	317	7.44
天伦	22	5142	10	2727	2	335	6.51
天马	24	4921	11	2388	0	0	0
粤海	33	8392	18	5950	4	1377	16.40
浙江世贸	20	5046	6	1460	3	790	15.66
中航旅业	28	4050	0	0	缺	缺	缺
中州	42	6609	18	3384	11	1795	27.20

注:个别企业提供数据略有偏差。

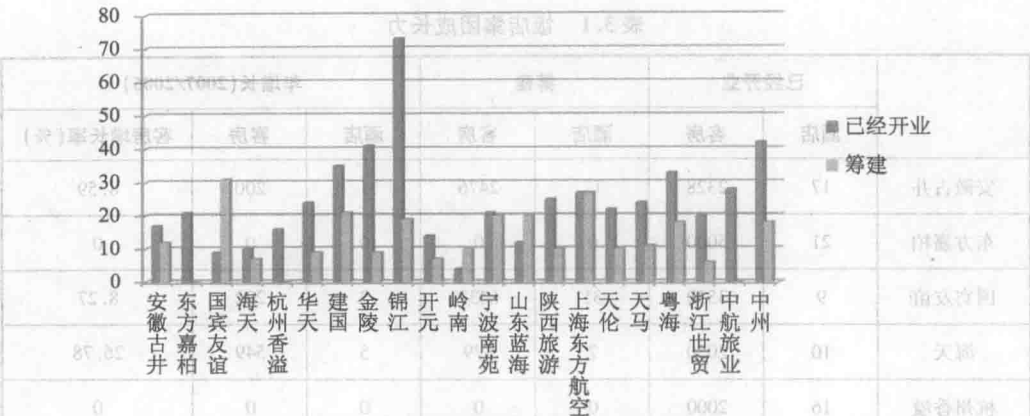


图 3.1 饭店集团成长力(饭店数)

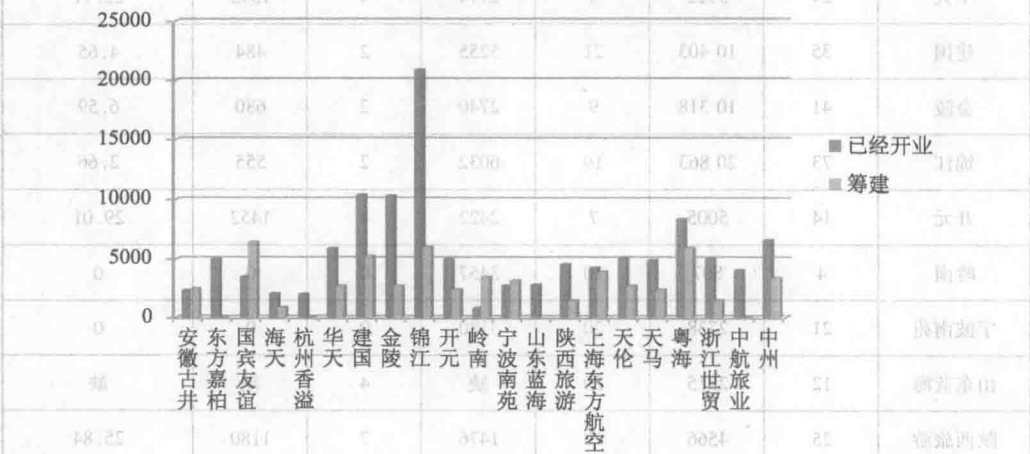


图 3.2 饭店集团成长力(客房数)

同时,各集团的成长力差距很大,开元集团(29.01%)、中州集团(27.2%)及海天集团(26.78%)近三年规模的成长力最大。而东方嘉柏、杭州香溢、岭南集团、宁波南苑、天马五家集团 2007 年没有新建饭店。锦江(2.66%)、建国(4.65%)、金陵(6.95%)等规模较大、较为稳定的集团保持一位数的低速增长。

4 饭店集团地域扩张能力

根据调查数据及集团网站二手资料,本土饭店集团的空间分布日趋成熟,由本地型向网络型转变。