

戴斌专栏

戴斌简介

学术活动

研究成果

学术文章

随 笔

教学资源

首页 >

戴斌专栏[文章]- 学术文章 - 饭店研究 - 论低星级饭店的产业分化与资源整合

论低星级饭店的产业分化与资源整合

饭店研究 加入时间：2007-4-25 点击：202

自二十世纪末期以来，伴随经济增长而来的商务旅行的日趋频繁，以及持续繁荣的国内旅游市场为中低端旅游住宿产业奠定了坚实的客源基础。事实上，除了来自资本市场和商业模式创新的支持之外，以如家为代表的经济型饭店业态的成功正是紧紧抓住了国内商务旅行和大众旅游客源市场不断扩容的历史机遇。然而，占有全国星级饭店产业存量一半以上的低星级饭店却似乎并没有分享到这一“增长的红利”。相反，商业模式陈旧、市场认同度低、经营绩效差几乎成了低星级饭店的代名词。如何从战略高度上系统梳理低星级饭店的市场与资源现状，突破宏观层面上的发展瓶颈，进而推进整个旅游住宿产业创新与发展，已经成为摆在我们面前的现实课题。

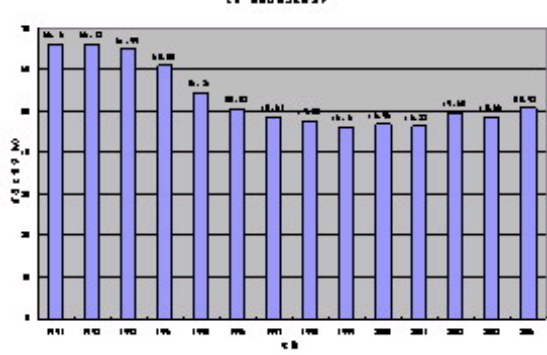
一、 现状：产业规模与经营绩效的反向变动

根据国家标准《旅游饭店星级的划分与评定（GB/T14308-2003）》，我们一般把五星级（含白金五星级）、四星级旅游饭店视为高星级饭店，三星级作为过渡的中间层次，而把一星级和二星级旅游饭店纳入到低星级饭店的范畴。截至2006年底，全国共有星级饭店12930家，其中一星660家，二星5928家。两者相加，低星级饭店共占到全部星级饭店存量的51%。这一数据也是连续的历史过程，特别是二星级饭店长期以来就是在绝对数量增长的同时，稳居一半左右的产业供给份额。然而，持续增长的供给规模并没有带来相应的产业绩效的增长：营业收入总量和单位饭店的平均收入徘徊不前，而客房出租率则长期低于行业平均出租率10个百分点左右。这一产业规模与经营绩效反向变动的悖论不能不引起我们对整个行业可持续发展前景的忧虑。

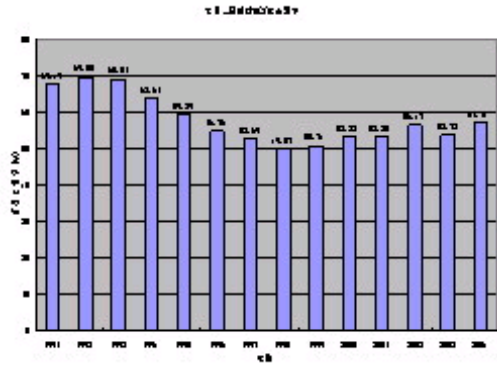
表1：全国各星级饭店数量（2002-2006）

| | 总数 | 五星 | 四星 | 三星 | 二星 | 一星 |
|-------|-------|-----|------|------|------|-----|
| 2002年 | 8880 | 175 | 635 | 2846 | 4414 | 810 |
| 2003年 | 9751 | 198 | 727 | 3166 | 4864 | 796 |
| 2004年 | 10888 | 242 | 971 | 3914 | 5096 | 665 |
| 2005年 | 12024 | 279 | 1146 | 4376 | 5591 | 632 |
| 2006年 | 12930 | 288 | 1307 | 4747 | 5928 | 660 |

*资料来源：中国旅游统计年鉴、国研网



一星



二星

图1: 低星级饭店的平均客房出租率 (1991-2005)

*资料来源: 根据历年《中国旅游统计年鉴》整理

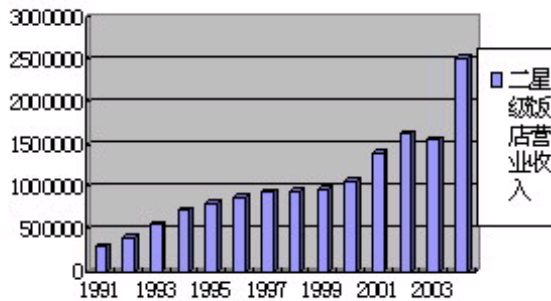
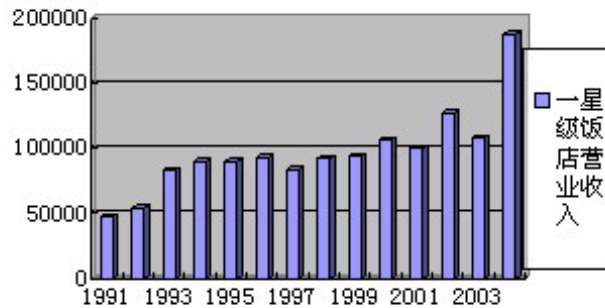


图2: 低星级饭店的营业总收入 (1991-2005)

*资料来源: 根据历年《中国旅游统计年鉴》整理

在内部生产要素发育方面, 低星级饭店也处于相对落后的状态。由于经营绩

效低下，业主无力也无心追加投资进行项目的更新改造，甚至相当一批低星级饭店连维持简单再生产的水平都很勉强。以职业经理人和专业技术人员为代表的高层次人力资源很难在低星级发挥作用，加上这批饭店由于历史的原因运营体制相对僵化，人员趋于老化，已经形成了人力资源开发过程中的“逆向选择”机制。唯一可资利用的土地要素，尽管有着潜在的升值空间，但是由于前面两个方面因素的制约使得整个项目的交易成本过高，而过高的交易成本则会迟滞低星级饭店土地要素流动的频率与幅度。

再从商业模式方面看，由于低星级饭店设备要求全面，服务要求周到，加之不少饭店出于盲目追求档次的目的而过度投入，其固定成本和运营费用一直居高不下。加上服务内容过于泛化，定位不明，目标客户重叠，产品同质化现象严重，导致低星级饭店在市场上普遍采用价格竞争的手段，鲜有技术进步的动力和商业创新的行为。在营销体系上，低星级饭店多采取电话预订等传统方式，缺乏有效的营销网络。在品牌经营上，大部分低星级饭店没有合适的定位，甚至缺乏树造品牌的意识。更为值得关注的是，相对于高星级饭店市场集中度——纳入到饭店集团所有和饭店管理公司管理的饭店数量占全部高星级饭店数量——不断提高的进程，低星级饭店长期处于高度分散的产业格局，而且至今也没有朝相反方向变动的迹象。

二、 分化：更加细分的市场与延展的业态谱系

低星级饭店的发展首先要打破现在同质聚堆的形象，对现有的客源市场进行更进一步的细分，从而建立起一整套的专业化和特色化经营体系。这就要求饭店的所有者和经营者必须要根据市场需求来确定自己饭店的服务目标和方向，并据此在研究确定自己的经营产品。低星级饭店应由目前的面对所有市场的小而全的饭店结构转向各具特色的专业饭店。除了面对价格敏感的低端客源市场这一共同点外，现有的产业存量要分别对应商业、会议、事务、观光、休闲、度假等消费动机寻找有区隔的市场类型。在这些基础上，针对更加细分的客源，调整自己的产品结构和服务项目，努力做出自己的特色。从目前的市场形势来看，中低消费层次的观光旅游者、城镇家庭休闲旅游者和二、三线城市的商业旅行者将是低星级饭店最为稳固的客源市场。

再次，在产品结构的调整方面，低星级饭店要更多地向经济型业态学习。经济型酒店的特点之一是功能简化，它把服务功能集中在住宿上，力求在该核心服务上精益求精，而把餐饮、购物、娱乐功能大大压缩、简化，甚至不设，投入的运营成本大幅降低。因而与低星级饭店相比，从成本上，经济型酒店减少了许多额外的投入，大大降低了成本；从服务上，经济型饭店以顾客的基本需求为导向，为市场提供“价廉、舒适、卫生、安全”的产品和服务，定位明确，适合顾客的需求，以大众旅行者和中小商务者为主要服务对象，最大限度发挥了自身优势。对于低星级饭店而言，还要进一步地根据细分市场的特点来调整自己的产品结构和服务项目。比如主要定位于老年人市场的低星级，就以考虑从建筑外观、设施摆放、便利性等方面进行改造，使之更符合老年人的审美取向和消费习惯。再比如主要定位于国内旅游团队市场的饭店，则可以通过优化团队就餐环境、提供集体娱乐设施、附加旅游信息等增值服务，来增加客房以外的收益在饭店营业额中的比重。

第四，低星级饭店要尽力延展自己的业态谱系。为适应消费者需求和市场竞争环境的变化，低星级饭店应根据自身特点（区位、服务、设施、品牌等）寻找出路，求得生存。途径之一是通过改造转型为经济型饭店。在欧美发达国家，经济型

酒店非常普及，其市场份额约占整个酒店市场的70%。中国经济型酒店尽管发展速度很快，但由于起步相对较晚，目前在国内酒店业的市场份额尚不足10%，应当说还有很大的增长空间。部分低星级饭店完全可以通过出让、出租、特许加盟等方式进入经济型经济的序列。途径之二则是通过提升向高星级饭店发展。相比低星级饭店，高星级的饭店享有较高的客房出租率（五星级饭店到一星级饭店客出租率为从65.97%依次递减为50.92%，中国旅游统计年鉴2005），且其目标客源市场主要是中高端商务人员，也与低星级饭店有区别，避免靠无序的价格战来争夺市场份额；高星级饭店也可以较为有利的避开经济型饭店的迅猛发展带来的冲击。所以，在条件允许的情况下，部分低星级饭店可以考虑通过更新改造和提升档次来应对当前饭店市场的变化。途径之三则是通过挖掘本地的自然和历史文化资源向着小型的主题饭店方向发展。像沿高速公路或者城市边缘布局的汽车旅馆、在A级景区或古城、古村落分布的带有浓厚历史积淀的客栈、在高等院校和科研院所周边布局的“现代招待所”，等等，都是中国低星级饭店群体可以介入的延展业态。

三、 整合：产权多元化基础上的非产权联合

目前市场上的低星级饭店还有相当一部分属于国有资产的范畴。由于历史的原因，这些国有饭店资产广泛分布于中央机构和事业单位、地方政府机关、大中型国有企业等不同的代理人手中，也有部分资产进入了重组后的国有旅游集团范围。对于这部分低星级饭店，国有饭店资产的决策者要本着“战略退出、资产变现、补偿员工”的原则进行大规模、深层次的民营化改革。就具体的改革路径而言，无论是按固定资产原值法，还是按照市场价值法，这一部分低星级饭店的交易价格都不会很高。从稳定员工和持续发展的角度出发，我们更倾向于通过全员持股或管理层买断的方式实现低星级国有饭店的民营化。只有当这批饭店的经营机制和管理模式发生了彻底的转型与变革之后，才能焕发出新的生机与活力。

在产权多元化的基础上，低星级饭店要逐步实现同类型、同区域；同类型、跨区域；同档次、跨区域的联合。饭店集团化是经济全球化大背景下饭店发展竞争的必然结果，无论是从资本筹集、成本、服务采购，还是从人力资源、营销网络、品牌经营方面，饭店集团都有着单体饭店无可比拟的优势。目前，全球各饭店集团和跨国饭店管理公司都在大肆扩张，通过直接投资、管理合同、租赁、特许经营等多种方式扩大自身影响力，挤压单体饭店，特别是低星饭店的生存空间。面对产业集中度扩大的压力，作为单体饭店的低星级饭店为谋求自身出路，在共同利益的驱使下，必须走联合发展的道路。国际饭店产业的实践经验表明，在产权多元化基础上建立起松散的同业联盟是有效可行的，有的协同效益甚至达到了饭店集团的水平。

与饭店集团和管理饭店公司不同，饭店联合体的成员饭店可以按所有者自身的方式管理饭店。饭店联合体的中心管理部门并不真正拥有饭店，也没有管理饭店的责任，不能要求成员饭店按照统一的管理模式运营。饭店联合体是独立拥有的饭店的自愿联合，成员饭店通过联合体可以获得单一饭店无法取得的重要资源，例如预定网络，联合促销，人员招聘和培训等。

在全国范围内或主要商务城市，低星级饭店可以通过组建饭店联合体的方式改变单体酒店在客房预定方式、酒店宣传方面的不足，还可以通过采购以降低成本。通过对饭店联合体的统一推广，使之成为消费者认可的组织，该组织下的饭店也由于降低了消费者在购买服务过程中的风险而得益。在具体的实践过程中，饭店联合

体还可以考虑使用会员卡的形式吸引客源。

总之，在市场、技术和制度环境都在发生剧烈变动的今天，低星级饭店的生存危机已经迫在眼前了。我们必须深思现状，从产权改革、市场体系调整和商业模式创新等方面进行深入的研究，大胆地创新，探索出适合中国低星级饭店产业的新型发展模式。

2007-4-5

上一条: [预算、规则与饭店市场分化](#)

下一条: [为饭店经理人奠定管理创新的坚实基础](#)

没有相关信息

 [发表, 查看评论\(0\)](#)  [打印本页](#)  [搜索相关信息](#)

Copyright © 2006-2008 中国饭店研究在线保留所有权利

[关于我们](#) | [联系我们](#) [[管理登陆](#)]