

我国旅游饭店集团化发展进程思考

文/任萍

饭店业是旅游业的三大支柱之一。当今饭店业的繁荣发展，导致了饭店业市场竞争日益加剧，而饭店业的集中化以及由此带来的集团化经营发展趋势的出现，正是这种竞争的必然产物。

所谓饭店集团，是指以经营饭店为主的联合经营的经济实体，它在本国或世界各地以直接或间接形式控制多个饭店，以相同的店名和店标，统一的经营程序，同样的服务标准和管理风格与水准进行联合经营。综观世界上饭店集团的发展现状，基本上可将之划分为饭店连锁集团（HOTEL CHAINS）和饭店合作集团（HOTEL CONSORTIA）两大类。现代饭店集团产生于第二次世界大战后，由于国际饭店业的激烈竞争，单一饭店独立经营的形式难以应付竞争局势，许多饭店互相兼并和转让产权，同时其他行业特别是航空公司以购买饭店股份的方式参与饭店业，并逐步扩大股权，形成了对饭店企业的控制，由此这种扩大经济规模联合经营的方式就此迅速发展起来了。

在饭店业竞争中，饭店集团相对于各独立经营的饭店来说，具有无可比拟的优势。主要表现在：

1、饭店走集团化成长的道路有规模上的优势。就独立单体饭店而言，由于规模小，造成了经营成本和管理费用居高不下，无论是市场营销、人力资源、物资采购还是预订系统与销售网络都不能同饭店集团相比拟。即使市场需求增大了，受规模影响销售收入也难以同步增长。然而就饭店集团而言，财务方面的优势使集团从内部筹措到款项，还能以更好的条件贷到款，某些管理成本也不必随业务量的增加而同时增加，比如集中进行客房预订。规模经济效益还源于饭店集团的风险扩散优势。旅游业具有季节性、脆弱性、敏感性和多重目标市场的特点，而有一定规模就可以使集团用某些领域的获利去弥补另一领域或重要业务出现的失误。另外，饭店集团能够通过成员饭店针对不同市场部分的多元经营，以及通过成员饭店在不同地域开展经营的分散性特点，减少整个集团的经营因某地季节或市场环境因素的不利变化而可能产生的风险。

2、饭店集团实行科学化管理，推行统一的标准化的经营和管理办法，建立品牌识别与顾客忠诚度，能提高回头率，使品牌形象迅速提高，进而进一步赢得市场份额。根据饭店专家推算，回头率增加5%，其利润上升30%—80%，而吸引回头客的成本只是一次性顾客的20%。

3、集团化经营可以避免市场的过度竞争。在一个行业中，如果存在数量太多而又缺乏差异化的企业，必然会导致企业的过度竞争，从而降低行业整体利润。

从上个世纪40年代，美国泛美航空公司率先购买了洲际旅馆的产权，控制了洲际旅馆而打入饭店业开始，随着全球化的发展，如今的饭店集团正在加紧其全球范围的扩张，饭店集团化趋势更明显。据有关统计，世界上排名前200家的饭店连锁公司基本上占据了全球饭店客源的90%。在目前的饭店业中，大型的饭店集团公司处于领先地位。如假日集团饭店、喜来登饭店集团、洲际饭店集团、西方国际饭店集团、凯悦饭店集团、希尔顿饭店集团、马里奥特饭店集团等。这些饭店集团以各种形式打入我国，并在我国饭店业市场上占据越来越大的优势。

而自从加入世贸组织以来，我国饭店业面临新的发展机遇。伴随着我国旅游业的发展，旅游涉外饭店取得了相当大的成就。我国第一家饭店集团——上海锦江饭店集团成立于1984年3月。统计显示，截止到2002年底，全国共有110余家饭店管理公司，管理饭店700余家，星级化程度达7.2%。1978年在中国能接待海外游客的饭店只有237家，到2002年符合星级标准的饭店有11000多家，客房近百万间，年接待超过1.5亿人次，行业产值超过800多亿元人民币，利税50亿元，直接从业人员超过百万。在短短二十几年中，我国饭店业的发展经历了起步开拓、高速发展等阶段后，如今正朝着国际化、现代化的方向发展。虽然我国饭店业已经形成了全方位、多领域的开放格局，但是却存在“小、弱、散”等缺点，除去高档饭店的硬件的投入，饭店行业重要指标的参数与国际水平的差距仍然显著，有些还有进一步扩大的趋势，尤其是我国众多本土饭店处于单兵作战，饭店集团化发展的步履缓慢，很难与海外饭店集团抗衡。在中国饭店业集团20强中，中国饭店集团入选8家，国际著名酒店集团入选12家，外资品牌占据了60%，这不能不是一个令人担忧的问题。可见加快饭店集团化发展，实现饭店国际化和集团化，推出有核心竞争力的饭店品牌，这是关系到中国饭店业今后能否成功发展的一大问题。在解决集团化进程的过程中，特别要注意解决好以下几个问题：

1、加快本土饭店完全实现与国际接轨，解决好国有饭店体制问题

在我国饭店集团化进程中，必须强调参与集团的所有单体饭店具有清晰的产权机构，建立完善的企业治理机构，这样才能在集团化的基础上实现饭店集团的协同效益。国外饭店集团100多年

的发展历史证明,要通过饭店之间集团化来提高饭店集团的规模经济,必须建立在每一个单体饭店具有清晰的产权结构和完善的企业治理机构基础上,否则只能是饭店的资产的无效叠加和累积,无法实现这种基于协同效应而增加的规模经济效益,导致“集而不团”。因此进一步解放思想,转变观念,建立现代企业制度,实现真正意义上的两权分离,是我国饭店业发展和饭店集团化的关键所在。

2、加快品牌经营建设,全面打造民族化的饭店品牌,促进营销网络化,形成强大的核心竞争力

品牌建设是饭店的灵魂所在。在我国国际品牌的进入已经持续了20多年。1982年香港半岛集团管理北京建国饭店,标志着国际饭店集团开始进入中国市场。至1988年,已有26家国际酒店集团进入中国市场,管理饭店达62家。2002年3月北京凯富饭店开业,标志着选择国际开始在中国落户,至此国际跨国饭店集团十巨头已全部登陆中国市场,我国已成为著名国际饭店集团的聚集地。纵观我国星级饭店的建设,4、5星级的饭店基本上完成了连锁化经营,加入国际或国内饭店集团,中高档饭店的狭小市场里,国际著名的饭店品牌占据了半壁江山。这确实令人忧虑。中国饭店集团在发展过程中应对此给予充分重视。由于国内多数饭店集团都处于饭店集团化初级阶段,这一阶段的重要任务就是加快品牌经营建设,全面打造民族化的饭店品牌,促进营销网络化,提高核心竞争力。如北京首旅集团旗下的建国国际成立以来,一直坚持以品牌战略为核心,并积极推进市场化战略,规模化战略和可持续发展战略,致力打造中国自己的饭店品牌,成立几年已发展到29家,成为成长最快的饭店管理公司。

3、加强对中档饭店集团化建设步伐

国家旅游局提供的最新数据显示,目前中国旅游星级饭店的总数已达12930家。这些星级饭店中,五星级饭店288家、四星级饭店1307家、三星级饭店4747家、二星级饭店5928家、一星级饭店660家,饭店的分布和星级的结构并不太合理。一二星级饭店受地方政府干预太多,又多为地方政府接待性宾馆,体制上受制约。具有一定规模的三星级饭店成本高,而效益又无法与四五星级饭店相争,走集团化的道路尤为适合。

4、培养专业人才,建立一个完善的职业经理人市场

目前很多饭店管理公司的主要负责人大多是从一个饭店的总经理摇身一变而成。而任何一个称职的饭店总经理都不可能自然而然地等同于一个称职的集团的总裁,聘请专业人士加盟饭店集团是大势所趋。我们目前的企业改革,迫切需要一个完善的职业经理人市场。一个合格的职业经理人,应当具备以投资人和业主利益为企业最高经营目标,即以资本收益最大化为目标的素质。

5、全面提高饭店经营管理的专业化水平

饭店经营管理中标准化管理是基础,个性化管理是发展趋势。目前饭店管理处于初级阶段,尤其是服务模式从情绪化到标准化的提升还没有完成,大部分中小型饭店服务管理不规范,缺乏科学化、制度化、标准化,在市场竞争策略上还停留在依靠价格和关系上。因此我们必须不断改善饭店的经营管理,全面提高饭店经营管理的专业化水平。

总之,新世纪的中国饭店业只有走集团化发展道路才能够迎接未来的一系列挑战。中国饭店业集团化发展虽然步履缓慢,虽然困难重重,障碍不断,但我们相信,在不久的将来,富有中国特色的饭店管理集团一定会不断壮大(作者单位:绵阳师范学院)

相关链接

[企业集团发展规划定位综论](#)
[宏福公司经济增长效应研究](#)
[旅行社的集团化发展](#)
[浅议企业集团资金集中管理的意义](#)
[我国旅游饭店集团化发展进程思考](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站,所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料,均为集团经济研究版权所有。

地址:北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编:100020 电话/传真:(010)65015547/65015546

制作单位:集团经济研究网络中心