

饭店集团资本运作模式初探

文/张妮 朱玲 张红卫

现代饭店的经营走向集团化、全球化是世界饭店业的一种发展趋势，伴随着市场竞争的加剧，独立经营饭店的前景日趋暗淡。中国的饭店必须走集团化经营的路子，而集团化经营必须通过资本运作迅速扩大饭店规模和饭店市场份额，提高规模经济效益。现代饭店集团的形成过程，其实就是以市场为导向的资本集聚、扩张的过程。建立以资本运作为核心的饭店集团化经营模式，要求饭店经营者必须充分利用饭店资本优势，采取多种途径和方法使饭店资本获取最大收益。资本运作要求饭店冲破传统的经营模式，由产品经营向资本经营转变，抓住资本价值这个根本，关注资本的流动和价值的增值。要提高饭店收益的最终值，就要求以资本运作为核心的饭店集团化经营采取下述三个层次的经营模式。

一、第一层次：充分利用有形资本的生产性经营模式

饭店的经营收益主要来自于向市场提供产品所取得的利润，并以此为源泉实现资本的增值和保值。以资本运作观念来经营，必然要求饭店实现最大规模的生产，使单位成本降为最低。如果不用资本运作的观念进行生产经营，经营者的观念只局限在狭隘的客房、餐饮等产品上，就会造成饭店盲目更新改造，盲目追求产品质量。目前一些饭店更新改造后造成债台高筑，经营效果反不如以前，就是最典型的违背资本运作规律、盲目扩大投资的结果。因此，饭店的任何生产经营都应建立在资本运作的基础上。饭店是资本的载体，无论经营什么项目，采取何种经营形式，只要能对资本的运作有利，只要能带来增值就可取。因此，饭店不能为了产品的生产而生产，应以最大盈利和满足顾客的需要为目标，提高产品质量。

二、第二层次：利用无形资本的特许经营模式

在经济全球化、市场一体化的进程中，饭店集团必须面向全球进行资源配置和经营，如果饭店仅利用有形资本进行生产扩张就很难快速增长。对于不同饭店来说各有自己的优劣势，如有些饭店在品牌、管理技术上具有优势，而另一些饭店或企业资本充足，客源市场稳定等。这样，一些饭店就可以与其他饭店或企业进行联盟与合作以获得优势上的互补。通过形成以资本运作为核心的战略联盟，一个中小规模的饭店就会在短时间内迅速发展成为全球性企业集团。联盟加快了企业从单纯的全资公司结构向更加联合的形式转变，它有助于在全球范围内增强对饭店集团的忠诚和合作。饭店联盟的形式多种多样，最为常见的是利用饭店的无形资产(品牌、预订系统等)进行特许经营。国外的很多饭店通过有效的生产经营在不断提高自身实力的基础上，树立了企业的市场形象，创造了企业品牌。我国的一些高星级的饭店在管理和服务水平上达到了国际标准并具有一定的品牌优势，但并不一定具有适合于现代市场经济的以资本运作为核心的经营理念，这是导致我国饭店业低水平发展的原因之一。饭店品牌因其无形性一般只能以契约的形式进行生产组合及运作。饭店除以标准连锁外，主要以契约连锁(如联号和特许经营)的方式，将本来不属于同一部门(或企业)而在经济上、技术上、产品的销售上有密切联系的饭店或企业结合到一起形成优势互补的经营关系。这样把彼此独立的法人企业组织变为企业集团，利用自己的品牌，在少出资(租赁契约)或不出资(管理合同)的条件下获得另一家企业的经营权。无形资产扩张相对于有形资本来说风险是最小的，它是利用别人的资本为自己赚钱，使饭店在低成本情形下扩张。

三、第三层次：利用企业资本价值化形态的全方位经营模式

以上两个层次的经营模式是饭店依靠自身的经济实力，通过内部扩张的方式来扩大饭店规模。饭店要获得超常规发展，在短期内形成大集团，还需要采取外部性扩张方式。通过存量资产的横向渗透或扩张使资本从分散状态转化为集中、从小规模迅速扩展到大规模，从而产生规模效益。饭店进行资本经营不能有闲置资本，这就要求饭店对有形资本和无形资产进行全方位的评估后实现价值化，对其有形资本(设备、设施等)和无形资产(品牌、预订网络系统、管理技术、土地使用权等)进行重组。饭店资本重组可以采取多种多样的形式。对于具备一定自有资金和市场优势的饭店可以采取兼并、收购其他饭店，或以参股、控股、合作或直接投资方式管理其他相关企业。对于经营业绩较差的企业可以把闲置资产或者是不良资产转让出去。饭店还可以其资产作为抵押向银行等金融机构进行借贷款。如假日饭店为了扩大经营规模，不仅在50年代末通过向公众出售股票，获得二百多万美元的纯收益，使假日饭店公司真正开始崛起，而且还通过向海湾石油公司转让优先股，从而获得三千多万美元的贷款。充足的财源使假日公司以两三天开一家假日饭店的速度迅速地发展起来。

总之，资本运作涵盖饭店整个经营过程。以资本运作为核心的饭店集团化经营模式，必然会使饭店从单一经营转向立体经营，综合利用饭店各种形态的资本来获得资本的增值；也必然会加强饭店集团内部各企业间的紧密联系，使之成为真正的命运共同体，使其规模效益和整体优势得到全面发挥(作者单位：中南林业科技大学饭店管理咨询与研究中心)

相关链接

探析集团企业信息化核心人才管理体系建设
论我国企业集团的财务控制

医院集团模式下医疗设备动态管理
河南宛西制药集团产权制度改革的启示
对中国企业集团合并纳税制度的思考和建议
龙煤矿业集团公司治理瓦斯对策研究
饭店集团资本运作模式初探

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