

浅论中外饭店集团化的差距和对策

——以锦江饭店为例

文/孙娟娟 李海平 沈晨仕

国外著名饭店的大份额市场占有率，是他们品牌化经营饭店集团的成就。与之相比国内零星饭店就远不如品牌化经营的国外著名饭店集团。随着国门的不断打开，饭店业面临着日益激烈的竞争，如果再不发展自己的品牌饭店，就可能会失去已有的市场份额，饭店经营的集团化就是我们所要摸索的可行之路。正确的分析中外饭店集团化的差距可以引导我国饭店业健康有序快速地发展。下文以锦江饭店为例与国外饭店集团作简要的比较。

一、中外饭店集团的现状和发展

(一) 世界饭店业的现状

世界饭店业分布的地区格局可以简单的表述为：欧洲和美洲是饭店业最为发达的两个地区，1995年，这两个地区所拥有的客饭数分别占了世界总量的44.36%和35.86%；东亚和太平洋地区由于经济和旅游业的迅速发展，饭店业的规模扩张也较快。其份额从1991年的11.38%增加到1995年的13.93%。然而中东、南亚和非洲知识占了5.85%。预计今后东亚和太平洋地区饭店业还将持续快速发展。随着所占份额的增加势必会使饭店的数额越来越多。那么分食市场的饭店越多，也就竞争也会日益激烈。

(二) 中国旅游饭店集团化的发展及其趋势

中国旅游饭店的集团化管理进程起步于20世纪70年代末和80年代初，紧接着国家旅游局于1987年正式颁发了关于发展国营饭店管理公司的1987[40]号文件。国务院办公厅又于1988年4月6日发布了《国务院办公厅转发国家旅游局关于建立饭店管理公司及有关政策问题请示的通知》。在政府诸项优惠政策的扶持下，一大批以模仿外国饭店集团经营管理模式为特征的中国本土的管理公司或饭店集团应运而生。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，星级饭店集团化程度达7.2%。在中国饭店业集团20强中，国际著名酒店集团入选12家，中国饭店集团入选8家。令人可喜的是，我国入选的这8家饭店管理公司经营规模均已达到国际饭店集团300强的标准，反映出中国饭店集团化进程有了实质性的进展。然而，由于规模与范围的制约，这些国产的饭店集团所经营管理的饭店在1997年亚洲金融危机和1998年中国南北洪水的双重打击下出现了严重的亏损，导致不少国内单体饭店宁可出高价聘请一两位外国人或外地人来管理饭店也不愿再聘请饭店集团或管理公司；这种非集团化的倾向曾使中国旅游饭店业的集团化管理进程严重受阻。再加上外国旅游饭店集团以特许经营方式进入中国市场，将直接挑战中国本土的饭店集团或管理公司，致使他处于内外夹攻的困境之中。近10年来，国外采用管理合同进行集团经营发生了显著的变化，合同已从对经营者有利转向有利于业主。使得我国的饭店业通过品牌化经营的方式扩展了自己的经营范围。有通过了特许经营、合同经营、委托经营等等多种方式发展了饭店集团化经验。

二、中外饭店集团的差距

(一) 规模实力差距大

经过多年的兼并重组，国外饭店集团已经形成了10余个超级饭店集团进行寡头竞争的局面。2002年，全球最大的饭店集团美国圣达特饭店管理集团拥有饭店6513家，客房536097间。而名列中国第一位的上海锦江饭店集团拥有饭店77家，仅为圣达特集团的1.2%。客房18278间，仅为圣达特集团的3.4%。与排行第十位的希尔顿国际饭店集团相比，锦江的饭店数仅为其的1/5，客房数为其的18.8%。我国饭店集团拥有的饭店数量和管理实力都与外国饭店集团相差很远。再则，我国饭店集团大多是行政命令捏合的产物或只是形式上的联合体，凝聚力不高，机构臃肿、工作效率低、运行成本高。在段时期内很难与国外大型饭店集团形成有力的竞争。

当今世界超级著名饭店集团积极开展跨国界、跨区域、跨行业、多元品牌的经济大兼并，在全球范围内配置资源和组合生产要素。因而竞争实力强；而国内饭店集团则大多只在一个或两个主要城市进行集团化经营，仅有锦江、首旅、东方等极少数几个有规模、有实力的跨地区经营集团。国外大型饭店集团一般在多个细分市场经营，又有多元化的产品品牌，形成了一个品牌组合，例如马里奥特国际饭店集团目前拥有13个住宿业品牌（不包括分时度假品牌和会议中心品牌）。国内饭店集团在产品经营上则缺乏品牌与产品规划，单品种经营的倾向很浓厚。国外先进的饭店集团拥有全球网络化预定系统和其它高科技技术，拥有强大的市场营销能力和集团价格优势以及完善的服务系统，国内饭店集团在这方面的差距更大。

(二) 国内饭店集团化进展缓慢，投资扩张的阻力大

尽管政府部门、企业界和理论界都认为组建或加盟饭店管理集团并充分发挥其规模经济优势，将是我国饭店业求得生存与发展唯一的出路。但由于以下原因，中国饭店集团化进展缓慢，扩张阻力很大。

1、绝大多数内资饭店投资者没有集团化的动力。中国绝大部分饭店属于国有过集体资产，产权和经营权不清晰，甚至有些饭店的管理人员还是政府工职人员。由于体制、利益和观念的多重阻碍，饭店管理者缺乏集团化的动力。即使饭店经营者有积极性，但由于投资者利益驱动，反而存在风险，饭店争争取不到资金，集团化就推不动。

2、中国差不多有一半的饭店与各级政府、部门有直接的隶属关系，各星级饭店还担负着各级政府、部门或大型国营企业的接待任务。这使得饭店管理者难以将饭店作为一个企业来经营，不计成本的接待任务致使某些饭店经营效率低下、缺乏竞争力，这使得我国的饭店即使亏损也拒绝兼并，也难以运用特许经营、管理合同等联合手段，而跨国饭店集团用的最成功的扩张手段恰恰是非投资性的“特许经营”和“委托管理”。

3、资本市场不发达，饭店集团融资困难，资本联结力不足。资本市场欠发达阻碍了我国饭店集团的扩张，纯粹通过银行借贷会使饭店集团的负债过高，导致经营风险加大。受经济实力和现行体制的限制，下挪的饭店集团基本上没有实力进行直接投资、购买，或通过控股的方式来取得对成员饭店的直接管理权。资本联结不足导致多数饭店集团有名无实。

三、国内饭店集团化的发展对策—锦江饭店集团化为例

在这政府主导型的国度，中国饭店集团的发展必须得到政府的支持和引导，走一条快速的跳跃式的超常规发展的道路。上海将锦江、新亚两大集团重组为锦江国际集团正是做的这条道路。锦江集团与新亚集团合并后，企业规模迅速扩大，但起核心产业仍然集中于饭店宾馆业、餐饮服务业和旅游客运业。重组后的锦江国际饭店管理公司是目前中国管理饭店最多、规模最大的专业化公司。截止2004年锦江饭店集团已经进入了全球饭店300强。

(一) 多元化经营的集团化规模

锦江集团结合我国国庆特点，开拓了一条以经营饭店、公寓、办公楼为主的多种经营，配套成龙的综合性经济实体的道路，使集团得以迅速发展。在发展酒店业和物业管理的同时，锦江集团立足于多行业、多方位、多角度，形成了多元化经营的格局，通过容资、集资和利用逐步积累起来的自有资金，先后投资发展了五大行业。一是游乐业；集团下设了锦江旅游有限公司是国际旅行社，主要经营特色是高档次、专业性旅游，起所属的锦江假日旅游公司、锦江会议服务公司经营的国内旅游也有一定影响。锦江乐园和佘山锦江水上漂流世界是上海极具影响的大型娱乐中心之一。二是客运业；集团拥有3000辆营业车辆，7家汽车维修厂，2个大型驾驶员培训基地，是上海外事接待工作和出租行业的骨干力量。三是商贸业；集团与国际上的著名商业集团合资，先后组建了锦江迪声商厦有限公司、锦江麦德龙购物中兴有限公司等中外合资商业企业。四是房地产业；集团近年来开发各类建筑80多幢、约30万平方米的地产，并有一些待建开发基地。五是金融业；集团参股投资了交通银行、浦东发展银行、上海国际投资信托公司、太平洋保险公司和上海银行等金融企业。锦江集团化的多元化的经营道路是正确的，集团的规模得到了空前的发展，也使饭店集团化得到了多方位多渠道的帮助，从而增强了国际竞争力。

(二) 锦江饭店集团实力的迅速壮大

从长远观点来看，中国的饭店集团要在全国范围乃至全世界范围内进行扩张并购，与国外知名饭店集团竞争，必须实施“普遍提高服务质量、培养自己的核心能力、创立有特色的饭店管理模式”的战略。多年来锦江集团在饭店管理上积累了大量经验，摸索想出了一套适合中国国情、先进的饭店管理模式。《锦江集团饭店管理模式》一书，更是锦江标准化服务管理的法典，这已成为锦江国际连锁经营的法宝。上海新亚集团在上海投资了扬子江大酒店、海仑宾馆、建国宾馆、新亚汤臣大酒店、新亚广场、长城大酒店等一批高级酒店，目前拥有22家酒店，集团客房数达到6400间。

(三) 政府的角色转化，公司上市融资

1、锦江和新亚两大集团的合并重组，是“政府行为”、“行政措施”。但在当前国际竞争日趋激烈的情况下，政府部门这样做是正当其时。从中国的实际情况来看，单靠企业的内部积累，从完全市场自由竞争逐步转变为垄断竞争，没有政府的支持与扶持，中国的饭店集团必须走一条快速超常规发展的道路，在此过程中政府的作用不可低估。政府的支持正是锦江新亚两大集团得以合并的关键，也使合并锦江国际的扩张无形有了政府这一大靠山，这提高了品牌的知名度和可信度。

2、资本市场欠发达是当前饭店集团扩张的大难题。扩张需要资金，纯粹通过银行借贷会使饭店欠债过高、导致经营风险加大，股票市场不发达使集团难以通过股票市场低成本融资，而饭店集团兼并经营不善的饭店而负担沉重的债务。然而锦江国际旗下拥有三家上市公司，即新锦江、锦江酒店（原名新亚股份）和国旅，集团欲整体上市募集扩张资金。除此之外，锦江还出售置换了部分与主营业务无关的资产，并得到了中国工商银行100亿元的综合授信额度。因此，锦江集团已经解决了困扰大多数饭店集团扩张的资金问题（作者单位：湖州职业技术学院）

相关链接

[施工企业集团资金集中高效管理措施](#)
[浅论中外饭店集团化的差距和对策](#)
[浅谈企业集团税务筹划业绩评价](#)
[集团企业财务治理结构的研究](#)
[企业核心竞争力与跨国公司经营](#)
[借款费用新准则在集团企业的应用](#)
[我国企业跨国经营的融资战略研究](#)
[新形势下企业集团财务管理体制的构建](#)

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