

## 有关中国饭店集团发展的综述

文/文平

饭店行业在我国各个行业中是开放最早、也是我国加入世界贸易组织开放力度最大、与国际接轨步伐最快的一个行业。无论在引进外资，还是引进外国的管理经验方面，均为如此。国际饭店集团的介入使中国饭店行业能紧紧跟上国际发展步伐，然而，作为本土的饭店管理者是否看到了一些隐藏的问题和隐患：第一，国有饭店和外资饭店在管理上和效益上的差距非常明显，而且这种差距越来越大；第二，国际饭店集团成熟的饭店联号以及他们在管理上、成本降低上、销售网络上、整体推广上明显要好过国内的单体饭店，甚至一些国内饭店集团。对国内饭店集团发展的研究应该说是刻不容缓了。

笔者搜索到从1995年至今48篇关于中国饭店集团的论文。中国饭店业发展了近30年，有关饭店集团的文章却不到50篇，可见人们对这个领域的研究才开始起步。1998年的文章占6.2%，1999年的文章占15.2%，2000年的文章占7.9%，2001年的文章占7.9%，2002年的文章占24.8%，2003年的文章占13.1%，2004年的文章占13.1%，2005年的文章占6.2%。可以看出，饭店集团化的趋势渐渐受到人们的关注。

笔者在阅读了这48篇论文后，将它们进行了归纳分类。现在人们对饭店集团的研究主要分这几个方面：1、从管理理论的角度，其中有42篇；2、从经济学的角度，其中有3篇；3、对国外饭店集团的单独论述的，其中有3篇。

### 一、管理层面

从这个层面进行阐述的论文主要是对饭店集团的管理模式、发展战略、运作方式、条件分析进行剖析。

在这方面的研究中，戴斌、牛志文等人比较活跃。一般主要论述内容可以作如下的步骤归纳：

第一步：首先提出中国目前的旅游业发展兴盛，但是虽然是旅游大国，却不是旅游强国。中国饭店业在1998年以前发展的喜人势头过后，从90年代后期开始，全国的饭店遭遇了出租率不断下降的局面。

第二步：进一步的，作者指出集团化的优势。总结下来有这么几条：1、营销优势；2、财务优势；3、管理优势；4、技术优势。

第三步：作者会接着提出集团化的方法，一句话概括就是资本运行。资本运行简单的说就是包括了兼并、收购、管理合同、特许经营等等。产权不变的诸如联合、承包、租赁、委托代理、特许经营权转让等，产权要变的诸如兼并、收购、资产重组、破产、拍卖、股份制改造等等。

第四步：指出我国企业面临集团化的机遇，主要是两个，一是有专家预测到2020年，中国将是世界上最大的旅游客源国，另一个机遇是中国加入WTO，这将有利于中国学习到外国饭店大集团的经验，也有利于中国饭店集团走出国门。

但是机遇与挑战是并存的。中国饭店要走好集团化的道路，先要注意以下的一些方面：1、政府企业要产权明晰。由于一些地方的饭店是政府牵线，或者是以企业为资金后盾建立起来的，其本质就是作为政府或者企业“招待所”。所以，人们对饭店的经营效益漠不关心，对饭店的发展战略不做规划。2、政府择优扶持。中国饭店市场上的饭店规模参差不齐。虽然也有进入世界饭店集团300强的锦江集团和凯莱集团，但是规模和世界前10名的饭店集团比较起来，差距是非常大的。我国酒店数量虽然不少，饭店管理公司也多，就是缺少能与世界级的大集团所抗衡的“集团航母”。在这种情况下，政府应该做好企业之间的“红娘”，鼓励资本运作，使有实力的集团更加的强大，能在世界上扛起中国饭店集团的大旗；3、企业也要积极的寻找发展路子，走集团化的道路，改变传统和保守的观点，利用集团化的优势把企业搞活、作强。

在这个层面中，还有把讨论的问题分得更细的文章。

### （一）对经济型酒店的集团化提出了建议

侯国林、李金生、卞显红（2005）年发表了《论我国经济型饭店集团化的模式及对策》。这篇文章重点强调了要把集团化的目标转移到经济性酒店上来。以前，人们谈到集团化，尤其是中国饭店的集团化，好像多是中高档酒店之间的结合。但是，如果一直按照这种思路走下去，集团化可能会陷入困境。

首先，中国饭店集团如果一直守住中高档饭店的领域而不拓宽其他门路的话，由于中国饭店集团在财力、人资方面逊色于外国饭店，长此以往，持久战之后中国饭店集团必然会元气大伤；第二，外国饭店集团渐渐地开始进军中国的低档饭店领域，这样，中国饭店集团在这个领域能够分得的市场相对减小了；第三，我国的经济型酒店市场是一块很有市场潜力的领域。因为毕竟我国收入不高的人群占大多数，学生出游也会选择经济实惠的饭店。中国饭店应该充分发挥本土优势，抢先开拓和占领经济型酒店市场，建立具有中国特色的饭店集团。这几年中国几个大的饭店集团推出的“锦江之星”、“新亚之星”、“如家连锁”等等经济型饭店已经成为中国经济型饭店集团化的“先行者”，中国的经济型饭店的发展必将越来越规范和越来越具规模。

### （二）关注饭店集团化中的文化差异

王明景(2004)、徐虹(2001)、黄时泽(2005)分别写了三篇关于文化差异的文章。指出由于目前中国较有实力的饭店集团都在一定程度上向国外先进技术学习或者都聘用国外优秀管理人员,或者加入了国外饭店集团,于是难免存在一定程度上的文化差异,这些差异不经过好好的利用,就会变成文化冲突。管理人员应该注重中西文化的融合。还有注意对文化差异利用,变差异为动力,使之成为增强企业凝聚力的又一途径。

### (三) 重视品牌研究

有5篇有关品牌研究的文章。其中邹益民、戴维奇(2002,2003)是比较活跃的作者。他们对品牌的认识都有所深入,不仅仅停留在CI建设的浅层面,而是把品牌的建设重点放到了品牌的组合上面。作者指出,凡是成功的饭店无不具有较完善的品牌组合。品牌组合主要有这几种形式:公司品牌,即产品品牌就是公司品牌;如香格里拉饭店、四季饭店;亚品牌,即主品牌加亚品牌如希尔顿花园客栈、凯悦大饭店、凯悦公园饭店、凯悦摄政饭店等等;受托品牌,即受托品牌加授权品牌,如庭院。马里奥特、福益、喜来登;独立品牌结构,即不相关的产品品牌,如路边客栈、号角饭店。可以说集团拥有合理的品牌组合,是集团能成功的分割不同细分市场,并获得可观市场占有率的一大保证。

### (四) 用实例进行论证

有3篇文章用了具体的饭店集团作为例子,分别是锦江国际集团、金陵饭店集团、云南旅游饭店集团。一方面证实了饭店集团化对饭店业发展带来了有效的帮助,另一方面对我国的本土饭店业怎样建设具有特色和符合我国国情的饭店集团的问题提出了探讨。

## 二、经济层面

一共有3篇论文从经济角度对饭店集团化的发展进行阐述。其中有两篇都是涉及饭店一体化中横向和纵向发展的文章。他们都用到了古典经济学中的成本-收益框架和新制度经济学的交易成本理论对纵向和横向一体化进行了分析,这些模型对集团在进行一体化选择时可以提供一定的帮助。还有1篇文章题目《“银店”集团是饭店发展的最高形式》(余洁,2001),通俗的说,就是指饭店集团高级阶段是实现金融资本与产业资本的结合,饭店是资金密集型企业,资金是饭店赖以生存以发展的基础,随着银行、信用事业的发展,金融机构介入饭店集团,使其迅速扩张资本。在这种观点之下,饭店不仅仅只是身处旅游业的企业才能涉足的,我们看到越来越多的大财团已经迈开了向这个方向前进的步子,这些大财团分布烟草、钢铁、石油等等部门。他们对饭店集团进行资本运行,作为饭店集团的财力后盾。这种发展形式必定会成为中国饭店集团发展壮大的一名功臣。

## 三 国外集团

有3篇论文是对外国饭店集团进行单独阐述的,有2篇是涉及饭店排名的,仅仅有1篇是2005年的,黄贵霞(2005)写的《国际饭店集团取得成功的启示》。总结了国外饭店集团获得成功的几个关键因素:1、国际饭店集团在理念上真正把旅游业和饭店业作为体验经济来对待;2、全球性的人力资源;3、强大的营销网络;4、层次分明的品牌建设管理。这些对我国的饭店进行集团化建设是有一定意义上的帮助的。

## 四 小结

秦宇(2004)年写的《论我国饭店集团发展过程中的几个误区》的文章,不赞成很多学者过分强调集团企业之间应该是以资本作为关联的看法,从而忽视了营销关联、管理关联等等。而在饭店集团里,企业的资本关联是很多文章中作者不断强调的重点,是真正能够使企业“即集又团”的手段。因为管理、营销等关联并没有切中企业“以盈利为目的”的要害,当遇到特殊情况时,也许以这种关联组合起来的集团会不欢而散。从这点我们可以看到,关于饭店在集团化的过程中,应该注重什么资本运行方法,在学者之间还是存在争议的,这要求人们不断的研究,最终找到更合理的运作方法。比较遗憾的是创新性的文章比较少。这些文章虽然切入点都有所不同,但是内容几乎大同小异,可能这种局面会随着研究的深入和市场的成熟进而有所改观。

在以后的研究中,应该立足于我国的实际国情和企业的具体情况,多发表一些应用性强的文章。饭店集团化是一个很大的题目,提出来的问题大多数是泛泛而谈,应该多一些抓住某一点来深入研究的文章,比如喜达屋集团由两部分即投资公司和管理公司组成,一个负责市场扩张和融资,另一个负责对饭店的管理,而我们好多的饭店集团只有一个单一的体系,这样在一定程度上会在集团化的运营中有“绊脚”现象,如果对喜达屋的这种集团组成研究的文章多一些,必定对我国的饭店集团的成功运作会有很大的帮助。再比如,论文几乎都提到了缺乏人才,尤其是紧缺既懂专业知识,又有工作经验,还掌握资本运作的帅才,但是指导酒店从业者如何培养这种能力的文章少之又少。

现在兴起了分时度假饭店,分时度假酒店中,有一个起着很重要作用的角色就是交换公司,交换公司在一定程度上起到了连接不同饭店成员的作用,而且交换公司还能自助地开展饭店外的旅游活动。是否可以把交换公司和各个饭店成员之间组成的这个体系与集团化做一个比较,看是否能走出一条有中国特色的饭店集团化的道路来。

我国饭店业发展了20多年了,与国外发展了上百年的饭店业比较,我国饭店集团能够发展到现在的规模还是比较让人欣慰的,只要我们切实联系我国国情,不断探究适合我国饭店集团发展的道路和模式,那么我国的饭店集团还会取得更加喜人的成绩(作者单位:四川大学历史文化学院)

## 相关链接

坚持对社科人才的“三重”方针促进集团经济发展  
试论集团型企业的资产管理

建立中国特色的独立董事制度  
有关中国饭店集团发展的综述  
完善国有企业经营者约束的另类思考  
基于有效竞争的建筑企业集团组织重构  
企业集团技术创新溢出效应研究

---

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