

中外饭店集团化发展对比研究

文/毛湘秀 刘中艳

一、目前的形势分析

随着国外饭店集团全线进军中国饭店市场，本土饭店集团将面临着更加严峻的竞争压力。与世界著名饭店集团相比，我国饭店集团在诸多方面都与之相差甚远，培育具有国际竞争力的本土饭店集团以应对跨国饭店集团的竞争挑战已经迫在眉睫。我国饭店集团只有清醒地认识到与国外饭店集团相比自身的优势与不足，以扬长避短，充分挖掘自身潜力以构筑企业核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中获得竞争优势，从而促进我国饭店集团持续、健康、快速地发展。

二、中国饭店业集团目前在世界所处地位与发展形势分析

我国饭店集团发展所取得成绩以及在全球饭店市场中的位置可以从以下数据中看出。1984年3月日上海锦江联营公司成立，当时有12家饭店；20年后，位列全球300强的29位，拥有150家饭店，32707间客房；2004年营业收入增长50%，净利润增幅达240%。首旅建国在全球300强中的排名比2003年前进17位，排91名。2004年“中国饭店业集团20强”中前18位经营规模已达到国际饭店集团300强的标准。中国饭店集团在不断发展，存在一定扩张能力和市场占有率。

三、中外饭店集团对比研究

1、规模与扩张能力的比较

目前中国的饭店集团形成较大规模的为数不多，具有较强的发展和扩张能力的更是寥寥无几。由于自身规模小，集约化经营水平低，经营成本高，管理人才有限，特别是作为典型的资本密集型行业，资本经营水平低，国内饭店集团在扩张能力方面大大不如国际性企业。从国际上看，2001年与2000年相比，圣达特集团在全球拥有和管理的饭店增加了150家，马里奥特集团更是奉行一贯的积极发展新饭店的政策，2001年全球新增饭店约200家。国内饭店集团化进程发展较缓慢，锦江拥有饭店150家，客房32707间，为洲际（3540家，534202间）饭店数的4.24%，房间数的6.12%。可见集团化发展在规模存在的差距。

2、经营业绩上的差距

中国旅游饭店业协会和浩华管理顾问公司的《2005中国饭店业务统计》提供的数据表明：在2004年五星级饭店市场，国际品牌的饭店的RevPAR比国内品牌的饭店高出86元，比业主自行管理的饭店高出175元；而在反映饭店效益水平的“每间客房固定费用及管理费用收益占总收入%”的指标统计结果上，国际品牌管理的五星级饭店比国内品牌五星级饭店高出8个百分点，比业主自行管理的饭店高出2.7个百分点；需要特别指出的是，上述指标中国际品牌饭店与其它饭店的距离近几年来在逐步拉大。目前国外饭店集团的利润率要远高于国内饭店集团，圣达特、马里奥特等国际饭店集团其净收入利润率均在5%以上，洲际达到11%。2004年全国11000家星级饭店总收入1100亿元，占用的固定资产是3500亿元，平均3.5元的固定资产才创造1元的营业收入。显然加强赢利能力是国内饭店集团急需解决的问题，这将直接涉及饭店集团化的发展。

3、经营环境的比较

西方发达国家的金融环境完善，国家以多种形式支持饭店业发展，而且资本市场、证券市场成熟，饭店企业能够顺利通过股票上市进行大规模融资。而我国饭店集团在资本运营方面，少数饭店集团尝试运用资本运营方式筹集资金，但是由于资本市场不成熟、企业体制制约等多种因素的影响，导致融资能力差、扩张成本高，显然我国饭店集团尚不具备运用资本运营手段大规模融资的能力。

欧美、亚太地区的发达国家都有成熟的旅游法、饭店法，中国至今没有出台涉及旅游业、饭店业的相关法规，饭店集团遇到法律问题只能借鉴相关法律、行业法规、解决。

我国饭店所有制结构复杂，几乎半数饭店与各级政府部门、企业有行政隶属关系。集团化发展涉及资产重组，涉及多方利益问题，而政企不分的体制阻碍饭店集团发展，例如上海锦江集团因地方保护、行政干预、企业权利等障碍，从1997年拥有39家集团饭店骤减至1998年的29家。

4、品牌经营上的差距

国外饭店集团重视品牌建设，品牌经营的层次性明显，发展方向明确；国际著名饭店集团通过实施品牌多元化战略以达到充分占领细分市场的目的。它们根据不同标准构筑多品牌体系，有的从豪华档次划分，如雅高饭店的系列品牌；有的按功能划分，例如洲际集团的系列品牌。另外，注重品牌内涵建设，比如品牌标准、建筑风格、品牌理念和质量控制体系等。

相比之下，国内企业品牌较为单一，品牌形象和发展方向不够清晰，主要表现如下：一是国内知名品牌少，具有国家性知名度的饭店品牌仅有锦江、凯莱和建国等寥寥几个，但是品牌国际知名度和美誉度都不高；二是在品牌开发上投入的财力和精力严重不足，缺少宣传和整体形象设计；三是品牌开发缺乏层次性和针对性。

5、国内饭店集团企业经营战略不够明确，自身特点不突出

美国饭店市场的几家主要集团，虽然都拥有巨大的年营业额和利润，拥有几个或10几个知名品牌，但在企业经营方式上却各有不同，各有千秋。国内企业在经营上欠缺公司战略研究，对企业发展方向缺少深入研究，企业经营战略不明确。例如目前国内大多数饭店管理公司经营方式以受委

托管理饭店为主,或采用投资扩张的方式。还有通过政府捏合的方式,强行的撮合成联而不合、集而不团,内部缺乏产权关联,未能形成母子体制,运作困难。

6、国内企业运营网络化水平不够,集团优势不明显

运用高科技提高饭店集团经营管理效率已经成为世界著名饭店集团的普遍选择。国际型饭店集团的优势主要表现在经营管理和销售预定的网络化上,国外的饭店集团拥有全球网络化预定系统,拥有强大的市场营销能力以及完善的网络服务系统。

国内饭店集团在这方面差距更大。我国饭店集团不仅在建设信息设施、信息系统方面投入较少,而且运用已有高科技技术设备和对网络化运营的积极性不高,从而导致饭店技术含量较低、信息利用效率低,经营管理效率落后。

7、人力资源开发政策

国际著名饭店管理集团均有一套系统化、程序化的人才培训、选拔、考核、淘汰机制和市场化的人才流动机制,能够在世界范围内挑选一支高素质的集团饭店专业管理队伍。相比之下,我国则在饭店集团经理队伍职业化、市场化、国际化等方面进展缓慢,缺少一批高素质的具备集团企业管理能力的国际型、复合型、创新型饭店职业经理人队伍。

不过,国内饭店集团仍有它的优势所在,比如它比国外饭店集团更了解国内的市场及相关政策,尤其要提到的是政府的宏观调控从另一角度而言对国内饭店的集团化起到的积极作用。上海锦江的规模快速扩张得益于政府的干预;而目前国资委系统正在酝酿将国资委所管的企业所属的饭店进行资产重组和管理,如果这一设想得以实现,就有可能出现一只在规模上可与锦江和首旅抗衡的“第三股力量”;各地方机构也有将系统内饭店实施连锁化经营的设想。这些行政干预无疑将推进国内饭店集团化的进程,但人为的捏合具体如何实施才能真正实现饭店的融合,而不是彼此的貌合神离,的确是一个值得深入考虑和探讨的问题。

四、国内饭店集团发展策略分析

1、优化产业经营环境,优化饭店集团经营环境

在政策环境方面,政府应出台支持饭店集团发展的相关政策,给予饭店集团更大的自主权;在体制环境方面,加快现代企业制度建设,建立起“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度,其中最为关键的是实现政企分开,打破地方保护主义壁垒;在金融环境方面,国家应为饭店集团发展提供贷款、减税、发展基金等多种扶持性政策,同时营造良好的资本市场环境,以拓宽融资渠道;在法律环境方面,国家立法部门应加快饭店法的出台,保证饭店集团健康、有序的发展。

2、正确认识并处理好集团做大与做强之间的关系

饭店集团在发展进程中应该纠正片面强调数量性扩张的错误做法,正确认识做大与做强之间的辩证关系,如果没有“强”做基础,所谓的大只能是虚弱的“大”,浮肿的“大”,也是不可能长久的“大”。对于饭店管理公司来讲,做大远比做强要容易得多,签下一个管理合同就大了一块,但要提到做强,就不一定人人能做到。目前国内饭店集团不要一味追求规模上的急剧扩张,要切实加强赢利的能力,在把集团做大与做强之间寻求协调的发展。

3、切实加强品牌建设

针对国内饭店管理公司在品牌建设上的不足,首先应加大力度提高饭店产品与服务的质量,以产品价值提升品牌价值;其次注重品牌的管理与经营,不仅使之具有实实在在的内涵,更要通过品牌资产管理、品牌营销、品牌推广等多种方式提高品牌的价值;再者加大品牌的整合力度,对于大的饭店集团,实施品牌多元化战略,扩大细分市场的占领。

4、高效配置经营资源

国内饭店集团在经营资源上的缺乏制约着集团的发展。解决我国饭店集团经营资源缺少的方法有外部引入策略与内部开发策略。实施资源外部引入策略具体可以采用“外包”方式,即将非核心资源通过外包获取,比如信息技术外包。资源内部开发策略,即饭店集团依靠自身力量生产、开发经营资源,在资金方面,饭店集团要加强资本运营及资金管理功能,增强资金控制与融资能力;在技术方面,我国饭店集团应从企业长远发展的战略角度投资开发核心技术体系,如中央预订系统;在信息方面,饭店集团要建立高效集团内部信息网络,便于子饭店间的信息资源共享与沟通。

5、大胆、科学地使用并培养专业人才

国内饭店集团要清醒地认识到目前工作任务与从业人员在专业能力方面的反差,并采取切实措施尽快缩短差距,比如大胆地引入运作饭店集团的专业人才。饭店集团还应加强饭店职业经理人培训与管理,有计划、系统性地对集团管理人员分级、分批开展培训;制订科学的职业经理业绩考核制度,从多方面对职业经理人进行系统性考核;同时也应该注意对集团业务人员的专业培训,使他们的经验和视野不是停留在一个微观的饭店层面。

6、创新产品与服务

我国饭店集团在产品与服务的创新思路可以从以下两个方面入手:

大力发展经济型饭店、主题型饭店。国内休闲度假旅游日渐兴旺,度假型饭店需求日益增长,消费者对差异化的饭店产品倍加推崇。基于以上市场变化,我国饭店集团必须因势利导,投资开发经济型和主题型饭店以占领国内市场,满足不同类型宾客的需求。

依托自身优势,开发特色产品。国外饭店在开发特色产品上比国内饭店具有更丰富的想象力和更强的创新能力。国内饭店集团要打破僵化的思维,提高创新的能力,在特色产品的经营上走出自己的特色,使集团具有更强的竞争力【本文系中南林业科技大学青年科学研究基金资助项目(06016B),作者单位:毛湘秀/中南林业科技大学;刘中艳/湖南工业大学】

相关链接

神华模式对我国建设大型煤炭企业集团的借鉴意义
影响企业集团财务管理质量的因素及对策
企业集团分部信息披露规范探讨
企业多元化经营浅析
浅谈企业组织资本
企业投资决策问题浅析
浅探企业集团的财务风险
中外饭店集团化发展对比研究
强化集团财务审计内控 推进组织目标实现

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