



[首页](#) [中心介绍](#) [中心专家](#) [出版著述](#) [业务合作](#) [文章频道](#) [新闻频道](#) [研究基地](#) [留言板](#) [论坛](#)

您当前的位置>>文章>>中国饭店业的现状分析与未来发展

中国饭店业的现状分析与未来发展

作者: 戴斌 2008-1-7 13:16:39

——摘自2001年社科院旅游研究中心绿皮书

一 关于饭店与中国饭店业市场的几个基本概念

分析任何一家企业行为和一个行业现状必须先界定其产品所在市场范围, 本研究也是以对中国饭店业的市场界定为前提的。因为只有提供相同或相似产品的厂商才会集约而成特定的供给市场。

(一) 饭店与饭店集团

饭店在最表层的意义上可以看作是向离开日常居住地的人们提供住宿的设施, 而从词源角度来看也有“旅馆”、“宾馆”、“饭店”等不同的称谓。本文所称饭店指在某一个或相连的一群建筑物里, 向公众(主要是旅游者)提供住宿设施和其他餐饮、康乐、商务等相关服务的企业。(戴斌, 1998)也就是说, 饭店是企业的一种特殊生态, 它同样服从和服务于企业的利润最大化目标。按照新制度经济学的说法, 饭店是客人、经营者/管理者、所有者、配套厂商、社区等一系列内部的和外部的主体之间的契约的联结。在达到相应的契约标准的基础上, 饭店至少要向消费者提供以下三个方面的产品和服务: 第一, 在规定的期限内, 旅游对饭店设施设备的使用权, 类似于市场交易中的租赁关系; 帮助宾客完成购买和实现消费; 满足宾客人身财产安全和不同层次的审美及享受需要。

饭店集团则是以饭店企业为核心, 以经营饭店资产为主体, 通过产权交易(包括有形资产和无形资产)、资本融合、管理合同、人员派遣以及技术和市场网络等制度制约而相互关联的企业集团。从20世纪80年代中期以来, 饭店集团在中国饭店市场运行中扮演了越来越重要的角色。

(二) 旅游饭店业

中国饭店业的第一市场层为旅游饭店业(International Tourist Accommodation Establishments), 按国家旅游局的定义是指经公安、工商、旅游等有关部门批准的可以接待入境旅游者的住宿设施。旅游饭店既包括根据GB/T14308-1997评定星级的饭店、涉外游船和公寓, 也包括尚未评定星级标准的其他旅游涉外饭店。目前, 这一市场层的规模正在呈快速扩张的状态。

(三) 旅游住宿设施业

中国饭店业的第二市场层为旅游住宿设施或旅馆业(Tourist Accomodation Establishments, or Hotel Industry), 即任何定期(或临时)以商业利益为目的向公众——主要是旅游者提供住宿服务的企业和相关机构。旅游住宿设施包括旅游饭店、宾馆、公寓、旅店、招待所、江河及海洋游船、培训中心、疗养院、度假村、假日营地、私人寓所、家庭住宅的出租客房及亲友提供的免费住宿设施等。

2000年这一市场的规模为: 旅游住宿机构25.43万个, 较1999年增长7.3%。其中旅游饭店1.05万个, 社会旅馆7.99万个, 个体旅馆16.39万个; 全部旅游住宿机构共拥有固定资产原值5435.28亿元, 占中国旅游业的84%; 共有从业人员468.6万人, 分别占到全国旅游业直接和间接从业人员总数的83.1%和16.74%。

我们也可以从消费需求的角对饭店业的市场层次做类似的划分, 但本文仅把饭店业的市场范围定位于第一市场层, 即旅游饭店业。

二 中国旅游饭店业现状分析

(一) 产业组织分析

1. 产业规模

从1978年至今, 中国饭店业走过了发达国家饭店业近百年的历程。特别是在改革开放后勃发的入境旅游和20世纪80年代末期兴起的国内旅游推动下, 中国饭店业迅速成长, 已经具备了相当的产业规模。特别是在2000年, 中国加快了旅游饭店星级评定速度, 部分地区取消了定点旅游饭店的规定, 部分接待条件较好的国内旅游住宿设施进入了旅游饭店的行列, 使得旅游饭店业规模有了一个前所未有的增长(参见表1)。到2000年底, 厂商数量为10481家饭店, 948185间客房, 其中一、二、三、四、五星级和未评星级的企业数量分别为600、3061、1899、352、117和4452座。旅游饭店业共有固定资产原值2531.75亿元, 占全国旅游业固定资产原值的39.1%。直接从业人员112.49万人, 分别占到全国旅游业直接和间接从业人员总数的19.94%和4.02%。根据国家旅游局《中国旅游统计年鉴: 2001》有关数据。以下数据未加说明者, 均来源于当年的旅游统计年鉴。

表1 中国旅游涉外饭店数及客房数(1986~2000年) 份饭店数(座) 增长率(%) 客房数(间) 床位数(张) 1986974-147479-1987128331.7184710-1988149616.7220165-1989178819.5267505-1990198711.1293827-199121307.2321116-1992235410.5351044-199325528.4386401-

1994299517.44062808348181995342014.24861149833001996441829.259419611097001997520117.770173641170001998578211.276479715242001999703521.7889430176980020001048149.09481851856000

资料来源: 据《中国旅游统计年鉴: 1987~2001》整理计算。

在区域分布上, 旅游饭店数量与旅游收入总量高度相关。2000年国际旅游(外汇收入)排名前10位的省(区、市)分别为广东、北京、上海、福建、江苏、浙江、辽宁、云南、山东、广西, 而在当年的10481家旅游饭店中, 排名前10位的则是广东1506家、江苏803家、云南629家、山东558家、浙江594家、北京522家、湖北497家、辽宁431家、四川408家、广西403家。旅游饭店区域分布的另外一个特征是东部地区的拥有量远远高于中西部地区, 2000年东西部的旅游饭店座数为5894、2180、2407, 分别占全国的56.2%、20.8%、23.0%, 这也是与中国三大地区对外开放、社会经济发展和旅游产业发展态势相符的。

从经济类型上看, 少量的外商投资经济在高级家饭店居于垄断地位。1999年全国共有7035座旅游涉外饭店, 外商投资饭店

472座，仅占6.7%，但是拥有五星级饭店45家和四星饭店65家，分别占同星级饭店总量的58.44%和31.86%。外资饭店的空间特征则是分布于旅游热点城市和地区。

2. 经营绩效

1999和2000年，全国旅游饭店在总量大幅度增长的背景下，全年平均客房出租率分别较上年提高了1.7和2.4个百分点，达到了53.4%和55.9%。其中，2000年全国6029家星级饭店全年平均客房出租率为57.6%。

2000年，全国10481家旅游饭店营业收入总额为862.27亿元，上缴营业税44.07亿元，全员劳动生产率7.67万元/人，分别较1999年增长了2.0%、3.2%、10.2%。在国际入境旅游业中，住宿和餐饮业的外汇收入达37.28亿美元，占当年国际旅游外汇收入的23%。但是这些营业收入不是均匀分布的，主要是向高级、大规模的饭店集中：占全部旅游饭店总量57.52%的星级饭店共实现营业收入603.71亿元，占总收入的70.0%。而1.1%的五星级饭店则实现了营业总收入的15.0%；从企业规模来看，客房数在500间以上占总数1.2%的大型饭店实现了216.06亿元的营业收入，享有了24.9%的份额；从单体企业来看，2000年营业收入超亿元的旅游涉外饭店有76家。其中1亿~2亿元的56家，2亿~3亿元的10家，3亿元以上的10家，营业收入最高的南京金陵饭店达到5.43亿元。

1999年全国旅游涉外饭店的利润总额为-53.64亿元，其中内资饭店亏损37.12亿，外资饭店亏损16.52亿。

3. 国有饭店的规模与经营绩效

国有饭店是指国有独资的企业和事业性质的旅游涉外饭店，不包括改制后的有限责任公司、中外合资合作企业、股份制企业等含有国有资产饭店企业。尽管如此，国有饭店在全国旅游涉外饭店的存量中的地位和比重也是相当巨大的（详见表2）。其中国有饭店企业和国有旅游涉外饭店客房一直占到6成以上，国有饭店的固定资产占全部旅游涉外饭店也接近5成。如果从住宿业的范围来计算，则这一比例还会加大。

尽管国有饭店在全国饭店业规模较大，但是从经营绩效来看，如表3所示则一直不能尽如人意。特别是连年增加的亏损给国有饭店带来了沉重的经营负担。再从社会旅馆业的情况来看，1998年全国共有社会旅馆72931户，其中国有经济类型旅馆35558户，占全国总数的48.76%。而国有旅馆的年均客房出租率为36.85%，当年共亏损36.86亿元。

表2 国有旅游涉外饭店存量规模表（1997~2000）年份旅游涉外饭店（座）旅游涉外饭店客房（万间）固定资产（百万元）全国

总数国有

饭店国有比

重（%）全国

总数国有

饭店国有比

重（%）全国

总数国有

饭店国有比

重（%）

19975201334364.2870.1742.1860.111861738477145.5319985782363962.9476.4845.6359.662105289954647.2819997035451264.188.9454.3161.123694010456544.13200010481664663.4194.8259.3462.5825317511

资料来源：据《中国旅游统计年鉴：1998~2001》整理计算。表3 国有旅游涉外饭店经营情况表年份客房出租率（%）营业收入（百万元）营业税金（百万元）全国

平均国有

饭店全国

总量国有

饭店国有比

重（%）全国

总量国有

饭店国有比

重（%）国有饭店

利润总额

（亿元）199753.7852.43812363691345.44——5.89199851.6750.46796833638745.66——

21.24199953.4151.45845753743844.274270186643.7-200055.8554.34862274650053.924407234953.3-资料来源：据《中国旅游统计年鉴：1998~2001》整理计算。

在买方市场态势和境内外饭店集团扩张的双重制约下，中国的国有饭店正面临着包括制度、市场、管理等方面系统创新的压力。

（二）中国饭店业市场壁垒现状简评

与市场经济发达国家相比，当前的中国饭店业市场壁垒呈现出典型的经济体制转轨与旅游市场完善过程中的非常规型壁垒结构。这一结构的主要特征是：生产要素市场发育不完善、相关法律缺乏与地方保护主义等因素所导致的市场壁垒居主导地位，整体市场上的低产业集中度、过度竞争与部分区域市场、细分市场的高度垄断并存，民族与地域文化差异产生的市场壁垒尚处于萌芽之中。（杜江、戴斌，2001）

1. 技术性/生产要素壁垒

随着商务、度假等高消费旅游者的更加成熟，他们对饭店的需求越来越趋于个性化，消费需求层次也越来越高，加上更多的信息、保安、虚拟技术的介入，使得饭店客房传统的“舒适”、“安全”等标准正在被更新，详见郑一，《未来的酒店客房》，2000年6月14日《中国旅游报》。而那些没有能力运用现代高科技手段的饭店将会被迫退出高级饭店的市场范围。对于那些大量存在的中小型饭店企业来说，也正面临着越来越多的旅游者通过各种网络进行饭店客房预订的现实。可以说，以信息、虚拟技术为核心的现代科技正在形成中国饭店业的新的壁垒。另外，在人力资源方面特别是企业家和职业经理人的短缺严重制约着中国饭店市场的发展（戴斌，2000）。

2. 结构性壁垒

从全国饭店市场的总体情况来看，饭店市场的产业集中度——一般来说，按C4法计算的产业集中度的高低是衡量一个产业成熟程度的重要指标——还远远低于垄断竞争的标准，尚处于较为充分的竞争态势，或者说市场静态壁垒较弱。但是从一些细分市场如高级饭店市场来看，产业集中度已经开始构成了壁垒。特别在一些区域市场上，那些拥有知名品牌的饭店企业如上海锦江集团、新亚集团，广州花园酒店等，在特定的细分市场上已经拥有了相对垄断的市场地位，从而对潜在的竞争者造成了品牌壁垒。而那些定位于全国旅游市场的大型旅游集团如中旅系统、招商国旅、民航饭店委员会等也正在借助其内在的行政隶属关系和旅游营销网络整合自己的饭店资源。一旦这些企业建立起全国性的市场网络，其品牌优势将会对潜在进入者造成更大的市场壁垒。

3. 制度性壁垒

相关法律法规的在位和缺位都有可能形成市场壁垒。法律在位所导致的壁垒比较容易辨识。比如北京市曾出台地方性法规，要求包括饭店在内的企业在招聘操作层面的人力资源时原则上不得使用外地人。这就使得饭店市场上的在位企业和潜在进入

企业的运营成本增加了。运用最基本的微观经济学原理就可以证明，把“外地人”排斥在某一类型的劳动力市场之外，意味着供给减少。在给定需求不变或增大的情况下，“北京人”就可以向饭店企业索取高于劳动力市场均衡价格之上工资。尽管这种规定是违宪的，但是由于地方保护的政策取向，类似的规定在中国还是屡禁不止。法律缺陷所导致的市场壁垒即“法律缺乏综合症”，致使饭店企业的财产权利和经营过程中的契约权力得不到有效的保证。这种法律缺陷所造成的壁垒一方面极大地阻碍了潜在进入主体，特别是民营经济对饭店市场的介入；另一方面也不利于在位企业通过并购、特许、联号、管理合同等方式进行规模扩张，从而使使得对饭店市场的资产存量难以得到有效调整。

制度性壁垒的另一表现就是政府，特别是相关主管部门工作人员的行为与不作为。由于饭店企业的服务内容广泛包括客房、餐饮、娱乐、健身甚至购物、旅游代理等多个方面，工商、税务、公安、消防、卫生、环保、技术监督等公共管理部门在饭店业领域“都管都不管”，形成了饭店日常运作过程中最大的制度性壁垒。其常见的表现形式就是既多又杂的收费——在跨国经营的饭店集团与中方签订的管理合同中，这些费用被称之为“旅游税”。如《合肥晚报》刊登的调查表明，一家饭店除了正常纳税外，一年还要上缴各种费用共109项，总金额达65万元，还不包括方方面面索要的赞助费，也没有列入有关部门强制征订的书籍、内刊等费用以及强制要求的培训费。转引自2000年7月5日《中国旅游报》B5版，《谁来给饭店减负》。这些收费中除少部分合理的外，相当多是不合理的，而饭店由于害怕得罪某些管理部门，多数情况下是不敢违背的，从而提高了企业的运营成本。这些强加于企业身上的“第二税”和政策执行过程中的模糊大大增加了饭店企业运作中制度壁垒。

4. 文化性壁垒

由于跨区域竞争尚未完全展开，这一壁垒主要体现在国内的境外饭店集团所属企业那里，而且主要体现在所有者及代理人与国内从业人员之间。将来，随着更多的外资饭店集团市场本土化战略的实施，外资饭店企业的经营理念、管理模式、服务行为与国内旅游者之间的文化冲突会愈来愈突出。

（三）饭店集团化进程

改革开放后的中国饭店业是与境外饭店集团的介入分不开的。与其他行业的中外合作不同的是，这些饭店集团多是以管理合约的方式来扩展自己的市场的。从1982年香港半岛集团接管北京建国酒店开始，一批国际酒店集团就相继进入中国市场，并逐步向全国拓展。目前，假日集团已经管理了国内25家酒店，成为在中国酒店市场上占有率最高的国际酒店集团。后来该集团又先后为巴斯、仕达屋集团整体并购，如果加上后者旗下其他品牌的酒店，规模将会更大。在中国管理酒店较多的国际酒店集团还有万豪、香格里拉、仕达屋、希尔顿、凯悦等，这些酒店集团所管理酒店多数集中在旅游热点城市和大都市，并正在随着WTO的到来向旅游热点城市和地区性中心城市扩张。这些国际酒店集团凭借统一的国际知名品牌，借助全球统一的广告宣传网络和预订网络，采用统一的管理模式，无论是在客房出租率、营业收入，还是在利润方面，都在高等级住宿产品市场上占有绝对的优势地位，并对国内定位于相同市场的单体酒店形成强烈的挤压态势。20世纪90年代末期，特别是1999年和2000年，以豪生饭店集团旗下的“天天客栈(Days Inn)”和假日饭店集团旗下的“假日快线(Holiday Express)”等经济型饭店品牌的导入，标志着境外饭店集团已经介入到中国饭店业的低端市场。

中国的饭店集团化运动与国内企业集团化运动同步。一方面，境外饭店集团在境内的成功运作起到强烈的示范效应和市场压力；另一方面，《关于推动经济联合的暂行规定》（国务院，1980）、《中共中央关于经济体制改革的决定》（中共中央，1984）、《关于组建和发展企业集团的几点意见》（国家体改委和国家经委，1987）、《关于建立饭店管理公司及有关问题的请示》（国家旅游局，1988）等一系列中共党和政府相关文件的出台，以及其他产业的集团化实践为中国本土的饭店集团化运动提供了有力的制度背景。1984年到1985年，上海相继组建了华亭、锦江、新亚和东湖四家以饭店和服务业为主的企业集团。1987年又成立了联谊、华龙、友谊饭店集团。1990年代以后，以地方和部门为主体的饭店集团大量涌现。但是从运作结果来看，大量的饭店集团是没有资产联结的企业联合体，有的则是以国有资产划拨而成的。从总体上看，这些集团普遍发展缓慢、品牌和网络化程度低，另有少量旅游业以外的大集团、大公司进入饭店业组建的饭店集团如凯莱饭店集团、海南航空酒店集团得到了稳健的发展。1999年进入全球饭店集团300强的中国企业（不包括香港、澳门特别行政区和台湾省）只有上海锦江、北京京东、凯莱国际3家，分别名列第51、84、219位。

与国际饭店集团相比，中国的饭店集团无论是在规模上还是在核心竞争能力上，都还存在着巨大的差距，特别是一些通过委托管理方式扩张的饭店集团由于效益方面的原因使不少受托方在1990年代末期退出饭店集团，致使中国饭店业在某种程度上呈现“非集团化”发展的特征。正是在这一背景下，中国旅游饭店业的行政主管部门、学术界专家学者和众多的业内人士自1998年以来召开了一系列的研讨会，其中比较有代表性的有3次：①1998年8月在北京香山饭店召开的“1998北京国际旅游发展战略研讨会”；②1998年10《旅游学刊》杂志社举办的“酒店集团化高层研讨会”；③1998年11月在北京京瑞大厦召开的“民族饭店集团化管理研讨会”。这些会议的主要成果是就中国饭店集团化的必要性、发展方向、路径选择等一系列战略问题达成了共识。在此后的两年多时间里，中国的饭店集团通过改制、上市、中外合资合作、产融结合、细分市场等市场化导向的运作策略开始了“二次集团化”进程。在此过程中，一批定位于经济型酒店市场、联号式运作、多方式介入的民营饭店集团如1998年成立的北京中江之旅、广东东方驿站等已经开始进入市场并取得了初步的成果。这些非主流的经济型酒店管理公司可能会是中国饭店集团新的增长点。

（四）中国饭店管理理论与实践述评

从经营方面说，中国饭店业总体呈现出从国际市场向国内市场、过度竞争与竞争不足、产品经营有余而资产运营不足等特征。从管理上说，当前中国饭店业的最大特征则是科学与人文日渐凸显。

1. 从“经验”到“理性”的管理工具

只有当饭店管理的知识固化在科学管理模式这样的制度上，而不是内化在管理者的经验上，饭店管理的层次才能得以提高，才能推动管理转化为生产力。随着新世纪的来临，中国的饭店管理者成熟了，他们已经走出了自身从业经历和经验的局限，走出了对西方饭店管理模式的崇拜和单纯的模仿，正在依靠东方文化特有的智慧，加上对科学管理知识的虚心学习，构筑具有中国特色的饭店管理理性精神及其载体。管理工具的理性化还体现在饭店管理方案从“零散”到“系统”的突破。饭店管理者成熟的重要标志之一就是经过教育、培训与从业经历形成自己特有的管理方案。一个完整的管理方案至少包括以下几个方面的要素：管理理念、市场定位、发展规划、组织设计与运作、管理制度、服务项目、标准与程序、以培训、激励与控制为核心的督导方法与实践，等等。目前中国饭店业正在超越依靠自己的经验和拷贝别人的管理模式阶段，转而通过自己的管理实践积淀和理性的思考，形成自己的管理方案。在这方面，南京金陵、广州花园、北京兆龙、上海锦江等饭店已经做出卓有成效的探索。

2. 人本导向的人力资源观

新型的人力资源观突出的是饭店管理中“以人为本”的主导思想，强调的是群体内和谐的人、制度中平等的人，鼓励的是行为上自律的人，工作中主动的人。实际上它并没有放弃制度化思想，而是通过提高员工的素质与技能，尊重员工的人格与个性，开发员工的潜质与能力，保持和激励员工对饭店的忠诚与积极性，或者说是通过对内部管理思想的微调来点燃企业的创新之火。相对于兴起于20世纪80年代中期以程序、标准、制度和层级为特征的，带有浓厚军事管理色彩的饭店管理模式而言，我们把这种内部员工导向的管理行为看做中国饭店管理人文精神之萌芽。在长期从事包括饭店在内的企业管理教学、研究与咨询工作中，我总觉得无论是从管理理念，还是从管理方案和管理实践上看，中国的饭店管理水平都滞后于其他行业如工业、信息业领域的企业。这种滞后也许和我们长期以来过于强调饭店服务的特性有关。实际上，正如一位资深的管理学家所看到的那样：一家医院和一家零售店在管理上的共性远远比它们的管理者所认识到的要多得多。

3. 青年旅馆运动和经济型饭店的兴起

中国饭店管理中的第三个表现特征是在企业的市场定位和产品开发方面对最为大众化的普通旅游者的关注。对这一理念最为直接的现实回应就是青年旅馆运动在中国的兴起与发展。目前国内已经开业的珠海、广州、肇庆鼎湖山、肇庆七星岩、南海西樵山、深圳欢乐谷、北京兆龙、北京国际等8家青年旅馆平均床位价为每晚50元、正餐费为10元，并提供许多免费的公共设施。如此低廉的价格加上国际青年旅馆联盟的经验支持和多数开办者的高星级酒店管理背景，必将使得中国的青年旅馆运动与1990年代中期开始居于中国旅游业主导地位的国内大众旅游市场之间呈良性的互动态势。而从青年旅馆的实践来看，北京的两家青年旅馆从2000年5月开始试营业，当年的8月底就开始盈利，其客房出租率一直高居90%以上。现在北京市已成立青年旅舍协会，并新有6家饭店向市旅游局申请开办。

在对普通旅游者提供最大程度的人文关怀方面，最近一些地方旅游主管部门所倡导的家庭旅馆业态则从两个视角为此提供了例证：一是对于那些以家庭为观光旅游单位中国大众旅游者而言，有了更多的消费选择；二是对于那些以就业和潜在资源的充分利用的当地居民而言，则是降低了旅游住宿市场的进入壁垒，并有了更多的在旅游市场上进行服务交易和文化接触的机会。从媒体的反映来看，住宿者对家庭旅馆中简单有效的硬件设施、适中的价格和热情的服务是非常满意的。为了解除主客双方对营业安全的担心，西安市的一些做法如只是旅游旺季开放、由旅游局、工商局、物价局和公安局联合审批发证、由市旅游局旅游咨询中心进行中介都是有效降低中国旅游住宿业制度创新费用的尝试。

4. 饭店管理对环境的关注

人文思想在中国饭店管理领域的第四个表征为创建“绿色饭店”运动，它体现了中国的饭店管理者对环境保护的关注和对社区以及未来的负责。尽管我们可以说饭店业开展绿色活动是企业的制度环境和市场环境变迁压力的结果——这些变化主要表现在饭店产品使用者的消费观念和消费模式正在变得越来越具有环保意识、饭店本身的能源消耗压力和环境压力、政府环境和旅游主管部门的法规与标准要求以及相应的引导工作，但是从绿色饭店的发源地浙江省1998年以来的情况看，参与“创绿”的饭店还是在以下几个方面加强了中国饭店管理实践中以“环境与和谐发展、企业与社会的良性互动”为特征的人文导向：第一，营造绿色饭店文化，从制度上、观念上、氛围上形成一种理念。第二，领导卓越、组织落实、持之以恒地研究环境对策以及管理措施。为此，浙江省旅游局专门出台了“绿色饭店”的地方标准体系。第三，全员参与，“创绿”不只是少数管理者的行为。“没有绿色观念和行动的员工，就没有绿色的服务产品，也不能吸引绿色的消费者”已经成为这一运动的共识。第四，顾客导向，管理者和员工认识到绿色饭店是饭店企业与顾客共同创造的，而创建成功的关键在于饭店企业能否吸引多少客人的参与。现在创建绿色饭店运动已经内化为中国饭店企业深化管理创新的自然进程，它们不仅仅是为了企业降低成本树立形象，扩大营销手段的权宜之计，而是从整合创新上提升管理品质的过程。

三 展望2001~2002年的中国旅游饭店业

(一) 产业运行环境

世纪之交的中国酒店业正在面临着制度环境与市场环境两个方面的巨大变化。其中制度环境方面的变化是开放和改革的深化与广化，市场环境的变化的主要表现为投资主体、在位竞争者、消费主体几个方面的变化。对外开放以加入世界贸易组织(WTO)和申奥成功为代表，深化改革是以市场经济体制的确立和统一市场的完善为标志。

1. 更加开放的社会与市场

申奥成功对中国的影响是短期到中期的，而世界贸易组织对中国的影响将是一个长期、渐进而漫长的过程。对于饭店业而言，WTO的影响将主要体现在长期的市场环境和发展战略方面，比如如何与相关的国外厂商合作，开放后，会有更多外资背景的旅行社、酒店管理公司、保险公司、银行、电信、交通运输等与酒店业构成非竞争型的厂商将进入中国大陆市场。这些市场开放后，垄断会减少，竞争会增加。在现代市场经济社会里，任何一个产业总是以与其他相关产业的合作为发展前提的。其他产业的竞争态势增强了，对酒店业来说是好事情。所以中国的酒店企业，包括中小型酒店企业要学会如何与它们打交道，不要只把眼睛盯着同业竞争者。

2. 深化与完善的市场经济体制

以国务院303号令为代表的一批法律法规和政策的出台，标志中央政府正在下大力气致力于包括酒店业在内的全国统一大市场的形成与完善。这也将对酒店管理公司、酒店企业集团构建、网络化发展等方面的创新活动提供有利的制度环境。国内制度环境在未来一个时期的重要变化还将取决于“政府”和“市场”之间的博弈结果。行政行为在今后相当长的一个时期内还会发挥作用，但是也要看到法律、法规、行业惯例、专业机构、媒体（传统的平面媒体与非传统的网络）的影响与作用也正在加强。政府和企业两方面都在推进的信息化建设也为管理手段的科学化提供了基础平台。在中国组织系统中，类似西方行业协会的民间组织缺少传统，但是在市场经济体制转型的过程中，它又是不可或缺的制度安排之一。在相对完善的市场经济社会里，行业协会是政府的公共管理和企业的私人管理之间——或者说政府“看得见的手”与市场“看不见的手”之间的缓冲带，其作用是双向的。随着体制转型和市场化进程的加剧，政府对包括中国旅游饭店业协会在内的行业协会管理方式和管理力度都将面临着重大变革；协会的生存和发展目标的实现将更加依赖于协会自身的管理。从旅游饭店业的制度环境视角而言，行业协会等非政府部门已经开始在行业管理领域发挥越来越多的影响力。

3. 民营经济的介入及其影响

国家经济贸易委员会综合司马建堂司长于2000年12月8日在昆明参加首届中国民营企业交易会时说，今后国家至少有三项措施出台，以支持民营经济的发展。第一是逐步放宽民营企业所进入领域的限制，原则上对外资企业开放的领域，都允许民营企业进入，让它们真正享受“国民待遇”。第二是完善相关配套政策，尤其要完善对民营企业在注册、税收、金融、收费、服务、国际贸易等六个方面的政策。第三是改进服务，减少审批手续和行政干预。国家经贸委也将通过各种法律和行政手段，尽快实行各类企业的国民待遇；凡对外开放的投资和市场准入领域，亦会尽早对国内各类企业开放。对中国的民营企业来说将会有一个更有利于其发展的制度环境。可以说，民营经济的介入将会对中国饭店产业形态、市场结构、产品创新、国有企业改制与变革、民族饭店集团化运动产生极为深远的影响。

4. 旅游产业与中国饭店业的互动

按《中国旅游业发展“十五”计划和2015年、2020年远景目标纲要》的规划：十五期间，入境过夜旅游者年均增长7~9%，国际旅游创汇年均增长8~10%。国内旅游人次年均增长8~9%，国内旅游收入年均增长11~13%。2000年入境过夜旅游者3122.88万人次，国际旅游（外汇）收入162.24亿美元，国内旅游收入3175.54亿元人民币。以年均计划增长的底线、入境旅游消费的23%、国内旅游消费的28%用于住宿和餐饮的比例计算，到2002年，也会3575万人次、41亿美元的国际和1096亿元人民币的国内旅游食宿接待市场份额。另外，持续增长的出境旅游市场可能会为中国旅游饭店业提供跨国经营的发展机会。

(二) 厂商规模与绩效

从产业运行环境和政府扩张型产业政策导向来看，到2002底，全国旅游饭店总数可能会超过1.2万家。这一规模的扩张既有利好环境影响下的投资驱动型增长，也有星评步伐加快让更多的住宿机构进入旅游饭店业而产生的存量调整。从区域结构上看，东部地区和旅游热点地区居主导地位的局面不会有大的变化，但是也要看到中西部地区拥有丰富的旅游资源，同时也是国家十五期间战略开发的重点地区，可以预计西部地区的旅游饭店业会有一个平均增长速度之上的规模增长。另外，青年旅馆、家庭旅馆、产权酒店等非主流型态的饭店会出现较好的发展态势，还可能会出现汽车旅馆、宿营地住宿设施等新型业态。

从市场结构来看，2001年和2002年的全国旅游饭店市场仍然是竞争较为充分的市场。但是随着饭店集团化速度的加快，在中高端市场和部分区域旅游市场如上海、北京、桂林、西安等地可能出现寡头垄断的局面。

由于旅游饭店总量增长仍然大于需求市场总量增长，全国旅游饭店业的经营绩效总体上不会有太大的改观。在增量作用下，营业总收入和上交营业税较上年会有一个5%左右的小幅上升；客房出租率会维持自1998年以来的增长态势，但是估计不会超过57%；而从利润率和利润额来看，短期内不可能出现行业扭亏的奇迹。但是从结构上看，高星级、大规模饭店的盈利能力要优于低星级、小规模饭店，外商投资企业和股份制企业经营绩效也肯定会好于国有饭店。

（三）竞争与发展

展望未来1~2年的旅游饭店市场，竞争将会更加激烈，也正是在这种日益激烈的竞争格局中，中国旅游饭店产业才能得以坚实的发展。具体来说，旅游饭店业的市场竞争将会出现一些新特征。

1. 饭店集团的规模进一步扩大

“入世”以后，已经进入中国市场的饭店集团肯定会加快自己的扩张步伐，而还没有进入的则会寻求更为积极的进入。作为回应，“二次集团化”进程中的民族饭店集团也逐渐真正地成长起来。两者之间有竞争，也会合作，甚至会出现中外饭店集团以及饭店集团与民用航空集团等层面上的战略联盟。饭店集团化的进一步发展可能会指向经济型饭店市场，就像天天客棧、假日快线、锦江之星所做的那样，而且会向旅游热点地区扩张。结果使中国旅游饭店的中低端市场连锁化、经济型饭店联号化。

饭店集团化与单体饭店的走向密切相关，居于中国单体饭店主导地位的国有饭店的未来发展趋势对民族饭店集团的发展将起到至关重要的影响。从国有饭店的情况来看，持续的低效益对中国饭店集团化发展可能产生两个方面的影响。积极的影响是穷则思变，国有资产管理部门、政府接待事业管理部门和体制改革管理部门可能会通过产权改革、租赁经营、委托管理等方式使国有饭店进入饭店集团的范围；消极的影响则来自与国有饭店相关的既得利益者阶层以及政府部门的“寻租”阶层，他们宁愿维持现状，也不愿意让饭店集团进入自己的势力范围，最终的结果则取决于双方博弈的结果。但是这样分析并不意味着中国饭店集团，特别是民族饭店就只能等待，而是需要对国有饭店的直接产权代理人和经营管理阶层的行为动机与未来心理预期进行科学把握，来减少饭店集团成长与发育过程中供需双方的价值背离，并通过制度、市场、管理、技术等方面的创新来寻求政府、国有饭店和饭店集团之间的“三赢”结果。

2. 价格竞争与非价格竞争并存

在未来一个时期内，中国旅游饭店业之间的价格竞争只会越来越激烈，而不是相反。其实这也是市场经济发展的常态，是企业竞争的基本手段，不会因为行业自律、政府发文就可以解决的。与此同时，也会有不少饭店致力于服务、品牌、知识、技术、企业文化等非价格竞争手段，通过创新来增强企业的核心竞争能力。比如数字化饭店、绿色饭店、温泉度假饭店、高尔夫饭店等概念会在中国旅游饭店市场上兴起，并进入企业竞争力体系。也会有越来越多的饭店在竞争中逐渐形成自己的市场定位，比如专门做会展市场的、专业做老年人市场的、专业做青年女性市场的，等等。所有这些竞争的手段和结果都会客观促进中国饭店产业的结构优化和可持续发展。

3. 产融结合与新型业态

进入新世纪以后，中国饭店业将面临着存量调整的趋势与要求。在存量调整的过程中，除了传统意义上的饭店集团以外，基金、证券、股票等资本运营概念将介入饭店市场，从而推动产融结合的进程，并促使产权饭店、基金持有物业、旅居结合度假区域、产业集群型企业集团等新型高级业态的创新与发展。随着资本运营概念的导入，一些全国性和国际性的产经媒体以及高层次的研究机构和研究人员会有更多的跟进，从而推动中国饭店产业经营与管理层面的提升，并将在社会公众中产生更为广泛的影响。2001年已经和准备召开的上海国际饭店集团化研讨会、长沙中国饭店高层研讨会、海口首届中外酒店论坛峰会以及中国旅游饭店业协会、中国饭店协会相继召开的一系列高层次研讨会都在预示着这一进程的来临。

四 奥运概念对中国饭店业的中长期影响

2008年将在中国北京举办国际奥林匹克运动会，肯定会对中国饭店业的中长期走向产生重大影响。下面以北京饭店市场为例，其影响大致可以分为三个阶段。

第一阶段从现在开始到2007年，北京饭店市场肯定会出现一个由投资拉动的高速增长期，一方面是老饭店的装修改造，另一方面由多元化投资主体在奥运概念利好预期影响的大规模进入。其中我们特别是对这样几种投资主体的行为加以关注：以各地方政府驻京机构为代表的行政导向型投资；各大企业集团办事机构为代表的标志型投资；与体育和旅游有关的上市公司进行的概念型投资；其他大型企业集团进行的战略性投资。在此过程中可能会出现一个饭店企业并购的活跃期，特别是那些地理位置优越、经营管理方面存在障碍的国有饭店会成为北京饭店市场上资本运作的追逐对象。如果我们考虑到旅游主管部门正在实施的加快旅游涉外饭店星级评定的速度这一政策性因素，旅游饭店业的供给能力可能会达到两位数的年均增幅。2000年末，全市共有旅游定点饭店456家，其中星级饭店407家，客房数达到8.4万间。其中客房数是1995年末5.9万间的43%，即年均增长8%。如果按年均11~12%的增速计算，奥运会前北京饭店产业就会达到900家星级饭店、17万间客房的规模。在此期间，由于投资转化为供给存在一个迟滞期，所以各项经营性指标与当前相比不会有太大的变化，平均客房出租率约在70~78%之间做调整，平均房价有可能在600~700元/间夜波动。

第二阶段即2008年夏季奥运会前后，北京饭店市场将进入由奥运概念为主导的需求拉动的稳定增长期。这种增长首先表现为需求总量的增长，也是现在饭店业利好预期的最大依据。但是我觉得对于具体的饭店企业来说还需要做进一步的结构分析，由于前一阶段由投资引发的潜在供给已经可以转化为现实供给，再加上中国政府在奥运会期间肯定会对客房的门市价做出最高限制，可能还会通过以限制进京人数为主要手段实施有限抑制型产业政策，那么饭店企业的客房出租率和房价都不会不高，至少这两项指标的增幅度较低于供给增幅和旅游人数增幅。这是因为北京饭店业的出租率受东南亚经济危机和市场竞争的影响，在1994~1998年之间处于较低水平，只是到1999年末和2000年才出现强劲增势迹象，分别达到77.8%和81%。就是按这个比率来看，也会有相当数量的新增客源会为这一部分过剩生产能力所吸收。再从房价上看，北京市涉外饭店平均房价在1990年代总体处于低位上升水平，而且波动较大。比如从1991年到2000年平均房价正增长和负增长的年份各占一半，位于波峰的1994年增长率为84%，与位于波谷1991年增长率为-25%，两者位差为107个百分点。再比如2000年涉外饭店的平均房价是455元/间夜，较1999年的540元/间夜下降了16%。对现阶段北京饭店市场的乐观估计是客房出租率在80~88%之间，平均房价在900~950元之间。

如果说前面两个阶段大体上可以说是外延型增长的话，那么2009年以后的北京饭店市场的变化将以存量调整基础、管理创新和市场创新为主导的内涵型增长阶段。这一阶段至少需要5年的时间。在这一阶段，饭店市场的需求增长速度会减缓，从而导致饭店的客房出租率和房价出现同时下降的局面，但我的感觉是降幅不会太大。首先是奥运概念的滞后效应，入境旅游和国内旅游需求，特别是国内旅游需求不会下降太多。其次是内需拉动增长将是中国经济未来相当长一个时期的宏观特征。十五计划中GDP的年均增长率为7.5%，加上奥运会拉动的0.3~0.4%，2008年的GDP将达到16.3万亿人民币。北京市常住人口到2000年为1100万。“九五”期间全市GDP年均增长12%，2000年达到2463亿元。十五期间肯定会超过这个数字，保守的估计也在15%左右。这样的宏观经济形势和旅游市场发展态势都会为饭店的客房、餐饮、康乐等产品提供了坚实有力的国内市场和区域市场基础。第三是WTO的影响，如果2001年底2002年初“入世”的话，到2006年，中国的所有关税承诺都会兑现。届将有更多的外资企业、跨国公司、国外的专业人士到中国，特别是北京进行商务活动。随着中国更大程度上融入国际主流社会，也会有

越来越多的国际性的会议及相关活动在北京举行，加上娱乐、体育等专项旅游产品境内外需求的扩大，北京饭店产业的国际服务贸易量必然会有一个持续而稳定的增长。综上所述，再考虑到饭店企业自身创新能力的增加，比如饭店产品的证券化、期货化、产权化等，这一时期的市场态势可能是一种类似于宏观经济“软着陆”，而不是“大萧条”的状况。

尽管本文对奥运概念与北京饭店产业的中长期走向总体上持一种乐观的态度，但是对于具体投资和经营的企业家来说，还是要慎入市场，特别是做好长期的发展规划和具体项目的可行性研究，要有化解市场风险的能力。毕竟市场存在风险，未来充满不确定性，就饭店业的高层管理人员特别是决策人员而言，对于环境变动的敏锐察觉和理性分析，以及对未来任务的决断永远是第一位的。

参考文献

- 国家旅游局：《中国旅游统计年鉴：1996~2001》，北京，中国旅游出版社。
- 国家旅游局：《中国旅游涉外饭店经营统计及排序：2000》，北京，中国旅游出版社。
- 国家旅游局：《中国旅游业发展“十五”计划和2015年、2020年远景目标纲要》，北京，中国旅游出版社。
- 何光 NFDAl：《新世纪、新产业、新增长：旅游业成为新的经济增长点研究》，北京，中国旅游出版社，1999。
- 魏小安、刘赵平、张树民：《中国旅游业新世纪发展大趋势》，广州，广东旅游出版社，1999。
- 谷慧敏：《世界著名饭店集团管理精要》，沈阳，辽宁科技出版社，2001。
- 杜江、戴斌：《中国饭店业市场壁垒研究》，香港，《中外酒店》，2001年第 2~4期。
- 戴斌：《现代饭店集团研究》，北京，中国致公出版社，1998。
- 戴斌：《论中国饭店管理理念中的人文精神》，天津，《南开管理评论》，2001年第5期。
- 戴斌：《奥运概念与北京饭店市场的中长期走向》，北京，2000年7月27日，《中国旅游报》，第1版。

浏览次数：712

在线评论

| | |
|-------------------------------------|--|
| 评论者： | <input type="text"/> |
| 标题： | <input type="text" value="Re:本文"/> |
| 内容： | <input type="text" value=" < 发表评论时请注意文明用语 >"/> |
| <input type="button" value="确认添加"/> | |

联系我们 业务流程 招贤纳士

地址：北京市西城区月坛北小街2号 邮编：100836

电话：010-68053991/85195613 传真：010-68053991 电子信箱：casstourism@163.com

本网站所有文章均为中心研究人员撰写，如需转载请与本中心联系