



在线研究

用户名:

密码:

登录

通知公告

更多>>

- 中国旅游研究院招聘启示
- 中国旅游研究院成立昆明分院
- 2009中国旅游科学年会将...
- 首部中国旅游经济蓝皮书——...
- 石培华获任中国旅游研究院副...
- 戴斌获任中国旅游研究院副院...
- 孙钢获任中国旅游研究院名誉...

您现在的位置: 首页 > 新闻阅读

更为大众的, 更加市场的——2008年中国饭店产业评论

2009-1-8

从产业运行环境上, 2008年对中国饭店产业的影响最大的因素主要体现在两个方面: 四川地震和奥运会最大限度地抑制了旅行需求, 从而让饭店产业承受了消费存量下降的巨大压力; 而9月底开始显化的全球金融危机则是让资本市场, 特别是风险投资和战略投资者或者放缓了进入饭店产业的步伐, 或者中止了业态创新的努力, 从生产要素的角度前所未有地拉低了饭店产业的供给增量。然而, 就是在这样一个全行业萧条的年度里, 充满创业激情的企业家和日益职业的经理人依然在这块生生不息的产业领域中持续地创新。通过他们面向更为大众的旅行市场和更为市场的制度演化, 中国饭店产业界才得以在坚守中持续地构筑未来繁荣与发展的坚实基础。

一、面向大众旅行市场的业态演化与模式创新

经过三十年的发展, 中国已经进入了一个大众旅游的发展阶段。这一阶段的主要特征就是国民广泛地参与到旅游消费活动中来, 并且整个市场开始沿着纵横两个方向进行分化。现在每年有超过16亿人次在国内旅游, 4000多万人次到境外旅游。国内旅游消费也占到旅游总消费的70%以上。可以说, 国民旅游消费已经居于中国旅游经济的绝对主体地位。在第三季度末期显化的全球金融危机对整个旅游经济产生了越来越严重的影响时, 各个区域的饭店产业绩效也因为面对不同的需求结构而表现出相应的差异性。以入境旅游市场为主要支撑的上海饭店业, 9、10月, 沪上五星级饭店的入住率仅为60%左右, 分别同比下跌了12.05%和12.34%, 进入12月以后, 高星级饭店的平均房价下降了100元。类似的典型案例还发生秋季进出口交易会期间的广州, 受金融危机的影响, 欧美客商减少了30%, 直接导致了整个广州市场平均房价和客房出租率的双重下跌。与此相对应的是浙江等以国内客源为基础的地区, 产业绩效的虽然也出现了下行的势头, 但是相对而言还没有进入萧条的程度。

2007年, 城市和农村居民用于旅游的人均消费分别只有906.9元和234.52元, 用于住宿消费比这个数字肯定要低得多。所以说, 大基数的消费市场和低水平的消费能力, 是中国旅游进入大众消费阶段以后最真实的写照。对于旅游供给和产业运营商而言, 只有根植于中国本土的旅游住宿市场, 研发和创新真正适合中国大众需要的旅游住宿业态和商业模式, 才有可能获得长期的商业成功。事实上, 就在位的饭店运营商而言, 同样处于金融危机影响下的饭店企业, 那些定位并服务于中低端消费者的经济型饭店, 无论是经营层面的客房出租率还是平均房价, 还是投资层面的利润率, 都明显好于中高星级的饭店。比如东莞多家星级豪华酒店价格下调至2~6折, 有个别五星级酒店甚至抛出298元的特价房。而令人担忧的是, 这一势头似乎才刚刚开始。

主打中端市场并获得初步成功的汉庭酒店, 在其掌门人季琦的领导下, 谨慎而坚决地以99元/间夜的价位在杭州推出了首家“汉庭客栈”。开业伊始就获得了年轻会员——他们, 也是中国旅游住宿消费的未来主力——的高度认可。杭州, 也是2007年中国第一家真正意义上的廉价酒店“我的客栈”的诞生地。然而从目前的情况来看, 100元/间夜价位的廉价饭店能否寻找到一个能够盈利并可以复制的商业模式, 还有待于时间的考验。不仅仅是经济型饭店, 主流饭店运营商也同样高度关注更为大众的旅行市场和价格相对向下的旅游住宿业态。首旅建国在基本上稳定了高端的“建国”品牌的全国布局以后, 就开始谋划面向三星级档次的中端市场。东方航空酒店集团在本年度也针对“机场连锁酒店”的商业模式进行了系统的谋划, 并有意识地关注以民居客栈为代表的廉价旅游住宿业态。与风险和战略资本推动的更加市场化的民营企业不同, 国有饭店集团的决策机制和运营团队尽管可以同样可以感受到市场的主流脉动, 但是在具体的商业实践过程中却往往显得力不从心。也许, 越是面向大众消费者的市场创新, 越是需要更加大众的制度安排。

在资本追逐利润的本性驱动下, 尽管面临金融危机引起的全球经济萧条的困境, 规模庞大的国民旅游市场还是成为国际金融资本和全球产业资本首选之地。就在雷曼兄弟申请破产保护的第二天, 英联和华平两大机构再次通过决议向7天连锁酒店集团投资6500万美元。这是世界经济萧条的环境下, 国际资本对7天运营团队的信任, 更是对中国大众旅游消费需求和旅行住宿市场的信任。

12月4日, 如家酒店连锁正式发布了面向中高端市场的商务品牌——“和颐”, 同一天, 也挂牌成立了“如家酒店集团”。正如如家的CEO孙坚所阐述的那样: 如果说“如家”是社会旅馆和招待所的升级版的话, 新的品牌则是高星级饭店的大众版。事实上, 无论是相对传统的“如家”还是相对高端的“和颐”, 也无论它们的经营模

式有什么具体的不同，有一点是可以肯定的，企业家的创新努力都是深深根植于中国本土的大众旅游与商业旅行市场。正是专注和服务于大多数人最核心的旅游住宿需求，中国，这个全球最大并且持续增长的旅游市场才给予了企业家最坚实的市场保障。

二、市场导向的要素配置与结构优化

7月28日，作为酒店预订平台和渠道商的领导下，携程正式推出了“星程酒店”联盟，以期凭借其销售网络优势整合单体低星级酒店。星程除了提供宣传平台外，还将提供品牌建设、集团销售、运营规范、系统培训等服务，但并不介入联盟饭店的具体管理工作。通过星程这一跨区域联盟的形式整合分散的低星级饭店，事实上表现了携程作为渠道商对饭店产业链条上游环节的渗透努力。

与此相对应的是，9月7日，作为经济型饭店第一方阵的7天连锁酒店集团高调推出另一个跨区域的经济型饭店战略联盟——“星月”。与星程不同的是，星月是由一个酒店运营商发起的；而与星程相同的则是星月对潜在加盟者的利益诉求点也在于其超过300万的有效会员体系。也就是说，它也可以为合作伙伴提供当前环境下最为稀缺的商业资源，即客源和推广渠道。在一个从充分竞争到相对垄断的产业转型时期，谁占据了渠道的主导地位，谁就将拥有长期的市场影响力。同时，资本的意志也要求渠道和终端的领导者相机进入产业链条更加靠近资源的那一端。放长历史的视野，这一事件可能是中国酒店运营商与渠道商的第一次战略博弈。

经济学的基本原理告诉我们，垄断既不利于消费者福利，也不利于经营者持续创新。因此，在市场经济条件下，无论是政府部门还是学术界都是坚决反对垄断的。但是，市场经济并不反对企业家经由市场交易的途径去扩大自己的生产规模和商业竞争力。渠道商与运营商的交叉渗透，符合产业链上下游之间既有互利与融合，也有对抗与竞争的商业逻辑。一个动态演化的产业链条和良性竞争的市场秩序，对国家层面上的饭店产业而言，总体上是有利的，也是值得鼓励的。

金陵饭店集团的中央预订系统为成员企业已经输送了超过100万间夜的客源，以每间夜50元的价格计算，该集团投入巨资建设的中央预订系统已经创造了5000万元的市场价值。事实上，在本土饭店管理公司的有效成长空间相对逼窄的市场上，金陵能够从一个单体饭店稳定占据南京的领导地位后以后，又稳步扩张到江苏境和长江三角洲区域市场，形成49家（含12家未开业项目）成员饭店的集团规模，与其市场化的科技竞争力培育战略是密切相关的。从集团汤文俭董事长倡导的“软实力”到源于资本市场和科技应用的“硬实力”，中国本土的饭店集团正在逐渐构建并稳步提升真正的市场化运营能力，并且在此基础上培育自己的核心竞争力。在今后的发展进程中，如果金陵能够在以产权改革为核心的制度创新上有更为深入的进展，或者说在市场化取向的改革中能够持续稳步地推进，那么假以时日，金陵将会成为国有饭店集团市场化运作的经典案例。

民营经济一直是中国饭店产业结构优化和市场创新的最为有力的本土推手，也是年度饭店产业竞争最为活跃的因素。以开元旅业、世贸君澜、世纪金源、宁波远洲和中坤地产在为代表的民营饭店集团在2008年度开始了大规模的战略扩张仗。4月中旬北京歌华开元大酒店的成功开业，以及在奥运服务保障期的成功运作——该酒店在北京奥运会期间被指定为2008北京国际新闻中心，接待来自世界各地奥运会非注册媒体记者，标志着“开元”走出了区域市场，开始成长一家全国性的饭店市场运营主体。在奥运会开幕前，北京第二家“开元”酒店——北京开元名都大酒店对外营业，开元利用奥运契机不断夯实其在北京市市场上的知名度。民营饭店集团的跨区域运作，不仅仅是成员饭店数量意义的规模增长，更是对其更大范围和战略层面上的市场化运作能力的现实考验。如果这一步能够成功，则有可能真正成为在国内旅游住宿市场国际化竞争的生力军。

本年度中国饭店市场主体重构的另外一个不可忽视的主体则来自传统的主流房地产运行商向商业地产战略转型。从主流动向来看，如万达和富力地产，仍然是定位于饭店产业投资商的角色，目前万达集团的酒店存量资产约有22亿元，预计到2015年其旗下的高端酒店数量将增至25-30个。就商业模式而言，万达投资的酒店，其经营管理基本上由雅高集团负责，形成了“一家投资商+一家运营商”的战略联盟模式。本质上是与一流的国际饭店集团结成战略联盟，通过酒店品牌的知名度获得其资产的溢价，同时酒店作为综合商业项目中的一个配套提升了周边物业的价值。采取类似战略的还有富力地产和金茂集团，不同的是，富力和金茂采取的是“一家投资主体+多家运营主体”的策略。而世纪金源、宁波远洲和中坤地产随着酒店投资的增加，自身也开始进行酒店的经营管理，已经具有了运营商的雏形。

市场竞争加剧和商业模式创新的结果，导致了2008年的中国饭店市场上出现了更加细分的商业形态。以度假饭店、会议饭店、民居客栈、精品饭店为代表的主题饭店在一些地区已经形成了规模效应。9月24日，皇冠假日酒店及度假村宣布旗下位于大中华区的27家酒店将同步启动为期半年的会议奖励计划。北京拥有规模不等、形态各异的四合院饭店40余家，加上奥运会期间，政府主导的“奥运人家”家庭旅馆，可以说2008年也是中国饭店业态创新年。无论学者呼吁，协会引导，还是政府倡议，说到底还是需要把握市场主流的、现实的需求，依靠产品品质和卓越的经营能力去获得广大消费者的认同。值得一提的，由饭店产业投资背景的昭德地产、富力地产和龙熙温泉酒店三家公司与北京第二外国语学院联合举办的独立学院——中瑞酒店管理学院于5月份正式获得教育部的批准，并于9月份正式招收了第一届学生，标志着饭店产业进入高等教育领域的成功尝试，也意味着股份制饭店专业高等教育的发端。

一直就是以商业逻辑来推进自己市场战略的国际饭店管理集团，在2008年似乎更加强调其二三线城市布局战略，以及品牌谱系的全面导入策略。随着北京、上海、广州、深圳、香港等一线城市的饭店产业存量日趋饱和，更多的国际饭店管理集团的更多品牌，包括中低端品牌开始进入中国的二、三线城市。全球饭店管理集团的更多

品牌和更大范围的扩张，更加表明了国际主流运营商对中国大众旅游市场的日趋重视。同时，在三亚等热点度假区域和北京、上海等商务城市，依然是豪华品牌的首选之地。12月1日，卡尔森国际在海南三亚鹿回头半岛导入了丽笙世嘉的豪华品牌。国际饭店品牌凭借其管理模式、客源渠道和市场声誉的优势，进一步挤压了国内饭店品牌，特别是中端品牌的市场运营与战略成长空间，但是究竟谁能够在中低端的国内客源市场上占据主导地位，还需要等待产业竞争的结果。

三、国有饭店重组进程中行政与市场的博弈

无论是规模总量，还是档次结构，国有资产都一直占据着中国饭店产业绝对主体地位。因此，当我们考察任何一年中国饭店产业的主流脉动和战略走向时，都不能不对国有饭店这一庞大的产业集群投以关注的目光。从很大程度上说，如果不能清晰地了解国有饭店转型、重组与变革的动向，并对其本质给予恰如其分的解读的话，那么我们就无法从历史进程和逻辑进程的高度来评论中国饭店产业。

2008年，市场化导向的产业重组与体制变革依然是国有饭店的主旋律。在这一进程中，地方政府所属的国有饭店集团的动向尤其值得关注。首旅建国在产权重构战略没有获得本质突破的情况下继续沿着张润钢董事长主导的品牌化道路前行，近70家成员饭店中越来越多地挂上了“都市绿洲，自在建国”的品牌，并且继续在本土饭店管理公司群体处于领先地位。

锦江集团在2008年终于把多数的成员饭店打上了统一的LOGO（标识），通过上市，在资本市场上也取得可以圈点的表现，旗下的“锦江之星”以310余家成员店，44000余间客房的规模稳居经济型饭店市场的第二位，也是传统饭店业进入新兴业态市场的唯一成功者。但是从总体上说，锦江集团的战略推进在本年度内还是缺乏有产业影响力的进展。

广州岭南集团旗下包括花园酒店管理公司、岭南佳园连锁酒店等饭店板块在集团高层领导变动之后则处于内部调整时期，在市场上还没有表现出跨区域发展的战略动向。

其它一些区域性的国有饭店集团以及旅游集团旗下的饭店板块，比如陕西旅游集团、山东鲁华能源集团、桂林旅游集团等市场主体的现实表现更是显得沉稳有余而活力不足。

而中央企业的饭店板块的领导者——中国港中旅集团旗下的香港中旅维景国际酒店管理公司和海泉湾系列度假区等饭店板块的主要精力也是放在香港中旅和中国中旅两大公司合并重组后的关系理顺过程中，除了请国际知名的咨询公司做好战略研究和行政中心向北方转移的迹象外，同样是鲜有产业层面的制度、市场、商业和管理方面的创新。总体而言，传统的国有饭店在行政主导下的资产重组以后，在2008年呈现出战略创新乏力和市场竞争力相对弱化的态势。

值得关注的是，更多的特大型国有企业依然在通过内部资产“合并同类项”的方式去组建规模庞大的饭店运营平台。中国石油天然气集团旗下的阳光酒店集团在重组上市以后，不断通过新建和收购来扩大自己的资产规模。同样值得期待和关注的则是中国中化集团所属，在香港上市的方兴地产，如果能够进一步与母公司控制的其它饭店资产进行基于市场化路径的战略重组，则有可能形成不可忽视的全新市场主体。这些新型的市场主体要想真正成为具有很强市场竞争力和产业影响力的饭店运营商，还需要在管理模式和人力资源的专业化、市场营销的网络化，以及信息技术的商业应用等方面投入更大的精力。

与行政主导下的系统内资产重组相比，国有控股有饭店类上市公司华天酒店于6月13日收购湖北凯旋门大酒店，以及古井酒店管理公司和上海古井大酒店资入置入上市公司古井贡（000596.SZ）等资本运作的案例对于市场化进程中的中国饭店产业而言则更加具有方向性的启示意义。介于行政主导和市场运作两者之间的案例则是中国国旅集团与华侨城集团的股权融合，尽管从绝对额上看还只是具有象征意义。但是拥有强大入境旅游客源优势的旅行服务商与拥有旅游产业链条上游资源的饭店和主题公司运营商之间的战略合作，依然具有国有饭店重组的制度创新和市场结构演化的市场创新的双重意义。或者说，旅游客源与饭店资源的融合与互动也为国有饭店集团主导权的竞争提供了更多的市场想象空间。

在大集团重组饭店板块以发挥规模效应的同时，部分国有企业则继续选择整体退出的方向。继2007年中国邮政集团整体退出饭店领域之后，2008年10月13日，中国网络通信集团公司宣布，网通集团下属的5家星级酒店从即日起在天津产权交易中心意向挂牌，网通将全面退出酒店业经营。这一事件至少可以说明两点：重组和退出都是国有饭店转型与变革的可能选择；那些致力于成为超大型饭店运营商的国有企业集团在今后的发展战略中，通过行政划拨的途径获得国有饭店资产的可能性正在变得越来越小。或者说，跨行业和跨区域的“合并同类项”可能已经过了高峰期。9月28日，国务院国资委宣布选定两家会计师事务所为电力电信行业宾馆酒店的财务进行抽查审计，也标志着国有垄断型企业所属的饭店企业的市场化取向的改革和商业化运作的模式将会越来越清晰。

回到微观的运营管理视角，在过去的一年中，国有饭店除了沿着市场化的方向艰难而又执着前行的同时，也一如既往地承担了大量的社会责任。5月12日的汶川地震以后，中国饭店业界的捐款当月即超过2亿元人民币，另外还有大量的助学和助工安排。

2008年的北京奥运会，既是举世瞩目的体育事件，也是百年难遇的商业机会。从作为总部饭店的北京饭店，到数十家奥运签约饭店；从首旅集团成为餐饮服务商，到奥运村和主新闻中心、媒体村的驻场运营团队，国有饭店都是微利甚至是无利运营的服务和管理主体。在市场经济条件下，企业社会责任也是源于市场主体对长期的战略发展能力的追求。

事实上，国际大型饭店集团的很多公益行动最终也是能够转化为企业形象优化，并增加了企业的市场影响

力。在盘点奥运遗产，特别是商业遗产时，2008年还对中国饭店产业提出了这样的问题：在社会责任在中国商业环境中尚处于导入期的时候，国有饭店为政府和社会所承担的各种有形和无形的公益责任，可不可以转换为未来的市场价值，甚至是现实的商业价值呢？

只有面向本土最为大众的旅行住宿市场，我们的创新才不会迷失方向与目标；也只有坚持以更加市场化的制度安排来配置包括人力资源和货币资本在内的生产要素，产业运行才能够有一个长期稳定的制度保障。展望即将到来的2009年，危机依然存在，困难可能会更多，特别是价格向下的压力会很大。但是只要我们保持信心，沿着更加大众的方向和更加市场的制度，中国饭店产业就一定能够渡过生存危机，一个更加繁荣的未来正在不远的方向我们招手。

（作者：戴斌 刊载于《中国旅游报》2009年1月7日 第6版）

[联系我们](#) | [加入收藏](#) | [网站地图](#)

版权所有：中国旅游研究院 网站管理：国家旅游局信息中心
管理员邮箱：webmaster@cнта.gov.cn