

论国际饭店集团在我国的的发展

作者: --- 文件分类: 酒店管理 发表于: 2008-1-5

核心提示语: 现代饭店集团诞生于20世纪40年代末的欧美国家,在50多年的发展历程中,国际饭店集团已经逐步完成了从小到大、从单一到多元、从国内到国际的发展过程。1982年香港半岛集团正式管理北京建国饭店,标志着国际饭店集团开始进入中国饭店市场。随着我国综合实力的增强和旅游事业的发展

现代饭店集团诞生于20世纪40年代末的欧美国家,在50多年的发展历程中,国际饭店集团已经逐步完成了从小到大、从单一到多元、从国内到国际的发展过程。1982年香港半岛集团正式管理北京建国饭店,标志着国际饭店集团开始进入中国饭店市场。随着我国综合实力的增强和旅游事业的发展,国际知名饭店集团纷纷涉足中国市场,出现了群雄逐鹿的局面。国际饭店集团进入中国20多年来,发展迅速,成绩卓著,成为我国饭店市场,尤其是高端市场的主力军之一。研究国际饭店集团在我国的的发展策略及其发展规律对促进我国饭店集团的改革与发展具有现实的指导意义。

一、国际饭店集团在我国的的发展现状

截止2001年底,已经有60多家国际饭店集团进入中国,管理着600余家饭店,其迅速发展的势头日益引起业界与学术界的关注。国际饭店集团在我国的发展大致分为三个阶段,分别为20世纪80年代的引进初期、20世纪90年代的全面铺开阶段和21世纪初的纵深发展阶段。

1、引进初期

继1982年香港半岛集团Peninsula进入中国之后,假日集团(现为六洲Six Continents)于1984年管理北京丽都假日饭店,并在五年之内先后在國內拉萨、桂林、广州、西安、厦门、大连、成都、重庆等城市形成网络,成为当时中国境内管理饭店最多的国际饭店集团。20世纪80年代进入我国市场的还有喜来登Sheraton、希尔顿Hilton、雅高Accor、香格里拉Shangri-La、新世界New World、拉美达Ramada、凯悦Hyatt、太平洋Pacifi c、马尼拉Manila等十余家酒店管理集团。在引进初期,进入我国的国际饭店集团以经营中高档为主,多数分布在沿海的中心城市,尤其是直辖市与著名的旅游城市。国际酒店集团进入中国市场的第一个十年里,只有假日集团形成管理十家以上饭店的规模。

2、全面铺开阶段

20世纪90年代,尝到了甜头的国际饭店集团登陆中国市场的步伐明显加快。这一时期既是我国旅游业蓬勃发展的阶段,也是国际饭店集团积极扩大市场份额的时期。于是,形成了一批中国市场份额在两位数以上的国际酒店集团,如:六洲(原Bass,曾经并购Holiday Inn)、马里奥特Marriott、香格里拉、雅高等。90年代,马里奥特、最佳西方国际Best Western、天天Days inn、凯宾斯基Kempinski、喜达屋Starwood、海逸Harbour Plaza、文华Mandarin Oriental、威士汀Westin、豪生、瑞迪森、罗顿等数十家国际饭店集团纷纷进驻中国市场,出现了群雄逐鹿的局面。根据国际饭店与餐馆协会的资料统计,2000年世界饭店管理集团排行前10家为圣达特Cendant、六洲、马里奥特、雅高、精品国际Choice、希尔顿、最佳西方国际、喜达屋、卡尔逊Carlson、凯悦,除了圣达特集团未进入中国市场外,其余9家国际饭店集团已在中国建立或管理酒店,并逐步涵盖了高中低所有的消费档次,中国成为著名国际饭店集团的集聚地。

3、纵深发展阶段

进入21世纪初,国际饭店集团在我国的发展呈现网络化、两极化、本土化的特征,不仅饭店数量的增长,而是以全球化战略为前提,追求地区分布、经营格局的更加合理化。在中国市场形成规模和特色的国际酒店集团越来越多,这既是国际饭店业发展的必然趋势,也是全球经济一体化的必然结果。例如六洲集团到2000年在我国大陆已经拥有28家酒店,其中21家假日酒店,7家皇冠酒店,在成都、重庆、昆明、贵阳等西部城市均有分布;马里奥特集团作为世界五百强跨国集团之一,是国际饭店集团中的巨无霸,虽然他们1997年才进入中国市场,但他们通过实施以丽嘉·卡尔顿、万豪、万丽品牌为主的全品牌发展战略,在“你如能使员工树立工作自豪感,他们就会为顾客提供出色的服务”的核心经营理念指导下,很快就打开了中国市场,该集团在中国现已开业的酒店就有23家,今年又有一批如北京万丽、天津万丽、上海万豪JW明天广场、大连万豪等酒店开业,该集团今年底在中国管理的酒店将达到37家,成为在华发展最快的国际饭店集团之一。

二、国际饭店集团在我国的的发展策略

国际饭店集团进入中国已20多年,虽然并未达到全面覆盖市场的格局,但是目前我国饭店业的高端市场基本都控制在国际饭店集团手中。据国家旅游局公布的资料,国外和外资酒店占全国饭店客房总数的20%,但他们却占有饭店业80%的利润。除了他们采用品牌化、全球化、集约化的战略决策外,集团内旗下饭店的管理方式,经营理念、企业文化也值得我们借鉴与深思。

(一) 多品牌策略

国际饭店集团依靠其成功的品牌经营,建立为客人所熟悉与信任的品牌,保持客人对品牌的忠诚,以其获得更高的价格和更稳定的客源。品牌优势在构成强大进入壁垒的同时,也有利于形成产品差异,满足不同消费群体的需要。实证研究表明,第二个出现的品牌只能享有第一个品牌市场份额的75%。要想达到与第一个品牌相同的市场份额,平均需支出第一个品牌广告费用的3.5倍。

六洲集团刚进入中国时,推出的品牌只有假日品牌饭店,为了满足商务客人的需求,又陆续推出皇冠假日、洲际等品牌;马里奥特集团在中国市场的扩张就是运用了其强大的品牌优势,它进入中国市场首推的是万豪品牌,目前该集团已推出全品牌发展战略,既有高档的丽嘉·卡尔顿、万豪、万丽,又有中高档的万怡、新世纪、拉美达,共达11个品牌。即使是马里奥特的同一档次品牌,各品牌间的差异体现了不同的风格,如万豪是体现欧美古典风格,万丽则追求智能化的商务现代派风格,不同的风格适应不同的市场需求。

(二) 两极化策略

饭店市场中的超豪华品牌饭店与经济型饭店是国际饭店集团在我国重点发展的两大极端市场。过去相当长一段时间超豪华品牌饭店在中国是空白,九十年代末期仅有北京圣·瑞杰斯国际俱乐部酒店和上海丽嘉·卡尔顿及金茂君悦酒店三家。近年来,随着我国旅游业的发展以及国际性商务活动的增多,知名国际饭店集团对我国饭店市场表示出极大的信心,纷纷推出超豪华品牌饭店,在中国打造自己的旗舰。例如开业不久的上海瑞金塔酒店成为喜达屋集团在中国开业的第二个圣·瑞吉斯品牌酒店;2001年底开业的北京东方君悦酒店是凯悦集团在中国继上海金茂君悦酒店之后管理的第二家君悦品牌酒店;2002年元月开业的上海四季酒店是著名的四季酒店集团在中国的第一家酒店,马里奥特的丽嘉·卡尔顿酒店不久也将在北京落户。

随着国内旅游的迅速发展,国内游客已经成为饭店不可忽视的客源。据统计,2000年参加国内旅游的人数比1995年增加1.2亿人次。对中国旅游者而言,多数对高档饭店消费不起,而大部分低档饭店的设施卫生、服务条件太差,又难以入住。现在缺乏的是中、外

中国旅

汇集了
员为核心的
威人士,以
览》、中
三个层面展
的中国旅游
的前端课题
点,从不同
讨论,积极为
言献策。

推荐文

- 200
- 从空
- 监
- 旅
- 消
- 200
- 200
- 200
- 200
- 中
- 旅

阅读排

- 中
- 中
- 旅
- 加
- 专
- 打
- 舞
- 200
- 论
- 市

需要的、符合国际标准的经济型饭店。未来需求趋势是装修朴素、干净卫生、设施便利、价位适中的经济型饭店将成为国内游客所看重的饭店业类型。一些知名国际饭店集团一致达成共识，经济型酒店已成为继高档酒店之后的饭店业发展的又一新热点、新机会。较早进入中国经济型饭店市场的是美国的天天酒店集团，该集团于九十年代末期进入中国市场，并与中国建设银行联手推出了11家天天品牌酒店。六洲、雅高、马里奥特等集团的管理层都明确表示了在中国发展经济型饭店的意向，近期纷纷来华调研中国市场，或专门请咨询公司，了解中国未来酒店业发展趋势，希望在拓展豪华品牌饭店的同时，也以经济型饭店品牌进入中国市场。

（三）网络化策略

国际饭店集团开始进入中国市场时，往往先选择经济发达的中心城市或旅游资源丰富的城市立足，如香格里拉在中国开业的17家酒店基本分布于北京、上海、哈尔滨、长春、大连、青岛、南京、武汉、北海、西安等城市，其中北京就有四家（香格里拉饭店、中国大饭店、国贸饭店、嘉里中心饭店）。如今，迅猛发展的国内旅游业推动着该集团向二线城市扩张，不久将会有一批香格里拉饭店在颇具市场潜力的二线城市开业，如2003年中山、郑州两家香格里拉新酒店即将开业，2004年福州香格里拉也将开门迎宾。六洲集团除中心城市和旅游城市外，早已开始在二线城市布点，如2001年在石家庄、济南、太原、武汉、长沙等城市都有六洲集团的酒店开业，该集团考虑下一步要通过抢占新阵地，扩大覆盖面，几年内使其在华管理的饭店达到60家。

拥有庞大的销售网络、强大的销售能力是国际饭店集团成功的一大关键。国际饭店的网络优势体现在其拥有完善的全球预订网络。1965年假日饭店系统（现已更名为六洲集团）建立了自己独立的电脑预订系统Hol i dex I，到70年代又发展了第二代预订系统Hol i dex II。Hol i dex电脑系统把遍布世界的假日饭店联系在一起，假日集团24%的客源通过网络成交，在每一家假日饭店里，都可以随时预定任何一个地方的假日饭店，并可在几秒钟内得到确认。喜来登集团各成员饭店通过全球预订网销售的比例已达到20-24%，喜达屋饭店集团网上客房预定额1999年约为1亿美元。

（四）本土化策略

使用和培养本土人才，促进与接管饭店之间的文化融和是提高国际饭店集团经营业绩的根本。由于较大的文化差异，外方管理人员与中国员工沟通难度较大。由于沟通上的限制，曾经出现中方员工与外方管理层无法相互适应，中方员工不接受外方管理层的管理，外方管理层对中方员工的行为难以理解，致使接管后的饭店经营状况一直不佳。文化冲突主要表现在两大方面：一是中外双方价值观念的差异，致使双方在核心理念、思维模式、行为方式等方面都表现出很大程度上的不同，双方难以相互理解，无法沟通。针对这种情况，选拔和培养当地的饭店管理人才，在集团统一的管理体制下，放手让中方管理人员运作，增进与当地文化的衔接与相容，被越来越多的国际饭店集团所采用。另一方面，许多有过在国际饭店集团任职经历的人员成为了国内饭店和外企争夺的对象，国际饭店集团管理的饭店成为我国饭店管理人才的“提高班”，对我国饭店人力资源整体素质的提高功不可没。

在市场开拓方面，某些较早进入中国市场的国际饭店集团，在经过一段适应期后，逐步形成了本土化的经营战略，他们的目标也开始转向中低档饭店市场开发。例如法国雅高集团已经与北京首旅集团签定协议，达成了雅高进入我国三星饭店市场的意向，拟在3年内发展20家“美居”饭店，2004-2008年5年内发展到50家。

三、国际饭店集团在我国的发展规律

国际饭店集团通过导入先进的管理观念与管理模式，加快了我国饭店经营管理水平的提高，缩短了我国饭店业与国际水平的差距，使我国饭店业成为开放较早，市场化程度较高、最先与国际接轨的行业之一。我国饭店集团发展即将进入全新的整和重组阶段，只有借鉴国际饭店集团在我国的发展规律，取长补短，才能顺利完成改革，谋求深度发展。

1、集团扩张方式日趋多样化

从国际饭店集团的发展进程和现状来看，通过资本市场的并购获取部分财产权，通过非产权交易获取其他饭店的管理权、营销权和无形资产运作权是国际饭店集团在华扩展的主要手段。入世将加剧饭店业的资本运营。根据入世承诺，国外投资不仅可以控股、独资经营饭店，而且可以通过输出品牌和管理在中国形成母子公司体系的饭店管理网络。入世后，国外投资者将大举进入我国市场，他们不一定要全资兴建或购买饭店，而通过参股、购并等方式达到逐步占领我国市场的目的。另外，以品牌和规制为先导，对集团内的