

北京饭店业后奥运发展中存在的问题及解决思路

作者: 秦宇 周树琦 文章来源: 北京旅游发展研究报告2009 点击数: 1020 更新时间: 2010/4/2

一、奥运会对北京饭店业的影响

第29届奥运会(以及随后的第13届残奥会)是有史以来我国举办的规模最大、档次最高的国际性体育盛事。对于北京饭店业来说,奥运会接待任务的规模和档次也是前所未有的。在奥运会期间,北京饭店业以接待高标准、服务高水平、运转高效率的目标,圆满完成了奥运会和残奥会住宿服务接待任务,取得了很大的成绩。这些成绩的取得和奥运会前各方在软硬件方面的大力投入是分不开的。可以说,奥运会的举办对北京饭店业的发展产生了巨大的影响。本小节我们将对这些影响进行说明。

(一) 饭店的数量和硬件水平有了很大的提升

承办之初,北京星级饭店的数量为506家,到奥运会前已经发展到826家,兑现了“奥运会时星级饭店达到800家”的承诺;全市各星级饭店按照国家标准和奥运会的要求进行了较大规模的改造提升,增加设备设施及服务功能,所有签约饭店完善了无障碍刷卡结账、外币兑换等服务,目前北京星级饭店的硬件水平已达到或接近世界一流旅游城市的水平。尤为需要强调的是,经过奥运会前的集中改造(包括2008年初北京市旅游局拨出200万专款改造的一批房间),北京星级饭店中的无障碍客房数量目前已经近600间,为今后的特殊旅游群体大规模接待工作打下了良好的基础。

(二) 员工的服务意识和水平有了充分的提高

奥运会之前,在普遍进行奥林匹克基本知识、礼仪礼貌、卫生急救及外语等培训的基础上,北京市旅游局对重点奥运签约饭店的西餐厨师、前厅、客房、餐厅服务员等4个工种的2万多名职工进行了以提高操作技能为主要内容的培训;对全市社会旅馆5000多名经营管理人员进行了培训。奥运会期间,为数众多的、来自世界各地的客人会为酒店管理者和员工们提供了一个宝贵的机会,实际演练在培训中学到的服务技巧和知识,有效地提升了他们提供优良服务的水平。在奥运期间,无论是签约饭店,还是奥运村,或者是一般的社会旅馆,都没有出现过因为服务质量问题造成的投诉。相反,各类旅游住宿服务机构都受到了国内外宾客的一致好评。

(三) 饭店业中的一些新业态得到培育和发展

除了传统的星级饭店外,一些饭店业新业态在奥运举办和准备过程中得到了较好的培育和发展。例如,北京市旅游局在普通北京居民家中选择了数百户软件和硬件达标的居民住所作为“奥运人家”接待国外旅游者。奥运期间,奥运人家共接待客人100人,客人来自美国、法国、日本、台湾等12个国家和地区。奥运人家搭建起外国游客与北京市民零距离交流的平台,为增进北京与国际间的民间交流,加深各国各地区人民之间的情意,起到了积极的推动作用。如果在目前的基础上再加强管理和支持,这一新业态还将得到更大的发展。再如,奥运前北京的一些社会旅馆在政府的鼓励和支持下转变为新兴的经济型饭店,质量和管理水平都有了质的提高。目前,北京市场已经成为如家、锦江之星、七天等经济型饭店公司最重要的市场之一,这对于北京中低档住宿设施会起到重要的示范作用。

(四) 推动了一批行业管理规范、标准的出台

为了更好地奥运接待服务,北京市在全国率先制定了《北京星级饭店服务质量标准》,制定出台了《北京市住宿业服务质量标准及评定办法》,加大了对数千家社会旅馆规范经营的管理力度;同时,编印《中文菜单英文译法》发放给奥运签约饭店等相关单位,为长期以来存在的菜单困感问题提供了一个解决方案。在这些标准及规范的基础上,各饭店按照标准对本企业服务工作进一步细化和量化,有效地推动了饭店服务质量的提升。

二、北京饭店业未来发展中存在的问题

尽管奥运会的举办为北京饭店业带来了诸多有利的影响,我们也必须意识到北京饭店业发展中长期以来存在的一些问题。这些问题很难籍由奥运会这个一次性的节事活动得到解决。

(一) 饭店数量扩张过快,并导致出租率水平和房价水平偏低

与同北京类似的一些国际性大都市相比,北京市的饭店数量增长过快。从2000年到2007年,北京星级饭店的数量从425家增加到806家,6年累计增加81.6%。此外,根据我们的不完全统计,2008和2009年进入市场的四星级饭店就有25家,将为北京新增客房8542间。这种增长固然为奥运接待的成功进行奠定了良好的基础,但也为未来饭店市场的绩效稳定带来了一定的隐患。在一些重要的国际性旅游城市中,饭店数量的增长一直是有节制的,目的是保持饭店市场中出租率和房价水平的稳定。例如,在2002年到2006年间,香港接待的旅游者从1657万人次增加到2525万人次,四年时间增长了52.4%。但是,近年来香港地区的住宿业供应量一直维持在一个较为稳定的增速上。从2002年到2005年,香港的住宿设施总数仅从495家增加到612家,增速约为23.6%。再如,作为与北京类似的国际化大都市,法国巴黎市的饭店供应量增长也长期维持在比较稳定的水平。从1990年到2006年,巴黎市区各种档次的饭店数量增长仅为1%,客房数量增长仅为10.5%(见表1)。

表1 巴黎市区各档次饭店发展情况统计

| 档次 | 饭店数 | 比1990年增减(%) | 占饭店总数比例(%) | 客房数 | 比1990年增减(%) | 占客房总数比例(%) |
|----|-----|-------------|------------|-----|-------------|------------|
|----|-----|-------------|------------|-----|-------------|------------|

特色资源

- 旅游特色资源库
- 中国饭店产业信息网
- 遗产旅游观测站

友情链接

- 北京第二外国语学院
- 中华人民共和国国家旅游局
- 北京市哲学社会科学办公室
- 北京市旅游局
- 北京市教育委员会
- 北京旅游信息网
- 首都高校科研网
- 北京第二外国语学院学报
- 亚太旅游协会
- 北京大学旅游研究与规划中心

| | | | | | | |
|------|------|--------|------|-------|--------|------|
| 无星级 | 34 | +277.8 | 2.3 | 1698 | +383.8 | 202 |
| 1星级 | 118 | -58.5 | 8.1 | 3385 | -61.2 | 4.5 |
| 2星级 | 552 | -13.2 | 37.9 | 23799 | -6.9 | 31.4 |
| 3星级 | 586 | +30.5 | 40.2 | 26435 | +2.2 | 34.9 |
| 4星级 | 164 | +156.3 | 11.2 | 19881 | +158.8 | 26.2 |
| 4星豪华 | 5 | +66.7 | 0.3 | 642 | +43.9 | 0.8 |
| 汇总 | 1459 | +1 | 100 | 75840 | +10.5 | 100 |

资料来源：巴黎旅游局

根据北京市旅游局的监测，奥运期间北京饭店市场的房价和出租率都比往年同期有很大的增长。很多四五星级饭店的出租率都达到了100%，而某些三四星级饭店的平均房价比去年同期上涨了四五倍。但是，这些指标的高水准表现都受益于奥运这一特殊事件，并不是常态下的真实体现。正常情况下，北京的星级饭店的出租率水平要大大低于一些国际性旅游城市（表2）。

表2 2006年全球饭店出租率最高的城市与北京出租率比较

| 城市 | 2006年出租率（%） | 比2000年增减（%） |
|------------|-------------|-------------|
| 迪拜 | 83.3 | 9.6 |
| 香港 | 83.0 | 3.6 |
| 伦敦 | 82.9 | 1.7 |
| 新加坡 | 82.3 | 5.1 |
| 阿姆斯特丹 | 81.5 | -4.7 |
| 苏黎世 | 79.6 | -2.6 |
| 大阪 | 78.7 | -1.7 |
| 罗马 | 78.3 | 0.9 |
| 悉尼 | 77.7 | 6.1 |
| 北京（所有星级饭店） | 62.6 | 2.8 |
| 北京（五星级饭店） | 69.0 | 0.7 |
| 北京（四星级饭店） | 71.3 | -1.2 |

资料来源：Deloitte: Hotel Benchmark Survey。北京数据来源于中国旅游统计年鉴，为2005年数据。n.a: 为无该项数字。

除了出租率水平较低外，北京饭店的平均房价水平也比较低，从表3中可以看出，北京的五星级房价与其他国际性都市的整体房价相比还有较大的差距。

表3 2006年全球饭店平均房价最高的城市

资料来源：Deloitte: Hotel Benchmark Survey。

北京数据来源于中国旅游饭店协会、浩华：《2007年中国饭店业务统计》，增减一栏中为2006年比2003年的增减百分比。2006年美元与人民币汇率以1: 7.8计算，2003年汇率以1: 8.27计算。n.a: 为无该项数字。

（二）中档和低档住宿设施的服务水准还有待提高

与国外成熟旅游市场相比，北京饭店市场运营中的一个主要特点是中低档饭店的绩效较差。中低档饭店市场的绩效差体现在两个方面，一是出租率较低，二是平均房价比较低。北京市饭店市场的出租率数据表明，越是低星级的旅馆，出租率水平越低，而社会旅馆的出租率水平比低星级的饭店还要低；从房价来看，中低档、尤其是以一批低端社会旅馆为代表的低档住宿设施与星级饭店、特别是高星级饭店的差距很大。

中低档住宿设施较差绩效的主要原因在于软硬件方面与高星级饭店存在比较大的差距。北京的高星级饭店市场是外资企业进入比较早的一个市场，较早实现了标准化管理，这一市场中饭店的管理和服务都达到了比较高的水平，无论从硬件还是软件来看，与国际上的高档饭店相比都毫不逊色。但是，北京的中低档次饭店中的硬件水平、管理水平和服务水平却比较低。尤其是一些社会旅馆，所提供的饭店产品的基本质量还不令人满意

（三）饭店业的地区分布和类型结构还需要改善

北京市星级饭店分布的一个不足之处在于过多的星级饭店分布在城八区，北京其余10个区县拥有的星级饭店过少。2007年，北京806家星级饭店中有513家位于城八区，占北京饭店总数的63.6%，城八区星级饭店客房数占星级饭店客房总量的比重是71.8%。从社会旅馆分布的情况看，集中分布的情况也非常突出。2007年北京社会旅馆房间数分布最多的几个区县分别是：朝阳、海淀、东城、西城和宣武，分别占北京市社会旅馆房间总数的20.54%、19.46%、10.29%、9.42%和8.61%。城八区社会旅馆的客房数累计占客房总数的85.25%。

从法国巴黎的情况看，巴黎市区饭店比重占巴黎大区饭店总数的61.6%，客房比重则仅占巴黎大区饭店比重的51.9%（表4）。

表4 2006年巴黎饭店分布概况

| 住宿设施类型 | 设施数 | 比重（%） | 房间（间或套） | 比重（%） | 床位数（估计） |
|--------|------|-------|---------|-------|---------|
| 巴黎市区饭店 | 1459 | 61.6 | 75840 | 51.9 | 151680 |
| 巴黎大区饭店 | 2368 | 100 | 146245 | 100 | n.a |

注：巴黎大区是一个与北京市近似的城市概念，人口与面积都与北京市类似。北京市面积16808平方公里，人口1500万人；巴黎大区面积12072平方公里，人口1100万。1987年7月2日，巴黎大区（而非巴黎市）与北京市结为友好城市。巴黎市区则与北京市城八区的概念类似。n.a: 为无该项数字。

北京饭店分布过度集中在城八区实际上是现阶段北京城市建设特色和旅游业发展特征的一个必然结果，随着中央和北京市政府提出北京新城区发展的规划得到落实，随着北京旅游开发不断走向深入，这种布局必须得到调整。

另外，北京市饭店市场中饭店类型还比较单一。目前市场中的主流饭店类型还是城市中心饭店，这一点可以从饭店的地理分布上得到印证（例如，北京现有和待开业的五星级饭店中有大约80%分布在王府井-燕莎-亮马桥这一三角形区域内）。在成熟的饭店市场中，从饭店分布地点看，城市中心饭店、郊区饭店、度假饭店、汽车旅馆、机场饭店等都得到了均衡发展，满足不同类型消费者的需求。例如，即使是印度这样的发展中国家，在德里、孟买等中心城市附近都分布了大量的度假型饭店。而北京周边的许多所谓度假村，目前的功能实际上还是以会议客源为主，真正的度假旅游者数量还很少。此外，从功能上看，公寓型饭店、延住型饭店和青年旅舍等专业型的饭店也在国外主要饭店市场中占据了不小的份额。以巴黎市为例，除了一般饭店之外，公寓型饭店还能够提供12405个床位，青年旅舍还能够提供4604个床位。

上述各种类型的饭店之所以没有在北京得到好的发展，实际上并不是没有需求，而是这些需求并没有被饭店市场的供应商所意识，即使意识到，也没有能够为旅游者提供符合他们所需要的产品和服务。随着北京入境旅游市场和国内旅游市场规模的不断扩大，这些不同类型的需求还将日益凸显，迫切需要政府有关部门积极宣传和引导。

三、主要解决思路

2008年奥运会的筹备和举办给北京饭店业带来的影响将是长久的。这些影响主要体现在饭店数量的总量较快扩大、硬件设施和软件质量得到大幅提升、服务水平全面改善等方面，北京饭店业的整体实力也因此有了很大的提高。然而，我们在上一节提到的问题若得不到好的解决，北京饭店业的长期发展也会因此受到不利的影响。我们认为，奥运会后，北京饭店业应该进入一个以存量调整为基础；以优化结构和提高绩效为目标；以市场创新、产品创新和管理创新为手段的内涵型增长阶段。这个阶段中待解决的主要问题及思路如下：

（一）合理控制饭店供应量增长

奥运之后，北京饭店业要想提高绩效水平、实现可持续发展，必须合理控制饭店供应量增长，以调整存量的方式实现可持续发展的各个目标。随着我国经济发展过程中市场化进程的加速及加入WTO所带来的政府管理方式的改变，饭店行业主管部门可以思考一些在新形势下行之有效的管理方式。

第一，借鉴国外先进做法，定期编制并发布北京饭店业发展景气指数。

景气指数体现现有经营者对行业未来发展做出的乐观或悲观程度的判断，对于未来的投资有重要的指导意义。在饭店投资市场中，由于信息的不对称，潜在投资者并不完全了解行业中的经营发展趋势并有可能在市场竞争已经非常激烈的情况下做出投资决策。通过定期（半年或一年一次）编制并发布饭店业景气指数，潜在投资者可以充分了解现有经营者对影响收入和成本的各项因素的判断，并据此做出合理的投资决策。

第二，定期发布饭店业中供求状况变化的信息。

每半年编制并发布《北京饭店业供求预测》，在综合分析影响需求和供给的各项要素变化趋势的基础上，结合对在建和待建饭店规模的调查，揭示供求状况变化与饭店经营指标之间的关系，提供及时更新的数据，向潜在投资者提示可能存在的风险。

第三，充分发挥饭店协会的作用，促进形成以大型饭店集团为主导的饭店市场准入协调机制。

北京是一个饭店市场集团化程度比较高的地区。从前面的分析中我们发现，最近几年北京市场上的饭店增量大部分与国际上的综合性饭店集团及国内的经济型饭店集团的扩张有关。虽然这些集团之间在一定程度上存在着通过迅速扩张抢占市场份额的竞争，但是，北京饭店市场中供求的失衡不仅会对这些集团新建饭店产生影响，而且会对原有饭店业务产生影响。在北京旅游饭店协会的主导下，定期召开由各大集团参加的协调会，可以相互通报新饭店发展信息，共同判断饭店供给和需求的增长趋势，对新建饭店的数量等问题进行协商，将有助于北京饭店市场的长期可持续发展。

（二）促进饭店合理布局

在前面的分析中我们曾经指出，目前北京市饭店业的分布还有待改进。北京市未来的“两轴—两带—多中心”的城市发展格局以及“中心城—新城—镇”的市域城镇结构，加上旅游市场的规模增长和结构转型现状，是奥运会后北京市住宿业空间布局的基本要点，应通过政府的项目规划和产业政策的引导，逐渐形成“中心区的商务饭店—观光休闲区的旅游度假饭店—新兴城区的郊区饭店”为主导的饭店业布局模式。

第一，城市中心区域布局。

在CBD、金融街等城市中心区域，应强化会展和商务功能，在现有基础上适当增加中高星级饭店的会议型产品供给能力，重点应放在提升产品档次和服务质量上，而不是新增住宿设施上。在亚奥商圈和中关村区域等中心区域，应适当投资兴建或在原有基础上改造一批商务型饭店。

第二，观光休闲带的观光与度假饭店布局。

根据北京未来的城市发展格局，北起怀柔、密云，重点为顺义、通州、亦庄的“东部发展带”，以及包括延庆、昌平、良乡、黄村等在内的“西部生态带”这两带的发展目标是：强化“东部发展带”，整合“西部生态带”。结合市政府把京西建设成绿色生态带的思路，把房地产开发与京西整体环境保护和发展相结合，从生态建设、环境保护、人文建设以及健康居住等方面做起，把西部区域建设成为北京最宜居的生态居住区。因此可以在西部生态带以及东部传统度假地密云，考虑饭店的休闲功能，适度布局休闲疗养型的度假型饭店和带中小型会议功能的度假饭店。

第三，新城城区的郊区型饭店布局。

按照北京市“十一五”规划，在奥运会后，北京将全面启动三个重点新城—通州、顺义、亦庄的建设，加快新城发展。目前，三个重点新城规划编制已经完成，项目前期工作正在抓紧进行。其它八个新城有关加快发展的的工作也正在积极进行之中。新城市开发必将推动北京市域范围内经济的进一步多中心网络化发展，需要饭店布局与时俱进，配合新规划的实施。对于这些新城而言，由于还没有较大地承接老城区转移出的商务、政务和观光资源，因此不宜立即建设规模大、档次高的观光及商务饭店，而是应该考虑到各个新城区的主要功能和发展规模，布局规模适中、档次中等、功能多样化、综合考虑到当地经济社会及社区需求的郊区型饭店。

（三）推动饭店差异化发展

目前，北京住宿业中客源市场的需求正在日益多样化，单一结构的中高档观光、商务客源正在向各个档次的观光、商务、延住、度假、会展等复杂结构类型转变。这就要求今后住宿业的供给要适应需求的变化，实现差异化发展。基于差异化的市场细分可以避免同质化的产品发展模式，让各类饭店企业都能提供对某一部分消费者具有独特价值的产品，避免恶性价格竞争对饭店绩效的影响，防止市场中出现价格和出租率水平的下降，使北京饭店业走上一条可持续的发展道路。目前市场中所缺乏的顶级豪华饭店、与国际接轨的国际会议中心、具有民族和区域特色的主题饭店、面向本地居民的度假饭店、面向背包族旅游者的青年旅馆、适应中长期商务客人居住需要的延住型饭店等都是未来差异化发展的重要方向。

这一方面的产品创新和市场创新包括大力发展贴近现实需求的新业态饭店，如度假饭店、会展饭店、延住饭店、专业型商务饭店等。同时，合理调整住宿设施档次结构，适当增加青年旅舍、季节性家庭旅馆等中低档次的饭店供给，降低游客旅游成本。在这一方面，可以采取以下发展思路：

第一，重视北京本地客源的新需求。

随着北京经济的发展和北京市民收入的增加，北京人对以旅游住宿业，特别是星级饭店的餐饮、宴会、会议、周末郊区度假方面的需要也在相应增加。所以，我们在确定北京市的旅游住宿产业发展理念时，应该将眼光放开，不应把自己狭隘地定位于对外来旅游者的接待。而是应该根据市场中出现的新的需求，开发新的产品，引导消费，从而实现好的经济效益。在这一方面，北京市旅游局将加大对本地客源市场的调研工作，为度假饭店、会议饭店的发展和升级提供必要的支持。

第二，重视来京国内旅游者和国际旅游者的需求变化。

加强对来京国内旅游者和国际旅游者的住宿需求变化的调研工作，分析这些需求变化的趋势及特征，特别是应该对会议饭店、专业型商务饭店以及延住型等新业态的需求变化状况进行跟踪调研。

第三，定期发布各类新需求变化的有关信息。

在对上述需求信息进行整理、分析的基础上，定期发布新需求变化的有关信息，为企业的投资决策提供必要的的数据支持。

第四，积极引导企业资金的投向。

北京市旅游局是北京市星级饭店和社会旅馆业的行业管理部门，应该以“权威、客观、公正”的原则积极引导住宿业资金投向到潜在需求量大、新需求领域。应该寻求与招商引资、土地、规划、城建等部门合作，出台类似于《北京饭店市场优先投资名录》的产业发展政策，为企业在这些新市场中的投资提供指引。

第五，引导建设有北京地方特色的主题饭店。

主题饭店是饭店业中实施差异化的重要手段之一，应该引导企业以北京地方特色（包括建筑风格、装修材料、服务种类及方式）作为差异化的重要基础，兴建具有浓郁地方氛围的主题饭店，这种差异化手段能够与北京的旅游资源进行非常好的结合，具有不可复制性及长期的生命力。由于这些饭店与传统星级饭店在硬件和软件方面会有一定的差异，对于这类饭店的投资，在星级评定及复核等方面应该予以支持。

（四）大力提升中低档饭店的服务水平

奥运筹备过程中，在北京市旅游局的推动下，一批中低档饭店的服务水平有所提高，但是覆盖面还太小。在奥运会之后，对住宿业中中低档饭店进行升级改造、从硬件和软件两个方面提高这些饭店的服务水平是北京饭店业发展的重点之一。目前，北京这部分中低档饭店的问题是：服务水平不高、素质较低、规模较小，主要表现是不卫生、不安全、不舒适、缺乏现代通讯设施。目前，在提升国民素质、扩大消费方面，国内旅游的功能和作用已经得到了充分的体现并受到各级政府的高度重视。对于正在迅速扩大的国内旅游者群体来说，他们的消费水平还受到较低的收入水平的限制，对于中低档住宿单位的需求量很大。如果能将一定数量的中低档饭店改造成有品牌、安全、经济、舒适、具备便捷的通讯连接设备的旅馆，肯定大受欢迎，而且生命力将非常持久。

经过对中低档、尤其是低档饭店的改造（这种改造当然不是专指硬件改造），未来的北京旅游住宿业的理想档次结构应该是一个高星级饭店居塔尖、中等档次饭店居中，而大量规范化、标准化的经济型饭店作为低层的金字塔结构。这种金字塔型档次结构表面上看与目前的金字塔型结构没有什么差异，但是本质上已经有了彻底的变化。

为了更好地促进中低档饭店服务水平的提高，应该着手进行下面几个方面的工作：

第一，加快对北京经济型饭店的等级评定工作。

从以往的经验看，通过制定标准对饭店业实施管理是行业主管部门在行政管理工作中最好的方法之一。但是，由于经济型饭店与传统星级饭店在概念设计上有着本质的差别，现有的星级评定国家标准并不适用于对经济型饭店进行等级划分与评定。目前，北京经济型饭店的数量位居全国前列，而且这种新业态在北京饭店市场中的重要性还在不断增强。如果要对这一新兴市场进行有效管理及引导，必须尽早开展制定这一地方标准的工作。

第二，为国内外经济型饭店公司进入北京市场提供指导。

基于北京市旅游局现有的星级饭店和社会旅馆数据库，积极向国内外经济型饭店公司提供中低档饭店投资、改造、产权改制等方面的信息，引导及促进这些大型企业在北京的发展。这些大型公司拥有丰富的经验和雄厚的经济实力，能够高效地实现改造中低档饭店的目标。

第三，为中低档次饭店服务水平的提高提供培训方面的支持。

中低档饭店与高档饭店服务水平方面有很大差异的一个重要原因是培训不够。许多中低档饭店既没有足够资金、也没有足够的师资对员工和管理层进行培训。在这一方面，北京市旅游局可以发挥重要的作用。

文章录入：李振兴 责任编辑：admin

上一篇文章：北京市饭店行业总体运行分析2008

下一篇文章：北京旅行社（集团）发展态势与国际对比

