

国内酒店集团发展的障碍与对策

张多中

(深圳大学 管理学院, 广东 深圳 518060)

摘要:对目前国内酒店集团的发展所存在的内在和外在的障碍及国内酒店集团的发展对策进行探讨,认为国内酒店集团需要有明确的发展战略,应通过转变经营观念、增强实力、主动开拓等克服内在障碍,同时以进取精神、示范效应推动酒店业整体的观念转变和经营体制的改革,以消减外在障碍,求得集团的发展。

关键词:酒店业;酒店集团;成员酒店

中图分类号:F590.65 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2001)02-0050-06

不论从国外酒店业发展的成功经验,还是从酒店业本身资产的特点来考察,酒店业要想走出随着市场竞争的加剧而导致的利润率降低的经营困境,发展酒店集团,利用规模优势,走集团化经营之路是一个必然的发展方向。

酒店集团是由多个单一酒店通过各种方式联合而成的企业集团。它是酒店集团化经营发展的结果。目前,世界酒店业最发达的北美地区有80%以上是集团化经营。“希尔顿”、“喜来登”、“假日酒店”、“马里奥特”、“新世界”、“香格里拉”都是闻名世界的酒店集团。国内大多数的高档酒店(四星、五星级)及三星级的酒店(尤其是“三资”酒店),已通过多种形式成为国境外酒店集团的成员。1997年世界排名前十位的酒店集团,都在国内有或多或少的成员酒店,而且多是高档次的酒店。如假日集团在中国有27家;香格里拉酒店集团则有20家等[1]。

在旅游市场竞争加剧、国外酒店集团步步紧逼及行政管理部门的推动下,国内先后成立了如金陵酒店集团、建国饭店集团、上海锦江饭店集团、北京友谊集团、北京凯莱酒店集团、深圳三九酒店集团等100多家酒店集团。但是,强有力的国内品牌的酒店集团还是屈指可数。目前,国内每个酒店集团平均只有2~3家成员酒店。国内最大、也是比较成功的上海锦江集团1998年拥有成员酒店29家,客房8375间,分别为世界排名第二的假日集团(2738家酒店,461434间客房)的1.05%和1.81%,排名97位而曾经号称拥有13家成员酒店的三九酒店集团,则以整体的失败而告终[1]。显然,相对于国外酒店集团的进入所取得的成功,国内酒店集团的发展步伐非常缓慢。

随着中国将加入WTO,境外酒店集团必将进一步扩大其在国内酒店市场的份额。国内

收稿日期:2000-09-21

作者简介:张多中(1966-),男,陕西洋县人。深圳大学管理学院讲师,研究方向为旅游经济学与旅游企业管理。

酒店集团需要加快发展的步伐,这既是国内酒店业发展的内在要求,也是迎接国外酒店集团挑战的有效方式。所以,有必要就国内酒店集团发展所存在的障碍加以分析,并就如何进一步发展进行探讨。

一、国内酒店集团发展的内在障碍

酒店集团的发展是管理规范、实力强大、品牌知名度高的酒店或酒店集团,通过自建、购买、租赁、收购控股或参股、输出管理、让渡某些特许经营权、提供全球或全国统一的预订系统或其他服务等方式,吸收、增加成员酒店的过程[2]。

酒店集团发展的快慢,主要取决于具有扩张能力的酒店或酒店集团的吸引力与独立经营酒店加入集团化的动力这两方面的因素。前者是酒店集团发展的内在因素,后者是酒店集团发展的外在因素。只有在二者的良性互动之中,酒店集团的规模才能日益壮大,快速扩张。目前,国内酒店集团的发展存在着以下几方面的内在障碍:

第一,酒店集团要扩大成员数量,必须具有吸引独立经营的酒店的集团品牌。国外酒店集团的成功发展均是如此。酒店集团品牌的形成有两个条件:一是成功的几个或多个示范酒店。这些酒店在管理上有独特的模式,能提供优质的服务,市场声誉较高,尤其是出租率长期保持较高的水平,且财务状况良好。二是酒店集团以示范酒店为基础,通过系统的营销活动,准确的市场定位,建立起鲜明的品牌形象,从而在市场中造就对独立酒店强烈的吸引力,为集团的扩展创造条件[2]。没有前者,酒店集团的品牌就成了无源之水,难有说服力;没有后者,则集团就不可能具备特定的市场形象和相当程度的知名度,吸引力不够。

目前,国内大多数的酒店集团意识到了示范酒店的重要作用,其经营管理也相当不错。如锦江集团的上海锦江饭店、金陵饭店集团的南京金陵饭店等。但是在酒店集团的品牌营造方面则作为不大。如锦江集团,若不是成为上市公司,恐怕也没有多少人知道;号称发展最快的北京凯莱集团,即使是在业内,其知名度也有限。至于这些集团品牌旗下的酒店是何种类型,具有什么样的经营管理特色则就更不为人所知了[3]。酒店集团品牌的形成需要一定的时间,需要管理模式与经验的积累,更需要集团进行营销活动来刻意地宣传和塑造。国内酒店集团习惯于“等客上门”,缺乏在买方市场条件下应有的积极营销意识,没有通盘考虑的营销计划 and 市场定位策略,对集团品牌的推广未给予足够的重视和必要的财力支持,因而集团品牌的市场知名度不高,形象不够独特、鲜明,对独立经营酒店的吸引力不够大。这是造成国内酒店集团难以与国外进入的酒店集团竞争、集团扩展缓慢的重要原因之一。

第二,独立经营的酒店选择加入酒店集团的重要动机,在于集团能给酒店提供经营管理方面的各种特别服务,使酒店经营和管理快速走上正轨,摆脱困境。而酒店集团之所以要发展更多的成员酒店,也是为了充分利用自己的优势获得规模效益。所以,构成酒店集团的吸引力的第二个因素是酒店集团提供经营管理服务的能力,而且所提供的服务项目要能符合独立经营酒店的要求。据对国内独立经营酒店情况的分析,目前它们对酒店集团的要求,除了有成套的经营管理模式这一基本服务项目外,特别看重集团能够提供资金和客源方面的帮助。酒店集团想要在国内发展成功,必须具备这两方面的基础。锦江集团是上市公司,资金实力雄厚。北京的凯莱集团则有中粮公司作后盾,所以在国内发展就相对比较成功。尽管如此,它们在客源帮助方面也存在不足——未能提供全球的客房预订系统,影响了集团的发展。国内其他酒店集团本身的资金实力有限,筹资渠道单一,难以为陷入困境的独立经营酒

店提供足够的资金帮助。至于客源方面的帮助就更加缺少办法。相反,国外酒店集团在这些方面则有强大的优势,它们不仅有多年积累的商业酒店的经营管理经验,而且有雄厚的资金实力,更重要的是,它们多数有自己的全球客房预订系统,为成员酒店开辟了国外客源渠道,因而能在国内酒店业中受到欢迎,扩张迅速。所以,提供服务的能力不够是国内酒店集团发展的又一内在障碍。

第三,人才储备不足。除了让渡特许经营权和合作联营方式之外,酒店集团其他经营形式的发展都需要大量的酒店管理专业人才。集团每发展一个成员酒店,至少是在初期,要能够向成员酒店派出一批有成套技术的、有经验的酒店管理人员,充当管理骨干。他们将负责把集团的规范管理模式完整地引入成员酒店,引导成员酒店在短时期内走上正轨,在成员酒店逐渐适应了集团的管理模式、培养了足够数量的合格的管理人员之后,这些人中的一部分将退出成员酒店的管理,返回集团总部或进入新发展的成员酒店。随着成员的增加,酒店集团对管理人才的需要将越来越多。所以,酒店集团必须要有完善的人才培养体系,要有为受训人员积累管理经验的实习基地,才能保证有足够的合格管理人才储备,以便适应酒店集团的扩张对管理人才的需要。

但是,由于传统观念的影响,国内的酒店集团对现代酒店管理的专业化认识不足,在酒店管理人才的培训方面并未认真对待,对培训工作采取“一阵风”的作法,舍不得投入资金。培训操作中则过分看重实践经验,轻视有计划的、长期不断的、系统全面的培训,以及专业化的理论学习,对派出的管理人员是否从整体上掌握了集团管理模式的精髓,是否能引导成员酒店达到集团管理模式所要求的质量水平考虑不多。因此,在委派管理人员的时候往往只能派出一、两个所谓的“能人”,难以达到集团的预期目的。有的酒店集团由于无人才储备,只能将基地酒店的服务员派去成员酒店里作部门经理,实际上是对基地酒店的教化作用的盲目抬高。不经过专门、系统的酒店管理培训,就不能对酒店集团管理模式有深刻的理解和全面的把握,势必影响成员酒店管理的规范化,而成员酒店管理水平参差不齐必然会对整个酒店集团的声誉造成不良影响,阻碍集团的扩展。

第四,酒店集团主要吸收何种类型的酒店为成员,是酒店集团一个重要的经营战略问题,也是形成酒店集团独特的品牌形象的基础。因为酒店集团是一个整体,要有一个整体形象,它要求各个成员酒店要有一定的相似性,并能相互配合,相互支持。如“希尔顿”酒店集团以高档商务旅客为目标市场,发展的成员酒店多为高档的商务旅游酒店,而假日集团几乎是廉价旅馆的代名词(假日集团也有高档酒店,但另有名称)。如果集团规模不大,目标市场不明,成员酒店档次和类型众多,则集团的市场形象就不鲜明,既会让消费者感到迷惑,也会增加集团的管理成本。国内酒店集团在发展过程中,似乎并未明确这一重大的经营战略问题,对自己的目标客源、自己主要吸收何种类型、档次的酒店等不认真思考,而是逮着一个酒店就发展一个。比如,如果要问锦江酒店集团主要是哪类旅客的选择,答案可能五花八门。消费者没有倾向性的认同,说明酒店集团的目标市场定位不清楚,形象不鲜明、突出,因而对潜在顾客影响力也就不大,对独立经营的酒店也就不会构成特有的吸引力。这是国内酒店集团发展的又一内在障碍。

二、国内酒店集团发展的外在障碍

第一,在激烈竞争的市场条件下,单个经营的酒店的生存和发展所遇到困难会越来越

大,市场机制的作用应该能迫使它们主动寻求合作,走向某种联合经营,从而完成酒店业资产存量的调整。然而,国内酒店业的事实却是,许多酒店尽管出租率只有30%左右,价格战不断,生存困难,却并不想或未能走向调整、联合。与此同时,在相同的市场环境下,大量的“三资”酒店却走向了集团经营。这其中的关键在于占国内酒店总数75%以上的国有和集体所有制酒店目前的运行机制缺乏使其走向集团经营的动力。这是国内酒店集团发展最基本的外在障碍。

与国有企业一样,国有和集体所有制酒店同样存在着所有者缺位和基于国有企业特殊的委托—代理关系所导致的内部人控制的问题。从理论上讲,国有酒店的所有者是全体人民,但就某一个酒店而言,这个所有者又是缺乏“行为能力”的,无法真正行使所有者的权能,因而是虚置的、缺位的。由此必然导致一种特殊的委托—代理关系,即作为所有者代表的委托人——各级政府,事实上也是代理人(作为终极所有者——全体人民的代理人),这个代理人由于同时代表多种身份,因而并无动机、也无能力对酒店经营进行有效的监控,再考虑到有关经营决策信息在政府和经营者之间分布的不对称性,内部人控制问题就在所难免。

所以,国有酒店的长远发展、资产的增值与否,实际上并没有具体的机构或个人真正关心,因而可以长期低收益,甚至负收益地生存下去。至于政府的委托人——酒店的经营者,在目前无有效的外部竞争性市场的敌意接管、代理权竞争和“用脚投票”等机制的威胁下,一般而言,若进行集团化经营,自己所丧失的个人权益(如失去经理头衔及相应的福利等)会大于其个人所得,因而对集团化经营并没有内在的兴趣,这构成一股集团化发展的阻碍力量。

另外,即使某些酒店想进行经营方式的变革,但是在涉及所有权的部分或全部变更时,由于上述的所有者缺位问题,人们搞不清楚到底谁应为这种交易负责,从而审查和审批过程变得极为复杂,集团化计划往往因此而告吹。

第二,许多大的国有企业或事业单位、政府部门投资酒店的目的并不是为了通过提供食宿等服务收回投资并取得收益,而是为了本单位、本集团或本系统的接待、开会、宴请、培训、公关等活动的方便。接待大量的“内部客人”是这类酒店的本职,接待旅客只是“业余爱好”。这些酒店被看成部门或企业的后勤服务单位,是发展“第三产业”、安置冗员的场所,旅客市场的波动和竞争压力,并不是这些酒店关注的重点。因此,酒店只要能达到收支平衡或亏损不多,投资方也会满意。因为投资者看重的并不是酒店的经济效益,而是其为单位或企业集团的整体的奉献。所以,对此类酒店的存量调整困难很大,这构成酒店集团发展的又一外在障碍[3]。

第三,国内相当多的酒店是从招待所、宾馆转化而来的。招待所的经营思想和管理经验根深蒂固,影响颇大,其经营管理人员的服务意识、市场观念非常淡薄,对酒店的专业化管理、集团化经营往往不以为然,对于能提供专业化管理的酒店集团是否能搞好酒店的经营和管理并没有信心。国内酒店业内的这种落后观念,是国内酒店集团发展的又一外在障碍。

三、国内酒店集团发展的出路

国内酒店业由于整体供给大于需求,效率低下,面临加入WTO后国外酒店集团在国内的积极扩张,同时国家又在控制酒店的建设数量,集团的增量发展受到限制,所以国内酒店集团必须发展,但只能通过产权交易、存量调整的方式[4]。

上述国内酒店集团发展的内在障碍,基本上是酒店集团自身可以控制的,酒店集团能够

通过调整经营观念、明确经营战略、增强自身实力、提高管理效能等克服这些障碍,求得发展。

1. 国内酒店集团应明确以下几个经营战略问题

第一,酒店集团如何完成市场定位——集团主要吸引何种类型的客人,以什么样的特色形象出现。在买方市场的条件下,鲜明品牌对旅客选择酒店有强烈的导向作用。这方面国内酒店集团必须投入一定人力和财力进行全面、系统、长远的考虑。

第二,与以上问题相关的是酒店集团主要发展何种类型的酒店为其成员。明确了这个问题,酒店集团在发展成员方面就有了目标,就不至于单纯贪多求大,逮着一个,发展一个,造成集团市场形象的混乱。

本文认为,酒店集团明确以上的战略问题时,应该充分考虑国内的旅游市场形势、自己的优势及酒店业的结构状态。进入90年代,我国旅游市场的一个重要事实是国内旅游人数和收入均以两位数的速度增长,1999年达7.19亿人次。而国内旅游者由于受到收入水平所限,对酒店的要求绝大部分集中在三星级以下。根据近三年国内旅游抽样调查和京沪穗内宾问卷调查,国内旅游人均消费为670元,都市旅游人均消费为1030元,后者之中,人均住宿费用为171.8元(平均过夜3.3夜);人均住宿费约400元的高档宾馆和80元的低档宾馆各占15%~25%,余下的60%,需要的是50元/床或100元/标准间的住宿场所,但难以得到满足[4]。

另一方面,境外的酒店集团在国内四星级以上的高档酒店中已经占据了明显的优势。国内的酒店集团不论是经营高档酒店的经营积累,还是影响力,都是难以与境外酒店相比的。更重要的是,国内高档次的酒店接待的顾客如今依然是以境外的游客为主,而国内的酒店集团恰恰是在吸引国际顾客的重要手段——全球预订系统上根本无法提供相应的服务。所以,国内酒店集团的发展应该瞄准大量的国内旅游者,以廉价、卫生、方便、放心为特色形象,坚定地以发展三星级以下的中低档酒店为主,待时机成熟、实力足够之时再延伸发展。

第三,酒店集团以何种形式吸纳成员酒店。这需要考虑以下几个问题:一是集团本身的优势。集团有不同的强项,选择的集团扩张方式也不同。如果是管理模式的优势,则应选择输出管理的合同管理形式;若有品牌形象优势,则可以连锁经营形式为主;如果有资金实力的优势,则可选择自主拥有或控股拥有的方式发展等。二是独立经营酒店认同和需要何种形式。只有一方的优势与另一方的认同与需要相吻合,这种扩张方式才是合理的。尽管如此,国内酒店集团就长期发展而言,应该明确一种主要的扩张方式。

2. 增强集团的资金、人才实力和服务能力,加快建立客房预订系统

酒店集团扩展速度的快慢,说到底取决于集团由品牌形象、资金实力、管理模式、专业人才、可提供的服务项目、带来客源、降低成本等因素构成的对单个酒店的吸引力。没有这方面的真正实力作基础,酒店集团只会是空中楼阁,所以国内酒店集团迫切需要夯实以下几个基础。一是资金。酒店集团在目前的条件下要开拓获取资金的渠道,尤其是要加快公司化改造进程,积极申请上市,从股市筹资。二是应尽快设法建立集团的预订系统。国外成功的酒店集团莫不以自己的客房预订系统为强有力的支持。建立这种系统已经不存在任何技术障碍,并有许多灵活的方式,如租用民航或铁路的售票系统等。INTERNET的发展,又为发展这种系统提供了新的机会。三是培养人才,建立自成体系的人才储备和培养体系。市场竞争的本质是人员素质的竞争。没有足够的、合格的管理人才,就难以将不断吸纳的成员酒店的行

为模式纳入集团的标准轨道,形成集团的整体形象。

3. 转变观念,主动进取,向独立酒店推销集团的品牌和优势

现阶段,虽然国内许多酒店难以为继,但本身并无加入集团的内在动力,国内酒店集团的吸引力也有限,因而不可能像 Holiday Inn 那样,坐等许多酒店找上门来,排队申请加入。所以酒店集团应寻找符合自己发展战略的单个酒店,主动介入,推销自己,在合约上充分关注双方,利益共享,风险共担,打消对方的某些不必要的顾虑,发展更多的成员。以高高在上的心态,坐等单个酒店找上门来的想法,起码在目前是非常不现实的。

国内酒店集团发展的各种障碍,实际上与整个国有经济的改革进程有关,不是酒店集团自身能够完全克服的。酒店业并非关乎国计民生的产业,应该是国有经济战略调整中需要退出的行业。但是由于资本市场不完善,管理当局的观念还未转变过来,加上既得利益阶层的反对等,这种“退出”的调整,还没有为国内酒店集团的扩张提供现实的机遇。所以,不能期望国内酒店集团在一个较短的时期内会有一个突破性的发展,使酒店行业结构面貌发生较大的变化。但是,这并不是说,酒店集团对外在障碍完全无能为力。国内酒店集团可以通过克服自身的发展障碍,充分发挥自己的优势,积极进取,扩大规模,以自己规范的管理,鲜明、独特的市场形象等引导和提升国内酒店业整体的管理意识,推动国内酒店业的存量调整,从而求得发展。

随着国内市场化改革的推进和国有经济战略重组的完成,国有酒店经过公司化改造、政企分离等改革,酒店集团发展的障碍会逐渐消除,国内酒店集团的发展也将会进入一个良好的发展时期。

参考文献:

- [1] 王大悟. 21 世纪饭店发展趋势[M]. 北京: 华夏出版社, 1999.
- [2] 魏小安. 中国旅游饭店业的竞争形式与经营对策(上、下)[J]. 饭店世界, 1997, (6), 1998, (1).
- [3] 蒋晓波. 我国国有旅游饭店存量结构调整初探[J]. 旅游学刊, 2000, (2).
- [4] 刘文波. 对国有饭店集团化经营的探讨[J]. 桂林旅游高等专科学校学报, 1999, (4).
- [5] 陈雪青, 曾武灵. 内需开支客源与现代旅馆的非星级化趋势[J]. 饭店世界, 1999, (3).

[责任编辑 卫 玲]

The Obstacle and Improvements of the Hotel Company Groups

ZHANG Duo-zhong

(College of Management, Shenzhen University, Shen zhen 518060, China)

Abstract: Based on the analysis of the obstacle and solution of the development of the hotel company groups, the article points out that the hotel company groups should change the managing idea.

Key words: hotel; hotel company groups; member of hotel company groups