

戴斌专栏

戴斌简介

学术活动

研究成果

学术文章

随 笔

教学资源

首页 >

戴斌专栏[文章]- 学术文章 - 饭店研究 - 中国的饭店集团：历程、模式与趋势

中国的饭店集团：历程、模式与趋势

饭店研究 加入时间：2007-3-13 10:50:31 点击：267

中国饭店业的发展是伴随着中国改革开放的步伐起步的。经过 25 年左右的发展，我国饭店业已经取得令世人瞩目的成就。在中国由传统的“旅游大国”向“旅游强国”转变的过程中，我们逐渐认识到：在国际旅游产业中具有强大竞争力的旅游企业集群的发育与成长是“旅游强国”的必然内涵。正是在这一前提下我们开始对中国饭店集团发展的历史进行回顾。

一、中国饭店集团发展的历程

中国饭店业的集团化发展进程起步于20世纪 80年代初。由于各个方面的原因，中国饭店集团化的发展一直处于尴尬的位置。回顾过去25年左右饭店集团发展历程，我们可以大致分为以下阶段：

第一阶段，认识阶段，时间是1982~1987年。

1982年4月28日，北京建国饭店作为中国大陆首家中外合资饭店正式开业，并由香港半岛酒店管理集团来管理，香港半岛集团因此成为进入中国大陆的第一家国际饭店集团。这成为一般意义上的中国饭店集团化的开始。此后一个又一个国际著名饭店集团进入中国，这些通过投资管理或管理合同方式进入的饭店集团，为中国的旅游饭店业培养了大批优秀的管理人才，引进了现代的管理模式，促使中国的饭店业发生了质的飞跃。

本阶段另一个显著的现象是：原有计划经济体制下的地方政府主导型饭店集团和大量饭店联合体的出现。前者比较有代表的是1984年3月以上海锦江饭店为骨干成立的上海锦江（集团）联营公司，这成为我国第一家国际性的饭店管理公司，以及于1985年3月成立的上海新亚（集团）联营公司。后者比较有代表的是成立于1987年1月的中国饭店联谊集团，它是我国出现的第一个饭店联合体。1987年12月成立的华龙旅游饭店集团和友谊旅游饭店集团和1988年5月在北京成立的北京饭店集团也是其中的代表。

从某种角度讲，原有计划经济体制下地方政府主导成立的饭店集团才是真正意义上中国饭店集团化的开始，尽管这些集团的成立带有强烈的计划经济色彩。同时，在这一阶段，业内也开始对饭店集团的发展进行有意义的探索。这一过程比较有代表的是友谊旅游饭店集团在1988年以入股的形式集资300万元，成立生产旅游饭店用品厂、床上用品厂等企股份制性质的联合企业。尽管后来由于各种各样的原因，这家联合企业于1995年破产。但是我们应当敏锐地认识到业内已经开始对成立饭店集团达成初步的共识——松散的联合体并不能形成集团优势，并开始进行以资本为纽带的有益探索。

第二阶段，探索阶段，时间是1988~1997年。

拉开这一阶段序幕的是1988年4月6日，国务院办公厅转发了《发国家旅游局关于建立饭店管理公司及有关政策问题请示的通知》（国办发[1988]17号），确立了饭店管理公司的性质、意义和职能，意味着政府开始意识到培育中国饭店集团的重要性。两年之后，也就是1990年，上海锦江（集团）联营公司正式接管北京国际饭店则标志着国家旅游局正式探索一条国内跨地区管理饭店的新路子。中国饭店集团的发展进入了跨地域发展的新阶段。

90年代中期以后，以行业性集团为主体向旅游业渗透而成立的饭店集团大量涌现。这其中比较有代表的是山东鲁能集团于1996年6月2日成立的以经营饭店和旅行社业为主的山东鲁能信谊有限公司。公司的核心层、管理层和合作层的主要饭店有贵都大酒店、贵友大酒店、海南三亚山海关大酒店、无锡太湖樱苑度假村（现更名为无锡鲁能大酒店）、泰安东尊山庄、青岛海情新苑等数十家旅游饭店。随后，成立于1997年的东方酒店管理公司（该公司是中国银行全资附属的非银

行金融机构——中国东方信托投资公司的专业酒店管理公司)也是这一过程的产物。

随着国际饭店集团的大举进军,中国饭店集团开始意识到仅仅在国内与国际饭店集团竞争是远远不够的,我们的饭店集团应当积极走出国门。1996年8月,大连丽景大酒店在美国西海岸买下了美国洛杉矶托伦斯广场饭店的所有权,并交由泰达饭店管理服务公司全权管理。至此,泰达饭店管理服务公司拥有了自己在境外的第一家全资饭店。从而实现了以大连为依托,向海外拓展的理想。

第三阶段,成长阶段,时间1998~至今

进入20世纪90年代,国际饭店业发生了巨大变化——兼并和收购浪潮迭起。始于1991年喜达屋资本公司(Starwood Capital)(喜达屋集团(Starwood Group)的前身)于1998年收购了威斯汀饭店度假村国际集团(Westin Hotels&Resorts Worldwide);次年1月份,收购了威斯塔纳股份有限公司(Vistana),从而在当年的饭店和娱乐休闲业中处于领先地位。几乎在同一时期,雅高集团(Accor Group)、洲际集团(Six Continents Group)、精品国际酒店(Choice Hotels Internatioanl)等世界酒店业巨头也通过兼并和收购的方式在全球范围内扩张。这些兼并和收购动辄十几亿美元,甚至高达上百亿美元。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竞争力上,都存在巨大差距,特别是一些通过委托管理等非产权方式扩张的饭店集团由于效益方面的原因是不少受托方20世纪90年代末期退出饭店集团。正是在这一背景下,为了摆脱困境,探索出路,寻求发展,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年以来频繁地坐在一起,共商发展大计,并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。2001年10月29日至11月2日在海口召开的“首届中外酒店论坛”也将把中国饭店业的集团化发展问题列为主要议题之一,中国的超级饭店集团正在呼之欲出。此后的几年时间里,在政府和市场双向作用下,中国饭店集团开始了“二次集团化”。这其中比较有代表性的是北京的首旅集团和上海的锦江国际。1998年初,本着政企分开原则,北京市政府将北京市旅游局下属旅游企业和部分政府直属的旅游饭店从政府中分离出去,组建成立了北京旅游集团有限责任公司。1999年,国家旅游局把所属的华龙集团的全部国有资产无偿移交给北京旅游集团有限责任公司。2004年首旅集团、新燕莎集团、全聚德集团合并重组并保留原首都旅游集团的名号,成为中国最大的旅游企业集团之一,总资产达到220多亿,并逐步经过业务整合形成若干个专业公司。2003年6月9日,锦江(集团)有限公司(之前已经合并了华亭集团)和上海新亚(集团)有限公司国有资产重组后,成立了新的锦江国际集团,注册资本人民币20亿元,直接控股新锦江,并通过新亚集团间接控股锦江酒店。在此过程中,通过连锁运作、资本多元化发展的经济型酒店成为中国饭店集团化的新亮点。1998年成立的北京中江之旅、广东东方驿站是其中的典型代表。值得一提的是,组建于2002年6月如家酒店连锁公司(其前身是建国客站)是由首旅集团控股、两家境外投资基金参股的股份制经济型饭店公司,次年就被中国旅游饭店业协会评为“2002中国饭店业集团20强”,表现出强劲的发展势头。

二、中国饭店集团发展的现状

经过近20年的发展,中国饭店集团已经取得了显著的成就。在2003年中国旅游饭店业协会统计公布的中国饭店业集团20强的名单中,中国本土的饭店集团占据8席(见表1)。令人可喜的是,我国入选的8家饭店管理公司经营规模均已达到国际饭店集团300强的标准,反映出中国饭店集团化进程取得实质性的进展。

表1:2003年中国饭店集团20强

排名 名称 国家

- 1 锦江国际酒店管理公司 中国
- 2 洲际酒店有限公司 英国
- 3 万豪国际公司 美国
- 4 香格里拉酒店集团 中国香港
- 5 建国国际酒店管理有限公司 中国
- 6 雅高集团 法国
- 7 喜达屋酒店及度假村管理有限公司 美国
- 8 东方酒店管理有限公司 中国
- 9 新亚酒店管理有限公司 中国
- 10 凯莱国际酒店管理有限公司 中国香港
- 11 如家和美酒店管理有限公司 中国
- 12 康年国际酒店公司 中国香港
- 13 豪生酒店管理有限公司 美国
- 14 中旅饭店总公司 中国

- 15 希尔顿国际公司 英国
- 16 华天国际酒店管理公司 中国
- 17 凯悦饭店/凯悦国际 美国
- 18 最佳西方国际集团 美国
- 19 开元旅业集团 中国
- 20 香港中旅酒店管理有限公司 中国香港

*资料来源：《中国旅游饭店业协会统计公布中国饭店业集团20强》，载《中国旅游报》，2003年2月26日

另外，从锦江国际酒店管理公司在国际饭店集团的历年排名及其饭店数量和客房数量的增长情况（注：暂缺2002年相关数据），也可以看到中国饭店集团的发展历程。

首先，来看一下锦江国际酒店管理公司在国际饭店集团的历年排名：最早相关资料是1989年，当时排名132位，2000年之前最靠前的排名是1999年的第51位，历史最好名次是2004年，列第29位，当时拥有饭店数（座）150，客房数（间）32707。

其次，看一下其饭店数量和客房数量的增长情况。（见图1和图2）

图1：中国旅游饭店企业数量变迁示意图

图2：中国旅游饭店可供房间数量变迁示意图

*资料来源：由上海社会科学院旅游研究中心：《中国旅游饭店发展蓝皮书：1979—2000》，北京，中国旅游出版社，2002年3月第一版的有关历史资料和网上相关报道整理而成。

但是也应当清醒地认识到，单就从规模上与国际饭店集团相比，我们就有很大差距。据不完全统计，目前国内共有160余家饭店管理公司，管理饭店1060余家，星级饭店集团化程度达9.63%。目前已有30多个世界著名的饭店管理集团进入中国饭店业市场。截至2004年，全国有星级饭店10888座（资料来源：《中国旅游年鉴2005》，中国旅游出版社），但由本土集团管理的饭店仅为不到10%。而在国际上，美国由集团管理的饭店已达80%，欧洲为50%。现以国内排名第一的锦江国际酒店管理公司为例，与国际集团进行比较。2000年和2001年上海锦江集团的饭店数和房间数仅为美国圣达特公司（Cendant Corp.）的饭店数和房间数的0.77%、0.80%和2.51%、2.55%。（见表2）

表2：锦江集团与圣达特公司的比较

*资料来源：中国旅游饭店业协会，《中国饭店集团化发展蓝皮书：2003》，北京，旅游出版社，2003年6月第1版。

三、中国饭店集团发展的模式

从其产生的背景和推动力量来看，中国饭店集团化的发展模式有以下几种：

1、饭店联合体

典型的是1987年成立的三家饭店联合体及1989年成立的北京饭店集团。前者包括中国联谊集团、中国华龙饭店集团和友谊饭店集团。这类集团没有形成紧密的以资产为纽带的联结，仅仅通过某种生产、销售方面的协议进行联结，不可能具有较强的稳定性和强大的实力，事实证明也是如此。但是我们应当看这类饭店联合体的产生企业为了增强竞争力而自愿结合的，这正反映了饭店要求集团化的内在动力，也是饭店对感受到客源竞争的压力而作出的必然反映。但是从这些联合体的组织方式和运作方式来看，并不是真正意义上的饭店集团。

2、区域性饭店集团

在回顾饭店集团的发展历程的时候，我们发现饭店集团的发展早于旅游集团的发展，但在20世纪90年中期之后，旅游集团的发展又推动了饭店集团的发展。

中国的区域性饭店集团分为两种：20世纪80年代中期的政府导向型饭店集团和20世纪90年代中后期市场和政府双导向型饭店集团。

第一种，政府导向型饭店集团。如1984年到1985年，上海相继成立的华亭、锦江、新亚、东湖四家以饭店、服务业为主业的企业集团。但是这一时期成立的饭店集团同后来的通过国有资产划拨形成的集团有所不同，在这些饭店集团成立的时候，还处于计划经济时期，还没有条件开展资本运作及跨地区的经营，发展普遍较慢。

第二种，市场和政府双导向型饭店集团。例如，1998年初组建的北京旅游集团有限责任公司（首都旅游集团的前身），以及随后于2004年首旅集团、新燕莎集团、全聚德集团合并重组成新的首都旅游集团，其饭店板块是首旅建国饭店管理公司。2003年6月9日，锦江(集团)有限公司（之前已经合并了华亭集团）和上海新亚(集团)有限公司国有资产重组后，成立的锦江国际集团，其饭店板块有锦江国际酒店发展有限公司(对内称“酒店事业部”)、“锦江国际酒店发展股份有限公司”、“锦江国际酒店管理公司”、“锦江之星旅馆投资公司”。这类集团属下的饭店集团是在市场和政府双导向的作用下成立的，表现出强烈的资本扩张的色彩。

以市场为导向，在政府行政力量的推动下，强化饭店集团的资本联结纽带，是对第二种饭店集团特征的总结。在我国饭店集团发展的初级阶段（与国际比较成熟的饭店集团相比），政府的主导作用对促进我国饭店集团的发展有着重大意义。纵观国际饭店集团的发展历史，我们应当看到以资本为纽带对于饭店集团发展的重要作用。在国际饭店业竞争国内化的冲击和国际饭店集团的示范作用下，政府推动是实现这一过程的现实途径。但是也应当清楚地认识到，随着市场化的深入和集团化的发展，政府应当从具体的市场交易过程中退出。否则，饭店集团可能无法通过产权的多元化实现生产要素的优化，不能真正作为独立自主的企业集团进行经营管理。

3、行业系统向旅游业渗透而成立的饭店集团

在特定的历史条件下，一些行业系统的大型国有企业，如铁路、电力、民航、电信、石油等垄断企业，出于非市场的原因，纷纷投资兴办饭店。随着中国政治经济体制的改革，这些行业系统的非主业企业面临着自谋出路的市场选择。从现实的情况看，这些行业系统的饭店往往通过组建饭店集团、管理公司或行业协会来寻求在市场上的话语权。例如，1996年6月2日成立的以经营饭店和旅行社业为主的山东鲁能信谊有限公司。1997年成立东方酒店管理公司，该公司是中国银行全资附属的非银行金融机构——中国东方信托投资公司的专业酒店管理公司。1997年12月25日成立的中国铁道旅游饭店协会和1998年11月18日由民航系统76家饭店成立的中国民航协会饭店委员会也是其中的典型代表。

这些行业性企业资金雄厚，进入饭店业的规模大，往往以大集团的形式出现，而且大都以资产为纽带联结。但是，由于缺乏从事饭店业的经验，部分集团的发展没有很好地适应市场发展的需要，有些甚至在经营中出现了偏差。随着市场化的深入，这些饭店集团表现出在“主辅分离”和“产业重组”的战略框架中的集团化发展的趋势。

四、中国饭店集团发展的特点

1、国有饭店集团是中国饭店集团的主导

由于历史的原因，国有饭店在中国饭店业中一直占有主导地位。截至2004年，国有（包括国有经济和集体经济的饭店）星级饭店在所有星级饭店的比重为 59.6%（注：由《中国旅游年鉴 2005》相关资料整理而成）。因而国有饭店集团的发展在一定程度上代表着中国饭店集团发展（从表1中也可以看到这一点）。中国饭店集团是随着市场化的深入而一步步发展起来的，而国有饭店集团（不包括改制后仍国家控股的饭店集团）则在这一过程中表现出市场需求和行政推动相结合的特点。在市场化之前，国有饭店的服务对象和内部管理都是非市场化的，随着改革的深入和市场化程度的进一步加深，原先定位于政府接待的国有饭店面临向市场转型的境地。在这一过程中，国际饭店集团的兼并和并购行为无疑给国有饭店集团的发展提供了示范作用。因此，从这个意义上说国有饭店集团的成立，其结果是市场化的，但在过程中则是政府推动的产物。无论从早期（20世纪80年代中期）锦江、新亚、华亭、东湖四大饭店集团，还是近期（20世纪中期至本世纪初）山东鲁能信谊有限公司、东方酒店管理有限公司、建国国际酒店管理有限公司（首都旅游集团的二级集团）、锦江国际酒店管理公司（上海锦江国集团的二级集团），在集团成立的过程中都有着政府推动的“烙印”。值得一提的是，上海锦江国集团的成立是在原有的锦江集团和新亚集团的基础上重组而成的，如果早期四家饭店集团（锦江、新亚、华亭、东湖四家集团）的成立很难体现是市场需求的结果（在计划经济体制下，很难谈及市场导向），那么2003年6月9日锦江国际的成立则充分体现了这一点。

在国有饭店成立的过程中，我们已经看到行政推动所起到的巨大作用，但这一个问题也应当引起我们的思考：如何评价政府在国有饭店集团中的作用。目前，由于在计划经济向市场经济体制转轨过程中的体制滞后，我们的单体饭店企业还无法突破既有体制通过市场竞争形成规模经济（饭店集团）。在面对国际饭店集团的大举进军，以及客源市场争夺激烈的现状的时候，行政推动成为一种现实的途径。因而我们应当肯定集团成立初期政府推动所起到的积极意义，但是随着这些集团逐步走向市场，开始市场化运作的时候，政府的角色就应当发生转变了。

2、饭店集团的成长初期表现出区域导向性

与国际饭店集团成熟的集团化管理和市场运作相比，中国饭店集团整体上还处于初级发展阶段。无论从1984年前后在上海成立锦江、新亚、华亭、东湖四大饭店集团，还是20世纪90年代中期以及随后成立的北京的首都旅游集团、天津的天津旅游集团、陕西的陕西旅游集团、浙江的开元集团、上海的锦江国际集团，以及 2005年初成立的广东岭南国际集团，中国饭店集团在成长的初期表现出明显的区域导向。

当了解国际饭店集团的发展历程的时候，会发现其成立之初也是在局部布局的，这是符合事物发展规律的。中国饭店从一开始就具有区域导向性，与国际饭店集团发展不同的是，由于具体国情的不同，我们的饭店集团一直没有健康发展。随着改革的深入，特别是1998年之后，地方政府国有资产管理的有关部门为适应旅游的发展和集团化发展的需要，纷纷组建旅游集团（当然也包括饭店集团）。因此，饭店集团成立初始，不可能超出特定地域的范围，具体表现为以省、自治

区和直辖市为基本单位。但随着竞争的加剧和饭店集团的发展，跨地区发展必然成为中国饭店集团成长的必经途径，这也是符合饭店集团发展规律的。

3、参与国际竞争，国际化冲动强烈

中国饭店集团的发展离不开国际饭店集团的介入，中国饭店集团的国际化冲动过多的表现为与国际饭店集团的合作的过程。因此正如前文所提到的香港半岛集团于1982年管理建国饭店成为一般意义上中国饭店集团发展的开始。从20世纪80年代初到90年初期，国际饭店集团纷纷通过投资管理或管理合同的方式进入中国，从一个侧面反映了中国饭店业发展的不成熟。进入20世纪90年代中期以后，随着中国自己的饭店管理人才的成长 and 市场化运作经验的积累总结，中国饭店集团开始谋求与国际饭店集团的合作和公平竞争。1999年，北京首都旅游集团有限公司和雅高集团共同签署合作意向书，相互转让部分饭店的股份，并共同投资兴办旅行社。2001年12月，法国雅高集团与北京首都旅游集团签订协议，成立一家合资饭店管理公司，雅高麾下的“美居”品牌进入中国三星级饭店市场。2002年1月22日雅高与我国最大的饭店集团——上海锦江集团合作成立针对中国国内酒店市场的销售和分销合资公司，该公司下设3个分别位于上海、广州和北京的销售及分销中心，将全面负责锦江集团麾下15家酒店的销售，实现顾客分享。但这标志着中国饭店集团的国际化冲动已十分强烈。

另外，这一阶段（20世纪90年代中期以后）部分饭店集团开始走出国门，积极参与海外竞争。1996年8月，大连丽景大酒店在美国西海岸买下了美国洛杉矶托伦斯广场饭店的所有权，并交由泰达饭店管理服务公司全权管理。至此，泰达饭店管理服务公司拥有了自己在境外的第一家全资饭店。可以预见，随着中国出境旅游的进一步发展，到海外布局，参与目的地国家的竞争将成为中国饭店集团国际化冲动的主流。

4、经济型酒店异军突起

谈到中国饭店集团发展的历史不能忽视的是经济型酒店的在中国的发展。从中国第一家经济型饭店——锦江之星乐园店1997年在上海成立，在短短的8年时间里，经济型酒店连锁集团已经成为本土饭店集团发展的亮点。值得一提的是组建于2002年6月的如家酒店连锁公司（由首旅集团控股、两家境外投资基金参股的股份制经济型饭店公司），成立第二年就被中国旅游饭店业协会评为“2002中国饭店业集团20强”。进入2004年，中国国内经济型酒店的发展进入一个新的阶段。这主要表现在两个方面：一是国外品牌大举进军，二是国内品牌加快布局。前者表现为法国雅高集团（Accor Group）的“宜必思”（Ibis），美国“速八”（Super 8）以及英国洲际饭店集团（Six Continents Group）旗下快捷假日纷纷进入中国市场。后者则表现为国内一些大型饭店集团在继续巩固原有品牌的基础上，进行全国布局。上海锦江饭店集团旗下经济型饭店品牌“锦江之星”自创立以来已发展到64家，计划在未来3~5年内在全国开店200家，最终达到1000家，还计划以东南亚地区为突破口进行全球布局，以充分发挥品牌的网络优势。而由北京首都旅游国际饭店集团和携程旅行服务公司合力打造的“如家快捷”品牌，从成立以来共发展到71家（截至2005年12月）。

对于经济型酒店之所以在短短的时间里迅猛发展的原因，可以归结为两点：一是市场定位准确。当前，国内旅游需求日益增长，民营企业尤其是中小型企业的商务往来频繁，而国际旅游者中自助旅游者的比例也不断上升，对经济型饭店的需求不断增加。而从我国现有饭店结构来看，豪华的高星级饭店和较低档次的社会旅馆数量大，价格与档次适中者少。二是采用市场化运作方式。锦江之星于1997年创立第一家锦江乐园店，经营管理形式从自营发展到委托管理、租赁、收购和特许加盟等。2003年锦江国际集团重组以来，锦江之星从当时的15家发展到100家，连锁店从长三角拓展到全国，遍布于上海、北京、天津、重庆、江苏等19个省市、37个大中城市。先后对硬件进行了三次创新，形成14套连锁管理模式的标准文本，建成了质量管理、管理服务操作和运营支持保障三大系统。公司建立了自己的预订系统、网站、会员俱乐部和大客户系统。

5、民营企业稳步发展

近年来民营资本投资旅游，其凭借灵活的机制获得了良好的收益。浙江开元旅游集团起步于1988年的一家县政府招待所。截至目前，下辖，开元房地产集团公司、开元工业制造（集团）公司三大产业。拥有20余家公司，其中酒店8家，固定资产16.8亿元，为浙江省最大的旅游集团之一。开元国际酒店管理（集团）公司在2003年入选“2002年中国饭店业集团20强”（列第19位）。其发展战略为“以旅游饭店业为主导产业，实施连锁化经营，同时积极寻找高效的投资项目，以促进主导产业的发展”，致力于饭店连锁化建设。目前，在广东东莞、浙江温州、福建泉州活跃着一批投资并经营饭店的民营企业，连锁经营形成一定规模，如广东名冠集团成立的金凯悦酒店管理公司，和福建金源集团。民营饭店集团之所以发展迅速，除了得益于体制方面的原因之外，正确的发展战略也是很重要的原因。

五、中国饭店集团发展的面临的障碍

中国饭店集团的组建和发展，除了市场竞争的要求，还必须有一定的体制条件。中国传统的饭店

多是非市场导向的产物，因而在此基础上组建的饭店集团还不可能真正建立起与市场经济相适应的产权制度、治理制度、运作方式和管理机制。下面就从三个方面来谈一下中国饭店集团发展的面临的主要障碍：

1、产权障碍

目前，国内饭店集团的出现多是依靠行政推动而成立的。尽管其最终目的是适应市场经济的发展，但不可否认的是由于组建不规范带来的问题严重制约了饭店集团的发展。这些问题主要有两个：一是产权不清晰，很难采取市场化的运作方式；二是地方保护主义和行业系统保护主义严重阻碍了饭店集团跨地区、跨行业发展。

如何在经济体制转型的背景下，寻求解决产权不清晰所带来的问题成为我们饭店集团在这一时期思考的重点。从现实的情况看中国饭店集团发展的方式主要有三种：一是资本置换；二是重组上市；三是组建合资企业。从本质上看就是通过资本运作的方式来绕过现有经济体制的束缚。

2003年 8月15日，锦江国际斥资6400万元人民币，收购云南锦华集团麾下昆明锦华大酒店75%的股份，将其更名为昆明锦江大酒店，同时组建锦江国际西南分公司。此外，锦江国际正在筹建西南、华中、西北、南方等分公司，形成6大地区性管理公司。从结果上来看首先是解决了产权单一的问题，其次实现了集团的跨地区发展。

2000年6月首旅股份正式挂牌发行A股股票，成功完成募集资金的目标，成为上海证券交易所的上市公司。目前，上海锦江国际酒店集团整体上市方案初步敲定，预计7月登陆香港。这次上市的是上海锦江国际(集团)有限公司(下称锦江国际)下属的酒店产业，包括国内上市公司G锦江(600754.SH)。若能成行，锦江酒店集团将成为在港上市的首只纯内地酒店股。不管到时是否能如期上市，有一点可以肯定的是国内的饭店集团，特别是国有资产控股的饭店集团正在积极通过重组上市的途径谋求更大发展。

此外，从2002年6月成立的如家酒店连锁公司以及成立于2004年4月日航国际酒店管理有限公司的背景来，是由多方投资组建的合资公司，从成立初始就不存在产权不清晰的问题。

2、市场障碍

中国饭店集团是在国际饭店集团的介入下发展起来的，但是从另一个角度来讲这些已经进入中国，并在国内饭店业市场取得在位优势的饭店集团在一定程度上讲造成了中国饭店集团发展的市场障碍。从地域上看，国外饭店集团已经完成了在沿海大型城市的布局，并开始向中型城市渗透；从饭店业市场的等级来看，国外饭店集团已经在高端商务市场牢牢占据领导地位。采取何种战略与这些成熟的国际饭店集团开展竞争，成为中国饭店集团成立初始就不得不面临的问题。在今年(2006年)中国旅游饭店业协会年会上，首都旅游集团提出要在浩华的协助下做战略定位，确定首旅的饭店板块首先要做四星级建国品牌，其次可以批量生产三星级酒店。这么做的一个关键原因是实力上确实无法与历史悠久的国际品牌相比。相对而言，国外品牌对四星级、三星级酒店进入程度不高，民族品牌只要做出些成果就有很大成绩。这是中国饭店集团在面临国际饭店集团在高星级商务饭店的市场垄断地位做出的正确战略选择。

另外不得不谈的还有中国的经济型酒店品牌，无论是锦江国际的锦江之星，首都旅游集团的如家快捷，还是1998年成立的北京中江之旅、广东东方驿站在近几年都取得了令人称赞的成绩。究其原因，除了我们经常谈到的比如优秀的品牌，市场化的运作之外，一个很重要的原因是市场定位准确。

3、技术障碍

进入20世纪90年代以后，国际饭店集团出现了重组的趋势，其非常重要的一个支持层面是信息技术的广泛使用。假日集团有Holidex，喜来登有 Reseration，希尔顿有Hilhot，雅高有Prologic，这些饭店集团广泛采用的计算机预订系统，已能帮助成员酒店销售25%以上的客源。从这个角度来讲，没有强大的预订网络，中国饭店的集团扩张空间非常有限。就目前来说，我国饭店集团缺乏足以支撑起发展的预订系统。

商旅预订成为一种行业是在1999年，携程旅行网和e龙公司已经成为这一行业的龙头企业。目前，携程旅行网拥有国内外五千余家会员酒店可供预订，是中国领先的酒店预订服务中心，每月酒店预订量达到五十余万间夜。如家酒店连锁于2002年6月由首都旅游国际酒店集团和携程旅行服务公司共同投资组建。这为饭店集团探讨建立预订系统的途径提供了一种模式，值得我们的思考。

参考资料

- [1] 戴斌. 中国饭店的转型与变革研究 [M]. 北京: 旅游教育出版社, 2003年.
- [2] 戴斌. 现代饭店集团研究 [M]. 北京: 中国致公出版社, 1998年.
- [3] 谷慧敏. 世界著名饭店集团管理精要 [M]. 辽宁: 辽宁科学技术出版社, 2001.
- [4] 奚晏平. 世界著名酒店集团比较研究 [M]. 北京: 中国旅游出版社, 2004.

- [5] 上海社会科学院旅游研究中心. 中国旅游饭店发展蓝皮书1979-2000 [M] . 北京: 中国旅游出版社, 2002.
- [6] 中国社会科学院旅游研究中心. 2000~2002年中国旅游发展: 分析与预测 [M] , 社会科学文献出版社, 2002年.
- [7] 中国社会科学院旅游研究中心. 2003~2005年中国旅游发展: 分析与预测 [M] , 社会科学文献出版社, 2003年.
- [8] 中国旅游饭店业协会. 中国饭店集团化发展蓝皮书 [M] . 北京: 中国旅游出版社, 2003年.
- [9] 中华人民共和国国家统计局: 中国旅游年鉴2005年, 中国旅游出版社.
- [10] 戴斌. 集团化进程中的政府行为与市场取向 [J] . 饭店现代化, 2003, (3) .
- [11] 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) .
- [12] 宋福娟. 我国饭店集团化发展分析 [J] . 通化师范学院学报2004, (7) .
- [13] 孙萍. 饭店集团化战略探讨 [J] . 扬州大学烹饪学报, 2002, (3) .
- [14] 翁钢民. 我国饭店企业集团化发展战略比较研究 [J] . 技术经济, 2001, (2) .
- [15] 唐玉娥, 汪恒. 中国饭店集团化: 现状、出路及相关问题 [J] . 北京第二外国语学院, 2004, (1) .
- [16] 高天明. 再回首: 中国饭店业启示录 [N] . 中国旅游报, 2004-1-14 .
- [17] 高天明. 中国饭店业集团化发展历程 [N] . 中国旅游报/2001-9-7.
- [18] 刘华. 锦江集团整合第二步: 新亚股份变身锦江酒店 [N] . 21世纪经济报道, 2003年8月20日
- [19] 肖树青. 集团化的8个困难 [N] . 中国旅游报, 2002-6-19(11) .
- [20] 中国旅游饭店业协会. 中国旅游饭店业协会统计公布中国饭店业集团20强 [N] . 中国旅游报, 2003-2-26.
- [21] www.xszsh.com (萧山企业网)
- [22] www.visitcq.net (重庆旅游信息网)
- [23] www.ctha.com.cn (中国旅游饭店业协会网站)
- [24] www.bct2000.com (北京首都旅游股份有限公司网站)
- [25] www.homeinn.com (如家酒店连锁公司网站)
- [26] www.ctrip.com (携程旅游网站)

上一条: 中国饭店业2006年十大新闻专家点评

下一条: 饭店管理: 源于价值, 归于价值

- 中国的饭店集团: 市场发育还是行政推动?
- 《经济型饭店: 国际经验与中国的战略选择》前言
- 中国的经济型酒店业: 是否太热?

 发表, 查看评论(0)  打印本页  搜索相关信息

Copyright © 2006-2008 中国饭店研究在线保留所有权利

关于我们 | 联系我们 [管理登陆]