

浅析中国饭店集团的发展之路

向 丹

(西昌学院 食品科学系,四川 西昌 615013)

【摘 要】21 世纪是集团化竞争的时代,国际饭店集团大肆进军我国饭店业,在给我们带来机遇的同时也带来了巨大的挑战。在分析我国饭店集团现状的基础上,论述了中国饭店集团发展壮大的出路。

【关键词】饭店集团;发展方向

【中图分类号】F719.2 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2007)03-0086-03

前言

饭店集团是在饭店业高度发展的基础上形成的一种以母公司为主体,通过资本关系和经营协作关系等方式,由众多饭店组织共同组成的经济联合体。我国饭店业的集团化进程起步于二十世纪七十年代末和八十年代初。在此之前,没有一家中国的饭店是正规集团化管理的。二十年来虽然国内已逐渐发展起一百余家本土饭店集团,但总体上无论是管理规模、标准还是效益确实与国际知名饭店集团存在很大差距,没培育起有竞争力的知名品牌。与此同时,环球集团、跨国公司旋风式抢占中国饭店市场,大城市和旅游胜地最好地段、最豪华的饭店大多由国际饭店集团管理,仅占全国饭店总数 20% 的国际饭店集团获得了占全国饭店利润总额的 80%。就目前的情况看,我们仍然是发达国家饭店集团的市场,而不是它们的伙伴,更不是世界旅游市场上有影响力的运作主体。

1 我国饭店集团的现状

我国饭店集团的现状可以概况为“数量有待扩张,质量有待提高”。中国旅游饭店业协会依照国际通行的统计口径,连续 4 年开展了中国饭店集团和管理公司管理规模的年度统计工作。根据 2006 年末的统计,国内共有饭店管理公司 206 家,比 2005 年增加了 16 家;托管饭店总数 1946 家,比 2005 年增加了 346 家;星级饭店集团化程度达到 16.22%,同

比去年增长了 1.67 个百分点。然而,目前全世界的饭店,57% 以上隶属于饭店集团。我国饭店集团化程度与世界平均水平相距甚远。

就实力而言,虽然近年来我国饭店集团与国际饭店集团的差距在缩小:据美国《HOTELS》杂志报道,2004 年,我国有 4 家饭店集团进入 300 强,而在 2005 年,这个数字变成了 6 家。从排行榜的名次看,锦江由 2004 年的第 29 位上升到第 22 位;首旅建国由第 91 位上升到第 85 位;海航由第 194 位上升到第 105 位;凯莱由第 210 位上升到 181 位;首次上榜的粤海(国际)酒店管理集团和金陵饭店集团则分别排在了第 110 位和第 154 位。

但是我们必须清醒地认识到,全球饭店集团 300 强的排名代表的只是饭店集团的规模,并不能完全反映饭店集团的真正实力。

2 造成我国饭店集团现状的原因

2.1 理念滞后

第一表现在对饭店业的认识上。国际饭店集团在理念上真正把饭店业作为体验经济来对待,而我国饭店集团对饭店业经营特点的认识大多数仍停留在服务业上。体验经济能创造较高的附加价值。例如:咖啡既作为工业经济加工品的速溶咖啡出售,一杯为 30~40 美分;也可以作为服务经济在街头咖啡店里出售,一杯为 0.5~1 美元,而当它一旦作为体验经济在有情调的饭店出售,价格摇身一变而为 2~5 美元。这种观念的差距,直接影响饭店集团的财务收入。

收稿日期:2007-04-11

作者简介:向丹(1982-),女,讲师,主要从事旅游管理的教学与研究。

第二,目标定位不准确。现在不少已经在位或即将成立的饭店集团动辄就把自己定位于国际化,定位于上市。尽管这几年中国的出境旅游市场增长较快,但是还远远没有达到支撑起数家跨国饭店集团的程度。就当前的情况而言,我们的饭店集团能做到全国化甚至是较大范围的区域化就不错了。认清这一点,并不是我们妄自菲薄,而是让中国饭店集团化发展战略建立在一个理性务实的基础之上。

2.2 品牌意识淡漠

国际著名的饭店集团都拥有自己的饭店品牌。我国饭店集团尚处在品牌发展初级阶段:忽视品牌培育,普遍对自身品牌的宣传不够重视;不善于发挥知名品牌的潜力,即使已在业内有一定的名气,也不知或不善于利用品牌效应进行连锁经营。因此,当务之急是要尽快培育出能够带动饭店集团发展的品牌饭店,发挥品牌效应,保证饭店集团既蓬勃又稳妥扎实地发展。

2.3 运作模式落后

国外先进的饭店集团均拥有全球网络预定系统和其他高科技技术,拥有强大的市场营销能力和集团价格优势以及完善的服务系统,如美国万豪国际公司所拥有的引以为自豪的强大的营销网络包括:(1)全球预订系统:万豪国际的预订系统(MARSHA)与主要航空公司与旅行社的全球分销系统(GDS)相联接。(2)全球战略联盟:万豪国际在几乎不花费任何费用的情况下,可以将推广的资料提供给全球20多个国家的合作伙伴。

而我国饭店集团在拓展网络方面却不尽人意。国内有的饭店集团只是各个单体饭店的形式联合体,并没有实质性的集团化运作,致使远程联网预订、整合促销、网络营销、人才资料库、标准化管理与培训、集中采购和资源共享等优势无法充分体现。

2.4 人力资源管理存在问题

国际著名饭店集团着眼于全球人力资源市场、全球招聘及当地化策略,高度重视人力资源的开发与管理,拥有自己独特的管理模式和人才优势。当前,我国旅游饭店企业在人力资源管理方面存在不少问题,主要体现在以下三方面:

第一是核心人力资源的开发不够。一个企业的成功,与领导人是密不可分的,假日集团的成功得益于威尔逊的战略思维和聪明才智;希尔顿饭店集团的成功与希尔顿的过人胆识和人格魅力密不可分。改革开放二十多年,旅游饭店企业培养了大批专业

人才,但是缺乏大师级、领袖级的人才。

第二是员工流失率高,企业无法留住人才。一项统计表明,北京、上海、广东等地区的饭店员工平均流动率在30%左右,有些饭店甚至高达45%。员工的流失不仅给饭店带来一定的成本损失,还影响到饭店的服务质量,更为严重的是可能使饭店业务受损。尤其是中高层管理人员的流失,有可能带走饭店的商业秘密;销售人员的流失往往也意味着饭店客源的流失。

第三是我国饭店员工培训存在问题。西方饭店人力资源培训的重点放在激励安抚员工、挖掘员工潜能方面,通过这些方面的培训,可以使员工提高洞察力和执行能力。而我国的培训重点放在员工工作技能、调整劳资关系方面。这些工作对企业和获得竞争优势无法产生重大的积极影响。

3 我国饭店集团的发展之路

3.1 先进的理念引导

第一,重新审视对于饭店业的错误认识,真正将饭店业上升到体验经济的高度来对待。体验经济创造价值的特点是:像迪斯尼乐园那样,以设备与环境为道具和舞台,以员工的接待、服务、娱乐活动及表演为节目,使顾客融入其中,给顾客带来愉悦的体验。体验经济本质上是满足个人心灵与感性需要的一种活动。因此,需要培育全体员工有一种充满人情味的、高雅的、如同艺术表演家的服务精神。

第二,准确的目标定位。我国饭店集团不能一开始就把目标盯着全球饭店业十强、百强。而应该把目标阶段化,一步一步地去实现自己的目标。我国市场规模大,可以先把集团成长的目标定位于国内旅游与住宿产业的一流运行上,随着我们实力的增强和国际化经验的累积,再思考国际化的问题。

3.2 树立品牌意识,实施品牌战略

为了推动中国饭店的集团化进程,必须树立强烈的品牌经营观念,实施品牌战略。可以从以下几方面做起:

第一是通过细分市场强化品牌特色。国际饭店集团以自身的品牌、文化及声望在世界范围内进行宣传推广,并针对不同的细分市场输出恰当的品牌,如雅高集团发展出7个层次不同的品牌: Sofitel、Grand Mercure、Novotel、Mercure、All Seasons、Ibis 和 Fourmule 1,前3个服务于高档市场,后4个为经济

档和低价档饭店。这种做法是值得国内饭店管理公司借鉴的。

我国饭店集团在明确品牌定位后,完全可以把不符合自身品牌定位的饭店交给从事此类品牌运营的其他集团,实现专业化经营。结合我国的实际情况,我们不必只将目光盯在高星级饭店上,一则实力不足,二则市场有限。许多国际知名饭店集团已将目光瞄准了中国的低星级饭店,正准备大举进军。

第二是善于推介,扩张自己的品牌。我国饭店集团的品牌知晓度较低。旅游从业人员,在说起国际饭店业的品牌时如数家珍,却没几个人说清楚我国饭店集团和管理公司的品牌。如何让普通的旅游者知道北京饭店是首都旅游集团下属企业,虹桥宾馆是锦江国际的成员企业呢?就要靠我们对于品牌的推介。在扩张过程中,要注意以下两方面的问题:一是要以实力为基础,以较强的品牌饭店为龙头,努力实现资产在品牌旗帜下的集中、优化和扩张。二是品牌扩张需要技术支撑。我们这里所说的技术是指以管理理念、管理制度及其运行机制为核心的饭店管理模式。对于成功的饭店集团,不是靠人,而是靠制度来运作的。

3.3 加强智能化管理,提高网络营销水平

目前,连接 200 多个国家,6 万家饭店的全球最大客房预定系统已经开通,而我国的 40 多家从事订房的网站由于过于松散,没有形成规模和品牌,因

此,到中国的游客大部分将被介绍到国际连锁店去。

我国饭店业的当务之急是要优化网络营销环境,可以从以下几方面做起:(1)实施金旅工程,奠定物质基础;(2)尽快解决网上结算的问题;(3)运用舆论工具引导和培养网上消费的观念;(4)加强网络人员的培训力度。

3.4 重视人力资源管理

在饭店人力资源管理方面,我们可以借鉴国际饭店集团的经验:

首先,筛选机制的建立。成功的饭店集团一般都是跨国饭店,跨国的特性本身需要大量高素质的具有国际经验的职业经理。国外饭店集团一般都是在全球范围内而不只是局限于一个地区甚至本单位挑选或培养具有国际化才能的经理。

其次,确立以人为本的管理思想。充分尊重每一名员工,维护他们的权益,为他们的工作创造良好的工作氛围。这样做,既能够激发他们的工作热情,又能够提高他们对饭店的满意度和忠诚度,从而能够大大降低员工的流动率。

最后,帮助员工进行职业生涯规划。通过规划,帮助员工适应饭店多方面的工作及未来发展的需要。饭店通过为员工制定良好的个人发展计划,给予员工丰富的教育和培训机会,促进员工个人和饭店的共同发展。

参考文献:

- [1]肖树青.集团化的 8 个困难[N].中国旅游报,2002-6-19.
- [2]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学报,2004(1):12-16.
- [3]毛湘秀,刘中艳.中外饭店集团化发展对比研究[J].集团经济研究,2006(9):34-35.
- [4]范体禄,江群.我国旅游饭店集团化发展的现状及对策思路[J].湖北经济学院学报,2006(7):58-59.

The Road of the Development of Hotel Grouping in China

XIANG Dan

(Food Science Department, Xichang College, Xichang, Sichuan 615013)

Abstract: The 21st century is an age that filled with group competition. International hotel group march, in a large scale, into our country hotel industry. They bring us not only opportunities but also formidable challenge. At the foundation of analyzing the present situation of our country hotel group, this paper tries to find out the outlet for hotel group in China to develop soundly.

Key words: Hotel group; The way of development

(责任编辑:张荣萍)