

我国饭店集团市场扩张现状与路径选择

伍蕾,郑向敏

(华侨大学 旅游学院,福建 泉州 362011;湖南师范大学 旅游学院,湖南 长沙 410081)

摘要:对我国饭店集团市场扩张背景、布局及市场进入方式等现状进行梳理。我国饭店集团市场扩张路径有三种:第一,在集团发展初期以资本式进入为主;第二,在集团发展中后期以契约式进入为主;第三,在集团发展全阶段进行有效的资本运营。

关键词:饭店集团;市场扩张;路径

中图分类号:F592.6

文献标识码:A

文章编号:1672-447X(2011)02-0044-09

引言

饭店集团化是指以饭店企业为主体,以经营饭店资产为主要内容,通过产权交易(包括有形资产和无形资产)、资产融合、管理合同、人员派遣以及技术和市场网络等形式而相互关联的企业集团。^[1]饭店行业重组和集团化是市场自然推动的结果。经过近20多年的积累发展,我国饭店集团在数量、规模、质量与效益上均取得了突破性进展。然而在快速发展的同时,如何科学、合理地选择市场扩张战略已经成为困扰国内饭店集团健康发展的主要障碍之一。鉴于此,就我国饭店集团市场扩张现状与扩张路径选择作初步探讨。

一、我国饭店集团市场扩张背景

企业扩张(expansion)是企业的发展变化中的一种表现形式。它所指的企业各种要素(包括人力要素、技术要素、资金要素、组织要素、生产要素等)的集聚和扩散,例如企业技术水平改进、劳动者素质提高、竞争能力增强、市场占有率提高、企业规模扩

大等。^[2]我国饭店集团市场扩张背景主要源于以下两方面:

1.市场扩张外生动因

(1)要素驱动:技术、市场与资本驱动

饭店行业的经营活动需要投入大量的生产要素,而生产要素的区域分布存在非均质性特征,也就是说,各区域的资源禀赋存在较大的差异,各区域都存在相对的比较优势。企业经营商会寻求生产成本最低的运作机制下,在技术、生产方式、产品、资金等方面寻求合作,从而使企业开展跨区域经营,以实现降低生产成本,提高经营业绩。

(2)竞争驱动:强化竞争地位与生存地位

企业扩张活动的动力之一是借助于扩张来减少竞争对手,同时增强自己的竞争力、提高市场占有率的目的。企业战略中“以攻为守”,认为进攻是最好的防守,因此扩张也是一些饭店企业的一种生存方式。饭店企业一旦进入市场,便没有回头路,不断进行扩张是生存所迫;同时一个饭店企业在管理中的问题,也需要通过企业在扩张的过程中解决。

(3)政策驱动:制度因素的约束

饭店集团发展的价值取向是建立在政府推动

收稿日期:2010-04-30

基金项目:湖南省教育厅研究项目“我国饭店业务外包的模式选择与风险规避”(20100951)

作者简介:伍蕾(1973-),湖南长沙人,湖南师范大学旅游学院讲师,华侨大学旅游学院07级博士生,研究方向为饭店管理;

郑向敏(1954-),福建永春人,华侨大学旅游学院教授,院长,博士生导师,研究方向为饭店管理、旅游规划和休闲产业。

与市场发育相结合的基础上。主要体现在两个方面:一是自有资产的保值增值;二是渐进式市场化改革中的社会稳定。为实现这一目标,集团需要在产业经营上不断增强自己的核心竞争力和市场影响力,这里包括技术知识和制度知识。

2. 市场扩张内生动力:微观运营主体的价值取向

(1) 利润驱动:追求高额利润

企业经营活动的最终目的在于利润,它是推动企业提高劳动生产率的主要动力。但要注意:一是饭店企业不是为扩张而扩张的。有的饭店企业仅仅是为了追求企业规模的增长的单纯目标而进行的无利润的扩张,势必会造成资源的大量浪费;二是企业扩张是实现企业利润的重要手段之一。企业并不是只有实现企业规模扩张才能获取高额利润。从这个意义上而言,饭店企业通过运用资本,将要素资源聚合在一起进行资源转化,从而实现资本增值。

(2) 效率驱动:规模经济降低成本

由于饭店产品具有生产和消费的同时性,以及产品无法通过物流系统对泛区域的消费人群进行分销等特点,故饭店业基本上是通过在多个区域的商业存在的途径来实现规模经济优势的。整合后的饭店集团由于规模上的量的增长引发了市场影响力的质的飞跃,在人力资源开发、产品研发、市场销售、生产资料采购与配送等环节上享受规模经济所带来的平均成本下降的收益。

(3) 愿景驱动:企业家与员工追求

愿景是在企业家的心目中,先于企业成功而存在的一个关于未来的景象,是很多人愿意为之奋斗终身的宏伟目标。企业的扩张是企业家肩负的使命,是证明其经营才能的最好办法。同时,企业扩张也代表着一个饭店企业所有人的利益。企业得以存在,必须在企业的利益和员工的利益之间实现一种均衡。很多人加盟一个企业,都是带着某种期望,他们会考虑组织的发展前途,希望在组织的扩张中,实现个人的发展。企业的扩张不光是资方的利益所在,更代表着企业中所有人的利益。这是企业文化的具体体现。

二、我国饭店集团市场扩张规律与特点

1982 年中国第一家中外合资饭店——建国饭

店开业并首家引进了当时的境外饭店管理公司(香港半岛管理集团),标志着中国饭店集团化管理的开始。

1. 我国饭店集团市场扩张规律与特点

(1) 历年来我国饭店集团扩张的统计数据

从中国旅游统计年鉴的统计数据中可以发现:从 2002 到 2007 年,我国饭店集团化扩张增长了 2 倍,管理饭店数量增长了近 5 倍。见下表 1。

表 1 我国历年来饭店集团统计数据

		单位:家					
年 份	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
饭店集团数	110	160	190	206	254	316	
管理饭店数量	760	1060	1600	1946	2655	4167	

资料来源:中国旅游统计年鉴

第一,集团化扩张推进了产业集中与构造了规模经济效应。从中国旅游统计年鉴数据中,发现中国饭店业明显呈现规模与效益成正比关系,即饭店规模越大,经营效益越好。集团饭店效益好于单体饭店效益。以 2007 年的统计资料来看,500 间以上的大饭店出租率 63.52%;300-499 间客房的饭店出租率 62.62%;200-299 间客房的饭店出租率为 63.79%;100-199 间客房的饭店出租率为 61.22%;99 间客房以下的饭店出租率为 57.9%。另外国内饭店的规模与星级、收益之间存在正比关系,即规模越大的饭店星级越高、收益越高。见下表 2:

表 2 我国历年来各星级饭店销售收入一览表

单位:人民币万元

年 份	五星级	四星级	三星级	二星级	一星级
2000	1290880.47	1414386.78	2160024.17	1065345.71	106427.61
2001	1496590.57	1806137.51	2829574.34	1401227.16	99702.4
2002	1817270.18	2389790.49	3187575.57	1622321.26	127329.84
2003	1752665.43	2418161.88	4001239.47	1551950.39	107629.77
2004	2348430.64	2862353.89	4476000.17	2511778.64	188109.99
2005	3278112.09	3681927.34	4456430.02	1937469.03	112961.33
2006	3471490.76	4401782.9	4667332.16	2177587.69	110356.74
2007	4010672.25	5028518.16	5197576.69	2117675.36	115865.29

资料来源:历年《中国旅游年鉴》

2007 年,全国平均出租率为 60.96%,五星级饭店出租率为 64.64%、营业收入为 401 亿元;四星级为 63.84%、营业收入为 502.8 亿;三星级为 61.25%、营业收入为 519.7 亿;二星级为 56.73%、营业收入为 211.7 亿;一星级为 56.84%、营业收入为 11.5 亿。

全国五星级饭店在数量上占 2.7%,客房数占 8.7%,而收入却占 25%,由此可见规模效益非常明显。

第二,集团化扩张方式发生改变。在我国饭店市场基本继续保持数量增长的态势,但是扩张的基本特征发生了质的变化。我国饭店企业经历了 80-90 年代的高速增长后,从入世前后,我国饭店企业扩张的规模基本得到控制,数量扩张走入一个相对的平稳期,企业内部的能力的提高成为主要的扩张主题,体现在企业的交易额等指标提升显著。

(2)我国饭店集团分布规律与特点

我国饭店集团数量众多,为反映全面性和科学性,特选择 2008 年中国旅游饭店网所公布的前 12 强饭店集团,分别是锦江国际酒店管理有限公司、北京首旅建国酒店集团、南京金陵酒店管理有限公司、广东粤海国际酒店管理集团公司、海南海航国际酒店管理有限公司、浙江世贸君澜酒店管理有限公司、浙江开元酒店集团、北京天伦国际酒店管理有限公司、华侨城国际酒店管理有限公司、北京东方嘉柏酒店管理有限公司、湖南华天国际酒店管理有限公司和北京凯莱酒店集团。见下图 1。

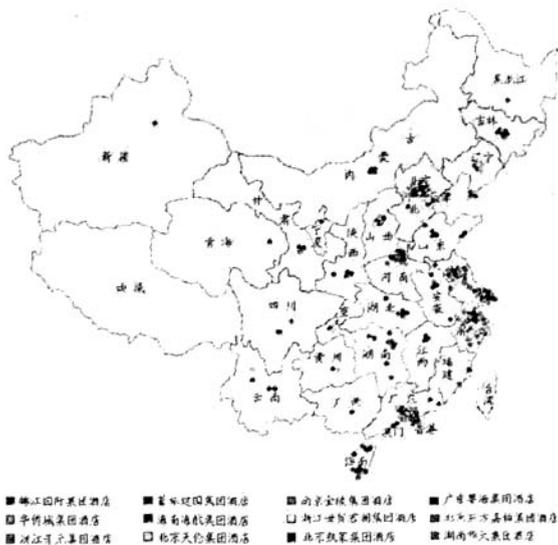


图 1 我国排名前 12 位的饭店集团布局图(2008 年)

从布局结构图中,可以看出我国饭店集团规模扩张特点。

第一,饭店集团规模区域分布与当地经济水平相匹配。图 1 反映了我国主要饭店集团布局点,可以归纳为“三大板块,两类城市”,即集中在华北、华东、华南三大板块,经济发达的大城市和旅游景区

城市两大类。前者如北京、上海、广州、深圳等;后者如丽江、三亚、昆明、大连、桂林、黄山等。此外,在扩张过程中,有三种扩张趋势日渐凸显。一是近年来饭店集团布局开始涉及经济次发达地区已成为一种趋势,如贵阳、新疆、青海、内蒙古等。这一方面说明热点地区市场已趋向饱和,另一方面国家政策对中西部的倾斜推动了饭店集团扩张进程。二是跨国区域扩张开始出现,如广东粤海国际酒店管理集团公司在香港、澳门布点,海南海航国际酒店管理有限公司在布鲁塞尔布点。虽然香港、澳门属于我国领地,但其具有的国际性标志不可小觑。这也是我国饭店集团扩张迈向国际化方向的成熟表现。三是我国饭店集团扩张方式一般是从集团总部中心城市开始,先中心市场后外围市场,向周边区域呈放射状,然后再在全国范围选择切实可行的制高点。这种扩张方式适合集团发展初期阶段,地域的相似性和相近性可以降低集团扩张风险。但到了集团发展中后期阶段,扩张地域选择就必须完全尊重市场选择结果。

第二,集团规模扩张的饭店业态选择主流是高星级饭店。从表 3 统计中可以看出,除了“如家”、“锦江之星”等已经成熟和颇具规模的经济型酒店外,投资五星级饭店是饭店集团扩张的首选,其饭店数额占 40%(四星级饭店占 33%,三星及以下饭店占 27%)。这一方面是由于扩张目标区域的经济水平所决定,另一方面也反映出在扩张进程中,高星级、高档次的酒店类型更容易进入目标市场,并被消费者所认同和接受。

2.在华外资饭店集团扩张规律与特点

据中国旅游统计年鉴统计,截止 2007 年底,在全国 13583 家星级饭店中,我国共有国内外饭店管理公司 316 家,托管饭店 4167 家,占全国饭店总量的 30.68%。但其中有相当一部分为境外饭店集团管理。据统计,境外饭店公司 10 强在国内拥有托管饭店 480 家,房间 161974 间,平均拥有房间 16197 间。而国内最具规模的 30 家饭店管理公司托管饭店 1532 家,房间 303506 间,平均拥有房间 10117 间。由此可知,境外饭店集团委托管理的饭店数量明显优于我国国内饭店集团。这里选择在我国排名前 10 位的国际饭店管理集团作为案例进行分析,见下图 2。



图 2 排名前 10 位的国外饭店集团在华布局图

从以上数据,可以看出:在华外资饭店集团的扩张布局与国内饭店集团布局有相似性。其差异性体现在:

第一,规模差距明显。从旗下饭店数量统计,外资饭店集团扩张无论从速度,还是数量上都明显优于国内饭店集团。这一方面是与我国饭店集团发展起步较晚有关,另一方面也反映出:我国饭店集团化发展需求一直存在,且愈演愈烈,与饭店业发展进程成正比关系。

第二,总体布局大体相似,局部有差异。从图 2 可以看出,“三大板块、两类城市”也是在华外资饭店集团扩张主打区域,不同点在于:由于投资饭店区域选择完全是按照市场和自身管理水平所致,所以区域选择更为广泛和分散,国际化趋势也较明显。如凯悦国际酒店管理有限责任公司在台北布点、喜达屋酒店与度假村国际集团在拉萨、乌鲁木齐布点、洲际酒店集团在呼和浩特、鄂尔多斯布点等。

第三,战略走向差距明显。我国国内饭店集团强调在一个目的地打造完整的产业价值链,便于将分散的旅游要素集合起来,实现旅游目的地城市“一体化”的经营服务系统。如锦江国际集团的九大产业板块——锦江酒店、锦江投资、锦江汽车、锦江旅游、锦江地产、锦江食品、锦江贸易、锦江金融、锦江教育,都分布在以上海为中心的江苏区域,可以看出其试图通过区域内的产业关联来寻求局部的市场垄断。而国际饭店集团更强调按照客源流动的线路在多个地点来打造一个封闭的价值链,从而有利于规避市场和投资风险。^[2]

三、我国饭店集团市场扩张进入方式

企业进入市场的过程,就是企业将其所拥有的资源如资金、设备、技术、品牌、管理能力等,通过不同的投资方式转移到目标区域,以服务于企业的经营战略。进入方式的选择是一个企业投资战略的重要部分,企业关心的不仅仅是进入哪一个市场,在这个市场上从事哪些业务,而且还要考虑如何进入。集团可以选择的市场进入方式主要有三大类,即契约式进入、投资式进入和联盟式进入。

1. 契约式进入

契约式进入是指企业将自己所拥有的版权、专利、商标权、技术诀窍等知识产权,通过契约方式转让给其它企业使用,从而获得提成费、技术转让费或特许权使用费等。由于这种方式不涉及股权或企业制度安排,故称为“非股权安排”或“契约安排”。有时也将转让的权利折合成股本投入,这样就变成直接投资方式了。^[3]契约式进入比较灵活,主要包括特许经营、管理合同、租赁三种模式。

(1) 特许经营

特许经营(Franchising)是近年来国内外饭店集团发展较快的一种低成本规模扩张形式,它是指饭店集团(让渡者)通过向饭店(受让者)让渡其特许经营权(包括允许受让饭店使用其名称、标志,加入饭店集团的销售与预订网络等)扩大其成员,谋求相应利益的行为。一般来说,受让方在财务上保持独立,特许权让渡对受让饭店在可行性研究、资金筹措、建筑设计、内部装修、员工培训、广告宣传、原料采购、客房预订、服务管理、操作规程等方面给予指导与帮助,受让方则向让渡者支付特许权让渡与使用费等作为回报。^[4] 特许经营模式于 20 世纪 60 年代流行于美国,让渡特许经营权的饭店均为饭店业的成功者,这对受让方来说具有很大的吸引力。如下表 3:

表 3 国际著名酒店集团所属品牌及特许经营比例

酒店集团	酒店数 (座)	客房数 (间)	拥有品牌	特许经营比例
洲际酒店集团 [美](Inter continental hotels group)	3741	556246	洲际酒店、假日酒店、 皇冠假日 Indigo, Can- dlewood, Staybridge 寓式酒店等品牌	50%~60% 特许授权管 理,直接拥有或带资酒 店管理的收入约占 20%左右,而管理输出 则占 10~20%
圣达特[美] (Cendant Corp)	6473	543237	速 8、戴斯华美达 BaymontInn、 Travelodge、豪生 KnightsInn、 WingateInn、 AmenHostInn、 WyndhamHotels	100%

万豪国际集团 [美] (Marriott International)	2775	502089	Marriott hotels, JW Marriott、丽思-卡尔顿 (Ritz-Carlton)、Renaissance、Residence Inn、万怡 (Courtyard)、TownPlaceSuites、FairfieldInn、SpringHillSuites 以及 Bulgari 酒店品牌	特许经营占 53.1%，委托管理 42.3%，带资管理及其它 4.6%；旗下华达完全实行特许经营	
雅高国际酒店集团 [法] (Accor)	4121	486512	索菲特, 诺富特, 美爵美居, 宜华思, Formule, Motel6	带资管理 46.5%，租赁饭店 21.8%，委托管理 15.4%，特许经营 16.3%；索菲特和老沃特以委托管理为主	
精选酒店国际 [美] (Choice Hotels International)	5316	429401	Comfort, Quality, Clarion, Sleep Inn, Econo Lodge, Rodeway Inn 和 MainStay Suites		100%
希尔顿酒店集团 [美] (Hilton Hotels Corp)	2901	497738	Hilton, Scandic 和 Conrad		23.8%
喜达屋国际酒店集团 [美] (Starwood Hotels&Resorts)	871	265598	Westin, Sheraton, St. regis, Four points by sheraton, Aloft, The luxurycollection, Le Meridien, W hotels	特许经营 41.8%，委托管理 28.5%，带资管理及其它 29.7%	
凯悦[美](Hyatt)	750	166891	凯悦、君悦、柏悦		以特许经营为主

资料来源:2008 年《Hotels》杂志全球饭店集团 10 强介绍,统计数据为 07 年数据

(2)管理合同/委托管理

企业要进入目标市场,可通过契约来管理该市场中新建的或已存在的企业。一个契约管理成功后可吸引另外的契约并最终带来在管理企业中的股权。采用合约经营的方式,饭店管理集团(简称为代理方)须与饭店所有者(简称为委托方)签订经营合约,接受委托经营管理饭店(与饭店特许经营不同的地方在于,特许经营让渡者仅仅出让特许经营的权利,一般不直接派员参加饭店的经营管理)。在这种经营方式下,代理方无须对经营管理的饭店进行投资。在合同期间,代理方指派包括总经理在内的饭店主要经营管理人员,根据既定的饭店经营决策、管理方法与操作规程,负责饭店的日常经营管理活动,以保证达到合约确立的经营水平。^[1]如北京的丽都假日饭店管理公司(1987 年),上海锦江集团创建的锦江饭店管理公司(1987 年),广州的白天鹅饭店管理公司(1988 年)和南京的金陵(国际)饭店管理公司(1993 年)均采用这种方式进行扩张。

采用管理合同的方式,企业无须投资可以取得对目标市场企业的管理控制,但不能使企业在目标市场为自己的产品确定长期性的市场位置,虽然进入目标市场时风险较低,但收入仅限于固定期限内的酬金。管理合同的形式有多种,还包括:顾问管

理、带资管理、开业管理、培训和咨询、战略策划和外包管理。

(3)租赁

租赁经营是指饭店集团通过签订租约,长期(一般为 25 年)租赁业主的饭店、土地、建筑物及家具等,然后有饭店集团作为法人直接经营。采取租赁经营可以使饭店集团在较小的投资情况下,租赁其他饭店进行管理,从而使自己的连锁规模不断扩大。^[1]被租赁饭店的所有权不属于饭店集团,但由于饭店集团对其拥有经营权,因而该饭店便成为饭店集团一员。也有些饭店集团不准备经营自己拥有的某些饭店,便租让给其他饭店公司经营,条件是须按照原集团的名称、经营方向和规定来实行连锁经营。在这两种情况下,饭店的所有权和经营权分开,经营公司只承担经营风险,一旦经营失败,由于饭店大多数固定资产属于业主,可以受到保护,故减少风险。租赁经营有三种形式:直接租赁、盈利分享租赁和售后回租式租赁。如:2005 年,浙江世贸君澜酒店集团经过前期的项目考察和评估,对杭州西湖四季湖滨酒店进行为期 10 年的租赁管理,根据集团品牌的要求和特征,投资对四季湖滨酒店进行装修和改建,委派管理班子进行全权管理,提升了租赁酒店的品牌价值。

(4)三种模式比较分析

通过以下表格比较分析,如表 4:

表 4 三种进入扩张模式比较一览表

经营模式	特许经营	管理合同	租赁
资本集中度	很低	很低	低
收入来源	品牌及其他技术服务品牌、管理及其他服务的特许经营费	管理及其他服务相关的管理费用	营业额
经营成本	市场营销、集中服务	市场营销、集中服务	全部,包括租金和折旧
合约性质	以酒店管理公司的品牌等为出租物的定期合约	以固定费用支付工时合约;以利润的一定比例支付的分成合约	以酒店出租物的定期合约
适用条件	1.市场竞争激烈; 2.以品牌为主的酒店专业化程度高; 3.酒店管理公司发展让渡的交易成本低成熟	1.拥有较强的管理队伍和管理能力; 2.合约转让、产权转让 2.酒店所有者厌恶风险	1. 拥有较强的管理队伍和管理能力; 2. 对酒店长期资产的投入和保护度再存不足
优缺点	1.有效的低成本扩张和品牌输出; 2.不受地域限制; 3.可引进先进的管理经验。	1.投资风险较小的规模扩张方式; 2.不受地域限制; 1.收益固定化; 2.对酒店管理投入存在激励不足	1.投资风险较小的规模扩张方式。 2.对酒店长期资产的投入和保护度再存不足
区别	没有直接经营管理权,只有监督及指导权,利润较低	管理输出、直接管理权,利润固定化	直接经营管理,付出租金,利润较高,经营风险较大

2.投资式进入

投资式进入被定义为与股权和管理控制权密切相关的投资,通过建立生产性、销售性或服务业实现企业的经济目标。投资性进入最大优势在于取得完全所有权的控制,最大局限性是资金来源。它有两种具体方式,即并购和新建投资。

(1) 并购

饭店并购是指两家或更多的独立饭店、公司合并组成一家饭店。通常是由一家优势饭店通过产权交易、股本收购等资本经营形式取得其他饭店的资产和负债的一种经济行为。“并购”包含了合并、兼并、收购、接管等方式。^[1]饭店兼并和收购已经成为现代饭店集团尤其是大集团快速扩张和资源整合的重要手段之一。饭店并购的形式包括横向并购、扩大市场并购和纵向并购。其策略形式可以采用公开收购、直接收购与间接收购、杠杆收购和善意收购等。企业通过产权交易获得其它企业的产权,使这些企业的法人资格丧失,并获得其控制权的经济行为。并购按不同的划分法可有如下基本类型:经营性并购、组建集团性收购、经营多样化型收购、网络型收购、研究发展投资型。

近年来,国内外酒店集团并购案例频频。2008年11月,首旅集团以约1.44亿元收购北京前门饭店,加速了集团整合趋势。2007年,国内最大的经济型连锁酒店“如家连锁”公司以4亿元人民币的价格收购国内经济型连锁酒店“七斗星”100%股权。收购完成后,如家拥有酒店数量超过330家,这是国内经济型连锁酒店间第一桩大规模收购案。2007年5月,浙江世贸君澜酒店集团以1.76亿元收购了海南天上人间热带雨林度假酒店,并更名为海南君澜热带雨林温泉酒店。2009年6月,岭南集团通过行政无偿划转方式收购广州东方宾馆14.36%的股权和董酒集团100%股权。2009年4月,湖南华天大酒店有限公司2.5亿元并购长春华天酒店,同年6月中旬,以295亿元收购湖北凯旋门大酒店管理有限公司100%股权。此外,在华外资酒店集团并购也十分明显,如2004年,全球最大及分布最广的洲际酒店集团,同佛山奥园投资有限公司结成联合体,与佛山市国资委授权的佛山公盈投资控股公司正式签约,花费4亿元收购佛山市唯一的五星级酒店——佛山宾馆的65%国有股权。2001年5月,英国酒店及饮食集团——BASS Plc(BASS.L)以2.41亿英镑收购香港新世界发展有限公司(0017.HK)旗下的四星级酒店香港丽晶酒店。2006年,泰国TCC

集团出资2亿元人民币购得五星级酒店——昆明邦克饭店。

(2) 新建——自我进入或有机增长

新建是所有饭店集团在发展初期必然选择的进入模式。由于所处背景、发展目标、影响因素的不同,促使新建投资主体有着不同的选择进入式,构成多元化格局,其中有三种模式最为普遍。

① 房地产+酒店进入模式

这是一种以商业地产增值为导向的资本进入模式,通过借助房地产介入饭店业市场,具有降低成本、提升品牌、融借资金、税收优惠等多方面的优势。在开发房地产的项目中建造的高星级酒店,可以带来稳定的现金流,作为固定资产投资,实现资产的保值;此外,通过房地产项目建造饭店,房地产开发商可以依靠自己的规划、设计、施工、装修等优势,降低开发成本,避免因单独建造饭店而带来的各种税费,从而取得饭店与房地产互动双赢的效果。如:开元旅业集团开发的著名的杭州千岛湖开元度假村。

② 旅游项目+酒店进入模式

从旅游项目开发中选择新建酒店,是酒店市场进入的一种常用方式,也可以称为是旅游项目开发的配套设施之一。因为是先有旅游项目,后开发酒店,所以酒店的生存与发展与该旅游项目本身发展息息相关。作为投资人,该旅游项目的盈利性是酒店选择进入最重要的指标。目前在国内发展较好的旅游项目+酒店进入模式有两种。

第一,主题景区旅游项目+酒店。如深圳华侨城,1985年兴建了中国第一个人造旅游景区——锦绣中华微缩景区,这是中国第一座主题公园,也是世界上规模最大的微缩景区,其接待人数、销售收入、实现利润连续多年居全国主题公园之首。2004年,华侨城国际酒店管理公司新建了中国首个主题酒店群,包括东南亚文化主题的海景酒店和威尼斯文化主题的威尼斯酒店。2006年,又以西班牙文化为主题,在深圳建设了首个国家最高质量等级、白金五星级标准的主题酒店——华侨城大酒店。2007年,依照瑞士风格设计的五星级的东部华侨城茵特拉根酒店营业。此后,水文化主题的茵特拉根瀑布酒店、房车主题的茵特拉根房车酒店、佛禅文化主题的茵特拉根檀越酒店等相继开业。

第二,自然景区旅游项目+酒店。如博鳌、三亚、桂林等地一直是我国酒店进入的热点地区。如海航

集团的康乐园大酒店、三亚海航酒店,吉利集团的香水湾度假村,华宇集团的三亚华宇皇冠假日酒店(投资 3.5 亿),今典集团的三亚红树林酒店(投资 7 亿),华源集团的海南皇冠假日温泉酒店、天域酒店二期等。

③城市综合体+酒店进入模式

这是一种以土地资源为主的成片土地开发的城市运营模式,其中涵盖新建酒店。所谓“城市综合体”是将城市中商业、办公、居住、酒店、餐饮、会议、文娱等城市的三项以上功能在空间上进行组合,并在各部分建立一种相互依存、相互补益的能动关系,从而形成一个多功能、高效率、复杂而统一的综合体。这种模式因为规模庞大(一般小规模在 20-30 万平方米,大规模在 60-80 万平方米),故对开发商和目标城市具有极高的要求。对于城市而言,必须具备终端消费能力和完善、优越的地段、交通、商圈配套;而对投资商而言,资金实力和经营能力是最重要的考量标准。国际上著名的纽约洛克菲勒中心、巴黎的拉德方斯、东京的六木木是“城市综合体”代表,我国饭店集团天津泰达集团也曾采用这一模式。2001 年,泰达集团根据市场环境,分析自身优势,提出了“3+1”的运营模式,确立城市资源运营的主业。2003 年开发泰达城,创建泰达时尚广场,对成片土地进行开发;2004 年与北京万通地产合作,收购万通地产股份 27.8% 的股份,之后形成泰达集团城市资源运营战略联盟。2006 年,泰达集团开始对非主营业务进行大胆的尝试,进入了其他相关产业如体育产业,成立了泰达足球俱乐部;在酒店餐饮方面,有泰达中心酒店、泰达津菜城和泰达培训中心,成立了泰达酒店管理公司,旗下管理 3 家五星级酒店,1 家 4 星级酒店和 1 家三星级酒店。发展至今,属于国有企业的泰达集团已经形成了自己特有的“3+1”运营模式,即成片土地开发、房地产、环保、绿化产业和其他相关产业。

总之,投资式进入可以降低对目标市场的供货成本,创造营销优势。对目标市场的控制力度和介入程度较高,能比较迅速地渗入当地市场,但同时要求资本、技术、管理、时间与精力的大规模投入,因此风险也大。至于并购与新建区别,主要考虑行业特定因素和企业特定因素。如果扩张目标市场区域相关行业的增长率越高,那么企业越倾向于选择新建方式进入;如果扩张目标市场区域相关行业的市场竞争力越强,企业越倾向于选择新建方式进

入。如果集团经营年限越长、集团经营经验越丰富,企业越倾向于选择并购方式进入。

3. 联盟式进入

自入世以来,国外饭店集团就不断加大在我国的扩张步伐,饭店业竞争越来越激烈,单体饭店的竞争压力也越来越大。在这一背景下,集团化、战略联盟、饭店联合体、区域饭店联盟等竞争方式开始不断被单体饭店所采用。

(1) 区域饭店联盟

区域饭店联盟以其主体相对独立、运作成本较低、联盟资源共享以及近距离容易实现等优势,成为饭店重要的竞争方式。区域饭店联盟是一种独特的区域竞争方式和资源组织方式,它的产生、发展和创新既源自于区域饭店业的市场变革,也将推动区域饭店业的发展;它既不同于饭店集团的实体性,在联盟类型、紧密度、区域要求和扩张发展等方面也与战略联盟和饭店联合体存在一定程度的差异。

(2) 饭店战略联盟

相同或相近的企业之间为了扩大经营规模,获得市场竞争优势,共同结成某种形式的战略联盟,如采购联盟、价格联盟、服务联盟、促销联盟等。各企业结成联盟后,每个企业都可以从联盟中获得其自身单个企业不可能得到的联盟利益或联盟优势。在战略联盟内部,由于每个零售企业都遵循着优势互补、资源共享、信息互通、促销互动、风险共担这一“游戏规则”,因此,每个企业也就具备了进一步实现战略扩张的基础和条件,在联盟支持下,零售企业的扩张速度大大加快,实力也极大增强。由于联盟内各企业之间内在的约束具有一定“弹性”,因此,这种联盟又被称为“自由联盟”。如中国饭店联谊集团(1987 年)、华龙旅游饭店集团(1987 年)、北京饭店集团(1989 年)和邮电系统的中国信苑饭店网(1997 年)。这些单体饭店联合体在不改变所有权、管理权和品牌名称的前提下相互预订客房,是一种松散的集团形式。

(3) 饭店联合体

饭店联合体是一种较为松散的组织,参加联合体的饭店相互之间保持独立,在内部管理上互不相关。其主要目的是增强宣传推销效果,互送客源。加入饭店联合体的饭店可以使用相应的联合预订系统,利用各成员饭店组成的销售网络来招揽客源,并以较低的价格购买设备和用品。由于联系松散,

分享的利益也不尽相同。这种经营方式通常不易稳定,饭店合作流于形式。饭店联合体虽然可以在不增加投入的条件下扩大成员数量,增加自己的收入,但是很难同样成员饭店的服务质量,不易控制成员饭店的经营行为,故饭店联合体在挑选成员饭店时一般比较严格。^[4]如我国的“中国名酒店组织”(CFHC),它是由中国主要城市的著名高星级酒店及著名相关旅游企业组成的利益共同体。成立于1991年,是我国酒店业最早的联合体。

四、我国饭店集团市场扩张路径选择

1. 不同进入方式比较

由于在各种进入方式中包括不同程度的资源承诺,因此大多数对进入方式特征的比较集中在控制、资源承诺、风险扩散以及相应的回报等方面。

(1) 控制

控制是指对投资企业在战略决策和管理动作方面拥有决定权。控制程度的加强有助于提高企业的竞争地位以及获得在投资和技能等方面的最大回报。更高程度的运营控制来自于在经营中取得更多的所有权。在三种主要的进入方式中,联盟式进入的控制水平最低,而投资式进入中新建的控制水平最高。契约类进入中,如特许经营,由于拥有专有技术的集团通过特许协议将控制权全部或部分授给被许可方,致使控制水平降低;而在并购经营中,其控制水平取决于企业所投入资金比重,比重越大,决策控制权越大,因而这两种方式的控制水平居中。至于管理合同和租赁,由于只对固定期限内的酒店经营状况负责,故在短期内拥有一定程度的控制权。

(2) 资源承诺

各种进入模式需要不同程度的资源承诺。资源承诺是指投资企业所进行的人力资源和经济资源的投入。这些资产既包括有形资产也包括无形资产。如果企业采取特许经营方式,由于被许可方将承担绝大多数的项目建设及生产营销费用,许可方在交易中并不形成生产经营资产,因而作为许可方的企业只需较低的资源承诺。与此相反,新建方式则要求较高的资源承诺,这是因为经营本身就意味着企业在目标市场要投入并拥有全部的经营资产。并购居于两者之间。而合同管理、租赁、联盟式的资源承诺程度较低。因而可以认为,企业较高的资源

承诺是通过产品的作用体现出来的。

(3) 风险扩散

各种不同的进入模式具有不同的扩散风险。在特许经营、合同管理的方式下,企业的专有技术、管理诀窍可能被许多竞争对手通过非法方式占有使用,或者由被许可方超越许可方范围的使用、扩散,这将损害许可方的经济利益。而在新建经营方式下,这种扩散风险变得很小。并购经营方式的扩散风险居中。而联盟式进入无风险。

(4) 相应的回报

特许经营、合同管理是一种低资源(投资)同时也是低回报的进入方式。这种方式虽然能够提供对企业的经营控制,但又缺乏对市场的控制能力,而这种能力对寻求新的市场机会的企业而言,是相当重要的。另一方面,新建是一种高额投资的方式,相应风险以及投资回报率也相当高,但同时也需要对投资企业以很高程度进行控制。并购进入方式,其投资比新建较低,同时风险、回报以及控制等方面由并购双方共同承担,所以相应的回报居于中间水平。

2. 我国饭店集团市场进入路径最优选择

(1) 集团发展初期,进入路径以资本式进入为主

从我国的国情、饭店行业的现状、饭店集团发展历程来看,集团初期只有通过产权交易、存量调整的资本经营方式才能完成初始阶段的积累。集团资本进入方式可以有两种:一是在已有的旗下饭店成熟地区选择并购或新建酒店。由于旗下酒店资产均为优质资产,具有良好的经济效益和社会效益,故具备扩张基础。进入形式选择可以多元化,如房地产开发加酒店新建或并购、旅游项目投资加酒店新建或并购、城市运营加酒店新建等等;二是在其他目标市场新建或并购酒店,地域选择和投资方向依据各集团特性而言。发展初期还可以选择没有风险的联盟式进入,因为不涉及资本投入,所以可以选择在已有的成熟市场中率先领衔联盟形式,以扩大目标市场影响力。

(2) 集团发展中后期,进入路径以契约式进入为主

到了集团发展中后期,集团已具有一定规模的酒店产品和成熟的管理经验,这段时期的扩张应该选择以无形资本的契约类扩张为主,来进入目标市场区域。如特许经营、管理合同等。这是集团饭店实

现低成本、低风险快速扩张的有效手段。由于成本低且风险小,又有助于消费者对品牌的认同与忠诚。目前,中国的条件已比较适合发展特许经营,但规模不等于效率,效益的前提是集团自身要提高资源整合的能力、积极实施品牌战略、树立企业形象、建立网络化的销售、采购、财务与培训体系,将特许经营系统中各加盟店的技术经验与信息资源系统化。只有在特许连锁系统内部实现资源共享、部门分工协作的前提下,集团化才能产生效益。

(3)集团发展全阶段,需要有效的资本运营

无论是初期的资本进入方式,还是中后期的契约类扩张,资本是集团扩张必需面临的难题。解决集团资金匮乏的一个有效途径就是资本运营。资本运营是市场经济条件下集团发展扩张的重要途径,靠企业内部积累再投资已远远不能满足集团快速发展的需要。通过资本运营可盘活现有存量资产,使存量资产和外部增量资产合理流动,实现企业间重新组合,实现行业内存量结构的优化调整,迅速膨胀企业规模,扩大市场份额,提高规模经济效益。目前比较可行的方法是:

第一,引入战略投资者,可以是外资、国有资本或其他资本,尤其是吸引国内外的机构投资者或具有较强资本运作能力的投资公司。这也有利于改善集团的治理结构,提高经营管理水平,加强专业化程度。

第二,上市融资。可以选取、剥离集团中的优质资产——运作最规范、经营收益最好的企业,组建

股份公司,实现上市融资。另外,集团也可以考虑整体上市,这样既可以保证企业发展的持续资金支持,同时可以促进企业的规范化运作,最终实现产品经营与资本运作并举,达到企业的利润最大化。同时,如果集团实力较强,还可以借鉴首旅集团发行企业债券进行融资,或者借鉴美国运通公司直接开展旅游金融业务。

第三,设立旅游产业投资基金。如上海市已经开始论证旅游产业基金的可行性,成都拟设200亿元西部旅游产业投资基金。

总之,这三条发展路径是饭店集团自由选择的结果,对于饭店企业自身来说,在开创阶段,其选择应该是理性的、健康、合理的。但随着环境的变化,各种发展路径所决定的模式的市场适应程度和发展潜力将一一得到市场的检验,本文重点剖析各进入路径的优势和劣势,进而有利于饭店集团重新认识自身的选择,做出更为科学、合理地判断。

参考文献:

- [1]丁力.饭店经营管理原理[M].天津:南开大学出版社,2001.
- [2]陈雪钧,马勇.饭店集团扩张的动力系统及路径选择研究[J].人文地理,2007,(2).
- [3]戴斌.国有饭店产业重组与集团化管理[M].天津:南开大学出版社,2005.
- [4]陈岩英.区域饭店联盟的扩张机制与管理研究[J].集美大学学报(哲学社会科学版),2008,(4).

责任编辑:高 焕

The Market Expansion Status and Path Selection of China's Hotel Group

Wu Lei, Zheng Xiangmin

(School of Tourism, Huaqiao University, Quanzhou362011, China;

School of Tourism, Hunan Normal University, Changsha410081, China)

Abstract: Through an analysis of market expansion background, layout and market entry approach of China's hotel group, three paths of market expansion for China's hotel group are pointed out: firstly, in the early stage of group development, capital access should dominate; secondly, in the mid and late stage of group development, contractual access should dominate; thirdly, in all stages of group development, operation of capital should run effectively.

Key words: hotel group; market expansion; path

我国饭店集团市场扩张现状与路径选择

作者: [伍蕾, 郑向敏, Wu Lei, Zheng Xiangmin](#)

作者单位: [伍蕾, Wu Lei \(华侨大学, 旅游学院, 福建, 泉州, 362011\), \[郑向敏, Zheng Xiangmin \\(湖南师范大学, 旅游学院, 湖南, 长沙, 410081\\)\]\(#\)](#)

刊名: [黄山学院学报](#)

英文刊名: [JOURNAL OF HUANGSHAN UNIVERSITY](#)

年, 卷(期): 2011, 13(1)

被引用次数: 0次

相似文献(2条)

1. 学位论文 [刘明华 洲际集团和锦江国际集团连锁经营战略比较研究](#) 2007

根据世界旅游组织的预测, 中国在2010年将成为世界第二大旅游目的地国家, 同时2008年北京奥运会和2010年上海世博会的召开将加速中国旅游业的发展, 并进而使中国成为世界各大饭店管理集团争夺的巨大市场。国际饭店集团纷纷以品牌的连锁经营战略进驻中国, 使我国国内饭店集团面临着巨大的竞争和挑战。同时, 随着我国饭店业的发展, 国内的大型饭店集团也开始学习国际经验, 走连锁经营战略的道路, 得到了快速发展。

随着连锁经营战略在饭店业发展过程中作用的日益凸现, 与之相关的研究受到了国内外学者的重视。本研究旨在对目前连锁经营战略相关理论研究的基础上, 选取国际饭店管理集团—洲际集团和国内饭店管理集团—锦江国际集团为代表样本, 对其连锁经营战略进行比较分析, 以期在借鉴国际饭店管理集团成功经验的同时, 对我国国内饭店管理集团实施连锁经营战略给出一定的建议和启示。

本研究以连锁经营的相关理论为基础支撑, 运用比较研究、文献分析、归纳演绎、定量分析等方法为主要的研究方法, 通过对洲际集团和锦江国际集团连锁经营战略实践的详细剖析, 得出饭店集团连锁经营战略实施的动因、模式和效果, 进而结合我国饭店集团连锁经营战略的实践, 分析其存在的问题和差距, 在借鉴国际著名饭店集团成功经验的基础上, 从连锁经营战略模式的选择、市场扩张、品牌战略以及人才培养等方面提出我国饭店集团实施连锁经营战略的合理化建议。

2. 学位论文 [初霞 中国饭店发展趋势—集团化](#) 2002

饭店集团是在饭店业高度发展基础上形成的一种由众多饭店组织共同构建, 通过资本融合和经营协作关系等方式组成的经济联合体。集团化经营已成为90年代世界饭店业经营中日益增强的一种主导现象。一批世界著名的饭店集团经历了半个多世纪的发展历史, 在外部市场扩张和内部经营模式方面均已步入成熟阶段, 正快速向亚太地区, 尤其是中国进行大规模扩张。改革开放20多年来, 中国的旅游饭店业迅速发展, 已经具备了相当规模。但近年来旅游涉外饭店业全行业亏损, 国有饭店普遍缺乏竞争力等问题日益突出, 其中最重要的原因就是饭店数量相对供大于求、无序竞争、分散经营。加入WTO之后, 丧失了行政行业壁垒保护的民族饭店业将面临更严峻的挑战。中国饭店业在当前形势下急需变革企业组织形式, 走出一条切实可行的集团发展道路。该文通过对饭店集团发展的经济学角度分析, 对欧美饭店集团与中国饭店集团的发展进程及特点进行了分析比较, 并在此基础上提出了一些中国饭店集团发展的可行性战略。

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_hsxxyb201101012.aspx

授权使用: 黄山学院学报(qkhsxy), 授权号: 3837add4-77d3-486a-81a2-9f0b0116cdc1

下载时间: 2011年6月23日