



# 行业寡头显现 经营还需创新

## 中国旅游饭店业协会会长张润钢解读行业发展

7月19-20日,第十四届中国饭店集团化发展论坛在山东济南举办,论坛发布的《中国饭店管理公司(集团)2016年度发展报告》受到业界广泛关注,中国旅游饭店业协会会长张润钢先生也对报告做出了解读。

本报记者 张頔

### 60强的客房总数 前三名就占了四成多

张润钢以“新时代新需求新消费背景下的饭店集团”作为发言的主题,在过去的一年里,这“三新”在旅游饭店行业里表现还是非常抢眼的,新的时代、新的需求、新的消费对饭店集团的运营也提出了很多新的问题,行业面对着很多挑战。

回顾2014年、2015年、2016年三年的统计,大家会注意到几个现象:一是2016年排序受到兼并和重组的重要影响。位于前3的集团除了华住没有在2016年进行大规模的并购重组,锦江和首旅都进行了大规模的兼并重组,万豪集团也实施了并购。2014年排位前10的饭店中,共有5家涉及到了资产重组。2015年仍然有三家集团涉及到重组。可以看到,规模形成中,资产重组起到非常重要的作用。

二是2016年规模比较靠前的这些集团中低端的饭店规模起了决定性作用。规模增长主要靠中低端的酒店贡献的。近两年连续参加统计的61家饭店集团中,2016年平均客房数和平均饭店数较前一年分别增长39.46%和47.88%,这个贡献也是由中低端的饭店贡献的。

三是2016年表现的寡头的特征非常明显。规模的集中度空前,总部的地域集中度也空前。位于前10位的饭店集

团中,相当一部分其总部都集中在上海,首旅如家也是双总部办公。上海为什么能够成为中国酒店总部的聚集地?这里面有很多深层次的东西可以去分析。“我最近在全国各地跑,每到一地我都听到地方政府又推出了优惠政策,新建一家五星级酒店奖励多少钱,评下来一家高星级饭店再奖励多少钱,用这种刺激的政策刺激高端饭店的发展。”张润钢说,上海好像从来都不这样做,而是用间接的方式促进、提升整个住宿业市场的需求,通过市场需求的提升来帮助行业发展。

回过头来再看前三位的规模,锦江国际、首旅酒店、华住,三家的规模已经占到了“60强”饭店集团的43%,这个集中度非常高,占了近一半的规模。排名前三的集团其客房数量都在30万间以上,饭店的数量都在3000家以上。假如在未来一两年内不发生重大的资产重组,张润钢估计这3家集团排名前3的位置会在未来相当长的一段时间内保持下去。

### 50个城市中 33个城市饭店行业平均亏损

张润钢指出,中国现在的星级饭店市场,规模并不能说明所有问题。今年很多饭店管理公司的老总都喜笑颜开地告诉他仅仅上半年就签下来了十几个合同、二十几个合同,规模又扩大了。“但我觉得这个事要辩证地看,有喜也有忧。一段时间以来,中国星级饭店的



张润钢

市场持续亏损,服务质量每况愈下,员工待遇非常低薄。在这种背景下,从去年开始,又有大量饭店投入使用,接下来会是一个什么样的结果?这个大家都很清楚。”

张润钢说,前几天他到南方一个城市,据说半年以前这个城市里只有一家五星级饭店,日子过得暂且可以。结果半年之内又出现了两家,而且是国际品牌的,一碗肉三只狼吃,结果三家饭店同时陷入困境,这种情况在全国非常普遍。

张润钢在论坛上出示了一个统计,2015年受重点监测的50个饭店比较重要的城市中,有17个城市的饭店是正利润,33个城市平均每家饭店是亏损的。位居第一的上海星级饭店平均每家有225700的利润,北京平均利润是75000,其余大部分平均下来不到1万块钱,这是目前星级饭店的状况。“上海已经很

出类拔萃了,也不过22万的利润,我们知道经济型饭店平均利润会不止这个数字。中国星级饭店的状况是行业持续亏损,服务质量每况愈下,国家统计局刚刚发布了一个统计结果,饭店行业的平均工资在全国各行各业里排名倒数第二,人均43000元的年收入。”

面对这样的经营状况,张润钢提出了几点创新提升的意见:第一,现在以互联网,未来可能以人工智能为核心代表的新技术在饭店业中的应用不仅仅停留在口头上,技术的目的是提升客人的体验感,满足情感的需求。第二,服务需要更具时代感。现在从“体验”的角度来分析,被饭店人长期奉为圣经的SOP(标准作业程序)中,有很多东西都是不合时宜的。机械地执行SOP会大大地降低客人的使用体验。第三,客户关系、大数据等后台系统的极端重要性。

# 学习和反思是应对未来的不二法门



如果今天你不生活在未来,那么,明天你将生活在过去。——彼得·伊利亚德(澳大利亚,未来学家)

“你的对手在看书,你的仇人在磨刀,你的闺蜜在减肥,隔壁老王在练腰。”我们必须不断学习,否则我们将被学习者超越。

本刊主编 周爱宝

窗外夏雨潺潺,窗内思绪飞扬。这闰六月的雨,把泉城浸泡透了,泉水汹涌,杨柳翠绿发亮,青苔绿了台阶。连日的雨水把温度降了下来,人也清爽了许多,思路也清晰起来。

回忆着上周的饭店集团发展论坛让爱宝印象最深的有两点,是一天半时间的论坛如

此火爆。座无虚席,许多人都找不到座位。二是演讲嘉宾的分享精神和行业自我反思精神。我参加过许多金融论坛,但大多数论坛第一场因为主讲嘉宾名头大,听课的人也多,其他的就像说评书一样,到了后边情节和故事就渐渐松了。没想到饭店业的人学习劲头这么足。演讲嘉宾虽然讲的都是饭店集团管理方面的得失和反思,但这个行业属于实体经济,案例具体,分析到位,对许多行业都是一种借鉴,甚至对每个人都有很好的启迪。

中国旅游集团的张荣直指酒店业存在的问题:一是学习能力不强,局限于热情周到等服务密集型;二是技术水平不高,提升技术水平的意识、意愿不强;三是圈子相对封闭,缺乏开放发展的大格局;四是行业盈利状况整体不佳,2016年5家主要上市公司,两家利润超过2亿元,两家三四千万元,一家亏损近三亿元。五是创新能力不足,一是技术创新能力不足,资产重组与资源整合创新能力不足,资本运作创新能力不足。

爱宝的感悟是,这五条是切中了多少行业的命脉!多少大型

企业集团因此徘徊在亏损的边缘。这五条也是饮食帝国净雅大酒店倒掉的原因吧!对个人来说,幸福是相似的,但不幸的人各有各的不幸。但对企业来说,崛起的经历和机缘是不同的,但倒掉和亏损的原因却是相似的。

当前,技术革命和消费趋势变化正改写整个行业。重塑世界经济格局的四大关键要素是老龄化、智能化、国际化、生态化。专家说,饭店酒店业应对未来和提升的重要手段:“拿来主义”。爱宝认为,专家的意见非常专业和到位,但是改变这个世界的因素和实现目标的路径很多,但最关键的是人的因素。

当前餐饮业的业态很多。在炎热夏季的中午,骑着电动车在路上横行直撞也是辛苦奔波的,美团、达达、百度、饿了么等送外卖的。周末我走在济南市文化东路上,一辆辆的送外卖的车辆从身边飞过。我感叹这个产业链的低端从业人员的辛苦。这个行业将来会剩下谁?他们迎合了宅男宅女,但这种非健康的生活方式会永远下去吗?

专家说,送盒饭这种商业模式不可简单的模仿,别人的

模式一定有其前置的条件和准入标准,模式复制前一定要做到信息与条件对称。爱宝认为这种商业模式最大的问题只是迎合市场赚快钱,而各种平台没有足够关心吃饭人的健康生活习惯和送饭人的疲于奔命。让时间和市场来检验吧,反正现在做外卖的太多了。

一个企业一诞生就面临着四大责任:生存责任、法律责任、社会责任和慈善责任,要长远发展必须兼顾。不履行法律责任的后果,比较明显的例子是当前拆违建,许多早点、饭店开在违章建筑里,一个企业公民必须遵守法律这是勿庸置疑的,我的朋友刚装修了一个饭店因是违建前功尽弃,白花了二十多万。

演讲嘉宾万豪国际集团的林聪在演讲时提到以人为本才是基业长青的秘诀。万豪认为,人才是这个企业最宝贵的财富。任何公司的繁荣发展离不开人,不管是内部还是外部,都要有人的支持才能成为赢家。“我们的员工是最重要的,这一点怎么强调也不过分。没有他们的辛勤劳动,就不会有企业的存在。万豪把关照员工作为

首要任务,同时他们发自内心的厌恶破坏性的个人竞争。”爱宝的观点是,一个以人为本的企业,会形成良好的企业文化,员工也会形成内驱动力,帮助实现企业的愿景。

扫银联  
二维码  
品齐鲁  
美食



扫一扫查看  
银联云闪付二维码支付  
支持APP列表

本版编辑 张頔