
浙江国际品牌饭店发展的问题与对策

魏洁文 姜国华

【摘要】国际饭店集团通过引进先进的管理观念和管理模式，提高了浙江省饭店经营管理水平，但同时也面临本土化瓶颈、人才缺失、品牌影响力逐步减弱等问题。本文试图对浙江国际品牌饭店发展问题剖析的基础上提出可行的对策与建议。

【关键词】国际品牌；饭店；浙江

一、浙江国际品牌饭店“质”、“量”齐增

资料显示，截至 2012 年 12 月底，浙江省拥有国际品牌酒店 52 家，涉及品牌 23 个，共有客房 14 916 间。52 家国际品牌酒店都已纳入旅游饭店的统计范围，其中星级饭店 19 家，未评星饭店 33 家。根据不完全统计，目前省内在建或已与国际品牌签订合作意向的酒店达 50 余家，涉及品牌近 20 个，客房总量超过 1.5 万间，预计在未来 3—5 年，浙江省国际品牌酒店的数量和客房存量将实现倍增。

国际饭店集团通过引进先进的管理观念、管理模式加快了浙江省饭店经营管理水平的提高，培养了大批饭店管理人才，其管理的饭店成为我国饭店管理人才的“提高班”。同时国际饭店集团的进入还促进了高新技术在饭店中的应用，引导饭店追踪国际饭店发展趋势方面起到了示范作用，数字化、人性化饭店为客人营造了更加温馨、舒适、便捷的居住环境。应该讲，目前中国旅游饭店业之所以成为中国社会服务业的领头羊，重要因素之一就是得益于国际饭店集团的进入。

二、浙江国际品牌酒店发展中存在的问题

（一）品牌经营绩效与服务质量良莠不齐

早期进入浙江的国际酒店品牌或由国际酒店管理公司管理的酒店，如香格里拉、黄龙饭店、假日酒店等，均以出色的服务品质以及高投资回报率为国际酒店品牌赢得了优良的市场口碑。但随着国际酒店集团的大举扩张，一些国际品牌酒店的实际服务质量不能达到市场对于品牌的心理预期，经营绩效也无法达到业主要求。

部分国际品牌酒店的业主对酒店业绩表现表示不满，部分国际品牌酒店的服务质量甚至不能达到相应的星级标准，亟需加强监管。投资者逐渐发现“外来和尚”光环背后存在不少薄弱环节，如个别高端品牌的国际影响力并不高，运营成本普遍高于本土酒店，但在经营绩效、服务品质、管理水平、人力与技术支持、品牌文化等方面与期望存在较大差距。

（二）地方政府鼓励成为引进国际品牌的推动因素

近 10 年来，在国内城市化进程快速发展的背景下，浙江各地政府在招商引资过程中，将建设高星级国际品牌酒店作为城市形象名片和服务业转型升级的重要突破口，很多二、三线城市的政府对引入国际酒店品牌出台了相关扶持优惠政策，如征地优惠、税收减免、奖励等，鼓励投资商与国际酒店集团合作，引进国际酒店品牌。

一些地方政府对于引入国际酒店品牌的相应鼓励政策力度非常大，除土地出让、税收优惠等方面，还给予引进排名前 50 的

国际酒店品牌的投资者高额奖金。在富有吸引力的地方政府优惠政策的引导下，部分投资商在引入国际品牌酒店时往往急于求成，未充分考虑项目特点，未对国际品牌作全面周密考察和了解，不注重市场调研和可行性研究，导致盲目定位，盲目引进，不利于酒店科学建设和经营。

（三）国际品牌酒店市场本土化面临挑战

浙江省城市的国际化程度并不高，特别是在二、三线城市，酒店面对的基本上是国内客源市场，这使国际品牌酒店无法发挥其国际客源市场与营销系统优势。省内国际酒店集团的经营理念大多来自于国际市场的普遍规律和惯例，如相对弱化餐饮营销，更为注重客房营销，但该理念并不适合浙江本地酒店经营实际情况。浙江省区域经济发展水平较高，相当一部分地市的本地消费需求旺盛，酒店餐饮收入普遍较高，往往可占总收入的近六成甚至更高，而国际品牌酒店缺乏面对当地餐饮市场与消费心理的了解和把握，餐饮经营不仅无法体现国际品牌的优势，反而成为短板。从业主与管理公司的关系上看，外来理念与本土理念的冲撞，期望与现实的反差是构成双方矛盾的重要原因。

（四）国际品牌酒店支持系统优势下降国际品牌酒店进入中国后，其支持系统的本土化程度不够，其跟进速度也远远跟不上集团快速发展的节奏。很多业主反映，在签订管理合同以后，国际酒店品牌并不能如预期提供市场营销、人力资源、服务标准设计、工程优化、采购跟进等支持性服务，特别是高级管理人员的严重短缺，已经成为困扰国际品牌饭店持续发展的瓶颈性问题。与此同时，由于二、三线城市的国际化水平以及客源规模和类型等因素影响，国际酒店集团所依赖的全球分销系统（GDS）对酒店的支持作用逐渐减弱。在一定程度上，国际品牌酒店在二、三线城市与本土品牌酒店相比优势并不明显，经营绩效差距也在逐步缩小。

三、优化浙江国际品牌酒店发展的建议

（一）建立常态化访查机制，开展多样化质量监管

为加强品牌饭店的品质监管，行管部门应与媒体、专业网站及有关机构合作，建立暗访、专项检查、现场明查有机结合、常态化的访查机制，开展多种形式的品质监管，定期公布访查结果，促进饭店业服务质量提升。为扩大监管覆盖面，使访查结果反映行业真实水平，应将国际品牌酒店也纳入行管部门访查系统，同时吸纳国际品牌酒店高层管理人员参加星级评定工作，让他们了解星级评定标准和程序，吸引更多的国际品牌酒店参与星级评定。

（二）搭建沟通平台，促进国际品牌酒店与行业的交流互动

为加强对国际品牌酒店的服务与引导，促进国际品牌酒店与行业的交流互动，旅游主管部门应探索创新沟通模式，积极搭建行业互动平台，牵头组建行业俱乐部、行业交流沙龙、联谊会、行业 QQ 群、行业微博群、微信群等，营造交流互动的行业环境，使行业与国际品牌酒店的交流互动落到实处。通过行业互动平台，及时有效地宣传与酒店经营相关的法律法规、国家标准，发布与酒店经营相关的即时信息，并实现信息公示，提高工作透明度。通过行业互动平台，国际品牌酒店经营者不仅可以方便地查询掌握各种行业信息，还能及时与旅游主管部门互相交流、反馈信息、提出问题、探讨解决的途径。同时，国际品牌酒店经营者之间还应通过互动平台比照其他品牌酒店的经验和方法，开展互评、自律，从而达到“互看、互学、互比、互进”的目的，实现共同促进行业发展。

（三）开展信息平台建设，提供科学的数据基础

相关部门应引导饭店经营者、建设者共同努力，建立并逐步健全饭店建设和经营信息数据库系统，形成“共建、共享、共赢”的信息分享机制。建立便利、开放的饭店行为信息采集系统，简化收集程序。通过推广“共建、共享、共赢”的信息分享

理念，鼓励各饭店企业和建设单位每月主动地上报主要的经营数据。本着“共建、共享、共赢”的信息分享理念，所有参与数据申报的国际酒店集团、饭店企业和建设单位均可免费并及时地获得饭店行业年度报告。

（四）引入国际职业经理人认证与培训制度，促进品牌酒店进一步融合

加强饭店企业职业经理人队伍的建设，制订实施饭店企业职业经理人标准，完善饭店职业经理人认证制度，推广普及饭店职业经理人培训，提升饭店管理人员的综合素质与职业能力。加大与国际饭店人才培训机构的合作，积极引进国际先进的饭店管理方法与技术，对本地饭店企业管理人员开展培训，如美国饭店业协会（AHLA）培训认证，包括注册饭店职业经理人（CHA）、注册饭店人力资源总监（CHRE）、注册饭店餐饮总监（CFBE）、饭店注册营销师（CHSP）、注册高级培训师（CHT）等，通过引进实施含金量高、市场认可度高的国际饭店培训计划的，促进省内饭店业高层管理人员管理理念更新，与国际饭店业领先水平接轨，掌握高效、一流、创新的饭店管理技术与方法，将优秀的本土管理人员培养成具有国际水准的饭店管理高级人才，促进国内、国际品牌酒店的进一步融合。

参考文献：

- ① 何建民. 提高我国饭店企业顾客价值与利润的方式——以上海国际品牌饭店为例的研究 [J]. 旅游科学, 2004 (1)
- ② 魏洁文. 基于波特模型的浙江省星级饭店市场竞争分析与对策 [J]. 企业经, 2008 (5)
- ③ 姜国华. 基于服务型政府建设的杭州市饭店业人力资源市场政府行为探究 [J]. 江苏商论, 2011 (4)
- ④ 方敏. 国际化背景下本土饭店集团竞争力提升刍议 [J]. 西南农业大学学报 (社会科学版), 2012 (4)
- ⑤ 刘之明. 取国际品牌之长 提升本土饭店整体水平 [N]. 中国旅游报, 2012—08—15 (007)