

文章编号: 1006-544X(2006)03-0440-09

泛珠江三角洲地区酒店业发展的的问题与对策

唐善茂^{1,2}, 梁燕华², 张瑞梅²

(1. 吉林大学 地球科学学院, 长春 130026; 2. 桂林工学院, 广西 桂林 541004)

摘要: 从职业化管理、集团化发展、客房结构、非酒店业进入、社会餐饮的替代威胁等方面分析了泛珠江三角洲地区酒店业存在的问题, 从经营和管理两方面提出了若干对策, 使区内酒店业进一步提升经营力和竞争力, 实现集团化、国际化经营管理的目标。

关键词: 泛珠江三角洲地区; 酒店业; 问题; 对策

中图分类号: F719

文献标志码: A

中国旅游酒店业协会统计公布显示^[1]: 截止到2002年底, 全国共有110余家酒店管理公司, 管理酒店700余家, 星级酒店集团化程度达7.2%。在中国酒店业集团20强中, 国际酒店集团入选12家。进入中国市场的国际连锁酒店集团主要来自美国、日本及欧洲等发达国家, 这些酒店集团所控制的酒店均为中高档涉外酒店, 主要面向国际旅游者经营, 并将北京、上海、大连、无锡、天津、桂林、西安等交通便利、资讯发达、商业繁荣、声名卓著的旅游中心城市作为落脚点, 占据着这些旅游地的黄金地段, 争取到了相当大的市场份额, 在激烈的市场竞争中处于有利地位, 成为中国大型酒店的主体。可见, 国际连锁酒店集团不仅仅在中国站稳了脚, 而且已唱起了主角。其中, 国际上一批著名的连锁酒店集团将亚太地区作为扩张方向, 更以多种形式(主要是管理合同的形式)打入中国的泛珠江三角洲地区, 以其卓越的声誉、先进的管理技术、标准化的设施和服务, 尤其是遍布全球的销售网络和预订系统, 在泛珠江三角洲地区酒店业中占据着明显优势。

1 泛珠江三角洲地区酒店业在经济全球化背景下面临的机遇与挑战

1.1 泛珠江三角洲地区酒店业面临的机遇

1.1.1 国际经贸往来的增多, 为酒店业发展注入了活力。据有关方面统计, 入世以后几乎每周都有世界一流的国际大公司来我国投资, 经济景气的持续飙升, 推动了中外经贸、商务、科技、会议等交流活动的频繁, 广东是华南政治、经济、文化的中心, 也是国内会议与会展业发展最早、最活跃的地区之一。开放程度高、会展全年分布均匀、会展业繁荣是广州会议、会展业最大的特点。“广东会展, 商机无限”的金字招牌逐渐被更多会议的主办方、承办方所认同, 国际经贸往来的增多, 为区内酒店业带来旺盛的客源。

1.1.2 国内经济的持续走旺, 为酒店业发展提供了强劲的支持。2005年世贸组织取消了对中国纺织品的配额限制, 我国农业、纺织品等获得了较多好处。我国在美国和欧洲两大市场份额强劲增长。国内经济发展空间的延伸, 促进和保持了泛珠江三角洲地区经济的繁荣, 为酒店业的发展创造了好的外部环境。

1.1.3 我国旅游业的持续快速发展, 为酒店业提供旺盛的客源。经国家统计局确认的统计结果表明: 2002年, 我国入境旅游、国内旅游、出境旅游三大市场全面快速增长, 入境旅游人数达9791万人次, 比上年增长9.99%。入境过夜旅游者人数达3680万人次, 比上年增长10.96%; 国际国

收稿日期: 2005-04-21

基金项目: 国家社会科学基金2004年度西部地区项目(04XJY018)

作者简介: 唐善茂(1965-), 男, 教授, 研究方向: 资源经济。

内旅游业总收入达 5 566 亿元, 比上年增长 11.43%, 高出国民经济总体增长速度 3 个多百分点; 国际旅游(外汇)收入达 203.9 亿美元, 比上年增长 14.57%。从表 1 可以看出中国旅游业发展的大好势头。根据世界旅游组织的报告, 2005 年国际旅游业产值达到 3.4 万亿美元, 占世界 GDP 的 10.1%。到 2010 年, 国际游客将达到 9.37 亿人次; 中国的国内旅游也将达到 20~25 亿人次, 旅游业收入将达到 1 万亿元人民币, 世界旅游组织的报告不一定准确, 但已引起了以欧美为主的大旅游商的注意。面对这么一大块蛋糕, 已经有不少境外旅游企业跃跃欲试。入世对旅游业最直接的影响, 是旅行社市场的进一步对外开放, 外资可以分阶段地以合资、独资和设立子公司等方式进入我国旅游市场, 由此可带来入境客源的增长, 这已是业内人士的共识。

表 1 1998~2002 年中国入境过夜旅游人数和旅游(外汇)收入情况

Table 1 Statistics of foreign tourists and tourist income in 1998~2002

年份	过夜旅游者 人数/万人次	世界 排名	旅游(外汇) 收入/亿美元	世界 排名
1998	2 507.29	6	126.02	7
1999	2 704.66	5	140.99	7
2000	3 122.88	5	162.24	7
2001	3 316.67	5	177.92	5
2002	3 680.26	5	203.85	5

资料来源: <http://www.ctnews.com.cn/gb/2003/06/10/zglyb/home.htm>

另外入世对我国经济发展的促进, 国内居民生活水平获全面提升, 其中广东人均国民生产总值达到甚至超过了 3000 美元, 国内生产总值超过了全国的 1/10, 在整个国家经济发展中处于举足轻重的地位, 区内居民有了旅游的物质基础, 为酒店业客源市场提供了坚实的保障; 假日经济的启动, 进一步培育和扩大了国内旅游市场, 增加了区内居民的出游能力, 也为酒店业市场提供了更多的客源。

1.1.4 市场经济秩序的进一步完善, 将优化酒店业发展的市场经营环境。入世有利于社会主义市场经济秩序的进一步规范和完善。政府部门为兑现入世承诺, 简政放权、转变作风、依法行政, 随意处罚、随意收费、随意干预等现象将会逐渐减少, 酒店原先需要“求人”、“扯皮”解决的问题, 今后可能会比较容易解决; 原先只有外资酒

店才享受的优惠政策, 内资酒店也有望得到“国民待遇”, 国有酒店可望与合资、合作酒店站在同一起跑线上。就国民待遇而言, 我国合资酒店实行高于本国同类企业的待遇, 如进口物资和原材料享受减免税, 固定资产调节税为 0, 外方服务提供者的劳务收入、管理费收入减免缴纳所得税等。外资酒店尤其是知名品牌酒店的大举进入和深入渗透, 将引导酒店业市场进一步树立规则和质量意识, 有利于我国酒店业的规范发展, 同时更有利于他们加快引进和建立更加符合国际规则的运营机制。

此外, 入世以后, 部分物品进口关税的降低乃至取消, 将大大节约酒店的经营成本, 其中高档酒店获利最大。

1.1.5 独有的地域优势已经奠定了酒店业发展的良好基础。泛珠江三角洲地区近邻港澳, 面向东南亚, 拥有近万家外商和港澳台商投资企业, 商家云集, 旅游发展空间较大, 与国外旅游客源国际旅游中转国的经济距离较近, 旅游需求强度较高。由于经济发达、酒店管理人才和地理位置优越, 泛珠江三角洲地区特别是广州、深圳地区仍然是我国酒店业发展的热点。随着政策的深化和“粤港澳旅游大三角”品牌的发展, 将吸引更多的外省游客和国际旅游者慕名而来, 再加上国内旅游发展, 以及国民出国旅游势头强劲, 越来越多的国民将途经广州去香港, 再到世界各地旅游。2002 年广东旅游总收入达 1 398.50 亿人民币, 比上年增长 10.72%; 国际旅游外汇收入首次突破 50 亿美元, 比上年增长 12.36%; 接待入境旅游人数将近 8 000 万人次, 接待入境过夜旅游近 1 526 万人次, 其中外国游客增幅最大, 达 273 万余人次, 与上年同期相比增幅达 13.56%。

根据 2002 年全国各地区接待入境旅游和国际旅游(外汇)收入的排名情况, 笔者依次选取了广东、北京、上海等前 3 个省市进行了对比, 从表 2 和表 3 的对比数据不难看出, 广东在接待入境旅游人数方面与位居第二的北京相比优势较大, 占据着全国入境旅游市场的 41%, 拥有绝对的优势, 且在创造国际旅游(外汇)收入方面占据了全国份额的 25%, 位居第一。而北京和上海在这些方面只是占据着百分之十左右的市场份额而位居第二和第三。

表2 2002年全国各地区接待入境过夜旅游者前三名排名情况

Table 2 Foreign tourists reception statistics in 2002

名次	地区	接待人数/ 万人次	外国人/ 万人次	接待人天数/ 万人天	外国人/ 万人天
1	广东	1 525.88	298.06	3 162.91	721.61
2	北京	310.38	266.45	183.63	1 173.91
3	上海	272.53	215.94	984.52	783.78

资料来源: <http://www.ctnews.com.cn/gb/2003/06/10/zglyb/home.htm>

表3 2002年全国各地区国际旅游(外汇)收入前三名排名情况

Table 3 Statistics of income from foreign tourists in 2002

名次	地区	外汇收入/ 亿美元	比上年增长/ %	占全国旅游 (外汇)收入 比例/%
1	广东	50.908 9	13.5	25
2	北京	31.145 4	5.7	15
3	上海	22.754 5	25.9	11

资料来源: <http://www.ctnews.com.cn/gb/2003/06/10/zglyb/home.htm>

1.2 泛珠江三角洲地区酒店业面临的挑战

1.2.1 国际竞争国内化,国内市场国际化,使区内酒店业竞争进一步加剧。据有关专家分析,外国酒店集团在区内酒店市场已呈现由一线城市向二线城市扩张的态势,如香格里拉酒店2003年已在广东中山市开业,东莞喜来登大酒店也加入到这个国际竞争国内化、国内市场国际化的新格局里。我国入世以后,由于网络销售的便利、进口税收的降低,更利于外国酒店管理公司发挥品牌优势、集中采购优势、网上销售优势,市场竞争更为强劲;与外国酒店连锁连号的增多,酒店类型的专业化、细分化,对单个经营、大众化的酒店而言,意味着市场竞争的进一步加剧。

1.2.2 中小型酒店、国有酒店的生存空间将更小。显然,随着大型国外酒店集团的大举入侵,区内中小型国有酒店所面临的生存空间将更狭窄。而且,通过国外旅行社直接组织接待来中国旅游的外国旅游者当然首选入住他们所熟悉又具有国际品牌、由外国酒店集团管理的酒店,这对众多国有中小型酒店而言,又是一个威胁。

1.2.3 对高素质的区内酒店管理人才的竞争进一步激烈。目前,我国酒店业发展面临的一个重大问题就是:从总经理到服务员各个层面的酒店专业人才的短缺。加入WTO以后,对酒店管理人才(特别是职业经理人才,包括总经理、人力资源经理、营销人才、行政总厨等)的需求将会增加,与区内酒店业相比,国外酒店业更加重视知识、

重视人才,他们为人才提供更加优厚的待遇和宽松的环境,这对区内酒店业是一次大的冲击。特别是在目前区内酒店业服务和管理人才待遇普遍偏低的情况下,更是如此。

2 泛珠江三角洲地区酒店业存在的问题

2.1 缺乏有科学管理意识的职业经理人

虽然到目前为止,区内人才市场已拥有了一支偌大的酒店高级管理人才队伍,但在酒店职业经理人才方面却存在空缺。区内酒店业现有的许多酒店经理人,既没有酒店管理的丰富经验,也不懂酒店管理的科学技术。最基本的表现是与国外酒店管理的网络化相比,现代管理手段的潜在价值远没有发挥出来。其次,表现在对旅游市场动态缺乏掌握,不能及时地把握其发展趋势,在市场定位等决策层面上缺乏判断力。再次,表现在对酒店服务商品的特性缺乏研究和探讨,只看到与其他企业的共性,不能认真地去研究、探讨酒店服务商品的独特性。此外,还表现在缺乏品牌经营意识。一个得到社会公认的酒店品牌,需要经过长期的战略发展规划,确立企业的使命,建立全体员工共同的价值观和发展远景,而区内许多酒店经理人很少能够制定出职工的长期发展规划,致使劳动力不断流失,从而使酒店缺乏人力资源储备,制约酒店的长期稳定发展。此外酒店服务缺乏真正的创新意识,也是酒店管理者缺乏科学管理的一个表现。

2.2 酒店集团化发展步履维艰

虽然泛珠江三角洲地区酒店的总量具有相当规模,但还是以中、小型酒店为主,总体上表现为酒店的组织化程度不高、规模经营不够的特征,而且大多仍依靠传统的市场,采用传统的经营手法,因而资本运营能力不强,科技含量、网络化水平不高,国际市场的竞争能力较低。

目前,国外酒店集团正在开发中国13亿人的大市场,试图用联合体的力量和共同体的规模优势来向我国酒店业发起挑战。“联合共进”、走集团化经营、与国际接轨,这已经是我国酒店业发展的大势所趋。可是由于体制、人才、资金和管理水平上的原因,区内酒店集团化的步子迈得非常艰难,解决问题的方式被框在定式里,他们的

思维词典中规模扩大就是指资金存量和物产规模的增加,而没有看到还有管理规模的扩大.这些受思维定式困扰的酒店好比是老牛拉犁,也许能够耕作得好,却跑不起来;更多一些酒店已经意识到发展管理是酒店集团发展规模的一条途径,但是在实际操作中却难以把它与资本的运作有机地结合起来,这里有酒店现有机制方面的原因,也涉及到决策管理层的眼光和魄力问题.再者,我国大多数酒店不是满足于以“行业老大”撑腰,便是“店自为战”,用降价以及所谓的“公关人员”去跑业务、拉团体消费、打折回扣等种种短视的竞争方法自相残杀,而不愿牺牲眼前利益,为更高更强的目标与其他酒店业合作,结果只能是饮鸩止渴^[2].

2.3 忽视酒店设施设备的维修和保养

这是中国酒店业与国际酒店业的主要差距之一.区内许多酒店设施设备的豪华程度绝不亚于世界上任何一个国家,出现了许多“超五星级”酒店,但最大的问题是对设施设备的维修和保养不善,导致很多设施设备不能正常使用,不仅使设施设备的折旧期缩短,而且严重影响了酒店对客人的服务质量.如广州地区的白天鹅宾馆、花园酒店等国际知名品牌酒店都纷纷遭遇到房间老化、管理水平低或管理不善等问题.

2.4 开房率严重不足,客房结构不合理

区内乃至全国的酒店业都有着—个很明显的特点:酒店客房大都是供两个人入住的“标准间”(通常占到酒店客房总数的90%以上),单人间很少.这种状况的客房结构对于接待观光性旅游者比较适宜,而对于更强调服务质量、强调安全和个人隐私的商务旅游者则不大合适.事实上,当前在各酒店出租率严重不足、客房大量闲置的情况下,几乎每一家酒店的单人间却供不应求.随着旅游结构的变化,特别是商务客人的增加,对酒店单人间的的需求更多,因此,酒店在建设和装修时,必须考虑这一变化和趋势.

2.5 非酒店业设施转轨进入酒店业,进一步分流原本就不足的酒店客源

目前,泛珠江三角洲地区酒店业面临的另一方面威胁主要来自于公寓、商务会馆和写字楼.长住商务客人是酒店稳定、丰厚收入来源中很重要的一个组成部分,而随着区内大量公寓、商务

会馆和写字楼的出现,大批商务长住客人从酒店搬出,导致酒店的商务客源严重流失,一些高级公寓和商务会馆设施齐全、管理灵活、价格适中,更受到长住型客人的欢迎.

2.6 酒店餐饮业受到替代威胁

改革20多年来,全地区餐饮、娱乐设施普遍提高到一个相当的水平.因此完备的酒店设施遇到强大的社会设施的挑战,并在逐渐失去垄断地位,而变为酒店费用的负担.作为酒店收入重要来源的餐饮部分,随着社会餐饮设施数量的增加、档次不断上升而受到威胁,一些社区客人因此减少了到酒店就餐的机会,同时,一些住店客人受到店外名、优餐馆的吸引,也增加了在店外就餐的频率.主要表现在:从客源结构上看,社会餐饮能够满足社会多层次的需求,而酒店较为单一;在经营手法上,酒店餐饮基于传统的、正宗的、“规范”的经营方式,另一方面是餐厅气氛的问题,很多国人认为涉外酒店里管理太严、规矩太多、服务太繁,深感拘束不自在.而社会餐饮显然要灵活得多,具体表现为反正宗、反传统、破旧立新、不拘一格的创新精神,有明确的市场取向;从标准上看,酒店普遍注重单纯的技术标准,而社会餐饮更注重技术标准的市场价值;从产品特点来讲,社会餐饮重口味,而酒店更注重环境.餐饮的命脉是口味,无论资金多雄厚、店面多豪华、管理多先进、促销多灵活,味道不行,也就没有生命力.从这点上看,社会餐饮表现出的勃勃生机也就不足为奇了.

3 泛珠江三角洲地区酒店业发展的策略

珠江三角洲地区自改革开放以来,凭借其濒临港澳、紧邻东南亚的优越地缘优势和处于改革开放前沿的强大经济优势,成了我国最重要的旅游客源中心,还是全国重要的旅游接待中心和创汇中心之一,最主要的接待城市主要集中在广州、深圳、珠海、佛山、中山、东莞等主要旅游城市,形成了以广州、深(港)、珠(澳)为旅游极核的旅游发展格局^[3].随着珠江三角洲地区显著的旅游极化现象的出现和面临中国加入WTO的严峻考验,近年来,在广州市旅游局的牵头和组织之下,粤港澳三地旅游合作、广深珠旅游一体化,

已逐步摆上了珠江三角洲地区旅游发展的议事日程。总的来说,珠江三角洲地区的国际旅游、国内旅游、入境旅游和出境旅游都得到了比较均衡的发展,旅游业的发展是健康的、正常的,但旅游业内部的发展却失去了平衡,表现在宾馆、酒店接待能力的大量过剩,开房率严重不足,导致价格竞争,从而严重影响了珠江三角洲地区旅游业的经济效益。然而,酒店的“过剩”,只是相对而言,即相对于旅游者的需求而言,要求供求平衡,一是减少供给,二是增加需求,但在短期内要减少供给是不太现实的,而要增加需求,把“蛋糕”做大,则是完全可能的。

3.1 在经营方面的对策

随着竞争加剧不断出现的国内酒店联盟的挑战和国际酒店品牌入侵,区内酒店应通过自身的改革与创新,制定经营策略,调整经营思路,寻找新的经济增长点,塑造一个现代化、科技化、网络化和充满生机与活力的品牌,真正实现资源共享、合作互利。

3.1.1 翻新改造酒店硬件设施,建立酒店良好形象 忽视酒店设施设备的维修和保养问题,其主要原因是酒店对设施设备的维修保养工作重视不够,只将其看作是花钱的工作,而没有将其看作是对客人服务质量的组成部分和基础,是赢得客源、创造利润的重要保障和前提条件。对这一问题,酒店可以分别从培养和强化酒店员工的设施设备和保养意识及加强对设施设备维修保养工作的组织和管理两方面着手。

社会的进步必然带来旅游业的发展,酒店数量的剧增已是必然趋势,要使自身在众多的酒店群体中凸现出来,给顾客以深刻印象,就必须在酒店的视觉设计上以明显区别于竞争者的独特风格出现,并且在顾客视觉所接触的酒店内外部各个细节上强调其风格的一致性,以持续的视觉刺激形成鲜明的酒店形象。酒店给予顾客最突出的视觉感受是其建筑外观和标准色,例如广州东方宾馆展现的是古典宫廷和园林建筑风格以及典雅的金黄色基调,给客人一种很惬意的感觉;北京建国饭店的设计风格则是一种西班牙的简朴风格,这种风格使人轻松,尤其使远道而来的欧美客人有一种在家的感觉。酒店的建筑不仅是为客人提供住宿和饮食服务的载体,而且是酒店吸引和招

徕客人的重要原因,是酒店 CI (corporate identity, 企业整体形象识别)的重要组成部分,是酒店的无形资产。为此酒店的建筑应力争成为所在城市的标志性建筑物,成为当地的文化遗产。

3.1.2 追求极致服务,突出酒店文化特色,强化品牌经营意识 一般来说,旅游业的发展带旺了酒店业,但发展到一定的阶段,反过来高水准服务的酒店业也成为吸引旅客的重要因素之一。在酒店林立的今天,除了比拼硬件设施之外,更多的酒店把重点放在了比拼服务上,特别是那些硬件力量相对薄弱的酒店,更是应着力打造服务特色,坚持“人无我有、人有我精、人精我特”的经营策略^[4],提供优质、高效、快捷、尊重、真诚的亲情化、个性化的“软件”服务产品,必须营造轻松、愉快的家庭氛围,塑造酒店精品意识,追求的服务必须是规范、个性、超值,甚至是令客人备受感动的服务,以满足多层次、多方面、多变化的服务要求。酒店竞争光靠比拼价格不是高明之举,非价格竞争中的产品差异化竞争应成为一种重要手段。

酒店所能满足客人的,不仅是简单的食品饮料服务和住宿服务,而是享受性的产品。同时,客人的要求也不仅局限于物质上而是追求更重要的心理预期,即要享受文化和消费文化。这就要求酒店企业在经营过程中,要创造一份感觉——酒店味道、酒店气息。从酒店业竞争来说,文化竞争实际上是一种更高层次上的质量竞争,是根本性的,也是高品位的,因为这种文化竞争往往是酒店企业所有优势的发挥和潜力的挖掘,是企业形象的一个根本点。

尽管采取低价竞争策略是战胜外资酒店的法宝之一,但价格竞争毕竟是低层次的竞争,酒店的竞争最终要从低层次的价格竞争逐渐转向高层次的文化和品牌竞争。有文化品味、有鲜明的个性和特色或有高知名度、高质量品牌的酒店将受到顾客的青睐,在竞争中立于不败之地。品牌是一个长远的战略,是跳出单纯产品竞争层面的做法。品牌不是今天出了一个整版的广告,明天就成了知名品牌。品牌是酒店在产品创新、推广宣传、专业服务以及与消费者和各界形成良好关系的日积月累的结晶。做品牌就是做百年老店,做金字招牌,是慢工细活。酒店应强化品牌战略,

用战略的眼光去看品牌，要把创造品牌当作一项系统工程来做：注意千方百计地创造酒店的知名度，这是因为没有知名度就没有业务，没有知名度就等于不存在；注意千方百计地创造美誉度，让顾客在酒店居住、开会、宴请与娱乐的体验超过他们的期望，令他们惊喜与兴奋，这样会产生良好的口碑宣传；注意努力创造忠诚度，采用关系营销的方式不断提高顾客的回头率，积累顾客资产；注意不断强化酒店品牌的联想度，使到您酒店集团旗下地酒店来居住、开会、宴请与娱乐成为顾客的一种生活方式。

3.1.3 更新产品，找到启动市场新热点 抢占新型业务，酒店应发挥自身优势，主动出击，抢占入境游、国内游市场，开拓商务旅游、会议旅游、美食旅游、度假旅游、保健旅游、生态旅游等发展空间较大的市场。下面以商务旅游和美食旅游为例作分析。

商务旅游。泛珠江三角洲地区是我国主要的商品集散地，其中广州的“广货”“国货”“洋货”品种丰富，交易频繁^[5]。每年两届中国出口商品交易会不仅本身成交额巨大（超过200亿美元），而且不断促进广州、深圳和珠海等地的贸易发展，给泛珠江三角洲地区的旅游、交通、酒店等相关产业带来了20多亿人民币的收入^[3]。从国际经验来看，一次会展所带来的相关产业的产值与会展本身的收入之比为7:1，即一场会展如果赚1元，那么餐饮、住宿、旅游等相关产业就赚了7元。商贸不仅是泛珠江三角洲地区经济发展的支柱之一，也是汇聚人流的途径，使城市充满活力，为旅游业带来了大量客源。因此，商务活动以及与之相辅相成的商业文化和氛围是泛珠江三角洲地区的主导旅游，商务驱动旅游发展的模式将进一步突出。这就要求有条件的酒店设施、设备要进一步现代化、智能化，充分利用现代高科技手段，能够实现远程预订和让下榻的客人迅速实现高速宽带上网，与全球进行沟通和联络，还能够在酒店内部实现快速的数据处理及客户关系分析，提高运营效率。在房间的设备上，每一间高级客房、套房、商务房、公寓式豪华套房、行政套房、总统套房等均配备有视讯宽带网（客人免费上网）、国际传真直入系统等“智能化”专用设备，而且在卫生间也配有现代化超前设置，如先进的

卫浴设施，全球电视导入系统的安装，使客人可以一边沐浴一边享受全球资讯所带来的喜悦。同时为了抢占日益增长的商务客人市场，酒店可考虑压缩“标准间”，增加单人房。

美食旅游。广州是中国著名的“八大”菜系之一的粤菜的发源地，要弘扬粤菜博大精深的文化内涵，振兴、开发粤菜饮食文化旅游资源，让国内外游客在畅游泛珠江三角洲地区、领略其风土人情的同时，体验粤菜美食的魅力。强化餐饮服务功能，以餐饮取胜。餐饮收入是酒店营业收入的重要组成部分。中国的饮食世界闻名，而闻名世界的粤菜和“食在广州”的美誉，更是使广州成为有较大吸引力的全国中心旅游城市。随着国内经济的发展及居民生活水平的不断提高，到酒店就餐和举行宴会的客人越来越多。因此，泛珠江三角洲地区内的酒店应该凭借自己得天独厚的条件（高水平的粤菜中餐厨师和餐饮经营经验等），紧紧抓住这一市场。美食旅游又将是推动区内酒店业的一个新亮点。

3.1.4 挖掘潜力，立足本地市场，完善和丰富酒店旅游产品 由于泛珠江三角洲地区特殊的经济发展区位，使得区内的许多酒店都是以涉外为导向设计和建造的，所以提供的服务在很大程度上不完全适应国内客人的需要。如果想要招徕国内客源就必须对自己的产品结构做相应的调整，努力做到产品形式和酒店氛围能够适应内需。虽然同是酒店，产品结构应该是不一样的，高档酒店也可以组织文化型的高价产品和个性化的特价产品，例如凯宾斯基酒店每年组织的维也纳舞会，中国大酒店新年音乐会，希尔顿酒店葡萄酒品尝会以及一些高档酒店提供的国人特价、小包价等，如食街推销、大众化的音乐舞会以及包括各种娱乐活动的周末特价，等等，想办法从氛围上将酒店餐厅办成位于酒店里的风味餐馆，既有特色，又让国内消费者愿进、敢进。

国外客人对中国的酒店缺乏了解，一般都会选择具有国际知名度的国外品牌酒店入住，再加上我国酒店在语言等方面的先天不足，因此，要占领国际市场是相当困难的。区内的酒店业应从实际出发，凭借自己对国内市场的了解和已经具有的知名度，抢先占领国内客源市场。对酒店的产品，本地消费具有巨大的消费潜力，特别是酒

店餐饮娱乐服务,酒店开发市场更要注重产品的质量,因为本地消费者的口碑宣传同样重要。

面对现时社会餐饮火爆、酒店餐饮萧条的现象,酒店餐饮要想走出困境,首先应摆脱酒店餐饮经营的思维定式,借鉴、合理吸收社会餐饮的经验,同时分析社会餐饮的弱项,以创新的姿态确定自己的优势,重新进行定位。

3.1.5 加速酒店网络化建设 国内的许多酒店集团比较注意内部服务的标准化与规范化管理,在市场营销方面往往采用简单的人员促销方式,如开展情人节、圣诞节与会展的促销活动等。而外国酒店集团则注重运用“顾客印象占有率——顾客市场占用率——顾客心灵占有率”的顾客创造规律,编制起强大的营销网络,积累大量忠诚的客户群体。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:全球预定系统、万豪礼赏俱乐部、全球战略联盟、万豪网址和其他分销渠道,通过这些营销网络,万豪国际公司的全球预定系统在2001年独自产生了1 210万次预定和2 580万夜预定的客房量,有效地推销了闲暇度假、新的旅馆与商务及社会活动,在几乎不花费任何费用的情况下,可以将推广的资料与资料营销方案提供给合作伙伴,一个月可以获得800万次的网上访问量,在2001年底,万豪网址成为了世界上最大的旅行网址之一。区内的酒店必须努力学习外国酒店集团网络化营销的成功经验,要使消费者非常方便、快捷地接触到你的酒店,了解你的产品和业务,进而实现即时预定,各酒店除了在互联网上拥有自己的网址以外,还应在本市、本地区乃至全国、全世界的知名站、点(尤其是有关旅游和酒店的)上建立自己的网页来宣传自己,并向旅游者提供直接预定服务等;加快改革的步伐,更新认识,紧跟潮流,向高科技要效益。

3.1.6 广开客源渠道 旺盛的客源是酒店健康发展的保障。加速酒店网络化建设,目的之一是建立稳固的客源招徕和输送渠道。除此之外,广开客源渠道还有很多途径。

一是每个酒店要选准客源市场的定位,充分发挥自身的优势,突出服务特色,更好地满足旅游、商务、度假、会务等各类客人需要。从表面看,定位于某一个或几个客源层面,似乎限定了住宿客人的来源,但随着酒店市场竞争的加剧,

一个酒店很难全面满足各类客人的需求,客源市场的细分化趋势,也决定了酒店经营必须向专门化、特色化转变。

二是加强与旅行社等客源输送渠道的联合。目前,在招徕客源方面,多数酒店都做了一些工作,但等客上门的倾向还比较突出,今后应加强与旅行社联手,加强联络机关企事业单位、学生暑假期旅游和修学旅游、大型企业的商务活动,积极参与包括旅行社、景区景点的联合促销和让利销售,争取在某些方面形成稳定的客源增长点。

三是进一步加强粤港澳旅游大三角的合作。在WTO的规则下,区域性旅游业发展正成为一种十分有效的模式,其中堪称典范的有“北美自由贸易区”和“欧洲共同体”。广州是省会城市及华南经贸中心,利用广州口岸城市、中心城市和深圳、珠海邻近港澳的优势和经济潜力,酒店应抓紧有利时机,推进粤港澳旅游合作新模式,加强同港澳地区和泛珠江三角洲地区各城市及周边省市的合作,积极采取措施、拓展客源,将周边地区的客源吸引到整个泛珠江三角洲地区,将周边区域的产品延伸到泛珠江三角洲地区,使泛珠江三角洲地区成为中国南方重要的旅游中转基地和旅游目的地。

3.1.7 积极探索“走出去”发展的路子 入世扩大了我国旅游市场的对外开放,同时也为我国旅游企业的跨国经营赢得了对等的机会。当然,对我国投资者或酒店来说,目前已在海外投资或经营管理酒店的很少,拥有到国外发展实力的也不是很多,正如一些酒店管理者所言,我国酒店“走出去”的条件还不具备。但从长远的发展看,我国酒店业要真正做强做大,不能老是与外国酒店在自己家里竞争,还必须走出去发展,这个时间应该越短越好。当前,区内酒店业可以借鉴日本在国外搞“一条龙”接待本国出境游的例子,积极与组织出境游的旅行社联手,在中国公民出境游的主要目的地开设酒店。由于熟悉国人的消费习惯、出游心理、服务要求,在国外市场具有特别的竞争优势,有利于减少竞争压力,尽快在国外市场站稳脚跟。然后,再逐步向更广的范围发展。目前,按出境游首站接待人数排名,前10位的国家和地区依次是:香港、澳门、泰国、俄

罗斯、日本、韩国、美国、新加坡、朝鲜、澳大利亚,它们应该成为我国酒店跨国经营的首选对象国。目前,广东中旅已联合30多家地方旅行社,筹措2000万元资金成立股份公司,已于2002年春季在港澳地区建立自己的地接社,使港澳旅游业务形成真正的一条龙模式,以降低港澳游的成本。对于酒店业来说,也是完全可以与之携手联合的。同时利用入世后国际市场对等开放的条件,与跨国公司进行合作,谋求双赢,也可以直接到境外办企业,实行一条龙服务等。

3.2 在管理方面的对策

了解国际酒店业最新的潮流和趋势,充分认识区内酒店业的发展机遇和挑战,加速酒店体制创新,推动酒店集团化发展,重塑管理理念,更新管理手段,实现酒店业的新发展。

3.2.1 进一步提高集团化程度,营造酒店业的新优势 从世界范围来看,酒店走集团化道路是一种必然趋势,区内各酒店要认清形势、改变观念,明确走集团化道路的必然性。提高酒店集团化程度,以实施兼并重组为手段,营造酒店业的新优势,重点为两方面:一是先按所属关系,在行业内、系统内、地区内,按行业、系统、地区实现联合,如商业系统的酒店集团、粮食系统的酒店集团等,下一步再打破所有制关系和产权关系,按市场经济客观规律的要求,以市场为纽带,靠市场的力量而非行政手段,组建酒店集团;二是采取连锁经营、特许经营和管理合同等多种集团化发展模式,突破单一管理公司模式;与外来资本重组,学会与竞争对手合作以寻求生存和发展。与竞争对手共享发展的成果,这对于泛珠江三角洲地区大部分酒店转弱为强十分重要。

3.2.2 建立新的人才机制,培养和聚集酒店业优秀人才 泛珠江三角洲地区由于酒店业发展较快,人才的培养与需求之间不相适应。一些酒店在为顾客提供服务的同时,不同程度地暴露出管理人才的匮乏与服务人员的素质偏低等问题。因此,加大教育培训力度、迅速培养人才,提高管理水平与服务质量,是泛珠江三角洲地区酒店业当前十分迫切的任务。在培养人才的层次和结构上,既要重视初中级人才的培养,也要重视高层次人才特别是酒店领导者的领导能力、饮食水平和知识结构(管理学、外语等方面)的培养,既要有

管理人才,也要有各类专业技术人员和服务人员。在培养的方式上可以采取请进来(内地、境外的同行专家)、送出去(出外培养、学习、考察等方式),也可借鉴国际上酒店学院的经验,如“假日酒店大学”、“希尔顿酒店管理学院”,在条件成熟时创办泛珠江三角洲地区酒店业的管理大学,培养区内甚至代培境外的开放型、跨世纪的酒店管理人才和服务人才,努力营造学习型组织的气氛,与时俱进,不断创新。

酒店业是以提供劳务服务为基础的,因此,酒店业要适应国际市场的竞争需要,培养和聚集产业优秀人才是当务之急。酒店应通过引进人才、自我培训和输出培训等办法,培养一支熟悉WTO规则的宏观经济管理人才、企业经营管理人才以及具有综合服务素质的一线人才。

3.2.3 实施酒店业的可持续发展战略,推进ISO系统认证 酒店业可持续发展战略的实施,从宏观方面,要求政府重视制定及实施酒店业可持续发展战略的总体目标、方针及具体办法;从微观方面,要求各类酒店将营销活动同自然环境、社会经济的发展相联系,要求酒店从实施可持续发展战略的高度来进行酒店绿色营销管理^[6]。如加强员工的绿色教育和绿色意识;建立绿色管理委员会,为酒店实施绿色营销提供组织保障;建立绿色投入保证体系;建立绿色研究与开发体系;建立和推广绿色酒店的规章制度;建立绿色财务管理制度;支持和参与绿色等级评定,争取国际环境标志;促进和配合政府部门建立可持续发展的政策、法律、法规保证体系;加强酒店与其“伙伴”特别是对环境具有重大影响的组织的联系,改善同这些“伙伴”的关系。

ISO 14001是由国际标准化组织中的环境管理技术委员会制定的旨在规范各企业及组织的环境行为及环境管理体系的国际标准。此标准的总目的是支持环境保护和环境污染预防,协调其与社会需求及经济需求的关系。通过ISO 14001环境管理系统认证的企业,表明该企业在环境管理方面达到了国际先进水平。香格里拉酒店管理集团是亚太环保委员会成员之一,旗下的39家酒店中,已有8家通过ISO 14001环境管理体系认证,其中港岛香格里拉是亚太地区首家通过认证的酒店。ISO 14001的推广极大地推动了酒店绿色营销的发

展.

在跨入新世纪后,酒店绿色营销不再仅仅是酒店的一种时尚选择,而是酒店为取得竞争优势、赢得顾客、占领市场所必须采取的一项管理战略.从环境成本和风险、政府法规、市场力量、公众压力等外部因素分析,实施酒店绿色营销也势在必行.

参考文献:

- [1] 文吉. 中国酒店业发展趋势探讨 [J]. 湖南师范大学社会科学学报, 2000, 29 (3): 69-72.
- [2] 邹慧萍, 王磊, 赵西萍. 饭店集团——中国旅游饭店发展的必然趋势 [J]. 桂林旅游高等专科学校学报, 1998 (2): 19-22.
- [3] 姚德荣, 汤绮婷. “粤港澳大三角”激活广东旅游 [N]. 中国旅游报, 2003-02-14 (2).
- [4] 孙刚. 坚定信心, 迎难而上, 争取我国酒店经营情况的进一步好转 [J]. 旅游学刊, 1999 (3): 9-13.
- [5] 梁明珠. 以旅游文化促商旅互动发展——对广州商旅互动发展的构思 [J]. 商业经济文荟, 2001 (1): 32-34.
- [6] 袁国宏. 论我国酒店实施绿色营销的现状、任务和发展趋势 [J]. 旅游学刊, 1999 (6): 31.

Problems and measures for hotel business in Pan-Pearl-River Delta region

TANG Shan-mao^{1,2}, LIANG Yan-hua², ZHANG Rui-mei²

(1. Faculty of Earth Sciences, Jinlin University, Changchun 130026, China;

2. Guilin University of Technology, Guilin 541004, China)

Abstract: Hotel business in Pan-Pearl-River Delta region is confronted with both opportunities and challenges. From the aspects of professional management, group development, structure of the hotel rooms, outsiders' involvement and the threats of independent restaurants, the existing problems for the hotel business in this region are analysed. Based on the analysis, numerous measures are put forward in the light of operation and management. Hotels are suggested to promote the operation power and competitiveness, thus realizing the goal of group management and internationalization.

Key words: Pan-Pearl-River Delta region; hotel business; problems; measures