

中國大陸飯店產業發展與結構變遷之研究

A Study on the Development and the Evolution of the Structure of Hotel Industry in China

李欽明 (Lee, Chin-Ming)*

中國文化大學中山與大陸研究所博士候選人

摘要

「改革開放」初期，大陸政府將一些原專供內部接待的高級招待所改建接待境外賓客，這類飯店都是政府主導型，限於當時特定的經濟條件和管理水準，無論是數量還是品質都無法滿足境外賓客的需要。隨著「改革開放」不斷深化，國內旅遊和入境旅遊需求不斷擴大，大陸本土飯店企業如雨後春筍般競相出現，與此同時，國際外資飯店集團大量湧入，大陸飯店業市場競爭逐漸升溫，在競爭與生存的壓力下，大批國有飯店不得不向民營方向轉變。隨著大陸飯店業的快速發展，飯店性質也不再以接待型為主，而是在市場供需關係下，逐漸向多功能服務型轉變。從政府接待型向民營服務型的轉變，反映大陸飯店業發展進步的軌跡。

關鍵字：改革開放、飯店產業、星級飯店、外資連鎖飯店、經濟型飯店

* 作者並為環球科技大學專技助理教授。

壹、前言

中國大陸於 1978 年著手憲法修改，揭示工業、農業、國防、科學技術「四個現代化」目標，以經濟至上為主軸，「改革開放」路線於焉正式開始。觀光產業在此一大政策下隨之對外開放，藉著觀光旅遊與經濟、文化交流，大量賺取外匯，深受政府重視。因此，觀光政策從往昔的「政治觀光」，轉為劃時代的重要產業，每年從國外、海外華僑、港澳、臺灣赴訪之觀光客均有平均 10% 驚人的成長，至 2011 年，全年大陸旅遊人數 26.4 億人次，入境旅遊人數達 13,542 萬人次，又開創一個紀錄。¹ 大陸至今已成為世界觀光客人數名列前茅地區之一。因而，觀光產業裡的住宿設施、交通建設則成為觀光發展的重要課題。其中，占關鍵性的飯店產業，亦因受重視而有長足的發展。更值得一提的是，大陸舉辦的國際大型活動，例如 2008 年的北京奧運、2010 的上海世博會，甚至 2012 年的廣州亞運，都將飯店產業推向一波波的高峯。所以飯店的興建與開業仍將保持慣性的增長趨勢，並且在二線城市有快速發展的可能。

然而，以住宿設施的發展而言，不只是飯店數量的增加而已，管理面與服務面的技術也因吸收外來的管理知識和累積多年的實務經驗，也已大大的提升管理和服務的品質。因此，飯店品牌的建立、服務品質的提升以及綜合管理能力的競爭，將在此一行業中占據主導地位。在人民幣升值的大背景下，飯店的投資，也將繼續保持升溫的趨勢。

本研究在對於大陸「改革開放」三十餘年間，其飯店產業歷史發展與結構變遷的描述與分析。

貳、大陸地區飯店產業的歷史與發展

三十幾年來大陸之飯店產業的發展一直保持著強勁增長態勢，以飯店數的年增長比率來劃分大陸飯店數量增長階段，發現其變化規律與形態發展階段有著某種構合。本文採歷史學的研究方法，將大陸飯店業發展進行分析，從中探究出發展與變遷的非常規模式。

¹ 「2011 年國民經濟和社會發展統計公報」(2012 年 2 月 23 日)，2012 年 3 月 14 日下載，《連鎖時代網》，<http://www.3216.com/news.asp?id=23877>。

主要重點在敘述三十餘年間大陸飯店業的發展歷史與現況，尤其是以多功能服務（full service）形態的星級飯店（star-class hotel）為主體，² 做詳細的介紹。1978 年「改革開放」之初，由於各種政治上的層層限制，開放給外國訪客的飯店數僅有 137 家，客房總數計有 15,539 間。1988 年，大陸體認觀光的重要性，遂令「國家旅遊局」參照國際標準，結合實情，發布《中華人民共和國評定旅遊涉外飯店星級的規定》以及《中華人民共和國評定旅遊涉外飯店星級標準》，³ 飯店的評定才有法令上的基礎。⁴ 2010 年大陸的星級飯店已達 13,991 家，客房總數計 1,709,966 間。⁵ 以下將從產業要素與政府政策中，對飯店產業市場的變化與現況加以闡明。

一、大陸飯店產業的歷史發展

「改革開放」政策的實施，造成大陸經濟的發展，而隨著這股經濟成長的風潮，觀光產業乃受到前所未有的關注。在此背景下，大陸飯店產業長足的發展，不僅僅是飯店家數的增加，其經營管理、品質管理的技術也是日益精進。在既定政策下，飯店產業發展必然走上鼓勵外來投資的途徑，觀察其發展歷程，可概分為三個階段：外資導入期（1978-1987 年）、吸收調整發展期（1988-2001 年）、國際化挑戰期（2002 年 - 迄今）。

² 依據大陸之「國家旅遊局」飯店評定制度，飯店劃分為五個等級，即一星級、二星級、三星級、四星級、五星級，星級越高，表示飯店的檔次越高。星級飯店提供多功能服務，如住宿、餐飲、休閒、娛樂、會議等。不同等級飯店，價格互異，其設施、服務內容的廣度與深度也有差別。其設計乃依據國際間的一般認知標準定訂：

星 級	價 位	設 備 水 準
★★★★★	豪華飯店 (Luxury Hotel)	Deluxe
★★★★	高價飯店 (High-price Hotel)	High Comfort
★★★	中價位經濟型飯店 (Moderately Price Hotel)	Average Comfort
★★	經濟型飯店	Some Comfort
★		Economy

資料來源：李欽明，*旅館客房管理實務*（臺北：揚智文化出版社，2010 年），頁 59。

³ 旅遊飯店星級評定制度是以飯店的建築裝潢、設備設施條件、維修保養狀況、管理水平、服務質量、服務項目為基礎，加以全面查察與總合的評價之後，決定飯店星級的規範，五星級飯店被列為最優良的等級。1988 年正式施行《規定》和《標準》兩法規，並頒予飯店星級執照。1998 年，根據 10 年來星級評定的實踐，又重新修定，使之更為完備。復於 1997 年與 2003 年制定與修正「旅遊飯店星級的劃分與評定」(GB/T 14308-2003)，2003 年 12 月 1 日正式實施，針對對飯店管理面的軟體與硬體，提高其專業性與舒適性，不僅如此，在五星級飯店的級數上，另外又加上「白金五星級標準」，是大陸星評體系中的最高級。

⁴ 魏小安，*旅遊政策與法規*（北京：北京師範大學出版社，2009 年），頁 49。

⁵ 大陸國家旅遊局，「2010 年星級飯店統計公報」（2010 年 12 月 31 日），2012 年 3 月 12 日下載，《邁點酒店業門戶網》，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2010-11-30/10113024766.shtml>。

（一）外資導入期（1978-1987年）

觀光飯店是發展觀光事業不可或缺的重要元素。「改革開放」初期，觀光飯店的不足，是發展觀光事業的一大瓶頸。當時的大陸國務院副總理鄧小平乃在1979年1月6日與國務院官員舉行會談，指示一項重要方針：「要讓旅遊業蓬勃的發展，廣設飯店則是當務之急。初期的做法應導入華僑資本與外國資本，其次才是國內自力發展。」⁶。也就是說，「以國際觀光客為主要對象，來發展飯店產業。」依據既定政策，發展的重點，應集中在廣設高檔次飯店。

從1979年開始施行的大都市開發計畫案，吸引外資而建立的大型飯店之案件有增多的趨勢。1982年4月28日，中外合資的涉外飯店—北京建國飯店開業，⁷這也是大陸的飯店集團化之開端，飯店引入國際先進管理經驗，實行「垂直領導，層層負責，分工合作」，傳統的事業型飯店管理模式逐漸被現代企業管理體制所替代，飯店產業在政府的宏觀政策扶持下，逐漸起步和快速發展起來。當時的涉外高檔賓館除建國飯店外，短短4年內，即1982年至1986年，陸續出現的尚有：兆龍飯店、昆侖飯店、長城飯店、金陵飯店、白天鵝賓館、中國大酒店、花園酒店如下（參閱表1）。

表1 大陸首批涉外高檔賓館簡介

名稱	座落城市	籌建時期	建成 / 開幕時間	外資來源
建國飯店	北京	1979年10月	1982年4月28日	美國（陳宣遠）
兆龍飯店	北京	1980年1月	1985年10月	香港（包玉剛）
昆侖飯店	北京	—	1986年	—
長城飯店	北京	1981年3月10日	1984年6月20日	（中外合資）
金陵飯店	南京	—	1983年	新加坡（陶欣伯）
白天鵝賓館	廣州	1979年4月	1983年2月	香港（霍英東）
中國大酒店	廣州	1980年4月	1984年6月	香港（胡應湘）
花園酒店	廣州	1980年3月	1985年8月	香港（利銘澤）

資料來源：袁宗堂，中國旅遊飯店發展之路（北京：中國旅遊出版社，2001年），頁42-57。作者綜合整理，“—”記號代表資料不詳。

⁶ 陳春暉，「用他一個名字沒有關係—鄧小平與兆龍飯店」，協商新報（長春），第16期（1987年5月6日），頁4。

⁷ 孫淑英，「北京建國飯店設計與施工」，建築技術（北京），第13卷第12期（1982年12月6日），頁37。

其後，國際間大型的飯店連鎖集團，相繼以委託經營方式（MC）⁸，或是加盟方式（FL）⁹，或是行銷合作方式等形態，在高檔飯店市場裡如雨後春筍般的出現，特別是在四星級、五星級的高檔飯店市場裡展開風起雲湧的競逐。甚且，伴隨不少的外資飯店進駐，發展大陸飯店所需的先進管理技術、經營技巧（know-how），以及完善綿密的訂房系統之同時，也引入先進的設備和不少的優秀管理人才。

觀光飯店對大陸觀光產業發展不但舉足輕重，也是大量觀光外匯收入的重要一環。因此，為了因應國際觀光旅遊市場，加強飯店管理、提升服務水準，大陸於 1986 年起，制定一連串外國人入境、停留、觀光、國民海外觀光旅遊的相關法規。1987 年，大陸強調「政府調節市場，市場引導企業」的準則，開始建立起市場機制。¹⁰1988 年，初次制定的飯店等級評定法規《中華人民共和國星級評定制度》頒布。一些相關的觀光指南事項、國際觀光價格、觀光開發等法規，也逐步完備。

此一時期，大陸的觀光飯店，量的方面急速擴增，飯店家數從 1978 年的 137 家（15,539 間客房）增至 1988 年的 1,496 家（220,165 間客房），為大陸的經濟發展寫下新的一頁。

本階段發展之特點如下：

中共「十一屆三中全會」的召開和「改革開放」的實施，使得國外遊客如潮水般擁入，從 1978 年到 1986 年，入境旅遊人數年平均增長率為 37.6%，而飯店供給根本不能滿足遊客需求。鑑於當時大陸的財政狀況和經濟發展階段，大陸採取利用外資、僑資在重點旅遊城市興建大型旅遊飯店，這就是「僑外資辦」飯店建設的開始。這一段時期的主要特點無論是飯店類型還是經營管理，都顯露由接待型國營飯店開始轉向現代企業轉型的特點。

（二）吸收調整發展期（1988-2001 年）

1989 年受到天安門事件影響，使得海外旅客人數減少 22.7%，外匯收入亦

⁸ 委託經營方式（Management Contract, MC）：飯店的所有者，將飯店的經營權完全委託給專業經營的公司（operator）從事經營方式。

⁹ 加盟經營（Franchise License, FL）：即是一家飯店加入一連鎖飯店體系，使用共同的飯店名稱，並享有共同的市場廣告行銷、訂房系統，且連鎖飯店授與加盟者共同一致的服務標準以及經營的技術（know-how）。

¹⁰ 盧東濤，「重視市場調節會導致生產的無政府狀態嗎？」，前線（北京），第 7 期（1987 年 7 月 3 日），頁 42-44。

短少 17.2%，¹¹ 是 1978 年以來的首次負成長，飯店產業亦連帶受到波及，市場萎靡不振。不過，為了企業的生存發展，藉此機會，更激發市場意識而十分重視行銷。而且，在 1993 年間，飯店的等級評定制度提升至國家級的管理層次，大陸飯店界之營運，也開始有了一套具權威性共同遵循的規範。

此一時期的飯店產業，一面學習、摸索外國的先進管理技術與投資方式，一面從經營實務的經驗中自我發展。例如以前訂房預約，均透過電話或櫃檯處理的方式，進步到使用電腦網路。藉由科技的輔助，對飯店管理的現代化有很大的推升作用。跨入 1990 年代，又呈現一個新的局面，已有超過半數的高檔飯店已全面採用電腦化管理，而隨著海外旅客的增加，亦有很多飯店陸續受理信用卡的付款方式。¹² 此時，大陸的飯店產業，衍生出三種不同經營形態，即是：外資系統的合資管理飯店、委託經營管理的飯店、外資系統的連鎖飯店集團。

從 1990 年代，大陸國內觀光風氣逐漸盛行，飯店的需求有迫切之勢。但也產生新的，前所未有的狀況。即國營外資系統的高級飯店，其住宿價格之高，遠非一般旅遊大眾所能負擔，為了迎合一般平民大眾的消費能力，飯店市場須調整因應，而大多數民營企業所經營的一星、二星級飯店，也就是中、低價位的飯店也因此加入觀光市場行列。

這一時期，飯店的數量從 1988 年的 1,496 家，大幅增加到 1997 年的 5,201 家。不幸的，遇到 1997 年的亞洲金融危機，加上外資系統的連鎖飯店，挾其強大的優勢，大陸市場上攻城掠地，本土的飯店受到兩面夾攻，無力反擊，經營上陷入窘境。面對這種不堪的狀況，本土的飯店集團為求生路，只好一面吸取外資飯店經營管理的優點，一方面創出適合國情與本身企業文化的一套管理方式，以便開創一新的局面。另一方面，為協助飯店的經營管理，1993 年大陸「國家旅遊局」首度批准 16 家飯店管理顧問公司成立，使飯店業的經營體制更是突飛猛進。

1998 年，大陸政府決心讓觀光產業成為國民經濟發展的重點。大部分的省、市、自治區都被要求發展觀光產業，各種資源大力投入飯店的建設，適時政府機關亦倡導改革，國營企業轉為民營化，挹注更多的資源在飯店的設立。

¹¹ 大陸國家統計局，中國觀光統計年鑑 1989 年（北京：中國統計出版社，1990 年），頁 187。

¹² 楊銘魁，「提高賓館計算機用軟件的開發水準」，信息與電腦（蘭州），第 3 期（1998 年 3 月 2 日），頁 77-81。

大陸成功的吸收外資系統飯店之優點，即是其先進的經營管理技術、全球訂房系統，並且同時融入適合自身的國情與企業文化，飯店經營技術日漸成熟。

本階段發展之特點如下：

1. 飯店管理顧問公司的產生，加速飯店管理與世界知名的連鎖飯店集團之管理模式接軌。
2. 在體制上，飯店繼續進行改革，飯店企業化運作已基本實現，例如許多飯店已在上市公司現身。1988 年有 12 家旅遊飯店上市—包括新錦江飯店、東方賓館、新都酒店、西藏明珠酒店、國際大廈、百花村酒店、上海新亞飯店、大連勃海酒店、大東海酒店、環島實業。¹³
3. 此一時期是大陸飯店業成為現代化產業的階段，是各市場要素整合成獨特行業的磨合期，飯店業的發展由量變到質變，市場的承載指標成為發展的唯一「指明燈」。

(三) 國際化挑戰期 (2002 年-迄今)

無可否認，外資連鎖飯店的優勢是：擁有高知名度品牌、最先端的營運技術與涵蓋全球的網路訂房系統。大陸因此樂於與這些飯店集團合作，首先登陸的就是 1984 年開幕的北京麗都假日酒店 (Holiday Inn Lido)，其經營方式是與國際知名的洲際飯店集團 (Continental Hotel Group) 合作，以委託經營的方式經營。¹⁴ 隨後，其他品牌的世界知名大飯店集團，陸續以委託經營、加盟經營或是市場行銷合約等方式，開始在大陸飯店市場，以雄心萬丈之姿出現，並且以四星級、五星級的高檔飯店為中心在市場上競逐。

這些外資系統飯店通常都在國際間擁有優越的品牌，無論飯店建物的內外裝潢、服務用備品、美工藝術、燈光照明、服務接待等，都享有很高的評價。其圓熟的經營技術、無遠弗屆的網路訂房系統，以及完善的會員制方案，使得集客能力增強、對客房的住宿率 (occupancy rate) 提高，起了很大的作用。¹⁵

多年來，世界知名的大飯店，特別是大規模的飯店集團，挾其雄厚的財力，在全球各地展開併購飯店風潮，其全球客房的數量乃急速增加。另一個令人矚目的風潮是，各大飯店集團旗下的主力品牌，相繼湧進大陸的飯店市場

¹³ 王大悟，中國飯店業的跨世紀發展 (合肥：黃山出版社，2002 年)，頁 66。

¹⁴ 付鋼業，「我國飯店業對外開放的十大標誌」，中國旅報 (上海，2008 年 11 月 6 日)，第 5 版。

¹⁵ 古慧敏、秦宇，世界著名飯店集團管理精要 (瀋陽：遼寧科學技術出版社，2001 年)，頁 201-202。

(參閱表 2)，準備在這新興旅遊市場上大展身手。

表 2 世界最佳十大連鎖飯店進入大陸市場情形 (客房數與飯店家數統計至 2008 年)

世界排名	飯店名稱	客房數 (間數)			飯店數 (家數)			主要飯店品牌	進入大陸年分	在大陸飯店數
		2006年	2007年	2008年	2006年	2007年	2008年			
1	洲際飯店集團 (英) Inter Continental Hotels Group	537,533	556,246	585,094	3,606	3,741	3,949	InterContinental, Crown Plaza, Holiday Inn	1984年	52
2	溫翰飯店集團 (美) Wyndham Hotel Group	532,284	543,234	550,576	6,344	6,473	6,544	Howard Johnson, Ramada, Super8	2004年	70
3	萬豪國際集團 (美) Marriott International	486,979	502,089	517,909	2,672	2,775	2,901	JW. Marriott, Marriott, Rita Carlton, Renaissance, Courtyard By Marriott	1997年	23
4	雅哥飯店集團 (美) Accor Hotels	475,433	497,738	497,365	4,065	2,901	2,959	Sofitel, Novotel, Ibis, Motel6, Red Roof, Formule1	1985年	40
5	希爾頓飯店實業 (美) Hilton Hotels Corporation	472,720	486,512	459,494	2,747	4,121	3,857	Hilton, Conrad, Double, Tree, Embassy Suites, Hampton inn, Hilton Garden	1988年	5
6	國際精品飯店 (美) Choice Hotels International	417,631	429,401	445,254	5,132	5,316	5,516	Comfort Inn, Quality Inn, Clarion, Sleep Inn	2002年	3
7	最佳西方國際飯店集團 (美) Best Western International	315,875	315,402	308,636	4,195	4,164	4,035	Best Western	2002年	18
8	喜達屋飯店集團 (美) Starwood Hotels & Resorts Worldwide	257,889	265,598	274,535	845	871	897	St. Regis, Westin, Sheraton	1985年	40
9	世界卡爾森飯店 (美) Carlson Hotels Worldwide	147,129	145,933	148,551	922	945	971	Regent, Radisson SAS, Radisson Plaza	1992年	9
10	凱悅集團 (美) Hyatt International	144,671	141,011	138,503	738	733	720	Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt	1990年	14

資料來源：依據 2008 Hotel'325 ranking, *Chinese Company crawl up the Charts* (Chicago: Hotels Magazine, December 2008), pp. 18-42。2009 年以後相關資料尚未見公布。作者綜合整理。

* 飯店英文名稱下有劃線者已在大陸營業。

在這種風潮下，購併的住宿設施，從經濟型的中、低價位飯店，到豪華型的高價位飯店，可說一應俱全。¹⁶ 飯店業者依照市場地段、價位高低的客層區隔推出適合各種消費者之飯店品牌。因此，各個連鎖飯店集團，創立旗下不同價位的住宿設施，也就將不同消費層次的顧客一網打盡。

大陸加入 WTO 組織之後，與世界各國的往來連繫十分密切，更有助於大陸飯店產業的全球化。此外，踏著北京奧運和上海世博會的順風車，世界各大飯店集團接踵而來，在大陸更是百花齊放一般，另人目不暇接。現今在大陸，無論是「委託經營」，或是「共同行銷合約經營」的外資飯店就達 500 家之多。大陸境內頻繁舉辦的各種文化、商業、會議活動等，對觀光和飯店產業帶來可觀的利益。在這種情勢下，大陸本土的飯店集團與外資連鎖飯店集團的競爭也就日趨激烈。大陸的飯店產業在此時期，已步入前所未有過的國際化挑戰期。

本階段發展之特點如下：

1. 大陸的飯店在短短三十幾年中完成起步、擴大、發展、企業轉型的行業歷程。從國營招待所單位走向事業經濟型、企業經營型單位；從生產標準上迅速邁向標準化、規範化靠攏。
2. 從服務類型上，由經驗型過渡到標準化，再到個性化；在組織形式上開始邁向集團化經營發展。
3. 在供求關係上由高收益時期轉入微利時期。大陸飯店業已進入內涵式發展，「提高企業素質」、「打造品牌知名度」、「提高行業競爭力」，成為飯店企業發展的主軸。

二、大陸星級飯店產業的發展與現況

「改革開放」初始，以吸引外資企業進駐和賺取外匯為目標，因而發展出來的星級飯店產業，顯然已達成良好的效果。而三十多年走來，大陸飯店產業與旅遊息息相關，致使飯店的分布產生不平衡，經濟較發達的沿海省區無論旅遊收入與旅遊人次相對表現強勢，（參閱表 3）飯店需求水漲船高。

表 3 中，江蘇、廣東、浙江囊括前三名，此三個區域的飯店均超過 1,000 家，而西部地區的飯店少之又少，僅省會城市才有幾家五星或四星級飯店，一些西北地區如寧夏、西藏沒有五星級飯店。

¹⁶ 曾曉益，WTO 現代酒店及餐飲業管理百科全書（吉林：吉林影像出版社，2002 年），頁 129。

表 3 2011 年全大陸各省（區）旅遊總收入前 10 名排行榜

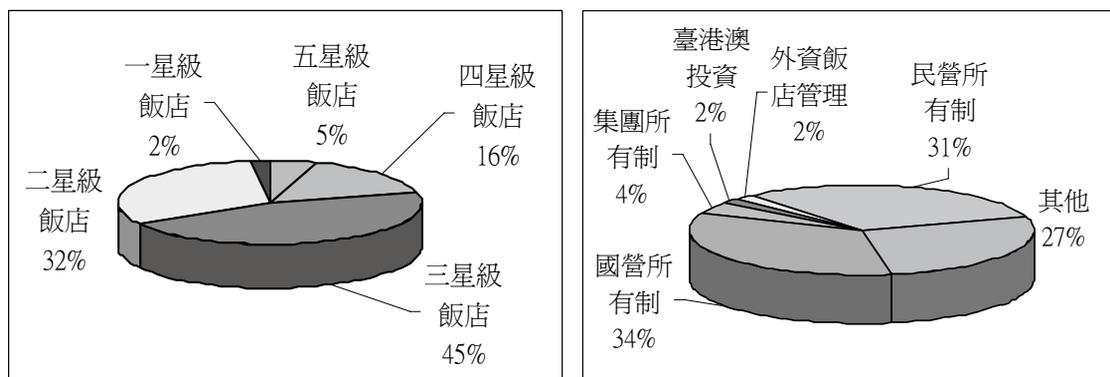
名次	省區市	接待遊客總人次	同比增長	旅遊總收入（億元人民幣）	同比增長
1	江蘇	4.1 億	14.10%	5,580	19.70%
2	廣東	—	—	4,860	26.00%
3	浙江	3.36 億	—	3,900	18.00%
4	山東	4.15 億	—	3,700	21.00%
5	北京	2 億	15 %	3,210	16 %
6	上海	2 億	—	3,000	—
7	河南	3.07 億	19.04%	2,802.06	22.10%
8	四川	—	—	2,054.91（2,530 億港幣）	29.00%
9	香港	—	—	—	20.50%
10	湖北	—	—	—	36 %

資料來源：「人民網：2011 年各省旅遊總收入排行榜出爐 江蘇再居首位」（2012 年 1 月 30 日），2012 年 3 月 13 日下載，《旅遊門戶網》，<http://www.zhongsou.net/%E6%97%85%E6%B8%B8%E4%B8%9A/news/15023422.html>。

註：表內有“—”記號者表示尚在統計中。

以各星級飯店的客房總數而言，光是三、四、五星級的客房數量，平均每年就占有所有客房總數的七成以上。可見大陸將發展重點放在中、高級飯店上。

事實上，從 1980 年代的外資連鎖飯店引進後，業界的競爭益形激烈；另一方面，管理技術日愈成熟和先進經營形態的導入，對大陸飯店產業的發展具有卓著的貢獻。以現今而言，大陸的飯店產業，無論國營或民營的本土飯店企業，加上外資飯店集團，還有來自臺灣、香港、澳門所投資經營的飯店，各式各樣的經營形態已在大陸熱烈開展，顯現向榮之勢（參閱圖 1）。二十多年前，當大陸第一波飯店投資熱潮興起的時候，是看到當時市場上的需求，珠江三角、長江三角、沿海地區以其蓬勃的發展氣勢，理所當然地吸引當時絕大部分的資金落戶。如今第二波熱潮出現，則是培育成熟後的市場在細分領域上的進一步發展。在這樣的大背景下，經濟型飯店這種令很多消費者感到新鮮的模式，能夠在新一波的投資浪潮中異軍突起，也就不足為奇。



資料來源：依據大陸國家旅遊局，「2010 年中國星級飯店統計公報」（2011 年 8 月 6 日）。作者繪圖整理。

圖 1 各等級星級飯店之客房數比例及所有形態

大陸於 2001 年底加入 WTO 之後，很多新飯店如火如荼的加入市場營運。以星級飯店的增加來看，四、五星級的高檔飯店有很穩定的成長，但是三星級的中等級飯店，開業數最為顯著，2002 年較 2001 年增加 10.6%。¹⁷

有趣的是，以中、低所得，或是一般觀光客為對象的一、二星級新飯店，尤其是一星級飯店，因 2003 年以來 SARS 橫行全球，開業數有減少的傾向（參閱圖 2），但三星級以上的飯店數卻是逐年增加。

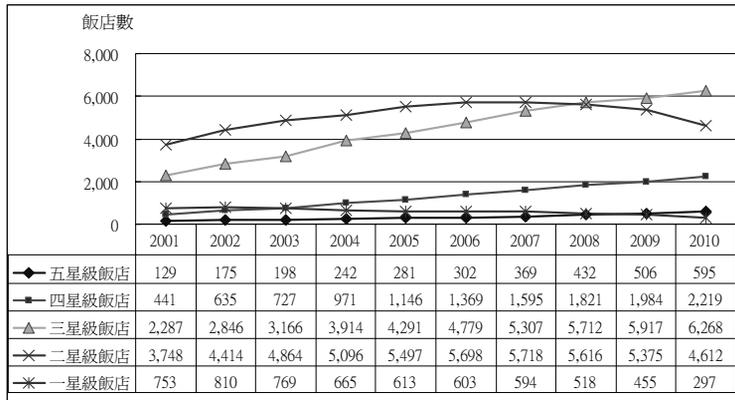
大體上而言，大陸各等級的飯店，其家數與客房間數，還是穩定成長。（參閱圖 3）

但是，就客房數量的增加情形看來，中型、大型的飯店顯示出較穩定的成長，小型飯店（100 ~ 199 間、100 間以下），則逐年快速增加。（參閱圖 4）

換言之，從上述分析來看，大陸的星級飯店發展，以中小型規模的飯店（100 ~ 199 間與 100 間以下）為中心的二、三星級飯店增加速度最快。

1978 年「改革開放」初期，由於政治上仍有很多設限，能夠提供外國觀光客利用的飯店僅 137 家，客房數為 15,539 間，至 2009 年，星級飯店已激增至 14,237 家，客房數量為 167.35 萬間。飯店家數與上年比，增加了 138 家，增加率為 1.0%，客房數量比上年增加 8.21 萬間，增加率為 5.2%。隨著經濟發展，社會流動增加，必然還有增長的趨勢。

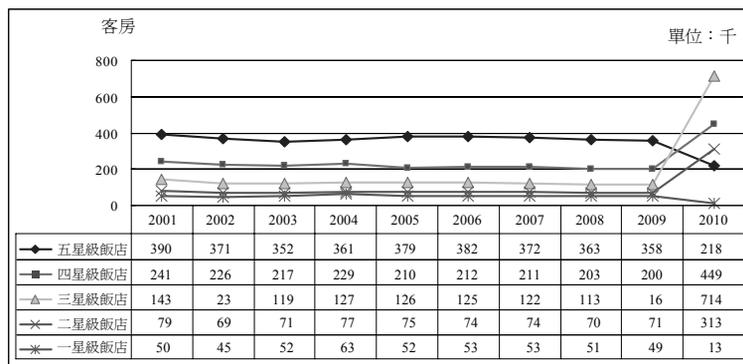
¹⁷ 曾曉益，WTO 現代酒店及餐飲業管理百科全書，頁 214。



資料來源：2009 年前資料依據大陸國家旅遊局編，2001 年至 2009 年之「中國星級飯店統計公報」。作者繪圖整理。詳見：

- 「2001 年中國星級飯店統計公報」，http://res.meadin.com/IndustryReport/2009-6-6/096614837_2.shtml；
- 「2002 年中國星級飯店統計公報」，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2009-6-6/096692381.shtml>；
- 「2003 年中國星級飯店統計公報」，http://res.meadin.com/OtherData/2009-6-6/096667389_2.shtml；
- 「2004 年中國星級飯店統計公報」，http://res.meadin.com/IndustryReport/2009-6-6/096687879_2.shtml；
- 「2005 年中國星級飯店統計公報」，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2009-6-6/09662693.shtml>；
- 「2006 年中國星級飯店統計公報」，<http://www.docin.com/p-37643206.html>；
- 「2007 年中國星級飯店統計公報」，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2010-11-30/10113019964.shtml>；
- 「2008 年中國星級飯店統計公報」，http://res.meadin.com/IndustryReport/2009-9-11/0991197453_2.shtml；
- 「2009 年中國星級飯店統計公報」，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2010-11-30/10113024766.shtml>。
- 「2010 年中國星級飯店統計公報」(2011 年 8 月 6 日)。

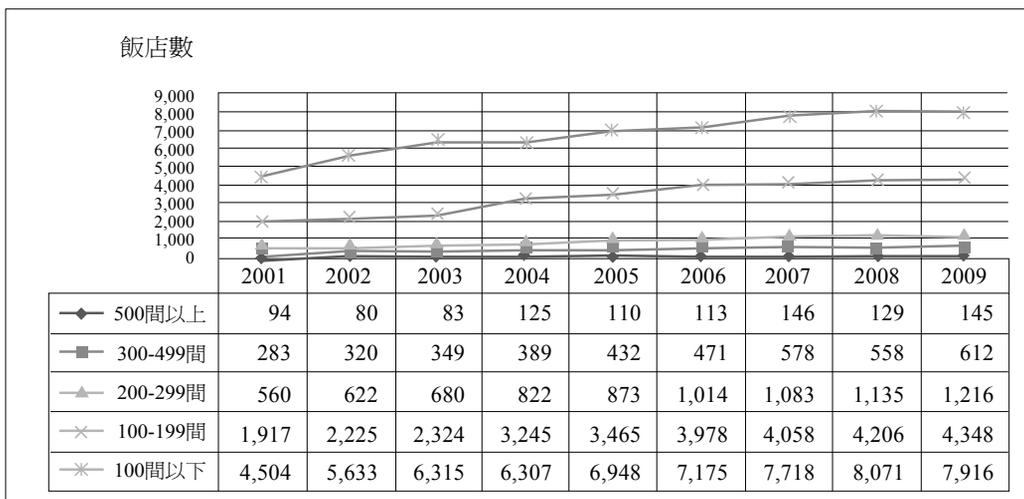
圖 2 大陸星級飯店家數



資料來源：1. 2009 年前資料依據大陸國家旅遊局編，2001 年至 2009 年之「中國星級飯店統計公報」。作者繪圖整理。

- 2. 2010 年資料引自：大陸國家旅遊局，「2010 年中國星級飯店統計公報」(2011 年 8 月 6 日)。

圖 3 大陸星級飯店客房數



資料來源：1. 依據大陸國家旅遊局編，2001 年版至 2009 年版之「中國星級飯店統計公報」。作者繪圖整理。
 2. 本項資料「2010 年中國星級飯店統計公報」未見統計 2010 年之各星級飯店客房數規模別家數資料。

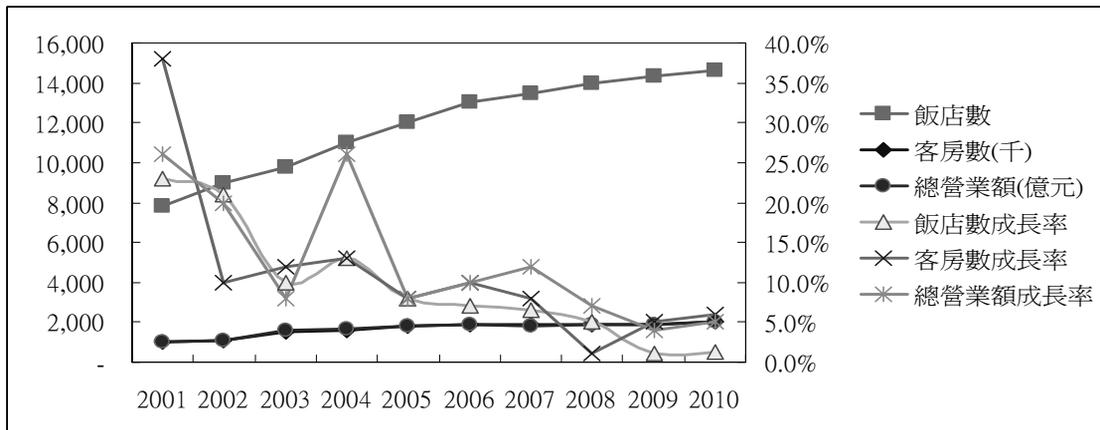
圖 4 大陸星級飯店客房數規模別家數

在 2009 年，大陸 14,237 家星級飯店中，平均住宿率（average occupancy）為 57.88%，較上年比下降 0.42%。此外，在大陸 14,237 家星級飯店中，國營飯店為 5,318 家，平均住宿率為 59.13%，比 2008 年增加 0.90 百分點。外資飯店 229 家，平均住房率為 58.61%，比 2008 年上升 0.77 百分點。

就各星級飯店規模而言，截至 2009 年底，大陸共有：(1) 五星級飯店 506 座，共有 18.11 萬間客房，占全大陸星級飯店客房總數的 10.8%；(2) 四星級飯店 1984 座，共有 39.70 萬間客房，占全大陸星級飯店客房總數的 23.7%；(3) 三星級飯店 5917 座，共有 68.93 萬間客房，占全大陸星級飯店客房總數的 41.2%；(4) 二星級飯店 5375 座，共有 38.40 萬間客房，占全大陸星級飯店客房總數的 22.9%；(5) 一星級飯店 455 座，共有 2.21 萬間客房，占全大陸星級飯店客房總數的 1.3%。該年度全大陸星級飯店營業收入總額為 1,818.18 億元（人民幣，下同），比 2008 年增加 56.17 億元，增長 3.2%；上繳營業稅 122.16 億元，比 2008 年增加 3.82 億元，增長 3.2%。¹⁸

¹⁸ 大陸國家旅遊局，「2009 年星級飯店統計公報」（2010 年 12 月 31 日），2012 年 3 月 12 日下載，《邁點酒店業門戶網》，<http://res.meadin.com/IndustryReport/2010-11-30/10113024766.shtml>。

綜觀上述資料，以中等級飯店增加較多。各等級的星級飯店，其飯店家數、客房數量、總營業額比 2008 年成長 1.0%、5.2%、3.2%，可以看出，大陸的飯店產業是相當穩定的成長。(參閱圖 5)



資料來源：1. 2009 年前資料，依據大陸國家旅遊局編，2001 版年至 2009 年版之「中國星級飯店統計公報」。作者繪圖整理。

2. 2010 年資料引自：大陸國家旅遊局，「2010 年中國星級飯店統計公報」(2011 年 8 月 6 日)。

圖 5 大陸星級飯店成長情況

2010 年大陸星級飯店總數量下降至 13,991 家，客房數 1,709,966 間，床位數 2,981,277 張；其中五星級飯店 595 家，客房數 218,064 間，床位數 330,068 張；四星級飯店 2,219 家，客房數 449,207 間，床位數 751,216 張；三星級飯店 6,268 家，客房數 714,850 間，床位數 1,284,670 張；二星級飯店 4,612 家，客房數 313,871 間，床位數 588,516 張；一星級飯店 297 家，客房數 13,974 間，床位數 26,757 張。按註冊登記類型劃分，在全大陸 13,991 家星級飯店中，國有飯店 4,713 家，占全大陸星級總數的 33.69%；集體飯店為 590 家，占 4.22%；港澳臺投資飯店為 298 家，占 2.13%；外商投資飯店為 274 家，占 1.96%；聯營、股份、私營等其他註冊登記類型的飯店共有 8,116 家，占全部星級飯店總數的 58.01%。2010 年大陸星級飯店平均房價為 295.10 元，平均住宿率 60.27%，每間可供出租客房收入 177.87 元/間夜，每間客房平攤營業收入 143,792.55 元/間，經營毛利率 46.33%。全員勞動生產率 132.34 千元/人，人均實現利潤

3.01 千元 / 人，人均實現稅收 10.29 千元 / 人，人均年薪酬 23.67 千元 / 人，人均占用固定資產原值 286.34 元 / 人，百元固定資產創營業收入 44.53 元。

從大陸 2010 年財務狀況匯總的資料看，呈現以下 5 個特點：

(一) 2010 年星級飯店數量增速放緩，高星級緩慢增長，一、二星級明顯減少。

與 2009 年底各星級飯店數量比較，五星級飯店增加 95 家，四星級增加 235 家，三星級增加 451 家，二星級減少 763 家，一星級減少 138 家。8 個省區市飯店總數比去年有所增加，增加最多的是廣東省 128 家。減少最多的雲南為 60 家。

(二) 2010 年星級飯店營業狀況較穩定，五星級業績突出，三星級呈現虧損。

11,781 家星級飯店營業收入 212,378,718.85 千元，客房收入占營業收入的 42.75%，餐飲收入占營業收入的 42.61%。實現利潤總額 5,069,720.71 千元。有 14 個省區市利潤總額為負數。從各星級飯店的平均值看，五星級平均營業收入 114,767.73 千元 / 家，四星級 36,304.65 千元 / 家，三星級 11,360.13 千元 / 家，二星級 4,244.90 千元 / 家，一星級 1,734.84 千元 / 家；平均每家飯店利潤總額五星級 11,002.42 千元 / 家，四星級 94.75 千元 / 家，三星級 -220.36 千元 / 家，二星級 10.32 千元 / 家，一星級 48.23 千元 / 家。

(三) 地區發展不平衡，東部地區優勢明顯。

從星級飯店發展數量看，東部地區的星級飯店總數占全大陸的 51.30%。五星級飯店數量占 70.42%，四星級飯店占 60.57%。中部地區總數僅占 20.15%，五星級占 12.27%，四星級占 18.57%。西部地區總數僅占 28.55%，五星級占 17.31%，四星級占 20.87%。從財務狀況看，東部地區占全大陸 67.94% 的固定資產、從業人員數占全大陸 60.14%，營業收入占 70.52%，利潤總額占 99.55%。東部各項平均指標優勢明顯，中部地區平均住房率較高，其他各項指標遠低於東部地區，西部地區人均實現利潤為負值。從每間可供出租客房收入、每間客房平攤營業收入、全員勞動生產率和人均實現利潤等指標排序看，31 個省區市排名中列前 6 位的均為東部地區省分。而 50 個重點城市中各項指標均位列前 10 位的城市是上海、三亞、廣州和南京等東部城市。

(四) 從業人員薪酬差距較小，學歷偏低。

全大陸人均年薪酬為 23.67 千元 / 人，五星級 35.02 千元 / 人、四星

級 24.69 千元 / 人、三星級 19.57 千元 / 人、二星級 16.47 千元 / 人、一星級 15.51 千元 / 人。各地區中最高的為上海 43.16 千元 / 人，最低為山西 16.15 千元 / 人。2010 年全大陸星級飯店從業人員中大專以上學歷只占從業人員數的 20.16%。大專以上學歷從業人員比重較高的是吉林、內蒙和山東，超過 30%。有 10 個省區市比重不足 20%。

(五) 上海、北京、廣東和浙江等經濟發達地區的發展帶動作用明顯。

從各星級飯店綜合指標前 100 名的分布情況看，五星級各地區數量較多的省區市是，上海 33 家，北京 22 家，廣東 13 家，海南 5 家，浙江 5 家；四星級上海 32 家，北京 25 家，廣東 13 家，浙江 12 家；三星級北京 33 家，上海 25 家，廣東 10 家，山東 8 家，浙江 6 家；二星級北京 17 家，上海 15 家，浙江 13 家，廣東 9 家；一星級浙江 20 家，湖北 13 家，北京 9 家。¹⁹

從整個外在大環境的影響來看，大陸的飯店產業，歷經亞洲金融風暴、美國 911 事件、SARS 的蔓延、地震、世界金融危機等，一度陷入低迷狀態。²⁰ 且受到 2008 年的世界金融危機、2009 年 H1N1 的影響，住宿客人數減少，飯店住宿率又往下掉，對大陸的飯店往後發展是一大新的挑戰。

「改革開放」後三十餘年來，大陸飯店產業，由政府政策主導的「接待型」改為「市場經濟型」，飯店不只是量的增加而已，質的方面也有長足的進步。隨著外資連鎖飯店集團的參入，飯店市場競爭轉趨激烈。經營技術、全球網路訂房預約、管理系統的引入，對大陸本土的飯店產業有深遠的影響。

1984 年大陸政府對觀光產業的發展，指示「四項轉換」²¹，「五項共同發展」²² 的方針，對大陸觀光發展起了很大的作用。也就是說，大陸的飯店產業要發展是既定的新興政策，那麼，要一方面引進國外連鎖飯店集團的經營技術、先進的訂房預約系統，一方面則要發展飯店建設。

¹⁹ 大陸國家旅遊局，「2010 年中國星級飯店統計公報」(2011 年 8 月 6 日)。

²⁰ 周菲菲，「金融危機下的我國經濟型飯店應對策略分析」(2011 年 3 月 7 日)，2011 年 6 月 5 日下載，<http://www.bianjibub.net/jinron/3263.html>。

²¹ 「四項轉換」：一、從過去只以觀光接待為中心的靜態做法，轉換為觀光資源開發、建設與觀光接待同時並進的積極做法。二、以外國人入境觀光 (inbound) 為主的發展方式，結合民間之境內觀光齊頭並進，共同發展觀光。三、利用政府投資發展觀光建設中，國家、地方、單位、集團以及個體戶共同努力合作。四、國營的觀光相關事業單位轉換為企業化經營。

²² 「五項共同發展」：國家、地方、單位、企業集團以及個體戶共同齊心協力，共同形成觀光投資主體，以發展觀光。

參、大陸飯店產業結構的變化

大陸飯店產業三十多年來的發展，有了驚人的成就。但是，從 1984 年提倡境內觀光時，由於對外開放、設備稍見完善的飯店嚴重不足，一般民眾只能投宿衛生與服務水準較差的廉價旅館或是招待所。然而隨著經濟的發展，國民生活水準的提高，境內觀光需求隨之擴大（參閱表 4）。適合一般旅客的消費能

表 4 大陸觀光產業發展狀況與觀光客數

單位：人次

	入境旅遊	境內旅遊	出境旅遊
2001 年	1,122.64 萬	7.84 億	1,213.31 萬
2002 年	9,791 萬	8.78 億	1,660.23 萬
2003 年	9,166 萬	8.7 億	2,022 萬
2004 年	10,904 萬	11 億	2,885 萬
2005 年	12,029.23 萬	12.12 億	3,102.63 萬
2006 年	12,494.21 萬	13.94 億	3,452.36 萬
2007 年	13,187.33 萬	16.10 億	4,095.40 萬
2008 年	13,002.74 萬	17.12 億	2,432.53 萬
2009 年	12,647.59 萬	19.02 億	2,193.75 萬
2010 年	13,376.22 萬	21.03 億	2,612.69 萬

資料來源：依據《中華人民共和國國家旅遊局》，2012 年 3 月 12 日下載，個別網址如下。作者製表整理。

「2001 年中國旅遊業統計公報」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2008-6/2008-6-2-21-28-42-48.html>；

「2002 年中國旅遊業總收入情況」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2008-6/2008-6-2-21-28-43-60.html>；

「2003 年國民經濟和社會發展統計公報」，http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20040226_402131958.htm；

「2004 年國民經濟和社會發展統計公報」，http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/t20050228_402231854.htm；

「2005 年中國全年旅遊業各項統計情況」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2008-6/2008-6-2-14-52-55-157.html>；

「2006 年中國旅遊業統計公報」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2008-6/2008-6-2-14-52-59-212.html>；

「2007 年中國旅遊業統計公報」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2008-9/2008-9-10-11-35-98624.html>；

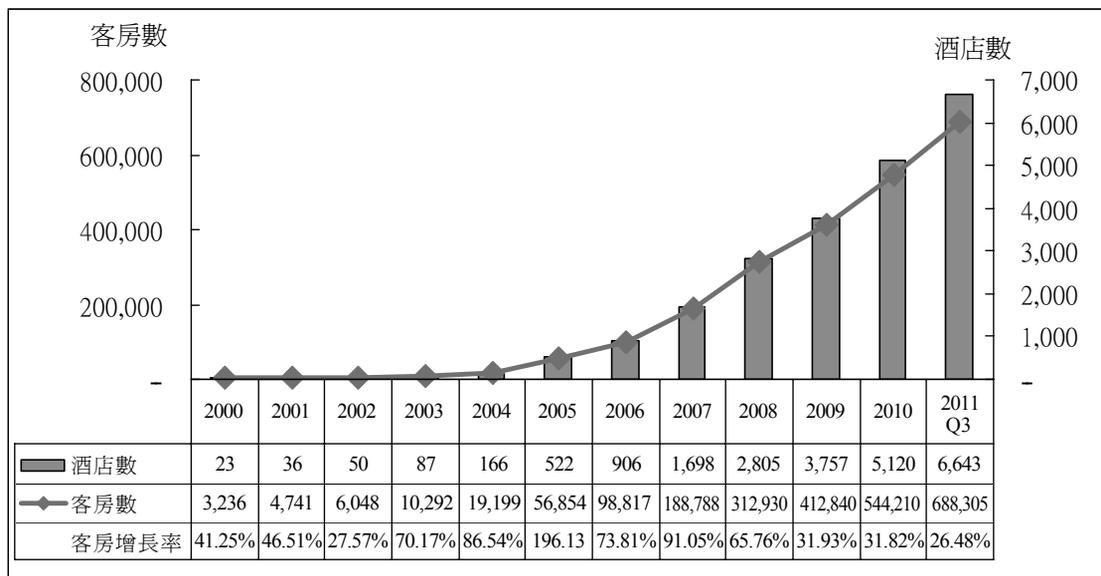
「2008 年中國旅遊業統計公報」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2009-9/2009-9-28-9-30-78465.html>；

「2009 年中國旅遊業統計公報」，<http://www.cnta.gov.cn/html/2010-10/2010-10-20-10-43-69972.html>；

「2010 年中國旅遊業統計公報」，<http://big5.workercn.cn/tur.workercn.cn/c/2011/11/02/11110211503806285230html>。

力、價格合理的住宿設施需求與日俱增。隨著市場的變化，企業人士所需要、低消費且以顧客導向為號召，提出「價廉、乾淨、安全、舒適」為訴求，提供優質服務的飯店，開始受到矚目，顧客亦樂得捧場。²³ 這樣的「經濟型飯店」²⁴ 已水到渠成，急速的增加。(參閱圖 6)

大陸十分耀眼的經濟型住宿產業飯店的開創，始於 1997 年 2 月上海錦江飯店集團之子公司錦江之星的開業。²⁵ 錦江之星開業後，大陸經濟型飯店經過十多年的發展，2009 年已快速成長，擁有 37,572 店，412,840 間客房。



資料來源：「經濟型連鎖酒店 2000-2011Q3 規模增長」(2011 年 10 月 16 日)，2011 年 11 月 15 日下載，〈盈蝶中國經濟型酒店網〉，<http://www.inn.net.cn/news.php?id=3113>。

圖 6 大陸經濟型飯店家數與客房數圖 (2000~2011Q3)

²³ 章偉、胡平，「經濟型飯店服務功能的階段性及對策分析」，桂林旅遊高等專科學校學報(桂林)，第 5 期(2006 年)，頁 45-51。

²⁴ 「經濟型飯店」在大陸尚無一致定義，就特點而言，針對住客的需求，投資適當的規模與設備，重點在提供優質的客房，為了控制成本，餐飲、會議、娛樂等設施儘量簡化。住宿價格設定在 100~300 元之間，且提供「B & B」(床與早餐)服務，強調「價廉、乾淨、安全、舒適」物超所值。在外國，這種飯店稱為 budget hotel。

²⁵ 戴賓，「中國飯店集團化發展年度報告」(2007 年 8 月 18 日)，2011 年 6 月 5 日下載，〈飯店研究在線〉，http://www.chr-online.com/articles/news_view.asp?newsid=766。

錦江之星是亞洲最大酒店集團——上海錦江國際酒店(集團)股份有限公司的子公司。公司創立於 1996 年，註冊資本人民幣 17971.29 萬元。從 1997 年第一家錦江之星開業至今，獲得大陸經濟型酒店業界的多項第一——持續被評為「上海市著名商標」、「上海市最具成長力的服務商標」；2006 至 2007 年度連續榮獲「中國經濟型酒店十強榜首和品牌形象力第一名」、「中國經濟型酒店品牌先鋒」等稱號。

現代意義上的經濟型飯店主要具備三個條件，第一，功能簡化，服務功能集中在住宿上，會議和娛樂功能大大壓縮，甚至跟本不設。第二，價廉實惠，經濟型飯店把現代家居的衛生、簡約、溫馨、舒適等特點融入客房，儘量給客人家的感覺，價格上經濟實惠，可謂簡潔舒適，物美價廉。第三，節省成本，例如人工成本，星級飯店的客房數與員工數的比例通常在 1：1 或 2 以上，而經濟型飯店僅為 1：0.5 以下。

目前市場上經濟型飯店的客房價格，大至是每間每日 100 元到 300 元左右（中小城市大多控制在 200 元以內），少數「豪華商務房」超過 300 元，除了像北京、上海等經濟較發達的大城市，消費者支付能力較強之外，其他地區的消費者之消費水準概在經濟型飯店的價格低點上。

隨著大陸旅遊者增多，特別是自助旅遊的發展，市場上對經濟型飯店的需求越來越高。目前中等消費階級是大陸人民旅遊的主力，原因是推行長假制度及收入水準的提高。旅遊已成為許多普通家庭的主要渡假方式，而這部分旅遊消費者對住宿的要求僅講究「安全、經濟、衛生、舒適」。高檔的飯店價格高昂，只能投宿於經濟型飯店，以滿足一般大眾住宿的需求，經濟型飯店乃很快崛起。

大陸經濟型飯店的發展可分為三階段：第一階段（1997-2003 年）的 6 年間，這段時間僅有錦江之星和新亞之星（後被錦江之星收購），歷經亞洲金融風暴、洪水之災、911 事件、SARS 事件之影響，經濟型飯店發展的腳步放緩，至 2003 年止，僅有 87 家開業。如果從大環境的飯店結構來看，此時期的高中低檔飯店的數量呈「金字塔」狀分布。飯店結構在社會經濟快速發展的新情勢下，成為那些價格適中、品質良好、管理優越的飯店有了新的動能。大陸經濟型飯店就是在這種情況下發展起來的。

第二階段（2004-2007 年）大陸境內觀光風氣回復，且經濟發展仍然在持續中，經濟型飯店從 2004 年進入快速發展階段。外資連鎖飯店看準這一商機，亦將營業觸角伸向大陸的經濟型飯店。此一階段，飯店家數與客房數的增加率與上年比各增加 114% 與 117%。開店速度迅速在一、二級城市占據市場，並迅速向三、四級城市擴張。其中，不僅有全國性品牌的快速擴張，也有區域性品牌湧入和大量星級飯店向經濟型酒店轉型。其平均年住房率在 80% 以上，毛利率可達到 40%，甚至超過 50% 豐厚的利潤，在在吸引資本熾熱的投資慾望。這個趨勢背後的原因在於，人們的消費意識正在朝著冷靜、成熟、消費差異、

個性差異方向發展。他們已不再追求奢華、高價格、設施齊全的高星級飯店，而越來越青睞於價格實惠、衛生潔淨、服務親切、舒適快捷的經濟型飯店。

第三階段（2008年 - 迄今），由於北京主辦奧運的關係，飯店數量仍不斷上升，但另一方面，從2008年10月始受到世界金融危機的影響，投資的腳步趨於審慎，經濟型飯店產業的發展進入調整期。隨著競爭的逐步加劇，尤其是成本的上升和住房率的下降，單體或小型連鎖的經濟型飯店面臨越來越大的壓力，競爭弱勢越來越明顯，與全國型連鎖品牌的住房率和平均房價逐步拉開差距。絕大部分的單體或小型經濟型飯店被全國型連鎖酒店所替代或兼併。

大陸經濟型飯店由於採取較低的成本，餐飲、會議、娛樂的附加功能相對儉省，主要還是以客房服務為主，並且更注重客房服務的提升，讓顧客仍能感覺物超所值。因此每晚住宿的價格以定在100～300元者居多數。

必須一提的是，經濟型飯店之所以蓬勃，要從2004年談起，因該年起經濟型飯店邁入一快速發展階段，為確保其住宿率與營收，「平均客房價格」（ADR）²⁶從2005年的154元，增加至2008年的194元，年增率為25.97%。甚且「每房日均收益」（Rev PAR）²⁷2005年的138元到2008年的184元，年增率為33.3%。（參閱表5）但因2008年金融風暴開始，經濟型飯店平均房租一直難以拉高。

另以住客的每日消費平均房租為例，2010年底以來，則以2011年7月的181元幅度的最高，遠高於上半年之平均房租167元。（參閱圖7）

表5 大陸經濟型飯店年度別客房價格

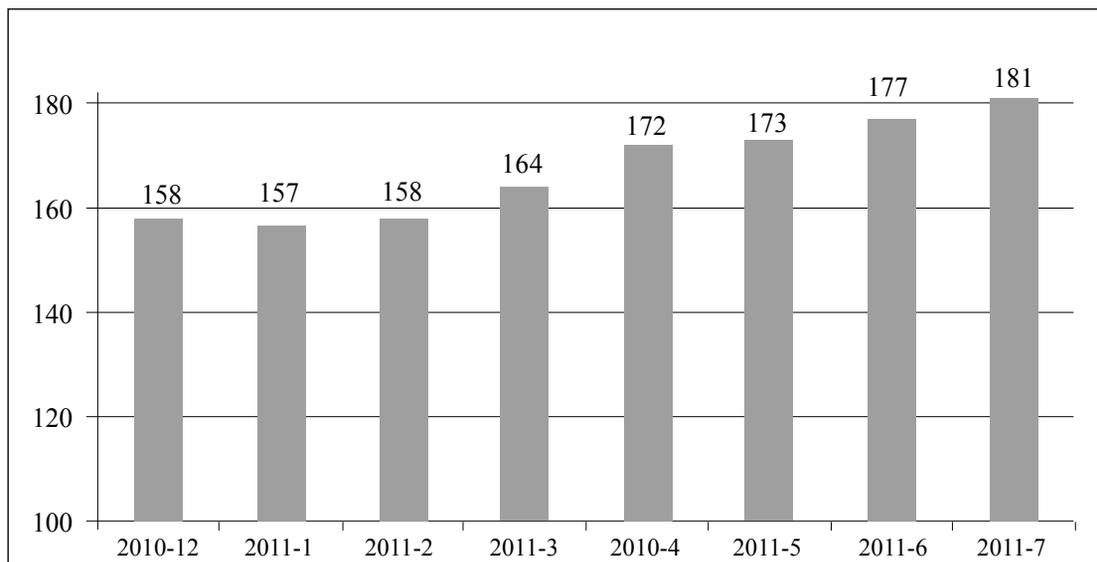
元：人民幣

	2005	2006	2007	2008
平均 Rev PAR	138 元	141 元	156 元	184 元
平均標準房價	328 元	209 元	212 元	209 元
平均 ADR	154 元	169 元	190 元	194 元
平均住宿率	89%	82.4%	82%	84.5%

資料來源：依據「中國經濟型飯店調查報告」（2010年8月13日），2011年5月10日下載，《道客巴巴網，doc88.com》，<http://www.doc88.com/p-68143045236.html>。作者製作整理。

²⁶ ADR (Average Daily Rate)：即是每日出租客房的平均房價，其計算公式： $ADR = \text{當日客房營業額} \div \text{當日出租客房數}$ （注意：客房營業額只計算房租，不包括其他雜支，如電話、洗衣、迷你吧等費用）。

²⁷ Rev Par 即是飯店總客房數中每一客房的平均收益，其計算公式： $Rev Par = ADR \times \text{住宿率}$ 。



資料來源：「2011 年 7 月經濟型酒店平均房價達 181 元」（2011 年 8 月 15 日），2012 年 3 月 13 日下載，《新浪博客網》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_70ded52d0100trvh.html。

圖 7 2010 年 12 月至 2011 年 7 月大陸經濟型飯店平均住宿房價

綜上，大陸經濟型飯店設定的價位，能夠為一般消費大眾所支持、喜愛，觀光消費占多數的中低收入階層，當然十分受用，有助於動觀光旅遊的興盛。

1997 年 2 月間，大陸經濟型飯店初由上海錦江飯店集團開業始，經過多年的淬練，經濟型飯店在量的方面成長很多，就前十大經濟型連鎖飯店而言，短短幾年之間就有驚人的成就，（參閱表 6）尤其是屬大陸本土的領導品牌連鎖飯店，更令人矚目。（參閱圖 8）

但是，本土知名的品牌，像如家酒店集團等，²⁸雖在大陸有一定的知名度及影響力，但與世界性、高知名度的外資經濟型飯店相比，仍然有一段差距。惟僅十餘年即快速發展的經濟型飯店，有好幾家在大陸市場占有率名列前茅，

其排名如下：1. 如家（23.50%）；2. 7 天（17.10%）；3. 錦江之星（9.5%）；

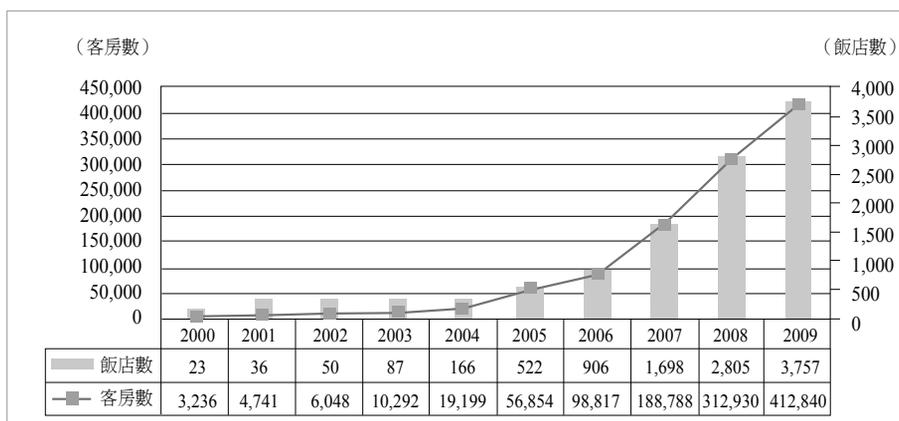
²⁸ 如家酒店集團：由首都旅行國際酒店集團（大陸資本最雄厚的飯店管理集團）與攜程旅行服務公司（從事吸納投資風險、收購旅行相關行業與投資飯店的旅行服務公司，成立於 1999 年）共同投資，2002 年 6 月創立（總公司設於上海，2006 年在紐約 NASDAQ 掛牌上市）。旗下所屬飯店有直營、加盟、委託經營之形態，是大陸最大的經濟型連鎖飯店。至 2009 年 12 月止，在國內 115 個都市設有 621 家店，71,407 間客房，其中 365 家屬直營店，226 家為加盟或委託經營店。

表 6 大陸十大經濟型連鎖飯店（以客房數量為基準，統計至 2009 年）

元：人民幣

順位			飯店集團名稱	創立時間	飯店（家數）			客房（間）			平均標準房價 ADR（元）		
2007	2008	2009			2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
1	1	1	如家酒店集團	2002 年 6 月	259	467	621	31,870	54,950	71,407	197	197	186
2	2	2	錦江酒店集團	1997 年 2 月	180	238	325	26,098	32,836	43,218	183	188	190
3	3	3	莫泰 168	2003 年 4 月	111	162	191	22,294	31,390	33,948	205	207	185
4	4	4	7 天酒店連鎖集團	2005 年 3 月	116	228	330	11,454	23,509	33,165	177	187	210
5	5	5	漢庭酒店連鎖集團	2005 年 4 月	64	182	238	7,101	22,244	27,301	228	228	217
6	6	6	* 格林豪泰酒店連鎖	2004 年 3 月	58	123	171	6,630	14,015	18,159	198	209	197
7	7	7	* 速 8	2004 年 6 月	64	91	129	6,216	8,339	12,185	210	202	202
12	8	8	* 宜必思	2004 年 1 月	9	21	35	1,891	4,523	6,660	156	168	191
10	9	9	維也納酒店集團	2005 年 1 月	10	19	21	2,183	4,351	4,726	224	216	216
9	11	10	中州快捷酒店連鎖	2002 年 3 月	18	22	25	2,432	2,850	3,148	150	153	143

資料來源：依據「中國經濟型酒店增長與品牌排行」（2010 年 3 月 18 日），2011 年 5 月 18 日下載
 《盈蝶中國經濟型酒店網》，<http://www.inn.net.cn/index.php?id=102>。作者綜合整理。
 註：有 * 記號者為外資連鎖飯店。

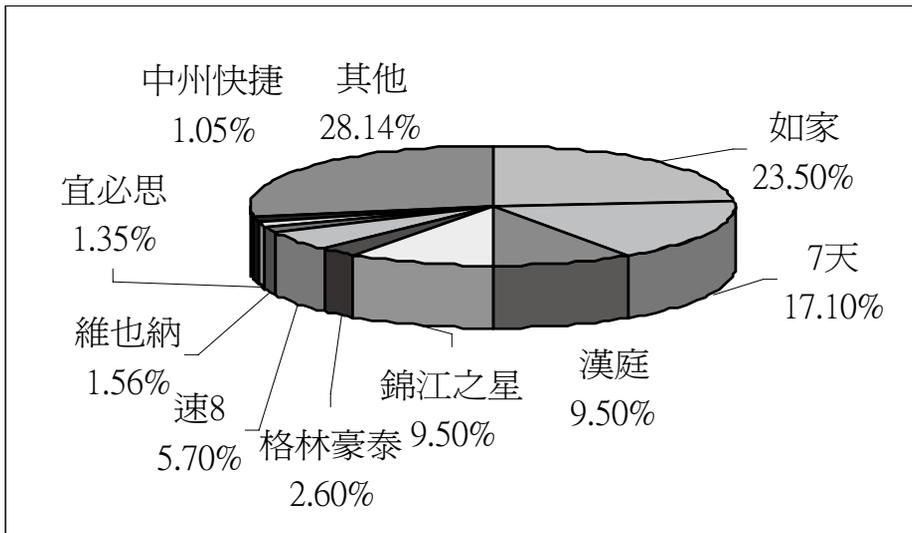


資料來源：「全國經濟型連鎖飯店行業分析」（原載：盈蝶經濟型酒店 2009 年 12 月月刊，2010 年 8 月 11 日網路公布），2011 年 5 月 18 日下載，《道客巴巴網，doc88.com》，<http://www.doc88.com/p-29955474681.html>。作者繪圖整理。

註：2010 年經濟型飯店數與客房數尚未統計公布

圖 8 2005-2009 大陸國經濟型連鎖飯店規模增長趨勢

4. 漢庭 (9.5%) ; 5. 速 8 (5.7%) ; 6. 格林豪泰 (2.60%) ; 7. 維也納 (1.56%) ; 8. 宜必思 (1.35%) ; 9. 中州快捷 (1.05%) ; 10. 其他 (28.14%)。²⁹ 其中，前 3 名的如家、7 天、錦江之星，在大陸經濟型飯店中占有率就達一半，以此看來，往後的大陸經濟型飯店，將逐漸走向「少數飯店集團的競爭態勢」。(參閱圖 9)



資料來源：「2011Q3 全國經濟型連鎖酒店集團市場佔有率」(2011 年 11 月 16 日)。由作者繪圖整理。

圖 9 大陸經濟型連鎖飯店市場占有情況

進一步以分布情形來看，經濟型飯店的分布狀態，其顧客的來源，與地區性有顯著的關係。以經濟相當繁榮、土地價格高昂的北京、上海、廣州、深圳等一線城市為主要分布區域，其中僅北京和上海就占全大陸四分之一左右，二、三線城市經濟型飯店市場尚擁有發展的空間。以大區域而言華北、華東、華中、華南地區，經濟型連鎖飯店明顯較為密集。(參閱表 7)

²⁹ 「2011Q3 全國經濟型連鎖酒店集團市場佔有率」(2011 年 11 月 16 日)，2012 年 3 月 12 日下載，《盈蝶經濟型酒店網》，<http://www.inn.net.cn/news.php?id=3110>。

表 7 大陸主要品牌經濟型酒店區域分布

	如家	漢庭	7 天	錦江之星
華北地區	219	103	120	82
華東地區	411	313	219	260
華中地區	89	38	178	62
華南地區	77	24	213	17
東北地區	96	38	39	28
西南地區	44	16	97	13
西北地區	68	33	29	23
飯店總數	1,004	565	895	485

資料來源：從易，「中國經濟型酒店城邦」（2011年12月1日），2012年3月13日下載，《雪球網》，<http://xueqiu.com/6313049521/20425253>。

但是，從 2006 後半年來看，隨著大陸經濟型飯店集團不斷擴張營業規模，大陸經濟型飯店的區域分布開始產生變化。市場比較成熟的華北、華東、華中、華南地區，經濟型飯店的版圖擴大之同時，也有很多經濟型連鎖飯店集團亦將觸角伸向東北、西南與西北地區。³⁰ 以這種趨勢而言，在較內陸的區域將有更多的展業是可預期的。

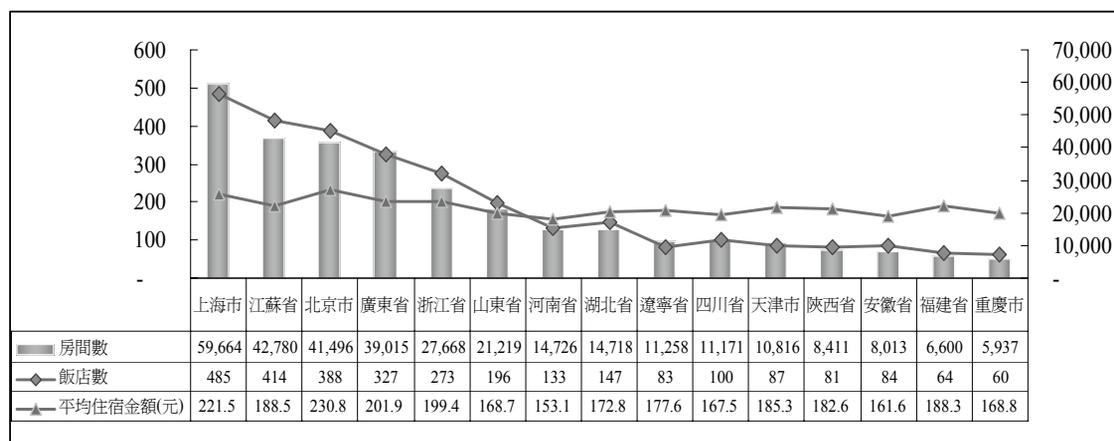
現今，經濟型飯店的客房數最多的前 16 名飯店（參閱表 8），其分布地區概以北京、上海、深圳、廣州為中心，成為經濟型飯店密集的區域，隨著經濟型連鎖飯店在內陸的開展，東北的遼寧省、西南的四川省、西北的陝西省，在數量上已分別居第 9 名、第 10 名、第 12 名。（參閱圖 10）。

³⁰ 華北地區：北京市、天津市、河北省、山西省、內蒙古、山東省。
 東北地區：黑龍江省、遼寧省、吉林省。
 華東地區：上海市、浙江省、江蘇省、安徽省、福建省、江西省。
 華中地區：河南省、湖北省、湖南省、江西省、安徽省。
 華南地區：廣東省、廣西壯族自治區、海南省。
 西南地區：重慶市、四川省、貴州省、雲南省、西藏自治區。
 西北地區：陝西省、甘肅省、青海省、寧夏自治區、新疆地區。

表 8 大陸主要知名品牌經濟型飯店

外來品牌		本土品牌	
宜必思 Ibis	Daysinn	錦江之星	中州快捷
快捷假日	漢庭	如家快捷	金一村
萬怡、華美達	維也納	莫泰 168	都市客棧
速 8	格林豪泰	7 天	寶隆家居

資料來源：作者自行製作。



資料來源：依據「2009-2010 年中國經濟型連鎖酒店研究報告業態分布」(2011 年 4 月 17 日)，2012 年 3 月 12 日下載，《道客巴巴網，doc88.com》，<http://www.doc88.com/p-79121228062.html>。作者繪圖整理。

圖 10 大陸經濟型飯店客房數量前 15 名飯店的區域分布

大陸的經濟型飯店產業僅僅 10 年間，受到一般旅行大眾的支持與喜愛，不但在經濟繁榮的地區發展，也已在地方普遍的開展。「經濟型飯店」在大陸是一個全新的產業形態，不能用價格高低來衡量，也不能單依靠功能和產品特徵來衡量。這一個全新業態的發生和發展，是現代大陸飯店業發展歷史中最為重要的事件之一。

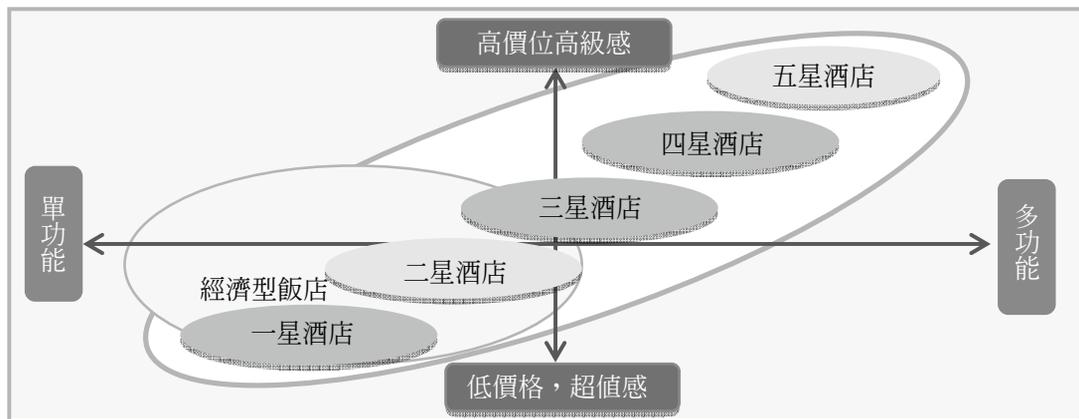
綜合研究，今後大陸經濟型飯店的市場趨勢有下列 6 點：

- (一) 規模化：經濟型飯店規模從小到大，從行業配角發展到主角之一，成為飯店業重要組成部分。

- (二) 市場化：經濟型飯店之行業管理體制更加協調，最終走上統一的市場經濟體系。
- (三) 國際化：經濟型飯店管理水準趨於國際化。
- (四) 集團化：經濟型飯店將走向集團化的發展。
- (五) 品牌化：連鎖和特許經營（franchise）是經濟型飯店受歡迎的合作模式。
- (六) 多元化：經濟型飯店客源為多樣化。

大陸改革開放後，隨著觀光產業的發展，飯店產業也有明顯的發展，形成一個合理化的飯店產業結構。經過三十多年的發展，大陸飯店從政府「接待型」產業，轉形為「市場經濟型」產業。實際上，其發展不只是規模的擴大而已，內在品質也一起提升。飯店的經營面、管理面已到相當成熟的階段。

當然，三十多年來的淬練，大陸飯店產業的細分化朝更穩定的方向發展。改革開放之初，飯店產業規範付諸闕如，有賴 1988 年『中國星級飯店評定制度』公布與實施，各等級的飯店營運始得依循，飯店產業乃蓬勃的開展（參閱圖 11）。不過，因應市場需求的變動，以「平價、乾淨、安全、舒適」為號召，提供高品質服務的經濟型飯店，在高檔飯店的另一市場中異軍突起。



資料來源：作者自行繪圖

圖 11 大陸飯店產業的等級細分化

大陸的飯店產業，以星級飯店為中心，提供住宿與多功能設施的服務。但是由於各等級飯店的細分化，從平價、優質服務的經濟型飯店，到外資飯店為

代表的豪華、高價位飯店，可謂一應俱全，各階層的住客可依其喜好做選擇，產業結構可說已相當成熟、完備。

大陸由於加入 WTO、舉辦北京奧運、上海世博，星級飯店像是遍地開花似的開展起來，外資連鎖飯店集團亦不落人後，快速的在市場中現身，大陸的飯店產業乃進入全球化競爭的時代。³¹

但是，從 2008 年 10 月起，受到國際金融風暴的衝擊，部分知名的國際連鎖飯店集團，本圖北京奧運與上海世博之利，計畫擴大營運規模，因景氣衰退關係陸續擱延計畫，³² 一些高檔飯店擴充計畫受阻，但另一方面，新的經濟型飯店卻在經濟發展有成的華北、華東、華中、華南地區，甚至在東北、西南與西北地區紛紛展業。

在世界金融風暴的影響下，客源大幅減少，飯店產業的萎縮乃無可避免。經營效率每況愈下，絕大多數的企業都減少出差費用，所以部分高檔飯店的顧客轉而流向中低價位的經濟型飯店，這乃是必然的現象。³³

以高檔飯店為主要訴求的外資連鎖飯店集團，雖然延遲新的投資計畫，另一方面卻積極開發大陸經濟型飯店市場。以美國溫翰飯店集團 (Wyndhen Hotel Group)³⁴ 而言，旗下的速 8 飯店 (Super 8) 預計到 2012 年前開出 1000 家加盟飯店及直營飯店；³⁵ 而法國的雅歌飯店集團 (Accor Hotels)³⁶，旗下的宜必思 (Ibis) 飯店於 2010 年共開設 42 家。³⁷ 其他以開設高檔飯店為主的知名外資飯店集團，也將積極著力在大陸設立經濟型飯店，以爭取廣大的商機。開設經濟型飯店，雖是世界性的潮流，但是要面對這種飯店的戰國時代，其競爭之激烈是可想像到的。大陸的飯店產業如要繼續發展下去，在全球化戰略的前提下，

³¹ 陳立平，「國際酒店集團在華發展的制約因素及趨勢分析」，江西財經大學學報 (江西)，第 6 期 (2005 年)，頁 103-106。

³² 談佳隆，「中國星級酒店泡沫顯現」，中國經濟週刊 (大陸)，第 20 期 (2009 年)，頁 42-43。

³³ 朱曉敏，「金融危機下我國經濟型酒店發展面臨的機遇」，消費導刊 (北京)，第 4 號 (2009 年)，頁 71。

³⁴ 美國溫翰飯店集團 (Wyndhen Hotel Group) 是世界規模最大的「加盟契約飯店集團」，遍布全球 65 國以上區域，擁有七千多家飯店 (581,000 間客房)。該集團分設 10 種不同品牌，以迎合各層級消費者的需求，速 8 (Super 8) 即是其中的一種品牌，以汽車旅館的型式，提供平價消費，重視客房的乾淨清潔，並且給予住客貼心、友善的服務。該集團光是在北美地區就有 2,000 個營業處所，規模之龐大可見一般，但是以親切為見長的特點亦贏得世人好評。

³⁵ 「關於速 8」，2012 年 3 月 12 日下載，《中國加盟網》，http://search.jmw.com.cn/jmw_user/su8/index.html。

³⁶ 雅歌飯店集團 (Accor Hotels) 在全球 90 個國家中擁有 4000 家飯店，是世界上最大的飯店集團。但是就營業收入而言，與其他大型連鎖同業相比較，多數集團的營收均傾向在北美地區，惟獨雅歌集團的市場營收主力卻是在歐洲地區，也因如此，被認為是歐洲最大的連鎖飯店集團。

³⁷ 「中國經濟型酒店十年發展行業狀況」(2011 年 2 月 5 日發布)，2012 年 3 月 12 日下載《MEADIN 網》，http://res.meadin.com/IndustryAnalysis/2011-2-6/11267935_2.shtml。

應追求更合理的經營方式加以因應。

總之，受到大陸經濟發展影響，多年來飯店市場不但已驅向成熟且數量持續往上攀升。無怪乎美國康乃爾大學旅館管理學院院長 Michael D. John 於 2009 年即表示，大陸飯店市場可望在 5 至 10 年內超越美國。³⁸

肆、結論

由大陸飯店產業發展與結構變遷，回顧三十多年來的歷程，循著飯店產業的法制與規範來看，可瞭解其產業結構的歷史發展與變遷。由於外資飯店的進入市場，以及大陸國民所得的增加，消費者對飯店的環境、衛生、安全與舒適的要求也隨之提高，多功能服務（如餐飲、會議、展覽、娛樂等）需求更殷切。而資訊時代來臨，消費者掌握的消費資訊愈來愈多，對飯店營業資訊亦復如此，做為企業經營的飯店，面對顧客，就必須要展現高度之專業性，才能贏得消費大眾信賴。

現今，已有愈來愈多的投資在經濟型飯店上，特別是那些產業興盛、人口密集、交通流暢的地區，更是投資者競相追逐的地點，而飯店服務的多功能化亦才可能滿足消費者的需求。雖然飯店產業的競爭已無法避免，處在「機會與威脅並存的時代」中，無論因應國內觀光或國外觀光的風潮，將循著市場經濟的機制而持續繁榮，兩岸已簽 ECFA，未來我們的企業投資大陸觀光產業或飯店經營時，務必知悉未來大陸飯店發展趨勢的走向：

- 一、隨著市場需求的增加，飯店的服務雖盡可能滿足客人，但業界已普遍體認，除了價位之外，建立本身的特色與企業文化是非常重要的。
- 二、飯店產業更注重人才的培育。對於人才的培訓，不僅在中、高級飯店而已，數量愈來愈多的經濟型飯店，人才需求殷切，也是培育的重點，而現今的飯店管理學院、大學的飯店管理學系也愈來愈多。不久之後，將會開花結果，使得業界人才濟濟。
- 三、通過學習借鑑外資飯店的經驗，飯店產業逐漸與世界接軌而取得發展，同時也為本土飯店帶來技術的革新，經營管理技術日益精緻成熟。

³⁸ 趙煥焱，「中國飯店業復甦的信心開始出現」（2010 年 1 月 30 日），2011 年 12 月 10 日下載，《全球品牌網》，<http://www.globrand.com/2010/346081.shtml>。

- 四、飯店集團化進程增強，今後不但有更多的外資飯店集團大舉進入大陸，本土飯店集團也有逐漸增加的態勢。
- 五、與飯店成長伴隨的飯店顧問公司相對增加，且有更大的揮灑空間。外資的華盛國際（hvs）與浩華（htl）飯店管理顧問公司在大陸已負盛名。而大陸的本土飯店顧問公司亦在崛起中，華美酒店顧問有限公司就是其中的代表。