

中国饭店集团发展报告显示——

结构愈加稳固 发展强调均衡

□ 本报首席记者 王玮

“每年报告的内容不同，解读的主题也有所不同。记得之前有的主题是规模的喜悦、素质的忧患，有的是打造更加具有竞争力的饭店集团。在整个行业情况发生变化的当下，饭店集团更需要强调的是均衡。”日前，中国旅游饭店业协会在其主办的第二十二届中国饭店集团化发展大会上，发布了《中国饭店管理公司(集团)2022年度发展报告》(以下简称《报告》)，中国旅游协会副会长兼秘书长张润钢对《报告》进行解读时如是说。在他看来，中国饭店行业正处于40年未有之变局，需要更高的站位和更宽的视角来看待行业的发展变化。



图虫创意 供图

集团规模增势放缓

《报告》在总结中国饭店集团2022年度业务活动的特点时，第一个提到的是：饭店集团规模增势放缓，产业集中度略有下降。《报告》显示，2022年参与统计并提供有效数据的69家饭店集团共管理4.8万家饭店，客房数481.55万间。从饭店规模发展来看，2022年饭店数和客房数均保持正增长。但从增长率来看，2022年饭店数和客房数的增长率分别为7.1%、8.2%，低于2021年的15.2%和11.8%。此外，产业集中度也低于上年同期水平，降幅在2个百分点。

5年来，饭店集团一直保持持续性增长，但2022年增速较前两年有所放缓。对此，张润钢认为，这与疫情的冲击有关，但也和疫情发生前行业累积下来的一些问题有关。比如，此前有些项目以房地产拉动实现规模快速增长，忽视了饭店行业自身的发展规律，一些饭店运营

水平不理想，经济效益不佳等。“增长肯定是好事，但饭店数和客房数增速下降，如果是由于集团积极调整战略而引起的，未必是坏事，我们要辩证地分析这一问题。”从《报告》中的数据来看，各饭店集团规模发展速度差异明显。比如，2022年，曙光、美豪、岭南等集团客房数增长率超过30%，增幅靠前；青藤、东莞八方、粤海等集团客房规模降幅超过10%，降幅靠前。

记者注意到，规模增长率起伏较大的集团基本处于第三和第四梯队，也就是客房规模在1万间至5万间和1万间以下的两个范畴内。尤其是第四梯队，排名调整相对来说最为明显。不过，这个梯队有60%以上的饭店进入了2022年度中国饭店集团60强名单。比如，作为河南的一家饭店集团——仝那酒店集团，因拥有7524间客房上榜即入60强，其在华中地

区拥有较高的影响力。无巧不成书，2022年名次有较大跃升的曙光酒店管理集团，同样被称为区域型的饭店集团，而且这两家饭店集团都背靠颇有实力的实业集团，相对来说，在资本、资源的获取上更有优势。

但要论强势入局，还得是国资控股的饭店集团，比如，新上榜的贵州酒店集团在第四梯队排名靠前，而首次入局的安逸酒店集团和中国融通旅业发展集团，直接空降至第二梯队和第三梯队。有业者表示，饭店领域早就是一个充分竞争的市场，不管是经营主体是国资控股还是民营企业，都必须要有集中优势资源的能力才能做大做强。

尽管在2022年饭店集团规模的排行中有新面孔加入，也有老面孔退出，但是整体来说波动并不算大。

“目前来看，拥有10万间以上客房的第一梯队成员和客房数量在5

万-10万间，处于第二梯队的饭店集团运转相对平稳，总体上讲都有各自的特色和独到的发展策略。但现在一大部分饭店集团集中在第三梯队，大约有30多家。这个梯队的情况就比较复杂，有的规模尽管不大，但是运转的质量和效率还是不错的，当然也有一些特色相对平淡或者问题多一些的集团。”张润钢分析认为，从2018年到2022年，中国饭店集团在规模的格局上基本固化了。这5年间，锦江、华住、首旅酒店和格林，这几家排名前4位的饭店集团始终没有变化过。而疫情这3年，排名前12位的饭店集团也没有发生过位次的变化。“预计这个格局在未来一段时间还会继续固化，但是，有一些集团的规模，不管是因为重组还是发展或是瘦身，可能在2023年会有一些调整，但是大的格局不会有什么突出的改变。”

产业结构还需优化

“从整个行业的供给情况看，我们很难再像前些年那样追求那么高的集团化增长率。在增长速度不得不放缓的情况下，其实更应该关注集团内部的结构。”在深入产业结构分析的部分时，张润钢这样说。

《报告》显示，2022年，参与统计并提供有效数据的68家(华住未提供饭店类型)饭店集团管理的3.99万家饭店中，有限服务饭店占比约为89.3%。

“有限服务饭店占据了压倒性的优势是我们饭店集团的一大特点。”张润钢说。翻看《报告》，记者注意到，在2022年饭店集团全服务饭店规模的排行中，位列前三的是洲际、万豪和温德姆，而在总规模排名中靠前的首旅酒店和锦江，在榜单中仅位于第12位和第24位。张润钢认为，不是有限服务饭店的价值不高，而是从全球知名饭店集团来看，其主打产品还是全服务饭店。经营和管理全服务饭

店的能力，在一定程度上反映了一个集团更高层次的水平。

不过，目前，我国饭店集团这一结构趋势可能会在将来发生变化。根据《报告》的数据，2022年有限服务饭店数环比下降13.6%，全服务饭店数环比增长17.4%。此外，2022年累计关闭饭店2456家，其中98.2%为有限服务饭店。但在多数业者看来，想要让全服务饭店得到快速发展，首先要解决如何让其在国内市场实现更多盈利的课题。

“中端型品牌及客房供给增加”是《报告》对于饭店集团品牌档次结构特点的一个总结。从相关数据来看，2022年，饭店集团新增品牌均为中端，同时中端型客房占比达到41.1%；经济型客房占比下降约6个百分点，为31.6%。豪华型饭店客房和高档型饭店客房占比分别为8.6%和18.7%。饭店行业“橄榄型”

供给结构进一步稳固。

除了经营形式、档次结构外，类型和区域也是观察饭店集团结构的维度。《报告》的集团筹开数据显示，今年预计新增6229家饭店，从筹开饭店类型来看，商务型饭店占92.9%，度假型饭店仅占7.1%。商务型饭店成为集团筹开的主要类型。从筹开饭店的区域结构来看，今年三线城市、四线及以下城市，90%以上是商务型饭店。“但是，低线城市到底有多大的商务市场需求，是一个非常值得思考的问题。此外，现在的消费需求是否已经从商务型市场开始转向别的市场，也是饭店投资人需要高度关注的。”张润钢提醒。

数据分析机构STR日前公布的数据回应了这一问题。数据显示，今年前5个月整个饭店行业喜忧并存：整体来看，饭店入住率尚未恢复2019年的水平，但在房价的强势驱动下，

几大难点亟待突破

提到饭店集团发展的难点，就离不开对“人”的讨论。《报告》在人力资源章节中的几组数据，把几大难点清晰地表现出来。

首先是总部员工支撑比例，也可以理解为一家人成员饭店需要多少个总部员工来管理支撑，一定程度上反映集团总部对成员饭店的管控效率和支持力度。数据显示，2022年大多数集团总部员工支撑比例集中在2人以下。对比2021年的数据，支撑比例在0.5人以下的集团数量正在大幅上升。从各档次品牌门店的平均人房比来看，豪华饭店的人房比为0.69，高端型为0.5，中端型为0.26，经济型为0.15。

“如果饭店集团想迎合当前的市场需求，将更多的重心做生活方式类和度假休闲亲子类产品，用工的需求和每一个员工的劳动强度要远远高于传统商务酒店。因为这类客群在饭店停留的时间更长、需求也更

多，那么，总部人员配置不够、人房比不高，饭店对客人的服务谁来保证？”对于以上数据，有业者提出了这样的疑问。

张润钢在这个基础上提到了另一个值得饭店重视的计算维度——饭店集团的人均产值，即饭店营业收入与总人数之比，它的高低与集团营业收入类型、档次、商业模式和员工素质等密切相关。“如果人均产值能够达到一个比较高的水平，人房比稍微高一点又有何妨？相反，如果人均产值上不去，饭店把人全部裁掉，换成机器人，恐怕也很难正常运转。”但相关数据显示，2022年人均产值低于上一年的头部饭店企业并非个别。

人的问题如何解决？其实道理饭店人都懂，就是要让饭店有更好的发展前景和收益。但是如何突破？“这就看饭店集团是沿用40多年来已经习惯的产品模式和商业模式，还是另辟蹊径。突破了，就能有更高的

待遇提供给员工，才能形成人力资源上的良性循环。”张润钢说。

除了人的问题外，张润钢认为，饭店集团的另外一个难点就是如何强化饭店资产管理。

资产管理缺位和错位；经营管理和资产管理两张皮；曾经担任过饭店总经理的人，可以很快转型成业主代表，其任务就是监督现在的总经理……这些都是现在资产管理中的一些常见的现象，而这背后深层次的原因是投资目标缺失或不清晰所致。

一位专业人士说，资产管理最主要的作用是帮助业主实现投资目标，而不是简单地监督管理公司。

那么问题如何解决？“大体上有4个要素，一是资产管理要有清晰的目标，二是要有相关的专业机构，三是要有明确的内容，四是要有相应的机制。目前来看，一些国际集团已经成立了资产部，安排相关的工作。”张润

钢回答道。在他看来，之所以要解决这个难点，原因是有的饭店集团经济效益不好，问题比较多，甚至积重难返，资产管理的缺位和不专业就是重要原因之一。

正如文章开始提到的，在当前较为复杂的形势下，饭店集团想要实现高质量发展，需要特别强调均衡。“从行业层面上来看，是饭店高中低档之间的均衡、类型之间的均衡、区域之间的均衡，各集团要有符合自身实际的发展战略及策略。从集团层面上来看，要实现规模与质量之间的均衡、规模与效益之间的均衡、企业发展与员工发展之间的均衡、经营成果与资产质量之间的均衡、商业价值与社会价值之间的均衡。”张润钢说，集团饭店集团发展到今天，已经走过了简单追求规模的阶段。规模始终是要追求的，但是在此过程中，要强调整体的均衡性，这是实现中国饭店集团高质量发展的必由之路。

“最近好几个院子都被订满了，忙不过来了，急招人！”近日，北京环球影城附近的民宿预订火热，途家民宿房东孙乾忙着为民宿增加人手。不仅是北京，暑期来临，民宿预订进入旺季，多地民宿迎来预订、入住小高峰，“租个别墅”“亲子游”“清凉游”等成为暑期热词。

暑期预订攀升快

暑期到来，民宿市场愈发火热，预订量攀升，跨省游订单快速上涨，亲子客群成为主力。

根据木鸟民宿的数据，今年暑期，民宿订单有望达到2019年同期的3倍，客房软硬件品质良好的民宿订单有望达到2019年同期的5倍，用户更愿意为高品质的体验型民宿买单。

近日，全国多地连续高温，避暑清凉游成为不少人的出游首选。根据途家民宿数据，青岛和威海包揽了热门预订城市的前两名，威海民宿预订量较2019年同期增长近8倍。截至7月9日，热门预订城市前十名为威海、青岛、北京、成都、大理、西安、重庆、上海、秦皇岛和厦门。除了到海滨城市避暑外，不少游客选择到新疆、甘肃等地清凉游，多个西北城市成为暑期民宿预订黑马，预订量攀升较快。

亲子游成为暑期出游主力。木鸟民宿数据显示，预订民宿的用户中，亲子用户占比近四成。6月中旬以来，该平台带有“亲子”关键词的民宿访问量增长显著，房源标题中带有赶海、滑梯、海洋球、泳池、钓鱼等标签的民宿订单上涨较快，亲子家庭民宿消费需求旺盛。截至目前，在木鸟民宿平台上，以京郊民宿为目的地的亲子游订单较2019年同期增长了210%。

“租个别墅”受热捧

途家民宿的数据显示，暑期多人出游比例明显增长，一家人一起“租个别墅”度假受热捧。独栋别墅订单量相较2019年同期增长了约180%，平均入住时长达到2至3天，秦皇岛、北京、大理、湖州、三亚为今年暑期独栋别墅预订量较高的城市。

“一到夏天，我们几家就会带着孩子到京郊租个别墅，里面有专门的儿童游乐室，泡泡池、滑梯、室内露营帐篷，孩子们都很喜欢。大人们边烧烤边聊天，傍晚一起出门采摘，享受乡村生活，很惬意。”北京市民李女士说。

“租个别墅”也成为年轻人聚会的首选。白天出去玩儿，晚上在别墅里打牌、K歌、游泳……在北京工作的人帆告诉记者，天气太热了，不想去人多的地方凑热闹，但又想和小伙伴儿相聚。独栋别墅有公共空间，可以一起玩，又有多个独立卧室，休息时互不打扰。

有民宿主介绍，暑期整租订单比例明显增加。“有客人组团聚会，还有布置求婚的。这些我们都有经验，会根据客人需求提供定制服务。”

跟着课本去旅行

这个暑期，寓教于乐、学有所获成为亲子家庭的“刚需”，小猪民宿平台数据显示，亲子、研学、博物馆、海洋馆等关键词搜索热度持续上升。以大熊猫为标签的旅行目的地成都热度居高不下，上海迪士尼度假区、北京环球度假区、广州长隆旅游度假区等备受亲子家庭青睐，这也间接带动了目的地周边民宿预订热。

值得关注的是，“10后”跟着课本去研学升温。木鸟民宿报告显示，6月中旬以来，长沙、南京、西安、北京、苏州等地研学游订单增长较快，其中，长沙研学主题的民宿订单较2019年同期增长了11倍，南京增长了5倍。《沁园春·长沙》中的橘子洲头、《乌衣巷》中

民宿预订进入旺季

遛娃、避暑、城市漫游受欢迎

□ 本报记者 唐伯依

的秦淮河，以及多次出现在中小学课本中的名胜古迹，如西湖、八达岭长城、颐和园、拙政园、兵马俑等成为民宿客人的热门研学打卡地，同样带火了周边民宿的生意。

此外，记者发现，在小猪民宿平台上，“赶海挖沙”“海钓”“海洋博物馆”等海边研学主题的民宿订单量呈上涨趋势，多家民宿上线了海边研学、赶海挖沙、海洋馆一日游产品。

亲近自然的农耕游也成为暑期的亲子游新玩法。陕西西安的紫阳民宿房东荀云华介绍，暑期民宿会为客人提供多种农事活动体验，让孩子们从实践中体验乡村魅力。“院子旁有自己种的几十亩稻田，夏天可以带孩子去稻田捉鱼，听青蛙唱歌，院子外有条河，水非常清澈，可以游泳。”

城市漫游成潮流

继“特种兵旅游”后，城市漫游(CityWalk)成为年轻人的旅游新趋势。用脚步丈量城市、走走停停的深度游更能感受一个城市的风土人情。

途家民宿平台上，CityWalk的关键词搜索量相比今年1月增长了450%。不少民宿推出了CityWalk路线，帮助客人更好地了解本地生活。

北京梧桐宿夏民宿的房东范先生介绍：“我们会为每个客人定制游玩线路。这些线路都是我们自己一点点探索出来的。一般会挑一些周围风景好的区域和人文气息浓的景区，搭配起来推荐给客人，希望将来能将其打造成为民宿的特色。”

福建泉州的不近民宿还为客人提供泉州美食版CityWalk线路图，生动的手绘地图结合清晰的路线规划，让游客更好地融入这座城市，了解在地文化。

“00后”群体玩法新

年轻人的个性化出游需求持续释放，“00后”成为最会玩的群体。除打卡网红城市外，“00后”在目的地选择上，更看重当地的活动和体验品质，包含美食美景、文博潮流、民俗非遗等体验内容的民宿更受“00后”喜爱。

除了城市漫游，“00后”更钟情海边冲浪避暑。作为冲浪旅游目的地的海南万宁，暑期民宿预订量同比2019年增长了22倍。倡导打工换住宿方式的“义工游”成为当地热门玩法。

万宁凹小院民宿负责人说：“暑期到民宿做义工的年轻人很多，他们边打工边游玩两不误。我们欢迎更多的年轻人到民宿做义工，他们既能帮助民宿解决旺季的用工问题，也能学到实用技能，还能在民宿中休闲娱乐。”



小朋友在北京市密云区的老友季花园民宿戏水 民宿 供图