

先行者之路——首旅集团

从1982年正式对外营业的国内第一家引进外资和国际品牌管理的酒店——北京建国饭店，到2004年首旅建国实现重组，到2006年的中外合资，首旅建国一直是中国酒店业改革发展的先行者，引领着中国酒店民族品牌走向发展、走向成熟、走向国际。

十里长安街，就是一座活着的“建筑博物馆”，北京饭店、贵宾楼饭店、国际饭店、京伦饭店、建国饭店这些经典建筑见证着首都的历史变迁。而漫步在长安街上，你也许并没有意识到这些饭店背后其实都刻着两个字——“首旅”。

首旅集团，这个庞大的企业涵盖了吃住行游购娱六大板块、十大品牌，首旅建国酒店管理公司作为首旅集团旗下十大品牌之一，已经成长为集团酒店业务板块中的核心力量，首旅建国的成长历程也折射出中国酒店业30年发展的曲折历程。

延昔日辉煌

纵观不少国际酒店品牌的发展轨迹，很多都是从单体酒店发展来的，首旅建国也不例外。做为首旅建国的旗舰店，北京建国饭店的诞生要远远早于首旅建国。1982年春天，北京的东长安街延长线上悄然出现了一座雅致的淡黄色建筑，这座现在看来毫不起眼的建筑，在当时吸引了无数关注的目光，更成为中国酒店业发展过程中的里程碑。她，就是中国的第一家中外合资饭店——北京建国饭店。

走近北京建国饭店，就能发现它的确有太多的“与众不同”：

它是北京中央商务区鳞次栉比的高楼大厦间唯一的拥有小桥流水和绿树花园的建筑。坐在建国饭店的大堂里，透过宽大的落地玻璃，看着花园里流泉滴翠，恍惚间会忘却一切繁华与喧嚣，仿佛身处久违的世外桃源，正所谓：“都市绿洲，自在建国”；

它是中国酒店业改革开放的先驱者——在当时还没有引进外资先例的情况下引进了美方投资者，成为中国第一家合资饭店；它率先引进了著名的半岛国际酒店集团对

饭店进行经营管理，为当时还是招待所水平的中国饭店业吹进了第一缕春风；

它实现了令人称奇的投资回报率：开业 26 年，所赚利润为当时投资总额的二十多倍；它接待过众多的国家元首和政府首脑，并赢得了国内外宾客的赞誉；

当然，建国饭店对于中国饭店业发展的意义，更在于饭店的管理人员在虚心学习外方管理方法和管理经验的基础上，将其与中国的国情及建国的具体实践相结合，创造了以“垂直管理、层层负责、分工合作”为主要标志的新型管理体制，不仅在开业五年后顺利实现了建国饭店的中方管理，并且开始对外输出管理，逐渐形成了酒店管理公司的雏形，和代表“建国品牌”的内涵。

创民族品牌

首旅建国酒店管理公司的前身——建国国际酒店管理有限公司成立于 1998 年。2004 年，公司改组为首旅建国。在 2004 年重组后，首旅建国坚定地走上了以品牌立身的扩张之路。

在中国，多数本土酒店管理公司往往看重旗下酒店数量的增加，忽视品牌的构建——没品牌，或是公司即品牌，一个品牌之下包罗了各种品流的酒店，定位模糊，从而难以形成一套规范的品牌标准，这导致我国的酒店集团真正形成连锁化经营、规模化发展的并不多，在与国际知名酒店品牌的角逐中缺乏核心竞争力。“集而不团”是本土酒店管理公司的“短板”，而国际知名酒店品牌正是凭借其强大的支撑系统在中国迅速扩张，并取得良好业绩。

所以首旅建国并没有急于大张旗鼓地吸纳新项目，而是首先与国际知名的专业顾问公司一道将旗下的饭店资产重新进行了梳理，以确定对现有资产如何进行优化、重组。“目前国内有 1 万多家酒店，其中 5 星级市场上，国际品牌占绝对优势，而 4 星级标准饭店有数百家，国际品牌进入程度不高，只有 HolidayInn 和马可波罗等有限的几个品牌，在这一层面可操作的空间比较大。”在对市场进行深入分析的基础上，首

旅建国勾勒出了自己的品牌定位——以“建国”作为主打品牌，以国内中、高端商务客人为目标客源的“四加五减商务型酒店”，就是四星级里最好的，五星级偏弱的。高的也不做，低的也不做，首旅建国则非常清晰地认识到应将自身放在大的竞争环境中进行品牌定位，扬长避短，在市场细分的基础上寻求专业化的成长空间。

此基础上，首旅建国在总部建设和资源配置方面做出了很多努力：首旅建国制定了涵盖酒店经营的各个方面的品牌软硬件标准体系，包括设施标准、服务标准等等，为旗下的酒店提供强有力的支撑；北京建国饭店所营造的“都市绿洲，自在建国”轻松舒适的风格最终被确定为各建国品牌酒店设计风格的模版，以期使每一个走进建国品牌酒店的客人，都会感受到这种轻松与舒适；首旅建国还为建国品牌设计了统一的标识，力求在酒店的形象上达到品牌连锁的要求……。首旅建国所做的这一切都是希望通过统一的酒店风格、品质来体现品牌核心内涵，得到客人对品牌的认同。

品牌的明确定位，为以后首旅建国在项目的取舍上提供了参照。每一次接手新项目之前，首旅建国会先进行可行性研究，评估项目是否符合品牌定位、产品标准，然后据此判断项目是否可行。与一般酒店管理公司会尽可能扩大规模的普遍做法相比，首旅建国显得更为审慎，这种审慎体现出首旅建国的自信，同时也体现出首旅建国对业主负责的态度。

走国际化之路

2006年，首旅建国酒店管理公司在股权多元化和运营国际化方面取得了突破性进展。在完成了所有的法律手续以后，外资正式持有其四分之一的公司股份，使首旅建国成为中国第一家运作本土高星级商务和度假品牌的合资公司。实现了中外合资，对于建国品牌、首旅集团，乃至整个中国酒店业都是具有历史意义的，这一事件在中国酒店业发展历程中写下了浓墨重彩的一笔。

其实在我国，中外合资经营酒店管理公司早有实践，1982年作为国内第一家引进

外资和国际品牌管理的酒店，北京建国饭店成为中国酒店行业第一个“吃螃蟹的人”，此后一大批“三资”酒店或国际酒店集团管理的涉外饭店在中国大地生根开花，并给中国酒店业带来了国际化的管理模式、运营模式和服务模式。但以往的案例无一例外地都是合资经营外方合作者的品牌。而首旅建国合资后，却成为了国内唯一利用国际资本和资源来塑造中国人自己本土品牌的酒店管理公司。中外合资为首旅建国从制度层面上扫除了可能遇到的障碍，为建国品牌更高质量的发展奠定了良好的外界环境和制度条件。

其实在我国，中外合资经营酒店管理公司早有实践，1982年作为国内第一家引进外资和国际品牌管理的酒店，北京建国饭店成为中国酒店行业第一个“吃螃蟹的人”，此后一大批“三资”酒店或国际酒店集团管理的涉外饭店在中国大地生根开花，并给中国酒店业带来了国际化的管理模式、运营模式和服务模式。但以往的案例无一例外地都是合资经营外方合作者的品牌。而首旅建国合资后，却成为了国内唯一利用国际资本和资源来塑造中国人自己本土品牌的酒店管理公司。中外合资为首旅建国从制度层面上扫除了可能遇到的障碍，为建国品牌更高质量的发展奠定了良好的外界环境和制度条件。

在积极实践“走国际化路”的过程中，首旅建国还与国际先进专业机构开展了一系列合作，与浩华顾问公司完成了对部分成员酒店的战略分析，与赛诺威公司合作建立了宾客满意度的调查分析，与美国 TRAVELCLICK 公司建立了销售推广系统。通过与国际专业机构的持续合作，“首旅建国”自身专业化能力不断提高，也使其与国际接轨的目标渐行渐近。

首旅建国建立完整的运营体系，形成国际化的公司架构，引入外籍管理团队，进一步完善其经营管理机制，这一切对其未来的发展都有着重大的现实意义。首旅建国的品牌努力从市场运作的现实层面上，为国有饭店的转型与变革提供了微观运营层面上难能可贵的经验，是中国酒店产业核心竞争力的战略方向，可以说首旅是中国酒店

集团化进程中品牌建设的先行者和领导者。

“走国际化路，创民族品牌”，凭借着先进的理念和完善的品牌战略，首旅建国的品牌形象显现出其旺盛的生命力。经过几年的发展，首旅建国以全权委托管理、特许经营等方式在全国范围内管理着近七十家成员酒店，管理客房两万余间，使“建国”品牌遍布全国。以国际化的视野致力于民族品牌的构建，首旅建国将会飞得更高、更远。