

**تغییر ساختار صنعت هتل داری در چین: 1980- 2012**

**چکیده**

این مقاله ساختار و چالش هایی که صنعت داخلی هتل داری در چین در آغاز دهه دوم قرن بیست و دوم با آن روبروست را توصیف می کند. به پیشرفت هایی که به دست آمده است و افزایش بین المللی شدن این صنعت و زنجیره ای شدن آن در چین را زمانی که شروع به جمع آوری سرمایه های خارجی نمودند و دوره ای از ترکیب و ادغام زنجیره های مبتنی بر خارجیان را آغاز کردند مورد توجه قرار می دهد. تحلیلی از تعادل بین تقاضا و عرضه برای شهرهای مختلف از سراسر چین ارائه شده است. چالش های پیش روی صنعت داخلی چین و برای هتل های زنجیره ای خارجی فعال در چین، دسته بندی می شود و تفسیری برای هر یک از این دسته ها ارائه می شود.

**کلمات کلیدی:** چین، صنعت هتل­داری، ضیافت

**1. معرفی**

تمرکز این مقاله، صنعت هتل­داری در چین، اندازه­اش، ساختار و ویژگی­های منحصربه­فردش است- فاکتورهایی که امروزه در حال شکل­گیری در صنعت گردشگری جهانی و برپایی ضیافت و به نوبۀ خود تاثیرگذاری بر گردشگری و آموزش و پژوهش برپایی ضیافت به عنوان صنعتی که در سطح بین­الملل دامنه­اش در حال افزایش است می­باشد. این مقاله از چهار بخش تشکیل شده است: اول، مروری بر صنعت هتل­داری در چین، دوم، وضعیت برندهای هتل­های بین­المللی در چین، سوم، توسعۀ برندهای هتل­داری داخلی در چین و سرانجام شناسایی موضوعات تحقیق مرتبط با صنعت هتل­داری در چین.

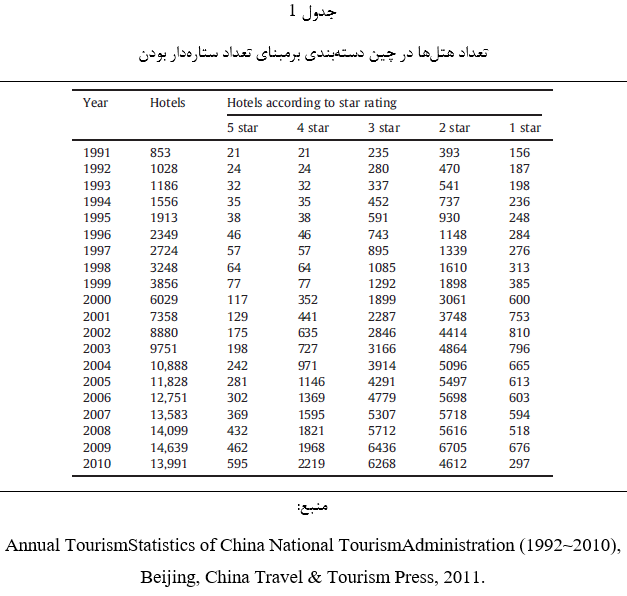
در حالی که این مقاله با دورۀ 1980 تا 2012 در ارتباط است شایان ذکر است که صنعت هتل­داری در چین، سابقۀ طولانی دارد. Xu (2012) اشاره می کند که (Sui (c 581–618 AD و (Tang (c 618–907 AD سلسله­هایی در چین باستان، توسعه قابل توجهی در هتل­ها، تعداد و اندازه دادند (هم در بخش دولتی و هم خصوصی)، که از نسل قبلی­شان پیش گرفتند. این تاریخ طولانی برای وجود مُدهای ایجاد شدۀ عملی، الگوهای ضیافت­های تجاری و شیوه­های خدمات غذایی که هرگز به طور کامل در طی دورۀ مائوئیستی (1949-1976C) از میان نرفت و دوباره کشف گردید و برای نیازهای قرن 21ام بهبود داده شد دارای اهمیت است. بسیاری از این شیوه­های باستانی نگرانی­های سازگاری را با مسائل جاری نشان می­دهند. (Xu (2012 به ظهور برندسازی با حضور علامت­های هتل در همه جا در طول سلسلۀ یوان اشاره دارد در حالی که در طول سلسله­های (Ming (1368–1644 AD و Qing (1644–1911 AD) پذیرش، رستوران­ها و اتاق­های خوبی تأسیس شد.

**2. مروری بر صنعت هتل¬داری در چین**

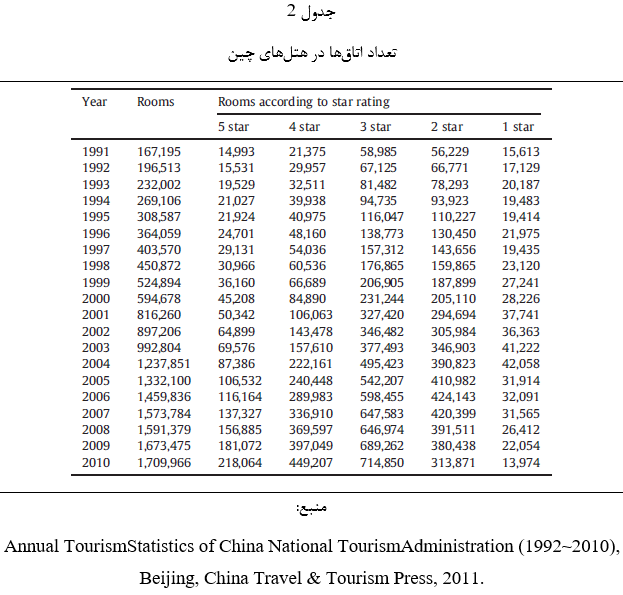
**2.1 تعداد هتل¬ها و اتاق¬های هتل**

همان طور که آشکار است، صنعت گردشگری و برپایی ضیافت چینی، توسعۀ خارق­العاده­ای را از اصلاحات اقتصادی که در سال 1978 آغاز شد تجربه کرد. در 35 سال گذشته از سال 1978 تا 2012، توسعۀ بخش مسکن چین، انعکاس گذار اقتصادی و صعود چین در اقتصاد جهانی به عنوان دومین اقتصاد بزرگ جهان بر اساس مجموع تولید ناخالص داخلی بوده است. تقریباً سه دهه رشد اقتصادی بی­سابقه­ای وجود داشته است که رشد سالانه دو رقمی برای این دوره دیده می­شود و به معنای واقعی کلمه میلیون­ها انسان را از فقر نجات داده و طبقۀ متوسط جدیدی را با آرمان­هایی مشابه این کشورهای توسعه یافته ایجاد کرد (Zeng & Ryan, 2012).

در آغاز این دوره از توسعه، هتل­های چینی، به دلیل سفرهایی که در ابتدا، محدود به نیازهای سیاسی بود تعداد کمی بودند Zhang, Pine, & Lam, 2005)). از لحاظ توسعۀ هتل­داری، لحظۀ کلیدی ایجاد یکی سیستم امتیازدهی ستاره­ای در سال 1988 بود که برای اولین بار در چین مقایسه و معیار هتل­های سراسر کشور بود. هم چنین یک سیستم بهتر جمع­آوری داده مجاز شد و آمارها در 30 سال گذشته نشان می دهد که متوسط سالانه تعداد املاک در حدود 20 درصد افزایش داشته و با بالاترین افزایش درصد سالانه در سال 1991 (36.34%)، 1994 (31.2%) و 2000 (57.99%) می­شود. با این وجود در سال 2010، به دلیل رکود در بخش بزرگی از اقتصاد جهانی، چین کاهش 6.15% را در تعداد دارایی­هایش تجربه کرد، با این حال 13991 هتل ستاره­دار همان طور که در جدول 1 نشان داده شده است داشت. با این حال، تعدا اتاق­های هتل همان طور که در جدول 2 نشان داده شده، هنوز به صورت پیوسته در حال افزایش است، و داده­ها، در این بخش، فرآیند اصلاح ساختاری را به صورت جزئی که در 2010 آغاز شد را توضیح می­دهند و سخت­گیری مقررات متناظر با هتل سبز (Green Hotel) اصلاح می شود که بهبود اثرات محیط زیست و کیفیت هتل را جستجو می­کند(China National Tourism Administration, 2011a) .



جدول 2 بررسی دقیق­تری را برحسب سهم نسبی عرضۀ اتاق­هایی که دارای درجه­بندی ستاره­ای هستند نشان می­دهد. در سال 1991، دستۀ "تک ستاره"، 9.34% از سهم کل اتاق­های هتل را داشته، اما تا سال 2010 این رقم کمتر از 1 درصد شد. این مورد، در خود ماهیت اولیۀ منابع در دسترس صنعت هتل­داری در چین برحسب امکانات اولیه و هزینۀ نسبی کم سرمایه­گذاری­های کارآفرینان اولیه جهت پاسخ به رشد در تقاضای داخلی را منعکس می­کند. به همان اندازه سهم هتل­های "دو ستاره" در همان بازۀ زمانی از 33 درصد به 18 درصد کاهش یافته است. با این وجود، برای دورۀ طولانی، هتل­های دو ستاره، در حدود یک سوم کل سهم اتاق­های هتل را به خود اختصاص داده بودند و این مورد از سال 2008 سهمش اساساً کاهش یافته است National Tourism Administration, 2011b). ­(China.

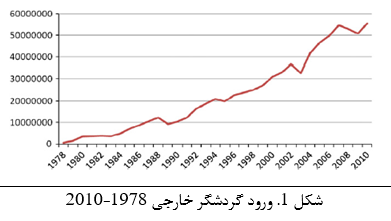


در انتهای دیگر مقیاس، هتل­های پنج ستاره همواره حدود 7 تا 10 درصد اتاق­ها را در سراسر دورۀ سی ساله دارا بودند اخیراً این سهم تا 12 درصد افزایش یافته است. به همان اندازه هتل­های "چهار ستاره" به طور قابل توجهی سهم­شان از حدود 13 درصد در سال 1991 تا 26 درصد در سال 2010 افزایش یافته است. با پی بردن به افزایش تعداد اتاق­های سه ستاره هتل­ها، بدیهی است که کیفیت ارائه اتاق در چین نه تنها در تعداد هتل­ها هم چنین در تعدا اتاق­ها با رشد فزاینده­ای در کیفیت اتاق­ها در سال­های اخیر همراه بوده است. تعدادی دلیل برای این آمار وجو دارد، یکی، رشد اهمیت گردشگری بین­المللی و داخلی است.

* 1. **رشد در تقاضا**

در ابتدا، در این دوره سیاست گردشگری ملی به یک نیاز برای جذب گردشگران بین­المللی برای به دست آوردن ارز جهت توسعۀ اقتصاد ملی متمایل شد. از این رو، منابع متعهد به ساخت سرویس­های مسافرتی، توسعۀ زیرساخت­ها و افزایش ظرفیت هتل­ها برای تأمین تقاضای گردشگر خارجی شدند. در نتیجه در مرحلۀ اولیۀ اصلاح اقتصادی، بخش هتل­داری در ابتدا تمایل به ارائه خدمت به تقاضاهای خارجی را داشت چون استانداردهای بین­المللی امکانات هتل، در تأمین کوتاه مدت، در طول دهۀ اول گذار اقتصادی بود. با افزایش­های بعدی گردشگری داخلی در چین، تقاضاکنندگان برای بخش هتل از گرایش بخش خارجی به یکی از بازارهای سفر­های داخلی تغییر کرد اما تقاضاهای خارجی به دلایل دیگری که به سادگی در آمار تعداد هتل­ها و اتاق­ها نشان داده شده، مهم باقی ماند.

شکل 1، رشد گردشگر بین­المللی را با ورود خارجیانی که شب در چین اقامت داشته­اند از 1978 تا 2010 اندازه­گیره کرده و نشان می­دهد. این توسعۀ قابل توجه گردشگری بین­المللی از 716000 خارجی در سال 1978 تا 55.7 میلیون گردشگر خارجی با اقامت شبانه در سال 2010 را نشان می­دهد. همان طور که اشاره شد، تقاضاهای خارجی محرک اصلی برای سفر چین و اقامت در اولین دهۀ گذار اقتصادی چین بود و بنا به دلایلی مهم نیز بود. برای اولین بار، این صنعت در سروکار داشتن با مشتریان خارجی و تقاضاهایشان تجربه و تخصص می­یابد، در نتیجه یک فرهنگ مهمان­گرا که اگر شیوۀ قبلی کسب و کار چینی در دورۀ مائوئیست نبود مسلماً در حال حاضر وجود نداشت شروع شد. دوم، جذب علاقه و سرمایه­گذاری از هتل­های زنجیره­ای غربی و مستقر در هنگ­کنگ و سنگاپور بود و هم چنین گروه هتل­هایی که شیوه­شان معیاری برای صنعت داخلی شد. سوم، تقاضایی برای پرسنلی که در زبان و هم چنین مهارتهای فنی آموزش دیده بودند ایجاد شد و بنابراین مجبور به رشد دوره دانشگاهی و کمک به تأسیس مدارس، دانشکده­ها و دپارتمان­ها در گردشگری و ضیافت در آموزش عالی شد. چهارم، امکان منتقل کردن بسیاری از درس­های یاد گرفته شده به مرحلۀ بعدِ توسعۀ صنعت هتل­داری به وجود آمده را ممکن ساخت که رشدی در هتل­های زنجیره­ای برای تأمین تقاضای داخلی بود، بسیاری که با طرح­های سرمایه­گذاری خصوصی داخلی جدید به دست آمده به شرح زیر بحث می­شود.



بازار گردشگری داخلی چین، رشد فوق­العاده­ای را از 1994 تا 2010 نشان داد اما در سال 2003 به دلیل بیماری مسری سارس SARS کاهش داشت. این افزایش تا 2100 میلیون گردشگر داخلی در 2010 از 524 میلیون در سال 1994 (اولین سالی که اداره ملی گردشگری چین اطلاعات رسمی تقاضای سفر داخلی را منتشر کرد)، شواهدی از تقاضای قوی مصرف­کنندگان برای سفر در چین همان طور که در شکل 2 آورده شده را نشان داد. توسعۀ سریع گردشگری داخلی چین، می تواند تغییرات ساختاری در اقتصاد ملی ایجاد کند که از آغاز اصلاحات اقتصادی اتفاق افتاد. این تغییرات شامل افزایش استانداردهای زندگی، افزایش در تعداد تعطیلات عمومی، رشد تقاضا برای کسب و کار مرتبط با سفر و تغییر جهت بخش تولید برای کسب و کارهایی که گرایش به سمت خدمت­رسانی دارند مانند همایش­ها و کنفرانس­ها می­باشد. در سال­های اخیر شواهد بیشتری از افزایش تقسیم­بندی بازار به صورتی که بازار به وجود آید و به بلوغ برسد به دست آمده است، و ارائه­دهندگان خدمات سفر، هم در رسانه­ها و هم در خدماتی که فراهم می­آورند افزایش پیدا کرده­اند (China Tourism Hotel Industry Association, 2011). آژانس­های مسافرتی و تورها، به طور فزاینده­ای به دنبال ترغیب گردشگران داخلی چین به دیدن مکان­های مختلفی در چین، هم چنین مکان­هایی در خارج از کشور هستند. خدمات مسافرتی خاص، مانند سفرهای ماجراجویی، ماندن در مزرعه و ...، راحتی برنامه­ریزی سفر و دسترس بودن مقصدهای گوناگون را آسان­تر کرده­اند.



در نتیجه می­توان نتیجه گرفت که تقاضا برای اقامت در هتل به طور قابل توجهی در طول سه دهۀ گذشته از نظر حجم و کیفیت خدمات و تنوع بیشتری از محل اقامت را تغییر داده است. این فاکتورها به نوبۀ خود تغییرات در الگوهای سرمایه­گذاری هتل را باعث شدند.

* 1. **سرمایه­گذاری هتل­های خارجی: از سرمایه­گذاری مشترک به سوی سرمایه­گذاری­های داخلی**

پروژه­های اولین هتل در اواخر دهه 70 و اوایل دهه 80 به صورت معاملات مشترک بین آژانس­های دولتی چین در سطح ملی و محلی و چینیان خارج از کشور توسعه یافت. مثال­ها شامل هتل Beijing Jian Guo، بین China International Travel Service Beijing Branch و چینی­های آمریکا می­باشد. در 1983 و 1984، سرمایه­گذاران از هنگ کنگ دو هتل مشهور White Swan Hotel و China Hotelرا در Guangzho توسعه دادند. در سال بعد، Sir Pao Yue Kong رئیس گروه حمل و نقل جهانی در هنگ کنگ 10 میلیون دلار آمریکا را در Zhaolong Hotel Beijing سرمایه­گذاری کرد که یک هتل نمادین عاطفی بود که شاهد به وقوع پیوستن اصلاحات اقتصادی در چین بود. افتتاح بزرگ Zhaolong Hotel Beijing دلیلی بود که مشارکت رهبران عالی رتبه چین، شامل Deng Xiao Ping، معمار اصلی اصلاحات اقتصادی چین را همراه با تعداد زیادی از سیاستمداران دیگر از دولت­های محلی پکن به خود جذب نمود. گزارش شده است که بیش از 50 درصد از سرمایه­گذاری خارجی در چین در دهه 1980 در توسعۀ هتل سرمایه­گذاری شده است. حقیقت این است که بخش هتل­داری در چین، اولین و بارزترین صنعت به دنیای خارج بود تا تزریق سرمایه­گذاری و انتقال مدیریت به آن نسبت داده شود که از سرمایه­گذاران خارجی به دست می­آید.

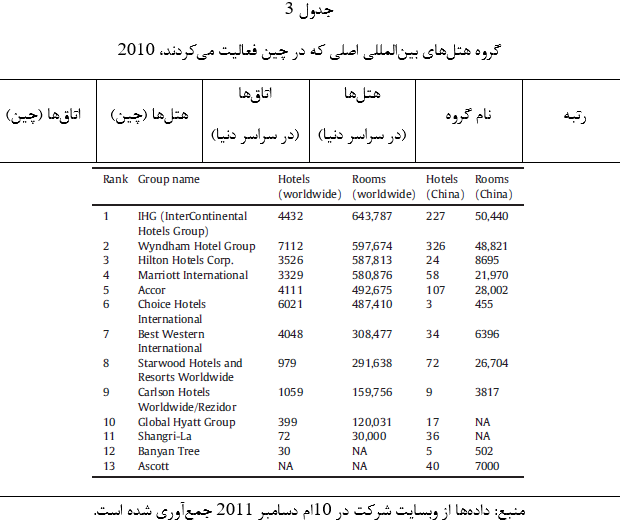
علاوه بر سرمایه­گذاری از خارج چین، هم چنین شرکت­های هتل­داری بین­المللی وارد بازار مسکن چین شدند، در آغاز با پیش­بینی افزایش ورود خارجی­ها به چین مورد استقبال قرار گرفت و سپس متعاقباً به سرعت رشد بازارهای داخلی و حتی گردشگری خارجی چین را با خود به همراه داشت که فرصت­هایی برای توسعۀ سیاست­های حفظ بر مبنای طرح­های وفاداری در سراسر یک الگوی داخلی و بین­المللی حمایت از هتل­داری چینی را مجاز نمود.

روش­های مورد علاقۀ اولیه که شرکت­های خارجی وارد بازارهای چین شدند به وسیلۀ مدیریت قراردادها و سرمایه­گذاری­های مشترک بود. اولین قرارداد مدیریت در 1982 بین هنگ کنک مبتنی بر Peninsular Hotel Group و صاحبان مشترک Beijing Jian Guo Hotel بود. سپس، به تدریج، شرکت­های هتل­داری خارجی وارد بازار با امضای قراردادهای مدیریتی شدند تا هتل­های مجلل و لوکس را برای کسب و کارها و مسافران خارجی احداث کنند. تا 1991، 202 هتل به صورت پروژه­های سرمایه­گذاری مشترک با سرمایه­گذاران خارجی شمارش شد، 215 هتل تحت مدیریت قراردادهای خارجی گزارش شد و چهار هتل به صورت کامل توسط سرمایه­گذاری خارجی تأمین مالی شد.

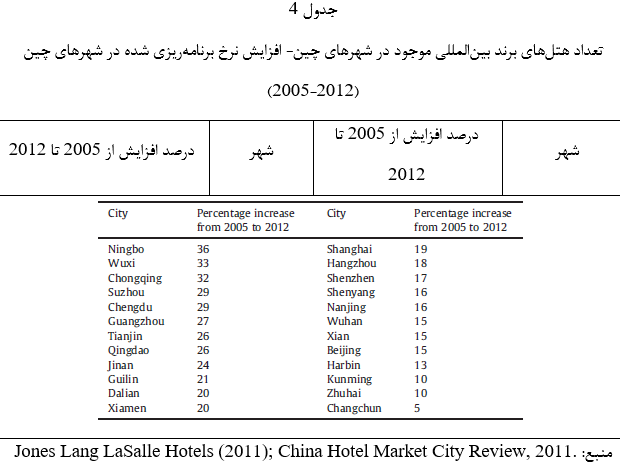
برندهای تجاری لوکس مانند Four Seasons، Ritz-Carlton، Shangri-La در حال حاضر در بازارهای عمدۀ شهری مانند Shanghai، Guangzhou و Beijing یافت می­شوند. شرکت Marriott بر بخش­هایی از بازار متوسط و همین طور بازار لوکس تمرکز کرده است. برندهای آشنا مانند InterContinental، Starwood، Accor، Hyatt، Hilton و ... به گسترش آن در شهرهای اصلی و ثانویه و دیگر مقاصد توریستی ادامه دادند. فرصت­های بازار برای بودجه­بندی و بخش­های بازار میانی برای تعداد گردشگران داخلی چینی رو به رشد هم چنین Wyndham (برندهای Days Inn، Super 8 و Howard Johnson) برای گشترش عملیات در چین را جذب نمود.

همان طور که قبلاً اشاره شد ورود هتل­های زنجیره­ای اصلی بین­المللی اهمیت خیلی زیادی برای صنعت چین به چندین دلیل داشت. ابتدا، صنعت داخلی از سرمایه­گذاری خارجی در دو بازار دارایی سرمایه­ای و نحوۀ مدیریت، سود برد. دوم، اپراتوهای داخلی قادر به بهبود بدهی در عملیات­شان به وسیلۀ جذب اعتبار و سرمایه­گذاری ار منابع داخلی برای ساختن ویژگی­های رقابتی بودند در حالی که امنیت مهارتهای مدیریتی از زنجیره­های بین­المللی را داشتند\_ هم به طور مستقیم با استخدام کارکنان از هتل­هایشان و هم به صورت غیرمستقیم با مشاهده شیوه­های مدیریتی. از سوی دیگر هتل­های تحت مدیریت بین­المللی در سطوح لوکس و مجلل (هتل­های چهار و پنج ستاره) مزایای رقابتی­شان را در مرکز این دانش قوی­تر کردند، مانند سیستم­های رزرو، استراتژی­های بازاریابی، سیستم­های مدیریت دارایی، سیستم­های کنترل هزینه و توسعۀ منابع انسانی، در نتیجه برای انجام مؤثرتر و سودآوری هم برای همتایان چینی داخلی و هم برای آن­هایی که تأمین مالی را به وسیلۀ عملیات چینی برمبنای هنگ کنگ و سنگاپور انجام دادند قادر می­ساختند (Xu, 2012; Zhang et al., 2005).

به آهستگی، از طریق مدیریت شرکت­های بین­المللی بر شرکت­های چینی تحت مالکیت، بر شرکت­های داخلی تأثیرگذار گذاشته شد، صنعت هتل­داری در چین رقابتی­تر شد و به طور خاص صنعت داخلی برای تأمین اعتبار منابع ارزان­تر، قادر بود از دولت با سیستم بانکی محلی استفاده کند. قطعاً دامنه و نفوذ توسط شرکت­های هتل­دار بین­المللی در طول دهه 2000، به طور خاص در اولین ردیف شهرهای چین مانند شانگهای، پکن و گوانگژو دور بود. هم چنین می­توان استدلال کرد که حضور شرکت­های هتل­داری بین­المللی در چین رقابت بزرگتری را با تنوع بیشتر محصولات هتل­داری همان طور که توسط برندها و بخش­های بازار تعریف شد نسبت به حالتی که آن­ها نباشند ایجاد کرد. تعداد هتل­های زنجیره­ای در چین در جدول 3 ارائه شده است.



پس از اولین ساختمان­های ساخته شده در سه مرکز پرجمعیت چین، شرکت­های خارجی، دانش عملیات چینی و الگوهای تقاضا را به سرعت زیادی به دست آوردند تا هتل­هایی را در شهرهای ردیف دوم و سوم چینی بسازند. این مورد در جدول 4 نشان داده شده است، نرخ رشد گروه هتل­های برند برنامه­ریزی شده در شهرهای چین در دوره 2005 تا 2012 را نشان می­دهد. به روش­های زیادی نشان داده می­شود که اثر هتل­های زنجیره­ای بین­المللی بر شهرهای ردیف دوم بزرگتر از شهرهای ردیف اول برحسب تأثیرگذاری بر شیوه­های مدیریتی و کیفیت خدمت­رسانی و هم چنین آغازی برای بین­المللی کردن این شهرها می­باشد. البته، نباید این بحث را خیلی طولانی کرد- شهرهایی مانند Ningbo، Wuxi و Chongqing قبلاً از طریق صنعتی شدن و تأثیر بخش­های خصوصی با ایجاد تقاضا برای هتل­ها با استاندارد بین­المللی به سرعت رشد کرده بودند. در موارد دیگر مانند Qingdao، سابقۀ ارتباطات بین­المللی (در این مورد با آلمان) قبلاً وجود داشت، اما تفاوت­های کیفی می­تواند دغدغۀ رقابت کسب و کار بین­المللی با عرضۀ داخلی به مشتریان چینی باشد.



این استراتژی­های اتخاذ شده توسط هتل­های زنجیره­ای غربی به سوی چین حرکت کرد تا از برندهای بین­المللی شناخته شده استفاده شود و در زمان تکمیل این­ها با برندهای جدید، بازار چین توسعه یافت. یکی از این مثال­ها، برند Pullman بود که توسط Accor توسعه یافت. دوم، آن­ها به صورت کارا به دنبال یکپارچه کردن مدیران مستعد محلی و فرهنگ محلی در بخش مدیریت بودند. سوم، یک مولفۀ جغرافیایی برای استراتژی­های ورود، نفوذ حرکت بازار از اولیه، شهر­های ساحلی به شهرهای ثانویه و در حال حاضر به داخل، شهرهای سوم و ساخت مکان­ها در افزایش شناخت نام­های برندشان وجود داشت.

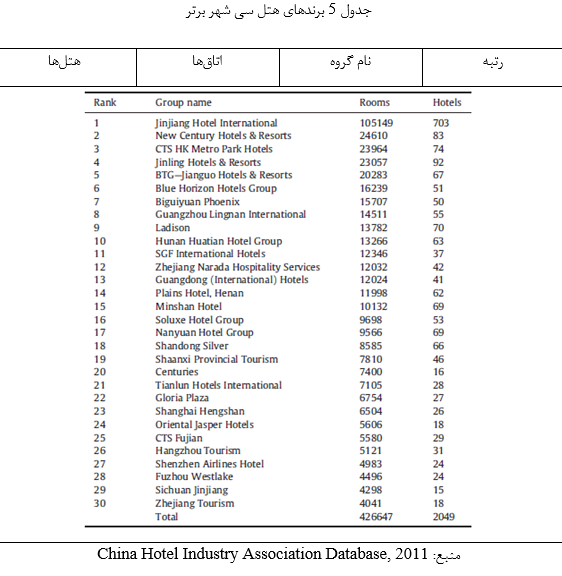
استراتژی چهارم، معرفی یا توسعۀ برندهای هتل به صورت خاص­تر برای بازارهای چینی بعد از اطلاع از رفتار مشتریان چینی است که به طور قابل توجهی از پذیرش تمام برندهای بین­المللی مذهبی به انتخاب واقع بینانه اقامت براساس انگیزه، نیاز و سبک­های زندگی تغییر کرده است.

* 1. **صنعت داخلی و پاسخ آن**

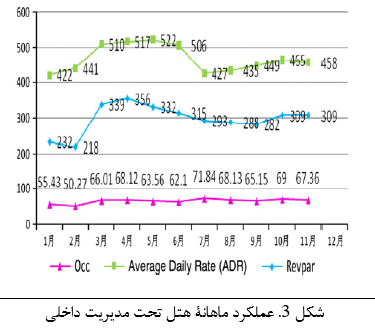
در حالی که شرکت­های بین­المللی مزایایی مانند مجموعه­ای از تجارب را دارند، پایگاه دانشی که شامل منابع نیروی انسانی، فیزیکی و تکنولوژی اطلاعاتی و توانایی سرمایه­گذاری بر روی برندهای شناخته شده که مشابه بازیدکنندگان غربی از چین هستند و آن که به بازار داخلی چینی آگاهانه آشنا شدند، کارهای داخلی بدون استفاده نبود. در واقع، یک ضعف هتل­های زنجیره­ای چینی تجارب گستردۀ بین­المللی­شان بود که آن­ها را مستعد می­کرد تا قراردادهای مدیریتی املاک را با دغدغه­های دیگر ببندند، و از این رو، آن شامل توسعۀ املاک و مستغلات نبود. آن­ها به دست آوردن مالکیت سهام در توسعۀ هتل در چین را تا حدی که می­توانند از دست دادند در غیراینصورت آن را دنبال کردند. این سیاست­ها، هتل­های زنجیره­ای داخلی را به فرصتی برای به دست آوردن دارایی­هایی که در مکان­های مجاز کسب و کار جدید ساخته شدند تبدیل ­کردند.

دوم، گاهی اوقات سوء تفاهم در پروتکل­های فرهنگی چینی و شیوه­های مدیریت وجود داشت که مثلاً منجر به حذف رتبه­بندی پنج ستاره­ای چندین هتل­ برند بین­المللی شد.

بعد از یادگیری و جذب شیوه­های بین­المللی، شرکت­های هتل­داری داخلی به سرعت بعد از 1990 توسعه یافتند. جدول 5، 30 هتل برند داخلی برتر را برحسب اندازه که به وسیلۀ تعداد هتل­ها و اتاق­ها سنجش شدند را نشان می­دهد. هتل­های Jin Jiang Hotels هم اکنون به عنوان 13 امین شرکت هتل­داری بزرگ در دنیا رتبه­بندی می­شود. نه تنها اندازۀ این شرکت­های داخلی رشد کرد هم چنین از نظر استراتژیکی در بازارهای مختلفی از طریق برندسازی وارد شدند. برای مثال، Jin Jiang Hotels پنج برند را به انگیزۀ سفر و شیوۀ زندگی ایجاد نمود: Jin Jiang Hotels، Marvel Hotels، Jin Jiang Inn، Bestay Hotel Express و Magnotel. شرکت­های چینی هم چنین به بخش بودجه­ای هتل حرکت کردند که به طور کلی توسط هتل­های زنجیره­ای بین­المللی نادیده گرفته می­شد و در سال 2011 گروه­های اصلی Home Inn­، 931 ملک، Green Tree Inn با 611 هتل، Han Ting با 603 هتل و 7 Day Inn با 454 هتل داشتند.



مقایسۀ جدول­های 3 و 5 نشان می­دهد که سی گروه برتر هتل­های چینی بیش از دو برابر اتاق­هایی که با هتل­های بین­المللی زنجیره­ای در چین مدیریت می­شد را داشتند، اما حضور بعدی، هم برای مدیریت هتل­های زنجیره­ای و هم برای مالکان مستقل چالش­های زیادی را برای کار هتل­داری داخلی به همراه داشت. شکل 3 و 4 درآمد را به ازای هر اتاق (RevPar) تشریح می­کند و سودهی دسته­بندی هتل­های گوناگون (وابستگی بین­المللی، شرکت­های داخلی و اپراتورهای مستقل) را در چین برای 2006 تا 2010 نشان می­دهد. این داده­ها به طور واضح نشان می­دهند که عملکرد RevPar هتل­های زنجیره­ای بین­المللی به طور پیوسته نسبت به عملیات مدیریت شده توسط هتل­های زنجیره­ای چینی و اپراتورهای مستقل در این دوره بهتر بوده است و موقعیت توصیف شده توسط Zhang et al. (2005) تأیید می­شود و تا سال 2010 ادامه داشت (جدول 6).





پاسخی که به هتل­های زنجیره­ای علاوه بر ساختن هتل­های جدید در مکان­های جدید داده می­شود این است که به طور فزاینده به فراتر از مرزهای ملی جهت به دست آوردن مزایای رقابتی در محیط کسب و کار جهانی، به طور خاص با افزایش سرمایه از طریق بازارهای سهام در خارج از کشور و سرمایه­گذاری مستقیم خارجی نگاه کنند. یک مثال این بود که Home Inn در سال 2005 سرمایه­گذاری مشترکی از هتل­های زنجیره­ای با Tourism Corporation و CTrip (بزرگترین آژانس مسافرتی آنلاین) را انجام داد. 109 میلیون دلار عرضۀ اولیه شرکت در اکتبر 2006 در NASDAQ به دست آمد که در توسعۀ سرمایه­گذاری هتل در بیش از 70 شهر در چین استفاده شد و آن شرکت، موقعیت استراتژیکی با Jin Jiang Inn در هتل­های زنجیره­ای در چین به دست آورد. پس از به دست آوردن سهم قابل توجهی از بازار کسب و کار هتل­داری، Home Inn اخیراً تنوعی در عملیاتش در بازار اندازۀ متوسط و بالا با توسعۀ برند Yitel جهت سرویس دهی به مسافران رده بالا داده است.

از دیگر هتل­های زنجیره­ای با سرمایه­گذاری مشترک، 7 Days Inn، مدل توسعۀ Home Inn را عرضه اولیه در بورس سهام نیویورک در نوامبر 2009 به دست آورد. 11 میلیون دلار آمریکا از عرضه اولیه به دست آمد که برای تأمین مالی توسعه­های استراتژیک و رقابت با دیگر هتل­های زنجیره­ای با سرمایه­گذاری مشترک در چین و خارج از آن استفاده نمود. این شرکت در حال حاضر به عنوان یکی از 5 هتل زنجیره­ای با سرمایه­گذاری مشترک در چین رتبه­بندی می­شود. صعود سریع به رتبۀ برتر هتل­های با سرمایه­گذاری مشترک به دست آمده در 2005، توانایی برای افزایش سرمایه را در بازار سهام خارجی نشان داد.

زمانی که برخی از شرکت­های هتل­داری چینی، از بازارهای سهام خارجی­ها برای تأمین مالی جهت گسترش کسب و کار، سرمایه جستجو می­کردند و مزایای رقابتی­شان را در بازاریابی و مدیریت برند حفظ می­کردند، شرکت­های هتل­داری داخلی چینی بهتر و بیشتر سرمایه­گذاری شده، استراتژی­ توسعۀ متفاوت را در سرمایه­گذاری مستقیم خارجی­ها به وسیلۀ جستجوی ادغام و به دست آوردن فرصت­ها در آمریکا و اروپا دنبال می­کردند.

سرمایه­گذاری مستقیم خارجی توسط شرکت­های هتل­دار چینی، هنوز در مراحل اولیه است. با این وجود، چنین فعالیت­های سرمایه­گذاری خارجی، برای سرعت بخشیدن مورد انتظار است. هتل­های Jin Jiang بنا شده در Shanghai خرید استراتژیک ایالات متحده بر مبنای هتل­های Inter-state و Resorts در سال 2009 می­باشد. این سرمایه­گذاری مستقیم خارجی با مشارکت پنجاه درصدی Hotel Acquisition Company در ایالات متحده ساخته شد و کل سرمایه در حدود 309 دلار آمریکا تخمین زده می­شود. این مجموعۀ M&A شامل گروه Thayor Lodging Group، شرکت Hotel Acquisition Company، هتل­های Jin Jiang و Interstate Hotels and Resorts می­باشد. این ازدواج بین شرکت­ هتل­داری Chinese و رهبری یک شرکت مسکن­سازی ایالات متحده، دو مزیت رقابتی به Jin Jiang داد: (1) دسترسی به بازار North American که یکی از برترین بازارها برای گردشگران خارجی چینی می­باشد و (2) دسترسی به دانش مدیریت در تمام جنبه­های هتل­داری و تفریحگاه­ها.

مثال دیگری در سال 2011 از سرمایه­گذاری خارجی در هتل­های خارجی، پیشنهاد دولت چین با ارزشی بیش از 1 میلیارد پوند برای به دست آوردن 37 درصد از Maybourne بود که هتل­های Berkeley، Claridge و Connaught در لندن را صاحب شدند. فعالیت به وسیلۀ علایق نیاز کسب و کار ایرلندی برای جمع­آوری وجه نقد جهت تصفیه کردن بدهی­های دیگر، این مناقصه (در رابطه با Qatar Holdings)، موضوعی طولانی برای بیرون کشیدن فعالیت­های جدی دادگاهی شده است که در زمان نوشتن (دسامبر 2011) هنوز حل و فصل نشده بود، اما بدون توجه به این که آیا پیشنهاد پذیرفته یا رد می­شود، انگیزه برای به دست آوردن املاک تاریخی در بازار اصلی اروپا، واضح است. با توجه به این مورد، شکست مناقصه­های مشابه اگر فرصت­های دیگر خودشان را نشان دهند ممکن است افزایش یابد.

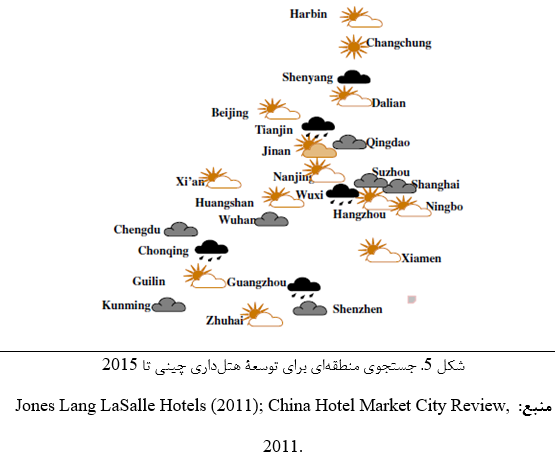
یکی دیگر از ابتکارات انجام شده در بازار داخلی چین، ایجاد ارتباط با شرکت­های هواپیمایی چینی است که مسیرهای جدیدی را به مقصد کشورهای دیگر ایجاد کردند. از این مورد می توان به مثال­هایی شامل خطوط هواپیمایی Hainan Airlines و Southern China Airlines اشاره کرد و وابسته به بارهای حمل و فراوانی پروازها می­باشد، می­توان انتظار داشت شرکت­های هتل­های چینی برای ارتباط با خطوط هوایی برای ایجاد مشخصات در شهرهای مقصد فعالیت کنند.



* 1. **تفاوت­های منطقه­ای در چین**

به عنوان دومین اقتصاد بزرگ دنیا برمبنای تولید ناخالص داخلی، چین رشد مهمی را تجربه کرد، اما تا 2011 نگرانی وجود داشت که حتی عواقب ناشی از بحران مالی رکود اقتصادی بر چین هم اثر خواهد گذاشت به طوری که رشد صادرات آن از کشمکش در مواجهه با تقاضای ضعیف خارجی شروع شد. تا سال 2011، فشارهای فزایندۀ بازار رقابتی داخلی و بحران مالی جهانی باعث خروج صاحبان و سرمایه­گذاران بالقوه شد تا تعادل عرضه و تقاضا و اثر مالی حاصله، حساس­تر شود. اپراتورهای هتل، اتحادیه­های صنفی، ناظران صنعت و قانون­گذاران به طور فزاینده­ای دربارۀ رشد بازار و رقابت و به طور دقیق­تر عملکرد بازارهای تحت نظارت نگران بودند.

یک فاکتور که نشان دهندۀ فرصت­ برای صنعت هتل­داری چین بود و در حال حاضر هم ادامه دارد تفاوت­های جغرافیایی بود و بنابراین نگاه دقیق به ویژگی­های جغرافیایی، بسیار مهم است. استفاده از اطلاعات، بررسی­ها و مصاحبه­های انجام شده از طریق محققان مرکز تحقیقات China Hospitality Industry Research Centre و Jones Lang LaSalle Hotels (2011)، به دست آمد، این مورد طراحی "نقشۀ آب و هوایی" چین که انتظارات را دربارۀ عملکرد هتل و فرصت­ها در آیندۀ نزدیک تا حدود 2015 را نشان می­دهد ممکن می­سازد (شکل 5 را ببینید).



از این نقشه، می­توان دید که از میان بازارهای اصلی، بازار نزدیک Changchun مثبت­ترین چشم­انداز را با عرضۀ جدید نسبتاً کمی جهت وارد شدن به بازار، دارد. به عنوان مرکز استان Jilin، Changchun بزرگترین شهر در منطقۀ شمال­شرقی چین است. صنعتی سنتی این شهر، که بخش خودرو یکی از این صنایع است، تقاضای خوبی برای هتل را ایجاد کرده است.

شهرها شامل Dalian, Beijing, Jinan, Nanjing, Hangzhou, Ningbo, Xiamen, Guilin و Zhuhai احتمالاً تعادل منطقی بین عرضه و تقاضای جدید حمایت شده توسط رشد اقتصادی را در چند سال اخیر تجربه کرده­اند. در حالی که هر یک از این بازارها افزایش در رقابت را خواهند دید، اثر عرضۀ جدید در سوددهی هتل، احتمالاً با تقاضای ایجاد شده توسط بخش­های اقتصادی محلی در کوتاه مدت کاهش می­یابد.

گروه بعدی شهرها، که شامل Qingdao, Suzhou, Shanghai, Wuhan, Chongqing, Chengdu, Shenzhen و Kunming هستند به طور بالقوه رشد عرضۀ بیشتر از وزن تقاضا در کوتاه مدت را خواهد دید که منجر به تجربۀ فشار هتل­ها از نظر عملکردی می­شود. عرضۀ جدید برای ورود به این بازارها در سه سال آینده احتمالاٌ نیاز به زمان برای جذب، ایجاد نگرانی­ و سوددهی میان مدت بالقوه و نرخ­های هتل خواهد داشت.

هم چنین تأسیس هتل جدید در شهرهای Wuxi, Tianjin, Shenyang و Guangzhou احتمالاً زمان می­برد (بیشتر از 2015) و تا جذب و رقابت در بین هتل­های موجود و جدید شکل گیرد شدید بودن آن پیش­بینی می­شود. در حالی که این بازارهای برای به دست آوردن رشد بلندمدت بنا می­شوند، گسترش عرضۀ جدید برای ورود به بازار در کوتاه مدت احتمالاً ایجاد عرضه و تقاضا نامتعادل، چشم انداز بازار بسیار محتاطاته برای سال­های آتی این شهرها دارد.

نگاه اجمالی در آیندۀ بازار هتل­داری در چین نشان می­دهد که دلایلی برای محتاط بودن، زمانی که عرضۀ جدیدی صورت می­گیرد و سرعتی که هتل­های جدید به بازار اضافه می­شوند وجود دارد (Liu & Lu, 2011). با این حال، به طور کلی، تحت هدایت گستردۀ ملی اقتصادی چین، تصور این است که اقتصاد چین و بازار هتل­داری به رشد خود ادامه خواهد داد اما تفاوت­هایی همان طور که در شکل 5 نشان داده می­شود وجود دارد. در حالی که بعضی بازارها فشار رقابتی شدیدی را در آیندۀ نزدیک تجربه خواهند کرد، این اعتقاد وجود دارد که در دراز مدت چشم انداز بلند مدت و سفرهای بین­المللی منجر به رشد این بازار خواهد شد. علاوه بر این، هماهنگ­تر بودن برنامه­ریزی دولت و در نظر گرفتن سرمایه­گذاری هم چنین تعال در عرضه را فراهم خواهد آورد.

**3. دورنمایی از هتل­داری**

رشد اندازۀ هر یک از این سه بازار گردشگری در چین: گردشگری در خارج، گردشگری داخلی و گردشگری خارجیان در چین، خوشنامی بیشتری برای توسعۀ هتل­داری در سراسر کشور را هم توسط شرکت­های بین­المللی و هم داخلی به همراه خواهد داشت. یک فاکتور در این سناریو، رشد در کسب و کار سفر است، آن بخش­ بازار که پیش­بینی می­شود که چین از ایالات متحده در سفرهایی که تا 2015 انجام می­شود پیشی خواهد گرفت (Gebhart, 2011). شرکت­های هتل­داری در بخش­های مختلفی از بازار با متنوع سازی محصولات در ردیف­های متفاوت بازارها نفوذ خواهند کرد. در حالی که گروه­های بین­المللی جهت توسعه در چین کار را دنبال می­کنند، گروه­های هتل­داری داخلی کارهای بین­المللی شدنشان را با افزایش سرمایه در بازارهای سهام خارج و با دنبال کردن سرمایه­گذاری مستقیم خارجی در کشورهای توسعه یافته دنبال می­کنند. این سیاست، مزیت رقابتی بودن برحسب دسترسی بازار و کسب دانش را هم برای شرکت­های هتل­داری داخلی و هم برای شرکت­های هتل­داری خارجی برای موقعیت­هایی جهت به دست آوردن رشد جدید را افزایش خواهد داد.

در سه دهۀ گذشته، بخش اقامت سرویس بین­المللی چین به طور چشمگیری توسعه داشته است. شرکت­های هتل­داری بین­المللی وارد بازار چین شدند تا به گردشگران خارجی در سطوح متوسط و بالا، خدمت ارائه کنند. همان طور که اقتصاد چین حفظ رشد سریع را ادامه داد، شرکت­های هتل­داری بین­المللی پس از آن، حضورشان را در چین هم برای گردشگران خارجی و هم داخلی با افزایش متنوع سازی گزینه­های مسکن از خدمات لوکس تا بودجۀ اقامت افزایش دادند. در همان زمان، شرکت­های هتل­داری بین­المللی هم چنین نام برندشان را به مشتریان چینی برای کسب و کار بیشترشان، با امید به جذب مشتریان چینی زمانی که به خارج مسافرت می­کنند از طریق برنامه­های مختلف وفاداری، ارتقا دادند.

هم چنین هم در شرکت­های بین­المللی و هم در شرکت­های خارجی جهت سرمایه­گذاری در رشد تقاضا برای مسکن، آن­ها با چالش­های عملیاتی روبرو بودند. شرکت­های هتل­داری بین­المللی از مزایای رقابتی در سرمایۀ دانش و پشتیباتی شبکۀ جهانی بهره می­بردند. با این حال، چنین مزایای می­تواند به زودی برای شرکت­های داخلی که قصد بین­المللی کردن عملیاتشان را برای به دست آوردن بازارهای جهانی دارند و با شرکت­های هتل­داری بین­المللی با سوابق مدیریت ثابت شده، چالش برانگیز باشد. شرکت­های هتل­داری داخلی، چالش­های بزرگی در بخش هتل­داری بین­المللی دارند. یک منطقۀ بحرانی رقابت تمرکز بر توسعۀ دارایی­های انسانی برای عملیات هتل­داری است. بعد از آن که ویژگی­های هتل به طور کامل توسعه پیدا کرد، هتل­ها برای سهم بازار با بازاریابی فعال، خدمت رسانی بی نقص به مهمانان، مدیریت برند، مدیریت ارتباط با مهمان، مدیریت عملکرد و کاربردهای تکنولوژی کارا در رزرو کردن و ارتباطات، با یکدیگر رقابت می­کنند. از آنجا که شرکت­های بین­المللی و شرکت­های هتل­داری داخلی با مدیریت برتر، استعدادهای برتر را برای عملیاتشان جذب می­کنند، بیشتر هتل­های داخلی از نظر رشد حرفه­ای مدیریت جهت رقابتی باقی ماندن در بازار مسکن بین­المللی، با چالش مواجه هستند.

**4. موضوعات مرتبط با صنعت هتل­داری در چین**

با چالش­ها، فرصت­هایی هم برای مدیران و هم برای کسانی که کار تحقیقاتی در صنعت هتل­داری در چین انجام می­دهند پیش می­آید. این فرصت­ها می­تواند به چهار دستۀ اصلی یعنی اقتصادی، مدیریتی، بازاریابی و پایداری و اقدامات مسئولیت اجتماعی تقسیم شوند.

* 1. **دورنمای اقتصادی**

صنعت چین تاکنون با سه دهه رشد به صورت زنجیره­ای مشخص شده است که تقریباً سرزمین­های دست­نخورده برای اصلاح ضعیف خدمات اقامت گسترش یافته­اند. در حال حاضر، با این وجود، نشانه­های عرضۀ بیش از اندازه همان طور که در بالا توصیف شد، و فرآیند عقلانی و تکان دادن بازار با ترکیب و ادغام در صنعت ظهور پیدا کرده است. املاک و عملکرد گروه تأمین مالی، تحت بررسی دقیق­تر، به طور خاص به صورت گروه­هایی که اعتبار دولتی را برای توسعۀ بیشتر تأمین مالی جستجو می­کنند خواهد آمد. منابع تأمین مالی و نقش تأمین مالی مستقیم خارجی، شامل دسترسی به سرمایه­های خارجی از طریق ایالات متحده، هنگ کنگ و سنگاپور هم چنین سرمایه­گذاری مستقیم توسط شرکت­های خارجی به شدت در برنامه­های این شرکت ارائه خواهد شد. چنین برنامه­هایی هم چنین باید اصلاحات مالیات­های مختلف مطرح شده در چین را به طور خاص با اشاره به ارزش افزوده بر مبنای مالیات در نظر بگیرد. در جاهای دیگر، توسعۀ هتل، با توسعۀ املاک و مستغلات اغلب در نظر گرفته می­شود که به طور فزاینده­ای اوقات فراغت، تفریح و سرگرمی و گردشگری به مناطق مضمون را ترکیب می­کند. در این فرآیند دولت ملی و محلی، اغلب از نزدیک نه تنها به عنوان یک سازمان برنامه­ریز، هم چنین به عنوان عاملی که در تأمین مالی و تعیین شرکای قرارداد از بخش خصوصی درگیر هستند. توسعۀ دارایی مدل چینی، خودش می­تواند موضوع تحقیقی که بر توسعۀ هتل اثرگذار است باشد.

در نتیجه تحقیق مورد نیاز دیگر، ادغام صنعت از حالت افقی به عمودی و هم چنین متنوع کردن آن است. این ترکیب و ادغام بین گروه­های هتل و شرکت­های مسافرتی، موسسات فرهنگر مرتبط و یگر صنایع، موضوعات ساختاری و سازمانی پیچیده­ و هم چنین فهم اجتماعی و فرهنگی جدیدی را ایجاد می­کند. توسعۀ مرکز میراث فرهنگی Xi برمبنای موضوع سلسلۀ Tang نشان داده شده در شکل 6 و 7، توسعۀ جدیدی را نشان می­دهد که فرهنگ، تجارت، محل اقامت، بخش خرده­فروشی و موزه و شرکت خصوصی و دولتی را با یکدیگر ترکیب می­کند. همان طور که در چین به صورت فزاینده­ای به گذشته و میراثش برای فرموله کردن "صنعت فرهنگی" اهمیت داده شده است، ماهیت ادغام بین گردشگری، هتل­داری و صنعت فرهنگی، برای درک هر یک از این صنایع مهم خواهد شد.

هم چنین ممکن است تفاوت­های شهری و منطقه­ای مهم باشند و پیش­بینی از دیدگاه شهری، روستایی و استانی برای تعیین بهتر مکان­هایی برای هتل­های آینده لازم خواهد بود.

* 1. **دورنمای مدیریتی**

گروه­های هتل­داری چینی با چالش­های زیادی به طور معمول با همتایان بین­المللی خود مواجه هستند. برای مثال، چگونه بهترین استفاده از تکنولوژی­های جدید، نه تنها در انتشار داده، بلکه در طراحی اتاق شود. به عنوان یک کسب و کار فعال، در سراسر مجموعه­ای از شهرها و کشورهای مختلف، چگونه کسی می­تواند فرهنگ سازمانی که به تقاضاهای بین فرهنگی، فشارهای کاری، تعادل زندگی و کار حساس است را توسعه دهد؟ چگونه کسی منابع انسانی را که تفاوت­های بین نسلی در آن اهمیت دارد و جایی که جمعیت به سمت پیر شدن می­رود را مدیریت کند؟ و چگونه فلسفۀ چینی بر مدیریت در زمینۀ بین­المللی اثرگذار می­باشد؟ در ارتباط با این موضوعات، سیستم مدیریت دانش اهمیت می­یابد نه تنها برای این محتوا، بلکه برای در دسترس بودن و استفادۀ آسان در طیف وسیعی از پروفایل مشتریان برای مسائل عملیاتی. از طریق این شیوۀ در هم آمیخته، به منزلۀ موضوعی است که رویکرد چینی به عنوان تمایز دفترچه­های راهنمای بهره­برداری از بین­المللی و ایجاد یک سازمان سازمان سالم خواهد بود.



* 1. **دورنمای بازاریابی**

تحقیقات بازاریابی، به طور پیوسته در رفتار مصرف کننده و در چین با رشد طبقۀ متوسط، ایجاد تفاوت و نگرش شهری و روستایی، سیاست­های دولت با هدف تشویق مصرف داخلی برای حفظ رشد اقتصادی، نمایان است، و این موردی درست است. در پاسخ، همان طور که در بالا اشاره شد، صنعت هتل­داری در چین، در تمایز محصول درگیر شده است و بنابراین نیازهایی برای تحقیق در تقاضا برای آن و ماهیت هتل بوتیک­ها، هتل موضوعی­ها، هتل­های تفریحی، چشمه­های معدنی، اشتراک زمانی، هتل­ روستایی و دیگر شکل­های تنوع محصول تقاضاهای جدید را تأمین می­کند. رسانه­های بازاریابی جدید (مانند Ctrip، Qunar و ...) وجود دارد و نیاز به استفاده و تحلیل داده­ها برای مشتریان، ترجیحاتشان، الگوهای استفاده­شان و بسیاری از موارد دیگر وجود دارد. چنین اطلاعاتی به توسعۀ استراتژی­ها به وسیلۀ شرکت­های هتل­داری زمانی که آنها مکان­های جدید، خرید و فروش ملک، توسعۀ برندهای جدید و موجود و به طور کلی ارزیابی استراتژی­هایشان و رقبایشان را جستجو می­کنند کمک می­کند. از این­رو، نیاز برای تقیق بازار در معنای وسیع خود ادامه خواهد داشت.

* 1. **دورنمای توسعۀ پایدار**

صنعت هتل­داری چین به طور رسمی با شیوۀ ‘Green Hotel Practices’ به عنوان بخشی از سیاست­های دولتی در ارتباط با مسائل حساسیت به آلودگی و محیط زیست سازگار است. برای این موفقیت، نیاز جهت تحقیق برای انتشار بهترین عمل در صنعت، و قادر به معیار قراردادن بهترین شیوۀ بین­المللی، وجود دارد. مشاهده شده است که چنین سیاست­هایی نیاز به در نظر گرفتن چارچوب وسیع­تری از اخلاق و سیاست­های مسئول اجتماعی شرکت (Gu & Ryan, 2011) دارد، این دو مناطقی هستند که نگرانی زیادی دارند و نیاز به تحقیق وجود دارد.

**5. نتیجه­گیری**

صنعت گردشگری در چین، مانند کشور چین در سه دهۀ گذشته تغییرات قابل توجهی داشته است و ادامه­دار نیز خواهد بود. نمادی از آینده می­تواند در برج جدید Shanghai Tower J-Hotel Building با 128 طبقه که بلندترین هتل دنیا است دیده شود. با داشتن 258 اتاق بین 84 امین و 110امین طبقه و پذیرش در 101 امین طبقه، پروژۀ مشترک بین US Thayer Lodging Group و Jin Jiang است، اما از نظر نمادین، اعتماد به صنعت هتل­داری چینی است که به سمت قرن 21ام حرکت می­کند. بازگشایی این هتل در 2014، ترکیب فرهنگ سنتی و لوکس چینی را جستجو خواهد کرد و توسط Interstate Hotels و Resorts Company Ltd به عنوان پرچمدار برند لوکس و مجلل Jin Jiang جدید مدیریت خواهد شد. این ساختما 632 متر ارتفاع دارد و توسط Marshall Strabala، طراح هتل Burj Al Arab، طراحی شده است. این ساختمان می­تواند حرفهای زیادی از توسعۀ اخیر صنعت چینی بگوید. این مورد، شامل بهترین طراحی بین­المللی (به ویژه آمریکا) و تأمین مالی و استفاده از فرهنگ سنتی چینی به عنوان توضیحی در مورد چین به مهمانهایش ­باشد. این مورد، مسلماً ارتباط بین­المللی و سنتی است، تلفیقی از دنیای مدرن و سنتی که با اعتماد به نفس و جسارت رو به جلو حرکت می­کند. اینها را می­توان با استفاده از صنعت هتل­داری چین در آغاز دهۀ دوم قرن 21 ام به کار برد.

**تشکر و قدردانی**

نویسندگان مایل هستند تا از (1) مرکز استعدادهای درخشان the Creative Talent, Beijing Higher Education Talent Development Plan (2010–2012) و (2) Social Science Foundation of China: Tourism Quality Enhancement (10ZD&51)، (3) دانشگاه Waikato Management School برای کمک هزینۀ سفر، تشکر کنند. نویسندگان از پرفسور Kaye Chon از School of Hotel و Tourism Management، Hong Kong Polytechnic University برای حمایتشان از این پروژه قدردانی می­کنند.

**References**

China National Tourism Administration (CNTA) (2011). 11 regulations of energy saving and pollution reduction for tourism & hotel industry. China Tourist Hotels Industry Association. The Yearbook of China Hotel. Beijing: China Travel & Tourism Press.

China National Tourism Administration (CNTA) (2011). The Yearbook of China Tourism Statistics (1990~2010). Beijing: China Tourism Press.

China Tourist Hotels Industry Association (2011). Domestic Hotel Group Annual Report (2007~2010). Beijing: China Travel & Tourism Press.

Gebhart, F. (2011, October 13). Asia-Pacific drives biz spend to $1 trillion. Travel Market Report.

Gu, H., & Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility—An analysis of the views of Chinese hotel managers. International Journal of Hospitality Management, 30(4), 875–885.

Jones Lang LaSalle Hotels (2011). China Hotel Market City Review, 2011. Jones Lang LaSalle

Hotels (2011); China Hotel Market City Review, 2011.

Liu, S., & Lu, K. (2011). The development & management of China Tourism Hotel industry: Review of the 11th five year and outlook for the 12th year. China Tourism Hotel Industry Association. The earbook of China Hotel. Beijing: China Tourism Press.

Xu, J. (Ed.). (2012). A history of the Chinese hospitality industry. Beijing: China TourismPress.

Zeng, B., & Ryan, C. (2012). Assisting the poor in China through tourism development: A review of research. Tourism Management, 33(2), 239–248.

Zhang, H. Q., Pine, R., & Lam, T. (2005). Tourism and hotel development: From political to economic success. Binghampton, NY: Haworth Hospitality Press.