



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

국 제 지 역 학 석 사 학 위 논 문

한팅(漢庭)호텔의 성공요인에 대한 연구

A Study on the Success Factor of the Hanting Hotel



2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 지 역 학 과

LI NA

국 제 지 역 학 석 사 학 위 논 문

한팅(漢庭)호텔의 성공요인에 대한 연구

지도교수 이 중 희

이 논문을 국제지역학석사 학위논문으로 제출함.

2017년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

국 제 지 역 학 과

LI NA

LI NA의 국제지역학 석사 학위논문을 인준함

2017년 2월



주	심	경제학 박사	서 창 배 (인)
위	원	정치학 박사	리 단 (인)
위	원	사회학 박사	이 중 희 (인)

<목차>

제1장 서론-----	1
제1절 연구의 배경 및 목적-----	1
1. 연구의 배경-----	1
2. 연구의 목적-----	4
제2절 연구의 방법 및 구성-----	5
1. 연구의 방법-----	5
2. 연구의 구성-----	6
제3절 선행연구 검토-----	7
제2장 비즈니스호텔 기본 이론-----	12
제1절 비즈니스호텔의 기본 개념-----	12
1. 해외 비즈니스호텔의 개념-----	13
2. 중국의 비즈니스호텔(經濟型酒店)의 개념-----	15
제2절 비즈니스호텔의 분류-----	17
1. 단독경영 호텔-----	17
2. 프랜차이즈 호텔-----	18
3. 체인 호텔-----	19
4. 위탁경영 계약호텔-----	20
5. 리퍼럴 조직경영 호텔-----	21
제3절 중국 비즈니스호텔의 발전 및 특징-----	22
1. 비즈니스호텔의 성장과정-----	22
2. 중국 비즈니스호텔의 특징-----	28

제3장 한팅호텔의 현황과 경영성과-----31

제1절 발전 과정-----31

제2절 발전 현황-----33

제3절 경영성과-----44

제4장 한팅호텔의 성공요인 및 문제점 분석-----51

제1절 대외적 성공요인-----51

1. 정책적 요인-----51

2. 경제적 요인-----53

3. 사회문화적 요인-----55

4. 기술적 요인-----58

제2절 대내적 성공요인-----59

1. 경영 전략-----59

2. 호텔 그룹의 발전전략-----63

3. 최적화된 내부 조직-----66

4. CEO 역량-----69

제3절 문제점과 보완책-----71

1. 문제점-----71

2. 문제점에 대한 보완책-----77

제5장 결론 요약 및 전망 -----79

참고문헌-----83

<표 목차>

<표 2-1> 해외 연구자들에 의한 비즈니스호텔정의-----	13
<표 2-2> 중국 비즈니스호텔 발전 과정-----	25
<표 2-3> 중국 비즈니스호텔-----	29
<표 3-1> 한팅호텔의 발전 과정-----	32
<표 3-2> 2012년 도시별 비즈니스호텔 수-----	41
<표 3-3> HOMEINN호텔그룹과 한팅호텔 그룹의 규모비교-----	44
<표 4-1> 한팅호텔 객실 가격-----	60
<표 4-2> 한팅호텔 회원별 서비스 현황-----	62
<표 4-3> 한팅호텔의 관리 구조-----	63
<표 4-4> 브랜드별 비교 분석-----	64

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 구성 -----	7
<그림 2-1> 2000-2014년 중국 비즈니스호텔의 규모-----	26
<그림 2-2> 중국 비즈니스호텔의 성장 주기표-----	27
<그림 3-1> 중국 비즈니스호텔 수의 시장 구조 -----	36
<그림 3-2> 한팅호텔 시장 점유율 현황-----	37
<그림 3-3> 비즈니스호텔 객실규모 별 발전 현황-----	38
<그림 3-4> 한팅호텔의 호텔 수 발전 현황-----	39
<그림 3-5> 한팅호텔 수의 분포도-----	40

<그림 3-6> 2015년 한팅호텔 도시별 점유율-----	42
<그림 3-7> 한팅호텔 도시의 등급 별 분포-----	43
<그림 3-8> HOMEINN호텔과 한팅호텔의 순 이익 분석-----	45
<그림 3-9> 2010~2015 한팅호텔의 주가 추세-----	47
<그림 3-10> 2010-2014년 비즈니스호텔의 평균 객실 가격-----	48
<그림 3-11> 비즈니스호텔 그룹별 투숙률 비교분석-----	49
<그림 4-1> 중국 2000-2014년의 1인당 GDP현황-----	54
<그림 4-2> 중국 비즈니스호텔의 발전-----	55
<그림 4-3> 2011년-2014년 비즈니스호텔 수의 발전현황-----	57
<그림 4-4> HUAZHU 호텔 구조-----	64
<그림 4-5> 한팅호텔 내부의 조직도-----	66
<그림 4-6> 한팅호텔 종사원의 기능-----	67
<그림 4-7> 2010-2014년 비즈니스호텔의 Rvepar지표 변동-----	72
<그림 4-8> 2010-2014년 비즈니스호텔의 평균 객실 가격-----	73
<그림 4-9> 가맹점의 비율-----	75

A Study on the Success Factor of the Hanting Hotel

LI NA

Department of International and Area Studies,

The Graduate School,

Pukyong National University, Busan, Korea

Advisor: Prof. Jung-Hee Lee

Abstract

Recent technological application in China is helpful to evolve Chinese hotel business industry globally. However, there are obvious differences between the traditional Chinese hotel business industry and the international hotel business industry. These differences mainly exist because of the unprecedented problems faced by hotel industry in China. In other words, the hotel business industry in China is at its no-frills stage of development.

On the other hand, the developed countries comprise more market share in the global hotel business industry compared to China. These facts harm the growth of the hotel business industry in China. Therefore, the present study focuses on the analysis of the Hanting hotel as a part of Chinese hotel business industry. The Hanting hotel is a famous hotel brand based in China. (a famous hotel brand based in China). This hotel was founded in 2005 and just in ten years the number of its branches increased up to 1,648 by 2014. The development of this hotel chain had a rapid progress even though it

experienced many difficulties on the way. Analysis of Hanting hotel would be helpful to explore the nature of developments consistent with geography of an area. Hence, the present study analyzes the causes of success and failure in the development process of Hanting hotel. It would also find out the development status of this hotel. Summing up, China's hotel business industry has the potential to foster the development of overall business industry. It would also help to devise good methods and strategies in future.

The success factors of Hanting hotel have been divided into external and internal environment. The Internal environment includes three main components for content analysis: business strategy, ability to generate profits, and the manager's ability. On the external environment, the Chinese government policies have promoted the tourism and lodging industry policy. As a result, China's per capita GDP has grown rapidly because of more growth in tourism sector. It has increased demand for tourism and hotels in China.

Consequently, there are plenty of political and economic opportunities for Hanting hotels. On social ground, an increased share of population and middle class has expanded the range of diversity of demand. Additionally, the Internet and technological environment along with the development of information technology have also provided a better management effects to the Hanting hotel.

The study has focused on the analysis of the problems which include; the decline in the business performance, death of talent in management services, lack of security and health services, difficulties in the franchise management and mechanisms for maintenance and labour cost.

Strengthening of culture, creativity and talent into the current enterprise system, acceleration of transition, strengthening exchanges and cooperation with a designated hotel worldwide are measures which can help to resolve the problems within the Hanting hotel.

Combining the development process and status of the Hanting hotel, the key success factors can be derived to analyze problems and refer to as experiences of the hotel. With these, China's total business hotel would foster, and there would be development and expansion of the business.



제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

1990년대 후반 중국인들의 소득 수준 향상은 여행업계의 호황으로 이어졌으며 다수 소비 계층의 요구를 만족시키기 위해 비즈니스호텔들이 나타나기 시작했다. 비즈니스호텔은 저렴한 가격과 양질의 서비스의 결합체이다. 저렴한 객실가격과 양질의 서비스는 비즈니스호텔의 가성비를 대폭적으로 높일 수 있다. 이에 많은 비즈니스맨과 화이트칼라 계층 및 여행관광객들의 시선을 끌었다. 일반적으로 고급호텔은 하루 숙박비가 매우 높고, 질 높은 서비스를 제공한다는 생각이 통념일 것이다. 그러나 실제 호텔을 이용하는 이용객들 중에는 관광객뿐만이 아니라 비즈니스를 위해 머무르는 고객들도 많다. 이들은 관광이 목적이 아니기 때문에 호텔을 이용함에 있어서 편안한 잠자리를 위한 시설로만 여긴다. 또한 이들의 경우에는 호텔에서 지내야 하는 비율이 타 관광객들에 비해 높다. 이러한 관점에서 봤을 때 현재 많은 호텔 기업들이 행하고 있는 관광호텔 사업에서 비즈니스를 위한 저렴한 호텔사업,¹⁾ 즉 비즈니스 호텔사업은 그 중요도가 점차 높아져가고 있다.

스타급 호텔이 중국시장에서의 과열경쟁으로 인해 고전을 겪고 있는 것에 반해 중국 내의 비즈니스호텔은 급속히 성장하고 있다. 비즈니스호텔이

1) 김락훈(2006), “비즈니스호텔의 成功要因에 대한 事例分析”, 동국대학교 석사학위논문. p.43.

란 사치성 호화시설을 대폭 줄이고 가격 면에서 최대한 거품을 제거하여, 객실의 편의성과 실용성을 중시하는 호텔을 말한다. 이는 스타급 호텔이 제공하는 Bellman, Valet parking, Room service 등 부대시설 서비스를 일체 배제하고 고객이 원하는 ‘꼭 필요한’ 서비스만을 제공하는 호텔을 의미한다. 또한, 비즈니스호텔은 제한적 서비스를 제공하는 호텔로써 성급(星級)호텔에 객실기능을 강화해 부대시설을 최소화하는 호텔을 의미하며 보통 일반 대중과 비즈니스맨, 여행객, 학생을 주요 서비스대상으로 하며 청결·쾌적·실용·편리를 특징으로 하는 호텔을 의미한다.

그러나 최근 중국 경제 성장률이 완만해짐에 따라, 중국 비즈니스호텔의 성장에도 영향을 미치고 있다. 객실 임대비율이 뚜렷한 하락추세를 나타내고 있고, 업계 평균 매출총이익도 하락 추세를 보이고 있다. 이에 따라 업계 경쟁도 갈수록 치열해지고 있다.

비즈니스호텔은 유럽과 미국에서 70%의 시장 점유율을 보이고 있는데 반해 중국에서는 아직 그에 미치지 못하고 있다. 2010년 3월 30일 중국 상무부의 《숙박업 발전의 가속화 지도에 관한 의견》(關於加快住宿業發展指導意見)을 발표하여 중국내 비즈니스호텔의 발전을 적극 지원할 방침을 제시했다.²⁾ 상무부는 지도의견을 통해 향후 10년 안에 중국비즈니스호텔의 비중을 현재 전체호텔의 10%미만에서 20%수준으로 끌어올릴 계획이다. 중국 상무부가 발표한 비즈니스호텔산업의 적극적인 정책추진으로 인해 중국 비즈니스호텔의 발전이 가속화될 전망이다.

중국 비즈니스호텔 홈페이지의 통계에 따르면 2002년부터 2012년까지 10년 동안 국내 비즈니스호텔의 수는 23개에서 9,924개로 약 400배 증가하였다. 객실 수도 약 300배 증가하였다. 2002년 이전까지만 해도 JinJiang Inn

2) 商務部, 《關於加快住宿業發展的指導意見》(商商貿發〔2010〕92号)
<http://www.zxbtz.cn/News2/17592.html> (검색: 2015.09.10)

(錦江之星)호텔이 중국에서 유일한 비즈니스호텔이어서 소비자들은 선택의 여지가 없었다. 현재 변화한 1선도시에서는 1km범위 내에 JinJiang Inn, 7DAY, 한팅 , MOTEL168 등 각종의 브랜드를 찾을 수 있다. 이는 업계의 치열한 경쟁을 초래하게 된 요인이다.³⁾

본 연구는 비즈니스호텔을 연구하기 위한 성공사례로서 한팅(漢庭)호텔을 중심으로 분석할 것이다. 한팅호텔은 2008년에 설립된 중국 최초의 그룹형식의 비즈니스호텔이며, 2012년에 브랜드를 재조정하여 고급호텔인 ‘JOYA(禧玥)’ 호텔, ‘MAN XIN(漫心度假酒店)’ 리조트호텔을 포함해 6개 브랜드로 형성된 그룹호텔로 성장하였다. 그리고 한팅호텔의 임대율은 2009년부터 지금까지 계속해서 1위를 차지하였으며, RevPar⁴⁾ 역시 2008년부터 2015년까지 선두자리를 유지하고 있다. 경기 불황으로 인해 중국내 비즈니스호텔업계의 성장이 둔화되고 있음에도 불구하고 한팅호텔은 꾸준히 성장해 오고 있다.

본 연구에서는 한팅호텔의 발전과정과 발전현황을 분석한 후 한팅호텔의 성공요인을 분석할 것이다. 이러한 분석 결과는 중국 전체 비즈니스호텔의 발전에 큰 기여를 할 것으로 예상된다. 또 본 연구는 한팅호텔의 문제점을 분석하고 그 분석결과를 토대로 해서, 동종업계의 비즈니스호텔시장에서 발생할 수 있는 시행착오를 사전에 방지할 수 있는 기제를 제공하게 될 것이다. 한팅호텔의 성공요인은 주로 두 가지 측면으로 구성된다. 즉 대외적 성공요인과 대내적 성공요인으로 나뉜다. 대외적 성공요인은 정책적, 경제적, 사회문화적, 기술적 요인으로 네 가지를 포함하고 대내적 성공요인은 주로 경영 전략, 호텔 그룹의 발전전략, 최적화된 내부 조직, CEO 역량 네 가지 요인으로 구성된다. 비즈니스호텔의 발전 방식과 발전 전략들은 좋은

3) <http://inntie.cn.china.cn> (검색: 2015.09.10)

4) RevPar: revenue per available room, 이용 가능한 객실 당 수익

가치와 경험을 제공해 줄 수 있다. 이는 본 연구의 중요한 의미이기도 하다.

2. 연구의 목적

중국경제가 고속 성장함에 따라 국제적으로 지명도가 높은 비즈니스호텔 집단들이 중국시장에 진입하고 있다. 이에 따라 중국 호텔기업은 국제비즈니스호텔 그룹과의 경쟁력에 있어서 큰 격차가 존재하기 때문에 중국 비즈니스호텔은 위기에 직면해 있다고 할 수 있다. 본 연구는 한팅호텔의 성공요인 분석을 통해 중국 비즈니스호텔의 경영적인 이득과 함께 관광업계 발전에 도움이 되고자 하는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이다. 그리고 한팅호텔은 전략 시장 포지셔닝의 특성을 가지고 있어 지역적 분포에 대한 구체적인 분석을 통하여 다른 비즈니스호텔에게 좋은 아이디어를 제공하게 될 것이다. 구체적으로 연구목적은 첫째 한팅호텔의 성공요인을 분석함으로써 비즈니스호텔의 발전 방식 및 전략에 좋은 본보기와 경험을 제공해 줄 수 있다. 두 번째 목적은 한팅호텔의 발전과정에서 존재하는 문제점을 분석하여 보완책을 도출할 것이다. 그것을 종합적으로 참고로 하여 비즈니스호텔이 겪을 수 있는 시행착오를 사전에 방지할 수 있을 것이다.

본 연구는 한팅호텔의 연구를 통해 국내외 호텔업의 급변하는 환경 속에서 특급호텔에 비해 여러 가지 시스템이 부족한 비즈니스호텔이 효율적이고 안정적인 경영을 수행하는데 유의미한 연구가 될 것이다.

제2절 연구의 방법 및 구성

1. 연구 방법

본 논문은 관련 인터넷 정보와 중국 내 한팅호텔 사례연구를 자료로 하여 연구를 진행할 것이다. 그러나 중국내 한팅호텔 사례연구는 최근의 상황을 담고 있지 못하기 때문에, 최근의 한팅호텔 상황을 분석하기 위해서 한팅호텔에 관한 최근 인터넷 뉴스나 정보를 활용하였다. 최근의 한팅호텔 상황은 바이두(百度)의 뉴스 등에서 참고하였다.

그리고 위와 같은 연구 성과를 달성하기 위해 문헌연구와 통계자료 분석법을 사용하였다. 먼저 문헌자료 분석을 통해 세계 비즈니스호텔과 중국 비즈니스호텔의 발전 현황을 살펴보았다. 세계 비즈니스호텔 발전 과정과 발전단계를 소개하고 중국 비즈니스호텔의 발전 단계와 성장과정을 정리하였다. 아울러 2005년부터 지금까지 한팅호텔의 발전과정과 발전현황을 도출하였다.

비록 관련 연구논문은 많지 않으나 중국 국내외 논문을 바탕으로 각 매체에 게재된 뉴스를 보완자료로 활용하였다. 통계자료는 문헌연구의 가치를 확인하고 한팅호텔의 성공요인을 분석하는 데이터로 사용할 것이다. 문헌연구가 가지는 가치여부의 단점을 보완하고 연구의 객관성과 가치를 높이는데 통계자료 분석법이 필요하다.

2. 논문 구성

본 연구는 총 5장으로 구성하였으며, 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구배경과 목적, 연구의 방법과 구성 그리고 선행연구 검토를 기술하였다. 중국경제의 발전에 따라 1인당 GDP증가와 관광산업의 급속한 발전은 호텔 관광 산업의 발전을 이끌어 갈 것이다. 중국 내수시장의 활성화로 호텔업 특히 비즈니스호텔의 발전은 급속도로 성장할 것이다. 한팅호텔은 중국 비즈니스호텔 가운데 중요한 위치를 차지하고 있어 한팅호텔을 구체적으로 분석함으로써, 전체적으로 비즈니스호텔에 긍정적인 벤치마킹 사례를 제공할 것이다.

제2장에서는 비즈니스호텔에 관한 이론을 배경으로 비즈니스호텔 발전의 역사를 검토하였다. 비즈니스호텔의 전 세계에서 발전 현황과 중국에서의 발전 현황을 비교해 보면, 지금의 중국 비즈니스호텔은 상대적으로 성숙하지 못하여 아직 성장단계에 머물러 있다. 향후에 발전할 수 있는 기회가 높지만 치열한 경쟁 과정에서 탈락될 가능성도 높다고 하겠다.

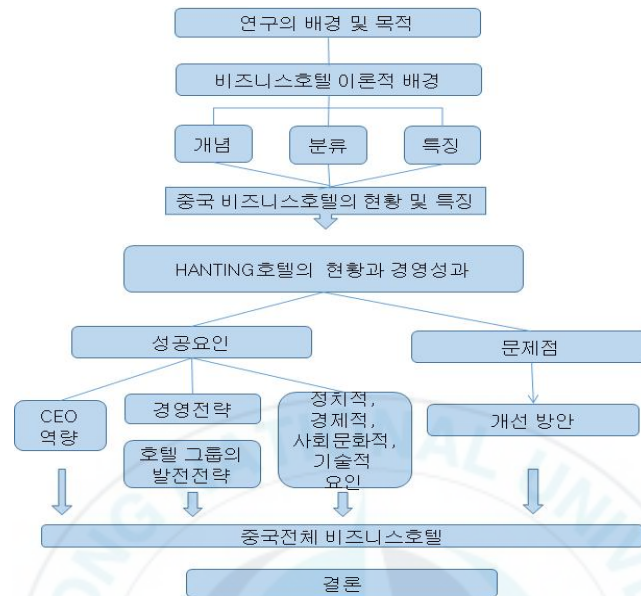
제3장에서는 한팅호텔의 변천 발전 과정과 현황을 구체적으로 서술하고 급속도로 발전한 비즈니스호텔로서 어떤 특징을 가지고 있는지에 대해 분석하였다. 그리고 한팅호텔의 경영성과를 분석하였다.

제4장에서는 한팅호텔을 다른 비즈니스호텔과 비교하여 강점과 단점을 분석하였고 한팅호텔의 성공요인과 존재한 문제점을 도출하였다.

제5장에서는 연구의 결론으로 연구의 결과와 요약을 제시하였다.

본 연구의 구성은 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성



제3절 선행연구 검토

1. 중국 연구의 검토

본 연구는 한팅호텔의 성공요인 분석을 통해 중국 비즈니스호텔의 경영성과와 함께 관광업계 발전에 도움이 되고자 하는 것이 본 연구의 중요한 의미이다.

중국에서 현재까지 비즈니스호텔에 대한 연구가 많이 이루어졌으나 한팅호텔 단일 주제에 대한 연구는 아직 많지 않다. 최근 몇 년 동안 호텔과 관광학 분야에서 다양한 분석방법을 이용하며 비즈니스호텔과 한팅호텔

텔에 대해 분석하고 있다. 구체적인 연구 내용은 다음과 같다.

賈勛⁵⁾은 한팅호텔 서비스 마케팅의 발전 전략에 대해 연구하였고 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) 분석법을 이용하여 한팅호텔의 강점, 약점, 기회, 위협 요인을 자세하게 설명하였다. 서비스 마케팅의 발전전략을 도출하고 중국 비즈니스호텔의 발전을 위한 더욱 효율적인 발전 방향을 제시하였지만 사례연구로써 데이터 분석이 부족하여 설득력이 제한적이라는 단점이 있다. 그러므로 한팅호텔의 발전과정에 대한 분석 내용이 요구된다.

張樹堃⁶⁾은 한팅호텔을 중심으로 한 비즈니스호텔 서비스의 혁신에 대해 연구하였다. 한팅호텔과 비즈니스호텔의 발전 현황을 설명하고 동시에 서비스 혁신 과정 중 나타나는 문제점을 도출하였다. 이에 비즈니스호텔의 서비스 혁신에 영향을 미치는 요소를 도출하였고 관련된 보완 모델을 수립하였다. 끝으로 실용적인 해결 방안을 제시하였다. 그러나 비즈니스호텔 서비스의 혁신에 대해 연구하는데 있어 Four prism모델방법에 대한 설명이 명확하지 않고, 왜 Four prism모델을 써야 하는지에 대한 설명이 부족한 한계가 있다.

束玉杰⁷⁾은 한팅호텔을 중심으로 한 호텔 브랜드 체험(品牌體驗)에 대해 연구하였다. 브랜드 체험의 개념과 특징에 대해 분석하고 호텔의 발전 현황을 종합하여 고객에게 브랜드 체험에 대해 설문을 실시하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 브랜드 체험은 브랜드의 충성도에 영향을 미친다. 둘째, 인구 통계 변수는 호텔 브랜드 체험과 브랜드의 충성도에 영향을 미친다. 설문조사를 통해 주로 위의 두 가지의 내용에 대해 조사하였다. 그

5) 賈勛(2013), “漢挺酒店服務營銷組合策略研究” 哈爾濱工業大學 碩士論文

6) 張樹堃(2013), “經濟型連鎖酒店服務創新研究” 河南大學 碩士論文

7) 束玉杰(2010), “飯店品牌體驗研究-以漢挺連鎖酒店為例”, 安徽師範大學 碩士論文

러나 束玉杰의 연구는 허페이(合肥)에 위치한 한팅호텔에 대해서만 연구를 한정함으로서 지리적인 제한성이 따른다.

王曦⁸⁾은 비즈니스호텔 그룹의 경쟁력 평가에 대해 연구하였고 HOMEINN(如家)호텔, 7DAY(7天)호텔, 한팅호텔 위주로 비교분석하였다. 세 호텔에 대한 발전 현황을 살펴보고 경쟁력을 평가하고 동시에 경쟁력을 제고하기 위한 발전 전략을 도출하였다. 王曦의 연구는 HOMEINN호텔, 7DAY호텔, 한팅호텔에 대해 분석하였는데, 전체적으로 보면 논문이 너무 개괄적으로 서술되어 있다. 보다 구체적인 발전역사와 경영성과 등 실용성 있는 내용이 부족하다.

李茂⁹⁾은 중국 비즈니스호텔 마케팅 전략에 대해 비교분석하였고 JINJIANGINN호텔, HOMEINN호텔, 한팅호텔 위주로 기업의 전략, 브랜드 건설, 융자와 확장 등 측면에서 구체적으로 분석하였다. 3개 호텔의 발전역사와 현황을 자세하게 서술하고 발전을 위한 대책과 추세도 도출하였다. 그러나 논문에서 사용된 자료를 보면 대부분 2009년 이전 자료로 비즈니스호텔의 초기발전 시기의 데이터와 자료를 이용하였는데, 중국비즈니스호텔은 이미 성장기에서 성숙기의 단계로 발전하고 있어서 현재 상황을 인식하고 향후 발전 추세를 예상하기 위한 자료로는 제한적인 연구라고 생각된다.

8) 王曦(2013), “經濟型酒店集團競爭力評價研究-以如家,7天,漢庭為例”, 西南大學 碩士論文

9) 李茂(2010), “中國經濟型酒店營銷策略比較分析-以錦江之星,如家,漢庭酒店為例”, 華東師範大學 碩士論文

2. 한국 연구의 검토

현재까지 국내에서 한팅호텔에 대한 연구는 아직 없다. 한국에서 중국의 비즈니스호텔을 이해하기 위해서는 비즈니스호텔에 대한 사례연구가 필요하지만 국내연구에서는 사례연구가 부족하고 한팅호텔이 중요한 사례임에도 불구하고 아직 존재하지 않는다. 그러나 비즈니스호텔 또는 버짓(Budget)호텔¹⁰⁾ 등을 통칭해 정의 할 수 있는 개념에 대한 연구는 다소 있다.

최근 몇 년 동안 호텔과 관광학 분야에서 다차원척도법과 다양한 분석방법을 이용하며 비즈니스호텔에 대해 분석하고 있다. 관련 연구로는 마준, 자오징, 양효곤 등의 연구가 있다.

마준¹¹⁾은 중국 상하이시 비즈니스 체인호텔에 관한 연구에서 최근 중국시장에서 가장 빠르게 성장하고 있는 주요 8개 비즈니스체인호텔을 중심으로 발전 및 운영현황에 대해 설문을 조사하였다. 8개 비즈니스호텔의 시장점유율과 각각의 호텔 운영형태를 제시하였다.

마준은 설문조사의 방식으로 비즈니스 숙박 운영형태를 제시하였지만 상하이(上海)시의 비즈니스호텔에 대한 분석으로 지역적 제약성이 있다.

자오징¹²⁾은 중국 비즈니스호텔의 운영 특징을 파악하고 비즈니스호텔 산업의 SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) 분석을 통해 문제점 개선 및 향후 경영전략을 모색하였다. 자오징의 연구는 중국

10) 경제적 상정으로 저렴한 호텔을 이용하는 계층은 비교적 실속을 차리고 실용적인 생활 태도를 가지고 있는 사람들로써 숙박은 저렴한 호텔에서 하고 식사와 관광은 알차고 고급스럽게 하는 계층을 겨냥해 개발한 것이 버짓 호텔이다 (호텔용어사전(2008), 레저산업 진흥연구소). (검색: 2016.05.10)

11) 마준(2011), “중국 상하이 경제형 체인 호텔에 관한 연구”, 동의대학교 석사학위논문.

12) 자오징(2012), “중국 경제형 호텔의 현황분석과 미래 발전전략에 관한 연구”, 청주대학교 석사학위논문

의 비즈니스호텔에 대하여 SWOT 분석방법을 이용하여 현재 중국의 비즈니스호텔들의 강점과 약점, 기회와 위협 요인들에 대한 이론적인 접근을 시도하였지만 연구의 범위가 제한적이다. 사례연구 방법을 이용하고 진행하면 더욱 설득력이 있을 것으로 생각한다.

양효곤¹³⁾은 중국 경제형 호텔의 서비스 마케팅 강화전략에 대해 연구하였다. 주요 내용은 비즈니스호텔의 서비스 마케팅을 분석하고 국내외 비즈니스호텔의 발전 상황을 종합하여 비즈니스호텔의 특성 및 마케팅에 대해 연구하였다. 중국 비즈니스호텔의 수요 및 공급 상황을 중심으로 분석하고 서비스 마케팅의 7P 믹스 요소에 의해 비즈니스호텔의 서비스 마케팅전략을 연구하였다.

위와 같은 선행연구와 차별화하여 본 연구는 비즈니스호텔을 연구하기 위한 성공사례로서 한팅(漢庭)호텔을 중심으로 분석할 것이다. 한팅호텔의 발전과정과 발전현황을 분석한 후 한팅호텔의 성공요인을 분석할 것이다. 이러한 분석 결과는 중국 전체 비즈니스호텔의 발전에 큰 기여를 할 것으로 예상된다. 그리고 한팅호텔의 문제점을 분석함으로써 그 분석결과로 동종업계의 비즈니스호텔시장에서 발생할 수 있는 시행착오를 사전에 방지할 수 있는 기제를 제공하게 될 것이다.

13) 양효곤(2014), “중국 경제형 호텔의 서비스 마케팅 강화전략”, 충북대학교 석사학위논문

제2장 비즈니스호텔 기본 이론

제1절 비즈니스호텔의 기본 개념

비즈니스호텔(Budget/Economy Hotel)이란 한국에서는 중저가 호텔을 의미한다. 비즈니스 수요가 많은 도심에 있는 호텔로 식당 등의 부대시설을 최소화하고 객실 위주로 영업하는 호텔이다.¹⁴⁾ 특급 호텔보다 가격을 30% 정도 저렴하게 낮춘 것이 특징이다. 엄밀히 말하면 버짓(Budget) 호텔, 커머셜 호텔(commercial hotel)이라고 한다.¹⁵⁾ 저렴한 경비로 출장 온 비즈니스맨들이 쉽게 업무를 보고 장기 투숙하기 편리하도록 만든 호텔을 지칭한다. 비즈니스호텔은 인터넷, 팩스 서비스를 저렴한 가격에 제공하고, 숙박 기능 외 회의실 등 소규모 비즈니스 시설을 갖추고 있다. 미국 베스트웨스턴(Beat Western)과 프랑스 이비스(Ibis)가 대표적인 비즈니스호텔 체인이다.¹⁶⁾ 이코노미호텔(Economy Hotel) 등으로 표현되는 중저가 호텔은 ‘경제적인’, ‘가격이 저렴한’ 등의 의미를 갖고 있으며, 이러한 단어를 사용하게 된 것은 호텔건설에서 표준화된 현대건축기법으로 건축하고, 운영시스템을 간소화시키며 구체적인 특정시장만을 위한 전반적인 경영의 합리화를 달성하는 호텔이란 뜻에서 유래되었다.¹⁷⁾

14) 강희석·최중근(2012), “비즈니스호텔의 전략적 제휴 구성요인과 성과인식에 미치는 영향관계에 관한 연구”, 『국제관광산업연구』

15) 한경 경제용어사전, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2067394&cid=50305&categoryId=50305> (검색: 2016.05.15)

16) 한경 경제용어사전, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1833334&cid=43667&categoryId=43667> (검색: 2016.05.15)

17) 장택호(1993), “중저가호텔 상품화 및 마케팅전략 방안에 관한 연구”, 세종대학교 석사학위논문

1. 해외 비즈니스호텔의 개념

비즈니스호텔은 고급서비스호텔(Full Service Hotel)과는 구별된다. 비즈니스호텔은 1930년대에 미국에서 생겨났다. 세계 2차 대전 후 미국의 경제가 빠르게 발전하고 고속도로망이 건설되면서 대중여행도 크게 발전하기 시작하였다. 1952년에 서비스와 호텔상품을 표준화한 호텔이 처음으로 생겨난 이후 1980년대까지 비즈니스호텔산업은 성숙기를 맞이하게 된다.

<표 2-1>은 해외연구자들이 비즈니스호텔에 대해 정의를 내린 것을 표로 구성한 것이다.

<표 2-1> 해외 연구자들에 의한 비즈니스호텔의 정의

학자	정의
Quest(1983)	주로 적은 규모와 한정된 시설을 갖추고 있으며 가격은 저렴한 호텔
Lee(1984)	급성장하는 사업으로 단순한 객실과 호텔주변에 레스토랑이나 커피숍을 제공하는 호텔
Bale(1984)	150개미만의 객실을 보유하고 있으며, 다른 중급 규모의 호텔보다 25~30% 저렴한 가격으로 단지 객실만을 판매하는 숙박시설
Gilbert&Arnold (1989)	3,4성급 호텔 수준의 서비스를 제공하는 반면에 제한 서비스로 스타급 호텔과 버금가는 한편 가격은 \$25~30 저렴한 형태의 숙박시설
Roper&Carnouch(1989)	다양한 스타일의 객실타입을 제공하며, 기존의 다른 호텔보다 요금이 저렴한 풀 서비스 호텔과 구별되는 호텔
Senoir&Morphe w(1990)	적은 예산으로 단기간 체류하는 단기투숙객을 위한 저렴한 숙박시설
Gilbert&Lockwood(1990)	식음료 시설이 주변에 위치한 적은 부담의 숙박시설로, 최소한의 규모 있지만 쾌적한 숙박조건을 제공하는 호텔

Durrell(1990)	현재 운영되는 호텔 중에서 가장 경제적인 호텔
Justus(1991)	식음료시설, 회의실, 휘트니스 센터 등과 같은 부대시설을 줄이고 기본적인 서비스만을 제공함으로써 가격을 낮춘 저렴한 숙박시설
Davidson (1993)	저렴한 투자비용과 운영비용으로 그들만의 독특한 디자인과 경영전략을 통해 기존의 호텔보다 경쟁적인 객실가격을 제공하는 호텔

자료: 한진수·주영태(2005), “중저가 체인호텔 브랜드이미지 포지셔닝”, 『국제연구저널』, p.353-354.

먼저 Quest(1983)는 비즈니스호텔을 작은 규모의 한정된 시설을 갖추고 객실가격이 저렴한 호텔로 정의하였다. Lee(1984)는 “급성장하는 사업으로 단순한 객실과 호텔주변에 레스토랑이나 커피숍을 제공하는 호텔”로 정의를 내리고 있다. Roper & Carmouch(1989)는 중저가 호텔을 보통 전통적인 풀 서비스를 제공하는 호텔과 다른 범위와 유형의 시설과 서비스를 제공하는 저렴한 숙박시설로 정의하였고, Senior & Morphew(1990)는 다른 호텔보다 적은 예산으로 단기간 체류하는 관광객을 위해 개발한 숙박시설을 중저가 호텔이라고 정의하였으며, Durrell(1990)은 중저가 호텔은 현재 운영 하는 호텔 중에서 가장 경제적인 호텔이라고 정의하였다. 또한, Justus(1991)는 중저가 호텔을 기본적인 서비스만 제공하고 식음료 시설과 같은 부대시설을 줄여서 가격을 낮춘 저렴한 숙박시설로 정의하였으며, Brennan(1991)은 적은 여행예산으로 여행을 즐기는 여행객들에게 깨끗하고 편안한 객실과 간단한 음료서비스만 제공하는 경제적인 숙박시설을 중저가 호텔로 정의하였다. Davidson(1993)은 중저가 호텔을 저렴한 투자비용과 운영비용으로 그들만의 독특한 디자인과 경영전략을 통해 기존의 호텔보다 경쟁적인 객실가격을 제공하는 호텔이라고 정의하였다.¹⁸⁾

18) 한진수·주영태(2005), “중저가 체인호텔 브랜드이미지 포지셔닝”, 『관광연구저널』

2. 중국의 비즈니스호텔(經濟型酒店)의 개념

현재 중국에서 비즈니스호텔(經濟型酒店)에 대한 정의는 다음과 같다. 대부분의 학자들은 비즈니스호텔이란 일반적으로 대중들이 지불할 수 있는 가격 범위 내에서 고객에게 전문화된 서비스를 제공하는 것이라고 생각한다.

Zhou TongQian(鄒統鈺)¹⁹⁾은 “일반적으로 대중이 지불할 수 있는 가격을 제시하며 고객에게 특화된 서비스를 제공하는 호텔”이라고 정의하였다. Shen Han(沈函)²⁰⁾은 비즈니스호텔이란 대중 여행자와 중·소 비즈니스맨을 위주로, 객실은 유일한 핵심 상품이고 저렴한 가격, 표준화된 서비스, 편안한 환경 등 가성비가 높은 현대 호텔이라고 정의한다. Yang Yang·Zhang Wei(楊洋·張穎)²¹⁾는 비즈니스호텔이 ‘저렴’, ‘간단’, ‘소규모’, 불필요한 시설을 줄이고 기능을 중요시하여 핵심 상품만 제공하는 호텔이라고 했다. Li Wei(李偉)(2003)는 비즈니스호텔이란 일반적으로 제한적 서비스 호텔이라고 한다. 비싸지 않은 객실요금을 내지만 안전·쾌적·청결·실용적이라는 장점을 누릴 수 있다. 또한 비즈니스호텔은 안전하고 깨끗하며 기본적 생활에 필요한 요구사항을 만족시킬 뿐만 아니라 필요한 항목과 서비스에 있어서 고급 호텔의 수준과 비슷한 곳이다. 그는 또 비즈니스호텔의 시장·서비스·조직·관리 등의 특성에 대해서 분석하였다. Sun XiaoJing(孫小靜)²²⁾은 이론적으로는 일반적인 비즈니스 여행객과 휴양객이 선택하는 호텔의 평가 기준에 따라 새롭게 설계한 형태의 호텔이라고 했다. 보통 이러한 호텔은

19) 鄒統鈺(2005), 『酒店經營戰略』, 清華大學出版社

20) 沈函(2005), 『中國經濟型酒店研究:動態視角下的結構演進』, 四川大學出版社.

21) 楊洋·張穎(2005), “對我國經濟型飯店認識誤區的探討”, 『河南商業高等專科學校學報』

22) 孫小靜(2003), “經濟型酒店方興未艾”, 人民網 2003年10月20日 第三版.

<http://www.people.com.cn/GB/jingji/1045/2141472.html>

합리적인 가격과 우수한 서비스를 중요한 경영전략으로 채택하는데 주로 ‘청결함·쾌적함·실용적·편리함·안전함’이라는 특징을 가지고 있다고 하였다. 소비층은 주로 샐러리맨, 일반적인 비즈니스맨, 일반적인 배낭여행객, 학생이라고 규정하였다. 또 체인경영, 프랜차이즈 경영 등의 형식을 통해 호텔을 브랜드화 시키고, 각 체인점 간에 통일된 브랜드·서비스·물자·시장에서의 홍보방식을 채택한다고 설명하였다.

비즈니스호텔은 전통적인 풀 서비스 호텔(Full Service Hotel)과 상대되는 개념의 호텔이다. 비즈니스호텔은 주로 이코노미호텔(Economy Hotel), 버짓호텔(Budget Hotel), 인(Inn: 소형호텔), 로지(Lodge: 여관) 등으로 표시되곤 한다. 일반적으로 적은 투자, 작은 규모, 간단한 기능, 저렴한 객실요금이라는 특징을 갖고 있지만 어느 정도의 서비스 수준을 갖춘 저가 호텔을 가리킨다. 여러 가지 특징 중에서도 저렴한 객실요금과 우수한 서비스가 가장 큰 특징이다.

비즈니스호텔의 핵심 이념은 투숙객들에게 쾌적한 투숙환경을 제공하면서 투숙객들이 다른 소비나 오락을 위해 별도의 비용을 제공할 필요가 없다는 것이다. 원가를 철저히 통제하면서도 투숙객에게는 저렴한 가격을 제시하고 쾌적한 서비스를 제공한다.²³⁾

본 연구에서 비즈니스호텔에 대한 정의는 고급 호텔보다 부대시설을 대폭 축소하고 가격은 3성급호텔의 객실 가격보다 10%~20%정도 저렴하다는 것이다. 투숙객에게 ‘청결함·쾌적함·안전함’이라는 특징을 가지고 있는 호텔 환경을 제공하고 실용적인 시설을 제공한다. 기본 서비스로서 회의실, 주차장, 식당, pc실 등을 포함한다. 고객들을 위해 편리한 서비스를 제공하는 것이다.

23) 經濟型酒店, <http://baike.so.com/doc/71788-75759.html> (검색:2016.05.10)

제2절 비즈니스호텔의 분류

비즈니스호텔 경영방법에 따라 체인호텔, 단독경영호텔, 위탁경영 계약호텔, 프랜차이즈호텔, 리퍼럴 조직 경영호텔로 분류되고 있다.

첫째, 단독경영호텔은 경험 있는 인력확충에 의한 자체경영방식으로써 건설 및 운영기술의 도입에 따르는 도입료, 핵심종업원의 교육훈련비용에 지불 수수료가 제공되기도 한다. 이 방식은 모든 호텔들이 1개의 소유로 운영이 되거나 그룹사의 경우 호텔기업에 투자해서 관리하는 경영 형태이다.²⁴⁾

개인이 호텔 하나만을 운영하는 경우와 법인이 호텔업에 투자를 하여 관리인을 통해서 단독경영을 하게 하는 형태가 있다. 대기업들의 경우에는 호텔기업에 투자해서 관리자로 하여금 경영하게 하는 형태이다. 이러한 형태의 호텔은 호텔기업의 성장과정에 있어서 초기단계에 흔히 볼 수 있는데 일반적으로 가족소유의 중·소규모 호텔이 있다.²⁵⁾

단독경영호텔은 체인호텔과 같이 경영기술 및 상호의 일치성이 없으며 독자적인 경영기법 및 상호를 바탕으로 호텔을 운영한다. 또한 체인호텔에 비해서 의사결정이나 경영정책에 대하여 간섭이나 규제를 받지 않아 비교적 자유로운 경영을 하는 신축적이며 탄력적인 호텔경영방식의 장점을 가지고 있다. 그러나 경영노하우의 부족이나 자본조달능력과 해외마케팅의 한계, 우수한 인력채용 등 다른 체인 호텔의 이점을 누리지 못하는 경우 경영상의 위험이 체인 호텔보다 높다.

즉, 독자적 경영 형태로 체인에 가입하는 것도 아니고 경영위탁을 하는

24) 김락훈(2006), “비즈니스호텔의 成功要因에 대한 事例分析”, 동국대학교 석사학위논문.

25) 최영준(1999), 『호텔경영론』, 대왕사.

것도 아니므로 소유주는 전문적 지식을 가진 종업원과 총지배인을 고용하는 것이 일반적이다. 이를 독립경영이라고도 불린다. 어떤 체인호텔에도 귀속되지 않고 개인 혹은 공동투자자들에 의해 소유 및 운영되는 호텔경영의 형태이다. 20세기 초 미국에서 Stettler호텔이 탄생하기까지는 적어도 모든 호텔들이 개인의 소유로 운영되는 독립 경영호텔이었다.

둘째, 프랜차이즈 호텔은 본점과 가맹점간의 계약에 의해 본점은 가맹점에 일정기간 동안 자신들의 브랜드, 노하우 등을 사용하게 하여 자사 상품을 판매할 수 있도록 권한을 주는 대신 가맹점은 이에 대한 대가로 본점에 일정 비율의 로열티(royalty)를 지불하는 경영관계형태를 의미한다.²⁶⁾ 일반적으로 프랜차이즈는 특정 브랜드의 판매권에 대한 사용허가를 의미하는데, 일반 소비자들은 일반 체인호텔과의 차이점을 지각하지 못한다. 호텔경영자들은 프랜차이즈에 가입함으로써 사업규모의 확대에 따른 서비스 수준향상, 비용절감, 매출의 증대, 인지도 향상 등의 경제적 효과를 얻을 수 있으며, 마케팅 측면에서는 이미 잘 알려진 상표를 사용함으로써 단골 고객의 확보라는 이점을 얻을 수 있다.²⁷⁾

현재 많은 다국적 호텔기업들은 시장에서 더 많은 성장기회를 확보하기 위해서 프랜차이즈 시스템을 활용하고 있다. 프랜차이즈 시스템에 가입한 호텔은 가맹자가 가맹본부로부터 호텔 설립 시 입지 선정부터 상표 및 상호대여, 직원교육 및 훈련, 판매, 선전, 마케팅과 시장조사 등 전반적인 부분에 이르기까지 모든 부분에 지도와 자문을 구하는 방식이다.

프랜차이즈 시스템이란 위탁경영과 여러 가지 점에서 유사하나 위탁경영의 경우 체인본부는 호텔회사가 경영을 담당하는 데 반해, 프랜차이즈 계

26) 김경민·나준희·이영찬(2007), “프랜차이즈 시스템에서 브랜드 자산, 내부브랜드 활동, 갈등 및 관계해지의 구조적 관계에 관한 탐색적 연구”, 『유통연구』

27) 최학수·김만술(2004), “호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무 만족에 미치는 영향”, 『관광연구』

약에 의해 운영이 되는 호텔은 가맹점이 가맹본부에게 매출액, 종가원의 이직률, 마케팅 정보 등의 계약사항을 정기적으로 보고해야 한다.

프랜차이즈 호텔의 장점으로서는 첫째 투자리스트의 최소화, 둘째 지속적인 연구개발의 지원 및 경영형태 컨설팅 지원의 장점이 있다. 단점으로는 첫째 책임한계 모호성에 따른 일방적 갈등, 둘째 계약기간 내 탈퇴의 어려움, 셋째 본사의 부도나 파산 및 일방정책을 단점으로 들 수 있다.

셋째, 체인 호텔은 호텔이 체인화를 형성할 때 그 구성방법은 다양하다. 몇 개의 전형적인 예는 있으나 현실적 측면에서는 체계화되어 있지 않고 각 체인은 자체적인 차별성을 지니고 있는데 각각의 독립된 호텔을 신축하여 체인화 하는 것과 기존의 호텔을 인수하여 체인화 하는 방식, 또는 차용하여 운영 하거나 경영을 위탁받아 운영하는 방식, 각 호텔의 경영자가 협력하여 만든 자발적 체인 운영 방식 등으로 살펴볼 수 있다.

일반적으로 체인 호텔이란 동일한 브랜드 명을 이용한 여러 개의 호텔이 세계적으로 널리 입지되어 그룹을 형성하고 있는 것을 의미한다. 체인화는 산업규모의 확대에 직결되어 있다. 체인화에 성공하면 매출액을 증진시키는 측면과 비용을 절감하는 면에 있어서 경영 효율을 현저하게 높이는 효과를 가져오기 때문에 호텔산업의 경영에 있어 기본적 과제로 부각되어 있는 실정이다.

제2차 세계대전 이후에는 단독 경영 호텔이 기존의 그룹으로 합병되는 수평적 통합과 항공사, 증기선 회사 등이 호텔을 매입하거나 신축하는 수직적 통합을 통해 체인화의 지역적 분포가 활발히 이루어졌다. 그러나 체인 운영의 진정한 성장은 1950년대라 할 수 있다.

유럽에서도 전통적으로는 호텔산업이 대규모의 단독 경영에 의해 우월하게 지배되어 왔다. 실제로 그랜드 메트로폴리탄, 트러스트하우스 같은 대형 호텔 그룹이 나타난 것은 제2차 세계대전 이후라 할 수 있다.

호텔 체인의 발전과정을 살펴보면 시대적 상황에 따라 다르다. 초창기에는 주요 호텔 체인들이 자체 소유의 호텔을 건설하여 운영하였으며 주로 도시를 중심으로 성장했다. 이후 많은 자본이 소요되는 것이 안전하고 효율적이라는 판단 아래 1950년대 이후 프랜차이즈 호텔이 보다 우월한 경영시스템의 한 형태로 등장하게 된 것이다. 그 후 1960년대는 경영관리계약을 선호하였으며, 국제적 규모의 호텔업은 미국인들이 경영하는 힐튼, 인터콘티넨탈, 홀리데이인, 웨스턴 인터내셔널 등 4대 호텔을 글로벌 시장의 규모로 확장되어 왔다. 이들 호텔 중 아시아에 처음으로 시장을 확보한 것이 1960년대 힐튼의 동경과 홍콩 지점이었다. 이와 같이 많은 국제적 체인 호텔이 아시아로 진출했으나 그 경영시스템은 프랜차이즈 형태보다는 직영 또는 경영관리 바탕의 체인 호텔을 선호하고 있다.

대표적인 성공 체인 호텔인 웨라톤 호텔은 헨더슨(Ernest Henderson)이 창업하고 발전시킨 회사로 호텔경영을 직영방식 또는 체인경영을 확대하였으며 체인경영에 있어 판매증진을 위해 가맹점 제도를 많이 사용해오고 있다.²⁸⁾

넷째, 위탁경영 계약호텔이란 소유와 경영이 분리된 경영형태의 하나로 소유주는 호텔운영에 필요한 토지, 건물, 시설 및 운영자금을 위탁경영자에게 제공하고 위탁경영을 맡은 자는 호텔경영에 필요한 권한을 소유주로부터 위임을 받아서 호텔을 경영하는 것을 말한다.

위탁경영호텔은 호텔을 소유하고 있는 소유주가 호텔경영에 대한 경험이 없거나 규모가 커서 직접 운영하기 어려울 경우에 경영의 노하우를 가진 호텔이 경영관리기술을 통하여 호텔을 경영하는 방식이다. 호텔소유주의 경영권이 상실된다는 점에서 프랜차이즈 호텔과의 차이점을 가지고 있다.

28) 노영옥(2011), “비즈니스호텔의 프랜차이즈 성공요인에 관한 실증적 연구”, 중앙대학교 박사학위논문

즉 호텔을 소유한 회사는 인사권 등 일체의 호텔경영과 관련된 경영권이 상실되며, 총지배인 등 핵심간부들이 경영호텔로부터 파견되어 위탁경영을 하는 것을 말한다.

위탁경영회사는 호텔기업의 경영권을 인수받게 되면 호텔기업 전체의 운영감독권은 물론 회계부분까지 운영감독하게 되어 있으나 자본 또는 운영비용은 경영회사가 투자하지 않으며, 호텔의 위험이나 손실에 대해서는 책임을 지지 않는다.²⁹⁾

다섯째, 리퍼럴(Referral) 조직 경영형태는 공동의 브랜드 아래 입회비, 연회비, 객실 예약실적당 수수료와 같은 공동기금을 축적하여 공동으로 판촉 서비스를 실시하는 방식을 말한다. 리퍼럴 경영형태는 각각의 브랜드와 워나 인지도, 경영노하우가 일정수준에 도달한 상태에서 상호 협력하는 경영형태이기 때문에 리퍼럴 그룹에 가입하는 호텔은 독자적인 생존능력을 가지고 있어야 한다.

리퍼럴 그룹은 체인 및 프랜차이즈 그룹의 발전과 인기가 상승하게 됨에 따라 단독경영 형태의 호텔들이 그들과 대항하려면 재정적 측면에서 제반 경비의 과다한 지출로 인하여 호텔 경영에 큰 위협을 느끼게 된다. 따라서 단독경영 호텔 소유자는 외국 유사그룹의 호텔들과 상호 협력 하에 공동선진, 판매정책 및 예약서비스 등의 획일화를 위하여 유사그룹의 상호 및 서비스를 모토로 하는 조직인 리퍼럴 그룹을 만들게 되었다. 리퍼럴에 의한 호텔경영에서는 단독경영의 호텔과 마찬가지로 개인 호텔의 독립적 경영이 완전히 보장되며, 체인이나 프랜차이즈 등의 계약 형태에서 파생되는 장점들도 가지고 있는 경영의 효율성을 높이려는 경영형태를 말한다.

29) 성기만(1999), 『호텔 경영과 계약』, 서광문화사.

제3절 중국 비즈니스호텔의 발전 및 특징

1. 비즈니스호텔의 성장과정

1) 세계 비즈니스호텔의 발전과정

비즈니스호텔의 발전과정은 크게 초기 발전기, 고속 발전기, 브랜드 조정기, 재도약시기 네 단계로 나눈다.³⁰⁾

비즈니스호텔의 초기 발전기는 1930~50년대 말로서, 이 시기의 주요한 특성은 모텔의 출현과 발전이다. 이 당시 미국 소비의 부흥과 도로의 개발로 모텔(Motel)이 나타났고 일반대중들에게 저렴한 숙박시설이 제공되기 시작하였다. 제2차 세계대전 이후 미국 경제의 번영과 함께 일반인들의 여행이 대중화되었고, 이에 중·저급 숙박시설에 대한 수요가 증가하게 되었다. 특히 1952년에 런칭(launching)된 홀리데이 모텔(Holiday Motel)은 옛날 모텔영업의 경험과 교훈을 바탕으로 서비스 품질을 개선하여 이후 10년간 지속적으로 발전하였다.

1960~80년대 말은 비즈니스호텔의 고속 발전시기라고 할 수 있다. 참여하는 업체들이 증가하였으며 제공하는 서비스/상품이 다양화 되었다. 또한, 거의 모든 체인점들을 직접 경영방식으로 전환하였으며, 개별 호텔들은 인수합병을 통해 통합되기도 하였다. 미국 내에서 이러한 시기를 거치면서 호텔의 부흥기가 도래하였다. 특히 유럽에서도 빠르게 발전하였으며, 80년대 말까지 이러한 비즈니스호텔이 이미 선진국에서는 성숙한 호텔의 형태로서 자리를 잡았다.

1980년대 말부터 1990년대 말까지 비즈니스호텔은 위기를 맞이하였다.

30) 探析經濟型酒店發展歷程, <http://www.iyiou.com/p/18540/> (검색:2016.06.25)

장기간 동안의 고속발전으로 성숙기에 들어선 비즈니스호텔산업은 대형 호텔 그룹의 다각적인 투자전략과 정책시행으로 직접 건축 보다는 다른 브랜드들을 인수 합병하는 방식을 선택하였다. 특히 우후죽순으로 생겨났던 호텔들이 낙후되면서 품질과 자본운영의 어려움으로 점차 사라지게 되었으며, 이 중 실력 있고 경쟁력이 있었던 브랜드형의 호텔들만이 계속 유지되었다. 이러한 과정을 겪으면서 브랜드 수립, 품질 관리, 시장 세분화, 상품화의 다양화 등 기업 내부의 관리를 중시하기 시작하였다.

이러한 비즈니스호텔은 21세기에 채도약의 시기를 맞이하게 되었다. 개발도상국의 시장을 개척하여 자국의 브랜드를 발전시켰다. 특히, 중국과 동남아시아 등의 지역에서 경제형 호텔의 확장속도가 매우 빠르게 이루어졌다. 세계적으로 유명한 브랜드인 아코르그룹의 이비스(IBIS), 포뮬러 원(Formula 1), 원템 월드와이드 그룹의 슈퍼 8(Super 8), 데이즈 인(Day Inn), 인터컨티넨탈 호텔 그룹의 홀리데이 인 익스프레스(Holiday Inn Express) 등 중저가형의 브랜드가 아시아에서 빠르게 확산되었으며, 일부 아시아 지역에서는 자국의 브랜드가 형성되었다. 중국의 JINJIANG INN(錦江之星), HOME INN(如家), 한팅이 대표적인 사례라고 할 수 있다.³¹⁾

2) 중국 비즈니스호텔 발전 과정

1996년 2월 JINJIANG INN(錦江)호텔은 상하이에서 개업한 중국 최초의 비즈니스호텔이다. HOMEINN(如家)호텔은 2002년 7월 베이징(北京)에서 개업하였다. 2003년 HOMEINN호텔은 IDG 벤처 투자와 미국 오동 투자 등 해외 전략 투자자를 영입하여 중국에서 최초로 벤처 투자를 도입한 비

31) 探析經濟型酒店發展歷程, <http://www.iyiou.com/p/18540/> (검색:2016.06.25)

즈니스호텔이다. 2003년 5월 개업한 MOTEL168(莫泰168)은 주로 장강 삼각주 지역에서 독특한 경영 방식으로 시작하였다. 2004년 1월 텐진(天津)에서 개업한 IBIS 호텔은 외자 브랜드로서 최초로 중국 비즈니스호텔 시장에 진출하였다. 2004년 6월 미국 SUPER 8(速8)호텔은 베이징에서 개업하고 브랜드 가맹 방식으로 확장한 두 번째 외자 브랜드다. 2004년 11월에는 중국 비즈니스호텔 인터넷 홈페이지(www.inn.net.cn)가 개설되었고, 동기간 GREEN TREE(格林豪泰)호텔은 상하이로 시작으로 신속하게 확장하였다. 2005년 1월 7DAYS(7天)호텔은 광저우(广州)에서 정식으로 개업하고 창업 팀원으로 IT엘리트와 자본 운영 전문가들을 영입하였다. 2005년 8월 MOTEL268(莫泰268)이 옌안(延安)에서 개업하고 비즈니스호텔의 세분화를 시작하여 고가의 체인 호텔에 도전을 시작하였다. 동기간 한팅호텔은 쿤룬산(昆崙山)에서 정식으로 개업했다. 비즈니스호텔 개발자인 JIQI(季琦)가 HOMEINN호텔에서 한팅호텔로 자리를 옮기면서 ‘비즈니스호텔의 고급화’를 시작하였다. 2005년 12월 Morgan Stanley(摩根士丹利)는 2000만 달러로 MOTEL(莫泰)의 주식 20%를 매입하면서 비즈니스호텔의 자본 투자 전쟁을 시작하였다. 2006년 10월 HOMEINN호텔은 NASDAQ(納斯達克)에 성공적으로 상장함으로서, 중국 최초 해외 시장에서 상장한 비즈니스호텔이다. 이때부터 비즈니스호텔업계 투자시장은 갈수록 치열해졌다. 각종 크고 작은 브랜드도 등장했으며 업계 인수 합병도 시작되었다. 2006년 11월 Warburg Pincus그룹(華平投資集團)은 1000만 달러로 7DAY의 주식 20%를 매입하였다. 7DAY호텔은 주강 삼각주에서 벗어나 전국적으로 발 빠르게 발전하였다. 2006년 6월 JINJIANGINN호텔의 본사는 정식으로 홍콩 H주에 상장하면서 20억 홍콩달러를 모금하였다. 2007년 10월 HOMEINN호텔은 Seven Star 호텔을 인수 합병하였다. 인수 합병은 그해 한 분기동안 HOMEINN호텔의 주요 재무 부실의 원인이 되었다. 2008년 2월 HOMEINN호텔은 50

0개 체인호텔을 인수 합병하였다. 이것은 HOMEINN호텔을 비롯한 국내 6개 브랜드가 병립하는 구도가 형성되는 계기가 되었으며, 업계의 대규모 인수 합병도 확대 되었다. 2009년 11월 7Day호텔은 성공적으로 개업하였다. 2010년 3월 한팅호텔은 NASDAQ(納斯達克)에 성공적으로 상장되었으며, 2010년 12월 7Day 호텔은 500개의 체인호텔을 정식으로 운영하기 시작하였다. 2011년 9월 JINJIANG INN호텔은 Pilipinas의 Oishi(上好佳)회사와 계약을 체결하고 브랜드 수출 방식으로 외국에 진출하게 되는데, 국내 비즈니스호텔로서는 처음으로 해외로 진출하게 되었다. 2011년 2월 7Day 호텔은 직영점 944개 체인호텔을 보유하게 됨으로서 HOMEINN호텔에 이어 두 번째로 천개의 매장을 가지고 있는 비즈니스호텔로 자리했다. 2013년 10월 7Day 호텔은 매장 수에서 HOMEINN호텔을 앞질러 전국 최대의 비즈니스호텔이 되었다.³²⁾

<표 2-2> 중국 비즈니스호텔의 창립

년 도	호 텔(Hotel)
1996년 2월	JINJIANG INN(錦江)호텔 개업
2002년 7월	HOMEINN(如家)호텔 개업
2003년	HOMEINN(如家)호텔은 중국에서 최초로 벤처 투자 도입.
2003년 5월	MOTEL168(莫泰168) 개업.
2004년 1월	IBIS 호텔 개업.
2004년 6월	미국 SUPER 8(速8)호텔 개업.
2004년 11월	GREEN TREE(格林豪泰)호텔 개업.
2005년 1월	7DAYS(7天)호텔 개업.
2005년 8월	MOTEL268(莫泰268) 개업.
2005년 8월	한팅(漢庭)호텔 개업.
2006년 10월	HOMEINN(如家)호텔 NASDAQ(納斯達克)에 상장
2006년 6월	JINJIANGINN(錦江)호텔의 본사는 정식으로 홍콩 H주로

32) 中國經濟型酒店發展大事記 .

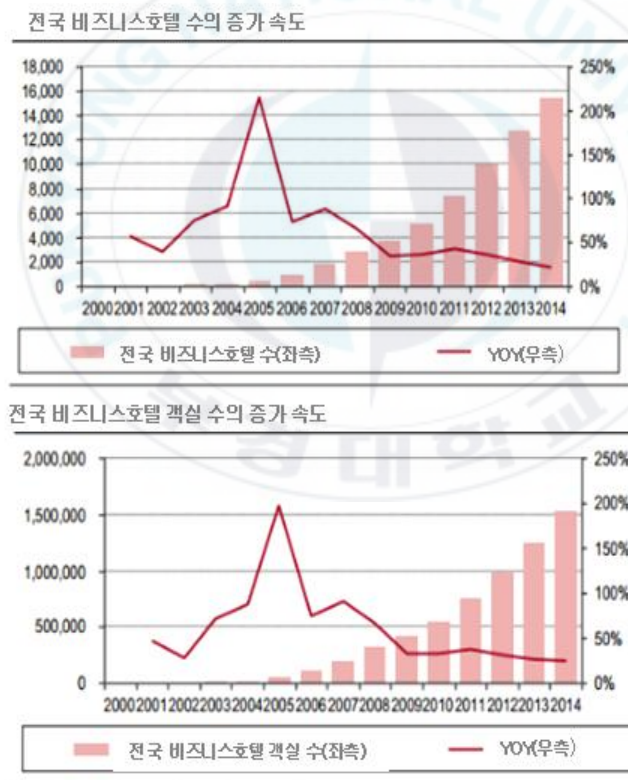
http://wenku.baidu.com/link?url=wQIvMf6tP18WoRNx8MZGrVD4GS1PXvEKp16DkTq_WiKNAGe88lx-Q4EeBdYQULIXeQ0Hvr6SCrEFi1hiY2vYpkzF9ss6WAaBgtVqVC73vwvy
, (검색:2016.07.09)

	상장, 20억 홍콩달러 모금.
2008년 2월	HOMEINN(如家)호텔은 500개 체인호텔을 인수 합병.
2010년 3월	한팅(汉庭) 호텔 NASDAQ(纳斯达克)에 상장.
2010년 12월	7Day 호텔은 500개의 체인호텔을 정식으로 운영하기 시작함.
2011년 2월	7Day 호텔은 직영점 944개 체인호텔을 보유하고 있음.
2013년 10월	7Day 호텔은 전국에서 최대의 비즈니스호텔로 성장.

출처: 中國經濟型酒店發展大事記 저자 재정리

http://wenku.baidu.com/link?url=wQIvMf6tP18WoRNx8MZGrVD4GS1PXvEKp16DkTq_WiKNAgE88lx-Q4EeBdYQULIXeQ0Hvr6SCrEFi1hiY2vYpkzF9ss6WAaBgtVqVC73vwy (검색:2016.07.09.)

<그림 2-1> 2000~2014년 중국 비즈니스호텔의 규모



출처: 2014年全國經濟型酒店門店數和客房數同比增速

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.78.13)

Meadin에서 발표한 데이터에 따르면 2000년부터 2014년까지 비즈니스호텔의 수와 객실 수는 지속적으로 증가하고 있다. 호텔의 수는 2000년 23개에서 2014년 15,439개로 증가하였다. CAGR³³⁾는 59.2%에 도달하였다. 객실 수는 2000년의 3239개에서 152만 5,472개로 증가하여 CAGR는 55.2%다. 2000년부터 2009년까지는 비즈니스호텔 발전의 '10년 황금기'로서 호텔 수의 CAGR는 76.2%로 증가했고, 객실 수의 CAGR는 71.4%로 증가했다. 중국 비즈니스호텔은 10년 동안 급속히 발전하여 도입기에서 성장기로 전환되었다. 2010년 이후에 비즈니스호텔의 성장 속도가 점차적으로 줄고 2010년에서 2014년 사이 5년 동안 호텔 수의 CAGR는 31.8%, 객실 수의 CAGR는 26.4%로 나타났다.³⁴⁾

중국의 비즈니스호텔은 성장 발전단계에 놓여 있으며, 숙박업계에서 차지하는 비중과 업계의 집중도는 높지 않다.

<그림 2-2> 중국 비즈니스호텔의 성장 주기표



출처: 前瞻産業研究院整理, <http://www.qianzhan.com>(검색:2016.07.15)

33) Compound Annual Growth Rate: 연평균 성장률

34) 2014年全国經濟型酒店門店數和客房數同比增速

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.07.13)

현재 중국비즈니스호텔의 발전 현황은 HOMEINN호텔, JINJIANG INN 호텔, 7DAYS호텔, 한팅호텔 등 앞서 발전하고 있는 브랜드들의 지명도는 높은 편이고, 국내 여행업의 지속적인 증가에 따라 비즈니스호텔도 빠르게 발전하고 있다. 직영점과 가맹점의 수는 확장이 촉진되고 있으며 기업의 규모도 지속적으로 확대되면서 기업의 이윤율이 급속도로 증가하고 있다. 결국 중국 비즈니스호텔은 이미 도입기에서 성장기로 진입하였다. 해외 비즈니스호텔의 발전 단계를 근거로 예측하면 중국 비즈니스호텔의 다음 단계는 브랜드 조정단계로 발전할 것이다. 즉 중국 비즈니스호텔은 성장기에서 성숙기로 발전할 것이다. 중국 비즈니스호텔의 수요가 크게 증가하고, 신규 수요도 전국적인 브랜드에 집중되는 추세라서 향후 3~5년 동안 지속적으로 수요가 증가할 전망이다.³⁵⁾

2. 중국 비즈니스호텔의 특징

중국 비즈니스호텔은 크게 네 가지의 특징으로 나눌 수 있다.³⁶⁾

첫 번째는 포지셔닝이다. 주요 고객은 비즈니스맨으로, 일반적으로 화이트칼라 계층의 관광 소비자들이다. 여행객 수요가 안정적이고 일반적으로 소비 수준이 높지 않은 중산층이 주 고객이다. 대부분의 비즈니스맨은 특급 호텔을 선호하지는 않지만 숙박 시설에 대한 요구 사항은 많은 소비자 계층이다. 이 부분의 소비자층은 본격적인 비즈니스호텔의 소비층으로 공략이 필요한 대상이다.

두 번째는 서비스이다. 비즈니스호텔 주 소비층은 호텔에 안전, 청결, 쾌

35) 前瞻産業研究院整理, 2015, <http://www.qianzhan.com> (검색:2016.07.15)

36) 張文娟(2014), “中國經濟型酒店創建強勢品牌研究”, 首都經濟貿易大學 碩士論文

적한 환경을 요구한다. 불필요한 부대시설이나 서비스를 줄이고 소비자의 니즈를 고려한 양질의 서비스를 제공한다. 예컨대 ‘숙박+조식 서비스’는 그 주요 내용이 숙박을 제공하고 전문화된 유한한 서비스를 실천하기 위해 노력한다는 것이다. 특급 호텔의 전 방위적인 서비스와 비교하여 비즈니스 호텔은 유한한 서비스를 제공하며 기능을 간소화 한다. ‘작지만 전문적이고 우수하다’는 점을 부각시킨다. 서비스의 핵심을 꾸준히 연구하여 경쟁 우위를 확보하기 위해 노력한다는 것이다.

세 번째는 가격이다. 주로 안전, 청결, 위생 등 쾌적한 숙박환경 서비스를 제공하고 기타 부대시설이나 불필요한 서비스를 제공하지 않기 때문에 영업비용을 절감하여 호텔의 운영 원가를 줄임으로서 소비자들의 지불비용도 절감시킨다. 비즈니스호텔은 가성비가 높아 가격경쟁력을 갖추고 있다.

네 번째는 경영이다. 특급 호텔과 비교하여 비즈니스호텔은 투입된 운영 원가와 비용이 상대적으로 적다. 대부분 체인방식이나 가맹점으로 운영한다. 체인 브랜드의 이미지를 실천하고 서비스를 표준화하며 시장에서 통일된 서비스를 보급하여 시설과 서비스를 표준화, 전문화 된 방식으로 운영하기 때문에 비즈니스호텔의 운영 위험과 운영 투입 비용을 줄일 수 있다. 이는 다른 성급호텔과 구분할 수 있는 또 하나의 특색이 된다.³⁷⁾

중국 비즈니스호텔은 주요 프랜차이즈 체인 형식으로 경영하고 있다. 프랜차이즈 체인호텔은 중국시장의 비즈니스호텔 중에서 단독, 독립적으로 운영되는 호텔이 아니라 통일된 브랜드로서 체인경영(2개 이상 가맹점)으로 운영되는 호텔을 의미하는데 아래의 <표 2-3>과 같이 정의 할 수 있다.

37) 張文娟(2014), “中國經濟型酒店創建強勢品牌研究”, 首都經濟貿易大學 碩士論文

<표 2-3> 중국 비즈니스호텔

대표 브랜드	HOMEINN(如家), 7 DAYS(7 天), 한팅(汉庭), JINJIANG INN(锦江之星), GREEN TREE(格林豪泰) 등
대상	비즈니스 고객, 관광객
가격	3성급 호텔의 평균 가격보다 10~20% 저렴하나 객실 수준은 3성급 호텔 수준 이상.
제한된 서비스	객실, 식당, 주차장, 회의실 등

출처: 經濟型酒店

<http://baike.baidu.com/view/10326.htm> (검색:2016.07.15)

중국에서 대표적인 프랜차이즈 체인호텔은 HOMEINN(如家), 7 DAYS(7 天), 한팅, JINJIANG INN(錦江之星), GREEN TREE(格林豪泰) 등이 있고 포지셔닝은 비즈니스 고객, 관광객, 화이트칼라 계층을 위주로, 객실 가격은 3성급 호텔의 평균 가격보다 10~20% 저렴하나, 객실 수준은 3성급 호텔을 능가한다. 그리고 제한된 서비스를 제공한다는 특징이 있다.

제3장 한팅호텔의 현황 및 경영성과

제1절 발전 과정

2005년 8월 한팅호텔은 현재 쿤룬산(昆侖山)에서 정식으로 개업하였다. 2006년 인터넷 홈페이지를 개설하였고 2007년 프랜차이즈 가맹점을 개방하여 중국 동방항공(China Eastern Airlines)의 협력 파트너가 되었다. 동기간 처음으로 고객들이 인터넷으로 예약이 가능해졌다. 그리고 8,500만 달러를 융자 받았다. 2008년 2월에 한팅호텔 그룹이 정식 설립되었는데 이는 중국 최초의 브랜드 비즈니스호텔그룹 형태로 나타났다. 베이징에만 100개의 호텔을 가지고 있다. 같은 해 5,500만 달러 융자를 받았다. 2010년 2월 한팅호텔은 한팅 SEASON 호텔로 개명하고, 3월 26일 미국 나스닥에 ADR 형식으로 상장하였다. 2012년 11월 21일 한팅호텔 그룹은 정식으로 ‘HUAZHU’(華住)호텔 그룹으로 개명하기로 하였다. 동시에 ‘HUAZHU’는 공식 홈페이지, APP, Ctrip 시에청(携程), Elong(藝龍), 웨이보(微博), Wechat(微信) 등 인터넷을 통해 고객이 스스로 객실을 구할 수 있는 시스템을 구축했다. 2013년 6월 ‘HUAZHU (華住)호텔 그룹’은 중국 210개 도시에 1,400개 호텔과 49,000명의 직원을 가지고 있고, 회원 수는 2,600만 명에 이른다.³⁸⁾

2014년 4월 한팅호텔은 1,300개 호텔에서 셀프 Check-in 서비스를 실시하였다. 고객이 셀프단말기를 이용하여 객실 예약, 선택, 지불 등의 과정을 이용할 수 있다. 우수한 시스템을 통해 시간을 절약하고 더 많은 혜택을 받을 수 있다. ‘HUAZHU호텔 그룹’ 하위 6개 브랜드로 구분되고 호텔 등급에 따라 고급 호텔은 JOYA 호텔(禧玥酒店), MAN XIN 리조트호텔(漫心度假酒店), 중급 호텔은

38) 華住酒店集團, <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html> (검색:2016.07.05.)

JI 호텔(全季酒店), STAR WAY 호텔(星程酒店), 그리고 기층은 한팅호텔, HI INN 호텔(海友酒店)로 분류한다.

한팅호텔은 2005년부터 2009까지 타 브랜드 호텔 수보다 작았기 때문에 경쟁자들을 따라잡기 위해 규모 확장을 지나치게 중시하였다. 인터뷰에 따르면 지속적으로 확장할 계획이지만 지금의 확장은 발전초기의 확장과 다르다고 말한다. 2012년부터 확장계획은 이전에 있었던 계획과는 사뭇 다른 계획을 세웠다.³⁹⁾ 동시에 가맹점의 관리, 종업원의 교육 및 격려와 기업 문화 등의 관리를 강화할 것이라고 주장하였다. 즉, 안전한 범위 내에서 호텔의 양과 질을 공통으로 향상시킨다는 것이다.⁴⁰⁾ 그래서 한팅호텔의 증가에 따라 관리의 질도 보장할 것이라고 말한다.

<표 3-1> 한팅호텔의 발전 과정

년도	발전현황
2005년	한팅호텔 개업.
2006년	인터넷 홈페이지를 개설.
2007년	프랜차이즈 가맹점 개방.
2007년	고객들이 인터넷으로 예약가능.
2007년	8,500만 달러를 융자.
2008년	호텔 그룹을 정식 설립하고, 중국 최초의 비즈니스호텔그룹 형태.

39) 漢庭季琦：經濟型酒店業未陷入惡性競爭, 인터뷰자료

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQBS9IF00254S7F.html>,.

40) 漢庭季琦：警惕擴張過快而質量下滑, 인터뷰자료. (검색:2016.07.05.)

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQC2OL800254S7F.html>

2008년	5,500만 달러 융자.
2010년	미국 나스닥에 ADR 형식으로 상장.
2012년	한팅호텔 그룹은 공식적으로 ‘HUAZHU’ (华住) 호텔 그룹으로 개명.
2013년	‘HUAZHU 호텔 그룹’은 중국 국내의 500대 호텔기업 중에 240위를 차지하고 있음.
2014년	한팅호텔은 1,300개 호텔에서 셀프 Check-in 서비스를 실시.

출처: 華住酒店集團, 저자 재정리.

<http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html>(검색:2016.07.05.)

제2절 발전 현황

1. 호텔소개

한팅호텔은 비즈니스맨과 화이트 칼라계층의 고객들 위주로 시장을 점유하고 있고, 객실 가격은 150~350위안 사이로 고객들을 위해 더 편리한 숙박시설을 제공하고 있다. 한팅호텔 대부분이 도시의 비즈니스 센터, 관광명소, 번화가 근처에 위치하고 있어 비즈니스맨과 관광고객을 위해 편리한 교통을 제공하였다. 그리고 편안한 수면 시스템, 최신식 목욕시스템, 보안 시스템 등 고급스러운 현대 시설이 모두 구비되어 있다. 한팅호텔은 동일한 질과 표준화된 시스템으로 관리하고 있다. 쾌적한 환경, 패션, 편리한 특징을 견지하면서 그룹의 전체적인 발전을 위해 노력하고 있다.

편리한 예약 방법은 크게 세 가지로 구분된다.⁴¹⁾ 첫 번째는 인터넷예약이다. 인터넷에서 미리 예약하면 VIP 회원이 아니더라도 20~30% 할인을

41) 華住酒店集團, <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html>

받을 수 있다. 그리고 VIP 회원한테는 포인트를 더 많이 적립할 수 있는 서비스를 제공한다. 두 번째는 전화예약이다. 호텔 프론트에게 전화하면 즉시 예약할 수 있는 서비스를 제공한다. 세 번째는 Wechat을 활용한 예약이다. Wechat을 이용해서 'HUAZHU호텔 그룹(華住酒店集團)'의 홈페이지에 가입하고 iphone App Store 버전 or ipad App Store 버전 or android 버전 or windows phone8 중에 하나를 선택하여 스마트폰으로 다운로드 받는 순간에 전자 선불쿠폰 200위안을 즉시 받을 수 있을 뿐만 아니라 더 많은 할인을 받을 수 있는 서비스를 제공한다. 스마트폰으로 다운로드 한 App을 통해 더 많은 할인과 포인트를 받을 수 있다.

호텔 서비스 센터에서는 컴퓨터, 프린터, 복사기, 팩시밀리 등 각종 서비스를 제공한다. 호텔 로비에 보통 컴퓨터 두 대가 설치되어 있어서 고객에게 한 시간 무료이용 서비스를 제공한다. 고객의 안전을 위해 룸 카드로 엘리베이터를 체크한 뒤 사용 할 수 있으므로 룸 카드를 가지고 있는 고객과 호텔 직원만 이용할 수 있다. 호텔 VIP고객을 위해 아침식사를 무료로 제공한다. VIP가 아니더라도 뷔페식 조식 식당을 운영하며, 희망 고객에 한하여 식대를 별도 지불하고 자유롭게 이용할 수 있는 세심한 서비스를 제공하고 있다.

한팅호텔은 'HUAZHU호텔 그룹(華住酒店集團)' 중 표준화된 비즈니스호텔이고 고객들의 편리한 여행을 위하여 깨끗하고 편안한 숙박 환경을 제공한다. 호텔은 안전한 수면 시스템과 현대식의 화장실 및 욕실 설비와 편리한 행사세트 및 우아한 호텔 분위기 등 여러 가지 편리한 시스템을 갖추고 있어서, 외출하여 여행을 떠나는 사람들을 위해 집에 있는 것처럼 편안한 서비스와 간단한 부대시설을 제공한다. 또 한팅호텔의 하드웨어 시설은 특급호텔에 비해 소박하고 실용적 기능을 구현하여 지나친 낭비를 제거했다. 예를 들어 특급 호텔들은 대부분 비싼 시스템 에어컨을 설치하고 있어 한

칸을 켜면 모든 에어컨이 작동된다. 그러나 한팅호텔은 보통 벽걸이 에어컨을 설치하여 각 룸에 하나씩 따로 사용하게 함으로서 원가를 절감하였다. 한팅호텔은 객실 공간, 오락 미용 서비스 등 시설을 축소했고, 화장실 욕조 등 부대시설도 축소하였다. 절감한 비용은 더 많은 서비스 제공에 투입하고 있다.

건강한 기업문화는 직원이 수용하고 점차적으로 기업의 임무, 전망, 가치관, 도덕 규칙, 습관 등을 이해할 수 있다. 직원들은 자연스럽게 소속감과 연대의식에 공감할 수 있다. 기업문화는 아래와 같다.⁴²⁾

희망(Vision): 세계 숙박업 선두 브랜드 그룹 창조

임무(Mission): 고객 우선 비즈니스호텔 창조

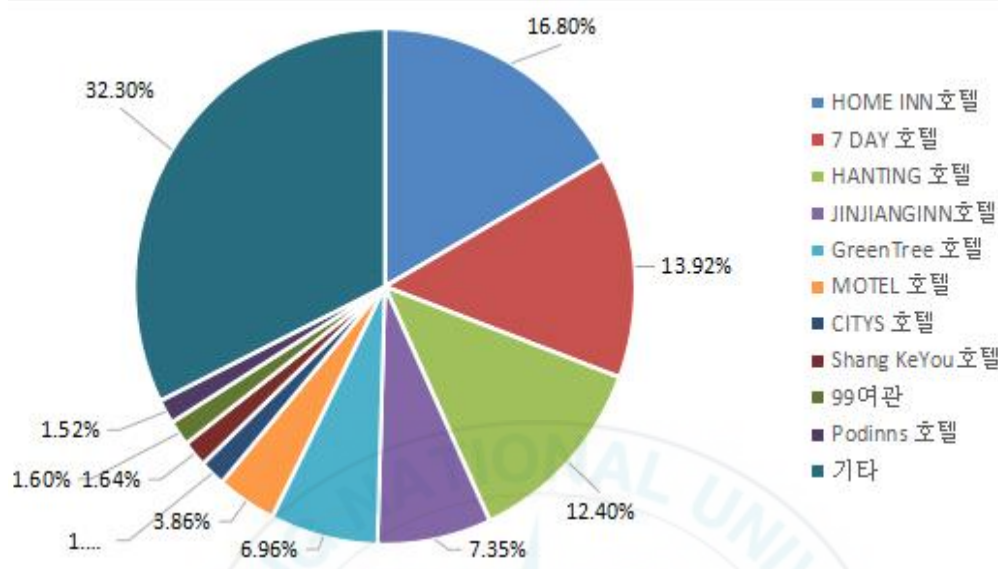
가치관(Value): 1. 사람(Humanity): 우리는 당신의 더 좋은 생활을 위해 노력한다. 2. 팀(Teamwork): 지향성이 맞는 친구들과 함께 즐겁게 위대한 사업을 위해 노력한다. 3. 성실(Integrity): 성실한 사람이 되고 신용을 지킨다. 4. 결과(No excuse): 핑계를 대지 않고 목표를 달성한다. 5. 학습과 창의성(Novel): 우리는 더 잘 할 수 있다.

한팅호텔의 CEO 季琦(JIQI)가 말한 바와 같이, 비즈니스호텔은 현대 국제 접대 수준을 갖춘 소규모 호텔이다. 호텔 가격이 저렴한 동시에 제공하는 서비스 질도 보장할 수 있다.⁴³⁾

42) 華住酒店集團, <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html> (검색:2016.05.10.)

43) 華住酒店集團, www.huazhu.com (검색:2016.05.10.)

<그림 3-1> 중국 비즈니스호텔 수의 시장 구조

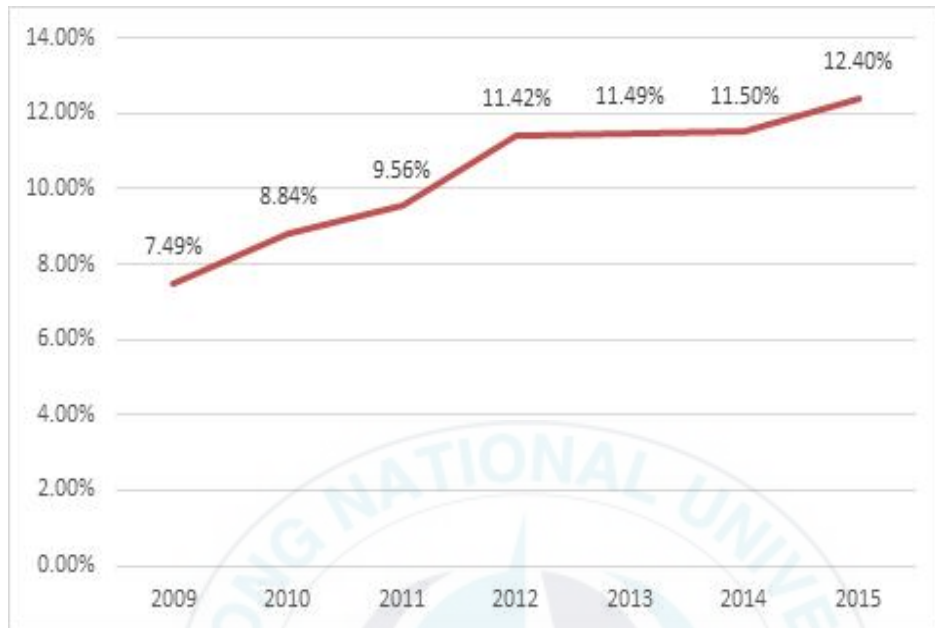


출처: 2015年前十經濟型酒店品牌的市場份額
<http://www.199it.com/archives/375701.html>, (검색:2016.05.10)

<그림 3-1>은 2015년 중국 비즈니스호텔 수의 시장 구조현황이다. HOMEINN호텔, 7DAYS호텔, 한팅호텔은 각각 17%, 14%, 12%를 차지하고 있고, 뒤를 이어 JINJIANG INN호텔, GreenTree호텔, MOTEL호텔, CITY호텔, Shang Ke You호텔, 99영관, podinns호텔은 순서대로 각각7%, 7%, 4%, 2%, 2%, 2%, 1%의 점유율을 차지하고 있다.⁴⁴⁾

44) 2015年前十經濟型酒店品牌的市場份額
<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.05.10)

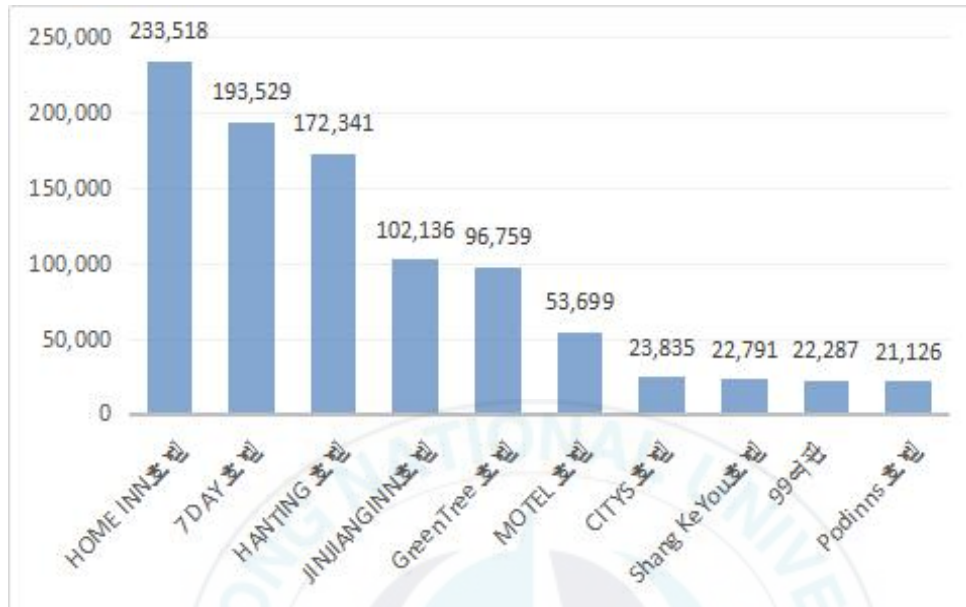
<그림 3-2> 한팅호텔 시장 점유율 현황



출처: 中國連鎖酒店行業研究報告 (검색:2016.05.10.)
 2009年-2015年<http://sanwen8.cn/p/163JqfF.html>,

<그림 3-2>는 한팅호텔의 2009년부터 2015년까지의 시장 점유율 현황이다. 한팅호텔의 시장 점유율은 각각 7.49%, 8.84%, 9.56%, 11.42%, 11.49%, 11.50%, 12.4%이다. 2009년부터 2012년까지 3년 동안 용자를 두 번 받아 급속도로 성장하고 빠르게 확장했기 때문에 시장 점유율도 빠르게 상승하였다. 2012년 이후 한팅호텔은 안정적으로 성장하기 위해 발전 전략을 조정하여, 확장의 속도 보다는 발전의 질을 더 중시하였다. 확장의 속도를 낮추고 호텔내부에서 제공되는 서비스와 관련된 내부 발전전략 등을 강화하였다. 한팅호텔은 외적인 발전과 동시에 내적인 성장 역시 소홀히 하지 않았다.

<그림 3-3> 비즈니스호텔 객실규모별 발전 현황



출처: 2015年前十經濟型酒店品牌的客房數

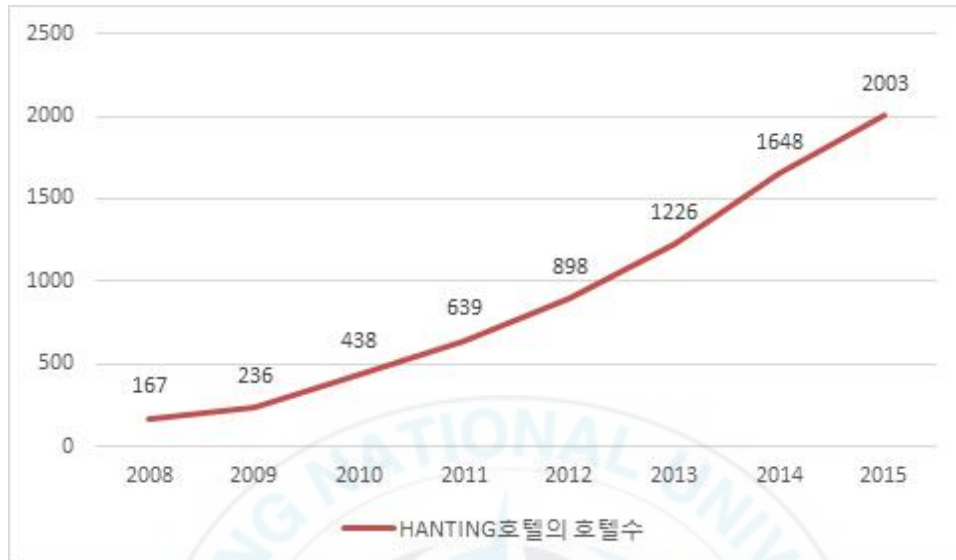
<http://www.199it.com/archives/375701.html>(검색:2016.05.10)

<그림 3-3>은 2015년 중국 비즈니스호텔 객실규모 별 발전 현황이다. HOMEINN호텔, 7DAY호텔, 한팅호텔, JINJIANG호텔, GREEN TREE 호텔의 객실 규모는 각각 23만 3,518개, 19만 3,529개, 17만 2,341개, 10만 2,136개, 9만 6,759개 순이다.⁴⁵⁾ 한팅호텔은 제3위를 차지하고 있다.

45) 2015年前十經濟型酒店品牌的客房數

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.05.10)

<그림 3-4> 한팅호텔의 호텔 수 현황



출처: 中國連鎖酒店行業研究報告

2008年-2015年 <http://sanwen8.cn/p/163JqfF.html> (검색:2016.05.10)

<그림 3-4>는 2008부터 2015년까지 한팅호텔 수의 증가 현황이다. 데이터에 의하면 7년 동안 호텔 수는 지속적으로 증가했지만 성장률은 해마다 점차 감소하였다. 2008년부터 2015년까지 호텔 수는 각각 29%, 46%, 31.4%, 28.8%, 26.7%, 25.6%, 17.7%의 성장률을 보였다. 한팅호텔 CEO가 말한 바와 같이 양 보다 질을 중시한 결과다. 즉 발전 속도를 낮추더라도 호텔의 질을 향상시키면 안정적이고 높은 수준의 서비스를 제공할 수 있는 호텔로 발전할 것이라고 판단하였다.

2. 지역적 분포

한팅호텔은 전국 주요 도시에 분포되어 있다. 주로 장강 삼각주(長三角), 환발해만(环渤海湾), 주강 삼각주(珠三角), 그리고 중서부 발달 도시에 밀집

해 있어 중국에서 발전 속도가 가장 빠른 비즈니스호텔이 되었다.

<그림 3-5> 한팅호텔 수의 분포도



출처:http://zhidao.baidu.com/link?url=yz-1_MaYpcw_-ZxIuAGZ4-XE2cy2qNzwpUvzSjYAVujt90NmjZOGJ5NRxX1y-tsrlLXCFjZKXo43s4bpFqmS_4lrEAJHyIqIemRTraOrlgC (검색:2016.05.10)

2015년 현재 한팅호텔은 중국 282개 도시에 2,003개 호텔을 보유하고 있다. 전국적으로 긴밀한 호텔 시스템을 구축하였다. 중국의 지급시(地級市)까지 분포하고 있는데, 심지어 신장(新疆), 아커쭈(阿克蘇), 중·러 국경의 헤이룽장 지역에서도 운영되고 있다.

동북지역과 화중지역에 분포한다. 특히 창춘시(長春市), 선양시(沈陽市), 정저우시(鄭州市), 우한시(武漢市), 창사시(長沙市) 등 주요 도시에 밀집되어 분포하고 있다. 마지막으로 서북지역과 서남지역에서는 상대적으

로 분포도가 낮다. 분포한 주요 도시는 우루무치(烏魯木齊), 라사시(拉薩市), 쿤밍시(昆明市), 란저우시(蘭州市), 시닝시(西宁市) 등 도시에 위치해 있다. 전국에서의 분포 특징은 주로 화북지역과 화동지역 및 화남지역에 밀집되어 있고, 특히 장강 삼각주(長三角), 환발해만(環渤海灣), 주강 삼각주(珠三角) 등 발달한 연해 지역에 밀집되어 있다.

<표 3-2> 2012년 도시별 비즈니스호텔 수

	베이징 北京	항저우 杭州	톈진 天津	다롄 大连	충칭 重庆	우후 芜湖	뤄양 洛阳
HOMEINN 호텔	136	74	55	31	23	6	4
한팅 호텔	105	65	40	23	21	8	8

출처: 范仕暉(2014), “經濟型酒店的財務報表分析” 『現代經濟信息』 22期, p.329.

HOMEINN호텔은 2011년의 투숙률은 89%이고 2012년의 투숙률은 81.5%로 나타났다. <표 3-2>를 보면 1선 도시에서 HOMEINN호텔의 수는 한팅호텔의 수보다 훨씬 많다. 이러한 운영 방식으로 1선 도시에서의 호텔 수는 포화 상태에 접근할 것이다. 상대적으로 HOMEINN호텔은 ‘블루오션 전략(藍海戰略)’⁴⁶⁾으로 1선 도시뿐만 아니라 2, 3선 도시에서도 발전하였다. 다른 비즈니스호텔 보다 한 단계 앞서 있다. 그리고 경쟁자보다 소프트시설 측면에도 우위가 있다. 예를 들면 객실마다 WI-FI, 복사기, 세탁기 등 차별화된 서비스를 제공한다. 같은 기간에 HOMEINN호텔은 B&B 서비스를 제공하지만 통일된 소프트시설은 없었다. 이 때문에 운영 실적에 영향을 미친 것으로 보인다.⁴⁷⁾

46) 블루오션 전략: 차별화와 저비용을 통해 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하려는 경영 전략

47) 范仕暉(2014), “經濟型酒店的財務報表分析”, 『現代經濟信息』, 22期, p.329.

<그림 3-6> 한팅호텔 도시별 점유율(2015)

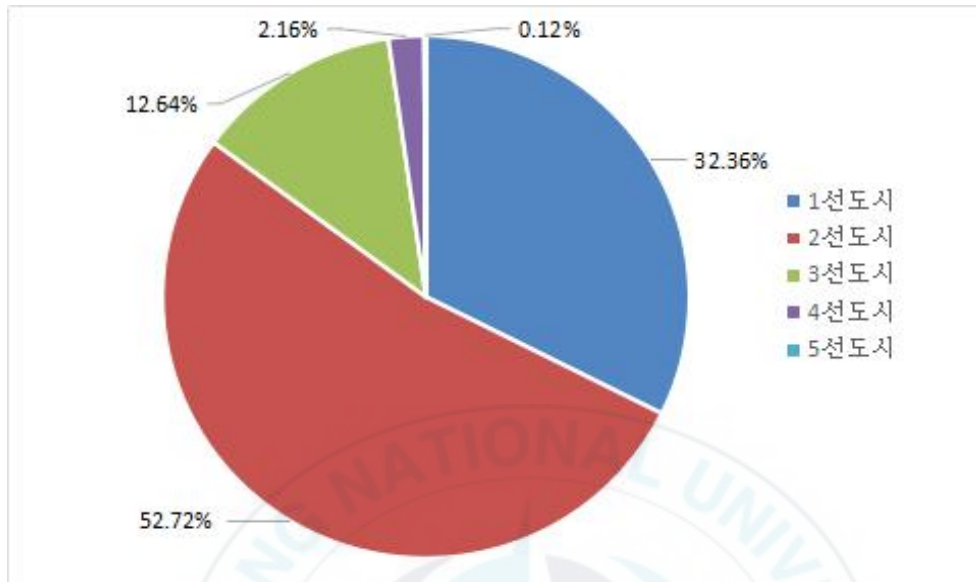


출처: <http://www.5166.cc/liansuohotel.asp?cityid=321&lsid=5>
자료재정리 (검색:2016.06.10)

한팅호텔의 홈페이지를 살펴보면 상하이(上海)에서 14.22%의 호텔수를 차지하고 있으며, 베이징(北京)에서 7.76%, 항저우(杭州) 5.32%, 난징(南京) 4.6%, 시안(西安) 4.6%, 쑤저우(蘇州) 3.74%, 톈진(天津) 3.45%의 순으로 차지하고 있다. 이와 같이 한팅호텔은 주로 대 도시에 밀집해 있다. <그림 3-6>에서 7개 주요 도시의 총 점유율은 43.67%를 차지하고 있다. ⁴⁸⁾

48) <http://www.5166.cc/liansuohotel.asp?cityid=321&lsid=5>
자료재정리 (검색:2016.06.10)

<그림 3-7> 한팅호텔 도시의 등급 별 분포



출처: <http://www.5166.cc/liansuohotel.asp?cityid=321&lsid=5>, 자료재정리

한팅호텔의 도시 등급별 분포현황을 살펴보면 2선 도시에서 52.92%로 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 두 번째로 26.89%를 차지하고 있는 1선 도시이다. 3선 도시와 4선 도시 및 5선 도시는 각각 15.43%, 4.32%, 0.43%를 차지하고 있다.⁴⁹⁾ <그림 3-7> 그래프와 같이 한팅호텔의 발전 과정에서 최초에는 1선 도시에 만들어졌지만 현재 도시의 등급별의 분포는 2선 도시, 1선 도시, 3선 도시, 4선 도시, 5선 순으로 차지하였다.⁵⁰⁾

49) <http://www.5166.cc/liansuohotel.asp?cityid=321&lsid=5>

자료재정리 (검색:2016.06.10)

50) 중국도시 등급 분류: 중국의 경제발전 수준에 따라 1선, 2선, 3선, 4선, 5선 도시로 분류하였다. 1선 도시는 중국의 경제와 정치에 중요한 역할을 하는 대도시로서 베이징(北京), 상하이(上海) 등을 비롯하여 19개의 도시로 구성하였다. 2선 도시는 허페이(合肥), 정저우(鄭州) 등을 30개 도시로 구성하고 3선 도시는 70개, 4선 도시는 90개, 5선 도시는 129개로 분류하였다.

제3절 경영성과

한티호텔의 발전과정과 현황을 살펴보면 지금까지의 경영성과는 다음과 같다.

1. 순이익의 증가

한티호텔은 이윤창출 측면에서 우수하다. 이윤창출이 HOMEINN 호텔보다 높다. 2013년 전 세계호텔 순위에서 HOMEINN호텔 그룹은 10위, 한티호텔 그룹은 16위를 차지하였다. 다음 <표 3-3>은 2013년 두 개 그룹의 규모를 비교하여 분석한 표이다.

<표 3-3> HOMEINN호텔 그룹과 한티호텔 그룹의 규모 비교

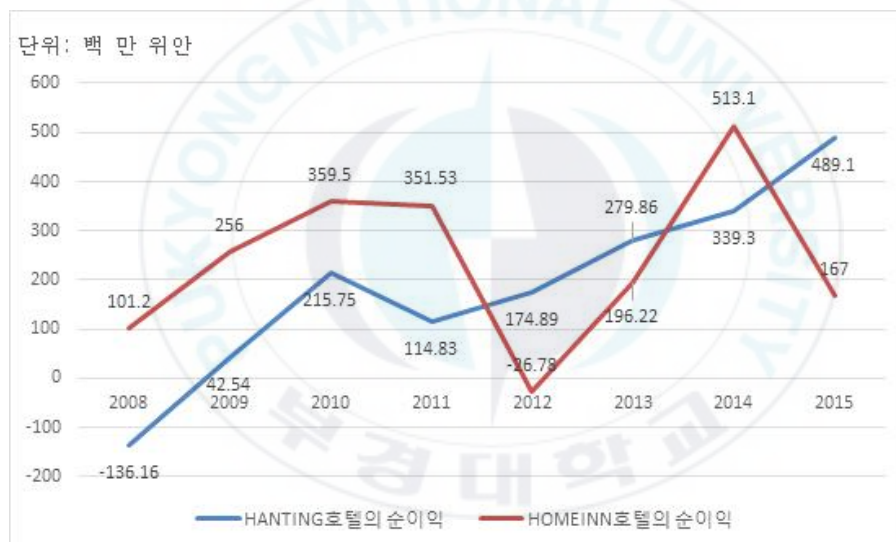
	총 자산 (백만 위안)	객실 (칸)	영업무수입 (백만 위안)	순이익 (백만 위안)
HOMEINN 호텔그룹	9,652.68	214,017	5,961.65	196.22
한티 호텔 그룹	4,211.41	113,650	4,168.63	279.86

출처: 新浪財經 2013, <http://finance.sina.com> (검색:2016.05.20)

<표 3-3>과 같이 총 자산, 객실, 영업무수입, 순이익에 있어서 HOMEINN호텔 그룹은 한티호텔 그룹보다 앞서 있다. 이를 근거로 HOMEINN호텔 그룹은 절대적인 우위를 차지하고 있는가? 객관적으로 기업의 이윤의 창출 능력을 평가하려면 원가비용 이윤율을 분석해야 한다. 원가비용 이윤율은 기업 내부관리 등의 측면에서 자본수익 상황에 대해 한 층 더 고찰하는 것이다. 기업 내부 지출의 각도에서 기업의 수익상황을 보완적으로 평가 할

수 있다. 원가비용 이윤율이 올라갈수록 기업 자본 비용의 이용률 또한 증가한다. 또한 기업 이윤창출 능력도 높은 경향이 있다. 2010년에서 2013년까지 HOMEINN호텔 그룹의 원가비용 이윤율은 각각 0.088, 0.050, 0.094이고, 한팅호텔 그룹의 원가비용 이윤율은 각각 0.050, 0.073, 0.100 이다. 전체적으로 보면 한팅호텔 그룹의 원가비용 이윤율은 HOMEINN호텔 그룹보다 높은 실적을 나타내고 있다. 한팅호텔이 상당한 경제적 효과를 낸다는 사실을 알 수 있다.⁵¹⁾

<그림 3-8> HOMEINN호텔과 한팅호텔의 순이익 분석



출처: 如家酒店淨利潤 2008年-2015年, 자료수집 재정리
<http://www.chinairn.com/news/20140317/145940552.html>;
 漢庭酒店淨利潤 2008年-2015年, 자료수집 재정리.
<http://www.shengyidi.com/news/d-408220>

2008년에서 2015년까지 HOMEINN호텔의 순 이익은 각각 101.2, 256, 359.5, 351.53, -26.78, 196.22, 513.1, 167백만 위안이고 한팅호텔의 순 이익

51) 范仕暉(2014), p.328.

은 각각 -136.16, 42.54, 215.75, 114.83, 174.89, 279.86, 339.3, 489.1 이다.⁵²⁾ <그림 3-8>와 같이 전체적으로 보면 한팅호텔의 순 이익은 HOMEINN호텔의 순 이익보다 높다. 한팅호텔의 순 이익은 지속적으로 증가하는 추세이고 기업의 경영규모도 점차적으로 확대되고 있다. 2011년과 2012년 동안 한팅호텔 및 다른 비즈니스호텔들은 천 개 이상의 가맹점 확장 계획을 세웠다. 재무제표를 비교해 보면 HOMEINN호텔로서는 무리한 계획으로 2년간의 지출액이 17억 위안으로 급증하였다. 이러한 무리한 확장 결과 수많은 호텔들이 동급호텔에 비해 낮은 수준의 호텔 서비스를 제공할 수밖에 없었고 객실 수는 100개 이내로 운영되었다. 기업들이 호텔 규모와 가맹점을 지속적으로 지나치게 확장하게 되면 ‘레드오션 전쟁(紅海戰爭)⁵³⁾’을 초래할 수 있다. 동시에 관리 방법, 업적과 성과의 심사를 제대로 통제하지 못하면 서비스 수준, 위생과 안전에 심각한 문제를 초래할 수 있다. 결론적으로 고객의 이탈, 투숙률의 하락, 이윤의 저하 등 불리한 결과를 초래한다. 상대적으로 한팅호텔은 ‘블루오션 전략(藍海戰略)⁵⁴⁾’을 이용하여 1선 도시뿐만 아니라 2, 3선 도시에서도 발전하고 있다. 다른 비즈니스호텔 보다 한 단계 앞서 있다. 그리고 경쟁자보다 소프트웨어 측면에도 우위가 있다. 예를 들면 객실마다 WI-FI, 복사기, 세탁기 등 차별화된 서비스를 제공한다.⁵⁵⁾

52) 如家酒店淨利潤 2008年-2015年, 자료수집 재정리.

<http://www.chinairm.com/news/20140317/145940552.html>,

漢庭酒店淨利潤 2008年-2015年, 자료수집 재정리.

<http://www.shengyidi.com/news/d-408220/> (검색:2016.06.01)

53) 레드오션 전쟁(紅海戰爭): 기존의 시장에서 판매할 때 가격인하 경쟁방법으로 이윤이 줄어든다.

54) 블루오션 전략(藍海戰略): 차별화와 저비용을 통해 경쟁이 없는 새로운 시장을 창출하려는 경영전략

55) 范仕暉(2014), p.329.

2. 주가의 상승

<그림 3-9> 2010~2015 한팅호텔의 주가 추세



출처: 漢庭(NASDAQ:HTHT)

<https://xueqiu.com/S/HTHT> (검색: 2016.05.20)

<그림 3-9>은 한팅호텔의 2010년 9월부터 2015년 5월까지 5년 동안의 주가 추세이다. 2011년 11월에 최저가 10.51 위안이었던 주가가 2013년 12월에 32.29위안으로 상승하였다. 2015년 3월에는 주가가 다시 하락하여 15.35위안까지 떨어졌다, 2016년 4월에 최고가 39.19 위안으로 상승했다. 5년 사이에 한팅호텔의 주가가 중간에서 심각한 기복이 있었지만 전체적으로 보면 상승의 추세를 보이고 있다. 한팅호텔은 주가의 지속적인 상승으로 인해 많은 기회를 가져올 수 있다.⁵⁶⁾

대외 신뢰도가 높아져 여러 계약 경쟁에서 유리한 위치를 선점할 수 있다. 또한 사업자들은 항상 주가가 높은 회사와 거래하려고 할 것이다. 필요 시 자사주 담보를 거액의 현금을 대출 받아 활용할 수 있기 때문이다. 이는 급변하는 비즈니스 시장에서 매우 유리한 조건이 될 수 있다.

유상증자를 통해 유동성을 확보하기에도 매우 유리하다. 상장회사는 신

56) 漢庭(NASDAQ:HTHT), <https://xueqiu.com/S/HTHT> (검색: 2016.05.20)

사업을 추진할 때 초기 자금이 많이 소요될 경우 유상증자를 실시해서 주식시장에서 손쉽게 자금을 조달할 수 있는 유리함이 있다. 이 경우 유상증자가 성공하려면 회사의 재무 우량도나 장래성이 높아야 하고 그런 기본조건이 충족 된다면 유상증자의 성공 가능성이 커지기 때문에 주가가 높고 인지도가 높은 회사를 만들려고 노력하는 것이다. 다시 말해 한팅호텔은 상장을 통해 자본을 확대하고 추후 새로운 사업 영위 시 추가 자본이 필요할 때 유상증자 등의 증자를 실시해서 자본을 추가로 확충할 수 있는 기회를 얻을 수가 있다.

3. 객실가격과 투숙률 1위

<그림 3-10> 2010~2014년 비즈니스호텔의 평균 객실 가격

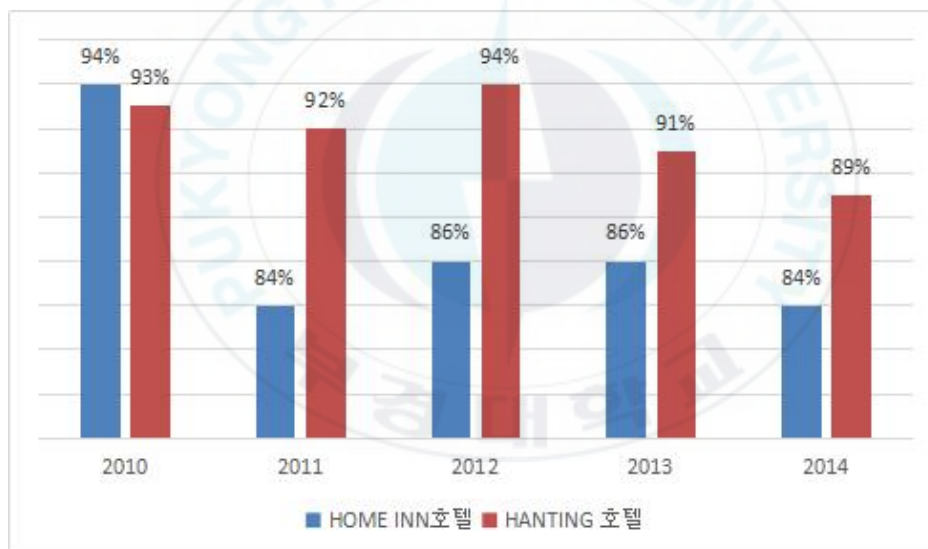


출처: 中銀國際: 2015年中國經濟型酒店行業深度報告
<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.06.10)

위 그래프를 살펴보면 HOME INN호텔은 2010년부터 2014년까지 평균

객실가격이 각각 175위안, 172위안, 168위안, 165위안, 165위안으로 꾸준히 하락추세를 보이고 있고, 한팅호텔은 2010년부터 2014년까지 평균 객실가격이 각각 197위안, 180위안, 178위안, 180위안, 179위안으로 나타났다.⁵⁷⁾ 비즈니스호텔 수의 증가에 따라 치열한 경쟁 때문에 호텔들은 객실가격을 낮춰 가격 경쟁을 벌이고 있다. 즉 앞에 언급함과 같이 ‘레드오션 전쟁(紅海戰爭)⁵⁸⁾’을 초래하였다. 마찬가지로 한팅호텔 역시 발전과정에서 객실 가격의 변동이 있었지만 전체적으로 보면 큰 격차가 없고 HOMEINN호텔 보다 우위를 점하며 안정된 추세를 보이고 있다.

<그림 3-11> 비즈니스호텔 그룹별 투숙률 비교분석



출처: 中銀國際: 2015年中國經濟型酒店行業深度報告

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.06.10)

57) 中銀國際, 2015年中國經濟型酒店行業深度報告

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.06.10)

58) 레드오션 전쟁(紅海戰爭): 기존의 시장에서 판매할 때 가격인하 경쟁방법으로 이윤이 줄어든다.

<그림 3-11>에서 비즈니스호텔의 투숙률 자료를 살펴보면, 2010년 HOME INN호텔의 투숙률은 94%로 한팅호텔 보다 높지만, 2011년부터 2014년까지는 한팅호텔의 투숙률이 HOMEINN호텔의 투숙률을 앞질렀다. <그림 3-10>와 <그림 3-11>을 종합하여 볼 때 한팅호텔의 호텔 수는 HOME INN호텔 보다 적지만 평균 객실 가격과 호텔의 투숙률이 HOMEINN호텔 보다 뛰어났다. 투숙률과 객실 가격은 호텔의 총 순이익에 영향을 미친다. 이는 한팅호텔의 총 수입을 끌어 올릴 수 있고 안정된 경영환경을 보장할 수 있다.



제4장 한팅호텔의 성공요인 및 문제점 분석

한팅호텔의 성공요인은 주로 두 가지 측면으로 구성된다. 즉 대외적 성공요인과 대내적 성공요인으로 나뉜다. 대외적 성공요인은 정책적, 경제적, 사회문화적, 기술적 성공요인이고, 대내적 성공요인은 주로 경영 전략, 호텔 그룹의 발전전략, 최적화된 내부 조직, CEO 역량 네 가지 요인으로 구성된다.

제1절 대외적 성공요인

기업의 대외적 성공요인은 주로 정책적, 경제적, 사회적 및 기술적 네 가지로 나뉜다. 그 중에 정책적 성공요인은 국가의 법률 법규, 관련된 제도정책을 가리키는 것이고 경제적 성공요인은 국내외 경제 발전 추세, 기업의 시장 경제에서의 위치 등을 가리킨다. 사회적 성공요인은 시민의 생활수준, 문화수준, 교육배경을 제공하는 것이다. 기술적 성공요인은 관련업종의 기술혁신, 미래 발전 추세 등을 보여주는 것이다. 아래 내용은 대외적인 성공요인에 대한 분석을 통해 한팅호텔에 어떤 기회를 가져다 주는지에 대해 살펴 볼 수 있다.

1. 정책적 요인

중국 정부는 2011년부터 2015년까지 5년 동안 여행업 촉진 정책을 추진하였다. 즉 2011년 국무원 판공청은 《2011~2015년 중국 홍색여행발전규획요강(2011~2015年全國紅色旅游發展規劃綱要)》과 2013년 《국민 관광 레

저 개요(2013~2020)(國民旅游休閒概要2013-2020)》, 2014년 국무원 상무부의 《여행 산업의 개혁 발전을 촉진하기 위한 정책적 조치 결정(確定促進旅游業改革發展的政策措施)》, 2014년 국무원의 《여행 산업개혁 발전을 촉진하기 위한 의견(促進旅游業改革發展的意見)》 등 여행 산업을 촉진시키는 정책을 시행하였다. 그리고 2010년 3월 30일 중국 상무부의 《숙박업 발전의 가속화 관련지도 의견(關於加快住宿業發展指導意見)》 시행을 통해 2010년부터 2014년까지 5년 동안 숙박업의 수익은 꾸준히 증가하고 있다.⁵⁹⁾

《의견》을 발표하여 중국내 비즈니스호텔의 발전을 적극 지원할 방침을 제시했다. 상무부는 지도의견을 통해 향후 10년 안에 중국비즈니스호텔의 비중을 현재 전체호텔 10%미만의 비중에서 20%수준으로 끌어올리고, 민영 및 외국인투자를 포함한 자본을 비즈니스호텔과 같은 숙박업종에 투자하도록 적극 제안 하였다. 중국 상무부가 발표한 비즈니스호텔산업의 적극적인 정책추진으로 인해 중국비즈니스호텔의 발전이 가속화될 전망이다.⁶⁰⁾

《의견》의 영향으로 2009년부터 2015년까지 한팅호텔의 시장 점유율은 급속도로 증가하고 있다. 점유율은 각각 7.49%, 8.84%, 9.56%, 11.42%, 11.49%, 11.50%, 12.4%이다.⁶¹⁾ 《의견》은 한팅호텔뿐만 아니라 전체 비즈니스호텔 업계에 좋은 개발 기회를 제공해 준다. 특히 한팅호텔은 2009년부터 내부적으로 새로운 전략을 세우고 다른 호텔과 차별화를 시도하였다. 2012년에 전국에서 최초로 그룹형식을 도입하였다. 호텔의 발전 전략은 고객의 출행의 목적에 따라 적절한 수준의 호텔 등급과 서비스를 제공하고 있다. 개혁개방 이후 중국정부는 여행업과 관련된 산업의 발전을 위해 많은 정책을 시행하였다. 중국 정부가 시행한 정책의 지원에 따라 한팅호텔

59) 2011~2015年全國紅色旅游發展規劃綱要 (검색:2016.06.10)

60) 商務部, 《關於加快住宿業發展的指導意見》(商商貿發[2010] 92号)
<http://www.zxbtz.cn/News2/17592.html> (검색:2016.06.10)

61) 中國連鎖酒店行業研究報告 2009年-2015年
<http://sanwen8.cn/p/163JqfF.html> (검색:2016.06.10)

은 더 많은 기회를 가질 수 있을 것으로 예상된다.

2. 경제적 요인

미국 Goldman Sachs 그룹은 중국 경제 발전의 연구 데이터 분석을 통해 2010년 중국 국내총생산은 독일을 앞지르고 2015년에는 일본을 앞질러 2040년에는 미국과 동등한 수준으로 성장할 것이라고 전망하였다. 실제로 2011년 중국 국내총생산은 이미 일본 국내총생산을 추월하여 전 세계에서 2위의 경제대국으로 성장하였다. 중국 국가 통계국의 통계에 따르면 2014년 중국의 총 인구 수는 13억 6,782만 명, 중국 국내총생산은 63조 6,463억 위안, 1인당 평균 GDP는 7,485달러를 달성하였다.⁶²⁾ 1인당 평균 GDP는 2013년도 6,767달러에 비하여 718달러 상승하였다. 중국 경제의 급격한 발전은 한팅호텔의 발전과도 긴밀한 관계가 있다. 통계 추세로 예측해 보면, 2020년까지 중국 중산층의 비율이 빠르게 상승할 것이다. 중산층 수의 증가에 따라 중국 경제발전에 큰 영향을 미칠 것이다. 또한, 중국 경제의 상승은 여행업계의 발전을 촉진시킬 것이다. 이러한 좋은 경제 환경은 한팅호텔에 좋은 기회를 제공해 줄 것이다.

62) 2015中國GDP世界第二

<http://mt.sohu.com/20160120/n435165526.shtml> (검색:2016.06.10)

<그림 4-1> 중국 2000-2014년의 1인당 GDP현황



출처: 中華人民共和國人均國內生產總值(Per Capita GDP)

<http://www.stats.gov.cn/> (검색:2016.06.10)

<그림 4-1>은 2000년부터 2014년 사이 15년 동안 중국 1인당 GDP현황이다. 2000년 1인당 GDP는 7902.2위안에서 2014년 1인당 GDP는 46628.5위안까지 상승하였다.⁶³⁾ <그림 4-1>과 같이 앞으로도 지속적으로 상승하는 추세를 보일 것이다.

63) 中華人民共和國人均國內生產總值(Per Capita GDP)

<http://www.stats.gov.cn/> (검색:2016.06.10)

<그림 4-2> 중국 비즈니스호텔의 발전



출처: 万得, 盈蝶咨询, 中銀國際研究

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.06.10)

<그림 4-2>는 중국 비즈니스호텔의 2000년부터 2014년까지 발전 현황이다. 2000년부터 2014년까지 빠른 속도로 발전하고 있다. 중국 비즈니스호텔은 아직 고속발전 단계로서 앞으로도 급속한 발전 추세를 보일 것이다. 그리고 중국 1인당 GDP의 지속적인 상승이 중국 비즈니스호텔의 발전에 기여하는 요인으로 작용하게 될 것이다.

3. 사회적 요인

중국 경제의 지속적이고 빠른 발전으로 인해 국민들의 생활수준이 나날이 향상되고 있으며, 중국의 국제화 발전의 가속화 및 베이징 올림픽대회, 상하이 세계무역박람회, 광저우 아시안 게임의 성공적인 개최로 2020년 중국은 세계 최대 관광지로 발전할 것으로 예상된다. 세계관광기구는 2020년

에 이르면 세계에는 약 16억 명의 국제 관광객이 증가할 것이며, 중국에만 약 13억 관광객이 입국하여 세계 1위 관광객 유치국가가 될 것으로 예측하였다. 그리고 조사 보고에 의하면 2020년까지 중국 중산층의 규모는 인구의 40%에 도달하여 현재 보다 두 배로 증가할 것으로 예상했다.⁶⁴⁾

통계에 따르면 현재 중국에서 소비층의 주력군은 1980, 90년대에 태어난 사람들이다. 즉 노동력 인구 중에서 25-35세의 연령층이 가장 높다. 25-35세의 연령층은 신세대 소비층이라고 할 수 있다. 이 신세대소비층의 소비 관념은 색다르다. 가장 큰 특징은 개인 체험(个人体验)을 위해 높은 가격을 지불 할 수 있다는 것이다. 즉 상품이 개인 체험을 위해 더 높은 소비 부가가치를 제공할 수 있는 지가 중요하다. 기업의 창의력과 서비스의 질은 소비자의 요구를 만족시킬 수 있다. 신세대의 소비 관념의 키워드는 ‘아름다움(美麗)’, ‘건강’, ‘즐거움(愉悅)’이다. ‘아름다움’은 의료 미용을 포함하고 ‘건강’은 운동, 양생, 의료 등을 포함한다. ‘즐거움’은 레저 여행과 TV·라디오·영화 등의 매체를 포함한다. 신세대의 소비관념은 개인의 체험을 중요시하고, 상품의 양보다 질이 더 중요하다고 생각한다. 그리고 높은 가성비를 추구한다.⁶⁵⁾ 이에 신세대는 중국 관광산업의 발전을 촉진할 수 있는 집단으로서 숙박업의 발전을 이끌고 있다. 중국 비즈니스호텔은 숙박업 중에서 가장 가성비가 높고, 특색 있는 상품과 서비스를 제공할 수 있어 비즈니스호텔의 발전 기회를 가져다 줄 것이다. 그러므로 한팅호텔 뿐만 아니라 전체 호텔업은 중국으로 유입되는 여행인구의 증가에 따라 빠르게 발전할 것이다.

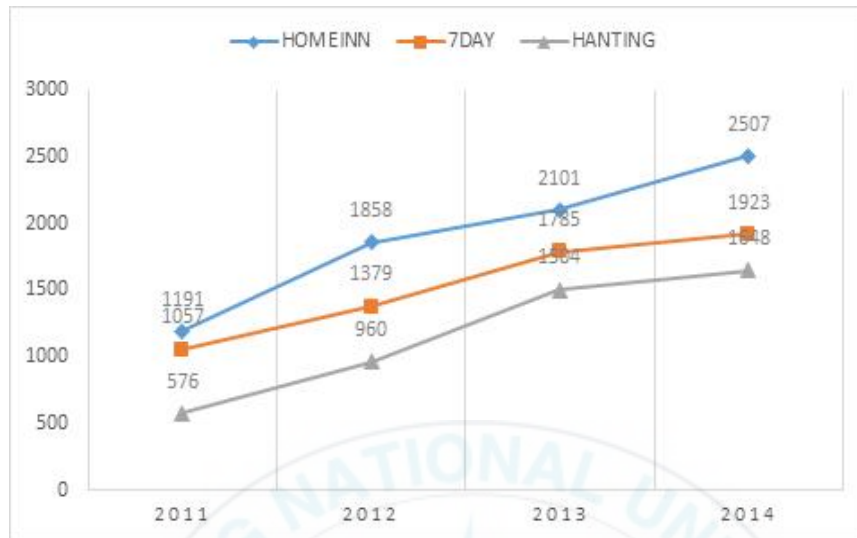
64) 到2020年中產階級將占中國總人口的40%

<http://news.hexun.com/2015-04-21/175162612.html>(검색:2016.06.10)

65) 2015中國人口年齡結構

<http://image.baidu.com/search/detail?ct=503316480&z=0&ipn=d&word>, (검색:2016.06.10)

<그림 4-3> 2011-2014년 비즈니스호텔 수의 발전현황



출처: 經濟型酒店2014年門店數量大盤点

<http://www.linkshop.com.cn/club/archives/2015/638064.shtml>,

중국 국가 통계국에 따르면, 중국 국내 여행객의 수는 해마다 점점 증가하는 추세를 보이고 있다. 2012년부터 2015년까지 관광객의 수는 각각 29억, 32억, 36억, 40억 여 명이다.⁶⁶⁾ 관광객의 수는 앞으로도 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 국내 관광객 수의 증가에 따라 비즈니스호텔의 수도 빠르게 확대되고 있다. <그림 4-3>에 나타나는 데이터는 2011-2014년 비즈니스호텔 수의 발전현황이다. HOMEINN호텔, 7DAY호텔과 한팅호텔은 3년 동안 지속적으로 증가하고 있다. HOMEINN호텔은 2011년부터 2014년까지 호텔 수는 각각 1191, 1858, 2101, 2507개이고 7DAY호텔 수는 각각 1057, 1379, 1785, 1923개이다. 한팅호텔 수는 각각 576, 960, 1504, 1648개이다. 국내 여행 관광객에 증가에 따라 비즈니스호텔의 발전도 한층 더 확대 될 것이다.

66) 旅遊業, 國內旅遊情況

<http://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01>, (검색:2016.07.10)

4. 기술적 요인

중국 교통업의 발전은 최대한의 편리를 가져 주었으며 2012년 말에 전국의 철도, 도로, 해운, 민간 항공 등 여러 가지 운송 방법의 한 해 관광객의 총 운송량은 379억 명으로 전년 동기 대비 7.6% 증가한 동시에, 개인 자가용 차량 보유량은 9,309만 대로 전년 동기 대비 18.3% 증가했다.⁶⁷⁾ 일반인의 외출은 더 편리해졌고 교통의 발전은 관광업과 비즈니스, 전시회의 교류 등 활동에 필요한 기초 조건을 마련해 주었다. 차량 보유율이 늘어남에 따라 많은 사람들은 자가 운전 여행을 즐기는데, 이 사람들은 보편적으로 스스로 노선을 안내하여 여행을 떠나기 때문에 비즈니스호텔은 그들이 선호하는 숙박 시설이다.

인터넷과 정보기술의 발전에 따라 과학기술은 호텔관리에 영향을 미친다. 정보의 자동화, 시스템의 전산화 등의 기술은 호텔업에서 일 처리에 있어 중요한 역할을 한다. 그러므로 호텔업계도 시대의 흐름에 발 맞추어야 한다. 그래서 한팅호텔은 현대 인터넷 기술을 충분히 이용하여 광범위하게 홍보하고 있고 더 빠른 업무처리로 서비스의 질을 향상시키고 있다.

앞에서 살펴본 것과 같이 대외적인 성공요인은 한팅호텔에 많은 기회를 제공하였다. 정책, 경제, 사회, 기술 대외적 성공요인은 호텔에 장기적인 영향을 미치기 때문에 한팅호텔은 정부에서 실시하는 여러 가지 정책과 경기 변화에 걸맞은 발전전략을 세워야 한다.

67) 中國人自駕游, <http://info.meadin.com> (검색:2016.06.15)

제2절 대내적 성공요인

1. 경영 전략

중국호텔업의 발전현황을 보면 호텔의 등급 구조가 불합리하다. 첫째, 고급 호텔들은 호화스러운 부대시설을 갖추고 있지만 가격도 상대적으로 높은 편이다. 일반 소비자들에게 큰 부담이 된다. 둘째, 소형 여관과 개체 호텔들의 객실 가격은 저렴하지만 기본 시설은 노후화되고 위생 조건과 서비스 질의 저하 때문에 소비자들은 선호하지 않는다. 이런 상황에서 한팅호텔 처럼 가성비 높은 비즈니스호텔에 대한 소비자들의 선호도가 점차적으로 높아지고 있다. 본 절에서는 한팅호텔의 성공 요인 중 대내적 요인을 호텔 경영의 전략분석을 통해 분석할 것이다.

(1) 객실 가격·서비스

한팅호텔의 핵심 역량으로는 저가격으로 고(高)서비스를 제공하는 것들을 수 있다. 비즈니스맨들이 부담 없는 가격으로 우수한 서비스를 누릴 수 있는 것이 고객이 한팅호텔을 찾는 핵심역량이다. <표 4-1>과 같이 한팅호텔의 객실 가격은 약 200위안으로, 표준화되고 합리적인 가격 수준을 형성하였다.⁶⁸⁾ 인터넷에서 예약하면 더 많은 할인을 받을 수 있다. 특히 주변 특급 호텔에 비해 최대 60%까지 저렴한 객실 요금은 한팅호텔만의 강점임에 틀림없다.

68) 華住好客匯, <http://www.huazhu.com/> (검색:2016.06.15)

<표 4-1> 한팅호텔 객실 가격

객실유형	조식제공	할인기준	가격	인터넷예약
스탠다드 객실	X	20%할인 (당일예약)	179	143
	X	회원가격	179	152
디럭스 객실	X	20%할인 (당일예약)	199	159
	X	회원가격	199	169

출처: 華住好客匯 (단위: 위안), <http://www.huazhu.com/>(검색:2016.07.10)

HOME INN호텔의 ‘청결, 경제, 아담한 분위기’와 비교하여 한팅호텔은 ‘현대적, 쾌적함, 초가치(超價値)’의 특징으로 구분된다. 예를 들면 로비는 응접실, 비즈니스 구역, PC실 구역 세부분으로 구분하여 다른 비즈니스호텔 보다 넓은 장점을 가지고 있다. 한팅호텔은 로비가 없다. 그리고 한팅호텔의 CEO 季琦(JIQI)가 말한 바와 같이 더 큰 침대와 직무처리 구역, SPA등 목욕시설, 그리고 무료 WI-FI 등을 객실에 구비하고 있다. 이는 HOME INN호텔과 MOTEL168등 비즈니스호텔 보다 차별화된 서비스와 시설을 제공하는 것이다. 다른 비즈니스호텔보다 한층 더 높은 등급의 서비스를 제공하는 것이다.

한팅호텔은 HUAZHU호텔 그룹 중에 가장 중요한 체인호텔 브랜드다. HUAZHU호텔 그룹은 서비스가 가장 중요한 운영 과정 중 하나로 다른 소규모 호텔에 비해 서비스가 뛰어나다. 예를 들어 직원의 친절함, 안내데스크 직원의 표준어 사용 등이다. 객실을 정리할 때 우선순위와 목욕 타월 위치 등의 기준을 엄격하게 정한다. 이는 표준화된 서비스에 대한 한팅호텔 그룹에서 통일된 규칙이다. 이 방면에서 가장 큰 강점을 가지고 있다. 더 쾌적한 거주환경을 제공하기 위해 한팅호텔은 객실 인테리어에 신경을 많이 쓰고 있고 집과 같은 분위기를 연출하고 있다. 예를 들면 침대 시트, 이불 커버, 베개 시트 등 기존 흰색이었던 도안은 무늬가 있는 컬러로 대

체하였다. 또한 욕실은 거칠고 간단했던 커튼을 미닫이 유리문으로 교체하였다. 그리고 디럭스 객실에서는 컬러 있는 타월과 목욕수건을 비치했다. 고객들이 집으로 돌아온 것처럼 편안함을 느끼기 위해 세심한 서비스를 제공하였다. 눈의 피로감을 개선하기 위해 노란 불빛이 있는 램프스탠드를 설치하고 책상 위에 재미있는 소설책을 비치하였다. 한팅호텔은 고객을 위해 정성을 기울이고 더 편안하고 쾌적한 서비스를 개발하고 실천하고 있다. 차별화된 서비스는 한팅호텔의 최대 경쟁력이다.

(2) 회원 시스템 우수함

<표 4-2>와 같이 한팅호텔은 회원등급을 주로 네 가지로 구분하고 스타 VIP 5%할인, 실버 VIP 8%할인, 골드 VIP 12%할인, 다이아몬드 VIP는 15%할인 혜택을 주고 있다. 그리고 골드 VIP를 가지고 있는 회원에게 조식 1인 무료제공, 다이아몬드 VIP회원에게 조식 2인 무료 제공을 한다. 그리고 인터넷에서 예약하면 3배의 포인트를 적립할 수 있다. 포인트를 이용하여 선호하는 선물을 교환할 수 있고 5,000포인트를 누적하면 무료 숙박을 제공한다.⁶⁹⁾ 그리고 한팅호텔을 더 효율적으로 홍보하기 위해 회원들 위주로 다양한 이벤트를 실시하고 있다. 예를 들면 실버 회원은 하루 전에 예약하고 1시간 내에 현금으로 지불하면 20% 할인 해 준다. 또한 한팅호텔의 홈페이지와 APP을 통해 예약하면 더 많은 할인과 포인트를 받을 수 있다. 골드회원과 다이아몬드회원에게 특별한 생일선물을 준비하고 있다. 일반회원이 다이아몬드 회원으로 진급하면 현금쿠폰과 선물을 받을 수 있다.⁷⁰⁾ 회원 시스템을 활용하여 회원의 적극성을 충분히 고취시켜 경영홍보

69) 中銀國際研究, <http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.08.13)

70) 華住酒店集團, <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html> (검색:2016.08.13)

와 혜택이 상호 작용할 수 있게 하였다.

<표 4-2> 한팅호텔 회원별 서비스 현황

	스타 VIP	실버 VIP	골드 VIP	다이아몬드 VIP
할인율	5%	8%	12%	15%
Check-in예약 시간	19:00	19:00	20:00	20:00
Check-out 예약 대기 시간	13:00	13:00	14:00	14:00
Check-out 대기 없음	✓	✓	✓	✓
조식제공			1인분	2인분

출처: 中銀國際研究, <http://www.199it.com/archives/375701.html>
(검색:2016.08.13)

통계에 따르면 한팅호텔 회원 중 75%는 기업관리 인원이며 87% 이상은 전문대학 학력을 가지고 있다. 68%의 회원은 연 평균 수입 4만 위안 이상이다. 동시에 철저한 회원관리를 통해 단골고객을 보유하고 있다. 7DAY호텔에서 머물렀던 손님과 겹칠 확률이 10%밖에 안 되고 HOME INN호텔에서 머물렀던 손님과 겹칠 확률은 20% 이다. 2012년 제3분기에 한팅호텔의 800만 명의 회원이 전체 숙박의 80% 이상을 차지하였다. 한팅호텔은 높은 ‘회원제’시스템으로 인해 경쟁력을 확보하고 있어 향후에 가장 큰 장점이 될 수 있다.⁷¹⁾

71) 酒店布草關注度調查報告 http://res.meadin.com/IndustryReport/107142_1.shtml
(검색:2016.08.13)

(3) 관리구조 우수함

한팅호텔 본사는 상하이에 있고 전국에서 주요 8개 관리 지역으로 분류하여 지역마다 지사 관리처를 설립했다. 지사 관리처 아래 각각 다른 등급의 관리처를 배치하였기 때문에 이처럼 정밀한 감독관리, 다방면 협력, 정보 교류, 인원관리 등 합리적인 관리구조가 형성된다.⁷²⁾

<표 4-3> 한팅호텔의 관리 구조

관리 본사	상하이 본사에서 전체적인 전략기획을 수립한다.
지역(區域) 관리처	화남, 화동, 화북 등 주요 지역
한팅호텔 성급(省級) 관리처	성급 관리처에서 성급 관리자를 배치하고, 성급의 관리자는 성급 한팅호텔에 대한 관리 책임이 있다.
한팅호텔 도시급(市級) 관리센터	도시 내에 있는 한팅호텔의 경영 실적에 대해 관리.

출처: 酒店管理資料-漢庭酒店組織結構

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html> (검색:2016.08.13)

2. 호텔 그룹의 발전전략

‘HUAZHU 호텔 그룹’하위 7개 브랜드는 고객층에 따라 최상층 호텔, 중상층 호텔, 기층 호텔로 구분한다.

72) 酒店管理資料-漢庭酒店組織結構

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html>, (검색:2016.08.13)

<그림 4-4> HUAZHU 호텔 구조



출처: 華住品牌架构圖 (검색일: 2016.08.13)

<http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html>

그리고 호텔 등급에 따라 7개 호텔로 구분한다. 고급 호텔은 JOYA 호텔 (禧玥酒店), MAN XIN 리조트호텔(漫心度假酒店). 중급 호텔은 JI 호텔(全季酒店), STAR WAY 호텔(星程酒店), 그리고 기층은 한팅호텔(漢庭酒店), ELAN 호텔(怡萊), HI INN 호텔(海友酒店)로 분류한다.⁷³⁾

<표 4-4> 브랜드별 비교 분석

호텔 브랜드	브랜드 포지셔닝	시장 포지셔닝	가격
JOYA호텔 (禧玥酒店)	고급 호텔이고 1선, 2선 도시중심 지역에 위치	상류층 화이트 칼라계층	500~1000 위안
MAN XIN 리조트호텔 (漫心度假酒店)	여행관광휴양지	경제 부담이 없는 여행객	400~1000 위안

73) 華住酒店集團, <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html>
(검색일: 2016.08.13)

JI 호텔 (全季酒店)	중급의 호텔이고, 1선, 2선 도시에 위치	5성급 호텔과 비교 하여 중심지에 위치 하고 있지만, 가격이 저렴하다는 장점	250~500 위안
STAR WAY 호텔 (星程酒店)	비표준화 된 중급 호텔이고, 도시의 중심지에 위치	1. 가성비 높음 2. 고급호텔·비즈 니스호텔과의 차 별화	250~600 위안
한팅 호텔	표준화된 비즈니스호텔	비즈니스맨과 여행객	150위~350 위안
HI INN 호텔 (海友酒店)	비즈니스호텔	저렴하고 제한된 서비스를 제공	100위안~ 250위안

출처: www.huazhu.com, 자료 수집 재정리, (검색:2016.07.13)

한팅호텔은 2008년부터 시장을 세분화하였다. 즉, 서비스 호텔, 비즈니스 호텔, 저가호텔로 구분하였다. 2012년에 한팅호텔이 소속한 HUAZHU호텔은 더 넓은 시장을 개발하고 고객들의 수요를 더 만족시키기 위해 시장을 한 층 더 세분화 하였다. 즉 가격, 시설, 서비스의 등급에 따라 고(高)급, 중(中)급, 저(低)급 호텔로 나누었다. 시장을 더 구체적으로 세분화하여 한팅호텔은 조직구조, 운영관리, 서비스 마케팅 등의 측면에서 더 보완할 수 있었다.

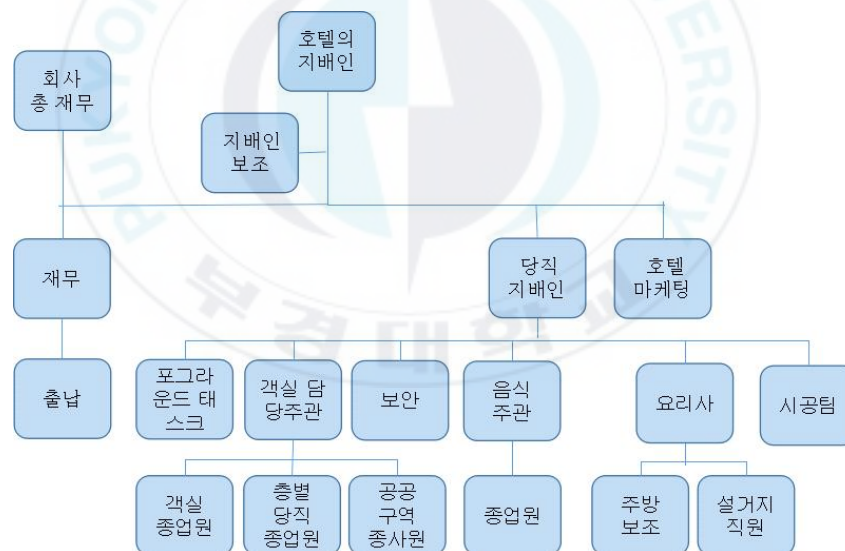
호텔의 발전 전략은 고객의 출행의 목적에 따라 적절한 수준의 호텔 등급과 서비스를 제공하고 있다. ‘HUAZHU 호텔’의 등급 이미지가 한팅호텔에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이는 저가 호텔의 이미지와 인지도를 높일 수 있는 요인으로 작용한다.

그리고 한팅호텔은 그룹형식 발전에 강점이 있는데, 강점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 관련 자원을 집합할 수 있다. 즉 대규모의 경제, 자본, 경쟁력을 형성한다. 또한, 한 층 더 빠르고 안전한 확장을 촉진시킨다. 둘째, 최고의 서비스와 제품원가를 낮추고 불필요한 중복 투자를 줄여 원가를 절감하고 경영 효율을 높인다. 셋째, 그룹화는 경영공간을 확장하고 각각의 브랜드가 서로 보완할 수 있다. 더 광범위한 장점 범위 내에서 시장 자원을 통합하여 시장 점유율을 높인다. 마지막으로 그룹 내부의 브랜드와 우수한 고객 시스템을 활용하여 자원과 정보의 공유를 실현한다.⁷⁴⁾

3. 최적화된 내부 조직

<그림 4-5> 한팅호텔 내부 조직도



출처: 漢庭酒店組織結構圖,

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html> (검색:2016.07.13)

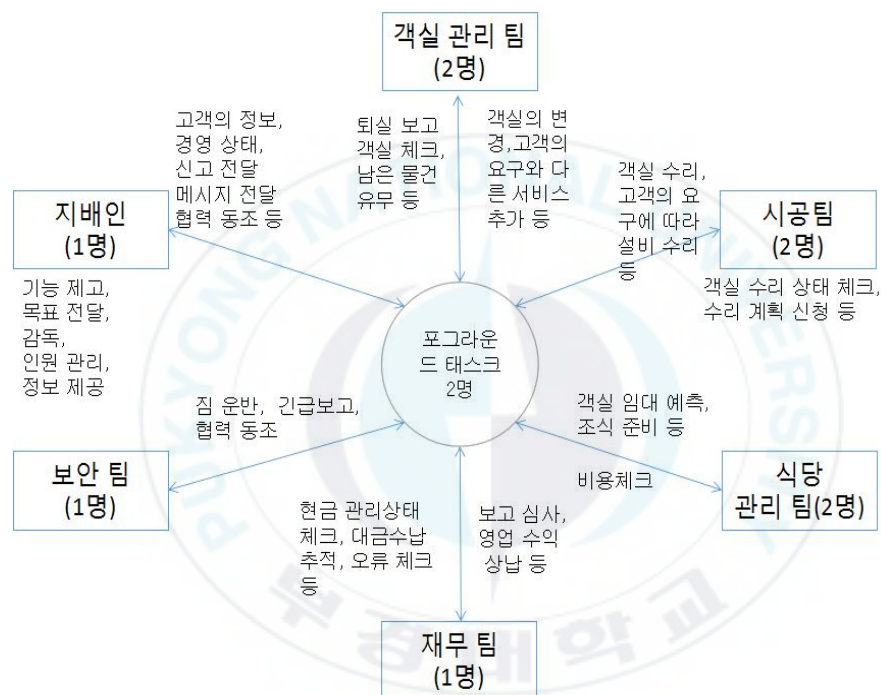
74) 淺論經濟型酒店的集團化模式

<http://www.qb5200.com/content/2016-01-27/555201.html>

(검색:2016.07.13)

<그림 4-5>는 한팅호텔 기업내부의 인원관리 조직도이다. 호텔의 지배인을 대표로 밑에서 크게 재무, 당직 지배인, 호텔 마케팅을 세 가지로 나눈다. 당직 지배인 하위에 구체적인 직무는 주로 포그라운드 태스크, 객실 담당주관, 보안, 음식 주관, 요리사, 시공 팀으로 나눈다.⁷⁵⁾

<그림 4-6> 한팅호텔 종사원의 기능



출처: 酒店管理資料-漢庭酒店組織結構

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html>, (검색:2016.07.13)

75) 汉庭酒店组织结构图,

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html> (검색:2016.07.13)

<그림 4-6>을 살펴보면 한팅호텔 종사원의 기능을 알 수 있다. 포그라운드 태스크 직원과 긴밀하게 연결된 부서는 다음과 같다.⁷⁶⁾

객실 관리 팀과 연관성은 고객들은 체크인할 때 객실의 변경, 고객의 요구와 다른 서비스 추가 등과 체크아웃 할 때 퇴실 보고, 객실 체크, 남은 물건 여부 등의 업무와 연결되어 있다. 점장과의 연관성은 고객의 정보, 경영 상태, 신고 전달, 메시지 전달, 협력 동조 등 업무로 연결되어 있고 보안 팀과의 연관성은 짐 운반, 긴급보고, 협력 동조 등의 업무 등이 있고 재무 팀과의 연관성은 현금 관리 상태의 체크, 대금 수납 추적, 오류 체크 등의 협력업무가 있다. 그리고 레스토랑 팀과의 연관성은 식사비용 체크와 시공 팀과의 객실 상태 체크와 수리 계획 신청 등의 연관성이 있다.

특급 호텔은 상대적으로 정밀하고 세분화된 서비스를 제공하고 있어서 직원 수가 많고 인건비가 높다. 한팅호텔은 규모가 작기 때문에 한 명의 직원이 여러가지 업무를 담당할 수 있어서 인건비를 크게 절약할 수 있다. 절감한 비용을 호텔내부의 시설과 다른 서비스의 제공 등에 투자할 수 있다.

인원관리의 우대조치 방면에서도 한팅호텔 전임 CEO 張拓가 말한 바와 같이 한팅 비즈니스호텔의 지점 점장은 전부 내부에서 발탁해서 해고율이 거의 없다. 한팅은 평균성과기록표로 점장을 심사한다. 재무지표, 고객 만족도, 직원 만족도 및 내부 관리 등 사항을 심사 내용으로 포함한다. 뿐만 아니라 호텔 직원은 전용 이메일로 점장과 CEO에게 의견을 보낼 수 있다. 그리고 한팅호텔은 직원 발전기금회를 설립해서 정기적으로 생활이 어려운 직원에게 도움을 준다. 또한 1년에 한번 건강검진도 제공한다. 뿐만 아니라 한팅호텔의 인사담당자 施耀가 정기적으로 지점호텔을 방문하여 직원과 면

76) 酒店管理資料-漢庭酒店組織結構

<http://www.doc88.com/p-445547431234.html>, (검색:2016.08.13)

담한다. 면담한 결과를 분석하고 점장에게 전달하여 해결방안을 제시한다. 이직률을 최소화하기 위해 직원에게 기업문화 교육, 직급 교육, 신입직원 교육 등을 실시한다.

4. CEO 역량

한팅호텔의 CEO JI QI(季琦)는 1997년 9월 처음으로 ‘상하이 XIECHENG 유한 책임회사(上海協成科技有限責任公司)’를 설립하였다. 1999년 5월 LIANG JIANZHANG(梁建章), SHEN NANPENG(沈南鵬), FAN MIN(范敏)과 함께 ‘CTrip 시에청(携程旅游网)’을 설립하였고, 2002년 ‘CTrip 시에청’을 나와 HOMEINN호텔 CEO를 역임하였으며, 2005년에는 스스로 한팅호텔을 설립하였다. ‘상하이시의 제10회 정협위원(上海第十屆政協委員)’, ‘서회구 청련 부주석(徐匯區青聯副主席)’등을 역임하였다.⁷⁷⁾ CEO JI QI(季琦)의 ‘CTrip 시에청’부터 ‘한팅호텔’까지의 경영이념은 ‘평등’이다. JI QI(季琦)가 10년 동안 관리했던 세 개 기업들(CTrip 시에청, HOMEINN호텔, 한팅호텔)은 미국 나스닥에 상장되었다.

전국 여행객들은 인터넷에서 항공권과 호텔을 예약할 때 동일한 방법을 이용해 호텔과 항공회사에 예약할 수 있다. 동시에 인터넷을 통해 동일한 서비스를 받을 수 있다. JI QI가 말한 바와 같이 ‘평등’의 경영이념을 통해 ‘CTrip 시에청’을 성공으로 이끌었다. 이미 성공한 비즈니스호텔은 물론이고 현재 주력하고 있는 한팅호텔 역시 같은 경영이념을 견지하고 있다. ‘시작이 반’, ‘동일한 로고, 브랜드’, ‘고객들에게 동일한 서비스를 제공’등 브랜드가 말과 행동의 일관성을 중시한다고 주장하였다. 이와 같이 관리할 때

77) 季琦簡歷

<http://money.163.com/12/0907/15/8AQD4TLR00254S7F.html> (검색:2016.08.13)

‘평등’의 정신을 지켜야 한다고 주장하였다. 인터뷰에서 한팅호텔을 처음부터 많은 브랜드를 갖춘 그룹형식으로 설립한 이유가 무엇인지 언급하였다. JI QI는 호텔의 발전역사에 관심이 있어 미국과 유럽호텔의 발전 역사를 살펴 본 결과 세계에서 성공한 호텔 그룹 중에 단일 브랜드로 존재한 호텔 그룹은 없으며 전부 많은 브랜드로 형성된 호텔그룹 형식으로 설립해 왔다. 고객들의 요구는 다양하기 때문에 상대적으로 호텔의 발전 역시 다원화되어야 한다. 사람의 수요는 부단히 변화하는 것이다. 사람들의 목적에 따라 수요도 달라진다. 호텔 그룹의 등급에 따라 많은 브랜드의 호텔이 필요하다. 고객들의 출행목적과 요구에 따라 만족시킬 수 있다. 이것은 한팅호텔 CEO JI QI(季琦)의 발전 전략이다. 동시에 JI QI(季琦)는 기업마다 운영방식이 다르므로 경쟁자와 차별화된 방법으로 경영하여 동질성의 경쟁 방법은 피해야 한다고 주장하였다. 예를 들어, 경쟁자들의 목표시장이 1선 도시면 우리는 2, 3선 도시에 주력해야 한다고 주장하였고, 경쟁업체의 규모가 우위에 있다면 우리는 상품의 질을 향상시켜야 한다고 주장하였다. 마케팅에 대해 JI QI(季琦)는 중국 ‘바이두(百度)’를 통해 한팅호텔을 검색하고 있는 고객들이 가장 많아 앞으로도 계속 ‘바이두(百度)’와 협력을 유지할 것이라고 하였다.⁷⁸⁾

경영자의 능력은 매우 중요하다. 위 설명과 같이 JI QI(季琦)는 수많은 경험을 가지고 있다. 전체적으로 한팅호텔의 발전전략, 미래 발전 방향, 계획 등에 영향을 미치고 세부적으로 기업내부의 인력관리, 판촉 등에 영향을 미친다.

이상의 분석을 통하여 한팅호텔의 성공 요인에서 주로 대외적 요인과 대내적 요인이 존재함을 확인하였다. 대외적 성공요인은 정책, 경제, 사회문화 및 기술

78) “華住酒店季琦：學習百度如家的成功已晚”

<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/252438.shtml> (검색:2016.08.13)

네 가지를 포함하여 중국정부가 발표한 정책을 이용하여 더 좋은 발전 기회를 가져다 줄 수 있다. 그리고 중국 1인당 GDP가 빠르게 증가하고 있고 국내 관광객들의 수도 증가함에 따라 한팅호텔 확장 개발의 기회를 제공하고 있다. 대내적 성공요인은 주로 경영 전략, 호텔 그룹의 발전전략, 최적화된 내부 조직, CEO 역량 네 가지로 구성된다.

제3절 문제점과 보완책

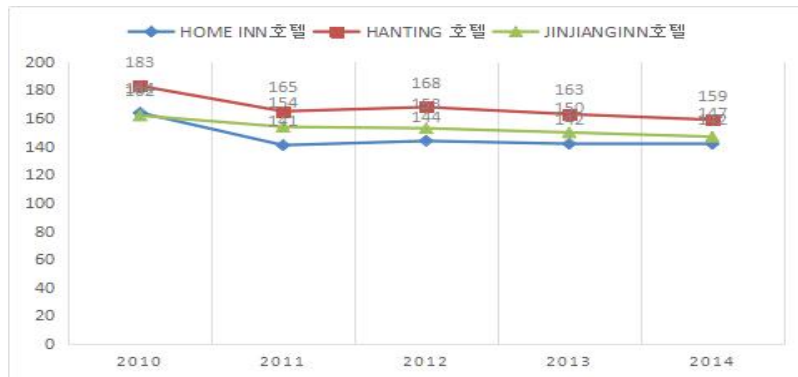
1. 문제점

2012년 1.4분기 기업 재무 보고서에 따르면, 국내 체인 호텔 중 HOMEINN의 순 적자는 약 1억 320만 위안, 한팅도 1분기 순손실이 940만 위안을 기록하였다. 현재 세계경제 환경의 악화로 호텔 운영비용, 부동산 임대료 등이 지속적으로 상승하여 비즈니스호텔 업계 재정상황이 악화되었다. 이런 불리한 상황에서 한팅 비즈니스호텔은 여러 방면에서 많이 개선되고 있지만 직면한 어려움도 여전히 존재한다. 한팅호텔은 업계에서 성공한 호텔이지만 발전 과정에서 문제점도 발생했다. 발전과정에서의 문제점은 다음과 같다.

(1) 경영 실적의 하락

현재 비즈니스 호텔업은 하락하는 추세이다. 치열한 경쟁으로 각 호텔들이 가격을 인하하고 있고 임대료 등의 원가 상승으로 인해 수익 창출에 더욱 어려움이 커졌다.

<그림 4-7> 2010~2014년 비즈니스호텔의 Rvepar지표 변동



출처: 2015年酒店行業研究報告(검색:2016.08.13)
http://res.meadin.com/HotelData/129107_1.shtml

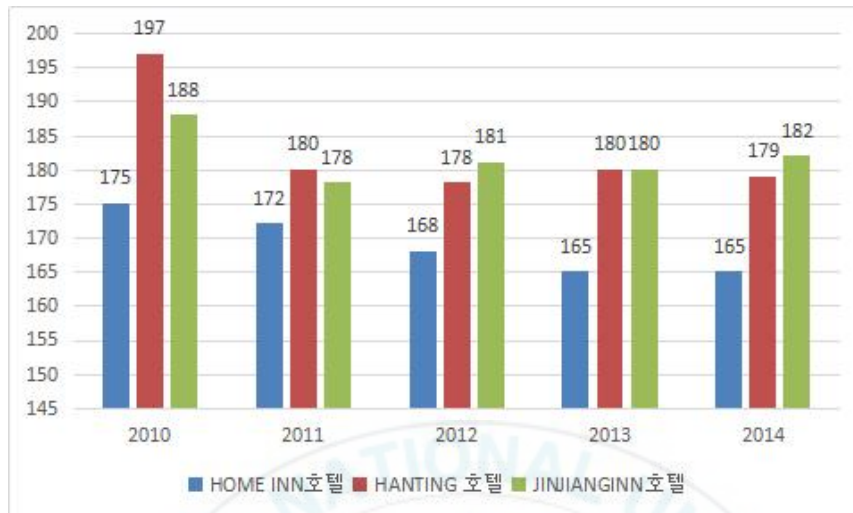
<그림 4-7>을 살펴보면 비즈니스호텔은 2000년부터 2010년까지 10년 동안 급속도로 발전하였지만 2010년부터 한팅호텔뿐만 아니라 전체적인 비즈니스호텔들은 점차적으로 발전 속도가 느려지고 있어 2010~2014년까지 Rvepar⁷⁹⁾는 지속적으로 하락하는 추세를 보였다. 2014년 한팅호텔의 Rvepar는 159위안이고 JINJIANGINN호텔과 HOMEINN호텔의 Rvepar는 각각 147위안, 142위안이다.⁸⁰⁾ 한팅호텔의 Rvepar는 다른 호텔보다는 높지만 하락하는 추세임에는 틀림없다. 주요 원인은 호텔 수가 급속도로 확장되었기 때문에 서비스의 질이 낮아졌으며 업계의 경쟁이 심화되고 인건비용의 급증에 따라 업계의 이윤창출이 줄어들었다. 기업들은 경영실적의 하락에 직면하고 있는 것이다.⁸¹⁾

79) Revenue Per Available Room: 이용 가능한 객실 당 수익.

80) 中國互聯網數據資訊中心, 中銀國際: 2015年中國經濟型酒店行業深度報告.
<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.07.13)

81) 2015年酒店行業研究報告
http://res.meadin.com/HotelData/129107_1.shtml (검색:2016.08.13)

<그림 4-8> 2010~2014년 비즈니스호텔의 평균 객실 가격



출처: 中銀國際: 2015年中國經濟型酒店行業深度報告
<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.07.13)

위 그래프를 살펴보면 HOME INN호텔의 평균 객실가격이 2010년부터 2014년까지 꾸준히 하락추세를 보이고 있고 다른 비즈니스호텔과 비교하여 가격이 낮은 편이다. 한팅호텔은 2010년과 2011년에 1위 자리를 차지하고 있지만 2012년에는 JINJIANGINN호텔보다 뒤떨어져 2위에 머물렀다. 2013년에 180위안의 가격으로 JINJIANGINN호텔과 동일한 수준으로 나타났다. 한팅호텔의 발전 속도는 우위를 차지하고 있지만 전체적으로 보면 평균 객실가격은 하락하고 있는 추세를 보이고 있다.⁸²⁾

(2) 서비스 관리 인재의 결핍

한팅호텔은 중국에서 비즈니스 체인 브랜드기업으로 서비스 관리 인재가

82) 中銀國際: 2015年中國經濟型酒店行業深度報告
<http://www.199it.com/archives/375701.html>, (검색:2016.07.13)

부족한 약점이 있다. 비즈니스호텔 중 한 가지 주요 특징은 인원 배치를 간소화 하였다. 부서를 줄이고 직원은 항상 여러 가지 직무를 담당한다. 이 결과 퇴직률이 높다. 현재 중국시장에서 호텔 서비스 관리의 인재를 찾기 힘들다. 인재가 있더라도 알맞은 임금을 주기 쉽지 않다. 전문적인 인재 결핍은 호텔서비스 관리의 전문화에 영향을 미친다. 규범화된 서비스 수준을 보장하기가 어렵다. 또한 직영점의 수입은 8억 5,000만 위안이고 관리 가맹점의 수입이 1억 위안이다. 직영점의 수입이 가맹점의 수입보다 훨씬 많은 것이다. 가맹점의 수가 많기 때문에 관리가 복잡하다. 가맹점의 관리인원은 한팅 본사에서 파견이 아니더라도 전문적인 교육 훈련을 못 하기 때문에 규범적인 서비스를 보장하기가 어렵다. 그리고 호텔 수의 급증에 따라 직원 역시 많이 필요하다. 직원의 수는 급속도로 증가하기 때문에 직원의 교육훈련부족, 관리의 어려움 등의 요인 때문에 직원의 서비스기능은 저수준, 규범에 맞지 않는 행동, 서비스 질의 저하 등 문제점을 초래하였다. 따라서 한팅호텔 전체의 서비스 관리 수준에 영향을 미친다. 이런 가맹 방식은 한팅뿐만 아니라 중국 전체 비즈니스호텔에 공통되는 문제점이다.

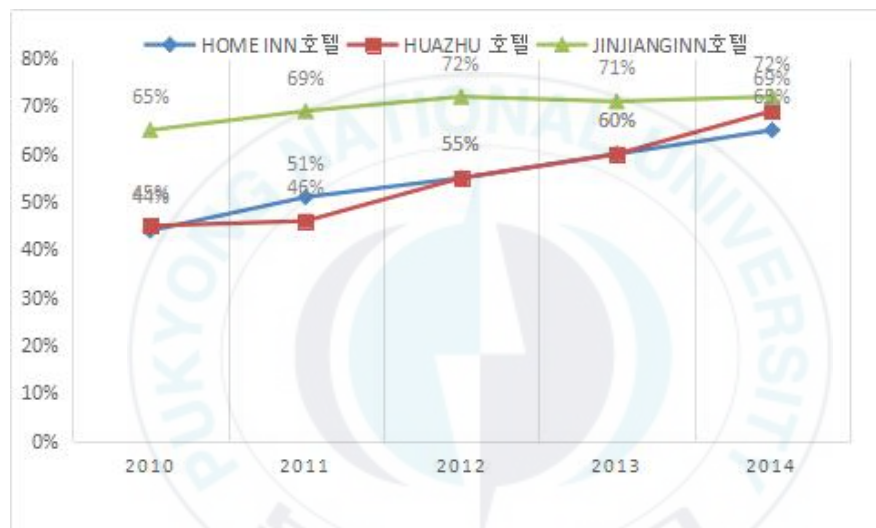
(3) 보안과 위생관리의 결핍

고객들이 한팅호텔에서 머무는 동안 고객의 안전과 재산을 보호해야 한다. 하지만 호텔의 특수성과 고객의 유동성이 커 효율적인 관리방법이 부족하다. 그렇기 때문에 고객 재산의 분실사고가 나타나기도 한다. 복도와 엘리베이터 등에 CCTV가 설치되어 있더라도 사각지대가 있어 전체를 감시하기가 어려워 안전상의 사각지대가 존재하고 있다. 그리고 위생 관리에도 문제점이 존재한다. 예를 들면 객실청소는 깨끗하지 않고 침대 시트에 얼룩이 있거나 화장실 청소 등 부족한 점이 존재하고 있다.

(4) 가맹점 관리의 어려움

2012년부터 한팅호텔은 가맹점을 빠르게 확대 하였다. 직영점보다는 가맹점의 관리 난이도가 더 어렵다. 복잡한 문제가 발생할 수 있어서 전반적인 한팅호텔의 관리 수준과 서비스의 질에 영향을 미친다.

<그림 4-9> 가맹점의 비율



출처: <http://www.199it.com/archives/375701.html>, (검색:2016.08.10)

<그림 4-9>를 살펴보면 JINJIANG INN호텔은 가맹점 비율이 2010년에서 2014년 사이 65%에서 72%로 꾸준히 1위를 차지하고 있고 증가율 역시 올라가는 추세이다. HOME INN호텔의 가맹점의 비율이 2010년 44%의 비율에서 2014년 65%의 비율로 상승하였다. 한팅호텔 소속인 HUAZHU호텔의 가맹점의 비율은 2010년 45%에서 2014년 69%로 상승했다.⁸³⁾ 가맹점의

83) 中銀國際：2015年中國經濟型酒店行業深度報告
<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.08.10)

증가율이 다른 호텔보다 빠르게 증가하고 있음을 보여주고 있다. 2010년부터 중국의 인건비용, 아파트관리비용, 부동산가격 등이 인상되고 있기 때문에 비즈니스호텔은 큰 어려움에 직면하고 있다. 비용을 절약하기 위해 가맹점 방식으로 확장함으로써 호텔 수가 늘어나게 되었다. 데이터를 분석해보면 앞으로 비즈니스호텔의 가맹점을 점진적으로 확대할 추세이다. 한팅호텔은 가맹점을 빠르게 확장하고 있고 가맹점의 수가 늘어남에 따라 통일된 서비스와 표준화 된 관리가 어려워지고 있다.⁸⁴⁾ 2012년 3분기 한팅은 108개 호텔을 새로 오픈하였다. 관리 가맹점의 수는 처음으로 직영점 수를 초과하였다. 현재 한팅호텔이 지어지고 있는 375개의 호텔 중에서도 가맹점의 수는 275개로 73%의 높은 비율을 차지하고 있다. 직영점이 가맹점보다 수익 창출능력은 훨씬 크다. 한팅호텔은 가맹점을 더 확장하였지만 이익 창출은 하지 못한 실정이다. 더 중요한 것은 가맹점의 증가로 인해 직접적인 호텔관리에 대한 어려움이 더 커졌다. 가맹점 관리자가 본사에서 파견한 것이 아니기 때문에 동일한 서비스 품질을 보증할 수 없어 한팅호텔 전체의 서비스 수준에 영향을 미친다. 이 문제에 대해 한팅호텔 본사는 정기적으로 지정인원을 파견하여 가맹점의 경영현황과 관리수준에 대해 심사하고 평가하는 방법으로 가맹점을 관리하고 있다.⁸⁵⁾

(5) 건물 관리비와 인건비 인상

2005년에는 지가가 저렴하여 중심가에 위치할 수 있었고 건물관리비도 저렴하였다. 중국경제의 급격한 발전에 따라 중국소비수준도 향상되었다. 2011년 이후 중국의 건물관리비와 인건비 역시 동시에 증가하였다. 하지만

84) 中銀國際：2015年中國經濟型酒店行業深度報告

<http://www.199it.com/archives/375701.html> (검색:2016.08.10)

85) 漢庭訪談調查報告, 2012, <http://wenku.baidu.com> (검색:2016.08.10)

호텔의 객실가격은 올라가기 힘든 상태이며 10년 동안에 같은 수준의 객실 가격을 유지하고 있었다. 따라서 수익의 하락을 초래하였다. 건물 관리비용은 2005년 보다 300% 증가했고 인건비 역시 2005년 800위안에서 2011년 2400위안으로 증가했다. 그 결과 한팅호텔뿐만 아니라 중국 전체 비즈니스 호텔들 역시 같은 어려움에 직면하고 있다.⁸⁶⁾

2. 문제점에 대한 보완책

한팅호텔의 문제점은 주로 경영 실적의 하락, 서비스 관리 인재의 결핍, 보안과 위생관리의 결핍, 가맹점 관리의 어려움, 건물 관리비와 인건비 인상, 이렇게 다섯 개로 요약된다. 여기서 나타나는 문제점을 단기간에 해결하기가 어려운 것이 사실이지만, 손실을 최소화하기 위한 보완책을 도출해 보았다.⁸⁷⁾

첫째, 인재 배양과 창의력 강화이다. 한팅호텔은 꾸준히 우수 인재를 키워야 하고 새로운 상품도 지속적으로 개발해야 치열한 경쟁 환경에서 입지를 다질 수 있다. 그리고 네트워크 마케팅 브랜드와 인재를 구축한 성공한 경영모델과 관리 방법을 참고하여야 한다.

둘째, 현대 기업제도로 전환해야 한다. 기업제도의 전환은 미시적으로 보기에 한팅호텔이 시장경제 체제에 추진하는 기반이다. 현대 기업제도는 시장 주체를 건설한 핵심으로 비즈니스호텔은 상업화에 따라 운영하는 것을 기초를 한다. 국가가 통일적인 현대 기업제도를 만들어 소유권과 법인설립을 투명하게 하여 지배구조에서 소유권과 경영권을 동일하게 해야

86) 劉燕芬(2014), “2014年中國物業管理行業發展前景淺析”, 前瞻网

87) 漢庭酒店調查報告

<http://wenku.baidu.com/view/9d8a575cfd0a79563d1e7235.html?from=search>
(검색:2016.08.10)

한다. 현대 기업제도를 실시하려면 한팅호텔은 성공한 ‘3자 기업(중외 합자 기업, 중외 합작기업, 외국상사 독자 기업)’에게서 교훈을 얻어야 한다.

셋째, 세계적으로 저명한 호텔과의 교류·협력을 강화해야 한다. 선진적이고 과학적인 호텔 관리방식은 모든 호텔들에 동일하게 적용할 수 있다. 과거 중국은 대부분 해외 고급 호텔과 교류하였다. 실제로 유명한 호텔들은 발전초기에는 비즈니스호텔부터 시작하였다. 세계 객실 수 랭킹 1위인 미국 Cendant호텔 그룹은 아래에 6400여개의 호텔을 소유하고 있다. 호텔 평균 객실 수는 80여개의 전형적인 비즈니스호텔이다. 이 같은 호텔들은 합리적이고 효율적인 전문 관리 시스템을 가지고 있어 한팅호텔은 이러한 시스템을 벤치마킹해서 융통성 있게 운영해야 한다.

넷째, 효율적인 인사 시스템으로 종사원의 교육을 강화해야 한다. 한팅호텔은 특급 호텔처럼 종사원의 규칙을 만들어야 한다. 평소에 근무할 때 규범에 따라 모습, 표정, 옷차림, 자세 모양 등을 정해야 한다. 특별히 보안과 위생관리의 결핍에 대해 관심을 가져야한다. 그리고 적은 수의 종사원이 많은 고객에게 만족스러운 서비스를 제공하기 위해 우선 종사원의 만족도를 높여 사교적인 가족경영방식으로 인적자원을 관리하는 것이 효과적이라고 생각한다. 그리고 용역관리에 대한 서비스 질 저하 우려를 막기 위해 신뢰성 있고 질이 보장된 용역업체를 선정해야 할 것이다.

제5장 결론: 요약 및 전망

제1절 요약

중국 경제가 고속 성장함에 따라 국제적으로 지명도가 높은 비즈니스호텔 그룹들이 중국시장에 진입하고 있다. 이에 따라 중국 고유의 호텔기업은 국제비즈니스호텔 그룹과 차이점이 존재하기 때문에 중국 비즈니스호텔들은 유례없는 문제에 직면하고 있다. 그리고 중국의 비즈니스호텔은 전 세계 비즈니스호텔의 발전 단계에서 고속발전단계에 진입해 있다. 또한 선진국의 사례에서 보면, 선진국의 비즈니스호텔의 점유율에 비해 중국의 비즈니스호텔 점유율이 아직도 많이 낮다. 향후에 발전 가능성이 매우 높을 것으로 예상된다.

본 연구는 빠르게 성장하고 있는 중국 비즈니스호텔 중 하나인 한팅호텔에 대해 분석하였다. 한팅호텔의 발전과정 및 현황을 살펴보고 성공요인과 존재한 문제점을 분석하였다. 한팅호텔은 2005년 설립하여 2014년까지 10년 동안 호텔의 수는 1,648개, 객실 수는 17만 2,341개를 보유하고 있다. 그동안 급속한 발전과정에서 수많은 어려움과 위협을 겪어 왔다. 이에 한팅호텔의 성공요인을 분석할 목적으로 연구하였고, 존재하는 문제점에 대해 분석하였다. 치열한 경쟁 속에서도 한팅호텔은 특색 있는 발전 전략과 강점을 살려 지속적인 성장을 할 수 있었다. 한팅호텔의 성공요인과 문제점을 간략하게 요약하면 다음과 같다.

한팅호텔의 성공요인을 대외적 요인과 대내적 요인으로 나누어 볼 수 있다.

대외적 성공요인으로는 한팅호텔의 외부 환경이 가져다준 기회이다. 중국정부의 정책에 따라, 2011년부터 2014년까지 여행업과 숙박업 축진을 위한 정책들이 발표되었다. 그리고 중국 1인당 GDP가 급속도로 성장했기 때문에 여행업과 숙박업의 경제적 기반이 마련되었다. 즉 소득 증가로 소비자들이 지불 할 수 있는 금액이 증가하였다. 그러므로 한팅호텔은 정치적, 경제적 기회를 제공받았다. 그리고 사회적으로 인구 및 중산층의 비중이 증가함에 따라 소비층의 범위 역시 확대되었다. 마지막으로 기술 환경은 인터넷과 정보기술의 발전에 따라 호텔관리에 영향을 미친다. 따라서 HATNING호텔은 발전하기 위한 좋은 외부환경을 제공받았다.

대내적 성공요인으로는 주로 네 가지 내용을 포함한다. 첫째, 경영 전략이다. 자세히 설명하면 주요 합리적인 가격과 차별화된 서비스, 뛰어난 회원 시스템, 합리적인 관리구조 세 가지를 포함한다. 합리적인 가격과 차별화된 서비스의 측면에서 분석하면 한팅호텔의 핵심 역량으로는 저가격으로 고(高)서비스를 제공하는 것을 들 수 있다. 비즈니스맨들이 부담 없는 가격으로 우수한 서비스를 누릴 수 있는 것이 한팅호텔을 찾는 이유이다. 뿐만 아니라 한팅호텔은 고객을 위해 정성을 기울이고 있고, 더 편안하고 쾌적한 서비스를 개발하고 실천하고 있다. 차별화된 서비스는 한팅호텔의 중요한 경쟁력이다. 뛰어난 회원 시스템의 측면에서 분석하면 한팅호텔은 높은 ‘회원시스템’ 관리체계를 보유하고 있어 경쟁력을 향상시키는데 향후에 가장 큰 장점이 될 수 있다. 그리고 합리적인 관리구조의 측면에서 분석하면 지사 관리자 아래 각각 다른 등급의 관리처를 배치하고 있기 때문에 정밀한 감독관리, 다방면 협력, 정보 교류, 인원관리 등 합리적인 관리구조가 형성되었다.

둘째, 호텔 그룹의 발전전략이다. 그룹화는 경영공간을 확장하고 각각의 브랜드가 상호 보완할 수 있다. 더 광범위한 장점 범위 내에서 시장 자원

을 통합하여 시장 점유율을 높인다. 마지막으로 그룹 내부의 브랜드와 우수한 고객 시스템을 활용하여 자원과 정보의 공유를 실현한다.

셋째, 최적화된 내부 조직이다. 현재 한팅호텔 내부에 한명의 직원이 여러 가지의 업무를 담당하고 있다. 최적화 된 내부 조직과 간소한 인원수는 한팅호텔의 인건비를 줄였다. 절감된 비용을 호텔내부의 시설과 다른 서비스 제공 등에 투자할 수 있다.

넷째, CEO의 역량이다. JI QI(季琦)는 수많은 경험을 가지고 있다. 전체적으로 한팅호텔의 발전전략, 미래 발전 방향, 계획 등에 영향을 미치고 세부적으로 기업내부의 인력관리, 판촉 등에 영향을 미친다.

또, 한팅호텔이 현재 겪고 있는 어려움을 설명하고 상대적인 전략 대책을 도출하였다. 문제점에 대한 분석은 주로 다섯 가지 내용을 포함한다. 첫째 경영 실적의 하락, 둘째 서비스 관리 인재의 결핍, 셋째 보안과 위생관리의 결핍, 넷째 가맹점 관리의 어려움, 다섯째 건물 관리비와 인건비 인상에 대해 설명하였다.

문제점의 분석을 통해 보완책을 도출하였다. 첫째 인재 배양과 창의력 강화, 둘째 현대 기업제도 전환의 가속화, 셋째 세계적으로 저명한 호텔과의 교류와 협력을 강화, 넷째 종사원의 교육 강화 등의 전략을 도출하였다.

제2절 전망

현재 전 세계에서 고속 발전단계에 있는 중국의 비즈니스호텔 발전과정을 종합하여 한팅호텔의 발전과정 및 현황을 분석하였다. 현재 중국 비즈니스호텔은 성장단계에서 성숙단계로 발전하고 있기 때문에 점진적으로 양적 성장에서 질적 성장의 경쟁단계로 변화하게 될 것이다. 그런데 중국의 비즈니스호텔 서비스 건설업계의 전반적인 상황은 낙관적이지 않다. 중국내에서 빠르게 발전하고는 있지만 국제적으로 다른 선진국보다 발전 규모는 제한적이며 발전 속도 역시 느린 상태이다. 중국 대부분의 비즈니스호텔들이 서비스 효과에 미치는 영향이 크지 않아서 우수한 서비스를 만드는 것은 더욱 어려운 상황이다. 대부분의 소비자들에게 효과적인 시장 정보를 전달하지 못하고 있으며, 중국 비즈니스호텔의 발전이 아직 고속발전기에 있어 브랜드 프리미엄이 높지 않다. 다른 업계시장과 비교해서 우수한 서비스를 개발하는 것은 아직 어려움이 많다. 그래서 현재 중국 비즈니스호텔의 발전 현황과 업계 내의 경쟁 추세를 볼 때 중국 비즈니스호텔의 중요한 임무는 바로 우수한 서비스를 개발하는 것이다.

비즈니스호텔업계는 기업의 규모와 그룹이 확대되어야만 자기만의 브랜드를 구축하고 핵심 가치를 구현할 수 있다. 나아가 국제 비즈니스호텔과 함께 협력을 통해 경쟁력을 높일 수 있다. 국내 비즈니스호텔의 목표시장을 세분화 할 수 있다. 예를 들면 지리 요소 세분화법, 인구 통계 특징 세분화법, 상품 사용자 세분화법 등이 있다. 비즈니스호텔 시장을 노년 여객 시장, 청년 여성 시장, 학생 시장, 비즈니스 여객 시장, 휴가 시장 등으로 세분화하고 세분화 한 목표시장의 소비 특징에 따라 비즈니스호텔 상품과 서비스를 설계하여 시장에서의 안정된 소비 단체를 형성할 수 있다.

참고문헌

《논 문》

- 강희석·최중근(2012), “비즈니스호텔의 전략적 제휴 구성요인과 성과인식에 미치는 영향관계에 관한 연구”, 『국제관광산업연구』 제5권 제1호, 국제관광산업학회. pp.5-25.
- 김경민·나준희·이영찬(2007), “프랜차이즈 시스템에서 브랜드 자산, 내부브랜드 활동, 갈등 및 관계해지의 구조적 관계에 관한 탐색적 연구”, 『유통연구』 12권 제1호 한국유통학회, pp.65-84.
- 최학수·김만술(2003), “호텔경영형태에 따른 조직문화 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『관광연구』 제18권 제2호, 대한관광경영학회, pp.301-321
- 한진수·주영태(2005), “중저가 체인호텔 브랜드이미지 포지셔닝”, 『관광연구저널』 19(3), 한국관광연구학회, pp. 351-368

《단행본》

- 성기만(1999), 『호텔 경영과 계약』, 서광문화사.
- 최영준(1999), 『호텔경영론』, 대왕사
- 鄒統鈺(2005), 『酒店經營戰略』, 清華大學出版社
- 沈 函(2005), 『中國經濟型酒店研究:動態視角下的結構演進』, 四川大學出版社

《학위논문》

- 김락훈(2006), “비즈니스호텔의 成功要因에 대한 事例分析”, 동국대학교 석사학위논문.
- 노영옥(2011), “비즈니스호텔의 프랜차이즈 성공요인에 관한 실증적 연구”, 중앙대학교 박사학위논문.
- 마 준(2011), “중국 상해시 경제형 체인호텔에 관한연구”, 동의대학교 석사학위논문.
- 양효곤(2014년), “중국 경제형 호텔의 서비스 마케팅 강화전략”, 충북대학교 석사학위논문
- 자오징(2012), “중국 경제형 호텔의 현황분석과 미래 발전전략에 관한 연구”, 청주대학교 석사학위논문
- 장택호(1993), “중저가호텔 상품화 및 마케팅방안에 관한 연구: 가격전략을 중심으로”, 세종대학교 석사학위논문.

《중국논문》

- 賈勛(2013), “漢挺酒店服務營銷組合策略研究” 哈爾濱工業大學 碩士論文
- 李茂(2010), “中國經濟型酒店營銷策略比較分析:以錦江之星,如家快捷,漢庭為例”, 華東師範大學 碩士論文
- 束玉洁(2010),“飯店品牌體驗研究-以漢挺連鎖酒店為例”, 安徽師範大學 碩士論文
- 王 曦(2013),“經濟型酒店集團競爭力評價研究-以如家,7天, 漢庭為例”, 西南大學 碩士論文

張樹方(2013),“經濟型連鎖酒店服務創新研究:以漢庭酒店為例”, 河南大學 碩士論文

張文娟(2014),“中國經濟型酒店創建強勢品牌研究”, 首都經濟貿易大學 碩士論文

《간행물》

范仕暉(2014),“經濟型酒店的財務報表分析——以如家、漢庭連鎖酒店為例”,『現代經濟信息』 22期

孫小靜(2003),“經濟型酒店方興未艾”,人民網 2003年10月20日 第三版.

楊洋·張穎(2005),“對我國經濟型飯店認識誤區的探討”,『河南商業高等專科學校學報』

《인터넷 자료》

經濟型酒店 <http://baike.so.com/doc/71788-75759.html>,

探析經濟型酒店發展歷程 <http://www.iyiou.com/p/18540/>

上海盈蝶酒店管理 <http://innatie.cn.china.cn>

네이버사전.

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1833334&cid=43667&categoryId=43>

中國經濟型酒店發展大事記.

http://wenku.baidu.com/link?url=wQIvMf6tP18WoRNx8MZGrVD4GS1PXvEKp16DkTq_WiKNAgE88lx-Q4EeBdYQULIXeQ0Hvr6SCrEFilhiY2vYpkzF9ss6WAaBgtVqVC73vwy,

2014年全國經濟型酒店門店數和客房數同比增速

<http://www.199it.com/archives/375701.html>

華住酒店集團 <http://baike.so.com/doc/5568307-5783468.html>

2014年前十經濟型酒店品牌的市場份額

<http://www.199it.com/archives/375701.html>

漢庭酒店城市別占有率

<http://www.5166.cc/liansuohotel.asp?cityid=321&lsid=5>, 자료재정리

漢庭(NASDAQ:HTHT) <https://xueqiu.com/S/HTHT>

中國人民共和國國家統計局,國家旅游數據搜索.

<http://www.stats.gov.cn/>,

酒店布草關注度調查報告

http://res.meadin.com/IndustryReport/107142_1.shtml

中華人民共和國人均國內生產總值(PerCapitaGDP)

<http://www.stats.gov.cn>

中銀國際研究 <http://www.199it.com/archives/375701.html>

淺論經濟型酒店的集團化模式(2016)

<http://www.qb5200.com/content/2016-01-27/555201.html>

漢庭季琦：經濟型酒店業未陷入惡性競爭

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQBS9IF00254S7F.html>

漢庭季琦：發展中檔酒店正逢其時

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQCB4O900254S7F.html>

漢庭季琦：警惕擴張過快而質量下滑

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQC2OL800254S7F.html>

漢庭季琦：經濟型酒店業不存在拐點

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQC68VE00254S7F.html>

漢庭季琦：收購星程為發展个性化酒店

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQC873Q00254S7F.html>

漢庭季琦：并購區域品牌換時間

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQCF2PR00254S7F.html>

漢庭季琦：多品牌之路是必然

<http://money.163.com/12/0907/14/8AQCHATH00254S7F.html>

漢庭酒店品牌總裁季琦訪談

<http://www.maigoo.com/fangtan/268571.html>

華住酒店季琦：學習百度 如家的成功已晚

<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2013/252438.shtml>

