

度假村

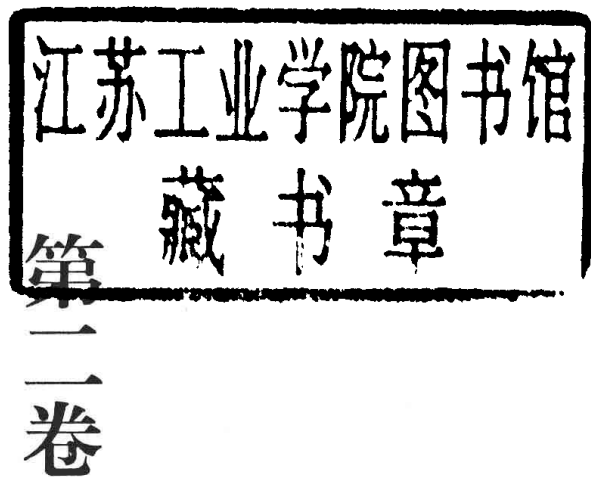
经营战略策划、运行管理机制创新 与规范化建设实务全书

主编：陈远生 梁海丹

FREEDOC

度假村经营战略策划、运行管理机制 创新与规范化建设实务全书

主编 陈远生 梁海丹



文 本 名 称 度假村经营战略策划、运行管理机制创新与规范化建设实务全书

文 本 主 编 陈远生 梁海丹

光盘出版发行 安徽文化音像出版社

出 版 时 间 2004 年 4 月

光 盘 出 版 号 ISBN 7 - 88413 - 583 - 3

定 价 998.00 元 （盘配书）

前 言

旅游事业是国民经济和社会发展的一个重要组成部分,我国旅游资源非常丰富,随着我国国民经济的快速发展,人民生活水平日益提高,作为旅游业的一大热点,旅游度假村也发展迅猛,在全国各地如雨后春笋般建立。随着经济全球化和信息化进程的加快,人类进入 21 世纪知识经济时代,以及我国加入世贸组织,旅游企业面临的竞争和压力越来越大。目前世界发达国家的度假旅游已经成为人们生活中不可缺少的一部分。随着我国加入世贸组织给旅游度假村带来的既是机遇,更是挑战。吸取国外度假村先进管理的理论、技术和方法,引入与借鉴国外度假村的运作与管理经验、战略管理的形式及操作过程,结合当代最新经营管理理论,同国际管理及标准接轨,已成为大量新兴的旅游度假村管理人士迫切需要了解的领域,也成为度假村理论研究与教学工作者的使命。

度假村管理已全面进入以战略为中心的时代。度假村管理又是一门应用型的新兴学科,度假村的经营管理战略涉及度假村各个方面,关系着度假村全局及长远发展的综合性问题,是关系着度假村经营成败的最重要因素。

为了使广大读者能够更深刻地了解及熟练掌握度假村经营战略策划、运行管理及规范化建设和知识,本书编委会特组织了二十余位专门从事度假村经营管理研究工作多年的专家教授及一线管理人员,耗时两年,共同编写出这部《度假村经营战略策划、运行管理机制创新与规范化建设实务全书》。本书内容丰富、层次分明、实用性强、方便查阅,是一部难得的巨型工具书。本书重点对 21 世纪度假村的经营战略、运行管理、规范化建设进行了详细而又透彻的阐述。围绕度假村企业总体经营战略、市场营销战略、竞争战略、财务与资本

前 言

经营战略作了详细的阐述。是各类度假村、酒店、各类休闲娱乐、餐饮店经理,各类旅游局、旅游事业管理局、生态旅游开发区、旅游咨询公司及各旅游相关院校必备的参考书。

《度假村经营战略策划、运行管理机制创新与规范化建设实务全书》共 15 篇,具体介绍如下:

第 1 篇 度假村经营战略策划、运行管理机制创新与规范化建设基础知识;

第 2 篇 度假村规划实施的保障体系分析;

第 3 篇 度假村旅游资源地域分析与经营战略策划;

第 4 篇 度假村总体经营战略策划;

第 5 篇 分时度假——度假村经营模式创新新思路;

第 6 篇 度假村的营销战略、运营管理机制创新及经济管理;

第 7 篇 度假村服务质量管理案例及运行经营管理谋略案例;

第 8 篇 度假村餐饮的规范化管理;

第 9 篇 环境、经济和社会文化影响分析与度假村经营;

第 10 篇 度假村与生态旅游;

第 11 篇 度假村成本核算与财务规范化管理;

第 12 篇 度假村园林绿化工程规范化建设与管理;

第 13 篇 度假村物业管理;

第 14 篇 度假村消防安全规范化管理;

第 15 篇 度假村经营战略策划、运行管理机制创新与规范化建设相关政策法规。

在本书编写过程中,得到了各有关单位的大力支持与帮助,谨此表示衷心的感谢,由于编者水平有限,书中难免会有错误或不当之处,敬请广大读者批评指正。

本书编委会

2004 年 3 月

二、分时度假发展前景及其投资价值

(一) 分时度假行业在中国的发展前景

从中国当前旅游业的宏观背景分析,无论是供给还是需求,目前都已基本具备了发展旅游分时度假的条件:

首先,中国国内度假概念逐步成熟,商务旅行市场庞大。随着中国国民收入水平的增长、旅游产品的丰富和休闲时间的延长,人们对旅游活动的质量要求不断提高,而不再仅仅满足于浮光掠影、走马观花式的观光,这为休闲度假概念的产生和发展奠定了基础。根据《中国旅游业发展“十五”计划和2015年、2020年远景目标纲要》,至2020年,中国国内旅游人数将达到36亿人次,旅游收入2.93万亿元,年均复合增长率分别为8.4%和11.8%,为分时度假提供了广阔的发展空间。此外,中国商务旅行市场也非常可观,美国运通统计,中国每年商务旅行及酬酢支出高达103亿美元,其中42亿美元为商务旅行支出,约占亚洲商务旅行市场17%,仅次于日本。

其次,目前中国可投资领域少,可利用资金相对充足。一段时期以来,中国产业结构深层次调整、全球宏观经济不景气等多重因素导致中国制造业、资本市场、高科技投资的回报率整体呈下行趋势。而另一方面,2001年末,中国金融机构存款余额14.36万亿元,各项贷款余额11.23万亿元,存贷比为78.2%,高于法定水平3.2个百分点,显示中国目前潜在可利用资金较为充足。据人民银行统计,2002年5月末全部金融机构各项存款余额为15.33万亿元,各项贷款余额为11.83万亿元,存差总额达到3.5万亿元。

再次,中国酒店、度假村开房率低、大量客房资源闲置。2000年,中国星级酒店6000多家,酒店平均出租率55.85%,约一半的酒店客房处于闲置状态,闲置资产达数千亿元。

另外,入世后的机遇和挑战,促使中国旅游企业介入旅游新兴领域的积极性大大提高。2000年以来,青旅控股率先掀起大规模购并扩张浪潮并进入景观房产领域、国旅总社与美国运通涉足国内商务旅行、中旅集团和首旅集团发起设立天伦度假公司等,无不显示了这些大型旅游企业所感受到的压

力和其所进行的积极探索与尝试。

最后，良好的区域条件保障。目前，亚洲市场在全球分时度假人数中所占比例仅为3%，分时度假地规模仅占5%，尚处于成长初期。作为亚洲地区综合实力强势国家，中国对周边国家具有极强的吸引力。

（二）分时度假投资价值

（1）开发商投资价值

①获取高额回报，及早收回投资成本，降低投资风险

根据国际酒店业的一般标准，五星级酒店客房的投资成本在15万~20万美元/间之间，四星级酒店客房的投资成本在10万~14万美元/间之间，三星级酒店客房的投资成本在5万~8万美元/间之间，经济型酒店客房的投资成本在1.5万~4万美元/间之间。中国近沿海发达城市五星级酒店客房的投资成本在20万~30万美元/间之间，四星级酒店客房的投资成本在18万~25万美元/间之间，三星级酒店客房的投资成本在7万~10万美元/间之间，经济型酒店的投资成本在2.5万~5万美元/间之间。

分时度假村一般建在城市边缘，其造价普遍低于酒店，故采用三星级酒店客房的建造成本作为分时度假村客房的平均建造成本，即国际分时度假村客房投资成本为5万~8万美元/间之间，国内为7万~10万美元/间之间。

另据Hobson Ferrabini Associates 2000年10月的研究报告，分时度假业营销费用平均为销售收入的40%~50%。

以此为根据，我们可以简单测算分时度假开发商的投资回报水平。

1997年RCI对美国294个度假村项目调查显示，其平均销售价格为1万美元，维护费用360美金/年。如按国际惯例，开发商将客房一年中的51个星期售出，则其收入为51万美元/间。扣除50%的营销费用和一些其他费用，则开发商收入约在17~20美元/间。

②固定的维护费用

按照惯例，分时度假者一次性购买分时度假产品后，每年还要支付一定的设施维护费用。见下表：

第9章 分时度假的历史、发展和存在的问题及对策

国家	美国	英国	黑西哥	哥伦比亚
平均费用	360 美元	275 两卧室单元	325 美元	379 美元

以国内某分时度假公司为例，该公司向分时度假者收取的维护费用为300元/年，其每个分时度假村由500栋别墅构成，则时段全部售出后，每年可获得750万元的固定维护费用，这也构成其收入来源的重要组成部分。

③综合效益提高

有关统计数据表明，客房收入占度假村（酒店）整体收入的比例为1/2。住店客人在度假村（酒店）的餐饮、娱乐、康体、购物、商务等费用占其经营收入的另外一半。分时度假销售价格较度假村（酒店）或日常销售价格低，则这部分收入所占比重就更大。

④稳定的、较高的客房出租率

分时度假者是典型的忠实重游者，有助于稳定度假村的客房出租率。RCI调查显示，分时度假者未来10年重返其所购买时段度假村两次的比例高于在该地没有分时度假时段的游客（5%；2.4%）。此外，分时度假者逗留时间也长于其购买时段之前（6.8天/5.8夜；3.2天/2.2夜）。1999年~2009年，哥伦比亚分时度假者预计重返哥伦比亚7.5次，较未购买分时度假者多出3.6次。

⑤知名企业的品牌、管理、销售优势

经验表明，许多著名的国际度假村（酒店）连锁集团，利用其已形成的具有较大影响的度假村（饭店）品牌优势，涉足旅游分时度假产品的开发，短期内就可在消费者中形成一定的影响，从而在分时度假市场上占据了较大的市场份额。同时，由于分时度假产品与传统的度假地度假村在管理上存在许多共同点，许多购买分时度假产品的客人都是原度假地的老顾客，度假村（酒店）集团开发分时度假产品还有着管理和销售方面的优势。

(2) 中间商投资价值

从RCI和Hilton近年来的收入及其比重看，分时度假中间商得益于该行业而具有良好的发展前景。正因如此，BCI经过20多年的发展，已从一家小运营商发展成为大型跨国企业，雇员超过4000人，在全球拥有3700个分

第 5 篇 分时度假——度假村经营模式创新新思路

时度假村和超过 290 万会员，2000 年实现假日交换超过 200 万次。112000 年实现假日交换超过 63 万次，近 5 年复合增长率接近 12%；会员达 121 万人，近 5 年复合增长率接近 13%。见下表：

业务范围	收入及占比	2001	2000	1999
RCI 交换业务	营业收入（\$ million）	327	379	339
	占比（%）	6	9	7
Hilton 融资，销售、运营业务	营业收入（\$ million）	406	201	166
	占比（%）	11.02	4.69	6.27

一般来说，分时度假交换商和分时度假村管理者的收入来源主要为：

①交换费用

下表为 RCI 和 II 两家公司的交换服务收费比较。分时度假交换商可以通过规模化的交换服务取得良好收益。见下表：

项目	RCI	II
成员年费	1 yr \$ 84;3 yrs \$ 226;5yrs \$ 355	1 yr \$ 74;3 yrs \$ 199;5 yrs \$ 309
美国与加拿大交换费用	\$ 124	\$ 109
国际交换费用	\$ 162	\$ 129
Guest Certificate	\$ 49	\$ 29

②融资收益

美国很多分时度假经营商开办了融资业务，以收取高于其资本成本的利率向分时度假购买者提供融资服务而获取收益。有关数据显示，融资业务已占到美国一些度假村总收益的 50%。

③管理费用

度假村（酒店）管理集团凭借其品牌、网络和管理优势，为开发商提供

特许经营或合同管理,而获得分时度假度假村营业收入的3%~5%或6%~8%的服务回报。

④其他增值收入

凭借客源优势,很多分时度假交换商以竞争性的价格向其成员提供飞行、汽车租赁、保险等相关服务,或通过提供高折扣机票和住宿价格吸引潜在消费者,既较大幅度地缩减了营销费用,同时可以获取额外收入。

(3) 购买者投资价值

1997年RCI调查显示,优质度假住所和度假交换机会是分时度假购买者购买行为的最主要原因。1998年调查显示,交换机会(84.2%)和省钱(59.5%)是购买分时度假的最主要原因。

分时度假购买者投资分时度假的价值主要体现在:

①可获得具有品质保证的住宿

首先,分时度假村多建立在风景优美、令人神往的度假地。其次,度假村住所设计多突出家庭气氛,一般都配有厨房、大起居室和独立卧室。再次,由于分时度假者与度假村之间建立了稳定的服务关系,度假村可以根据客人在度假、社交、商务接待等方面的要求提供个性化定制服务。

②具有可交换性

由于分时度假网络与其加盟度假村(酒店)的紧密合作,分时度假购买者可获得由交换机构提供的所有服务,使自己在度假或旅行时能有多种选择,去自己希望去的地方。

③节省用于休闲度假或商务旅行的开支

首先,由于是一次购买多年使用权,分时度假产品的费用一般只是传统度假村(酒店)客房价格的1/3或者更低。其次,分时度假购买者可将未来度假住宿成本以今天的价格锁定。再次,由分时度假服务公司提供专业化服务,在机票、租车等方面提供全程优惠服务,在度假目的地为客人准备预订各项度假活动,也节省了分时度假者除住宿外的其他开支。

④尝试新型消费方式

分时度假既是一种度假消费,也是一种投资。分时度假者可以享用5年、10年、30年、50年甚至更长,还可以出借、出租、转让、赠送和继承。

第三节 分时度假存在的问题及其对策

一、中国分时度假存在的问题

(一) 销售环节存在的问题

分时度假目前存在的问题集中反映在销售环节。早在2000年8月,广东省消委会就已接到对分时度假的投诉,近年来随着分时度假产品的不断推出,这类消费投诉更加频繁。主要包括:分时度假营销模式容易滋生诱购和欺骗行为。中间商利用“当天购买才有特价优惠”及“最后机会”等字眼引诱消费者即时付款购买或交定金,一旦消费者后悔,想退款或拿回定金时则“难于上青天”;分时度假中间商无法像广告中所宣传的那样,保障消费者顺利办理出国签证,实现全球度假计划;分时度假合同中对经营者提供了过多的“免责”内容,为经营商应承担的责任进行开脱;分时度假房产质量参差不齐,鱼龙混杂,甚至部分房地产开发商将其积压多年、未经改造,或根本不适合用做分时度假的房产用于分时度假销售;分时度假产品一般使用年限均在10年以上,最长可达40年,而国内企业相对较短的寿命期大大增加了购买者的风险;部分不法分子借助法律漏洞,以分时度假销售之名行非法集资之实。

(二) 目标市场泛化

部分分时度假经营商过分强调适应国情,将原本是属于高档消费的分时度假产品作为大众产品出售,造成目标市场泛化。

分时度假产品的特点决定了其并非是针对普通大众市场的旅游产品。首先,分时度假产品仅解决了购买者度假住宿问题,而在消费过程中,购买者

第9章 分时度假的历史、发展和存在的问题及对策

还需要支付维护费用、交通费用、餐饮费用、娱乐费用等,总体费用并非一般工薪阶层所能承受。其次,由于中国尚未实行带薪休假制度,国内旅游集中于春节、“五一”、“十一”三个黄金周,造成这一段时间集中消费,各项相关产品价格高于平时,加大了消费者的费用支出。

(三) 法律法规缺位问题

目前,中国管理部门对分时度假尚未做出明确界定,特别是对时权概念的界定。由于相应法律法规缺位,对分时度假经营者和消费者均造成很大障碍,具体表现为发生纠纷无法可依、消费者时权得不到有效保障、不法分子趁机进入市场对行业造成负面影响等等。

二、对 策

(一) 尽快推出针对分时度假的法律法规

截至1999年9月,所有欧洲成员国和部分其他地区国家均在1994年10月26日通过并于1997年4月29日起执行的《欧洲分时度假指南》的基础上完成了相关立法。中国可以借鉴其冷静期和预付款制度,对有关分时度假的使用年限、经营者与购买者的权利与义务、有关罚则等具体内容以法律法规的形式予以明确。

据悉,目前中安达正在联合中国政法大学、中山大学以及国家旅游局共同起草相关法律法规,以确保分时度假会员的权益得到法律保障。

(二) 建立行业自律组织

目前欧美均已建立其有效的行业自律组织,如美国的ARDA和欧洲的OTE。

行业自律组织应以维护分时度假经营者与消费者的合法权益为己任,以促进、发展和完善分时度假行业为目标,协助制定相关法律和法规以规范行

业发展，保障经营者与消费者权益的安全性，确立行业标准和道德规范并监督实施，同时提供有关分时度假的答疑和建议等。

（三）明确细分市场

根据 RCI 对美国分时度假者所做的调查，分时度假者具有高收入（72.9%家庭年收入超过 5 万美元，而年收入超过 5 万美元的家庭仅占美国的 34.3%）、高年龄（75.3%在 45 岁以上，45 岁以上人口在美国所占比例为 52.1%）和高学历（57.4%拥有学士以上学历，这一人群比例在美国为 24.5%）特征。

据此，中国分时度假经营商应明确细分市场，结合中国收入结构、消费结构和消费习惯的实际情况，把分时度假销售对象集中于年收入中等以上的中青年人和大型事业、企业单位。

（四）进一步放开出境旅游市场

目前中国规定公民自费出境旅游的目的地国家和地区还有限，自费出境旅游需要旅行社报名组团，并采取团进团出的方式。上述这些规定都大大限制了分时度假产品购买者参与国际性交换的机会，分时度假产品的投资价值有所下降。

随着入世开放程度的不断提高，对等开放的要求将更加迫切，同时国家有关管理部门应进一步放开出境旅游市场，提高国民旅游素质。

（五）培育适合中国市场的分时度假产品

针对分时度假在旅游产品中的地位、中国目标消费者的度假习惯、中国现实法律法规等因素，推出适合中国市场的分时度假产品。如在价格确定上，参照国外销售价格与有效可支配收入的比重，根据中国收入结构予以确定；针对中国消费者周末度假习惯，将分时度假时段拆细；鉴于中国企业的生命周期，缩小时权使用年限至 5~10 年；分时度假房产以 2 卧室、3 卧室单元为主等。

(六) 尽快推出带薪休假制度

集中休息的弊病自 1999 年“十一”实行长假期以来逐步显现，旅游接待能力相对刚性和消费弹性的矛盾日益突出，业界人士为此多次呼吁实行带薪休假制度，国家旅游局有关带薪休假制度的法规也早已起草。目前亟需的是国务院赋予其法律效义并及时推出。

第 10 章

旅游分时度假及交换系统

分时度假 (Timesharing), 或称旅游分时度假及交换系统, 最初是指人们在度假地购买房产时, 只购买部分时段的产权, 几户人家共同拥有一处房产, 共同维护、分时使用的度假形式, 后来逐渐演变成每户人家在每年只拥有某一时间段的度假地房产使用权, 并且可以通过交换系统对不同房产的使用权进行交换。

国际上一度通行的惯例是: 将一处住所 (如饭店的客房、公寓、别墅等) 每年的使用期分为 52 周, 将 52 周中的 51 周分时销售给顾客。每个单位的分时度假产品, 就是在约定的时期内 (一般为 20 年 ~ 40 年) 在这一住所住宿一周的权利。

本章以对旅游分时度假这一创新旅游产品的运营机制和发展历史的研究为基础，全面地分析了分时度假产品的经济影响和开发要点，并阐述了对其进行法律规制的一些初步思考。

第一节 旅游分时度假产品简介

一、旅游分时度假及交换系统的运营机制

要理清分时度假及交换系统的运营机制，关键是要把握好其中的几个关系。

在最简单的分时度假产品体系中，开发商开发出度假村房产，直接以分时销售的方式出售给会员（图 5-10-1）。

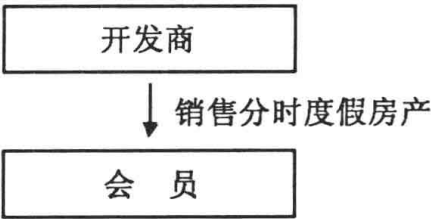


图 5-10-1 早期分时度假运营机制

有些开发商通过销售代理商来销售分时度假产品，在交易中形成的关系如图 5-10-2。

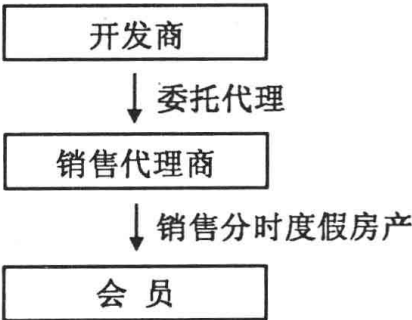


图 5-10-2 发展期分时度假运营机制

分时度假交换系统出现以后，它充当了会员与会员之间进行分时度假交换的媒介。加入交换系统后的运营机制具有一定的代表性（图 5-10-3）。

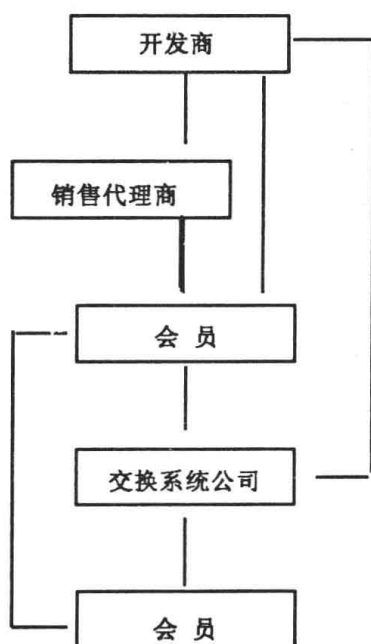


图 5-10-3 典型的分时度假运营机制

在更为复杂的情形中，分时度假及交换系统中还广泛涉及到房产管理方、为会员监管分时度假房产使用权的信托公司和方便会员消费的分数（点数）俱乐部等。

从图 5-10-3 可以看出，典型的分时度假及交换系统中包含了房产开发商、销售代理商、会员和交换系统公司四方之间的六种关系。理清这六种关系，就基本掌握了分时度假产品的运营原理。

①房产开发商与会员

在直接销售的情形下，房产开发商与会员之间是买卖关系，即房产开发商将度假房产未来一定期限的分时使用权卖给购买分时度假产品的会员。双方以销售合同明确各自的权利义务。

②房产开发商与销售代理商

两者之间是委托代理关系，即房产开发商委托销售代理商销售其分时度假产品，销售代理商按照双方委托代理合同的授权对外销售产品。

③销售代理商与会员