



酒店资产管理原理与实务

HOTEL ASSET MANAGEMENT PRINCIPLES AND PRACTICES

格瑞格·登顿
洛丽·E.罗列 著
A.J.辛格

杨 杰 主译

HOTEL ASSET MANAGEMENT PRINCIPLES AND PRACTICES

HOTEL
ASSET MANAGEMENT

Principles & Practices
Second Edition

Edited by
Gordon, Lori E. Raleigh & A. J. Singh



中国旅游出版社

HOTEL ASSET MANAGEMENT PRINCIPLES AND PRACTICES

酒店资产管理原理与实务

AH&LA

作者/格瑞格·登顿
洛丽·E.罗列
A.J.辛格

主译/杨 杰



中国旅游出版社

责任编辑：李冉冉 付 蓉

整体设计：缪 惟

责任印制：冯冬青

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店资产管理原理与实务 / (美) 登顿, (美) 罗列,
(美) 辛格著; 杨杰译. --北京: 中国旅游出版社,
2012. 4

书名原文: HOTEL ASSET MANAGEMENT

ISBN 978 - 7 - 5032 - 4406 - 3

I. ①酒… II. ①登… ②罗… ③辛… ④杨… III.
①饭店 - 资产管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 063091 号

书 名：酒店资产管理原理与实务

作 者：格瑞格·登顿, 洛丽·E. 罗列, A. J. 辛格

主 译：杨 杰

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

http: //www. ctp. net. cn E-mail: ctp@cnta. gov. cn

发行部电话：010 - 85166503

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：25

印 数：1 - 3000 册

字 数：490 千

定 价：79.80 元

I S B N 978 - 7 - 5032 - 4406 - 3

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

作者简介

格瑞格·登顿 (Greg Denton) 是相关国际投资集团的高级副总裁。在加入相关国际集团之前,他服务于美国豪华多功能旅游度假项目的主要开发商及业主之一的金康集团,并担任过CNL酒店集团的房地产信托公司的组合基金总监,以及怀特酒店服务公司的资产管理副总裁。他获得了美国康奈尔大学酒店管理学士学位及硕士学位,并取得美国评估学会的执业资格。

洛丽·E.罗列 (Lori E. Raleigh) 现任经营酒店投资和资产管理咨询的旅行者集团总裁及国际酒店咨询学会的执行董事,曾任酒店资产管理协会 (HAMA) 的主席。罗列女士曾在许多业内会议上发表演讲,很多著名酒店、金融和房地产出版刊物上都能见到她的名字,她毕业于伊曼纽尔学院,获得了波士顿学院的工商管理硕士学位。

A.J.辛格 (A.J. Singh) 博士,毕业于密歇根州立大学公园、娱乐与旅游学院,是酒店业资产经理协会,酒店、餐厅和机构管理教育委员会,酒店业财务管理协会,酒店业咨询国际协会,郊区土地协会的积极成员。

主译简介

杨杰 毕业于香港理工大学酒店管理学院,后留学美国获得硕士学位。在国际酒店投资、开发和经营管理方面具有较高的理论水平,发表和出版了数十篇论文和5部专著、译作,是国内研究和实践酒店资产管理的先导者。曾任中国旅游管理干部学院副教授、天津商业大学商学院副教授、美国佛罗里达国际大学酒店管理学院副教授、澳大利亚蓝山国际酒店管理学院副教授。

出版说明

2011年,中国旅游出版社对美国饭店协会教育学院系列教材进行全新的中文改版。面对饭店行业发展的需要和旅游市场的需求,中国旅游出版社在比较了国际上著名饭店职业教育教材体系和职业培训体系的基础上,于2002年选择了美国饭店协会教育学院的职业教育课程体系,精心挑选并引进了适合中国国内饭店业使用的19本教材的版权,组织国内旅游教育界、旅游研究机构和饭店业专家进行翻译。9年来,这套丛书在饭店实业界和教育培训领域都树立了良好的口碑,产生了极大的影响力,培养了一批新时期的具有国际管理理念的饭店从业人员。

随着全球旅游业的飞速发展和各种新业态的涌现,第一版中文译本的部分内容已略显陈旧,而“三十而立”的中国旅游业也对企业经营管理人员的素质提出了更高要求。因此,在首批引进的美国饭店协会教育学院系列教材的基础上,中国旅游出版社对第一版中文译本进行了连续改版,在重新内容的同时,也对第一版中文译本的疏漏之处进行修订,每本改版教材都经过了译者的精心翻译和编辑的精心加工。

美国饭店协会(American Hotel & Lodging Association,简称AH & LA)是美国饭店业权威的管理和协调机构。美国饭店协会教育学院(Educational Institute,简称EI)隶属于美国饭店协会,从事酒店管理教育培训已经有50余年的历史,是世界上最优秀的酒店业教育及培训机构之一,其教材和教学辅导材料集合了美国著名酒店、管理集团及大学等研究机构的权威人士多年的实践经验和研究成果,有许多是作者的实际体验和经历,使读者从中能够见识到饭店工作的真正挑战,并帮助读者训练思考技巧,学会解决在成为管理人员后遇到的类似问题,截至目前,全球已有13000多家酒店集团采用AH & LA-EI的职业资格标准,并参加其职业资格认证;此外,AH & LA-EI的教材还被全球2300多所大学与学院广泛使用,且学分互认互换。

我们期望这套教材的引进能够更好地为中国饭店业的发展服务,也希望能满足



饭店从业者提高职业技能和素质的迫切需求，为其成为国际化的管理人员贡献一份后援之力。

如果我们的目的能够达到，我们将以此为自豪。我们为实现中国从世界旅游大国向世界旅游强国的迈进而做出了努力。

中国旅游出版社

2012 年 1 月



前 言

《酒店资产管理原理与实务》（第一版）于2004年出版，旨在为资产管理者们创建一个指导资源。众所周知，由于酒店资产管理行业的快速发展，本书大概有3~5年的适用期。尽管第一版仍有部分内容适合资产管理的从业者，但在过去的五年里，一些行业的趋势和问题改变了酒店所有权和运营业务的内容，也为此次更新提供了良好的时机。第二版通过提供与资产管理主题相关的最新思想，来帮助资产管理从业者们提高他们的专业知识。并且，随着第一版的问世，酒店资产管理实践已经更好地为人们所熟知。我们相信，第二版不仅可以引起资产管理者们的兴趣，还会受到包括教师、学生以及酒店行业的高级管理者们在内的更多人们的喜爱，因为他们已经认识到价值创造作为核心管理职能的重要性。我们预想本书的内容将会使更多的潜在读者们受益，因此我们对此次出版抱有更加热切的期望。我们也非常有信心，《酒店资产管理原理与实务》（第二版）将会为那些有志于探索资产管理原理或者希望在旅游接待房地产业资产管理职业生涯中有所发展的人们提供一个坚实的起点。

本书的章节划分为三个部分。第一部分：基础与原理。介绍了酒店资产管理专业的历史沿革、成长及发展；讨论了资产管理周期的结构要素；解释了资产管理计划过程的原理。第二部分：投资管理战略与工具。其中十章的内容，为资产管理者们提供了一些指引与想法，以帮助其提高工作效率。第三部分：发展趋势。这部分是本次改版的一个全新部分，包括六个小章节的内容，涉及当今影响和调整资产管理实践的主题。

在列入本书范围内的每个章节中，我们试图从酒店资产管理者的视角来纵观酒店资产管理方面的各个细节，但本书采用的是课程教科书或案头指南编写形式，章节分布相对合理。当然，本书的内容并非详尽无遗——每一章其实有更多内容可写，而且我们还舍弃了一些不得不放弃的话题。

《酒店资产管理原理与实务》由29位业界最好的专家通力合作撰写，在本书中

他们无私地奉献了自己的知识与经验。他们在完成本书时没有人支付他们报酬；这些优秀的著作者们作为成功的商业人士，他们的工作都非常繁忙，需要从百忙中抽出时间来完成此书的创作。我们因为有这样一个杰出的团队而感到非常幸运，同时也对于他们为本书第二版的出版而牺牲了空闲时间表示衷心感谢！

格瑞格·登顿

洛丽·E. 罗列

A. J. 辛格

目 录

前 言	(1)
-----	-------

第一部分 基础与原理

1. 酒店业与酒店资产管理的历史沿革	(3)
格瑞格·登顿, 相关国际投资集团 (Related International) 高级副总裁	
2. 现代酒店资产管理职业概况	(27)
罗伯特·克莱恩, 查特尔斯酒店集团 (Chartres Lodging Group) 总裁	
A. J. 辛格, 密歇根州立大学商业及酒店管理学院副教授	
3. 资产管理周期与资产管理计划制订	(52)
约翰·C. 贝特格, 奥科西欧斯酒店房地产公司 (Axios Hospitality Real Estate) 董事总经理兼资产管理负责人	

第二部分 投资管理战略与工具

4. 酒店投资项目建立	(73)
肖恩·汉尼斯, 酒店业咨询者有限公司 (Lodging Advisors) 首席执行官	
5. 酒店投资决策: 购买、持有与出售分析	(107)
克雷格·梅森, 豪斯特酒店和度假村 (Host Hotels & Resorts) 西区的资产管理高级副总裁	
瑞奇·穆斯格鲁夫, 查特尔斯酒店集团有限公司资产管理执行副总裁	
6. 现代酒店管理合同	(136)
简·A. 迪如斯, 康奈尔大学 (Cornell University) 酒店财务与房地产公司华盛国际 (HVS) 的名誉教授	
詹姆斯·J. 埃斯特, 康奈尔大学酒店财务与房地产公司华盛国际 (HVS) 的名誉退休教授	

7. 酒店管理协议重大法律事项调查 (169)
 克里夫·里兹曼, 加代尔温休厄尔 (Gardere Wynne Sewell) 律师事务所合伙人
 卡伦·泰森, 加代尔温休厄尔律师事务所合伙人
8. 特许经营与连锁经营评估 (179)
 约翰·麦卡锡, 斯通亨治咨询集团 (Stonghenge Consulting Group) 董事
 洛丽·E. 罗列, 旅行者集团 (The Travelers Group) 总裁
9. 针对非传统型酒店业主的第三方资产管理 (199)
 马修·阿伦茨, 品尼高顾问咨询集团 (Pinnacle Advisory Group) 波士顿区常务董事
10. 收益管理: 酒店资产管理者的主要任务 (211)
 德克斯特·E. 小伍德, 豪斯特酒店与度假村有限公司高级副总裁
 埃里克·扬科夫斯基, 豪斯特酒店与度假村有限公司收益管理总监
11. 标杆管理与财务分析 (226)
 米歇尔·拉索, 酒店资产价值增值公司 (Hotel Asset Value Enhancement, Inc) 总裁
 布莱尔·威尔士, 酒店资产价值增值公司副总裁
12. 资本支出决策指南 (256)
 瑞克·思威格, RSBA 协会总裁
13. 餐饮利润最大化的最佳经营方式 (274)
 乍得·克兰德尔, 资本酒店管理公司 (Capital Hotel Management) 总裁
 克里斯蒂·狄金森, 资本酒店管理公司副总裁

第三部分 发展趋势

14. 移民改革与临时季节性劳动力法 (309)
 马琳·M. 科卢奇, 美国饭店与住宿业协会 (AH & LA) 公共政策
 执行副总裁
15. 全球资产管理 (316)
 亚历克斯·索格诺, 全球资产解决方案创始人
16. 商务综合体和综合度假村 (332)
 帕梅拉·格里森, 圣莫尼卡酒店集团 (Santa Monica Hotel Group) 总裁
17. 酒店资产担保: 风险管理分析与安全保障 (344)
 安吉拉·吉安托, 怡安公司 (Aon Inc.) 副总裁兼高级客户代表
 特蕾西·穆齐卡, 金康集团 (Gencom Group) 风险管理总监

18. 威拉德洲际酒店的可持续发展计划 (360)
埃沃·乌德尔, 威拉德洲际酒店 (Willard Intercontinental) 总经理
19. 世界上最大的绿色建筑认证酒店——普拉索的启示 (369)
尼古拉斯·G. 如曼斯, 拉斯维加斯金沙集团 (Las Vegas Sands Corp)
开发副总裁
A. J. 辛格, 密歇根州立大学酒店商业管理学院副教授

第一部分

基础与原理

1

酒店业与酒店资产管理的历史沿革

作者：格瑞格·登顿（Greg Denton）



格瑞格·登顿（Greg Denton）是相关国际投资集团（Related International）（The Related Group of Florida 佛罗里达相关国际投资）的高级副总裁。相关国际投资集团创建于1979年，是美国豪华酒店式公寓的首批建造者，也是美国最具实力的房地产公司之一。相关国际投资集团已经在它的主要市场之一——佛罗里达州开发和管理了55000多家酒店式公寓（Condominium）及住宅式公寓（Apartment）。相关国际投资集团开发的旅游度假项目遍及拉丁美洲及加勒比海地区。

登顿（Denton）先生拥有22年的酒店业经验。在加入相关国际集团之前，他服务于美国豪华多功能旅游度假项目的主要开发商及业主之一的金康集团，担任执行副总裁一职并兼任集团的投资总监。金康集团（Gencom Group）有价值超过60亿美元的酒店及房地产项目正在筹建当中，而且在9个国家投资建设了40家酒店。供职于金康集团之前，登顿先生担任过一家位于奥兰多名为CNL酒店集团（CNL Hospitality Group）的房地产信托公司的组合基金总监。他还担任了怀特酒店服务公司（White Lodging Services, Inc，是一家位于印第安纳州梅丽尔维尔市的酒店项目）的资产管理副总裁。

登顿先生获得了美国康奈尔大学酒店管理学士学位及硕士学位，并取得美国评估学会的执业资格。

这一章将为本书其他章节提供一些基础知识和相关背景。通过对酒店业和资产管理业历史发展的基本了解，读者可以对它们的目前情况和未来发展有比较清晰的认识。

投资酒店业

酒店业是最专业化、结构最复杂的房地产所有权形式之一。同时投资酒店业的考虑因素不同于其他商业性质的房地产项目。酒店业在资本密集性、固定性和易受外界影响等方面同其他房地产投资项目有很多共同点。然而，不同于其他房地产项目的是：酒店业是劳动密集型并且每日现金流不确定的行业。相比之下，虽然工业或是办公用途的大楼的建设也属资本密集型的，但是它们主要靠长期租赁获得收益，并且经营模式相对简单。这主要表现在较少的劳动力需求、不需要市场营销或收益管理、没有食品生产等。因此，其他形式的商业房地产项目的经营风险比较小，而且在短期内受现金流影响的波动较小。并且从资产管理的角度来看，它们远没有酒店业那么复杂。

正是酒店业较高的专业营运要求和相应的投资风险给投资者带来较高的回报率。这并不是因为酒店业本身有较高的利润，而是因为投资者需要更高的回报率来满足对酒店的资本投资。如图表 1-1 所示，酒店业投资的平均报酬率超过了其他房地产投资项目。

图表 1-1 不同商业房地产投资项目的平均回报率

商业房地产类型	总体收益资本化率 ($R = I/V$) (%)
公寓楼	5.79
仓库	6.47
办公楼——中央商务区	6.63
零售——区域性购物中心	6.68
零售——聚能型购物中心	7.13
办公楼——城郊区域	7.13
零售——单排商业区	7.28
酒店——豪华型	7.50

续

商业房地产类型	总体收益资本化率 ($R = I/V$) (%)
酒店——全服务型	8.33
酒店——经济型/有限服务	9.58
酒店——公寓型	10.75
计算收益资本化率的公式: $R = I/V$ R = 收益资本化率 I = 每年净收入 V = 价值	

资料来源: 2008 年第一季度普华永道会计事务所旗下考帕克兹 (Korpacz) 房地产投资调查

图表 1-1 清晰地说明酒店业对资产的回报率高于其他商业房地产项目。将图表中的数据联系起来看, 假如投资者投资 1000 万美元建一座中央商务区, 它能为投资者每年带来 71.3 万美元的净收入。($\$713000 \div 7.13\% = \10000000)。然而一家全服务酒店 (Full-service hotel) 达到相同的净收入仅需要投资 856 万美元 ($\$713000 \div 8.33\% = \8560000)。

图表 1-2 是图表 1-1 中相应的收益资本化率应用到每一种房地产投资类型后在相同净收入 (100 万美元) 下所得到的结果。

图表 1-2 每年 100 万美元现金流的各种商业房地产投资项目的价值

商业房地产类型	总体收益 资本化率 (%)	100 万美元净收入的价值 (= 100 万美元 / 收益资本化率)
公寓楼	5.79	\$ 17270000
仓库	6.47	\$ 15460000
办公楼——中央商务区	6.63	\$ 15080000
零售——区域性购物中心	6.68	\$ 14970000
零售——全能型购物中心	7.13	\$ 14030000
办公楼——城郊区域	7.13	\$ 14030000
零售——单排商业区	7.28	\$ 13740000
酒店——豪华型	7.50	\$ 13330000
酒店——全服务型	8.33	\$ 12000000
酒店——经济型	9.58	\$ 10440000
酒店——公寓型	10.75	\$ 9300000

相同收入水平的房地产投资项目的不同价值清晰地反映出酒店业投资者要承担更高的风险和更多的困难。同样的 100 万美元的年利润，与被认作相对无风险的投资公寓楼相比，投资公寓式酒店获得的利润能够接近其本身价值的 2 倍。

虽然较高的回报率要求和相关产生的“计价罚金”看起来是酒店业不可逾越的障碍，而且可能把投资者吓跑，但实际上这正使得酒店业对投资者来说非常诱人。这是因为和其他投资项目比起来，酒店业提供了获得更高投资回报率的最佳机会。能够驾驭酒店业中具有复杂性和风险性的投资者（最好在有能力的资产管理经理的指导下），将能够比坚守低风险的投资者获得更高的回报率。回顾图表 1-1，寻求高回报率的投资者可能将投资公寓楼获得的 5.79% 的年投资回报率机会和投资全服务型酒店获得 8.33% 的年投资回报率相比较。年回报率为 5.79% 的 100 万美元的投资在超过 20 年的投资期里将增长到 380 万美元，然而同样的 100 万美元的投资在年回报率为 8.33% 的情况下将要增长到 495 万美元。

如果投资者 70% 的资金来自贷款而且利率为 5.5%，在他们投资公寓楼的情况下，30% 的股权投资将能获得大约 6.5% 的年回报率。如果他们投资酒店业，30% 的股权投资将能获得大约 15% 的年回报率。在超过 20 年的投资期里，除了每年 8.5% 的差别外，投资者投资酒店将能得到 1620 万美元，而投资公寓楼将仅能得到 350 万美元。因此，酒店对于那些能够驾驭行业复杂性的投资者来说是极其诱人的投资项目。

美国酒店业的简要年表

在很多方面，酒店业的发展不仅和经济、金融体系有关，还和文化以及自我形象的发展有很多有趣的相似点，而且通过了解酒店业的发展历程还能洞察它们的发展过程。以下历史蓝图来自很多文献，包括《酒店和汽车旅馆：价值与市场调查》^[1]（*Hotel & Motels: Valuations and Market Studies*）、《酒店业走向世界：康奈尔酒店管理学院（夏季）》（*Hospitality Goes Global: The Cornell Hotel School (Summers)*）、《酒店业：一个美国历史》^[3]（*Hotel: An American History*）和《安永公司酒店业报告》（*Ernst & Young Lodging Industry Reports*）。

第一代酒店

现代酒店首先发展于美国 18 世纪 90 年代后期。坐落于华盛顿的联众酒店（Union Public）（始建于 1793 年）和位于纽约市的城市酒店（City Hotel）（建立于 1794 年）被认作是第一代酒店。在这之前，小旅馆是那个时代（至少可以追溯到