

阐述旅游企业如何作出理性的项目评估



Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

# 饭店项目评估 与可行性分析

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

*Project Evaluation and Feasibility  
Analysis for Hospitality Operations*

[澳] 凯文·贝克 著

张凌云 译

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

介绍项目评估中必须考虑的要素

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

讲解项目评估的方法和实施步骤

剖析大量拟建项目与原有项目改造的评估案例

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations



旅游教育出版社  
TOURISM EDUCATION PRESS

Project Evaluation and Feasibility Analysis for Hospitality Operations

旅游管理译丛

# 饭店项目评估与可行性分析

[澳] 凯文·贝克 著  
张凌云 译



旅游教育出版社

TOURISM EDUCATION PRESS

北京市版权局著作权合同登记图示:01-2006-1294号

责任编辑:赖春梅 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

饭店项目评估与可行性分析/(澳)贝克著;张凌云译. —北京:旅游教育出版社, 2006.7

(旅游管理译丛)

ISBN 7-5637-1376-X

I. 饭… II. ①贝… ②张… III. ①饭店-项目评价②饭店-项目-可行性研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 068864 号

Project Evaluation & Feasibility Analysis 1st Edition Copyright © 2000

This translation of Project Evaluation & Feasibility Analysis 1st Edition is published by arrangement with Pearson Education Australia, publishing as Hospitality Press.

· 饭店项目评估与可行性分析

[澳] 凯文·贝克 著

张凌云 译

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepfx@163.com
排版单位	北京东远先行彩色图文中心
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	15
字 数	220 千字
版 次	2006 年 8 月第 1 版
印 次	2006 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1~6000 册
定 价	26.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

谨以此书献给新西兰惠灵顿中  
央旅游者饭店的业主莱斯·贝克和  
马奇·贝克。



## 致谢

我要在此感谢杰里米·海顿、克里斯蒂娜·弗林和朱蒂·伦迪,感谢他们为这本书所贡献的时间和建议。感谢查利·帕纳凯拉对本书投资决策方面的内容所提出的建议。

我要特别感谢昆士兰大学旅游及饭店管理学院饭店接待系的保罗·莫里森对本书所提出的建议。

我还要感谢戴维和琼·卡宁汉,本书的编辑罗斯·吉尔厄姆,还有我的妻子简。

谨以此书献给新西兰惠灵顿中央旅游者饭店的业主莱斯·贝克和马奇·贝克。



# 前言

为什么要写一本关于可行性分析的书？这要从以下两个方面来回答。

第一个原因，从经济走势上看，以前建造饭店的预期是，市场是在增长而且会持续增长的，然而现在的市场是趋于饱和的，而且会在一定时期内保持这种状况。亚洲金融危机及随之而来的世界多个地区的经济颓势使任何投资决策都必须非常谨慎，特别是建造大型豪华饭店的决策因涉及的资金量大，因而投资风险也会相对较高。

第二个原因与可行性分析本身的性质有关。

近年来，业内刊物上充斥着关于饭店可行性分析的文章，这些文章所讨论的都是可行性分析是否能准确预测新饭店的未来经营效益。

Rushmoore, 1996<sup>1</sup>

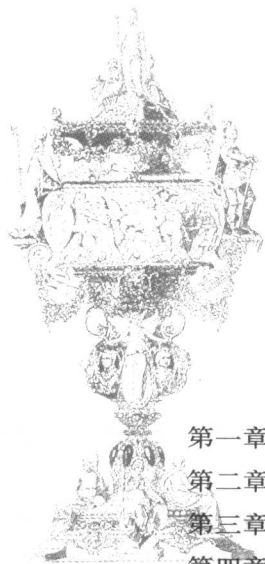
研究显示近来某些可行性研究并不准确，依据不准确的可行性分析给出的项目建议会导致严重的经济损失。

因此，现在我们迫切需要对项目评估进行一次综合性的评述，说明为什么要进行项目评估以及应如何进行项目评估。本书就正是针对这些需要编写的，同时结合了澳大利亚和亚太地区的案例进行说明。

注 1：Rushmoore, S. 1996, Feasibility Studies: Fact or Fiction, Lodging Hospitality, October 1996, p. 14.

# 目录

2012.11.09



第一章	绪论	1
第二章	基本概念	19
第三章	市场特征	34
第四章	供给和需求分析	52
第五章	项目的自然特征和相关问题	79
第六章	设计与建设问题	91
第七章	管理与经营	111
第八章	环境影响研究	120
第九章	财务可行性分析——资金成本	128
第十章	财务可行性分析——收入和支出预测	138
第十一章	资本金预算和商业计划	157
第十二章	特许权加盟	176
第十三章	项目评估演示	185
第十四章	案例分析——曼哈顿海滩项目	191
附录 A	扩展本/利计算	209
附录 B	现值表	212
	复习题答案	213
	旅游/饭店行业协会词汇表	222
	旅游/饭店业术语词汇表	225
	参考文献	229
	译后记	233

# 第一章

## 绪论

### 概要

本章综合介绍饭店接待业近期的重要发展趋势和主要战略导向,具体介绍项目评估中必须要考虑的问题——报告的用途和使用者。

另外本章还介绍可行性研究应该有哪些人员参加。

最后本章还简要地介绍可行性研究的准确性和报告的结构。

### 一、项目评估和可行性分析的背景

本书将介绍新项目如何进行项目评估和可行性分析,当然这种评估也可以用于现有项目如何改造和扩大。本书所说的项目大部分是饭店和汽车旅馆项目(包括餐厅),但这种评估方法也可用于相关的旅游和接待业项目——如度假饭店和旅游房车停车场,甚至是类似鳄鱼农场一类的地方,如本书第二章中的一个案例。

“项目评估”和“可行性研究”两个词有非常近似的含义,但项目评估的范围比可行性分析要广,因为项目评估还适用于现有设施而不仅限于新设施。本书倾向于使用“项目评估”一词,因为它还有价值比较的含义,而“可行



性分析”只是对“项目是否可行？”这样一个问题作出肯定或否定的回答。除去字面上的区别，这两个词在使用上可以互换，本书中这两个词就是互换使用的。

## 二、饭店行业情况综述

饭店行业受两个要素的影响——不断成长的旅游行业（包括入境旅游）和日益扩张的经济（特别是服务行业的快速扩张），澳大利亚在这两个方面都有着非常出色的表现。首先，澳大利亚的旅游业正在不断增长，旅游研究机构估计1999年旅游业对澳大利亚的国内生产总值有约6%的贡献。其次，澳大利亚的经济对服务行业的依赖程度很高，1997年服务行业占澳大利亚国内生产总值的63%。

1998年澳大利亚共接待过夜旅游者7380万人次，旅游总花费328亿澳元。<sup>1</sup>

与制造业的产品不同的是，旅游和饭店行业的产品具有一些特殊性，如果服务没有马上被消费的话，某个特定时候的这种服务就不复存在了，因此这种服务产品是稍纵即逝的。如果某个晚上的某间客房没有售出，那么这间客房那天晚上的服务就永远消失了，如果某个餐厅的某天晚上的座位没有客人，这个晚上过后，就永远不可能有人享用那个晚上这家餐厅的服务了。航空公司的产品具有同样的特性，一旦飞机起飞，这个航班上没有卖掉的机位就不能再被卖掉了。

服务产品的易逝性意味着，对市场的了解和正确的定价是非常重要的。饭店会拼命打折提高客房入住率，理论上讲，即使房价再低，经营者也能从中获得利润。否则如果房间是空闲的话，那就一点收入都没有了。但问题是所有其他的客人都盼着要支付一样的房费，然而饭店的总体收入就会下降。

因此，任何潜在开发商都需要对这个行业非常了解，或聘请具有专业的专业人士。当然，在应用这些知识时也要非常谨慎，因为饭店业市场是比较复杂和不完全的，各种情况都需要单独处理，不同的地方、不同的产品，供需情况都各不相同。

现实中，饭店客房需求的不完全主要是因为最后一分钟折扣对购买决策的影响并不明显。首先，很多旅游者会提前订房；其次，大部分旅游者并不能自由选择住在哪一家饭店，他们的购买会受制于公司的政策规定（商务旅游者）或旅行社代理商的安排（购买包价旅游的休闲旅游者）。

还有一些其他经济因素会影响需求,如季节性和一些重要业内团体(如航空公司飞行员)的不可预知的行为事件。

哪些人会住饭店呢?《世界饭店行业研究》<sup>2</sup>显示,1997年有52.6%的间夜是由外国旅游者住用的,国内旅游者占饭店客人的47.4%,休闲旅游者占市场的34.1%,商务客占28.5%,旅游团占17.7%,会议团体占10.1%。当然这个比例是全球的平均值,各国情况会有所不同。客房的供给也是一个不完全的市场要素。建设一个饭店需要两到三年的时间,而且建成后需要一年的时间才能全面投入运营,但市场在这期间是会发生变化的,供给可能已经不能满足投资之初估计的市场需求,在需求增长时不可能马上有多余的客房来满足新增的需求,同样在供给过剩时多余的供给也不可能马上消失,新建的饭店是不那么容易被废除或改作他用(如私人公寓)的。

20世纪90年代初,澳大利亚的饭店客房供给保持了一段时间的平稳,但90年代中后期,饭店客房数和用于接待的公寓数(占当前市场的20%)开始增长。1996年澳大利亚全国房价上涨了6%,而且入住率达到了自1981年度以来的最高点,客房收入超过了30亿澳元。<sup>3</sup>

除了饭店建设的滞后性造成市场供需模式的不完全,各饭店之间同类产品的激烈竞争也是一个要考虑的重点。这种竞争反映在定价上、回头客战略上,也反映在通过附加增值服务凸显产品的差异化(如提供免费的互联网接入服务)上。

由于竞争的存在,新建的饭店必须认真地考虑各种市场要素,饭店所需的投资巨大,而且定价成为非常关键的因素,因此这种投资建议必须要有详细的财务分析。本书后面在介绍项目评估结构时,将详细介绍市场要素和财务要素这两个主要方面。

### 三、饭店业当前的发展战略

在进行可行性研究时必须首先考察行业的发展背景和现有饭店企业的经营发展战略。中小型饭店的战略往往并不公开,但通过对大型连锁饭店集团的研究往往能了解当前饭店业的经营发展趋势。

树立品牌、市场细分和提供多种服务项目现在越来越受到重视,购并和联合也是一个趋势,连锁饭店希望扩大自己的服务范围,更好地服务于自己的细分市场目标市场,这也说明了特许权经营为什么能如此盛行。这种连锁的经营模式更受一些低端、经济型饭店的欢迎。

虽然在很多国家都存在着饭店客房供给过剩的现象,20世纪90年代的澳大利亚也是如此(反映在低入住率和低房费上),但一部分细分市场已经逐渐恢复了。中档饭店住宿市场已经出现了强劲增长的趋势,特别是在北美和欧洲,这主要得益于商务市场对这类设施的青睐。当然各地的市场也有所不同,地区中心城市或所谓的“二级”城市的中档饭店市场需求旺盛。随着万豪、希尔顿和凯悦等著名品牌的加入,“分时度假”式住宿设施也显现了良好的增长势头。<sup>4</sup>

最初由航空公司创建的全球分销系统已经成为大型饭店经营中不可分割的一部分,大型饭店纷纷成立市场营销机构来处理广告和面向全球客户营销(包括通过复杂的全球预订系统)事务。新兴的互联网使网上预订和网上信息咨询成为可能,但这是否能完全取代全球分销和营销系统,我们仍需拭目以待。1997年,旅游已经成为在线营销的第二大行业,占到美国在线销售额的1/4。<sup>5</sup>

大型连锁饭店的发展战略对小企业会有启示作用,而这些小企业不得不重点服务于“超细分”市场,并下工夫作出更有特色和针对性的产品,否则它们就只能服务于市场的中下端。

## 四、成功的商业投资的主要特征

一个企业是否能在日益严峻的竞争环境中取胜在很大程度上取决于它创造财富的能力和战略投资的决策。<sup>6</sup>旅游和饭店行业的投资机会很多,小到餐厅或纪念品店,大到饭店、汽车旅馆和度假饭店。

旅游和饭店行业的某些项目“进入门槛”比较低,如餐厅,但也有些项目“进入门槛”较高,如汽车旅馆之类的住宿设施项目。新开发商要想进入这个行业可以先从投资较小的项目开始。“进入门槛”是一个经济学术语,指:

……限制进入(一个行业)的企业数量的行业特征,这些限制可以保证已经在行业内企业可以获得超出一般水平的利润。

Lewis, Morkel & Hubbard, 1993<sup>7</sup>

低门槛意味着很多企业可以进入旅游和饭店行业,同时这也意味着行业内的竞争更加激烈。旅游和饭店行业是一个有风险而且竞争激烈的行业,长期的资金回报是企业生存和发展的基本前提。

投资决策对于所有企业来说都是至关重要的,因为它会影响到企业资金的使用效率,也会对资金的回报率和现金流产生影响。大企业有专业的人才评价投资项目,并作出正规的可行性分析,中小型企业在这方面的管理和专业资源比较有限,决策往往受不完全的信息和流程影响,这样作出的决策有时会对企业造成不良影响。

马丁、帕纳凯拉和本书作者曾于1999年对中小饭店企业进行过一次调查,了解这些企业在财务管理方面是如何利用信息的。<sup>8</sup>这次调查主要针对业主自己拥有并经营的餐厅和汽车旅馆,这是饭店接待企业内中小型企业的代表,这些企业的业主对自己的企业有完全的决策控制权。调查结果显示,90%的企业在过去的三年中有重要的投资决策,但没有一个企业进行过正规的可行性分析。

企业投资决策的一个重要特点是它与企业的长期战略目标有关,资源配置是一个复杂而又重要的问题,投资决策和资金控制是很多企业成功的关键,正如霍恩格伦等人所说的:

非流动资产的采购决策……通常需要长期的规划和承担巨大的风险。

Horngren et al., 1997<sup>9</sup>

投资决策理论已经在管理财务类书籍中频频被提及,很多学者都对资本金投资和预算提出了定义,如德鲁里(1992)<sup>10</sup>和克拉默(1994)<sup>11</sup>都在自己的著述中提出了定义。霍恩格伦等人对资本预算的定义如下:

(资本预算是指)……关于投资的正式的长期决策,这类投资决策包括未来设施的选址、设备采购、增加生产线和扩大经营地域范围。

Horngren et al.<sup>12</sup>

概括起来说,各位学者的定义都涉及以下几个共同要素:

- 投资一般都涉及较大金额的财务支出;
- 投资回报周期需要几年时间;
- 在预测投资回报时都存在一定的风险和不确定因素;
- 费用支出主要包括会直接影响到企业的战略和经营目标实现的设备采购或设施扩建。

固定资产投资还有一些其他要素没有涵盖在这些定义里,固定资产投资通

常会对企业员工的行为和评价产生影响。

固定资产投资决策不仅是财务人员的责任,投资决策成功的一个关键是要企业各方面的人员参加这个决策过程。

这个决策过程需要一些专业人士参与,而且在投资决策时要有长远的规划,这些都有助于降低投资失败的风险。当然风险是永远存在的,但风险的大小与投资的项目类型和投资决策质量,以及对未来市场和经营条件的预测的准确程度有关。好的规划需要对各相关要素的深入分析,这需要各方面专业人才的贡献,同时也需要专业的规划工具,即所谓的“项目评估”。

## 五、什么是“项目评估”

项目评估是指:

……对数据系统的设计、收集、分析和报告,从而使企业找出与某个具体项目有关的结论。

Kotler, 1994<sup>13</sup>

另外一个定义是:

……认真考察产品、市场以及物质环境、财务环境和经营环境,从而获得各方面的认同,并能从财务上确保项目的可行。因此开发商一般会需要一份财务回报分析。

南澳旅游, 1993<sup>14</sup>

项目评估所提供的信息和分析是理性决策的基础,评估要系统地分析所有影响新投资的相关因素和问题,这种分析可能涉及很大的范围,如全国和 international 的旅游形势分析和其他地区或区域影响要素。这种研究是需要一定的资金投入的,但在规划阶段少量的投入能避免较大的资金风险。

格林指出:

很多饭店和餐厅破产都是因为其业主在收购之前没有通过可行性分析来确定长期利润潜力……而这种收购行为只是出于一时兴起。

Greene, 1993<sup>15</sup>

项目评估是非常重要的,很多企业家凭着自己的“魄力”带着企业向前发展,但要记住一句老话“有勇无谋往往一事无成”。

在某一方面经营的成功在另一方面的经营未必成功,以往经营的成功也并不等于以后一定能经营得好,旅游饭店业尤其如此,人们的品位和偏好是不断变化的。

项目评估并不是用于调整已经作出的决策的,如果项目的建设已经开始,或项目已经获得批准,这时进行的研究分析是不可能独立公正的。必须在项目还仅是一个初步想法时,资金还没有开始筹措时就进行项目评估分析,否则项目评估就失去意义了。

可行性研究的真正意义在于,大额的投资决策是在理性和有信息支持的情况下作出的,这并不等于没有风险,但好的可行性研究确实可以降低项目失败的风险。

## 六、评估的目的

评估可用于新项目经营前景的预测,也可用于评析现有项目应如何经营,主要评价项目的效益和效率,即是否正在或将会实现预期的目标,以及是否最有效地将资源用于产出最大的地方。评估要通过多种要素评价在运行最大化的情况下项目的效益和效率。

### 案例研究

#### 需要考虑的要素

悉尼的库吉湾饭店是一家传统饭店,位于海滨的高档饭店区,但饭店近年来接待人数逐年下滑。1991年,新业主看好悉尼港东郊高档饭店住宿和餐饮娱乐设施的需求市场。于是业主提议翻新饭店,使之成为一个国际级高档住宿餐饮设施。新增设施包括一个50个房间大的、适用于会议团队的豪华宴会厅,一个可容纳160人的会议室,一个新装修的夜总会,另外还有一个沙滩酒吧和商店。整个翻新斥资1500万澳元。1998年,澳大利亚饭店协会认可了新业主的一次翻新行动,并授予库吉湾饭店“1998年度酒吧饭店”的称号。饭店出色的市场营销、住宿服务和零售服务均受到了表彰。饭店已经逐步摆脱了自己的传统形象,新增的服务已经受到了市场的积极回应。

Rogers,《每日电讯》,1998-12-9<sup>16</sup>

项目评估中确定经营目标是关键一步,开发商、业主和企业家应列出所有项目目标,包括两到三个首要目标和一些次要目标,这些目标是最终评判项目成功与否的标准。在确定目标时,开发商必须考虑到项目的性质和一些关键的影响要素,以及过去和未来的影响要素对项目实现其目标会有多大影响。为此,如果开发商无法及时准确地获得市场和经营环境方面的信息,就需要寻求那些拥有相关信息数据来源的专业机构的帮助。从这个意义上讲,开发商需要协调来自各相关领域的专业人士组成的工作组,借助他们的专业知识确定项目目标和实现这些目标的时间表。

组织开发工作组的另一好处是工作组可以结合财务咨询机构,而这些机构在项目落实过程中是非常必要的。如果说目标是项目成败的判断标准的话,那么制定目标就相当于你在上车前先决定好要去哪儿。

## 七、项目评估的好处

除了判别项目是否能实现经营者提出的目标外,项目评估和可行性分析还有以下几个好处:

- 吸引投资或财务支持;
- 形成市场营销和经营计划的基础;
- 获得政府和相关委员会的支持。

### 1. 吸引投资或财务支持

没有多少项目的资金是完全由业主提供的,通常业主都需要寻求财务支持或可以投资的合作伙伴。一份包括市场和财务分析的高质量的项目评估不仅能从专业的角度对项目进行分析,而且能更好地使项目融到资金。专业的分析报告能使投资人对项目充满信心。

信心是融资和寻找合作伙伴的重要基础,先有信心再有信任。如果没有“信心”和“信任”,投资者会问自己:“我会从这个人手里购买二手车吗?”一份打印装订好的专业评估报告是业主离开后留在投资人那里的一名无声的销售员。可行性研究是贷款的重要说服工具(Szivas & Riley, 1996)。<sup>17</sup>

### 2. 形成市场营销和经营计划的基础

研究应该对外部市场因素进行预测(包括近3~5年的市场数据),同时也

要对收入、支出和同期现金流预期等内部因素进行预测。这些预测数据可以在财务预算和未来规划中引用。

### 3. 获得政府和相关委员会的支持

现实中新开发项目一般都需要一系列相关机构的同意和批准,有时,相关支持是需要开发商大力争取的。有些项目还需要获得州或联邦政府的批准,或需要他们的某些支持,而这些研究报告可以证明企业的决策是有理性依据的。

## 八、好的项目评估的特点

根据上述项目评估好处的陈述,我们可以总结出,一个好的项目评估需要具备以下特征:<sup>18</sup>

- 确定发展理念和项目的长期可行性;
- 通过深入的分析确定目标市场;
- 文本翔实可供投资者参考;
- 使相关的财务和政府部门能尽快批准该项目;
- 确定与相关方合作的战略。

所罗门(1994)<sup>19</sup>讲述了他为一个新开业的餐馆收集数据时所遇到的困难。他发现银行对商业贷款非常谨慎,对餐馆的贷款尤其苛刻,因为银行认为小型饭店接待业企业很少有能长期成功经营的。在所罗门看来,准备一份专业的项目评估是确立企业专业性和具有财务可信度的基础。

## 九、项目评估的范围

项目评估的范围和目标必须首先决定的事,小餐馆的评估范围和目标显然不会与中型饭店相同。如果经营有国际背景,那么调研的范围还要扩大。

很多项目可能涉及多种业务形式,如饭店项目中会包括各种类型与档次的餐饮设施和会议设施。这就要求项目评估中要包括针对不同业务类型的分析。

不同项目的评估报告的侧重点可能不尽相同,如果项目评估是用于融资的,则报告就更强调财务预测部分。如果项目是创新和具有变革性的,那么评估



报告应更侧重当地市场的分析和产品或服务的需求市场评估。

### 案例研究

#### 对概念要保持批评的眼光

水晶集团拟在佛罗里达州的迪尔菲尔德海滩建一个新的豪华饭店,约有 200 间客房,集团对此项目进行了一次项目评估。评估结果认为,没有足够的潜在市场能满足如此多客房的豪华饭店的经营要求,但当地有足够的中档住宿设施的需求。水晶集团重新修改了自己的计划,改为建两个联体设施,一个是有 100 间客房的豪华饭店,另一个是有 100 间客房的经济型饭店。这就是所谓的“连带效应”,即一个设施带动另一个设施从而实现更大的经济利益。<sup>20</sup>

## 十、可行性分析的准确性和必要性

美国饭店及汽车旅馆协会(AHMA)曾对这类设施的开发商和管理公司进行过一次调查,了解这类项目是否进行过可行性研究,研究是否准确,从而引发了对是否有必要进行这类分析研究的讨论。

调查发现,大多数项目评估的主要目的是为了提交给贷款方,2/3的可行性研究是由专业会计公司进行的。开发商对这类研究的普遍看法是,研究是基本准确的,但希望能提供更详细的信息而不仅仅是“初加工原材料”。<sup>21</sup>

在关于可行性研究的准确性讨论中,密歇根州立大学的塔拉斯教授 1990 年在希尔顿集团资助的一个研究报告《项目评估预测的准确性》中指出,准确性是项目评估最基本的要素<sup>22</sup>,但事实上:

……多年来,印在可行性分析上的预测结果与实际的经营结果的差距却在日益加大。

Tarras, 1990<sup>23</sup>

塔拉斯的研究报告指出,他所研究的饭店集团的入住率预测中,只有 29% 的预测值与实际值相差不足 5 个百分点,而 60% 的净收入预测值是不准确的,入住率和收入的预测值基本都大于实际值。当然,塔拉斯的报告还指出,预测数