

博志成地产系列丛书

赢在模式

旅游地产困境突破之道

主 编 黄博文 王瑞臣

中国商业出版社

赢在模式

旅游地产困境突破之道

主 编 ◎ 黄博文 王瑞臣

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在模式：旅游地产困境突破之道 / 黄博文, 王瑞
臣主编. —北京：中国商业出版社, 2013.3
ISBN 978-7-5044-8066-8

I. ①赢… II. ①黄… ②王… III. ①旅游-房地产
开发-研究-中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 063789 号

责任编辑:王彦

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京天成印务有限责任公司印制
排版制作:腾飞文化

★

787×1092 毫米 16开 29印张 500千字
2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷
定价:360.00元

★★★★★

(如有印装质量问题可更换)



P R E F A C E

在旅游产业浪潮一波高过一波的今天，随着传统住宅市场调控的日益加码，越来越多的房地产开发企业都把目光瞄准了旅游地产这块巨大的蛋糕，但不知从何下口。

随着我国经济的逐渐发展，人民生活水平的不断提高，全民旅游的大趋势逐渐形成。旅游产业作为拉动内需和促进居民消费的重要手段，国家相继出台多项指导性政策支持旅游产业的发展，国务院更是在近期出台了《国民旅游休闲纲要》(2013~2020年)，为推进具有中国特色的国民旅游休闲体系建设提供了指导性政策意见，这无疑给旅游地产未来的发展方向提供了政策指引。

同时，旅游地产的迅猛发展还有以下两方面原因，首先针对房地产行业的调控政策，很少涉及旅游地产项目；其次全国高净值人群对于旅游地产这类稀缺资源需求持续旺盛。鉴于目前日趋高涨的旅游需求和消费需求，以及相关产业加大建设力度及房地产投资等方面的因素，旅游地产将受到各地方政府的支持，发展前景相对乐观。

但是，旅游地产在迅猛发展的同时也存在着诸多不足。虽然旅游地产项目的开发在我国已有十多年的历史，但众多企业参与其中，还是最近三五年的事情。旅游地产项目对大多数企业来说是一个新鲜事物，在开发过程中必然存在诸多困难，这就使得刚刚进入旅游地产开发领域的企业处于不同程度的困境当中。博志成研究院经过大量的旅游地产案例实操与总结，将企业开发旅游地产项目面临的困境总结为以下3个层面。



1 宏观层面

1. 旅游地产项目的盲目、分散发展。目前，国内的旅游地产发展缺乏统一规划，旅游地产开发商各自为战，一窝蜂启动项目，造成旅游地产项目大量积压，为了达到销售目标甚至不惜恶性竞争，既降低了利润空间，更严重损害了商业信誉。整个行业运营模式落后，利润率低，风险性大。

2. “国十条”及国家的第二轮调控政策，令房地产行业面临前所未有的压力与挑战。



受外部政策影响，房地产开发企业融资难度越来越大，这也从侧面造成了旅游地产项目巨大的投资缺口，造成了沉重的资金压力。



2 中观层面

1. 旅游地产项目开发能力与人才队伍匮乏。房地产开发商虽然对传统的住宅地产项目拥有丰富的开发经验，但是对新兴的旅游地产项目相对陌生，缺乏与之相匹配的专业能力与管理人才，使得项目开发过程中存在诸多的不可控因素。往往投入了大量的项目资金而不能获得与之相匹配的项目回报。

2. 资金回收慢，现金流量相对紧张。据公开资料显示，恒大、世茂、雅居乐、金融街、万科、碧桂园、富力、龙湖等8家旗下代表性旅游地产项目总规划投资额约为1,470亿元，2012年下半年实现销售收入总计约为96.03亿元，仅占预计投资规模的6.5%左右。缓慢的资金回笼速度和庞大的开发投入需求形成鲜明对比。



3 微观层面

1. 旅游地产项目是地产项目与旅游产品项目共同组成的，但是对旅游产业相对陌生的房地产开发企业而言，往往很难真正地掌握旅游产品的发展契机与价值，使得旅游产品通常会沦为地产项目的配套资源，浪费了大量的优势资源。

2. 由于旅游地产把旅游活动作为吸引旅游消费者的最主要手段之一，不得不面对旅游产业的季节性差异问题，这样就造成了旅游旺季时旅游地产项目没有足够的接待能力，到了旅游淡季却出现接待能力冗余的局面。这不仅造成大量的资源浪费，还形成了开发企业难以抉择是否进一步扩大投入或缩小项目规模的“囚徒困境”。

3. 旅游地产空置率高。在当今中国，空置率高的问题是整个地产行业的通病，但旅游地产业尤其严重。这主要是因为，旅游地产一般为第三居所，其功能在于满足业主休闲度假的需要，或者作为业主的投资选择之一，房屋的入住率和利用率极低，大多闲置，造成极大的资源浪费。

由于篇幅所限，本文暂不一一列举所有旅游地产面临的困境。但通过上述分析，我们不难发现这些困境都不是孤立存在的，而是各层面的影响因素关系失衡所致。例如旅游地产项目空置率高既是由本身第二居所或第三居所的独特定位造成的，又是由旅游产品的季节性差异造成的；又如旅游地产项目资金回收期长，既是由旅游产品本身投资回报周期

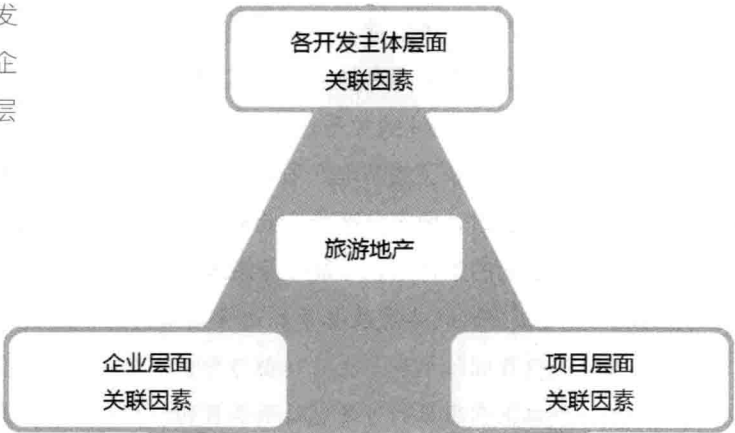
长的特性所致，又是由开发企业往往缺乏旅游地产项目开发经验，产品定位偏差和产品比例不妥所致。

所以，旅游地产面临的种种困境均可视为项目开发各利益相关群体之间的关系失衡所致。那么我们要突破层层束缚与困境，就必须首先理清项目开发各利益群体之间的关系，只有实现了各利益群体之间的平衡关系，才能真正地突破困境。这种项目开发各利益相关群体之间的平衡关系，我们称之为旅游地产困境突破模式。

突破模式详解



从图中我们可以看出，旅游地产困境突破模式存在三个平衡点，即各开发主体层面的关联因素、企业层面关联因素、项目层面关联因素。



图一 旅游地产困境突破模式

第一，要明确各开发主体层面的关联因素，首先要明确各开发主体的本质，以及项目各开发主体之间的互动关系。项目各开发主体主要包括：项目开发企业、项目投资企业、项目所在地政府。各主体之间的互动关系既包括了直接利益相关方的互动联系，又包括了间接利益相关方的联动关系，其中以项目开发企业与项目投资企业之间的互动关系、项目开发企业与项目当地政府之间的互动关系表现得最为突出与明显，故称之为直接相关方的互动关系。而以上诸多因素相互之间的联动关系表现得比较隐晦，故称之为非直接利益相关方的联动关系。



各开发主体层面的关联因素之间的关系，直接反映出各开发主体之间在旅游地产项目开发过程中承担的责任与义务，在各开发主体之间维持正确的平衡关系才能使旅游地产项目在整体的开发运营过程顺利进行。

例如：单纯以开发企业与投资企业之间的关系来看，开发企业作为项目的开发建设主体，注重项目的建设周期、项目品牌效应、项目可复制性等长期利益指标，而作为项目投资企业追求的往往是项目的快速变现与短期收益，以及项目后期资金的退出机制。在出现了这样极为矛盾的诉求情况下，要想维持项目顺利地进行，就必须考虑需求点的平衡关系，并根据开发企业与投资企业之间的定位与责任关系确定关系平衡点，确定项目产品的配比，产品的销售渠道，权衡自持与销售产品的配比关系，最终实现相互依存的呼应关系。

第二，相对于各开发主体层面的关联因素而言，企业层面关联因素较为纷杂，往往涉及了多种要素之间的联动关系，既包括企业内部因素又包括企业外部环境的影响因素，除了企业战略与产品选择、企业实力与项目选择、企业内部因素与产品配比等强相关联动关系外，还包括了企业品牌效益与项目利润之间的联动关系、企业内部因素与驱动力选择之间的联动关系、企业内部因素与合作伙伴之间的联动关系等弱相关联动关系。

企业层面关联因素之间的关系，往往反映出一个企业在开发旅游地产项目当中所处的身份与定位，侧面反映了旅游地产项目在企业战略中的重要程度。这就要求在维持企业层面关联因素的平衡时，要充分衡量企业自身的实力及所能影响的外部因素之间的平衡，只有在维持这种平衡的条件下，才能使旅游地产项目的开发持续顺利进行。

例如：单纯以企业战略发展与项目运营之间的关系来讲，从适应企业战略发展角度来讲，旅游地产项目往往承载了企业转型与企业未来品牌价值体现的支撑功能，同时随着项目的开展，企业追求项目的可复制性及项目的可持续发展，但是面对庞大的资金压力，如何维持正常的现金流量运转及资金回报是摆在项目运营团队面前的重大问题。如何开展营销活动促进旅游人气的快速聚集，通过异地销售快速实现资金回流，维持现金流量的平衡，同时不能过分依赖房地产项目，使得旅游地产项目失去了在战略层面可复制性的显著特点等等。这些矛盾的需求关系，往往决定了旅游地产项目在开发初期就必须进行详实的企业内外部可研性分析，充分结合企业内部管理团队现有的运营能力，打造全面完备的项目运营规划，最终使得项目健康顺利地发展壮大。

第三，项目层面关联因素相对上述两个层面的关联因素来讲，比较直观、比较简洁，但也是关联因素最多的一项，它往往围绕着项目本身的各层级属性展开，与以上两层的关

联因素相互呼应与联系。如项目长期盈利能力与项目短期收益之间的联系，又如项目品牌价值与企业战略发展之间的联系，再如项目产品配比与企业内部实力之间的关系，鳞次种种无一而足。

旅游地产开发与传统意义的房地产开发有着显著的不同。普通的房地产项目开发只需注重相对单一的产品功能（居住或商业），而旅游地产开发不仅要兼顾以上功能，还必须注重能够提升项目品牌知名度及游客认知度的旅游吸引物的发展。这就要求旅游地产开发企业在前期的策划过程中，必须要仔细考虑各个产品的配比关系，权衡各功能区的比重，以保证在满足旅游者和投资者需求的同时，实现利润的最大化。

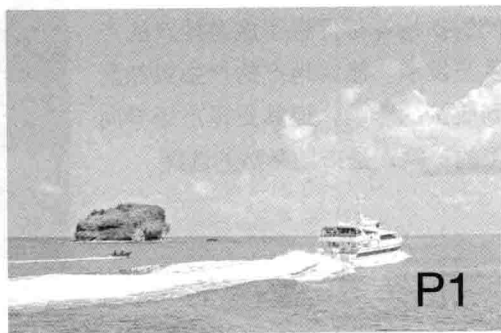
例如：单纯以项目长期运营与短期盈利之间的关系来讲，旅游地产主要由旅游项目和房地产项目构成。旅游项目与房地产项目是两个相辅相成，但却各自独立的盈利系统，更明确地说，房地产项目是短线项目，旅游项目是长线项目；房地产项目是一次性收入，而好的旅游项目是年年都有稳定的利润。一般旅游项目的投资收益期都超过15年，但可持续回报时间可以达到50年以上。而房地产项目则只需2~3年就可全部收回投资，且可获取100%~500%的盈利。但旅游房地产以低成本为基础，关键问题是必须有人气。没人去的地方什么房子也很难有好的市场。旅游地产的价值与旅客流量正相关，与客源地的交通正相关，和周边风景价值正相关。当前的旅游投资商是以旅游房地产投资的收益来补充旅游投资的长期性；而另一面，旅游的人气效应又有力地构成了旅游房地产的价值，形成可持续升值效应。

综上所述，旅游地产的突破模式是一个浩渺宏大的工程，本书由博志成研究院经过几百个案例的总结与分析，数十个项目的积累，从项目驱动力角度对旅游地产项目运营模式进行了充分的论证。当然，本书还存在诸多不足，所涉及的只是其中的单一范畴，限于篇幅不能把全部研发成果一一展现给广大读者。今后博志成研究院将陆续推出一系列旅游地产相关书籍，将从其他方面对旅游地产突破模式进行一一论述。

第一部分 扬帆起航——中国旅游业的发展与前景

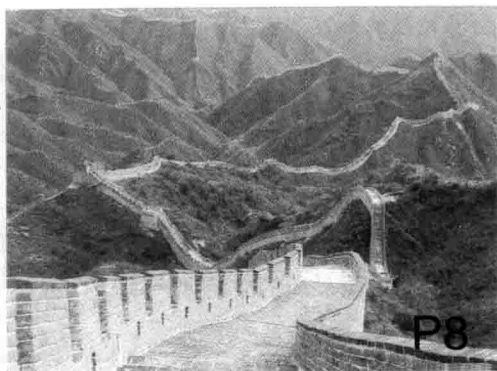
01 国际旅游业长盛不衰

旅游业是世界经济中持续高速增长的重要战略性、支柱性、综合性产业。当今，随着经济全球化和世界经济一体化的深入发展，国际旅游业更是进入了快速发展的黄金时代。分析国外先进国家的经验不难发现，国外旅游业呈现出观光旅游向休闲度假旅游转变的特点，旅游产品升级换代。主题新颖、特色突出、功能丰富、体验性强的度假旅游产品越来越受游客的青睐。



02 中国旅游业跑步前进

改革开放以来，我国旅游业得到了快速的发展。世界旅游组织预测，中国2020年将成为世界第一旅游国。目前，中国旅游业正经历历史性的转变，具体来讲就是，中国旅游业正经历着从观光旅游向休闲度假旅游的转变，旅游产品转型升级。随着休闲度假时代的来临，度假产品无疑将成为市场的主导。



CONTENTS

第二部分 春天还是冬天——中国旅游地产发展现状与趋势

01 顺势而为，旅游地产成新宠

休闲度假时代的来临、节假日制度的完善、城市化进程的加剧、传统住宅市场受到调控、政府对旅游地产的扶持等都促进了旅游地产的产生与发展。旅游地产的产生虽然受到政策的影响，但其更是市场导向下的产物，是市场必然的选择。



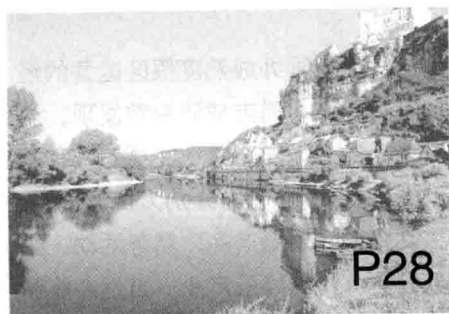
02 投资蓝海，旅游地产遍地开花

旅游地产高投资回报率的特点，吸引了大量的开发商进入，甚至一些传统的景区经营者、旅游关联企业也纷纷介入旅游地产领域。虽然旅游地产在最近几年才开始受到开发商的追捧，但其发展速度非常快，产品内容不断丰富，产品功能不断完善，一些高品质的旅游地产项目逐渐出现在我国各地。



03 理想很丰满，现实很骨感

旅游地产在中国的发展大有锐不可当之势，但在其发展的过程中，也产生了一系列的问题。旅游地产的泡沫问题、圈地怪象、概念炒作、市场混乱等问题阻碍了旅游地产的进一步发展。旅游地产走上正轨，还有很长的路要走。



04 前景辉煌，大旅游地产引领潮流

旅游地产目前在中国发展尚不成熟，但其发展前景却不可估量。而且在旅游地产大规模开发的趋势下，旅游地产将从“概念地产”向“产业地产”转变，由旅游地产主导的旅游产业和相关产业，逐步支撑起区域人口、经济的发展，并通过复合型旅游地产开发，不断地提高土地价值，催热区域经济发展，再反作用于地区产业经济的进步，这也就是大旅游地产的概念。



CONTENTS

第三部分 制胜法宝——旅游地产六型驱动力

01 六型驱动力催熟地块

通过对大量国外成熟度假区运营的经验进行总结，博志成研究院发现，旅游地产由生地变为熟地主要有六种驱动力，这六种驱动力分别为自然资源、人文资源、主题产品、商务活动、主题社区、特殊娱乐产业。当然在旅游地产的发展过程中，新的驱动力也在不断涌现，不仅仅限于这六种。



02 多组合完善项目定位

开发商在选择驱动力的时候，受到多重因素的影响，包括宏观环境、项目本身所处环境以及企业内部环境等，选择何种驱动力来驱动项目的发展是摆在开发商面前的难题。博志成研究院通过大量旅游地产项目的积淀与理解，总结出一整套旅游地产驱动力解析模式，为开发商进入旅游地产提供一定的参考与借鉴。



03 各驱动逐一击破

每一种驱动力都有其特点，不同的驱动力下，旅游地产项目的开发存在很大差异。不同的驱动力下，项目的定位、产品的组合、项目的功能、产品的形式都不一样。在驱动力确定后，如何定位，赋予项目什么样的功能，选择何种产品形式，本节将逐一解析。



第四部分 不二选择——自然资源驱动型旅游地产运营模式

01 玩转山岳资源驱动型旅游地产项目

山岳驱动型旅游地产随着我国旅游行业的快速发展得以迅猛发展。它主要的开发模式有两种：依托资源型开发模式、文化融合型开发模式。山岳驱动型旅游地产项目大多处于偏远的地区，因此该类型项目对周边配套服务设施提出了更高的要求。因此，开发企业必须充分地理解山岳自然景观及项目相关配套之间的互动关系。



CONTENTS

02 黄山不仅仅是座山

黄山凭借着得天独厚的自然资源以及深厚的人文环境底蕴，吸引了大量的游客。作为中国人心目中的“美感源泉”，黄山独一无二。黄山旅游在发展的同时，也带动了该地房地产市场的发展，开发商纷纷将目光投向了该地的旅游地产市场。黄山市无疑是山岳型旅游地产的集中区域。



P72

03 山岳型旅游地产标杆——黄山大观

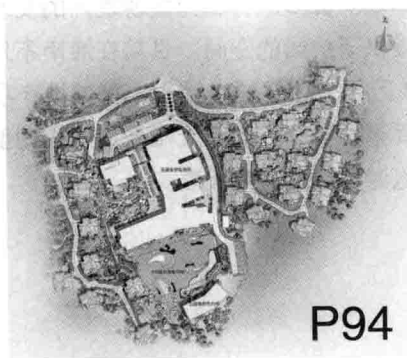
位于黄山屯溪的黄山大观项目，将优美的自然环境以及徽派文化与项目融合，重新定义了黄山度假地产的水准。黄山大观集顶级资源与顶级配套于一体，成为中国山岳型旅游地产的标杆。该项目精准的定位，多业态共存、物业自持的运营模式为其成功奠定了基础。



P80

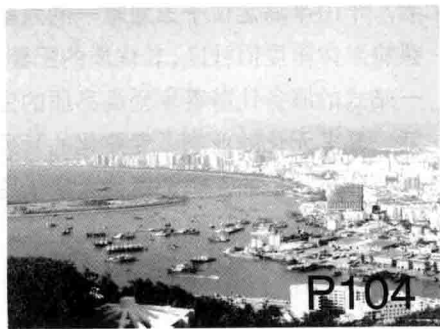
04 开门见黄山——黄山·北麓轶

开门见黄山，黄山·北麓轶凭借优越的区位条件，以环境取胜。在黄山缺乏高端度假地产的前提下，黄山·北麓轶定位高端，仅24席优质独栋别墅。同时黄山·北麓轶以养生为主线，配备了优质的养生设施，提供高品质养生服务，成为“亚健康”人群的“健康维护营、生命加油站”。



05 玩转海洋资源驱动型旅游地产项目

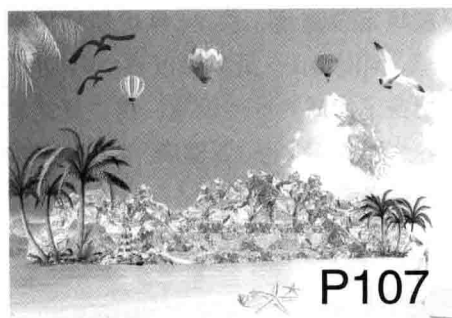
在世界范围内，随着经济的持续发展，无论是对旅游产业还是住宅产业，滨临海滩的优质地块都是最佳资源。海洋驱动型旅游地产项目既要满足度假旅游者的度假需求，又要满足投资者对海滨自然资源的向往。这就要求开发企业在产品开发阶段必须考量目标群体的需求，同时开发企业在后期运营中还必须注重各功能之间的协调。



CONTENTS

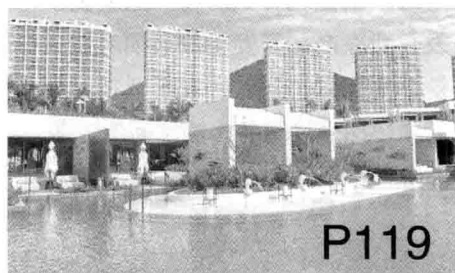
06 不得不说的海南

海南省作为我国的旅游大省，在国家政策的支持下，旅游业蓬勃发展。而其优质的滨海资源是其旅游业发展的基础。优质的资源为旅游地产的发展提供了广阔的空间。目前在海南不足4万平方公里的土地上，旅游地产项目星罗棋布。海南无疑是海洋驱动型旅游地产开发的代表。



07 海洋天堂——三亚半山半岛

2007年，半山半岛开始在海南三亚创造并诠释另一种生活，一种有别于以往任何自诩为“豪宅”的地产项目，中国新一代的财富阶层是其忠实拥趸者。半山半岛定位于三亚唯一的六星级旅游休闲度假社区，其优质的配套、一站式的服务让游客享受高品质的生活。其多元化的业态、专业化的管理以及独具特色的营销都值得大家借鉴与学习。



08 面朝大海，春暖花开——雅居乐清水湾

海南清水湾系雅居乐地产最具代表性的旗舰项目之一，其拥有得天独厚的不可复制的优质海洋资源，通过充分地洞察现代人对自然与休闲的内心渴求，为高端的财富人群打造中国人自己的国际级度假湾区。雅居乐清水湾项目从开发初期就设定了依靠自然资源，多环节驱动，多业态组合的原则，形成了清水湾独特的“旅游、度假、休闲、养生”四位一体的联动发展模式。



09 玩转温泉资源驱动型旅游地产项目

温泉驱动型旅游地产项目，无论从稀缺资源占有性及配套资源完整性来看，都高度依赖温泉资源，并且将其作为项目的核心竞争力。但随着温泉旅游的发展，出于抗风险性的考虑和商务、养生市场的客观需求，温泉度假项目的功能日益丰富，部分项目已跳脱出温泉的这一主体，加入高尔夫、游艇码头等高端消费的行列，使温泉度假地产的内涵进一步丰富。

