



21世纪高等院校规划教材

# 酒店投资 决策分析 方法与应用

段正梁 著



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

21 世纪高等院校规划教材

# 酒店投资决策分析方法与应用

段正梁 著



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

## 内 容 提 要

本书在简要介绍国内外工程经济学基本原理与方法的基础上,系统阐述了酒店项目投资决策分析的理论和方法,并通过选取新建酒店项目、酒店改建项目、公寓式酒店项目、酒店收购项目4种不同类型的酒店投资项目,对具体案例的投资决策进行了分析。全书共7章,主要内容包括:酒店投资决策分析概述、酒店投资决策分析的方法论基础、酒店投资项目的市场分析、酒店投资项目的投资与收益估算、酒店投资项目的盈利与偿债能力分析、酒店投资项目的不确定性分析、酒店投资决策分析的应用案例。

本书可用作高等院校旅游管理或酒店管理专业本科生及研究生旅游项目投资、酒店项目投资或相关课程的教材,也可供酒店企业、房地产开发企业或投资公司从事酒店投资或旅游地产投资的专业人员阅读参考。

本书配有免费电子教案,读者可以从中国水利水电出版社网站以及万水书苑下载,网址为:<http://www.waterpub.com.cn/softdown/>或<http://www.wsbookshow.com>。

## 图书在版编目(CIP)数据

酒店投资决策分析方法与应用 / 段正梁著. -- 北京 : 中国水利水电出版社, 2011.6  
21世纪高等院校规划教材  
ISBN 978-7-5084-8679-6

I. ①酒… II. ①段… III. ①饭店—投资决策—高等学校—教材 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第106988号

策划编辑: 雷顺加

责任编辑: 张玉玲

封面设计: 李 佳

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名  | 21 世纪高等院校规划教材<br>酒店投资决策分析方法与应用                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 作 者  | 段正梁 著                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 出版发行 | 中国水利水电出版社<br>(北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038)<br>网址: <a href="http://www.waterpub.com.cn">www.waterpub.com.cn</a><br>E-mail: <a href="mailto:mchannel@263.net">mchannel@263.net</a> (万水)<br><a href="mailto:sales@waterpub.com.cn">sales@waterpub.com.cn</a><br>电话: (010) 68367658 (营销中心)、82562819 (万水) |
| 经 售  | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 排 版  | 北京万水电子信息有限公司                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 印 刷  | 北京泽宇印刷有限公司                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 规 格  | 184mm×260mm 16 开本 9 印张 210 千字                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 版 次  | 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 印 数  | 0001—3000 册                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 定 价  | 18.00 元                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

# 前 言

战后以来,旅游产业因迅速兴起而被举世公认为朝阳产业。受益于旅游需求迅速增长、旅游消费潜力巨大、相关政策支持、交通条件的大幅改善,旅游产业未来仍将保持快速发展之势。作为旅游产业内重要的细分行业,酒店业的发展、酒店投资的增长和整个旅游产业的发展相伴而生。进入21世纪,我国已步入酒店投资的高潮期。1999~2007年间,我国酒店业每年的投资额从78.46亿元上升为925.07亿元,年均增长36%。而2000~2008年间,我国五星级酒店年投资额增长高达361%。业内有预测称,“十二五”期内,全国每年新建酒店将超过1500家,总投资额近4000亿元<sup>①</sup>。如果加上既有酒店设施的改扩建投入,我国未来酒店投资总额将更加庞大。

与酒店投资急剧膨胀趋势相对应的另外一种情形是,近年来,我国酒店行业的整体投资收益却在不断下降。有资料显示,从20世纪90年代中期以来,我国酒店的客房闲置率在不断上升。进入21世纪,全国酒店每年至少有30万间客房处于闲置状态,按平均每间客房投资10万元计算,全国就有300亿元的酒店资产闲置。从1994年到2007年的大部分年份内,我国酒店客房供给增长过快,导致酒店市场秩序混乱,过度的价格竞争影响了酒店业的利润增长。从1996年起,全国酒店平均出租率和利润率逐年下降,1998年全行业开始出现亏损,一直断断续续地维持到了2007年<sup>②</sup>。

从宏观上来讲,酒店行业这种投资规模激增与投资收益下降的现象显然是受内在的经济规律或市场法则所左右的。而从微观上来说,没有任何一个酒店项目投资者(或投资机构)不希望其投资项目能够获得好的投资收益。对于一个特定的酒店投资项目而言,良好的投资收益当然来源于酒店管理者对其业务的经营管理,但也与该酒店项目投资决策的科学性与合理性有着极大的关系。如何提高酒店投资决策的科学性与合理性,正是本书著述的要旨所在。本书在简要介绍国内外工程经济学基本原理与方法的基础上,系统阐述了酒店项目投资决策分析的理论和方法,并通过选取新建酒店项目、酒店改建项目、公寓式酒店项目、酒店收购项目4种不同类型的酒店投资项目,对具体案例的投资决策进行了比较详细而深入的分析。

本书是根据作者多年理论教学与实践工作经验总结,并吸收国内近几年酒店投资可行性研究成果,在修改完善“酒店投资与规划”课程讲义的基础上著述而成。本书的写作,受益于恩师、曾任世界银行项目评估专家的张维然先生有关项目投资决策分析课程的教诲以及先生所提供的投资项目可行性研究的工作经历。国内著名的投资学专家黄渝祥先生开设的有关项目国民经济评价、财务经济学等专题讲座,也使作者在项目决策分析系统理论的把握上获益匪浅。此外,作者本人在任职上海方策管理咨询有限公司期间曾积累大量项目可行性研究案例,本书案例之一即是根据作者当时所负责完成的一个酒店投资案例报告的基础上重新整理而成的,而书中其他案例则根据网络文献修改完善而成<sup>③</sup>。作者在此对上述恩师以及所用网

①姜智鹏.亢奋的酒店投资潮. <http://www.airnews.cn/hotel/109116.shtml>,2011-03-01.

②段正梁.阳光集团产业发展规划设计方案.长沙:湖南师范大学,2010.

③这些案例系根据本书的内容要求选取。根据案例所提供的前置条件,本书所得结论可能与原作者的结论有较大差异。为方便读者阅读比较,本书提供了案例文献出处。

络文献的作者致以诚挚的谢意！

本书初稿完成后，已连续两年作为湖南师范大学旅游学院旅游管理专业硕士研究生“酒店规划与投资”课程的专用教材，取得了较好的教学效果。周树雄、李柏、谭伟明、何小梅、杨晶、马伏英、肖和华等同学为本书的定稿提出了宝贵的修改意见。同时，周树雄、宋镇清、李柏、马伏英、危湘衡同学以及本院教师唐宇凌博士参与并负责完成了书中所有计算过程的校核与部分案例的分析工作。我的女儿段晨同学则利用暑假参与完成了部分案例的收集与分析整理工作。因此，本书可以认为是师生合作与共同努力的结晶。

本书的出版得到湖南师范大学博士启动项目《旅游企业多元化经营与企业价值关系研究》（2010BQ26）课题经费的赞助；中国水利水电出版社的雷顺加先生对本书的出版提供了大量无私的帮助，作者在此一并致谢！

由于作者水平有限，书中一定存在不少缺点，欢迎广大读者批评指正。

编 者  
2011 年 2 月

# 目 录

## 前言

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1章 酒店投资决策分析概述      | 1  |
| 1.1 酒店与酒店业特性        | 1  |
| 1.1.1 酒店及其产品属性      | 1  |
| 1.1.2 酒店产业特性        | 3  |
| 1.2 酒店行业的发展趋势       | 4  |
| 1.2.1 西方酒店业的发展历程    | 4  |
| 1.2.2 世界酒店业的发展趋势    | 5  |
| 1.3 酒店投资决策分析简介      | 7  |
| 1.3.1 酒店投资的一般含义     | 7  |
| 1.3.2 酒店投资决策的含义     | 8  |
| 1.3.3 项目投资决策分析的工作顺序 | 10 |
| 1.3.4 酒店投资决策分析的目的要求 | 10 |
| 1.3.5 酒店投资决策分析的主要内容 | 11 |
| 练习与思考               | 14 |
| 第2章 酒店投资决策分析的方法论基础  | 15 |
| 2.1 资金的时间价值与等值计算    | 15 |
| 2.1.1 资金的时间价值       | 15 |
| 2.1.2 资金等值与现金流量图    | 16 |
| 2.1.3 资金等值计算公式      | 18 |
| 2.1.4 利息与利率         | 23 |
| 2.2 投资方案的评价判据       | 26 |
| 2.2.1 投资回收期         | 26 |
| 2.2.2 净现值和年度等值      | 28 |
| 2.2.3 内部收益率         | 30 |
| 2.3 投资方案的比较和选择      | 32 |
| 2.3.1 方案之间的相互关系     | 32 |
| 2.3.2 独立方案的比较和选择    | 33 |
| 2.3.3 互斥方案的比较和选择    | 34 |
| 练习与思考               | 39 |
| 第3章 酒店投资项目的市场分析     | 41 |
| 3.1 市场调查与预测         | 41 |
| 3.1.1 市场调查          | 41 |
| 3.1.2 供需预测          | 42 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 3.1.3 价格预测           | 43 |
| 3.2 投资环境分析           | 44 |
| 3.2.1 政治环境因素         | 44 |
| 3.2.2 经济环境因素         | 45 |
| 3.2.3 社会环境因素         | 45 |
| 3.2.4 技术环境因素         | 45 |
| 3.3 竞争力分析            | 46 |
| 3.3.1 竞争优劣势分析        | 46 |
| 3.3.2 竞争力对比分析        | 47 |
| 3.4 市场定位分析           | 47 |
| 3.4.1 市场细分的作用        | 47 |
| 3.4.2 市场细分的类型        | 48 |
| 3.4.3 目标市场的选择        | 48 |
| 3.5 投资区位分析           | 48 |
| 3.5.1 项目选址应考虑的因素     | 49 |
| 3.5.2 项目选址的原则与要求     | 50 |
| 练习与思考                | 53 |
| 第4章 酒店投资项目的投资与收益估算   | 54 |
| 4.1 酒店投资项目的投资估算      | 54 |
| 4.1.1 酒店项目投资的投资构成    | 54 |
| 4.1.2 固定资产投资估算       | 56 |
| 4.1.3 流动资金的估算        | 59 |
| 4.2 酒店投资项目的收益估算      | 61 |
| 4.2.1 投资收益的来源        | 61 |
| 4.2.2 经营成本的估算        | 63 |
| 4.2.3 折旧费、摊销费和所得税的估算 | 63 |
| 4.2.4 利润、投资收益的估算     | 64 |
| 4.2.5 现金流量表          | 64 |
| 练习与思考                | 67 |
| 第5章 酒店投资项目的盈利与偿债能力分析 | 69 |
| 5.1 项目盈利能力分析         | 69 |
| 5.1.1 项目盈利能力指标       | 69 |
| 5.1.2 项目全部投资的盈利能力    | 70 |

|                                |            |                            |            |
|--------------------------------|------------|----------------------------|------------|
| 5.1.3 项目自有资金的盈利能力 .....        | 71         | 7.1.1 项目背景 .....           | 100        |
| 5.2 项目偿债能力分析 .....             | 75         | 7.1.2 财务数据预测 .....         | 102        |
| 5.2.1 项目偿债能力指标 .....           | 76         | 7.1.3 项目财务评价 .....         | 106        |
| 5.2.2 项目资金来源与运用的平衡 .....       | 78         | 7.1.4 项目不确定性分析 .....       | 110        |
| 5.2.3 项目资产负债结构及流动性 .....       | 81         | 7.2 公寓式酒店项目的投资分析 .....     | 111        |
| 练习与思考 .....                    | 83         | 7.2.1 方案概述 .....           | 111        |
| <b>第6章 酒店投资项目的不确定性分析</b> ..... | <b>85</b>  | 7.2.2 投资方案盈利能力的比较分析 .....  | 113        |
| 6.1 不确定性条件下的盈亏平衡分析 .....       | 85         | 7.2.3 分析结论与投资建议 .....      | 118        |
| 6.1.1 内涵及其作用 .....             | 85         | 7.3 酒店改建项目的投资分析 .....      | 119        |
| 6.1.2 盈亏平衡分析原理 .....           | 86         | 7.3.1 项目背景 .....           | 119        |
| 6.1.3 盈亏平衡点的计算方法 .....         | 87         | 7.3.2 财务数据估算 .....         | 119        |
| 6.2 不确定性条件下的敏感性分析 .....        | 89         | 7.3.3 项目财务评价 .....         | 124        |
| 6.2.1 内涵及其作用 .....             | 89         | 7.3.4 不确定性分析 .....         | 126        |
| 6.2.2 单因素敏感性分析的步骤 .....        | 89         | 7.3.5 评价结论与建议 .....        | 127        |
| 6.2.3 敏感性分析方法的应用 .....         | 91         | 7.4 酒店收购与改建项目的投资比较分析 ..... | 128        |
| 6.3 不确定性条件下的风险分析 .....         | 93         | 7.4.1 项目方案概述 .....         | 128        |
| 6.3.1 不确定性与风险分析的关系 .....       | 93         | 7.4.2 整层购买方案的财务评价 .....    | 129        |
| 6.3.2 风险决策分析的方法与应用 .....       | 94         | 7.4.3 办公楼改造方案的财务评价 .....   | 130        |
| 6.4 不确定性条件下的决策准则 .....         | 98         | 7.4.4 项目投资方案的不确定性分析 .....  | 132        |
| 练习与思考 .....                    | 99         | 7.4.5 分析结论与建议 .....        | 133        |
| <b>第7章 酒店投资决策分析的应用案例</b> ..... | <b>100</b> | 练习与思考 .....                | 134        |
| 7.1 高星级酒店新建项目的投资分析 .....       | 100        | <b>参考文献</b> .....          | <b>136</b> |

# 第1章 酒店投资决策分析概述

任何企业组织的决策者都要经常面临投资方面的重大选择。这里所指的投资选择，一方面可能是由于企业需要扩大原有生产规模而进行的对原有生产设施或相关配套设施的投资，另一方面则可能是由于企业进入新的业务领域或新的市场区域所带来的新商业项目的投资。总之，任何一个企业要想不断维持或扩大其经营规模，就不可能离开投资活动。因此，投资决策既是企业战略管理的重要内容，也是企业持续发展与成功的关键。

企业的任何一项商业计划都必须有一个相应的投资计划与之相适应。要想使商业计划得以实施，最重要的是财务方面的考虑。这里实际上隐含着两个方面的假设：第一，对于一项商业计划来说，该计划本身是否能够给企业带来可以接受的盈利？第二，假定该商业计划是盈利的，但如果企业不能在适当的时间取得适当数量的资金，就不可能采购到所需原材料、雇佣到所需劳动力和购买到合适的机器设备。一项财务计划不能正确实施，该商业计划就必须随之做出调整。因此，虽然企业决策者要做出许多重要的决策，尤其是那些与企业的成败休戚相关的决策，但对企业来说，最重要的是财务计划和财务决策。

酒店作为一类以提供服务为主的服务型企业组织，其决策者当然也会要经常面临投资方面的重大选择。比如，同城或在异地新开设一家酒店、进行酒店内部设施的改扩建工程等。同样的道理，对该类企业组织而言，投资决策的重要性是不言自明的。

本章将在梳理酒店产业特性、酒店产业发展及其趋势的基础上，简要阐述酒店投资决策的内涵、目的与基本内容，以便为后续章节的讨论做好铺垫。

## 1.1 酒店与酒店业特性

任何一种投资活动都离不开对投资客体或投资对象特性的分析，因为不同类型的投资客体及其产业活动特点决定了其投资规模的大小、投资回收期长短，以及投资者对于投资盈利水平等投资决策分析的一些最为基础的因素选择。

因此，在探讨酒店投资活动的决策分析方法之前，充分了解酒店以及酒店行业的属性或特性是极为必要的。

### 1.1.1 酒店及其产品属性

#### 1. 酒店的一般定义

一般来说，酒店就是给宾客提供歇宿和饮食的场所。或者，酒店是以其建筑物为凭证，通过出售客房、餐饮及综合服务设施向客人提供服务，从而获得经济收益的组织。

我国历史上最早的酒店雏形源于殷商时代的驿站，迄今已有三千多年的历史。驿站是当时专供传递官府文书和军事情报的人或来往官员途中食宿、换马的场所。每个驿站旁边一般都



有一个高高的旗杆，上挂酒子旗，因此也有酒肆一称。

酒店的基本设施决定了一个酒店的接待能力和条件，酒店设施的质量标准和数量标准决定了酒店的档次。无论酒店的档次如何，其基本设施应具备以下几方面的内容：

(1) 前台接待设施。

具有与酒店规模 and 标准相适应的前台接待条件，包括前台接待大厅、总服务台（含接待处、问询处、收银处）、商务中心、贵重物品寄存处、大堂副理接待处等。

(2) 客房接待设施。

具有与酒店规模 and 标准相适应的客房设施，包括单人间、标准间、豪华套房、总统套房等。

客房内应配有与酒店星级标准相应的客用设施，如梳妆台（或写字台）、衣柜、床（软床垫）、坐椅、沙发、床头控制柜等配套用具；每间客房设有单独卫生间，卫生间内一般配有坐式便器、梳洗台（装有洗面盆、梳妆镜）、冷热水设施（包括配有喷头的浴缸、浴帘）；每间客房都具有能够保证或调节温度的分体空调或中央空调；每间客房都配有电话，可直接或通过总机拨打国内或国际长途电话；每间客房都配有电视机和音响设备；每间客房内都配有一定数量的文化用品，如信纸、信封、明信片、所在城市地图、针线包、酒店指南；每间客房内还配有一定数量的卫生用品，如牙刷、牙膏、肥皂、洗发水、润发露或护发素、浴帽、擦鞋器（纸）等。

(3) 餐饮接待设施。

具有与酒店规模 and 标准相适应的中餐厅、西餐厅及所必需的饮食供应设施，包括餐具、炊具、家具、厨具、各种饮食器皿等。

(4) 娱乐服务设施。

具有与酒店规模相适应的歌舞厅，以及所必需的各项设备设施，及其附设的酒吧服务设备和设施；保龄球场及设备 and 设施；桌球室及室内桌球设备和设施；棋牌室及室内棋牌设备和设施；电子游艺室及其各种电子游艺设备和设施；游泳池及各种附属和辅助设备设施；健身室及各种健身设备和器材；桑拿浴、按摩室及各种配套设施等。

(5) 酒店经营保障设施。

酒店经营保障设施包括以下 3 个方面：

- 工程保障设施，如变电/配电设施、空调冷暖设施、备用发电设施、供/排水设施、热水供应设施、洗衣房及其所需的设备设施。
- 安全保障设施，如对讲通讯设施、事故广播设施、消防指挥设施、消防监控设施、各种灭火器材等。
- 内部运行保障设施，如员工食堂、员工宿舍、员工俱乐部、员工更衣室、员工通道等。

除上述基本设施之外，有些特殊性质的酒店如温泉度假酒店，必须具备泡池或泳池以及相关设施；而功能比较齐全的大型酒店，还需具备比较完善的会议室及相关服务设施。

从投资的角度来看，酒店设施的不同又影响到投资的差异。一般而言，设施质量越好、数量越多，则所涉及的工程造价越高，投资金额也会越大。反之，则要求的投资金额会越小。

## 2. 酒店产品的一般定义

酒店的产品是由若干不同部门所提供的服务而组成的总体。它包括向客人出售或出租的有形的并可计量的商品,以及无形的或不可计量的商品。前者是具体的产品,如餐饮、酒吧、客房等;后者是感知的,如接待、礼貌、气氛等各种服务。事实上,完整的酒店产品应该是上述有形的物质商品与无形的“商品”的有机结合。

酒店顾客对于酒店产品的消费是直接的。它不同于其他商品消费。其他商品消费形式是花钱购物后才消费。而酒店产品的消费则是创造一种优美舒适方便的环境,顾客置身于这样的环境中消费,酒店为顾客提供各种直接和间接的服务。酒店产品的质量完全是通过消费者尤其是通过住店消费者的亲身感受来检验。所以,酒店是否受到顾客欢迎,赢得顾客的信赖,得到顾客的好评,酒店产品质量的好坏起着决定性的作用。

作为酒店产品的一个主要部分,其有形设备设施要达到一定的标准。而酒店产品的另一个主要部分——无形服务的质量标准主要是看其服务效率及服务效果。服务效率是使无形服务有形化,是提供优质服务的保证条件;服务效果是无形服务质量标准的最终要求,是赢得顾客满意的根本因素。

## 3. 酒店产品的属性

从企业经营管理的角度来看,酒店产品所具有的属性主要是指其商品属性、服务属性和质量属性。

(1) 酒店产品的商品属性。酒店出售的产品是服务,服务是一种特殊商品,其特殊性在于:酒店产品具有不可贮存性;酒店产品生产、交换与消费的同步性;产品地域的不可流动性。

(2) 酒店产品的服务属性。酒店产品的本质特征是服务,酒店服务具有如下属性:酒店产品服务的无形性、酒店服务的差异性、酒店服务信息反馈的直接性、酒店服务的不可贮藏性。

(3) 酒店服务的质量特征。酒店服务的质量特征体现在以下三个方面:服务质量的波动性、服务质量评价的主观性和不确定性、酒店服务口碑效应的重要性。

### 1.1.2 酒店产业特性

深入了解酒店产业的特点及其产业特性,对于酒店投资活动分析具有十分重要的意义。

#### (1) 酒店业的总体特点。

酒店产业的总体特点制约酒店产业的发展空间。总体上讲,酒店产业具有如下特点:不易保存性、地理位置的重要性与局限性、固定的供应量、高额的经营成本、季节性。

#### (2) 酒店服务分布的分散性。

由于市场需求的分散性和酒店必须在所在地实现生产、交换及消费,因此酒店供给在本质上具有空间分布的离散性特征。

酒店服务分布的分散性使得酒店产业天生就存在其一定的弱势:难以形成理想的规模经济、原材料与技术优势难以保持、酒店产品差异化程度低、酒店分销渠道难以固定。

### （3）酒店服务供需的局部均衡性。

酒店产品供应与消费的就地性决定了酒店业的供需只存在城市的局部均衡，不存在全国的总体均衡；同一区域内，一个城市的供过于求无法弥补另一城市的供不应求。因此，要实现酒店服务产品的总体均衡，政府在行业管理上只能借助于酒店产品在各个不同城市内部的局部均衡。

### （4）酒店行业进入的容易性。

在酒店业投资中，构成行业进入障碍的规模经济、产品差别化、资金需求量、转换成本、分销渠道、原材料与技术优势、政府政策等，均难以构成障碍。这使得酒店具有以下比较明显的结构性壁垒特点：酒店规模进入壁垒低、酒店投资资金门槛中等、技术与产品差异壁垒低、销售网络具有一定市场壁垒而品牌壁垒明显。

同时，由于市场过度分散，酒店管理者一般只能通过降低价格以获得更多市场份额，而很少采用阻止其竞争者的进入行为或驱逐竞争对手离开特定竞争区域的行为。

### （5）酒店业的退出壁垒。

酒店属于资金密集型行业，因此主要的退出壁垒来自于沉淀成本。造成酒店高退出壁垒的根源是有形资产专用性强，无形资产随着酒店退出彻底丧失。

由于酒店的资产专用性较强，可以产权易主，但很难退出生产力，因此酒店只能改植成对酒店业具有高度替代性的设施，如公寓、写字楼之类，若改作工厂厂房或其他用途，其沉淀成本至少在其资产价值的60%以上，而且酒店的最重要的资产——品牌等无形资产将彻底丧失。

酒店业的市场壁垒导致酒店行业易进难退。

### （6）酒店产业特性对酒店投资的影响。

酒店业的上述特点对酒店投资活动有着深远的影响。首先，酒店服务对于地理位置的高度依赖性、酒店服务分布的分散性和酒店服务供需的局部均衡性等特性，极大地影响着酒店投资的区位选择。其次，酒店行业进入的容易性以及酒店服务分布的分散性和酒店服务供需的局部均衡性等，又决定了在进行酒店投资前，必须充分做好市场调查分析工作，以合理地确定酒店的功能定位。再次，酒店资产的专用性较强，行业退出壁垒高，因此在确定酒店投资规模时，必须慎之又慎。

## 1.2 酒店行业的发展趋势

投资一个行业，关键要看行业的发展前景。

酒店业的发展前景如何？可以通过酒店业的发展历程来加以一定程度的说明。国内外酒店业的发展均经历了一个漫长的历程。了解过去，正视现在，是为了更好地面对未来。

### 1.2.1 西方酒店业的发展历程

纵观西方酒店业的发展，可以将其划分为客栈、大酒店、商业酒店和新型酒店4个时期。

#### （1）客栈时期。

客栈是现代意义上酒店的雏形，作为一种住宿设施，客栈早就存在。但客栈真正流行是

在 12 世纪以后，并盛行于 15~18 世纪之间，尤以英国的客栈最为著名。

(2) 大酒店时期。

19 世纪的欧洲，随着上层社会新的生活方式的转变，专为王室、贵族、大资产阶级服务的豪华酒店应运而生。瑞士籍酒店投资商里兹（Ritz）建造、经营的酒店及他本人的名字一下子变成了最豪华、最高级、最时髦的代名词，他提出的 The Guest is never wrong（客人永远不会错、客人永远正确）成为酒店经营格言，迄今仍为酒店业主们推崇恪守，奉若神明。

(3) 商务酒店时期。

20 世纪初期，随着世界经济的发展，导致了商务旅游活动的急剧增加。商务旅游者很少有能入住大酒店，但又不愿入住那些小客栈。这使得在大酒店和小客栈之间形成了一个巨大的市场空间，于是商务酒店应运而生。20 世纪初的美国出现了“一个房间一浴室，一个美元零五十”的斯塔特勒酒店。斯塔特勒 1908 年在巴法罗建造的以他的名字命名的斯塔特勒酒店日后成为商务酒店的代表。

(4) 酒店连锁经营时期（新型酒店时期）。

从 20 世纪 50 年代开始，随着旅游业的发展，特别是国际旅游业的发展，世界上一些大的酒店公司以其自身进行扩展，酒店连锁主宰着世界的酒店业，目前仍处于这一时期。美国是世界上酒店连锁公司出现最早、规模最大和数量最多的国家，最著名的希尔顿（HILTON）、喜来登（SHERATON）、假日酒店（HOLIDAY INN）等酒店企业在世界各地都拥有大量的客房。随着世界经济的发展和经营管理方法的增多，战略联盟等新兴的管理模式也在酒店业中得到发展，如最佳西方国际（BEST WESTERN）就是代表之一。

1.2.2 世界酒店业的发展趋势

进入 21 世纪，全球酒店行业出现了一些新的发展趋势。

(1) 大型酒店集团普遍实行多品牌战略。

许多酒店连锁集团往往制定并实施在不同的细分市场采用不同品牌的多品牌战略，使每一类酒店都具有自己独特的品牌和标识，以便同酒店连锁集团内的其他酒店区分开来。如马里奥特（Marriott）酒店就使用多个不同酒店产品品牌，以适应不同消费需求，如表 1-1 所示。

表 1-1 马里奥特（Marriott）酒店实例

| 酒店品牌类型                                            | 服务客户             |
|---------------------------------------------------|------------------|
| 庭院酒店（Courtyard by Marriott）/仙境客钱（Fairfield Inn）   | 专门面对价格敏感的中低收入者   |
| 马里奥特酒店/度假酒店/全套房酒店（Marriott Hotels/Resorts/Suites） | 高档酒店/度假酒店/长期停留酒店 |
| 公寓客栈（Residence Inns）                              | 针对长住型客人          |
| 侯爵酒店（Marquis Hotels）                              | 主要面对豪华旅游消费者      |

(2) 酒店业日益向连锁经营方向发展。

酒店业日益向连锁经营方向发展，表现出如下特点：

- 在酒店业发展初期，许多酒店是家族所有并由家族人员经营。随着现代企业制度建设

的逐步完善,酒店经营日益规范化和集团化,从而出现了专业的酒店管理团队以及专业的酒店管理公司。

- 酒店连锁所经营的酒店数量巨大。目前,全球前 100 名的酒店连锁集团所经营管理的酒店总数约 1 万家,客房约 500 万间。

酒店连锁经营迅速发展的一個主要原因在于,其市场的客源优势、采购优势、管理优势和品牌优势。伴随酒店集团的收购兼并活动,以及各类酒店纷纷向酒店连锁靠拢,酒店业日益向连锁经营方向发展。

(3) 酒店业国际化经营的程度越来越高。

酒店行业的国际化开始较晚。一般认为,二战结束以后,酒店企业才开始了国际化经营的步伐。但是,这一进程的速度是惊人的。

酒店行业国际化经营程度最高的典范是洲际酒店集团。洲际集团成立于 1777 年,是目前全球最大及网络分布最广的专业酒店管理集团,拥有洲际、皇冠假日、假日酒店等多个国际知名酒店品牌和超过 60 年国际酒店管理经验。同时洲际酒店集团也是世界上客房拥有量最大(高达 650000 间)、跨国经营范围最广(遍布全球 100 个国家),并且在中国接管酒店最多的超级酒店集团。

1946 年,泛美航空公司创立洲际酒店集团;1952 年,美国人凯蒙斯·威尔逊(Kemmons Wilson)创设假日酒店集团。20 世纪 90 年代英国啤酒制造商巴斯(Bass)全盘接收假日酒店;1998 年巴斯以 29 亿美元从日本 Saison 集团手中收购了洲际酒店集团及其 187 间单店;2000 年斥资 1.28 亿英镑获得 Hale 国际有限公司属下 59 间酒店经营管理权,并花费 8.1 亿英镑吞并英国波斯特豪斯(Post house)集团的 79 家酒店;2001 年 7 月,巴斯酒店集团更名为六洲酒店集团(Six Continents)。

2001 年,六洲酒店集团在全球的利润额近 8 亿英镑。在全世界 100 多个国家管理着 3200 多家酒店,旗下有洲际、皇冠、假日、快捷假日、stay bridge 5 个品牌。其中假日(Holiday Inn)是当时全球最大的单一酒店品牌。

2003 年 4 月,六洲酒店集团正式更名为洲际酒店集团。

(4) 经济型酒店发展迅速。

从 20 世纪 80 年代末以来,经济型酒店在欧美地区发展较为迅速。以美国为例,在 1987~1998 年间,其经济型酒店的数量从 42 万多间增加到 72 万多间,增长了 73.8%;而在同一时期,美国高档酒店的增长仅为 26.4%。

经济型酒店发展的趋势是单一品牌、单一细分市场,不仅成为大酒店公司扩张的重要对象,而且许多新的酒店投资者也纷纷进入经济型酒店。

经济型酒店这一细分市场成为目前世界上收购兼并的主要阵地。

(5) 收购兼并成为酒店发展的基本手段。

作为企业战略扩张的重要工具,收购兼并也日益成为酒店企业战略发展的基本手段:

- 收购兼并越来越成为大型酒店企业进入某一地区的手段。
- 收购兼并的金额越来越大。
- 跨国收购与产品线、品牌线的收购增加。

- 收购兼并的手段多样化,既有现金收购,也有股权置换,甚至开始出现以消灭竞争对手为主要目标的恶意收购。

酒店行业的上述发展趋势表明,酒店业的投资活动不仅仅只表现为一般意义上单体酒店的投资新建与改扩建,收购与兼并将成为酒店投资的重要手段。

## 1.3 酒店投资决策分析简介

### 1.3.1 酒店投资的一般含义

#### 1. 投资的含义

投资是企业经营的一种常态活动。没有投资就没有发展,投资是寻找新的赢利机会的唯一途径,也贯穿于企业经营与战略发展的始终:新建项目的投资、扩建项目的投资、技术改造的投资、参股控股的投资。每一项投资都蕴含着新的希望,每一次投资都面临着不可估测的风险——对任何企业而言,一次投资失误也许就意味着企业的一蹶不振。

从理论上讲,所谓投资,是指货币资金转化为资本的过程。投资可分为实物投资和证券投资。前者是以货币资金投入企业,通过生产经营活动取得一定利润;后者是以货币资金购买企业发行的股票和公司债券,间接参与企业的利润分配。

投资这个词在金融和经济方面有多个相关的意义。它涉及财产的累积,以求在未来得到收益。在理论经济学方面,投资是指购买(和因此生产)资本货物——不会被消耗掉而反倒是被使用在未来生产的物品中。从金融学角度来讲,相较于投机而言,投资的时间段更长一些,更倾向于是为了在未来一定时间段内获得某种比较持续稳定的现金流收益,是未来收益的累积。

企业的投资活动明显地分为两类:一类是为对内扩大再生产奠定基础,即购建固定资产、无形资产和其他长期资产所开展的活动;另一类是对外扩张,即对外进行股权、债权投资所开展的活动。

#### 2. 项目及其特性

对于企业而言,无论是哪一类投资活动,往往都以一定的项目来体现。项目就是指一次性的任务或工作。

目前对项目的定义有多种,美国项目管理权威机构项目管理协会(PMI, Project Management Institute)认为,项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性工作;德国 DIN69901 认为,项目是指具有预定的目标,具有时间、财务、人力和其他限制条件,具有专门的组织而实施的唯一性任务。

联合国工业发展组织(UNIDO):一个项目是对一项投资的一个提案,用来创建、扩建或发展某些工厂,以便在一定周期内增加货物的生产或社会的服务。

世界银行:所谓项目,一般是指同一性质的投资(如设有发电厂的输电线路的水坝)或同一部门内一系列投资(如城市项目中市区内的住房、交通和供水等)。有些项目,只为特定的投资或比较全面的调查研究提供技术援助。项目还可以包括向中间金融机构的贷款,为它的一般业务活动提供资金;或向某些部门的发展计划发放贷款。项目既包括有形的,如土

本工程的建设和设备的提供,也包括无形的,如社会制度的改进、政策的调整、管理人员的培训等。

尽管对项目定义形式不同,从总体来看,项目定义均包含三层含义:①项目是一项有待完成的任务,有特定的环境 and 要求;②在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等),在规定的时间内完成任务;③任务要满足一定的性能、质量、数量、技术指标要求。

根据这个定义,可以得出项目所具有的如下特性:

(1) 目的性。任何一个项目都是为了实现特定的组织目标服务的,因此任何一个项目都必须预先设定组织的目的和项目的目标。这些目标包括两个方面:一是度量项目工作本身的目标,如项目的工期、成本等;二是度量项目产出物的目标,如项目产出物的质量等。

(2) 产品或服务的唯一性。项目所涉及的某些内容是以前没有被做过的,也就是说这些内容是唯一的。即使一项产品或服务属于某一大类别,它仍然可以被认为是唯一的。比方说,我们修建了成千上万的写字楼,但是每一座独立的建筑都是唯一的——它们分属于不同的业主,作了不同的设计,处于不同的位置,由不同的承包商承建等。当然许多产品或服务类项目会有一些共性的东西,但是它们并不影响整个项目的唯一性。

(3) 时限性。时限性是指每个项目都有明确的开端和结束。当项目的目标都已经达到时,该项目就结束了,或是当我们已经知道,已经可以确定项目的目标不可能达到时,该项目就会被中止。时限性并不意味着持续的时间短,许多项目会持续好几年。但是,无论如何,一个项目持续的时间是确定的,项目是不具备连续性的。许多工作在某种意义上说都是有时限性的,因为它们都会在某一点上结束。比如,一个自动化工厂的装配工作会有暂停的时候,这个工厂本身也会有停工的时候。但项目与此有根本性的不同,因为项目是在既定目标达到后就结束了,而非项目型的工作会不断地有新的工作目标,需要不断地工作下去。

(4) 制约性。项目的制约性是指每个项目都在一定程度上受客观条件的制约。客观条件对于项目的制约涉及各个方面,其中最主要的制约是资源的制约。这包括:人力资源、财力资源、物力资源、时间资源、技术资源、信息资源等各方面的资源制约。首先,任何一个项目都是有时间限制的(项目的工期限制);其次,任何一个项目都有预算限制(项目的成本限制);另外,一个项目的人员、技术、信息、设备条件等都是有限制的。

综上所述,为了严格起见,本书所讨论的酒店投资或投资项目是指:按照一个独立的总体设计安排进行投资的酒店工程,或酒店的新建、扩建、改建工程,或者是一个独立的酒店并购标的物。

### 1.3.2 酒店投资决策的含义

#### 1. 酒店投资决策的定义

所谓投资决策是指投资者为了实现其预期的投资目标,运用一定的科学理论、方法和手段,通过一定的程序对投资的必要性、投资目标、投资规模、投资方向、投资结构、投资成本与收益等经济活动中的重大问题所进行的分析、判断和方案选择。投资决策是企业经营管理环节的重要过程。简单而言,就是企业对某一项目(包括有型资产、无型资产、技术、经营权等)投资前进行的分析、研究和方案选择。投资决策是企业所有决策中最为关键、最为重要的决策,

因此我们常说：投资决策失误是企业最大的失误，一个重要的投资决策失误往往会使一个企业陷入困境，甚至破产。

酒店投资决策指投资者按照自己的意图目的，在调查分析、研究的基础上，对酒店投资规模、投资方向、投资结构、投资分配、投资项目的选择和布局等方面进行技术经济分析，判断酒店投资项目是否必要和可行的一种选择。

## 2. 酒店投资决策的特点

任何企业，包括酒店在内，其投资决策具有以下特点：

(1) 投资决策具有针对性。投资决策要有明确的目标，如果没有明确的投资目标就无所谓投资决策，而达不到投资目标的决策就是失策。

(2) 投资决策具有现实性。投资决策是投资行动的基础，投资决策是现代化投资经营管理的核心。投资经营管理过程就是“决策—执行—再决策—再执行”反复循环的过程。因此可以说企业的投资经营活动是在投资决策的基础上进行的，没有正确的投资决策也就没有合理的投资行动。

(3) 投资决策具有择优性。投资决策与优选概念是并存的，投资决策中必须提供实现投资目标的几个可行方案，因为投资决策过程就是对诸投资方案进行评判选择的过程。合理的选择就是优选。优选方案不一定是最优方案，但它应是诸多可行投资方案中最满意的投资方案。

(4) 投资决策具有风险性。风险就是未来可能发生的危险，投资决策应顾及到实践中将出现的各种可预测或不可预测的变化。因为投资环境是瞬息万变的，风险的发生具有偶然性和客观性，是无法避免的，但人们可以设法去认识风险的规律和特性，依据以往的历史资料并通过概率统计的方法对风险做出估计，从而控制并降低风险。

## 3. 酒店投资决策的意义

一个酒店投资建设项目从投资意向开始到投资终结的全过程大体分为4个阶段：酒店项目的策划和决策阶段、项目实施前的准备工作阶段、项目实施阶段、项目建成和总结阶段。项目策划和决策阶段的工作是投资项目的首要环节和重要方面。企业的决策者在面临投资决策时，必须在不同方案之间做出某些选择。

之所以酒店投资决策必须慎之又慎，还取决于以下方面的原因：

- 资本投资一般要占用企业大量资金。
- 资本投资通常将对企业未来的现金流量产生重大影响，尤其是那些要在企业承受好几年现金流出之后才可能产生现金流入的投资。
- 很多投资的回收在投资发生时是不能确知的，因此投资决策存在着风险和不确定性。
- 一旦做出某个投资决策，一般不可能收回该决策，至少这么做代价很大。
- 投资决策对企业实现自身目标的能力产生直接影响。

由此可见，酒店投资决策决定着酒店企业的未来，正确的投资决策能够使酒店企业降低风险、取得收益，糟糕的投资决策能置企业于死地，所以我们理应经过深思熟虑并在正确原理的指导下做出正确的酒店投资决策。



### 1.3.3 项目投资决策分析的工作顺序

一般采取分阶段由粗到细，由浅到深地进行。

#### (1) 投资机会研究阶段。

该阶段的主要工作：①提出投资设想，即概略的投资建议；②重点是投资环境分析；③作用是鉴别投资方向，选定建设项目，为下一步研究打下基础。

#### (2) 编制项目建议书阶段。

也称初步可研性研究阶段，围绕项目的必要性进行分析研究。该阶段的主要工作：

- 编制项目建议书，提出项目总体轮廓设想。
- 依据是国民经济和社会发展规划、行业规划和地区规划、国家产业政策等。
- 重点是酒店项目建设的必要性和可能性。

#### (3) 可行性研究阶段。

在该阶段，围绕酒店项目的可行性进行研究。

在可行性研究中，对拟投资建设的酒店项目的市场需求状况、建设条件、生产条件、协作条件、设备、投资、经济效益、环境和社会影响、风险等问题，进行深入调查研究，充分进行技术经济论证，做出项目是否可行的结论，选择并推荐优化方案，为酒店投资项目的决策单位或业主提供决策依据。

由以上分析可知，项目建议书是围绕项目的必要性进行分析研究；可行性研究是围绕项目的可行性进行分析研究，必要时还需要对项目的必要性进行进一步论证。初步可行性研究是在机会研究的基础上，对项目方案的技术、经济条件进行进一步论证。可行性研究是在初步可行性研究的基础上，通过对与项目有关的资料、数据的调查研究，对项目的技术、经济、工程、环境等进行最终论证和分析预测。

#### (4) 项目评估阶段。

在项目可行性研究报告提出后，须由具有一定资质的咨询评估单位对拟投资建设的酒店项目本身及可行性研究报告进行技术上、经济上的评价论证。评价论证时应站在客观的角度，对项目进行分析评价，决定项目可行性研究报告提出的方案是否可行，科学、客观、公正地提出对项目可行性研究报告的评价意见，为决策部门、单位或业主对项目审批决策提供依据。此外，对于重要的项目，项目建议书编写出来以后也要进行一次评估。

#### (5) 项目决策审批阶段。

酒店投资项目的主管单位或业主，根据咨询评估单位对项目可行性研究报告的评价结论，结合国家宏观经济条件，对项目是否建设、何时建设进行审定。

项目阶段是项目过程的区分，各阶段之间不能截然分开，而是具有内在的逻辑联系，在一定意义上是一种科学的程序化。

### 1.3.4 酒店投资决策分析的目的要求

#### 1. 酒店投资决策分析的目的

酒店投资决策分析的目的在于，为酒店项目的投资决策提供科学的可靠依据。