

# SMART INTEGRATED RESORT DEVELOPMENT FULL LIFE CYCLE SYSTEM

SMART 智慧平台——成功度假地产攻略

SMART 度假地产专家委员会 编



同济大学出版社  
TONGJI UNIVERSITY PRESS

SMART 智慧平台

## 成功度假地产攻略



SMART 度假地产专家委员会 编

图书在版编目 (CIP) 数据

SMART 智慧平台 : 成功度假地产攻略 / SMART 度假地产专家委员会编. -- 上海 : 同济大学出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5608-5591-2

I. ① S… II. ① S… III. ① 旅游度假村 - 房地产开发 - 研究 - 中国 IV. ① F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 185876 号

SMART 智慧平台

——成功度假地产攻略

SMART 度假地产专家委员会 编

出品人: 支文军

责任编辑: 秦蕾, 孟旭彦

特约编辑: 晁艳

责任校对: 徐春莲

装帧设计: 左奎星

版次: 2014 年 8 月第 1 版

印次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

印刷: 上海雅昌艺术印刷有限公司

开本: 889mm × 1194mm 1/32

印张: 8.5

字数: 228 000

ISBN: 978-7-5608-5591-2

定价: 120.00 元

出版发行: 同济大学出版社

地址: 上海市杨浦区四平路 1239 号

邮政编码: 200092

网址: <http://www.tongjiupress.com.cn>

经销: 全国各地新华书店

本书若有印刷质量问题, 请向本社发行部调换。

版权所有 侵权必究

# Contents 目录

## 010 | 前言

## 012 | 旅游度假地产圆桌会谈

## 050 | SMART 解析

052 如何 SMART / 王旭

## SMART 度假地产全生命周期

## 070 | SMART ( 战略 + 策划 / Strategy & Planning )

072 重建小而美的世界 / 金准

078 张宝全：当艺术与商业融合 / 刘长杰

092 借鉴海外，推动国内地产信托基金发展 / 李犁

098 对话：中国旅游度假市场的拓展战略

## 108 | SMART ( 管理 + 市场 / Management & Marketing )

110 潘小科：目的地度假酒店在中国将面对诸多挑战 / 刘扬

118 自媒体人为度假地产宣传破局 / 申晨

126 基于中国消费需求的度假酒店 / 黄骥

## 136 | SMART ( 艺术 + 设计 /Arts & Design )

- 138 如何成功打造旅游小镇 / 袁松亭
- 146 浅谈旅游地产项目生命全周期设计服务的内涵  
与其必要性 / 温祖健
- 156 旅游导向型区域一体化引领新型城镇  
——以北京市门头沟区清水镇项目实践为例 / 李文捷
- 174 神州半岛综合度假区旅游规划 / 林美秀
- 178 裸心 | 谷：把绿色周末生活卖给城里人 / 李柯达
- 188 中国杭州英皇影视文化村 / 王旭
- 196 艺术与公共空间 / 范元生

## 204 | SMART ( 研究 + 标准 /Research & Standards )

- 206 对度假地产的质疑 / 孙君
- 216 帐篷酒店，度假新境界 / AIM 竞赛组委会
- 226 中国人口老龄化的高端酒店式养生医疗保健服务 / 廖维武
- 238 对话：设计与酒店品牌的对接

## 248 | SMART ( 教育 + 培训 /Training & Education )

- 250 人力资本投资在酒店和度假村中的价值 / Catherine NG

## 255 | 附录

- 256 2013 AIM 竞赛
- 260 2013 SMART 国际度假地产开发、设计、运营与投融资大会

SMART 智慧平台

## 成功度假地产攻略



SMART 度假地产专家委员会 编

图书在版编目 (CIP) 数据

SMART 智慧平台：成功度假地产攻略 / SMART 度假地产专家委员会编. -- 上海：同济大学出版社，2014.8

ISBN 978-7-5608-5591-2

I. ① S… II. ① S… III. ① 旅游度假村－房地产开发－研究－中国 IV. ① F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 185876 号

SMART 智慧平台

——成功度假地产攻略

SMART 度假地产专家委员会 编

出品人：支文军

责任编辑：秦蕾，孟旭彦

特约编辑：晁艳

责任校对：徐春莲

装帧设计：左奎星

版次：2014 年 8 月第 1 版

印次：2014 年 8 月第 1 次印刷

印刷：上海雅昌艺术印刷有限公司

开本：889mm×1194mm 1/32

印张：8.5

字数：228 000

ISBN：978-7-5608-5591-2

定价：120.00 元

出版发行：同济大学出版社

地址：上海市杨浦区四平路 1239 号

邮政编码：200092

网址：<http://www.tongjipress.com.cn>

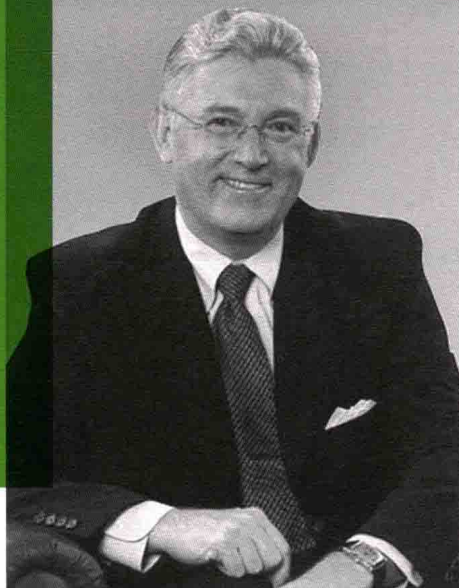
经销：全国各地新华书店

本书若有印刷质量问题，请向本社发行部调换。

版权所有 侵权必究







Steven Hicks

## 序言

# PREFACE

欢迎来到 SMART 智慧平台！

过去 18 年间，我一直在亚洲从事度假地产项目和理念的开发工作，也曾服务于世界顶级的旅游度假品牌。如今，面对中国欣欣向荣的度假地产发展势头，我认为是时候和这里的同行分享我的经验了。

SMART 度假地产全生命周期开发体系概念的提出，以及 SMART 度假地产专家委员会的成立，是我这匹业界老马与一位怀着雄心壮志的年轻人合作的结果。我们致力于将知识、能量、激情汇聚一处，构建出创新性的思维和方法，为新项目和团队提供支持，帮助其取得持久而积极的成果。

一个度假地产项目，在开发阶段显然需要知识和资源，也毫无疑问地需要一个非常清晰的步骤规划图。这个步骤规划图需要创建，不能复制。对于一家公司来说，雇佣资源去

创建新项目投入巨大，尤其是，当项目进入运营阶段后，这些资源的效用就会降低。

通过四年来在中国的度假地产项目经验，我认识到，在中国，由于需求日益增长，许多项目均不乏资金和土地，也看到有些人有在已开发或新兴市场内做出成功案例的远见。我观察到的主要问题是，开发项目往往超出了土地资产的实际水平，并且不了解也不重视创建开发战略（S）的需求、不具备管理经验（M）或不具备重视开发项目总体规划需求的内部资源。我们必须了解建设混合用途综合体或度假地产过程中建筑设计（A）的细节和复杂性；重视需求研究（R）和投资定位的价值，以确保市场地位的可持续性，满足投资伙伴的需求。任何大品牌都会通过培训（T）的方式展现对人力资本价值的重视，以便获得新的品牌形象，因为关键的不是有多少可用资源，而是要树立起足以支撑自身硬件的品牌形象大使。所有成功的企业都有一个有别于其他的核心差异，就是，你能从他们的员工身上看到他们！有这样一句管理学名言：“链条的强度取决于它最脆弱的那一环”。你最重要的资产，是你的客户和团队。

我在职业生涯中有幸得到过一些大师的支持，获得他们的尊敬、智慧和信任。我从行业最底层起步，不断学习，一直到在世界各地操作度假酒店项目，尤其引以为荣的是澳门威尼斯人。这个项目以及其他一些项目的成功，要归功于我的团队，他们愿意与我共同努力，支持项目要求，理解项目愿景，也要归功于客户对我的信任，他们相信我能够带领团队去执行，去创建一个可以满足所有股东和利益相关方的商业模式。澳门威尼斯人创下了五大商业开发之最：全世界最大的赌场度假酒店（共有3 000间客房），最大的赌场，亚洲最大的展览中心（可接待5万人，容纳380个零售店），可容纳18 000人的室内体育馆，以及专门的娱乐表演场地。它每天可接待6万名参观者，每月可接待100万名客人。我当时对具体细节知之甚少，但幸亏有一个强大的团队，我们建造了迄今仍有“亚洲拉斯维加斯”之称的度假胜地。

不能通过复制或染指个人知识产权的方式来建设新项目或品牌——那种方式虽然常见，却是对个人知识产权以及公司的极大的不尊重。项目的品牌承诺需要靠明确的愿景、创新、诚实守信以及对团队和客户的信任来建立。他人的项目或品牌是以一个将所有方面融合在一起的团队为基础建立起来的，这样的产品之所以可以持久，是因为开发团队本身都是其利益相关方；如果盲目对其加以复制，就会因为不具备将其汇集在一起的凝聚力而导致项目最终分崩离析。我在世界各地操作过许多一切需要从零开始的项目，它们当中兼具投资价值和客户价值的，都是那些创造了“新型盈利神器”的项目，而且它们在各自的

市场中至今仍保持着辨识度和商业价值。

我的一位导师教导我，度假地产项目有三个核心方面——关系、逻辑和法律。不同地域环境下，它们的优先次序也不同：

北美：法律—逻辑—关系

欧洲：逻辑—法律—关系

亚洲：关系—逻辑—法律

当面对来自这些地区的合作伙伴以及来自这些地区的人们一起工作时，请对这些方面加以考虑。我们并未被教授相同的商业过程及流程，但必须了解对方的流程。

所有操作过程的关键在于关系，我将之定义为信任。

总而言之，建设一个新项目需要艰苦的努力，需要明确的愿景、强大的资源、可靠的合作伙伴、公认的强大领导能力、良好有效的当前市场研究、了解风险的能力和意愿，以及降低风险的资深经验支持。

我们的愿景是“成为使徒”。这种说法出自《圣经》，它传达了我们在亚洲找寻最佳资源的意愿，我们愿意在你构建和实现愿景的过程中提供支持，帮助你以正确的方式完成构建。

今年是第二届 SMART 大会，对于来自新项目、供应商、行业典范以及商业伙伴的支持，我们深感欣喜。

我们的最终目标是传播我们的知识和智慧，帮助你们达成目标，并为中国的新市场和客户“创建更好的盈利神器”。

Steven Hicks, SMART 度假地产专家委员会执行主席；新加坡 SHA 酒店管理顾问有限公司总经理



**W**elcome to the SMART Solution Group. After working on Asia-based projects and concepts for the past 18 years, and for some of the world's best service providers as a seasoned veteran, it is time I depart some of my learned experience to the next generation working on China-based new development projects.

In the development of the group and the concept, it is a classic example of an experienced individual and a hungry next generation individual in China working together to bring knowledge, energy, and passion to build an innovative approach to supporting new projects and teams to achieve lasting positive results.

The development stage is a detailed phase that clearly requires knowledge, resources, and a very clear road map that is built, not copied. For a group to hire the resources to build out a new project is very expensive, and their roles and activities will perish after the business goes into the operation phase.

Over the past four years I have worked on several IR (Integrated Resort) projects in China, and I realized that with the increasing demand within China, many projects that I interfaced with had money, land, and a relationship presented to individuals with the vision to develop successful new projects in both developed and new markets. The glaring concern I have is that the development's often beyond the asset of land, which does not understand and value the need to build out a development strategy, have the Management experience or internal resources to value the need to develop a project master plan; to understand the detail and complexities of architecture & design in building a mixed-use complex, or IR; to value research to the demand, and positioning of their investment to ensure the sustainability in the market place, and to satisfy the investment partners. Any great brand values the human property through training their teams to achieve the new brand image, as it is not about the fact that there are many available resources, it is about building

brand ambassadors to support your hardware. All great groups have a core difference - you see the brand in the people! There is a classic management statement that "you are as strong as your weakest link". Your most valued asset is your customers and your team members.

I have been blessed to spend my working life supported by very strong mentors who invested in me respect, wisdom, and trust. I have the knowledge of working my way up from the bottom of the industry to working on projects around the world, and leading the opening of the first IR, the Venetian Macau. I contribute my fortunes of success to be valued to lead this and other projects, to having fellow team members who wanted to work with me and support the project requirements, to understanding the project's vision, and to be able to lead people to execute, and create the business model to satisfy all shareholders, and stakeholders.

At its development stage it was 5 huge businesses under one complex roof: the largest casino resort with 3,000 rooms, the largest casino in the world, the largest exhibition center in Asia that could handle 50,000 people, 380 retail outlets, an indoor stadium for 18,000 people, a purpose-built venue for an entertainment show. It busied in 60,000 visitors a day, and would have 1,000,000 guests visit it every month. Little did I know it, but with a great team we built a destination that to this day is the icon of Asia's Las Vegas.

Building a green field new project or a brand is not being able to copy, or get your hands on individual's IP (intellectual property) - this practice is common, but is very disrespectful to both the individual and the company. Lasting projects build their brand promise through clear vision, innovation, honesty and trust to their teams and customers. When you take another's idea or concept, you must understand that the project and brand is built with a team that weaves all aspects together, and that product will last as the development team are stakeholders, when you copy there is no binding to keep it together as the project develops. Best said it falls apart!

I have built many projects

from a white piece of paper over the years around the world, and the ones that had investor and customer value are those that built a "new mouse trap". All of the projects are still in their respective markets, and valued business's.

I was taught by one of my mentors that business projects works with three core aspects: relationship; logic; law.

In the three zones of the world's markets the flow of the aspects is different:

In North America it is law - logic - relationship;

In Europe it is logic - law - relationship;

In Asia it is relationship - logic - law.

Think about these aspects as you interface with partners, and people from these areas in working together. We are not taught the same business processes and flows, but must understand each other's process.

The key to all of the processes is relationship, which I define as TRUST.

To close, building a new project is just hard work. It requires a clear vision. It requires strong resources, dependable partners, strong proven leadership, good valid current market research, being able and willing to understand the risk, and getting experienced support to mitigate them.

Our overall vision is "to be fisher of men", that is a biblical phrase that translates that we want to find the best resources in Asia, that can support you to build and achieve your vision and let us help you build it right.

This year is our second conference, and we are more than pleased with the support from new projects, suppliers, market leading role models, and commercial partners.

It is our ultimate goal to help others by departing our knowledge and wisdom, to help each of you achieve your goals, and to "build better mouse traps" for the new markets, and customers in China.

Steven Hicks, SMART Solution Group Executive Chairman, Managing Director, SHIA Group Asia Pte.Ltd.

# Contents 目录

## 010 | 前言

## 012 | 旅游度假地产圆桌会谈

## 050 | SMART 解析

052 如何 SMART / 王旭

## SMART 度假地产全生命周期

## 070 | SMART ( 战略 + 策划 / Strategy & Planning )

072 重建小而美的世界 / 金准

078 张宝全：当艺术与商业融合 / 刘长杰

092 借鉴海外，推动国内地产信托基金发展 / 李犁

098 对话：中国旅游度假市场的拓展战略

## 108 | SMART ( 管理 + 市场 / Management & Marketing )

110 潘小科：目的地度假酒店在中国将面对诸多挑战 / 刘扬

118 自媒体人为度假地产宣传破局 / 申晨

126 基于中国消费需求的度假酒店 / 黄骥

## 136 | SMART ( 艺术 + 设计 /Arts & Design )

- 138 如何成功打造旅游小镇 / 袁松亭
- 146 浅谈旅游地产项目生命全周期设计服务的内涵  
与其必要性 / 温祖健
- 156 旅游导向型区域一体化引领新型城镇  
——以北京市门头沟区清水镇项目实践为例 / 李文捷
- 174 神州半岛综合度假区旅游规划 / 林美秀
- 178 裸心 | 谷：把绿色周末生活卖给城里人 / 李柯达
- 188 中国杭州英皇影视文化村 / 王旭
- 196 艺术与公共空间 / 范元生

## 204 | SMART ( 研究 + 标准 /Research & Standards )

- 206 对度假地产的质疑 / 孙君
- 216 帐篷酒店，度假新境界 / AIM 竞赛组委会
- 226 中国人口老龄化的高端酒店式养生医疗保健服务 / 廖维武
- 238 对话：设计与酒店品牌的对接

## 248 | SMART ( 教育 + 培训 /Training & Education )

- 250 人力资本投资在酒店和度假村中的价值 / Catherine NG

## 255 | 附录

- 256 2013 AIM 竞赛
- 260 2013 SMART 国际度假地产开发、设计、运营与投融资大会

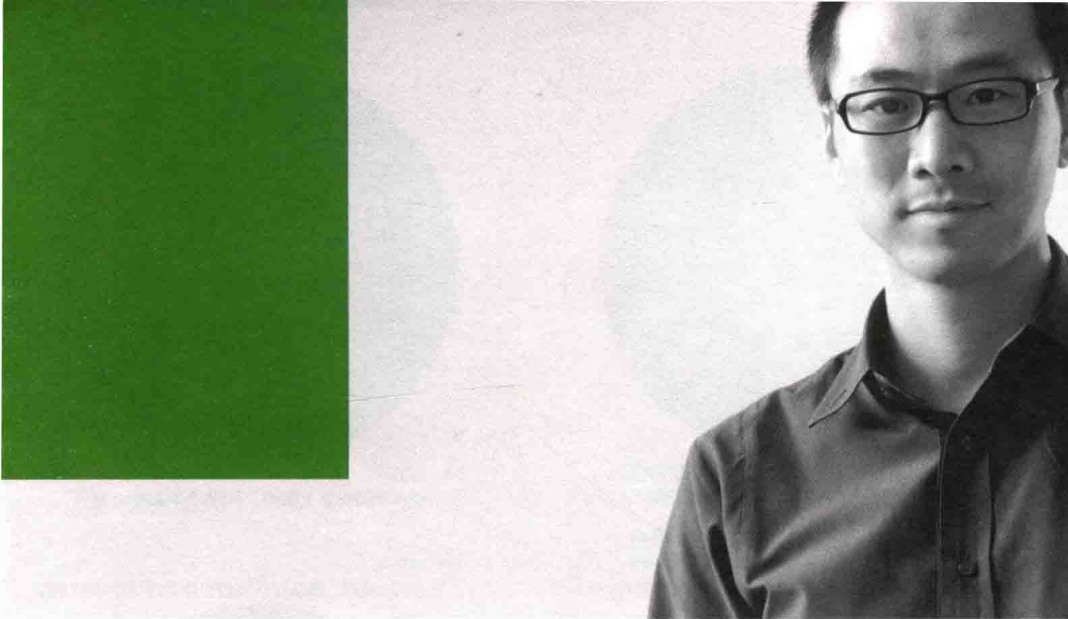
# 前言

王旭

## FOREWORD

从 2012 年和 Steven Hicks 先生共同提出 SMART 度假地产解决方案迄今已经过去了两个年头，在这段时间里，因为 SMART 平台的机缘有幸结识了度假地产相关各个领域的许多专家前辈，对度假地产的打造及产业链认知达到了新的高度，不能不说是非常幸运的。此书将部分专家的理论及观点集结成册，以此作为对从事度假地产的同仁及相关人士的回馈。

在 SMART 度假地产平台形成的过程中，尤其要感谢我的两位老师和引路人：一位是今典集团的张宝全先生，作为罕见的跨界奇才，他身兼导演、艺术家、地产发展商和美术馆长多重角色，也是问题和需求的提出者。他所创建的红树林度假世界作为中国大陆第一个真正意义上的度假生活方式原型，对整个行业，从策划定位，到设计研发，到人力资源，到管理运营都提出了新的要求，也进一步激发了我们去回应与解决这些问题的激情与决心，一个行业的发展与这样的领军人物是密不可分的。从张宝全先生身上，我学到了发散拓展的思维方式。而另一位则是问题的回应者，前澳门威尼斯人总裁 Steven Hicks，他是澳门威尼斯人的缔造者和总指挥官，他与我探讨的不仅仅局限于开发与建造层面，而是包含了博彩、酒店、商业、娱乐各业态类型，从整体品牌定位策略，到产品研发、市场推广、人力资源架构搭建、运营及各业态间优化整合的庞大系统工程。Steven 先生面对巨型项目时的泰然自若与胸有成竹，我想，



除了基于他 40 多年的度假地产经验和 160 多个完整项目的锤炼以外，更是与他身上那种与生俱来的乐观精神分不开的。从他身上，我学到了如何聚焦核心问题，以及如何搭建系统平台。

在这两位先生一问一答之间，我们的 SMART 度假地产专业平台应运而生，到目前为止已经汇聚了跨越 40 多个领域的近百位专家，从品牌到运营，从设计到管理，从投融资到教育培训，从新媒体传播到产品研发。而每一位专家所代表的不仅仅是其自身经验，更是他们背后的庞大资源库。每年的度假地产峰会只是 SMART 呈现给大家的学习平台之一，我们更看重的是在日常度假地产项目中，可以帮助项目勾勒更清晰的目标，建立更稳健有序的行进流程，使不同业态间达成更好、更高效的协作，以及最终呈现给游客与投资人更好的结果。

中国的地产行业已经从一次性的销售向平台化、内容化、服务化、运营化转型，旧有的游戏规则已经无法承载行业新的需求与标准，我们期待着 SMART 可以对中国度假地产行业的转型与发展起到积极的促进作用！

王旭，SMART 度假地产专家委员会秘书长；ZNA 泽碧克建筑设计事务所董事，执行总监；AIM 组委会主席





▲ Catherine NG  
澳大利亚博士山学院 (Box Hill Institute)  
国际项目与跨国交付总监

▼ 李文捷  
易肯 ETOWN DESIGN 设计总裁、首席规划师



▼ 林美秀  
AECOM 旅游规划设计总监



▲ 陈宗冰  
传奇旅游投资 (集团) 有限公司总裁

▼ 李浩江  
浩睿 (英国) 精品奢华酒店管理公司大中华区总裁



▼ Steven Hicks  
新加坡 SHA 酒店管理顾问有限公司总经理

