

饭店管理

精品系列丛书

丛书主编 马勇 许京生 高天明

FANDIANTOUZICELUE
YU JINGXIHUAJIANSHEGUANLI

饭店投资策略 与精细化建设管理

马勇 周娟◎编著

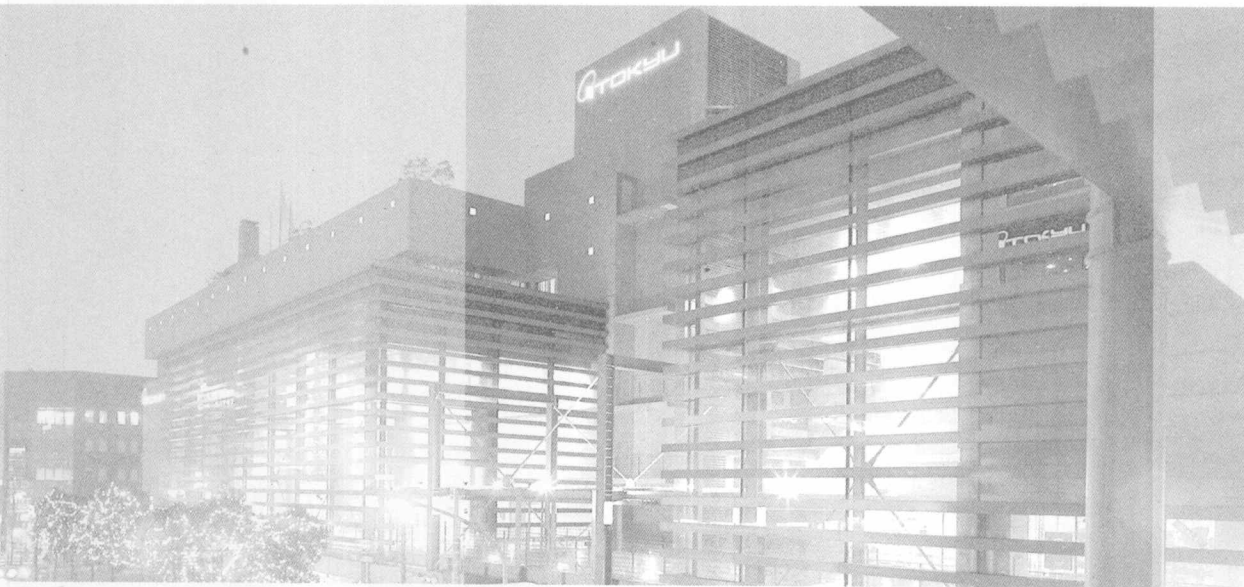
中国旅游出版社

饭店管理

精品系列丛书

饭店投资策略 与精细化建设管理

丛书主编 马勇 许京生 高天明



马勇 周娟◎编著

FANDIANTOUZICELUE
YU JINGXIHUAJIANSHEGUANLI

中国旅游出版社

责任编辑：付 蓉

装帧设计：缪 惟 何 杰

责任印制：李崇宝

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店投资策略与精细化建设管理/马勇, 周娟编著. -北京:
中国旅游出版社, 2007. 11
ISBN 978-7-5032-3307-4

I. 饭… II. ①马…②周… III. ①饭店-投资-研究
②饭店-企业管理-研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 169038 号

书 名：饭店投资策略与精细化建设管理

编 著：马 勇 周 娟

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.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cnta.gov.cn

发行部电话：010-85166507 85166517

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：2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：22.25

印 数：1-5000 册

字 数：410 千

定 价：32.00 元

I S B N 978-7-5032-3307-4

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



马 勇

教授，澳大利亚悉尼科技大学博士。1982年开始从事饭店管理的教学与管理咨询工作。现任湖北大学旅游发展研究院院长，同时兼任教育部工商管理教学指导委员会旅游与饭店管理学科组组长，中美两国大学旅游与饭店学院院长联盟中方主席，中国酒店“金枕头奖”和“星光奖”高级评委兼颁奖主持嘉宾等，是华美达光谷酒店等十多家中外饭店集团的投资与管理顾问，经常担任国内外各类饭店高峰论坛的特邀主讲嘉宾。目前主要研究及咨询方向为饭店投资策略盈利模式和饭店品牌管理。

E-MAIL:MYTCN@163.COM



周 娟

湖北大学饭店管理专业硕士毕业，现为宁波大学旅游系饭店投资规划管理课程讲师，曾参与过多家长星级饭店的投资咨询研究工作。主要研究方向为饭店战略管理、饭店投资策略与盈利模式。



策划编辑◎付蓉

责任编辑◎付蓉

封面设计◎缪惟/何杰



中国旅游出版社

[HTTP://WWW.CTTP.NET.CN](http://www.cttp.net.cn)

地 址：北京建国门内大街甲9号

邮 编：100005

发行部电话：010-85166507 85166517

编辑信箱：RONGFU777@SINA.COM

序

21 世纪,全球经济形态急剧变革,中国在东南亚及世界经济圈中的地位 and 作用不断提升。伴随这一发展,中国旅游业日益兴旺发达,并保持着强劲的持续发展势头。根据预测,2020 年中国将成为世界第一大旅游目的地国,这将极大地推动中国饭店业新一轮的投资发展。

饭店作为旅游业的三大支柱产业之一,是旅游生产力的重要组成部分。入世以来中国饭店业的国际化、市场化程度步步加深,国际饭店集团纷纷加剧了在中国的投资和布点,市场争夺战愈演愈烈。虽然我国饭店业在过去短短 20 多年的发展中取得了令人欢心鼓舞的硕果,大大小小的饭店集团如雨后春笋般地涌现,但是由于我国饭店业发展的时间较短,本土饭店在经营管理和投资运营等多个方面都与国外著名的饭店集团存在着较大的差距。我国饭店业要迎战国际饭店业巨头,必须从投资的源头上优化饭店的成长基因,确保新一轮饭店投资建设的专业化与合理性,从而占据竞争的高起点。

正是在这样的背景下,国内著名的饭店战略管理研究资深专家、教育部工商管理教学指导委员会旅游与饭店专业学科组组长、湖北大学旅游发展研究院院长马勇教授和饭店管理理论研究新锐、宁波大学旅游系青年讲师周娟两位作者合著了《饭店投资策略与精细化建设管理》一书。感谢作者为我们提供了一份如此丰厚的精神大餐。本书是一本全面论述饭店投资与规划建设及探讨盈利模式问题的专著,将对欲从事或正在从事饭店投资运营的管理者们有很好的启迪和借鉴作用。全书包含投资和建设两部分内容:投资篇全面涉及了饭店投资策略的方方面面,既有理论的探索,也有实证的分析;既有战略规划,也有战术技巧;既有国际饭店业投资管理的经验总结,也有对本土饭店投资的系统论述。建设篇全面系统地介绍了饭店从筹建到开业前的方方面面,内容翔

实、分析透彻、研究深入，读后令人受益匪浅。可以说，本书在中国饭店的投资理论研究上达到了一个新的高度，对我国饭店业发展将起到很大的推动作用。

因此，我愿意把它推荐给广大的读者朋友，我相信大家读后也一定会收获良多；同时我也相信，在大家的共同努力下，中国的饭店业定会会长盛不衰！

许京生

• 2007年10月

目 录

第一章 导 言	(1)
第一节 饭店项目投资的界定	(1)
第二节 国内外饭店投资发展的阶段回顾	(9)
第三节 中国饭店业投资发展的未来趋势	(17)
第四节 国内外饭店投资管理的成功启示	(26)
第二章 饭店的基本属性	(32)
第一节 饭店的界定	(32)
第二节 饭店的供给属性	(36)
第三节 饭店的需求属性	(46)
第三章 饭店项目的投资价值分析	(53)
第一节 饭店项目的投资价值诉求	(53)
第二节 饭店项目的投资价值实现	(62)
第三节 饭店项目的投资价值评价	(67)
第四章 饭店项目的投资环境策略	(74)
第一节 投资环境概述	(74)
第二节 饭店项目的投资环境因素分析	(77)
第三节 饭店项目的投资环境评价	(81)
第四节 案例：某五星级饭店项目投资环境分析	(88)

第五章 饭店投资项目的类型与等级定位	(93)
第一节 饭店的投资类型	(93)
第二节 饭店的等级划分	(100)
第三节 饭店投资类型与等级的选择	(103)
第六章 饭店投资项目的区位选择	(112)
第一节 饭店投资的区位因子	(112)
第二节 饭店投资的地域选择	(117)
第三节 饭店投资的地点选择	(119)
第四节 我国部分城市的饭店投资区位评估	(124)
第七章 饭店项目的投资渠道选择	(131)
第一节 饭店投资渠道的解读	(131)
第二节 饭店投资渠道选择的影响因素	(135)
第三节 饭店投资渠道的选择与组合模式	(136)
第四节 饭店投资资金的筹集	(147)
第八章 饭店投资项目的功能规划与设计	(154)
第一节 饭店总体的布局规划与设计	(154)
第二节 饭店前厅的功能布局规划	(165)
第三节 饭店客房的功能规划与设计	(176)
第四节 饭店餐饮设施规划	(187)
第九章 饭店投资项目的建筑与装修设计	(197)
第一节 饭店建筑装修的设计理念	(197)
第二节 饭店的总体建筑设计	(202)
第三节 饭店的机电工程设计	(208)
第四节 饭店的室内装修与装饰设计	(219)

第十章 饭店项目的基本建设与开业准备	(233)
第一节 饭店的基本建设组织及其任务	(233)
第二节 饭店的建设工程管理	(239)
第三节 饭店的开业准备	(253)
第十一章 饭店项目投资经营的盈利模式	(260)
第一节 饭店盈利概述	(260)
第二节 饭店投资的盈利模式类型	(263)
第三节 饭店投资的盈利模式选择	(269)
附录 I 建设都市 RBD, 打造城市地标	
——关于某宾馆五星级酒店总体开发项目建议书报告	(271)
附录 II 饭店星级的划分及评定	(288)
参考文献	(348)

第一章

导 言

本章导读

本章从饭店投资的界定入手,介绍了饭店投资的形式、管理过程以及优势与风险。首先明确了饭店投资的相关概念与内容,接下来又通过国内外饭店投资发展的阶段性回顾,着重剖析了国外饭店投资发展的阶段特点,以及中国现代饭店时期的发展历程和发展现状。在此基础上,结合当前国际饭店业竞争态势,对中国饭店业未来投资发展趋势进行了预测,并总结了国内外饭店投资管理的成功要素。

核心概念

饭店投资;发展阶段;发展趋势;成功要素

第一节 饭店项目投资的界定

行业投资是旅游业发展的首要环节。饭店业的飞速发展得益于社会对它的投资热潮。小到饭店产品投资,大到饭店产业投资,还有常见的饭店企业投资都属于饭店投资的范畴。不论是从旅游行业内部还是进行跨行业比较,饭店行业都具有得天独厚的投资优势,这也是它吸引多方投资主体的原因。

饭店项目投资简称“饭店投资”。它是以饭店项目为客体的一种投资行为,是将资金投放到饭店的某项生产活动中,预期回收比原始投资更大资金的经济行为。

一、饭店项目投资的形式

由于饭店项目的内涵广泛,饭店项目投资也包括多种形式,见表1-1。

表 1-1 饭店项目投资形式一览表

划分方法	饭店项目投资形式	投资特点
按项目范畴分	饭店产品投资	以饭店产品为投资客体
	饭店企业投资	以饭店企业为投资客体
	饭店行业投资	以饭店行业为投资客体
按项目性质分	饭店新建性投资	投资大、工期长、回收慢
	饭店扩建性投资	新增固定资产价值不能超过饭店原有固定资产的 3 倍,具有与新建性投资类似的特点
	饭店更新性投资	投资少、工期短、收效快
按投资主体分	国家性饭店投资	中央财政支出
	地方性饭店投资	地方财政支出
	部门性饭店投资	部门自筹资金
	企业性饭店投资	营业积累筹资
	个人性饭店投资	合法个人财产投资
	国际性饭店投资	外资投资

(一) 按照项目范畴可以划分为饭店产品投资、饭店企业投资和饭店行业投资三种项目形式

1. 饭店产品投资

以饭店产品为投资客体。饭店产品包括有形设施 and 无形服务。对前者的投资主要体现为设施设备的购置、改造与更新;对后者的投资主要体现为以提高服务质量为目的的人才引进、员工培训、管理制度更新、企业文化创新等一系列人力资源管理投资。一般而言,饭店产品投资以旅游企业投资为基础,同时是旅游企业投资过程中一个重要项目内容。

2. 饭店企业投资

以饭店企业为投资客体,是最常见的一种饭店投资行为。主要体现为从无到有、饭店企业的新建或对现有非饭店建筑按照饭店的功能布局进行的饭店企业改造,同时也包括现有的饭店企业为提高档次、扩大规模而进行的追加性投资。饭店企业投资是与饭店市场的总量与结构息息相关的一种投资行为,也是本书要探讨的主要内容。

3. 饭店行业投资

以饭店行业为投资客体,是非饭店行业企业为寻求多元化发展可能进行的一种跨行业投资行为。表现为非饭店行业的企业财团以大量资金注入饭店行业,按照一定的结构,有体系、成规模地收购或新建饭店,发展多元化经营,延伸产业链条,

以增强企业的抗风险能力,获取更大的经济和社会效益。如烟草行业“云南红塔集团”、金融行业“中国银行系统”都凭借其自身雄厚的资金实力投资饭店行业,开展多元化经营。饭店行业投资以饭店企业投资为切入点。

(二) 按照项目性质可以划分为饭店新建性投资、饭店扩建性投资、饭店更新性投资三种项目形式

1. 饭店新建性投资

即按照饭店总体规划与初步设计要求,从无到有对饭店的新建或对现有非饭店建筑按照饭店的功能布局进行的饭店改造,也包括新增固定资产价值超过饭店原有固定资产价值3倍以上的扩建项目投资。它是投资主体以社会需求为导向,以谋求利益为目标的一种饭店固定资产投资行为。它的特点是投资大、工期长、回收慢。

2. 饭店扩建性投资

即在原有的饭店规模基础上追加投资,适当增建部分设施,扩大饭店现有服务项目的生产经营规模、提升服务档次,以谋取更大的经济利益。它是对饭店原有固定资产的扩大再生产。但其新增固定资产价值不能超过饭店原有固定资产的3倍。它和新建性投资一样都属于基建投资,具有类似的投资特点。

3. 饭店更新性投资

即投入资金对饭店内部原有的设备设施或业务流程进行挖掘改造、技术更新,使饭店产品不断提高档次,服务质量上升到新的水平,以适应饭店市场的新需求,提高投资主体的经济效益。如对客房、餐厅的重新装修等。相对于新建性投资和扩建性投资来说,它的特点是投资少、工期短、收效快。

(三) 按照投资主体可以划分为国家性饭店投资、地方性饭店投资、部门性饭店投资、企业性饭店投资、个人性饭店投资和国际性饭店投资六种项目形式

1. 国家性饭店投资

即从国家对外交往以及国际接待的需要出发,从中央财政收入中拿出部分资金投入个别饭店的建设项目中去,主要集中在饭店新建性投资领域。

2. 地方性饭店投资

即从各省、市、自治区的地方利益出发,从地方财政收入中抽资投放在饭店建设领域。

3. 部门性饭店投资

即以部门利益为目标,社会行政、事业各部门通过自筹资金,投放到饭店的生产活动中。

4. 企业性饭店投资

即有独立法人资格的企业，从企业自身的营业积累中筹资投放到饭店的某项生产活动中。

5. 个人性饭店投资

即具有独立行为能力的个人，以其合法个人财产进行饭店投资。

6. 国际性饭店投资

即国外饭店集团或个人通过外资直接投资。

除了部分国家性饭店投资依靠国家预算拨款以外，其他投资主体都主要以自筹方式筹集建设资金，资金来源可以分为股权资金和债务资金两类。股权资金包括吸收直接投资（如合资经营或合作经营）发行股票筹集自有资本以及来源于折旧和税后未分配利润的企业保留盈余资金；债务资金包括发行债券、向金融机构及非金融机构借款和租赁筹资。

二、饭店项目投资的管理过程

项目投资的根本目的是为了获取收益，增加价值。因此，饭店投资管理就是为了获得最大投资收益，而对投资项目进行决策、计划、组织、实施、控制的过程。饭店投资项目的管理按照其过程可分为投资项目的先期管理，即投资决策管理；投资项目的实施管理，即投资建设管理；投资项目的回流管理，即投资回报管理三个阶段，又称为饭店投资的前期、中期、后期管理。

（一）投资决策管理

饭店投资先期，是指从投资意向到项目的研究与决策这一段时间。这一阶段，管理的中心内容是对饭店投资项目的科学论证研究和评估决策。因此这一阶段是饭店投资管理的决策性阶段。饭店投资项目能否立项，投资的规模大小、选址分析、投资类型，资金来源渠道及其利用方式，技术和设备的选择等饭店投资的重大问题，都在这一阶段完成。饭店投资先期的决策管理主要由以下几个环节的内容构成：

1. 饭店投资项目策划

即提出饭店投资意向或称饭店项目选定。这是对饭店项目的投资方向提出的原则设想。以对某地区饭店行业的市场调查预测为基础，选择最佳的投资机会，提出饭店投资项目。这一环节的研究比较粗略，其目的是要找到投资的方向和领域。

2. 提交饭店项目建议书

即成立饭店投资项目，又称立项。项目建议书是投资机会的具体化，一般由提出饭店项目的单位，或部门、地方委托设计院或咨询公司经过详细的调查后编写。

主要包括饭店项目建设的必要性及其主要依据,饭店项目的开发建设条件、投资估算、资金筹措设想,以及简单的经济效益和社会效益分析(参见附录 I)。

3. 编制饭店项目可行性研究报告

可行性研究是饭店投资决策管理工作的中心环节。在立项即项目建议书批准之后,就要组织各方面的专家和饭店实际工作者,对饭店投资项目进行科学的、详细的研究论证,提出项目的可行性研究报告(设计任务书)。它是在项目建议书的基础上进行的更深入研究,充分论证饭店项目建设的必要性、政策的可能性、技术的可行性,以及经济上的合理性,重点对饭店项目建设的客源市场进行分析;详细进行筹资计划和投资估算;全面分析投资效益。

4. 饭店投资项目评估与审批

饭店投资项目评估是对投资项目的可行性研究报告进行评价,形成评估报告作为饭店项目决策的最后依据。项目评估一般是委托建设单位和投资部门以外的中介咨询机构进行,以求评估的科学、公正、客观。评估是对饭店投资项目的最后审查和核实,因此具有权威性,是投资决策科学化不可缺少的组成部分。项目评估以后,批准了饭店项目的可行性研究报告,就正式做出了饭店投资决策。

(二) 投资建设管理

投资建设期指饭店项目决策以后从建设选址到竣工验收、交付使用这一段时间。这一阶段,管理的中心任务是实现前一阶段的饭店投资决策目标,把饭店投资意向变成现实。因此这一阶段是饭店投资管理的行动环节。饭店的投资建设管理主要包括以下几方面的内容:

1. 饭店设计

包括初步设计和施工图设计。初步设计是饭店项目可行性研究(设计任务书)的继续和深化,对饭店项目各项技术经济指标进行全面规划,作为组织施工的主要依据。为了搞好饭店初步设计,必须进行一系列工程技术勘察和社会经济调查,取得翔实的第一手资料,并且在初步设计之后,应进行技术设计,作为初步设计的具体化。

施工图是在初步设计和技术设计的基础上,用图纸把饭店投资项目加以形象化描述,具体指导施工建设,一般包括:施工总平面图、房屋建筑总平面图、安装施工图、综合布线施工图等,以及各类设备和材料明细表。

2. 施工准备和施工

饭店设计方案确定后,依据已批准的可行性研究报告中关于项目建设进度的安排,就要着手施工前的准备工作。其目的是确保饭店施工建设的顺利进行。主要内容有饭店建设设备和原材料的订货和采购,根据施工设计图编制施工组织设计和施工图预算,建筑工程招标,以及征地、拆迁、辅助性临时房屋建设等。

施工是把饭店项目的设计变成现实的关键环节,是投资决策与投资回收的重要连接点,施工质量如何、成功与否直接影响饭店项目建设。对饭店施工环节的管理将在第十章第二节中做系统介绍。

3. 饭店开业准备

在饭店投资项目正式竣工交付经营以前,必须提前做好饭店开业前的各项准备工作。包括酒店服务人员与管理人才的招聘与培训、饭店服务设备的评估与选购、饭店经营管理系统的建立和饭店经营前期的市场推广。具体内容将在第十章第三节中详细介绍。

4. 竣工验收、全面试营业

这是饭店建设管理阶段的最后一个环节。竣工验收的目的是要按照设计要求检查施工质量,及时发现和解决问题,保证饭店投资项目建成后达到设计要求的各项技术经济指标。验收合格后,应及时办理固定资产交付使用的转账手续,然后饭店开始全面试营业。

(三) 投资回报管理

投资回报管理是饭店投资管理的最后一个阶段。饭店项目经过这一阶段,实现生产经营目标,归还贷款,收回投资。因此,在以“生财”为目的的投资活动中,投资回报管理是管理的中心环节。它的根本任务就是研究如何以比较低的成本达到最好的效果。这一阶段的主要内容包括:

1. 饭店投资项目的总体评价

在饭店建成经营后一年左右,对该饭店项目进行全面评价,做出专门的总结评价报告。具体包括以下内容:

- 饭店在服务、财务、管理方面存在的问题及其原因;
- 饭店建成后,在资金估算、建设进度等方面同项目审定时测算的数据是否存在偏差及其原因;
- 饭店建设过程中对原项目设计或原评估的重大修改及其原因;
- 饭店经营以来的财务效果与原预测的偏差及其原因;
- 饭店经营以后对社会、经济和环境的影响程度;
- 为使饭店经营能获得最大的经济效益而采取的一系列措施。

2. 饭店经营目标的实现

为了确保投资的如期回收,必须按计划逐年实现利润目标。这就需要首先控制生产成本,从微观上努力降低饭店产品的单位生产成本,从宏观上提高饭店的投入产出效率,从根本上保证产品在市场上的竞争能力;其次要提高产品质量,建立严格的饭店服务管理与质量控制系统,在产品标准化的基础上进一步追求优质服务和

超值服务，以此提升饭店产品的市场竞争力；再次要拓展产品功能，特色化与多元化经营相结合，开发更深、更广的饭店服务产品，争取更大的市场。

3. 资金回收

饭店建成转入正常经营后就要逐年从收入中收回投资，偿还借款。为了确保资金的正常回收，要建立一整套规章制度。在项目投资前的筹资阶段，投资商应与银行或其他金融机构签署贷款合同或协议，规定投资的回收时期、回收量以及规避风险的措施。中外合资饭店在筹资过程中尤其要注意汇率问题，汇率问题又涉及到引进外资的币种问题；内资饭店关注的核心问题就是利率问题。在经营过程中，饭店应加强对债务的管理，保证按时聚集企业的盈利和折旧，适时筹措其他资金，保证归还到期的借款和到期债券的偿付。

三、饭店项目投资的优势与风险

（一）优势

改革开放后短短 20 多年的时间，饭店业引发了一轮又一轮的投资热潮。为什么面对多年来数量型增长导致的饭店市场经营举步维艰的局面，人们对饭店的投资热情仍然饱满，其原因就在于饭店投资具有如下比较优势：

1. 稳定性强

相对于其他行业，饭店投资的稳定性比较强，风险也就相应较小。比如，投资工业往往是一锤子买卖。项目成功了，投资方很快就能从中获取回报；但若投资不成功，项目建成之日可能就是亏损之时。而且对于投资失败的工业化固定资产，在不能发挥效用的同时，投资方还要承担其维护和折旧的成本费用。同工业投资相比，饭店投资的稳定性很强，一座新的饭店建成后，就能投入使用，总能带来一定的利润回报。

2. 成长性好

饭店业虽然是资金密集型行业，但饭店投资的成长性总体比较好，原因是饭店的投资建设与发展可以制造和强化级差地租效应，使得投资方借地生财，这是很多人投资饭店的一个重要原因。级差地租效应是企业通过合理的选址降低成本，取得超额利润的有效方法。饭店投资的这种级差地租效应体现在，由于饭店本身也是旅游吸引物，饭店的建成与发展会带动和繁荣其所在区域的旅游消费，从而推动该区域的经济的发展，提高该区域的人口分布密度，实现土地价值的提升。

3. 品牌化易

很多人投资饭店还可能看重的是其品牌效应。饭店的品牌效应在饭店经营过程中的贡献越来越突出。为什么一些国外的著名酒店连锁集团，如假日酒店集团，能够在不长