

物业管理条例与操作实施手册

◎主 编：刘海松



吉林音像出版社

物业管理条例与操作实施手册

(第二卷)

主编 刘海松

吉林音像出版社

六、批发商业物业管理

目前物业管理已广泛用于居住物业、写字楼、大型商业购物中心等,专门探讨批发类型物业的并不多。这是物业管理有待开发的巨大市场。

(一) 批发商业物业的市场营销管理

遵循现代市场规律,批发商和零售商一样,必须在目标市场、产品编配和服务、定价、促销和地点等方面作决策管理。

1. 目标市场决策

批发商需要明确其目标市场,即批发商经营的品种、销售方式和面向的主要消费群。他们可根据行业的标准、顾客的种类、服务的需求,或其他标准选择一个目标顾客群,在顾客群内,找出其有利可图的顾客,设计更好的商品,和他们建立更良好的关系。他们可建立自动再定货系统,建立管理培训和咨询系统,可以成立自愿连锁店,还可要求扩大定货,对小笔定货增收高价。

2. 产品编配和服务决策

批发商的“产品”即是其产品编配。为能应付迅速交货,批发商重视研究应以经营多少条生产线为宜,他们大都愿意只经营利润较高的产品线(即具有相同使用功能的系列产品)产品。他们将产品分为ABC三类,A代表利润最高的品种,C代表利润最低的品种,这三类产品的库存水平也各有不同。

批发商还要考虑哪些服务项目对于建立良好顾客关系是最重要因素,哪些服务项目应该放弃或者收费,其关键是要发现顾客所重视的特殊服务组合。

3. 定价决策

批发商一般采用传统的成本加成方法定价。定价策略就是确定每一经营品种的价格水平,乃至种类产品线的利润空间,探索采用优化的定价方法,以争取新的重要客户,扩大市场和协作机会。

4. 促销决策

运用商业广告、销售促进、宣传推广和人员销售等常用的促销方法,扩大商品销售,巩固大客户并为其服务。

5. 销售地点决策

批发商一般选址在租金低、税收低的地方营业,在物质设施和办公室建设方面投资很少,从而无法适应现代流通业的发展。因此,其材料处理系统、订单处理系统和信息现代化,以及交通位置、市场氛围等,成为批发物业建设选址必须考虑的因素。

(二) 租赁业务管理

一些以出租为主的专业、综合批发市场,以及目前的引厂入店等经营模式,物业公司必须制定招租计划,进行承租商的选配和优化。

租赁业务管理常利用计算机辅助设计(CAD)图形技术,建立物业租赁平面空间文

档,集中有效地管理商场内租赁面积的出租和使用情况以及承租户的资料,建立租赁业务管理数据库,登录相关各种费用的统计和汇总,并与智能物业综合管理系统(IBMS)和智慧卡商业结算系统(POS)(POS系统又称为销售时信息管理系统)相结合,实施水、电、租金等物业管理的核算和收费。

(三) 固定资产管理

固定资产管理是物业管理的重要内容,是指用于库存物资及大厦固定资产的有效管理与追踪,建立固定资产管理数据库,登记固定资产的产权、价值、折旧、保险状况等归档资料,并建立关系数据库,记录出入库记录、设备完好率状况、放置位置。专职管理员,通过数据的统计和整理有效跟踪设备和库存物资资源,从而强化物业管理的能力,同时将固定资料管理与楼宇设备管理系统(BMS)相结合,提供设备运行管理、保养、更换的对策与方案。

(四) 批发市场的信息化管理

批发经营管理离不开信息,信息化是现代批发业发展的必然趋向。在高度信息化社会中,由于VAN等企业间信息网络的发展,企业间准确、迅速的信息传递成为可能,对批发企业来说是重要的环境变化。目前批发行业向兼并、合并和地理扩张发展。地理扩张要求批发商懂得如何在更广泛和更复杂的地区内有效地竞争。电脑系统的使用已日益推广,这将有利于批发商在这方面开展业务。

1. 联机订发货信息网络系统

批发企业的联机订发货信息网络是批发企业与零售企业之间的订货接受网络,批发企业与厂家之间的订货网络。零售企业订货的少量多频度化,商品项目增加伴随着批发企业订货接受活动的事务处理复杂化,使处理费用上升。为了使订货接受处理省力化、迅速化,构筑了企业间的信息网络,实行联机即时处理。这就是以低费用组成企业间网络的VAN的灵活运用。

2. 在库管理、物流管理的低费用系统

为了适应商品的少量多品种化,必须利用计算机实行单种商品(单品)层次上的在库管理,即通过计算机确定单品在库管理系统,实现适时订货,进而按单品把握不同商品的销售动向,对所经营的商品进行适当的调整。

通过计算机将联机订货系统、单品在库管理系统、备货业务、配送业务有机地连接在一起,从而降低物流业务的费用。在订货接受处理阶段,计算机自动更新商品在库数量,制成备货清单、交货传票等,并确定货物装载顺序,制定配车计划,由于借助了计算机,这些作业可以非常有效率地进行。

3. 建立数据库,提供具有高附加价值的信息

通过联机订货信息网络得到的订货数据以数据库的方式存储起来,对与之交易的每个零售商店的进货动向逐一分析、加工,从而为在零售店中的销量提高提供建议信息。另外通过对交易对手POS数据、地域需求动向等数据的分析加工,并提供给交易对手,能对交易对手的销售增长起到支援和联手的作用。

4. 地域流通

地域流通 VAN 是在各地域,多个不同业种批发企业之间相互协作,为灵活运用 VAN 而设立的共同信息中心。

VAN (Value Added Network) 被称为附加价值通信网,又称流通企业的网络化和数据交换, VAN 是联接不同企业计算机的通信网。订货、接受订货、发货、货款请求、支付货款等与商品交易相关的信息都可以通过 VAN 的中介,互相进行交换。利用这种 VAN,厂家、批发企业、零售企业,甚至对包括金融机关等流通业的全体实行网络化。在网络中,不仅是数据的传送,而且按接受方的格式进行数据形式的转换等,这是一种附加了价值的数据传输。

目前批发物业从安全、高效管理等角度,采用了高度的自动化装备和先进的信息通信与处理设备,能全面获取物业的环境、人流、业务、财务及设备运行状况等信息,有更加高效便捷的服务手段,所以在管理上更为科学规范、优质高效。今天,人们把智能化物业管理看成是在传统物业管理服务内容基础上的提升。

(五) 批发商业物业的设备管理

批发商业经营设备是指从事商品流通与商品劳务活动所需要的各种建筑物与物质技术装备,是商业企业开展业务活动所必须的物质条件。批发企业组织商品流通,必须具备一定面积的仓库。各种机器设备、包装器材、工具和相应要求的营业场所等物质设备,现代物流业的仓库、产品再包装、运输等设备设施更是重要的保证系统。这些物质设备是企业进行商品经营活动的物质技术基础。如何选择和使用设备、如何进行设备的维护和更新,如何加强设备综合管理,如何设计布局营业场所等,直接关系到批发企业经营活动能否正常进行和企业经济效益的高低。

1. 设备管理的内容

商业物业设备管理的内容是指对商业企业设备全过程的管理,前者可能涉及专门技术,这里所述的设备的管理主要是指后者,通常又称公共设备,从设备选购开始,到经营活动中使用、维护、修理,直到报废为止的全过程。设备在整个运动过程中存在着两种运动形态:一种是设备的物质运动形态,它包括设备的研制、选购、验收、安装、调试、使用、维护、修理,以及设备改造更新直到报废处理的全过程,这就是设备的技术管理;另一种是设备的价值运动形态,它包括设备的最初投资,维护费用的支出、折旧,改造更新资金的筹措、积累和支出等管理工作,称为设备的经济管理。这两种运动形态的管理是同时并存、不可偏废的。

2. 设备管理的任务

设备管理的根本任务是,保证设备始终保持良好的技术状况,提高设备的利用率和使用效果,从而保证商品经营活动的正常进行。具体任务主要有以下几方面。

(1) 做好设备的选购工作。根据技术上先进,经济上合理的原则,正确选购设备,为企业提供优良的技术装备。

(2) 加强设备使用过程的控制。首先,保证设备始终处于良好的技术状态。其次,做好现有设备的挖潜、革新、改变和更新工作。再次,保证引进设备的正常运转,尽快

掌握引进设备的维修技术,解决备品备件的供应。

(3) 建立健全和严格执行设备管理制度。为了加强设备管理,企业必须建立和健全设备管理制度,如设备的使用、维修、保管等一系列管理制度。企业的设备管理部门,要严格执行设备管理的各种制度,监督设备使用部门合理地使用设备,做好对设备使用的监督和考核工作,不断提高设备的管理水平。

3. 设备的维护与维修

为保证设备的正常运转,延长使用寿命,必须做好设备的维护保养工作,注意抓好检查和修理工作,全面掌握设备零部件的磨损情况和各种设备系统的技术状况;及时地查明和清除设备的隐患;针对检查发现的问题,提出修理和改进措施,并做好修理的准备工作。

设备的修理,就是指修复和更换由于正常或不正常的原因而引起的设备损坏,使物质磨损得以补偿,恢复设备的效能。它的基本手段是恢复和更换。

设备的修理,一般是根据修理工作量的大小和修理时间的长短,分为小修、中修和大修三种。

小修理是对设备进行局部修理,它的工作量小,通常只是更换和修复少量的磨损零件,局部调整设备的机构,以保证设备能够使用到下一次计划修理。

中修理是指更换和修复设备的主要零部件和较多的磨损件,并校正设备的基准,使设备能够恢复和达到应有的标准和技术要求。

大修理是对设备进行全面的修理。它的工作量大,需要将设备全部拆卸,更换和修复全部零部件,校正和调整整个设备,全面恢复原有的精度、性能和工作效率。

为了保证修理的质量,应当认真编制好年度的大修计划和中、小修理计划,制定相应的修复标准,妥善安排修理力量,做好修理前的准备工作和修理后的验收工作,明确修理后事故的责任范围。

(六) 批发市场的仓库管理

仓库是储存保管要点,关系到产品的丢失损坏等。因此,这项管理工作是十分严谨细致的工作,必须做好。

1. 制定严格的管理制度

- (1) 制定仓库的管理规定;
- (2) 各个岗位的工作职责及操作规程;
- (3) 机器设备的安装、管理、使用规定;
- (4) 材料领取、加工、检验等规定;
- (5) 产品出厂入库的规定;
- (6) 成品发货出库等制度。

2. 安全保卫制度

- (1) 仓库都要建立值班守卫制度,对人员、产品的进出都要进行认真的检查登记;
- (2) 无关人员不得进入厂房和仓库重地;
- (3) 下班后仓库要有值班巡逻及其他安全措施;

(4) 严格执行两人以上进入仓库、锁门等制度。

3. 消防制度

(1) 建立严格的消防制度,明确各级的消防责任人;

(2) 建立严格的消防措施,配备消防用具,如消防带、消防栓、灭火具、砂包等用品;

(3) 备有先进的报警设备等;

(4) 不定期地组织消防教育和消防演习;

(5) 制定仓库危险品火灾的应急扑救措施。

(七) 批发商业物业管理的日常工作

1. 安全保卫

批发商业物业的面积大、商品多、客货流量大,容易发生各种安全问题,笨重的机器和存量过多的货物,往往会超出楼面结构的负荷。因此安全保卫要求高,应做好下列工作:

①制定严密规范的保卫制度和行之有效的安全措施;

②坚持不间断值班巡逻,以便意外事故发生时能及时处理;

③安装电子安全监视系统;

④所有固定设施、装饰品及设备,均须达到安全标准,使顾客不致意外受伤。

2. 消防工作

批发商场与仓库是较难管理的物业类型。由于商品量大、客货流量大,涉及易燃货物与材料,易造成火警;一些交易场所内货品较多,常常堵塞通道,造成环境复杂,应特别强调消防工作。一般应做好以下工作:

①制定严密的消防制度;

②管好、维护好消防设备;

③消防通道要保持畅通无阻,一旦发生火警能及时疏散人群;

④管理好义务消防队;

⑤制定一套紧急情况下的应急措施预案。

3. 公共设备设施管理

管理好机电设备,保证正常运转,是管理的一项重要工作。比如电梯、中央空调等,都必须保证正常运转,对货梯的维护要规范,要避免超负荷运转。

4. 车辆管理

车辆管理工作首先要设立合理的各种类的泊车位,国内还要考虑自行车停放处,以方便顾客的交汇往来;其次是要有专人指挥管理,维持良好的交通秩序。由于批发活动特有的集散性质,产品出厂、农产品收获的时效性较强,常常出现客、货、车流高峰。

5. 环境管理

过去,批发市场主要进行货物的大宗集散,与零售消费品市场的环境要求有较大的区别。随着批发物业功能的多样化发展,交易环境与面貌发生了很大变化。例如,全国十大批发市场之一的上海生产资料交易市场,初建于1989年,1997年成交额达33.17亿

元,成交金属材料41.28万吨,化工原料7226万吨,新旧汽车1489辆。1998年初为了改变陈旧不堪的面貌,对交易环境进行了大力改造,宽敞的交易大厅及交易室内配置有现代化的电脑设备、完善的通信网络,为进入市场交易的客户提供了一个良好的交易氛围。

6. 公共服务管理

物业管理企业受理承租户的咨询和投诉等情况,改善服务的方式和提高服务水平,负责收集商场与物业管理的相关信息,向物业管理的高层管理人员提供改善管理的依据。

第六节 酒店物业管理

一、酒店业的特点

酒店物业是我国广大城镇商业物业的主要组成部分,如与商务楼等商业物业比较,酒店物业的经营管理具有如下特点:

(一) 顾客的流动频率高

酒店的主要功能,一是餐饮,二是临时住宿。顾客到餐厅吃一餐饭少则半小时(早餐),多则2小时(中餐),最多也不会超过3小时(晚餐)。客房住宿亦是如此(除了长包房外),一般都不超过一个星期。顾客流动频率高,这是商务楼不可比拟的。

(二) 经营管理的综合性

酒店经营管理的综合性主要体现在两个方面:

1. 酒店向客人提供的产品是一种组合型产品

酒店的产品是由各种性质特点不同的物质产品和服务活动组合而成的,客人在酒店不仅消费食品或使用客房,而且消费包括食、住、游、购、行等几方面的产品和服务,从而获得利益和满足。酒店经营能根据产品的综合性制定相应的规范和措施,保证客人从入住酒店那一刻起,各个部分、各个环节都能提供客人所期望得到的利益和服务。

2. 物质利益与精神利益相结合构成顾客的最终利益

顾客在酒店内不仅消费具有物质形态的产品,如食品、房间、娱乐设施以及其他服务项目,而且,还体会到特定的环境气氛、热情的接待、周到的服务,从而得到享受和满足。有形的物质利益和无形的精神享受相结合,才是客人真正希望得到的最终利益。对酒店的印象和感受是以物质形态的产品设备为基础的,这就需要有各种专门的生产、操作、保养、维护技术。同时,优良的服务必须有素质较高的服务人员,包括一些对技艺要求较高的厨师、点心师等,做出一些美食提供给客人享用,这与写字楼、零售商业中心等商业物业有所不同,写字楼物业管理提供的仅仅是无形的服务,而零售商业中心

出售的是别人的产品。因此,有形产品与无形产品的关系,就是酒店在日常经营管理中要解决的问题,换言之,就是酒店内部的管理关系的协调和产品的质量控制。

(三) 产品生产与传递在空间上的一致性

酒店作为企业,与其他行业一样,是通过向社会提供某种类的产品和服务,从而达到实现企业的经营目标。不过,酒店所提供的产品和服务就其生产和销售的过程来说,与其他行业有着极大的差别。这种差别主要体现在酒店产品的生产和交换传递过程在时间上和空间上非常接近的,以致可以认为是同一时间、同一地点发生。而工业产品的生产和销售过程是分开的,在甲地进行生产,却一般要在远离生产的乙地进行销售。酒店产品与服务受到空间上的限制,虽然酒店中饮食产品的生产过程与客人就餐场所是分离的,但不可能相距很远,因此饮食产品的形成也被视为与传递消费在空间上是一致的,顾客必须亲临酒店,才能进行消费,得到服务。由于客源市场远离酒店,如何让潜在顾客了解酒店产品的优点,并作出相应的选择,这是酒店进行市场开发时必须解决的问题。

(四) 开拓市场的持续性

酒店不可能像写字楼一样,向顾客出售物业的所有权,即使是所谓的“长包房”,也仅是出售一定期间内的使用权而已。而且,这种“长包房”的数量,在高档酒店是控制在一定的比例之内,而其他顾客停留时间短暂且流动频率高。酒店的利润是靠住房率和顾客消费水平来支撑的,因此,每一个酒店都要根据自身条件着力开拓市场,并注意两个问题。一是做好回头客的工作。回头客是一个稳定的客源,而且通过他们的口碑联络,还可以带来新客人。二是重视公共关系的发展,最近有些研究表明,公共关系与宣传广告在费用支出方面后者大于前者,但从产生的效果来说却没有太大的差别。酒店通过公共关系活动,树立企业的良好信誉和社会形象,比之自吹自擂的商业广告更容易为顾客所接受。

当前,一些高档的酒店,为了在省外、国外进行促销,连锁经营、联合发展已经成为酒店业经营的新趋势,国际上著名的“希尔顿饭店”、“假日饭店”等都是联号经营的。在我国,1998年成立了堪称“航空母舰”级的超大型酒店促销联合体,包括了北京饭店、上海锦江饭店、广州东方宾馆、南京金陵饭店等多家著名的酒店在内,其目的也在于联合促销,协作共进,不断开拓国内、外市场。酒店的这种跨地域,持续不断的市场开拓,与只需阶段性开拓市场的写字楼、零售商业中心等有明显的区别。

二、酒店的类型

酒店类别是因人们的各种不同的消费需要而出现的,根据不同的需要,可以有不同的分类标准。

（一）按酒店的特色和宾客分类

我国目前根据酒店的特色，可分为商务会议酒店、度假型酒店、长住型酒店、汽车酒店等。

（二）按酒店的建筑规模分类

按酒店的建筑规模，目前我国酒店可分为大、中、小型三类。据有关国外资料，酒店的规模是按客房数量多少来进行划分的，一般拥有客房 600 间以上的为大型酒店；300~600 间客房的属中型酒店；少于 300 间客房的为小型酒店。

（三）按酒店的档次分类

按酒店的建筑档次和服务层次划分，可分为高档、中档、低档三类；也可以按酒店的星级标准来进行参照。

1. 高档酒店

其特色是建筑和装修档次高，各类设备设施齐全，所提供的管理服务层次也高，所以，房租及餐饮的定价也较高。目前我国列为高档酒店的，应是三星级以上的酒店。

2. 中档酒店

在建筑装修、设备、设施方面逊于高档酒店，在我国一般指一、二星级的酒店。

3. 低档酒店

通常指星级以下的各类酒店。

4. 星级酒店的标准

当今世界上酒店数量与日俱增，为了保证酒店的服务质量，树立国家旅游业的对外形象，也为了便于管理和监督，保护消费者的利益，世界上很多国家都对酒店进行等级评定。酒店的划分标准各国不一，一般分为五个等级，分别以星号的多少表示，即一星级、二星级、三星级、四星级和五星级。

（1）一星级。设备简单，提供食、宿两项基本产品，能满足客人的起码需要，设施和服务符合国际流行的基本标准。

（2）二星级。设备一般，除简单的食、宿两项基本饭店产品，还设有简单的小卖部，以及邮电、理发等便利设施，服务质量好。

（3）三星级。设备齐全，有多种综合服务设施，服务质量高。

（4）四星级。设备豪华，服务设备完善，服务项目健全，服务质量优秀。

（5）五星级。这是酒店的最高等级，其设备设施、服务项目设置和服务质量均为世界酒店业的最高水平。

在评定酒店的等级时，除了考虑上述标准外，还涉及酒店的位置、环境与气氛、设施与服务等几部分。为了便于评定等级，很多国家对酒店建筑客房面积、设施与设备条件、管理水平、服务项目和服务质量等具体方面都有详细而明确的规定。

酒店的等级并不是由每个酒店自己来评定的。在西方国家中，酒店等级一般由酒店行业组织或者由消费者的代表，例如旅行社及出租司机组织进行评定。而在发展中国

家,则多由国家旅游主管机构负责组织评定。酒店评级工作通常每年进行一次,并规定新酒店必须在开业一年以后才能有资格考评。

1985年,国家旅游行政主管部门制定了《中华人民共和国旅游(涉外)饭店星级标准》,由国家旅游局设置酒店星级评定机构,负责全国涉外酒店星级评定工作,并且具体负责评定全国三星、四星和五星级酒店。一星和二星级酒店由各省、市、自治区旅游局负责评定,并上报国家旅游局备案。

(四) 按酒店经营管理与产权关系分类

(1) 公司所属。由自己经营管理的酒店,有的是直属公司或连锁公司拥有产权并直接经营管理的酒店企业。

(2) 合同经营酒店。经营者签订租赁合同,缴交租金或管理费,业主将酒店出租给承租方,以联营公司的名义注册登记,使用其“名称”和“标记”,由租赁者负责经营管理。

(3) 特许经营酒店。即由经营管理者购买并使用某一联号公司的“名称”和“标记”的酒店,在这种方式下,购买者有产权,财政上保持独立,但在经营管理上接受联号公司的指导与协助。

三、酒店服务的基础

作为酒店服务的基础有两部分,一个是有形的物质设备基础,另一个是服务人员的素质基础。

(一) 有形的服务基础

1. 酒店的位置

位置是酒店经营成功的重要影响因素,在兴建酒店时,尽量接近繁华地段、旅游中心和文化中心。这些地方交通方便,风景秀丽,对游客有很大的吸引力,这无疑对酒店的服务创造了良好的先决条件。

2. 酒店设施

酒店设施包括客房、酒吧、宴会厅、会客厅和一些娱乐场所,如网球场、游泳池等。这些表明了酒店可以为顾客提供的服务,当然每个酒店都有自己的风格,所以在服务设施上也略有不同。

3. 酒店的服务项目

酒店的服务项目是指酒店的服务设施所能提供的服务范围和服务质量。一个酒店的服务项目、风格、质量和效率,通常是酒店顾客最关注的事情。

4. 酒店形象

主要指酒店的建筑和名称,因为人们首先从外观和名称来了解酒店。一个酒店的建筑或是古朴优雅,或是奢侈豪华,或是雄伟壮观,或是超世不俗,总会给人们留下深刻的印象。一个酒店的形象展示了它的特殊风格,并以这种风格吸引顾客。

5. 酒店的价格

酒店的价格是对酒店的综合评价,一方面表示了酒店的位置、服务设施、服务项目、酒店形象的价值,另一方面也反映了顾客对酒店的满意程度。

对不同的顾客,以上这些因素的重要性是不一样的。有的人视酒店的地理位置为第一重要,有的人在一定的价格下只接受最基本的服务项目,而不理会酒店的形象,相反,也有些人更多注意的是酒店的形象。但是,这五个方面的因素本身是相互关联的,而且在一般的情况下,顾客挑选酒店时总是将它们作为整体来考虑。

(二) 无形的服务基础

这里所说的无形的服务,是指酒店服务所给人的印象,诸如热情、友好、好客、周到,也包括了酒店环境表现出来的气氛,酒店的企业精神等,所有这些大都是通过人表现出来的,而且对这些无形服务的最终评价又是要从客人的角度作出的。客人最关注的首先是这些无形的服务,其次才是有形的物质设备。因此,从酒店服务的整体结果来说,人的素质就成为最重要的因素。这里所说的“人”包括两个方面,一是酒店的管理中枢的素质即高层管理人员的素质,将直接影响服务人员的积极性,如服务程序的设计是否科学,则直接影响到服务的效率。因此,酒店的服务的好坏,是酒店管理中枢的管理水平的具体表现。二是酒店服务人员的素质,服务人员是接待服务工作的具体执行者,他们所做的一切都是管理中枢管理意图的具体实现。如果说管理是内在的、策略性的无形服务,那么服务人员的接待工作就是形于表的,直接作用于客人心理的无形服务。

四、酒店物业经营管理的模式

目前,我国及国外酒店物业的经营管理,主要有业主自己经营管理、租赁经营管理、委托经营管理和联号经营等几种主要模式。

(一) 业主自己经营管理的模式

采取这种经营模式是由业主公司自己投资兴建酒店物业,然后自行组织酒店企业进行经营管理,不依赖经营管理企业。

目前有相当一部分酒店(特别是中、低档酒店)采用这种经营管理模式,其主要优点是:如果经营得好,可以创造最大的经济效益,业主不必向经营公司支付酬金。但是如果业主缺乏酒店管理方面的经验,不了解市场,又缺乏各种专业人才,加上经营管理不善,有时经济效益不但不能增加,反而会减少,而风险则由业主全部承担。

(二) 租赁经营管理模式

采取这种经营管理方式是业主将酒店物业通过签订租赁合同,明确租金、租赁期限和双方的权责与权限,租给经营公司进行管理。

采用这一经营模式,实现了所有权与经营权的分离,权责清晰,比自建自管进了一

步。在这种模式下,业主放弃了经营权,排除了经营风险,换取了由租赁合同明确规定的有限的租金收入;而承租公司有独家经营权,经营得好,除了按租赁合同规定向业主交纳租金后,可以获得更多的收益,但同样要承担更大的经营风险。因为如果经营不善,不但租金要按合同规定支付,亏损额也全部由承租经营者自己负责,所以经营公司除非有十分把握,一般不希望采用这种经营管理方式,尤其是高档酒店更少采用这一模式。

(三) 委托经营管理模式

实行这种管理模式是由酒店业主采用委托经营管理的方式,将酒店经营管理权有限度地委托给受托方,由受托方进行酒店的日常经营管理工作。

在这种经营管理模式下,业主须按委托合同约定的数额支付经营管理方面酬金,而酒店的经营权益全部归业主所有,经营风险也全部由业主自己承担。管理酬金在国内一般为营业收入的3%~5%,在国外一般为4%~7%,由双方商定,并在委托合同中注明。也有的在确定基本管理酬金的前提下,为鼓励经营管理方多创收,规定超计划指标实现的收入部分或者营业利润超计划实现的部分,可另行提一定比例的奖励酬金,具体计提比例由双方协商确定。

采取这种经营管理模式,其优点是业主不用担心酒店的收益被经营管理者拿走,营业收入和营业毛利润都归业主,因此,业主会千方百计支持经营方的工作,鼓励其多收、超收。同样道理,经营管理方因酬金是按营业收入一定比例计提的,他也会努力创收,还因为他不用承担经营风险,经营管理起来比较灵活,不需要或只需要少量资金投入,不用计提折旧,不必支付物业的维修保养费,就能增加自己管理的酒店数量,增加酬金的收入。

正由于这种合作方式双方都认为利多弊少,不用为租赁价格计价还价,不必为经营风险过分担心,故容易为双方所接受。所以,我国的高档酒店很多都采取这种管理模式。

(四) 联号经营

所谓联号经营,就是联号公司授予成员酒店在某特定的地点、特定的期限内按照规定的方式经营业务的权利。与管理合同不同,联号既不是租赁经营管理,也不是委托经营管理,联号公司只是提供成员酒店权益品牌、各种标准和要求、营销网络、采购网络及质量控制服务。

现代联号经营始于上世纪50年代,酒店业主越来越意识到品牌形象、声誉、顾客网络、经营方式和预订系统的价值,联号集团也认识到联号是扩张酒店的一种易获利且低成本的方法。上世纪50年代,蒙斯·威尔逊的假日集团开创了现代酒店联号的新局面,最初起于汽车旅馆的联号。汽车旅馆是一种地价比较便宜、结构比较简单的低层建筑,多位于交叉路口、高速公路出口、地方居民中心等区位,尽管收益较低,假日集团还是想方设法让其他旅馆参与投资,以实现酒店的迅速扩张,因而开创了联号经营方式,规定只要遵循联号公司设计的营业程序和会计制度,就能成为假日集团的成员。联

号公司让成员酒店参与共同采购计划,从而享受采购的折让优惠;成员酒店得到联号公司在规划设计、经营规范、口碑、国内广告、预订服务、促销服务方面的支持。成员酒店参加联号集团要支付一笔初始费和百分之几的销售收入,一般是客房收入的3%~4%。假日集团成功后,其他类型的酒店也纷纷效仿发展联号经营。

对酒店联号集团而言,联号既可以快速扩张,承担的风险又相对较小,归纳起来,国际联号有如下的优点:

- (1) 联号可使集团公司投资很小就可达到扩张的目的,尤其在那些当地资金较少或资金与利润无法遣返的国家或地区;
- (2) 联号使联号集团的收入多元化;
- (3) 以最小的成本保护了未来的市场,有效地抵御外来竞争者;
- (4) 商标专利权受到保护;
- (5) 有利于缓冲国内业务的季节性波动;
- (6) 克服对外国所有权的各种贸易壁垒;
- (7) 最大限度地利用积累的经验 and 知识。

对酒店联号集团而言,联号的劣势是失去了对酒店日常工作的监控;与酒店业主不好打交道;潜在的负债危险;服务质量、卫生等失去控制;无法控制成员酒店的定价;服务质量不一致引起顾客的困惑;更糟糕的是有时想与那些声誉很差的成员脱钩都很困难。对成员酒店来说,联号的优势是能得到广告促销、集体购买、计算机预订客房、定期检查与经营管理建议方面的支持。而且,对成员酒店最直接的好处是能够得到顾客立即的认同,企业品牌形象迅速提高。成员酒店还能得到员工培训的机会,也可以取得融资的渠道。

酒店联号有多种形式,但绝大多数允许成员酒店使用联号集团的设计格局、经营体制、服务流程、团体广告、全球预订客房系统、促销与采购项目。联号集团常常提供选址建议、可行性研究、指定建筑商等服务,帮助成员酒店修改其建筑设计,对家具、设备、计算机系统等的质量有十分严格和详细的要求。成员酒店要执行联号集团公司设计的建筑风格、经营与维修标准,就需要额外的支出,而且联号费也是来源于客房收入,所以,酒店联号经营的盈亏平衡点相对较高。

第七节 社会会所经营管理

所谓会所,严格上来说就是实行封闭管理,仅对入会的会员及会员的亲友和客人提供服务的场所,也就是同一阶层、同一圈中人士的固定活动聚会场所。现在,会所已经延伸到房地产业,一些开发建设单位把小区内一些娱乐性质的场所集中在一起,形成社区会所。可以说,会所是现代物质文明发展的产物,也是人们精神文化生活提高的必然要求。

一、会所概述

(一) 会所的类型

会所按照不同的分类标准,可分为:

1. 按会所所处的地理位置划分

(1) 城市会所

城市会所被狭义地称为健身俱乐部,如附设在酒店的健身俱乐部,以某些特定企业人士或阶层为对象的独立俱乐部,以及设在商务大厦、高尚住宅小区的社区会所等。早期的城市俱乐部可追溯到15世纪初英国的“美人鱼俱乐部”,它是沃尔特·富利爵士创立的,总部设在伦敦的美人鱼酒店,而美国最早的城市俱乐部则是1785年在波士顿创建的“无忧俱乐部”。而到了20世纪70年代以后,会所的商务性逐渐占了主导地位,1986年1月建成的维也纳城市俱乐部,则代表了人们越来越喜欢将紧张的商务工作与轻松愉快的休闲娱乐活动结合起来的趋势。

(2) 乡村会所

乡村会所往往被狭义地称为高尔夫俱乐部。国外一般的乡村俱乐部,有一个符合奥林匹克比赛的游泳池,一个18穴的高尔夫球场,一个网球场,以及餐厅、酒吧等设施。现在,也有一些面向新闻、文学创作类的专业人士的俱乐部,为寻求郊野的宁静,给会员带来创作的灵感,也把会所建在郊野,如位于广州市花都区芙蓉嶂的乡村记者俱乐部,就是一个环境优美、格调高雅的会所。

2. 按经营的经济目标划分

(1) 以盈利为目的的会所

这类也称为经济式会所,一般都是独立兴建,但也可以建在其他物业之内,设立的目的偏向于经济利益,在经营理念上把会所作为酒店经营的一种特殊方式,以其管理上的全封闭、人员上的严格限制、格调上的高标准而有别于普通的服务模式。这类会所在国外一般都由职业经理来进行管理,美国在1927年成立了俱乐部经理协会,1946年该协会只有623名成员,到1956年成员达到916名,今天,美国俱乐部经理协会已拥有3000多名成员,他们管理着美国、加拿大以及其他国家的众多俱乐部。

(2) 以完善服务项目为目的的社区会所

最初的会所是设立于酒店,后来逐渐延伸至商务楼以至居住小区。我国在20世纪80年代后期兴建的一些高尚住宅小区,开发建设单位开始在小区内兴建了会所,初期的本意是希望能按照会员制俱乐部的模式来进行经营运作,因开发建设单位在策划阶段时就把会所作为促销的手段,在理念上已把业主与会员划上了等号,虽然也制作了会员卡,但在房地产推销的广告上注明“购房者可获赠X万元的会员卡一个”,这样,实际上就无法按照会员制的形式收取入会费,当然,开发建设单位是不会给每一位业主代付入会费的。其后,国内开发的一些楼盘,也陆续建起了会所,同样也是把业主与会员资格等同起来,这样做不仅有利于促销,而且使配套设施得以完善,提升了楼盘的品位,

推动了小区文化的发展。但严格来说,这类会所与真正意义上的会员制俱乐部是不同的,准确而言,应属小区文化娱乐中心,故有人为区分起见,称之为社区会所。由于社区会所在经营上不可能完全按照会员制俱乐部的模式,但也不可能是无偿服务或长期靠开发建设单位补贴。社区会所现在一般都是由物业管理企业负责经营管理。因此,社区会所应该如何进行经营活动,提高服务质量,已经成为物业管理中一个值得研究和迫切需要解决的问题。

二、社区会所的项目

随着经济的发展和人们物质、文化生活水平提高,会所的项目不断得到改进,从多数社区会所的情况来看,可以把会所的项目分为如下三类:

1. 康体项目

康体项目是人们借助一定的康体设施的环境,为人们锻炼身体,增强体质而设的健身项目。康体项目有别于专业体育项目,它不需要专业体育项目那么强的专业性、技巧性,人们参与康体项目,只为达到锻炼的目的,并从中享受到一定的乐趣。

(1) 康体项目的特点

- 1) 须借助一定的设施和场所,如乒乓球室、游泳场等。
- 2) 不是以竞技为主,而是为了达到特定的目的,如健身减肥等。
- 3) 运动中讲究科学方法,即运动有一定的规律性,时间和运动量适中等。

(2) 康体运动的设置

1) 心肺功能训练项目

① 跑踏步类运动。这类运动指通过踏步机、跑步机、登山机等运动器械达到增强心肺功能,增强体质目的的健身运动。

② 骑车运动。这种运动是操作原地不动的类似自行车的运动器械,通过模拟自行车上、下坡和平地运动的逼真感觉以达到健身的目的。

③ 划船运动。就是通过原地不动的类似于船舶功能的运动器械,进行模拟划船比赛的健身项目。运动时,脚的蹬动和手的拉力,感受如划船一样,对扩展心肺和手臂肌肉锻炼是十分有利的。

2) 力量训练项目

① 举重运动。指通过推动可调节重量的举重架,达到举重效果的一种运动方式,是一种训练臂力和扩胸的力量型运动。

② 健美运动。是在多功能组合健身架上完成多种动作的体育运动。这种运动所用的器械使用起来非常简便,既有单一功能训练某一部位的,也有综合训练一个部位的,并具有多功能组合型和占地小的特点,它可以达到健美、减肥、健身的目的。因为,人体美的标准是体格健壮,体型匀称,肌肉丰满,精神饱满,举止灵敏且洒脱,显示青春的活力,在健身房进行健身运动,就能使人体的肌肉变得健壮有力、匀称美观。

3) 戏水运动项目

戏水运动狭义上称为游泳运动。它是在不同环境、不同设施、不同形式的游泳池内

进行游泳、潜水和嬉水等运动方式。这种运动可以增强内脏各器官的功能，特别是呼吸器官，由于游泳时胸部要受到 12 ~ 15 千克的水压，呼吸条件比陆地上困难，所以能增加人的肺活量，同时还能增强肌体适应外界环境的能力，抵御寒冷，预防疾病。许多男士对游泳有狂热的追求，一些少年儿童和女士则对潜水和水中嬉闹更为青睐，所以戏水运动越来越受到人们的欢迎。

4) 攀岩运动项目

攀岩运动是从登山活动中派生出来的一种运动。由于登高山对普通人来讲机会很少，而攀爬悬崖峭壁机会较多，且更富有刺激和挑战，所以攀岩作为一项独立的，被广大青少年所喜爱的运动迅速在全世界普及开来。室内攀岩主要是指人们在室内模拟大自然中攀爬岩壁的一种健身体育运动，利用人工制作的岩壁，借以各种装备作安全保护，手攀脚蹬，表现出各种带有危险特点而又富于挑战性的岩壁动作，是一项极具美感和观赏性的运动。

5) 球类运动项目

球类运动是运动者利用各种环境设施，使用相应的体育器材和球体，运用专门技术进行活动，达到健身和陶冶情操的目的。球类运动在社区会所中主要包括：

①网球运动。这是一项运动量大、技术性强的运动，随着健康事业的发展，越来越多的社区会所都建有网球场，网球运动已经成为大众化的具有健身意义的运动项目。

②羽毛球运动。这是一项在室内、外均可进行的小型球类运动。

③乒乓球运动。也是一项深受欢迎的简便易行的大众型康体运动。乒乓球运动对光线要求比较严格，场地要求宽大些。

④壁球运动。壁球与网球有许多相似之处，只是壁球的比赛双方不像网球那样隔网交战，而是并排站立，面向墙壁交锋，所用的球是黑色空心橡胶球，比网球略小些，弹性很大。壁球场是一种室内球场，墙壁及天花板一般为透明体，正面墙壁画着红色的界线，墙壁表面坚固程度一致，平滑无缝，使球可以很好地反弹。壁球的打法与网球相似，因此有“软式网球”之称。而实际上，壁球场的设置较之网球的设置有许多不同。由于对手双方并排站立，壁球场的占地面积比网球场少得多，加之在室内，运动不受气候影响，这使壁球更容易普及，而且该项目的运动量明显少于网球，更适合大多数普通人锻炼。

⑤桌球运动。这是一种脑力和体力相结合的健康运动。打桌球无需剧烈的对抗，是一种静中有动、动中有静的高雅运动。经常参加桌球运动，会得到身心的健康和智力的开发，因为桌球运动有强身和调节情绪的作用，是一种国际流行的桌上游戏。桌球在国际上分为“英式桌球”和“美式桌球”。英式桌球又分为两种：一种是“英式比例”，这种桌球只用 3 个球，2 白 1 红；另一类是“英式司诺克”，这种桌球共有 22 个球。目前我们在大型桌球厅里看的多数都是这种桌球。美式桌球是全世界最普通的一种桌球，它由 16 个球组成，1 个白球和 15 个有编号的彩色球，其中 8 号球是黑色球，统称为“美式 16 彩球”。按照玩法的不同，有“轮换式”、“呼唤式”和“8 号球式”等。

2. 休闲项目

休闲项目以人们的趣味性，轻松愉快的方式，在一定的设施环境中进行各种类型既