

新建改建酒店 成功策划案例

袁学娅 著



 上海遠東出版社



ISBN 978-7-5476-0039-9



9 787547 600399 >

www.ewen.cc

定价:40.00元



新建改建酒店成功策划案例

袁学娅 著

 上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

新建改建酒店成功策划案例/袁学娅著. —上海:上海
远东出版社, 2009

ISBN 978-7-5476-0039-9

I. 新… II. 袁… III. ①饭店-建筑设计-案例②饭店-
改建-案例 IV. TU247.4 TU746.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 149607 号

责任编辑:冯裴培

封面设计:李 廉

新建改建酒店成功策划案例

著者:袁学娅

印刷:上海望新印刷厂

装订:上海望新印刷厂

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

版次:2009 年 10 月第 1 版

地址:中国上海市仙霞路 357 号

印次:2009 年 10 月第 1 次印刷

邮编:200336

开本:787×1092 1/16

网址:www.ydbook.com

字数:217 千字

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

印张:10.25

制版:南京理工出版信息技术有限公司

ISBN 978-7-5476-0039-9/F·391

定价:40.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:62347733-555

前言

中国的酒店业在近 30 年的时间里,紧随国家经济改革开放的步伐,经历了一个引进、学习、探索、发展的过程。这个过程有经验,有教训,有成功,有失败,是行业成长必经之路,是一个科学实践的过程。

在这个过程中,参与酒店业建设的有各大企业集团、专业酒店管理公司、当做房地产投资的房地产发展商等,参与酒店管理的有来自世界各国的专业酒店管理集团、当地在实践中发展起来的酒店管理集团、酒店投资发展商自行组织聘请的松散型管理者等等。

我国酒店的类型也从刚起步时的简单星级区别——五星级到一星级,发展到目前的除了星级以外的众多分类:会议型、度假型、商务型、经济型、服务公寓型、精品型、主题公园型等等。酒店的数量也已经增加到 315 000 家左右。

纵观酒店业发展的整个过程,除了物质资本的投入,更离不开人力资源的开发,离不开旅游教育的支持。但是目前国内旅游教育仍存在一个相对落后于酒店业发展水平的情况,绝大多数的旅游大专院校的教育工作者,都没有从事酒店业务的实践经验;旅游院校的教学内容,基本停留在理论阶段,缺乏实用的、和酒店业相关的、结合中国酒店业实践情况的案例教材。虽然本专业的学生,在毕业前的一年或者半年时间内,都有一个在酒店实习的机会,但是目前这种实习机会,对于学生而言是一个缺乏循序渐进、缺乏逐渐消化的过程。而且从在校学习两年或者三年,对于酒店业务感性上一无所知,到最后阶段集中感受酒店业务的最基础工作,这样的现状,也导致一部分学习酒店管理专业的学生,最后在择业阶段做出了不加入酒店行业的决定。然而从旅游院校毕业的学生,即使加入了酒店管理和服务的行业,又有多少人能够胜任酒店建设、筹建的前期工作?几乎没有。原因很简单,在目前中国的旅游大专院校的课程设置中,基本没有这样的内容,再加上刚出校门,没有足够的经验积累,又何以胜任类似的工作?从目前酒店业的形势来看,各地大量酒店的新建、并购和改造活动的顺利实施,都需要拥有这方面专业知识的人才参与其中,为其保驾护航。

在过去几年的对于酒店业企业管理提供咨询服务的实践活动中,我们公司其中的一项服务内容,就是为发展商和业主提供新建酒店和改建酒店的前期市场分析、市场定位,确定酒店类型,根据酒店经营功能定位和类型提供产品配套、设备设施配套,以及项目投入与产出的可行性分析。在这样咨询服务过程中,我们遇到过盲目追求虚荣的业主,试图在没有高端客源的县级城市,兴建豪华五星级酒店;我们遇到过缺乏资金实力的发展商,想用二星级的标准,投资兴建五星级酒店;我们更遇到过这样的发展商,尽其财力,收购了并不适合改建成高档酒店的综合烂尾楼,为前面的投资者进行了资金解套,而将自己可贵的资金再次交换了新的烂尾楼。我们在咨询服务中发现,不懂专业又不尊重专业的私人投资者人数有近一半,他们认为有资金,就没有办不成的事,在得知兴建高档酒店没有消费市场的情况下,还会坚持投入可贵的资金建设象征身份的五星级酒店;至于当地消费水平只能接受平均售价 300 多元一间的事实,并不是投资热情高涨时所能接受的。当然我们也遇到过不懂专业,但是能够尊重专业、尊重科学的投资者,愿意花费前期的专业咨询费用,让行业专家提供全面的可行性分析,当被大量的专业的科学分析的结论告知投资不可行时,能够真心感谢我们为其避免了投资的失误,断然决定放弃项目。

这些咨询服务已经得到投资者的认可,在整个行业发展建设中发挥了一定的作用,这让我们感到欣慰。能否让这些真实的报告成为旅游大专院校的案例教材,成为酒店投资者的参考资料,成为酒店管理者的管理实践的启发读物?让旅游院校的老师和学生都能够在通读这些案例后加强对现实中行业和市场的了解;让非专业的酒店投资者能够通过阅读,引起思考,尊重科学,避免失误;让酒店管理者能够开阔视野,多一些参考和借鉴。以上就是在真实咨询报告基础上编写这本《新建改建酒店成功策划案例》的动议。

这次编入本书的只有六个案例。参与这些咨询服务的前期信息收集和分析的有叶欣梁、孙瑞红,参与这些咨询服务和咨询报告撰写的有袁学娅、俞申。出于对项目投资者的尊重和遵循商业保密条款的原则,本书案例中采用了地方、城市真实,名字以英语字母排列顺序替代的方法,以便于读者了解当地市场对于项目

投资分析的依据作用。为了帮助读者了解不同项目的市场情况和规划中的酒店产品类型,每个案例都配备了相关的照片,部分照片是项目现场拍摄的,部分照片是其他项目的产品,用于解释规划产品的类型之用。

对于是否发挥这些报告的作用,中国旅游报社的酒店版主编冯颖,给予了极大的支持和鼓励。我们希望:用这些真实的案例,弥补旅游教学的空白;用这些真实的案例,帮助投资者决策;用这些真实的案例,扩大酒店经营管理者的视野。

上海星硕酒店管理咨询有限公司首席咨询官
袁学娅

上海星硕酒店管理咨询有限公司介绍和服务内容,详见:

www.integrationsh.com

作者联系方法:

xyyuan@sh163.net

service@integrationsh.com

目 录 / CONTENTS

杭州 A 度假庄园项目案例 / 1

 项目背景 / 1

 业主要求 / 1

 报告目录 / 2

 报告内容 / 3

 项目结论 / 28

 案例思考题 / 28

 附录 / 29

长春烂尾楼改建五星级商务酒店的
可行性分析案例 / 43

 项目背景 / 43

 业主要求 / 44

 报告目录 / 44

 报告内容 / 45

 项目结论 / 57

 案例思考题 / 57

 附录 / 58

建造上海 C 酒店项目定位、功能设施规划
及投入产出可行性分析案例 / 70

 项目背景 / 70

 业主要求 / 70

 报告目录 / 71

 报告内容 / 72

 项目结论 / 74

案例思考题 / 74

附录 / 75

太原 D 酒店项目功能、设施规划及定位和 投入产出分析案例 / 96

项目背景 / 96

业主要求 / 97

报告目录 / 97

报告内容 / 98

项目结论 / 104

案例思考题 / 105

附录 / 105

武汉 E 酒店项目规划、功能定位及市场 财务可行性分析案例 / 116

项目背景 / 116

业主要求 / 117

报告目录 / 117

报告内容 / 117

项目结论 / 123

案例思考题 / 123

附录 / 124

上海 F 酒店经营管理投标方案 / 133

项目背景 / 133

业主要求 / 133

报告目录 / 133

报告内容 / 134

项目结论 / 148

案例思考题 / 148

附录 / 149



杭州 A 度假庄园

项目案例

项目背景

杭州 A 度假庄园是建于杭州市余杭区的旅游区及住宅小区项目。杭州市将在该项目内建设浙江省最大的国际标准级网球比赛场地。该度假庄园位于余杭地区的中心板块,在西湖风景名胜区西扩延伸带里,集度假、运动、居住等多元于一体,由加拿大 KFS 国际建筑师事务所规划设计。住宅区以低层排屋为主,其他部分则是以体育健身休闲(以网球为中心)、会议中心为载体的自然生态型度假旅游区。项目用地总面积为 600 亩(1 亩=666.7 平方米),另有生态林 150 亩,其中旅游度假区用地为 300 亩。根据杭州市政府关于旅游西进战略和杭州市总体规划要求,该项目预计在 2006 年前建成含生态景观住宅、旅游度假、体育健身、会议中心等载体的自然生态旅游度假区和高档住宅区。根据规划,国际标准级网球比赛场地是目前杭州最大的网球标准比赛场地。目前,相关部门已与浙江省体育局签订协议,将这里作为浙江省网球运动员的专用训练基地和国际网球赛事的专用比赛场地。

2004 年 4 月,根据杭州某房地产开发有限公司的委托和要求,上海星硕酒店管理咨询有限公司组织专家对杭州 A 度假庄园项目中度假酒店部分以及相关产品的前期开发、产品定位进行了分析,以作为开发投资决策的依据。上海星硕酒店管理咨询有限公司的专家经过实地考察,结合杭州及周边顾客的需求以及未来几年的市场发展趋势,对此项目提交了分析报告。

业主要求

1. 论证在同一个区域,开发三个不同商业内容的产品之间的相容性
2. 对房产产品和度假酒店产品的结合优势的论证
3. 对房产产品和度假酒店产品结合的不利因素的分析
4. 该区域兴建度假酒店的可行性市场分析
5. 该区域兴建度假酒店的财务投资回报率分析

6. 网球训练场地和度假酒店产品的互补性及排斥性分析
7. 度假酒店未来经营管理模式建议
8. 度假酒店项目启动筹建组织建议

报告目录

一、度假酒店、俱乐部的市场分析和项目定位

1. 根据目前和未来5年时间内,杭州市及周边地区的顾客细分市场需求,对杭州A度假庄园进行优势、劣势、机遇、挑战的分析
2. 杭州A度假庄园内的房地产业、度假酒店和俱乐部产业、体育产业的关联性以及多元结合的利弊得失分析
3. 度假酒店、俱乐部项目的定位、目标市场、定名、经营模式及产品的内容
4. 可行性分析的结论

二、度假酒店、俱乐部及相关项目的目标定位及功能面积规划

1. 总体目标定位
2. 总体功能规划

三、度假酒店、俱乐部项目投入、产出10年预算分析和未来价值分析

1. 项目经营投资者投资内容、资金分配及投资总额预算 (附录一)
2. 项目系统工程、设备预算参考表 (附录二)
3. 项目内装修、家具、用具、经营设备设施预算明细参考表 (附录四)
4. 项目筹建资金分期投入预算表 (附录五)
5. 项目投资软成本费用详细内容表 (附录六)
6. 项目市场营销、试营业费用详细内容表 (附录七)
7. 俱乐部会员卡的营销方案
8. 俱乐部10年会员卡销售预算表 (附录八)
9. 项目10年经营预算表及预算内容说明 (附录九、十)
10. 项目10年投入产出预算表和现金流量表及其说明 (附录十一、十二、十三)
11. 项目投资收益分析 (附录十四)

四、度假酒店、俱乐部未来经营管理模式和筹建组织建议

1. 采用不同模式经营管理的利弊得失分析及建议采用的模式
2. 项目启动投资方筹建组织建议

报告内容

一、度假酒店、俱乐部的市场分析和项目定位

1. 根据目前和未来 5 年时间内,杭州市及周边地区的顾客细分市场需求,对杭州 A 度假庄园进行优势、劣势、机遇、挑战的分析

(1) 整体项目的机遇分析。

① 杭州旅游的发展前景展望。2000 年以来,杭州市旅游业的发展一直保持着强劲的气势,不论是外汇收入还是旅游收入一直保持着较快的增长。虽然 2003 年由于“非典”的影响外汇收入下降了 11.55%,但 2003 年下半年杭州市采取了一系列措施,尤其是举办西博会,保证了杭州旅游总体态势的增长。

2002 年,来杭的海外旅游者人数达 63.2 万人次,而且来杭的海外旅游者增长幅度首次超过入境旅游者总人数的增长幅度,并在海外游客年度人数增幅中首次名列第一。这个重要的“首次突破”,反映了杭州市接待海外游客人数大幅增长,杭州市的国际地位已明显提高,也突出了杭州市发展旅游业的光辉前景。

2003 年来杭旅游的外国人主要来自日本、韩国、马来西亚、美国、新加坡、德国、法国和加拿大等国家。日本游客是杭州最大的客源市场之一,高居 22% 的市场份额。韩国游客增长很快,现已超过 20 万游客,在 2002 年曾是杭州市第一大客源国,2003 年略有下降,低于日本,但仍居第二位。2003 年,杭州迎来旅游旺季,市区大小酒店的客房出租率不断攀升,房价也在悄悄上涨。

据杭州市旅游委员会统计,2003 年 1—2 月,杭州酒店的平均入住率达到 66%,比 2002 年同期增长了 8.64 个百分点。另据不完全统计,目前,杭州三星级酒店的平均房价在 300 元左右,四星级酒店则在 400 元左右,比 2004 年同期约上涨 20 元。同时,许多酒店对柜台散客的五折牌换成了七折牌。

杭州的入境游热度也在升温。据有关部门统计,2004 年 1—2 月,到杭州旅游的海外游客达到 15.5 万人次,比 2003 年同期增长 27%。据 2004 年 2 月份统计,全市共接待海外旅游者 8.47 万人次,同比增长 18.6%。从客源结构来看,各大洲都呈现了不同程度的增长,游客数排在前十位的分别是韩国、日本、马来西亚、新加坡、美国、泰国、德国、法国、加拿大、英国。

表 1-1 杭州市旅游收入和旅游者人次

年份	海外旅游者 (万人)	外汇收入 (亿元)	国内旅游者 (万人)	国内旅游收入 (亿元)	旅游总收入 (亿元)	收入增长率 (%)
2000	79	24.17	2 250	190	214.17	—
2001	81.94	30.85	2 510	218.88	249.73	16.60
2002	105.6	39.48	2 652	255	294.48	17.92
2003	86.12	34.92	2 776	289.08	326	10.70

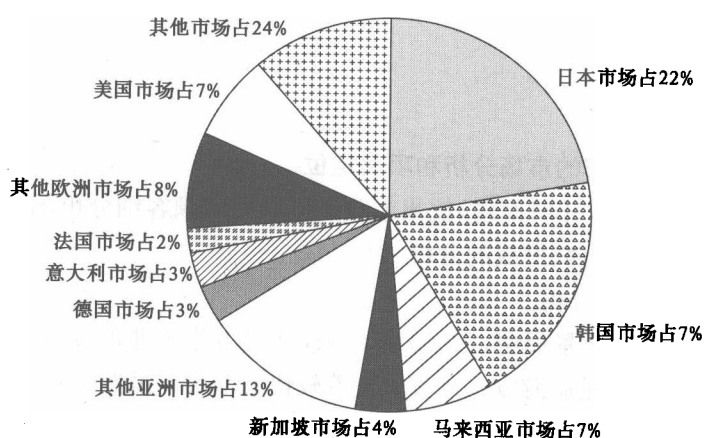


图 1-1 2003 年来杭州市的游客客源示意图

② 杭州居民的可支配收入及消费调查。2003 年前 3 个月，浙江省绍兴、杭州、宁波、舟山四城市的居民可支配收入已超过上海。统计部门对长江三角洲地区 15 个城市一季度的调查资料表明，浙江省六城市（杭州、宁波、嘉兴、湖州、绍兴、舟山）城市居民的人均可支配收入平均为 4 020 元，同比增长 10%；上海市城市居民可支配收入为 3 923 元，同比增长 6.6%；江苏省八城市（南京、镇江、苏州、无锡、常州、扬州、南通、泰州）城市居民人均可支配收入平均为 2 952 元，同比增长 11.2%。杭州由第四位升至第二位。

杭州居民可支配收入的提高及在长江三角洲排名的前进，说明了杭州市居民的消费水平正不断提高。建设度假酒店可以说在一定程度上适应了这种发展。

表 1-2 2002 年长江三角洲 14 城市人均居民收入与消费支出水平比较

城市	1~10 月人均可支配收入(元)	位次	增长(%)	位次	1~9 月人均消费支出(元)	位次
上海	11 147	1	13.7	8	7 734	1
杭州	9 705	4	18	2	7 014	3
宁波	10 783	2	5.8	14	7 085	2
嘉兴	9 123	7	9.2	13	5 535	10
湖州	9 161	6	18.8	1	6 209	5
绍兴	10 376	3	17.3	3	6 817	4
舟山	9 457	5	13.1	9	6 203	6
南京	7 668	11	11.2	10	5 419	11
苏州	8 913	8	10.1	11	6 067	7
无锡	8 401	9	15.5	4	5 541	9
常州	8 397	10	15.2	5	6 007	8
镇江	6 834	13	13.9	7	4 825	12
南通	7 192	12	9.5	12	4 392	13
扬州	6 609	14	14.2	6	4 173	14



③ 杭州市酒店业的发展状况。杭州市酒店业从 10 年前到现在的快速发展经历了一个“U”形的发展曲线。改革开放后,杭州酒店业一直保持发展态势,曾在 1995 年后出现了第一个增长高峰,当时的客房入住率和房价便创造了历史纪录。这个黄金时期一直持续到 1997 年的亚洲金融危机前后,随后杭州酒店业持续走低,至 1999 年进入低谷。2000 年,酒店业开始复苏,2001 年、2002 年房价上升,入住率攀升,2003 年更趋于稳定,2004 年是超越历史纪录的节骨点。例如:2003 年“非典”前后,杭州市的酒店一直处于无房状态,酒店牛气冲天。原来酒店要主动向旅行社销售,现在旅行社过年却要向酒店送礼,以期拿到客房。星级高、房价高、出租率高的“三高”现象正好印证了高端市场的俗语:不怕贵就怕不好。杭州酒店业良好的形势一路飙升,2004 年 1 月上旬,淡季并没有冲淡酒店的入住率,平均入住率已达到了 70% 以上,到中旬更是达到 85%。杭州酒店业已没有淡季,只有平旺季之分。

酒店业的兴旺与浙江良好的经济态势是密不可分的。目前,杭州市正在大力进行招商引资,新工业园区的相继成立、西博会的举办,为杭州酒店业输送了源源不断的商务散客、贵宾团。

表 1-3 杭州市酒店业的发展状况

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年
浙江省星级酒店年平均出租率(%)	64.31	66.23	68.30	67
浙江省酒店出租率在全国的名次	2	2	2	2
出租率与上年相比增长(%)	—	3	3.13	-1.3
浙江省的酒店数量(座)	594	610	723	812
酒店数量在全国排名	4	2	2	2
浙江省的酒店客房数量(万间)	5.57	5.84	6.53	7.43
酒店客房数量在全国的排名	5	4	3	3

世界旅游组织预测到 2020 年,中国将成为被访问最多的国家,预计会迎来一亿三千万次国际旅游者。业内人士分析,以杭州市目前的形势,特别是高星级酒店的供不应求,酒店业在未来五六年中将持续坚挺。2003 年在杭州市召开的中外酒店论坛第二届峰会上杭州市旅游委员会副主任崔凤军表示,杭州市还需要更多的国际化酒店品牌和高星级酒店。截至 2003 年年底,杭州市的星级酒店已经达到 175 家,其中五星级 3 家、四星级 19 家、三星级 59 家、二星级 87 家,构成以三星级为主的橄榄形形态,高星级的度假酒店寥寥无几,这与杭州市旅游业形态的发展和客源市场的需求有所不符。杭州酒店业入住率的持续走高以及房价的持续上涨、高星级酒店供给的紧张都急切地要求扩张现有的酒店数量,兴建高星级的度假酒店以适应这种发展要求。

④ 同杭州作为休闲旅游度假城市的定位相吻合。杭州地处长江三角洲中心地带,是现代化国际风景旅游城市,城市自然环境和生活环境的竞争力强,“上有天堂,下有苏杭”,环境

优美,风景秀丽,名胜古迹多,气候宜人,居住舒适,是著名的旅游休闲城市。《新周刊》策划的《2003 生活方式创意榜榜外榜》将“美艳得几乎一成不变的杭州”演绎成最具革新的地方,杭州“因其一连串的市政创意而成为本年度最具眼球效应的城市”。杭州的文化氛围很好,精致和谐、开放大气是杭州文化的优良传统和历史特征;另外,杭州地处长江三角洲的杭州湾地区,经济区位优势明显。作为全国著名的风景旅游城市和长江三角洲第二大城市,尤其是作为全国生活品质较高的城市,杭州发展服务业有着良好的基础和发展潜力。《中国城市竞争力报告 No. 2》显示,从城市功能定位的角度来看,杭州在会展、旅游、人居、物流、金融、科技及文化等方面的功能指标最具优势。

杭州市做出了杭州要接轨上海、错位发展的重大决策。这是相当明智和及时的。作为国际知名的旅游城市,杭州市要加快旅游业的发展步伐,要以“三江两湖一山一河”为基础,进一步整合杭州旅游资源,大力发展观光游、休闲游、文化游、会展游、都市游,打响“游在杭州”的品牌;利用世界休闲博览会、全国旅交会、世界旅游大会等大型会展活动,发展会展旅游;以西湖、良渚文化遗址申报世界遗产为契机,进一步挖掘历史文化内涵,发展文化旅游;加快全国旅游电子商务中心建设,积极开拓国内外旅游市场。

2002 年 8 月 10 日世界休闲组织理事会通过决议:同意杭州市为 2006 年世界休闲博览会和第九届世界休闲大会举办城市。2002 年 11 月 8 日世界休闲组织与杭州世界休闲博览会领导小组签署了《2006 年世界休闲博览会和世界休闲大会协议备忘录》。2003 年 9 月开始,新浪网与湖南卫视《象形城市》栏目合作,连续推出 3 个有关国内各城市的大型调查,其中在问到“如果没有工作的束缚和先天条件的制约,让你在中国的城市中选取愿意一辈子定居的一座城市,您会选择哪里?”这一问题时,杭州以绝对优势击败北京、上海、青岛、大连、成都、厦门、昆明、珠海、苏州、深圳等城市,成为中国人最想住一辈子的城市。全国 72 900 人投票,杭州占到 10 683 票,占总数的 14.65%,高居榜首,比第二位上海的 9 786 人高出 1.23%。以上数据调查一方面说明了杭州有发展旅游的客源基础和主观渴望;另一方面,旅游者心目中对杭州的定位也增强了杭州发展旅游业的信心。

(2) 整体项目的威胁分析。

① 周边城市的竞争。长江三角洲是目前我国经济实力最强、产业规模最大的经济核心区,也是最大的城市连绵带。上海是该地区中经济实力最强、城市功能最强、辐射能力最强的城市,是经济扩散的中心、产业布局的重心。浦东开发以来,上海的各种优势得到越来越充分的发挥,其全国经济发展的龙头作用、外商投资的辐射中心作用日益显现。

苏州紧邻国际大都市上海,处于大城市的强辐射之下,信息特别灵通,开展经济协作、技术交流十分便当。苏州控山带海,利兼水陆,对经济发展极为有利。经济、文化、科技区位优势明显。近几年,苏州拓展了服务业招商引资的领域,投资领域从传统服务业向金融、科研、物流、卫生等新兴服务业延伸。而杭州市计委的一份调研报告也指出,杭州市第三产业比重偏低。与同样拥有丰富旅游资源的苏州相比,杭州市在吸引旅游者方面还需再加一把劲。

通过对周边城市旅游酒店的分析,我们可以看到杭州市的度假酒店在同周边的旅游酒店争夺客源方面比较激烈。要想在如此激烈的竞争中站稳脚跟,除了要明确自己的定位,做好本度假酒店的宣传营销外,打造本度假酒店的核心竞争力和突出自身的经营特色也是非常重要的。因为即使在旅游吸引力上,杭州也面临临近城市的竞争压力。

地 市	浙江省			杭 州			宁 波			温 州			绍 兴		
星 级	平均	五星级	四星级	平均	五星级	四星级	平均	五星级	四星级	平均	五星级	四星级	平均	五星级	四星级
客房平均出租率(%)	67	68	72	66	68	66	71	71	71	70		70	70	62	68
客房平均价格(元)	237	562	365	258	508	338	248	711	411	287		410	216	484	439

众所周知,与北京、上海等许多大城市相比,杭州无论是城市规模还是经济总量都显得相对较小。据浙江省旅游局一份不完全统计资料显示,2004 年,浙江省筹建、新建酒店达到 122 家,其中以杭州市为最多,达到 36 家。由于越贵越吃香,122 家酒店中 81 家是四星级及五星级酒店。而高星级酒店,投资杭州的最多,达到 26 家。业内人士分析认为,以杭州目

前旅游业发展的形势,高星级酒店供不应求,酒店业的发展在未来五六年中将持续坚挺,但随着酒店数量的增多,竞争加剧,因而高峰过后,必将跌入低谷。并且,杭州的经济总量较小,而若要兴建数量众多的高星级酒店,客源从何而来?即使短期内客源有保证,如果想要长期保持发展势头,应该采取何种对策?我们都知道,在一个酒店的开业初期生意兴隆是非常常见的,这可能是由于开业前的宣传、顾客对新酒店的好奇等多种因素导致的,但是过一段时间之后顾客数量就会回落。如何避免出现这种情况,也是应该提前思考的问题。因此,如何做好酒店的长远规划,确立酒店所面向的细分市场,避免盲目上马,是值得深入研究的。

③ 我国目前的会员制俱乐部的发展情况。作为一种富人的生活方式和社交方式,会员制俱乐部在中国尚未成为一个成熟的产业。一般的俱乐部是选择社会阶层中特有的并具有相当水准的消费群体(商务要人、社会名流、各路精英、企业白领等)所形成。在欧美国家,休闲娱乐设施远不如中国一些大城市发达,会员制俱乐部作为富人的休闲娱乐场所十分普遍,但在中国的大城市,丰富多彩的休闲娱乐设施抢走了俱乐部的客源。另外,会员制俱乐部是一种贵族生活方式,中国的富人多数还没有养成贵族式的生活方式,他们对会所的要求还停留在对一个娱乐场所的要求。除此之外,俱乐部的商务咨询、互动交流等传统功能在中国不被重视,在国际上已是成熟行业的会员制俱乐部在中国还是新生事物。不过,照搬国外经验显然是笨拙的,而且已经被许多会员制俱乐部经营状况的惨淡所证实,中国的会员制俱乐部需要补课。

但是也并非所有的会员制俱乐部都处于亏损的边缘,也有少数成熟的会员制俱乐部找到了适合自己生存和发展的定位。在商业竞争激烈得近乎残酷的今天,缺乏特色便无法取得胜算。会员制俱乐部必须不断地在服务内容上推陈出新,才能维系住会员的参与热情、避免客源流失,而策划水平的高低则是其中的关键。规范化的策划过程实际上是在进行科学的市场预测、定位设计和可行性研究。因此,杭州 A 度假庄园的俱乐部应该做好自己的定位,分析自己所面向的客源市场,并辅以多种营销手段才有可能盈利。

根据对该项目的设想和杭州及周边地区的市场分析、利弊分析,总体来看,整个项目是利大于弊。关键是如何将其设计为独特、具有竞争力的产品。为此我们建议:度假酒店项目应该利用整体项目的其他产品优势,定位成度假酒店+会议设施+休闲健身会员制乡村俱乐部,并且做到有别于传统的度假酒店,充分体现现代性、智能型、生态型的特点。但具有这样特性的多元化产品,在度假酒店行业几乎没有,下面就多元结合对于项目的开发和日后经营管理的效果做进一步的论证。

(3) 度假酒店、俱乐部的竞争优势分析。

① 这将是杭州第一个高星级、智能化、多元化的度假酒店投资项目。在杭州,杭州 A 度假庄园的度假酒店、俱乐部将是首个集休闲、娱乐、商务、会议为一体的高规格多元化项目,这就暗含着该项目在市场进入上具有领先优势,在同杭州其他的五星级酒店的竞争上可以