

饭店经理人丛书

酒店管理合同

从履行到争议解决

王丽华 主编

中国旅游饭店业协会强力推荐

直面法律纠纷 细解争议玄机 指点解决之道

《酒店管理合同：从谈判到履行》（实战版）之姊妹篇

中国**第一本**详解酒店管理合同争议解决的著作

 旅游教育出版社



饭店经理人丛书

酒店管理合同

从履行到争议解决

王丽华 主编

编委

孟宪石 张兵 王悦

孙凌岳 李晓皓



旅游教育出版社

·北京·

策 划：赖春梅

责任编辑：陈 志

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理合同：从履行到争议解决 / 王丽华主编

· 一北京：旅游教育出版社，2014.1

(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 2754 - 4

I. ①酒… II. ①王… III. ①饭店—经济合同—管理
IV. ①D913

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第197430号

饭店经理人丛书

酒店管理合同：从履行到争议解决

王丽华 主编

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepdfx@163.com
印刷单位	北京中科印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	16.5
字 数	243千字
版 次	2014年1月第1版
印 次	2014年1月第1次印刷
定 价	56.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

序 言

自 2008 年至今，转眼 5 年。北京奥运、上海世博、世界金融危机等时世盛衰都还如在眼前，但紧随其后的国内外历史早已奔流而去不复回还。五载前后，彼时今日，国际酒店业的发展环境早已不可同日而语。

笔者拙著《酒店管理合同：从谈判到履行》自 2008 年起筹划，于 2009 年 9 月由旅游教育出版社正式付梓出版，并于 2013 年 4 月再版。时至今日，中国酒店业突飞猛进，新酒店、新品牌、新管理公司层出不穷，日新月异。在此期间，笔者所在的中伦律师事务所酒店业务团队所接触的酒店项目案例，不仅在数量上进一步扩大，而且服务范围日益纵深到酒店管理合同谈判、酒店工程建设、酒店日常事务运营、管理公司和业主争议解决等酒店行业的方方面面。专业领域的扩展和纵深发展，进一步开阔了我们作为专业酒店律师的视野、思路和思维方式，也加深了我们对酒店管理合同具体条款适用和实践操作的理解与掌握。如今再次回顾《酒店管理合同：从谈判到履行》，笔者深感有必要结合所参与和了解的具体案例，就酒店管理合同的具体条款履行和相关争议解决，通过另一个角度、另一种方式和另一条思路向读者做更为清晰的剖析。

从主体内容及讲述方式来看，前书《酒店管理合同：从谈判到履行》的重点在于酒店业主和管理公司在管理合同谈判阶段所应注意的主要问题，旨在加深读者对管理合同谈判要点的认识，对合同履行部分的分析未过多展开。该书的体系及内容更像酒店业务领域的入门及进阶教材。认真读过该书的读者将对酒店委托管理项目（目前国际酒店管理公司参



与国内酒店项目的主要方式)有个整体的了解和把握,并初步认识到酒店管理合同中所涉及的主要问题,以及目前酒店业内的普遍惯例,这对初入酒店领域的广大酒店业主等人士的普及教育作用尤为明显。

本书《酒店管理合同：从履行到争议解决》既是前书《酒店管理合同：从谈判到履行》的续、补,更是新的角度、新的展开、新的境界,也大可自成体系,独立成篇。如果说《酒店管理合同：从谈判到履行》是类似一种教科书式的按部就班的系统阐述,则本书《酒店管理合同：从履行到争议解决》是与前书的相互映衬、相得益彰、相映成趣的对照和呼应。前书《酒店管理合同：从谈判到履行》更多运用的是系统的归纳方法,通过层层架构酒店管理合同的复杂结构,在读者面前清晰地搭建起一个框架体系,为读者画了一幅脉络分明的图;而本书《酒店管理合同：从履行到争议解决》则是引导读者按图索骥、顺藤摸瓜,去发现和挖掘酒店管理合同脉络框架里更为丰满充实的内容。通常来说,争议和纠纷更易引起大家的共鸣和思考,其焦点也更为明确而集中。本书将由此及彼,由果及因,通过解析和解构的方式,通过真实发生的或经改良模拟的案例,为读者揭示那看似风轻云淡的合同文字表层下所掩藏的层层陷阱。

本书以时间为主线,从酒店业主和管理公司签署合作意向书开始,引用双方在意向书履行阶段、技术合同谈判和履行阶段、管理合同谈判阶段、开业前技术合同履行阶段、开业前管理合同履行阶段、开业后管理合同履行阶段以及管理合同违约终止等阶段的具体案例,对其逐一进行分析解读;特别是在酒店开业后阶段,专门就酒店管理的人、财、物等核心内容进行分章扩展讲解;最后以争议解决的方式和途径作为全书的归纳和落脚,试图为读者指明更为清晰和更具操作性的解惑之路。读者可跟随着笔者一路走来,顺流而下,看酒店业主和管理公司双方恰似“夹岸高山,皆生寒树;负势竞上,互相轩邈;争高直指,千百成峰”,领略双方出于自身利益考虑而引发的争议案例中的种种玄机,亦可根据自身需要来选择可借鉴的相应阶段和环节。

在本书中，笔者将就该等争议和纠纷进行或繁或简的解析，介绍相关知识背景和法律常识，分析处于不同时期不同阶段的案件中所存在的问题、风险及其不同特点，解析其中所涉及的商业问题和法律问题，引领读者做深层次思考，并尽可能从多个角度分析解决思路、方案及方法，在引导读者寻找合适解决方式的同时，也可以启发读者防范类似商业风险和法律风险，以期达到与前书《酒店管理合同：从谈判到履行》相互印证、相互注解、相互呼应的效果。本书将对酒店管理合同履行及争议解决起到切实有效的实践指导作用。大多时候，一个问题的答案可能并非唯一，也可能并不是最佳，不同角度、不同立场都可能推导出截然相反的结果和判断。在案例讲解过程中，孰是孰非、谁输谁赢其实还在其次，如何通过案例及其分析从中获得启发和引导可能更为重要。这也是笔者编写本书的主要意图之一。

本书共设四编。第一编，从意向到签约；第二编，从签约到开业；第三编，从开业到终止；第四编，从争议到解决。每一编开篇为读者导读，介绍整编的架构和主要内容。每一编之下设章，章下设节，每一节为一个经典案例。每一个案例分为“案例介绍”（介绍相关案例来龙去脉）、“争议要点”（案例所涉知识要点的归纳总结）、“简要分析”（案例的分析演绎）。以上为本书体例。

五年一小结。作为笔者及中伦律师事务所酒店业务团队对过去数年来辛勤工作及专业经验的归纳和总结，作为对于前书《酒店管理合同：从谈判到履行》的参照，《酒店管理合同：从履行到争议解决》向《酒店管理合同：从谈判到履行》致敬。书非巨作，笔非如椽，但所幸句句来自平日实践。错漏之处，在所难免；如有差池，欢迎指正切磋，万勿贻笑于大方。

王丽华

2013年6月于北京

目 录

第一编 从意向到签约

第一章 《意向书》的履行	3
第一节 《意向书》的法律效力	4
第二节 缔约过失责任的认定	8

第二编 从签约到开业

第二章 酒店开发技术协助	15
第一节 品牌标准的差异	16
第二节 技术协助服务的定位	18
第三节 第三方顾问的选聘	21
第四节 酒店行业硬件星评标准	26
第五节 对周边配套设施的要求	32
第六节 管理方内部技术意见的分歧	35
第七节 《技术服务合同》的转让	39
第八节 合同双方的实际履行能力	42
第九节 酒店样板房的核查	45
第十节 酒店工程进度定期报告制度	49
第十一节 酒店开发的技术责任范围划分	51
第十二节 酒店品牌标准责任的落实	54

第三章 酒店开业前筹备	63
第一节 酒店开业前支出费用	64
第二节 酒店开业前人事安排	65
第三节 首个财务年度预算的审批	69
第四节 合同的签约主体	70

第三编 从开业到终止

第四章 人事安排	77
第一节 酒店总经理聘请之困境	78
第二节 酒店总经理的中途缺失	82
第三节 业主代表如何代表业主	85
第四节 酒店总经理和副总经理的关系	88
第五节 酒店总经理过错的归属	92
第六节 酒店总经理的撤换	94
第七节 酒店总经理的竞业禁止	96

第五章 财务和费用	100
第一节 财务印章的管理	101
第二节 年度预算的制定	104
第三节 年度预算的调整	108
第四节 酒店财务账簿的审计	111
第五节 财务双签制度的执行	114
第六节 酒店经营中的重大合同	117
第七节 储备基金的使用	120
第八节 管理费用的税负承担	123

第六章 物业和资产	127
第一节 酒店的用地性质	128
第二节 酒店管理区域的确定	131

第三节	公共区域的管理及费用分摊	134
第四节	酒店设备及物资采购	137
第五节	酒店资产的保管和盘点	141
第六节	酒店资产的转让	144
第七节	不干扰协议的履行	148
第八节	酒店损毁和征用赔偿	152
第七章	知识产权	155
第一节	酒店品牌注册	156
第二节	品牌标准的变更	160
第三节	合同终止后摘牌	164
第四节	集团服务和品牌标准的关系	166
第五节	管理公司的专有资料	169
第六节	业主对品牌的合理使用	172
第七节	品牌公寓对品牌的使用	175
第八章	业绩考核	179
第一节	业绩考核的时间设置	180
第二节	业绩考核条款的落空	183
第三节	业绩考核的例外情况	187
第九章	发展限制	191
第一节	业务发展的时/空限制	192
第二节	对发展限制的限制	194
第十章	违约和终止	198
第一节	违约赔偿金的计算	199
第二节	故意不当行为和重大过失责任	202
第三节	《管理合同》的终止难题	205
第四节	有限的违约赔偿金	208
第五节	天价违约索赔	211
第六节	法定抗辩权	213



第四编 从争议到解决

第十一章 专家解决机制	219
第一节 专家解决的概念和适用范围	220
第二节 专家解决的程序	222
第三节 专家解决的其他问题	225
第四节 选择专家解决的利与弊	228
第十二章 仲裁解决机制	230
第一节 仲裁解决机制的特点和优点	231
第二节 仲裁机构/仲裁地的选择	233
第三节 仲裁条款的效力	238
第四节 提起仲裁应注意的其他事项	240
第十三章 诉讼解决机制	243
第一节 诉讼作为争议解决方式的实践应用	244
第二节 诉讼作为辅助争议解决方式的应用	245
第十四章 其他通用条款	247
第一节 管辖法律	248
第二节 不可抗力	248
第三节 政府批准	250
第四节 合同语言	251
第五节 保密义务	251
第六节 通知	252
后 记	253

第一编

从意向到签约

在国际品牌酒店委托管理项目中，酒店项目开发商（即酒店业主）和国际品牌酒店管理公司之间较为正式的合作关系通常始于双方所签署的《合作意向书》（或称《谅解备忘录》；以下简称《意向书》）。一纸文书，虽非契约，且通常不具有普遍意义上的法律约束力，但却以书面形式正式地开启了双方“独家”合作关系的序幕，表达了双方继续合作的良好诚意和强烈意愿。好的开始，往往预示了双方在今后《管理合同》谈判及履行过程中的良好合作和共同发展。在有的酒店项目中，《意向书》中还可能同时包含部分技术服务的相关内容，或者双方在签署《意向书》的同时另行签署一份独立的《前期技术服务合同》或《临时技术服务合同》（也有提前签署正式《技术服务合同》的个案）。这使得《意向书》在法律上已不再只是一纸君子协定，而增加了更多的“协议”成分。《意向书》性质的复杂化也增大了酒店业主和管理公司双方在此阶段发生分歧和争议的概率。

第一章

《意向书》的履行

导读

酒店业主和管理公司甫一签署《意向书》，即在法律责任和商业道义上进行了一定程度的“捆绑”，既是双方较正式合作关系的书面确认，也是双方就正式合同进行谈判的开始。根据《意向书》题中应有之意，双方对项目合作中的主要商业条件和条款已然达成共识，《管理合同》、《技术服务合同》等不过是在合同法律形式上作进一步的丰富和补充，其实质不会改变《意向书》中达成的“君子协定”。然而，商业合作关系瞬息万变，不变的是各方对各自公司利益的最大化追求和最有效保护。《意向书》从“捆绑”双方之初就是较为宽松的“活结”，究其法律本质，总体而言多为非强制性，实践中也无太强执行力。其中特别约定的具有法律效力的条款（诸如保密义务、排他义务等）也多为官样文章，现实中双方为此纠结的案例极少。然而，涉及技术服务及技术服务费此类实质性内容的《意向书》则另当别论，其相关条款在此方面已具备一般合同和协议的特质，也具体关系到双方的切身利益，因此该部分也是《意向书》阶段更为实质性的争议点所在。本章将截取几个案例，通过对酒店业主和酒店管理公司在《意向书》履行阶段的某些争议和纠纷的分析，以使读者对《意向书》有一个更为清晰的认识。



第一节 《意向书》的法律效力

案例介绍

A 公司是我国某市一家房地产开发公司，其拟在本市投资建造一个国际五星级品牌酒店，因此需要引进一家国际品牌酒店管理公司。经与某知名国际酒店管理公司 B 公司初步接洽和磋商，A 公司与 B 公司双方就该项目合作的主要商业条件达成了一致意见，并于 2011 年 3 月 1 日签署了关于该项目的《意向书》。在《意向书》中，双方约定了达成合作意向的主要商业条件（包括合作期限、管理费、技术服务费、许可费等），并约定在《意向书》签署后 6 个月内，双方有排他性义务与对方就该酒店进行《管理合同》、《技术服务合同》、《品牌许可合同》等正式合同的商业谈判，任何一方不得与第三方就该项目进行任何商业性的接洽或谈判。同时，《意向书》也详细约定了各个条款不同的法律效力，分别约定其是否对双方具有法律约束力。由于该酒店的建造工期较紧迫，A 公司急于 B 公司技术团队的及早介入，并尽快取得该酒店品牌的技术设计标准。因此，双方在《意向书》中同时约定了 A 公司应在《意向书》签署后向 B 公司支付 30% 的前期技术服务费，B 公司收到前期技术服务费后即开始向 A 公司提供技术支持和顾问服务。随后，在《管理合同》等正式合同的谈判期间内，双方就正式合同进行了激烈的谈判。与此同时，双方的技术工作也在有条不紊地进行中。就在上述 6 个月期限即将到期之际，A 公司和 B 公司就正式合同谈判和基本合作理念产生了重大分歧，经多次协商最终无法调和。A 公司决定另行选择聘请其他更为适合的国际品牌管理公司，终止与 B 公司的合作。此时，双方却就如何终止《意向书》产生了分歧。那么，如何来确定《意向书》的法律效力？是否 6 个月到期即可自动终止？《意向书》中的技术服务内容的效力如何确定，如何解决？这都成为双方当时必须解决的问题。

争议要点

《意向书》的法律约束力；《意向书》不同条款的法律效力。

简要分析

《意向书》，顾名思义，是当事人双方或多方在就某事件签署正式合同之前，先就主要商务条款和条件达成初步设想的意向性文书。在《意向书》约定的谈判期限内，双方将依据《意向书》所确定的原则，协商正式合同的具体条款。如果双方能如愿以偿在《意向书》期限内签署正式合同，《意向书》将完成其任务，从双方的有效性文件中退出，让位于具有正式法律效力的正式合同。然而，在类似项目中，经常出现本案中所描述的情况，即双方在《意向书》约定的期限内终止双方的正式合同谈判。此时，双方面临如何处理《意向书》终止的善后问题，必然将牵扯到《意向书》条款的效力问题。

一、《意向书》的效力

《意向书》是双方意志和意愿的表达，但并非以协议或合同的方式在法律框架下固定下来。意向而非协议，是《意向书》的题中应有之义，但《意向书》的法律性质并不能如此简单地概括，其法律性质和效力需具体分析。

简单而言，《意向书》中的主要商务条款（例如《管理合同》期限、基本管理费、奖励管理费、技术服务费、双方在《管理合同》中的主要权利条款等）并不具有法律效力，仅是双方的一纸君子协定。作为双方谈判《管理合同》的基础和依据，这些条款从法律角度来看对双方并不具有法律约束力，届时如果双方终止《管理合同》的谈判，该等商业条款对双方并不具有强制约束力，双方不会因此而构成违约，进而向对方承担法律责任。《意向书》中具有法律效力的条款多数为法律性条款，例如保密义务、谈判排他性义务、《意向书》期限、争议解决条款等。

关于保密条款，《意向书》的保密条款内容与正式合同的保密条款并无实质区别，即约定《意向书》双方对《意向书》所涉及的相关事项，以及业主和管理公司向对方提供的与酒店、地块、品牌、技术、系统等相关的所有信息均为保密信息，除非法律（包括证券交易所规定）的强制要求，未经另一方的事先书面同意，《意向书》中的任何一方均不得向第三方披露前述信息。除法律要求或上市需要的强制性披露之外，可允许的信息披露通常还包括：双方向其内部



相关高管人员、各自关联公司、财会和法律专业顾问等进行合理的、必要的披露，而且披露方应告知接受方该等信息为保密信息，并为接受方的保密义务承担连带责任。如果业主或管理公司信息的接受方违反其保密义务，业主或管理公司则应当相应承担责任。在实践操作过程中，保密责任通常更多地适用于对业主方的限制，特别是在酒店业主借国际品牌来获取酒店项目土地使用权或者房地产综合体项目开发商利用酒店品牌出售临近住宅的案例中，管理公司对业主使用酒店品牌的限制将更加严格。业主在争取酒店项目土地使用权的过程中，通常被当地政府部门要求引入国际知名酒店管理公司，以此作为其竞拍土地使用权的前提条件。在笔者接触到的案例中，管理公司的参与更像一次冒险。为避免被地产开发商利用，管理公司通常约定较为严苛的违约赔偿金。

关于谈判排他性义务，该义务通常也是主要为了保护管理公司在《管理合同》谈判过程中的排他性权利，即在《意向书》签订之后的一段期限内，双方应排他性地进行《管理合同》的谈判，业主不应同时与其他管理公司进行类似的谈判、协商等商务接洽。例如在本案例中，双方约定，在《意向书》签署后6个月内，双方有排他性义务与对方就该酒店进行《管理合同》、《技术服务合同》、《品牌许可合同》等正式合同的商业谈判，任何一方不得与第三方就该项目进行任何商业性的接洽或谈判。该条款的目的在于节省各方谈判成本，更具有目标性，有利于提高双方合同谈判的效率和效果。该条款是《意向书》中具有法律效力条款中最有实际意义的条款之一。另外，业主在面对管理公司提供的排他性条款时应考虑如何保证业主方在该条款的权利，增加对管理公司的排他性限制，防止该条款成为仅仅限制业主的单方条款。本案例中双方对排他性义务的约定仅限于“该项目”的范围内，实际上仅是约束业主A公司一方的单方条款，对管理方B公司并无约束力。由于《管理合同》的谈判需要双方进行较长时间的博弈，因此通常情况下，双方可能无法在《意向书》中最初约定的排他期限内完成《管理合同》的谈判，从而需要在初始排他期届满前进行延展。该等延展不仅是双方谈判期限的延展，同时也是双方排他性义务的延展，而后者往往是双方所经常忽略之处。

关于争议解决条款，考虑到《意向书》的上述法律效力特点，相对于正式合同的争议解决条款，《意向书》的争议解决条款的实际意义并不大。但《意向书》中同样有具有法律效力的条款，由于存在发生争议的可能，而且《意向书》的争议解决方式往往关联到双方对正式合同的争议解决条款的约定，因此双方可在《意向书》阶段即就争议解决的方式进行沟通。

结合对上述《意向书》效力条款的分析，在本案例中，A公司提出准备解除

《意向书》的时间点为6个月排他期限即将到期之际，因此违反排他性条款的情况基本可排除，且双方并不存在违反保密义务等具有法律约束力的条款，因此双方仅就《意向书》基本内容而言，并没有实质性的“违约”行为。

二、临时技术服务的处理

然而，本案中的《意向书》并非传统意义上的《意向书》。考虑到《意向书》所处阶段的特性，《意向书》的履行和管理公司技术服务的履行密切相关。在一些项目中的《意向书》中，常常同时包含了技术服务因素，或者本身综合了技术服务和技术服务费条款，或者与《前期技术服务合同》（或正式《技术服务合同》，但为个案）同时签署、效力相关联。具体而言，在《意向书》期限内，酒店的工期往往正处于最需要管理公司前期技术介入和提供技术顾问意见的阶段，管理公司未及时介入可能导致酒店后期设计和建设的返工，造成业主不必要的浪费。因此，在《意向书》签署之后，业主和管理公司的合作关系一旦基本确定，此时大多数业主会需要管理公司技术工作的提前开始。但《意向书》毕竟只是意向而非合同，仅依赖于双方对商业规则的信守，并无法律强制约束力。管理公司此时通常并不愿过早地提供实质性的技术服务，所能提供的通常仅仅是简单的大体指导，并非正式而详细的意见，通常也不提供书面意见或现场服务。有的酒店业主为了获得管理公司更为正式和专业的技术服务，与管理公司协商先行签署正式的技术协助服务或临时技术协助服务协议，或在《意向书》中即约定基本的技术服务内容和技术服务费用金额，并约定技术服务费的支付细则。《意向书》中的技术服务内容和技术服务费支付条款已具有协议和合同的基本特征，从法律角度来看，已具有正式的法律效力，对双方具有强制约束力。但是，此时的技术服务应考虑到双方的正式合作关系并未完全确定，还存在双方不能继续合作的极大可能性，因此双方在《意向书》或单独协议中约定临时技术服务内容和费用时应特别考虑双方合作终止时该如何处理。

对于管理公司而言，提前提供品牌标准文件和技术服务可能导致自己的知识产权泄露，浪费开发部门和技术部门的人力、物力，被无诚意合作的业主所利用，因此管理公司对提前提供技术服务通常比较谨慎，仅在对该项目《管理合同》能够达成合作意向有一定把握时才会同意提供技术服务。对于业主而言，提前获得管理公司技术的同时即须向管理公司支付技术服务费，双方的技术合作关系有可能导致业主骑虎难下，在《管理合同》谈判过程中失去主动地位，被迫接受管理公司在《管理合同》模板中设定的苛刻条件。而且，不同酒店管理公司