解析酒店

——二十年实践与思考

（第二版）周邦建 著



同济大学出版社



周邦建

1966年毕业于上海同济大学建筑系建筑学专业，国家一级注册建筑师，长期从事建筑设计、施工和重大项目的管理工作。近20年来在多家国际和国内著名的酒店和酒店管理公司任职，专注于酒店研究，具有丰富的酒店策划、设计和项目管理经验，曾为国内几十个已建成的高星级酒店项目提供技术咨询，获良好赞誉。

图书在版编目(CIP)数据
解析酒店——二十年实践与思考(第二版) / 周邦建著.
上海 : 同济大学出版社，2021.1
ISBN 978-7-5608-9549-9
Ⅰ. ①解… Ⅱ. ①周… Ⅲ. ①饭店－建筑设计②饭店－运营管理 Ⅳ. ①TU247.4②F719.2
中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第195762号

解析酒店——二十年实践与思考(第二版)
著　　作　　周邦建
出版策划　　萧霏霏(xff66@aliyun.com)
责任编辑　　陈立群(clq8384@126.com)
视觉策划　　育德文传
内文设计　　昭　阳
封面设计　　陈益平
电脑制作　　宋　玲　唐　斌
责任校对　　徐春莲

出　　版
发　　行　　同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn
　　上海市四平路1239号　邮编 200092　电话 021-65985622
经　　销　　全国各地新华书店
印　　刷　　上海锦良印刷厂
成品规格　　190mm × 260mm　384面
字　　数　　656000
版　　次　　2021年1月第2版　2021年1月第1次印刷
书　　号　　ISBN 978-7-5608-9549-9
定　　价　　168.00元

解析酒店

二十年实践与思考（第二版）

周邦建 著

同济大学出版社

再版说明

今年年初，同济大学出版社陈立群先生告知，2016年1月出版的《解析酒店——二十年实践与思考》一书准备再版，让我考虑一下需作哪些修改或补充。

拙作初版那年，笔者已年过七旬，以后就从“退而未休”转为“彻底退休”了。时过四年，无论是“改”还是“补”，自己先需要补补课，以跟上时代的发展。

花了一个多月时间，除将书再仔细看了几遍外，又找了一些业内的同事、朋友了解酒店业这几年的状况，并在网上查阅酒店业的发展形势，包括一些权威的统计数据和各大酒店集团、著名品牌的最新动向等。

笔者注意到近年来酒店业还真出现了不少大事。如中端酒店快速崛起；民宿尤其是乡村民宿数量激增；国内外酒店集团兼并剧烈，“万豪”收购“喜来登”后，已位居美国2018年全球酒店325排行榜第一、“锦江”也成功一跃成为第二（笔者退休后曾在这两个集团工作了10年）；国内出现了一大批新的酒店品牌；等等。网上充满各种与此相关的信息，但真正有质量的文字不多，还有一些可以商榷的观点，值得进行一些探讨。

《解析酒店——二十年实践与思考》是一本对酒店策划、设计、建造及经营管理的基础性内容进行系统论述的专著，其初衷是帮助经验相对不足的酒店投资者、设计师及经营管理人员加深对酒店的了解，对时间的迁移并不敏感，因此除个别地方略作修改外，基本维持原貌。

慎重考虑之后，决定补充第十一章“中端酒店的崛起”，结合酒店业的新形势，分析中端酒店的快速崛起及经济型酒店和民宿的若干问题，主要涉及中、低端酒店，对偏重论述高星级酒店的初版形成一种补充。

“中端酒店的崛起”一章中的统计数据和排行榜次序等均来自权威机构和单位，照片和案例则主要选自笔者多年来亲历亲行亲摄的第一手素材。

由于笔者水平有限，掌握的资料、信息有限，书中一定存在诸多谬误，诚望读者批评指正。

再次向长期关心本书的各位朋友表示衷心感谢。

最后我要向50年相濡以沫的爱妻虞凤仪表达我的深情，并以此书的再版纪念我们即将到来的金婚之日。

周邦建

2020年8月30日

需要全本请访问 www.ertongbook.com

自　序

1994年1月，笔者从山东省建委任上调至上海齐鲁大厦(齐鲁万怡大酒店/Coutyard by Marriott)任副总兼总工，负责该项目的建设直至开业，之后又参与酒店的经营管理。对酒店的研究实际上是从这个项目开始的，是半路出家。

初期基本上是工作之需，但随着接触的酒店越来越多，我对酒店的兴趣日益浓厚，研究的广度和深度逐渐扩大。好在有国家一级注册建筑师的专业基础和长期的设计、施工经验，可以把建筑与酒店这两个不同领域结合起来研究。

多年的实践使我深切感受到：酒店的投资、建造和经营管理是一项复杂的系统工程，内涵丰富，专业性强，要全面掌握并不容易。很多投资方对酒店知之甚少，真正懂酒店的设计师也不多。

有好多年我到处购买酒店方面的专业书，但坊间系统论述酒店的书非常少，多见的是装潢精美的图册，大部分只是实例照片加简单的文字说明，于是我萌发了一个念头，写一本关于酒店的书。

2005年底我退休了，随即应万豪国际集团亚太区酒店设计与施工部副总裁Michael Wang之邀，在该部任设计总监，2009年又至锦江国际酒店管理公司任项目技术总监。在酒店管理公司工作的好处是每年都可以接触一批新酒店。

在已退休的情况下，没有机会组织或参加一个团队进行更为专业的合作，成书只能凭一己之力。考虑再三，决定从自己多年来对酒店的实践和思考切入，主要依靠工作中积累的经验和第一手素材，以设计为主线，以实用为目的，把酒店策划、设计、建造、经营管理等方面的内容结合起来对酒店进行解析。

2008年动笔，2014年完稿，历时六载。

希望本书能使比较缺乏经验的酒店投资者、酒店设计师以及酒店经营管理人员获益。

本书不是设计规范，也不能代替设计规范。除极少数注明直接摘自某规范的图表外，书中类似规范的内容和参数多是笔者在实践中总结、虽带有个人观点却是有一定参考价值的资料。读者在采用时应切实考虑拟建酒店的实际情况，并符合现行的国家规范及各酒店管理公司的建造标准。

在此谨向为本书提供了宝贵资料的酒店项目单位、设计单位及本书的责任编辑陈立群先生致以深切的谢意。

个人的经验、水平和学识毕竟有限，书中谬误之处一定不少，真诚希望读者批评指正。

周邦建

2015年12月10日

目　录

综述：酒店的好用与好看 …… 11

1. 酒店的“好用”与“好看” …… 12
2. 酒店投资 …… 12
3. 酒店选址 …… 13
4. 酒店定位 …… 15
(1) 酒店性质…… 15
(2) 酒店规模 …… 19
(3) 酒店品级…… 20
5. 酒店的功能布局与流线 …… 23
(1) 酒店功能的设置与布局…… 24
(2) 酒店的流线…… 25
6. 酒店的面积控制 …… 26
7. 酒店的结构选型与柱网 …… 28
(1) 结构选型…… 28
(2) 柱网设计…… 29
(3) 大空间…… 29
8. 酒店风格和酒店文化 …… 32
9. 城市综合体内的酒店 …… 37
(1) 综合体的功能布局与流线问题…… 37
(2) 综合体的消防和安保问题…… 38
(3) 综合体的设备管理和能耗问题…… 39
10. 酒店的基本管理模式…… 41
11. 酒店管理公司与酒店品牌…… 48
(1) 已进入中国市场的国际品牌…… 48
(2) 国内酒店管理公司及其品牌 …… 49
(3) 如何选择酒店管理公司及其品牌…… 52
附录：MARRIOTT(万豪)的启示 …… 54

第一章 大堂区域…… 59

一、酒店主要出入口 …… 60
1. 位置选择 …… 60
2. 设计的基本要求 …… 62
3. 门前车道、雨篷和景观 …… 62
4. 主要出入口的门 …… 64
5. 大堂前区 …… 64
6. 团队出入口和社会客人出入口 …… 65
7．停车位和停车场 …… 65
8．绿　地 …… 66
二、总台区 …… 66
1. 总　台 …… 66
2. 贵重物品存放室 …… 68
3. 前厅部办公室 …… 69
4. 礼宾台 …… 69
5. 行李房 …… 69
三、咖啡吧(大堂吧) …… 70
1. 总体要求 …… 70
2. 散　座 …… 71
3. 吧　台 …… 72
4．服务间(兼储藏室) …… 72
四、大堂辅助设施 …… 73
1. 商务中心 …… 73
2. 精品商店 …… 73
3. 大堂电梯厅 …… 73
4. 公共卫生间 …… 74
5. 客人休息区 …… 75

6. 大堂副理 …… 75
7. 公用电话 …… 75
五、大堂位置、面积、空间和流线 …… 75
1. 大堂位置 …… 75
2. 大堂面积控制 …… 76
3. 大堂空间设计 …… 77
六、大堂的残疾人设施 …… 79
七、案例分析：首层及大堂 …… 81

第二章 客房和客房区域 …… 83
一、客房设计 …… 84
1. 客房的重要性、差异性和同质性 …… 84
2. 客房层位置和每层的客房数量 …… 85
3. 客房的面积、开间、进深和层高 …… 85
4. 房型比例、房型表和客房编号 …… 88
5. 客房内部布局 …… 89
6. 客房设计的新潮流 …… 91
二、客房的基本配置 …… 93
1. 固定家具和活动家具 …… 93
2. 灯　具 …… 98
3. 布　艺 …… 99
4. 洁具和五金 …… 99
5. 客房门 …… 100
6. 设备配置 …… 101
7. 地面和墙面面层 …… 102
三、客房层的辅助区域 …… 102
1. 客房走廊 …… 102
2. 客用电梯厅 …… 103
3. 消防－服务电梯厅 …… 103
4. 消防疏散楼梯 …… 104
5. 楼层服务间 …… 104
四、行政楼层 …… 105
1. 行政楼层的功能与商业价值 …… 105
2. 行政楼层的客房 …… 105
3. 行政酒廊 …… 105
4. 总统套间 …… 109
五、残疾人客房 …… 109
六、客房的舒适度问题 …… 110
1. 床和床上用品 …… 111
2. 噪声和隔音 …… 112
3. 遮光和照明 …… 113
4. 温湿度和空气质量 …… 113
5.“搭配协调”和“档次匹配” …… 114
七、客房房型分析 …… 114

第三章 餐饮区域 …… 133
一、酒店餐饮的特点 …… 134
1. 餐饮设计和餐饮概念 …… 134
2. 境外客人和境内客人 …… 135
3. 酒店餐饮和社会餐饮 …… 135
4. 餐厅的自营与外包 …… 136
二、餐饮区域的总体设计 …… 137
1. 酒店餐饮的前、后区 …… 137
2. 餐厅设置和相关参数 …… 138
3. 餐厅、厨房的布局和流线 …… 140
三、中餐厅 …… 141
1. 零点餐厅 …… 141
2. 中餐厅包房 …… 144
四、自助餐厅(24h餐厅、咖啡厅) …… 145
1. 自助餐厅的餐位数量和餐厅面积 …… 145
2. 用餐区 …… 145
3. 自助餐台和开放式厨房 …… 146
4. 自助餐厅的内装设计 …… 147
五、西餐厅 …… 147
六、厨　房 …… 149
1. 厨房的面积和净高 …… 149
2. 厨房设计要点 …… 149
3. 厨房内部的分区、配置和流线 …… 149
七、其他辅助设施 …… 152
1. 粗加工间和中心冷库 …… 152

2. 食品化验室 …… 154
3. 厨房仓库 …… 154
4. 卸货平台 …… 154
5. 垃圾房 …… 154
八、案例分析：餐饮区的布局和流线 …… 154
1. 酒店厨房平面设计中间方案 …… 154
2. 酒店餐饮区布局 …… 157

第四章 多功能厅、宴会厅和会议区域 …… 163
一、多功能厅 …… 164
1. 多功能厅的设计要点 …… 165
2. 序　厅 …… 165
3. 多功能厅出入口 …… 166
4. 天花和照明 …… 166
5. 隔间和活动隔断 …… 166
6. 贵宾接待室和贵宾休息室 …… 168
7. 储藏室和服务通道 …… 168
8. 灯光和音响控制室 …… 169
9. 卫生间 …… 169
10. 内装设计 …… 169
二、宴会厅 …… 170
三、宴会厨房 …… 170
四、会议区 …… 171
1. 会议室的数量与布局 …… 171
2. 会议室的设备配置 …… 171
3. 会议厅轮椅席(选项) …… 173
4. 休息厅和辅助设施 …… 173
五、案例分析：宴会厅、厨房及序厅 …… 173

第五章 康体区域 …… 175
一、康体项目设置 …… 176
二、健身中心 …… 177
三、游泳池 …… 178
1. 室外泳池和室内泳池 …… 179
2. 室内泳池的尺度 …… 179
3. 泳池和泳池区 …… 179
四、SPA …… 182
1. 真正的SPA …… 182
2. 高端酒店自有SPA品牌是新的潮流 … 182
3. 酒店SPA的设计 …… 183
五、健身房及其他配套设施 …… 183

第六章 后勤区域 …… 187
一、酒店行政办公区 …… 188
1. 总经理室 …… 190
2. 驻店经理室 …… 190
3. 行政办公室(区) …… 190
4. 财务部 …… 190
5. 市场营销部 …… 191
6. 会议室 …… 191
7. 人力资源部 …… 192
8. 前厅部 …… 192
9. 客房部(管家部) …… 192
10. 工程部 …… 193
11. 安保部 …… 193
12. 采购部 …… 193
13. 餐饮部(餐饮总监办公室) …… 193
二、员工区 …… 193
1. 员工人数的估算 …… 193
2. 员工区的位置和流线 …… 194
3. 员工出入口和员工通道 …… 194
4. 员工区的基本配置 …… 195
三、设备机房、维修车间和其他辅助区 … 198
1. 酒店设备机房 …… 198
2. 维修车间 …… 201

3. 洗衣房 …… 201
4. 布草制服间 …… 203
5. 酒店的主要仓库 …… 203
四、案例分析：地下层的后勤区 …… 204

第七章 电梯、自动扶梯选型和配置 …… 211
一、电　梯 …… 212
1. 酒店电梯的基本分类 …… 212
2. 客梯配置 …… 213
3. 服务电梯和消防电梯 …… 215
二、自动扶梯 …… 216

第八章 若干消防、机电问题 …… 217
一、消防设计问题 …… 218
1. 防火分区和安全出口 …… 218
2. 安全疏散 …… 219
3. 疏散楼梯间和前室 …… 221
4. 多功能厅、会议厅、歌舞厅等 …… 223
5. 防烟和排烟 …… 223
6. 烟感报警器和喷淋头 …… 225
7. 厨房灭火 …… 226
二、机电设计问题 …… 227
1. 正压和负压 …… 227
2. 23℃和26℃ …… 228
3. 全空气空调和风机盘管 …… 229
4. 两管制和四管制 …… 230
5. 冷源和热源 …… 231
6. 双回路电源和应急备用电源 …… 232
7. 开关和插座 …… 233
8. 给水和排水 …… 235

第九章　酒店的专业设计 …… 237
一、内装设计 …… 238
1. 内装设计师的选择 …… 238
2. 内装设计的三个阶段 …… 239
3. 内装设计的介入时间 …… 239
二、灯光设计 …… 239
1. 泛光照明 …… 240
2. 室内照明 …… 240
3. 节能问题 …… 242
4. 设计界面 …… 242
三、艺术设计 …… 242
四、标识设计 …… 244
1. 室外标识 …… 245
2. 室内标识 …… 246
五、厨房设计 …… 247
1. 厨房设计的工作内容 …… 247
2. 厨房设计的介入时间 …… 248
六、洗衣房设计 …… 248
七、游泳池设计 …… 248
1. 主要设计内容 …… 248
2. 介入时间 …… 250
八、弱电设计 …… 250
1. 综合布线系统 …… 252
2. 卫星和有线电视系统 …… 252
3. VOD视频点播系统 …… 252
4. 背景音乐广播和紧急报警系统 …… 252
5. 专业音、视频系统和舞台灯光系统 … 252
6. 酒店网络系统 …… 253
7. 手机信号增强覆盖系统 …… 253
8. 程控交换机系统 …… 253
9. 客房集控系统 …… 254
10. 计算机管理系统 …… 254
11. BAS系统(楼宇自控系统) …… 255
12. 安保系统 …… 255
13. IC卡车库管理系统 …… 256

九、景观设计 …… 257
十、消防设计 …… 258
十一、几种常用的装饰材料和制成品 …… 258
1. 大理石和花岗石 …… 258
2. 地　毯 …… 258
3. 木装修与家具 …… 260

第十章　酒店建造进度控制和开业准备 …… 263
一、酒店建造的进度控制 …… 264
1. 制订专业的进度计划 …… 264
2. 控制节点 …… 265
3. 强化业主方的组织协调能力 …… 268
4. 设计因素重于施工因素 …… 269
二、客房样板间 …… 269
1. 样板间的重要作用 …… 269
2. 如何建造样板间 …… 270
3. 样板间的验收 …… 271
三、酒店的验收和移交 …… 271
1. 对开业时间作最后一次评估 …… 271
2. 按要求向酒店管理公司移交 …… 276
3. 做好移交前的验收和整改 …… 276
4. 重视设备终端的检查和调试 …… 277
四、酒店管理团队 …… 278
1. 总经理的选择 …… 278
2. 核心团队的组织 …… 278
3. 总经理和核心团队到位的时间 …… 278
五、酒店开业准备 …… 278
1. 员工招聘及培训 …… 278
2. 酒店“开荒” …… 279
3. 酒店用品采购 …… 279
4. 展开营销业务 …… 279
5. 开业庆典筹备及预开业、部分开业 … 280

第十一章　中端酒店的崛起 …… 281
一、中端酒店快速崛起 …… 282
二、中端酒店快速崛起的基本模式 …… 285
三、中端酒店的品质控制 …… 290
四、以创造性思路开拓中端酒店特色 …… 293
1. 有不同切入点和风格的三个国外中端酒店 …… 294
2. 婺源某酒店：一个因创意产生特色的设计 …… 295
五、 经济型酒店及民宿仍有广阔市场 …… 300
1. 关于经济型酒店 …… 300
2. 关于民宿 …… 303

附　录 案例解析 …… 313

需要全本请访问 www.ertongbook.com

综 述 酒店的好用与好看

现代酒店早已不是仅为解决客人食宿问题而存在——尽管这个使命依旧是各类酒店的基本功能。现代社会对酒店提出了越来越高的物质与精神方面的要求，尤其是高端酒店的功能日趋复杂，内涵日趋丰富，已成为一个国际化的“小社会”。

建造酒店需要各类人员参与，其中最基本和最重要的三类人员是：酒店的投资者、设计师和经营管理者，他们构成了酒店业圈内的核心。因此他们应比其他参与者更懂得酒店、更理解酒店。不仅要了解酒店的构成和运行、了解酒店的经营和管理、了解酒店的市场状况，还应具有与酒店相关的广博知识和实践经验，这样的团队才具有打造一个好酒店的能力。

因此，在深度解析酒店之前，将通过本章对酒店展开一个大视角的观察，以便读者从广度上对酒店有一个相对完整的了解。

1. 酒店的“好用”与“好看”

怎样的酒店才算得上是一个好酒店?

用简单通俗的语言表达，首先要“好用”。即你打造的酒店要定位准确、布局合理、流线顺畅、设施到位，易于管理，利于经营，投资节省，回报丰厚。这些要求看似简单，实际上不是那么容易做到的。

在“好用”的基础上，再进一步做到“好看”。空间舒展、比例恰当、用料得体、色彩协调、亮丽豪华、富有个性，乃至具有浓郁的地域文化特色，等等。

“好看”是以“好用”为前提的，一个不“好用”的酒店再“好看”也没有用。但仅仅做到“好用”，也还是个一般水平的酒店。因此，既要“好用”，还要“好看”，才是我们的目标。如果酒店既不好看，又不好用，那就完全失败了。

现在论述酒店的书讲“好看”的较多，相信还需要一些重点讲“好用”的书。本书所提供的观点、分析、要求、参数以及图表、照片、案例，是从酒店的策划、设计、建造与酒店经营管理角度解析酒店，主要着眼于“好用”，且侧重介绍高星级酒店的设计要求，请读者留意。

2. 酒店投资

决策是否投资一个酒店，尤其是投资一个高星级酒店，决不是一件轻而易举的事。

首先，酒店作为一种高端物业，需要大量资金投入。在一二线城市建一个高星级酒店，就目前的行情，不包括地价，仅建造费用每平方米大致需要1万元，超豪华酒店则远不止此数，这还不包括贷款利息及其他费用。其次，投入运营后的酒店仍面临各种资金风险，如开业初期(一般为1-2年)可能达不到预期保本点、数年后内部设施逐渐落后需要改造、新酒店不断出现导致竞争加剧、不可抗拒的自然和社会风险，等等。

任何投资都需要回报，都有一个投入和产出的问题，投资酒店绝对是一种长线投资。

上世纪80年代初还有一些因市场需求大、建设成本低、定位正确、经营得法而在10年左右就收回投资的例子，著名的广州花园酒店就是其中之一。该酒店是中国第一批五星级酒店，拥有1100个房间，1980年开始筹建，1985年正式营业，总投资9.8亿元，加上利息为14.16亿元，至1997年全部还清，13年间平均每年还贷近1.1亿元，是一个非常成功的酒店(陈熙炎：《成功与管理——花园酒店十年历程》)。但这种情况目前几乎不可能出现了，现在要指望以酒店的利润收回投资一般在20年以上，甚至遥遥无期。

既然投资酒店将面临如此大的风险，为什么还有很多投资者青睐酒店呢？原因在于长线有长线的好处，与其他投资方向相比，投资酒店也有其相对稳定的一面。一是因为酒店市场尽管竞争激烈，波动很大，但只要选址准确、定位适当，还贷压力不大甚至完全使用自有资金而不需要还贷，酒店还是能长期带来相当稳定的利润，尤其

会带来大量的现金流，真正因长期亏损经营不下去的酒店毕竟不多。另外，激烈的市场竞争对标准更高的新酒店有利，新酒店会夺走老酒店的市场，既为市场带来了更新换代的机会，也提高了不断投资酒店的吸引力。最重要的一点是：从长期看，酒店本身易于保值且增值希望很大。现在投资酒店的主要目的已是为了物业增值，包括酒店本身的增值以及带动城市综合体和周边大片公寓、办公楼和商场的增值。

目前国家已不再是投资酒店的主体，酒店投资基本上来自民企和大型国企，其中房地产业和矿业占有相当大比例，因为这两种行业可在较短时间内积聚起足以投资酒店的巨额资金。

由于已有相当长一段时间商业地产开发过度，导致在建酒店数量不断增加。统计资料表明，从2012年初开始，中国主要城市里的酒店已经饱和。保守估计，中国目前高端酒店的存量资产约为2510亿元，3~5年内的增量资产规模为2420亿元，总资产规模将达到4930亿元。

酒店的市场增长明显放缓。据STR Global发布的报告，2013年1~8月中国的客房需求量为2.4亿间，客房供给量为3.8亿间。3～5年内，亚太地区会增加1642家酒店，其中691家在中国，而且60%是高端和奢华酒店，必须有一段时间来调整和消化这些庞大的供应量。该报告还指出：2013年1~8月，全国酒店平均入住率为63.2%，比2012年下降1.9% ，有15个一线城市超过50%的酒店入住率已不足60% 。统计数据显示，2012年全国五星级酒店的年平均房价(ADR)已降至700元以内，平均每房收益比2011年下降10%。2013年进一步下降至620元，2014年上半年更下降至603元。

中国饭店协会《2013中国饭店业发展报告》指出：在全球经济增长明显放缓、中国经济下行压力、入境旅游者减少及公务接待量下降的多重压力下，酒店业前20年高速增长的增幅已经放缓。目前中国的酒店业已处于深度转折期，市场结构的调整是长期趋势，不可逆转。仲量联行酒店集团和中国旅游酒店业协会共同发布的最新研究报告《中国酒店市场城市景气分析》认为，中国酒店市场正从不断开发或扩张阶段转入酒店资产的持有和维护阶段，并更加关注可持续发展战略。

很明显，未来的投资者必须以更谨慎的态度投资酒店，除了要关心酒店市场最新的宏观动向外，在投资前应对当地市场情况进行更为深入和可靠的调研，要把最适合当地市场的酒店作为投资方向。

与挑战并存的是机遇，国家积极推进新型城镇化和《国民旅游休闲纲要》，为酒店业注入了新的发展动力，指明了未来的发展方向。目前，度假型酒店和中档酒店越来越受到业内的关注，国内企业商务市场、企业会议市场、休闲度假市场、婚庆市场等立足于国内商务活动和大众消费的市场将成为酒店开发的重点。由高端酒店和经济型酒店主导的“哑铃形”结构正在向以中档酒店为主的“橄榄形”方向转变。

由于酒店项目具有资产型产业的特征，目前已出现了酒店资产管理咨询服务这一新的服务模式，从前期工作开始到未来酒店的经营绩效、资产增值提供全方位的服务，从而提升业主的投资回报，值得酒店投资方关注。

3. 酒店选址

酒店选址是否正确是酒店能否成功的第一要素，这是常识。

一个有吸引力的酒店所在地，是投资方考虑投资酒店的重要动力，对高星级酒店而言尤其如此。酒店管理公司对酒店所在地同样非常在意，如果酒店所在地不理想，尽管酒店本身不错，因可能出现经营困难，难以取得预期收益，他们往往宁可选择放弃。

酒店所在地实际上应包括所在城市以及酒店在城市里的具体位置两个概念，选址时两者均需注意。

第一个概念比较明晰，因此酒店选址通常会优先考虑经济发达的一二线城市或著名景区、度假胜地附近，因为这些地方市场成熟、客源丰富，消费水平较高，酒店可获取较高的入住率、房价和其他收益。同样档次的酒店，仅仅因为所在地不同，房价要相差一倍甚至更多，在我国是司空见惯的事，二十年来我国的高星级酒店集中建造在上述区域就是一个不争的事实。

但目前的情况出现了一些变化。由于一二线城市的酒店趋向饱和，很多投资方和酒店管理公司开始向经济发展较快的三线甚至四线城市进军，笔者近年来接手担任咨询的多个酒店就属于这种情况。如有300间客房的温州平阳福朋喜来登酒店，位于浙江省温州市平阳县鳌江镇鳌江边，尽管距温州市几十公里，境外客人很少，但其周边有很多发达的民企，一江之隔的苍南县又是温商聚居之处，投资方认为建一个以当地客人为主的高星级酒店是可行的。又如云南海钦盛大酒店建在云南省迪庆藏族自治州的德钦县，这是国道经云南入藏的最后一个县，投资方——苏南一位民营企业家在一个偶然的机会到了德钦，他发现此地竟然是近距离观看云南最高的梅里雪山日出的绝佳之地(另两座雪山是丽江的玉龙雪山和位于玉龙、梅里之间的白马雪山)。由于开发力度不够，当地还没有一家像样的酒店，于是决定投资建一个四星级酒店。笔者前些年到德钦酒店现场时，从香格里拉坐车翻山需五小时，但现在新路完成，路程缩短为三小时。

第二个概念指的是即使在理想的一二线城市，也不是任何地点都是理想的酒店所在地。由于大城市地域广，变化快，情况相对复杂，要作出准确的判断难度会更大。

近年上海发生的浦西洲际撤牌风波固然有多方面的原因，选址问题也应是原因之一。该酒店邻近上海火车站，虽处城市中心区，但周边环境较乱，并不太适合设置五星级商务型酒店。尽管酒店本身档次不低，终因业绩不佳，难以为继，导致“洲际”与业主方矛盾加剧。“洲际”单方面宣布于2012年9月1日零时起停止对酒店的管理，从而引发了与业主方之间的一场诉讼，直至2014年双方重签合同后酒店才恢复营运。另一个一线城市广州近年来因市中心东移、广交会展馆移至琶洲，大批五星级新酒店如正佳万豪、四季、东方文华、粤海喜来登等纷纷在新的CBD核心区天河板块开业，导致著名的花园酒店(国内首批三家“白星五星级”之一)、白天鹅、中国大酒店、东方宾馆等传统五星级酒店面临边缘化危机。尽管这些酒店均斥巨资进行了大规模改造装修，但因当初的规划理念与现在的实际情况有相当差距，环境和周边交通状况很难改善，对上

表0-1　　酒店选址应考虑的基本要素

所在地	所在城市或景区
位　置	是否接近市中心、景区、商业区，等等
土地成本	地价、拆迁费用、税和其他费用
周边环境	周边建筑、绿化、水面、空气质量、噪声、商业氛围、人文环境
公共服务设施	水、电、燃气供应，排水能力，电话、电视和网络情况
市场情况	客源、房价、餐饮消费能力和特点、会议需求、周边酒店的经营情况和未来新增酒店趋势，近年来当地旅游和酒店业的经营情况和发展前景
交　通	当地的航空、铁路、公路(尤其是高速公路)、水运情况，酒店距机场、火车站、汽车站、码头的距离
优惠政策和扩建可能	体现在地价、规划参数、税收、节能等方面

述酒店的经营影响难以避免。这都是一二线城市的酒店因选址问题和城市变化对酒店带来影响的典型例子。

表0-1列出了酒店选址通常应考虑的一些基本要素。

城市型商务酒店的选址还有几个需要注意的地方：

——交通便捷，靠近商业区。

——闹中取静，环境噪声的侵扰级别白天每小时平均在45分贝以内，晚上在40分贝以内，短期噪声在50分贝以内，会议区域40分贝以内。

——避开城市的主干道和十字路口，城市的主干道车水马龙，喧嚣吵闹，停车困难，不是建造酒店的理想之地。

——有充分的绿地和足够的停车面积。

4. 酒店定位

中国有个成语叫“纲举目张”，酒店定位就是定酒店的“纲”，有了这个“纲”，酒店设计就有了方向，酒店的资金准备、设备采购以及未来的营运模式、酒店管理公司和品牌的选择也有了依据。

定位的基础是市场调查，定位的核心是酒店性质、酒店规模和酒店品级。

(1) 酒店性质

酒店种类繁多，从不同角度细分可列出几十种，如商务酒店、会议酒店、度假酒店、娱乐酒店、会展酒店、机场酒店、乡村酒店、精品酒店、主题酒店、设计酒店，等等，新的酒店类型还在不断出现。在瓦尔特•A•鲁茨、理查德•H、劳伦斯•亚当斯编著的《酒店设计——发展与规划》一书中，通过对酒店发展的分析将酒店细分为46种之多。

但从酒店最基本的功能划分，主要就是商务型酒店和度假型酒店两大类，其他各类酒店大体上可视为这两类酒店的衍生和组合。由此角度切入，就容易理解和掌握各类酒店之特征和异同。

在一般情况下，酒店定位可先确定是商务为主还是度假(休闲)为主(这两类酒店客源不同，对酒店的要求也不同)，即在两种最基本的类型中确定一种，然后再考虑其衍生、组合和其他特性，在此基础上确定其规模和品级，如此思路似较为清晰。

在商务活动繁忙的大城市建造酒店，尤其在市中心，往往可选择商务型酒店或商务—会议型酒店，如酒店建在规模较大的会展中心附近，也





图0-1a 上海外滩华尔道夫酒店(WALDORF)是顶级豪华商务型酒店，图为新建的主楼入口(左)；图0-1b 外滩华尔道夫酒店主楼

可能确定为商务—会展型酒店。在旅游胜地，或风景秀丽的景点附近建造酒店，可能应选择度假型酒店，如酒店的交通方便，又离城市不远，也许会定为会议—度假型酒店(图0-1~图0-6)。

近年来，有些年轻的商务客人觉得传统的商务型酒店过于沉闷，希望酒店能提供更加活跃的氛围，加上都市游的兴起，城市度假型酒店悄然增加。有些规模较大的新酒店开始尝试把商务和度假两种功能结合起来，以至于出现了一些相当豪华的大型综合性酒店。新加坡位于滨海湾和中央商务区之间的滨海湾金沙酒店(Marina Bay Sands)就是集商务、休闲、会展和会议于一身的超豪华综合型酒店，该酒店由美国拉斯维加斯金沙集团耗资40亿英镑打造、由著名建筑师萨迪夫(Moshes afdie)设计，拥有2500个房间、120000m^{2}的会展中心、250间会议室和25个宴会厅，还有金沙空中花园(游泳池)和艺术科学博物馆这样的特色空间，在2011年、2012年、2013年连续三年获得由《CEI亚洲》颁发的“亚洲最佳会展与奖励旅游酒店”奖，还被美国会议杂志*Successful Meefings*选为“2012年最佳国际酒店”，可谓城市综合型酒店的典型(图0-7)。

主题酒店、精品酒店和设计酒店也是跨越商务和度假两大基本类型、具有特殊性质的酒店，









图0-2a 位于上海南京西路的里兹—卡尔顿酒店，为上海著名的五星级商务型酒店，图为酒店主楼(上左)
图0-2b 里兹·卡尔顿酒店入口：位于寸土寸金的南京西路，设置了大面积的室内花园，水墙、雕塑、亭台，绿地，确是大手笔(上右)
图0-3a 美国佛罗里达著名的海边度假型酒店HOTEL DEL CORONADO，据说多位总统曾来此度假(下左)
图0-3b 面向海滩的客房(下右)

需要全本请访问 www.ertongbook.com