

深圳市 XX 酒店 可行性研究报告

深圳市 ABC 物业顾问有限公司

2004 年 10 月 3 日

目 录

前言

第一部分 项目总论

1.1 项目背景

1.2 可行性研究结论

第二部分 市场分析

2.1 项目投资环境和市场研究

2.2 市场宏观背景

2.3 区域市场分析

第三部分 项目分析及评价

3.1 地块解析

3.2 项目 SWOT 分析

3.3 项目评价

3.4 市场定位及项目评估

3.5 项目定位

3.6 方案评估意见

第四部分 销售及经营收入测定

4.1 各类物业销售收入估算

- 4.2 项目销售回款计划
- 4.3 资金来源与运用分析
- 4.4 销售利润

第五部分 财务与敏感性分析

- 5.1 赢利能力分析
- 5.2 项目不确定性分析
- 5.3 社会效益和影响分析

第六部分 可行性研究结论与建议

- 6.1 可行性研究结论
- 6.2 项目主要问题的解决办法和建议
- 6.3 项目风险及防范建议

附表：

附表 1 项目销售收入与经营税金及附加估算表

附表 2 资金来源与运用表

附表 3 损益及利润分配表

附表 4 现金流量表(全部投资)

附表 5 借款偿还期测算表

附表 6 敏感分析表

前 言

深圳 ABC 物业顾问有限公司接受深圳市横岗投资股份有限公司的委托对横岗 XX 酒店项目的可行性进行了研究。

我司人员经过详细的市场调查、市场预测、投资估算以及宏观投资环境、行业概况、地区市场需求、竞争状况等内容的分析，已完成本项目的研究及分析工作，现将研究结果报告如下：

第一部分 项目总论

“XX 酒店”是深圳市横岗投资股份有限公司投资运营的豪华商务旅游酒店项目，主要功能为四星级商务旅游酒店和高级娱乐休闲服务中心。XX 酒店严格按照国际四星级酒店标准运作管理，酒店在传统服务流程的基础上，全面结合现代技术电脑化管理功能实施管理。

1.1 项目背景

深圳市横岗投资股份有限公司为适应时代发展的要求，实现企业经营模式持续、稳健发展的目标，拟将原横岗 XX 酒店改建成产权式酒店公寓。

1.1.1 项目名称

深圳市横岗 XX 酒店

1.1.2 开发公司

深圳市横岗投资股份有限公司

1.1.3 承担可行性研究工作的单位

深圳市 ABC 物业顾问有限公司

1.1.4 研究工作依据

《房地产开发项目经济评价方法》

《建设项目经济评价方法与参考数》

《深圳市产业导向 2003-2004》

《房地产评估规范》1999

《国家计委\建设部关于房地产中介服务收费标准》

《深圳市住宅区公用设施专用基金管理规定》

《深圳市主要经济指标》

《深圳房地产市场分析》2004

《深圳市旅游统计月报年报》

以及其它国家、省、市级法规、规范、文件、通知等。

1.1.5 项目的建筑规模和内容

深圳市横岗 XX 酒店,属于四星级高级商务旅游酒店,单体 29 层,总建筑面积: 40297 m² (不包括地下车库),配套面积: 11741.76 m²,客房面积: 21590.56 m²,主体占地面积 23000 平方米。

1.2 可行性研究结论

经过对全国和深圳经济状况的研究分析，以及对 2004-2005 年产业导向的理解，我司经过详细的市场调研后认为：

- 项目的变更是必要的、可行的、合理的；
- 在目前各种利好因素的作用下，近几年内深圳市产权式酒店市场是乐观的；
- 产权式酒店更适合项目的整体发展与规划；
- 在 2004-2006 年将该项目投放市场的时机是可行的；
- 考虑目前贵司的房地产开发经验、实力以及资金储备、企业发展需求等因素，项目的正式运营条件基本成熟；

第二部分 市场分析

2.1 项目投资环境和市场研究

2.1.1 项目投资环境分析

横岗镇是深圳市龙岗区迅速崛起的一个工业卫星镇.自改革开放以来,横岗镇抓住发展机遇,坚持以经济建设为中心,两个文明一起抓,促进了社会全面进步。目前已有初具规模的工业区 18 个,厂房面积达 235 万平方米,“三来一补”、“三资”企业 800 余家,自营工业 8 家,工业固定资产总值近 10 亿元,外向型工业格局已初步形成。农业也由封闭自给型逐步向创汇开放型转变,第三产业有较大发展,商贸业已形成规模。城镇建设已初具规模,城市功能日臻完善。全镇国民经济持续、快速、健康发展,人民生活水平显著提高。1998 年,全镇国内生产总值达 24 亿,三级经济总收入 5.6 亿元,三级集体纯收入 22345 万元,三级人均纯收入 20720 元,镇财政收入 1.43 亿元。1990 年,横岗镇以其经济、文化等方面的辉煌成就被评为“中国乡镇之星”;1995 年,又被评为“全国乡镇最佳投资环境 100 强”;1996 年,横岗镇农村三级股份合作制被评为“中华之最”。目前,正在进行的农村股份合作制改革再次使横岗成为人们关注的焦点。横岗镇经过十多年的发展已成为外商竞相投资的宝地。如今,完善的基础设施构筑成良好的投资环境,特有的地理区位优势与港、澳、台血脉相连的人缘优势,使这块热土为港、澳、台工商界及海外投资者所垂青。尤其是近几年来,横岗镇坚持高起点、高标准改善投资环境,

花大力气建设了一批市政基础设施，实实在在营造外商置业的低成本优势。

龙岗良好的投资环境为酒店业培养了稳定优质的消费客户群，横岗工业及商业未来的蓬勃发展也为酒店经营提供了有力的保证。

2.1.2 市场研究

就地理位置而言，横岗位于布吉镇和龙岗镇之间，而布吉镇占据地理优势，承接着来自罗湖、福田的购房者，因此先于横岗发展；龙岗镇也在横岗之前成为大盘开发地。正线全长 32.913 公里的地铁 3 号线将提前至年内动工。连接福田中心区、罗湖中心区、布吉、横岗镇、龙岗中心城的地铁 3 号线建成后，从福田、罗湖到横岗的距离将大大缩短。

深惠公路改造、地铁 3 号线年内开工、深平快速干道一期明年 1 月通车，龙岗区的交通压力有望得以缓解，借助 WTO、CEPE 的有利时机，横岗未来的外资工业、商务、旅游等行业都有非常大的发展空间，从而带动了整个龙岗区房地产价值的急速提升。

就房地产发展趋势而言，横岗目前有卓越城市中心花园、锦冠华城、新亚洲广场三期、新世界广场四期名门世家、水晶之城等大盘供应。相对以前，横岗楼盘规模不大、分布太散、各自为政的形象已经得到改变。现在，这种数量上的变化伴随着品牌发展商的进入，有理由产生质变。今年，中海占地面积 22 万平方米的低密度大型社区“怡美山庄”、振业地产 41.6 万平方米的横岗项目都将加快建设进程。随着横岗逐步进入大盘时代，横岗的投资性物业市场也逐渐从分散的

单一型产品慢慢演变成以多种产品为主导的成熟综合性市场,最明显的例子就是很多个人投资者在龙岗商铺的潮起潮落中,深刻体会到巨大经营风险的存在,从而对投资性物业更加谨慎,投资手段变得更加成熟和稳重。相对于前几年而言,横岗本地的主力投资客户的投资心理已经发生了微妙的变化,这对本项目有着非常重要的指导意义。

2.2 市场宏观背景

2.2.1 深圳市 2004 年上半年经济分析

从已公布的统计数据来看,2004 年上半年深圳国民经济继续保持在高位运行,国民经济保持稳健增长的态势。全市经济总量继续加大,各项主要指标实现较好的增长,生产、消费和需求比较协调,总体运行形势良好。主要表现在:

1、生产总值规模继续扩大,增长速度再创新高。深圳市生产总值完成 1525.11 亿元,比去年同期增长 17.4%,高出去年同期增幅 1.5 个百分点。本市生产总值的上半年累计增幅创出了自 1996 年以来的新高;

2、工业生产继续快速增长,主导地位不断增强。我市工业企业累计完成工业增加值 791.30 亿元,比去年同期增长 24.5%;

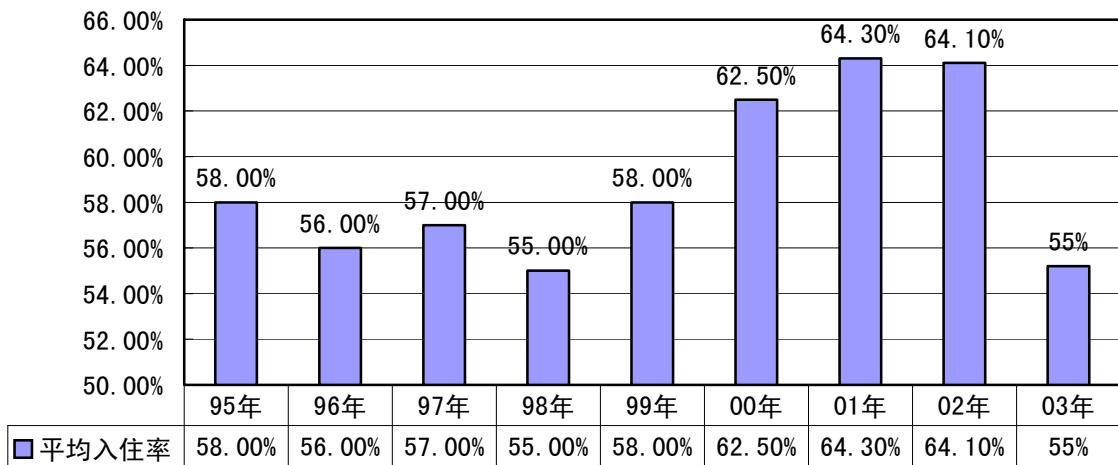
3、市场消费繁荣,零售总额稳增。固定资产投资额累计完成 447.14 亿元,比去年同期增长 16.7%;

4、社会消费品零售总额累计完成 446.97 亿元,比去年同期增长 15.9%,累计增幅与去年同期持平;

- 5、出口逐月回升，增速明显加快；
- 6、市场物价微升，职工居民收入有所增加；
- 7、交通、邮电发展增快，民航表现突出；
- 8、财政金融保持稳定，存差略有扩大；
- 9、企业景气上升，信心指数提高。

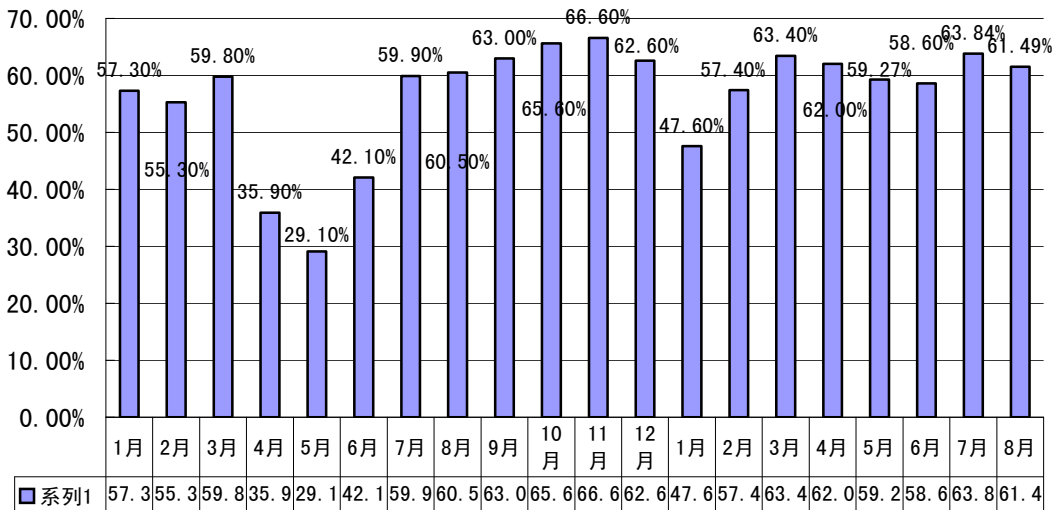
2.2.2 深圳市历年酒店经营情况分析

深圳历年宾馆酒店客房出租率



- 1、从 98 年低谷期开始，深圳市酒店的入住率逐年提升，在 2001 年、2002 年达到阶段性顶峰；
- 2、2003 年深圳市酒店的入住率和 2002 年相比有较大幅度的下降，其原因是受到 SARS 的影响。

2003年1月至今深圳市酒店平均入住率统计



1、2003年4月开始，酒店入住率急速下降，5月份跌至年度深圳酒店入住率的最低谷，原因是SARS在4月份左右开始全面爆发的影响；

2、2003年5月以后，深圳市酒店行业迅速恢复元气，仅仅用了两个月的时间，也就是在7月份的时候就已经超过了前期的高位，并且在以后呈持续上升的趋势；

3、2004年1月入住率较低，是传统的农历新年之前和酒店入住率受季节影响较大的原因，因此1月份左右是酒店行业的传统淡季；

4、自2004年1月后逐渐回升，并且很快接近历史上的高位。2-8月酒店入住率全面超过去年同期水平。说明04年的深圳酒店业市场前景向好。

2.2.3 深圳市2004年酒店整体经济预测及分析

进入2004年，深圳酒店业市场持续向好，1—4月酒店开房率均超过去年同期水平，“五一”黄金周期间，深圳市酒店开房率更高达85%以上。具体表现如下：

1、深圳市政府将要把深圳建设成为一个区域性经济性的国际化城市，充分利用 WTO、CEPA 的政策利好，以及整合自身的各种优势，力争成为珠三角经济圈的国内外大型机构地区总部，进而成为区域经济核心；

2、从国内和深圳的宏观经济政策面来看，经济的持续高速增长以及物业税的即将开征等，有利于深圳房地产市场的持续稳步发展，但全国性的经济过热现象，加大了政府实施宏观调控的决心和力度，这将会对新建房地产项目造成较大的开发难度；

3、宏观调控政策将“有控有扩”：从内需结构来看，控制局部过热的投资需求，扩大消费需求；从投资结构看，对局部过热的行业投资、高消耗高污染投资，对各地形象工程、高档住宅等投资要调控，而对农业、能吸纳就业的第三产业以及各种社会事业的投资，仍需扩大；

4、当前经济正处在一个重要关口，只有树立和落实科学发展观，控制固定资产过快增长，加强煤电油运综合协调，注重结构和效益的提高，才能保证经济的平稳较快增长；

5、经过 2003 年上半年 SARS 疫情的影响，深圳市的旅游和酒店业已经全面恢复，并且在深圳市政府扶持旅游业的政策影响及经济高速增长推动下，酒店入住率迅速回升，行业步入正常运行轨道。

2.2.4 深圳市现有产权式酒店经营状况分析

星级	酒店名称	销售价格 (元/m ²)	年入住率 (2003 年)	酒店规模	管理公司
4	大梅沙 海景酒店	12000	55%	6 层 2 万多 m ²	发展商自管
4	雅兰酒店	14500	60%	2 栋 6 层, 1.2 万多 m ²	发展商自管
4	芭堤雅酒店	10000	50~60%	1 栋 9 层	酒店式公寓、 发展商自管
5	丹枫·白露	14000	70%	独栋 34 层	三九阳光物业
3	东方威斯	8100	55%	1 栋 15 层 1 栋 6 层	发展商自管

1、销售价格分析

靠近风景区的产权式度假酒店售价普遍较高，甚至是周边公寓、住宅价格的 2~3 倍。在市区，产权式商务型酒店一般超出同类物业常规价格的 20%-30%；

2、入住率分析

受 SARS 的影响，2003 年深圳市酒店的年入住率仍然达 55%，经营情况良好，产权式酒店的年入住率也在 50~70% 之间浮动。一般旅游区的度假型酒店相对市区的商务型酒店的平均入住率要低，其主要原因是旅游淡旺季的影响造成其入住率的不稳定；

3、酒店规模分析

不同区域的酒店在经营规模上也有所不同，一般在旅游区的产权式酒店经营规模较小，经营面积不超过 2 万平方米，楼层基本上低于

10 层，尤其是投资性较强的产权式酒店；而在商业区或市区附近的产权式酒店，其经营面积相对较大，经营楼层有的超过 30 层；

4、酒店管理公司分析

深圳产权式酒店的管理企业分为三种情况：

A、发展商自管

B、聘请国内外知名酒店管理公司全权管理

C、聘请国外知名酒店管理公司作顾问，发展商自己管理

现有的深圳市产权式酒店因为处于起步阶段，而且规模一般偏小，聘请专业的国际酒店管理公司成本投入太高。因此，大多采用自管或聘请顾问的形式管理。但从长远来看，随着产权式酒店的逐步发展，酒店管理公司的品牌度将直接决定物业的档次和投资者的购买信心。

2.2.5 深圳市 2004 年上半年产权式酒店市场分析

2004 年在售产权式酒店公寓存量

项目名称	可售面积(万 m ²)	剩余面积 (万 m ²)
东方银座	2.6	0.26
国际市长交流中心	0.36	0.14
虹 楼	0.9	0.63
东方威斯酒店	0.87	0.52
合 计	4.73	1.55

深圳市现有产权式酒店公寓的供应量极少，从 2003 年开始至今，产权式可售面积的供应量不足 5 万平米，剩余面积约 1.5 万平米。

2004 年下半年，已知将推出的产权式酒店公寓项目为我司策划代理的罗湖银汉国际和横岗 XX 酒店项目，在盐田区的东方威斯酒店二期在 8 月下旬公开发售，可售面积 0.87 万平米。另在罗湖区尚有两个地块将用来发展产权式酒店公寓项目。因此，从产权式酒店公寓现有市场存量和未来竞争量来看，市场发展空间还很大。

2005 年即将推出的产权式酒店项目一览表：

项目名称	可售面积(万 m ²)
XX 酒店	2.01
银汉国际公寓	0.97
合 计	2.98

XX 酒店的供应量占未来深圳产权式酒店供应总量的 67%

2.3 区域市场分析

2.3.1 项目所在区域横岗镇市场分析

横岗位于深圳经济特区的东部、龙岗区的中部，东邻盐田大港，南紧接深圳经济特区，西北毗邻东莞，北连龙岗区中心城。距深圳经济特区 18 公里，距香港仅 20 公里，是香港和深圳经济特区通往惠州、梅州、汕头、福建、江西等内地省市的必经要道。全镇总面积 81.2 平方公里，其中 7.3 平方公里属于龙岗区中心城范围。

横岗镇原为惠阳地区的一个乡，在改革开放前是一个典型的农业小镇，后经过几次改制于 1983 年 9 月改为现在的横岗镇。横岗镇下辖六约、横岗、四联、安良、西坑、大康、保安、荷坳、黄岗坑九个行政村和 1 个居委会，共 52 个自然村。1998 年底全镇总人口 15.3 万。

1、交通状况：

横岗镇是深圳市东部的重要交通枢纽，海、陆、空运输条件十分便利。镇内公路四通八达，村村通公路，深（深圳）—惠（惠州）、深（深圳）—汕（汕头）一级公路贯穿全境，惠（惠州）—盐（盐田）疏港高速公路、机荷（机场—荷坳）高速公路已建成投入使用，深汕高速公路以及北辅线（龙岗中心城—深圳）、南辅线（坪山—深圳）公路正在建设中。平盐（平湖—盐田港）疏港铁路过境而过。紧邻国际大港盐田港，海上运输也十分便利。一个纵横交错、高度密集的交通网络正在形成。深惠公路改造、地铁 3 号线年内开工、深平快速干

道一期明年 1 月通车，龙岗区的交通压力有望得以缓解，横岗镇的交通状况将彻底改变。

2、服务设施：

横岗镇文化娱乐、酒店服务、渡假旅游等方面的建设已日益完善。目前，全镇颇具一定规模的综合市场和肉菜市场 9 个，已形成了以圩镇第一市场、松柏商业街为中心的市场网络，拥有较大规模的宾馆、酒店 5 家，龙岗区现有的唯一两家四星级酒店全部在横岗。镇村公园多个，文化广场多个，镇有线电视网络覆盖全镇范围，镇村文化设施齐全，生活质量正日渐提高。

3、投资导向

根据深圳市龙岗区总体规划，龙岗区近期产业结构调整和发展的主导方向是围绕建设大工业，大能源，大旅游，大流通，以经济效益为中心，重点发展技术，资金密集型工业产业和第三产业。

4、横岗投资导向项目

- (1) 改善基础设施，改善生活条件的项目
- (2) 新材料，零配件，电子元器件等基础工业项目
- (3) 资金，技术密集的大型工业项目
- (4) 市场广阔，附加值高的大型工业项目
- (5) 仓储运输项目
- (6) 旅游观光农业项目
- (7) 房地产开发项目
- (8) 供应深、港市场的基地化农业生产项目

5、经济发展成就

在城市建设方面，横岗镇近年来加大规划建设力度，投资 6 亿多元大力进行镇、村建设，使镇容镇貌有了很大的变化，勾画了一个现代化花园式文明城镇的雏型。

以兴办“三来一补”企业为突破口，积极发展区域经济，使横岗发展为一个拥有 900 多家企业、超亿元财政收入的工业重镇，成为深圳经济特区—龙岗中心城的“经济走廊”，经过十多年的发展，横岗镇已成为外商竞相投资的“黄金宝地”。

横岗镇已形成专业银行、商业银行、非银行金融机构构成的多功能、方便快捷的金融服务体系。各种金融机构的办事机构遍布全镇，在经济生活中发挥着重要作用。2000 年 6 月底，全镇银行存款余额达 24.5 亿元人民币。工商、税务、保险与海关部门积极为企业提供服务，为企业的发展注入了活力，保持了横岗镇良好的经济秩序。

横岗镇的各项建设均取得了显著成绩，先后被评为“中国乡镇之星”，“全国乡镇投资环境 100 强”和“国家卫生镇”，是珠江三角洲地区颇具盛名的工业卫星城镇。

6、房地产发展趋势

横岗目前有卓越城市中心花园、锦冠华城、新亚洲广场三期、新世界广场四期名门世家、水晶之城等大盘供应。相对以前，横岗楼盘规模不大、分布太散、各自为政的形象已经得到改变。

现在，这种数量上的变化伴随着品牌发展商的进入，有理由产生质变。今年，中海占地面积 22 万平方米的低密度大型社区“怡美山

庄”、振业地产 41.6 万平方米的横岗项目都加快建设进程并相继发售。

至此，提升南山前海、后海形象的中海、振业和卓越悉数到场。而品牌地产的到来对于一个片区的带动，无疑预示着横岗房地产发展趋势向好。

横岗目前正处于房地产发展的前夜，楼市的整体崛起之期已经指日可待。

2.3.2 横岗酒店市场分析

横岗酒店市场现状调查——规模及入住率

酒店名称	规模	星级	入住率	房型分布	客户构成
XX 酒店	376 间	四星	50%	标准房（48%）高级房（16%）豪华房（27%）豪华套（4%）商务套（5%）总统套房（0%）	以本地各企业商务客户为主，外籍人士较多，少数散客
圣德堡酒店	218 间	年底批四星	80%	标准房（13%）高级豪华房（71%）豪华套房（11%）商务套（4%）总统套（2%）	往来深圳商务人士（60%）港澳游客（30%）其他（10%）
龙堡酒店	58 间	无	70%	普通单人房（14%）豪华单人房（29%）豪华双人房（57%）	本地各公司客户为主，较多外籍客户
宝丽酒店	69 间	年底批三星	60%	标双房（61%）标单房（16%）豪单房（7%）豪双房（17%）豪华行政套房（3%）	以深圳、广州商务人士为主，香港、本地客源少
丽晶中心	55 间	无	试营业	标准间（49%）豪华单人套房（38%）豪华双人套房（11%）	横岗商会各公司客户及部分长驻横岗的香港商务人士

小结:

1、区域内暂时无产权式酒店，较大规模酒店较少，仅有 5 家。真正具有星级酒店正式资质的只有 XX 酒店一家，其他为具备四星或三星酒店标准但尚未取得正式资格证书的酒店。从整个龙岗区来看，酒店业仍然相对发达；

2、酒店在规模上都比较小，客房数在 200 间以上的只有 XX 酒店和圣德堡酒店两家，其他的均不到 100 间；

3、酒店的入住率都比较高，维持在 50%—80%的水平。以消化本地各企业商务客户为主，另有少量娱乐消费型客户；

4、各酒店的客房分布以标准房为主要户型，同时也是酒店入住率最高的客房。

横岗酒店市场现状调查——价格及配套设施

酒店名称	价格构成（元）	配套设施	备注
XX 酒店	标准房(330)高级房(348) 豪华房(464)豪华套(600) 商务套(868) 总统套房(4200)	中西餐、桑拿中心、 夜总会、咖啡厅	配套设施整体 档次高档，但 经营一般
圣德堡酒店	标准房(268)高级豪华房 (288)豪华套房(788) 商务套(588) 总统套(4298)	中西餐，夜总会，桑 拿，露天泳池，网球 场，健身房，棋牌， 桌球，乒乓球	配套设施高档 并富有特色， 是主要利润来 源
龙堡酒店	普通单人房(210) 豪华单人房(230) 豪华双人房(230)	美容，桑拿， 中西餐	配套设施简单
宝丽酒店	标双房(221)标单房(173) 豪单房(216)豪双房(239) 豪华行政套房(773)	歌舞厅，西餐， 桑拿，中餐	配套设施简单
丽晶中心	标准间(340) 豪华单人套房(380) 豪华双人套房(390)	银行，化妆品、药店， 横岗商会，公寓、写 字楼、中西餐厅。	具有公寓和写 字楼，是复合 型酒店物业

小结:

1、各酒店客房价格一般在对外公布价基础上给予很大折扣，一般在 4 折左右。标准房价格一般在 220—330 元之间，套房价格一般在 380—800 元之间；

2、各酒店都具备基本配套设施，如：中西餐、桑拿、夜总会等，但经营一般，比较好的有圣德堡酒店的娱乐、餐饮设施，已成为其主要利润来源。

结论:

1、深惠公路改造、地铁 3 号线年内开工、深平快速干道一期明年 1 月通车，龙岗区的交通压力有望得到缓解，横岗镇的交通状况将彻底改变；

2、伴随着品牌地产的不断进入，各项基础建设的不断完善，横岗目前正处于房地产发展的前夜，楼市整体崛起之期已经指日可待；

3、龙岗区现有的唯一两家四星级酒店全部在横岗，产权式酒店在横岗乃至整个龙岗地区尚无一家，有绝对的稀缺性。因此，项目销售所面临的是基本无竞争对手的市场；

4、横岗镇的酒店业代表了整个龙岗区的最高水平，但仍然存在整体规模小、酒店管理公司品牌度低、客户构成单一等问题，相对于横岗目前整体房地产市场的高速发展已略显滞后。从长远来看，在横岗经济和房地产市场的快速带动作用下，酒店业的发展将步入良性发展阶段，酒店业及相关产业将越发成熟。

第三部分 项目分析及评价

3.1 地块解析

3.1.1 项目技术经济指标

- 建筑面积：40297 m²（不包括地下车库）
- 配套面积：11741.76 m²
- 客房面积：21590.56 m²
- 其他面积：6964.68 m²
- 层数共 29 层
 - 1-4 层：商业配套
 - 5 层：设备层
 - 6-27 层：酒店客房
 - 28 层：办公
- 客房总数：376 间
 - 标准客房：180 套；高级客房：60 套
 - 豪华客房：100 套；豪华套房：20 套
 - 商务套房：14 套； 总统套房：2 套酒店配套设施构成：
- 休闲娱乐
 - 1 层：卢浮阁西餐厅、大堂吧、逸景苑餐厅
 - 2 层：万寿宫酒楼
 - 3 层：皇宫桑那中心

4层：仙客来夜总会

3.1.2 交通条件及周边配套分析

1、位于横岗镇经济文化中心，各种配套完善；

2、项目方圆 500 米内，高尚物业众多，集中了横岗镇政府、规划国土局横岗所、新亚洲广场、龙洲百货等行业机构；

3、紧邻深惠公路一侧，人流旺盛，项目所在区域商业氛围较浓，并且发展空间很大。

3.1.3 景观价值分析

项目的景观资源丰富，坐拥横岗中心位置，视野开阔，中高层单位基本无遮挡，四周景色秀丽。

3.2 项目 SWOT 分析

3.2.1 SWOT 分析

优势 (S)

1、项目位于横岗区域中心，周边各类市政配套设施完善，环境优美，且紧邻区域政府办公区，具备良好展示面；

2、区域最高档酒店，享有一定的市场知名度，目前以商务客人为主，是典型的商务型酒店，对客户的综合吸引力较大；

3、发展商属于具有政府背景的国有控股企业，能给客户以坚定的购买信心；

4、项目本身已具有一定的酒店客户资源贮备，具有强大的潜在客户群基础。

劣势 (W)

- 1、项目入住客户类型单一化，入住率偏低；
- 2、项目配套设施经营一般，对酒店的营业收入支撑不足；
- 3、项目周边商业氛围较弱；
- 4、项目内部酒店功能性设计存在缺陷。

机会 (O)

- 1、WTO、CEPA 带来的政策利好，为投资型物业的良性发展奠定基础；
- 2、深惠公路改造、地铁 3 号线年内开工、深平快速干道一期明年 1 月通车，进一步缓解交通压力，横岗楼市能量得以释放；
- 3、中海、振业、卓越等品牌开发商开发大盘的步伐日益加快，带动整个横岗房地产市场快速发展，区域形象迅速提升；
- 4、产权式酒店项目在区域市场处于无竞争状态，销售外部环境极其优越；
- 5、外资企业多，消费能力强；
- 6、本地居民可支配收入高，投资欲望强烈。

威胁 (T)

- 1、投资型物业市场整体环境不乐观，市场潜在竞争压力巨大；
- 2、作为新兴的房地产投资模式，在该区域尚无先例，市场存在一定风险性；
- 3、国内经济持续过热，房地产和金融政策收紧，物业税的开征等给项目的经营带来不确定因素。

3.2.2 应对策略

四大 SO 策略（强化优势与机会策略）

1、强化项目自身的高档性和唯一性，将项目与该片区其他类型酒店相区别，迅速占领市场，出奇制胜；

2、配合项目横岗地标性建筑的外观，充分利用良好展示面，强化楼体及现场包装，迅速吸引周边客户关注；

3、利用酒店本身所具有的丰富客户资源优势，通过有针对性地实施点式营销策略，尽可能将酒店客户转化为购买客户；

4、强化、利用发展商良好的社会资源和政府背景资源优势，对辖区内各外资及本地企业进行重点宣传，促成集团购买。

两大 WT 策略（化解劣势与规避风险）

1、项目进行准确市场定位，并通过实施具有极强针对性的营销方案及投资回报承诺方案，吸引客户购买；

2、针对自身酒店配套设施经营的劣势，我司建议引进高品牌度娱乐餐饮经营公司，增加酒店产品附加值，提升形象档次；

3、利用政府背景优势对项目进行信誉担保；

4、快打快销规避政策风险。

结论：

通过对比分析区域市场的各种特征，以及影响本项目的各种因素，ABC 认为：本项目在该片区的酒店市场中占有很大优势，如果能优化主观因素（市场定位、酒店经营成本控制、营销策略等），在特色化和配套性上取得最佳差异化特征，本项目的市场风险可以有效应

对和规避，并会有良好的市场表现。

3.3 项目评价

横岗 XX 酒店项目在横岗片区目前仍属于独一无二的房地产产品类型，但在整个深圳房地产市场来说，属于中档的产权式酒店项目。

由于该项目上市时机良好，产品稀缺，预计销售压力不大。另外，从未来长期投资回报的角度考虑，应该采用行之有效的方式降低酒店的经营成本，提高酒店的盈利能力，尽量保证实现销售中承诺的投资回报，降低中小投资者的投资风险，提高发展商的品牌形象。

整体来看，XX 酒店以产权式酒店的方式销售是一种科学理性的发展手段，本项目运营条件成熟，时机合理，市场酝酿形势及周边配套完善，受国家经济发展总趋势及深圳经济特点的利好影响，本项目前景展望非常良好。

3.4 市场定位及项目评估：

3.4.1 市场定位

横岗作为深圳重要的卫星城镇，一直以来在深圳的经济发展中都占据着非常重要的地位。从 1999 年康乐花园的推出，横岗房地产的发展就引起了市场的关注，但从长期来看仍处在一个起步阶段，市场上的买家以本地居民为主，外地消费较少，是一个本地消费群体占主导的地区。因缺少品牌发展商的介入，而使到市场缺乏竞争，房地产项目不多，个盘规模较小，可供置业者选择的范围较小，楼盘价格

每平方米介乎在 2500-4000 元之间。

无论从地理位置还是房地产产品水平来看，横岗房地产都是深圳房地产市场的重要组成部分，目前市场中大部分产品都属于中低档产品。随着深惠公路改造方案的确定和地铁 3 号线的开工，中海、振业等品牌发展商的进入，横岗房地产市场的有十分具有发展潜力，未来前景美好，产品升值潜力十分巨大。

3.4.2 项目评估

在整个横岗市场中，XX 酒店作为目前唯一的产权式酒店，具有很强的独特性、唯一性，是市场中极具竞争力的投资型房地产产品。

目前本项目面临资金和经营两大问题，项目的最佳出路必定是能同时解决和缓解这两大核心问题。根据项目目前情况，我们认为：该种解决方案必须能同时满足以下两个核心要求：

- 1、在短期内能快速回笼大量资金
- 2、能保持并促进对项目的高效经营管理

根据本项目情况，我们认为有三种方案可供选择：

- 整体出让
- 抵押贷款
- 产权式酒店

1、酒店整体出让：

概念：

即寻找第三方受让人，以一定的价格将酒店的所有权与经营权同时转

让的方式。

优势：

- (1) 能快速回笼大量资金；
- (2) 不存在后续问题。

劣势：

- (1) 大宗项目转让难以找到买家；
- (2) 丧失了对酒店的经营管理权；
- (3) 整体转让价格一般很低，无法根据市场价格销售，难以保证对前期投资的回收，将造成对国有资产的严重损失。

小结：

基于以上分析，酒店的整体转让虽然能一次性回笼较多资金，但会造成严重损失，而且不符合我们对酒店经营管理权的要求。因此，此种方式不符合我们对酒店最佳出路的要求。

2、项目抵押贷款：

概念：

即按照一定的市场估价，将酒店所有权抵押给银行套取现金的方式。

优势：

- (1) 能回笼部分资金；
- (2) 能保持对酒店的经营管理。

劣势：

- (1) 抵押贷款额度较低，回笼资金少；
- (2) 将背负沉重利息负担；

(3) 严重影响发展商社会形象和地位，对项目造成严重负面效应。

小结：

基于以上分析，抵押贷款虽然能保持对酒店的经营管理，但不符合我们对快速回笼大量资金的要求，且又会让发展商背负沉重利息负担。因此，此种方式仍然不符合我们对酒店最佳出路的要求。

3、产权式酒店：

概念：

即将酒店的整体产权以客房为单位划分为独立小产权出售给业主，业主再以委托经营的形式在一定期限内将客房交由酒店管理方继续经营管理，并收取投资回报的方式。

优势：

- (1) 能以市场价格快速回笼大量资金；
- (2) 能保持对酒店的经营管理；
- (3) 能促进酒店经营管理水平的提高。

劣势：

- (1) 操作方式较为复杂；
- (2) 存在后续经营回报的风险。

小结：

基于以上分析，酒店的产权化销售不仅能一次性回笼大量资金，在很大程度上解决资金利息问题，而且能够满足我们对酒店经营管理权的要求，因此，此种方式符合对酒店最佳出路的要求。

3.5 项目定位

XX 酒店为横岗投资股份有限公司全资拥有，是横岗镇为改善投资环境而兴建起来的。该酒店楼高 28 层，总投资 2.5 亿元。

XX 酒店是一家豪华商务旅游酒店。位于深惠公路、水官高速和机荷高速公路的交汇处。酒店严格按照国际四星级酒店标准运作管理，酒店在传统服务流程的基础上，全面结合现代技术电脑化管理功能实施管理。

因此，项目应该定位为：**横岗首个国际级商务产权式酒店。**

3.6 方案评估意见

综合 3.4.2 项目评估三种方案的比较分析，我们认为：**产权式酒店模式符合对本项目最佳出路的要求，对于酒店而言，具有四大战略性意义：**

- 快速回笼大量资金，缓解资金压力
- 由市场决定价格，实现项目的增值
- 产权自主分配，保证对项目的经营管理权
- 促进酒店管理水平的全面提高，保证酒店的高效可持续发展

第四部分 销售及经营收入测定

4.1 各类物业销售收入估算

4.1.1 酒店客房部分价格定位

定位理论依据：

- 1、由于项目周边没有类似的产权式酒店，故不能采取比较法定价；
- 2、项目属于典型经营收益性物业，故可采取收益法。

收益法定义：

预测估价对象的未来正常净收益，选用适当的资本化率将其折现后累加，以此估算估价对象的客观合理价格或价值的方法。

收益年有限，且其他因素不变的价格计算公式：

$$V=[1-1/(1+r)^n]a/r$$

V——项目现今总价

n——项目的收益年限

r——房地产资本化率，即项目投资回报率，一般取经验值8%；

a——项目的年净收益

价格求取

- 1、本项目作为产权式酒店，经营年限一般为20年，故收益年限

$$n=20$$

- 2、本项目作为酒店的净收益 a

根据市场调研结果，我们可以设定：

平均租金收益：

（根据项目酒店客房标准和酒店业正常租金收益水平作保守估计）

=210 元/套/天

入住率（参考目前区域酒店入住率作保守估计）=50%

总套数（根据现有客房数）=372 套

年收益租金 $a=365 \text{ 天} \times \text{平均租金} \times \text{客房总套数} \times \text{入住率}$

$=365 \times 210 \times 372 \times 50\%=14256900 \text{ 元}$

故依公式求得，项目现今总价值 $V=[1-1/(1+r)^n]a/r$

$=142569000 \text{ 元}$

经初步统计产权式酒店可售面积 $S=20215.19 \text{ m}^2$

产权式酒店理论均价 $=V/S=7052.27 \text{ 元/m}^2$

价格调整

1、由于产权式酒店对于业主而言，只需交首期，回报稳定，经营年限过后完全归业主所有，所以价格超出周边公寓、写字楼等回报率相对较低的物业而言是正常的。同时，该价格从房地产估价理论上讲也是合理的，但该价格是按资本化率（投资回报率）8%来计算的，意即是客户能承受的最高价格。

2、深圳市区（罗湖、福田）同类型产权式酒店的售价普遍在 10000—13000 之间，可作为本项目的价格参考；盐田区同类型产权式酒店价格在 6500—7500 元之间，可作为本项目主要参考依据。（详见市场

篇)

3、考虑到市场的接受度，以及降低开发风险，我们可以根据经验人为将其调低，以低价入市。

由以上分析，我们在充分考虑市场接受度、开发商供款负担和收益的平衡问题，经过多次尝试，将初步均价定为：

7000 元/m² (±2%)

结论：通过以上对价格的技术性和市场接受度的分析，我们最终得出本项目的可实现均价为 7000 元/m²。

4.1.2 酒店商业服务部分价格定位

本项目为龙岗区唯一四星级酒店，通过对类似酒店项目及横岗片区商业形态的调查，我司认为：商业业态应该定位于中高档品牌服装、化妆品、珠宝首饰等。

按照周边商业铺位的售价水平、租售情况，结合本项目商业服务部分的独特性，我司建议商业部分价格定为

12000 元/m² (±5%)

4.1.3 酒店总销售收入估算

已知条件：

酒店可售面积 $S_1 = 20215.19 \text{ m}^2$

产权式酒店客房部分价格 $P_1 = 7000 \text{ 元/m}^2$

酒店首层商业部分面积 $S_2 \approx 500 \text{ m}^2$

酒店首层商业部分价格 $P_2=12000$ 元/ m^2

$$\begin{aligned} \text{酒店总销售收入 } V &= S_1 \times P_1 + S_2 \times P_2 \\ &= 20215.19 \times 7000 + 500 \times 12000 \\ &= 147506330 \text{ 元} \end{aligned}$$

所以，酒店客房和首层商业部分销售总收入约为：

1.475 亿元（人民币）。

4.2 项目销售回款计划

项目销售回款详见附表 1：《项目销售收入与经营税金及附加估算表》。

4.3 资金来源和运用分析

项目总投资由项目已支付工程款及销售费用、财务费用组成，资金来源包括自筹资金、银行融资和本项目销售回款。

项目资金来源构成情况如下表：

项目资金来源表

项 目	资金(万元)	比例
自筹资金	10000	41%
银行融资	12600	52%
销售收入	1772.3	7%
总投资	24372.3	100.0%

1、项目已投入资金来源渠道

项目目前已全部完工并已投入使用，截至 2004 年 4 月底，共投入工程款 22027 万元，其中企业自筹资金 10000 万元，银行贷款 12600 万元。

2、项目尚需投入的资金来源渠道

项目尚需投入的资金为酒店经营成本及每月返还业主的款项，项目后续资金来源于销售收入和酒店的经营收益。

经分析测算，项目销售收入和酒店的经营收益可保证项目后续资金的投入。项目的资金来源与运用情况详见附表 2：《资金来源与运用表》。

4.4 销售利润

根据测算，项目销售净收入约为：**1.399 亿元**，

项目销售净收入详见附表 1：《项目销售收入与经营税金及附加估算表》。

第五部分 财务与敏感性分析

5.1 赢利能力分析

5.1.1 目前产权式酒店的三种主要经营方式

1、固定回报模式：

物业产权归业主所有，物业委托开发商与酒店共同经营 10—20 年。发展商承诺每年 7%—8% 的固定投资回报；业主每年可以享受 18~84 天（分淡、旺季）免费自用；业主只需交付 1~3 成首期，剩余月供款每月从固定回报中扣除，剩余部分收益按月、半年或年度返还。经营期满后，物业使用权交由业主。此类方式适合被地理位置相对偏远、销售价格低、酒店经营运作成本较低且入住率较高的产权式酒店，如盐田的东方威斯酒店、惠州汤泉高尔夫度假公寓等采用。因为回报明确简单，可操作性强，正逐步成为此类型产权式酒店的主要回报模式。

2、利润分成模式：

物业产权归业主所有，物业委托开发商与酒店共同经营 15—20 年。业主只需交付 2~3 成首期，另付月供贷款。业主每年可以享受 20~40 天（分淡、旺季）免费自用，并可按一定比例享受酒店经营税后纯利的分红。此类方式被早期的地处旅游风景区，经营运作成本相对较高，酒店经营受淡旺季影响严重的度假型酒店广泛采用，如大梅沙海景酒店、雅兰酒店等。但从后续经营的可操作性角度来看涉及问题比较复杂，后续经营风险较大。

3、单纯免月供模式：

物业产权归业主所有，物业委托开发商与酒店共同经营 20 年。业主交付 1.5~3 成首期，月供贷款由发展商代缴外，不在享受额外经营分红或回报；同时每年享受免费入住 20—36 天。此类方式因为承诺投资回报低，因此后续经营风险相对较小，对发展商和酒店管理公司的压力也较小。适合酒店档次较高，销售价格和经营运作成本也较高，同时出租率偏低的产权式酒店，如东方银座等。

小结：

项目经营方式的选择关乎整个酒店后续经营的问题，也是项目可持续发展和赢利能力的关键。通过以上三种经营模式的对比分析及本项目的具体情况，我认为：选择单纯免月供模式或每年 7% 固定回报模式比较切合实际。

5.1.2 本项目现有客房经营情况分析

客房经营情况表

房间类型	入住率	折实房价	户型比例
标准房	60%	330	48%
高级房	21%	348	16%
豪华房	36%	464	27%
豪华套房	8%	600	4%
商务套房	2%	868	5%
总统套房	1.7%	4200	0%

注：以上数据为近期酒店营业数字，不代表整个营业期水平。

数据来源：XX 酒店客房销售部

小结：

- 1、根据上表数据计算：酒店现有客房入住率约为 42.3%；
- 2、平均房价约为 379 元/间/天。

酒店经营收入分析：（以 2004 年 6 月数据为例）

项目	金额（元）	比例
客房部	1566763.76	79%
前厅部	5857.00	0.3%
餐饮部	223336.00	11%
租 金	14000.00	0.7%
管理费	174618.80	9%
合 计	1984575.56	100%

小结：

- 1、从酒店现有客房经营情况来看，客房出租率仍然偏低，约为 40%。
- 2、酒店餐饮、娱乐部分因为已全部出租，因此每月只能收取租金与管理费用，对酒店的经营收入贡献不大。
- 3、客房部分收入是酒店的主要利润来源，按照酒店现有规模，整体经营收益严重偏低。

5.1.3 本项目固定经营成本分析：

- 1、深圳市酒店正常经营费用构成：

A、能源费用

主要包括：水电、油耗及煤气等费用，经调查，该项成本约占总收入的 17%；

B、员工费用

主要是员工工资费用，经调查，酒店在正常营业时约需 200 人，按深圳市酒店员工人均工资 2000 元/月的标准计算，员工费用每年大约为 480 万元；

C、维修费用

主要指酒店日常维修的费用，每年约需 100 万元；

E、保险费

主要是财产保险、员工社会保险等，每年约需 10 万元；

F、管理费用

管理费用主要是指办公费用、接待费等费用，每年约需 100 万；

G、租赁管理费

主要是指出租时上交给政府部门的管理费用，占租金的 2%；

H、管理公司酬金

管理公司酬金为营业收入的 2-5%；

I、大修费用

为营业收入的 2%。

2、行业正常经营成本与本项目成本比较：

类别	行业平均成本	项目实际成本		备注
		比例	金额（万）	
能源费用	17%	27%	60	水、电、燃油等能源耗费
工资保险福利	18%	22%	49	
经营管理费用	15%	19%	41	维修、管理、物料消耗等
合计	50%	68%	150	

注：上述指标为整个酒店运作所需成本，包括维持酒店客房、餐饮、娱乐等设施正常运营所需费用。

小结：

1、根据调查，维持一个四星级酒店正常经营所需要的成本约占总营业额的 50%—60%，客房经营所需成本一般占总成本的 30%—40%；

2、从上表可知，本项目维持酒店经营所需成本远高于行业平均水平，能源费用高出行业平均水平 10 个百分点，人员工资高出 4 个百分点，经营管理费用高出 4 个百分点，使总成本率达到 68%，因此项目现有的经营状况欠佳，利润空间狭小；

3、如何控制酒店经营运作成本已成为本项目的当务之急，在努力提高酒店入住率的同时，必须严格控制经营成本，逐渐将成本率锁定在行业平均水平范围，否则，将会对酒店的后续经营带来极大影响。

5.1.4 本项目经营测算

1、按照行业平均成本率 50%，入住率 45%测算：

经营测算表（一）

类别		A	B	C	D	E	合计
客房种类		豪华房	标准房	高级房	商务套房	豪华套房	
客户数量（间）		98	180	60	20	14	372
月出租率（%）		40	60	30	10	10	45
实收房价（元/间/天）		464	338	348	600	868	379
实际客房月收入（元）		545,664	1,095,120	187,920	36,000	36,456	1,901,160
其他营业收入							316,336
月经营成本（元）		按行业平均成本 50%计算					1,108,748
月预期收益（元）							1,108,748
回报 方式一	月按揭供款 （元）	销售均价 7000 元/平方米，销售总面积为 20215.19 平方米，销售总额为 141506330 元，按七成 20 年按揭，每月供款为 655909 元					655,909
	预期赢余 （元）						452,839
回报 方式二	7%固定回报 （元）	销售均价 7000 元/平方米，销售总面积为 20215.19 平方米，销售总额为 141506330 元，按 7%固定回报，每月还款为 825453.59 元					825,454
	预期赢余 （元）						283,294

注：

- (1) 酒店现有实际用于对外经营的客房数为 372 间（不包括两套总统套房和用做其他用途的两套豪华套房）；根据 372 套房面积计算，实际可销售面积为 20215.19 平米；

(2) 根据酒店客房现有出租率水平及后续经营发展趋势，预计酒店客房出租率在短期内有望达到 50%左右的水平，因此，将现有 42.06%的出租率调高到 45%的水平进行计算。

2、按照项目实际成本率 68%，入住率 45%测算：

经营测算表（二）

类别		A	B	C	D	E	合计
客房种类		豪华房	标准房	高级房	商务套房	豪华套房	
客户数量（间）		98	180	60	20	14	372
月出租率（%）		40	60	30	10	10	45
实收房价（元/间/天）		464	338	348	600	868	379
实际客房月收入（元）		545, 664	1, 095, 120	187, 920	36, 000	36, 456	1, 901, 160
其他营业收入							316, 336
月经营成本（元）		按项目实际成本率 68%计算					1, 500, 000
月预期收益（元）							717, 496
回报方式一	月按揭供款（元）	销售均价 7000 元/平方米，销售总面积为 20215.19 平方米，销售总额为 141506330 元，按七成 20 年按揭，每月供款为 655909 元					655, 909
	预期赢余（元）						61, 587
回报方式二	7%固定回报（元）	销售均价 7000 元/平方米，销售总面积为 20215.19 平方米，销售总额为 141506330 元，按 7%固定回报，每月还款为 825454 元					825, 454
	预期赢余（元）						-107, 958

小结:

从表一可知：如果按照行业平均经营成本率 50%核算，无论选择单纯免月供回报模式还是固定 7%经营回报模式都有一定利润空间，后续经营风险较小；

从表二可知：依据本项目现有经营成本率 68%核算，如果选择单纯免月供回报模式基本能做到收支平衡，每月有 61587 元的盈余；如果选择固定 7%经营回报模式，则根据酒店现有经营收入情况会出现一定亏损，每月有 10 万元左右资金将用于补贴给业主的经营回报。按照 20 年计算，在现有酒店经营状况不变的情况下，总共补贴金额为 2400 万。

5.1.5 本项目收益测算分析

1、按照项目成本率 50%计算经营收益：

按照 4.1.4 本项目经营测算所得

如果以免月供回报模式，则每月回报成本为：655909 元

如果以 7%固定回报模式，则每月回报成本为：825454 元

下表分别以两种回报模式计算：

开房率	月客房收入	月客房成本	回报方式	回报成本	利润	20 年利润 (万元)
40%	1691856 元	约 845928 元	免月供	655909	190019	4560
			7%回报	825454	20474	491
50%	2114820 元	约 1057410 元	免月供	655909	401501	9636
			7%回报	825454	231956	5567
60%	2537784 元	约 1268892 元	免月供	655909	612983	14712
			7%回报	825454	443438	10643
70%	2960748 元	约 1480374 元	免月供	655909	824465	19787
			7%回报	825454	654920	15718
80%	3383712 元	约 1691856 元	免月供	655909	1035947	24863
			7%回报	825454	866402	20794
90%	3806676 元	约 1903338 元	免月供	655909	1247429	29938
			7%回报	825454	1077884	25869

2、按照项目成本率 60%计算经营收益：

开房率	月客房收入	月客房成本	回报方式	回报成本	利润	20 年利润 (万元)
40%	1691856 元	约 1015114 元	免月供	655909	20833	500
			7%回报	825454	-148712	-3569
50%	2114820 元	约 1268892 元	免月供	655909	190019	4560
			7%回报	825454	20474	491
60%	2537784 元	约 1522670 元	免月供	655909	359205	8621
			7%回报	825454	189660	4552
70%	2960748 元	约 1776449 元	免月供	655909	528390	12681
			7%回报	825454	358845	8612
80%	3383712 元	约 2030227 元	免月供	655909	697576	16742
			7%回报	825454	528031	12673
90%	3806676 元	约 2284006 元	免月供	655909	866761	20802
			7%回报	825454	697216	16733

3、按照项目现有成本率 68%计算经营收益：

开房率	月客房收入	月客房成本	回报方式	回报成本	利润	20 年利润 (万元)
40%	1691856 元	约 1150462 元	免月供	655909	-114515	-2748
			7%回报	825454	-284060	-6817
50%	2114820 元	约 1438078 元	免月供	655909	20833	500
			7%回报	825454	-148712	-3569
60%	2537784 元	约 1725693 元	免月供	655909	156182	3748
			7%回报	825454	-13363	-321
70%	2960748 元	约 2013309 元	免月供	655909	291530	6997
			7%回报	825454	121985	2928
80%	3383712 元	约 2300924 元	免月供	655909	426879	10245
			7%回报	825454	257334	6176
90%	3806676 元	约 2588540 元	免月供	655909	562227	13493
			7%回报	825454	392682	9424

小结：

针对项目成本率从 50%到 68%的经营测算，我们可以明显看出：酒店运营成本的高低已成为本项目实施投资回报方式的决定因素。

ABC 认为：项目酒店作为产权式经营模式的发展空间很大，如果在合理的范围内能做好成本控制工作，则项目的后续经营及发展都不存在问题；如果酒店入住率在现有水平上能够继续提高，则后期利润空间仍然很大。

5.2 项目不确定性分析

本项目的经营、销售收入和经营成本三个因素分别变动对项目效益均会产生影响，因此以下我们就三因素在两种最不利情况进行测算，结果如下：

敏感性分析

因素变化	测算结果	
基本方案	净现值(万元)	2,992.0
	内部收益率	7.51%
	动态投资回收期(年)	31.51
当经营收入下降5%	净现值(万元)	1,309.3
	内部收益率	6.66%
	动态投资回收期(年)	41.90
当经营成本上升5%	净现值(万元)	1,812.5
	内部收益率	6.91%
	动态投资回收期(年)	37.90
当售价收入下降5%	净现值(万元)	2,474.0
	内部收益率	7.21%
	动态投资回收期(年)	34.30

经测算可知：

- 1、本项目的经营成本、经营收入及销售收入三个因素分别变动对项目效益会产生影响。其中经营收入和经营成本对项目效益的

影响较大，是关系到项目盈利能力大小的关键；

- 2、项目经营收入、经营成本、销售收入在不利影响下，项目指标表现一般，说明项目抗风险能力一般。

测算过程详见附表 6：《敏感性分析表》。

5.3 社会效益和影响分析

- 1、完善城市功能，推动片区的房地产市场发展进程

该项目的销售将进一步改善酒店的经营水平，提升区域形象，推动片区的房地产市场发展进程；

- 2、增加财政税收

该项目的销售预计将为国家创造销售税费相关税利近千万元；

- 3、提升品牌形象

该项目的推出将极大提升横岗投资股份有限公司和横岗镇政府的品牌形象。

第六部分 可行性研究结论与建议

6.1 可行性研究结论

经过对全国和深圳经济状况的研究分析，以及对 2004-2005 年产业导向的理解，我司经过详细的市场调研后认为：

- 项目的变更是必要的、可行的、合理的
- 在目前各种利好因素的作用下，近几年内深圳市产权式酒店市场是乐观的
- 产权式酒店更适合项目的整体发展与规划
- 在 2004-2006 年将该项目投放市场的时机是可行的
- 考虑目前贵司的房地产开发经验、实力以及资金储备、企业发展需求等因素，项目的正式运营条件基本成熟

结论：在宏观政策、经济、市场环境不发生重大变化的前提，在保证酒店盈利能力和品牌价值、并采取行之有效的营销手段的条件下，本项目作为产权式酒店销售是可行的！

6.2 项目主要问题的解决办法和建议

6.2.1 如何提高酒店的盈利能力？

1、树立横岗镇最高档酒店形象：

- (1) 将现有外包的餐饮娱乐部分统一引进知名经营管理品牌公司整合经营，提升经营管理水平和档次；
- (2) 增加产品附加价值，并在形象和服务上独树一帜，迅速和市场上的竞争对手相区别；
- (3) 将购房客户吸收为会员，提升投资回报附加值，增加购买吸引力，促进项目销售；同时有利于提高以后酒店经营的入住率；
- (4) 建立长期品牌发展战略，拓宽酒店客源范围，提高市场占有率。

2、降低固定成本和提高盈利能力

- (1) 引进知名酒店管理公司作酒店管理顾问

随着酒店业的不断发展，酒店之间的竞争归根结底已成为酒店管理公司之间的竞争。酒店管理公司的经营水平直接影响到酒店的收入利润，酒店管理公司的品牌度直接影响购买者的信心。因此，我司建议 XX 酒店引进国内知名酒店管理公司作为顾问，全面提高经营管理水平，为酒店后续经营发展提供有力保障。

发展商与酒店管理公司合作方式建议：

方式一：酒店管理公司在一定年限内为发展商提供一系列顾问服务，并收取固定管理费用，一般视项目大小，约在 200 万~500 万左右，酒店管理公司不承担酒店经营和投资者回报的任何风险。

方式二：酒店管理公司为发展商提供一系列顾问服务，收取营业收益的 2~5% 作为顾问费，不承担酒店经营和投资者的任何风险。

方式三：酒店管理公司收取营业收益的 2~5%，但管理公司承担部分经营风险。当酒店经营亏损或达不到约定效益时，酒店管理公司承担亏损或不收取管理费用；当酒店经营的效益达到约定时酒店管理公司收取利润 2~5% 的管理费；但酒店收益超过一定比例时，酒店管理公司不仅可以取得固定的管理费，还可以从超额利润中取得一定比例的分成。

(2) 降低酒店固定经营成本

利用酒店管理公司先进的酒店管理方法，降低酒店固定经营成本，提高酒店盈利能力。

6.2.2 如何降低投资者的风险

1、提供经营担保服务

建议由专业的担保公司或其他机构为 XX 酒店的后续经营提供担保，降低投资者的风险，提升公司品牌价值；

2、采用风险较低的回报方式

建议采用风险较低的免月供和固定回报模式，既可以保证投资者利益，促进销售，又可以减小酒店经营压力，降低经营风险；

3、总统套房不建议销售

总统套房因为面积大、总价高、出租率低等原因不宜作为酒店客房销售。

6.3 项目风险及防范建议

6.3.1 项目风险

1、项目本身风险

- (1) 项目销售报批中的不确定因素
- (2) 涉及到项目所有权和经营权的分离和确立问题
- (3) 政府政策指导对本项目的影响

2、市场风险

- (1) 市场对该类型产品的接受程度
- (2) 宏观房地产市场的投资活跃程度
- (3) 预期金融政策的调整对投资性物业销售的影响

3、经营风险

- (1) 酒店的盈利能力直接决定对承诺投资回报的实现
- (2) 横岗酒店业未来竞争形势，其他酒店对本项目形成的威胁

6.3.2 防范建议

- 1、加快销售准备工作，抢占市场先机；
- 2、加大营销推广力度，缩短销售周期，规避政策调整对房地产市场的冲击；
- 3、提高酒店经营管理水平，保证未来合理的投资回报。

深圳市 ABC 物业顾问有限公司

2004 年 10 月 3 日

附表：

附表 1 项目销售收入与经营税金及附加估算表

附表 2 资金来源与运用表

附表 3 损益及利润分配表

附表 4 现金流量表(全部投资)

附表 5 借款偿还期测算表

附表 6 敏感分析表