



北美洲台灣旅館公會 聯合總會

**Taiwan Hotel & Motel
Association of North America**

第二期年刊



總會長的話

總會長 陳美芬 MEI-FEN CHEN

本會成立宗旨結合同業力量，為華人旅館業者謀取福利，也極力秉持愛屋及烏扶助弱小，奠定事業基礎。

許多年來，一群來自異鄉異地打拼由一路的畢路藍縷，胼手胝足，有的在美西奠定了旅館事業的基礎，於是在事業之於貢獻個人的心力，成立了南加州台灣旅館公會，有的更往美南、美東、佛州、紐奧爾良等各地區的逐步創立旅館事業，慢慢的各公會形成，我們華人旅館事業經營的版圖，正以快速的腳步拓展分佈，中國人吃苦耐勞的刻苦精神，將旅館版圖開展整個美洲大陸，我們也積極與美中地區和北加州的旅館同業聯繫，建立強固穩健的旅館業連絡網。

過去傳統單打獨鬥、家庭式的經營已逐漸式微，新生代的參與，專業人才的網羅，科技資訊的注入，我們營運的方式也漸突破傳統獨立自營，而走向主流社會，邁向多元性的發展。

最近，更見新人備出，或父子同行，或家族企業並舉，或友朋借手相攜在連鎖品牌的爭取，新興旅館的創建，資產管理的專業，服務品質的提都可圈可點，我們旅館同業典例不勝枚舉，這種追求卓越的精神，走向主流社會的努力，為華人旅館注入一股新的生命力。



這一年來承蒙榮譽總會長王桂榮先生的鼓勵，前總會長邱垂煌先生的指導，秘書長吳國寶理事及財務長張榮森理事的努力，年刊總編輯許清松副總會長的認真付出，年刊廣告范約瑟理事的贊助，許多理事默默的耕耘，尤其今年初一月十三日在 Las Vegas 的理事會，全體理事撥冗參加，大家都在百忙中，特別由全國各地，千里迢迢，踴躍趕來，大家共同討論交換意見分享經驗的凝聚力，實在讓我感激不盡，各分會的成長，尤其是紐奧良颶風後重建展現了華人旅館業堅韌的毅力，讓人刻骨銘心。

在此特別再感謝旅館同業許多前輩無私無悔的提攜奉獻，各地區旅館同業的經驗分享及支持，共同研商分析，鼎力相助，大家群策群力目標一致，共同努力推動會務，這些都充分地表現出我們團隊合作的精神，相信「華人旅館王國」的未來不是夢，因為我們有著華人秉持的樸實耐勞，求知知變的原動力。

第二屆 北美洲台灣旅館業聯合總會



榮譽總會長
王桂榮



顧問
邱垂煌



總會長
陳美芬



副總會長
李昭寬



副總會長
許清松



副總會長
楊喬生



副總會長
吳定達



副總會長
岳良佐



秘書長
吳國寶



財務長
張榮森



當然理事
汪蔚興



當然理事
汪俊宇

2007 Taiwan Hotel & Motel Association of North America



理事
林宣昭



理事
范約瑟



理事
鄭春暉



理事
鄧永征



理事
謝坤增



理事
許文忠



理事
陳展南



理事
莊興亞



理事
楊麗燕

第二屆理事名單

<p>榮譽總會長王桂榮 Kenjohn Wang Wang Partnership 5325 E. Pacific Coast Hwy. Long Beach, CA 90804 Tel:562-597-3286 Fax:562-498-7167</p>	<p>顧問 邱垂煌 Chris Chiu Win Time Hotels Group 2 Orchard Lake Forest, CA 92630 Tel:949-462-9500 Fax:949-273-5898</p>	<p>總會長 陳美芬 Mei-Fen Chen Texas American Rainbow Inc. 5619 Airline Dr. Houston, TX 77076 Tel:713-699-3628 Fax:713-695-3169</p>
<p>副總會長 李昭寬 C K Lee Southwestern National Bank 6901 Corporate Dr. Houston, TX 77036 Tel: 713-771-9700 Fax:713-771-9701</p>	<p>副總會長 許清松 Stephen Hsu Ramada Plaza Hotel 515 W. Katella Ave. Anaheim, CA 92802 Tel:714-991-6868 Fax:714-817-8588</p>	<p>副總會長 楊喬生 Johnson Young Golden Florida Realty & Invest. 5399 W Hwy 192, Ste.310 Kissimmee, FL 34746 Tel:407-396-0015 Fax:407-363-7578</p>
<p>副總會長 吳定達 Steve Wu Hospitality Management of Parsippany, LLC P.O. Box 112 Parsippany, NJ 07054 Tel:973-641-6097</p>	<p>副總會長 岳良佐 John Yua 9301 Airline Hwy. New Orleans, LA 70118 Tel:504-261-6468</p>	<p>秘書長 吳國寶 Roy Wu Western Inn 1500 N. Loop Houston, TX 77089 Tel:713-864-7600 Fax:713-864-8380</p>
<p>財務長 張榮森 John Chang Admiral Motel 4703 N. Main St. Houston, TX 77009 Tel:713-861-6124 Fax:713-861-2362</p>	<p>當然理事 汪蔚興 Wilson Wang Atlas Hospitality Group 2500 Michelson Dr., Ste.110 Irvine, CA 92612 Tel:949-622-3402 Fax:949-622-3410</p>	<p>當然理事 汪俊宇 Jerry Wang Vic Inn-ternational Co. 1455 Monterey Pass Rd., #201 Monterey Park, CA 91754 Tel:626-301-7226 Fax:626-446-4068</p>
<p>理事 林宜昭 Herman Lin Win Time Hotels Group 9335 Kearny Mesa Rd. San Diego, CA 92126 Tel:858-695-2300 Fax:858-578-7925</p>	<p>理事 范約瑟 Joseph Fan Brighton Management LLC 21725 E. Gateway Center Dr. Diamond Bar, CA 91765 Tel:909-860-6255 Fax:909-612-5730</p>	<p>理事 鄭春暉 Peter Cheng Anchor Motel 1538 E. Lincoln Ave. Anaheim, CA 92805 Tel:714-635-6888 Fax:714-573-4242</p>
<p>理事 鄧永征 Nick Teng Everquest Hotels group 3344 State Street Santa Barbara, CA 93105 Tel:805-687-6611 Fax:805-687-7116</p>	<p>理事 謝坤增 Ted Hsieh Best Western Inn of Sealy P O Box 510 Sealy, TX 77474 Tel:281-392-3777 Fax:281-392-6687</p>	<p>理事 許文忠 Steven Hsu Allied Hospitality Inc P.O. Box 771207 Houston, TX 77215 Tel:713-779-9907 Fax:713-779-9902</p>
<p>理事 陳展南 Chan-Nan Chen Mo Do Inn 1040 Freeport St. Houston, TX 77015 Tel:713-455-6473 Fax:713-637-6139</p>	<p>理事 莊興亞 Allen Chuang 3300 Airline Dr. Metairie, LA 70001 Tel:504-782-5168</p>	<p>理事 楊麗燕 Diana Lee Lee & Yang Enterprise Corp. 1108 Highway 35 Ocean TWP, NJ 07712-4044 Tel:732-531-1007 Tel:732-531-6472</p>

總統賀詞



北美洲臺灣旅館公會聯合總會第二屆年會紀念

敦業睦誼

陳水扁



中華民國九十六年四月

水扁用箋

NATHMA-By Law

第五章：總會長，副總會長，秘書長及財務長

第十三條：總會長由各區域公會推薦人選輪流擔任，任期一年，每年自七月一日起至次年六月卅日止，各區域旅館公會輪流擔任總會長，不得連續輪空兩次。

第十四條：副總會長得由各普通會員選派一人擔任，任期與總會長相同。

第十五條：秘書長及財務長均由現任總會長提名，經理事會通過後任命之，任期與總會長相同。

第六章：名譽總會長及名譽副總會長

第十六條：名譽總會長及名譽副總會長：由總會長提名，經理事會過半數以上同意後任命之，任期與總會長相同。

第七章：顧問委員會

第十七條：本會得設顧問委員會，其名額及推選辦法由理事會訂定之。

第十八條：工作委員會為推行本會會務，視實際需要，經理事會召開會議決議，得設各種工作委員會，各委員會設召集人及副召集人各乙名，委員若干名，不以會員為限。由總會長提名，經理事會通過後聘任之，任期與總會長相同。

1. 會員審查委員會。
2. 法規委員會。
3. 會務委員會。
4. 財政委員會。
5. 選舉委員會。
6. 公關委員會。
7. 會員權益委員會。
8. 年刊編輯委員會。
9. 網際網路委員會。

第八章：會議及議事規則

第十九條：討論同一議題時，每人發言不得超過三分鐘，並以一次為限，但經主席許可後得以延長時間及次數。

第二十條：臨時動議案，必須說明理由後，由理事二人以上附議始成為議題，或否決理事會以前決議案，必須由五人以上理事連署附議，經全部理事三分之二表決通過後始生效力。

第二十一條：所有表決議案，得以舉手或投票方式行之。

第二十二條：除依本會章程規定外，有關會議規則以ROBERT RALES OF ORDER的程序法為準。

第九章：會址

第二十三條：本會會址得由理事會指定法定辦公地址或以每屆總會長之辦公地址為本會當然會址。

第十章：經費

第二十四條：理事會由總會長副總會長，各級幹部、理事、榮譽職人員自由樂捐外，得向有關單位募捐，以充實本會開支，其不足部份由總會長負責解決之。

第十一章：附則

第二十五條：本章程經籌備會（理事會）出席人員三分之二以上審議表決通過後實施，如有未盡事宜，修改或增補時亦同。

第二十六條：為便於推行會務，理事會得訂定章程施行細則

第二十七條：本組織章程經二〇〇五年六月十一日理事會通過後實施。

第一屆第二次理事會報導

北美洲台灣旅館業聯合總會 第一屆第二次理事會會議記錄

一、時間：二〇〇六年六月十一日(星期日)

二、地點：HOLIDAY INN SELECT DIAMOND BAR

三、出席理事：

南加州台灣旅館業同業公會

邱垂煌 汪俊宇 鄭春暉 汪蔚興 范約瑟 林宜昭 許清松

美南台灣旅館業同業公會

陳美芬 李昭寬 謝坤增 張榮森 黎淑瑛 陳清亮

美東旅館公會

張桂蟬 DIANA LEE 陳信貞 吳佳蓉 蔡宜哲 吳定遠 黃啓洲

四、主席宣佈開會

五、通過上次理事會議記錄，無異議通過。

六、報告事項：

總會長邱垂煌報告：

(一)本會收到榮譽總會長王桂榮先生贊助\$5,000元支票。

(二)本會將致力協助北加州地區成立一旅館公會。

(三)邀請郭學仁先生就大陸旅館市場考察與會說明考察心得。

(四)邀請JOE HUANG就本身於大陸投資旅館，說明大陸旅館投資概況。

(五)於本次理事會中頒發紀念獎牌給各位，美南旅館公會理事有變動，於下去會中補發獎牌。

(六)本次理事會將邀請到加聯保險公司吳霖總裁就保險議題進行說明。

(七)第一年對於贊助會員並無實際利益，所以暫不收贊助會員會費。

(八)感謝總編輯許清松的籌劃，第一期年刊如期發行。

(九)HILTON HOTELS於上次理事會中答應贊助本會，聯絡過後並沒有對本會採實際的行動，所以尚須進一步洽商。

秘書長汪蔚興報告：

已將過去一年所有的資料存檔，會一併移交給美南旅館公會。

財務長汪俊宇報告：

本會財務12/31/05止\$4,197.00

榮譽總會長王桂榮贊助\$5,000.00,1/31/06止本會帳戶\$9,715.00

INTERCONTINENTAL贊助之\$25,000.00也會入帳。

本會因籌辦年會及會議等有諸多開銷事項，將於下次會議中將財務詳細報告給各位。

通過事項：

通過由美南旅館業同業公會陳美芬接任第二屆總會長職。

通過由南加州台灣旅館公會理事林宜昭負責北加州旅館公會之籌備工作。





會務花絮



第一屆年會報導

周培瑩

第一屆年會于六月二十五日(星期日)假 Hilton San Gabriel與南加州台灣旅館業同業公會同時召開，各個地區所屬公會均組團參與，有遠從美東紐澤西、紐約、美南休士頓、及佛羅里達州、北加州地區趕來會合的代表，於年會前抵達洛杉磯，為到來的年會熱身，於前一天即召開第二次理事會，第二次理事會假 Holiday Inn Select Diamond Bar 召開，會中各位代表踴躍發言，為總會的走向趨勢如何為廣大旅館業者謀更大的福祉，理事會後由加聯保險總裁吳霖親自就保險議題親自與會說明，年會當日由榮譽總會長王桂榮鑑交，由美南旅館公會前會長陳美芬接任總會長。



榮譽總會長王桂榮鑑交，由美南旅館公會前會長陳美芬接任總會長

僑務委員會委員長 張富美蒞臨



新任總會長陳美芬致詞





前總會長邱垂煌致詞



共襄盛舉





珍重！明年再見

第二屆第一次理事會報導





汪俊宇-金龍旅館實業公司

Roadmap that will work 北美台灣旅館公會發展之路

時間飛逝，第二屆北美洲台灣旅館同業公會亦已來臨，上屆在Las Vegas舉辦之第二屆理事會中，曾提及北美台灣旅館公會經過3C階段，亦即接觸(Connection)、溝通(Communication)及合作(Cooperation)，而此3C對公會未來之發展有永續不斷相互交易之運作及影響。經3C不斷之發展，南加州、美南、佛州、紐澤西等區之台灣旅館同業公會在不斷之交流、溝通、合作及發展，現在公會已經組成，至於如何能繼續成長、發展，我想以下的一些步驟應對公會未來之發展有所助益。

1. 公會必須能站在一個主導的地位上，幫助一些尚未有公會之北美地區之新公會之成立及成長，以此事壯大總會。
2. 邀請各地區旅館業之個人及組織之參與。
3. 邀請新生代之積極參予。
4. 交換各地區有關投資、行銷、勞工、新法律等方面之觀念及新知。
5. 加強對主流有關旅館方面之媒體、公司、政府方面之溝通及交流。

而美國亞洲旅館公會和我們北美洲台灣旅館公會之不同，在於他們僅成立一個總會，而對所有之資源匯注於一個大的組織，而我們的公會則深耕於地方，而由地方之發展漸進的成立北美之總公會，希望以下之步驟能同時加強地方及總公會之成長。

Time is flying. The 2nd years of our convention for the Taiwan Hotel and Motel Association of North America are here now. As I mentioned on our last meeting in Las Vegas. We go through the 3-C process to move to our current establishment. Connection, Communication and Cooperation. These three elements are crucial to the growth and continue growth of our association. Through this 3-C process, it link the relationship, friendship of all of our associated member such as region in Southern California, South East of US, New Jersey and Florida. Now our base of this Association is formed. What is the next step that we need to take? I feel the following issues are important for our future growth.

1. Broaden the base of our Association through the assistant to form and growth of different Association Member in different region at the US territory.
2. Invite more Individual or an Organization" from different region to get involved.
3. Invite more and more youth group and new generation to get involved,
4. Exchange idea and knowledge on the local hotel investment, marketing, labor issues, law change etc.
5. Get the attention from and if possible get involved with the mainstream of Hotel Company, Group and Mass Media and/or Government.

The different between the Asia America Association with our Association is they pull all resource to one huge Association. We have the local region Association to serve our local member and we start to pull all resource together on the National level. The following steps will help our Association either local or National will make it work even better.

1. 總公會及地方公會能一年開一次年會，而非為各地分會自行舉辦，甚至達成一個全球性之大會，如此的大型會議可將所有的力量集中起來，而此種大規模的會議將可引起主流媒體之注意，舉例而言，美國亞洲旅館公會聲言他們的會員擁有全美大大小小34%的旅館，此必然引起美國主流媒體之注意，聯合舉辦之大會將集中各地的財力及人力，參加的人數將極為眾多。同時我們可在各地舉辦在地之座談會及訓練班，以提供各種新知、行銷技巧及當地投資介紹等，而在單一大會的舉行上可採取數天而非單日的會議方式，並附有知識性、交流及輕鬆的活動，將其辦成具有娛樂及趣味性的活動。

2. 所有之刊物及出版物將以英文或中英文對照的方式，以便與主流及第二代更易溝通，這是一個非常重要的步驟，同時亦為美國亞洲旅館公會能以飛快之速度成長及迅速打入主流。同樣的，我們亦應以漸進的方式，以年刊的方式匯聚各地的資源，完成一本全美的刊物，內容充實而更能引起主流的注意，同時地區的公會將仍有各種報告地區性的問題及知識方面的刊物。

3. 為了加強我們的活動及對我旅館同業之服務，我們必須有些不同的執行組織，以使總會更有組織及更為強大。

a. 年會籌備委員會：年會是一個非常重要的活動，他需與各地方分會合作，其活動內容包括教育、資訊、交流及供應商之展覽等，需要長期的計劃及投入。

1. Joint Annual Convention once a year instead of several conventions in various regions and gradually to expand to the global level. It will take all resource together and draw more attention from the mass media. For example, the Asia America Hotel and Motel Association claim that their associated member dormitory 34% of the market share of the US Motel, Hotel ownership. That will draw the attention from the media of the mainstream. Joint annual convention will draw the work force and financial resource together from various regions. The numbers of attendee will be huge too. In the meantime, we still can have the educational Seminar in the local level that will serve the need of the new idea,

2. Market skill and investment update in the local level. The annual convention can be a convention for a few days instead of one-day convention with a lot of knowledge seminar, network and relax. In addition, make it a fun place to meet both entertaining and worthwhile.

3. All of our media publication needs to be either in English only or bi-lingual in both in English or Mandarin. In order to communicate with the mainstream and second generation. That is a very important step and that is the reason why the Asia America Association is growing so fast and well known by the mainstream in such a short period. In the same token, we should incorporate the newsletter from different region into one huge and well-written publication on an annual base. Moreover, the local region still can have a few issues that addressed to some problem that involved in the local level.

4. In order to enhance the activities and its contribution to the member of our Associations and the lodging industry, we need to implement several committees to make this Association well organized and stronger.

b. 新分會之開發委員會：邀請及鼓勵各地區的會員參加，及組成各地區性的公會，同時鼓舞及保持原有的各地區分會之參予及投入。

c. 教育委員會：此委員會必須與一些教育機構合作，而籌備各種教育性新知方面的訓練及教育，以便在此充滿競爭的旅館行業環境中得以提昇競爭力。

d. 會員服務委員會：此委員會需專找談判及提供各種會員之服務項目，同時研究相關不利會員之法律而能與政府體制來判定對旅館同業有利或減少損失之法案。

e. 公共關係委員會：此委員會必需與主流、主流媒體及政府方面有很好之溝通管道，以便增加溝通及交流。

f. 永久會址委員會：此委員會為一長期發展的委員會，其目標為籌資、計劃、尋找地點去建築一個全美總會，其包括旅館、會議設備，其能舉辦各種活動並能有收入以便支撐總會的開支。

希望此建議對總會的未來成長有建設性之建議



a. Annual Conference Committee: The Annual Conference is a most important event of this Association. It take a year planning, the committee need to work with different region and developing a program that covering the area of educational events, network to the Association member, inviting vendor to participate.

b. Membership Development Committee: Invite and encourages the acquisition of new members, helping new members to establish their regional or global Association, inspires the retention of existing members and its effort and involvement with our Association.

c. Education Committee: The Education Committee builds relationship with educational institutions and develop seminars and training program to meet the need of our Association member and the ever change and challenge market of Lodging Industry.

d. Member Benefits Committee: This Committee needs to contact endorsed member, search for benefit program that will benefit to our Associated Member, negotiate with Government with the Public Committee on any law that will affect our members.

e. Public Relation Committee: This Committee must be well connected with other Lodging organization and Federal and State-wide level Government Entities.

f. Permanent Headquarter Committee: This Committee is a long term Committee that is aiming to raise fund, planning, finding a site to build a headquarter hotel and conference facilities that will be able to host all future meeting and conference and the income can support the organization for the future growth.

I do hope this will enhance our organization and meeting future growth or our organization.

投資環保型酒店專題

二十一世紀旅館開發的大趨勢
——綠色旅館（佛家同體大悲思想的示現）

張文毅

原理及背景：

草地上的晨露珠：加州半月灣的濃霧，及女兒臉上的淚水都隱藏著地球上恆久及遙遠的時空故事：古時候峽灣，阿爾卑斯山上的湖水，現代都市的蓄水庫及南北極的冰山都共同流動著整體合一舞步，在生命層（Biosphere）裡水的流動把澳大利亞和格陵蘭，洛磯山泉水，桂林的湖光山水及恆河通通連接在一起。

藍綠藻排出的廢氧被藍鯨魚吸收，而藍鯨魚吐出的二氧化碳（Carbon Dioxide）卻被橡樹的光合作用（Photosynthesis）吸納並以氧氣鮮活人們的呼吸及起新陳代謝作用（Metabolism）。

此外，小尺度的世界以幾十倍甚至千萬倍的空間向上更大的世界作著動態複度的關聯之網，我們稱它為「程度連體」（Scale-Linking）。這個程度連體也就是佛家的同體大悲。這就是著名物理學家大衛-包姆（David Bohm）在其名著《Wholeness & Its Implicated Order》（整體觀念與其暗藏的玄機）裡闡述一沙一法界所蘊含的衆生平等，萬物皆我兄弟手足的意義。

• Fred Allan Wolfe教授更以這詩意濃濃的句子來形容地球、宇宙內各局部互相牽扯關聯的本性：「如果你切掉一草葉，您已經牽動了整個世界」。中國人的形容則較簡樸實際：「青蛙不飲盡所居住的池塘之水」。

人類原有慈悲佛種透過藝術家的抽象畫，音樂家的無調論（Atonality）（即每一音階皆同樣平等），及心理學家由我執（EGO）回歸到大我（SELF），來詮釋同體大悲的宇宙乃萬物共存共榮的和諧體。

自從工業革命之後人類進入了赫胥黎（Huxley）的《美麗新世界》（Brave New World）所警示的地球污染、海水污染、空氣污染、砍伐雨林，甚至人心污染等嚴重問題。海明威的《老人與海》裡老人終於釣到了大魚（征服了自然），結果大魚只剩下魚骨頭，人類自詡「人定勝天」，結果是臭氣層破洞，生態環境被破壞了。汲汲勞勞何能了？

廬山煙雨浙江潮 未到千般恨不消 及至
到來無一事 廬山煙雨浙江潮

事實上俄國宗教思想家尼古拉-波底耶夫（Nicolas Berdiaeff）就曾警告人類為了追求完美的生活方式（對烏托邦的誤解），如不回頭的話，有朝一日會自盡於不自知：

「烏托邦似乎比我們過去所想像的更容易達到了。而實際上，我們發現自己正面臨著另一個痛苦的問題：如何去避免它的最終實現？」

烏托邦是會實現的。生活直向著烏托邦邁步前進。或許會開始一個新的世紀，在那個世紀中，知識份子和受教育的階級將夢寐以求著逃避烏托邦的社會——越少的「完美」就越多的「自由」。Nicolas Berdiaeff。

所以一群有良知的人類，力勸人們回歸及保護自然環境，試圖大挽狂瀾，解救這個變成千瘡百孔的家園星球（Home Planet）。

是：青蛙不飲盡所居池塘之水。

綠色旅館的開發及作業：

綠色旅館的開發不是政治的走向針，而是開發商對個體（我或旅館）與大自然及社區和諧相安的基本認識：愈少花費能源，對地球傷害就愈小。開發的旅館愈能和當地的生態環境融合，就愈保護自然，所有綠色旅館的開發，大致應注意到下列諸範疇：

1. 材料

- A. 盡量持久耐用。
- B. 建築的空間與結構要合宜化（Optimize）而不浪費。
- C. 考慮翻修現有建築。
- D. 建一幢不因時間久而退化功能的旅館（Timeless Architecture）。

2. 有效的能源設計

- A. 建築形狀的安排，以能節省能源為先。
- B. 把白天的光源包括在光線設計的主題之一。
- C. 可能的話還有剩餘的能源輸出（Net Energy Export）。
- D. 用消耗量低的日光燈（在紐約一盞日光燈的壽命年限可以減少排除3/4噸的二氧化碳到空氣中。）
- E. 有效地設計機械及電路系統。
- F. 用Super Window（超級門窗）。可視陽光強弱而變色，可抵擋或吸收太陽熱度。
- G. 鼓勵大巴士接送團體以省汽油消耗。
- H. 掛牌讓客人選擇換不換床單。

3. 保護水資源。

- A. 作者正在申請的一幢海邊新開發旅館有一蓮花池本身就是廢水再用的設計。
- B. 有一處從屋頂流下來的水的蓄水庫設計。
- C. 用低流量的馬桶。
- D. 在沙漠或乾熱地帶的園景用「宜乾熱之園藝」（Xeriscaping）。
- E. 園景項目中，有些是可吃的植物（例水果、菜蔬）。

4. 社區的回饋

- A. 見回饋：舉辦Charrette會議，邀請社區人士、市府人員、和開發商、建築師、土木工程師等一起互動討論。
- B. 回饋給社區：
 - (1) 設計項目考慮到社區實際需求。
 - (2) 儘量僱請當地勞工，增其就業機會。
- C. 剩餘食物與毯子、床單、枕頭都供應給當地無家浪者的支濟單位或浪狗單位。
- D. 獎助學金等。

5. 將綠色旅館成為一教育中心

- A. 傳達環保及慈悲訊息。
- B. 將各「綠色成份」（Green Elements）及綠色作業手續及當地脆弱生態環的保護，用鮮豔照片在大廳立一大台柱張展講解。
- C. 印尼Bali島的四季旅館（Four Seasons Resort Bali）在每一個客戶床畔，放一本名叫《甜美的夢鄉》（印文MIMPI MANIS）的小冊子讓客人閱讀到BALI島的風景、傳說、文化特點，讓客人瞭解其社會特色。

6. 顧慮客人的健康

- A. 避免用化學噴劑。
- B. 不用有毒的（Toxic）油漆。

C.抽煙房間減少至最少，最好100% Smoke Free。

E.淨水器。

F.掛牌9pm-9am保持安靜。

G.每房放綠色植物盆。

H.公共地區放柔和易賞的樂音。

I.東方茶道或靜坐區的設計。

7.廢物循環利用 (RECYCLE)

A.把剪割的草堆用作自然肥料。

B.鐵、鉛、玻璃罐頭分開處理，廢紙重用處理。

C.購買供應消費品以RECYCLED的產品為先。

8.綠色旅館開發的經濟利益

A.開發前頭成本較貴，但在前五年—十年，甚至一兩年即可因省掉水電費而全部回收有餘。

B.形象良好，每日平均租金較他旅館高。

C.目前已有幾幢綠色旅館（用舊建築翻修）所接受的免費報導超過百萬美元廣告值。

D.筆者在半月灣的綠色旅館設計，還沒通過即已被十家大小報以頭條新聞刊登，預計開張後會更多採訪報導。

E.社區引以為榮，優先介紹生意。

生態觀光 (ECOTOURISM) ——所有旅行項目發展最快的環節

1. 定義：HECTOR CEBOLLOS LASCURAIN於1983年創先使用ECOTOURISM生態觀光一詞，本意為：「以自然為本的旅行到較少被干擾之地區，以文化、教育為基本的旅行」演化至今，生態觀光涵意大為擴張。舉凡以科學的門徑去計劃，管理及開發維持自然環境的觀光活動

及旅館，並藉著促進觀光區的利益及和其特色文化的互動、互敬、互惠，並透過此一生態觀光經驗更改旅行者平常浪費揮霍習性，並從這良好的經驗影響他人，其要義包括四「R」：

A. 負責任的 (RESPONSIBLE)：在作者曾造訪過的非洲坦薩尼亞 (TANZANIA) 的 MANYARA 國家公園有這麼一個醒目的招牌：「LET NO ONE SAY AND SAY IN TO YOUR SHAME, THAT ALL WAS BEAUTY UNTIL YOU CAME」。

B. 尊重 (RESPECTFUL)：尊敬該地區文化。

C. 合理 (REASONABLE)：觀光活動不是衝刺的活動，如果當天下雨而不能完成觀光計劃——也沒什麼大不了。你期在肯亞還能吃到香滿樓的中菜嗎？

D. 理性 (RATIONAL)：你的行為、著會和當地人們格格不入嗎？儘量以當地手工藝品作為回家送人的禮品，吃飯也是以當地土人經營者為先。

2. 生態觀光地區例如中美、南美、美國、中國（絲路）、加勒比海、南北極、澳大利亞、印尼、馬來西亞、非洲肯亞（尤其馬塞保護區，MASAI MARA），肯亞政府甚至計算出每一頭獅子每年觀光錢值是故\$27,000，而一大象群則是每年值\$610,000。他們僱用野生觀光的人員就有55,000人。

作者在出書之前倉促數言，期望同行同胞在二一世紀的旅館開發及作業走在其他人的先端。老子《道德經》有言在先：大曰逝 逝曰遠 遠曰反 人類返璞歸真回歸自然是必然的道路。也是二十一世紀旅館開發的必然門徑。

張文毅環保旅館開先河

劉曉莉

太陽能發電 採用回收材料

房間門牌以瀕臨絕種動植物命名

傳達慈悲與愛的訊息

在張文毅公司的網站上，進入眼簾的第一句話就是：一個地點（A Place）、一個旅程（A Journey）、一個夢（A Dream），經過八年多的努力，張文毅透過他的所創造的綠色環保旅館Gaia，勉勵所有到他旅館歇腳旅客：「恢復自性、天人合一、止於至善」。

張文毅所經營的加州第一家綠色環保旅館——納巴谷Gaia旅館（Gaia Napa Valley Hotel），位於東北灣納巴谷，極可能成為全國評價最高的環保旅館。旅館於三個月前蓋好後，即廣泛受矚目，「今日美國報」（USA Today）、「舊金山紀事報」、「美聯社」、第二號電視、

德國雜誌等媒體均相繼報導，至今已有43個城市的首長去電邀請他前往投資，有些甚至提供免費土地。

張文毅是總部設在南舊金山「歸真環保集團」（Atman Hospitality Group, Inc.）集團的董事長和創辦人，他在台灣台中龍井鄉長大，從小對大自然就有深厚情感，他家擁有整片的白鷺鷥山，念海洋學院時又與海鷗山水結下不解之緣。來美後，張文毅在伊利諾大學修企管碩士學位，主修市場學，在美國從事旅館投資及開發20多年，開發的項目包括國際機場假日酒店、希爾頓旅館、Comfort Inn、Brawley Inn等，其得到多次最高品質與創意獎。

志在肩負地球環保推手的張文毅，在辦公室接受訪問時表示，他想創造的一個有個性的設計，他的設計不只是一個供人睡覺的旅館，它同時實踐了不同的意義及提供旅客寶貴的經驗。其實，Gaia不只是一棟旅館，它是張文毅「這一代不去搶下一代資源、創造與節省能源哲學、教育大眾」等理念與夢想的產物，主要在傳達慈悲與愛的訊息。



Gaia是古希臘女神的名字，意思是「地球之母」，旅館有150個房間，以環保為主旨，採用太陽能發電與節省能源的三菱系統，並以回收材料佈置周圍環境，如回收地毯、低放射物的油漆等。旅館也採雨水整合，建立了一座天鵝湖，湖中住著兩隻天鵝，所有的生態環境，包括草與小樹都是共生體，洗澡水也都是經過過濾系統到天鵝湖。張文毅舉例：「一般馬桶沖水要用掉兩加崙的水，市面上的省水馬桶常常也要用掉一點六加崙的水，在Gaia旅館只需要用零點九加崙的水。」

最特別與有趣的是，旅館所有的房間門牌都用野花、野鳥、貝殼等150種瀕臨絕種的動植

物命名，比如尼泊爾的雪豹、亞馬遜河的鸚鵡等，旅客同時可經驗鳥鳴、虎嘯、海浪等大自然的「音樂」。旅館房間內除了有一頁介紹生態環境的文字說明、Napa文化風景的介紹外，在床邊Gaia旅館提供「甜美的夢鄉」，包括一首小詩與世界各國最具代表性的童話故事，62歲的張文毅說：「我希望旅客返璞歸真，在這裡找回一顆童心。」

張文毅以勇氣、創意、執著為自己綠色環保旅館的夢想走出了第一步，他的第二棟環保旅館已在沙加緬度河畔動土，計畫在十個月內完成，他希望吸收五千萬元資金，環保旅館推廣到全美國。

投資環保型酒店專題

一個全新環保旅館系統的誕生

張文毅

旅館的作業及開發亟需向外翻轉的大革命，原因如下：

第一、地球演化史上從來沒有一次像這一次的危機一樣，單一的物種，既控制了自己的命運，也控制了地球上所有其它物種的命運。而旅館業就是地球上最大行業 - 觀光業的重要一環。要轉換人類意識，由這個代表各種文化的旅行成員的旅館業開始實為最直接最有效。

第二、代表旅館業典範 (paradigm)的連鎖系統對其成員搾汁抽血，雖因亞裔旅館業主的多次協商，近期確有改善，但已為80%以上連鎖成員所不滿。冰凍三尺，非一日之寒。

在全國各地的環保建築大會上，鮮有環保旅館開發的單獨項目。而正在成型的環保旅館絕大部分的內容也僅止於由科技轉移到旅館的開發及作業，但是本文作者的創意則另外增加了第二層 - 建築之外的信息傳達，以及第三層 - 人類心態轉移的哲學成份，因此本文作者現在正在開發的兩棟環保旅館皆為全國環保旅館之楚翹。其中，天鵝湖的設計不僅只是美觀，它還兼備接納雨水和濾過的澡水循環使用，以節省水的消耗，並且吸收房間的熱氣以避免二氧化碳到空中。湖中的涼亭可兼作演奏以及喜慶活動的場所。馬斯樓 (Mazlo) 需求階層 (Hierarchy of Need) 的最高層對於環保以及人



類意識轉移的意義最受旅客及一般大眾所敬重，且對於自我實現(self-realization)也能達到最高和長遠的滿足。當旅館作業及開發的內容包涵了上述，則全新的環保旅館系統將實踐目的地旅館的終極意義，即一個地點、一個旅程、一個夢在這樣的十字路口人類需要抉擇，對於地球的資源繼續這樣揮霍下去（美國佔世界人口5%，卻佔世界資源消耗量的35%），而自取滅亡而不自知，成為地球這個母親 - 地母(GAIA)一個未曾實驗成功的物種之一，或至少，布希以美國經濟為由，拒絕參加數年前世界各國在日本達成的〈京都協約〉，終將成為歷史的笑柄。還是我們會勇敢地跨出人類心靈上從未有過的大步伐，對於地球既成的生態災難予以挽救，於今之日，全人類不但必要塑成一個共同覺知的意識體，也要將慈悲圈擴大到有情無情的其它物種，而將地球回歸到一個互相關聯依存的動態均衡 (Oynamic Web of Interconnection & Interdependence) 的共生體，讓萬物於焉長久而持續地欣榮。

英文的sustainability一詞很難用中文簡潔地翻譯，可以勉強以上述的“持續長久”來解釋。更正確的說法是，我們這一代的消耗資源不以犧牲下一代的資源為代價。環保人士甚至以這樣一句話來鼓舞我們這一代的人做意識的轉移：“我們並不是從祖先那兒繼承的土地，而是向下一代借貸的”。中國人的哲學更是一言正是

[實務] 觀光業是地球上最大的行業，而旅館所屬的好客行業(hospitality industry)則是觀光行業的重要一環。旅館業的住客來自遠方各地甚至世界各國。聚宿于同一屋簷下，每人行路匆匆，衣著美麗卻表情呆滯，擦肩而過卻互不相干。到旅館住宿的人大部分坐在床上倚靠？數個堆積在一起的枕頭，搜索電視節目，就像大衛瑞斯曼筆下的《寂寞的人潮》(The Lonely Crowd)描繪的圖景。旅館界的業者或連鎖系統為什麼不在他們的作業內容上借此機會將這些陌生的旅者關聯起來，將世界各地特有的風土人情、價值觀互相切磋影響，讓旅者帶著新的意念及故事或環保精神回去，和自己故園的文化相混淆而塑造及滋養成一個人類共有的、覺知的意識體？

隨附的兩幅旅館彩繪圖所代表的開發計劃分別座落于舊金山北邊的Napa Valley, 以及北加州的Redding。這兩棟由我和貴會會員黃英明及其他合夥人正在開發興建，有可能是全國第一“綠”的。現僅從逾百項目內容抽樣數例，以饗旅館業友人-

1. 天鵝湖本身就是雨水和廢水的回收（透過精密的過濾系統），甚至接受房間排出的熱氣，以便減少二氧化碳漂到空中助長毒霧的形成。
2. 太陽能吸板(photovoltaic) 自創能源，在太陽炎熱的時刻自動將產生的電能輸出給PG&E，和從PG&E 輸入的電能抵消。
3. 使用環保局認可的取自商業森林的木材來源，以取代傳統的原始森林砍伐而得。

2007中國大陸經濟型酒店突飛猛進

避免同質化成巨大挑戰

本刊編輯部

在旺盛的需求和巨大的市場空間推動下，經濟型酒店迎來了大發展；但如何避免同質化競爭，求得差異化生存，正成為該行業的巨大挑戰。

進入2007年二季度，春意襲人，旅行者開始收拾行囊準備出發。與旅遊業的旺季同步，從4月開始，酒店業也開始進入旺季。而在2007年一季度裡，經濟型酒店在旺季前的「預熱」顯得尤為搶眼。

在如家快捷、錦江之星開始向第200家連鎖酒店擴張的時候，跟隨者也紛紛提出了自己的「破百」戰略。格林豪泰在4月1日宣佈中國區酒店將在4月突破100家；7天連鎖酒店表示在年底前開業，分店達到100家；3月31日，七斗星連鎖酒店在深圳高調宣佈了自己目標1000家的戰略，計劃用8年時間走完美國經濟型酒店40年的發展歷程。

高調的發展戰略，迅猛的擴張勢頭，預示著經濟型酒店將在2007年走進「大躍進」的時代。

簡約需求與「井噴」式發展

「現在的商務旅行就好像是『閃電飛行』一樣，2006年我從北京出差到雲南，從飛機起飛開始計時，到第二天飛機在北京降落，正好24小時。路途上花費8小時，辦公事8小時，在

酒店裡的時間8小時，這樣的時間安排讓我對酒店的需求變得很簡單，方便、便宜即可。」葉李這樣評價自己的商務旅程。這位27歲的市場經理每個月要出差3到4次，足跡遍佈全國，每次出差的時長都在1到4天之間。

「傳統的星級酒店就像是一個『小社會』一樣，裡面的設施太全面了。『吃住娛購行』全方位服務。但是對我來說，我要的只是『B&B』(bed & breakfast)，床和早餐就夠了。我沒必要為了我不需要的服務支付額外的費用。」葉李說。無暇享受星級酒店的其他服務以及公司規定的200元之內的住宿標準，使他現在的商務旅行基本上會選擇經濟型酒店。他的需求與經濟型酒店提供的服務剛好吻合，在行業內，評價經濟型酒店有一句順口溜：一星級的牆，二星級的大堂，三星級的衛生間，四星級的床。

以往，星級酒店是商務旅遊者的主要選擇。但隨著私有經濟、中小型企業的發展以及一些公司對差旅經費的限制，商務客人在酒店選擇上更加注重性價比的選擇。因此，削減其他非必要設施而大幅降低價格的經濟型酒店應運而生。目前，經濟型酒店的價格一般在150元到300元之間，低廉的價格和符合基本要求的服務，令其越來越受到商務旅行者的青睞。

與葉李一樣提著簡單的行李、行色匆匆的商務人士，在飛機上、火車上、高速公路上隨

處可見。據世界旅遊組織估算，目前中國商務旅行的年支出在100億美元以上，並隨著經濟的飛速增長而不斷增長，預計未來幾年將以20%以上的速度增長。高速增長的商務旅行群體以及對經濟型酒店旺盛的需求，促使經濟型酒店有了「井噴」式的發展。

除了旺盛的需求之外，廣袤的市場空間也給了經濟型酒店發展的餘地。據不完全統計，到2006年12月底，全國總共有28萬個住宿單位（一個住宿單位就是一個房間）。其中有1.7萬個住宿單位是星級飯店所有，剩下26.3萬個住宿單位是由連鎖酒店及社會上各種各樣的旅館、招待所等提供。

截至2007年4月1日，中國國內開店最多的兩家經濟型連鎖酒店分別是如家快捷：146家，錦江之星：109家，剩下的經濟型連鎖酒店規模都不到100家。而住宿單位在10000個以上的經濟型連鎖酒店全國也只有3個。這樣的規模相對於26.3萬的住宿單位而言，留下的是巨大的市場發展空間。

此外，國際資本市場對中國經濟型酒店行業的關注，也從一個側面反映出經濟型酒店的發展前景。2006年，如家快捷、錦江之星以及莫泰168等經濟型酒店行業的先行者都受到國際資本市場的關注，如家快捷、錦江國際旅遊分別在美國的納斯達克和香港的主板市場上市。「熱錢」總是往有成長前景、有競爭市場、有利潤的行業湧動。因此，國際資本市場的關注也表明，站在全球市場的角度上，中國的經濟型酒店行業被認為是有可發展性的。

「大躍進」背後

在經濟型酒店「大躍進」式發展的同時，其背後顯現出的問題也不容忽視。

在經過了幾年的高速發展後，經濟型酒店所面臨的主要矛盾由原來的「一個」變成了「兩個」。經濟型酒店不僅需要考慮企業發展的問題，還需要考慮人才的問題。3月中旬炒得沸沸揚揚的「如家酒店管理人員集體加盟格林豪泰」事件，就暴露了經濟型酒店在發展中整體管理人才稀缺的問題。

「把街邊上的爛尾樓、筒子樓買過來，簡單裝修一下，掛個牌子就營業了。」一位經濟型酒店的管理人員分析指出，目前經濟型酒店在投資模式、設計風格、服務模式等方面同質化現象相當嚴重。

目前，經濟型酒店在物業的選擇上多是以租賃和改造舊有樓房等實現。爛尾樓以及現有物業是經濟型連鎖酒店的收購目標，有的甚至直接將居民樓改造成經濟型酒店，這樣的做法確實可以節約成本，使得「低價為本」的經濟型酒店可以在競爭中佔得先機。但是，由於這樣的模式過於單一，沒有對於企業文化的深度延伸，因此比較容易被複製。

如果想增加經濟型酒店運營模式的不可複製性，其中很重要的一個方式是賦予企業獨特的文化，塑造獨有的概念，讓企業形成文化氛圍，通過新穎的概念與新奇的住宿體驗吸引消費者。

28歲的銷售經理肖城在深圳入住了一家名為「七斗星」的商務連鎖酒店：「我看到這個酒店的介紹，是體驗式酒店「feeling-hotel」，縮寫為「fotel」，年輕人總是對新鮮的概念比較好奇，因此就選擇了這個酒店。結果，真的有了不同尋常的「feeling」。」肖城所謂的「不同尋常的「feeling」」，是指房間中的一個360度的圓筒玻璃浴室，沒有任何遮掩，四體通透。「我一年有半年的時間奔走在全國各個城市，住過不少的酒店，但是，這樣大膽的酒店設計還是第一次見到。」肖城說。

有不少經濟型連鎖酒店在對文化的理解和打造方面都很大膽，除了擁有統一的標識、統一的设计、統一的服務標準之外，一些經濟型酒店在设计時，特意營造了「書吧」的概念，在「床+早餐」(bed&breakfast)之外又加入了「書」(book)。通過書來營造一種文化的氛圍，並讓客人在讀書和交流的過程中，產生對酒店深入瞭解的興趣。

除此之外，一些經濟型酒店還在嘗試為商

務旅行這個龐大的人群打造專屬領地，有的酒店正在設計針對體育迷的運動概念主題店。設想中這個酒店裡面的走廊和過道將掛滿體育明星的畫像，客人還能方便地到附近酒店簽約的運動場所進行現場體驗。

一些經濟型酒店還在開發針對記者、營銷人士、旅遊愛好者的概念主題店。甚至有人想借鑒國外的概念，做監獄主題酒店、情侶主題酒店，或者在山頂上做一個沒有衛生間的自然主題酒店。「也許身份、職業並不相同，但是在追求新奇體驗上，商務旅行人士其實是同一類人」，七斗星總經理何紅章對本刊說，「一個主題不一定適合所有人，但喜歡的人卻會特別喜歡，這符合個性時代的要求。」

目前，經濟型連鎖酒店的文化挖掘已經成為了經濟型連鎖酒店服務的重要組成部分，在將傳統星級酒店物質服務成本簡約之後，經濟型連鎖酒店為追求差異化生存，正在把服務向精神領域延伸。





投資經濟型酒店專題

中國大陸連鎖經濟型酒店投資

南加州旅館公會資深理事李德揚

第一· 進中國投資是時機嗎?

1. 市場需求：

1) 隨著中國大陸經濟的迅猛發展，各種商務、旅遊、會展、體育、文化的國內外交流活動日趨頻繁，僅以上海國際會展為例，2006年，據不完全統計，在上海舉辦的國際展覽達500多個。涉及國內外近2000萬人次，大量的人員流動需要服務業的支撐，從而衍生的酒店業的投資火爆則理所當然。

2) 伴隨國民經濟的快速增長，居民收入也在大幅提高。可支配收入增加，就意味着消費需要“升級”。對“奢侈”產品和服務的需求被激發，更需要被滿足。旅遊，就是典型的消費升級需求。根據統計年鑒，1998-2005年，國內旅遊收入的復合增長率為9%，快於同期的收入增幅。這些國內游客，正是酒店特別是經濟型酒店最主要的客戶群。他們大多年齡在28-45歲之間，受過較好的教育，對生活質量有一定要求，消費能力較強，喜歡乾淨、簡潔、現代、經濟、溫馨的風格。而限於經濟能力，傾向於200元左右“星級享受”的酒店。經濟型酒店恰恰滿足了這部分游客的需求。入境旅遊人次快速增長，2000-2005年復合增長率(CAGR)達到30%，其中過夜人次為500萬左右。再以上海為例更可以期待持續

的國內來滬旅遊熱潮。上海世博會、F1、網球大師賽等項目都持續吸引着大量來滬參觀旅遊的群眾。預計，未來上海國內游客增長速度不低於6%，也就意味着每年將新增600萬人次，約660萬房夜的需求，而這些需求主要都落在經濟型酒店。不僅如此，來滬旅遊的國內遊客人均消費支出也在不斷增加，人均消費在2005年達到2000元。如果其中1/3用於住宿，即人均650元住宿費用。那麼，上海經濟型酒店每年的收入總額最高可以達到驚人的400億，之後每年新增的收入可以達到20多億！

3) 中國曾經主導各地酒店業市場的是傳統的中低檔酒店（三星級以下的酒店），由於傳統酒店大多屬於國營或者私人企業，設施陳舊、管理模式落後、水平參差不齊等導致競爭力低下，而入住客源也隨着市場經濟的發展發生了根本的變化，原來以公費會務、採購為主的客源已經被龐大的商務客源和大批旅遊者所替代，他們之中不乏中產階級和知識性消費者，而經濟型酒店依靠的是恰到好處的配套設施和優質的服務以及低廉的價格，把星級酒店中顧客不必需的設施和服務儘量減少，而把顧客需要的設施和服務做到精緻完善。因此，以廉價、便捷、乾淨，為特色的經濟型酒店逐漸替代傳統中低檔酒店在中國將是必然的趨勢。目前，國內星級酒店客房出租率在60%左右，其毛利率在20%~30%，三星級以下酒店虧損較嚴重。而

經濟型酒店的客房出租率平均在85%以上，節假日更是高達95%以上，其毛利率可達到40%甚至超過50%。豐厚的利潤吸引了資本熾熱的眼睛。

4) 隨着中國大陸國際化程度的不斷提高，服務業的國際化趨勢在不斷湧現，而作為服務業主要內容的酒店業當然不甘落後，無論是國外品牌的直接進入還是國內自創的經濟型酒店品牌，其根源均來自國外，經濟型酒店起源于上世紀70年代的美國，提供“床上早餐”的核心服務，由于高星級酒店的價格居高不下，低檔招待所的設施陳舊，經濟型酒店正好滿足了廣大中檔消費者的需求。30多年前美國南達科他州的公路邊，Super8（速8）豎起了第一塊招牌。從此，經濟型酒店這一全新的酒店模式在世界各地迅速發展起來。如今，這股風潮已經刮到中國，無論在資本市場還是消費者那裡，經濟型酒店正大受追捧。在國外酒店市場，經濟型酒店佔酒店總數的70%以上而我國目前星級酒店超過1萬家，真正意義的經濟型酒店才不過300來家，業內人士測算現實需求超過1000家，因此市場發展空間極其巨大。

5) 相對高星級酒店，經濟型酒店的高額利潤空間是吸引資本進入的主要原因之一。業內人士分析，如果經濟型酒店的入住率保證在80%以上，那麼三年左右即可收回投資，而高星級酒店的投資者就要等上十幾年的時間。目前，經濟型連鎖酒店正在我國各大城市瘋狂地擴張，其中的決定因素是這個市場廣闊的發展空間和高額的利潤回報。在旺盛的需求、高速增長的市場帶動下，經濟型酒店投資回報率非常可觀。與星級飯店相比，經濟型酒店的投資額明顯要少許多。一般而言，開一家經濟型

酒店所需房產建築面積5000平方米即可，投資者可以通過長期租賃房產或進行舊房改造，投資額約為1000萬元左右；如果在空地上興建，投資費用大概為2000萬元。若加盟品牌經濟型酒店，投資者還需繳納一定數額的加盟金(約50萬元，通常為一次性繳清)，以及按酒店營業額3%左右比例繳納品牌管理費和市場營銷費。目前經濟型酒店的投資回報率非常高，達到20%以上。

6) 而巨大的產業拓展空間則是經濟型酒店投資的良性根本，其中包括行業政策的支持和良好的競爭氣氛。行業政策方面，據商務部高層人士透露，由商務部和國家旅遊局共同制定的飯店星級新國家標準《飯店的星級劃分》已于近日完成。此前，原有的國家評定標準主要鎖定在高檔飯店上，而許多解決老百姓住宿需求的經濟型酒店市場卻一直乏人問津，而這個新標準却着重對於低星級的經濟型酒店提出指導意見和硬性要求。新標準將注意對飯店業的投資引導，不再過度強調飯店評星的硬件和投資，這也在一定程度上將推動經濟型酒店的發展。不僅如此，各地政府也在稅收、投資要求和公共服務方面給予經濟型酒店投資一定的政策扶持，從市場發展角度，盡管中資和外資經濟型酒店如雨后春筍般湧現，但這個市場遠遠沒有到惡性競爭階段，未來的產業展空間還很大。在他們面前的，是一個非常廣闊的市場。以上海為例，目前50多家經濟型酒店，不足6000床位，與上海現有的多達50萬床位的經濟型住宿設施相比，仍舊微不足道，市場集中度還不到10%！

2. 最佳投資時機：

1) 中國的酒店業目前正處在第一次大洗牌的初級階段，隨着大陸經濟的國際化程度不斷提高，以國際化服務理念為標準的酒店業正在盛行初期，而國內除了少數城市大肆擴張的經濟型酒店外，大部分把持酒店業的還是中低檔的老三篇酒店，即政府招待所式的所謂高星級酒店、私人承包或投資的老三星酒店以及小規模低層次的街頭旅館，從2004年開始，一股酒店改造和聘請國際管理團隊的風氣開始在大陸逐漸蔓延，目前已經逐漸開始流行，而鑒于市場和投資因素，除了部分高星級酒店的國際化趨勢外，中小型經濟型酒店將是此次酒店業改革的首選方案，上海市旅游委曾經計劃將上海市街頭近2000家旅館以幾個相對統一的模式改造為現代化的經濟型酒店，各地中低檔老酒店在新型酒店的沖擊下，顯然已經處在“關停開轉”的狀態，因此，目前投資經濟型酒店具備良好的用房資源和市場口碑，社會接受度和政府支持度均在比較高的程度，效益將是十分明顯的。

2) 中國的經濟超常規發展形成了服務業的發展滯後，這種情況在很多內地城市明顯顯現，許多二線城市沒有一家國際服務水準的酒店，大部分酒店的設施和服務均處在90年代初的較低水平，而對外開放和經濟發展使得這些城市急需國際化的服務業與之匹配，自2003年以來，政府已經開始重視服務業的發展，國際木財團和投資商大舉進入中國投資酒店目前正業政府的胃口，在中國這樣一個獨黨專制的國家，政府的態度往往是致命的。

3) 目前中國由于房地產業受到政府的打壓，大量閑餘資金積蓄待投，因此，資本市場情況良好，這可以從目前國際股價全面下跌而唯獨中國股市飛漲看出謎底，資本的厚道將直接導致投資市場的政策寬鬆，特別是酒店業投資所需要的用房政策，會因為房東的資金飽滿而減少初期的投資壓力。

3. 着力開發純商務型經濟酒店：

1) 筆者在此建議投資者在投資經濟型連鎖酒店的同時，注意純商務型經濟酒店的投資，而不要一味的涉足普通經濟型酒店。什麼是純商務型經濟酒店？為什麼在如今經濟型酒店如此火爆的時代還要提出其他不同的投資理念？這一切歸咎于目前市場投資運作最時尚的9字方針，即“傍大款、一招鮮和鑽空子”，所謂傍大款就說在市場運作過程中，盡可能找到一個大腕型的合作伙伴，他要麼有資金方面的實力，要麼有市場或者管理方面的資源，這樣公司就比較容易進入狀態達到一個比較高的平台形成良性市場競爭態勢，一招鮮則是在別人一窩蜂追捧一項的時候，你跳出這個圈子去追求另一項，使得投資充滿發展空間和利益，而鑽空子則是利用各種機會尋找市場和投資的切入點，只要投資者把握好此9字方針，就可立於不敗之地，而其中“一招鮮”則是最要緊的一項，有好的思路則大款能傍得上，空子也能鑽得進。

2) 純商務型經濟酒店就是我們所說的“一招鮮”，與普通經濟型酒店相比，純商務型經濟酒店的客房檔次和服務都要技高一籌，這些酒店在客房的基礎設施上與傳統中高檔酒店不相上下，所不同的是其服務的對象更具針對性，提供的服務內容更具純粹性，是經濟型酒店的升級版。其服務理念“以高程度的商務配套，為繁忙的商務人士提供專業的商務服務”的全新定位，成為傳統經濟型酒店升級後的商務版代表，為了充分滿足現代商務人士在工作、生活、休閒三方面與“商務活動”及時協調的需要，純商務型經濟酒店無論從產品設計上還是從專業服務上，完全圍繞“商務”的核心要求進行運作。酒店客房面積和設施基本上可以達到國內四星級酒店的標準，商務配套功能如商務中心服務、寬帶及信息服務、商務休閒空間服務等方面以一個綜合性的會所囊括，面積佔總面積的2-5%，其商務服務能力具備與高檔酒店競爭的實力，而娛樂和餐飲配套項目則比照經濟型酒店，酒店的總面積控制在4000—6000平方米左右，客房數量控制在80-120間，因此具有投資少、運營成本低的特點。這種酒店可考慮與寫字樓同時開發，或者與高檔社區配套，以最便捷的形式滿足商務人士接待重要來訪客戶、外籍工作人員的短期住宿等需求，有的高端客房還帶有會客廳，並且所有的客房均提供全方位的商務辦公配置。

3) 筆者認為，中國內地酒店的發展趨勢將會呈現三者並立瓜分市場的局面，即經濟型酒店、公寓型酒店和高星級酒店的三國演義，然而，純商務型經濟酒店作為其中的國中之國，卻擁有很好的市場前景和發展空間，作為經濟型酒店的升級版他不僅可以瓜分經濟型酒店的部分客源，而且可以侵占高星級酒店的部分

商務客源。由於純商務型經濟酒店在投資和經營管理上存在較強的專業性和投資實力，所以一般投資者跟風較難，而經濟型酒店由於門檻低，眼前獲利豐厚，一旦大量“熱錢”湧入，很多人會會被沖昏頭腦急著跟進，極易出現泡沫和變異。網絡泡沫就是最好的例子，由熱到過熱再到泡沫的破滅，只是短時間內的事情。目前，以資本的推力來加速經濟型酒店的擴張，已經引起了多個主要城市三星級以下酒店的降價反擊。同時，這些本來互不相擾的經濟型酒店，在自身的擴張中也會形成行業內的競爭。所以，有專家預測，今年是經濟型酒店發展壯大拉開序幕的一年，同時也會是行業洗牌的一年，因為它們面臨的競爭格局將異常複雜。

第二· 設置區域的選擇：

1. 一線城市：作為酒店的品牌豎立和推廣，一線城市的設置是必要的，但不必追求規模和效益，建議以旗艦店的形式推廣品牌和培訓員工比較妥當，同時由於一線城市的信息通暢，建立客戶服務中心和訂房網絡中心也比較合適。

2. 二線城市：應該作為投資的主要區域，在中國內地許多二線城市（地級市和經濟不發達的省會城市）的酒店需求矛盾甚至超過沿海經濟發達城市，而目前國內外涉足二線城市的經濟型酒店尚不多，特別是國際品牌的經濟型酒店在2006年才開始注意二線城市，因此，建議大力發展二線城市投資，形成以二線城市為主要客源的，以純商務型經濟酒店為主要特點的國際化經濟型酒店品牌。

3. 經濟發達城市：所謂經濟發達城市即沿海經濟發達省份的縣級城市，以江浙魯粵閩等省份為主，由于這些城市的工商業繁榮，商務往來頻繁且人員素質較高，所以，此類縣級市的布點投資不容忽視。

第三· 投資方式的選擇：

1. 租賃式：是較為常見的一種用房形式，其中又分為純房屋租賃，承包式租賃和產權酒店回報式租賃等幾種，優點是初期投資少，見效快，容易啓動；缺點是由于建築物的產權屬於出租方，對於投資者來說會出現中斷合同而導致投資受損的情形發生，應注意考慮在租賃合同中設法規避風險。

2. 買斷式：買斷土地或房屋，再進行建造或改造的用房形式，優點是房屋產權屬於自己，用房成本固定不會出現中斷合同的情形，而且隨着房地產的升值，還會獲得資本運營方面的收益，缺點是初期投資成本大幅上升，投資風險度加大。

3. 合作式：原有酒店合作改造，在硬件設施上，按國際酒店服務標準統一調整，在人員、服務和管理上，派駐總經理和主要高管，注重培訓以達到統一服務的標準，類似加盟但又有別于加盟。優點是初期投資少，風險低，原有客源基礎可以利用。缺點是雙方合作在利益的分配上和管理上容易產生分歧，出現矛盾最終導致合作失敗，所以在雙方洽談合作初期，就需要在合同中防止後患的產生。

第四· 發展策略：

1. 品牌的創意和成型：

1) 首先品牌的設計創意非常重要，設計理念必須制造容易上口且具有很強異域性和悠久歷史的特點，無論圖案和文字均須過目不忘、記憶深刻。

2) 品牌必須首先在國外註冊並配合建立外文網站加以包裝和宣傳。

3) 進入市場初期，即以最快的速度在一城市散布幾家旗艦店，令酒店的型態和品牌真正成型，以建立起一個較完善的品牌宣傳基地和人才培訓輸送基地。

2. 市場積累和搏殺：

1) 市場積累主要通過二綫城市和縣級市的布店取得，此項工作應以上拋物綫的增長速度進行發展，初期以穩步發展為主，注重質量和選址以獲得良好的市場口碑，後期則大舉進註，迅速佔領國內大部分的二綫城市，以數字形容為，在1-2年內發展30家為宜，3-5年發展200家為宜。

2) 在市場拓展的同時，品牌的維護和宣傳非常重要，必須設立專門的部門和專職管理人員注意品牌的包裝和擴張宣傳，積極參加各種專業活動和公益活動，積極投稿參與各種專業雜誌的評論和宣傳，積極利用酒店資源“傍大款”，擴大品牌的影響面和尋找新的經濟增長點

3. 尋求跨起式發展：

1) 50家連鎖店是一般連鎖酒店的一個門檻，能夠跨這這個門檻則經營可以良性發展，否則將會看別人的臉色行事，所以，必須力爭在

最短的時間以發展50家連鎖為目標，盡快找尋到跨越式發展的契機。

2) 所謂跨區式發展不僅僅是以發展酒店規模為目的的企業發展目標，而是希望通過酒店的市場地位尋找更高的平台鞏固和發展酒店經營的同時，發展其他領域的經營，國內部分公司的業績表明他們在酒店業的成就造就了他們可以參與資本的運作，進而在酒店業發展的同時，進軍其他獲利豐厚的行業，如中國的“如家”連鎖經濟型酒店公司。因此，當酒店發展數量達到50家的時候，資本的運作就比較容易，“傍大款”和“鑽空子”都會有很多的機會。

第五·投資經濟分析：

1. 酒店的用房成本：

1) 租賃用房：一般規律一線城市的租金按地段的好壞，在0.6—0.8元/平方米·天左右，當然太差的地段即使價格低也不是選擇的目標，而二線城市則在0.4—0.6元左右，縣級市由于其特殊的經濟狀況和消費水準，租金價格應在上述兩者之間。這樣，按平均0.6計算，一家5000平方米的酒店，每年的租金應該在100萬元人民幣左右。

2) 買斷式用房：買斷式一般以收購舊房和購買土地為主，從購買土地自己造樓由于一線城市的土地資源已經比較貧乏，所以一線城市困難比較大，而二線城市可以進行，一般土地價格在100萬元/畝左右，以3畝地計算（容積率2.5）加上建築成本，總投入應在1000萬元以上，以十年折舊的法則計算，如果再計算利息則每年的用房成本在180萬元左右，是高于租賃成

本的，但是房屋有一個升值空間，如果資金充裕也不失為一個選擇；我們認為，買斷式用房應該着眼于收購舊房，特別是舊倉庫，一般此類房屋在二線城市的價格不以平方米計算，往往資金保證一次到位，則價格非常合算。但無論如何，一般按每年100萬元左右的用房成本是比較合理的。

2. 酒店的籌建成本：

1) 裝修成本：一般需要投資2.5萬元/間，包括水電消防衛生間及室內裝飾裝等，一線城市和縣級市尚顯不足，但二線城市則比較富足，此費用已經包括小型會所（函簡餐）的裝修在內。

2) 客房設施配置成本：常規在1.5萬元/間，包括布草、家具、電視機和分體式空調以及前廳、會所的設備設施，如果是商務型酒店，則略顯不足。

3) 人力資源成本：籌建人員及培訓等等，可控制在0.5萬元/間的投資水平，包括招聘費用支出、培訓期間的人員成本等。

4) 營運資金：酒店正式營運需要流動資金的支撐，一般為三個月的營業額累計數，按100間房間的規模，約在100萬元左右。

5) 綜上所述，以一家100間客房的經濟型酒店計算，籌建成本應在550—600萬元人民幣左右。

6) 以上投資未包括酒店外牆大規模的改造和電梯、電電力設施等改造。

3. 酒店的運營成本：

1) 人力资源成本：是酒店業最主要的成本支出，按照目前中國大陸的工繳和社保趨勢，此項成本應佔總營業額的12%以上。

2) 能耗成本：由于基本上採用的是分體式空調，北方採用冬季暖氣供暖，所以能耗成本相對其他酒店減少許多，預計在6%左右。

3) 客房直接成本：包括一次性用品、清潔用品用具以及洗滌費用等，按經濟型酒店的一般規律，支出佔總營收的比例在10%以內。

4) 稅收支出：不包括所得稅，僅營業稅需要6%左右。

5) 其他支出：包括修理費、辦公費、財務費、交通差旅費用等等，應佔營收的6%左右。

6) 綜上所述，經濟型酒店的成本支出一般在總營收的40%—45%左右，其中，會所的收支未考慮在內，一般要求收支平衡就可以了，並不希望產生利潤和增加過多的開支。

4. 酒店的效益預測：

1) 經營收益：我們認為，經濟型酒店的客房率應該在平均80%以上，房價在平均200元，這樣，如果以一家100間客房的酒店為例，每年的經營收入為： $100 \times 200 \times 80\% \times 365 = 580$ 萬元

2) 經營支出：按照上述預算，此100間客房的經濟型酒店，每年累計支出為： $580 \times 40\% = 232$ 萬元

3) 經營毛利： 580 萬元— 232 萬元= 348 萬元。

4) 其他成本：用房成本= 100 萬元；投資折舊（按5年折舊計算）= 110 萬元

5) 經營純利： $(348 - 100 - 120) \times 67\%$ （所得稅）= 138 萬元 $\times 67\% = 93$ 萬元。

6) 具此計算，一家經濟型酒店的投資，可在5年內收回，並且每年的純利潤在15%以上，如果2007年中國政府將所得稅更改為25%，則純利潤率會進一步提高，是一個目前經濟效益十分明顯且前景十分廣闊的行業，值得投資和發展。

我公司自從2001年初進入中國大陸酒店市場以來，相繼取得美國各種品牌的認可，目前被授權可代管理的有Marriott, Radisson, Ramada, Four-Points 及Holiday Inn等，並且得到Ramada Encore(商務型酒店)品牌的中國開發權。我們在上海浦東的管理公司為安普吉酒店管理公司（American Property Management Co.-Shanghai），目前 旗下有十二家酒店的管理合同，酒店類別從3-5星級不等，請參照 www.chinaapmc.com。現在除了管理開發酒店以外，我們並且推動自創的“加州時尚酒店”品牌，打算將來在中國的酒店市場發揚光大。

以上的介紹是我公司多年來在中國開發及經營的心得，我們非常看好這個我們中的市場，在正確的時間（Timing），市場（Market），產品（Products），品牌（Brands）以及專業管理（Professional Management）的各項條件配合之下，我們在中國投資發展的成果是絕對可預期的。

勞工法專題

Employer Hiring Guidelines for ADA Compliance

1. Make reasonable accommodations in the application and interview process itself.

- a. Allow blind applicants to submit application information orally.
- b. Make a sign interpreter available for a deaf person.
- c. Make pre-employment tests available in alternative forms.
- d. Conduct only tests that are job-related and consistent with business necessity.
- e. Give advance notice if tests are required, so an applicant can request an accommodation.
- f. Hold interviews at fully accessible locations.

2. Use a written job description as the basis for interviews. The applicant should be read or shown the job description. The job description should be used to formulate specific, job-related interview questions for all applicants. The EEOC allows an employer to attach a written job description to the application form. If the employer follows these procedures, you may ask: "Are you able to perform these tasks with or without an accommodation?" and "If so, with an accommodation, how would you perform the tasks, and with what accommodation?" See the EEOC Technical Assistance Manual §5.5(d), p V-9. If you do not use a job description and selection procedures, you may not be able to defend your hiring decisions.

3. Give all applicants a tour of the office, plant, or facility where he or she would work (unless there are security or trade secret constraints). This approach helps to determine what accommodations might be necessary for each applicant. You can ask the applicant, for example:

- a. Is there anything about this work station that is a barrier to your ability to perform the duties required?
- b. What structural changes to this work space do you think will be necessary so that you can have full access using your wheelchair?

4. When the applicant discloses a disability, ask the applicant what accommodations he or she knows of that could overcome the limitation. For example, you could ask:

- a. What accommodations do you think will be necessary?
- b. What accommodations did your last employer make?
- c. Do you have reliable means to get to work?
- d. What kind of equipment would you need to enable you to use the telephone?

5. Recognize that an applicant's lack of knowledge of what accommodations are available, or may be necessary, does not relieve employers of responsibility for determining available accommodations. Employers should contact your HR department for referrals to disability support groups or rehabilitation agencies for information and/or consultation.

6. Once potential accommodations have been identified, assess the effectiveness of each potential accommodation in assisting the applicant to perform effectively. Consider:

- a. Which one(s) the applicant prefers, and why;
- b. Whether certain accommodations will be more effective.

7. If the accommodations are reasonable, determine whether the applicant is otherwise qualified. Employers need not make an accommodation for a person who is not otherwise qualified. A person who is not otherwise qualified is a person who does not satisfy all the skill, experience, education, and other job-related selection criteria. This is why the job descriptions are so important. Without the job description, it is hard to establish all the job-related selection criteria.

8. Determine whether the accommodation is reasonable. The employer has the burden of proving that a specific accommodation would create an undue hardship. Usually, proof turns on the size of the employer, the cost of the accommodation, the effect of the accommodation on other employees, and the effect on operations. Negative effect on employee morale is not, by itself, undue hardship, and disruption to other employees should not be considered if the disruption is the result of the employees' fears and prejudices.

9. Select the best qualified applicant, making sure that the subjective or intangible considerations that affect the decision are not tainted in any way by an applicant's disability or the need for reasonable accommodation.

10. Document your employment selection decisions. Explain why the candidate selected fit the job-selection or performance criteria better than the other candidates.

How Do I Know If My Worksite Is Accessible?

The following are some questions to keep in mind when determining physical accessibility:

Are there designated parking spaces for persons with disabilities that are close to the entrance of the worksite?

Is there a pathway without abrupt level changes or steps that leads from the parking area to the entrance?

If ramps are used to provide access, are they appropriately graded and are handrails provided?

Are the doors wide enough (36 inches) for people using wheelchairs? Are they easy to open (e.g., not excessively heavy, with easily grasped handles, or automatic)?

Is the personnel office in an accessible location?

Are pathways to the bathroom, water fountain, and public telephone accessible? Can people with disabilities use them?

Are elevators accessible to all persons with disabilities (e.g., control panels lower than 54 inches from the floor, raised symbols or numbers on the control panels)?

Is all signage appropriate and accessible for persons with visual, learning, and cognitive disabilities (including the use of symbols and graphics)?

Does the emergency warning system include both audible and visual alarms?

Reasonable Accommodation and Job Applicants

May an employer ask whether a reasonable accommodation is needed when an applicant has not asked for one?

An employer may tell applicants what the hiring process involves (e.g., an interview, timed written test, or job demonstration), and may ask applicants whether they will need a reasonable accommodation for this process.

During the hiring process and before a conditional offer is made, an employer generally may not ask an applicant whether s/he needs a reasonable accommodation for the job, except when the employer knows that an applicant has a disability -- either because it is obvious or the applicant has voluntarily disclosed the information -- and could reasonably believe that the applicant will need a reasonable accommodation to perform specific job functions. If the applicant replies that s/he needs a reasonable accommodation, the employer may inquire as to what type.

After a conditional offer of employment is extended, an employer may inquire whether applicants will need reasonable accommodations related to anything connected with the job (i.e., job performance or access to benefits/privileges of the job) as long as all entering employees in the same job category are asked this question. Alternatively, an employer may ask a specific applicant if s/he needs a reasonable accommodation if the employer knows that this applicant has a disability -- either because it is obvious or the applicant has voluntarily disclosed the information -- and could reasonably believe that the applicant will need a reasonable accommodation. If the applicant replies that s/he needs a reasonable accommodation, the employer may inquire as to what type.

□

Does an employer have to provide a reasonable accommodation to an applicant with a disability even if it believes that it will be unable to provide this individual with a reasonable accommodation on the job?

Yes. An employer must provide a reasonable accommodation to a qualified applicant with a disability that will enable the individual to have an equal opportunity to participate in the application process and to be considered for a job (unless it can show undue hardship). Thus, individuals with disabilities who meet initial requirements to be considered for a job should not be excluded from the application process because the employer speculates, based on a request for reasonable accommodation for the application process, that it will be unable to provide the individual with reasonable accommodation to perform the job. In many instances, employers will be unable to determine whether an individual needs reasonable accommodation to perform a job based solely on a request for accommodation during the application process. And even if an individual will need reasonable accommodation

to perform the job, it may not be the same type or degree of accommodation that is needed for the application process. Thus, an employer should assess the need for accommodations for the application process separately from those that may be needed to perform the job.

Example A: An employer is impressed with an applicant's resume and contacts the individual to come in for an interview. The applicant, who is deaf, requests a sign language interpreter for the interview. The employer cancels the interview and refuses to consider further this applicant because it believes it would have to hire a full-time interpreter. The employer has violated the ADA. The employer should have proceeded with the interview, using a sign language interpreter (absent undue hardship), and at the interview inquired to what extent the individual would need a sign language interpreter to perform any essential functions requiring communication with other people.

Example B: An individual who has paraplegia applies for a secretarial position. Because the office has two steps at the entrance, the employer arranges for the applicant to take a typing test, a requirement of the application process, at a different location. The applicant fails the test. The employer does not have to provide any further reasonable accommodations for this individual because she is no longer qualified to continue with the application process.



Hiring Policy (Manager Version)

Planning

The process of interviewing should start well before the applicant arrives. It is essential that interviews focus on the applicant's ability to perform the job, rather than on nonessential personal matters that may offend, invade privacy, create bad feelings, or lead to discrimination claims. The supervisor or manager most familiar with the job should prepare a list of the knowledge, skills, and abilities related to essential job functions that the applicant must exhibit or possess in order to do the job. Having this information available will help the interviewer when reviewing resumes and applications, and in preparing interview questions that are related to essential job functions.

Read the Resume and Application

By reviewing the resume and application ahead of time, you will be better prepared to ask specific questions about jobs held, duties performed, and related matters beyond the scope of what is merely indicated on paper.

Prepare a List of Questions

In developing a list of specific questions to ask each applicant, start with questions about the knowledge the person must have to perform the job rather than about the abilities it would be nice for the applicant to have. These questions are likely to be fairly direct, requiring only "Yes" or "No" answers or short responses of a few sentences at most (for example, "What software packages have you used?"). Then prepare a list of open-ended questions. These may be used to assess the applicant's ability to think, to formulate an organized response, and to communicate effectively—presuming these abilities are job related.

SUGGESTED QUESTIONS FOR INTERVIEWING APPLICANTS

1. How did you choose this line of work?
2. What did you enjoy most about your last job?
3. What did you like least about your last job?
4. What has been your greatest frustration or disappointment on your present job? Why?
5. What are some of the pluses and minuses of your last job?
6. What were the circumstances surrounding your leaving your last job?
7. Did you give notice? How much notice?
8. Why should we be hiring you?
9. What do you expect from this employer?
10. What are three things you will not do in your next job?
11. What would your last supervisor say your three weaknesses are?
12. What are your major strengths?
13. How can your supervisor best help you obtain your goals?
14. How did your supervisor rate your job performance?
15. In what ways would you change your last supervisor?
16. What are your career goals during the next 1 to 3 years? 5 to 10 years?
17. How will working for this company help you reach those goals?
18. What did you do the last time you received instructions with which you disagreed?
19. What are some of the things about which you and your supervisor disagreed? What did you do?
20. Which do you prefer, working alone or working with groups?

In-Person Interview

The purpose of the in-person interview is not simply to verify the resume or application form. It is to learn about the candidate, evaluate the candidate's ability to perform the job, and determine the "comfort level" with the candidate.

Generally, interviews are more effective when the applicant is put at ease and the interviewer establishes a friendly atmosphere. Once this is accomplished, you can proceed with the prepared list of questions that indicate the applicant's general fitness for the position, as well as reviewing the applicant's education, experience, and other job-related matters.

Interview Format

The actual format of the interview will vary with the type of job. For example, an interview with an entry-level/nonexempt worker might last 30 minutes or so, and the questions will be rather direct, requiring relatively short, specific answers. Interviews with professionals may run in excess of 1 hour and be more in-depth and nondirective. Generally, the rule is for the interviewer to maintain control, but let the applicant do most of the talking. By keeping the objectives of the interview clearly in mind, you will be able to guide the applicant into a discussion related to those objectives. Some interviewers prefer to invite at least one other person to sit in on the interview and have several other staff members meet the applicant. To ensure consistency, many interviewers use the same interview questions for each candidate. Responses to open-ended, situational interview questions (typical on-the-job problems) can be compared to the job's requirements.

Let the Applicant Interview You

Set aside time for applicants to ask you questions. In fact, this is a good way to end the interview. At a minimum the applicant will want to know about the specific job, the company, and why he or she should consider joining it. Plan to have time for this at the end of the interview, and let the applicant know at the beginning of the interview that he or she will get an opportunity to ask you some questions. In this way, you may be able to keep the interview "on track" and still allow the applicant an opportunity to learn what he or she needs to know about your company. Additionally, letting the applicant know in advance that he or she will have an opportunity to ask questions at the end will give the applicant a chance to formulate questions and give you a chance to evaluate the applicant's critical thinking ability, as well as his or her level of interest in your company.

Discrimination-Free Interviews

Job interviews, in particular, are legal land mines. A biased interviewer, an illegal question, or even a seemingly innocent question that elicits personal information unrelated to the job can trigger a discrimination complaint. Interviewers must be careful not to make statements or promises that may be construed as oral contracts—these can lead to breach of contract claims. Interviewers should be extremely careful in wording questions.

Equal Employment Opportunity Policy

Federal civil rights legislation, and comparable legislation in most states, requires employers to observe hiring practices that do not discriminate on the basis of race, color, creed, age, sex, national origin, or disability. State laws sometimes expand the protected categories beyond the federal law. The key to avoiding such discrimination is to be familiar with state and local statutes and to use objective, job-based criteria for all hiring decisions.
the application process.

Some ground rules for successful interviewing are:

" Concentrate on subjects that are clearly tied to the job itself, such as work experience, particular skills, and educational background. Avoid sensitive areas.

" Stay away from questions pertaining to any mental or physical impairment a candidate may have, but you may ask a candidate how he or she would perform a certain job-related activity.

" Be consistent in your questioning. Don't pose certain questions to female applicants only, for example. That's a telltale sign of discrimination. Also, certain questions are illegal (e.g. How old are you? Do you have children? Are you married? Can you work on Sundays or do you attend church?).

" Nothing should be said or done to indicate that certain jobs are traditionally filled by one gender or one ethnic group, etc.

" Interviewers (both HR staff and supervisors) should be as balanced as possible in terms of racial, sexual, ethnic, and religious makeup.

Try to avoid such common errors as:

" The "halo" effect—when interviewers are unduly influenced by a single trait, which affects their judgment of the applicant's other characteristics.

" Stereotyping—making a judgment based on group membership (racial, ethnic, etc.) rather than on the basis of the applicant's individual abilities and characteristics.

" "Just like me" syndrome—favoring an applicant because the applicant's attitudes and opinions are similar to the interviewer's.

Rate the Candidates

The time to make notes about an applicant is immediately after the interview. It's too easy to forget facts about specific applicants in the course of a busy day, especially if you see a number of applicants. Use the list of questions that was prepared before the interview and rate each applicant against each question. Be certain that all ratings and remarks are strictly job-related. If several interviewers see the same applicant, they should do their own evaluation and compare notes. This should be a relatively easy process if each interviewer worked with the same set of questions; areas of agreement and disagreement will be readily apparent.

It is expected that all applicants will be told whether they got the job—one way or the other. There is no law requiring an employer to tell rejected applicants specifically why they weren't chosen (unless the decision not to hire was based on a consumer credit report). Assistance with the Hiring Process If you have any questions about the hiring process, or need additional information about interviewing candidates, contact the human resources department.



In-Person Interview

The purpose of the in-person interview is not simply to verify the resume or application form. It is to learn about the candidate, evaluate the candidate's ability to perform the job, and determine the "comfort level" with the candidate.

Generally, interviews are more effective when the applicant is put at ease and the interviewer establishes a friendly atmosphere. Once this is accomplished, you can proceed with the prepared list of questions that indicate the applicant's general fitness for the position, as well as reviewing the applicant's education, experience, and other job-related matters.

Interview Format

The actual format of the interview will vary with the type of job. For example, an interview with an entry-level/nonexempt worker might last 30 minutes or so, and the questions will be rather direct, requiring relatively short, specific answers. Interviews with professionals may run in excess of 1 hour and be more in-depth and nondirective. Generally, the rule is for the interviewer to maintain control, but let the applicant do most of the talking. By keeping the objectives of the interview clearly in mind, you will be able to guide the applicant into a discussion related to those objectives. Some interviewers prefer to invite at least one other person to sit in on the interview and have several other staff members meet the applicant. To ensure consistency, many interviewers use the same interview questions for each candidate. Responses to open-ended, situational interview questions (typical on-the-job problems) can be compared to the job's requirements.

Let the Applicant Interview You

Set aside time for applicants to ask you questions. In fact, this is a good way to end the interview. At a minimum the applicant will want to know about the specific job, the company, and why he or she should consider joining it. Plan to have time for this at the end of the interview, and let the applicant know at the beginning of the interview that he or she will get an opportunity to ask you some questions. In this way, you may be able to keep the interview "on track" and still allow the applicant an opportunity to learn what he or she needs to know about your company. Additionally, letting the applicant know in advance that he or she will have an opportunity to ask questions at the end will give the applicant a chance to formulate questions and give you a chance to evaluate the applicant's critical thinking ability, as well as his or her level of interest in your company.

Discrimination-Free Interviews

Job interviews, in particular, are legal land mines. A biased interviewer, an illegal question, or even a seemingly innocent question that elicits personal information unrelated to the job can trigger a discrimination complaint. Interviewers must be careful not to make statements or promises that may be construed as oral contracts—these can lead to breach of contract claims. Interviewers should be extremely careful in wording questions.

Equal Employment Opportunity Policy

Federal civil rights legislation, and comparable legislation in most states, requires employers to observe hiring practices that do not discriminate on the basis of race, color, creed, age, sex, national origin, or disability. State laws sometimes expand the protected categories beyond the federal law. The key to avoiding such discrimination is to be familiar with state and local statutes and to use objective, job-based criteria for all hiring decisions.
the application process.

Some ground rules for successful interviewing are:

" Concentrate on subjects that are clearly tied to the job itself, such as work experience, particular skills, and educational background. Avoid sensitive areas.

" Stay away from questions pertaining to any mental or physical impairment a candidate may have, but you may ask a candidate how he or she would perform a certain job-related activity.

" Be consistent in your questioning. Don't pose certain questions to female applicants only, for example. That's a telltale sign of discrimination. Also, certain questions are illegal (e.g. How old are you? Do you have children? Are you married? Can you work on Sundays or do you attend church?).

" Nothing should be said or done to indicate that certain jobs are traditionally filled by one gender or one ethnic group, etc.

" Interviewers (both HR staff and supervisors) should be as balanced as possible in terms of racial, sexual, ethnic, and religious makeup.

Try to avoid such common errors as:

" The "halo" effect—when interviewers are unduly influenced by a single trait, which affects their judgment of the applicant's other characteristics.

" Stereotyping—making a judgment based on group membership (racial, ethnic, etc.) rather than on the basis of the applicant's individual abilities and characteristics.

" "Just like me" syndrome—favoring an applicant because the applicant's attitudes and opinions are similar to the interviewer's.

Rate the Candidates

The time to make notes about an applicant is immediately after the interview. It's too easy to forget facts about specific applicants in the course of a busy day, especially if you see a number of applicants. Use the list of questions that was prepared before the interview and rate each applicant against each question. Be certain that all ratings and remarks are strictly job-related. If several interviewers see the same applicant, they should do their own evaluation and compare notes. This should be a relatively easy process if each interviewer worked with the same set of questions; areas of agreement and disagreement will be readily apparent.

It is expected that all applicants will be told whether they got the job—one way or the other. There is no law requiring an employer to tell rejected applicants specifically why they weren't chosen (unless the decision not to hire was based on a consumer credit report). Assistance with the Hiring Process If you have any questions about the hiring process, or need additional information about interviewing candidates, contact the human resources department.



California New Hotel Development Survey Year-End 2006

汪蔚興



Atlas
HOSPITALITY GROUP



Regional Highlights: Southern California

Los Angeles County

Los Angeles County had no new hotels open in 2006. 252 rooms opened in three properties in 2005.

The 1,493 rooms under construction represent a 133% increase from the 642 rooms in 2005. The 372-room Embassy Suites in Glendale is the largest hotel currently under construction in the county.

Orange County

Orange County had three hotels that totaled 491 rooms open in 2006, with the 252-room Doubletree Guest Suites Anaheim Resort/Convention Center being the largest. No new hotels opened in 2005.

The 1,213 rooms under construction represent a 51% increase over the 803 rooms in 2005. The largest hotel under construction is Marriott 400-unit Newport Coast Villas.



Doubletree Guest Suites Anaheim Resort

San Diego County

Two hotels totaling 129 rooms opened in San Diego County in 2006, a 571% decrease from the 865 rooms opened in 2005. The 86-room West Inn and Suites in Carlsbad was the largest hotel that opened in 2006.

The county has 3,770 rooms under construction, a 113% increase from the 1,766 in 2005. The 1,190-room Hilton San Diego Convention Center Hotel is the single largest hotel under construction in California.



West Inn & Suites Carlsbad

Riverside County

Riverside County had one hotel open in 2006, the 146-room Embassy Suites in La Quinta. This was a 36% room decrease from 2005, when 199 rooms opened.

The 647 rooms under construction are a 73% increase from the 375 rooms in 2005. The 344-room Agua Caliente Casino Hotel in Rancho Mirage is the largest hotel under construction in Riverside County.



Embassy Suites La Quinta

San Bernardino County

San Bernardino County had 415 rooms open from four hotels in 2006. This was a 20% decrease from the 517 rooms opened in 2005. The largest was the 122-room Hilton Garden Inn in Rancho Cucamonga.

The county has 610 rooms under construction, an 18% decrease from the 746 rooms in 2005. The largest hotel under construction is the 139-room Hilton Garden Inn in Victorville.



Hilton Garden Inn Rancho Cucamonga

Ventura County

324 rooms opened in three hotels in Ventura County in 2006, a 13% decrease from the 371 opened in 2005. The largest hotel to open was the 267-room Four Seasons Hotel in Westlake Village.

The 160 rooms under construction in 2006 show an 80% decrease from the 795 rooms in 2005. The 160-room Residence Inn in Westlake Village is the only Ventura County hotel under construction.



Four Seasons Hotel Westlake Village

San Mateo County led Northern California in the number of rooms opened, with 550 from two hotels. The hotels that opened were the 350-room Westwind Inn at the Travis Air Force Base and the 200-room Four Seasons Hotel Silicon Valley at East Palo Alto.

With 1,312 rooms in nine properties under construction, Sacramento County leads Northern California. A 239-room Residence Inn in Sacramento is the largest hotel under construction in the county.

Napa County follows with 779 rooms in five hotels. The 379-room Montalcino Resort and Spa is the largest.

San Francisco County comes in third with the 554-room Intercontinental Hotel in San Francisco, which is also has the single largest hotel under construction in Northern California.



Westwind Inn Travis AFB

休士頓房地產的現況與展望之七

旅館投資的要訣

陳英男

陳英男係地產專欄作家，廿餘年來為擬寫地產專欄不遺餘力，為資深地諮詢顧問權威經紀人，現主持休士頓台美實業地產公司，曾任美南旅館公會理事長，現任台灣商會理事，美南大專校聯會理事，活躍於僑社。

最近幾篇專談旅館的投資，引起不少讀者的共鳴，有人只能投資12萬現金，有人能投資29萬現金，有人要以地產交換（1031 Tax Deferred Exchange）應用盡投資淨值（Equity）的102萬，有人受騙上當無法脫手手上的43單位大部經營色情毒品氾濫的旅館屢遭房客的勒索和治安單位員警的釘梢等等事端，更有人已在法院審理中的棘手難脫身的37房的旅館，更有人有興趣大型全面服務的酒店可出資600餘萬現金投資等等不一而足的旅館投資人和旅館業主。筆者除個別回復外理應公開討論旅館投資的要訣與業主或旅館專家學者們相互研討以餉讀者。

1. 投資旅館應以有限服務（Limited Service）為主，尤其對經驗的投資人為最。獨資或少數合資的合夥人最好不考慮無限全面服務（Full Service）的旅館或酒店，經營一家稍具規模的全面服務的酒店不是一般人所可經營，據筆者所知休士頓附近只有極少數幾家華人合夥人投資高級酒店，他們的投資利潤似乎不多。

2. 應講求投資報酬：前述旅館的投資具有雙重性既是生意又是地產，既有利潤又有地產的增值的雙重利益，筆者主張現金對現金的投資報酬應至少有20%，如以Cap. Rate至少應有15%，再加地產稅務的利益，豈非其他商業地產，如公寓、商場所可比？現今市上其他商業地產的Cap Rate如在8%左右似乎並不多見，倘若再支付貸款則現金對現金的投資報酬多數已接近零報酬。

3. 倘若以少數的頭款將換取最大的投資報酬應考慮政府提供的SBA貸款中的504 Program，通常買方只需付全部投資的10-15%即可，有些旅館的Cash Flow相當充裕到買方以10-15%頭款仍有相當好的現金對現金的投資報酬。

4. 本身雖不諳英語又若有良好的經營團隊則應投資連鎖又頗為可觀的Cash Flow的旅館，單以投資移民為重點不顧旅館投資的利潤並非上策，因此內（人）在美的家庭主婦攜子女來此移民辦投資者不可不慎重。應兼顧投資移民與投資利潤。

5. 投資旅館除注重當下的投資利潤，旅館新舊年代，維修狀況，有否空間帶來更多的同業競爭，惡性競爭萬應避免。

6. 百單位以上的中大型的全面性服務的較高級旅館原則上以雇用當地操（美）英語或雙語者更佳，尤其經理、領班，或對外銷售人員（Sales Person）尤然，商業性的旅館住客以商

務為主多以連鎖較高級（至少三星級的旅店）通常必須配有電腦、電子郵件、傳真、複印機，有商務中心的專用房間，房間更應附帶雙用電話線（Dual Line）或留話機，並可讓客人利用網路（Internet）尤其High Speed Internet來訂房，其可節省旅行社經紀人的傭金（通常為收入的10%），當下用Internet來訂房風氣特盛，效果極為良好。

7. 合夥或公司股東的投資並非不可取，獨資雖較單純，但冒風險極大，似乎三種方式都有利弊，關鍵在誰負管理之重責，假如只請經理管理弊端極大，極易造成經理攏斷控制全面，尤其旅館外地（遠至數百哩之外）不易管理，只是合夥人或股東輪留巡查，失敗者居大多數，不妨請管理公司負全責，扣除管理費（如收入的百分之四）外加經理薪資外仍有厚利（前述的現金對現金的報酬有20%以上）則可行，否則宜三思而後行。

8. 新蓋旅館或現存的旅館：合夥投資公司營運：連鎖或獨立型的旅館，品質高、價錢貴，或低廉質劣的旅館等都有利弊，很難下斷語何者好？主要的投資因素仍是：地點位置，在周遭的環境；同業間競爭，有無投資潛力；投資人自身的財力，奮鬥精神；經驗與管理能力；還有旅館本身的利潤等等皆應一併考慮，則旅館投資將會是一本萬利的事。似乎國人對旅館投資感興趣者日眾，筆者自身15餘年來的經驗自不揣寡陋，草草成章數萬餘字成八篇。

現提出七非原則供業者或投資人參考：

(1) 一非原則：不應以要價或售價論投資的可行性

不怕不識貨只怕貨比貨，便宜非好貨，用在旅館的投資不適宜。消費者的購物（消費性的貨品）便宜是好貨，投資的對象如旅館便宜仍屬好貨，往往價廉仍是物美，重點是要價或售價為何便宜？關鍵因素在於，(A)位置地段，地產講求Location Location，位置永遠決定投資的成敗，位置好絕對可行；(B)賣者的心態：急著出手，股東的不合，健康的因素或個人（如家庭鬧婚變）或工作的調遷等；(C)經營的不利或虧損如賣主不識語文或無應對能力，無法管理，或員工集體作弊與物主作對等都可使管理一落千丈，此時的物業要價低廉，一定是好貨除非地段特劣。

(2) 二非原則：價（昂）貴的物業新盈（建築年代）未必高貴。

投資的成敗考慮多端：地段（Location、品牌（Brand），年代（Age），維修，潛在發展等等，不必一味講求品牌，高檔次（如Marriott, Hilton, Hampton或Holiday等）看似好看聽似耳順，不必勝過其他品牌如Ramada、Quality Inn，甚或Super8等，只要地段好（如大都會的大機場，大型的醫學中心）似乎永不沒落，（如休士頓的布希機場的JFK路，Wildyton Pkwy等路），永遠有發展，因此不以年代，或品牌的因素考慮。

(3) 三非原則：全面服務（Full Service）未必勝過有限（Limited Service）服務的旅館。

旅館的經營大致分二項：全面和有限的服務，前者有餐廳和酒吧或禮品店的服務，後者純指旅館的房間服務。筆者的經驗告訴我，我絕大多數的旅館或酒店（大陸或香港稱旅館為酒店）餐廳幾乎不賺錢，而絕大多數旅館的酒吧不虧反都賺錢了，餐廳只是方便服務（房）客人

而已。業者或投資人如為氣派或名份（Privilege）而不在乎利潤，否則經營有限的服務的旅館比全面的服務要簡單容易得多。翻開投資的報表（如損益表Profit and Loss Statement）投資全國性服務的旅館投資的報酬（Return）很少在10%（Cap Rate）以上，而有限服務的旅館其現金對現金報酬很少在15%以下，筆者建議其投資客的考慮投資是指現金對現金（付掉貸款後）的報酬一定要在15%以上，有些高達30%以上，如果低於這標準可不必考慮。

(4) 四非原則：地點不佳管理不善即使售價再便宜不考慮，不像購買消耗品不滿意丟掉就了事，旅館投資是長期的至少也在數年（如3年以上），偶一不慎成千古恨可能傾家蕩產，家破人亡，倘若毫無經驗又無足夠的資金或維持，旅館又毫無潛力，無法起死為生，即使價廉但物劣何必自投羅網，千萬勿試。

(5) 五非原則：連鎖旅館未必勝過優良的獨立非連鎖旅館有例可循。市面上不乏連鎖旅館投資虧損壘壘，遭查封拍賣常有所聞，筆者建議旅館前途打拼也只要旅館位置佳，管理良好，服務親切、房價（租金）合理（如附近周遭聯

鎖旅館的租金50-70元，而您的獨立型的旅館只收40餘元，房間設備清潔溜溜，明窗淨几待客又親切，則房客再回旅館定可指日以待，誰云獨立型的旅館不好？投資不佳？

(6) 六非原則：房客素質極劣周遭環境又不良常遭警察治安人員釘梢不應考慮。近幾年的休市警察治安單位屢頒法令勤訪有問題的旅館動輒以關門為要脅，因此投資客應避而遠之，萬一不慎接手經營，夫婦共同為應與治安人員攜手合力清除惡劣的有形無形的因素未必不能挽回命運，不必悲觀，有志者事竟成，筆者也不會袖手旁觀，竭力協助他（她）們。

七非原則：人云：「不諳英語文者，上班族或高收入階層者或海外移民來美的主婦不可經營旅館等等這些傳言不盡可信。筆者曾言：只要有好的經營團隊，有好的經營管理，更有好的經營顧問，連老弱婦孺照樣可經營旅館並獲利良多，當然前提是：購買的旅館一定要有良好的經營記錄，更有好的管理團隊，否則先天不足後天失調，不夭折才怪事，千萬不能買便宜貨。

