

旅館餐飲業的 「大膽想，出狠招」

我深愛旅行。

而且我知道美食跟住宿對旅行者來說相當重要，但要如何好好的經營好餐廳跟旅館，就是一門很大的學問了！

我十五年前剛搬去紐約的時候，馬上去書局買了一本 Zagat Guide，裡面列出來好幾萬家在紐約的餐廳。曾立下弘願，在離開紐約之前，要從A到Z把裡面的餐廳都吃過一輪。當然還是太狂妄，還沒吃到 B就放棄這個想法了。但是，不難發現裡面很多餐廳，都寫著Est 1901, Est 1986等等字眼，就是餐廳已經成立幾十年，甚至上百年了！餐廳維持住了他們的傳統，穩當的持續經營下去。回到台灣一看，同一個地點的餐廳，卻常常隔幾年就重新換上裝潢，換上名牌。旅館也是。Hilton（希爾頓）或Marriott（萬豪）等等上百年的旅館連鎖，比比皆是。台灣的旅館呢？老牌卻一直經營很好的不多。看來在財務運作上，應該可以好好思考是否還有更靈活的運作方式？或是參考國外案例是如何安排的呢？

作者 / 龔紀綱 博士
現任香港 Target Capital Management 執行董事
香港大學客座教授
國立高雄應用科技大學金融系兼任講師
香港及台灣數家私募基金及上市公司董事或監察人

台灣的旅館與餐飲業，大多以很傳統的方式經營，可惜遇到的困難卻是一直重複！日前有一本很不錯的書，叫做《大膽想，出狠招》，內容是寫紐約地產大亨川普的哲學。書的開頭講了一個小故事，作者詹克（Bill Zanker）原本是一家小教育公司的老闆，每次上課最多只有幾百個學員，一年營業額五百萬美金。有一次他異想天開想請川普來演講，他掂掂自己的實力，決定一次用一萬美金的演講費，突破自己過去的能力，所以找來一千個學員。結果川普說：「NO！如果你能找一萬個以上的學員，我的演講費一百萬美金，我就來幫你講。」這已經完全超過詹克原有的做法以及可以想像的空間了！經過思考，他決定賭一把，咬著牙答應！最後辦成的時候，一共來了三萬五千個人。從此他的小公司，從年營業額五百多萬美金，迅速成長到年營業額好幾億美金。

激勵大師安東尼羅賓斯（Tony Robbins）說：要做大事，就必須鞭策自己突破極限。你必須為自己加油打氣，讓自己進入一種超我的精神狀態。而這件事只有你自己做得到，沒有別人可以幫你。

我在大學的課堂上也常跟同學們分享。如果我們一直在延續舊有的思考方式，遇到問題的時候，也只會用原有的方式解決。結果不同時間，不同的案件，一樣的結果，只會一再的重複。只有跳出原有的思考框架，才能找出不同的做法，或許有機會可以為自己帶來新的機會！

我要借用這本《大膽想，出狠招》的書名作為這次的主題，提出兩家願意嘗試創新做法的公司，突破極限後成功的案例與大家分享。一是新加坡元立公司透過創新性的財務規劃，從一家小小的貿易公司，幾年內蛻變成為大陸境內最大的渡假村業者之一；二是希爾頓這家本來就很大的公司，透過創新性的財務安排，更進一步成為獨步國際旅館餐飲界的龍頭，並確保公司的永續經營與王國。



Daring & think

大膽想

—— 闢財源，利用分時渡假創造超級吸鈔機

十二年前，一間叫做元立國際的新加坡貿易公司，向上海市政府在青浦縣的地方批了一塊160公頃左右的土地，想要來蓋一座36洞的高爾夫球俱樂部渡假村。總建設成本大約1.2億美金。那個地方叫做上海太陽島渡假村。這是我第一次在台灣接觸到歐美盛行的分時渡假（Time Share）方式。十二年前起，我就成為他的會員。雖然在歐美國家已經實行了三十來年，但是在亞洲，尤其是大中華地區，絕對是個創舉。這樣的渡假村證券化安排方式，一口氣解決了渡假村的現金流問題。

渡假村一共有453個房間，其中大約30間是兩房到三房的 villa 獨棟小屋。老闆大約初步計算財務狀況過，比方來說，跟銀行貸款80%，借了9600萬美金。扣掉營運成本，大約要七年可以損益兩平。

分時度假的設計方式是這樣：假設公司把這30間的Villa拿出來證券化。台灣早期設計的方式是賣出度假飯店的會員，每一張會員卡幾百萬，因為貴，所以買的人也少，平時也根本沒時間去住，空著反而浪費。於是分時度假業者，與其把一棟Villa只賣使用權給一個人，不如把每一棟Villa拆成52個等分，等於一年的52週的使用權，賣給52個不同的人。於是30間的villa，便可以有 $30 \times 52 = 1560$ 個單位可以賣出。每一個單位當時的定價是56萬台幣，可以用信用卡分期付款。於是對度假村來說，他在開幕後的一年內把會員賣完，等於是在一年內可以收回來8.7億台幣，大約3000萬美金。於是有了這筆在帳上列入預收款的資金，公司很快在三年內便損益兩平，六年後，太陽島有足夠的現金流，在江蘇的蘇州以及昆山設立新的太陽島度假村。同樣的經營模式。據了解，太陽島即將在山東煙台又開一家。會員每年都還要負擔6000多塊台幣的清潔費，這筆資金可以支應基本的人事開銷。

每一位會員擁有的是每年一次一週八天七夜的使用權，並拿到的是一張合約。為了方便會員可以擁有最大的彈性，以增加購買會員的意願，太陽島加入了像Interval International這樣的國際交換組織，讓會員可以把他的渡假週次拿出來跟2500家全球類似太陽島的渡假村，進行交換。以我為例，過去十年幾乎每年都換到不同的國家的渡假村住過，包括了法國巴黎，普吉島，舊金山等地。

這是一種幾乎是雙方互惠的財務安排。渡假村快速收回資金，將損益兩平點大幅度提前，使公司經營風險大幅度降低。對會員來說，我們可以交換到世界各地的度假村，通常是有兩個到三個房間，可以讓小孩父母一起出遊時，住在同一個屋簷下。通常這樣的渡假村，都含有完整的廚房，可以在海外度假的時候，省下不少的外食費用。對會員來說，省下的住宿費以及伙食費，是相當可觀的。而且，不管交換到哪一個國家，都會被當作在當地最高等級的會員看待。我不用到每個不同的渡假村都購買會員！而且會員資格通常包括了很多的優惠，包括餐廳，購物或設施的折扣，管家的服務等等。

Money

出狠招

——打破股票上市就會賺錢的迷失，持續的現金流才是王道

有了太陽島的經驗，又我們對旅行的需求實在太高，太陽島根本不夠用。於是我又加入了另外一個系統，讓學財務的我大開眼界。

這是希爾頓（Hilton）的渡假俱樂部。他們把旅館餐飲業的資本化與證券化，完全帶到一個新的領域。

首先，希爾頓是一個高度資本化的公司，公司很早就在紐約證券交易所上市了。由於可以取得公開市場的資金，包括發行股票以及債券，希爾頓早在1949年就是一間國際化的旅館業。截至今日為止，已經在76個國家擁有超過3700間集團內的旅館。

我常常幫一些國內外的企業規劃資本市場，也就是股票上市的事宜，全世界各地有各式各樣的股票交易所。相信我，要讓一家公司，或是餐飲連鎖公司、旅館連鎖公司上市，一點都不難。

但希爾頓卻出了一個狠招，他們在2007年整包以230億美金100%賣給了全球第一大私募基金—黑石集團，公司也整個私有化，股票下市。除了以溢價32%的股價讓原來希爾頓的股東荷包滿滿外，把自己賣給全球最有錢的金主之一，也確保了公司的營運可以無限延伸永續經營。



於是他們的渡假俱樂部，稱為 Hilton Grand Vacation Club 的子公司，採用了完全分時度假的做法。以他們位於紐約市中心的渡假村為例，一共有152間房間，分別有一房，二房，三房不等的臥室，有完整的廚房，完整的洗衣烘衣機等等，一整個家庭八個人住進來都不會有問題，而且可以省下非常高的旅館及飲食的成本。152個度假單位分別都分拆成52個週次，所以一共可以賣給7,904個不同的家庭。為了可以跟希爾頓超過530間的飯店可以交換，也可以跟另一個國際交換組織RCI溝通，他們採用了點數的設計，也就是與其告訴你，每年可以住一個禮拜的免費度假週，三臥房的買家每年可以得到14,000點，兩臥房的可以得到10,000點，一臥房的每年可以得到7,000點。三房的售價7萬美金，兩房的5萬美金，一房的3萬美金，可以終生使用，也可以世襲給我們的下一代，或下下一代，直到永遠，這是希爾頓把他們永續經營的概念應用到所有人的身上。

簡單試算一下。假設平均每單位都是賣5萬美金，則7,904個銷售單位x5萬美金可以得到將近四億美金的現金，有了這樣一筆的預收款，雖然要服務一輩子，但所有的營造建設成本，早就全部回收，外加保留了很多年的營運預算在手，會員每年還要額外負擔兩萬台幣左右的清潔費與管理費，也足以因應每日的營運開銷，公司的經營風險以及回收設立資本的風險，可以在第一年就完全的排除，公司當然可以無限時間上的永續經營。更不用說，如果把這麼大筆的預收款交給財務規劃的專家安排，省下銀行的利息成本不提，好好的資金運用，還可以幫公司帶進額外的資金複利報酬率。

對希爾頓的渡假俱樂部來說，好處是經營風險很低，也有相當可觀的回報率。對像我們這樣的一般會員來說，可以每年省下高額的旅費，加上可以無限期的使用，總結省下來的金額將會是非常非常的可觀。多元性上，可以與希爾頓的530家以上各國的旅館用點數作為貨幣來交換，也可以跟RCI全球的五千多家度假村做交換。

我運用這兩個系統交換了25個以上的國家或地區的度假住宿，每到之處都比照在原單位般享受VIP禮遇，這兩個案例不僅對業者來說創造了無虞的現金流，做好了服務與品質，對顧客來說，就像是世界地圖插旗戰，可以體驗多國旅行樂趣，無疑是創造雙贏最佳成功範例！

分時度假 (Time Share) 定義

分時度假是指一個人在每年的特定時期對某個渡假資產所擁有的使用權。

它是一種渡假資產的形式，產生於1960年代的歐洲，它的產生基於市場的兩個需求：

一方面，大多數渡假旅遊的需求者都沒有足夠的實力在渡假地購買一份屬於個人的資產，比如在某個渡假聖地擁有一套別墅。

另一方面，擁有個人渡假資產的業主，又常常不得不將該資產處於長期閒置的狀態。

因此，精明的商人創造了分時度假的概念。即，你可以分享某個渡假資產的不同時段，這種分享可以是每年1周，或者是兩年1周，甚至是每年13周。某些分時渡假產品則以一種信託投資產品的形式銷售。比如，將多個渡假勝地的資產，分散成小規模的所有權，銷售給固定資產的投資人。

RCI 介紹

RCI 是 Resort Condominiums International 的縮寫，成立於 1974 年。RCI集團隸屬溫德姆企業集團 (Wyndham Worldwide, 紐約證券交易所股票代號: WYN)，作為全球渡假權益交換行業及歐洲度假房產租賃市場的領頭羊，其業務範圍覆蓋了世界各地的73,000家休閒渡假村。除了擁有RCI這個世界最大的渡假權益交換網絡外，RCI集團還擁有世界最大的豪華渡假交換網絡，The Registry Collection[R]，以及一系列知名休閒房地產租賃產品，如Endless Vacation Rentals[SM], Landal GreenParks[R], Novasol[R]等。通過這些產品組合，客戶可以完成從城市公寓到鄉間小屋的便捷租賃。此外，RCI集團還通過NorthCourse[R] 休閒房地產解決方案向全球客戶提供調研、諮詢、資產評估等一系列服務，總部設於美國紐澤西。