

Discussion on the Summary of China's Lijiang Pullman Resort Hotel Project Construction Management Experience

Fuming Lu

Kunming Construction Consulting and Management Co., Ltd., Kunming, Yunnan, 650200, China

Abstract

Different types of tourism real estate projects need to adopt different positioning strategies. Only with accurate positioning can we find out the core relationship between resources and market, achieve people-oriented, pursue the harmony between man and nature, and ultimately maximize the commercial value of the project, and promote the comprehensive and coordinated development of local economy, society and culture.

Keywords

resort hotel; construction project; management

浅谈中国丽江铂尔曼度假酒店项目建设管理经验总结

陆富明

昆明建设咨询管理有限公司, 中国·云南 昆明 650200

摘要

不同类型的旅游地产项目开发, 需采取不同的定位策略。只有定位准确才能找出资源与市场间的核心关系, 做到以人为本, 追求人与自然的和谐, 最终实现项目商业价值最大化, 同时促进当地经济社会文化的全面协调发展。

关键词

度假酒店; 建设项目; 经营管理

1 引言

中国丽江铂尔曼度假酒店将遵从铂尔曼个性、时尚的原则, 结合丽江纳西特有的人文文化和自然风光, 为高端商务旅游度假人士提供高度私密、便捷和放松心情超五星级体验式度假服务。

2 中国丽江铂尔曼度假酒店项目建设背景

KCC 城建股份李捷董事长在《2009—2012 年长期战略发展规划》中, 总结了过去成功的经验, 展望了未来发展的新方向: 以常规地产为依托, 发展旅游度假地产。

中国丽江拥有三项世界遗产: 世界文化遗产丽江古城、世界自然遗产老君山“三江并流”自然保护区、世界记忆遗

产东巴典籍。丰富的自然景观和人文景观使丽江享有世界文化遗产、全国文明风景区旅游示范区、国家级风景名胜区、中国历史文化名城、省级旅游度假区、国家四 A 级旅游景区等桂冠, 成为独具特色的旅游资源, 国际旅游界权威机构排序分析, 丽江已位居“中国最令人向往的 10 个小城市”和“地球上最值得去的 100 个城市”之列。

目前丽江高端旅游度假酒店较少, 大量集中于中端和低端市场, 配套的设施达不到高端旅游的要求, 与整个丽江的旅游发展趋向、玉龙雪山的旅游品质和知名度是不相符的。在这样的情况下, 中国 KCC 城建股份旅游度假地产开发在丽江拉开了序幕, 丽江铂尔曼度假酒店就是 KCC 城建股份开发建设的第一个引进国际酒店管理品牌的高端旅游度假地产项目^[1]。

3 丽江铂尔曼度假酒店项目的策划及定位

丽江市现有的酒店集中于满足游客住宿的需求, 酒店仅

【作者简介】陆富明(1966-), 男, 中国云南曲靖人, 高级工程师、注册监理工程师、一级建造师, 从事工程建设项目管理、旅游地产开发等研究。

起到睡觉和中转的功能,无法在酒店的空间和设施架构上加载更多的功能,导致旅游时间的分散。而高端旅游度假酒店依托于项目的高投入,结合高端消费群体的生活习惯配置必要的空间和设施,可以为旅游者创造和提供舒适的场所,继而达到可预期的高回报。

在项目前期定位中,根据不同主题类型的旅游地产开发,选择知名品牌的国际专业管理公司经营,为到来的客人提供好的服务,也最大程度地增加游客量。能做到旅游地产开发成为一种旅游的吸引物,真正达到吸客、引客、滞客的作用,提高游客消费水平,确保开发项目不断的持续增值。

硬件设施的配置和建设达到超五星级酒店标准,建设一次性达到高端经营使用的要求。总体配置的原则是,外部简洁质朴并具有浓郁的民族特色和现代气息,内部使用空间便捷舒适,功能设置人性化,并结合度假旅游的特性增加具有差异化的情趣空间,犹如在自己家里的自如随意而无世俗的烦扰,享受山野的清幽却毫无隔世的孤寂,从而营造一种在如画风景中自由栖居的闲适生活空间^[2]。

建筑形式美观,富于浓郁的地方特色,并具有强烈的现代感。建材多取材于当地及周边地区,力求达到与乡土融合的效果,并与现代的建材和建筑技术相结合,创造宜人的环境。建筑结构采用钢、木、混凝土结合的混合结构,墙体材料为砖、石结合,屋顶采用传统的瓦屋面结合采暖制冷需求进行改进,增强保温隔热性能,降低能耗。建筑门窗采用钢、铝、木结合的方式,在保证满足气密和通风的基础上表达民族形式和建设传统。电气、给排水、暖通、弱电智能、景观工程、室内装饰工程、消防设施及室外工程均按照超五星级酒店的建设标准进行设计、采购和建设^[3]。

4 专业经营管理公司的选择

为了提高项目品质和经营管理水平,旅游地产开发项目建设好后,由专业经营管理公司运营管理。也有的旅游地产开发商长期跟专业经营管理公司建立了比较好的合作关系,这样在项目前期定位就能又快又准。例如,目前中国金茂集团已经和希尔顿、喜达屋、万豪、凯悦集团合作;中国万达集团与雅高、喜达屋、希尔顿、凯悦集团合作;中国昆明KCC 城建股份与法国雅高、悦榕集团合作。

KCC 城建股份经跟多家酒店管理公司对接和比选,最后决定跟全球酒店业排名前三的法国雅高国际酒店集团合作,

选用法国雅高 38 个品牌旗下在欧洲有 100 多年历史的高端国际五星度假酒店品牌铂尔曼(Pullman)作为酒店品牌进行运营管理,共同打造丽江铂尔曼度假酒店。

5 丽江铂尔曼度假酒店项目选址

根据专业经营管理公司(丽江铂尔曼度假酒店)需求和 KCC 城建股份旅游度假地产开发战略目标,跟丽江政府相关职能部门多次对接考察,最后通过合法的手续拿到一块总用地面积 133716.6m²(200.5749 亩)的地块。该地块具有得天独厚的自然地理区位优势 and 景观优势,能很好地支撑上述市场的需求:用地距中国丽江机场直线距离 27km,距玉龙雪山 20km,距大研古城四方街 5km,距束河古镇四方街 1.5km,距黑龙潭公园 3.5km,距祥和新城和文笔海 10km,用地区位极为优越。地域开阔开阔,通视良好,北向可远眺玉龙雪山,景观条件极为优越^[4]。

地块东侧与世界遗产公园相邻,西接中国云南鼎业集团用地,北侧为景观农田,南侧则与香江路相接。规划应从保护人文、尊重自然、建设安全、降低建设成本、道路顺畅等方面综合考虑,尽量避免大规模的开挖,保护好自然地形、地貌,塑造城市空间的特色;充分利用用地内的自然水体(开文横井),形成绿色生态走廊,实现生态效益、景观效益、经济效益的三丰收。

6 招标阶段的控制管理

招标阶段是业主选择一个信誉良好设计单位和施工企业的过程,也是寻求一个各方均能接受的一个工程合理价格的过程,确保建设项目成本控制和工程顺利实施的重要环节。

①首先必须建立健全建设项目招标组织管理体系,然后制定招标各环节的控制程序。

②根据专业经营管理公司(丽江铂尔曼度假酒店)需求和 KCC 城建股份旅游度假地产开发投资目标,对各专业和分阶段做好细化分解投资控制目标,为招标提前做好准备工作。

③招标阶段对工程成本失控的防范措施。

第一,招标文件的编制必须周到完善。

第二,工程造价及相关费用约定一步到位包死,尽量减少暂定和可调金额项目。

第三,在实施过程中专业经营管理公司会提出很多设计图调整要求,因此对工程量清单以外的变更,必须事先约定一个可操作的结算方式。

第四, 建设工程完工后还必须装修、家俱办公用品设备以及营运物资采购到位后, 通过竣工验收移交给专业经营公司管理经营。因此, 在对一些物资、设备、家俱办公用品等采购前, 必须要求供应商提供样品, 经业主和专业经营管理公司确认后才能招标。

第五, 装饰装修工程量清单报价, 在评标中必须对类似项目施工经验, 施工工艺和材料的选择重点审核, 确保项目报价的合理性。

第六, 措施项目清单与施工方案关系密切相关, 应在招标文件中明确约定是否允许投标可以调整。

④在编制招标文件中, 本着风险共担的市场法则, 对存在的各种风险必须有明确的约定。

⑤关于建设项目竣工验收标准的约定, 除了符合相关验收规范的要求外, 还必须符合专业经营管理公司运营要求的验收标准。

⑥丽江铂尔曼度假酒店项目投资控制分类及主控目标见表1。

表1 丽江铂尔曼度假酒店项目投资控制分类及主控目标

投资控制分类	主要内容	主控项目	投资控制百分比
土地价款	土地费(征地补偿费、拆迁安置费)、三通一平、勘察设计费	土地费	17%
前期费用	开发管理水土保湿及环境评估、劳保基金、人防、设计费(规划、施工图、装修、标识等)、可行性研究招投标施工图审查技术咨询质量监督及监理专业经营公司技术咨询	设计费、专业经营公司、技术咨询费	2%
主体费用	基础主体、屋面、墙体	基础地材	22%
装修费用	样板房室内外门窗卫生洁具家具及饰品	样板房、卫生、洁具、家具及饰品	28%
设备及安装费用	通风及空调消防强电智能、供热、洗衣设备 柴油发电机厨房锅炉电梯、地暖生活水泵调光系统、标识系统卫星电视水疗系统等	通风及空调智能系统、厨房设备	13.5%
绿化景观	绿化工程景观工程、室外饰品	树种、饰品	14%
配套费用	道路及综合管网(强弱电、给排水)中水处理	道路、电缆	3.5%
	装修控制在3000~3200元/m ² 、绿化景观控制在800~1000元/m ²	装修、绿化景观	100%

⑦根据以上投资控制分类, 决定采取限额设计、土建安装包干单价、装修包干总价、绿化景观包干单价实施。

7 丽江铂尔曼度假酒店项目的规划设计和施工图设计

旅游地产开发项目投资主要在施工阶段, 而成本控制主要在规划设计阶段。

7.1 规划方案设计技术控制管理

丽江铂尔曼度假酒店项目规划方案设计, 重点根据前期项目定位情况, 技术管理结合专业管理公司给定条件、当地自然条件、社会条件、当地规划要求等综合审核, 从以下几个方面对比优化选择合理的规划设计方案。

①总体平面布置符合当地规划和管理公司经营使用功能要求, 符合地块自然条件和消防要求, 酒店中轴线面向雪山最高峰, 做到整体布置跟周边环境相统一协调(图1所示)。



图1

②单体建筑组合可以多样化, 但在公共空间与私人空间、公共环境与私人环境既要相互隔离又相互渗透, 充分体现出入、建筑与自然的和谐(如图2、图3所示)。



图2



图3

③建筑平面布置和室内外配套设施,必须符合专业经营管理公司技术标准要求。

④建筑外立面形态可以吸引当地居民文化的精化,内部空间和内装效果充分挖掘休闲度假的舒适性(如图4~图7所示)。



图4



图5

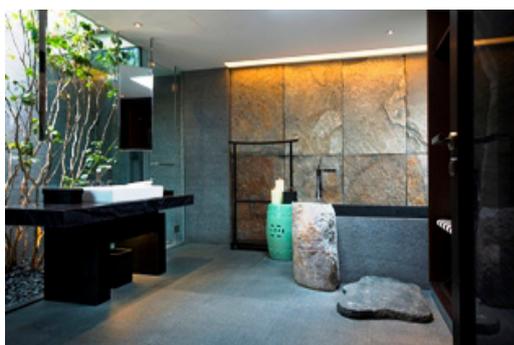


图6



图7

⑤充分利用当地人文景观、自然景观、旅游资源、地块地段等优势,容入到项目规划方案设计中(如图8、图9所示)。



图8



图9

⑥做好规划设计方案的修改对接和报批工作。

7.2 丽江铂尔曼度假酒店项目功能区域划分及参考面积比例

丽江铂尔曼度假酒店项目功能区域划分及参考面积比例见表2。

7.3 施工图设计技术控制管理

施工图设计是在规划设计方案经当地规划部门审定取得《工程规划许可证》后,设计单位对规划设计方案细化的过程。

①根据业主跟专业经营管理公司和相关设计单位签定合同内容要求,编制工程设计管理总目标和确定相互单位技术对接原则。

②向相关设计单位提供所需的基础资料,特别是提供专业经营管理公司技术支持的《产品指南》《硬件规范》等相关资料。

③组织相关设计单位和专业经营管理公司对施工图进行综合优化及会审,避免设置功能不合理和各专业之间相互矛盾,造成不必要的返工和浪费。

④施工图设计优化和会审工作完成后,上报政府主管职

能部门对施工设计文件进行审查,并做好审查过程中的技术对接工作。

表2 项目功能区域划分及参考面积比例

功能区域	主要内容	所占比例
客房	独院别墅标准客房	65%
会议区	标准会议室、宴会大厅休息室及配套用房	5%
大堂	大堂、前台、接待休息室、行李室 大堂副理精品商店、大堂后勤区	5%
水疗区	大堂、前台接待室、休息及精品展示大厅、工作间、理疗间、足疗室、健身房、美容美发室及配套用房	4.5%
餐饮区	中西厨房、全日制餐厅中西包房及配套用房、冷库	5%
设备用房	配电室柴油发电房锅炉房生活及消防水泵房、中水处理、洗衣设备房消防及监控中心室电视机房智能机房	2.5%
办公用房	总经理及行政、销售及推广、人力资源、财务、保安部、客房管家、餐饮管理、工程维修IT管理	3.2%
仓库	客房、布草、餐饮用房、工程用房	1.5%
配套用房	培训室、雅高角、美工花房、酒吧、书吧绿化用房、垃圾房、门卫值班室	1.5%
后勤用房	制服间、男女倒班房、员工餐厅、高管住宿、员工住宿	6.8%
主要经济技术指标	总用地面积: 133716.6 m ² (200.5749 亩); 总建筑面积 34000 m ² ; 容积率 0.25; 建筑密度 18.0%; 绿地率 65.0%; 停车位 200 个; 客房数 110 幢 (共 200 间)	总建筑面积 34000 m ²

8 建设项目实施的六大控制

在建设项目实施过程中,各参建单位不仅很多,而且各工作内容差异性很大,只有在工程实施控制管理中以业主为核心,通过合同的签订和建立有效管理机构,对建设项目管理进行创新,健全各项管理制度把各参建单位联系成为一个整体,从技术、合同、成本、质量、进度、安全实施有效的控制管理,才能确保项目的整体目标顺利完成,最终各参建单位才能获得良好的经济效益和社会效益。

8.1 建设项目实施中的技术控制管理

旅游地产项目开发实施阶段,需要不断总结经验,对建设项目技术控制管理进行创新。

8.1.1 工程实施准备阶段的技术控制管理

- ①组织监理单位和各施工单位熟悉设计文件。
- ②要求各相关设计单位安排有施工经验的设计代表到现场。
- ③熟练掌握各相关专业技术要点和相关合同要求,编制切实可行的《技术控制要点》。

④组织监理、现场设计代表、相关施工单位技术负责人,参观学习类似项目工程实施成功的经验。

⑤旅游地产项目开发涉及的单位和部门多而复杂,技术控制管理要求按不同性质进行分类技术对接。

8.1.2 工程实施阶段的技术控制管理

- ①核查施工现场建筑放线定位,负责规划验线组织工作。
- ②对技术资料分类建立档案,做好建设工程信息管理和技术工作联系函的对接工作。
- ③采取技术主动控制,事先发现和及时发现各专业间存在的技术问题,及时做出正确的分析和采取果断的处理措施。
- ④根据项目实施进展情况,定期或不定期组织相关设计单位、施工单位、专业经营管理公司进行技术对接和复核工作。
- ⑤在主体结构、装修实施时,结合项目实际情况,选择有代表性的先进行样板房施工,经业主和专业经营管理公司验收合格后再展开大面积施工。样板房的标准也是工程竣工验收后移交给管理公司接受的依据。
- ⑥做好竣工验收的技术资料审核工作。

8.2 建设项目合同管理

建设项目合同就地由多项合同组成,要求分工明确和层次清晰,才能形成一个完整并能覆盖建设项目全过程的合同管理体系。

- ①由业务能力强、综合素质高的人员组建合同管理团队,制定严格的合理管理程序和岗位职责。
- ②根据建设项目不同专业类型确定相对应的合同方式。对合同工程清单内容必须考虑全面,在工程内容划分过程中要有利于成本控制和实施阶段的综合协调,做到不重项和漏项。
- ③组织定期和不定期工程例会,分析和总结合同执行情况。
- ④建立和实行工程计量和确认的严格程序,保证按合同条款对合格工程量进行正确签订。
- ⑤建立工程价款支付审批制度,确保工程进度款及时支付和竣工结算的顺利完成。
- ⑥正确分析和处理合同变更,对其他原因和技术要求变化引起的合同变动及时进行商务谈判。
- ⑦在合同执行过程中,要认真细致做好各项记录和协调工作,对预见潜在的问题要及时解决,尽量减少索赔事件的

发生。

8.3 建设项目实施中的成本控制管理

①根据现场地块地貌、周边环境、市政给排水等条件，结合地质资料的研究，做好土方平衡计算工作，给设计人员对建筑群体室内外地坪标高调整提供可靠依据。

②认真组织设计单位和参建相关单位以及专业经营管理工作，做好施工图的技术交底和会审工作，尽量减少项目实施中的设计变更。

③旅游地产项目开发大部分都在异地，要充分利用好招商引资政策和专业经营管理工作品牌优势，做好当地相关政府职能部门的协调工作。

④对民居建筑、装修及特殊要求的绿化景观采取样板工程先行，样板完工后通过业主和专业管理公司验收总结后，再展开大面积施工。

⑤未经监理工程师验收合格完成的工程量不得支付工程进度款。

⑥加强投资动态跟踪管理，定期和不定期进行实际发生投资与计划控制投资对比，若发现偏差，找出原因，及时采取纠偏对策。

8.4 建设项目质量控制管理

8.4.1 规划设计和施工图设计阶段

从规划设计和施工图设计开始，提出建设项目质量的总体要求和标准，达到国家相关质量验收标准的同时，也满足专业管理公司运营使用标准。

8.4.2 建设项目实施准备阶段

通过合同的签订把各施工单位联系成为一个整体，然后充分发挥各单位优势，结合建设项目实际情况，建立和健全可操作的质量管理体系以及质量管理的重奖重罚制度。

8.4.3 建设项目实施阶段

组织协调好工程开工前的第一次工地会议，结合项目特点情况，完善各参建单位现场项目组织机构，职责及人员分工。采取主动控制，对施工质量的难易程度进行细分，提前解决相关交叉设计和施工中可能存在的问题。

8.4.4 样板工程先行对质量控制和验收的重要性

样板工程的实施，不仅有利于施工过程中的质量控制，也是工程竣工验收和移交给专业管理公司接受的依据和标准（如图 10、11 所示）。



图 10



图 11

8.5 建设项目进度控制管理

根据建设项目决策确定的工期总目标，编制项目总进度控制计划，并分解到各阶段对相关参建单位相互交叉施工的进度计划控制，对可能出现的偏差提前做好预防和对策措施，确保预定目标的实现。

8.5.1 组织措施

①只有通过以业主为核心，使各参建单位之间形成相互信任，相互依赖的和谐关系，由单一性的协调改变为积极主动的相互协调。

②充分利用专业管理公司各专业技术优势，做好项目实施后期的设备设施的调试，分阶段或分区域跟专业经营管理工作进行中间验收移交。

③合理安排土建、设备、装修以及道路和综合管网的交叉进场施工，确保项目按期或提前完成，尽快使项目投入使用实施投资效益的收入。

8.5.2 技术措施

①严格审核各参建单位施工组织措施和施工进度计划的可行性，确保各参建施工单位在合理的状态下施工。

②组织协调好各专业施工图交叉的技术对接工作，及时解决施工中存在的技术问题。

③充分调动各参建施工单位和监理的积极主动性，对施工进度实施动态控制管理。

8.5.3 经济措施

①旅游地产项目开发参建施工单位很多,施工交叉很复杂,对不能按时提供工作面的施工单位必须收取误期损失赔偿金,对有利于整体项目提前工期移交工作面的施工单位必须给予奖励。

②因经营需要提前完工的项目对相关施工单位给予优厚的赶工费用。

8.5.4 运营物资采购控制

运营物资采购必须计划跟项目竣工验收同步都位,也可以委托专业经营管理公司提供供应商信息或直接采购。

8.6 建设项目安全控制管理

8.6.1 设计阶段的安全控制管理

从规划设计、施工图设计阶段,重点要审查设计是否符合相关标准和规范要求,特别是必须符合强制性标准和规范要求。对后期经营维护保养的安全保障,在设计和施工阶段给予充分考虑,确保经营的正常、安全运转。

8.6.2 选择施工单位的安全控制管理

在对施工单位、设备设式招投标阶段,重点审核选择单位的安全保障措施,以往工程安全记录情况。签约施工合同时,还要签定安全保障责任书,并对派往现场的安全负责人进行全面考查。

8.6.3 项目实施阶段的安全控制管理

工程实施阶段要求各参建施工单位结合项目实际情况,编制切实可行的《安全文明施工管理和制度》《用电用水管理制度》《安全文明施工保障措施》。对现场定期和不定期组织检查,严格按规章制度落实到位。

9 丽江铂尔曼度假酒店项目的验收及移交

9.1 旅游地产开发项目质量验收标准和移交程序

9.1.1 中间验收移交

制定严格的各专业交叉施工运作程序和成品保护措施,加强现场管理,协调处理好项目实施中的中间质量验收移交。

9.1.2 竣工验收

当单位工程达到竣工验收条件,建设单位要积极主动组织相关参建单位和专业经营管理公司进行检查整改。

9.1.3 专业经营管理公司验收

经过竣工验收合格后,在不影响正常经营使用的前提下,专业经营管理公司可以接受进行试营业。在试营业期间,对

存在的质量问题限期整改。整改完后经专业经营管理公司验收合格后接管移交正式营业。

9.2 酒店管理公司所需相关工程类证照清单

酒店管理公司所需相关工程类证照清单有以下几种:

- ①锅炉许可证;
- ②送电通知单;
- ③供气许可证;
- ④供水证明;
- ⑤排烟合格证;
- ⑥环保许可证;
- ⑦排水许可证;
- ⑧电梯许可证;
- ⑨无线电台执照—内部传呼机;
- ⑩中华人民共和国无线电台执照(对讲机);
- ⑪消防验收审核意见;
- ⑫消防合格许可证(主体建筑、餐厅、公共区域、客房);
- ⑬公共安全许可证;
- ⑭电视/无线电系统许可证;
- ⑮接受卫星许可证;
- ⑯避雷防护设施合格证;
- ⑰监控系统许可证。

10 结语

酒店经营管理公司的引进滞后,造成规划设计与酒店管理公司对接不到位;酒店管理公司内部各专业及酒店经营筹备部技术对接签字认可不到位,造成项目建设实施中的返工;项目建设组织机构不健全,部门职责及考核体系无法得到更好实施,最终造成项目管理各环节执行力度不够;规划设计中员工通道及后勤用房设计不合理,员工通道、垃圾房、地下室入口及货物通道等应与酒店经营区严格分开,且需进出方便;设备采购需配备一定的备用件;现场技术对接不及时,特别是强弱电、空调、给排水在施工实施关键时刻对技术问题解决不到位。

参考文献

- [1] 陈光健,徐荣初,叶佛容.建设项目现代管理[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [2] 赵涛,潘欣鹏.项目整体管理[M].北京:中国纺织工业出版社,2004.
- [3] 丁士昭.建设工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2017.
- [4] 吴立群,陈学东,孙杰.特色小镇典型案例及成功经验[M].北京:中国建筑工业出版社,2020.