



# 酒店法律管理及案例评析

HOTEL LEGAL COMPLIANCE GUIDE & CASE STUDY

---

陈联书 律师    卢运广 律师



华瑞兴律师事务所

United & Way Law Firm

JULY 1, 2013

本指引的著作权归原作者所有，仅供内部交流参考。

This Document is designed to provide accurate and authoritative information in regard to the subject matter covered for internal discussion only. All rights reserved.



**陈联书 律师 (Vera Chen)**

广州市国土资源和房屋管理局专家库专家

广州市律师协会房地产法律专业委员会委员

**专业特长：**房地产开发；不动产法律事务；不良资产处置；烂尾楼收购；企业并购；公司、融资法律事务；酒店管理法律顾问

**经历简介：**

毕业于广东工业大学外经贸与管理系；中山大学研究生院民商法专业；陈联书律师现就读于中山大学房地产 EMBA。在房地产、烂尾楼收购、不良资产处置、并购等领域拥有十几年的法律服务经验，同时为多家知名品牌酒店、大型机构等担任常年法律顾问，并涉足融资、大宗商品电子交易平台等法律事务。

**手机：** +86 138 250 826 88      **邮箱：** Chenlianshu@gdhrx.com

---



**卢运广 律师 (Lawson LU)**

中国及美国纽约州律师

2013 年中华全国律师协会第一期涉外律师“领军人才”

**专业特长：**涉外商事；FIDIC、EPC(涉外建筑工程)；公司治理、并购尽职调查；兼并&收购；资产置换以及风险控制；金融法（项目融资）；仲裁（中国国际经济贸易仲裁委员会）法律业务

**经历简介：**

毕业于华东政法大学、中山大学、美国大学华盛顿法学院；

具备英文、日文、中文三种工作语言；

卢运广律师有十几年的法律工作经验，在涉外商事领域经验丰富，为多个国家和地区的客户提供过法律服务，包括数十起大型跨境公司股权及资产收购业务、项目融资、对外工程担保法律事务以及妥善处理过国内及国际多起重大的劳资纠纷。卢运广律师致力于行业交流和法律知识的传播，多次在国内外使用英文演讲和举行讲座。

**手机：** +86 188 198 266 19      **邮箱：** Lawson@gdhrx.com

---

## 目 录

|            |                                                        |            |
|------------|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>第一章</b> | <b>酒店合同管理体系/Hotel Contract Management System .....</b> | <b>1</b>   |
| 第一节        | 酒店管理模式 .....                                           | 1          |
| 第二节        | 酒店管理合同 .....                                           | 6          |
| 第三节        | 合作意向书 .....                                            | 16         |
| 第四节        | 商标许可协议 .....                                           | 18         |
| 第五节        | 集团服务协议 .....                                           | 20         |
| <b>第二章</b> | <b>酒店融资/Hotel Financing.....</b>                       | <b>21</b>  |
| 第一节        | 十大融资工具/平台 .....                                        | 21         |
| 第二节        | 存托凭证（ADR） .....                                        | 24         |
| 第三节        | 股份兑现 .....                                             | 27         |
| 第四节        | 股份回购 .....                                             | 35         |
| 第五节        | 融资额 .....                                              | 40         |
| <b>第三章</b> | <b>酒店税务筹划/Hotel Tax Planning .....</b>                 | <b>49</b>  |
| 第一节        | 避税天堂/ Tax Haven .....                                  | 50         |
| 第二节        | 税务筹划的策略与技巧 .....                                       | 54         |
| 第三节        | 酒店营业税筹划 .....                                          | 62         |
| 第四节        | 酒店企业所得税筹划 .....                                        | 68         |
| 第五节        | 酒店其他涉税税种筹划 .....                                       | 82         |
| 第六节        | 酒店企业税收筹划风险控制 .....                                     | 88         |
| 第七节        | 酒店常见税务问题 .....                                         | 94         |
| <b>第四章</b> | <b>酒店品牌保护/ Hotel Brand Protection .....</b>            | <b>98</b>  |
| 第一节        | 酒店品牌价值 .....                                           | 98         |
| 第二节        | 酒店品牌的知识产权问题 .....                                      | 110        |
| <b>第五章</b> | <b>酒店侵权防范与保护/Hotel Tort Prevention .....</b>           | <b>122</b> |
| 第一节        | 生命健康权 .....                                            | 123        |
| 第二节        | 肖像权 .....                                              | 128        |

|            |                                                             |            |
|------------|-------------------------------------------------------------|------------|
| 第三节        | 隐私权 .....                                                   | 129        |
| 第四节        | 名誉权 .....                                                   | 139        |
| 第五节        | 著作权 .....                                                   | 144        |
| 第六节        | 消费者权 .....                                                  | 146        |
| <b>第六章</b> | <b>酒店保险/Hotel Insurance.....</b>                            | <b>148</b> |
| 第一节        | 酒店财产综合保险 .....                                              | 149        |
| 第二节        | 利润损失险 .....                                                 | 152        |
| 第三节        | 公众责任险 .....                                                 | 153        |
| 第四节        | 火灾公众责任保险 .....                                              | 157        |
| 第五节        | 酒店员工意外保险 .....                                              | 159        |
| <b>第七章</b> | <b>酒店高级管理人员及员工管理/HR Legal Compliance Guide.....</b>         | <b>161</b> |
| 第一节        | 外国人及港澳台人员在中国就业 .....                                        | 161        |
| 第二节        | 非全日制用工 .....                                                | 163        |
| 第三节        | 劳务派遣 .....                                                  | 164        |
| 第四节        | 竞业限制管理 .....                                                | 177        |
| <b>附件一</b> | <b>全球十大酒店管理专业院校/Top 10 Hotel Colleges in the World.....</b> | <b>181</b> |
| <b>附件二</b> | <b>世界几大品牌酒店管理特色介绍/Top Brands Profile.....</b>               | <b>203</b> |

## 第一章 酒店合同管理体系/Hotel Contract Management System

### 第一节 酒店管理模式

**1.1** 酒店合同管理体系可以有效地平衡酒店业主和酒店管理公司双方的利益，使酒店管理公司的管理经验能够以较低的成本和风险被复制到更多的酒店，为世界范围内酒店业的发展和酒店管理水平的提高做出巨大贡献，使得国际品牌在中国内陆迅速扩张并占据大部分的高端市场份额。

### 1.2 酒店管理公司有以下几种经营方式

| 经营模式   | 内容                                                                                                                            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 直接经营式  | 酒店管理公司直接经营并管理自己投资的酒店。                                                                                                         |
| 租赁经营式  | 酒店管理公司与酒店业主通过签定合约的形式长期租赁、承包其酒店，并作为法人经营酒店。                                                                                     |
| 委托管理式  | 酒店管理公司接受酒店业主委托，按照酒店管理公司的统一经营策略、营销方法、服务质量要求、管理模式来管理酒店。                                                                         |
| 特许权转让式 | 又称联号合约式。这种经营方式，是指在一定的国家或地区，选择设施规模、服务质量等诸方面符合酒店管理公司要求的酒店，准许该酒店加入公司的联号网并签定联号合约，合约规定联号酒店获准使用所属酒店管理公司的名称及标志，酒店管理公司按使用联号的时间长短收取费用。 |

目前来看，国内高星级酒店经营模式种类很多。从投资和管理的运营角度来看，目前，在国内外投资和管理五星级酒店主要有以下几种模式：

### **模式一：业主自己经营、管理酒店**

业主采用自己经营、管理的方式运营酒店，也就是选择作为单体酒店存在，这种单体酒店的经营模式在中国最为常见，目前大量的国有酒店都采用了这种方式。中国大陆酒店多而分散，很多国有企业混业经营，混业中就可能包括了星级酒店，这样也就导致了国内的很多酒店是单体酒店。

优点在于业主可以从所有权、管理权、营销权等各个方面对酒店进行严格的控制，这种模式可以使业主得到酒店经营所产生的所有利润。缺点在于这种单体酒店无法实现规模经济，在提高品牌知名度和扩大营销渠道方面存在很大困难。在国外，随着各种形式的酒店集团的发展，大型酒店集团凭借其强大的品牌及营销优势对单体酒店施加了巨大的压力，大量单体酒店纷纷加入某个酒店集团的系统。

### **模式二：业主把酒店交给专业的酒店管理公司管理**

业主选择由独立的酒店管理公司管理酒店，在业主没有酒店业管理经验的情况下，选择专业的管理公司管理酒店成为一种较好的选择。这种模式的优点在于，如果业主本身并不具备管理酒店的先进经验以及其他资源储备，那么专业的管理公司将帮助他实现这些并带来良好效益。缺点在于业主必须将酒店的管理权让渡给酒店管理公司。而且，聘请专业的酒店管理公司需要支付高昂的管理费用，使酒店的经营利润相应减少。

选择了酒店管理公司以后，随着管理能力的提升，费用的增长，业主面临的一个问题是如何扩大酒店自身的影响，增强营销能力。这也就导致了下面一种经营模式的存在。

### **模式三：委托管理+特许经营的双重运作**

酒店的业主可以通过某种一揽子协议，或者在和某个酒店联号签订管理合同的同时又和这家酒店联号签订一份特许经营协议，即：一家酒店可以同时接受一家酒店联号提供的两类不同的服务如管理服务和品牌及相关营销服务。诸如希尔顿、

喜来登等大型的酒店公司既可以向业主提供酒店管理服务，同时又可以向业主提供酒店品牌特许经营服务。业主可以和酒店公司签订两份合同，也可以和酒店公司签订一份总括性的管理合同，特许经营的相关内容同时包含在管理合同中。

#### **模式四：酒店管理公司参股酒店成为联合业主**

一些酒店管理公司在和酒店业主签订管理合同的同时，购买酒店的部分股权。这种方式的优点在于将管理公司和酒店捆绑到一起，使两者成为利益共同体。防止酒店管理公司做出不利于业主的决策。同时，酒店管理公司可以在酒店的战略计划制定过程中起关键作用，减少战略决策失误而给业主和管理方带来损失的可能性。

#### **模式五：业主自己管理经营+加盟联盟团体**

国内近几年网络订房系统发展很快，如携程、艺龙及其它酒店预订联盟也属于这类。这种模式的优点在于选择加入酒店联盟所支付的费用要小，而且酒店自身的品牌不必发生改变，可以保持相当的独立性。但是由于酒店联盟不能给酒店全面的营销支持，酒店自身营销能力的强弱和品牌知名度的高低成为了选择酒店成功与否的关键因素，毕竟这类联盟的订房不可能占比过大。此外，如果自身没有一个良好的管理队伍的话，这类酒店的发展会受到很大的限制。

### **1.3 中国酒店发展的理想模式**

以上几种模式的存在是由于酒店本身发展的不同状态决定的，并不是一成不变的。在自己城市甚至全国有知名度适合模式一的酒店，比如北京酒店等。但是，这类酒店的数量有限，可复制性不强，符合大部分酒店的其他发展模式应该是采用其他委托管理方式，一方面国内知名酒店合并收购国内其它酒店，完成自己在国内的布点，和国外酒店联盟合作，增加国外客源，另一方面规模小的酒店，可以考虑通过与国外酒店品牌合作，提高自己管理水平，同时，与国内订房公司合作，提高自己的客源量。每个酒店都有适合自己的模式，找到了适合自己的模式，才

能够发展壮大。

酒店管理合同这种委托管理经营模式一方面实现了酒店所有权和酒店经营权的分离，从而为那些资本雄厚但缺乏酒店管理团队和技能的酒店业主投资新建酒店提供了机会，另一方面也为酒店管理公司创造了一个低成本拓展其资源网络和市场份额的良好模式的，因此其在市场占有份额较高，往往为品牌酒店推广所采用，本文酒店管理合同基于此种模式进行分析。

酒店管理合同是属于委托代理关系的公司制度安排。通过酒店业主与酒店管理公司签署管理合约来约定双方的权利、义务和责任。酒店业主雇用酒店管理公司作为自己的代理人，承担酒店经营管理职责。作为代理人，酒店管理公司以酒店业主的名义，拥有酒店的经营自主权，负责酒店日常经营管理，定期向酒店业主上交财务报表和酒店经营现金流，并根据合同约定获得管理酬金。酒店业主为酒店提供土地使用权、建筑、家具、设备设施、运营资本等，并根据合同约定承担相应法律与财务责任。酒店管理合同的核心为酒店业主与酒店管理公司签订的管理合约，它是双方权利与义务得以实现的保证。

酒店管理公司是出现在酒店管理合同经营模式中的一种企业制度安排，是以其或其关联公司公开注册并拥有知识产权的酒店系列品牌、管理体系、营销体系为主要依托，向受托管管理的酒店进行管理输出和品牌输出，从而获得经济价值和品牌价值的经济组织。酒店管理公司是管理要素演进与专业化分工的产物，它使委托代理关系由企业对个人转向企业对企业，促进酒店所有权与经营权的进一步分离，并使酒店业主与酒店经营者的委托代理关系进一步深化，它的出现是酒店市场发展成熟的重要标志。

一方面，对于一般酒店业主来说，由于其缺乏酒店经营管理的经验，对酒店的运作及行业管理了解有限，加之酒店管理合同文本的复杂性，业主聘请有经验的专业顾问和律师协助参与管理合同及相关协议的谈判、修改及审阅，为业主提供商

业、法律及实践操作的建议和意见,为保护业主利益以及帮助业主了解行业管理,从而达成一份兼顾业主与管理公司双方利益的;另一方面,作为提供管理合同范本的酒店管理公司也需要聘请前述相关专业人士,参与酒店酒店管理合同基相关协议的谈判、修改及审阅,将管理合同等文件中难以理解的部分向业主做出合理准确的解释,以便谈判能高效准确地进行。

## 第二节 酒店管理合同

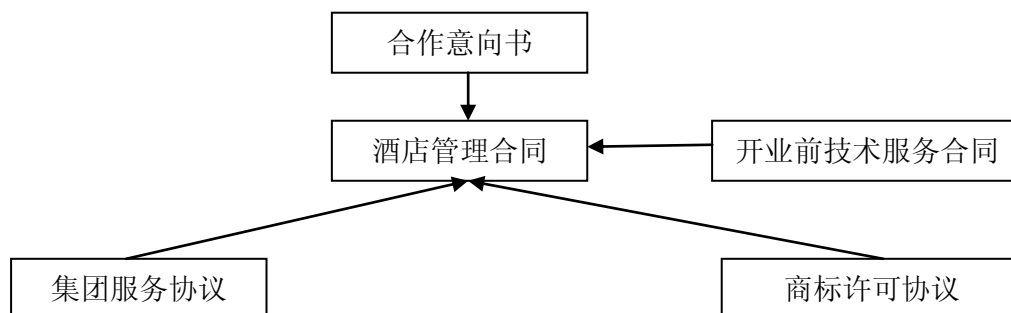
**2.1** 根据《酒店管理公司管理暂行办法》第九条之规定：管理合同是明确合同双方责、权、利的基本法律文件。为维护合同双方的正当权益，明确双方的责、权、利关系，避免由于合同签署不当而引起纠纷，本办法在附件中提供了推荐性的酒店管理公司合同范本。酒店管理公司与酒店签定的合同一般应具有以下条款：

- a) 合同双方的全称、法定营业地址、法人代表姓名及国籍；
- b) 合同应注明经营方式、经营目标；
- c) 合同双方的责、权、利；
- d) 合同应明确管理费用的提取办法和管理人员的工资、福利、保险等事项；
- e) 合同的转让和变更、解除和终止；
- f) 违反合同的责任，发生纠纷的仲裁，违约赔偿的数额；
- g) 合同使用的文字及其效力。

**2.2** 一般来说，酒店特别是国际五星级酒店委托管理项目基本包括以下几个合同或文件：

- a) 商务条款
- b) 开业前技术服务协议
- c) 酒店管理合同
- d) 商标许可协议
- e) 国际服务协议

这些合同或文件之间的关系可以用下图表示：



在上述合同框架体系中，合作意向书、酒店管理合同、开业前技术服务协议是酒店管理必备的基本文件，商标许可协议、集团服务协议等有些会在酒店管理合同中一并约定，有些单独签订相关合同。除合作意向书外，其他的文件或合同均为关联合同，一个合同终止会导致其他关联合同的终止。

酒店管理协议是系列协议和文件中最重要、最核心的协议，是合作意向书、商标许可协议、集团服务协议等合同和文件的基础，并与其他文件形成关联协议，管理协议提前终止或届满的，其他协议一般同时终止或届满。

**2.3** 酒店管理协议一般都非常复杂、条文繁多，而且管理公司提供的格式版本对管理公司的保护性条款及免责事由较多，格式版本核心内容一般为：

- a) 酒店管理公司被授权以酒店业主的名义代表酒店业主运营、管理酒店，并为酒店业主负责；
- b) 作为业主代理人，运营商从产自该物业的现金流中以业主的名义支付营运费用，保留管理酬金，将剩余的现金流移交给业主。业主提供该接待物业，包括土地、建筑物、家具、固定资产、设备和营运资金，并承担所有的法律和财务责任；
- c) 酒店管理合同的基本概念由以下三部分组成：第一，酒店管理公司有独家经营管理酒店的全权，而不受业主的干扰；第二，业主支付一切经营费用和财务费用，并承担所有权风险；第三，除重大疏忽或欺诈行为之外，酒店管理公司的行为受业主保护。

根据上述的基本概念，酒店管理公司承担酒店经营管理的全部责任，业主承担全部财务责任。因此，业主往往认为自己处于极为不利的地位，他们将自己酒店的全部经营管理权交给了酒店管理公司，却没有足够的权力影响酒店管理公司的行为。另一方面，酒店管理公司则宣称他们受业主的雇用，为业主服务。业主的干扰会削弱他们为业主提供有效服务的能力。他们代替业主经营管理酒店，是他们在创造经济价值，而不是业主在创造经济价值，而最终受惠者是业主。故该合同谈判中双方经常要多次磋商才能对管理合同的商业条款和法律条款达成共识。

## 2.4 酒店管理公司和业主主要权利义务

### 2.4.1 酒店管理公司权利及义务：

- a) 选择、雇用、解雇、监督、指导、培训及委任业主的所有从事酒店经营管理工作的员工。
- b) 制订所有价格和房价细目表，负责酒店所有服务项目营业收入或任何形式的其他收入的收款工作。
- c) 制订适当的会计制度，保存簿记记录，以业主的名义支付酒店经营中产生的一切费用。
- d) 经业主批准，谈判并签订酒店内店铺、办公室或大厅场地的租赁合同，获得并授予特许权。
- e) 用业主的名义申请、获得并保持所有必需的许可证和执照，由业主支付费用。
- f) 经业主同意，谈判所有服务合同。
- g) 代表业主购买酒店经营活动所需的物料、物资和设备。
- h) 计划、准备并实施酒店的广告和促销方案。
- i) 编制酒店年度预算(营业预算、重置预算、资本支出预算等)，并报业主审批。
- j) 进行或促使业主进行所有必要的修理、重置和改造。
- k) 合法经商，全面遵守法令和法规。
- l) 如果是连锁或品牌酒店管理公司，要提供酒店联号的商号，准许业主的酒店使用预订体系。

### 2.4.2 业主的权利及义务：

- a) 提供酒店物业、设备、家具、固定装置、存货、流动资金、重置准备资金。  
如果适用，还需提供连环式销售协议或特许经营协议。
- b) 如果流动资金降至规定数额之下，要补足流动资金。
- c) 授予酒店管理公司代表业主，以业主的名义，为了业主的利益而从事监督、指导、控制酒店经营管理工作的独家全权。

- d) 不干扰酒店管理公司监督、指导、控制酒店经营管理工作而进行的一切活动，也不对酒店雇用的人员发号施令。
- e) 承认酒店所有员工包括总经理，是业主独家雇用的。员工工资、薪金和酒店运营费用由酒店管理公司确定，但由业主支付。如果酒店管理公司从自己的工薪表发放员工工资，可得到业主的补偿。
- f) 承担最低限度火灾保险、一般责任保险、员工恤养保险、雇主责任保险、财产保险等，无论酒店管理公司有何疏忽，不论酒店遭受任何损失，都不应使酒店管理公司利益受到损害。
- g) 用基本管理费和奖励管理费酬报酒店管理公司。
- h) 按比率支付酒店管理公司的中央服务系统费用，包括广告、区域办公室费用、集中预订系统费用、财务和信息系统、采购系统、教育和培训系统费用，支付酒店管理公司派往业主酒店工作的职工差旅费和生活费。
- i) 如果业主在合同期内出售酒店物业，应给予酒店管理公司购买酒店物业的优先取舍权或优先报价权。

在不同的管理合同中，合同期限因业主和酒店管理公司的讨价还价能力不同而有所差别。品牌酒店管理公司通常要求 15 至 20 年的合同期限；独立酒店管理公司的合同期限从 1 年到 10 年不等。在对方未履行某一实质性条款时，业主和酒店管理公司均有权终止合同。在业主不能偿还债务，登记破产或出售酒店物业时，酒店管理公司可以中止合同。在酒店管理公司登记破产、证实有重大过错、疏忽或欺诈，或不能达到合同中约定的营运绩效水平时，业主可行使合同终止权。当然，如果双方一致同意，也可以在任何时候终止合同。

## **2.5 酒店管理协议的谈判要点**

### **2.5.1 明确管理费用的标准**

管理费用的标准确定是业主和酒店管理公司谈判的核心，也是双方洽谈最早的商业条款，管理费一般分为基本管理费和奖励管理费。基本管理费是酒店管理公司

针对酒店总收入所收取的费用，即基本管理费=酒店总收入 x 百分比，由此可以看出，决定基本管理费数额大小的因素取决于两点：总收入和百分比。除总收入的具体数额需要实际运营中确定外，总收入的范围和百分比大小通常是业主和酒店管理公司协商的重点。

在酒店管理协议中对总收入做一个精确的界定难度很大，通常的管理协议的定义部分会尽量明确总收入的定义范围。如总收入是根据统一会计制度，酒店销售的所有进款、营收、所得和收益，不论是现金还是信用卡收入。

“总收入”应当包括但不限于：房间和套房出售和出租的收益，提供食品和饮料、酒店服务（如客人洗衣、通讯、室内娱乐、外部餐饮提供）的收益，酒店外部酒店运营和管理的收入，从零售经营商得到的租金收入（不包括这些零售经营商的收入）、停车场收费、外汇兑换佣金、酒店经营的店铺的收入和停工损失保险的收益，但不包括所有的增值税、消费有关税项和流转税、占用税、住宿费或旅店税及其他行为税、员工所获礼赠、客户的返点、保险收益（停业损失保险除外，该保险全部收益计入总收入）、银行或融资机构贷款和任何再融资贷款、存入家具装置及设备准备金的金额、并非在常规业务中所获得的财产销售收益以及征用收益。

百分比的确定一般与管理公司的水平、政策及对业主酒店项目的判断有关。一些管理公司会因酒店项目非常具有前景而适当降低管理费，一些管理公司因为不直接收取商标许可费用等而适当提高管理费。

### 2.5.2 确定家具、装置及设备（FF&E）及储备基金

家具、装置及设备（FF&E）是指依据《酒店业统一会计制度》在建设和经营酒店方面惯常使用的家具、陈设、固定装置、装置、装饰及设备等一些资本化的物件。对于家具、装置及设备储备基金的提取和使用，也经常是管理合同当中业主和管理公司谈判的焦点。如何既能保证当酒店需要进行修缮时有充足的资金可以使用，同时又能兼顾到当家具、装置及设备储备基金中的资金不需要使用时业主自由支

配，避免资金的占用和闲置，是业主和管理公司在管理合同谈判中的核心问题。

如管理协议中约定储备基金：业主每月应在经营资金中预留一部分现金，作为用于公寓 FF&E 更换和改进的储备基金（以下简称“储备基金”），酒店管理公司应将储备基金以业主的名义存放在一个单独的计息利息的银行帐户，并本协议约定使用。除非有其他约定，在第一个财务年度分配存与储备基金的数额应是当月总收入的[ ]%，在第二个和第三个财务年度分配存与储备基金的数额应是当月总收入的[ ]%，在第四个财务年度分配存与储备基金的数额应是当月总收入的[ ]%，在本协议期限内接下来的每个财务年度分配存与储备基金的数额应是当月总收入的[ ]%（以下简称“储备基金分配”）。储备基金所得的利息应加入储备基金中，但不能充抵本应分配存与的基金数额。如果某数额的储备基金在某一财务年度没有花费，该数额应累积到将来的财务年度花费，但任何这样的金额应不能充抵后续财务年度的储备基金分配。酒店管理公司应有权从储备基金中提取任何数额的资金用于进行酒店管理公司认为有必要的 FF&E 的更换和改善，以维持公寓符合经营标准的要求。储备基金一般分配应不被视为营业支出。

### 2.5.3 酒店经理的任命、罢免和薪酬待遇

酒店经理的安排为酒店业主与酒店管理公司首先要面对和解决的关键问题。一方面酒店总经理是与业主直接签订劳动雇佣合同的，另一方面酒店管理公司履行管理合同中规定的管理，通常情况下，酒店总理由管理公司向业主推荐，这也是品牌酒店管理公司的资源优势，由业主进行审批。未避免管理公司担心业主无限制地滥用其审批权力，任意否定管理公司推荐的酒店总经理人选，因此一般管理公司对业主的审批权也进行限制。

通常做法是，管理公司向酒店业主推荐酒店总经理人选，由业主审阅其背景资料并进行面试，如业主满意则予以任命，如业主提出异议，则酒店管理公司通常会继续提出新的人选由业主去面试，通常在业主不赞成任命的情况下，该等选拔程

序应继续进行至第二或第三轮候选人（如有必要），但经营人选派的第三轮候选人不得被拒绝。

为了保障经理的能力和水平，管理公司会为其委派到业主酒店的酒店总经理制定相对优厚的薪酬福利标准，但薪酬和福利的承担者是业主，通常该标准是品牌管理公司根据品牌的标准确定，但每年经理的薪资标准是通过年度预算由业主审批的。且一般酒店经理可以允许总经理和他的家庭在公寓内拥有适当的住所，除非业主自负费用在公寓的附近为总经理和他的家庭提供适当的住所。若业主可以替换总经理，酒店管理公司应在合理的时间范围内遵守此要求，但一般相关费用由业主承担。一般品牌酒店会特定间隔轮换酒店总经理是经营人，但酒店管理公司应在做出此种替换之前和业主商讨并取得业主书面同意，并合理的考虑业主的利益。

#### 2.5.4 财务审批权

一般酒店的总经理和财务总监由管理公司推荐，由业主任命；酒店副总经理和财务副总监由业主推荐，由管理公司任命。在涉及公司一定数目的酒店支出的，业主一般要求付款必须经管理公司代表（一般为总经理或财务总监）和业主方代表（一般为酒店副总经理和财务总监）进行双签，同时在签署涉及一定金额以上的合同或重要合同之前也需要上述双方人员联合签署。

如约定所有从经营和管理酒店所收到的现金（包括所有周转资金和业主提供的其他资金以及开业日公寓所拥有的所有资金）营业帐户和储备基金的授权签署人应为“A”签署方和“B”签署方共同签署，其中酒店总经理或财务总监（作为“A”签署方），和酒店副总经理或财务副总监（作为“B”签署方），与酒店相关的任何支出均应经上述 A 方和 B 方签署后方可执行。

#### 2.5.5 年度预算

在酒店管理协议中，管理公司每年都应当制定一份年度计划供业主批准，年度预

算中应当包含的内容十分广泛，一般品牌酒店的年度计划及年度预算都非常详细，业主在签订管理合同之前可以要求管理公司提供其所管理的其他酒店的年度预算格式版本作为参考。一般情况下，管理公司要求在上一个营业年度结束前一个月或更近的时间提供年度预算，而业主则希望管理公司尽早提交年度预算，这样其在审批时有更多的时间审阅修改和审批。这使得双方在期限上需要充分协商和一定妥协，以达到双方都可以接受的期限。

#### 2.5.6 业绩考核

酒店业绩考核是业主酒店管理公司在酒店管理合同的谈判的焦点之一，其是业主与酒店管理公司之间的利益平衡的体现。目前主要有以下两种方式：

一是以实际营业毛利完成预算中营业毛利数额的百分比考核管理公司是否达标；二是以 **RevPAR** 作为衡量酒店客房经营水平的一项重要指标来考核管理公司的业绩。

营业毛利考核，主要考核的是营业毛利是否完成年度预算中营业毛利预算值得百分比，根据双方的谈判结果一般在 70%至 95%之间，数额越高也即对管理公司的要求越高。一般约定从某个营业年度开始起的连续两个营业年度内如果营业毛利率低于一定比例的，则业主有权解除合同。若更为严格一点的要求，会约定在任意三个营业年度中有两个营业年度低于一定比例的，则业主有权解除合同。

**RevPAR** 是指“平均每间可供出租客房收入”，等于客房收入÷可供出租客房数。

**RevPAR** 更能准确而科学地反映酒店客房的经营活动，更能精确反映酒店的经营情况。如果业主与酒店管理公司同意使用 **RevPAR** 作为对业绩的考核，一般需要选取几家同类竞争的酒店作为比较和参照的指数。

#### 2.5.7 争端解决

酒店管理协议中一般会约定一些争端由双方指定的专家解决，类似于第三方调解，

该解决的决议，一般若不存在违反合同法关于合同无效和可撤销的规定，基本就会得到法院的支持。

酒店管理协议中最常用的管辖一般是约定商事仲裁，商事仲裁可以有效地保护业主和管理公司双方的商业秘密和商业信誉，最常见的约定“因本协议或本协议的违约、终止或无效引起的或与此有关的任何争议、争论或索赔，任何一方均可提交中国国际经济贸易仲裁委员会（CIETAC），并依据该仲裁委员会的仲裁规则在北京进行仲裁解决。”

还有法律适用问题，一般管理协议业主还是应当坚持适用国内法律，用中文进行裁决。

## **2.6 酒店管理合同的特点**

2.6.1 在其它的酒店经营模式中，酒店运营商也承担酒店运营的部分风险，而酒店管理合同则完全不同：在酒店管理合同中所有的经营风险由酒店业主承担，而酒店运营商只承担酒店日常经营管理职责。近年来酒店债权人介入酒店管理合同的情况日益增多，酒店债权人为了确保贷款投入效益，以至对于某些酒店而言，获得著名酒店管理公司的酒店管理合同已经成为取得贷款的必要条件之一，有些酒店管理合同也对酒店借贷方的利益做出了安排。

2.6.2 在此不平衡的风险分担安排之外，酒店管理合同的独特之处在于，其隐含了酒店业主和酒店管理公司之间的利益冲突，因为双方利益的着眼点是完全不同的：酒店业主的主要目标是酒店长期的经济收益、酒店物业的升值和酒店竞争能力的提升。酒店业主的直接利益在于，酒店必须盈利，因为酒店业主将独自承担酒店亏损的风险。从财务角度来说，酒店业主的首要之务就是从酒店产生足够的经营现金流用来支付酒店贷款和经营成本，从而提升其投资回报率。另一方面，酒店管

理公司的主要目标是酒店产品的市场份额、管理酬金和最大的酒店管理权限。其作为酒店运营商的首要之务是产生尽可能多的管理酬金，提升酒店连锁品牌的声誉和利益，从而提升其品牌价值。

2.6.3 酒店管理合同为酒店业主和酒店管理公司双方创造了一种长期的合作关系。从其平衡双方利益的特点出发，任何一方都不可能从偏向单方利益的合同中长期获利。酒店管理合同过于偏重一方的利益将不可避免地导致冲突，经常会升级到成本高昂的法律诉讼，或在合同期结束前就提前中止。因而，就长期而言，只有一个平衡的、兼顾各方利益的酒店管理合同才能更好地服务于酒店业主和酒店管理公司的利益。

2.6.4 酒店管理合同的特殊之处还在于，没有一个能够完美平衡酒店管理公司和酒店业主利益的、标准的酒店管理合同范本，从而使每一个酒店管理合同的个案都能恰如其分地体现酒店业主和酒店管理公司的需要。因为在每一例个案中都有众多的不同因素需要考虑：酒店的类型和规模、所处地段、总投资成本融资结构、酒店产品的市场细分情况、酒店管理公司的规模、酒店管理公司提供的服务，等等。除此之外，管理合同的每一个单独的条款都应放到整个管理合同的范围来考察：如果一方在其所关心的一个特定的条款上处于劣势，则另一方在另外一个关键条款将为此做出让步，以求得双方利益的相对平衡。

要想致力于达成一个平衡各方利益的管理合同，最好的途径就是双方都要试图理解另外一方的主要利益所在。只有当酒店业主和酒店管理公司都清楚对方在哪些方面不可能做出让步或妥协，双方才有可能达成一个双赢的管理合同。更进一步说，双方都应确信，所有对方关注的特定事宜已经在合同谈判过程中得到了体现并最终包含在协议中。

### 第三节 合作意向书

当业主和管理公司就酒店项目达成初步合作意向是，双方特别是酒店管理公司会在酒店管理合同正式谈判之前签署一份合作意向书，将基本的主要的商业条款确定下来。

#### 3.1 合作意向书的主要内容

一般主要包括：

- a) 品牌：约定授权业主酒店项目所使用的酒店品牌。
- b) 管理期限：业主委托管理公司管理酒店的期限，一般采取一个固定期限加一个延展期。
- c) 酒店管理费：管理公司根据管理协议提供的服务的报酬，标准一般为：基本管理费按酒店总收入（Gross Revenue）的一大比例收取，奖励费一般根据酒店营业毛利润（Gross Revenue Profit Ratio）按总经营毛利润的一定比例授权。
- d) 业绩考核：如自第[]个营业年度起，如管理公司连续[]年未达到某个考核标准的，业主有权终止管理合同。
- e) 商标许可使用费：约定业主使用授权商标及支付的商标许可费用。
- f) 技术服务费：为酒店的设计和装修管理公司的品牌标准，管理公司提供技术协助服务，业主支付相应技术服务费。
- g) 发展限制：业主对管理公司或其关联公司在一定时间地域范围内投资、开发、经营管理、租赁或者授予第三方许可使用品牌酒店有一定的限制。
- h) 保密条款：除非应法律要求或实现征得另一方书面同意，否则双方在任何时候都对合作意向书的内容保密。
- i) 排他性条款：一般约定业主和管理公司在一定期限内排他性的谈判，不得与第三方进行谈判。

合作意向书一般约定，除保密条款、排他性谈判条款外，意向书不具有法律约束力，具体以酒店管理协议和相关协议约定为准。

### **3.2 合作意向书谈判要点：**

合作意向书目的在于确定双方合同和为今后协议打下基础，一些品牌酒店管理公司会将其所收取的费用等在此进行固定，而业主在初期谈判时对品牌管理公司及相关服务的标准及运作尚未了解，很难据此判断应当给予的各项费用的标准。故建议合作意向书中仅需要确定双方已达成的基本的商业条款，其他复杂情形的条款则建议在今后的合同中进一步确定，以推进谈判的进一步进行。

## 第四节 商标许可协议

**4.1** 酒店委托管理模式不同于酒店特许经营模式之处在于，酒店委托管理模式中管理公司不但输出酒店品牌而且直接参与酒店管理，酒店特许经营模式中品牌酒店集团仅仅输出酒店品牌，而不参与酒店办理。品牌酒店集团十分注重对其知识产权的保护，所有商标许可协议对酒店商标的授权及使用范围作出严格的约定。所以在酒店管理合同系列合同中商标许可协议的谈判管理公司一般不会接受业主对该协议作出较大修改，业主应当在商标许可协议中利用自己的谈判地位争取对自己较为有利的条款：

### 4.2 品牌许可协议的谈判要点

#### 4.2.1 业主方

- a) 重视商标注册证明文件或者商标许可使用授权文件。业主应当确认许可人在中国大陆拥有商标或者许可人与商标注册所有人签署的主许可协议，由注册所有人独家许可在中国使用商标并在中国许可第三方使用商标，确保授权商标的合法性和有效性，如果商标许可协议不是由商标持有人直接与业主签署的，业主应当要求管理公司或许可人出具商标许可文件并作为该协议的附件，以保证授权来源的正当和合法。
- b) 重视商标许可协议的备案。根据《商标法》第 40 条第 3 款规定，商标使用许可合同应当报商标局备案。故签订商标使用许可协议后应当在法定期限内向商标局备案，商标局将在《商标公告》上刊登商标使用许可合同备案公告。
- c) 商标许可的限制。如在酒店管理协议和酒店管理协议生效日后的协议有效期内的首个[ ]年的完整财务年度内，未经业主事先书面同意，商标许可人不得在限制区域内投资、开发、经营、管理或租赁或授予第三方许可使用注册商标的酒店、酒店或公寓。

#### 4.2.2 商标许可人

- a) 明确授权商标使用的范围及权限。商标许可人授予业一般授权业主在与酒店名称、经营、促销和营销相关活动中使用商标的非独占性的许可，并对许可使用进行限制，如不允许业主对商标授予任何再许可；业主不得直接或间接使用相似或相近似商标或提出相似或相近似的任何名称和标识的申请等。
- b) 期满易耗品的约定。一般商标许可人要求协议终止或其期限届满的，业主应立即停止使用商标标记和外观，并应停止在内外部标识、文具、营业设备和存货、小册子和其他促销资料上使用显示商标的所有标记、符号牌、出版物、图章和其他标记，对于无法清除商标等知识产权的前述物品，协议终止前已购入的带有品牌标志的前述物品一般业主继续使用直至消耗完毕或由持有人按购入价回购。
- c) 期限中商标许可协议与酒店管理协议的期限应当保持一致。如果一方违反了酒店管理协议导致管理协议被终止的，守约的一方有权以书面通知的方式以即时效力终止协议。如果任一酒店管理相关协议因任何原因（开业前技术服务在完工日后届满的情形除外）而终止，商标许可协议应随之自动终止，本协议之终止应于该酒店协议终止生效日生效。
- d) 管理费的收取。商标许可人一般收取酒店总收入的一定比例作为商标许可使用费，也有商标许可协议中不收取商标使用费由管理公司通过管理费的方式收取。

## 第五节 集团服务协议

**5.1** 根据集团服务合同，管理公司或其关联公司应向业主提供中央服务、中央客房预订服务、国际广告服务、市场和营销服务、客户服务等，业主支付提供集团服务费，集团服务费一般按酒店总收入的一定比例收取。无论是否签订单独的集团服务协议，品牌酒店管理公司向酒店提供的集团服务大致是相同的。

**5.2** 集团服务主要包括以下内容

- a) 中央服务：规划、政策制定和监控落实经营标准，对总经理和财务总监进行支持、指导和监督，对酒店人力资源部门、IT 部门进行支持、指导和监督；对全部经营性事务的一般性指导和一般性咨询。
- b) 国际营销服务：管理公司或关联公司为品牌酒店提供国际性或区域性的营销服务，包括广告宣传、市场推广、会议等服务。
- c) 中央订房服务：通过集团公司或管理公司的酒店预订系统、中央分销系统、第三方订房等为酒店提供中央订房服务
- d) 客户服务：酒店集团提供各自忠诚客户并向授权业主酒店提供此服务。

**5.3** 集团服务协议谈判要点

- a) 业主方应当明确集团服务协议的范围。业主应当在集团服务协议中明确集团服务所能提供的集团服务的内容、提供的形式以及效益。
- b) 集团服务收费：业主一般被收取集团服务费、国际服务费按酒店收入的一定比例收取。开业前酒店管理公司或关联公司一般已收取业前集团服务费。前述费用的标准及支付方式亦是业主与管理公司谈判的焦点。

## 第二章 酒店融资/Hotel Financing

### 第一节 十大融资工具/平台

- 1.1 私募资本融资 (PE/VC):** 开发商以股份有限公司的主发起人身份, 向社会定向招募投资人入股, 共同作为发起人, 形成资本融资。开发商也可以先成立自己绝对控股的有限责任公司或股份有限公司, 再向社会定向募股, 以增资扩股的方式, 引入资本金。
- 1.2 银行信贷:** 项目信贷一般要求自有资本投入 25%以上, 可以向银行贷 75%。开发商可使用以下资产作为抵押或质押: 土地使用权、相关建筑物的所有权、开发经营权、未来门票或者其他收费权等等。
- 1.3 股票融资:** 发行股票筹集的资金属于企业的资本金, 它没有到期日, 不必偿还本金, 可为企业提供长期稳定的资金来源。而且普通股股利没有限定支付的条件, 不存在无法偿还的风险; 优先股股利也可以累积, 当企业经营不佳时, 可以留待以后支付, 以缓解企业现金支付的困难, 因而财务风险较小。

股票融资是指资金不通过金融中介机构, 借助股票这一载体直接从资金盈余部门流向资金短缺部门, 资金供给者作为所有者(股东)享有对企业控制权的融资方式。这种控制权是一种综合权利, 如参加股东大会, 投票表决, 参与公司重大决策, 收取股息, 分享红利等。

股票融资具有以下几个特点

- a) 长期性。股权融资筹措的资金具有永久性, 无到期日, 不需归还。
- b) 不可逆性。企业采用股权融资勿须还本, 投资人欲收回本金, 需借助于流通市场。
- c) 无负担性。股权融资没有固定的股利负担, 股利的支付与否和支付多少视公司的经营需要而定。



[2010 年 10 月，7 天连锁酒店集团（下称“7 天”）在北京宣布第三轮融资已经顺利完成，国际金融投资机构英联投资、华平基金联手向 7 天投资 6500 万美元（约合 4.4 亿元人民币）。英联投资中国区总裁林明安表示，英联此次逆市注资 7 天，除了受到 7 天优异的盈利能力、快速成长性率等方面的吸引外，还对 7 天的经营理念和团队管理能力非常认可。“7 天”CEO 郑南雁也对记者表示，市场经济低迷更助于经济型连锁酒店春天的来临。]

- 1.4 债券融资：**债券发行费用较低，且利息率一般低于股票股息率，债券的利息列入费用项目，可抵减所得税。因此，债券资金成本低于股票；而且对比其它负债，如银行借款、商业信用等，可获得期限较长、数额较大的资金来源。同时，有的债券可以提前收回，使企业保持较灵活的资金结构。开发前景较好的旅游项目的开发商可以通过发行旅游债券，将所筹集资金用于项目基础设施和开发建设，以项目产生的门票等各项收入来还本付息。

债券融资具有以下几个特点

- a) 短期性。债务融资筹集的资金具有使用上的时间性，需到期偿还。
- b) 可逆性。企业采用债务融资方式获取资金，负有到期还本付息的义务。
- c) 负担性。企业采用债务融资方式获取资金，需支付债务利息，从而形成企业的固定负担。
- d) 流通性。债券可以在流通市场上自由转让。

- 1.5 租赁融资：**租赁融资的筹资环节大大减少，所需手续简单，省了许多繁琐的审批手续。尤其是筹资费用低是这一方式的显著优势。旅游项目可以采用的租赁融资途径有：设备租赁、资产租赁、土地租赁、房屋租赁。

- 1.6 产权融资：**旅游开发商主要考虑产权融资途径是发展产权酒店。产权酒店的概念是开发商将酒店的每间客房分割成独立产权出售给投资者，投资者一般并不在酒店居住，而是将客房委托酒店管理公司，同意出租经营，并获取年度客房利润分红，同时获得酒店管理公司赠送的一定期限免费入住权。
- 1.7 整体项目融资：**如迪斯尼公司等进行项目的规划，公园的建设、营销和运营，在特许期满后,转给中国有关部门继续经营管理，这样我们获得了重要旅游项目的资金，又学到了世界最先进的旅游项目运营管理方法，同时借助投资方广泛的国际营销渠道，吸引大量国际旅游者到中国旅游，可谓一举多得。
- 1.8 政策支持性融资：**国家政策支持包括：a)旅游国债项目；b)扶贫基金支持；c)生态保护项目；d)文物保护项目；e)世界旅游组织规划支持；f)国家及省市旅游产业结构调整基金。
- 1.9 商业信用融资：**若开发规划有足够吸引力，开发商有一定信用，开发中的工程建设，可以通过垫资方式进行。一般情况下，工程垫资可以达到 30%—40%，若有相应的垫资融资的财务安排，垫资 100%也具有可能性。商业信用可以表现在很多方面，若开发能与开放游览同步进行，则可对旅游商品、广告宣传、道路建设、景观建设等多方面进行商业信用融资。
- 1.10 信托融资：**新的《信托法》出台以来，信托投资公司已经拥有了很大的运作空间。旅游酒店地产开发商可以把即将开发的旅游项目打包，通过信托凭证，向社会集资。

## 第二节 存托凭证（ADR）

### 2.1 美国存托凭证（ADR）

美国存托凭证（American Depositary Receipt, ADR）是现在媒体报道中常见的一个金融术语，又译为美国预托证券。美国存托凭证代表可在美交易的外国公司股票的所有权，多数非美公司在美国上市均通过美国存托凭证方式实现。美国存托凭证允许美国投资者不通过跨境交易即能买卖外国上市公司股票，其一律以美元计价，并以美元形式支付股息。由于目前国内的财经报道喜欢装神弄鬼，故意把简单的事情说的很复杂，以标榜自己的“专业”，使得很多投资者朋友对美国存托凭证等不熟悉的金融品种产生了神秘感。本节通过论述美国存托凭证的起源、种类、应用，使各位投资者对其有初步的了解，破除对 ADR 的神秘感。

#### 美国存托凭证（ADR）的起源

美国存托凭证（ADR）的起源 1927 年，摩根银行首先发明了存托凭证，其目的是规避当时英国法律不许本国企业在海外登记上市的规定，方便美国投资者投资和交易英国零售商 Selfridge 的股票。

#### 美国存托凭证（ADR）运作的三大主体

- a) 存券银行。美国存托凭证由位于美国的存券银行发行并作为市场中介。
- b) 托管银行。由位于上市公司所在国的托管银行保管其所代表的证券，并根据存券银行的指令领取股息，并向存托银行提供需要的信息。
- c) 存券信托公司。美国的证券中央保管和清算机构，负责 ADR 的保管和清算工作。

#### 美国存托凭证（ADR）的种类

一级 ADR（Level I）

一级 ADR 只能在柜台交易市场（OTC）交易，是最简便的在美上市交易方式。美国证监会（SEC）对一级 ADR 的监管要求也是很少的，不要求发布年报，也不要求遵从美国会计准则（GAAP）。一级 ADR，是以数量计占比最高的一类 ADR。

### 二级 ADR（Level II listed）

二级 ADR 要比第一级复杂地多，它要求向美国证监会注册并接受美国证监会的监管。此外，二级 ADR 必须要定时提供年报（Form 20-F），并服从美国会计准则。

二级 ADR 的好处是可以在证券交易所交易，而不仅限于柜台市场。

### 三级 ADR（Level III Offering）

三级 ADR 是最高一级的 ADR，美国证监会对其的监管也最为严格，与对美国本土企业的监管要求基本一致。三级 ADR 的最大好处是可以实现融资功能，而不仅限于在证券交易所交易。为了融资，公司必须提供招股说明书（Form F-1）。此外，这类公司还须满足公开信息披露要求，以 Form 8K 表格的形式向美国证监会提交。

此外，还存在一类名叫非参与型的存托凭证（Un-sponsored Shares），它只能通过柜台交易市场（OTC）交易，且无监管要求，是更低级的一种 ADR，但它不属于主流的 ADR 种类。

## 2.2 中国概念股

目前在美上市的中国概念 ADR 中，大家较为熟悉的有：7 Days Inn(7 天连锁)、中国铝业（ACH）、百度（BIDU）、东方航空（CEA）、中海油（CEO）、中国电信（CHA）、中国移动（CHL）、中国联通（CHU）、中国网通（CN）、华能国际（HNP）、中国人寿（LFC）、网易（NTES）、中国石油（PTR）、上海石化（SHI）、中国石化（SNP）、兖州煤业（YZC）、南方航空（ZNH）。

目前中国还有多如牛毛的在美国 OTCBB（Over the Counter Bulletin Board）市场上市的公司。OTCBB 是一个完全不同于纳斯达克的独立市场，它既不是纳斯达克市场，也不是其一部分或者所谓的纳斯达克副板。在 OTCBB 市场上市，并不能融到一分钱的资。

## 2.3 中国存托凭证（CDR）

国内投资者听说中国存托凭证一词是在中国移动（0941.HK）启动回归 A 股的计划时。由于中国移动是一家在香港注册的红筹公司，而中国内地当时并不允许境外企业在 A 股上市，于是中国移动就提出了中国存托凭证（CDR）的回归方式。中国移动希望以 CDR 方式回归 A 股主要是出于成本考量，如果在回归 A 股的同时要在内地设立一家新公司并配置一套董事会和管理层的话，成本方面是很不划算的。可能不少投资者对证监会为什么否决了这套方案存在疑问。由于境外公司在内地上市需要的做不少制度建设方面的事情，如果仅为中国移动的回归专门打造一套制度，会更不划算。

未来中国存托凭证（CDR）的面世将有望进一步完善中国内地多层次资本市场的建设，对国内资本市场国际化发展有重要的意义。但由于资本市场建设是一项立体的、系统的工程，所以中国存托凭证的面世还需要投资者等待时机的成熟。

综上，美国存托凭证（ADR）是一种在美国广为使用的适用于外国公司在美上市的解决方案。

## 第三节 股份兑现

### 3.1 股份兑现概念

创业是一个艰苦的长期过程，没有一个团队是永远的，创始人应当将兑现条款看作是一个整体协调工具：对 VC、共同创始人、早期员工以及后续员工。

VC 在决定是否投资一个公司时，通常最看重的是管理团队。一方面是管理团队的背景和经验，另一方面是保持团队的稳定和持续性。对于背景和经验，可以通过前期的尽职调查（Due Diligence）得到核实，而兑现条款（Vesting）则是保证团队的稳定性的一个有效手段。

兑现的概念其实并不复杂，一般来说，投资人都希望创始人和管理团队的股份及期权都要 4 年时间才完全兑现，就是说你必须待满 4 年才能拿到你所有的股份或期权。如果你提前离开公司，根据约定的兑现公式，你只能拿到部分股份或期权。

兑现条款对国内很多尚未融资的民营企业来说，不是很容易理解。主要原因是他们的企业都是有限责任公司，按照国内公司法，他们都不存在兑现问题，因为压根就没有股票和期权，创始人一开始就拥有了按照出资额对应的公司股权比例。但外资 VC 在以离岸公司的模式投资时，离岸公司在股份发行和期权授予方面的灵活性，就满足了 VC 对创始人和管理团队的控制。

### 3.2 股份兑现条款

#### 3.2.1 投资协议中典型的兑现条款如下：

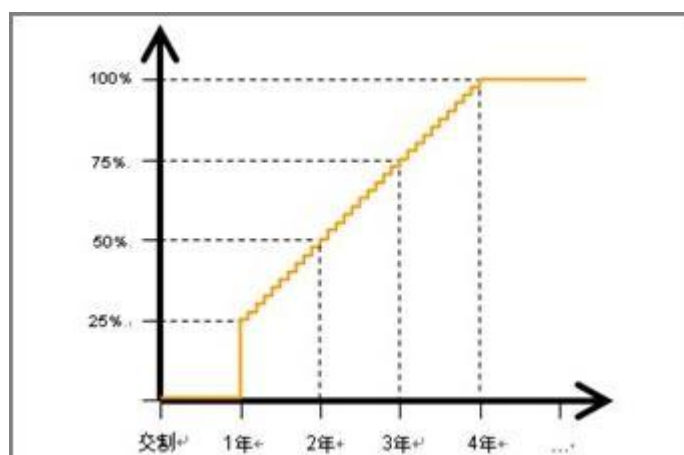
Vesting: All stock and stock equivalents issued after the Closing to employees, directors, consultants and other service providers will be subject to vesting provisions below unless different vesting is approved by the majority consent of the Board of

Director: 25% to vest at the end of the first year following such issuance, with the remaining 75% to vest monthly over the next three years. The repurchase option shall provide that upon termination of the employment of the shareholder, with or without cause, the Company retains the option to repurchase at the lower of cost or the current fair market value any unvested shares held by such shareholder.

The outstanding Common Stock currently held by XXX and YYY will be subject to similar vesting terms provided that the Founders shall be credited with [one year] of vesting as of the Closing, with their remaining unvested shares to vest monthly over three years.

3.2.2 股份兑现：在交割之后发行给员工、董事、顾问等的所有股份及股份等价物将遵从以下兑现条款：发行后的第一年末兑现 25%，剩余的 75% 在其后 3 年按月等比例兑现。公司有权在股东离职（无论个人原因或公司原因）时回购其尚未兑现的股份，回购价格是成本价和当前市价的低者。

由创始人 XXX 和 YYY 持有的已发行流通的普通股也要遵从类似的兑现条款：创始人在交割时可以兑现其股份的 25%，其余股份在其后 3 年内按月兑现。对于早期公司，VC 通常是要求 4 年的兑现期，其中第 1 年为“阶梯（Cliff）”兑现，其余 3 年每月兑现，到第 4 年末，全部兑现。如下图：



第 1 年为“阶梯（Cliff）”兑现，其余 3 年每月兑现

上图的意思就是：如果你在 1 年之内离开公司，你兑现不了任何股份。1 年之后，你可以兑现 25% 的股份（这就是“阶梯”），然后你开始按月在剩余的年限里（3 年）兑现剩余股份。比如你在投资交割 1 年半之后离开公司，你可以兑现你所有股份的 37.5%（ $25\% + 75\% \times 6/36$ ）。

股份持有人在离开公司后，他那些还没有兑现的股份通常由公司收回注销，这些股份不会重新分配。所有其他留守的股东都被反向稀释而增加股权比例，比如 VC、普通股东、期权持有人。对于没有兑现的期权，公司收回至期权池，可以继续分配给后续员工。

很多创业者不理解：为什么原来属于我的股份，VC 一旦投资进来，这些股份就需要几年时间才能拿回来，这些股份本来就是我的啊！

### 3.2.3 对于兑现条款，创业者要了解以下几点：

- a) 你的股份一开始就都是你的，在行使股东投票表决的时候，你可以按照所有股份都已兑现的数量投票。比如投资交割时创始人的股权比例是 70%（1000 万股），则在你离开公司之前的任何时候，都有 1000 万股股票的投票权；

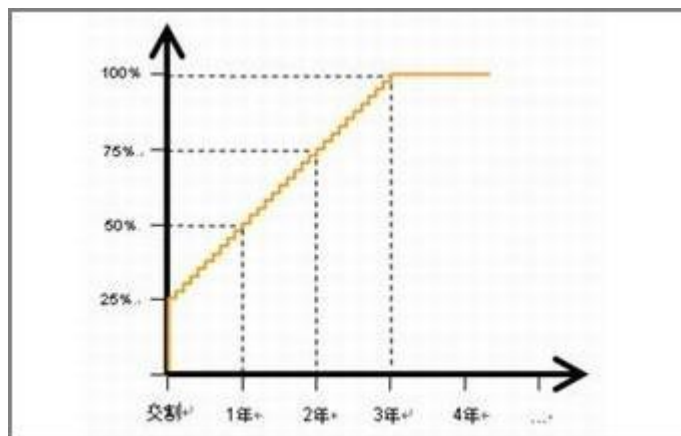
- b) 你在公司工作满 4 年之前，可以自由处置（如：出售）的股份数量不是全部，而是按照上述兑现条款约定已经兑现的数量。比如上述的 1000 万股，创始人在投资交割后 1 年半的时候，可以自由处置的数量是 375 万股；
- c) 兑现条款在 VC 投资之后，可以通过董事会修改，以应对不同的情况；
- d) 拒绝兑现条款会让投资人非常担心你离开公司，而这对于他们决定是否投资非常重要；
- e) 兑现条款对 VC 有好处，对创始人也有好处。如果公司有多个创始人，VC 投资后某个创始人要求离开，如果没有股份兑现条款，离开的创始人将拿走他自己全部股份，而 VC 和留下来的创始人将要为他打工。如果有股份兑现条款，所有创始人都会努力工作以拿到属于自己的股份。同样道理，员工的股权激励也需要通过兑现条款的方式逐步获得。

#### 3.2.4 谈判要点：

创始人要明白一个事实，随着时间推移，你对公司的贡献会相对越来越不重要，但是你每月兑现的股份数量却相对比较大。创始人通常在公司早期对公司的贡献最大，但是股份兑现在 3、4 年内都是平均的。一旦你对公司的贡献相对减小，公司的任何人都有让你离开的动机，同时取消你尚未兑现股份。所以，一旦 VC 发觉你在公司存在的价值与你尚未兑现的股份不匹配的时候，你就麻烦了。比如，VC 在第 2 年发现你对于公司而言，没有太多价值了，而你还有超过 50% 的股份尚未兑现，那 VC 最理性的做法就是：开除你，回购你的股份。所以，创始人要有所准备。

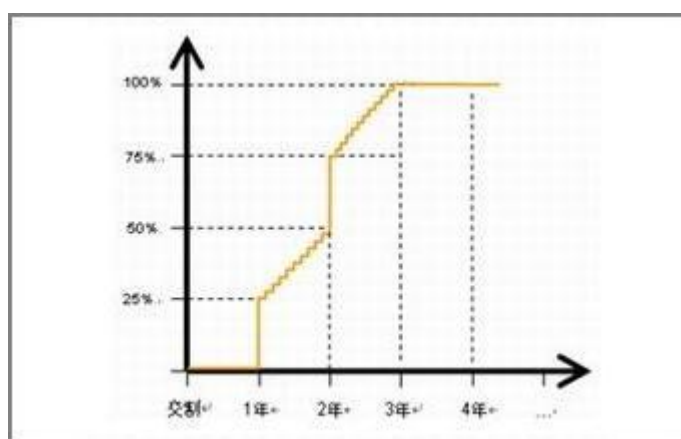
- a) 通常，公司回购未兑现的股份会被注消，这样的反向稀释会让创始人、员工和 VC 按比例受益。创始人可以要求公司不注销回购的股份，而将这些股份在创始人和员工之间按持股比例分配。这样要求的原因是离开公司的创始人所持有的尚未兑现股份是 VC 投资之前创造的，应该分配给创造这些价值的创始人和员工，而不是 VC。当然，也可以将回购的股份放入期权池作为取代者的期权。

- b) 争取最短的兑现期。考虑到创始人已经在公司工作了 1 年或更长时间，这些工作时间可以要求投资人给予适当的补偿。比如创始人可以要求在投资交割时，就获得其 1 年的兑现股份（25%），在未来 3 年兑现剩余股份。如下图：



创始人可以要求在投资交割时，就获得其 1 年的兑现股份

- c) 创始人要争取在特定事件下有加速兑现的权利。比如，达到某个经营里程碑指标时，获得额外的股份兑现；被董事会解职时，获得额外的股份兑现。额外兑现的股份数量通常是原定 1 年的兑现量，有时甚至是全部尚未兑现的股份。比如在经过 2 年，由于达到业绩目标，按事先的约定，你有权获得 1 年额外的股份兑现，则股份兑现如下图：



创始人要争取在特定事件下有加速兑现的权利

d) 如果公司在被投资之后，股份兑现期还没有结束就 IPO 了，那创始人自然拿到全部股份，这样也是 VC 所期望的。但是在目前的市场环境下，典型的早期公司需要 5 到 7 年才可能 IPO 退出，大部分的退出方式是被并购。通常来说，创始人在面临公司被并购时，会要求加速兑现股份。处理方式有两种：一是“单激发（Single trigger）”，即在并购发生时自动加速兑现；二是“双激发（Double trigger）”，即加速兑现需要满足 2 个条件（比如，公司被并购及创始人在新公司不再任职）。

3.2.5 目前比较常见的加速兑现是“单激发”额外兑现 25%-50%的股份，“双激发”额外兑现 50%-100%的股份。加速兑现不缩短兑现期，而只增加兑现股份数量，减少未兑现股份数量。相对而言，“双激发”应用得更普遍一些，而“双激发”中的另外一个激发因素（如创始人在新公司不再任职）也是可以谈判定义的。比如被无理由开除，或者创始人因合适理由离职。恰当的开除理由包括故意过失、重大过失、欺诈行为、违反合约等；合适的离职理由包括职位变更、薪酬降低、住址变远等。

具体的条款如下：

In the event of a merger, consolidation, sale of assets or other change of control of the Company and should an Employee be terminated without cause within one year after such event, such person shall be entitled to [one year] of additional vesting. Other than the foregoing, there shall be no accelerated vesting in any event.

在发生被兼并、合并、资产出售或其他改变公司控制权事件，并且员工在此事件后 1 年内被无故解雇，被解雇员工将有权获得 1 年额外的股份兑现。除此之外，任何情况下没有加速兑现。

创始人当然希望在并购交易时加速拿到全部股份，因为对方可能是长期的竞争对手，在新公司再工作几年来兑现所有股份可不是件愉快的事情。而 VC 则不希望加速兑现影响交易的进行，因为并购方通常也希望对创始人、团队、员工保持某

些持续的激励，因此他们有时候不愿意让所有股份兑现，或者他们重新设置新的股份兑现计划作为交易的一部分。

### 3.3 股份兑现的应用实例

公司发行 5,000,000 股，创始人甲、乙两人各持有 2,000,000 股，VC 持有 1,000,000 股，股权比例分别为 40%，40%，20%。其中，两位创始人股份的 20%（即 400,000 股）在公司设立时就兑现，公司以后不能回购。剩下 80%（即 1,600,000 股），分四年按月兑现（每年 20%，400,000 股）。

在 VC 投资后的第一年期间，尽管甲、乙两位创始人已兑现的股份只有 400,000 股，但仍然拥有全部股份（公司的 40% 比例，2,000,000 股）的投票权。

如果甲在一年后离开的话，他会拿到 1 年兑现的 20%，即 400,000 股，加上创始时拿到的 400,000 股，共 800,000。甲剩下未兑现的 1,200,000 被公司以象征性价格回购注销。公司总股份量变为 3,800,000。甲占有  $800,000 \div 3,800,000 = 21\%$ ；乙占有  $2,000,000 \div 3,800,000 = 53\%$ ；VC 占有  $1,000,000 \div 3,800,000 = 26\%$ 。

如果没有兑现条款约束的话，甲离开时会与乙及 VC 有很大的争执。甲会要求拿到自己全部的 2,000,000 股，而乙和 VC 当然会反对，他们当然不愿意为甲打工。

如果一年以后，乙的贡献或重要性比甲多，而最初甲、乙的股份分配是相同的。公司可以召开董事会，VC、甲、乙一起商量，把甲、乙双方还没有兑现的股份重新分配。甲、乙都会比较容易接受，因为已经兑现的股份不变。而且如果一方不接受的话，离开公司，也有一份明确公平的已经兑现的股份。

### 3.4 总结

尽管股份兑现条款常常是创始人和 VC 谈判的热门话题，但这个条款其实对于双方都是有某种程度的好处。它是一个很公平的方法，因为创业是一个艰苦的长期过程，没有一个团队是永远的，创始人应当将兑现条款看作是一个整体协调工具：对 VC、共同创始人、早期员工以及后续员工。

## 第四节股份回购

### 4.1 股份回购权

股份回购权（Redemption Right）就是 VC 在特定的条件下，可以要求公司购买他们持有的股票。根据调查，从 2005 年至 2007 年的 VC 投资案例中，超过 1/3 的案例包含股份回购条款。

风险投资最终一定要实现对投资项目的退出，并尽力获得理想的资本套现，以便能给风险投资基金的投资人要求的回报。通常而言，风险投资的退出渠道一般有五种：①首次公开发行（IPO）；②公司被并购（acquisition）；③股份出售（trade sale）；④股份回购（redemption）；⑤公司清算（liquidation）。

IPO 当然是皆大欢喜的情况，VC 可以在公开市场出售股份实现资本套现退出。公司并购、股份出售及公司清算都应该算是变现事件（liquidation event），在这些情况下，VC 通过清算优先权（liquidation preference）条款来约定退出回报方式。除此之外，如果公司发展得波澜不惊，没有发生变现事件，那 VC 如何实现退出，这就需要股份回购条款了。

通常，VC 给出的股份回购权条款如下：

Redemption: At the election of the holders of at least majority of the Series A Preferred, the Company shall redeem the outstanding Series A Preferred in three annual installments beginning on the [fifth] anniversary of the Closing. Such redemptions shall be at a purchase price equal to the Original Purchase Price plus declared and unpaid dividends.

回购：如果大多数 A 类优先股股东同意，公司应该从第 5 年开始，分 3 年回购已发行在外的 A 类优先股，回购价格等于原始购买价格加上已宣布但尚未支付的红利。

尽管股份回购权是 VC 投资协议中很重要的一个条款，但在实际操作中，股份回购权几乎从来不会、也没有被执行。但股份回购权是有其存在的道理，并且对 VC 是有很大帮助的。

首先，VC 会担心被投资的公司发展到“活死人（Walking Dead）”状态，就是能够产生一定的收入，维持公司运营，但是却无法成长到让其他公司有收购的兴趣，或是上市。这种情况下，通过股份回购权，投资人获得一条有保障的退出渠道。但是，通常而言，如果公司既达不到上市的标准，也没有被并购的吸引力，公司也不会留存有足够的现金来回购 VC 的股份。

其次，风险投资基金有生命周期，通常的基金运作周期是 10 年左右。而他们大部分的投资是在前 4 年进行，所以，VC 通常要求在投资后 5-7 年左右变现，这样他们的投资项目才能在基金生命周期内回收资金，对基金经理来说，要求股份回购权才能保障基金在清盘时有变现渠道。

最后，通过这个条款，让被投资企业的经营者有更多的责任和压力，考虑如何善用投资和经营企业。

除了上述的股份回购权条款之外，目前还有一种比较苛刻的回购权形式——经营不善回购（Adverse Change Redemption），如下：

Adverse Change Redemption: Should the Company experience a material adverse change to its prospects, business or financial position, the holders of at least majority of the Series A Preferred shall have the option to commit the Company to immediately

redeem the outstanding Series A Preferred. Such redemption shall be at a purchase price equal to the Original Purchase Price plus declared and unpaid dividends.

经营不善回购：如果公司的前景、业务或财务状况发生重大不利变化，多数 A 类优先股股东同意时，有权要求公司立刻回购已发行在外的 A 类优先股。购买价格等于原始购买价格加上已宣布但尚未支付的红利。

这个条款非常模糊，对公司非常有惩罚性，并且给予投资人基于主观判断的控制权，理性的投资人不会要求这样的回购权条款，理性的企业家更不应该接受这样的条款。

## 4.2 股份回购条款的谈判

企业家与 VC 进行谈判时，最好的结果当然是取消股份回购条款了。但通常情况下，VC 是会要求股份回购权的，谈判内容主要有以下几点：

- a) VC 行使权利的时间。大部分的回购权要求至少在 A 轮融资 5 年之后才允许行使。这是因为 VC 要给予公司足够的时间发展以达到目标，VC 基金也需要在基金生命周期结束前变现其投资。所以，企业家在跟 VC 谈判之前，就要了解其基金的成立时间及到期时间。如果 10 年期的基金，第 6 年的时候投资，就不可能要求融资后 5 年行使回购权；如果是新成立的基金，则可以要求更长的期限。
- b) 回购及支付方式。通常由于企业的支付能力有限，VC 会接受分期回购的方式。当然期限越长对企业的压力越小，一般来说 3 年或 4 年是比较合适的。回购权可以允许部分投资人选择不要求公司回购或者要求所有股份都必须被回购。另外，不同阶段的投资人，其股份的回购次序不应有先后之分。

- c) 回购价格。回购价格通常是初始购买价格加上未支付的股利，如果 VC 比较强势，可能会要求一定的投资回报率，比如 10% 的年回报率，或者是初始购买价格的 2 倍。
- d) 回购权激发方式。回购权通常由多数 (>50%) 或大多数 (>2/3) 投资人投票同意时才实施，当然也可以约定在某个时间点自动生效。当然需要越多的投资人同意才能要求公司回购股份对企业家更有利。

### 4.3 VC 对回购权的控制

VC 和企业家往往通过两种方式控制公司：一是董事会席位和投票权；二是协议赋予的权利。虽然董事会控制权和多数投票权是控制退出的最有效的方式，但 VC 在第一轮投资时，通常不会拥有多数投票权和董事会席位，那么不能通过这种方式来行使退出决策权时，就只能借助于股份回购权等合同约定控制权（contractual rights）了。

但是如果在 VC 要求公司回购其股份时，公司没有足够的支付资金，回购权对 VC 而言就不是一个可行的变现手段。这种情况下，VC 可能会强迫管理团队接受他们的退出要求，并可能导致企业家被迫出售公司。另外，在公司无法支付时，VC 也可能会要求获得额外的董事会席位，导致 VC 获得董事会控制权，从而调整公司运营方向或直接出售公司。

### 4.4 主动回购

通常认为股份回购条款是对风险投资方有利，对企业家不利的条款，在某些银行和会计师看来，这种拥有回购权的优先股（Redeemable Preferred Share, RPS）投资

更类似于一种企业负债，而不是投资；而且，在企业缺乏资金而使得回购权难以行使的情况下，企业后续的融资将变得很困难，新的投资者必然会将以以前投资方的股份回购权作为一项重要的谈判内容进行考虑。

当然，企业家首先是尽量不接受这个条款，如果必须接受，也应采取上述的谈判方法，降低回购对公司的影响。另外，前面讲到的都是在企业发展无法达到预期，由 VC 预设时间，自动或强制要求企业回购其股份的模式，此时企业处于被动状态。相对应的，如果企业家对企业经营有良好预期的话，也可以约定在适当时候企业（企业家）有权强制回购投资方的股权。



另外，企业家也可以约定在某种特定的情况下，企业（企业家）有权回购投资人的股份。比如投资人又投资了企业的竞争对手、投资人被竞争对手收购等等。

前段时间 Microsoft 欲收购 Yahoo! 威胁到阿里巴巴就是一例。Yahoo! 公司在 2005 年 9 月以 10 亿美元加上其中国子公司——Yahoo! 中国收购阿里巴巴 39% 的股权，在购买协议中就约定，如果 Yahoo! 被其他企业收购并导致 Yahoo! 持有的阿里巴巴股权控制权将发生转移，阿里巴巴拥有对 Yahoo! 持有股份的回购权。这是因为阿里巴巴管理层担心，一家规模更大的公司（比如 Microsoft），一旦收购 Yahoo! 可能会插手阿里巴巴的经营管理，而马云等本土管理层认为保持独立性和控制权对于阿里巴巴非常重要。

#### 4.5 总结

股份回购权只不过是 VC 保障自己退出的一个手段，企业家应该给予理解，但要尽量提高回购权行使的门槛，降低行使回购权对企业经营的影响。另外，也可以通过主动回购权的方式，维护企业的利益。

## 第五节 融资额

### 5.1 融资额度条款



创业者愿意出让的股权比例、融资数额和公司估值三者之间，确定任意两个，上面等式就成立了。通常来说，创业者对出让股权的比例往往最先确定，一般不会超过 40%，但也不会少于 15%~20%，否则很难吸引 VC 的兴趣。

通常说来，在进行投资的时候，VC 只关心 2 个问题：经济因素和控制因素。经济因素是指投资人最终能够获得的回报及影响回报的条款；控制因素是指允许投资人对公司业务实施正面的控制或者对公司的决策拥有否决权的机制。

因为经济因素更为直接，且与眼前利益相关，所以绝大部分创业者在融资的时候，更关注这类条款。而融资额和价格（或估值）条款，是最重要的经济因素条款，通常是创业者最为看重，也是最难以谈判的条款。

标准的融资额度条款如下：

Amount of Financing: An aggregate of \$ X million, representing a Y % ownership position on a fully diluted basis, including shares reserved for any employee option pool. Prior to the Closing, the Company will reserve shares of its Common Stock so that Z % of its fully diluted capital stock following the issuance of its Series A Preferred is available for future issuances to directors, officers, employees and consultants.

融资额：合计\$X 百万美元，占公司完全稀释后股份（包括为员工期权池预留的股份）的 Y%。在融资交割前，公司将预留普通股，满足 A 类优先股发行后完全稀释时有 Z%的股份可供未来发放给董事、管理层、员工和顾问。

## 5.2 估值、价格、融资数额的关系

既然创业者是通过出让公司一部分股权的方式融资，那么就会涉及到几个问题：公司的估值是多少？VC 购买的价格是多少？创业者出让的股权比例是多少？创业者需要融资的数额是多少？

首先，创业者要理解公司估值和价格的差异。通常而言的估值是指“公平市场价值（Fair Market Value）”，即根据市场情况和公司实际状况，理应拥有的市场价值，所以“估值”是对公司内在价值的一种计算。VC 给予公司的估值，实际上是“价格”，是 VC 主观上对公司的一种价值认可，是 VC 为得到公司股份所愿意支付的货币（或其他支付手段）。

下面就是这两个概念的区别：

- a) 公平市场价值是根据一个虚构的市场条件计算得到的，而价格是真实的；
- b) 公平市场价值假设双方的知识和谈判能力相同，而价格会受 VC、创业者双方在信息、谈判力量上的不同的影响；
- c) 公平市场价值假设双方不受外部因素影响，而实际上 VC、创业者双方都有某些情绪因素，尤其创业者更是受到资金压力的影响；
- d) 公平市场价值假设所有 VC 的判断力相同，而价格反应了有独特动机 VC 的影响；
- e) 公平市场价值假设市场中有大量 VC 有投资意愿，而实际上愿意投资的 VC 可能很少。

尽管估值和价格有这么多差异，但基本上所有的讨论都使用“估值”来指“价格”，所以创业者要记住这一点，即创始人是跟 VC 讨论公司的股份可以卖多少钱，而不是值多少钱。

创业者愿意出让的股权比例、融资数额和公司估值三者之间，确定任意两个，上面等式就成立了。通常来说，创业者对出让股权的比例往往最先确定，一般不会超过 40%，但也不会少于 15%~20%，否则很难吸引 VC 的兴趣。

### 5.3 VC 在投资数额上的考虑因素

对于 VC 来说，考虑到以下因素，他们也会在投资数额上面临两难选择：

- a) 扩大投资组合。VC 对投资过的公司并不是完全了解(肯定不如创业者了解多)，并且每个公司都有各自的经营风险。这就导致 VC 要分散投资，降低单个投资对基金整体的风险。因此，VC 对于单个公司的投资数额会控制在一定范围之内，以便建立一个大的、分散的投资组合。
- b) 给其他 VC 机会。VC 投资时，很多时候希望有其他 VC 一起跟投，这样就需要给其他 VC 一些投资额度。更多的 VC 来关注和了解同一个公司，可以降低看走眼的风险。另外，更多的 VC 可以组建更出色的董事会，给予公司更多经营上的帮助。
- c) 投资成本。VC 每投资一个项目，需要花费的时间和金钱都不少，如果他们认为某个项目值得投资，他们就会尽量多投资，这样才对得起这些付出的成本。如果不是这样，他们要花费更多的时间和金钱去寻找更多的好项目。
- d) 基金回报。如果 VC 确信某个项目能够成功，他们也会尽量多投资，这样能够提升整个基金的回报水平。

创业者和投资人都面临不同的考虑因素，有经验的、有良好声誉的 VC 对于合理的融资额度有一定的职业感觉，并且能够跟创业者一起讨论一个合适的融资的额度。

## 5.4 创业者在融资数额上的考虑因素

其实，创业者通常是因为公司的发展需要资金才寻求融资，那么向 VC 要多少钱是摆在创业者面前的第一道难题，他们常常为此伤脑筋。对于这个问题也很难找到一个科学的答案，但创业者在确定一个合理的融资数额的时候要考虑以下因素：

### 5.4.1 避免生存危机：多融资

首先，公司的发展可能遇到没有预计到的挫折。也许是产品开发延误、质量问题、某重要客户破产、新竞争者出现、公司因知识产权被起诉、核心员工离职等。

其次，融资窗口在公司需要钱的时候不一定能打开。不同的时期，投资人对不同类型的行业、不同阶段的公司有兴趣。如果他们不感兴趣，融资窗口就关闭了，创业者很难说服他们，VC 投资也是有跟风效应的。比如最近 2 年的 Web2.0 公司，如果融资不足，可能无法获得后续融资，就会被洗牌。

最后，有些完全不可预期的灾难会发生。比如国家政策变化、经济危机、地震等，可能会导致公司融资窗口长期关闭。

这些因素会让创业者尝试尽量多融一些，这样公司会有充足的现金，如果公司遇到意外的情况，也不至于账上没钱。

### 5.4.2 达到经营里程碑：多融资

通常，创业者要融到足够 1 年使用的资金，或者能够满足公司发展 to 下一个重要里程碑之后 6 个月，对于不同的公司而言，里程碑可能是推出新产品、可能是产

生收入。这个时间长度是考虑到创业者要给自己足够的时间来使用这笔资金，并且做出一定的业绩，并且为后续融资到位预留一定的时间窗口。融资过程比较麻烦，要应付不同的 VC、一大堆会议、尽职调查等等，会消耗大量的时间和精力。没有必要第一轮融资一结束就迅速开始第二轮融资。

#### 5.4.3 少稀释股权：少融资

第一轮融资少一点，少稀释一些。在后续轮融资时，公司的估值提高，这样多轮融资使公司的平均估值提高，创业者的股份也会被稀释少一些。

举个简单的例子：假设公司总共需要\$20M 就可以实现不错的退出，创业者可以选择：

按投资前估值\$10M，融资\$20M，创始人出让  $\frac{2}{3}$  的股份。

分三轮融资：

√第一轮按投资前估值\$10M，融资\$5M，创始人出让股份  $\frac{1}{3}$ ，剩余股份  $\frac{2}{3}$ ；

√第二轮按投资前估值\$25M，融资\$5M，创始人出让股份  $\frac{1}{9}$  ( $\frac{2}{3} \times \frac{5}{30}$ )，剩余  $\frac{5}{9}$ ；

√第三轮按投资前估值\$50M，融资\$10M，创始人出让股份  $\frac{5}{54}$  ( $\frac{5}{9} \times \frac{10}{60}$ )，剩余  $\frac{25}{54}$ 。

#### 5.4.4 当心 VC 的优先清算权：少融资

如果 VC 投资后，公司被收购，那么当初融资越多，就需要以越高的价格出售，否则投资人拿走其一定倍数优先清算的额度之后，就很难给创业者和员工留下什么了。换句话说，创业者向 VC 融资太多的话，会让公司在并购机会来临时，难以以较低的价格成交。

如果创业者认为公司非常有可能将会被收购，而且收购价格不会太高，那么从自身回报的角度看，融资数额少一些是个好主意。

举个例子如下：

情况一：投资前估值\$3M，投资\$1M，VC 获得公司 25%股份，如果有 2 个创业者平分股份，2 个创业者、员工各有 5%的期权，在公司控制权变更时期权全部兑现；

情况二：投资前估值\$15M，投资\$5M，VC 获得公司 25%股份，如果有 2 个创业者平分股份，2 个创业者、员工各有 5%的期权，在公司控制权变更时期权全部兑现；

如果 VC 要求的优先清算倍数是 3 倍（3X），融资后半年，某公司要以\$20M 的价格收购创业者的公司。创业者各持有公司 35%股份，在情况一之下，创业者分别可以得到\$7M，VC 得到\$5M（回报 5X 大于优先清算倍数 3X）其他期权持有人拿走剩余的。这种情况对所有人都不错。在情况二之下，VC 会要求按优先清算倍数获得\$15M，创业者分别得到\$2.33M。VC 基本满意，但创业者就不满意了。

#### 5.4.5 当心降价融资：少融资

创业者融资的时候总是希望能够获得最高的估值，这样他们就能出让最少的股份获得最多的资金。但是，融资太多（公司估值太高），后续融资愿意跟进的 VC 会很少。如果下轮估值上升，跟进的 VC 更少，迫使当前 VC 继续追加投资或公司可能要降价融资。

降价融资对创业者来说是非常痛苦的，因为他们会损失大量的股份。这是因为大部分 VC 都会要求防稀释条款，如果后续降价融资，公司要对前期 VC 的投资价格进行调整，降价融资具有很大的破坏力，不仅仅大大影响创业者的股份比例，还会影响公司的整体士气和创始人与投资人之间的关系。

Fenwick & West LLP 在最近发布的针对美国硅谷的 VC 投资情况的一份报告显示，在 2006 年第 3 季度至 2008 年第 2 季度的 2 年里，投资价格下降的案例比例平均约为 17%。

| 价格变化 | 08Q2 | 08Q1 | 07Q4 | 07Q3 | 07Q2 | 07Q1 | 06Q4 | 06Q3 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 降价   | 13%  | 19%  | 22%  | 14%  | 11%  | 9%   | 22%  | 24%  |
| 持平   | 19%  | 9%   | 9%   | 7%   | 8%   | 12%  | 11%  | 9%   |
| 上升   | 68%  | 72%  | 69%  | 79%  | 81%  | 79%  | 67%  | 67%  |

2006 年第 3 季度至 2008 年第 2 季度的 2 年里，投资价格下降的案例比例

对应的前期 VC 的股份比例要增加。结果是创业者的股份比例下降了。VC 这样做的目的就是防止创业者对公司经营不善，或者公司估值过高。有这个条款的存在，创业者就会选择合适的估值，保证公司后续的估值不断上升。

贪婪会受到惩罚的，也许创业者可以获得高额融资（高估值），但精明的 VC 知道在高估值的情况下如何保护自己。

## 5.5 公司估值的确定

有些 VC 会让创业者给自己的公司估值，如果创业者真的就大谈特谈各种估值方法，比如，贴现现金流法、可比公司法等等，最后给出一个数字，那就错了。创业者应该明白，在金融专业知识上，VC 比你强太多了，你最佳的做法是：

- a) 告诉 VC，最重要的不是估值，而是找到正确的投资人；
- b) 反问 VC，根据你们的经验，创业者的公司的估值范围应该在什么区间？
- c) 跟其他有意向的几个 VC 沟通，重复上面 2 点。

相信创业者这样会对自己公司在市场的价格（估值）有个更为客观的认识。另外，根据经济规律，如果需求（VC 感兴趣）大于供给（公司要出让的股份），价格就会上升。

对于公司的估值，没有一个通用的估值方法。不同的基金有自己的方法，对于不同阶段的公司也有不同的方法。对于早期公司而言，现金流贴现模型就不太适用，因为早期公司的未来现金流预测太不确定了。在美国硅谷，有些 VC 就有如下简易方法：

有好的创意：\$1M 价值

产品产生销售：\$1M 价值

优秀的管理团队：\$1-2M 价值

优秀的董事会：\$1M 价值

对于发展期、成熟期的公司，VC 通常采用 P/E 倍数的方法估值，以 VC 投资后一个年度利润为计算基础，P/E 倍数通常是 5-10 左右，不同发展阶段和行业的公司，倍数不同。

对于创业者，给自己公司定价是需要将艺术性、科学性和“其他因素”相结合。估值的艺术就是将公司在市场、管理、人员、及其他软性的因素考虑进去，让投资人产生兴趣。估值的科学就是以上市和非上市的可比公司为依据，看看他们的市值，根据公司的收入 / 利润预测，计算出自己公司的价值。估值的“其他因素”是考虑 VC 的基金大小、期望的持股比例、VC 之间的竞争状况等。最终，得到一个创业者和投资人双方满意的估值。

## 5.6 融资数额的确定

好的 VC 知道，一旦他们投资了某公司，他们将成为公司创业团队中的一员，并期望创业者带着他们一起成功，这就注定 VC 要帮助创业者确定正确的融资数额。

创业者告诉 VC 的金额可能跟 VC 实际愿意投资的金额不同。一旦创业者开始跟 VC 合作，VC 会根据公司的需求，建议你融更多、或者更少。因此，不要对融资数额这个问题感到太大的压力。

但是，你也要给 VC 一个合适的数额，因为如果你报出的数字在数量级上都不对的话，会把 VC 吓跑的，比如你只需要\$5M 时，你告诉 VC 说你融\$50M。VC 需要知道创业者如何得到这个数字，如何计划使用这笔资金，公司期望运用这笔资金达到的目标，是否可以少一些钱，如果有更多钱将如何使用？因此对 VC 来说，不是创业者想融资多少的问题，而是创业者应该融资多少的问题。

计算出融资额度也是一个艺术性多于科学性的问题，VC 也明白这个问题没有答案。最好的答案不是一个数字，而是一个范围。融资下限能够满足公司业务发展，直到下一轮融资。而上限能够让公司更快达到短期发展目标，并为可能的风险预留足够资金。准备好告诉 VC，不同融资数额下的资金使用计划，让他们能够了解，不同融资方案的差异在什么地方。

给出一个区间是最好的答案：

- a) 让 VC 了解，资金如何驱动公司的发展；
- b) 让 VC 明白你对公司的运营和融资是有过深思熟虑的；
- c) 向 VC 表明你是一个灵活的合作伙伴，愿意为公司寻找最佳的方案；
- d) 创建出几个合理的公司发展情形，由 VC 选择。

## 5.7 总结

创业者在他以什么样的价格融资这个问题上，面临的是一个不对称风险。如果融资的价格太低，他会被稀释过多，当然不满意，但不满意程度跟融资多少和估值大小有关系。另外一方面，如果他的价格太高，融资可能失败；即使融到资，未来可能面临“降价融资”等风险，这个后果就要严重很多。

### 第三章 酒店税务筹划/Hotel Tax Planning

成本优势是企业持续竞争力的重要构成要素之一，迈克尔·波特（Porter，1980）将企业战略分为成本领先、目标聚集、差异化三种。

不管企业采取何种竞争战略，成本优势始终是其获取核心竞争力的重要举措，始终是企业持续发展的重要保证。税收作为企业必须面对的成本，缴纳税款多少客观上影响到企业可支配的财务利益。而正是税收筹划，有利于酒店在激烈的竞争中降低成本，促使企业在行业中脱颖而出。



酒店管理者：税收筹划比如何盈利更为重要。

从地方政府和国家的角度，当期的税收收入虽然打折，但税源得到涵养，税收后劲强，对于税务部门来说，收入反而是有保证的。

中国税收征管法已赋予纳税人知情权、减免退税请求权、延期申报纳税和寻求救济等权利，纳税人没有义务缴纳税法规定外多余的税收。

实践已经证明，在当前的税收和经济环境下，野蛮者抗税，愚昧者逃税，糊涂者漏税，智慧者进行税务筹划。

## 第一节 避税天堂/ Tax Haven

### 1.1 避税天堂简介



避税天堂是指那些为吸引外国资本流入，繁荣本国或本地区经济，在本国或本地区确定一定范围，允许境外人士在此投资和从事各种经济、贸易和服务活动，获取收入或拥有财产而又不对其征直接税、或者实行低直接税税率、或者实行特别税收优惠的国家和地区。

避税港，即“避税天堂”，避税港一词源于英文“Tax haven”，“haven”解作港口或避难所。部份传媒将“haven”误作“heaven”，因而误译为“避税天堂”。

避税天堂是说税率很低、甚至是完全免征税款的国家或地区，但可能只有个别税种较低，适用于特定分类的个人或商业机构。个人要受益于避税港的其中一个方法，就是迁徙到该地区，使法律上只需缴交税项给免税港政府。另外，个人或商业机构也可以在避税港，成立附属机构或独立的法律实体（即公司或普通法法制里的基金），资产移动到新公司后便可在套现获利，从而缴交较低或者免除税款。不过，利用这种方法到底算是避税还是逃税，难以一概而论。

避税天堂大多是较小的沿海国家和内陆小国，甚至是很小的岛屿或“飞地”。它们自然资源稀缺、人口数量较少、经济基础薄弱。但由于它具有某些“优越性”，因此吸引了大量国外公司来此注册。除“列支敦士登”外，还“安道尔”、“摩纳哥”，以及“开曼群岛”、“百慕大”、“巴哈马”、“荷属安的列斯”等都属避税天堂。

避税天堂的主要特点包括金融信息及税收体制不透明，税率极低甚至不征税，为其他国家和地区的企业、组织和个人避税、洗钱提供方便，损害国际金融体系的稳定等。在 2009 年二十国集团伦敦金融峰会上，各国领导人同意对拒不合作的避税天堂采取行动，并准备实施制裁。

## 1.2 主要国家和地区

### 1.2.1 维尔京群岛

在全世界所有能自由进行公司注册的避税港中，英属维尔京群岛的注册要求最低，监管力度最小。在那里，设立注册资本在 5 万美元以下的公司，最低注册费仅为 300 美元，加上牌照费、手续费，当地政府总共收取 980 美元，此后每年只要交 600 美元的营业执照续费即可。

摩纳哥、列支敦士登、安道尔：目前全球避税地中只有摩纳哥、列支敦士登、安道尔三个国家仍在情报交换方面进展缓慢，被经合组织列为不合作避税地。

### 1.2.2 英属泽西群岛

因其宽松的法律制度吸引了众多的欧洲金融机构。其隶属的诺曼底群岛为 225 家银行和 820 家投资基金提供了庇护。

### 1.2.3 百慕大群岛

被视为处理保险及再保险业务的最佳地区之一。世界排名前 35 位的保险公司中，有 16 家安置在此。该岛也被认为是家族企业的最佳管理地点之一。

### 1.2.4 瑙鲁

瑙鲁实行银行保密制度，兑换活动不受监管，管理宽松。只需 2.5 万美元，就可在当地开一家银行。

### 1.2.5 巴拿马

地处中美洲，在当地能迅速注册一家公司，拥有众多优惠法律措施，能免去企业主对其行为不符合国际法规的担心。拥有数百家银行和数千家注册公司。

### 1.2.6 卢森堡

数据显示，卢森堡人口仅 50 万，但银行业资产总规模为其国内生产总值的 23 倍，远高于塞浦路斯的 8 倍。对于卢森堡而言，一旦其金融业出现严重问题，其自身并没有有效的方式进行解决。国际社会对避税天堂的抨击由来已久，但各个避税天堂的离岸金融业仍旧风光无限。

### 1.3 灰名单

2009 年 4 月 2 日，经合组织公布评估报告将哥斯达黎加、马来西亚、菲律宾和乌拉圭 4 国列入拒绝履行国际通用税收标准的黑名单（几天后，由于这些国家承诺将遵守国际通用税收标准而晋级为灰名单）；将包括瑞士、卢森堡和危地马拉在内的 38 个国家和地区列入灰名单，即这些国家和地区承诺遵守国际通用税收标准，并在银行保密制度和税务信息交换方面作出努力，但尚未付诸实施。此外，经合组织还将 40 个国家和地区列入白名单，即实质履行国际通用税收标准。由于陆续有国家和地区因满足经合组织标准而进入“白名单”，瑞士已成为该名单上的第 56 个成员。

瑞士：我不是避税天堂



总部设在巴黎的经济合作与发展组织（经合组织）25 日公布的最新名单显示，瑞士已从“避税天堂”灰名单成功晋级至白名单，即已成为实质履行国际税收通行标准的国家。瑞士与卡塔尔 2009 年 9 月 24 日签订了双边税收交换协议，这是近来瑞士签订的第 12 个此类协议。按照经合组织规定，一个国家或地区如果与其他国家或地区签订了 12 个双边税收交换协议，即被认为是实质履行国际税收通行标准的国家。

## 1.4 好景不再

根据瑞士议会 1934 年通过的《银行保密法》，银行应防止客户信息被第三方获知，无论第三方是私人还是官方，瑞士银行也因此赢得了世界各地客户的信赖，并吸引大量资金流入。据了解，瑞士的银行管理着全球 1/4 至 1/3 的私人财富。但与此同时，也有不少人利用这一法律钻空子，或偷税漏税，甚至转移藏匿不法资产。“避税天堂”这个不太好听的名字也因此被扣到了瑞士的头上。随着金融危机的来临，全球经济陷入了不景气中，一些财政拮据的西方大国纷纷开始向瑞士施加强大压力，不但索要本国匿名存款人资料，而且还要求其代为扣缴过去多年以及未来的应纳税款。事实上，早在 2010 年，瑞士就被迫做出让步，同意向美国政府提供客户信息，曾被认为“牢不可破”的《银行保密法》开始出现松动。

不少分析人士认为，韦格林银行在美国的认罪和被迫关闭很可能会引发更多国家对瑞士银行提出信息公开的要求。这将进一步危及瑞士银行业，瑞士离岸金融中心的地位将被削弱，甚至整个瑞士的经济都会受到影响。

## 第二节 税务筹划的策略与技巧

### 2.1 酒店税收筹划策略

税法本身所具有的原则性、稳定性、针对性和弹性等特征，为避税提供了存在的可能性。其中，税制弹性包括税种的税负弹性、纳税人定义上的可变通性、课税金额上的可调整性、税率上的差异性及税收优惠政策规定。其中，税收优惠的形式包括有税额减免、税基扣除、税率降低、起征点、免征额、加速折旧等，这些都对税收筹划具有诱导作用。

目前中国征管制度、税务征管人员素质、财会制度等问题，也为纳税人避税提供了机会。

筹划税收总的要求是降低税额或迟延纳税。 $\text{税额} = \text{税基} \times \text{税率}$ ，所以要想税额减低只能降低税基或是选择低的税率。一般方法有：

- a) 利用地域差别、政策导向等选择税收优惠；
- b) 筹划法律和规则的弹性地带，使税收最优；
- c) 针对酒店的特殊情况，合理调整自己的政策，使税收最优。

2.1.1 并非任何税种都可以规避，也并非所有可以避税的地方都选择避税，酒店应当根据自己的实际情况合理选择。

在中国，酒店行业可能涉及的税种有营业税、增值税、关税、车辆购置税、消费税、企业（外商投资/外国投资企业）所得税、城镇土地使用税、房产税、土地增值税、城市维护建设税、印花税、车船税、契税等。虽然酒店可能涉及的税种较多但主要交的还是营业税和企业所得税，其他税额较少，筹划的空间也不大。

实际上，任何税种在设置时都已考虑到了正常的经营管理环节中的大部分因素。

有时纯粹为了避税的安排，企业为此付出隐形成本可能比避税得到的收益要多得多。

2.1.2 事先进行节税筹划。在酒店成立之前做好相应的节税安排。在业务成型后，再来考虑避税是相当麻烦的，而且也最容易演变成违反税法的行为。国家在发现税收的漏洞时，有权做出调整，给酒店带来的后果是补税与罚款。

2.1.3 请专业公司来做节税筹划。税务管理工作是一个经验性和专业性要求很高的工作，请专业的公司来做税务筹划，这样违反法律的风险也会大大减少。目前，酒店的许多财务人员还无法胜任节税筹划的工作。实际上，许多税务部门的工作人员对一些税务问题都弄不太清楚。

2.1.4 除了降低酒店的税款成本以外，还可以设法降低酒店的办税成本和风险成本。

办税成本是酒店用来办理纳税的成本支出，这部分支出在很多酒店当中微乎其微，办税工作一般都由财务人员兼任。实际上，财务和税务是两码事“财务上的政策是一个稳定的政策，而税收上的政策是一个变动的政策”。现在的酒店财务都是事后核算型的财务，没有起到事前设计、安排的作用。一般来说，年纳税额 100 万元以上的酒店都应该设税务专员或税务经理，这是国际化的一个趋势。

风险成本，一是违反税法规定，少交税款而要被罚款和交滞纳金的成本。在纳税过程中是有风险的，酒店如果不遵守税法和不了解税法是会吃亏的；二是多交税款的风险。这在酒店当中也是常见的，但是，很少有酒店关注。酒店不管是降低纳税成本，还是降低风险成本，都要精通税法。所谓精通，不仅是看过税法的条文，而且要看懂，更重要的是会活学活用。

## 2.2 酒店选择过程当中筹划技巧

2.2.1 在企业的性质方面进行选择这方面的技巧主要是外资企业与内资企业的身份选择以及有限责任公司与无限责任公司的选择。财会人员对外资与内资的税收差异比较了解。对于有限责任公司，国家是双重征税。即在征收个人所得税之后，个人的资本所得又要再征一道税，而无限责任公司则是不重复征税。但在中国无限责任公司比较少。对于一些小规模酒店而言，如果已经确定经营风险较小，也可以选择税负较轻的无限责任企业形式，即合伙企业等形式。

2.2.2 在纳税人身份方面进行选择对中小企业特别需要提醒。就是自己作为一个一般纳税人的身份还是小规模纳税人的身份，因为两者的税率是规模纳税人的身份因为两者的税率是不一样的，在不同的行业，两者的实际税负谁高谁低也说不准。酒店可以根据自己从事的行业的实际情况及自己的实际经营情况来决定。

2.2.3 在投资地点方面进行选择不同的地点。税率实际上有很大的差别。如在经济特区、沿海开放城市和经济技术开发区的企业所得税一般为 15%，而国内一般地区则为 33%。另外，全球不同国家之间的税率是不一样的，也可以采取转移定位的方法来选择应用最低的税率。

2.2.4 在税收优惠政策方面进行选择。如，“新办的服务型企业，安排失业、下岗人员达到 30%的，可以免三年营业税和所得税；兴办的私营企业安排退役士官达到 30%比例的，可以免三年营业税和所得税。

## 2.3 酒店筹资过程中的税务筹划技巧

筹资环节的节税筹划是利用一定的筹资方式使酒店达到最大获利水平和税负减少的一种避税方法。筹资环节的节税筹划主要包括筹资渠道的选择及还本付息方法的选择两部分内容。

一般来说，酒店筹资渠道包括财政资金、金融机构信贷资金、酒店自我积累、企业间拆借、酒店内部集资、发行债券和股票、商业信用、租赁等。从纳税的角度来看，这些筹资渠道产生的税收结果有很大的差异，对某些筹资渠道的利用可有效地帮助酒店减轻税负，获得税收上的好处。

其中，酒店内部集资和企业之间拆借方式效果最好，金融机构贷款次之，酒店自我积累效果最差。内部集资和企业之间的资金拆借涉及到的人员和机构较多，容易使纳税利润规模分散而降低。贷款、拆借、集资等形式都涉及到还本付息的问题，因而就涉及到如何计算成本和如何将各有关费用摊入成本的问题。利用利息摊入成本的方法的不同和资金往来双方的关系及所处经济活动地位的不同，往往是实现有效避税的关键所在。

2.3.1 企业之间的资金拆借在利息计算和资金回收期限方面均有较大弹性和回收余地，从而为避税提供了有利条件。一般做法是提高利息支付，减少酒店利润，抵消所得税额；同时，再用某种形式将获得的高额利息返还给酒店或以更方便的形式为酒店提供担保等服务，从而达到避税目的。

2.3.2 金融机构贷款可实现部分避税和较轻度避税酒店归还本付息后，酒店利润有所降低。另外，在酒店的投资产生收益后，出资机构实际上也要承担一定的税收，从而使酒店实际税负相对降低。所以说，利用贷款从事生产经营活动是减轻税负、合理避开部分税款的一个途径。但是，金融机构贷款计算利息的方法和利率比较稳定、幅度较小，实行避税的选择余地不大。

2.3.3 发行债券和股票所形成的利息与股息的纳税处理不同权益资本以股息形式获得的报酬，不能从所得税额中减除，只能在酒店所得税后利润中分配。而支付给债务资本的利息，却可列为财务费用，从应纳所得税额中减除，减少了酒店所得税。同时，分配给权益资本的股息，一般要征税两次，一次是分配前作为酒店的利润

或应纳税所得额被征，另一次是分配后作为权益交于所有者即股东的股息收入，又被征收预提所得税。在没有实行税收抵免制的国家，这种双重征税的现象，是无法消除的，这更会促使投资者宁愿以债务资本投资而不愿以权益资本投资。

**2.3.4 通过租赁经营关系融资，筹划税务。**一般情况下，某些酒店的自有设备，在一定时期内，可能会处于闲置状态；而另一些酒店短期内又急需这些设备。在这种情况下，双方可以融通一下，以临时性租赁的方式满足后者的要求，即经营性租赁。在避税方面，对于承租人、出租人双方都是有利的。对于承租人，可以避免长期拥有设施、设备需要承担的风险，通过支付租金的方式，增加了酒店的成本，减少了酒店的利润，同时也减少了税金的发生；对于出租人，可以轻而易举获取租金收入，收入按 5% 的营业税缴纳；而当承租人与出租人属同一利益集团或事先达成协议的不同利益集团，就可堂而皇之地将资产从高税负的企业转至低税负的企业，最终使利益集团所享受的待遇最为优惠，税负最低。

**2.3.5 将酒店接受的投资改贷款，利用贷款从事生产经营活动**一般来说，企业贷款利息是在税前列支，而酒店接受投资后的利润分配是在税前列支。通过贷款按期归还利息来调节利润，达到避税目的。

## **2.4 酒店经营过程中税务筹划技巧**

**2.4.1 提高职工福利的节税筹划**酒店为了调动员工积极性，增加成本，降低经营风险，常常为员工办理医疗保险，建立职工养老基金、住房公积金、失业保险基金和职工教育基金等统筹基金。个别酒店为了扩大成本还为职工缴纳了财产保险和运输保险、人身保险等等，这些费用可以在成本中列支，减少了所得税的发生，降低了经营风险和福利负担。

**2.4.2 利用材料成本差异的节税筹划**根据会计制度的规定，在计算产品成本时，必须将生产领用材料的计划成本通过材料成本差异的分配和结转将其调整为实际成本。

但一些酒店为减少本期利润，减少所得税应纳税额，在计算材料成本时，将材料成本差异账户作为酒店利润的调节阀，在核算差异额时，将材料盘盈、无主账款等应调增本期利润的业务记入差异账户，推迟实现利润。在计算差异率时，不按正确的差异率计算方法计算差异率，人为地确定一个差异率，超支额按高于正常差异率的比例结转差异；也有的酒店当材料成本差异为节约额时，干脆长期挂账，不调整差异账户，从而扩大生产成本，挤占利润，达到减少本期应纳所得税的目的。

2.4.3 运用固定资产折旧进行税收筹划。采用税法允许并且对酒店有利的折旧方法。在会计实务中，按照规定，对于电子设备既可以采用使用年限法，也可以采用加速折旧法。酒店采用加速折旧方法就可以达到避税的目的；房屋及建筑物的折旧年限为 30 年至 50 年之间，酒店采用按 30 年计提折旧就可以达到避税的目的；固定资产的净残值率为 3-5%，酒店采用 3%的净残值率在固定资产使用期间多提折旧就可以达到避税的目的；固定资产的安装费用属于固定资产原值的组成部分，当酒店购入需要安装的固定资产时，应将安装费计入固定资产原值，然后按规定的折旧计提方法，逐步收回原值。但为了加速折旧，使固定资产的折旧额早日计入成本，早日收回固定资产投资，减少本期利润，少缴所得税，可将固定资产的安装费用以维修费用的名义直接记入“制造费用”账户，通过制造费用的分配加大生产成本，减少本期应缴纳的所得税。

2.4.4 使用资产摊销法进行税收筹划。在实际工作中，对无形资产、递延资产的摊销期限有明确的规定，而对于低值易耗品和包装物的摊销，在有关的税法中并没有明确而具体的规定。低值易耗品可采取一次摊完、并设置备查账的方式。利用待摊费用账户，调节酒店的产品成本，不按规定的待摊期限摊销数额，转入制造费用、产品销售费用、管理费用、产品销售税金和附加等账户。特别是在年终月份，将应分期摊销的费用，集中摊入产品成本，加大摊销额，截留利润。

2.4.5 选择销售结算方式的节税筹划酒店产品销售的具体形式是多种多样的，但总体上

有两种类型：现销方式和赊销方式。

税法规定，纳税人销售货物或者应税劳务的纳税义务发生时间，按销售结算方式不同，具体为采取直接收款方式销售货物，不论货物是否发出，均为收到销售额或取得索取销售额的依据，并将提货单交给买方的当天；

采取赊销和分期收款方式销售货物，为按合同约定的收款日期的当天；销售应税劳务，为提供劳务同时收讫销售额或取得索取销售额凭据的当天。

不同的销售结算方式，纳税义务的发生时间是不同的，这就为进行纳税筹划提供了可能。纳税人可以利用结算方式的选择权，采取没有收到货款不开发票的方式，就能达到递延税款的目的。在不能及时收到货款的情况下，采用赊销或分期收款结算方式，避免垫付税款。

**2.4.6 分配财务成果的税收筹划。**财务成果分配亦即利润分配，是指将酒店在一定时期内实现的利润总额按照有关法规的规定，进行合理的分配。酒店实现利润在进行相应调整后，依法缴纳所得税。这里所说的调整主要是指所得税前弥补亏损和投资收益中已纳税的项目或按规定只需补交所得税的项目。

酒店税后利润按规定顺序进行分配。在酒店财务成果分配过程中，与税负有关的问题主要是收益分配的顺序和保留盈余的问题。主要做法是，利用税前利润弥补以前年度亏损。对酒店发生的年度亏损，税法允许用下一年度的税前利润弥补。下一年度利润不足弥补的，可以逐年延续弥补。但是，延续弥补期最长不得超过五年。争取用税前利润弥补以前年度亏损的主要方法有：兼并账面上有亏损的企业，将盈补亏，可以达到免缴企业所得税的目的；利用税法允许的资产计价和摊销方法的选择权，以及费用列支范围和标准的选择权，多列税前扣除项目和扣除金额，在用税前利润弥补亏损的五年期限到期前，继续造成企业亏损，从而延长税前利润补亏这一优惠政策的期限。

2.4.7 投资收藏品的节税筹划例如器皿、字画等，这些通过竞拍所得的艺术品不是用于装点酒店门面，就是用于搞酒店博物馆，旨在提升酒店形象和品位。这些收藏品可以归结为酒店的固定成本，每年提取折旧列入成本中。因为在中国的企业所得税法中并没有把收藏品排除在固定成本之外，只要符合“不属于生产、经营主要设施的物品，单位价值在 2000 元以上，并且使用期限超过两年的，也应当作固定资产”这一条例即可。收藏品作为固定资产，每年都得折旧，最终在账面上消耗为零资产，可是一般收藏品的价值只会往上攀升，甚至淘到好的收藏品还可以有大幅度的升值空间，从而也增加了酒店的实际总资产。

2.4.8 加大预提费用进行税收筹划。按照现行会计制度规定，预提费用账户核算酒店预先提取、计入到现期成本费用中，而在以后可能发生的大额费用，如预提的修理费等。预提费用预提时，直接加大制造费用、管理费用、财务费用等，但不需要以正式支付凭证为依据入账，待实际发生费用时再从预提费用中列支。一些酒店正是看中了这一点，为减少本期应纳的所得税，在使用预提费用账户时，人为地扩大预提费用的计提范围，提高计提标准，甚至巧立名目虚列预提费用。实际上提而不用、长期挂账或用于其他不合理开支，加大大本期的产品成本和管理费用、财务费用，直接截留利润，从而直接减少本期应纳的所得税。

### 第三节 酒店营业税筹划

#### 3.1 兼营行为中的营业税筹划

酒店企业属于综合服务企业，在提供多种服务的同时也销售有形商品的情况很普遍“酒店的经营收入通常就会涉及到营业税的多个税目税率，并且涉及到国税和地税部门各自征管的税种”比如酒店既有住宿、餐饮业务，同时还兼有歌舞厅等娱乐业务；酒店餐厅提供餐饮服务的同时，又销售烟酒，酒店游泳馆内既提供游泳的服务，也销售泳衣、泳帽等游泳用品，要准确核算各类收入，避免税务机关从高适用税率计算征税或者重新核定营业额，需要掌握处理兼营行为与混合销售行为的方法。

营业税的兼营行为包括两方面：一是纳税人既提供应税劳务又提供非应税劳务和销售货物；二是营业税的纳税人兼营不同应税项目的劳务。

《营业税暂行条例及其实施细则》规定：“纳税人兼营应税行为和货物或者非应税劳务的，应当分别核算应税行为的营业额和货物或者非应税劳务的销售额，其应税行为营业额缴纳营业税，货物或者非应税劳务的销售额不缴纳营业税；未分别核算的，由主管税务机关核定其应税行为营业额。”

“纳税人兼有不同税目的应当缴纳营业税的劳务、转让无形资产或者销售不动产，应当分别核算不同税目的营业额、转让额、销售额（以下统称营业额）；未分别核算营业额的，从高适用税率，纳税人兼营免税、减税项目的，应当分别核算免税、减税项目的营业额；未分别核算营业额的，不得免税、减税”。

兼营行为的税收筹划应从做好分别核算不同税目的营业额入手，合理确定应税劳务的营业额和货物或者非应税劳务的销售额，否则有可能被国税机关和地税机关分别核定，加重企业税收负担。

### 3.2 混合销售行为中的营业税筹划

混合销售行为是指一项销售行为既涉及应税劳务又涉及货物混合销售行为一般税务处理原则是按主营业务划分的，只征收一种税，要么一并征收增值税，要么一并征收营业税。混合销售行为的筹划关键在于分别核算清楚不同类型的销售额。

纳税人年货物销售额与营业税劳务的合计数中，年货物销售额超过 50%，营业税劳务营业额不到 50%，则纳税人的混合销售行为缴纳增值税；纳税人年货物销售额与营业税劳务的合计数中，年营业税劳务营业额超过 50%，货物销售额不到 50%，则纳税人的混合销售行为缴纳营业税。

例如，酒店餐厅提供餐饮服务同时销售烟酒饮料应一并交营业税。混合销售行为是不能分别核算的，也就无法分别按销售额或营业额缴纳增值税和营业税，即无论是否分开核算，都必须按照纳税人的主营业务收入的适用税目纳税。除非纳税人分立成为两个独立核算的企业分别从事增值税应税货物和营业税应税劳务，则可以分别按照增值税和营业税缴纳税款。

混合销售行为的税务筹划思路有两种：

一种是对主营业务进行筹划，即通过调整业务结构，选择缴纳增值税还是营业税。通过适当调控货物销售额或营业税劳务在总销售额中的比重，将增值税纳税人与营业税纳税人的身份互相转化，从而使全部销售收入适用于更合适的税目和税率；

二是考虑将混合销售中的应税劳务与货物进行独立，即单独成立独立的纳税主体来销售货物，以分别缴纳增值税与营业税，达到降低税负的目的。

### 3.3 酒店娱乐业务营业税的筹划

营业税各行业的营业额比较据有弹性，进行纳税筹划的余地较大“营业税计税依据

的筹划是通过缩小营业额，扩大税前扣除项目的办法达到减轻税负的目的”酒店企业经营业务中，娱乐业的税率最高、旅游业营业额可按差额征税，建议作为营业税筹划重点予以关注。

娱乐业营业税的筹划。根据国家税务总局关于印发<营业税税目注释（试行稿）>的通知 6（国税发[1993]149 号）的规定，娱乐业是指为娱乐活动提供场所和服务的业务。娱乐业的征收范围包括经营歌厅、舞厅、卡拉 OK 歌舞厅、音乐茶座、台球、高尔夫球、保龄球场、游艺场等娱乐场所，以及娱乐场所为顾客进行娱乐活动提供服务的业务。

根据《营业税暂行条例实施细则》第十七条：“娱乐业的营业额为经营娱乐业收取的全部价款和价外费用，包括门票收费、台位费、点歌费、烟酒、饮料、茶水、鲜花、小吃等收费及经营娱乐业的其他各项收费”相比原规定，增加了茶水、鲜花、小吃三项收费并入营业额征税。”

这些五花八门、各式各样的收费，企业应当注意建立明细的账目分别核算，将适用不同娱乐业税率的娱乐项目分别核算，否则营业额会被从高适用税率征税。

根据新《营业税暂行条例》第二条规定，“纳税人经营娱乐业具体适用的税率，由省、自治区、直辖市人民政府在条例规定的幅度内决定。”这样一来，企业就可以利用这个政策企业在选择经营场所时，注意在不同地区之间比较，然后加以选择。

因此，娱乐业营业税纳税筹划的关键在于要严格核算营业额，同时利用幅度性的税率，求得税务当局的征管弹性，尽可能使本企业的娱乐业适用较低的税率。

### **3.4 旅游业务的营业税筹划**

在旅游业的营业额的确定中，充分应用税收政策中规定的可扣除项目，冲减旅行

社的收入，避免不必要的纳税。《营业税暂行条例》第五条规定，“纳税人从事旅游业务的，以其取得的全部价款和价外费用扣除替旅游者支付给其他单位或个人的住宿费、餐费、交通费、旅游景点门票和支付给其他接团旅游企业的旅游费后的余额为营业额。”可见只要旅游业务均可差额计税，扣除项目采用正列举的方法加以明确。

例如，某酒店下属旅行社某年某月组织团体旅游，收取旅游费共计 300000 元，其中，组团境内旅游收入 140000 元，替旅游者支付给其他单位餐费、住宿费、交通费、门票共计 60000 元；组团境外旅游收入 160000 元，付给境外接团企业费用 100000 元。

该旅行社应纳营业税=（140000-60000+160000-100000）×5%=7000（元）

经过筹划，用可扣除的费用冲抵了旅行社的收入，避免了不必要的纳税。

### 3.5 出租承包过程中的营业税筹划

承租形式分对内出租和对外出租，对内出租只是内部核算的一种形式，也就是内部承包，内部承包人对外不承担法律责任，只是单位的一个成员，只能以单位的名义对外行使业务权；对外出租则是一种有法律效力的行为，需要对方是能负一定法律责任的个人或单位，租赁方与承租方是平等的民事主体。

《营业税暂行条例实施细则》规定：“承包人以发包人、出租人、被挂靠人（以下统称发包人）的名义对外经营并且由发包人承担相关法律责任的，应当以发包人为纳税人，否则以承包人为纳税人。”发包人取得的租金收入应缴纳营业税，而对内承包则属于企业内部的分配行为，承包费不用缴纳营业税。税法明确负有营业税纳税义务的单位不包括依法不需要办理税务登记的内设机构。

由此可知，如果承包者或承租者依法不办理任何类型的营业执照和税务登记证，

而作为企业的内设机构来处理，这样企业向其提供不动产等有关资产所收取的各类名目的价款，属于企业内部分配行为，不属于租赁行为，不负有营业税纳税义务。

### 3.6 选择收款方式筹划营业税

收款方式选择纳税人采取不同的收款方式，将导致应税收入的确认时间不同，纳税人缴纳税款的时间也不同。由于税金缴纳均为现金形式，企业如果能够在取得现金后进行税金支出显然是最后的选择，这也可以减少财务风险。纳税人可以通过收款方式的选择进行税收筹划，获取递延纳税的利益。《国际税收词汇》中对延期纳税条目的注释作了精辟的阐述：“递延纳税的好处有：有利于资金周转，节省利息支出，以及由于通货膨胀的影响，延期以后缴纳的税款币值下降，从而降低了实际纳税额”递延纳税的筹划方法概括起来主要有两个：一是推迟收入的确认时间，二是费用应当尽早确认。”

在酒店经营过程中，提供劳务和为此获得价款的时间往往是不一致的，为提供方便客人的优质服务，先消费再结账已成为一种惯例。对于部分客户（机关团体、企业单位、旅行社、社会名流等），酒店会允许其签单挂账消费，离店后结算付款。酒店赊销形成的各类应收账款（Accounts Receivable）挂账，平均都超过 1 个月甚至更久的时间。根据税法规定，如果未签订合同确定付款日期，酒店在完成营业税应税劳务时（消费者签单当天）纳税义务就发生了，不论服务款项何时收到。

鉴于此，酒店企业可以通过与客户签订分期收款合同，并约定延期付款的期限，以便根据合同约定分期确认收入和计缴税款。

例如，某酒店 5 月份签单 10000 元，按企业会计准则规定，这 10000 元属于当月实现的营业收入，确认的收入的同时就应当缴纳营业税并预缴所得税。若企业利用分期付款销售方式，与客户签订分期收款合同，适当改变经营收入确认时间，

就能获得延迟纳税产生的财务效应。实施改变收款方式税收筹划的关键是与客户签订分期收款合同，并约定延期付款的期限。”

## 第四节 酒店企业所得税筹划

### 4.1 选择组织形式筹划所得税

企业组织形式可分为三类，即公司企业、合伙企业和独资企业。依据公司企业内部的控制关系进行划分，企业组织形式分为两种公司关系，即总公司关系和母子企业关系。

#### 4.1.1 公司制企业、独资企业、合伙企业的选择

依照税法规定，独资企业、合伙企业由投资人、合伙人分别缴纳个人所得税，不构成缴纳企业所得税的居民企业。

如果自然人投资设立独资企业或者合伙企业，就生产经营所得只需缴纳一次税金，即个人所得税。如果自然人投资设立为公司，既要缴纳企业所得税，投资人还需就股息缴纳 20% 的个人所得税。

因此，自然人投资设立企业在考虑税负的情况下，应优先选择非法人企业，即合伙企业或独资企业组织形式。当然公司制企业也有税收优势，例如有五年补亏、股东借款利息扣税、保留盈余等各种优惠可享受。

#### 4.1.2 子公司和分公司的选择

子公司指那些被母公司有效控制的下属公司或母公司直接和间接控制的一系列公司中的一家公司。分公司是公司按照法定程序在其住所外设立的以本公司名义进行经营活动，并由本公司承担其民事责任的分支机构。它不是独立的企业形态，不具有独立法人实体资格。

不同的组织形式对应的是不同的税收成本，主要是所得税税收成本。企业可以主动选择分支机构的独立性，选择分支机构的纳税方式进行筹划。

### 子公司和分公司所得税税收差别

子公司为独立法人,设立时筹划得当,可享受当地政府提供的各种税收优惠政策;

分公司不是独立法人,不能享受此类优惠;

子公司经营过程中向母公司支付的利息、特许权使用费等更容易得到税务机关认可;而税法明确规定分公司不允许产生上述支出;

分公司的亏损最终与总公司的损益合并计算,而子公司为独立的纳税人,除非集团合并纳税,否则不能合并来抵减纳税;

子公司的盈利或亏损均不能并入母公司利润,应当作为独立的居民企业单独缴纳企业所得税;

在子公司微利的情况下,子公司可以按 20%的税率缴纳企业所得税。子公司与母公司之间的交易及其资本往来都受到一些限制,而分公司则不存在这个问题;

分公司与总公司之间的资本转移,因不涉及所有权变动,不必缴纳涉及权属转移的相关税款(营业税、契税、所得税等)。子公司利润汇回母公司要比分公司灵活得多,这等于母公司对子公司投资获得的投资所得及资本利得可以滞留在子公司,或者可经选择税负较轻的时候汇回,得到额外的税收利益。如果分公司是微利,总公司就其实现的利润缴纳所得税时,不能减少公司的整体税负;

另外,《国家税务总局关于印发跨地区经营汇总纳税企业所得税征收管理暂行办法的通知》(国税发(2008)28号)规定,“上年度认定为小型微利企业的,其分支机构不就地预缴企业所得税。”

## 子公司和分公司非税收差别

两者在控制力、分散风险、管理效率、债务剥离和融资等方面均有差异。

母公司对子公司的控制力和管理效率相对分公司稍微弱一些，毕竟子公司是独立的法人，有自己单独的公司章程等。但同时子公司在分散风险和债务剥离上的作用大于分公司，子公司作为独立法人，以自己的实际出资额为限对公司的债务承担有限责任，母公司可以通过运作将债务剥离给子公司。

子公司和分公司两种组织形式各有利弊。一般来讲，分支机构在设立初期需要大量投资，一般处于亏损状态，而经过一定时间的发展以后则转为盈利状态，因此，一般在设立初期采取分公司形式，当公司经营成熟以后转而采取子公司的形式。相反，如果设立子公司，子公司的亏损只能由自身以后年度实现的利润弥补，总公司的盈利不能用来弥补子公司的亏损，不能实现调节盈亏、延迟纳税的目的。但如果下属公司在开设后短期内就可以盈利，或能很快扭亏为盈，那么设立子公司就比较适宜，除作为独立法人经营便利之外，还可以享受未分配利润递延纳税的好处。在某些情况下，如果本企业所适用的税率高于分支机构所适用税率时，则选择子公司形式比较有利；反之，选择分公司形式更为有利。

## 4.2 调节收入筹划所得税

4.2.1 利用分期确认收入延缓收入的实现。新税法规定，“以分期收款方式销售货物的，应按照合同约定的收款日期确认收入的实现。”在经济实践中，分期收款销售一般按照每期收款金额确认收入的实现。

4.2.2 利用不征税收入进行筹划。不征税收入是指从性质和根源上不属于企业经营活动带来的经济利益，不负有纳税义务并不作为应纳税所得额组成部分的收入。根据企业所得税法的基本原理，不具备可税性的所得不征税。

如《企业所得税法》第七条规定：“收入总额中的下列收入为不征税收入：财政拨

款、行政事业性收费、政府性基金和其他不征税收入。”其中，政府性基金是指企业根据法律、行政法规等有关规定，代政府收取的具有专项用途的财政资金。”

### 4.3 利用税前扣除项目筹划所得税

企业所得税法规定，企业实际发生的与取得收入有关的、合理的支出，包括成本、费用、税金、损失和其他支出，准予在计算应纳税所得额时扣除。

2007年起企业的计税工资标准、广告费等费用扣除标准已经取消，企业可以按实际支出列支，捐赠扣除标准、研发费用加计扣除条件进一步放宽，特别是对内资企业来说，扣除限额得到大幅度提升，企业可以在新法限额内采用“就高不就低”原则，在所得税法规定的范围内充分列支工资、捐赠、研发费用及广告费等。

具体看，税法有扣除标准的费用项目包括职工福利费、职工教育经费、工会经费、业务招待费、广告费和业务宣传费、公益性捐赠支出等，这类费用一般采用以下筹划方法：

一是原则上遵照税法的规定进行抵扣，避免因纳税调整而增加企业税负；  
二是区分不同费用项目的核算范围，使税法允许扣除的费用标准得以充分抵扣；  
三是费用的合理转化，将有扣除标准的费用通过会计处理，转化为没有扣除标准的费用，加大扣除项目总额，降低应纳税所得额。

税法没有扣除标准的费用项目包括劳动保护费、办公费、差旅费、董事会费、咨询费、诉讼费、租赁及物业费、车辆使用费、长期待摊费用摊销、房产税、车船税、土地使用税、印花税等。这类费用一般采用以下筹划方法：一是正确设置费用项目，合理加大费用开支；二是选择合理的费用分摊方法。

例如，对低值易耗品、无形资产、长期待摊费用等摊销时，要视纳税人不同时期

的盈亏情况而定：在盈利年度，应选择使用尽快得到分摊的方法，使其抵税作用尽早发挥，推迟所得税纳税时间；在亏损年度，应选择使费用尽可能摊入亏损并能全部得到税前弥补的年度，不要浪费费用分摊的抵税效应：在享受税收优惠的年度，应选择能使减免税年度摊销额最小、正常年度摊销额增大的摊销方法。

#### 4.4 几项具体费用的所得税筹划

4.4.1 业务招待费。业务招待费是指企业在生产经营活动中发生的与交际应酬有关的费用和对外馈赠的礼品等交际应酬费用，用于对外赠送的带有本单位标志的自产产品或专门定做的礼品，应作为业务宣传费用，若无任何标志的赠送礼品，属于捐赠支出。企业在筹建期内发生的业务招待费，属于开办费的一部分，无比例限制，按企业开办费的扣除办法扣除；企业在清算期间发生的业务招待费，不受比例限制，在计算清算所得时全额扣除。

企业所得税法实施条例明确规定：“企业发生的与生产经营有关的业务招待费支出，按照发生额的 60%扣除，但最高不得超过当年销售（营业）收入的 5%。”企业所得税法没有明确业务招待费具体包括哪些内容，对业务招待费税前列支采用了“两头卡”的方式，规定对发生额只允许列支 60%，是为了区分业务招待费中商业招待和个人消费，将业务招待费中的个人消费部分去除掉，这与《企业财务通则》第四十六条规定：“企业不得承担属于个人支出，”精神一致；

设置销售（营业）收入 5%的最高限额，这是用来防止有些企业采用多找餐费发票，甚至找假发票充当业务招待费，造成业务招待费虚高的情况。由于业务招待费支出比较敏感且难以控制，被称为“各国公司税法中滥用扣除最严重的领域。”企业在核算业务招待费时，应当注意不能将会务费、差旅费等挤入业务招待费，否则对企业不利。因为纳税人发生的与其经营活动有关的合理的会务费、差旅费、董事费，只要能够提供证明其真实性的合法凭证，均可获得税前全额扣除，不受比例的限制。列支会务费时，应该有详细的会议签到簿、召开会议的文件、会议邀

请函等资料和凭证，否则不能证实会议费的真实性，仍然不能得到税前扣除。同时，不能故意将业务招待费混入会务费、差旅费中核算，否则属于偷税。

企业在制定费用预算时，可考虑将业务招待费与广告费、业务宣传费合理转换。比如，当企业预算的业务招待费超过其税法规定的扣除限额，同时预算的广告费、业务宣传费又低于其扣除限额，企业可以考虑进行事前调整，将部分业务招待费转为业务宣传费，比如，可以将若干次餐饮招待费改为宣传产品用的赠送礼品，增加税前费用扣除，从而降低所得税负。”

**4.4.2 广告费和业务宣传费。**广告费是企业为销售商品或提供劳务而进行的宣传推销费用。业务宣传费是指未通过媒体传播的具有广告宣传性质的费用，包括广告性质的礼品支出等。企业所得税法实施条例规定：“企业发生的符合条件的广告费和业务宣传费支出，除国务院财政、税务主管部门另有规定外，不超过当年销售（营业）收入 15% 的部分，准予扣除；超过部分，准予在以后年度结转扣除。”企业在计算当年的广告费和业务宣传费扣除限额时，其计算依据应包括销售（营业）收入、其他收入和视同销售收入。企业所得税法对广告费和业务宣传费不再划分类别，统一合并计算扣除限额，这主要考虑：广告费和业务宣传费性质相似，两项费用是企业正常经营必须的营销费用，应允许在税前扣除。实行每年按比例限额扣除，符合广告费一次投入大、受益期长的特点。企业在核算时，应当注意严格区分广告费和业务宣传费，因为后者的税前扣除标准比前者偏紧许多，而又鉴于两者容易混淆，企业应在“营业费用”中分别设置明细科目进行核算。这样企业就可以在税前更多地列支成本、费用项目。此外，要注意区分业务宣传费与职工教育费。业务宣传费主要是营销性质的支出，职工教育费主要是对内发生的旨在提高员工素质和技能的培训学习之类的费用。如果把本应由职工教育经费列支的费用混入业务宣传费，除当期应补缴企业所得税外，还要按照偷税论处。

**4.4.3 差旅费。**企业所得税法未对差旅费的开支范围、开支标准作具体明确。已失效的企业所得税暂行条例下制定的《企业所得税税前扣除办法》规定：“纳税人发生的

与其经营活动有关的合理的差旅费、会议费、董事会费，主管税务机关要求提供证明材料的，应能够提供证明其真实性的合法凭证，否则，不得在税前扣除。”差旅费的证明材料应包括出差人员姓名、地点、时间、任务、支付凭证等。在国家未出新规则前，原来具体规定未作废止且与新所得税法不冲突的前提下，可以继续比照执行。

- 4.4.4 职工福利性支出。税法规定，企业发生的职工福利费支出，不超过工资薪金总额14%的部分，准予扣除。企业不增加职工的工资、薪金，而是为职工提供各种福利性支出，从而提高职工的福利待遇，这样可以在增加职工福利水平的同时避免加重个人所得税负担。

例如，企业免费为职工提供宿舍（公寓）、提供交通便利、提供用餐；由企业承担教育培训、外出学习考察费用等。企业替员工个人支付的这些费用属于合理的扣除项目，在加大企业所得税扣除力度的同时，并未增加个人的税收负担，可谓一举两得。酒店企业为职工提供住宿和用餐方面的福利待遇时，可以更多地利用酒店内部资源，在控制成本、提高效率方面更具优势。

- 4.4.5 捐赠支出。企业所得税法把捐赠扣除的计算基数由原来的应纳税所得额改为利润总额。鉴于利润总额属于会计概念，它在计算操作上没有应纳税所得额那么严格，企业可以在不违规的前提下充分扩大利润总额，就能使捐赠扣除数额增大。所得税法规定，企业发生的公益性捐赠支出，在年度利润总额12%以内的部分，准予在计算应纳税所得额时扣除。

- 4.4.6 固定资产费用扣除的筹划。折旧费用的筹划，按规定计提的折旧费用属于所得税前的法定扣除项目，折旧对所得税影响的计算公式可表示为：折旧抵税额=折旧额 $\times$ 税率，折旧抵税金额的现值=折旧额 $\times$ 税率 $\times$ 复利折现系数。”

固定资产折旧方法的选择应该考虑以下几个因素：

第一，抵税的时间价值。计提固定资产折旧的过程，就是将固定资产价值以折旧的形式计入成本费用，并最终从营业收入中得到补偿的过程。由于折旧总额固定，无论固定资产折旧方法如何选择，（税率不变情况下）整个折旧期间的折旧抵税金额的总和是相同的，但是，折旧期间内各期计提的折旧额分布会因折旧方法不同而各不相同，并由此影响到各期的折旧抵税金额不一样。考虑到资金的时间价值，在选择固定资产折旧方法时，建议以折旧抵税金额的现值作为评判标准，选择折旧抵税金额现值最大的固定资产折旧方法。

第二，折旧额分布。在税率不变的情况下，如果采用加速折旧方法，那么前期计提的折旧额多，越到后期计提的折旧额越少，根据折旧抵税金额的现值的计算公式可知，前多后少的折旧分布得到的折旧抵税金额的现值也越大。

第三，税率变动预期。企业所得税适用税率的变动，既包括国家调整所得税税率，也包括企业适用的实际所得税税率的变化。

例如，企业适用的所得税一般税率 25%，但因为处于免税期间，其适用的实际所得税税率其实为 0，免税期过后适用所得税税率势必恢复到 25%，那么在免税期内选择折旧方法时就要考虑到免税期过后所得税税率上升的因素。根据折旧对所得税影响的计算公式可知，在预期所得税适用税率上升的情况下，不主张采用加速折旧的方法；在预期所得税适用税率下降的情况下，建议采用加速折旧的方法。

固定资产修理支出的筹划。纳税人的一般性固定资产修理支出可在发生当期直接扣除。但是符合了税法规定条件的固定资产大修理支出，要作为长期待摊费用，按照固定资产尚可使用年限分期摊销。

企业可以通过合理地安排固定资产的修理进行税收筹划，筹划时主要考虑以下因素：

一是修理支出。固定资产的修理支出如果达到固定资产计税基础的 50%以上，就不可以当期直接扣除而作为长期待摊费用。

比如，固定资产原值 400 万元，尚可使用年限 2 年，维修费用 220 万元，维修后增加使用年限 2 年，就要作为长期待摊费用按照 4 年摊销；但是，在不影响企业生产经营需要的前提下，如果按照资金状况安排两年的维修计划，每年安排维修支出 110 万元，就可以作为一般性修理支出在发生的当期直接扣除；

二是预期盈亏情况。如果企业现在和预期的一段时间内亏损，最好考虑将费用资本化，加大资产的账面价值，就能通过按年计提折旧，使税前扣除金额向以后年度递延，起到平衡企业的各年度税前扣除费用的作用。”如果企业当前和预期一段时间内为盈利，最好是考虑将支出费用化，以加大当期的税前扣除项目，或提前扣除一些可扣除的项目，以达到减少当期所得税的目的。

**4.4.7 开办费的筹划。**税法中开（筹）办费未明确列作长期待摊费用，企业可以在开始经营之日的当年一次性扣除，也可以按照税法有关长期待摊费用的处理规定处理。税法规定：“其他应当作为长期待摊费用的支出，摊销年限不得低于 3 年，但扣除方法一经选定，不得改变。”开办费的筹划需要考虑的因素与折旧方法需要考虑的因素相似；如果未来税率不变且企业各年的收益较均衡，则采用一次性扣除的方法对企业较有利；如果未来税率升高，则采用 3 年摊销的方法给企业带来的筹划收益额会更大。

## **4.5 利用税率不同筹划所得税**

企业所得税法规定，符合条件的小型微利企业减按 20% 的税率征收企业所得税。税法规定的小型微利企业是指企业的全部生产经营活动产生的所得均负有中国企业所得税纳税义务的企业，小型微利企业优惠待遇不适用于非居民企业，且企业要具备核算自身应纳税所得额的条件。

对于酒店类的非工业企业，具体的适用条件是：从事国家非限制和禁止行业，且年度应纳税所得额不超过 30 万元，从业人数不超过 80 人，资产总额不超过 1000 万元。企业所得税法对小型微利企业实行较低的税率，因此酒店企业可以根据自身经营规模和对盈利水平的预测情况进行权衡，将有限的盈利水平控制在限额以

下，以期适用较低的税率。

注意把握对小型微利企业的认定条件，在企业所得税税率临界点附近进行筹划。小型微利企业年度应纳税所得额存在一个临界点，即小型微利企业年度应纳税所得额超过 30 万元那部分增加的利润恰好等于增加的税收负担。假设处在临界点的小型微利企业年度应纳税所得额为  $X$ ，满足小型微利企业新增的利润等于小型微利企业新增的税收负担这样一个等式，求出  $X$ 。（假设企业年度利润总额等于其年度应纳税所得额）

$$X-30=X \times 25\%-30 \times 20\%$$

$$X=32 \text{（万元）}$$

由以上方程式可知，处于临界点的小型微利企业年度应纳税所得额为 32 万元。当企业年度应纳税所得额在 30-32 万元之间时，其税后利润小于作为小型微利企业年度应纳税所得额等于 30 万元时的税后利润；当企业年度应纳税所得额在 32 万元以上时，其税后利润大于当作为小型微利企业年度应纳税所得额等于 30 万元时的税后利润。

小型微利企业税后利润与应纳税所得额的关系

单位：元

|        |         |        |        |        |
|--------|---------|--------|--------|--------|
| 应纳税所得额 | 3000000 | 305000 | 310000 | 320000 |
| 适用税率   | 20%     | 25%    | 25%    | 25%    |
| 应纳税所得额 | 60000   | 76250  | 77500  | 80000  |
| 税后利润   | 240000  | 228750 | 232500 | 24000  |

因此，当小型微利企业年度应纳税所得额超过 30 万元又不到 32 万元时，企业应当对企业所得税税率临界点进行纳税筹划，比如在年底前购办公用品增加费用扣除，将其年度应纳税所得额控制在 30 万元以内，筹划收益相当明显。

#### 4.6 利用税收优惠政策的筹划

从总体上看，企业所得税税法构筑的税收优惠体系是以产业优惠为主，区域优惠为辅，分别采用不征税收入、免税收入、减计收入、抵扣应税所得额、加计扣除、

减免税和税额抵免等多种方式给予税收优惠。

## 酒店企业涉及到的优惠政策

4.6.1 免税收入筹划。企业所得税法规定：“企业购买国务院财政部门发行的国家公债所取得的利息收入免税；符合条件的居民企业之间的股息、红利等投资性收益免税，但不包括投资于另一居民企业公开发行并上市流通的股票不足 12 个月所取得的投资收益。”

4.6.2 加计扣除的筹划。有关税收政策规定：“企业安置残疾人员的，在按照支付给残疾职工工资据实扣除的基础上，可以在计算应纳税所得额时按照支付给残疾职工工资的 100%加计扣除。”“企业就支付给残疾职工的工资，企业在进行预缴申报时，允许据实计算扣除；在年度终了进行所得税年度申报和所得税汇算清缴时，再计算加计扣除。”

## 4.7 亏损弥补的税收筹划

亏损弥补政策是中国企业所得税中的一项重要优惠措施，是国家为了扶持纳税人发展，从政策上帮助纳税人度过困难时期的一项优惠措施，企业要充分利用亏损弥补政策，以取得最大的节税效益。

企业所得税法规定：“企业纳税人发生年度亏损的，准予向以后年度结转，用以后年度的所得弥补，但结转年限最长不得超过 5 年。”这一规定为纳税人进行纳税筹划提供了空间。纳税人可以通过对本企业投资和收益的控制来充分利用亏损结转的规定，将能够弥补的亏损尽量弥补。“企业应重视亏损年度后的运营”如果某年度发生了亏损，企业应当尽量使得临近年度获得较多的收益，也就是尽可能早地将亏损予以弥补。

例如，企业可以减少以后 5 年内投资的风险性，以相对安全的投资为主，确保亏损能在弥补亏损期限内得到全额弥补。如果企业已经没有需要弥补的亏损或者企业刚刚组建，而亏损在最近几年又是不可避免的，那么，应该尽量先安排企业亏损，然后再安排企业盈利。企业还可以利用税法允许的资产计价和摊销方法的选择权，以及费用列支范围和标准的选择权，提前确认收入或延迟确认费用。

例如，将列入当期费用的项目予以资本化或将某些可控费用（如广告费、展销费等）延后支付。因为这时产生的利润如果属于前一年，可以弥补以前年度的亏损，这样企业就可以达到不纳税或少纳税的目的。需要注意的是，准予向后结转并用以后年度的所得弥补的“企业的年度亏损额”是指按照税法规定的方法计算出来的，调整后的应纳税所得额。企业不能利用多算成本和多列工资、招待费、其他支出等手段虚报亏损，应该正确地计算申报亏损，才能通过税收筹划获得合法利益。

#### **4.8 利润分配与股权投资的税收筹划**

目前，纳税人开展股权投资业务已很普遍。投资人从被投资企业获得的收益主要有股息性所得（包括股息）和资本利得。

根据中国企业所得税相关法规的规定，企业股权投资取得的股息与股权转让所得的税收待遇不同。股息性所得是投资方从被投资单位获得的税后利润，属于已缴过企业所得税的税后所得，原则上应避免重复缴税。

中国《企业所得税法》及其实施条例规定：“企业取得的符合条件的居民企业之间的股息、红利等权益性投资收益为免税收入；符合条件的居民企业之间的股息、红利等权益性投资收益，是指居民企业直接投资于其他居民企业取得的投资收益，不包括连续持有居民企业公开发行并上市流通的股票不足 12 个月取得的投资收益；股息、红利等权益性投资收益，除国务院、税务主管部门另有规定外，按照被投资方作出利润分配决定的日期确认收入的实现。”也就是说，如果被投资单位

未进行利润分配，即使被投资单位有很多未分配利润，也不能推定为投资方企业的股息所得实现。

股权投资转让所得（即资本利得）是投资企业处理股权的收益，即企业收回、转让或清算处置股权投资所获得的收入，减除股权投资成本后的余额。这种收益应全额并入企业的应纳税所得额，依法缴纳企业所得税。

由于股息所得和股权投资转让所得在税收待遇上存在较大的差异，纳税人可以充分利用上述政策空间展开筹划。

当投资方企业打算将拥有的被投资企业的全部或部分股权对外转让时，之前被投资企业保留未分配的利润会使股权转让价格增高，根据税法规定对股权转让收入征税时，会使得本应享受免税的股息所得转化为应全额并入所得额征税的股权转让所得，加重投资企业税收负担的同时，也造成对税后利润的重复征税。

**正确的做法是：**投资期间尽量使被投资企业保留利润不分配，在投资企业欲进行股权转让前，尽可能保证将未分配利润分配完毕。这样实施下来，对投资方来说，可以达到享受免税政策或递延纳税的目的，有效地避免股息所得转化为资本利得；对被投资企业来说，推迟分配利润可以减少现金流出，获得资金的时间价值，优化企业的财务指征。

如果被投资企业是私营企业（即由自然人投资设立或自然人控股），在利润分配方面有特殊规定。税法规定，“如果被投资企业为私营有限责任公司或其他私营企业，其税后利润按规定弥补亏损、提取盈余公积金或者提取生产发展基金后的剩余利润，不分配、不投资、挂账达一年的，从挂账的第二年起，将剩余利润依照投资者（股东）的出资比例计算分配个人投资者的所得，按利息、股息、红利所得项目征收个人所得税。”

由此可见，对于私营有限责任公司的股东，即使公司保留利润不分配，也不能免除其个人所得税，递延纳税的期限至多也只有一年。企业可利用《公司法》中企业提取公积金的比例进行税务筹划。《公司法》规定，公司实现的税后利润弥补亏损和提取法定盈余公积金后，可以提取任意盈余公积金，而且没有规定任意盈余公积金的提取比例。这些规定为企业增加留存收益中盈余公积的比例、减少未分配利润的比例提供了可能。

## 第五节 酒店其他涉税税种筹划

### 5.1 房产税的筹划

房产税是以房产为征税对象，依据房产价格或房产租金收入向房产所有人或经营人征收的一种财产税。房产税的计税依据分为从价计征和从租计征。从价计征即依照房产原值一次减除 10%-30%后的余值计算缴纳，税率为 1.2%；从租计征即房产出租的以租金收入为计税依据，税率为 12%。涉及酒店企业房产税的筹划方法主要有以下几种：

#### 5.1.1 选择不动产的类型进行税务筹划

中国的房产税，不同于国外的不动产税，其征税对象仅限于不动产中的一个特定的类别的房屋，而对除房屋之外的其他各类不动产不征收房产税。

相关法律规定：“房产是以房屋形态表现的财产，房屋是指有屋面和围护结构（有围墙或两边有柱），能够遮风避雨，可供人们在其中生产、工作、学习、娱乐、居住或储藏物资的场所。独立于房屋之外的建筑物，如围墙、室外游泳池、剥离暖房等不属于房产。这一规定为税务筹划提供了有利条件。

例如，税务筹划主体在建造仓库、停车场等设施时，如果建成室内仓库和停车场，因其符合税法中“房屋”的定义，无疑须依法缴纳房产税；但在不影响使用效果的前提下，如果采用露天仓库和露天停车场形式，则可避免缴纳房产税。另外，自 2006 年起，凡在房产税征收范围内的具备房屋功能的地下建筑，包括与地上房屋相连的地下建筑以及完全在地面以下的建筑、地下人防设施等，均应按规定征收房产税。

#### 5.1.2 合理确定房产原值

房产原值是指房屋的造价，包括与房屋不可分割的各种附属设备或一般不单独计

算价值的配套设施。对按照房产原值计税的房产，无论会计上如何核算，房产原值均应包含地价。房产原值的大小直接决定房产税的多少，合理地减少房产原值是房产税筹划的关键。

例如，某酒店新建办公楼一幢，并配有楼前广场和音乐喷泉，如果企业将办公楼、广场和喷泉合并确认为七项固定资产进行核算，就要一并计算缴纳房产税；如果将广场和喷泉单独确认为一项固定资产进行核算，因该项固定资产不属于房产税的征收范围，房产税的税基就能减少，应纳税额也相应改变。2006年起，自用的地下建筑的应税房产原值允许乘以一定百分比后计税。

5.1.3 投资联营的筹划。对投资联营的房产，由于投资方式不同房产税计征也不同，从而提供了筹划个空间。对于以房产投资联营，投资者参与投资利润分红，共担风险的，被投资方要按房产余值作为计税依据计征房产税；对以房产投资，收取固定收入，不承担联营风险的，实际是以联营名义取得房产租金，应由投资方按租金收入计缴房产税。纳税人可以进行成本效益分析以决定选择偏好。

## 5.2 城镇土地使用税的筹划

城镇土地使用税是以城镇土地为征税对象，对拥有土地使用权的单位和个人征收的一种税，其征收范围包括城市、县城、建制镇、工矿区的国家所有和集体所有的土地。该税实行从量定额征收，以纳税人实际占用的土地面积为计税依据，采用分类定额幅度税率。2007年1月1日起，中国将外资企业也纳入城镇土地使用税征税范围。

**涉及酒店企业城镇土地使用税的筹划方法主要有以下几种**

5.2.1 利用土地级别的不同进行筹划。这是最直观的筹划方法。土地使用税实行幅度税额，大城市、中等城市、小城市、县城、建制镇、工矿区的税额各不相同；即使

在同一地区，由于不同地段的市政建设情况和经济繁荣程度有较大区别，土地使用税税额规定也各不相同，最大的相差 20 倍。纳税人在投资占地时就可以进行筹划，选择不同级别的土地。

5.2.2 纳税起止期限界定问题。依据《中华人民共和国城镇土地使用税暂行条例》第九条规定：“新征用的耕地，自批准征用之日起满 1 年时开始缴纳土地使用税；征用的非耕地，自批准征用次月起缴纳土地使用税”。这里关于“批准征用”的具体标准把握问题，《财政部、国家税务总局关于房产税城镇土地使用税有关政策的通知》（财税[2006]186 号）第二条做出明确：“以出让或转让方式有偿取得土地使用权的，应由受让方从合同约定交付土地时间的次月起缴纳城镇土地使用税；合同未约定交付土地时间的，由受让方从合同签订的次月起缴纳城镇土地使用税。”税法规定，纳税人因房产、土地的实物或权利状态发生变化而依法终止房产税、土地使用税纳税义务的，其应纳税款的计算应截止到房产、土地的实物或权利发生变化的当月末。

5.2.3 地下建筑用地税收优惠政策。自 2009 年 12 月起，对在城镇土地使用税范围内单独建造地下建筑用地，按规定征收城镇土地使用税，且对上述地下建筑用地暂按应征税款的 50%征税。酒店建造使用单独的地下停车场、地下商场时，就可适用此项优惠政策。

### 5.3 印花税的筹划

印花税是对经济活动和经济交往中书立、使用、领受具有法律效力的凭证的单位和个人征收的一种具有行为性质的凭证税。酒店企业通常涉及到签订购销合同、财产租赁合同、借款合同、产权转移书据、设立营业账簿，或领受权利许可证照的印花税。

## 酒店企业印花税筹划方法有以下几种

- 5.3.1 充分利用印花税优惠规定筹划。如：税法规定应纳税额不足 1 角的，免纳项下印花税；1 角以上的，其税额尾数不满 5 分的不计，满 5 分的按 1 角计算；已缴印花税的凭证的副本或者抄本，只要不视同正本使用，也就不需要交纳印花税。
- 5.3.2 分项核算筹划。税法规定，同一凭证载有两个或两个以上经济事项并对应适用不同的税目税率，如分别记载金额的，应分别计算应纳税额，相加后按合计税额贴花，如未能分别记载金额的，要按税率较高的计税贴花。因此，一个合同如果涉及若干经济业务，企业应该分别核算各项业务的金额，避免从高计算缴纳印花税。
- 5.3.3 签订“无金额合同”进行税务筹划。税法规定，有些合同在签订时无法确定计税金额的，可在签订时先按定额税率缴纳 5 元印花税，待以后结算时，再按实际金额和适用税目、税率计税，并补贴印花税票。该项规定提供了利用不确定金额筹划的可能性。纳税人在签订金额较大的合同时，可有意识地使合同中所载金额不能明确，从而在签订时先按定额 5 元贴花，就可以收到推迟纳税时间的效果。
- 5.3.4 利用保守金额。在实践中，预计可能实现或完全能实现的合同，可能会由于种种原因无法实现或无法完全实现。而印花税是一种行为税，只要有签订应税合同的行为发生，双方或多方经济当事人的纳税义务便已产生，至于完税以后，合同是否兑现或是否按期兑现则不在税法规范的范畴之内。从便于征管的角度出发，税法规定对于已经履行并缴纳印花税的合同，实际结算金额与合同所载金额不一致的，如果因实际结算金额小于合同所载金额而多缴了印花税，纳税人不得申请退税或抵税；如果因实际结算金额大于合同所载金额而少缴纳了印花税，只要双方未修改合同金额，一般也不再补缴，以防止纳税人利用随意修改合同骗取国家税收。因此，在签订某些合同时，在合理的限度内，尽可能地压低合同记载金额，即确定比较合理、保守的金额，防止所载金额大于合同履行后的实际结算金额，可避免印花税的无谓支出。

### 5.3.5 利用不同借款方式筹划

其一，根据税法规定：企业之间的借款合同则不用贴花；企业与银行及其他金融机构签订的合同，则应按照“借款合同”税目缴纳印花税。因而对于企业来说，如果两者的借款利率是相同的，则向企业借款能省掉印花税。

其二，酒店由于生产经营活动的季节性特点，在一年当中的各个不同时期对流动资金的需求量不尽相同。它们在生产经营的旺季需要向金融机构大量借款，而在淡季时由于资金占用量下降会归还大部分甚至全部贷款，当生产经营旺季再度到来时还要重新举债。如果每次借款时借贷双方都重新签订合同，应分别就每件合同所记载的借款金额计算缴纳印花税。而按税法规定：对此类流动资金周转性借款，如果按年（期）签订借款合同，规定借款最高限额，在签订借款合同时，应按合同规定的最高借款限额计算缴纳印花税。在合同期内，贷款可随借随还，再借款时只要不超过合同规定的最高限额，不签订新合同，就不需另缴印花税。因此，企业如果能够选择这种“定期、限额”借款方式，肯定比采用一般短期借款方式少缴印花税。

## 5.4 契税的筹划

契税是对在中国境内转移土地使用权和房屋所有权时，根据当事人双方签订的契约合同，以所有权发生转移变动的不动产为征税对象，向产权承受人征收的一种财产税。

**酒店企业契税筹划的方法主要有以下几种**

### 5.4.1 对企业合并、分立、改组的契税筹划。现阶段企业改组改制的情况很多，税法对此做出了特殊的规定，了解和充分利用这些规定进行筹划，可以节省不少税收。

比如，在企业合并中，新设方或者存续方承受被解散方土地、房屋权属，如合并前各方为相同投资主体，则免征契税；分立中，企业依照法律规定、合同约定分为两个或两个以上投资主体相同的企业，对派生方、新设方承受原企业土地、房屋权属的，不征契税；以增资扩股进行股权重组，对以土地、房屋权属作价入股或作为出资投入企业的要征收契税，而以股权转让进行重组，单位、个人承受企业股权，企业的土地、房屋权属不发生转移，则不征契税。

在企业改制重组过程中，同一投资主体内部所属企业之间土地、房屋权属的无偿划转，包括母公司与其全资子公司之间、同一公司所属全资子公司之间，同一自然人与其设立的个人独资企业、一人有限公司之间土地、房屋权属的无偿划转，不征收契税。

#### 5.4.2 利用房屋交换进行筹划

契税暂行条例规定：“土地使用权交换、房屋交换，以所交换土地使用权、房屋价格的差额为计税依据。”

可见，进行房屋交换所纳契税显然远远低于普通的房屋购置，所以纳税人可以将原来不属于交换的行为，通过合法的途径变为交换行为，减轻税负。更进一步说，如果双方当事人进行交换的价格相等，由于价差为零，任何一方都不用缴纳契税。

## 第六节 酒店企业税收筹划风险控制

### 6.1 税收筹划风险

税收筹划是一种事前经济行为，是对经济活动的事前筹划和安排，税收筹划与任何一种谋求经济利益的管理活动一样，其结果具有不确定性，这种不确定性与纳税筹划的事前性之间的矛盾便构成了企业税收筹划的风险。

税收筹划风险具备下列特征：一是筹划风险的时刻存在。企业作为税收筹划方案的载体，其所处的市场环境、竞争环境具有不确定性，因此税收筹划风险是时刻存在的；二是筹划风险的可控性。风险是客观存在的，但人们在风险面前并不是束手无策，由于风险是可预见的，人们可以对筹划风险进行控制，从而减少风险损失；三是筹划风险的效益性。风险和效益是并存的，有效管理税收筹划过程中可能产生的风险，能为企业带来切实的税收利益。成功的企业家无不敢于冒险，但冒险不等于蛮干，蛮干会使风险转化为危险，使企业遭受损失。

### 6.2 税收筹划风险的类型

税收筹划的预先筹划与项目执行过程中不确定性因素之间的矛盾是税收筹划产生风险的主要原因。税收筹划风险按其成因划分，可以分为外部风险和内部风险。其中，外部风险包括政策风险、税收法律风险、环境风险；内部风险包括企业经营风险、人员素质风险。

6.2.1 政策风险。国家政策是企业开展税收筹划活动的风向标，对法规政策进行分析和加工是税收筹划活动的一个基本前提。在将宏观政策与企业微观经营结合起来并利用政策效益实现税收筹划目标的道路上，主要存在两方面政策风险：

a) 政策选择风险：国家的政策具有明显的时空性。政治经济学原理表明，上层建

筑服从于经济基础，因此，地区经济发展的不平衡会促使地方政府展开税收竞争，政策存在差异在所难免。同时，由于文化、传统、宗教等因素的影响，对“合理”与否的界定和理解有一定的差异。因此，在选择税收优惠政策时一定要考虑各地方政府的具体规定及文化、传统等因素，否则，很可能面临政策选择错误的风险。

b) 政策变化风险：国家政策具有时效性。国家政策作为调控经济的重要手段，会随着不断发展变化的经济环境做出调整。各项旧的政策会相继修改或被取消，新的政策顺应政治经济形势要求不断推出，使政策具有明显的时效性。这种因政策变动产生的风险尤其会对长期税收筹划产生较大的影响。

6.2.2 税收执法风险。税收筹划方案究竟是否符合政策规定，是否能给纳税人带来税收利益，最终取决于税务机关的认可。

对于同类经济事项，各地出现不同的税务处理结果并非偶然，税务部门行政执法难以统一规范增加了企业税收筹划的风险。税制体系不完善是导致税收政策执行偏差的客观原因。

中国税收制度通常只对有关税收的基本面做出概括性规定，政策不仅滞后于经济发展需求，而且对具体的税收事项常留有一定的弹性空间。鉴于此，执法过程中，在不违背税收法律、法规及政策的前提下，各地、各级税务部门都会运用自由裁量权开展税收工作，客观上为税收政策执行偏差的产生提供了可能性。

实际征管中，一些“人情税”、“关系税”、“过头税”的问题时有发生，也对税务执法的统一性和规范性造成负面影响。此外，有些地方政府为维护地方利益和局部利益，擅自变通执行税收法律法规，向当地税务部门施压力开减免税口子，也是影响税收执法规范统一的一股不可忽视的因素。

6.2.3 环境风险。企业税收筹划受多种因素的制约，企业所处环境也是导致税收筹划风

险的一个重要因素。比如在经济特区投资，可能享受到较多的税收优惠，但也必须面对更为激烈的市场竞争，投资收益率可能偏低；在西部等经济欠发达的地区设立企业，也可以享受相关税收优惠，但投资环境不完善，需求状况不确定，经营风险可能较高。

**6.2.4 企业经营风险。**税收贯穿于企业生产经营的全过程，任何税收筹划方案都是在一定条件下选择、确定和组织实施的，都是以一定的企业生产经营活动为载体制定的。企业预期经营活动的变化会对税收筹划的效益产生较大的影响。企业的生产经营活动要随着市场的状况和企业战略管理的要求进行相应的调整，进而影响着税收筹划方案的实施。

**6.2.5 人员素质风险。**税收筹划是一种事前的综合决策行为，要求相关筹划人员具有经济、金融、法律、财务、会计、税收等多方面的专业知识，具备对经济前景做出准确预测的能力、对项目统筹规划的能力、对各部门协调沟通的能力等等。如果人员素质达不到要求，其所做出的筹划方案往往被税务部门推翻，不仅要补缴税款，还可能缴纳滞纳金和罚款，从而导致税收筹划失败。

### **6.3 企业税收筹划风险控制策略**

**6.3.1 酒店应建立税收筹划风险沟通平台。**由于设计和实施税收筹划方案，都需要与其他部门全面沟通，了解各业务部门的经营状况和可能存在的潜在风险，才能在风险出现时，及时进行处理。企业可交由专门人员，通过走访各业务部门经理和员工来了解税收筹划方案实施具体情况以及可能存在的风险状况。

**6.3.2 酒店还应建立税收筹划风险内部控制监督机制。**通过使用内部审计人员或具有类似职能的人员，对税收筹划风险内部控制的设计和运行进行专门的评价和监督，实地获得相关内部控制执行情况的信息，当这些信息与管理层提供的业务报告或财务报告不一致时，作必要的调查和处理，以便强化风险管理责任，提高全员风

风险防范意识和能力，全面控制税收筹划过程中产生的风险。

**6.3.3** 对重要的风险因素，要区分可控与否。一般来说，外部风险（政策风险、税收法律风险和环境风险）因素由企业外部环境的变化决定，企业可以通过风险监控的手段，对其进行跟踪，以随时防范可能出现的变化。在税收筹划方案的实施过程中，密切关注竞争者的市场行为，同时了解各级政府的政策走向，以便在风险程度达到较高状态时，及时调整企业的经营战略。

可控风险是由企业内部产生的，包括经营风险和人员素质相关风险因素。对人员素质风险，企业可以通过对管理层及相关人员进行培训等手段进行防范。对于经营风险，企业可以通过对生产经营各环节加强内部控制的措施，防范由于经营管理不善造成的风险。

## **6.4 酒店税收筹划风险内部控制活动**

酒店企业税收筹划风险内部控制活动是为了确保筹划方案顺利进行、防范筹划过程中可能出现的风险而采取的一系列政策和程序。

酒店企业主要税种是流转税和所得税，流转税（营业税和增值税）的计税依据是收入，所得税的计税依据是应纳税所得额，即收入减去费用后的余额。因此，围绕营业收入和成本费用的管理与控制，是酒店企业税收筹划风险内部控制的核心内容。

### **6.4.1 酒店企业营业收入的管理和控制**

酒店企业营业收入的管理和控制措施主要包括：

- a) 职务分离控制。在酒店的经营过程中，需要处理的业务有：接受客户的预定；核准付款条件；编制接待计划并实施；填制发票并发出账单；核准现金折扣；

办理退赔手续；收入账款；会计记录及调整等。各业务环节应分工明确，相互牵制。

- b) 信贷监测制度。信用部门通过分析客户的资信情况来决定是否接受以及允许的信贷限额。
- c) 折扣审核制度。酒店可事先印制反映授权、批准、金额、原因等内容的表单，由有关管理人员审核签字认可，并由专人检查，总结分析。（4）发票责任管理制度。发票是会计正式记录营业收入的依，据，若对其控制不严会导致计税基础的不实。
- d) 应收账款管理控制。应收账款在酒店业流动资产项目中占有很大比例，因而也就存在资金占压过多、管理成本加大以及坏账风险等问题。酒店企业要根据所处的内外经营环境，特别是客户资信条件来制定适合自身发展的信用控制政策。对应收账款定期进行审核、账龄分析；指定专人进行催收和索取保证账款。各种信贷调整也必须经财务经理的批准才能进行。
- e) 收入预算管理。酒店可以通过编制销售预算来与实际销售情况进行比较，全面控制营业收入的各个环节。通过定期召开部门会议，讨论销售趋势，及时修正预算方案以及改进税收筹划方案。

#### 6.4.2 酒店企业成本费用的管理和控制

酒店成本费用管理和控制的主要措施有：

- a) 制定成本费用管理制度。在酒店，这类制度视其规模大小，可有几十种甚至上百种。归结起来主要有三类：一是制定各类成本费用开支标准、物料消耗定额等；二是对各种物料消耗规定申购、验收、储存、领用、计价、转账等控制程序；三是对以现金、银行存款支付的费用开支建立报销、核算、审核程序，明

确批准权限等。

- b) 实行酒店成本费用的预算控制与考核。酒店应针对每个部门的特点分别给出相应的成本指标，并定期考核预算指标完成情况，做到有奖有罚。
- c) 实行和坚持成本费用考核分析。酒店财务会计部门在每个会计期末都要编制各类报表和报表分析，要按会计期对酒店整体、各部门、各类型的成本费用认真考核和分析：一要按照酒店行业先进指标考核当期营业成本率、餐饮毛利率、部门费用率等指标；二要和预算指标比、和上年同期对比，审核酒店成本费用结构是否合理，发展趋势变化及原因；三要通过稽核发现在执行制度方面存在的问题和措施。酒店根据实际情况需要定期召开部门成本分析会或者专题研讨会，剖析和解决各部门成本费用控制问题，并为防范税收筹划风险及时提供必要的信息。

#### 6.4.3 酒店企业税收筹划风险的其他内部控制

酒店应建立税收筹划风险沟通平台。由于设计和实施税收筹划方案，都需要与其他部门全面沟通，了解各业务部门的经营状况和可能存在的潜在风险，才能在风险出现时，及时进行处理。企业可交由专门人员，通过走访各业务部门经理和员工来了解税收筹划方案实施具体情况以及可能存在的风险状况。酒店还应建立税收筹划风险内部控制监督机制，通过使用内部审计人员或具有类似职能的人员，对税收筹划风险内部控制的设计和运行进行专门的评价和监督，实地获得相关内部控制执行情况的信息，当这些信息与管理层提供的业务报告或财务报告不一致时，作必要的调查和处理，以便强化风险管理责任，提高全员风险防范意识和能力，全面控制税收筹划过程中产生的风险。

## 第七节 酒店常见税务问题

### 7.1 酒店装修，可否办理停业，如何办理？

根据《税务登记管理办法》规定，实行定期定额征收方式的个体工商户需要停业的，应当在停业前向税务机关申报办理停业登记，停业期限不得超过一年。停业期满不能及时恢复生产经营的，应当在停业期满前向税务机关提出延长停业登记申请，没申请延长停业的，视同恢复营业，要按规定征税。办理停业登记的纳税人限于实行定期定额征收方式的个体工商户，其他企业不需办理停业登记，按税收征管法的规定办理纳税申报，收入额体现在纳税申报表上，没有收入的不用缴纳有关税收。

### 7.2 酒店租赁给他人经营，招牌不改，承包后企业所得税由谁缴纳？

根据国税发[1997]8号文件规定，企业全部或部分被个人、其它企业、单位租赁经营，但未改变被承租企业的名称，未变更工商登记的，并仍以被承租企业名义对外从事生产经营活动，不论被承租企业与承租方如何分配成果，均以被承租企业为企业所得税纳税义务人，就其全部所得征收企业所得税。

### 7.3 酒店接待内部客人在本酒店用餐，需缴纳营业税吗？

营业税没有规定内部接待餐要视同销售缴纳营业税，所以酒店接待客人在本酒店用餐，不需缴纳营业税。

### 7.4 酒楼“打包”和“外卖”，计税营业额有不同吗？

根据《国家税务总局关于饮食业征收流转税问题的通知》（国税发[1996]202号）规定，酒店等发生属于营业税“饮食业”应税行为的同时销售货物给顾客的，不论顾客是否在现场消费，其货物部分的收入均应当并入营业税应税收入征收营业税。酒店等附设门市部、外卖点对外销售货物的，应征收增值税。也就是说，消费者在酒楼、饭馆用餐时，“打包”的食物均一并计入经营者的营业额中计算缴纳营业

税。酒楼设置外卖点销售的食品不属于营业税的征税范围，其销售额不计入酒楼的营业税计税营业额。

#### **7.5 酒楼、宾馆销售自制糕点、月饼，应交营业税还是增值税？**

根据《国家税务总局关于印发〈营业税税目注释（试行稿）〉的通知》（国税发[1993]149号）规定，饮食业，是指通过同时提供饮食和饮食场所的方式为顾客提供饮食消费服务的业务。广东地税（粤地税函[1995]171号）规定，对一些酒（饮）店、酒楼、宾馆除给顾客提供就餐服务外，也相应供应一些自制的糕点、月饼等食品给顾客食用，是属于饮食业的经营范围，对其取得的全部收入，应一并按‘饮食服务业’税目征收营业税。但根据国税发[1996]202号文件规定，酒楼、宾馆附设门市部、外卖点等对外销售自制糕点、月饼，属于兼营行为，应缴纳增值税。

#### **7.6 若客户不要发票，酒店也没开具发票，有什么风险？**

不开发票不等于偷税，只要企业按真实的营业收入按规定申报纳税即可，但不开发票不符合发票管理规定，根据《中华人民共和国发票管理办法》规定，销售商品、提供服务以及从事其他经营活动的单位和个人，对外发生经营业务收取款项，收款方应当向付款方开具发票。不开具发票属于未按规定开具发票行为，税务机关责令限期改正，没收违法所得，可以并处一万元以下的罚款。

#### **7.7 饮食企业买菜等农产品，不能取得发票怎么入账，用收据可以吗？**

根据《中华人民共和国发票管理办法》规定，不符合规定的发票，不得作为财务报销凭证。不符合规定的发票是指开具或取得的发票是应经而未经税务机关监制，或填写项目不齐全，内容不真实，字迹不清楚，没有加盖财务印章或发票专用章，伪造、作废以及其他不符合税务机关规定的发票。饮食企业买菜必须取得符合规定的发票才能入账，不能用收据入账，否则不能在企业所得税前列支。企业可以要求对方到税务机关申请发票，也可以选择到能开发票的超市购买。

## 7.8 餐饮企业发票开完，可否申请税务机关开票？

根据《国家税务总局关于加强和规范税务机关代开普通发票工作的通知》（国税函[2004]1024 号）规定，凡已办理税务登记的餐饮、娱乐业企业，应当按规定向主管税务机关申请领购并开具与其经营业务范围相应的普通发票。税务机关不予代开普通发票。

## 7.9 酒店的“长包房”应如何征收房产税？

“长包房”是一些单位长期在酒店内租用几套房间作为办公用房，享受其相关的服务，酒店按规定收取一定房费。房产税是以房产为征收对象，按照房屋的计税余值或出租房屋的租金收入，向房屋产权所有人征收的一种财产税。由于房产税的计税依据有两种：一种是以房产余值作为计税依据；另一种是以租金收入作为计税依据。

酒店的经营方式比较特殊，其将自己拥有的房产暂时出租出去，同时又提供必要的服务，并向入住的客人按规定收取费用。按现有房产税的政策规定，对用于提供住宿的这部分房产按房产余值征收房产税应该是明确的，但对“长包房”是否也按房产余值征收存在着不同的理解。

一种认为“长包房”是一种出租行为，因宾馆将几套房间出租给别人，并签订了（租赁）合同，同时收取一定的租金，应按租金收入征收房产税，而不应按房产余值征收；另一种认为，虽然签订了（租赁）合同，只要不改变房间结构，并享受宾馆提供的服务，就应视为是入住酒店的客人，这部分的房间还是应按房产余值征收。

酒店是利用其拥有的房产，向入住的客人提供必要服务，而按规定收取费用，虽具有出租的性质，但与一般的房屋出租是有区别的，其一，酒店的房间“出租”以后仍要对其进行管理，提供必要的服务；其二，“承租者”要遵守宾馆的各项制度，对这部分房产不能自行随意进行整改修、改建、改变用途。因此，“长包房”不应

按租金收入征收房产税，而应按房产余值征收房产税。

**7.10 外商投资的饮食企业加工制作食品，能否享受生产性外商投资企业所得税优惠？**

根据《国家税务总局关于其他行业生产性外商投资企业解释认定的通知》（国税发[1992]109号）规定，从事食品加工制作，用于自设餐饮厅或铺面销售的外商投资企业，不得视为生产性外商投资企业享受有关所得税优惠。

**7.11 新办宾馆除营业税外涉及的税种有那些？宾馆在什么情况下需要交增值税？**

新办宾馆除营业税（内资企业还应缴纳城市维护建设税及教育费附加）外，主要可能涉及以下税种：1、企业所得税/外商投资企业所得税；2、房产税/城市房地产税；3、代扣代缴个人所得税；4、印花税；5、城镇土地使用税；如果宾馆有独立的销售货物或提供增值税应税劳务的行为，则该行为需要征收增值税。例如：宾馆内设立的商场。

**7.12 《企业所得税税前扣除办法》第二十一条中提到：对饮食服务业按国家规定提取的提成工资，在计算应纳税所得额时准予扣除。这提成工资是什么概念？标准又是多少？**

根据《商业部关于下达〈国营饮食服务企业实行固定工资加提成工资制度的试行办法〉的通知》（[81]商层字第 29 号）规定：饮食服务业“提成工资”适用于国营集体饮食服务企业。

企业实行固定工资加提成工资制度应当具备一定条件，如经营情况比较稳定，劳动组织比较合理，管理制度（如工作量记录、服务质量检查制度等）比较健全，财务上独立核算，严格计算经济效益。各企业的提成率由各地饮食、服务业管理部门分行业，不同企业类型、等级、地段和营业情况加以确定，报经当地商业、服务业行政主管部门批准后执行。

## 第四章 酒店品牌保护/ Hotel Brand Protection

### 第一节 酒店品牌价值

#### 1.1 品牌商标价值排行榜

作为世界品牌商标价值评估的权威网站，brandirectory 公布了一项新的商标价值排行榜。在这个榜单里，包含了很多的生产商和制造商的品牌价值，包括各个领域。其中苹果公司以价值近 873 亿美元排在第一位，排名前十位的还有三星、谷歌、微软、沃尔玛、IBM、美国通用、亚马逊、可口可乐和威瑞森，其中有九家是美国公司。在全球所有品牌商标价值前 500 中，万豪酒店位列第 498 位，估值 25.5 亿美元。

| Rank                 |                      |                      |                                                                                                                   | Brand Value<br>(USD \$ Millions)                                                      |                      |                      | Brand<br>Rating      |
|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <a href="#">2013</a> | <a href="#">2012</a> | <a href="#">Logo</a> | <a href="#">Name</a>                                                                                              | <a href="#">Country</a>                                                               | <a href="#">2013</a> | <a href="#">2012</a> | <a href="#">2013</a> |
| 1                    | ➡                    | 1                    |  <a href="#">Apple</a>         |  | 87,304               | 70,605               | AAA                  |
| 2                    | ⬆                    | 6                    |  <a href="#">Samsung Group</a> |  | 58,771               | 38,197               | AAA                  |
| 3                    | ⬇                    | 2                    |  <a href="#">Google</a>        |  | 52,132               | 47,463               | AAA+                 |
| 4                    | ⬇                    | 3                    |  <a href="#">Microsoft</a>     |  | 45,535               | 45,812               | AAA-                 |
| 5                    | ➡                    | 5                    |  <a href="#">Walmart</a>       |  | 42,303               | 38,320               | AA+                  |
| 6                    | ⬇                    | 4                    |  <a href="#">IBM</a>           |  | 37,721               | 39,135               | AA+                  |
| 7                    | ➡                    | 7                    |  <a href="#">GE</a>            |  | 37,161               | 33,214               | AA                   |
| 8                    | ⬆                    | 10                   |  <a href="#">Amazon.com</a>    |  | 36,788               | 28,665               | AAA-                 |
| 9                    | ⬇                    | 8                    |  <a href="#">Coca-Cola</a>     |  | 34,205               | 31,082               | AAA+                 |
| 10                   | ⬆                    | 12                   |  <a href="#">Verizon</a>       |  | 30,729               | 27,616               | AA+                  |

)

## 1.2 品牌与商标

### 1.2.1 什么是酒店品牌

酒店品牌是酒店为了使消费者识别其产品和服务，并区别于其他酒店，而所用的具有显著特征的标记。

### 1.2.2 酒店品牌构成要素

酒店品牌由三个要素构成，即酒店品牌名称、酒店品牌标志和商标。

a) 酒店品牌名称。任何一个酒店品牌都必须有名称，通常也称商号，这是合法经营所必须具备的。中国酒店品牌名称一般用中文，也可以用英文或数字表示，品牌名称可以国际国内通用，发音会略有不同。酒店品牌名称涵盖了酒店产品和文化属性的内容，所以酒店品牌名称是酒店产品及其他特质的识别标志，能使人联想起该品牌的产品、服务、价格、文化理念等。好的品牌名称首先就为酒店树立产品的品牌形象建立了良好的传播基础，有利于品牌的宣传和产品的销售。

b) 酒店品牌标志。酒店品牌标志即酒店品牌的形象符号，它是品牌形象化的标识符，可以形成内容丰富又高度抽象的概念，主要起速记、识别和传播的作用。形象符号可以唤起人们对该品牌的联想，有利于形成品牌的个性，便于识别和记忆。

c) 商标。商标是从法律上来保护酒店品牌的。商标作为品牌的法定标记，可区分经营者的身份，涉及酒店品牌在什么区域及什么样的产品范围内受到保护。商标的设计要符合《商标法》，注册后受《商标法》保护，是知识产权中的一个类别，在市场上是区别和验证商品和服务的标志，是整个品牌战略运作的依据和关键。

### 1.3 世界著名酒店商标一览（以下排名不分先后）

- 凯宾斯基国际酒店管理集团



- 希尔顿酒店集团公司（Hilton Hotels Corporation）



- 洲际酒店集团（Intercontinental Hotels Group）



- 万豪国际酒店集团公司 (Marriott International, Inc.Hotels)



- 雅高集团 (ACCOR)





➤ 喜达屋国际酒店集团（Starwood Hotels & Resorts Worldwide）



- 凯悦国际酒店集团（Hyatt Corporation）



- 香格里拉、四季酒店、马克波罗酒店



#### 1.4 酒店品牌的表现形式

品牌在酒店业的应用非常广泛，按照使用范围的不同，我们可以把酒店品牌分为企业品牌和服务品牌两种形态。

#### 1.4.1 企业品牌

酒店品牌可以是一个企业品牌，酒店的企业品牌往往是以酒店公司或单体酒店的母公司作为整体形象而设计的品牌，如温特姆(原圣达特)集团、雅高集团、万豪国际公司等。

#### 1.4.2 服务品牌

一般来说，酒店产品是依托酒店设施的种种服务和产品。因此，服务品牌是酒店品牌的基础和核心，共享同一服务品牌的酒店具有相同或相似的目标市场、服务设施和服务标准等。因此，宾客人住美国的假日酒店或北京的假日酒店时，整体感觉或许并无二致。

对顾客来说，服务品牌是他们更关心的品牌。至于服务品牌后的企业是谁，客人则很少在意。例如，半个多世纪以来，在酒店业享有盛誉的假日酒店，其企业品牌几经更换，先是从假日集团到巴斯公司；后来巴斯公司又组建了对口酒店业的六洲集团来接手假日酒店；现在六洲集团也改了名字，成为洲际酒店集团。企业品牌的多次更替，并不影响假日酒店成为世界最大的酒店品牌之一。假日酒店至今仍在众多酒店服务品牌中名列前茅，管理或特许经营的酒店客房达 287769 间，位居世界第二。

需要说明的是，酒店品牌伴随着酒店服务质量和管理水平的提高而逐步出现，它的两种形态是相互依托的。有的酒店公司的服务品牌和企业品牌采用了同一核心名称，如香格里拉酒店集团的豪华酒店品牌仍是“香格里拉酒店”。但是不同形态的酒店品牌分别使用不同名称的现象在发展成熟的国际酒店公司中更普遍一些，如跻身全球 500 强的温特姆集团(原圣达特集团)，其旗下的服务品牌有天天客栈、豪生、华美达、速 8 等，都没有采用企业品牌，但是它的子公司豪生国际酒店集团的主要服务品牌仍是豪生；雅高集团(Accor)的酒店服务品牌中也没有一个以“雅高”为名，全部都是另行确立的，如索菲特(Sofitel)、诺富特(Novotel)、宜必思(Ibis)、一级方程式(Formule1)和 6 号汽车旅馆(Motel6)等。

## 1.5 酒店品牌的运营特征

### 1.5.1 增值性

毫无疑问，品牌是有价值的，酒店可以在品牌管理的过程中不断获取利润。可口可乐是迄今为止品牌运营最为成功的企业之一，被《商业周刊》评为 2004 全球最有价值品牌。它的品牌资产已经飙升至 673.9 亿美元，而可口可乐最初的原料只是美洲古柯叶和非洲可乐果的提炼物。同样，中国的民族酒店“锦江”的品牌价值也高达 114.89 亿元，位居“中国 500 最具价值合资品牌排行榜”第 40 位、上海地区第 4 位。假日集团将闻名世界的假日品牌卖给英国巴斯公司时，其品牌价值是 19.8 亿美元。

虽然酒店品牌具有很高的增值空间，但对品牌投资的回报具有不确定性，运营的成功与否对品牌价值有直接的影响，有的品牌身价超过百万，也有的品牌一文不值。作为酒店经理人，如果不注意根据市场变化调整品牌和产品结构，就很可能使品牌贬值。

### 1.5.2 排他性

从法律角度讲，品牌是一种商标，表明了商标注册情况、使用权、所有权和转让权等权属情况。酒店品牌一经注册或申请专利，其他酒店或企业就不得擅自使用该品牌从事商业活动。这就是酒店品牌法律意义上的排他性。

同时，酒店品牌的排他性具有更深刻的市场意义。酒店经营中可能会有这种现象：只要一家酒店引进了较受欢迎的菜品或娱乐设施，其他的酒店就会在极短的时间内群起而模仿，始创者的优势很快就荡然无存。而品牌则不同，良好的品牌一经顾客的认可进而形成品牌忠诚，无形中强化了品牌的专用性，竞争对手是难以模仿的。即使竞争对手设计出相似的品牌标志(实际上，经过注册的品牌标志是受法律保护的，在特定情况下模仿其他酒店的品牌设计会惹来法律纠纷)、提供相似的服务，也无法带走忠实顾客。一个成功的酒店品牌与其市场定位、企业文化是紧密结合在一起的，代表了客人对于酒店的全部体验，这些是其他酒店所望尘莫及

的。尤其是在酒店品牌具有一定的知名度和美誉度并形成口碑后，排他性体现得更加明显。

### 1.5.3 文化性

每一个酒店品牌无不具有自己独特的个性和文化内涵。经过几个世纪的发展，酒店行业已经从提供简单食宿服务的客栈演变成为旅行者的“家外之家”和当地重要的社交场所。20 世纪 90 年代以来，就连某些有限服务型的小旅馆也演变成提供饮食的中档酒店，如舒适客栈、汉普顿客栈和假日快捷客栈等，越来越多的服务功能赋予了酒店品牌不同的文化特色。

对于国际酒店集团来说，在企业国际化的进程中还需要吸收不同地方的区域文化，以适应当地市场的需求。在酒店的品牌塑造中，一定要注意不同类型的酒店品牌所体现出来的文化差异性。例如经济型酒店品牌往往表现出亲切的、平易近人的文化特征，如“洁净似月，温馨如家”的如家酒店；豪华酒店品牌则是高贵的、奢华的、典雅的、稳重的，如四季、里兹·卡尔顿等。

### 1.5.4 情感性

品牌和顾客关系中，情感因素很重要，正是品牌的个性和态度吸引了顾客，并维持了大量的忠实顾客。

事实上，优秀品牌的创建本身就是进行大量的情感投资的过程：首先通过大量的广告、公关等营销手段建立品牌知名度，在营销轰炸中使顾客初步认识和了解酒店品牌；然后在服务质量、酒店特色上有所作为，在目标顾客中树立较高的美誉度，这应是知名度强化、情感经营和特色服务的结果，顾客不仅认识了这一品牌，而且发现与其有相同或相似的价值取向；最后顾客对品牌产生信任，发生多次购买行为，从而在品牌认可的基础上建立起品牌忠诚，成为该品牌的忠实顾客。

## 1.6 酒店品牌的作用

### 1.6.1 识别作用

品牌可以帮助消费者辨认出品牌的制造商、产地等基本要素，从而区别于同类产品。酒店品牌包含着其所提供的服务产品的功能、质量、特色、文化等丰富的信息，在消费者心目中代表着服务形象和酒店形象。在市场营销中，消费者对品牌产生一种整体感觉，这就是品牌识别。当消费者购买酒店的服务产品时，他们的购买行为首先表现为选择、比较。而品牌在消费者心目中是服务质量的标志，它代表着服务的品质、特色，即识别的感觉，通过这种感觉确定是否购买这种产品。

### 1.6.2 促销作用

由于酒店品牌代表着不同的服务特色和品质，消费者常常按照品牌选择产品，因此品牌有利于引起消费者注意、满足消费者需求、实现扩大产品销售的目的。加上消费者往往依照品牌选择产品或服务，促使酒店会更加关心品牌的声誉，不断创新服务产品，加强质量管理，树立良好的酒店形象，使品牌经营走上良性循环的轨道。

### 1.6.3 增值作用

品牌是酒店的无形资产，它本身就可以作为商品被买卖，具有很大的价值。品牌的价值对于拥有它的酒店来说，要通过产品的销售才能体现出来。产品中包含的品牌价值不同，产品的价值也会有很大不同。如假日酒店等品牌形象价值达上百亿美元，品牌已成为假日集团核心竞争力的外在体现。

### 1.6.4 宣传作用

特别是名牌形成后，就可以利用名牌的知名度、美誉度传播酒店名声，宣传地区形象，甚至宣传国家形象。

### 1.6.5 内敛效应作用

譬如在假日酒店、四季酒店、希尔顿酒店、凯悦酒店、香格里拉酒店，它们的良好形象及生活、工作气氛，使员工在经营中会产生自豪感和荣誉感，并能形成一种酒店文化，给每一位员工以士气、志气，使员工精神力量得到激发，从而更加努力、认真地经营。名牌的内敛效应聚合了员工的精力、才力、智力、体力甚至财力，使酒店得到提升。

## 1.7 酒店品牌的功能

酒店不仅提供实物产品，而且提供无形的服务，这就决定了品牌对企业、顾客具有不同的功能。

### 1.7.1 酒店品牌对于酒店的功能

- a) 强化酒店个性，提高品牌认知度。同等级酒店产品的差异性很小，同时没有专利保护，极易被竞争对手模仿，鲜明的酒店品牌使得客人在众多品牌中对自己中意的品牌印象深刻。品牌在营销传播的过程中相当于酒店的“名片”，酒店通过自己独特的品牌，来体现差异，提高消费者的认知度。
- b) 传递产品信息，促进产品销售。酒店产品的无形性决定了在消费者购买前无法当场展示，消费者只有通过产品的有关信息来做出购买决策，品牌作为酒店产品和服务的综合体现，有效地向顾客传递了产品和服务的质量信息。当我们看到里兹·卡尔顿，会想到豪华、高品质；看到“如家客栈”，会觉得温馨、亲切……这种感受来自于品牌无形中向我们传达的酒店形象，并促成购买行为。
- c) 提升产品价值，提高经济效益。产品与品牌的主要区别就在于“附加值”。一方面，顾客购买著名品牌的产品，不仅获得物质上的满足，同时获得心理上的满足，所以，即使价格高于同类产品，也乐于接受；另一方面，酒店拥有了知名

品牌，就等于拥有了竞争优势，可以获得较高的利润率和市场占有率；再一方面，品牌是酒店的无形资产，本身具有很高的价值，因此可以提高酒店经济效益。

- d) 增强竞争能力，实现市场扩张。当今许多酒店重要的营销手段是酒店品牌营销，它以塑造品牌、提升品牌价值为核心，对广告、公关、促销等各种营销方式进行有效整合。通过对产品和服务的营销，提高酒店持久的竞争优势，形成酒店的核心竞争力。因此，酒店品牌是进行国际化经营和企业对外竞争的有力武器，品牌输出成为跨国经营的主要手段和途径，国际酒店集团就是利用品牌抢占中国市场，并获得竞争的优势。
- e) 发挥凝聚功能，吸引优秀人才。从内部营销的角度看，品牌可以聚拢人才，人们都愿意到有名的大公司去工作，酒店品牌的美誉度和强大社会影响力会使员工充满自豪感和工作热情，有利于员工实现自我价值，会产生强大的吸引力，拥有优秀的人才就是酒店持久发展的保证。

### 1.7.2 酒店品牌对于消费者的功能

- a) 降低购买风险。优质品牌是酒店对市场的一种承诺，它以长期稳定的服务质量和良好的信誉为基础，赢得客人的信赖。顾客购买品牌产品，无疑会降低购买风险。
- b) 减少购买成本。品牌充当了产品质量和价格的识别信号，客人不必花费很多时间搜寻，便可选择他所需要的酒店，从而减少了购买成本。
- c) 满足高层次需求。与普通商品相比，人们往往愿意付出更高的价格选择名牌，在酒店业更是如此。因为豪华和高档的酒店品牌对顾客来说是一种身份和地位的象征，不仅满足客人对酒店功能性的需求，更重要的是可以满足客人高层次的精神需求。

## 第二节 酒店品牌的知识产权问题

酒店品牌是企业的一项重要无形资产，好的品牌具有极高的市场价值，是酒店企业的一笔巨大财富。所谓酒店品牌的法律保护，就是酒店品牌的所有人、合法使用人对品牌资格实施的法律保护措施，以防止来自各方面的侵害和侵权行为，促使酒店品牌的保值和增值。酒店品牌的法律保护很大程度上具体体现在酒店标志等有形元素的商标保护上。经营者树立和培养法律意识，运用法律手段保护酒店品牌和商标。

### 2.1 侵权案例

#### 案例一：

美国凯悦国际酒店集团诉广东名冠集团有限公司（金凯悦酒店）商标侵权纠纷

2013年3月，美国凯悦国际酒店集团向东莞市中级人民法院起诉广东名冠集团有限公司（金凯悦酒店）等四案，以侵犯其商标权、企业名称字号权为由，索赔800万元。该案今年3月以来已两次开庭，至今尚未下判。

凯悦方称，其是全世界知名品牌，名冠金凯悦名称属于“搭便车”行为。

凯悦是一家跨国酒店集团，英文为 Hyatt，首间酒店凯悦旅馆（Hyatt House）1957年在洛杉矶国际机场开业，如今该集团自称在全球40多个国家经营有数百家酒店，旗下品牌包括凯悦、君悦、柏悦、海特等，其中2006年翻译“凯悦”中文并商标于2007年5月在华注册。

而广东名冠集团控股的名冠金凯悦始于1994年，如今在东莞、江门共有4家酒店，分别位于东莞寮步、凤岗、石龙和江门市。与4家酒店同时被告的，还包括广东名冠集团公司、广东金凯悦酒店集团公司、东莞市名冠金凯悦酒店管理公司等，均为名冠集团直接控股公司。2000年9月，国家商标局核准了“名冠金凯悦”的酒

店服务类商标。2005年3月,广东省工商局认定“名冠金凯悦”为广东省著名商标。

第一次开庭时金凯悦律师极力要求凯悦提供其能证明凯悦集团从1986年开始在中国大陆注册的合法的营业执照,但至今凯悦集团没有提交。凯悦商标在大陆的注册时间比名冠金凯悦晚了7年,却要起诉早已成为著名商标的名冠金凯悦。

在国际范围名冠金凯悦不如凯悦知名,但这并不意味着名冠金凯悦就是侵权,因名冠金凯悦比凯悦更早合法使用“凯悦”二字,更早注册商标,当然享有在先权。凯悦自恃国际品牌,实际作为却是一种霸权主义。

企业名称权的权利基础是依法注册、领取营业执照,从商标证书可以看出,2006年11月14日前,原告将企业名称翻译成中文“海特”,从2006年11月14日起中文名称才改为“凯悦”,凯悦主张1986年成立天津凯悦酒店,在中国大陆在先使用“凯悦”字号,这与商标证书的名称自相矛盾。

虽然“凯悦”中文商标注册时间晚于“名冠金凯悦”,但凯悦是全世界知名品牌,名冠金凯悦名称属于“搭便车”行为,被告故意使用凯悦二字误导消费者,从中获取了不正当利益,有悖商业道德,扰乱市场秩序,构成不正当竞争。

依照中国《商标法》,商标注册人享有商标专用权,受法律保护,而如被认定为驰名商标,更可得到跨类别保护。“就相同或者类似商品申请注册的商标是复制、摹仿或者翻译他人未在中国注册的驰名商标,容易导致混淆的,不予注册并禁止使用。就不相同或者不相类似商品申请注册的商标是复制、摹仿或者翻译他人已经在中国注册的驰名商标,误导公众,致使该驰名商标注册人的利益可能受到损害的,不予注册并禁止使用。”

中国对驰名商标的认定采取国家工商总局(商标局和商标评审委员会)和人民法院双轨制。凯悦在起诉书中表示,商评委2004年曾两次在商标争议裁定中认定凯

悦为在酒店业领域的驰名商标，并撤销相关商标的不当注册，2009 年至 2012 年检也在多个异议复审案中确认了凯悦商标的知名度。

名冠金凯悦对凯悦的驰名商标说法表示异议，称商评委在《关于第 4315219 号“金凯悦”商标争议裁定书》（商评字「2012」第 42959 号）中，已明确作出结论，凯悦不是驰名商标。

对于凯悦 1986 年开始品牌经营的说法，金凯悦认为，实际上凯悦在中国第一家合法商标授权是在 2008 年，被许可使用人是重庆富力城房地产开发有限公司。凯悦声称在大陆许可经营共 18 家酒店，并由其公司全球贸易部副经理签发了一份声明证明这 18 家企业和凯悦有关。名冠金凯悦则认为这种自我认证做法不足为据，实际上在当地工商局网站上基本上找不到这 18 家企业，在国家商标局商标许可备案系统中也查不到，凯悦也没有出具这 18 家企业的授权管理合同。至于 1986 年的天津凯悦酒店和其后的西安凯悦酒店，不仅无法确认与凯悦的关系，也早因经营不善而倒闭。

虽然也使用了凯悦二字，但名冠金凯悦认为其与凯悦并不容易混淆。名冠金凯悦商标，是由 5 个楷体字构成，常常连同其自创图案使用、或者连同英文“Gladden Hotel”使用、或者连同“东莞凤岗”、“东莞石龙”、“东莞寮步”、“江门”行政地名使用。而凯悦商标，是由 2 个黑体字构成，联合使用英文“H Y A T T”。名冠金凯悦认为与凯悦之间标识差别很大，公众一看便能明确区分，不可能造成混淆。

| 商标的详细信息             |                                                                                   |        |                                 |             |                                                                                                          |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 注册号/申请号             | 3757801                                                                           | 国际分类号  | 43                              | 申请日期        | 2003-10-17                                                                                               |
| 申请人名称(中文)           | 广东名冠集团有限公司                                                                        |        | 申请人地址(中文)                       | 广东东莞市企石镇振华路 |                                                                                                          |
| 申请人名称(英文)           |                                                                                   |        | 申请人地址(英文)                       |             |                                                                                                          |
| 商<br>标<br>图<br>像    |  |        | 商<br>品<br>/<br>服<br>务<br>列<br>表 | 类<br>似<br>群 | 酒店;汽车旅馆;住所(旅馆、供膳寄宿处);会议室出租;帐篷出租;日间托儿所(看孩子);为动物提供食宿;出租椅子、桌子、桌布和玻璃器皿;养老院;饭店;<br><a href="#">查看详细信息 ...</a> |
| 初审公告期号              | 1005                                                                              | 注册公告期号 | 1017                            |             |                                                                                                          |
| 初审公告日期              | 2005-12-28                                                                        | 注册公告日期 | 2006-03-28                      |             |                                                                                                          |
| 专用权期限               | 2006年03月28日 至 2016年03月27日                                                         |        |                                 | 年           |                                                                                                          |
| 后期指定日期              |                                                                                   | 国际注册日期 |                                 |             |                                                                                                          |
| 优先权日期               | 无                                                                                 | 代理人名称  | 东莞市顺捷商标事务所                      |             |                                                                                                          |
| 指定颜色                |                                                                                   | 商标类型   | 普通商标                            |             |                                                                                                          |
| 是否共有商标              | 否                                                                                 | 备注     |                                 |             |                                                                                                          |
| 商标流程                |                                                                                   |        |                                 |             |                                                                                                          |
| 前一页 后一页             |                                                                                   |        |                                 |             |                                                                                                          |
| 仅供参考，无任何法律效力，请核实后使用 |                                                                                   |        |                                 |             |                                                                                                          |

(以上信息转自中国商标网)

### 凯悦酒店集团简介:

凯悦酒店集团首间酒店在 1957 年 9 月 27 日开业,位处洛杉矶国际机场,原名凯悦旅馆 (Hyatt House)。集团在 60 年代发展迅速,1969 年,美国已有 13 间凯悦酒店,同年开设在海外首间酒店香港凯悦酒店。现时在全世界 43 个国家,共有 213 间凯悦酒店及度假酒店,共提供超过 9 万房间,另有 29 间凯悦酒店正在兴建,其中 10 间位于中国。

凯悦集团总部设在美国芝加哥，集团旗下 3 个各具特色的经典品牌是凯悦、君悦和柏悦。凯悦是五星级，君悦和柏悦是超五星级的。

凯悦的创始人是 Jay Pritzker，第一家酒店是他于 1957 年在洛杉矶国际机场附近购买的凯悦旅馆。随后十年间，Jay Pritzker 和弟弟 Donald Pritzker 及其他 Pritzker 家族企业利益集团，共同将公司培育成北美地区的管理和酒店私有公司，并于 1962 年成为上市公司。1968 年，凯悦国际酒店集团成立并在后来发展成为独立上市公司。凯悦酒店集团和凯悦国际酒店集团分别在 1979 和 1982 年被 Pritzker 家族企业利益集团收归私有。2004 年 12 月 31 日，Pritzker 家族企业利益集团拥有的全部酒店资产——包括凯悦集团和凯悦国际集团——均被整合至凯悦酒店集团。

凯悦 2005 年从黑石集团(Blackstone Group)手中收购了全套房酒店 Ameri Suites。2006 年收购 Summer field Suites 酒店后打造为凯悦 Summer field Suites 品牌，新建了两家酒店；以及将收购的全套房连锁酒店 Brad ford Home Suites 和 Hawthorn Suites 改造为自身品牌。

## 案例二：

### 格林豪泰酒店管理集团诉盐城市亭湖区格林之家商务酒店商标侵权纠纷



2012 年 2 月，中国经济型酒店市场知名的格林豪泰酒店管理集团（以下简称：格林豪泰）起诉盐城市亭湖区一酒店——“格林之家商务酒店”商标侵权和不正当竞争，该酒店在营业招牌、名片、浴帽、牙具、浴巾、一次性拖鞋、香皂、门卡等物品上大量使用了“格林之家”、

“Green Home”字样和“橡树”图形，与“格林豪泰”、“GreenTree Inn”等注册商标构成近似，足以使消费者对服务的来源产生误解。

2008 年，格林豪泰在住宿等服务项目上申请注册了“格林豪泰及图”商标。经过 7 年多的发展，格林豪泰已在国内享有很高的知名度，深受消费者的喜爱，“格林豪泰”、“GreenTree Inn”和“橡树”图形已成为格林豪泰最经典的服务标识，象征着酒店的健康与环保理念。然而近年来，市场上出现了许多仿冒格林豪泰品牌的山寨酒店，这些山寨酒店突出使用中文“格林”、英文“Green”和“橡树”图形，致使消费者将其误认为是格林豪泰酒店，2011 年 12 月格林豪泰酒店管理集团委托上海市汇茂律师事务所范文辉律师向盐城市中级人民法院依法提起诉讼，起诉“格林之家”商标侵权和不正当竞争。

盐城市中级人民法院认定：“被告经营的格林之家酒店与原告属于相同行业”，经比对，“格林之家”、“Green Home”文字及图形在整体外观、图形特征、中英文字体表现上与原告的“GreenTree Inn 及图”和“格林豪泰”注册商标没有明显区别，构成近似。被告在原告注册商标取得一定市场知名度的情况下，未经原告许可，将和原告的注册商标相近似的文字、图形在类似的市场经营中进行商业使用，足以造成相关公众的混淆和误认，其行为违背了诚实信用的市场经营准则，侵害了原告的注册商标专用权，依法应该承担停止侵权、消除影响、赔偿损失等法律责任。

2012 年 2 月 20 日，盐城市中级人民法院作出判决，确认“格林豪泰酒店已成为国内具有一定知名度的经济型连锁酒店”，判决格林之家商务酒店停止对“格林豪泰”和“GreenTree Inn 及图”注册商标专用权的侵害，在《盐城晚报》刊登公告，消除对格林豪泰酒店的不良影响，并赔偿经济损失。

格林豪泰法务部相关负责人表示：注册商标作为企业的无形资产，商标维权的任务任重而道远，我们还将加强格林豪泰商标的维护，严厉打击侵害注册商标专用权的行为，维护我公司的优秀品牌和商业信誉。此次的案件，格林豪泰不仅对公司的权益进行了维护，更对消费者及加盟商的利益提供了保障，格林豪泰抵制一切欺骗消费者的行为，致力于为广大消费大众提供最优质、最实惠的酒店服务。

### **格林豪泰简介：**

格林豪泰(GreenTree Inn)酒店管理集团,是由董事长徐曙光与美国 APH(American Pacific Home,Inc) 公司、美国 George realty、美国统一投资集团股东和其他若干跨国集团于 2004 年 11 月联手创办,是中国国内建立的第一家全外资、拥有全新经营和服务理念的高品位、高性价比的商务型连锁酒店集团,也是专业化酒店管理集团。公司性质为外商独资;注册资金有美金贰仟万元以上;投资规模为首期投资美金叁仟万元,二期投资美金壹亿贰仟万元。资金规模在同业中处于领先。目前,在中国市场,格林豪泰旗下拥有格林东方酒店、格林豪泰酒店、格林联盟酒店、青皮树酒店 4 个优质品牌及多个子品牌,现是中国商务连锁酒店的第一品牌。截止 2013 年,格林豪泰酒店已经覆盖北京、上海近 300 个城市,拥有 1400 家连锁酒店,其中已开业酒店 900 多家。

## **2.2 酒店品牌的法律保护**

### **2.2.1 注册商标**

第一：保护酒店的商标是保护酒店品牌的关键和依据：

酒店的商标是酒店的所有权人和经营人在其提供的服务上采用的，用于区别商品

或服务来源的，由文字、图形、字母、数字、三维标志、颜色组合，或上述要素的组合，具有显著特征的标志，也是酒店品牌的一部分。

商标包括文字、图形、字母、数字、三维标志和颜色组合，以及上述要素的组合，均可作为商标申请注册。商标注册是商标保护的一项重要内容。经国家核准注册的商标为“注册商标”，受法律保护。商标通过确保商标注册人享有用以标明商品或服务，或者许可他人使用以获取报酬的专用权，而使商标注册人受到保护。

商标权包括商标的独占使用权、续展权、禁用权、转让权和使用许可权等，其中独占使用权是核心权能。商标经注册后，商标权人对其注册的商标享有所有权，即享有排他的支配权，可以被继承、转让、独占使用，可以质押或许可他人使用，并通过商标权的利用获得利益。酒店商标要获得法律的保护，必须进行注册。

## 第二，商标权的特点

注册商标具有时间性，仅在法定的续存期内有效，受法律保护，一旦有效期届满，就会丧失商标权，不再受法律保护。因此，酒店应在商标有效期满前进行续展。

- a) 定期查阅商标公告，及时提出异议。一旦发现有侵权行为，就应及时提出异议，收集相关的证据，最大限度地保护自己的合法权益。
- b) 商标权转移或变更商标的，要登记注册。
- c) 酒店在转制时也会遇到商标归属问题。

## 第三，商标注册的程序

### a) 申请需要提交的材料

企业申请：营业执照复印件一式两份（要求清晰）；

个人申请：申请人身份证复印件一式两份（要求清晰）；

事业单位申请：事业单位法证书复印件一式两份（要求清晰）；

填写商标注册申请书一式一份（盖章或签名）；

加盖章戳或签名的商标代理人委托书一式二份（不用填写）；

提交商标图样 10 张，如果是指定颜色的应该提交着色图样 10 张、黑白墨稿 2 张。图样不大于 10cmX10cm，不小于 5cmX5cm。

b) 所需时间

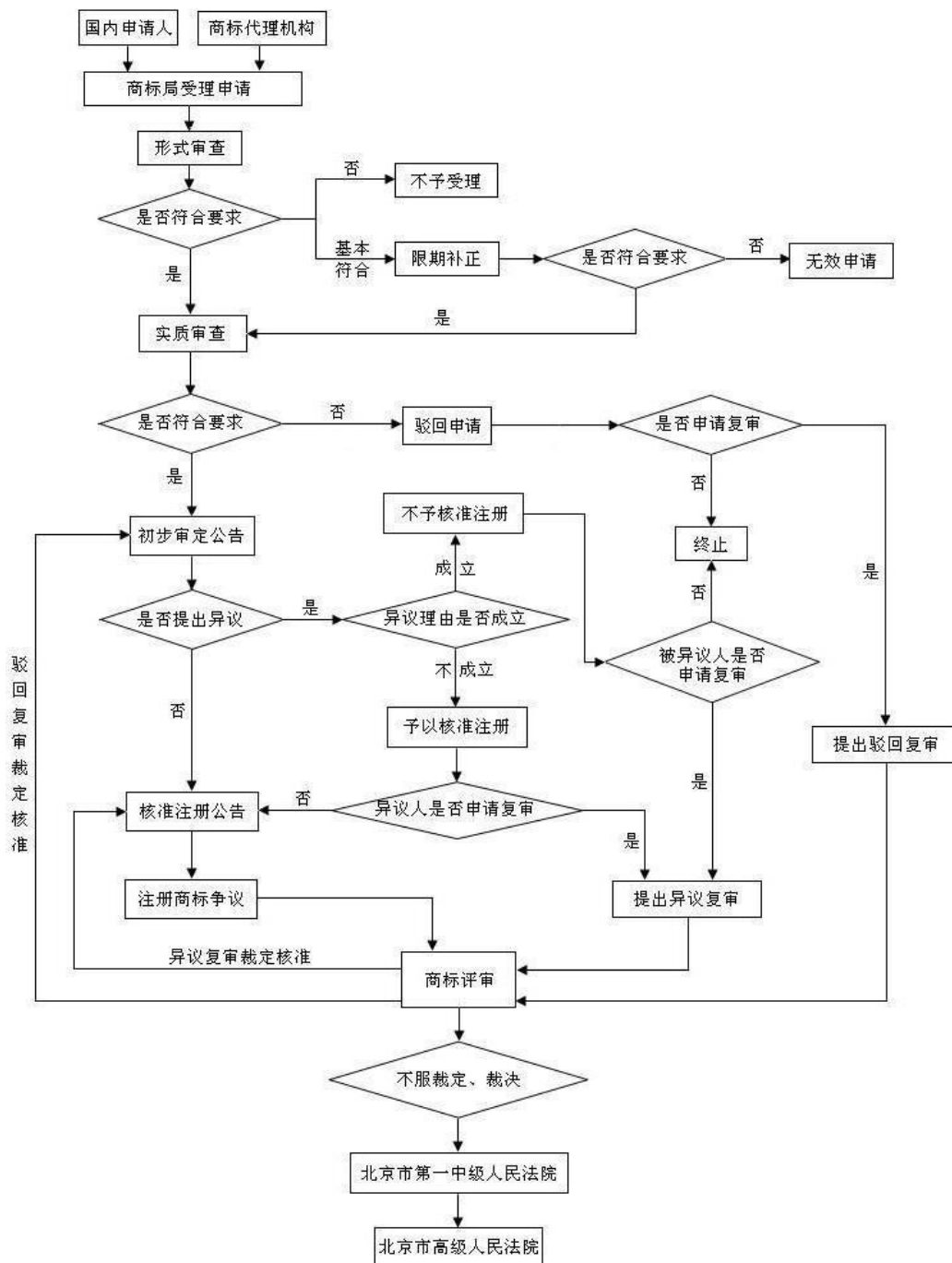
商标注册申请三个月左右领取国家受理通知书。

商标受理后一年左右，申请顺利商标局发布《商标注册初审公告》。

公告之日起三个月内，期间如果没有人提出异议，则商标注册申请成功，商标局发布《商标注册公告》并将《商标注册证》寄至公司。

注册全部时间约为十八个月。

商标自提出申请后即可使用。如在核发《商标注册证》前使用,不能打注册标记。



(商标注册流程图)

### 2.2.2 保护商业秘密

酒店的商业秘密是指：正在实施或者近期准备实施的有关工作计划；涉及酒店经营状况的财务报表、数据；酒店收集的所有客户资料、消费资料、数据；酒店认为需要保密的其他资料。商业秘密最显著的特征是秘密性和经济性，保护商业秘密能为其所有者带来巨大的经济利益和保持长期的垄断地位。因此，保护商业秘密是品牌保护的一个重要方面。

因工作需要可以接触、使用、保管、处理上述商业秘密的人员，必须严格执行保密制度，认真管理好有关文件资料，未经批准，不得自行或将保密文件资料提供给无关或未经批准之人员阅看、摘抄、复印，不得以任何方式向无关人员泄露保密资料的内容，不得将资料带离规定区域。酒店的相关管理人员可将资料分为三级保密级别对员工进行管理。

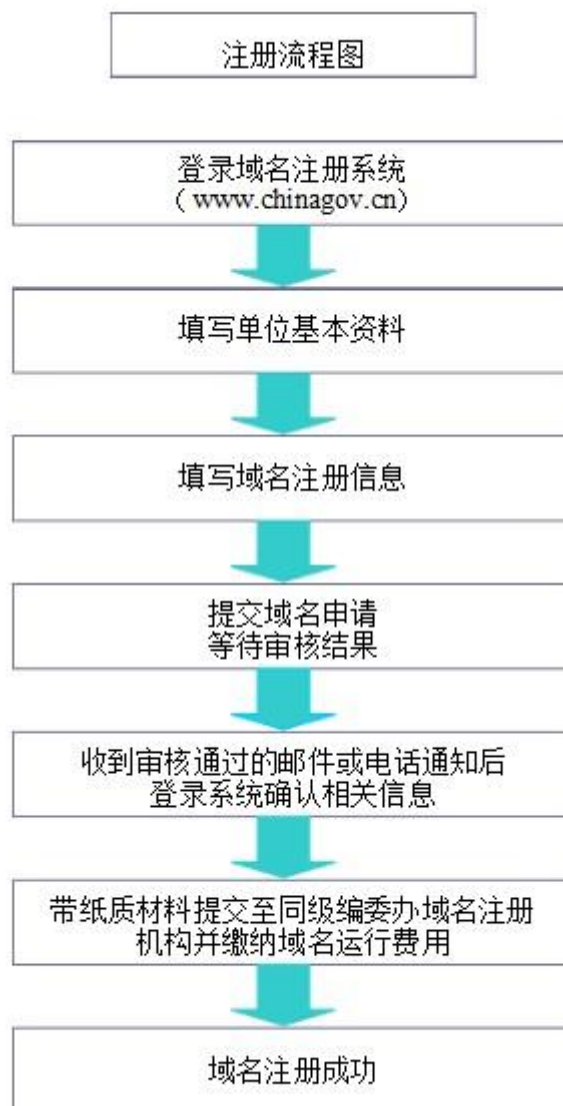
资料的保密级别分为三级：

- a) 绝密级：注明为绝密级的文件，未经批准，不得复制副本；
- b) 机密级：指定为酒店经理或指定人员传阅或注明机密级的文件，未经批准，不得复制副本；
- c) 秘密级：指定为办公室传阅或注明秘密级的文件，规定可使用人员复制与本职工作相关的资料副本；

员工不论以何种方式离馆，均不得带走属于酒店商业秘密的任何形式的资料，也不得直接或间接将酒店的商业秘密用于商业活动或提供给他人，以此来为个人或他人谋取经济利益。违反规定的在职人员将视情节轻重给予处理。

### 2.2.3 注重互联网域名权

域名是互联网时代一家酒店与外部社会交流的身份证，它不但是酒店的网上名称、网上商标，也是顾客与酒店双向交流的高速路入口。注册域名是酒店进入互联网世界开展网上预订、销售的第一步。



（域名注册流程图）

## 第五章 酒店侵权防范与保护/Hotel Tort Prevention

《中华人民共和国侵权责任法》第二条：“民事权益，包括生命权、健康权、姓名权、名誉权、荣誉权、肖像权、隐私权、婚姻自主权、监护权、所有权、用益物权、担保物权、著作权、专利权、商标专用权、发现权、股权、继承权等人身、财产权益。侵害民事权益，应当依照本法承担侵权责任。”

酒店是为宾客提供住宿、饮食、娱乐、购物和其他服务的综合服务性企业，是宾客外出旅游、商务、会议等活动的生活基地，对宾客而言，酒店产品不仅仅是客房的床位、餐厅的食物，也包括消费这些物质产品时所享受的愉悦和舒适的感受。酒店经营者在经营酒店的过程中，其经营行为稍有不当就可能侵犯住店宾客的民事权益，可能会面对宾客的投诉或者官司。

通过对国际国内的一些著名酒店侵权案件的比较和分析，可以得出酒店经营者在日常的经营管理过程中容易侵害他人(包括酒店住宿的宾客和其他人)的生命健康权、隐私权、名誉权、肖像权、著作权等财产权益和人身权益。

## 第一节 生命健康权

- 1.1** 生命权，是指自然人维持生命和维护生命安全利益的权利，生命权是自然人得以成其为人的最基本的人格权。《民法通则》第 98 条明文规定，公民享有生命健康权，即生命权和健康权。
- 1.2** 健康权，是指自然人保持身体机能正常和维护健康利益的权利。健康以身体为物质载体，破坏身体完整性，通常会导致对健康的损害，如折断自然人的肢体。关于健康权的范围。

健康权不仅包括生理健康，也包括心理健康。健康权的保护范围应当及于心理健康(精神健康)，但侵害事实达到何种程度可谓损害精神健康，需从严掌握。只有当侵权行为导致受害人精神失常到患有精神疾病的程度，才能认定为侵害了以精神健康为内容的健康权。一般的精神上的痛苦，很难认定为健康权受到损害。

**1.3 案例：**

旅客摔倒在酒店卫生间的浴缸中，酒店承担什么责任？



陈某入住山水大酒店，因摔倒在所住房间的卫生间的浴缸中，花费医疗费近 4 万元，诉至法院要求山水大酒店承担赔偿责任。

法院认为陈某和酒店双方存在服务合同关系，同时亦是消费者与经营者的关系，故受《合同法》、《消费者权益保护法》和《最高人民法院关于审理人身损害赔偿案件适用法律若干问题的解释》（以下简称《人身损害赔偿司法解释》）调整。因此，陈某可以选择《合同法》主张合同责任，亦可以选择《人身损害赔偿司法解释》主张侵权责任。法院最终从侵权责任的角度，认定酒店未尽合理限度内的安全保障义务，判决其对原告的人身损害承担30%的赔偿责任。

**1.4 本案问题：**酒店对旅客的人身安全负有何种义务？其性质及判定标准为何？本案中是否存在违约责任与侵权责任的竞合？若构成责任竞合，应如何适用法律对受害人进行救济？

**1.4.1 本案中酒店保障旅客人身安全的义务究竟是合同上还是侵权上的义务？酒店是否违反了此义务？**

在酒店是否违反义务这一问题上，一、二审法院作出了截然相反的判决。

第一，合同上的保护义务

本案涉及合同附随义务中的保护义务。保护义务是指契约一方当事人，于契约履行过程中负有的顾及契约相对人人身、财产等法益不受侵害的义务<sup>1</sup>。之所以在合同给付义务之外设定该项保护义务，系在复杂的合同关系中，债权人的固有利益亦可能受到侵害，因此有必要对债务人课以保护义务。

本案中，当事人之间存在合法有效的酒店服务合同，根据诚实信用原则，酒店有义务采取有效的措施，最大限度地保障旅客的人身安全。

---

<sup>1</sup>刘孔中. 积极侵害债权之研究[J]. 法学丛刊. 1985(120)

## 第二，侵权法上的安全保障义务

社会安全保障义务是指从事具有损害他人危险性之社会活动的人，所负有的防止损害发生的义务。若未能防止损害发生，即构成侵权行为而应负担损害赔偿<sup>2</sup>。

《人身损害赔偿司法解释》第6条规定，从事住宿、餐饮、娱乐等经营活动或者其他社会活动的自然人、法人、其他组织，应尽合理限度范围内的安全保障义务，未尽到此义务致使他人遭受损害，权利人可以请求其承担相应赔偿责任。

综上所述，本案中山水大酒店负有采取合理有效的措施保护原告人身和财产权益不受侵犯的必要的安全保障义务。

## 第三，保护义务与安全保障义务的关系

德国学者Thelie认为，保护义务系特定人间因特别结合所产生的义务，而侵权法上之安全保障义务的义务人承担责任不以当事人之间存在特定的结合（本案中指合同关系的存在）为必要，因而是一种所谓“抽象型注意义务”，即从一开始就没有以特定的人为目标、也没有特定的目的的注意义务<sup>3</sup>。

本案中酒店对原告的人身财产权益的保护义务，既是合同中的附随义务，也是侵权法上的安全保障义务。本案中酒店并未事先正确铺好防滑垫、明确告知防滑垫的使用防范，亦为未作出明确警示，因此违反了侵权行为法上的安全保障义务；又因为二者之间存在合法有效的合同，故酒店的不作为亦违反了合同上的保护义务。

---

<sup>2</sup>刘春堂. 缔约上过失之研究. [D]台湾: 台湾大学法律研究所博士论文, 1972

<sup>3</sup>侯国跃. 契约附随义务研究[M]. 北京: 法律出版社, 2007.

综上，本案中酒店未善尽合理保护义务的不作为导致了违约责任与侵权责任竞合现象。

#### 1.4.2 什么是违约责任与侵权责任的竞合？面对两种责任竞合，当事人如何处理？

违约责任与侵权责任的竞合是指行为人所实施的某一违法行为，具有违约行为和侵权行为的双重特征，从而在法律上导致违约责任和侵权责任共同产生。二者虽有相似之处，但是更多的是不同。当存在竞合时，实务中该作如何处理对当事人的利益影响甚大。

违约责任与侵权责任存在如下区别：

- a) 归责原则不同：违约责任适用严格责任或过错推定原则。而一般侵权责任原则上采过错责任原则。
  - b) 举证责任不同：违约责任中的受害人只须证明合同有效存在和合同履行不符合约定即可，由违约方对自己无过错承担举证责任。一般侵权责任中，受害人须证明加害人的故意或过失，其举证责任大于违约责任中的受害人。
  - c) 免责条件不同：违约责任中，除了法定的免责条款外，当事人还可以在合同中约定不承担责任的情况；但在侵权责任中，只有法定免责条款当事人不可随意约定。
  - d) 诉讼时效不同：在中国，因侵权行为产生的请求权时效一般为两年，但因身体受到伤害而产生的期限为一年；因违约而产生的赔偿请求权的诉讼时效为两年，只有在特殊情况下才适用一年的诉讼时效。
- 5、责任范围不同：合同责任主要赔偿财产损失，且常用可预见性标准来限制赔偿的范围。但对侵权责任，损害赔偿的范围则大得多，包括财产、人身和精神损失。

中国法律对责任竞合的规定及对本案两审法院的处理的评价：

《民法通则》对某些行为是违法行为或侵权行为作出具体界定。司法实践中，若某违法行为同时符合违约和侵权行为的构成要件时，受害人只能按照单一的方式

提起诉讼；对于“侵权性的违约行为”和“违约性的侵权行为”，法院一般都按违约行为处理的，而对于已经发生责任竞合的案件都是按侵权行为处理。

最高人民法院《全国沿海地区涉外、涉港澳经济审判工作座谈会纪要》规定对责任竞合问题允许当事人选择利于自己的一种诉由或诉因提起诉讼<sup>4</sup>。

《合同法》第122条明确规定：“因当事人一方的违约行为，侵害对方人身、财产权益，受损害方有权选择依照本法要求其承担违约责任或按照其他法律要求其承担侵权责任。”

一审法院分析问题的视角较片面，未能从受损害一方的角度全面审视本案；未认识到酒店对旅客的人身安全亦负有侵权法上的安全保障义务，即本案存在违约责任与侵权责任竞合的问题。一审法院在未穷尽具体法律规则的情况下直接适用民法上的公平原则，系属法律适用不当。

二审法院虽认定本案存在责任竞合之情形，唯未具体阐释多重请求权基础之间的关系以及适用法律的选择理由而经行适用侵权责任，同时对于安全保障义务“合理限度”的标准亦未具体说明，实难谓妥当。

---

<sup>4</sup>韩世远. 合同法总论[M].北京:法律出版社, 2004.

## 第二节 肖像权

**2.1** 所谓肖像权，是指自然人对自己的肖像享有再现、使用并排斥他人侵害的权利。

《民法通则》第 100 条明确规定，公民享有肖像权。其主要内容包括再现权和使用权。

### 2.2 侵害肖像权的行为表现

#### 2.2.1 未经许可再现他人肖像

未经许可再现他人肖像侵害的是肖像再现权。如果仅有再现行为，没有使用，难谓有损害后果，亦难构成侵害肖像权的侵权行为。宣告此种行为属于侵害肖像权的行为，仍有体现对人格尊严和人格利益的充分尊重之意义。如果肖像权人有证据证明某人再现其肖像，并已经扰乱其生活安宁，则可按侵害隐私权追究侵权人的民事责任。

#### 2.2.2 未经他人许可使用他人肖像

未经他人许可使用他人肖像侵害的是肖像使用权。此处的使用不仅包括商业上的使用，还包括一切对肖像权人肖像的公开展示、复制和销售等行为。而且，使用无须以“营利”为目的，否则会不适当地限制对自然人肖像权的保护。

#### 2.2.3 歪曲、丑化他人肖像

肖像体现了肖像权人的人格尊严和精神利益，在再现和使用他人肖像时，应当保持对肖像权人形象的忠诚。任何歪曲和丑化他人肖像的行为都构成对肖像权的侵害。

### 第三节 隐私权

- 3.1** 隐私权是指自然人享有的私人生活安宁与私人生活信息依法受到保护，不受他人非法侵扰、知悉、使用、披露和公开的权利。《侵权责任法》第2条明确规定民事权益包括隐私权，这是中国立法首次明确隐私权的独立地位。

个人生活不受干扰，即是个人享受生活的权利。首先是指个人的身体，特别是身体的敏感部位是人最根本的隐私；其次是指私人所有之物，但不包括所有的个人所有的东西，主要包括箱、包、衣袋、日记以及书信等；再次，个人居所或临时处所，不仅包括个人的住宅、卧室，而且还包括租用的客房、剧院包厢等。

个人私事决定的自由是指那些纯属个人的、与他人无关、不危害社会的私事的决定应当归个人行使，政府和其他团体、个人均无权干涉。在美国，普遍认同的个人私事的范围相当广泛，包括婚姻、生育、避孕、堕胎、家庭关系、养育子女和教育等内容。本人认为，在中国这些方面的保护稍显不足，应加以重点保护。

#### 3.2 隐私权含义

第一，隐私权的主体只能是自然人，隐私权是基于自然人的精神活动而产生。

第二，隐私权的内容包括私人生活安宁和私人生活信息。只要未经公开，自然人愿意公开、披露的信息都构成隐私权的内定，自然人就此享有隐私权。

第三，侵害隐私权的方式包括侵扰自然人的生活安宁，探听自然人的私生活秘密，向他人披露、公开，或者未经许可进行使用。

#### 3.3 酒店隐私权与法律：普通法、美国法以及中国法

##### 3.3.1 Invasion of the Right to Privacy

Under Common Law, invasion of the right to privacy is the intrusion into the personal life of another, without just cause. In the United States, there are four common law claims for invasion of the right to privacy: a) appropriation of the plaintiff's name or picture, b) public disclosure of private facts, c) intrusion on the plaintiff's affairs, d) publication of facts placing the plaintiff in a false light.

### 3.3.2 Privacy Protections in China

In Chinese law, privacy protections can be traced from the PRC Constitution, PRC Tort Liability Law, and PRC Criminal Law.

Traditionally, the People's Republic of China's Constitution has been interpreted to protect people's privacy. For example, Article 38 creates a right to be free from infringements on people's dignity by protecting them from defamation, false accusations, and insults. Additionally, Article 40 protects people's right to private communications.

The People's Republic of China Tort Law provides for civil actions. A person can file for an infringement of privacy when his or her personal data has been unlawfully used or disclosed.

The People's Republic of China Criminal Law prohibits government employees and employees employed in specific industries from selling or providing Chinese citizens personal information to third parties. These industries are limited to financial, telecommunication, transportation, education, and the medical sector. The criminal prohibition against illegally using information applies to both individuals and legal entities.

In April of this year, the Ministry of Public Security arrest 1,700 people for privacy violations and the illegal selling of personal information. These suspects included government officials from 20 different provinces and cities. Information agencies and illegal investigation companies had been buying the information to resell to others including criminal gangs. The information leaks also led to a large increase in telecom frauds and spam messages.

### 3.3.3 Privacy Protections in the United States

In the United States, under the common law, an individual has a right to privacy. An invasion of this right is an intrusion into someone else's personal life without cause. To combat such invasion, a US citizen has four different causes of action: appropriation of the plaintiff's name or picture, public disclosure of private facts, intrusion into the plaintiff's affairs, and publication of facts that place the plaintiff in a false light.

Generally, in the United States, the plaintiff has to prove causation. This means that the defendant must have directly caused the invasion of the plaintiff's privacy or the defendant's actions were a triggering factor. However, the plaintiff does not have to prove special damages; instead, mental anguish and emotional distress are sufficient.

### 3.3.4 New Privacy Protection Guidelines in China

On January 30, 2011, the General Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine and the Standardization Administration of the PRC jointly issued the draft Information Security Technology --- Guide of Personal Information Protection. This draft has not yet been implemented; however, it is an attempt to further protection for personal information.

However, the new draft Guidelines are still very important for multinational corporations located in China. The main reason is that draft broadly defines personal information to mean any information, which independently or with any other information enables the data subject to be identified. Thus, almost any type of information about a person can be categorized as personal information. Additionally, the new draft regulations will give people broad rights with regard to their personal information. For example, they have a right to confidentiality, right to knowledge, and a right to change data by amending the information, correcting the information, or deleting the information. Additionally, people will have a right to prohibit the use of such information. Furthermore, the new draft Guidelines restrict data processors use of such personal information as it must be clear and reasonable, and the collection of certain categories of personal information such as race, religious beliefs, and health will be forbidden. Finally, the draft Guidelines are going to severely restrict the transfer of information. They generally prohibit the transfer to third parties and foreign data processors.

Such wide-sweeping regulations are bound to impact companies located in the PRC. What if a company uses an offshore data center or wants to transfer information to its foreign affiliate? What about industries that rely on data transfers like the insurance industry? What about transferring data from one division of the company to another?

The new draft Guidelines will also give data subjects the ability to later withdraw their consent. This means that data processors will need to a) stop processing the information and b) delete the information. This means that data that was consented to previously and previously in compliance will need to be found and deleted. Additionally, to transfer information to third parties, data handlers must obtain further consent from the data subjects.

If a minor's information is collected, under the age of 16, the data handler must immediately delete the information. However, many Chinese store personal information on their work computers. What if they have information about their children? What if they have information about their health? Is the data handler required to monitor the information that employees put on their computer systems?

Furthermore, multinational companies in the PRC also need to think about how these new draft Guidelines will work with other country's privacy laws and whether or not they will be regularly or arbitrarily enforced. In April of this year, government officials from 20 different cities and provinces were among the 1,700 suspects that were arrested due to the PRC's crackdown on privacy violations.

Although currently multinational companies do not need to be too worried about the interplay between the PRC's new draft Guidelines and the US's data protection laws, the same cannot be said for Europe.

Generally, in the US, privacy laws are aimed at the US Government itself. Currently, there is no single law that comprehensively protects data privacy. Additionally, the laws deal with the personal information that the US Government has. For example, the Computer Matching and Privacy Protection Act of 1988 restricts the US Government's ability to use computer matching to find abuses of Federal benefit programs.

However, the European Union has taken a much more comprehensive approach to data protection that affects both the public and private sectors as the right to privacy is seen as a fundamental human right. The European Union Data Protection Directive acknowledges an individual's right to privacy and standards for data transfers to countries outside of the European Union (Article 25). According to the Directive, such transfers can only occur after the EU determines that the third country ensures an

adequate level of protection.

Thus, China's new draft Guidelines might actually help multinational companies that want to work within Europe. However, the companies will also need to be aware of the different regulations and make sure that they comply with the regulations in all the countries that they are located in.

### 3.4 酒店管理中的顾客隐私权范围的界定

#### 酒店与顾客的关系

酒店与顾客是住宿合同关系，住宿合同即酒店提供住宿及其相关服务，顾客支付住宿费用的合同，酒店的合同义务有：

- a) 提供与收费条件相匹配的住宿场所的主合同义务；
- b) 提供安全保障、财产保障、隐私保障、紧急情况救济等几个方面的附随义务。

之所以把隐私保障纳入酒店的附随义务之中，因为住宿合同的主要目的是住宿，提供住宿的场所供顾客住宿才是酒店的主要义务，由于酒店类似于顾客的临时住宿，也应享有个人信息和生活不受侵犯和干扰的权利，所以为满足顾客住宿目的的实现，酒店具有保护顾客个人信息和生活不受侵犯和干扰的义务。

#### 酒店中顾客隐私权的范围

根据上面有关隐私权的内容，隐私权可以主要从三个方面入手考查：个人信息、个人生活和个人私事的决定自由。具体到酒店管理中的顾客隐私权范围，主要从个人信息和个人生活两个方面去界定。

个人信息包括姓名、年龄、联系方式、家庭住址、家庭成员、个人嗜好、病史、个人经历、工作经历、婚姻状况、宗教信仰以及饮食习惯等，酒店在管理中为了更好地完善管理，提高酒店的知名度和经济效益，提高顾客的满意度成为酒店的

关键突破口，酒店在收集顾客个人信息的过程中，可能会知晓顾客这些方面的个人信息，所以这些信息应纳入酒店管理中顾客隐私权保护的范畴。

个人生活不受干扰，首先是指个人的身体的隐私不受干扰；其次是指私人所有之物不受非法搜查和窥视；再次，住所不受干扰。

### 3.5 酒店管理中隐私权案例

案例一：



2005 年 12 月的一天早晨，浙江瑞安的李女士和丈夫发现门口放着一封快件，里面是一个光盘和一封信。光盘录像中的女主角是李女士，镜头记录的是李女士不久前和男友在某宾馆约会的情景。随光盘寄来的信中要求李女士汇款 5000 元，否则将光盘给李女士的丈夫。这导致

了李女士与其丈夫离婚。

李女士按照信中的账号向对方汇去 5000 元后，整天生活在噩梦中，担心她和男友偷情的光盘在社会上散布，以及自称私家侦探的那个人无休止地上门敲诈，经过痛苦抉择，李女士最终向公安机关报了案。经过公安机关的侦查，原来有 3 名男子在宾馆电视机里安装了摄像探头，进行犯罪活动。

本案当中，三名男子在刑事上无疑构成了敲诈勒索罪，在民事上构成了侵权，侵犯了李女士的隐私权，给她造成了精神伤害，应承担侵权责任。

具体到酒店与李女士，他们是住宿合同关系，在本案中酒店是侵犯了李女士的隐私权，还是构成合同的违约，是本案的一大争议点。

本人认为，就算酒店有过失，也不应该构成侵权，只是可能构成合同违约，因为

李女士的约会之所以被拍，原因一部分是酒店未能尽到安全排查义务，以至于被不法分子利用，酒店与不法分子并无共同故意，这是酒店附随义务的履行不符合可供顾客放心安全使用的合同条件，构成合同违约，应承担违约责任。

**案例二：**2005年初冬的一天，陈跃高到绵阳市一家名为“雨龙”的高档洗浴中心，佯装顾客，经过仔细观察后，他发现这间包房内没有安装摄像头，便谎称自己要休息片刻，打发走了服务员。随即，陈跃高将随身携带的针孔摄像头，安装在这间包房的一角。

2005年12月，绵阳一家私营公司的副总经理李海雄，在洗浴中心业务经理的介绍下，与一女子发生了性关系，陈跃高安装在包房一角的摄像头，把这一切尽收眼底。

陈跃高将这些录像刻录成“性光碟”，并通过快递公司把光盘寄到李海雄办公室。随光碟寄来的还有一封信，信上要求李海雄往自己的银行账号汇钱，否则将光碟寄给李海雄的老婆、家人、同事、朋友，李海雄烦恼不已，想来想去，他决定向陈跃高的账户上汇钱。

从2006年1月至2月期间，李海雄分5次向陈跃高指定的账号上，存入了人民币5500元。此时，陈跃高不肯罢手，没完没了地要求雄不断地往他的账户上汇钱。无可奈何的李海雄最终还是选择了向绵阳警方报案。警方于2006年2月16日下午，在绵阳市三里村附近的绿化带里将陈跃高抓获。

上述两个案件中，酒店在提供住宿场所时，明显没尽到保证顾客放心安全地住宿的义务，虽然这是不法分子的别有用心的行为，但是他们之所以得逞，正是利用了酒店在客房安全排查方面这方面存在的过失，酒店履行合同未符合合同要求，构成了违约，应承担违约责任。

在目前酒店管理中，大部分酒店对客房的安全排查方面给予的关注不够，工作做得不是很周到，如果顾客对自己在客房内进行的活动的保密性存在担心的话，直接影响到顾客的回头率，进而影响到酒店的经济效益，所以在酒店管理中，对客房中可能存在的危及顾客的隐私的录影录像设备进行一定的排查，保证顾客在酒店住宿时的隐私安全，将会在一定程度上提高酒店的知名度和赢得更多的客源，为酒店创造更可观的经济效益。

**案例三：**邓天赐是一家外贸公司的商务工作人员，因业务出差，入住一家普通酒店，酒店客房准备了电脑，配置了视频摄像头，当晚邓天赐利用电脑上网和朋友聊天，并在网上和生意合作方进行了初步的沟通，并将项目方案给对方预览，第二天邓天赐被朋友陈雨豪告知，昨晚邓天赐在客房的一切活动他知道，并将一段记录邓天赐昨晚房内一切活动的视频传给邓天赐。原来邓天赐的电脑未安装防火墙，朋友在网上下载了一个“黑客”软件，通过控制邓天赐电脑的视频摄像头，利用邓天赐电脑的摄像头对房内进行录像。

本案中，虽然这是朋友之间的一个玩笑，但暴露了酒店管理中的不足。酒店为顾客提供有电脑上网功能的客房，以期提高自己的服务，从而赢得更多的客源，但是如果在配套服务方面做得不到位，结果可能适得其反。酒店为顾客提供了有上网服务功能的客房，这就构成酒店和顾客住宿合同的一部分，如果酒店对电脑的维护和管理不到位，侵害到顾客的人身或财产权利，就可能使酒店处于违约的不利地位。

因此，酒店在提供具有上网功能的客房时，应对电脑进行必要维护和管理，使顾客可以放心安全地使用电脑上网，从而真正达到通过提高酒店服务质量来创收的目的。

**案例四：**一家电子公司业务人员刘玉平与同事孙启伟到外地出差，入住一家三星级宾馆，一个晚上陆续接到几十个推销产品的电话，同事孙启伟同样也接到很多

推销产品，甚至是关于不正当交易的骚扰电话，导致彻夜未眠。大部分打这些电话的推销人员对他们两人的姓名和工作单位一清二楚。他们询问宾馆工作人员，工作人员表示不知情，并告诉他们外人拨打宾馆的总机后，只要拨分机号，电话就会直接连接到相应的房间。

本案中，当事人的个人信息是入住宾馆时记录的，除了宾馆的工作人员知晓外，外人是不会知道的，明显宾馆的工作人员把玉平和孙启伟的个人信息出卖给外人了。顾客入住宾馆时登记的个人信息对于负责登记的工作人员来说，它不存在秘密性，因为这是其工作性质决定的，但是如果工作人员把这些信息出卖或对外宣传，这就构成了对顾客隐私权的侵犯。

在这种情况下，顾客可以起诉宾馆或工作人员个人（如果知道的话），因为工作人员在履行职务活动过程中侵犯他人权利的，以单位为被告，单位进行赔偿后可再对工作人员追偿，也可起诉工作人员个人，把侵犯顾客隐私的行为看作工作人员的个人与职务活动无关的个人不法行为，要求工作人员个人赔偿。

酒店或宾馆为了吸引和留住客源，往往会使用人性化服务的经营战略，在这过程中，酒店要求工作人员记住顾客的喜好、性格、饮食习惯、联系方式等个人信息，并对这些信息进行汇总，以期为顾客提供更好的服务，吸引和留住更多的客源，为酒店或宾馆创造更高的经济效益。但是在对这些顾客信息的保护上，很多酒店和宾馆没有给予足够的重视，导致顾客个人信息的外泄，给顾客带来不利的影响，这不仅影响顾客对酒店和宾馆的信任，而且也会导致酒店和宾馆的客源的减少，使酒店和宾馆想吸引和留住客源的初衷背道而驰。

因此，酒店和宾馆不仅要在收集顾客个人信息上下功夫，更要在如何保护顾客的个人信息上下功夫，只有这样才能使酒店和宾馆的客源不断增加，而且减少顾客和酒店的纠纷，真正做到酒店和顾客皆大欢喜。

## 第四节 名誉权

**4.1** 名誉权，是指民事主体就自己获得的社会评价受有利益并排除他人侵害的权利。

**4.2** 名誉权包括三层含义

- a) 名誉权的客体是名誉，所谓名誉是指对民事主体的人格价值的一种客观的社会评价。它体现了民事主体的精神利益和人格利益。但名誉权的客体不包括名誉感，因为为侵害名誉权的行为后果为社会评价的降低，而名誉感是民事主体自身内心的一种情感，对名誉感的侵害往往并不会导致社会评价的降低。法律对名誉感的保护可以通过对一般人格权的保护加以实现。
- b) 名誉权的内容是就名誉受有利益和排除他人的侵害。受有利益主要表现在:其一，民事主体就自己的客观公正之社会评价获得精神上的满足。其二，民事主体利用自己良好的名誉获取财产上利益，特别是对以营利为目的的民事主体而言，此种权能尤为重要。排除他人的侵害表现在:其一，维护名誉，使自己的社会评价免于不正当的降低和贬损。其二，在名誉受到侵害时，有权获得法律救济，特别是使名誉恢复到受侵害之前的状态。
- c) 名誉权的主体包括自然人和非自然人。名誉权的主体除了自然人外，还可以是法人、个体工商户、合伙或者非法人的社会团体等。《民法通则》司法解释第140条第2款规定：“以书面、口头等形式诋毁、诽谤法人名誉，给法人造成损害的，应当认定为侵害法人名誉权的行为”。与自然人名誉相比，非自然人的名誉的最显著的特点在于，与财产利益联系更为密切。侵害法人名誉权，可能构成不正当竞争行为，并依反不正当法的有关规定承担责任。侵害名誉权的行为主要包括侮辱、诽谤和新闻报道、批评文章内容失实等形式。

### **4.3 Defamation in China**

Currently, in the Chinese legal system there is no tort liability for defamation of character, as demonstrated by the dismissal of Ms. Zhang's case. However, with the recent outbreak of "cyber manhunts" that may change.

### **4.4 Defamation in the United States**

In the United States, a defamatory statement is a communication that harms the reputation of another such that third persons are deterred from dealing with him or that lowers his estimation in the community. However, statements of opinion are not enough; instead, it must be based on specific facts. Additionally, a reasonable person must understand that the statement was directed at the person. For written statements, libel, damages do not need to be proven. However, for spoken statements, slander, damages do require proof. Some examples include: loss of a job, inheritance, or of a business relationship.

Although a defamatory statement can be true or false, the truthfulness of a statement is a defense to a defamation suit. Thus, the defendant is not subject to liability for defamation if he or she publishes a truthful statement.

#### **Freedom of Speech**

According to the First Amendment, Congress shall make no law that abridges the freedom of speech or infringes on the freedom of the press.

To balance the First Amendment against possible liability for defamation, statements made for the public benefit have a qualified privilege. Statements made for the public benefit include: book critiques, music critiques, and investigative news reports.

Similarly, the reporting of all formal government proceedings and proceedings with sufficient public interest also have a qualified privilege; however, the reporting needs to be accurate. These privileges can be taken away if the plaintiff can prove that the defendant a)excessively publicized the information or b)had a malicious intent.

#### **4.5 Defamation of a Public Figure or a Matter of Public Concern**

However, if the individual is a public figure, then the defamation standards are more stringent. The plaintiff must prove that the statement was made with actual malice. This means that the plaintiff a) knew the statement was false or b)he defendant acted with a reckless disregard, the defendant seriously doubted the truthfulness of the statement.

Additionally, even if the individual is a private person, if the matter is one of public concern, then the defamation standards are also tightened. The plaintiff must show that the defendant either a)acted negligently in failing to confirm the truthfulness of the statement or b) acted with malice. As previously stated, malice means that the plaintiff a) knew the statement was false or b) the defendant acted with a reckless disregard, the defendant seriously doubted the truthfulness of the statement. However, the plaintiff can only recover punitive damages if he proves that the defendant acted with malice.

#### **4.6 *New York Times Case Study***

*New York Times Co. v. Sullivan*<sup>5</sup>, 376 U.S. 254 (1964), was a United States Supreme Court case which established the actual malice standard which has to be met before press reports about public officials or public figures can be considered to be defamation and libel; and hence allowed free reporting of the civil rights campaigns in the southern

---

<sup>5</sup>See [http://en.wikipedia.org/wiki/New\\_York\\_Times\\_Co.\\_v.\\_Sullivan](http://en.wikipedia.org/wiki/New_York_Times_Co._v._Sullivan)

United States. It is one of the key decisions supporting the freedom of the press. The actual malice standard requires that the plaintiff in a defamation or libel case prove that the publisher of the statement in question knew that the statement was false or acted in reckless disregard of its truth or falsity. Because of the extremely high burden of proof on the plaintiff, and the difficulty in proving essentially what is inside a person's head, such cases—when they involve public figures—rarely prevail.

#### 4.7 案例：

2002 年 7 月，《南京晨报》记者根据了一位刘先生提供的线索，专门到南京新街口某大酒店，对该酒店在顾客包间安装针孔摄像机的情况作了采访。

酒店负责人在解释这一做法时称：“我们安装针孔摄像机不是针对客人的，只是用来监督我们酒店服务人员的，目的也是想提高服务质量。”并告诉记者酒店除了包间，在大厅和厨房也都装有摄像机。

安装针孔摄像机，酒店称是为了监督其服务人员，但不管出于什么目的，客观上已使得顾客的秘密处于被窥探的境地，这些顾客的隐私权显然受到了侵害，酒店的行为已经构成了侵权。酒店行使管理权也不能侵害顾客的隐私权，这是一个简单的道理。

对于安装在酒店大厅里的针孔摄像机，不构成侵犯顾客的隐私权。因为酒店的大厅是开放的，公共的，任何人（但通常都是来酒店消费的）都可以自由逗留和出入，这里并不属于私人空间。在此，酒店的管理权并没有与公民的任何权利发生冲突。

如果酒店将其摄下的有关顾客的镜头随意公开而造成顾客的名誉受损，那么酒店就构成侵害顾客的名誉权。如果酒店用摄下的顾客镜头作商业广告或从事其他营利活动，还有可能侵犯顾客的肖像权。

酒店经营者即便考虑自己管理方便的时候，最好仔细分析面临的法律风险，认真对待顾客作为公民的权利，否则，一旦惹怒了顾客，生意受影响不说，很可能还得吃官司赔钱，那样就得不偿失了。

## 第五节 著作权

**5.1** 《著作权法》规定,“著作权是指基于文学、艺术和科学领域的作品所依法产生的权利”。著作权分为著作人身权和著作财产权。

**5.2** 著作人身权包括发表权、署名权、修改权和保护作品完整权;著作财产权包括复制权、发行权、出租权、展览权、表演权、放映权、广播权、信息网络传播权、摄制权、改编权、翻译权、汇编权和其他权利。

结合酒店管理的实际情况,酒店经营者在管理酒店过程中,难免不使用美术、音乐作品,这就要求酒店经营管理者们在使用他人美术和音乐作品或者其他作品时,必须遵守《著作权法》的相关规定,注意维护作者的著作权。否则,将面临侵权赔偿的不利处境。

### 5.3 案例:

✧ 娃哈哈大酒店侵犯著作权案



《消费》2008 年第 1 期的报道,2008 年 6 月,深圳知名画家陈湘波因自己的画作被酒店复制并悬挂数年,一怒将北京娃哈哈酒店告上法庭。后此案经法庭审理,法院认定该酒店侵犯陈湘波的著作权,判令该酒店向作者陈湘波赔偿 3 万元。

◇ 首例酒店和餐饮背景音乐侵权案



据 2009 年 3 月 31 日的《法制日报》第三版的报道，全国首例酒店和餐饮背景音乐侵权案立案<sup>6</sup>。原告中国音乐著作权协会（以下简称音著协）音著协诉被告杭州华溥实业有限公司凯悦酒店分公司(以下简称凯悦酒店)和杭州九佰碗连锁餐饮食品有限公司(以下简称九佰碗)在没有征得其许可、没有交纳著作权使用费的情况下，分别长期公开使用协会管理的音乐作品作为场所的背景音乐。

---

<sup>6</sup> 杨傲多 全国首例酒店和餐饮背景音乐侵权案立案[B],法制日报, 2009-3-31

## 第六节 消费者权

- 6.1** 消费者权益，是一定社会经济关系下适应经济运行的客观需要赋给商品最终使用者享有的权利。

在现代市场经济中，国家依照社会经济运行的需要和市场上消费者的主体地位，制定明确的立法，这就使消费者权益不仅是一种公共约定和公认的规范，还得到了国家法律的确认和保护。

- 6.2** 《中华人民共和国消费者权益保护法》的规定，消费者权是指消费者在有偿获得商品或接受服务时，以及在以后的一定时期内依法享有的权益。

- 6.3** 20 世纪 60 年代初，国际消费者联盟就已确定了消费者有下列基本权利：

- a) 安全保障权：指消费者在购买、使用商品或接受服务时，所享有的保障其人身、财产安全不受损害的权利。具体包括两个方面：一是人身安全权，二是财产安全权。
- b) 知悉真情权：消费者知悉其购买使用的商品或者接受的服务的真实情况的权利。
- c) 自主选择权：消费者享有自主选择商品或者服务的权利。
- d) 公平交易权：消费者在购买商品或者接受服务时所享有的获得质量保障和价格合理、计量正确等公平交易的权利
- e) 依法求偿权：消费者因购买、使用商品或接受服务受到人身、财产损害时，依法享有的要求获得赔偿的权利。
- f) 求教获知权：从知悉真情权中引申出来的一种消费者的权利。是指消费者所享有的获得有关消费和消费者权益保护方面的知识的权利。
- g) 依法结社权：消费者享有的依法成立维护自身合法权益的社会团体的权利。
- h) 维护尊严权：消费者在购买商品或者接受服务时所享有的其人格尊严、民族风俗习惯得到尊重的权利。
- i) 监督批评权：消费者享有的对商品和服务以及保护消费者权益工作进行监督的

权利

#### **6.4 案例：酒店强迫消费者接受苛刻条件涉嫌侵权**

2011 年 7 月，黑龙江省哈尔滨市的一些消费者却遇到烦恼，因为部分酒店要求消费者使用他们的婚庆公司，否则就要缴纳入场费。哈尔滨市消费者协会对此认为，酒店强迫消费者接受苛刻条件涉嫌侵权。

## 第六章 酒店保险/Hotel Insurance

哪里有危险哪里就有保险，酒店经营者在经营管理酒店过程中，要善于利用保险来分散所面临的危险，减轻自己作为酒店经营者的责任，降低经营成本。

酒店是为宾馆提供住宿、饮食、娱乐、购物和其他服务的综合服务性企业，是宾客外出旅游、商务、会议等活动的生活基地，对宾客而言，酒店产品不仅仅是客房的床位、餐厅的食物，也包括消费这些物质产品时所享受的愉悦和舒适的感受，但归根结底，使宾客产生愉悦感，舒适感和满足感的基石是酒店产品的安全，缺乏安全的酒店产品，不仅满足不了宾馆的基本需求，还会对宾馆的安全造成威胁，同时也会给酒店带来无法弥补的损失。

## 第一节 酒店财产综合保险

对酒店进行综合性风险评估是预防酒店安全事故发生的一种有效措施，也是投保之前要考虑的因素，酒店经营者需要根据不同的危险去投不同的保险。

酒店财产综合保险是中国财产保险的主要险种，它以企业的固定资产和流动资产为保险标的，以企业存放在固定地点的财产为对象的保险业务，即保险财产的存放地点相对固定且处于相对静止的状态。

酒店财产保险具有一般财产保险的性质，许多适用于其他财产保险的原则同样适用于酒店财产保险。

投保的企业应根据保险合同向保险人支付相应的保险费。保险人对于保险合同中约定的可能发生的事事故因其发生，给被保险人所造成的损失，予以承担赔偿责任。

**1.1** 企业财产综合保险是中国财产保险业务中的主要险种之一，其适用范围很广，一切工商、建筑、交通、服务企业、国家机关、社会团体等均可投保酒店财产保险，即对一切独立核算的法人单位均适用。

**1.2** 企业适格条件：

- a) 领有工商营业执照，有健全会计帐册，财务独立，以全民所有制或集体所有制为主体的各类企业。
- b) 国家机关、事业单位、人民团体等。
- c) 以人民币投保，愿意接受财产保险基本险条款的三资企业。
- d) 有健全会计帐册的私营企业。

**1.3** 其保险范围为：

- a) 属于被保险人所有或与他人共有而由被保险人负责的财产。

- b) 由被保险人经营管理或替他人保管的财产。
- c) 其他具有法律上承认的与被保险人有经济利益关系的财产。

**1.4** 下列财产非经被保险人与本公司特别约定，并且在保险单上载明，不在保险财产范围以内：

- a) 金银、珠宝、玉器、首饰、古玩、古书、古画、邮票、艺术品、稀有金属和其它珍贵财物；
- b) 牲畜、禽类和其他饲养动物；
- c) 堤堰、水闸、铁路、道路、涵洞、桥梁、码头；
- d) 矿井、矿坑内的设备和物资。

**1.5** 下列财产不在保险财产范围以内：

- a) 土地、矿藏、矿井、矿坑、森林、水产资源以及未经收割或收割后尚未入库的农作物；
- b) 货币、票证、有价证券、文件、帐册、图表、技术资料以及无法鉴定价值的财产；
- c) 违章建筑、危险建筑、非法占用的财产；
- d) 在运输过程中的物资。

**1.6** 酒店财产综合保险的保险责任分为基本责任、责任免除和特约责任。

**1.6.1** 基本责任是指投保人要求保险人承担的赔偿责任。包括自然灾害或意外事故：如火灾、爆炸、雷电、暴风、龙卷风、洪水、地陷、崖崩、突发性滑坡、雪灾、雹灾、冰凌、泥石流以及空中运行物体坠落等；被保险人的供电、供水、供气设备在遭受保险条款中列明的自然灾害或意外事故而造成的损失，以及由于这些设备损坏引起停电、停水、停气，以致直接造成的保险财产的损失，包括机器设备、在产品 and 贮藏物品的损坏或报废；在发生上述灾害和事故时，为了抢救财产或防止灾害蔓延，采取合理的、必要的措施而造成的保险财产的损失，以及为了减少

被保险财产损失，采取施救、保护措施而支出的合理费用。

1.6.2 企业财产保险中的责任免除包括：战争、军事行动；核辐射或污染；被保险人的故意行为。被保险财产遭受保险条款所列明的自然灾害或意外事故引起的停工、停业的损失以及各种间接损失；被保险财产本身缺陷、保管不善导致的损失，被保险财产的变质、霉烂、受潮、虫咬、自然磨损以及损耗；堆放在露天或罩棚下的被保险财产以及罩棚，由于暴风、暴雨造成的损失及其他不属于保险责任范围内的损失和费用。

1.6.3 特约责任又称附加责任，是指责任免除中不保的责任或另经双方协商同意后特别注明由保险人负责保险的危险。特约责任一般采用附贴特约条款承保。有的特约责任也以附加险形式承保。主要有矿下财产保险，露堆财产保险，特约盗窃保险，堤堰、水闸、涵洞特约保险等。

## 第二节 利润损失险

**2.1 利润损失保险 (Loss of Profit Insurance)**，在美国又称为营业中断保险 (Business Interruption Insurance)，是依附于财产保险上的一种扩大的保险。

一般的财产保险只对各种财产的直接损失负责，不负责因财产损毁所造成的利润损失。利润损失保险则是对于工商企业特别提供的一种保险。它承保的是被保险人受灾后停业或停工的一段时期内（即估计酒店财产受损后恢复营业达到原有水平所需的时间）的可预期的利润损失，或是仍需开支的费用。

例如，由于酒店房屋被焚不能营业而引起的利润损失，或是企业在停工、停业期间仍需支付的各项经营开支，如工资、房租、水电费等。

**2.2 投保利润损失保险的条件如下**

- a) 利润损失保险作为传统财产保险的一种附加和补充，它必须依附于财产保险的基础上，而且所承保的风险必须与财产保险一致；
- b) 只有在被保险财产遭受保险事故造成损失并获得保险人赔偿的前提下，保险人才会对因此种物质损失引起的利润损失负赔偿责任；
- c) 被保险人必须在足额投保财产保险并附加“恢复基础赔偿条款”的基础上，才能投保利润损失保险；
- d) 利润损失保险赔偿的只是投保企业合法、合理的经济损失，被保险人不能从赔偿中获得任何非法利益。

### 第三节 公众责任险

- 3.1** 中国保险法的规定，公众责任险是指对投保人在公共场合发生的意外事故进行保障的险种，如在营业期间的运动场所、娱乐场所，在施工期间的建筑、安装工程，在生产过程中的各种企业等，都可能因意外事故，造成他人的人身伤亡或财产损失，因而产生投保空间。

在欧美发达地区，公众责任险已成为机关、企业、团体及各种游乐、公共场所的必须保障。

#### 3.2 公众责任险的除外责任

被保险人根据与他人的协议应承担的责任，但即使没有这种协议，被保险人仍应承担的责任不在此限；对为被保险人服务的任何人所遭受的伤害的责任；

对下列财产损失的责任：

- a) 被保险人或其代表或其雇佣人员，所有的财产或由其保管或由其控制的财产；
- b) 被保险人或其代表或其雇佣人员，因经营业务一直使用和占用的任何物品，土地，房屋或建筑；

##### 3.2.1 由于下列各项引起的损失或伤害责任

- a) 对于未载入本保险单明细表，而属于被保险人的或其所占有的，或以其名义使用的任何牲畜，脚踏车，车辆，火车头，各类船只，飞机，电梯，升降机、自动梯、起重机吊车或其他升降装置；
- b) 火灾、地震、爆炸、洪水、烟熏；
- c) 大气、土地、水污染及其他污染；
- d) 有缺陷的卫生装置或任何类型的中毒或任何不洁或有害的食物或饮料；
- e) 由被保险人作出的或认可的医疗措施或医疗建议；

- f) 由于震动、移动或减弱支撑引起任何土地、财产、建筑物的损坏责任；
- g) 由于战争、类似战争行为、敌对行为、武装冲突、恐怖活动、谋反、政变直接或间接引起的任何后果所致的责任；
- h) 由于罢工、暴动、民众骚乱或恶意行为直接或间接引起的任何后果所致的责任；
- i) 被保险人及其代表的故意行为或重大过失；
- j) 由于核裂变、核聚变、核武器、核材料、核辐射及放射性污染所引起的直接或间接责任；
- k) 罚款、罚金或惩罚性赔款。

### 3.3 根据上面对公众责任险的分析可知，以下危险案例就属于公众责任险的投保范围。

#### 危险一：三亚金贸希尔顿大酒店溺死儿童案



2007 年春节，三位游客三亚旅游，并入住位于亚龙湾国家旅游度假区的五星级酒店——三亚金贸希尔顿大酒店，年仅 11 岁的爱子竟然在入住期间溺死在该酒店的游泳池中，家长将酒店诉至法院，向酒店提出了 300 万的精神损害赔偿。

法院最终判决酒店赔偿的精神损害抚慰金 10 万元，同时也判决家长承担 30% 的过错责任。

#### 危险二：广州某酒家食物中毒

2000 年 10 月，广州某酒家发生集体食物中毒，50 多名员工不同程度中毒，其中 20 多名中毒员工被送至位于广州市赤岗的一七七医院抢救。

危险三：电梯“关人”惹来宾客投诉

晚饭时分，日本客人山本次郎乘车回到下榻的上海某酒店，在酒店乘坐电梯时，电梯停在 15F 楼处不动了，被关了 20 多分钟，没有得到店方的任何解释和安慰，出了电梯又无人应接，在大堂副经理处投诉……

**3.4** 公众责任险的出险原因有：a)摔伤；b)电梯夹伤；c)停车场车辆被碰刮。

**3.5** 处理公众责任险工作分为：a)定责；b)定损；c)物损(参考其他险种物损定损方法)；d)人伤。

### **3.6 人伤案赔偿内容**

- a) 医疗费、误工费、护理费、交通费、住宿费、住院伙食补助费、必要的营养费；
- b) 残疾赔偿金、残疾辅助器具费、以及必要的康复费、后续治疗费；
- c) 丧葬费、死亡补偿费、抚养费（侵权法实施后取消）；
- d) 精神损害抚慰金。

#### **案例一：顾客酒店里摔倒保险公司被判赔 5 万**

2007 年 3 月，顾客郭先生在某酒店的楼梯处不慎摔倒，酒店方面随后将其送往医院住院治疗，并垫付医疗费用逾 5 万元。由于事前酒店在保险公司购买了公众责任险，遂向保险公司申请理赔已垫付的医疗费。保险公司派员到现场查勘后，发现事发时路灯是开着的，且酒店对每个台阶都做了防滑处理，伤者(郭先生)是自己不慎绊脚而摔倒的。对此，保险公司便以“酒店已经尽到了合理限度内的安全保障义务”为由，拒绝赔付酒店垫付的费用。

法院查明事实后认为，即使酒店有采取安全措施，但并不代表能避免发生人身伤害事故，并不代表其已尽到了合理限度内的安全保障义务，同时，也没有证据表明因伤者自身原因而致其受伤，遂支持酒店方面的诉求，作出如上判决。<sup>7</sup>

## 案例二:游客深夜酒店坠亡保险公司应否赔偿

2008 年 4 月，浙江省上虞市某村 74 岁的李大铭(化名)与老伴赵小华(化名)参加了某旅行社组织的到北京、天津等地的旅游团并入住某商务酒店。凌晨 4 点多钟，赵小华发现老伴已经从房间窗户坠落在酒店一楼死亡。



法院认定李大铭死亡属于意外事件，判决保险公司赔偿原告赵小华等人 25 万元及利息、交通费损失 926 元、驳回赵小华等原告其他诉讼请求。

---

<sup>7</sup>顾客酒店里摔倒 保险公司被判赔 5 万[B].新快报, 2009-10-21

## 第四节 火灾公众责任保险

- 4.1 火灾公众责任险：**属于专项保险，主要负责酒店火灾时客人的人身伤亡或财产损失。根据《保险法》第 2 条的规定，在保险期间内，被保险人在本保险合同载明的场所内依法从事生产、经营等活动时，因该场所内发生火灾、爆炸造成第三者人身损害，依照中华人民共和国法律应由被保险人承担人身损害经济赔偿责任的，保险人按照本保险合同约定负责赔偿。

经营者因为过失或者其他的意外事故导致第三者人身伤亡和财产损失,依据法律的规定应该承担赔偿责任。中国《民法通则》第一百零六条第二款对此做了明确的规定,“公民、法人由于过错侵害国家的、集体的财产,侵害他人财产、人身的,应当承担民事责任。”购买火灾公众责任保险,就是为了转嫁被保险人的经营风险中火灾的责任风险。

**4.2 保险人承担保险责任必须满足以下条件**

- a) 被保险人因经营业务发生火灾、爆炸。定义：是指在时间或空间上失去控制的燃烧所造成的灾害，即发生燃烧现象而且是纯属意外非人力所控制或期望的，烧了不该烧的东西。（包括化学反应和物理性两种原因引起的爆炸。因物体本身的瑕疵，使用损耗或产品质量低劣以及由于容器内部承受“负压”，即内压比外压小造成的损失不属爆炸责任。）
- b) 造成了第三者人身伤亡；“第三者”特指与被保险人无任何利害关系的社会公众；
- c) 事故必须发生在保险期限内；
- d) 事故必须在保险单约定的地点内发生。火灾公众责任保险为场所责任保险，投保时应该明确约定被保险的地点，对于被保险人在约定的地点之外发生的保险事故，保险人不承担任何保险责任；
- e) 被保险人依法应承担经济赔偿责任。

**4.3 诉讼费用和相关其他费用属于保险人赔偿的范围。**

诉讼费用为法院依据《中华人民共和国民事诉讼法》等相关法律法规收取的诉讼费，其他费用主要指律师费等。

上述两项责任每次事故赔偿总金额之和不得超过本保险单明细表中列明的每次事故赔偿限额，本保单原则上不对诉讼费等相关费用单设赔偿限额。

#### **案例一：香港北角一家五星级酒店起火数百位住客被疏散**

香港港岛的北角海逸君绰酒店 21 日凌晨突发火警，消防人员需 3 个多小时方将火救熄。酒店疏散数百位住客，无人伤亡，一位女住客不适送医。



海逸君绰酒店为香港知名五星级酒店，是香港富商李嘉诚旗下集团拥有并管理。

#### **案例二：平安保险公司快速理赔湖北襄阳酒店火灾案**



2013 年 4 月，湖北省襄阳市樊城区前进东路一景城市花园酒店发生火灾，火灾造成 61 人伤亡，其中已确认有 11 人死亡。

对此，中国平安旗下的平安寿险、产险快速反应，及时作出理赔，共同核查出有 1 名平安人寿客户、5 名平安产险客户不幸遇难出险，预计理赔总金额将达到人民币 129 万元。

## 第五节 酒店员工意外保险

**5.1** 员工意外险是意外险的一种，是企业给员工购买的意外保险，也属于意外伤害保险。员工意外险的被保险人是员工，是以被保险人的身体作为保险标的，以被保险人因遭受意外伤害而造成的死亡、残疾、医疗费用支出或暂时丧失劳动能力为给付保险金条件的保险。根据这个定义，意外伤害保险保障项目包括死亡给付、残疾给付、医疗给付和停工给付。意外伤害保险承保的风险是意外伤害。通常，保险公司的意外险产品对意外伤害定义是：以外来的、突发的、非本意的客观事件为直接且单独的原因致使身体受到的伤害。

### 5.2 保障项目

- a) 死亡给付：被保险人遭受意外伤害造成死亡时，保险人给付死亡保险金。死亡给付是意外险全部给付。
- b) 残废给付：被保险人因遭受意外伤害造成残废时，保险人按残疾程度大小分级给付残废保险金。残疾给付是部分给付，最高以死亡给付为限。
- c) 医疗给付：被保险人因遭受意外伤害支出医疗费时，保险人根据实际情况酌情给付。医疗给付规定有最高限额，且意外伤害医疗保险一般不单独承保，而是作为意外伤害死亡残废的附加险承保。
- d) 住院津贴给付：被保险人因遭受意外伤害暂时丧失劳动能力，不能工作时，保险人给付停工保险金。

### 5.3 投保方式

消费者可到专业保险公司销售柜面购买:填写投保单，保险公司收具保险费后出具保险凭证，保险生效。

消费者还可以在线投保，例如开心保、中国平安等，消费者在网上完成填写投保

信息和付费，保险公司出具电子保险凭证通过电子邮箱或短信发送给客户，保险生效。

消费者可以联系有资质的个人代理人购买。很多消费者都有为自己服务的保险代理人，消费者可以通过这个代理人购买。还可以通过有资质的代理机构购买:很多保险公司将系统终端装置在代理机构，客户提供投保信息并向代理机构交付保险费后，代理机构通过保险公司系统打印保险凭证给消费者，保险生效。

#### **5.4 投保注意事项**

应通过正规途径寻找诚信的销售人员，可以选择一家有良好口碑的保险公司，登录官方网站或者直接拨打公司客户服务热线电话请对方为您推荐一名优秀的销售人员；有不少保险公司还推出了网上投保意外险的服务，更加便捷；

与销售人员充分沟通，告诉他此次旅程的目的地、所需时间、交通方式、参加人数和年龄，请他/她推荐一个适合的保险计划。

从意外险的价格上看，各家保险公司的差别不大，如果某个产品特别便宜，一定要向销售人员仔细询问保障范围，交通工具、保障区域是否有限制？比如某些旅游意外险对最高保障金额和投保年龄有特别限制。再比如，很多人都以为买了意外险，就以为出了门开始旅行，就得到了保障，实际上，有些产品保障范围并不包括居住地。

## 第七章 酒店高级管理人员及员工管理/HR Legal Compliance Guide

### 第一节 外国人及港澳台人员在中国就业

- 1.1** 外国人是指依照《中华人民共和国国籍法》规定不具有中国国籍的人员。港澳台人员是指中国香港、澳门、台湾居民。

外国人及港澳台人员在中国就业，是指没有取得定居权的外国人及港澳台人员在中国境内依法从事社会劳动并获得劳动报酬的行为。

由于业务发展的需要，酒店可能需要使用部分外国人及港澳台人员。国家并不禁止此类人员与酒店建立劳动关系，但国家的相关法律法规对于使用此类人员规定了一些与使用境内居民不同的条件限制。

在实践中，人力资源工作者应当掌握国家有关外国人及港澳台人员就业的法律规定，在此类人员的使用中做到合法合规。

- 1.2** 《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（四）》第十四条，“外国人、无国籍人未依法取得就业证件即与中国境内的酒店签订劳动合同，以及香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区居民未依法取得就业证件即与内地酒店签订劳动合同，当事人请求确认与酒店存在劳动关系的，人民法院不予支持。持有《外国专家证》并取得《外国专家来华工作许可证》的外国人，与中国境内的酒店建立用工关系的，可以认定为劳动关系。”

**1.3 案例：**

2007年6月，法国籍公民某甲在上海乙公司任厨师，并办理了外国人就业证，就业有效期至2008年6月14日止。后其跳槽到丙公司担任酒店行政总厨，丙公司未为其办理就业证变更。2008年6月1号某甲回国办工作签证。同年7月9日丙公司以无法办理工作签证为由解雇某甲。某甲起诉要求丙公司支付2008年6月至

8 月的工资 7.5 万元及经济补偿金 2.5 万元。

上海市静安区人民法院认为，丙公司未为某甲办理就业证变更，某甲在丙公司工作期间不具备外国人就业证，不具有合法的劳动者身份，双方形成的是劳务(雇用)合同关系，产生争议应按一般民事案件处理。某甲没有及时督促，丙公司懈怠办理就业证变更均有过错。法院认为在劳务关系存续期间，丙公司应支付某甲的劳务报酬 11,494.25 元。

## 第二节 非全日制用工

- 2.1** 非全日制用工是灵活就业的一种重要形式。近年来，中国非全日制劳动用工形式呈现迅速发展的趋势，特别是在餐饮、超市、社区服务等领域，用人单位使用的非全日制用工形式越来越多。非全日制用工适应企业降低人工成本、推进灵活就业的客观需要。越来越多的企业根据生产经营的需要，采用包括非全日制用工在内的一些灵活用工形式。

《劳动合同法》第六十八条规定，非全日制用工，是指以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工形式。

- 2.2** 非全日制用工具有三个特征：

- a) 以小时计酬为主，但不局限于以小时计酬；
- b) 劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间不超过四小时；
- c) 每周工作时间累计不超过二十四小时。

- 2.3** 问题：非全日制用工模式下，用人单位能否随时终止用工？是否需向劳动者支付经济补偿？

《劳动合同法》第七十一条规定，非全日制用工双方当事人任何一方都可以随时通知对方终止用工。终止用工，用人单位不向劳动者支付经济补偿。这里的“随时通知”法律并未规定书面形式还是口头形式，从举证角度出发，建议采用书面形式。

本条针对非全日制劳动，对劳动合同的解除和终止做出了突破性的规定。因为非全日制用工的突出特点就是它的灵活性，规定过多会限制这一用工形式的发展。为了更好地利用非全日制用工的灵活性，从而促进就业，促进劳动力资源的优化配置，劳动合同法对非全日制用工的终止做出了比全日制用工更为宽松的规定。

### 第三节 劳务派遣

#### 3.1 劳务派遣与其它类似用工形式有何区别？

##### 3.1.1 劳务派遣与借调

借调一般是由借入和借出单位双方通过协商达成协议，在征得劳动者本人同意的情况下在借入单位的指挥监督下从事劳动。借调一般适用于急需性、临时性的情况。在三方关系上，劳务派遣与借调极为相似。但是在借调关系中借出单位与借入单位一般情况下存在关联关系，而且借出单位借出劳动者并不是以营利为目的。劳务派遣关系中，劳务派遣单位和用工单位不存在关联关系，而且劳务派遣单位派遣劳动这是以营利作为目的。因此劳务派遣与借调的重要区别就是是否以营利作为目的，是否存在关联关系。

##### 3.1.2 劳务派遣与人事代理

人事代理指人才服务机构运用社会化服务的方式，根据一定的法律或者政策规定，接受用人单位的委托，按照一定的人事管理规范，对用人单位的人事事务实行代理。

人事代理与劳务派遣存在以下区别：

- a) 人事代理关系下，劳动者与用人单位是劳动关系，劳动者与代理机构并无劳动关系；在劳务派遣关系中，劳动者则与劳务派遣公司形成劳动关系。
- b) 人事代理关系下，用人单位与代理机构之间是委托代理关系；在劳务派遣关系中，用工单位与劳务派遣单位之间是劳动力租赁关系。
- c) 人事代理关系下，用人单位承担雇主责任，代理机构不承担；在劳务派遣关系中，用工单位与劳务派遣单位均须承担相应责任，并须承担连带责任。

##### 3.1.3 劳务派遣与服务外包

外包的核心思想是：企业在内部资源有限的情况下，为取得更大的竞争优势，仅

保留最具竞争优势的业务，而将其他业务委托给比自己更具成本优势和专业知识的

企业。

外包有很多种，大致可以分为：资源外包、电子商务外包、人力资源管理外包、销售外包、 物流外包等。

劳务派遣与服务外包具有本质的不同，通俗地说，劳务派遣是“买人”，服务外包是“买服务”，由此导致的一系列权利和义务存在很大的差别。

比如电子商务外包，即企业将电子商务业务外包给专业的公司，由该公司负责企业电子商务平台的构建、管理、维护的工作。该公司员工的工作虽然是为企业提供服务，但其并不接受企业的管理，其工资、福利、休息休假均由提供服务的公司承担，而与企业无关。企业支付给外包公司的是服务费而非劳务派遣的管理费。

2012 年 12 月 28 日全国人民代表大会常务委员会第三十次会议通过了修改《中华人民共和国劳动合同法》的决定，决定中明确规定采用劳务派遣员工的人数比例不得超过国家规定。

企业将其业务发包给其他单位，但承包单位的劳动者在企业的生产经营场所使用企业的设施设备、按照企业的安排提供劳动，或者以企业的名义提供劳动，以及其他名为劳务外包实为劳务派遣的，其劳动者的人数纳入前款规定的比例计算。

从该规定可见，用工形式是业务外包，但实际特征符合劳务派遣的，同样会被认定为是劳务派遣，其业务外包形式的用工人数会被纳入劳务派遣的用工人数比例里。故企业不能以业务外包的方式来回避《劳动合同法》修改意见的关于比例的规定。

### 3.2 企业何以“青睐”劳务派遣？

劳务派遣作为一种灵活的用工机制有着其得天独厚的优势。人力资源管理讲究效率原则，对用人单位来讲，利用劳务派遣用工可以减少人员储备，可以腾出更多的精力放到公司具有核心竞争力的岗位上。特别是对于那些具有低技能、可替代性强的工作，采取劳务派遣用工方式可以有效地避免招聘、培训、解聘等引发的人力资源管理成本。

劳务派遣具有高灵活、低成本以及用工风险转移等特点，现已成为一种被广为接受的用工方式。劳务派遣具有用工灵活、降低企业成本、规避法律风险、提高企业效率等优点。它能让企业在进行经济性裁员时拥有更多的主动权和自由权。同时，它也能有效规避《劳动合同法》对无固定期限劳动合同的相关规定。

### 3.3 劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行还是劳务派遣单位所在地标准执行？

劳务派遣作为一种新的用人方式，可以跨地区、跨行业进行。

在实践中，往往是由经济较为落后而劳动力相对过剩的地区向经济较为发达但劳动力相对短缺的地区进行劳务派遣，用工单位所在地区的劳动条件和劳动报酬条件一般要优于劳务派遣单位所在地区。

有些劳务派遣单位按照用工单位所在地的标准收取了相关费用后，却只按照劳务派遣单位所在地的标准给劳动者支付劳动报酬，赚取其中的差价。

有些用工单位提出只按照劳务派遣单位的标准提供劳动报酬和劳动条件。劳务派遣单位和用工单位的行为，都可能侵害劳动者的合法权益。

《劳动合同法》第六十一条规定，劳务派遣单位跨地区派遣劳动者的，被派遣劳动者享有的劳动报酬和劳动条件，按照用工单位所在地的标准执行。这里的跨“地区”，既包括省、自治区、直辖市，也包括省会所在市、较大的市、设区的市。如果市的行政区域内有相应的标准应当按照设区的市的标准执行，如果市的行政区域没有相应的标准，就按照省、自治区、直辖市的标准执行。

劳动合同法作出该规定，基本上解决了由于劳动条件和劳动报酬的地区差异带来用工单位和劳务派遣单位与劳动者之间的争议，维护了劳动者的合法权益，同时也促进了劳务派遣市场的健康发展。

### 3.4 劳务派遣单位有何法定义务？

劳务派遣单位的义务可分为两个阶段：

- a) 雇用与使用同时存在时，即被派遣劳动者在用工单位工作期间的义务。此阶段的义务包括了与劳动过程产生、存续、结束相联系的各项义务。如合法招聘、签订劳动合同、缴纳社会保险、支付劳动报酬等。如《劳动合同法》的相关条款规定了“劳务派遣单位必须与被派遣劳动者签订 2 年以上的劳动合同”，“劳动合同中必须明确用工单位，明确工作岗位”，“不得以非全日制用工形式招用被派遣劳动者”，“不得克扣用工单位按照劳务派遣协议支付给被派遣劳动者的劳动报酬”等内容。
- b) 只有雇用没有使用时，即被派遣劳动者无工作期间的义务。根据《劳动合同法》第五十八条规定，“被派遣劳动者在无工作期间，劳务派遣单位应当按照所在地人民政府规定的最低工资标准，向其按月支付报酬”。

#### 案例：

2009 年 11 月 8 日，某劳务派遣公司与某公司签订《劳务派遣服务协议》。2010 年 3 月 3 日，黄某被某劳务派遣公司派到某公司上班，工种为冲压工，随后在工

作中受伤，经有关部门认定为工伤，鉴定为 7 级伤残。某劳务派遣公司未给黄明办理工伤保险。

法院审理认为，黄明与某劳务派遣公司、某公司三方之间事实劳务派遣关系成立，判决两家公司连带支付黄某工伤保险待遇 68,830.60 元。

### 3.5 《劳动合同法》对用工单位有哪些限制性措施？

3.5.1 禁止自派遣。《劳动合同法》第六十七条规定，“用人单位不得设立劳务派遣单位向本单位或者所属单位派遣劳动者。”

3.5.2 岗位限制。《劳动合同法》第六十六条规定：“劳动合同用工是中国的企业基本用工形式。劳务派遣用工是补充形式，只能在临时性、辅助性或者替代性的工作岗位上实施。前款规定的临时性工作岗位是指存续时间不超过六个月的岗位；辅助性工作岗位是指为主营业务岗位提供服务的非主营业务岗位；替代性工作岗位是指用工单位的劳动者因脱产学习、休假等原因无法工作的一定期间内，可以由其他劳动者替代工作的岗位。”

从“临时性、辅助性或者替代性的工作岗位”这一描述来看，由于前两者是并列关系而后者则是选择关系，所以劳务派遣只存在两种情况，那就是“临时性、辅助性”岗位和“临时性、替代性”岗位。“临时性、辅助性”的岗位必然不是主业，而对于替代性的岗位虽然也可以是主营岗位，但必须是临时的，不能长期或者连续使用劳务派遣人员。

3.5.3 同工同酬的限制。2012 年 12 月 28 日修改《中华人民共和国劳动合同法》的决定，该决定强调了劳务派遣员工应该享受同工同酬的待遇。

具体条文为：“被派遣劳动者享有与用工单位的劳动者同工同酬的权利。用工单位

应当按照同工同酬原则，对被派遣劳动者与本单位同类岗位的劳动者实行相同的劳动报酬分配办法。用工单位无同类岗位劳动者的，参照用工单位所在地相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定”。

“劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同和与用工单位订立的劳务派遣协议，载明或者约定的向被派遣劳动者支付的劳动报酬应当符合前款规定。”

派遣员工和正式员工同工不同酬的现象多见于政府事业单位和国营性企业，外资企业对于被派遣劳动者和雇用员工在工资方面一般没有太大的区别。如用人单位一直以来在工资方面没有进行区别发放的，则本条的修改不会对企业带来太大的影响。

**3.5.4 采用派遣员工数的比例受限制。**根据 2012 年 12 月 28 日全国人民代表大会常务委员会第三十次会议通过了修改《中华人民共和国劳动合同法》的决定：用工单位应当严格控制劳务派遣用工数量，不得超过其用工总量的一定比例，具体比例由国务院劳动行政部门规定。

### **3.6 在什么情形下用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位？**

《劳动合同法》第六十五条第二款的规定，“被派遣劳动者有本法第三十九条（劳动者有过失的六种情形）和第四十条第一项（医疗期满不胜任工作）、第二项（劳动者不胜任工作）规定情形的，用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位，劳务派遣单位按照本法有关规定，可以与劳动者解除劳动合同。

也就是说，以上情形，用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位，劳务派遣单位可以同时解除劳动合同。

《劳动合同法》只对“退回同时解除”的情形作出了规定，但是对于实践中存在的其他退回情形并未作出规定，比如派遣协议到期而劳动合同未到期，用工单位客观情况发生变化不需继续使用派遣劳动者等情形。

对于退回的其他情形在实践中存在两种认识，一种观点认为从严格限制劳务派遣的立法本意角度上看，除法律规定的“退回同时解除”的情形外，用工单位不能在派遣协议到期前退回劳动者也不能与劳务派遣单位约定退回条件；另一种观点认为法律只是界定了“退回同时解除”的条件，并未禁止其他退回形式，用工单位与派遣单位可以协商确定退回条件。

在法律对此未进行明确的情况下，公司首先应当使退回员工的行为尽量符合《劳动合同法》规定的条件，其次应当在与劳务派遣公司签订的协议中详细约定其他退回条件，明确双方权利义务，避免发生劳动争议。

### **3.7 劳务派遣单位与用工单位应如何承担连带责任？**

《劳动合同法》对于劳务派遣的一项重要规定就是明确了劳务派遣单位与用工单位须承担连带赔偿责任。

2012年12月28日修改《中华人民共和国劳动合同法》的决定，该决定提高了原《劳动合同法》第九十二条规定中的劳务派遣单位与用工单位承担的连带责任。

具体内容为：“违反本法规定，未经许可，擅自经营劳务派遣业务的，由劳动行政部门责令停止违法行为，没收违法所得，并处违法所得一倍以上五倍以下的罚款；没有违法所得的，劳务派遣单位、用工单位违反本法有关劳务派遣规定的，由劳动行政部门责令限期改正；逾期不改正的，以每人五千元以上一万元以下的标准处以罚款，对劳务派遣单位，吊销其劳务派遣业务经营许可证。用工单位给被派遣劳动者造成损害的，劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。”

《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(二)》第十条，“劳动者因履行劳动力派遣合同产生的劳动争议而起诉，以派遣单位为被告；争议内容涉及接收单位的，以派遣单位和接收单位为共同被告”。

公司在选择劳务派遣单位时应当更加慎重，因为劳务派遣的违法行为很可能会直接导致公司承担连带赔偿的法律责任。在这里应当注意的是，此处的法律责任在法律上应当属于补偿连带赔偿责任，即由于劳务派遣单位的违法行为致使用工单位承担赔偿责任的，用工单位承担之后可以向劳务派遣单位追偿，但劳务派遣劳动者在追偿损失时可以选择向劳务派遣单位追偿也可以选择向用工单位追偿。

### **3.8 劳务派遣员工给用人单位或第三人造成损失时如何处理？**

**3.8.1** 明确约定劳务派遣单位应当依照法律规定与劳动者签订劳动合同。签订书面劳动合同是法律的一项重要规定，《劳动合同法》对于用人单位不签订劳动合同的行为规定了诸多的惩罚性措施。

劳务派遣单位如果违反法律规定，未与劳动者签订劳动合同，给劳动者造成损失的，用工单位也可能会承担连带责任。更为重要的是，在劳务派遣用工形式中如果劳务派遣单位未与劳动者签订书面劳动合同，而且劳动者已经实际为用工单位提供劳动的情况下，如果劳动者主张与用工单位存在事实劳动关系，则对用工单位更为不利。

**3.8.2** 明确规定劳务派遣单位应当为劳动者依法缴纳社会保险、住房公积金等法定福利待遇并承担未及时足额缴纳的法律风险，防止劳务派遣单位不缴、漏缴。

**3.8.3** 明确规定劳动者工资发放时间、发放形式，禁止劳务派遣单位以任何形式克扣拖欠劳动者工资。另外，对于加班工资、费用报销、其他福利待遇的支付条件、支

付方式等内容也应当在工资约定部分予以明确。

**3.8.4 约定劳动者的退回条件和退回方式。**如上所述,法律规定了用工单位退回劳动者、劳务派遣单位可以同时解除劳动合同的条件,对此双方应当约定退回的具体工作流程,避免因此发生争议。另外,对于法律规定“退回并解除”形式之外的退回情形,双方应当约定退回条件和退回方式,如用工单位的客观情况发生重大变化时,是否可以退回,如何退回等情形需要双方进行约定。

**3.8.5 约定劳动争议、工伤事故等情形出现时的处理方式及费用分摊等内容。**

约定违约责任。用工单位应当在派遣协议中明确约定劳务派遣单位违约应当承担损失赔偿责任,以及用工单位何种情况下可以解除劳务派遣协议,解除后劳务派遣单位如何承担责任。

### **3.9 劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同应当具备哪些条款?**

为了保护被派遣劳动者权利《劳动合同法》第五十八条规定,劳务派遣单位是本法所称用人单位,应当履行用人单位对劳动者的义务。劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同,除应当载明本法第十七条规定的事项外,还应当载明被派遣劳动者的用工单位以及派遣期限、工作岗位等情况。

即劳务派遣单位与被派遣劳动者订立的劳动合同应当具备以下条款:

- a) 用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人;
- b) 劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码;
- c) 劳动合同期限;
- d) 派遣期限;
- e) 工作内容和工作地点;
- f) 工作岗位;

- g) 用工单位;
- h) 工作时间和休息休假;
- i) 劳动报酬;
- j) 社会保险;
- k) 劳动保护、劳动条件和职业危害防护;
- l) 法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

### **3.10 被派遣劳动者与劳务派遣单位连续订立两次固定期限后续订劳动合同的，能否要求订立无固定期限劳动合同？**

《劳动合同法》第五十八条：劳务派遣单位应当与被派遣劳动者订立二年以上的固定期限劳动合同。

那么，被派遣劳动者与劳务派遣单位连续订立两次固定期限后续订劳动合同的，能否要求订立无固定期限劳动合同？

有一种意见认为，《劳动合同法》规定用人单位与劳动者连续签订两次固定期限劳动合同后再签订劳动合同根据劳动者意愿可以签订无固定期限劳动合同，这是一般性规定。在“劳务派遣”一节中又规定劳务派遣单位要与劳动者签订二年以上固定期限劳动合同，这属于特殊规定。

《劳动合同法》没有规定劳务派遣单位与劳动者签订了两次二年以上固定期限劳动合同后可否签订无固定期限劳动合同，之所以规定劳务派遣单位与派遣员工签订二年以上固定期限劳动合同，就免除了派遣企业与派遣员工签订无固定期限劳动合同的义务，同时也取消了派遣企业经济性裁员的权利。如果可以签订无固定期限劳动合同，将与劳务派遣应当在临时性、辅助性和替代性的工作岗位上实施的规定产生矛盾。

第二种意见认为,《劳动合同法》规定了劳务派遣单位是用人单位,应当履行用人单位的义务,劳动合同法规定的用人单位的应尽义务,劳务派遣单位均应当执行,这是一个大前提,包括被派遣劳动者符合无固定期限劳动合同签订条件时,应当签订无固定期限劳动合同。

### **3.11 用工单位在什么情形下可以将劳动者退回劳务派遣单位? 劳动者被退回劳务派遣单位的, 劳务派遣单位能否与劳动者解除劳动合同?**

用工单位与被派遣劳动者之间建立的是劳务关系,而非劳动合同关系。因此,在被派遣劳动者有法定可解除劳动合同情形时,用工单位不能直接解除劳动合同,而只能将劳动者退回,由劳务派遣单位依照劳动合同法的有关规定,与劳动者解除劳动合同。

《劳动合同法》第六十五条第二款规定,被派遣劳动者有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定情形的,用工单位可以将劳动者退回劳务派遣单位,劳务派遣单位依照本法有关规定,可以与劳动者解除劳动合同。即用工单位可将被派遣劳动者退回的情形为:

- a) 被派遣劳动者在试用期内被证明不符合录用条件的;
- b) 被派遣劳动者严重违反用工单位的规章制度的;
- c) 被派遣劳动者严重失职,营私舞弊,给用工单位的利益造成重大损害的;
- d) 被派遣劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系,对完成本单位的工作任务造成严重影响,或者经用工单位提出,拒不改正的;
- e) 被派遣劳动者以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同,致使劳动合同无效的;
- f) 被派遣劳动者被依法追究刑事责任的;
- g) 被派遣劳动者患病或者非因工负伤,在规定的医疗期满后不能从事原工作,也不能从事由用工单位另行安排的工作的;

h) 被派遣劳动者不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任工作的。

被派遣劳动者由于上述情形被用工单位退回的,劳务派遣单位可以依照劳动合同法的有关规定,解除与被派遣劳动者的劳动合同。

### **3.12 劳务派遣单位的违法行为给被派遣劳动者造成损害的,劳动者可否要求用工单位承担赔偿责任?**

《劳动合同法》第九十二条规定,劳务派遣单位违反本法规定的,由劳动行政部门和其他有关主管部门责令改正;情节严重的,以每人一千元以上五千元以下的标准处以罚款,并由工商行政管理部门吊销营业执照;给被派遣劳动者造成损害的,劳务派遣单位与用工单位承担连带赔偿责任。连带责任是中国立法中的一项重要民事责任制度,是一种加重责任。

《民法通则》规定,连带债务人都有义务向债权人清偿债务,债权人可同时或先后要求连带债务人全体或部分或一人履行全部或部分义务,被请求之债务人不得以超出自己应付份额为由,提出抗辩。只要债务没有全部清偿完毕,每个连带债务人不论他是否应债权人请求清偿过债务,对没有清偿的债务部分,都有清偿的义务。

### **3.13 规范劳动派遣的立法趋势有哪些?**

近年来,劳务派遣用工形式越来越受到企业青睐。据中华全国总工会公布的资料显示,2011年,中国劳务派遣工占企业职工总数的13.1%,总数约为3,700万人。

由劳务派遣所引发的同工不同酬、滥用劳务派遣工等问题也进入人们的视野,对于规范劳务派遣的呼声日趋高涨。

为进一步规范劳动派遣，劳动管理部门即将出台《劳务派遣行政许可管理办法》，并进一步修改完善《劳务派遣规定》，主要是对劳务派遣行政许可、劳务派遣的用工比例、法律责任、监督管理等方面的内容作出具体的规定。

实践中，一些劳务派遣单位在劳动标准低的地区注册，向劳动标准高的地区派遣劳动者，社会保险按低标准执行，侵害了被派遣劳动者的合法权益。为此，法律将对异地派遣设立分支机构作出专门规定，如劳务派遣单位跨省、自治区、直辖市经营劳务派遣业务的，应当设立分支机构；劳务派遣单位设立分支机构经营劳务派遣业务的，应当书面报告原许可机关，并由分支机构向其所在地人力资源社会保障行政部门备案。

### **3.14 中智(CIIC)、瀚纳仕(Hays)、科锐国际(Career International)分别是什么机构？**

3.14.1 中国国际技术智力合作公司（简称中智，英文缩写 CIIC）成立于 1987 年，是中央管理的国有重点骨干企业。中智总部设在北京，在境内外设立 91 家分支机构，在 76 个国家和地区开展经济技术人才合作。

网站：[www.ciicsh.com](http://www.ciicsh.com)

3.14.2 瀚纳仕是全球专业招聘服务领域的服务提供商，在各个行业招聘合格，专业且技能精通的精英人士。瀚纳仕业务遍布亚太区域的 48 个地区，包括了在亚洲区域的 10 个办事处。每年我们为超过 15,000 人员找到了长期工作并为超过 33,000 人员找到了短期工作，并且同时我们雇佣超过 12,000 名临时员工和合同员工。2011 年财政年度集团的收入为 3.256 亿英镑。我们的全球业务跨越了 33 个国家，并且在 245 个办事处雇佣超 7,800 多名员工。

网站：[www.hays.cn/about-hays/index.htm](http://www.hays.cn/about-hays/index.htm)

3.14.3 人力资源服务商科锐国际：科锐国际人力资源有限公司成立于 1996 年，在大中华地区拥有 35 个分支机构。

## 第四节 竞业限制管理

### 4.1 商业秘密

《反不正当竞争法》第十条的规定，商业秘密是指不为公众所知悉，能为权利人带来经济利益、具有实用性并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。

从法律角度看商业秘密必须具备三个要素：

首先，商业秘密不为公众所知悉，即应当具有秘密性。

《最高人民法院审理不正当竞争民事案件应用法律若干问题的解释》第九条规定，具有下列情形之一的，可以认定信息不构成“不为公众所知悉”：

- a) 该信息所属技术或者经济领域的人的一般常识或者行业惯例；
- b) 该信息仅涉及产品的尺寸、结构、材料、部件的简单组合等内容，进入市场后相关公众通过观察产品即可直接获得；
- c) 该信息已经在公开出版物或者其他媒体上公开披露；
- d) 该信息已通过公开的报告会、展览等方式公开；
- e) 该信息无须付出一定的代价而容易获得。
- f) 除此规定以外的企业重要技术信息、经营信息也可以界定为商业秘密进行管理。

其次，商业秘密能为权利人带来经济利益，即应当具有实用性。

《最高人民法院审理不正当竞争民事案件应用法律若干问题的解释》第十条规定，有关信息具有现实的或者潜在的商业价值，能为权利人带来竞争优势的，应当认定为“能为权利人带来经济效益、具有实用性”。

最后，商业秘密经权利人采取保密措施，即应当具有保密性。

《最高人民法院审理不正当竞争民事案件应用法律若干问题的解释》第十一条规定，权利人为防止信息泄露所采取的与其商业价值等具体情况相适应的合理保护措施，应当认定为《反不正当竞争法》规定的“保密措施”。

人民法院应当根据所涉信息载体的特性、权利人保密的意思、保密措施的可识别程度、他人通过正当方式获得的难易程度等因素，认定权利人是否采取了保密措施。

具有下列情形之一，在正常情况下足以防止涉密信息泄露的，应当认定权利人采取了保密措施：

- a) 限定涉密信息的知悉范围，只对必须知悉的相关人员告知其内容；
- b) 对于涉密信息载体采取加锁等防范措施；
- c) 在涉密信息的载体上标有保密标志；
- d) 对于涉密信息采取密码或者代码等；
- e) 签订保密协议；
- f) 对于涉密的机器、厂房、车间等场所限制来访者或者提出保密要求；
- g) 确保信息秘密的其他合理措施。

## **4.2 酒店保护商业秘密的方式**

酒店首先应当限定涉密信息的范围，然后确定直接或间接接触涉密信息的员工范围。与接触涉密信息的员工订立保密协议，并根据需要与高级管理人员签订竞业限制协议。

此外，酒店应在以规章制度形式订立公司保密制度，对涉密的文件进行密级划分，对员工日常使用复制、摘抄、外借等建立完善的制度加以规范。

- 4.2.1** 保密制度是酒店对自身商业秘密进行保护的单方法律行为，一方面是为了防范本单位员工或其他单位的商业秘密侵权行为；另一方面是为了完善和规范企业内部管理制度，明确商业秘密保护的管理流程和职能分工。对于保密制度的建立，酒店应当注意以下问题：

- a) 在保密制度中明确各部门的职责和分工，明确泄露企业商业秘密的处罚办法，建立保密资料的保管、使用、交接等管理流程和制度，建立本单位涉密档案资料以及重要会议参会人范围的内部管理制度；
- b) 在设定员工岗位及岗位职责中应当明确涉密岗位的范围和该岗位员工所承担保密义务的内容；
- c) 保密制度如涉及员工的切身利益，则应当按照《劳动合同法》第四条的规定，“经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定”，以保证相关制度的制定程序符合法律要求。

4.2.2 保密协议是酒店和劳动者双方通过签订协议的方式，就企业商业秘密保护中涉及的双方权利与义务、违约责任、商业秘密范围等内容所作的约定。保密协议是双方协商后意思表示一致的结果，属于法律所保护的重要保密措施之一。因此，酒店应当充分利用这一方式保护企业的商业秘密。对于保密协议起草与签订，酒店应当注意以下问题：

- a) 保密协议的期限并非必须与劳动合同期限相一致，一般情况下，只要商业秘密未进入公知领域，员工不论在职时还是离职后都应当遵守保密义务。
- b) 保密协议中应当明确商业秘密的范围。特别应当注意的是，商业秘密的范围不单局限于本企业的商业秘密，对于员工在企业生产经营活动中获知的作为本企业服务对象的其他单位的商业秘密也应列入到保密协议之中。
- c) 保密协议中应当明确保密义务。员工应当承担的保密义务主要包括遵守企业的保密制度，不将商业秘密泄露给第三方，不利用商业秘密为自己或第三方牟取经济利益等。

- d) 国家法律并未规定酒店必须向保守商业秘密的员工支付保密费，因此酒店可以在保密协议中自行约定是否向员工支付保密费。
- e) 违反保密协议的违约责任。中国法律规定的违约责任形式包括违约金和损害赔偿两种。《劳动合同法》只允许酒店与因提供培训而签订服务期协议的劳动者以及承担竞业限制义务而签订竞业限制协议的劳动者约定违约金。因此，保密协议的违约责任条款应当主要约定损害赔偿的计算方法。
- f) 国家法律对保密协议签订的对象并无限制，酒店可以与所有员工签订保密协议。公司已经建立了较为完善的保密制度。在工作实践中，人力资源工作者应当按照公司的有关规定，在员工入职时，按照公司的要求与员工签订保密协议，由员工签署保密承诺书，保证公司的保密信息的安全。

## 附件一 全球十大酒店管理专业院校/Top 10 Hotel Colleges in the World

2010 年,世界著名市场调研公司 TNS 对世界上主要的酒店管理机构的酒店经理进行调研。调查的主要目的是根据雇主的青睐程度对众多国际酒店管理学校进行排名,调查对象是世界 70 个国家的一流国际酒店管理公司的、发展潜力较大的 50000 名管理人员。以下为调查结果显示的雇主最青睐的国际酒店管理学院前十位。

### 第一名 瑞士洛桑酒店管理学院

瑞士洛桑酒店管理学院(EHL)位于瑞士西部,是世界上第一所酒店管理学院,创建于 1893 年,也是唯一一所被瑞士政府承认的,在中国也是唯一一所被中国政府承认的大学。



学校非常国际化,学校来自与 87 个国家,学校有 1700 个学生,以法文、英文教学,学生可以选择以英文或者是法文进行学习。洛桑酒店管理学院以治学严谨而闻名,并且十分注重传统与现代的结合,力图使教学与实践既体现出传统酒店的技术服务特点,又能反映出现代酒店管理的精髓所在。

#### ➤ 主要特色

这是一所没有围墙的大学。可以说,特色明显,注重实用,既传统又现代,是洛桑酒店管理学院成为国际知名的酒店业高等学府之关键。早在到洛桑之前,我们就知道实践课

是洛桑酒店管理学院的特色。及至深入体验，才体会到它与中国的旅游教育形式有多大的不同。

洛桑酒店管理学院是瑞士规模最大的酒店管理学院之一，是瑞士十二家酒店管理学校协会成员之一，他提供从证书、文凭、学士一直到硕士的课程。就读于该院的学生毕业时可以拿到瑞士、美国和英国三个不同国家的文凭与学位。另外，学校会安排学生在各级酒店实习，将理论知识与实际经验相结合，同时也会协助毕业生寻找各种就业机会。



### ➤ 办学规模

洛桑历届毕业生共有约 25000 名，分布在全球 106 个国家，现在校友会共有 7000 名成员，其中 65.5%的人在酒店行业、餐饮行业工作。在酒店行业有非常巨大的影响力。全球几乎所有国际酒店连锁品牌都有洛桑的校友，很多人担任高层职位。全球 25 家著名酒店集团中有 18 家的董事长和总经理是洛桑毕业生。和酒店行业的长期合作，为洛桑实现教学实习、就业推荐创造了良好的条件。

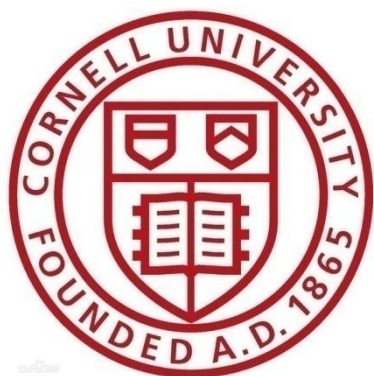
### ➤ 洛桑酒管与中国

“洛桑模式”的广泛影响使得瑞士旅游教育，特别是酒店管理的教育和培训在中国具有很高的知名度。瑞士旅游酒店教育背景的含金量也越来越高。国际酒店业著名的 AHMA



职业经理人员证书通常会对洛桑酒店管理学院的毕业生“开绿灯”。学院将进一步加强与中国的合作。这种合作将以人力、师资、学术的交流为主要形式。

## 第二名 康奈尔大学



康奈尔大学（Cornell University）是一所位于美国纽约州伊萨卡的私立研究型大学，另有两所分校位于纽约市和卡塔尔教育城，是著名的常春藤盟校成员。康奈尔大学由埃兹拉 康奈尔和安德鲁 迪克森 怀特于 1865 年所建立，为八个常春藤盟校中唯一一所在美国独立战争后创办的。康奈尔大学有七个本科生学院和七个研究生学院。根据《普林斯顿评论》，康奈尔大学与斯坦福大学、

麻省理工学院、芝加哥大学、俄勒冈州立大学、加州理工学院、加州大学洛杉矶分校、加州大学伯克利分校一同被誉为美国工程科技界的学术领袖。



它是常春藤盟校的新生力量，规模不容小视，3000 英亩的广袤农场风景大有可观，它的博物馆蜚声世界是华裔建筑大师贝聿铭的杰出代表作，它的校舍典雅夺目被归结为维多利亚式建筑的经典，勇气号探测器承载了人类的梦想也牵动着它的满腔热忱和执着探求，克隆技术在这里声名远扬，它的农业学院因此叱咤风云，它的酒店管理学院走在全美最前沿吸引无数精英只身前往，耗资 3500 万美元的国家电脑中心令莘莘学子在学术殿堂

里尽情遨游。

### ➤ 大学特色

康奈尔大学有七个本科生学院和七个研究生学院，每个学院都自主制订学术计划。自 20 世纪中期以来，康奈尔的教学资源和影响力都扩张到了全球范围。2001 年，康奈尔在卡塔尔建立了一所新的医学院，并宣称：“to serve society by educating the leaders of tomorrow and extending the frontiers of knowledge”。康奈尔拥有逾 240,000 的校友，先后有 40 位师生获得诺贝尔奖。



康奈尔是一所私立学校，其大部分资金来自于学费、研究补助和校友捐赠。有三个本科生学院和一个研究生级的兽医院被称为合同学院（contract college），它们的部分经费来自纽约州政府，用以支持其在特定领域的研究。纽约州的居民进入这些学院就读可以减免一部分学费。此外，纽约州州长也是学院理事会的成员之一。尽管有些相似，但这些学院绝对不是公立或州立学校，它们只是在康奈尔与州政府合约下运作的私立学院。康奈尔是一所松散型的大学，其下属学院在运作时拥有很大的自主权，它们可以自己制订学术计划、自主招生和自行授予学位。对学士学位的全校性要求仅仅包括通过游泳测试、选修两门体育课程以及完成一份写作要求。

七个本科生学院开设本科课程，七个研究生学院开设研究生课程，而继续教育与夏季学

期学院则向高中毕业生、专业人员及其他成人提供教育。

### ➤ 校园环境

康奈尔大学在纽约市附近的小镇伊萨卡，那里景色优美，气势开阔。康奈尔的校园位于山顶，在图书馆凭窗远眺，只见苍苍茫茫，一派辽阔气象。



康奈尔大学拥有学生 18000 人。教师 2150 人，其中教授 905 名。图书馆系全美十大图书馆之一，拥有 600 多万册书籍及 6 万多本期刊。

康奈尔大学设有下列 13 所学院：农业和生命科学学院（州立），建筑、设计和规划学院，文理学院，工程学院，研究生院，旅店管理学院，人类生态学院（州立），工业和劳资关系学院（州立），法学院，约翰逊管理学院，医学院（校址在纽约市区内），医学研究生院（校址在纽约市区内），兽医学院（州立）。此外还有大学图书馆、生物科学部、营养科学部、暑期班及校外学习部等机构。

康奈尔大学的酒店管理学院是全美首屈一指的。为了训练学习，康奈尔自设了酒店。农业与生物学院在全国同类大学中也数一数二，从这里出来的学生很多都进了兽医学院继续深造，攻读硕士和博士学位。此外，康奈尔大学还有耗资 3500 万美元的康奈尔国家

超级电脑中心。



康奈尔大学有 6 个国家研究中心，即高能同步加速器研究中心、科学、工程理论和模拟中心、弗洛伊德 纽曼核研究实验室、数理科学研究所、国家天文学和电离层研究中心（在波多黎各），以及国家纤细结构研究中心。

### 第三名 理诺士国际酒店管理学院

理诺士国际酒店管理学院（Les Roches International School of Hotel Management，简称理诺士）[1]始建于 1954 年，目前在校学生 1300 余人。学校使用英语教学，治学严谨，管理规范，是瑞士州政府承认的正规酒店管理学院，有独立授予欧美等国承认的工商管理学士学位（酒店及旅游管理相关专业）的资格。



理诺士共有三个校区，分别是位于瑞士瓦莱州的布鲁士(Bluche)、西班牙的马尔贝拉（Marbella）和中国上海。其中，瑞士瓦莱州的布鲁士（Bluche）校区春秋两季温和湿润，且环境幽静无污染。学校平静和安宁的氛围为学生们提供了专心学习的环境，学院的教学和生活条件也是同类学校中的佼佼者。学生宿舍均为星级酒店水平。

理诺士学院于 1985 年荣获“欧洲优秀学校奖”(Diplome De L'excellence Europeenne), 同时得到美国权威学校评估机构——新英格兰院校协会（New England Association of Schools & Colleges）的全面学分认证。该协会确认理诺士学院的学分可以在美国各大学间互转。2007 年，理诺士学院与瑞士洛桑酒店学院一同进入世界前三名最佳酒店学校行列。

## ➤ 学院特色

理诺士的课程在全世界以培养领导者而著称。

理诺士的教育理念是：教育不仅限于课程内容，还注重培养事业成功所需的创造力、工作精神和领导能力。

理诺士是瑞士最早采取全英文授课的专业酒店管理学院之一，英文授课经验丰富。

学院直属行业权威机构——瑞士酒店协会，是瑞士唯一可以颁发瑞士酒店协会文凭的专业酒店管理学院。



有资格独立授予欧美各国承认的工商管理学士学位（酒店与旅游管理专业）。

理诺士学院的学分可以在美国各大学间互转。

学院的教学和生活条件也是同类学校中的佼佼者，学生宿舍均为星级酒店水平。

## ➤ 课程设置

理诺士国际酒店管理学院开设有工商管理学士、工商管理硕士等多层次的酒店管理相关课程：

✧ 工商管理学士学位（4年）

国际酒店管理与金融 International Hotel Management with Finance

国际酒店管理与创业管理 International Hotel Management with Entrepreneurship

国际酒店管理与市场营销 International Hotel Management with Marketing

国际酒店管理与烹饪商业管理 International Hotel Management with Culinary Business

Management



国际酒店管理与酒店设计及项目管理 International Hotel Management with Hotel Design and Project Management

✧ 研究生文凭课程

国际酒店管理研究生文凭/高级文凭课程（1.5-2 年）

烹饪艺术工商管理研究生文凭课程（1 年）

✧ 工商管理硕士课程（1 年）

酒店管理与金融 Hospitality Management with Finance

酒店管理与市场营销 Hospitality Management with Marketing

#### 第四名 格里昂酒店管理学院

格里昂酒店管理学院（ Glion Institute of Higher Education）是世界三大酒店管理学院之一，学校建于 1962 年，有超过 40 年的培训酒店经理的历史与经验。中国旅游协会于 1996 年邀请格里昂作为发展中国酒店与旅游业的顾问。



格里昂酒店管理学院的两个校舍分别位于 Glion 和 Bulle，分别临近日内瓦和洛桑。格里昂为来自世界 70 多个国家 1000 多名学生提供了真正的国际环境。对于像酒店与旅游业这种国际性行业，格里昂所拥有的这种多元化文化学习氛围便是学生们未来就业的一大优势。

格里昂主席 MR.HUYGEN 向来与世界各国酒店领导人保持密切的联系，所以学校经常邀请业内专业人士亲临学校做讲座及研讨会。每年格里昂的毕业生都能在亚洲和世界各地的酒店里身居要职。MR. Marcello Pigozzo, Intercontinental 的前任亚太主席；MR. Edward Thai, Hyatt 亚洲区总裁；MR. Marc Steinmeyer, Accor 东南亚主席等，格里昂毕业生联谊会花名册上写满了一百多个国家总经理，总裁及酒店创办人的名字。高质量的学术委员会由多家大公司的知名人士组成，包括 Holiday Inn, Radisson, Hyatt 及 Nestle 等等，这些国际关系为格里昂的毕业生提供了许多的就业机会。

格里昂高等教育学院(GIHE)由三所学院组成：格里昂酒店学院、格里昂运动管理学院以及格里昂研究生学院。每所学院都符合其学生的专业及教育目标，都有其独特的目标与使命。

在过去的 40 年里，来自世界各地的毕业生都曾领略了“格里昂魅力”，学到了著名的“格里昂精神(Glion Spirit)”。这两个独一无二的特征是我院的驱动力，也给了我所有毕业生成功开创专业人生的自信和激情。



#### ➤ 学院特色

格里昂享有盛誉，它有其独特的远见和成就，也是酒店业教育界的领军人物，我们以之为傲。

与酒店业 40 多年的成功合作，成就了成功为学生安置就业的伟大记录；

广泛的课程选择，完全适应转学分及专业发展需求；

独特的课程设计，不受课堂局限的学习体验，鼓励学生自我发展，培养学生领导能力及商务技能；

以学生为中心的交互式教学方法，同时鼓励学生建立自己的思想和分析能力。

## 第五名 海牙酒店管理学院

海牙酒店管理学院建立于 1929 年，自建校以来，学院在国际酒店学院中已发展成为酒店行业的领军学院。同时与鹿特丹伊拉斯姆斯大学合作开展一年的客房管理专业硕士课程。自 2002 年，海牙酒店学院已成为世界顶尖酒店学院中重要的一员，同年 9 月，在阿姆斯特丹建立又一所学校。本科学位已经得到 the Dutch Flemish Accreditation Organization（Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie NVAO）的认可，并于 2006 年 6 月被认定为荷兰最好的职业学院。由于学院富有朝气，吸引众多海外学生来此就读酒店管理专业。

Hotelschool The Hague is one of the last independent single sector Universities of Applied Sciences in The Netherlands. The institute has gained a unique position in the realm of education as well as in the international hospitality industry.



Hotelschool The Hague was founded in 1929 by HORECAF, the employers' organisation in the hotel and catering industry. Since its foundation, the Hotelschool has become an international school specialised in hotel management offering a 4-year international Bachelors

degree course. This degree course is also available as a shorter International Fast Track programme. As of August 2013 Hotelschool The Hague will offer a Master programme in Hospitality Management.



In July 2002 Hotelschool The Hague became a member of ‘The Leading Hotel schools of The World’, and in September of that same year it opened a second campus in Amsterdam. The Bachelors degree course has been accredited by the Dutch Flemish Accreditation Organization (Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie NVAO).

## 第六名 西班牙理诺士国际酒店管理大学

西班牙理诺士国际酒店管理大学始建于 1995 年，以为当地酒店管理行业培养管理精英为己任，并于 2002 年加入劳瑞特国际大学联盟。理诺士酒店管理学院满足三大准则：  
1.专注于培养职业技能的瑞士酒店管理名校；2.国际认可的教育机构；3.采用全英文授课方式。马尔贝拉校区提供的酒店课程以瑞士完美的传统风格和美国典型的教育风尚著称。



### ➤ 认证与荣誉

西班牙理诺士国际酒店管理学院通过美国新英格兰院校协会(NEASC)大学级别认证，成为西班牙唯一一所通过该权威认证的国际酒店管理学院。由于严格遵守国际质量标准，马尔贝拉校区被欧洲质量保障机构授予管理系统 UNE/ EN / ISO 9001:2008 质量认证证书。

2009 年 5 月，马尔贝拉校区获得欧洲质量保障机构(EQA)授予环境管理系统 UNE /EN / ISO 9001:2008 质量认证证书。

2010 年 12 月，马尔贝拉校区在社会尽职尽责方面表现卓越，被西班牙安达卢西亚自治

区政府授予安达授予卢西亚卓越奖社会责任管理奖项。

### ➤ 带薪实习

实习可以培养行业工作精神和专业态度，行业实践经验对完成学业至关重要。根据所选的课程，西班牙理诺士国际酒店管理学院将向每个学生提供三次在全世界范围内实习的机会，实习期间，学生将作为实习单位的全职工作人员实习工作。

实习是一次学以致用良机的良机，实习的目的主要有以下几个方面：



练习提高语言能力；了解行业特点；发现新的名胜古迹景点和国家；获得工作实践经验；提高就业的机会；有机会获得固定工作。

实习期间，我们的学生将会获得未来经理人所必备的技能，包括团队工作精神，自我管理能力、决策能力、解决问题的能力、压力管理能力和交流沟通能力。

## 第七名 牛津布鲁克斯大学

牛津布鲁克斯大学（Oxford Brookes University）位于世界学术名城——牛津。这里学风浓郁、精英荟萃，历来为求学圣地。布鲁克斯大学历史悠久，始建于 1865 年，以其授课和课程设置的不断创新和高质量而享有国际声誉（多门课程教学评比获得满分）；在教学和科研上，以结合实际应用解决现实世界的课题而著称（多个研究领域位于世界前沿）。目前已发展成为英国最具特色的综合性大学，被授予英女王高等教育奖，连续 8 年被《泰晤士报》评为最优秀的英国新大学，20 多门学科在全英名列前茅，毕业生就业率全英第 8 名等。

学校有校园三处，分别位于吉普塞路（距市中心 1 英里）、威特利（距市中心 6 英里）和赫丁顿山厅（距市中心 1 英里）。校园之间有免费公共交通。该大学以其授课和课程的不断创新和高质量而享有国际声誉。其在 25 年前倡导的模块学位课程现已陆续被新老大学所采用。大学以其雄厚的实力为骄傲，在科目教授上，侧重实际应用，QS 世界大学排名常年稳定在世界五百强以内。



该校最强的专业分别是：酒店管理，工商管理，应用会计学并且学校已独特的大胆学术教育的创新而成为英国当地公民和世界商科系学者的好评，很早以前就被研究教育的学者评为商科系全英国第一的学校,商学院获 AMBA 和 AACSB 认证，而且也是世界会计专业顶级证书 ACCA 特许公认会计师的主考院校。

学校中的部分专业课程目前处于世界教育的领先地位，甚至在欧洲的大部分国家中企业雇佣者称为雇佣到这个学校的毕业生是与英国的剑桥、牛津大学，美国的哈佛、耶鲁大学，爱尔兰都柏林圣三一学院等世界商科顶级学校毕业生是齐名的。所以该校的也是一直以来是：高入学难度与毕业高就业率的闻名欧洲。

大学提供以下领域的从预科到本科再到研究生的课程：建筑、艺术、生物和分子学、商业、计算机和数学科学、结构和地球科学、教育、工程、健康护理、酒店管理、人文学、语言、法律、音乐、策划、出版印刷、房地产管理、社会科学。



现有学生总数 15,000 多人，来自 100 多个国家的访问学者近 2,000 人。

## 第八名 凯撒·里兹酒店管理学院

凯撒·里兹酒店管理学院是世界著名酒店管理学院之一，以瑞士酒店业的先锋凯撒·里兹先生的名字命名。里兹先生是“顾客永远是正确的”理论的提出者。共有瑞士凯撒里兹酒店管理学院和凯撒里兹大学中心两所院校。



瑞士凯撒里兹酒店管理学院，该校 10000 多名优秀的毕业生在全世界 65 个国家的一流酒店及各种国际组织中担任各种重要职务。该校为学生提供在瑞士，美国，澳大利亚学习和工作实习的机会。学校与美国华盛顿州立大学，英国曼彻斯特都市大学和澳大利亚悉尼酒店管理学院可以互转学分和校际。学校在瑞士的布里格和日内瓦湖边的布夫雷有两座校园。

瑞士里兹大学中心是里兹酒店管理集团重要的组成部分之一，瑞士凯撒·里兹酒店管理学院(IHCR)，美国里兹酒店管理国际学院(ICHM)，澳大利亚里兹旅游及酒店管理学院(ICTHM)，是其三所著名的姐妹学院。瑞士凯撒·里兹大学中心位于德语区 Valais 州首府 Brig 市，邻近著名的风景区 Zermatt Sans Fee 和 Crans Montana。州际铁路从意大利米兰

两小时即可到达 Brig，从日内瓦、苏黎世三小时可达。大学拥有现代化的教育设施，包括教室、图书馆、免费进入 INTERNET 国际互联网的计算机实验室，还有先进的培训餐厅、宴会餐厅、实践厨房、学生食堂，以及多样化的体育设施，学生宿舍多为双人房



间和单人房间，配有各种私人设施和直线电话、冰箱及电视机等。

### ➤ 学院特色及优势

酒店之王凯撒里兹先生(1850年—1918年)，优良传统的专业精神将永远长存。

学院位于风景秀丽的日内瓦湖畔的 Le Bouveret 市，离日内瓦机场一小时车程，至法国边境数分钟，公路、铁路、轮船均交通便利。

学院为瑞士最有名望的官方组织 ASEH 成员(共 12 所学院)，教学质量持续排名在前五名，英语教学为主，可选修法语或德语。

学校以教学严谨著名，且是惟一和世界著名美国华盛顿州立大学、英国曼彻斯特都市大学合作教学项目的瑞士学校。

学院在美国和澳洲设有姐妹学院，其分别为美国康涅狄格州的凯撒里兹酒店管理学院和澳大利亚悉尼的凯撒里兹酒店管理学院。

## 第九名 日内瓦酒店管理学院

The XVIII th century mansion that houses our school and our restaurant is a rustic mansion in the domain then called "The Lesser Scaup."

In 1817, this property was acquired by Jean-François-André Duval, trader Geneva, great art lover recently returned home after leading in Saint Petersburg branch of the family business of jewelry. In July of the same year, it offers hospitality to his friend, the artist Toepffer Adam and his family, in one of the outbuildings of the field, the "Little House". Adam Toepffer former art teacher of the Empress Josephine at the court of Napoleon 1st, Geneva is



the first artist to have tied in with loyalty to the scenic beauty of the region. His son Rudolph, author and cartoonist, is now better known than his father. Rodolphe Toepffer is considered the inventor of comics and this is perhaps the one place he wrote the first drawings of her albums, one of the best known being "The Loves of Mr. Vieux Bois", published in 1839. Almost one hundred years later, in 1934, opened a restaurant with the sign "L'Auberge de Mr. Vieux Bois", abbreviated Auberge Vieux-Bois name, then "Old Wood" at all.

Founded in Neuchâtel in 1914 by Gastrosuisse (21,000 members), the School of café-restaurant is the official training institute for the hospitality industry in Switzerland. In 1951, the school moved to 12 Avenue de la Paix, in this mansion that housed Rodolphe Töpffer. In 1996, the school became "Hotel School of Geneva," high school. First teaching

pavilion and a second round facilities that combine the beauty and tradition of a historic building at the forefront of infrastructure technology.

Today EHG, ranked 10<sup>th</sup> best hotel school world, is a business school in French for managers where staff management courses in accounting, financial management, human resources, marketing, communication, technical facilities, catering and accommodation are provided, not to mention the general education courses.



## 附件二 世界几大品牌酒店管理特色介绍/Top Brands Profile

### ➤ 洲际酒店及度假村



洲际酒店及度假村是洲际酒店集团旗下集优雅与品味于一身的高端酒店品牌，是第一个真正意义上的国际奢华酒店品牌，始终以低调的奢华和卓越的智慧打造二十一世纪的行者天堂。历经 60 多年的发展，洲际酒店及度假村已经成为全球旅行常客心目中声望、经典和成功的象征。洲际酒店及度假村品牌始终致力于为客人提供难忘的下榻体验，丰富客人的人生阅历。除为全球商务旅客带来豪华舒适的下榻环境及贴心周到的卓越服务外，洲际品牌还为寻求梦想和奢华享受的休闲旅客提供独具当地特色的下榻选择。洲际酒店及度假村遍布全球 60 多个城市，通过不断开拓创新，将为更多枢纽城市及度假胜地引入高品质的酒店。

1960 年，泛美世界航空公司预见到全球民间商务和休闲航空旅行将迅猛发展，于是着手

开拓美洲、欧洲、非洲、亚洲及中东航空市场，全球第一个国际性酒店品牌——洲际酒店及度假村应运而生。该品牌创建之初的宗旨是打造高品质的酒店，为经常旅行的客人营造宾至如归的入住体验。从创立之初，洲际酒店及度假村就是国家首脑、皇室成员、名人明星的首选酒店品牌，乔治五世和玛丽皇后、雷尼尔王子和格蕾丝王妃、撒切尔夫人、路易斯·阿姆斯特朗、里根总统和夫人、希拉克总统和威廉王子等都是洲际酒店的座上宾。目前，洲际酒店及度假村在全球拥有酒店 171 家（美国 56 家，欧洲、中东和非洲 63 家，亚太地区 52 家）、客房 58,698 间、在建酒店 60 家，是世界顶级奢华酒店品牌。更值得一提的是，中国是洲际品牌在全球的第三大市场，仅次于美国和英国。

洲际酒店的愿景是通过打造“客人挚爱的杰出酒店”成为全球最杰出的公司之一。迄今为止，洲际酒店品牌已取得辉煌的成功，这得益于酒店与众不同的品牌理念和品牌特色——“深入洞悉”。作为世界顶级奢华酒店品牌，洲际酒店为乐于深入洞悉一切事物的客人竭力打造原汁原味、丰富多彩的体验。深入洞悉以客人的期望和目标为基础，有些客人希望体验文化，有些希望体验购物，有些则希望与当地人进行近距离接触和交流。洲际酒店在全世界拥有一支杰出的礼宾团队，他们真正做到了深入洞悉，帮助客人获得真正与众不同、令人激动的体验，为客人提供物超所值的杰出服务。

特别值得一提的是，洲际酒店及度假村是全球首家将 IPAD 作为礼宾部与客人沟通工具的品牌酒店，上海世博洲际酒店与位于纽约、旧金山、亚特兰大、伦敦、休斯敦、迪拜、香港、东京和巴厘岛的其他九家酒店成为首批十家全球试点酒店，旨在确保客人全面、深入地了解当地景观、文化活动以及“行家心体验”的旅行建议。对于洲际酒店，奢华不是物质上的不断堆砌，而是一种人生体验。“深入洞悉”这一理念正是从洲际品牌对“奢华”的诠释延伸而来，充分挖掘本地文化特色，将其融入酒店服务之中，使客人更好地体会当地文化与风土人情，拥有“品味洲际，享受生活”的至纯、至真的下榻体验。

➤ 皇冠假日酒店



皇冠假日酒店是定位于国际高端市场的豪华商务酒店品牌，近年来发展十分迅速，足迹遍布全球近 60 个国家的都会城市及度假胜地，该品牌通过成功为商务活动提供互动平台而成为商务人士和会展人士的理想选择。作为一个真正的国际化品牌，皇冠假日酒店处处都彰显出高雅不凡的格调，以现代时尚的设计、金牌品质的服务、精良完备的设施以及超值的入住体验备受商务人士及休闲人士的青睐。新加坡樟宜机场皇冠假日酒店被《福布斯》旗下的旅游网站 ForbesTraveler 评选为全球最佳机场酒店之一，并荣获 2011Skytrax 全球最佳机场酒店的殊荣。

第一家皇冠假日酒店于 1983 年在美国马里兰州罗克维尔闪耀揭幕，迄今为止，皇冠假日酒店在全球拥有酒店 386 家（美国 204 家，欧洲、中东和非洲 100 家，亚太区 82 家）、客房 105,829 间、在建酒店 119 家，是全球最具影响力的国际酒店品牌之一。

皇冠假日酒店秉承国际化商务酒店的卓越风范，以满足商旅人士的一切需求为宗旨。酒店的会议室和宴会厅均配备一流的视听系统、高速无线网络接入、数字投影仪等现代化设施，还为行政楼层的客人提供 24 小时个性化商务及礼宾服务，为客人的高端社交和

商务互动提供宽敞雅致的空间。

2002 年，皇冠假日品牌推出了内涵丰富的“聚首成功”系列产品和服务，堪称业内之翘楚，具体内容如下：

皇冠假日会务总监：皇冠假日品牌的标志性服务，为客人提供一站式的会议筹办及管理服务，确保会议顺利进行；

两小时反馈服务：深入会议筹划和管理过程的各个细节，确保在 24 小时内提供内容详尽的计划书；

每日碰头会：使客人对会议情况了如指掌；

会议百宝箱：提供会议所需文具、纸张等物品；

即时入住及延时离店：为注重时效的客人提供贴心服务；

聚会就餐：可预订餐点和饮料，并可送至酒店的任何地方；

随意茶歇：使客人无须等到休息时间便可随时享用提神醒脑的茶点；

会议便当：使会议和用餐两不误，为客人提供鲜美可口的中式及西式菜肴。

这里不仅为客人提供舒适贴心的客房和一流的商务设施，娱乐休闲设施也一应俱全，在此，客人的商旅生活将会尽善尽美。您可在室内泳池中尽情畅游，在健身中心挥洒汗水，也可在户外池畔露台闲庭信步，让压力和疲惫在曼妙的体验中尽情释放。中国丽江和府皇冠假日酒店茶树 Spa 荣获“2011 世界奢华 SPA 度假目的地大奖”，以返璞归真、崇尚自然的传承和理念在全球多个高端 SPA 品牌和多个世界级酒店品牌中脱颖而出。

皇冠假日品牌秉持优良的传统和卓越的价值，同时也以服务品质和品牌形象彰显了皇冠假日酒店以客为尊的理念，使每一位商务人士和休闲人士在此尽享尊荣，拥有完美的下榻体验。客人还可同时享受全球最大规模的酒店忠诚计划——优悦会奖励计划的尊贵礼遇，每次入住皇冠假日酒店均可累积积分或飞行里程。

➤ 英迪格酒店



英迪格酒店是洲际酒店集团旗下的时尚精品酒店品牌，主要针对寻求个性与真实体验的高端客户，为他们提供融和当地历史、文化和自然元素的下榻体验。作为酒店行业的首个全球连锁精品酒店品牌，英迪格酒店以令人耳目一新的邻里文化、清新自然的酒店设计和富于灵感的热情服务，为客人带来引人入胜的入住体验、原汁原味的邻里风情和城市文化。

英迪格品牌的理念是呈现融汇本土特色的精品酒店，将酒店设计和服务完全融入当地周边的环境和氛围，使客人产生与当地社区紧密相连的亲切感。英迪格酒店品牌于 2004 年在美国亚特兰大市中心耀世登场并深受市场欢迎。2008 年，洲际酒店集团宣布开拓欧洲市场，同年，极具英伦风情的伦敦帕丁顿英迪格酒店闪耀揭幕，成为该品牌在美国境外开设的第一家酒店。2009 年，英迪格品牌陆续登陆拉丁美洲和亚太市场，美国圣地亚哥英迪格酒店也隆重开业并成为一家全新的品牌旗舰店。目前，英迪格酒店在全球拥有酒店 37 家（美国 34 家，欧洲、中东和非洲 2 家，亚太地区 1 家）、客房 4,464 间、在建酒店 63 家。2010 年，洲际酒店集团继续全球扩张之路，计划在伦敦、马德里、格拉斯哥、香港、曼谷、纽约以及温哥华等全球主要省会城市推出 13 家英迪格酒店。虽然

该酒店品牌仅有短短六年历史，但发展十分迅速，彰显了连锁精品酒店理念在全球高端旅客中的巨大市场潜力。

英迪格品牌以独特的设计理念享誉全球，其伦敦帕丁顿酒店的设计就融入了当地著名的帕丁顿车站的建筑风格，包括具有金属质感的华丽壁画和颇具伦敦风情的室内艺术品。亚太区首家英迪格酒店已落户中国，这就是坐落于黄浦江畔十六铺码头的上海外滩英迪格酒店。酒店选址于代表上海过往、现在和未来的黄浦江畔，毗邻闻名遐迩的外滩，在此可饱览上海众多著名地标和历史建筑。除已开业的上海外滩英迪格酒店，未来三年内，位于厦门、天津、台北和香港的英迪格酒店也将陆续开业。英迪格是洲际酒店集团继洲际酒店及度假村、皇冠假日酒店及度假村、假日酒店及度假村和智选假日酒店之后，在亚太区推出的第五个国际酒店品牌。

自 2004 年面世至今，英迪格酒店品牌一如既往地秉承品牌特色：从自然中获取灵感、融合邻里文化、提供充满灵感的贴心服务。在品牌风格上，英迪格品牌强调每一家酒店的设计都独具个性，不仅反映酒店所在城市的特点，更融入酒店周边地区的特色。在品牌理念上，英迪格品牌始终致力于满足更钟情旅行和体验、更醉心时尚与艺术、更希望在旅途中快速融入本地生活和文化的客人需求，为他们提供卓而不凡的酒店服务和原汁原味的本土文化体验。每家英迪格酒店都经过精心设计，以彰显当地文化传统、人文特色和历史积淀，亦通过本土艺术品牌、家具和纺织品等当地素材体现邻里风情。在这里，客人不仅能够拥有高端精品酒店的下榻体验，还将获得洲际酒店卓越的服务和悦会忠诚客户奖励计划的尊贵礼遇。

以上海外滩英迪格酒店为例，其创新设计既兼收并蓄，又亲切和谐，体现了上海东西交融、海纳百川、面向未来的城市精神。生趣盎然的设计惟妙惟肖地融入江水和码头这两个地道的上海传统元素，古今交织的设计彰显出浓郁而独特的邻里文化风情，以精湛、灵动的设计美轮美奂地演绎了本土灵魂，呈现出一个充满生机活力且蕴含无限灵感的极致空间。

“邻里文化”是英迪格酒店的文化核心，强调各自的地域特色，因此，世界上没有完全相同的两家英迪格酒店，但任何一座城市的英迪格酒店都会在所有设计细节上追求与城市融为一体。不同的城市，不同的性格，不同的风情，各有各的邻里文化，各有各的别样精彩。何不与英迪格酒店一起共同演绎跨越历史的精彩，一起探索、追忆和品味那些道不尽的故事。

➤ 假日酒店及假日度假酒店



假日酒店及假日度假酒店是洲际酒店旗下的中高端酒店连锁品牌，是世界最具知名度的酒店品牌之一，以其优质服务、舒适体验和物有所值而名贯全球。作为假日酒店品牌家族的成员之一，假日酒店及假日度假酒店也是全世界发展速度最快的酒店品牌之一，不仅以卓越周到的服务满足商旅人士的需求，更以舒适、休闲的环境和氛围为他们提供放松自我、放松身心的理想居庭。自 1952 年由美国企业家凯蒙斯·威尔逊(Kemmons Wilson)在美国田纳西州孟菲斯创立以来，经过半个多世纪的努力，假日酒店及假日度假酒店已连续十年蝉联“全球最佳中档酒店品牌”和“亚太区最佳中档酒店品牌”的殊荣。

1984 年假日酒店作为第一个国际酒店品牌登入中国市场，目前也是在中国分布最广，知名度最高的酒店品牌。现在已有酒店 53 家，另有 50 家在建酒店，分布在中国的大中小城市。2006 年，假日酒店荣获中国酒店行业先锋奖；2010 年，假日酒店及度假村又被 TTG 中国授予大中华区市场最佳中档品牌酒店称号。

2007 年，洲际酒店集团斥资 10 亿美元启动假日酒店品牌重塑计划，该项目涉及到全球三千多家酒店，成为酒店业有史以来最大规模的一次重塑开业项目，本此重塑包括全新的品牌标识、服务承诺、客人抵店体验、客房设计以及睡床及沐浴产品。焕然一新的品牌标识选用清新亮眼的鲜绿色主调，新意盎然、生机勃勃，给人带来耳目一新的感觉。全新设计的客房统一采用白色床品，为客人提供鸭绒被以及软硬两种舒适睡枕，令客人享受更自然、惬意的睡眠体验。此外，浴室配备超强水压沐浴花洒及高品质沐浴用品，将沐浴体验推向现代感与舒适感共舞的极致。除硬件外，软件服务是品牌重塑的重要组成部分，假日品牌推出“始终真实”的全新服务理念，注重个性化服务，通过服务人员潜移默化的影响，全面消除客人心中的距离感，真正做到使客人“宾至如归”。个性化的灯光、音乐、香氛及设计为客人带来假日品牌独有的温馨抵店体验，为他们留下难以忘怀的记忆。