咨询服务顾问小组报告

中国·三亚

2013年8月11-16日

Urban Land Institute

咨询服务顾问小组报告

中国·三亚

成为世界一流的旅游度假城市

2013年8月11-16日

Urban Land Institute

关于城市土地学会

城市土地学会的宗旨是在世界范围内负责任地使用土地以及创造和维持繁荣社区中发挥领导作用。城市土地学会承诺

- 汇聚来自房地产和土地使用政策等领域的精英，交流最佳实践，为社区需求提供服务；
- 通过指导、对话和解决问题来促进城市土地学会会员之间及与外部的协作；
- 探索城市化、保护、再生、土地利用、资本形成和可持续发展等方面的问题；
- 推进尊重建筑与自然环境独特性的土地使用政策和设计实践；
- 通过教育、应用研究、出版和电子媒体分享相关知识；和
- 维持一种本地实践多样化全球网络，不断努力，致力于应对当前和未来挑战的咨询工作。

学会创建于1936年，如今在世界各地已拥有三万多名会员，来自土地使用和发展的各个领域。城市土地学会在很大程度上依赖会员的经验。正是通过会员的参与和信息资源，城市土地学会才得以为开发实践建立起优良标准。长期以来，学会一直被公认为世界上最受尊重的机构之一，并且是城市规划、成长和开发方面被广为引用的客观信息来源。

封面照片：城市土地学会，UGE希翼

©2014，城市土地学会
华盛顿市哥伦比亚特区
托马斯杰弗逊西北大街1025号
500室西
邮政编码：20007-5201

保留所有权利。未经版权持有人的书面许可，禁止复制或使用全部或任何部分内容。

关于城市土地学会咨询服务

城市土地学会咨询服务计划的目标是运用房地产领域最优秀的专业技术，对复杂的土地使用规划和开发项目、计划和政策施加影响。自1947年以来，该计划已经聚集了城市土地学会 400多个会员小组，帮助主办方找到市区重建、土地管理战略，发展潜力评估、成长管理、社区复兴、建成区再开发、军事基地重新使用、提供低成本且负担得起的住房和资产管理策略等问题创造性的实用解决方案。各种各样的公共、私人和非营利组织已经签约了城市土地学会的咨询服务。

每个顾问小组由自愿抽出时间为城市土地学会工作的资深专家组成，之所以选择他们是由于他们掌握了有关顾问小组主题的专业知识，并对他们进行了筛选，以确保客观性。城市土地学会的跨学科顾问小组从整体的角度来看发展问题。每个顾问小组由一位曾拥有顾问小组经验，且受人尊敬的城市土地学会会员主持。

为期五天的顾问小组任务日程很紧。其中：进行深入介绍一天，包括参观现场，并与主办方代表会晤；通常与50到75名主要社区代表进行长达一小时的访谈一天；制定与汇总建议两天。在顾问小组得出结论以前要进行彻夜讨论。在现场的最后一天，顾问小组向主办方口头陈述其研究成果和总结。编写并公布书面报告。

由于主办单位负责顾问小组到访前的主要准备工作，包括向每个会员发送大量的简报材料，安排顾问小组会见当地被研究项目的关键社区成员和利益相关方，所以城市土地学会五天顾问小组工作的参与者能够对主办方的问题做出准确的评估，并在这么有限的时间内提出建议。

该计划的一个主要优势是城市土地学会利用其会员专业知识和技能的独特能力，这些会员包括土地开发商和业主、政府官员、学者、金融机构的代表，等等。在履行城市土地学会宗旨的过程中，制定这个咨询服务顾问小组报告旨在提供客观的意见，促进未来负责任地使用土地以及改善环境。

城市土地学会计划工作人员

Gayle Berens
高级副总裁，教育和咨询组

Thomas W. Eitler
副总裁，咨询服务

Natasha Hilton
经理，教育和咨询组

Caroline Dietrich
物流经理，教育和咨询组

James A. Mulligan
高级编辑

Laura Glassman
出版专业人员有限责任公司
稿件编辑

Betsy VanBuskirk
创意总监

Anne Morgan
平面设计师

Craig Chapman
高级总监，出版业务

鸣谢

首先，顾问小组想感谢三亚市市委书记姜斯宪先生。若没有姜书记的参与和支持，本次顾问小组不可能获得成功。

顾问小组想感谢三亚市常务副市长吴岩峻先生。我们非常感激吴市长对顾问小组的热情接待。

顾问小组向三亚市城市规划局表示感谢。他们在顾问小组访问期间投入的时间和精力，包括安排参观项目、访谈以及演讲等，极大地帮助了顾问小组更好地了解三亚面临的问题。

我们想向海南经济发展与环境保护基金会（FEED），海南省首任常务副省长、海南经济发展与环境保护基金会指导委员会会长鲍克明先生，以及海南经济发展与环境保护基金会会长卫飒英女士表示感谢。鲍先生关于三亚与海南岛的个人观点对顾问小组起到了非常大的帮助。卫女士是第一、第二次城市土地学会三亚专家顾问团的发起人与协调人，若没有卫女士，本次顾问小组不可能成行。

最后，顾问小组想感谢来自公共部门与私人部门的50多位专业人士，他们从百忙之中抽出时间参与了顾问小组的访谈。这些访谈使得顾问小组能从很多不同的视角对本次任务进行探索，并提供了真实的反馈，体现了顾问小组咨询的特点。

内容

城市土地学会顾问小组和项目工作人员 6
介绍和顾问小组的工作任务. 7
世界一流旅游度假城市的基本原则 9
市场健康 12
组织原则 — 保护 15
组织原则 — 增强 18
组织原则 — 连接 22
组织原则 — 关怀 26
组织原则 — 促进 29
组织原则 — 协作 32
结论 33
关于顾问小组 34

城市土地学会顾问小组和项目工作人员

顾问小组主席

Harry Frampton III
创始合伙人
东西岸合伙集团公司
(East West Partners)
科罗拉多州埃文

顾问小组成员

Richard Albrecht
负责人
Lattice Properties公司
犹他州帕克城

A. Neill Cameron Jr.
克莱姆森大学副校长
奥美广告前任总裁
南卡罗来纳州克莱姆森

Greg Cory
负责人
土地利用经济学
加利福尼亚州旧金山

Ray Vees Goh
旅游与酒店业务主管
AECOM规划与设计
中国香港特别行政区

In-Keun Lee
客座教授，土木工程系
首尔大学
韩国首尔

Tom Murphy
高级常驻研究员， ULI / Klingbeil
城市开发家庭委员会
ULI - 城市土地学会
华盛顿哥伦比亚特区

Karmi Palafox
高级城市规划师兼合伙人
帕拉福斯联营公司
菲律宾马卡蒂市

李建学（Ken Rhee）
行政总裁兼创始人
沪汉商务咨询
中国上海

罗伯特·威尔逊（Robert Wilson）
董事总经理
3R酒店私人有限公司
澳大利亚墨尔本

城市土地学会项目工作人员

Thomas W. Eitler
副总裁
咨询服务

Caroline Dietrich
物流经理
华盛顿特别行政区

Stephanie Ng
吴詠芝
高级经理，城市土地学会亚太区
香港特别行政区

Abel Xu
徐淼
经理，沪汉商务咨询
中国上海

简介和顾问小组的工作任务

三亚，一个有着685,000人口的城市，位于中华人民共和国海南岛南岸。在三亚市政府的要求下，城市土地学会在2000年9月召集了一个咨询服务顾问小组。题为《成为世界一流旅游度假胜地的策略》的顾问小组报告包括了一系列帮助三亚实现这一目标的战略性建议。

2013年春，三亚市政府要求城市土地学会继续跟进2000年顾问小组的后续工作，并解决一系列关于三亚城市未来发展的其他问题。豪华酒店和度假村业务的显著增加带动了相关领域的蓬勃发展。三亚游客数量的（大约1100万人次）猛增可能主要归因于中国公民购买力的显著增加，并且与中国国民整体生活水平的大幅提升相一致。作为中国唯一的热带海岛，三亚兴建了许多豪华酒店，其中包括许多位于亚龙湾和海棠湾的豪华酒店。

在这份报告中，2013年咨询服务顾问小组建议，三亚要提高其作为一个国际旅游目的地的地位，必须解决一系列问题。顾问小组认为，三亚必须解决两个最主要的问题：

- 必须改善三亚的城市核心，提供更广泛的游客体验。
- 三亚必须把重点放在进一步扩大区域旅游方面，这就需要把重点放在距离三亚四到五个小时车程范围内的主要城市上。

此外，三亚必须了解大型度假城市的基本原则。这些基本原则是建立一个实现目标框架的关键。顾问小组在本报告第一部分中提供了对这些基本原则的观察意见。顾问小组还根据观察到的优势和挑战概述了三亚的市场健康问题。

研究区域地图。

参加顾问小组考察的ULI会员和项目发起人。

最后，顾问小组把重点放在六项原则上，围绕这些原则可以从物质、组织和营销方面着手改善。这些原则是

- 保护；
- 加强；
- 连接；
- 关怀；
- 改进；和
- 协作。

本报告的其余部分详细阐述了这些主题。

必须改进三亚的城市核心，以提供更广泛的游客体验 — 其中包括旅游、休闲和娱乐设施的同步改善和提升。

世界一流旅游度假城市的基本原则

世界一流的旅游度假城市不是偶然使然。它们通常首先是从较大的世界一流城市开始。香港、伦敦、迈阿密、纽约、巴黎、里约热内卢、圣地亚哥、新加坡和威尼斯都是世界一流的旅游度假城市。规模较小的城市，戛纳、檀香山、基韦斯特、斯旺西、韦尔和惠灵顿也享有同样的盛誉。这些城市以及其他许多城市的共同点是具有以下基本特征，这些基本特征使他们能够吸引游客和投资。

此外，了解旅游度假业务有多少改变也很重要，特别是因为它涉及到互联网。为了迎合挑剔的旅行者，网站在数量、细节和品质方面都呈现出大幅改善，在全球的每一个角落都能够访问、下载、提出批评和进行比较，这在几年前是无法想象的。三亚必须认识到这一事实，而且做出相应的回应。

世界一流的度假城市都具有很多共同的基本特征。

安全、清洁

所有世界一流的旅游度假城市都希望自己成为一个既整洁又安全的城市。这就需要承诺不仅要确保游客的安全，同时也要确保居民的安全。除了增加安保人员（针对那些实际存在或预计会存在问题的地区）、清洁和安全计划 — 包括人行道清扫、垃圾和杂物清除，人行道和小路的高压清洗、涂鸦系统化清除、绿化和树木维护、除草和应急服务等日常措施。清洁和安全计划还可以扩大到礼宾式服务、信息亭、以及增强照明。

三亚许多地方已经整合了其中的一些方面。然而，这一承诺必须扩大到三亚没有提供此类服务的区域。系统地审视游客如何、在哪里以及何时游览市区，将有助于为某个地理区域量身定制一个清理和安全计划。

交通便利

这个概念涵盖从机场、铁路或公路首次进入城市和往返于度假海滩及豪华酒店和城市核心之间的内部连通性。据顾问小组的一项观察，从酒店前往城市核心的交通方式非常有限，除了乘坐非常昂贵的出租车以外，无法乘坐公共交通工具游览城市。

公营/私营合作关系

所有成功的世界一流旅游度假城市都在利用公营/私营合作关系，这些能够贯穿从合作式交通服务到全面节日赞助、联合营销和战略规划的整个范围。据该顾问小组的观察，目前，豪华酒店和市政府之间几乎没有合作。在许多双赢的问题上，酒店应该乐于与城市建立合作伙伴关系。

个性

世界一流的旅游度假城市都具有鲜明的、特有的个性。这种个性可以侧重于某个特定的属性，但更可能是一组属性，包括来自独特建筑、历史资源和食物、体育和表演艺术等文化特质的一切事物。个性最终造就并成为一个地区的品牌。

品牌清晰度

近年来，通过新媒体（也就是互联网资源），精明的国际旅客有了大量的选择，旅行的限制减少了，财富增加了，而且有了更多的闲暇时间。成功的旅游目的地总在某些方面区别于类似的目的地。三亚似乎并不具备使其能够从南亚类似的旅游景点中脱颖而出的品牌清晰度。在营销商业产品的世界里，一个混乱的品牌是致命的，它号召着采取行动。三亚必须奋起迎接提高品牌清晰度的挑战。

尊重自然

统计数据显示，注重保护和改善自然风光的旅游目的地的游客回访率最高。旅游网站领跑者之一TripAdvisor通过发布旅游评论及意见，协助客户收集旅游信息，对游客回访的原因进行定期确认，结论是安全且管理完善的自然景观、保护景域和栖息地是游客回访的热点。

娱乐活动多样性

世界一流的度假胜地往往提供各色活动借以丰富游客的旅行体验，这一事实表明，须为游客提供种类丰富的活动（餐饮、体育活动、游览、购物）。活动须为不同年龄层、不同运动技能以及在文化、历史和表演方面追求和兴趣不同的人量身打造，以增强旅游质量和游客体验。在每一个日常活动的区域，比如购物区，都应该提供多种选择，比如奢侈品消费、平价消费，和当地民间工艺和文化品消费。体育运动也应如此，需提供不同运动强度的活动，包括剧烈运动、适度运动和休闲型的运动（例如，山地自行车、自行车骑行游以及徒步活动）。

注重饮食

多数成功的世界一流度假胜地已经开始注重美食，以此作为吸引游客的一大亮点。美食游或餐饮旅游意味着享受该国、该地区或该区域的特色食品，现在品尝美食被认为是旅游体验的一个重要组成部分。

智慧型发展

几乎所有旅游业蓬勃发展的度假胜地都在疲于应对发展所带来的影响。那些充分懂得智慧型发展的地方都为智慧型发展战略对旅游业的影响做了最健全的准备。智慧型发展从区域短期内可持续方面进行考虑，更加重视长期发展。其目标是打造当地社区和场所的独特性；扩大交通范围、增加就业和住房选择；公平分配发展的成本和利益；加强自然和文化资源的保护；促进公众健康。城市增长边界是许多城市用来管理城市发展的一种方式。城市增长边界是把基础设施集中在那些最有能力适应发展的地方。

实现游客和居民之间的平衡

和前面提到的每一个基本原则一样，成功的世界一流度假胜地能够了解并且激发居民活力，利用城市化发展辅助旅游业。牺牲市民利益，仅把重点放在游客上势必会导致衰退。大多数世界一流度假胜地的领导者都把当地居民和工作人员看做社区的一部分。新的发展、基础设施的改善、服务范围的扩大必须做到在旅游和当地居民之间取得平衡。

加强和改善各种各样物质的、组织性的和营销方面的要素将有利于将三亚提升为一个真正的世界一流度假城市。

市场健康

了解影响被研究地区的社会经济发展趋势，可以帮助规划者、政府官员和私营企业找出未来土地使用的潜力和压力。城市土地学会认为，成功的城市规划和土地使用政策是一种能够引发具有吸引力的、广泛的和持续的私有市场反应的公共行动。因此，咨询服务顾问小组在市场可能性方面通常有自己的基本原则。本节概述和评估了积极和消极的市场组成部分。

优势

三亚展现出的许多优势有助于它与南亚地区其它旅游城市竞争，尽管这些优势在2000年已经存在，但顾问小组观察到这次较上次已经有了很大的改善，并且在过去13年中增加了一些新的优势。

巨大的周边市场

三亚地理位置极佳，接近中国大陆。中国有十四亿人口，潜在的游客数量巨大。对于中国南方的旅行者而言，从家里到三亚度假胜地只需要乘坐两到三个小时飞机。在考虑三亚，海南省和私营领域的未来规划和政策制定时应该将这一最重要的信息铭记在心。

年轻而富裕的市场

中国人的平均年龄为35岁，过去的十年中民众的可支配收入显著增加。游客的态度和偏好在很大程度上受到年龄和收入的影响。一般来说，年轻游客对行程延误、海滩和客房条件、以及饮食和消费选择多样化等重要元素的要求更为宽松。市场正在走向成熟，但目前对于三亚来说这些条件非常乐观。此外，中国大陆游客日渐鼓胀的钱包势必通过延长停留时间和增加消费提高旅游目的地的利润空间。

在中国内部竞争最小

中国的热带旅游资源极少。海南岛 — 尤其是三亚 — 是唯一具备容纳大量游客的酒店住宿条件，并且让游客真正体验热带海滩的地方。假日里，如中国农历新年（春节）和中秋节等，越来越多的游客来到三亚观光，而且这种趋势很可能会持续并且扩大。

自然资源

三亚有大量海滩、河流和热带森林，游客们可以体验丰富的活动。例如，亚龙湾和海棠湾分别拥有6英里和15英里的不间断沙滩，距离海岸15分钟车程的亚龙湾热带天堂森林公园是一个非常特别的地方，最近刚刚开放，举办各种各样的活动，如自行车骑行、徒步旅行、观鸟、滑索等活动。

致力于旅游业

顾问小组感受到了市政府官员致力于推动旅游业发展。旅游业是该城市税收的主要来源，且每个接受顾问小组访谈的城市部门都表示愿意辅助旅游业。同样地，各大酒店运营商都致力于为顾客提供优质的服务。这一承诺将有助于三亚不断探索，成为中国内地及南亚游客的首选旅游地。

健康的核心产业

顾问小组观察到，农业和渔业仍然是三亚整体经济中非常重要的组成部分，因此一定程度的经济多样性显得非常重要。顾问小组认为，这

种多样性是一个非常积极的迹象，可以让三亚经受住本地、区域或国际经济衰退的风雨，从而提供一个运作良好的城市所必需的活动。

重要的资本

中国目前有充足的资金，可以进行公共设施、基础设施和住房建设。其他私人资本一般涌向花费公有资本的地方。市和省政府官员应继续利用这些资本资源，继续使用私人投资来建设公共设施。

廉价劳动力

无论在私营企业还是公共部门，中国仍然有充足的廉价劳动力可用，从而确保持续发展。尽管顾问小组意识到随着时间的推移，廉价劳动力，特别是酒店业和建造业的劳动力可能不会继续增长，甚至会有所减少，但在可预见的将来，这一经济现象仍具有积极意义。

持续增长的大学数量

大学数量的增长对任何城市而言都是一种好的迹象。大学对经济的影响不可否认，他们雇用数千人，他们开发并且贡献社区，他们引进新技术，其中一些带来新的商机，他们吸引世界各地的人才，他们甚至帮忙启动和培育新业务，这是新的就业机会和经济增长的直接来源。他们为城市注入活力，提高了对餐馆和饮食业的需求，并吸引长辈们前来探望。

机场的位置接近市中心

三亚机场距离市中心仅有几分钟的车程，到豪华度假酒店和海滩驱车仅需约半小时。很少有城市离机场那么近，这对于那些休假时间有限的游客将会是一个极大的诱惑。

挑战

顾问小组注意到许多不足之处，同样地，虽然其中的一些问题在2000年就存在，但是旅游业的发展和成熟需要三亚充分认识到这些问题，并尝试最小化或者抵消这些问题带来的负面影响。

服务不佳和哄抬物价的名声

顾问小组从各种渠道得知，三亚有着服务不佳和价格欺诈的名声。一位受访者指出，当地市中心的餐馆有三个菜单：一个给本地人，一个给中国大陆的游客，一个给外国游客。这种形象应该被礼貌、友好、公平旅游胜地的形象取代。

对未来缺乏明确的愿景

虽然这个城市似乎对技术性规划文件非常谨慎，但是对未来的基本愿景似乎是混乱和停滞不前的。城市（旅游区以及老城区）的未来愿景应该是公开、透明和可理解的。它应该深入到各种各样的利益相关者中，如市民、企业主、投资人、酒店经营者和政府官员。

品牌混乱

从外面看，大量三亚人似乎生活在：老城区、亚龙湾、海棠湾、乡村农业区，以及结合部。三亚的品牌应该是整个城市的一个统一愿景。

对人性化体验的关注度不够

三亚当地的文化和个性似乎退居次要地位。大多数成功的国际旅游地点都非常注重自己独特的地理位置、气候及人文等。

空置项目

正如之前2000年顾问小组指出的那样，全市仍然存在大量空置的办公楼、住宅和旅游项目。这

些项目给第一次到访的游客和投资商留下了不好的印象。

机场运营能力和服务水平

虽然机场的跑道很长，几乎可以应付任何类型的商业飞机活动，但空域管理似乎限制了空运业务的数量。此外，航站楼需要升级到世界一流机场的水平。

缺乏综合性交通系统

从旅游酒店进出闹市区，进入城市中心及市中心外围都不够方便。在区域交通系统方面已经有了明显改善，如连接海口的高速铁路，但本地仍然缺乏便捷的交通网络。

缺乏集中和一贯的互联网和社交媒体营销

正如前面提到的，网络营销和社交媒体网站对社会的影响稳中有升，哪怕是与五年前相比，这个世界已是今非昔比了。顾问小组认为，三亚的互联网和社交媒体营销似乎不够充分，举办一个注重互联网和社会媒体营销的大型活动将大有裨益。

建筑质量差和昂贵的日常维护

尽管大量私有和公共基础设施仍在继续建设，但顾问小组认为，施工质量一直不尽如人意，这意味着将来的维护及维护滞后将会是很大的问题。

员工流动

员工流动始终是度假社区面临的一个问题；但是，利益相关者需要在其战略规划中把这种动态变化考虑进去。此外，城市还需要考虑酒店和度假村员工在在住房、教育和其它服务方面的需求。

环保承诺水平太低

虽然城市中的大部分地方，尤其是旅游区，似乎是干净的，但是新的开发及其对环境的潜在影响仍存在一些担忧。如果三亚的环境哪怕是被认为受到了影响，那么这个城市热带天堂的声誉就可能会受损。

缺乏标志性的聚会场所

人们迫切需要标志性场所来进行聚会和与他人会面。顾问小组在三亚只呆了一个星期，但聚会场所和标志性目的地似乎只有酒店内部。虽然这座城市的某些主要商业街道具有这些概念的一部分特征，但酒店的工作人员没有建议我们前往这些位于城里的场所，也没有说明方位。

酒店的财务压力

不管是当地政府还是省政府要求的客房价格都已经影响到酒店的利润空间，如果继续对经营者强加要求，有可能对酒店维护和客人服务造成影响。

教育

顾问小组了解到三亚的教育系统有待改进。三亚应努力建立世界一流的小学、中学和高等教育机构。这将有助于城市经济多元化，降低旅游经济不景气和季节性旅游带来的不利影响。

这些挑战不仅需要城市采取行动，也需要三亚社区各利益相关方采取行动。所有这些挑战分别在以下各节的组织原则中解决。

组织原则 — 保护

三亚在过去15年中的增长速度和发展速度确实令人印象深刻。然而，由于对环境和自然资源的潜在影响，延续这一快速增长也开始令人担忧。三亚必须为未来保护其宝贵的资源。世界一流的旅游目的地都知道其长期成功取决于自然环境的质量以及当地的独特性。保护让她们与众不同的资源是世界一流旅游目的地的首要任务。这些资源包括以下内容：

- 水：海洋的质量对于海滨度假城市以及捕鱼业的健康发展至关重要。然而，据简报报道，城市污水被排入海洋，大量垃圾从水面漂浮至海滩上，高尔夫球场的开发很不规范，致使化肥和化学品污染了河口，造成藻类大量繁殖，并会对珊瑚礁造成长期破坏。在海滩上行驶的全地形车是一个安全隐患，并对环境有着很大的负面影响。
- 空气：三亚蔚蓝的天空和清新的空气是吸引中国大陆游客的巨大的优势。然而，汽车数量的迅速增加 — 每年3万辆新的汽车和摩托车 — 将对空气质量造成不利的影响，并造成很大的交通问题，影响游客的观光体验。
- 土地：持续的城市扩张会消耗重要的开放空间和美景。
- 遗产：捕鱼传统和土著人口是三亚历史的重要方面，必须得到保护，不受发展的侵扰。渔村等文物资源的破坏和原住民总迁移使这个社区失去了其独特性。

《建设健康场所倡议》

在世界各地，社区居民面临来自建筑环境的紧迫健康挑战。多年以来，城市土地学会及其成员在把人类健康与发展建立起联系的讨论和项目中一直表现活跃，我们知道，健康是繁荣社区的一个核心组成部分。

城市土地学会《建设健康场所倡议》将与一个多元化计划（包括研究和出版物、集会和咨询活动）合作，在此基础上充分利用该学会的全球网络的力量来以改善人们和社区健康的方式来开发项目和场所。

为此，城市土地学会已经制作了《建设健康场所的十项原则》，其中汲取了2013年春季城市土地学会三次咨询服务顾问小组的经验教训，采纳了汇聚不同领域专家的研讨会的讨论成果。该出版物制定了用于开创建设健康社区新方法的十项重要原则，并且，《交集：健康与建筑环境》探讨全球健康发展趋势，并把这些趋势与目前的建筑环境状况联系起来。它着眼于我们的健康状况与建筑和社区的功能性之间的关系。

欲了解更多信息，请访问：
http://www.uli.org/research/centers-initiatives/building-healthy-places-initiative/

要成为一个世界一流的旅游目的地，三亚对数量和质量必须一视同仁，给以同等的重视。老子说，“ 道恒无为，而无不为。”经验丰富和资金雄厚的开发商们要肩负更多的责任，为优秀项目设立高标准，以便他人效法。大型专业开发商应该与政府一起建立高标准，这样所有的项目开发都会以负责任的方式进行。为了保持经济长期健康发展，政府和企业领导人必须优先保护水质、空气、开放空间，以及该地区的文化遗产。

现在正是三亚在负责任且全面考虑型开发和为后代留下宝贵遗产方面成为世界领跑者的机会。一个健康的经济需要一个健康的环境。此外，三亚要努力让每一个新的开发项目符合城市土地学会的《建设健康场所倡议》的要求。

顾问小组向三亚领导建议了三大措施，用以保护这些重要自然资源，它们将会激发游客和当地居民的热情。

三亚应该建立一个类似英国康沃尔市圣奥斯特尔生态中心那种类型的机构实例。该生态中心的建筑式样对学者和大众都有着极强的吸引力。

建立城市增长边界

为防止扩张，保护开放空间，并防止重要耕地流失，三亚应考虑设立城市增长边界。城市增长边界是一套与地理边界（地图）配合使用的原则和政策，规定边界内区域用于高度密集的城市开发，边界外区域用于低度密集的开发。这种政策将使城市有效、有计划地妥善协调学校、道路和公共设施等资本改进。

此外，城市增长边界将使城市可以保留多样化的开发类型，并促进地方特色的发展。不是所有城市开发都应该是高度密集和大规模的：城市应该在关键地点保留小规模社区。

建立三亚世界生态与环境学习中心

该中心应与一所名牌大学合作成立，并且能够成为研究、环境保护和资源节约领域公认的世界领先机构。顾问小组已经为该中心起名为三亚世界生态与环境学习中心，而且将确保在三亚实施自然资源保护的最佳实践。该中心应该让成千上万来自中国各地和世界各地的游客受到启发，接受一种可持续发展的生活方式，并了解自己的角色以及与我们周围世界的连接点。该中心应围绕以下几个目标。

教育

该中心应该是一个这样的地方，游客、本地人、开发商和政府职员可以在这里学习和分享最佳实践并且为全中国在如下领域树立一个榜样：水质：海洋、沙滩、渔业；空气质量：蔚蓝的天空和清新的空气；土壤质量：生成优质食品的优质农业。

设立标准

该中心应与政府和企业合作，制定明确的规章制度，允许和鼓励在适当区域开发建设，但这种开发要达到保护自然资源的最高标准，这样才会造福后代。

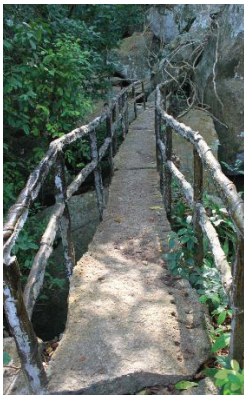
监测和资源映射

该中心可以负责监测现有条件，并确保资源质量得以维持和提高。该中心应监测许可情况、规定透明和明确的要求，只要开发商和行业达到严格的质量标准，就可以简化许可发放程序。

打造一个海南国家公园

世界各地富有远见的领导都预留大片的土地来保护重要的领域，留给后代。省政府和市政府都应考虑建立一个世界一流的国家公园，吸引游客。公园应设在环绕保亭和中央山区的地方。

这个公园的一些组成部分已经建立，如呀诺达雨林文化旅游区、黎寨和苗寨、以及亚龙湾热带天堂森林公园。顾问小组感觉目前这些还是独立的实体，每个部分都需要从营销和管理的角度相互联系，使他们可以作为一个地点和单一的产品呈现。从国际社会的角度来看，一个海南省国家公园可能会带来巨大的改变。



呀诺达雨林文化旅游区、黎寨和苗寨以及亚龙湾热带天堂森林公园为三亚和海南提供了一个世界一流国家公园应有的重要核心构成要素。顾问小组建议进一步扩大和加强这些核心构成要素。

组织原则 — 增强

三亚要成为一个世界一流的旅游城市，必须充分利用其现有的资源和优势。顾问小组鼓励三亚通过改善现有的设施和颂扬当地的艺术、文化和美食打造一个美好的旅游胜地。就策划而言，顾问小组把重点集中在增强三个主要领域：城市核心、自然区和酒店/游客区 — 每个领域都有具体策略。

城市核心

城市由它的城市核心定义。如前所述，三亚市中心需要注重并且承诺改善其基础设施、城市设计和规划，使其对国内外游客更具吸引力。一种可能会有用的方法是，确定城市核心范围内可以吸引国际游客的大量特定区域。虽然目前大量举措和项目正处于规划阶段，或正在城市核心中进行，但顾问小组还是建议考虑以下事项。

顾问小组看到了三亚湾路的潜力，可以借鉴美国佛罗里达州迈阿密海滩的海洋大道，发挥与其类似的功能。

植树计划

在城市核心外面，三亚得天独厚，有着丰富的自然植被和树木；但是，顾问小组成员观察到，核心内部明显缺乏树荫和观赏树木。考虑到三亚的快速城市化，可以理解为什么树木会被遗忘。然而，世界各地成功的度假地点把树木作为有别于其他附近或类似竞争地点的重要组织特征。

顾问小组建议开展一次植树运动，目标是在未来五到十年种植一百万棵新树。这些树应该既能遮荫又具观赏性，但重点是遮荫，以抵抗阳光，这样的举措也许吸引更多游客在淡季来三亚市中心体验游览。

三亚湾路改进

顾问小组认为，三亚湾路可以是一个新的娱乐中心区。关于利用现有海岸线公园系统、现有的道路系统，以及毗邻公路（特别是西部）大片未充分利用或空置的土地，顾问小组建议了一个城市设计和开发计划来提供满足游客需求的商店和餐馆。顾问小组看到了三亚湾路与迈阿密海滩海洋大道在功能性上具有相同的潜力。顾问小组认为，“海洋大道”的方法并不需要进行大规模的改变。它可以逐步完成，一次开发几个街区。然而，海洋大道的娱乐区并不是有机发生的，它是这个城市深思熟虑并且全力以赴的结果。在店铺标牌、咖啡馆空间、功能混合，甚至音乐上都运用了特定的设计要求。此外，这样的地理位置是大多数来自海棠湾和亚龙湾的游客游览的必经之路，他们因此能够看到和体验正在运转中的三亚。这种连通性也许能够进一步刺激城市的振兴和发展。

红沙村改进

顾问小组了解到需要改进红沙渔村。其狭窄的街道和不合标准的基础设施造成安全和拥堵问题。然而，这个社区是顾问小组参观的为数不多真正能让游客体验三亚旧城的地方之一。整个东亚的城市都在利用传统的渔村及其相关市场，让游客体验一种传统的生活方式。

顾问小组建议，把红沙渔村的再开发作为保留一些传统街道设计的契机，方便公众前往海滨，并提供新的商业设施和教育设施。在新加坡、香港和曼谷都可以看到这种方法的成功案例。顾问小组建议考虑一个允许设立海滨海鲜餐厅、一个侧重于捕鱼业的教育中心、出售本地制造商品的零售商店、一个可以为捕鱼船队提供销售场所，为居民和游客服务的鱼市场和一个用于水上计程车和其他海洋活动的新码头的设计。

加强自然区

顾问小组认为，一系列围绕加强和保护城市的自然区域的具体行动，将提高度假区和城市核心之间的社会互动，提高游客整体体验。这些行动也可以吸引更多的国际游客：冒险/自然旅游。

连接现有公园

三亚拥有丰富的开放空间，但这些公园和空间似乎是分开的，不连贯的。城市应该着眼于创建和实施自行车道和人行道的总体计划。总体规划应侧重于连接现有公园中的行人、自行车和车辆以及普遍改善居民、游客和旅游景点之间的连通性。这个总体规划与城市不断努力更新和完善其总体规则是一致和互补的。

顾问小组建议，以重建红沙渔村为契机，保留一些传统的街道设计，方便公众前往海滨，并建设新的商业设施和教育设施。这个草图提供了一个抽象的概念，以红色表示新的商业空间，橙色勾勒出海滨餐厅和海鲜市场。

创建徒步旅行道和自行车道

结合建议的总体规划，应该把一个新的重点放在确定、规划和建设新的徒步旅行路线和自行车道上。还需要在大东海、亚龙湾、海棠湾与城市核心之间建立额外的连接。但三亚也应该考虑在南部市区和北部自然区之间建立自行车道。如果可以提供一个安全和舒适的路线，呀诺达雨林文化旅游区、黎寨和苗寨、亚龙湾热带天堂森林公园，以及山区其他景点都是冒险/自然观光客通过骑行或徒步前往的好去处。

建一个生态红树林公园

游客总是寻找各种活动，对于冒险/自然观光客更是如此。游客体验多样性始终是游客延长住宿和再次来访的关键因素。顾问小组认为，有可能成为一个景点的生物群落是岛上的红树林。顾问小组建议建一个生态红树林公园。

因为红树林是为海上和陆地野生动物提供庇护所的海洋环境一个不可分割的组成部分，它们一直是众多国际研究和保护工作的重点。每年各组织举办关于红树林保护问题的国际研讨会。所以，这种地点不仅是吸引游客的好地

顾问小组建议建造一个生态红树林公园，作为生态旅游的另一个驱动引擎。这个项目还可以与三亚世界生态与环境学习中心的建设相结合。

方，同时也是国内外进行科学研究的地方。这可能与顾问小组在早些时候提出关于建立三亚生态与环境学习世界中心很好地结合起来。这种方法在海南岛北部东寨港红树林自然保护区已经得到了证明。除了科研，东寨凭借观鸟、露营和皮划艇等各种自然导向项目，每年都吸引成千上万的游客。

让出入滨水区更为便捷

除自行车道和人行道外，总体规划还必须考虑更便捷地出入城市的滨水区和海滩。大部分的城市滨水区似乎是居民和游客无法进入的。顾问小组还了解到，即使是私人游艇用的城市海滨也存在压力。顾问小组认为这种方法是不正确的，并认为应该重新努力，逐渐开放废弃的工业滨水区，将它们转换为公众可以进入的公园和商店、餐馆等商业活动区。

对于亚龙湾和海棠湾的沙滩，我们的目标应该是公众完全可以进入。随着时间的推移，个别酒店对属于他们部分的海滩“提出要求”，形成一种隐含的意义，觉得海滩属于酒店。这种海岸线的“独占”方法从短期来看可能对于酒店经营者是成功的证明，但是从长远来看，它会扼杀到访量，损害三亚的声誉。

对于城市和酒店的海滩地区，三亚应该设定目标（一年一公里），进行重大改进，包括探寻和维护，传达一种开放、安全和连通感。

加强酒店区域

三亚豪华酒店客房数量之多是惊人的。虽然顾问小组希望，每个酒店和酒店运营商都会为了自己的利益维护其物业，但市里可采取大量措施和行动来提供帮助。

大东海海湾

大东海海湾和邻近地区对于更专业酒店来说是一种机会。大东海海湾比亚龙湾和海棠湾更安静、更小，大东海及其周围地区有机会成为一个利基市场，满足寻求既能够享受更亲密的度假体验同时又能很容易地到达城市核心的国际和区域游客的需求。向该地区几家酒店提出的主要建议是，考虑共享方案和活动，如健康和健身，并可能探索烹饪学院的概念，这个烹饪学院将为游客提供一个教授和学习烹饪的机会。靠近市中心将使烹饪艺术很容易接触到当地的美食。此外，还应该探讨从大东海到市区的专线巴士计划。

亚龙湾

亚龙湾应该制定一个整体的愿景，将它描绘为三亚的一部分，但专门侧重于家庭和较大的团体。顾问小组非常担心亚龙湾地区的旧酒店将继续恶化，开始让该地区有了“二流酒店”集聚地的名声。应该探讨关于酒店地面及楼宇的重建计划。市里应与酒店经营者合作，建立日常维护和定期进行重大重建的计划。

亚龙湾的酒店应该成立一个圆桌会议或者管理人员工作组，考虑及讨论共同关心的问题，如海滩维护、零售商机、共享娱乐节目以及所有客人都可以共用的设施。该工作组还可以提供一个论坛和渠道，与三亚市讨论有关主要基础设施改善的问题。

海棠湾

海棠湾是三亚规模最大、最新的度假区。和亚龙湾一样，各种业主和酒店经营者应考虑成立一个管理人员工作组，以便经常和定期讨论共同关心的问题。对海棠湾大型基础设施进行改进以及为积极规划新公园所做的定期和持续的努力，应该可以吸引更多的回头客。

所有这三个度假区应该有一个年度峰会，考虑他们应该采取哪些共同行动，城市的行动又会怎么影响到各自的领域。总体来说，不应当将重点过多在放在单位建设和销售上，建设质量和将整个城市开发为度假式第二居所的可行性更值得关注。

组织原则—连接

要成为一个世界一流的旅游度假城市，三亚必须是一个完全连接的城市。所有层面的连接是提高生产力和提升市民和游客生活质量的关键。一个完全连接的城市，将有助于居民以及与区域和国际游客之间的互动。顾问小组已经找出三亚在连接方面的三大“前进的方向”。

首先，三亚必须有一个21世纪的交通运输系统，不仅可以与外界连接，而且可以在整个城市内进行多重方式的连接。这包括机场、当地和区域中转以及采用智能技术来解决交通拥堵问题。

其次，三亚必须连接重要节点和场所。这不只是包括更便捷地到达度假区，而且包括各种将绿地、沙滩、活动区、社区和工作场所连接起来的可持续的并具多重方式的方案。

第三，三亚必须通过鼓励社区中心、节日活动和网络连接加强人们之间的联系。

顾问小组强烈鼓励三亚市保留现有的机场，作为游客到三亚的主要大门。

改善交通运输

交通是连接城市的最明显的组成部分。顾问小组认为，三亚的交通运输可以大大改善，并且城市和私营行业可以在这些改进中发挥极大的作用。顾问小组提出，改善交通体系是降低三亚现有的城乡差距的关键因素。

机场不搬迁：通向世界之门

尽管机场足以为目前的旅游业提供服务，但如果缺乏对空域和近机位限制的清晰认识，将无法应对越来越多的乘客。顾问小组了解到，跑道能容纳任何现有的机体，重型飞机（即A380或777）的数量有限是空域限制造成的，而不是跑道长度或近机位容量的原因。

顾问小组认为，目前机场的位置是理想的，可以很方便地从机场打车前往亚龙湾和海棠湾。世界一流城市都依托良好的机场设施与快捷的地面交通帮助旅客到达想去的目的地。顾问小组认为，机场搬迁的建议不是一个好主意。相反，城市应该对如何以及为什么会存在空域限制有一个清晰的认识。

改善当地公共交通

当地的公共交通有待改善。这些改进不仅对于偶尔往返度假区的游客是有必要的，对于城市内就业、零售区域和大学区域的效率和生产力也是有必要的。最合乎逻辑的改进可能在于公交专用车道和真正的公交捷运系统的建立。公交捷运系统以橡胶轮胎交通的建设和维护成本提供轻轨的速度。

改善东 — 西铁路走廊

三亚和海南省政府致力于海口至三亚的高速铁路建设，这值得赞扬。该高速铁路为海南岛的区域旅客和那些寻求获得中心城区服务的本地旅客都提供了一个令人难以置信的机会。计划中海棠湾区域的火车站将让度假游客可以很快地返回到城市中心。这对于酒店经营者和/或提供度假区和火车站之间连接的城市而言将会十分重要。

建设东 — 西桥梁

作为三亚品牌建设的一部分，方便地到达中心城区将是必需的。沿市区东西向交通走廊似乎存在明显的拥堵情况。三亚需要研究改进中心城区东部和西部之间的车辆和行人交通路线。可以通过谨慎考虑增加桥梁来改善车辆在高峰时间的拥堵情况。

使用智能信息技术

三亚可以使用各种智能技术来解决可用停车位的数量、公共汽车和火车时间安排、以及交通灯同步等问题。三亚应该设定一个目标，在十年内拥有完全集成的智能技术基础设施。这将提供从出租车到公交车到火车到私家车多种模式所需的高效和实用的交通运输类型。

改善出租车服务

城市官员和酒店运营商都指出，整个城市的出租车服务需要改进。世界一流城市都有公平和有效的出租车服务，各种提供这种服务的公共和私人公司应该保持一个非常高的标准。市里应带头评估并设立出租车服务的新标准。除了安全、清洁、可靠的服务，整个系统的票价应

该是标准，所有出租车都应该接受信用卡和借记卡消费。此外，顾问小组建议，在五到十年内整个出租车队改换混合动力或电动汽车。

提供适当的停车位和自行车道

世界一流城市推广一种适于行走和具有连通性的交通系统，车辆停车是统一、一致的，并且自行车和行人与机动车辆被同等对待。在一些地区，这可能需要在实际情况中把自行车和行人通道与机动车道分离开来。在另外一些地区，这意味着确定互不冲突的车速、自行车道的位置和设计。顾问小组建议，市里对这些元素进行一次全面性研究，目的是找出改善车辆、自行车和行人动线的策略。

顾问小组建议三亚市对其交通要素进行一次全面而综合的研究，目的是寻求改善整个三亚市核心商业街机动车、自行车和行人动线的策略。

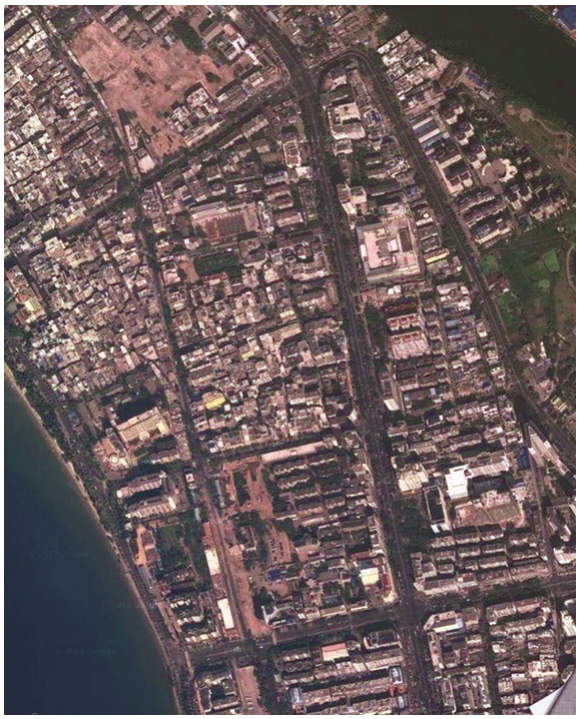
三亚和海南省政府在交付海口始发的高速铁路中表现出的奉献精神值得赞扬。计划中的海棠湾区域火车站一旦建成，将会极大地方便度假游客快速返回城市中心。酒店经营者、城市相关部门或者这两方必须妥善解决度假区和火车站之间的交通衔接问题。

连接各个场所

城市的一个基本目标是提供一个相对较小而又能让各种离散的城市活动共同存在的地理区域。连通性通过道路、桥梁、便道、自行车道、人行道和铁路等，将这些离散的城市功能连起来。居民可以与就业中心连接，度假村用途与零售区连接，工业用途与港口连接。连接各个场所应该是地方政府的一个主要职能。

连接绿地

自从“城市规划”概念的首次出现以来，连接绿地和开放空间一直是城市规划想要实现的一项功能。除去所有的城市发展问题，三亚拥有一些壮丽的绿地和公园。据顾问小组观察，通过连接这些绿色空间，可以充分利用城市壮观的绿色空间。例如，在鹿回头公园和三亚湾海滩之间提供一个具有吸引力和容易辨别的连接点，这样一来，出游的家庭会在市中心逗留整整一天，而不是花上一个小时的时间去参观其中一个或另外一个景点。同样，一个城市的可步行性会给游客留下一个很深的印象，顾问小组认为，三亚在这方面有显著改善的空间。



三亚市需要研究中心城市东部和西部区域之间车辆和行人交通动线的改进方案。改进城市各个区域之间的交通连接是将市民们聚集在一起的一个重要因素。

创建步道和自行车道

三亚应为行人创造更多方便。不仅是中心城区，度假区也是如此。正如本文前面所指出的，顾问小组建议，市里对这些元素进行一次全面性研究，目的是找出改善车辆、自行车和行人动线的策略。一本城市自行车线路地图，对想探索这个城市的游客而言，是一位很好的伴侣。

开发社区中心

和世界各地许多城市一样，日常工作活动往往阻碍社区居民在知性和社交方面的发展。在三亚，各种实际限制，包括新建道路、农村居民涌入大型多层建筑以及单一用途的大型商业用地，阻碍了传统上形成一个社区的邻居之间的互动。市区北部边缘附近高大的公寓给人的社区感远不如红沙渔村。为了对抗这种潜在的孤立感，顾问小组建议市里考虑开发一系列社区中心，这些社区中心将培育邻里间的社会互动，并提供一个艺术和创业表达的场所。

把人们连接在一起

成功的城市有各种让人们彼此间更加亲近的计划和活动。通过当地的体育事业和网络空间把人们与海南以及海南之外的世界连接在一起，将有助于推动三亚朝着一个更加全球化的方向发展。这种方法可以让三亚更专注于人类体验，并以一个完全连接的世界一流城市展现自己。这一点对于像三亚这样城乡差距如此明显的城市而言特别正确。尽管提高市内交通很重要，但三亚还要考虑通过一系列项目与活动，例如下面列举的赛会和庆典活动，将乡村居民与城市居民联系到一起。

节日活动、博览会和聚会

节日活动、博览会和类似的聚会有助于社区建设。技术工人和学生都希望找到一个有明确地方感的地方。侧重于艺术和文化可以提高一个社区的竞争力，为界定一种地方感奠定基础，吸引新人群和观光客，整合社区及其企业领导者的愿景，并为发展技术型劳动力作出贡献。

网络连通性

游客和居民经常会依据某个地点与外界的连接来判断这个地点的优劣。如果三亚希望提高区域和国际游客的到访量，大幅提升网络的连通性会有所帮助。三亚不仅要调查全市范围内这种连通性的战略，而且还要特别注重那些有大量到访量的地点。应考虑在全市范围内提供免费无线网络、无线宽频或类似系统。这种类型的连接可以让三亚具备比其他度假地点显著的竞争优势。

组织原则 — 关怀

三亚需要关怀本市公民和游客。顾问小组建议的一个方法是，市领导应开始考虑2030年的三亚将以怎样的面貌展现给世人。对于三亚而言，一个“极富挑战性”的目标可以是在2030年成为“中国最宜居的城市”，亦或是“中国最健康的城市”。三亚着眼于多样化其旅游和经济发展战略，上述标签可以成为三亚强大的竞争优势。为实现这个目标，三亚需要采取符合本节及本报告前面部分的大胆行动。

综合性和便利社区

社区需要可以步行，更具人的尺度。这个目标可以通过制定具体设计方针并加以实施来实现，重点是人行通道、步行道和停放架、锁车装置和自行车共享站等方便自行车的设施。

社区的设计也应考虑容纳混合用途的设施，包括零售和住宅，而住宅应包括为各种收入水平人群设计的租赁及出售单位。

如前面提到的，更好地连接城市公共交通系统，应该是三亚新发展首先要考虑的方面。密度模式和就业中心的设计和安排，应该支持公共交通和适当的“最后一英里”设施，如步道和便道；同时，还应考虑使用接驳巴士系统，确保居民能够方便地搭乘公共交通。

最后，三亚维护其公园的能力给顾问小组留下了深刻的印象。三亚应该继续把重点放在维护良好的公共设施上，并鼓励住宅和商业区也这么做。

教育

三亚需要认真考虑提升其教育机会。应该研究整个教育系统 — 小学、中学、大学和职业学校 — 确定实现这些改进存在哪些机会。人才是当地经济发展的重要组成部分，人才资源关系到大型企业与机构的选址决定。顾问小组相信增加三亚当地居民的受教育机会将为三亚提供受教育程度较高的民众。拥有受教育程度较高的民众将为三亚带来巨大利益，因为企业投资在选址决策上倾向于选择拥有人才资源的地方。

此外，三亚等旅游业占经济比重很大的城市应该有一个充满活力和不断成长的艺术社区。对艺术、文化体验和创造性科学的需求可能成为经济发展很大的推动力，三亚不应该从其他地方引进创作人员和教师；应该从当地资源中选出这方面的人才。三亚应该开始大力投资艺术、艺术教育以及创造性的科学。

如果民众见闻广博并接受过良好的教育，那么这个城市将受益无穷，因为企业在全球投资时会考虑当地的人才资源。

三亚应该选择一所大学开设一门意义重大且世界一流的酒店和餐厅管理课程。

三亚应该制定一个充满活力和多元化的体育计划。研究发现，参加体育活动对幼儿的健康发展产生影响。这些活动可以促进合作性、团队精神和良好的体育道德，同时有助于提高肢体动作技能。运动还可以帮助孩子与人相处，并为他人所接受，包括同龄人、家人、老师和教练。此外，通过正面反馈，分组游戏建立自尊心，帮助孩子认识到自己是有能力的人，能够取得伟大的成绩。学龄儿童将受益于这项计划，他们的生活方式将变得更为活跃积极，他们的身心将变得更健康。

作为一个酒店中心，三亚应该在一所大学开设一个世界一流的酒店/餐饮管理课程。该课程应该着眼于聘请世界一流的教师和讲师，并成为让南亚其他地区羡慕的城市。

最后，三亚应考虑大量投资外语培训，以支持来自区域和世界各地越来越多的游客。考虑到三亚豪华酒店的客房数量，开设一所教授俄语、英语、法语、意大利语、日语、韩语、广东话的语言学院将是一个很好的投资。

医疗、保健和健康

医疗是一个世界一流城市的重要组成部分。虽然军队医院是一流的，但顾问小组从一些受访者那里得知，三亚在市民关怀方面做得相对有限。三亚要寻找机会，建设顶级综合性医院，特别侧重于卫生和健康、老年保健以及类似的领域。三亚应该搭建一个平台，为不断增长的老年人口提供服务，同时考虑是否存在医疗旅游的机会。

三亚也应该开始大力推广用于许多餐馆和酒店的“农场到餐桌”产品。这可以通过推广有机耕作来实现，但同时必须提高游客和当地居民的食品安全。烹饪旅游是三亚应该探讨的商机，特别是因为它涉及到海产品。

经济多元化

旅游度假酒店，和军事和海产品行业一起，构成三亚经济的主要驱动力。正如本报告前面部分中所指出的，经济的多样化应该是一个城市的总体目标。实现这一目标将需要市政府、民营企业、教育界和市民共同采取行动。

三亚应该开始培养有利于商业的环境，特别注重旅游区的协调发展和更好地管理现有的基础设施。三亚还应该探索充分利用大学作为经济驱动力，来吸引世界级的专业人士，这部分人士会把三亚当成自己的家而不只是一个度假地。此外，还应探索如何让在三亚拥有度假住房的富裕阶层更好地融入到三亚体验中。

顾问小组建议三亚探索一些其它类型的产业发展。如之前提到的，可以充分利用三亚和海南岛的旅游业，基于当地环境特点，发展会议产业。像顾问小组之前建议的，三亚应考虑资助设立三亚世界生态与环境学习中心。该中心将为私人部门投资科研产业提供动力。

组织原则—促进

世界一流的城市必须有一个世界一流的营销方案。顾问小组的初步看法是，目前三亚作为一个旅游地，在国内和国际市场上营销处于混沌状态。顾问小组建议三亚考虑实施一系列行动，帮助三亚深入到更广阔的国内市场以及扩大的区域和国际市场。这一营销方案的两个具体目标应是促进三亚考虑跻身于亚洲最佳五个沿海度假胜地之一，并提高三亚作为全球挑剔游客的一个独特目的地的国际知名度。

三亚：“我一生中最好的体验！”

三亚的定位应该是，当游客回到自己的家里说起来的时候，会说在三亚的体验是他们一生中最美好的体验。这种体验应包括休闲娱乐、美食、文化设施，当然还有在酒店舒适、豪华的住宿。要实现这一目标，本报告中许多关于改善中心城区、增加独特文化体验以及有关饮食、交通改进服务的建议，还有很长的路要走。

三亚应该从巴厘岛、威基基海滩、里约热内卢、黄金海岸、巴黎和其他知名的地点受到启发，了解人们返回时会有什么样的感受。

区域竞争

目前许多地方都在与三亚竞争，包括巴厘岛、龙目岛、槟城、兰卡威、岘港、宿雾、普吉岛、苏梅岛、夏威夷、关岛和塞班岛、斐济、俄罗斯和瓦努阿图。好消息是，三亚的市场巨大，并且在不断增长，而且很近。对于国内市场而言，重点应放在与三亚有着很好的连通性的主要城市。这些城市包括北京、成都、重庆、广州、杭州、南京、宁波、上海、汕头、深圳、天津和武汉。在国际上，釜山、福冈、香港、哈巴罗夫斯克、吉隆坡、名古屋、大阪、首尔、新加坡、台北、东京和海参崴等城市都在四到五个小时的飞机路程范围内。

顾问小组认为，这些亚洲客源城市应该是三亚营销战略的主要焦点，并会为花费的营销资金带来最大的回报率。花费大量资金吸引北美、南美和欧洲人将是一个代价高昂的错误，并且不可能获得很高的投资回报。

三亚应该探讨各种方案，增加到这些城市的空中连接，并应该考虑直接的营销方法，包括为这些城市提供优惠旅游产品，因为三亚最有可能从这些城市中获得游客。在中国国内与国际上拥有丰富经验的全球性营销机构可以最好地列举和表述国内与国际营销的方法。

全球营销公司

顾问小组建议三亚立即聘请一个全球营销公司。一个全球营销公司将拥有的专业知识，开发一个将起到立竿见影效果的细化市场推广计划，迅速提升游客到访量。这家公司应该在中国国内市场、亚洲区域市场以及国际市场上拥有丰富的营销经验，应基于这些地理区划制定一份三级营销计划。

大力打造品牌

三亚应积极努力打造三亚的品牌。三亚应该考虑从不同的角度打造品牌，包括视觉化、数字化和直接体验。

这项工作应该包括服装、纪念品和礼品。还应包括一个广告牌推广计划，这项计划应包括三亚、其他区域城市以及精心选择的国际城市。应考虑出租车、公交车和其他车辆上的广告牌以及在机场的广告牌。此外，还应该考虑飞机标识和标牌权。整个西欧、北美、南美和亚洲采用这种方法的例子不胜枚举。全球营销公司可以帮助确定那些经过证明已经是成功的广告牌推广计划。

品牌一致性

品牌清晰度和品牌一致性是一个成功的营销活动的基本组成部分。顾问小组指出，海棠湾、亚龙湾、三亚湾和海南岛以及其他场所，都用不同的讯息、标识和属性展现为独立的实体和地点。三亚标识是品牌一致性一个良好的开端，并且应该是推出整个城市新营销计划的起点。

有效和高效地调配资源

为了有效调配营销资源，顾问小组建议三亚从多角度去思考。这需要通过特定的媒体工具来传递针对不同目标受众的营销信息。下表列出了一个关于如何根据不同的目标受众来调配媒体资源的建议。

同样，一个合格的全球营销公司非常善于创建和组织这种方法所需要的战略和战术。

目标受众	消息	媒体工具
个人、单身专业人士（中国）	有趣、刺激、自由	社交媒体、活动、植入式广告
情侣	浪漫之旅；纵情	社交媒体、网络旅行社、植入式广告
上层、中产阶级家庭（大中国区）	有趣、安全、超值	社交媒体、印刷物、网络旅行社、植入式广告
挑剔的国际游客	新目的地；新体验	社会媒体、视频、纪录片、网络旅行社
公司会议（国内和国际）	方便、有利	直接行销，商务旅行社
会议（国内和国际）	理想会场、理想的环境	会议组织者、行业协会

作为营销组成部分的活动

很多活动将起到三亚市营销催化剂的作用。2013年世界大力士比赛就是一个国际赛事如何能提升三亚品牌的一个例子。这些活动可能包括马拉松和铁人三项赛；自行车比赛；红牛极限运动赛事；极限运动会；音乐节和户外音乐会；国际体育表演赛，如足球、羽毛球、板球和七人橄榄球；龙舟竞赛；高尔夫球和网球冠军联赛；和艺术节。

这些活动都可以有自己的标志，但应按规定加入三亚的徽章、标识、标记和符号。认识到三亚是此类活动主办城市肯定会提高国际游客的兴趣。

成立一个旅游局

顾问小组建议三亚成立一个旅游局，协调所有营销工作。该旅游局可以从三亚政府现有的组织中成立，会员单位可以通过交纳企业会费、市里每年的经费、营业税和举办特别活动等对其进行财政支持。

除了组织和推广前面提及的特殊活动以外，旅游局可以出于内部需要收集、协调和利用有关三亚游客的信息，并以营销活动的形式向三亚游客提供信息。

消费者的信息在建立一个有效的营销策略中是很重要的。顾问小组认为，目前三亚消费者信息的可用性是有限的，或者说不存在。消费者的信息很重要，因为消费者在走向成熟；口味在变化；市场在变化；人口在发展。知道消费者在想什么，他们想要什么、不喜欢什么以及建议什么很重要。消费者信息为酒店和旅游业提供了一个有用的反馈机制，可以用来预测未来的发展趋势。

顾问小组建议旅游局收集量化数据（家庭特征、消费模式、住宿类型、停留天数和活动）和定性数据（他们还去哪些地方度假、对三亚的认知是什么、谁是竞争者，以及他们认为服务水平如何）。收集这些数据的方法包括焦点小组法、机场出口访谈、拦截访谈以及电子邮件调查。

组织原则—协作

在世界一流的城市，领导这个城市的重要利益相关者之间必须有良好的协作。对于三亚，顾问小组认为，合作首先要从建立三个单位开始。首先是在上一节中提到的旅游局。另外两个是三亚专责小组和三亚伙伴关系。这三个单位将共同打造三亚成为世界一流城市所必需的有效机构能力。

建立一个三亚专责小组

这个三亚专责小组是一个政府单位，利用现有市政府部门的资源，确保他们团结起来努力实现将三亚打造成为一个世界一流城市的共同愿景和目标。该专责小组将每周召开一次会议，会议议程为滚动议程，由市长或副市长主持，各高级部门负责人出席。每次会议的目的是对设置优先级和资助三亚已经制定的各项优先项目及时做出重要决定，确保城市发展有序，并且有吸引力。专责小组还应该集中解决本届顾问小组的两个总体目标：

- 改进城市核心，提供更广泛的游客体验；和
- 实现更广泛的旅游区域要聚焦距离三亚四到五个小时以内行程的主要城市。

专责小组已经被全球各地的市政当局用作一种确保城市的实际发展与战略目标一致，并确保关键领导力在位的方法。

建立一个三亚伙伴关系

三亚必须开始考虑与私营部门建立伙伴关系。公/私营伙伴关系不仅利用参与方的人才和价值，还利用每个成员希望超越一种简单关系的愿望。这种伙伴关系总是会产生指数式的价值。

三亚伙伴关系是出于对三亚的共同愿景统一起来的公共/私有实体。该伙伴关系包括政府高级官员和商业领袖，他们可以分享自己的想法和优先级，并决定公共和私营部门如何合作，一起找出当地经济中薄弱环节，提出解决方案，并考虑融资方案来弥补这些弱点。该伙伴关系的宗旨是为倡导有利于三亚工业、商业、文化、住宅行业的经济发展。其目标是吸引新的企业进驻三亚，留住那些已经在这里的企业，欢迎新居民和游客，促进充满活力和真正的多用途社区，侧重于旅游业。

结论

相比中国的其他任何一个城市以及伦敦和拉斯维加斯等拥有数量众多的五星级客房的竞争对手，三亚有更多的豪华酒店客房。三亚在住宅和商业上的增长一直是巨大的；这样的增长是否可持续仍有待观察。在过去的十年中，旅游业的增长速度非常惊人，三亚市一直在努力，在管理这种大幅增长中做了一些值得称道的工作。本城市土地学会的顾问小组建议了很多物理、组织和营销举措，这些举措将有助于三亚开始解决这一增长带来的挑战，并将有助于推动三亚成为一个真正的世界一流度假城市。特别是，顾问小组认为，三亚必须改进其城市核心，必须达到一个更广泛的区域和国际旅游市场。

顾问小组提供这些建议的方法围绕着六个主要组织原则：

- 保护；
- 增强；
- 连接；
- 关怀；
- 促进；和
- 协作。

这些建议的范围从为城市的交通系统安装智能信息技术，到重建红沙渔村，到改善居民受教育的机会。顾问小组认为，其中很多建议会真正改变这个市场的游戏规则，将从根本上改变对这个城市的认识以及城市的工作效率。这些建议包括以下内容：

- 构建一个更加适合步行的城市；
- 提供一个综合性多式联运体系；
- 在三亚湾打造一个“南海风情”娱乐区；
- 提供文化区、自然区和酒店之间更好的物理和社会连接；
- 打造一个三亚国家公园；
- 打造一个世界生态中心，重新塑造三亚环保旅游点的品牌；
- 创建城市增长边界，集中最需要的基础设施；
- 打造真正的多用途/混合用途社区；
- 升级现有的机场，而不是建立一个新机场；和
- 建多个可以帮助三亚有效地管理其增长并促进城市发展的组织单位。

本报告中所有建议旨在为三亚成为世界一流的度假城市提供指导。城市土地学会期待下一次来评估三亚在这方面取得的进展。

关于顾问小组

哈利·弗兰普顿三世

顾问小组主席

弗兰普顿是城市土地学会前任主席兼东西岸合伙集团公司（East West Partners）的创始合伙人。他毕业于克莱姆森大学，已经从事了超过35年的房地产开发工作。他的事业始于希尔顿黑德岛的海松公司（Sea Pines Company）。1982年，他成为科罗拉多州韦尔山和比弗河度假村所有者/经营者，韦尔合伙人事务所(Vail Associates Inc)的总裁和首席执行官。1985年，他开始创建东西岸合伙集团公司，这是一家总部设在科罗拉多州比弗河的度假胜地开发公司。有名的地产项目包括比弗河和韦尔谷内的多个开发项目。他所获得的成就还包括丹佛市中心的滨河公园开发和联合车站重建。东西岸合伙集团公司获得了城市土地学会的两项卓越奖：比弗河村中心和滨河公园丹佛市中心开发项目。弗兰普顿是城市土地学会理事。

他是青年总裁组织的活跃会员，并担任科罗拉多分会主席。他目前是韦尔谷基金会的董事会主席。他已被评为韦尔市年度公民和科罗拉多州比弗河市的年度公民。2004年，他被科罗拉多大学评为科罗拉多州优秀房地产开发商，2005年，丹佛大学又授予他类似的大奖。

2008年2月，弗兰普顿入选科罗拉多州企业名人堂，2010年11月，他入选科罗拉多州滑雪及滑雪板博物馆名人堂。他是美国滑雪和滑雪板团队基金会的董事会成员。最后，弗兰普顿曾担任克莱姆森基金会的董事会主席。

理查德·阿尔布雷希特

犹他州帕克城

阿尔布雷希特是一名有着超过25年成功度假社区开发和运营经验的开发商和管理专业人员。他的专长是为通过整合最优质的开发和侧重于个性化服务的一流度假区运营创造长期价值的度假村以及社区打造可行的发展计划。他曾带领成功执行几个复杂的项目，从概念阶段一直到设计、施工、销售和运营阶段。阿尔布雷希特拥有丰富的建构和运作俱乐部和屋主协会和物业管理方案的经验。

作为总裁，在亚利桑那州图森米拉沃度假村（Miraval Resort）的开发中，阿尔布雷希特领导这个世界排名第一的度假式水疗胜地改建、扩建以及新住宅的总体规划。他还领导规划并创建了经济模式，使该品牌扩大到几个新度假村和健康生活方式社区。这些房产结合广泛的可持续发展的做法，侧重于为客人和当地居民创造健康的生活环境。

作为犹他州鹿谷Talisker的首席运营官，阿尔布雷希特领导开发并成功推出鹿谷滑雪场顶的一片地，并管理了犹他州帕克城中一个以高尔夫和滑雪为导向的社区Tuhaye的开发和成功重新开张。在这个角色中，他在项目执行方面的领导和专业知识对于改变一个摇摇欲坠的社区很有

帮助。他重组了管理团队，以一种新的营销和销售方案对项目进行了重新定位，并打造了一个新的会员制计划。

作为夏威夷华拉莱度假村的首席运营官，他带领一个负责一个屡获殊荣的度假社区（包括四季酒店、杰克·尼克劳斯和汤姆·韦斯科夫高尔夫球场、一个水疗中心，以及多个餐饮设施）的团队。在这个岗位上，阿尔布雷希特带领进行度假胜地运营和房地产开发的管理。他领导制定第二阶段的总体规划，并监督各种单户住宅和地块、多户型单位、重要基础设施项目，以及便利设施扩建的开发。

阿尔布雷希特是拉奈有限公司（LanaiCompanyInc.）的开发总监，在那里他负责科艾雷和马内尔湾住宅开发的日常运营。他还指导了销售和营销计划，建立了会员制计划，并为其会员设立及运作物业管理服务。

他是城市土地学会的正式会员，是娱乐发展理事会主席，并担任学会高尔夫球场会议的发言人。他获得加州大学洛杉矶分校安德森商学院的工商管理硕士学位，和加州大学伯克利分校的学士学位。

小A·尼尔·卡梅伦

南卡罗来纳州克莱姆森

1999年，卡梅伦从全球的广告与传播巨头奥美公司（Ogilvy & Mather）退休，他在奥美是东南事业部的总裁兼董事会成员。随后，他加入了一场终其一身的运动 — 改善高等教育，目前他是克莱姆森大学的副校长，主要负责与大学外部受众互动和进行品牌建设。

在市场营销和广告业务中，卡梅伦帮助各种客户开发品牌建设通信程序，包括美国运通、柯达、IBM、美属维尔京群岛、丽思卡尔顿酒店和莎莉集团。他获得多项行业大奖，包括国家艾菲（EFFIE）奖、克里奥国际广告奖（CLIOS）、《广告周刊》杂志1994年年度机构和广告俱乐部的1995年广告年度人物银质奖章。

他曾参与多个公共和私营部门委员会的工作，包括1996年奥运会组织委员会、2012年PGA锦标赛主办委员会，并担任福来鸡杯（Chick-fil-A Bowl）的主席。他是亚特兰大儿童医院CEO小丑集团公司的创始人和前任董事长，并帮助筹集修复纽约市港湾自由女神像的资金。

卡梅伦经常在全国和国际上发表各种主题的演讲，如建立持久的品牌、创造大理念和建立有效的沟通。

他取得了乔治亚州立大学的学士学位、埃默里大学的MBA学位，并获得伦敦商业金融学院的国际管理证书。

格雷格·科里

加利福尼亚州旧金山

科里一直是经济研究协会（ERA）的高级副总裁，直到2009年。ERA的品牌在2007年被一家公开交易的工程公司吸收，随后这个名字不再存在，有着历史沉淀的咨询系列服务基本上被放弃了。为了恢复ERA所体现的独特文化，科里创办了自己的公司 — 土地使用经济有限责任公司（Land Use Economics LLC），公司总部设在旧金山。在ERA，他担任度假村业务组的负责人，是加勒比旅游组织、国家高尔夫基金会和全国滑雪场协会的法人代表。

科里也是土地使用公会国际的创始人，这是一个由经验丰富、受人尊敬的从业者组成的会员制公会，这些人有着相似的背景，致力于分享

知识和资源，帮助维持行业标准，并提供彼此工作的同行评审，作为给客户的一项额外服务。公会代表四家独立公司的资源、合计超过130多年的专业知识以及50多个国际市场的经验。

科里在整个职业生涯中专门从事发展经济学。尽管他处理过大量不同的土地使用项目，但由于旅游和度假区开发对欠发达经济体的潜在影响，他一直在专门从事这项工作。他在分析以酒店、度假村和娱乐为导向的设施需求方面积累了超过30年的工作经验；深入研究了超过45个国际市场的450多个度假村，并经常进行度假区经济和旅游业方面的讲演。

他还担任了城市土地学会娱乐发展理事会的主席，是该组织出版的两部有关度假村开发的书的特约作者，即《度假区开发手册》和《在住宅小区开发高尔夫球场》。

Ray Vees Goh

中国香港特别行政区

Goh是AECOM旅游及酒店管理业务的主管，负责香港和台北团队。凭借景观设计和规划方面的专长，Goh参与了整个亚洲许多世界一流的酒店和度假村项目建设，包括许多在中国海南的项目。他还在各种不同项目类型中积累了丰富的经验，包括公共建筑、商业、住宅和混合用途开发。他在概念化、详细设计以及最终的执行阶段的领导一直在确保项目成功实现中功不可没。

Goh持有新加坡国立大学建筑学硕士和学士学位（建筑研究）。他参加了1999年至2000年新加坡国立大学/卡内基·梅隆的交流计划。

In-Keun Lee

韩国首尔

Lee 1979年毕业于首尔国立大学，获得土木工程理科学士学位。毕业后，他成为公务员，任职于首尔市政府。在他在政府工作的32年期间，他曾在多个部门和办公室工作，处理首尔在城市规划和基础设施方面相关的项目。他担任的主要职务包括，地铁规划和设计主任、工程审查主任、城市规划主任以及清溪川复原工程总干事。

2007年1月至2008年12月，他在首尔土地规划局担任总干事。然后，他被晋升为市长助理，负责首都地区的基础设施，直到2011年底。

2012年2月，他从公务员退休，自此加入首尔大学，担任客座教授。

1985年，Lee 获得政府留学奖学金，在伦敦城市大学进行工程研究，1991年获得该大学博士学位。他是英国土木工程师学会的研究员，并且是韩国国家工程院院士的院士。

汤姆·墨菲

哥伦比亚特区华盛顿

墨菲是ULI/Klingbeil家族城市开发委员会的一名高级常驻研究员。墨菲是匹兹堡市前市长，他和其他六个城市土地学会高级常驻研究员，一道研究公共政策、零售/都市娱乐、交通运输/基础设施、住房、房地产金融和环境问题。除了高级常驻研究员的专业知识领域，他在城市复兴 — 什么驱动投资、什么是长久社区的保证 — 方面拥有的丰富经验也十分重要。

自2006年1月以来，墨菲一直担任城市土地学会的海湾海岸联络员，帮助协调新奥尔良的领导和公众，推动城市土地学会咨询服务顾问小组提出的重建建议的落实。此外，他曾与路易斯安那州的政府领导合作，并与密西西比州、阿拉巴马州和佛罗里达州受飓风影响地区的政府领导合作，以找到适合于城市土地学会参与的区域。

在担任城市土地学会的海湾海岸联络员之前，从1994年1月至2005年12月墨菲曾担任三届匹兹堡市市长。在此期间，他启动了一个公/私伙伴关系战略，将超过45亿美元的资金用在匹兹堡的经济发展中。在墨菲的领导下，通过种种努力，保证并监督10亿美元的资金用于两个专业体育设施和一个新会议中心的开发，该会议中心是美国经过认证的最大的绿色建筑。他建立战略伙伴关系来将1000多英亩遭到破坏、被遗弃的工业大厦改造成新的商业、住宅、零售和公共用途，同时他监督了25多英里新河滨自行车道和城市绿地的开发。

从1979年到1993年，墨菲加入了八届宾夕法尼亚州大会众议院。他专注于将宾夕法尼亚州西部从传统工业转型到创业经济的立法活动，并撰写了要求宾夕法尼亚州联邦养老基金投资创业资金的立法。此外，他还撰写了创立富兰克林技术合作机构（Ben Franklin Technology Partnership）的立法，该机构致力于推进宾夕法尼亚州在经济中对技术的重视，同时他撰写了鼓励工业土地再利用和将废弃的铁路道路用地改造成自行车道和绿色空间的立法。

1970年到1972年，墨菲在驻巴拉圭的和平部队服役。他是哈佛大学肯尼迪政府学院提供的新市长计划93届的毕业生。他持有亨特学院城市研究理科硕士学位和约翰·卡罗尔大学生物学和化学学士学位。

他是美国景观建筑师协会的名誉会员、宾夕法尼亚城市与都会联盟董事会成员，以及国家铁路改步道管理局的董事会成员。他获得美国市长大会颁发的2002年城市宜居性杰出成就奖，并被匹兹堡向量公司（Vectors Pittsburgh）评为2001年匹兹堡年度人物。

凯米·帕拉福斯

菲律宾马卡蒂市

帕拉福斯是一名环境规划师和城市设计师，是帕拉福斯设计师事务所的高级城市规划师和合伙人，帕拉福斯设计师事务所是世界上最大的建筑事务所之一。

她领导一个完整的建筑师、工程师、设计师、规划师和行政人员团队。目前，她正在参与整个菲律宾和其他国家社区、度假村、商业区、公园和其他混合用途开发项目的规划和设计。作为城市规划和设计的负责人，她领导城市用地和分区计划、街景设计、总体规划、旅游发展规划以及岛屿、农村社区和大城市、省和区域场所创造项目。

帕拉福斯获得亚洲太平洋大学产业经济学硕士学位和牛津布鲁克斯大学城市规划城市设计专业理科硕士学位。她还完成了远东大学战略管理与创新证书课程，以及牛津大学萨依德商学院的创业证书课程。2008年，她成为注册环境规划师，在国家级考试中名列第六。她也是英国皇家城市规划学会的特许规划师。

在她进入城市、区域和环境规划领域长达九年的经历中，都是与本国的顶级房地产开发商、土地所有者以及房地产的政府领导人合作，涉及最佳和最可持续土地使用、开发建设中的最

佳实践、环境政策和创建有价值的场所等方面。每个项目都坚持帕拉福斯设计事务所所恪守的绿色城市化的做法，这使其有别于其他事务所。

她领导的一些项目包括邦劳岛生态旅游开发计划；地铁北伊罗戈重点区域旅游开（抱威湖、Kapurpuraoan白岩、沙丘、红树林和博加得岬）；长滩岛长滩综合旅游区总体规划、卡拉包岛和Buruanga 、马来和纳巴斯市；以及宿雾索戈一个海滨社区的总体规划。

除了在帕拉福斯设计师事务所的工作，她还是菲律宾环境规划师协会的活跃成员，并在2011年到2012年期间担任董事。她是一所公寓公司的受托人，是城市土地学会菲律宾顾问委员会的会员。她是国际商业及职业妇女联合会菲律宾分会的创始成员之一。

李建学

中国上海

李建学在中国大陆房地产领域拥有丰富的投资经验与知识。他维护着一个强大的、由中国开发商以及境内外投资人组成的人际网络。

在2011年11月创立沪汉商务咨询公司之前，李建学在摩根士丹利工作了5年多，先后担任副总裁与执行董事。在摩根士丹利期间，他成功牵头完成了一些中国顶级房地产开发商的首次公开募股和公司债发行。此外，他还发起了许多成功投资，包括开发商上市前融资、投资硬资产与开发中项目等。

在加入摩根士丹利之前，李建学在上海市政府下属的上海盛融投资公司担任投资运营部副总裁。在此期间，他主导了许多房地产与不良贷款的投资，这些投资涉及的股本合计约3亿美金。在此之前，他在摩根大通集团香港的投资银行部工作，参与了一系列亚洲区域内的并购和融资项目。

李建学还担任城市土地学会（ULI）中国大陆首席代表。他致力于会员招募、活动组织和内容创作等工作，包括于2012年、2013年分别在北京和上海举行的ULI亚太区峰会。李建学拥有美国加州大学洛杉矶分校经济学学士学位，以及美国芝加哥大学MBA学位，主修会计与金融。

罗伯特·威尔逊

澳大利亚墨尔本

威尔逊是3R酒店的创始人之一，并且自2010年4月担任常务董事，3R酒店是一家总部设在澳大利亚墨尔本的泛亚洲咨询公司。3R酒店为酒店管理公司、酒店业主及机构投资者提供业务发展咨询服务。此前，他是全景酒店的总裁，兼任总部设在东京的摩根士丹利资本公司的执行董事。

威尔逊是总部设在东京的摩根士丹利地产酒店资产管理组创始成员和负责人。他监督该集团的发展情况，并负责将其转变成一个独立的专门机构全景酒店，自公司注册成立起就一直担任该公司的总裁。在他领导下，全景资产管理及经营亚洲和欧洲价值为55亿美元的49家酒店的投资组合。投资组合主要包括洲际、凯悦、希尔顿、喜来登、威斯汀、万豪、文华东方和皇冠假日酒店品牌旗下的高档酒店。在2008年和2009年期间，他在伦敦负责摩根士丹利欧洲总部的业务。

在成立全景以前，1999-2003年期间，威尔逊是万豪国际华美达国际事业部亚太区的副总裁。

1998年期间，他负责澳大利亚和新西兰的巴斯酒店及度假村（现洲际酒店集团），公司设在悉尼。1994年至1997年间，他担任日本、韩国、密克罗尼西亚巴斯酒店及度假村的总裁，公司设在东京。

从1989年到1993年，他是总部设在香港的寰球假日酒店亚太区销售和营销副总裁，并是该公司全球市场营销指导委员会的成员。在此之前，他在澳洲及香港担任过各种公司与酒店级别的职位。

威尔逊任职日本领先的酒店行业杂志《Hoteres（酒店）》以及总部位于上海的中国精品酒店集团的顾问委员会。同时，他也是坦普尔大学的旅游与酒店学院东京校园的顾问委员会成员。

咨询服务顾问小组报告

Urban Land Institute

华盛顿市哥伦比亚特区
托马斯杰弗逊西北大街1025号，500室西
邮政编码：20007-5201

由可回收再利用纸张印刷。