

澳门酒店风生水起 内地业者学什么

□ 本报记者 唐伯依 首席记者 王玮



澳门威尼斯人酒店 本报记者 陈晨 摄

游客：酒店便是目的地

“水上乐园分室内和室外两部分，我最喜欢冲天水龙卷的回旋滑水道和绿野游踪漂流，晚上还能在无边泳池欣赏酒店的8字摩天轮。”选择错峰出游的北京游客黄女士专程打卡澳门新濠影汇新开业的室外水上乐园，感受水上激情。

同黄女士一样，最近一段时间，不少游客到澳门住酒店、逛景点。根据澳门特别行政区旅游局的数据，近段时间，澳门酒店入住率达到85%，相较于去年同期上升了26.5%。其中，高端酒店表现更加突出。而且这是在澳门酒店价格出现回升的基础上实现的，说明消费者的旅游需求正在释放。

上周到澳门出差+度假的吴先生告诉记者，自己到达新濠影汇明星汇酒店已是22时，但仍有不少客人排队办理入住，自己等了半个多小时才排到。

“虽然澳门酒店价格涨了，但是，好酒店的好房型依然抢手，如果不提前预订，很多房型是抢不到的。”吴先生介绍，虽然已是深夜，但自己入住的酒店及周边仍然灯火通明，不少游客在打卡拍照。

一直以来，澳门酒店对亲子和家庭客群都有着较大的吸引力。在北京工作的李先生是两个孩子的父亲，4月底，他带妻子和两个孩子到澳门玩了5天。“入住的酒店能满足全家人的需求，这一点很重要。哥哥带着妹妹在儿童乐园玩得开心，妻子则在购物中心、水疗中心消费，我们还打卡了酒店的米其林餐厅。”

具有时尚和国际范的澳门也是年轻人青睐的潮流打卡地。环球旅行博主阿拉苏去过澳门5次，但她还会因为新开业的酒店而专程赶去打卡。“澳门的酒店都是以综合度假体的形

式存在，不出酒店就能有很多好玩好看的体验，一站式吃喝玩乐、购物、逛展览、看表演，游玩项目丰富、配套设施充足。很多酒店本身就是值得打卡的地标，如威尼斯人酒店的水城特色、伦敦人酒店的英式浪漫、巴黎人酒店的法国风情、卡尔拉格斐奢华酒店的艺术与时尚气息，这些都是澳门酒店的特色，也是最吸引我的内容。”阿拉苏对澳门的酒店如数家珍。

为打卡一家地标性酒店专程到澳门的旅行博主司马兔在旅行笔记中写道：“从永利皇宫流光溢彩的喷水池到威尼斯人酒店巴洛克风格的主楼，从美高梅酒店的艺术装置到摩珀斯酒店的摩登建筑，距离都很近，到哪里都方便。而这些酒店无论是外观建筑还是大堂设计，都很‘出片’的地方。”在她看来，澳门酒店打造了很多人文景

观，客人能够在移步易景中体验世界各地风光。集群化发展是澳门酒店的魅力所在。

记者是第一次到澳门，走在灯火璀璨的路氹城金光大道，映入眼帘的是金碧辉煌的欧式建筑、闪烁变幻的霓虹灯光和浓郁浪漫的异国风情。紧密相连的威尼斯人、伦敦人、巴黎人等酒店无一不诉说着澳门的繁华与格调。整座城市散发出更加多元融合的气质与魅力。

正如去过3次澳门的田女士所说：“澳门越来越好玩了，澳门酒店的可选项也越来越多了，每次来都能发现它有了新变化。我的很多朋友都把澳门列入今年的旅行清单，希望能体验自成一派的高端酒店，亲身感受世界旅游休闲中心的魅力。酒店成了澳门重要的旅游吸引物。”

酒店：匠心独运顺势变

“浪漫又现代的设计、难以抗拒的特色美食、不同风情的展览、演出让人应接不暇。”在很多人眼中这是澳门酒店的真实写照，也有不少人因此愿意在这座城市多待几天。

如今的这番景象是澳门酒店业几经转型后才有的。

“1970年开业的葡京酒店是澳门的第一家高端酒店。2009年之前，澳门酒店业处于以‘住宿+博彩’为主要发展模式的1.0阶段，典型代表为金沙娱乐场等。2010年以后，伴随相关政策及消费需求的变化，澳门酒店业进入以‘住宿+主题娱乐’为主的2.0阶段，威尼斯人酒店等度假综合体备受青睐，澳门半岛地区不涉足博彩业的酒店——澳门文华东方酒店也在这个时期出现。2020年以来，以‘住宿+生活’为主的3.0阶段开始显现。澳门酒店业在继承国际化高端酒店综合体基因的同时，进一步融入中国文化元素，

诠释新中式酒店风格。今年4月揭幕的位于澳门上葡京综合度假村的亚洲首家范思哲豪华酒店，就让国际时尚的本土化更浓。”对于澳门酒店业几十年的风云变幻，北京第二外国语学院旅游科学学院教授谷慧敏总结道。这和接受采访的业者的观点不谋而合。

“澳门酒店在细节之处充满着趣味、体现着文化，不论功能性还是观赏性都别具匠心。兼具购物、娱乐、美食等多功能的澳门酒店已渐渐成为独特的风景。”有业者说。

2021年9月印发的《横琴粤澳深度合作区建设总体方案》提出，支持澳门世界旅游休闲中心建设。如今，澳门正在重塑产业结构，增强抗风险能力。“澳门酒店业发展的一个重要转变是国家对澳门经济适度多元发展的有力推动。”澳门旅游学院院长黄竹君提到，澳门酒店一直在积极参与政府主导的文创、体育与旅游等领

域的融合发展，进一步丰富澳门非博彩元素。

在多位酒店研究者眼中，澳门在向世界旅游休闲中心转变的过程中，酒店业的助推力不容小觑。

“其实，澳门酒店业的改变也是主动、顺应时代的，每一次澳门酒店的进阶都与当下游客旅游习惯的升级有着密不可分的联系。当下，澳门酒店业正在去博彩化、大体量化，从某种角度来看，也是在主动对接游客的需求。”澳门旅游业界会议理事长黄辉说。

一位澳门酒店业者告诉记者，澳门酒店的客群结构一直在变化。最早，出于对博彩的好奇，大批团队游客蜂拥而至；10年前，由于汇率优、出行便捷，澳门酒店成为购物和亲子客群的主要目的地。这两年，澳门迎来了更多单身客群。进入了新阶段的澳门酒店，不再强调金碧辉煌的“壕”，文化艺术性成了澳门酒店的另一个主题。

业界：产品服务可借鉴

随着澳门酒店业不断崛起，有业者开始思考，澳门酒店业主动求变的经验是否可以成为内地度假酒店综合体所用？通过打造酒店集群成为休闲度假的中心目的地，内地酒店又可以从中学到什么？

集群化发展是澳门酒店发展的一大亮点。“经过近些年的发展，澳门酒店之间虽有竞争，但酒店间更会相互配合、相互联动、相互扶持。”澳门特别行政区政府旅游局局长文绮华介绍，澳门大部分酒店都集中在澳门半岛核心商业区和氹仔岛的金光大道等区域，各具特色，形成了强大吸引力，因紧密相连也为客人提供多种游玩便利，形成一种集众人之力培育更大的市场之势。

尽管澳门酒店综合体“扎堆”，竞争激烈，但总体收益都不错，除了集群效应外，也离不开酒店的融合创新。在谷慧敏看来，“住宿+生活”新业态契合内地游客度假的需求，酒店的新

产品以及与周边社区的互动形成了澳门休闲度假目的地的独特之处。值得一提的是，澳门毗邻大湾区，拥有亚洲最具活力和成长性的旅游休闲市场和高频消费者，市场韧性强大。

“对于内地游客来说，‘近而全’是澳门酒店最大的魅力。内地游客到澳门有便捷的高铁和航空网络，两三天短假期就可以体验到高配的国际化酒店服务。”日出·东山海海岸度假区总经理唐伟良分析。

如今，澳门酒店除了为客人提供多元化的娱乐和休闲选择外，还抓住了本地文化特色。张祖群发现，许多酒店在建筑、装修和艺术上都融入了澳门的历史文化元素，雅致复古、中西合璧，有着深厚的城市印记。“一店一品、个性突出，这样才能更具吸引力。”

虽然澳门酒店的发展有其不可复制性，但依然有内地酒店可借鉴的经验。

“‘酒店+’是酒店保持持久生命力

的关键。”浙江上东文旅有限公司总经理徐恒勇提出，澳门酒店对各类艺术、文化、娱乐元素的充分运用值得内地酒店同行学习，酒店经营不能只聚焦“客房+餐饮”，而应花更多时间去经营时间、空间、场景、主题、情境，构建立体的运营结构。为客人提供增值服务和独特记忆点是酒店获客的关键，为此，酒店在文化体验、购物、休闲娱乐、活动等方面要多花心思巧设计。“酒店也不必局限于内部空间，可以开发周边的延伸产品，连接社区和乡村，让酒店在城市发展中承担更为重要的角色。”

采访中，一位业者提醒，地理环境是建立综合度假酒店的重要因素，这也是内地酒店值得学习的。建设度假酒店，需要有良好的资源禀赋、充足的客源市场和便利的区位条件，做到配套设施丰富、功能配备齐全。

澳门酒店不断优化升级也是引客的关键，这值得借鉴。黄竹君建议，要

了解市场、精准定位，知道游客对什么更感兴趣。酒店也可以引领潮流和时尚，无论是秀场、演唱会还是地标建筑，酒店要为客人提供独特和多元的产品和体验，不断创新，与国际接轨。“总之，要以质取胜，实行专业管理，时刻保持新鲜感。”

澳门的酒店装潢豪华的同时，在节能和绿色低碳发展方面采取了多项措施，这也是内地酒店需要借鉴的。“澳门许多酒店开始加强环保和低碳投入，酒店设施多采用绿色能源、环保材料，比如永利皇宫就运用了太阳能和光伏电池板。只有坚持绿色环保，才能真正实现可持续发展。”张祖群说。

有业者坦言，对澳门的酒店来说，转型与改变意味着破茧重生的新开始。同理，内地酒店也要顺应客人需求，走多元化道路，加快转型升级、创新营销方式，这是酒店业创新发展不变的“黄金法则”。

观点

澳门文旅综合体的酒店运营秘籍

□ 袁学娅

酒店类别多样，有商务酒店、会议酒店、度假酒店、景区酒店、文化旅游综合体酒店等。判断一家酒店经营是否成功，可衡量因素很多，如酒店品牌的影响力、管理团队的运营力以及满足目标客户的服务创新能力等。其中，不同类型酒店的外部生态环境是决定其经营成功的关键要素。相比之下，文旅综合体的酒店经营模式更值得探讨。

文旅综合体的概念源自城市综合体，所不同的是，文旅综合体是以文化为核心，依托旅游资源，综合商业、展览、会议等相关业态功能的集约化、复合型、互相作用的群体。在文旅综合体中，酒店是具备住宿功能的配套业态。

澳门文旅综合体相对集中。自1999年12月回归祖国以来，澳门不断引进国际知名综合体投资运营商。其中，较为著名的有金沙集团、永利集团、美高梅集团、皇冠集团、银河集团。在20年时间里，这些集团在澳门开发的都是大型综合体项目，包括展览、博彩、商业、娱乐等。综合体内部的酒店数量均为4家左右，这些酒店既有投资方自行经营管理的，也有委托国际品牌酒店集团经营管理的，其运营都比较成功。澳门文化旅游综合体的成功经验内地文旅综合体能否借鉴？笔者认为，成功经验包括以下几方面：

首先，这些大型综合体的开发商体投资的都是纯文化旅游业态，从投资、设计到经营是一个主体，综合体虽有外包经营项目，但必须由投资方统一管理。

其次，综合体的组织架构、管理模式设计科学超前，筹建规划之初就考虑到长期管理和运营成本。像金沙集团，在规划五大主业的同时，就提出了对主业所有配套服务“集中投资、分享服务”的思路。笔者曾负责了其中20个项目的设计和运营模式的确立，这些项目包括为游客提供水陆空交通服务、设备设施运营管理中心、人力资源服务中心、集团采购中心、中心厨房原料加工中心等。这些配套服务项目，无论是自行运营，还是请专业第三方运营，全部由投资方的专门部门统一管理。

综上所述，文旅综合体的开发，不是房地产的借题发挥；文旅综合体从设计规划到后期的管理运营，由专业团队主理担当；文旅综合体最能体现共享经济红利，但其经营模式必须是集约化、复合型、互相作用的。

实践中来

客房服务如何做“减法”

□ 陈文生

近期，笔者再次入住某酒店发现，该酒店在客房服务方面不少变化，或做“加法”，或做“减法”，而且都有挺好的“说法”。

没了床尾布条与靠枕：在这家酒店，床尾的布条不见了，取而代之的是绣在被套尾部的一条不很宽的蓝色花纹。蓝色是该酒店CI(企业形象识别系统)的基本色。床尾也没了靠枕。

该酒店客房部邱经理介绍：“起初上布条是为了美观，但是，布条的花色与环境是否协调、客人感觉美不美，是否有实际作用都很难说。搞刺绣是一种折中做法，既省去了布条带来的麻烦，又不至于床尾太空。靠枕也是同样的问题，客人使用率不高还得一客一换。去掉布条和靠枕，可以节省很多费用和铺床的时间。此外，由于被套有刺绣这一标志，送到洗衣厂去洗涤时，也不会与别家酒店的被套相混淆。不过，刺绣蓝条纹的被套洗过多次后，颜色会变淡，所以，我们要求标准间的两张床使用同一批次的被套。”

“开夜床”却与床无关：“开夜床”是二次整理加上闭合窗帘、摆放拖鞋和折叠被角，以及在被角或床面摆放一些致意品等。该酒店“开夜床”却不动床，既不翻折被角，床面也不摆放致意品。邱经理说：“我们把晚间致意品移到了床头柜里。而且，以前规定VIP床上必须摆放布巾折成的动物花卉，现在也取消了，其目的既保证了床面干净整洁，也省去了客人

了重复的人力成本，又节省了寻找各项配套服务的交互成本和时间。如委托管理的国际品牌进入，人力资源的招募投资方可以提供渠道，工程部只需要配备日常维修工种，酒店除了配备内部安保人员，有大型活动可以请求安保服务中心提供支持，餐饮原材料等都可以在投资方的中央厨房下单得到，各酒店的布件洗涤，通过芯片识别，都集中在投资方设立的洗涤中心完成等。

就酒店客源问题，综合体的目的多业态经营起到了有效的客源引流作用。策划的会议、展览、演唱会、音乐节活动，加上几百家免税商店以及综合体统一的宣传介绍，足以把各家酒店客房填满。

那么，内地的文旅综合体能否借鉴？笔者以为，有难度。

其一，内地部分开发商建设文旅综合体的目的是行地产开发售卖之实。在一些地区，由政府出地、商业地产公司主导开发的文化旅游小镇、文化旅游综合体，在规划蓝图和招商引资阶段，多有酒店、餐饮、书店等配套设施。但是，对于综合体项目的长期经营，开发商并没有明确的规划，项目建成，出售、出租不生产的目的是实现后，对于综合体的生存和经营并不关心，任其自由发展。

其二，这类文旅综合体经营管理的组织结构，在顶层设计时就没有考虑集约化、复合型，等到项目建成，商业地产出售、出租完成之后，其他配套经营实体已经成为一个个单独的经营实体，似乎和文旅综合体不存在共享和交叉关系了，都在进行碎片化的运营。大体量、高投入的酒店在这样的生态环境下生存显得困难重重。

作为内地文化旅游综合体开发运营成功案例，乌镇项目的成功在于，该文旅综合体开发的目的并不是房地产开发，而是旅游目的地的持续经营。为了接待各地游客，乌镇景区内同样配套了很多酒店和民宿，他们都是靠乌镇旅游目的地的持续引流。近年来，乌镇景区引进了“木心美术馆”，举办了每年一次的乌镇戏剧节等活动，不断地引进和增加能够延长消费者在目的地逗留时间的产品及内容，吸引了越来越多的消费者。

作为内地文化旅游综合体的开发，不是房地产的借题发挥；文旅综合体从设计规划到后期的管理运营，由专业团队主理担当；文旅综合体最能体现共享经济红利，但其经营模式必须是集约化、复合型、互相作用的。

睡前要自行整理床面的麻烦。”

大床少了两只枕头：酒店大床房的标配一般是4只。而这家酒店的双人床却只摆放了两只枕头。不只是枕头，酒店客房壁橱的柜门也做了减法，拉门去掉了，客人找东西一目了然。而在壁橱上方的隔层里摆放着两只枕头，旁边还有一条毛毯。

“考虑到住大床房的多为一位客人，而且多数客人一般只用两只枕头，另两只要么推到床边，要么扔到座椅上，所以我们拿走了两只枕头。而移走两只也并未引起客人投诉，因为想使用另两只枕头的，客人马上就能找到。”邱经理说。

点评

案例中，酒店在床上做了几项“减法”，效果不错，值得称道。不过，笔者想说，不论做“加法”，还是做“减法”，都要有合理、科学的解释。更重要的是，对于客人而言，“加法”不显多余，“减法”不觉得被克扣，体验的感受只好不差，而且越来越好，那才是成功的。

本报常年法律顾问：
北京市岳成律师事务所
网址：www.yuecheng.com
电话：010-84417799
微信：beijingyuecheng
地址：北京市东三环北路西2号天元港中心A座7层