

## 度假旅游开发中酒店集群的发展模式及解析



著名的城市学家芒福德在《城市发展史》著作中阐述了一个观点:城市永远是先有磁极后有容器。这一观点同样适用于旅游。

■ 刘琼 华高莱斯国际地产顾问(北京)有限公司

著名的城市学家芒福德在《城市发展史》著作中阐述了一个观点:城市永远是先有磁极后有容器。这一观点同样适用于旅游。作为旅游容器的各类酒店经过极致的打造,就可以成为旅游的磁极。在旅游开发中,单体酒店已经成为常见的配套设施,一般都经过特别的打造,并且有明确的市场定位。那么由多家酒店聚集而形成的酒店集群,在旅游开发中又有什么优势呢?

酒店集群内酒店的发展优势  
大于单体游离酒店

相对于单体酒店而言,集群内的酒店竞争具有两大特点:首先,面对强大的外部竞争压力,集群内酒店容易形成新的竞争局面。为了增强集群的整体竞争能力,集群内的酒店会削弱彼此之间的摩擦,更倾向于合作。在合作过程中,集群内酒店还要通过打造各种差异化,来提升自身的竞争力。酒店个体具备了竞争力,那么整个酒店集群的竞争力也就形成了。由此可以看出,差异化就是酒店集群发展的核心竞争力。其次,面对来自集群内部竞争的压力,集群内酒店获得了单体游离酒店难以获得的追赶效应。由于酒店集群地理位置相对集中,集群内酒店对竞争的压力感受更为直接,这种压力为酒店服务质量的提升、个性化服务的实现、技术创新、有利于酒店发展的服务与项目更新创造了条件,而这些持续不断的创新就是提升竞争力的必要条件。此外,集群内酒店之间还可以进行信息和设施的资源共享,具备联动发展优势。从这几点可以看出酒店集群内酒店的发展优势大于单体游离酒店。正因为如此,开发商往往利用这种优势来打造酒店集群,做一些目的性项目开发,也有些酒店在这种优势的吸引下,自发地扎堆聚集在一起形成了酒店集群。

## 酒店集群在世界各地旅游开发中形成的三种模式

近年来在国内外的旅游开发中,酒店集群化的现象不但越来越明显,而且大致形成了三种比较成功的模式:第一种,风景旅游度假目的地中的酒店集群模式,即在旅游市场的需求下,在风景旅游度假目的地中自发的、陆续形成的酒店集群。特点是酒店和度假旅游目的地之间相互促进、相互影响,从而实现了共同发展的效应。第二种,与地产开发相结合的酒店集群模式,特点是旅游带动地产开发的方式,强调酒店集群和房地产开发相互支持、整体发展的效应。第三种,与商业娱乐相结合的酒店集群模式,是一种以产业聚集的方式形成的酒店集群,特点是通过娱乐配套设施来进行酒店之间的联动,从而实现

酒店从旅游容器变成旅游磁极的效应。

下面我们就这三种酒店集群的模式,结合相应的案例分析,探究酒店集群是如何通过打造差异化来实现成功发展的。

## 模式一:风景旅游度假目的地中的酒店集群

风景旅游度假地往往远离城市,依托海滨、湿地或是山地等优质自然资源,更容易吸引到一线品牌酒店陆续进驻发展。由于酒店的品牌效应,度假目的地的品质会获得很大的提升,而风景旅游度假目的地又会给酒店集群带来更多的客源。因此,这种模式下的酒店集群与度假区是一种相生相伴、相互依存的关系。这类酒店集群形成的方式有两种:一种是在市场的需求下自发的、陆续形成的酒店集群;另一种是含有政府的政策、法规等因素开发形成的,但并非由政府主导开发。这两种形成方式的共同点是自发的、陆续进驻以及持续一定的时间才会形成。

既然酒店集群发展的核心是差异化,而差异化又是酒店集群提升竞争力的重要途径,那么在打造酒店集群的时候,必须去主动营造这种差异化。最常见的手法是通过打造集群内酒店规模、品牌和酒店主题文化的差异化,来提升酒店集群的竞争力。

巴厘岛努沙杜瓦在十几年前还只有白色沙滩的海滩和美丽的椰子树,直到印尼政府发展旅游的计划开始后,周边才开始配建高尔夫球场,并且相继入驻一系列国际五星级酒店:希尔顿集团、喜达屋集团、肉桂集团等开发的高端酒店。除了这些品牌酒店外,努沙杜瓦还入驻了安曼集团开发的小型精品酒店,以及适合大众消费的诺福特酒店。整个度假区的酒店规模、品牌呈现出多层次性,集群内酒店在一个相对较高的水平线上满足了各类消费群体。因为很多高端客户都是由中低端客户转变而来,旺季中的中端客户,有可能就是淡季中的高端客户。

在打造集群内酒店主题文化的差异化方面,努沙杜瓦的酒店集群没有配套的商业设施,而是通过发掘自己的特色和主题文化,想尽办法将客人留在酒店消费。比如通过酒店餐厅的特色打造使餐厅具备设计感和景观性,肉桂、瑞吉等酒店甚至邀请国际大师来进行餐厅的设计。希尔顿的港丽酒店打造了蓝色海边的白色 Infinity 教堂和 Kura Kura 俱乐部。就因为这个白色教堂,近年来巴厘岛举行婚礼已经蔚为一种风潮。而 Kura Kura 俱乐部是三岁到十二岁的小朋友玩耍的地方,有多种课程供小朋友参与及学习,包含寻宝游戏、制作饼干、脸部彩绘等课程,还可以让小朋友通过制作风筝、穿着传统巴厘岛风格衣服、学习当地舞蹈等方式体验传统的巴厘岛文化。

一个典型的反面案例是中国三亚亚龙湾酒店集群。

虽然亚龙湾也拥有和努沙杜瓦相同的环

境资源禀赋:高端度假酒店聚集、离市区较远、没有原住民、区域相对独立、拥有连续的海滩和配套的高尔夫球场等设施,但是亚龙湾的酒店集群只是单一的高端品牌酒店的聚集,由此而带来的弊端是:旺季时人满为患,而淡季时,酒店客流则直线下降。

旺季时,亚龙湾酒店集群之所以表现出一片繁荣的景象,归功于它的定位高端并且资源条件得天独厚。但是由于对度假区缺乏整体的控制,沿海岸线五星级品牌高度重合。一线海景酒店缺少各自的主题文化,几乎所有酒店没有把当地的文化带进来。在以非博彩性质的美高梅度假酒店(在全世界以娱乐而著名)入驻之前,所有酒店没有任何的表演、互动节目,住客自然也就不能参与其中,餐厅缺乏特色而且价格昂贵,所以很难吸引住客留在酒店里消费。在服务水平、房间特点、酒店布局上也呈现出明显的同质化,客人有种高度重复的感觉。每当有新酒店开业时,老酒店的客源就会受到影响,酒店之间导致了单纯的硬件比拼。酒店集群之间的竞争力大于对外的合力,主要依靠景区本身的吸引力才能保证生存。

由以上案例可以看出,此模式下的酒店集群,如果在资源环境类似度很高的风景度假区发展的话,可以利用当地文化的优势,通过打造集群内酒店品牌、规模、酒店主题文化的差异化来提升酒店集群的竞争力。相应的,酒店集群在成功发展的同时,度假区的品质、声誉也会获得相应的提升,甚至会被打造成世界闻名的旅游度假地。

## 模式二:与地产开发相结合的酒店集群

此模式下的酒店集群为自发式的形成模式,而与地产开发相结合的酒店集群则明显带有人为的开发目的性:以发展旅游为目的,让旅游成为项目的触媒和催化剂来带动后续的地产开发。在这种模式中,酒店集群不仅要打造各种差异化来提升竞争力,同时要注重打造周边配套,在这里配套已经不再是附属地位,而是重点打造对象,要与酒店形成互动的关系,并在区域品质提升后再进行地产开发。而地产开发在兴起以后也会同步支持酒店的集群化。

深圳东部华侨城分两期开发完成。一期是在 2007 年完成并进行试运行,分为茶溪谷、云海谷两大主题区,其中包含酒店集群的所在地——茵特拉根主题小镇。项目规划中酒店集群是优先开发的,不仅具备了规模和品牌上的差异化,也具备了酒店主题文化上的差异化:既有高端的瑞士风格为主题的茵特拉根酒店、体验大乘境界的大华兴寺菩提宾馆,也有以水为元素的瀑布精品酒店,还有为低端人群设计的房车酒店、火车酒店、城堡酒店等,而火车酒店就因其鲜明的主题,吸引了大量的从来没有坐过卧铺的香港人前来体验。在开发酒店集群的同时,周围的配套设施也是打造的重点。小镇着力打造了主题街

区、SPA 中心、剧场等多种形式的配套来支持酒店集群的发展。比如茵特拉根酒店与景区连接紧密,使得茵特拉根步行街白天成为景区的配套,晚上则成为酒店的活动区域,配合温泉、表演秀等晚间节目,同时辐射附近的房车酒店和火车旅馆,使得主题区域度假功能更加完善。项目前期的酒店集群特色鲜明,具有很强的吸引力,吸引了大量游客前来旅游观光和居住体验,使区域品质得到了极大的提升。区域品质提升以后,再进行房地产开发就达到了水到渠成的效果。而且配套设施在运营上强调开放共享,业主可以一卡消费,二者之间有着良性互动。一期开发完成后,二期的主题区域大峡谷也在 2008 年完美呈现,到 2010 年时,深圳东部华侨城每年的接待量已经达到 350 万人次,创造了巨大的经济效益。

从东部华侨城项目中可以看出,与地产开发结合的酒店集群如果想要得到成功的发展,既要通过各种差异化形成集群的竞争力,也要在规划上形成合理的空间布局。酒店及配套设施在同一个区域规划开发,既保证了酒店集群集聚的效应、吸引了大量的游人,也提升了区域的品质和认知度,体现了酒店和旅游在空间上的紧密结合。住宅选择在酒店集群之外的周边区域开发,不但保证了居民和旅游者之间互不干扰的作用,还保证了居民与景区之间的互动方式,体现了住宅和景区在空间上的紧密结合。所以合理的规划布局会实现项目空间布局价值的最大化,使项目得到成功的发展。

相对于深圳东部华侨城酒店集群的成功,海南清水湾项目中酒店集群的开发则是一个失败的案例。

从规划上看,清水湾项目中的多家顶级酒店似乎复制了一个亚龙湾。所以暴露出的问题也是相同的:酒店规模、品牌、资源同质化。比亚龙湾更严重的是,由于是地产开发项目,集群内以酒店配套的名义打造了很多别墅,将酒店分隔开,酒店的距离相对较远,不能形成较好的集群效应。一旦失去了集群效应,项目中的酒店集群不仅要面临内部的竞争,还要面临整个三亚的 100 多家酒店的竞争。这些问题导致了酒店集群对游客吸引力不足,并且无法让游客停留于此度假消费。区域热度上不去,地产销售自然也举步维艰。从清水湾现象可以看出,清水湾项目在规划上违背了滨海城市中“层系城市”的规划理念,没有体现出城市空间布局价值最大化。层系城市合理的空间布局方式是:大海——>旅游度假休闲带——>本地居住带——>内陆城市中心。

在层系城市的规划理念中,将价值最高的滨海区域(旅游度假休闲带)作为公建密集区,既能兑现最大的土地价值,又能使公建物业对整个度假区甚至整个城市形象起到最佳展示效果。通过层系化的空间分布,还能保证度假者和本地居民之间互不干扰。而清水湾项目没有把滨海区域让给酒店及配套设施等公建物业,而是打散给了酒店、别墅、住宅等项目。这样规划的结果就导致了:酒店之间无法形成集中区、无法形成度假区甚至整个城市形象的最佳展示效果,吸引不了游人来这里度假消费。而海景对本地居民而言已经不是很稀缺资源,再加上对度假者造成的交通干扰,旅游旺季时的高物价等不利因素的排斥,致使本地居民没有去购买此区域中住宅项目的意愿。

通过以上两案例的分析可以看出,此模式下酒店集群的开发,不但要对酒店集群的作用有着合理的认识,还要通过合理的规划布局来实现项目空间布局价值的最大化。即酒店、配套设施、住宅等物业在开发过程中,要有合理的规划布局来实现空间上的结合关系,不能混为一体来开发。认识到这一点,就会像深圳东部华侨城酒店集群的成功一样,成为此模式下酒店集群开发的借鉴方向。反之,就会使开发陷入困境,造成开发区域一片

死城的结局。

## 模式三:与商业娱乐相结合的酒店集群

与商业娱乐相结合的酒店集群,不但内部有完善的娱乐设施,周边配套也是相对完善的,是一种以产业聚集的方式形成的高端酒店集群。这样的酒店集群更能突出酒店的综合优势,形成一个城中之城或者一个城市综合体。最典型的例子莫过于迪拜卓美亚酒店集群。

在迪拜,卓美亚酒店集群位于海岸沿线,其旗下的酒店虽然在规模和品牌上都属于五星级,却在形象设计和主题的打造上有明确的定位:集中式的酒店,有奢华的七星帆船酒店、现代简约的海滩主题单体度假酒店、古城堡主题酒店;群落式的酒店,有别墅式酒店、运河主题度假酒店。这些酒店由于其形象设计和主题文化的差异化,已经从旅游的容器变成旅游的磁极,其本身就是旅游的目的地,吸引了大量游客前来旅游度假。

卓美亚酒店集群在具备差异化竞争力的同时,还通过打造酒店与配套设施或业态之间的相互联动,来加强酒店集群的竞争力,增加游客的消费粘性。

集中的主题酒店尽管主题不同,但通过提供配套娱乐设施形成相互联动。七星帆船酒店,无论从它的建筑设计上,还是它内部奢华的装修上,至今仍让世人瞩目,吸引各地游客为它慕名而来,是主题酒店的标杆。与帆船酒店一水相隔的是沙滩主题酒店,以沙滩和游艇为特色,从帆船酒店可免费进入沙滩酒店游乐消费。帆船酒店的客人还可以搭乘免费马车或步行,免费畅游疯狂维迪水上乐园。水上乐园又与本土民居形象的别墅式酒店相结合,成为游客体验当地风情民俗的一大景点。在这些娱乐设施的联动下,主题酒店集群给予了游客丰富的游玩体验,达到长时间留住游客的目的。

运河主题区则是以运河作为联动的方式,把古城堡主题酒店和运河主题村落度假别墅酒店连接在一起。从古城堡酒店乘船沿着运河水路或步行通过水上的小桥,就可以到达让游客心动的运河主题村落度假酒店。该酒店是由两座宏伟的精品酒店(两个精品酒店是通过商业街串连在一起)、夏日庭院式别墅酒店、传统集市、水疗中心、会议和宴会中心、休闲设施,以及 Quay 健身中心、SPA 等豪华设施组成。这些不同的设施或业态,被蜿蜒密布的水路连接于整个度假酒店区,让游人仿佛置身在水城威尼斯。酒店共有好几十家不同风格的餐厅、酒吧,分布在星罗密布的河道边和大海边上,海边的餐厅和酒吧在落日时分可将波斯湾的美景尽收眼底。

采用购物、娱乐、文化、运河、餐饮等丰富的配套设施使酒店之间相互联动的思路,能够行之有效地将客人留在酒店区域游乐、消费,延长了游客在酒店的居住时间,甚至产生了住酒店就是景区的心理效应。这种让客人参与、体验、停留的经营理念,往往会使游客离开酒店回到家后还觉得意犹未尽,从而产生再次前往的愿望。

卓美亚酒店集群打响了迪拜城市的名气,使迪拜从沙漠中的能源国家借势发展成为世界的度假胜地,更为迪拜创造了巨大的经济价值。

## 四、结语

从酒店集群的三种成功模式可以看出,不管何种模式,都应形成一定的差异化,这种差异化一般是通过与在地文化相结合来打造,进而形成酒店合作基础上的竞争力。总之,在适合的发展条件和合理的打造手法下,酒店集群能够比单体酒店有着更强的吸引力和更好的体验性,对区域价值有着更大的贡献。

(摘自《技术要点》45 期《高端旅游》)

## 应对产能过剩新挑战 打造企业管理升级版

■ 牛克洪 兖矿集团战略研究院院长

(上接 01 版)

再次,推行精益化管理是煤炭企业由经验管理向科学管理转变的正确途径。长期以来,我国煤炭企业粗放式经营,管理方式落后,浪费严重。精益化管理是一种符合煤炭企业实际,改变落后粗放管理方式行之有效的新型科学管理理念和方法,也是提升煤炭企业经营管理水平,建设现代化煤炭企业的有效途径。

## (二)推行企业精益化管理的总思路

总体思路是消除浪费、创造价值,提高客户满意度和企业效益。精益管理实质就是以最优的品质、最低的成本实现客户满意度和企业效益的最大化。在提高客户满意度和企业效益的宗旨下,企业要结合企业现有文化和外部环境,确立精益管理的推行理念、价值观。通过深入开展企业精益化管理,精益求精,精打细算,着力实现在每一个层级、每一个环节、每一道工序、每一个流程、每一个岗位、每一项业务中,都要充分合理性的实现少投入、少消耗,多产出、多创效。

## (三)推行企业精益化管理的目标

精益管理是精益生产理论的扩展,是精益思想在企业各层面的深入应用;精益管理是以精益思想为指导,以持续追求浪费最小、价值最大的生产方式和工作方式为目标的管理模式。通过推广精益化管理,要实现以下五项目标任务:

一是消除浪费,提升效率,提高效率。在精益管理思想指引下,通过管理浪费点的识别、消除,管理目标的层层分解和传递,管理流程的不断优化完善,使员工责任更加明确、工作规范更加具体,引导员工能够有效承担起各自责任,工作效率明显提升。

二是现场规范、整洁、有序、高效。通过实施整理、整顿、清扫、清洁和素养 5S 管理,实现企业现场整洁、规范、有序,促进现场规范化、目视化和节约改进,促进员工素养提升,为企业其他管理改进打好基础。

三是管理思维转变,工作方法改进。通过持续的精益化管理循环,管理者可以及时发现管理中存在的各种窝工浪费问题,及时改进管理方法,消除管理漏洞,提高管理绩效。

四是员工素质提高,促进共同发展。通过员工的广泛参与精益化管理实践,培育员工“消灭浪费、精益做事、全员改善”的管理理念,使员工在推行精益化管理的同时,感受到

参与企业管理中的氛围,进而促进员工树立精益思想、质量意识,提高员工发现问题、解决问题的能力,进而整体提升员工综合素质,激发基层员工管理活力。

五是持续改进与完善。精益管理是一项持续、不断改进的系统工程。推进精益化管理,就是要将彻底消除一切浪费的思想贯彻到企业整个管理工作中,正视企业生产经营活动中存在的各种浪费现象,以最优为目标,注重系统整合,全方位、持续的推进精益管理。

(四)推行企业精益化管理的着力点  
企业供、产、销各环节运行,人、机、财、物、料等要素资源消耗,究竟该从哪个地方找准推行精益化管理的切入点呢?我们认为,作为刚开始谋划推行精益化管理的煤炭企业,应以管理的视角,着力从功能、流程和操作三个方位上确定推行精益化管理的切入点。

1、从功能方位上找准精益化管理的着力点。企业领导班子主要功能:负责精益化管理的顶层设计,即提出精益化管理的思路、原则、目标、工作要求和政策机制保障。职能部门主要功能:负责本业务范围内精益化管理的目标、内容、流程及制度保障。基层区队主要功能:负责本区队生产流程中精益化管理

目标分解、实施、考核等工作。

2、从工作(业务)流程方位上找准精益化管理的着力点。人员流:合理定编、定岗、定额、定员,按照人员岗位配备数量足、素质适宜的要求,实现人尽其才、工作满负荷、高效率。物流流:创新物资采、供、用、管运行机制,按照比价采购、及时响应的要求,实现物尽其用、厉行节约、杜绝浪费。资金流:优化资金结构,合理资金使用,按照资金周转一快、二活、三节约的要求,实现资金运行流畅、链条安全、使用高效。

3、从岗位操作方位上找准精益化管理的着力点。领导岗位行为:每个领导人员在做计划、办会、安排工作、协调管理、公务消费中都要体现精益管理思想,做到亲力亲为,为职工做出表率。业务岗位行为:每个业务人员在工作中都要充分贯彻精益管理思想,高效履行职能,创新工作,做到勤俭节约、优质服务。生产岗位操作:每个生产人员在作业中都要践行精益求精的要求,做到遵章作业,节约办事,注重效率,确保安全高效生产。

## (五)推行企业精益化管理的保障措施

1、理念引领是关键。思想是行动的先导,推行精益化管理必须首先树立精益化管理的思想。要充分认识当前形势下推行精益化管理

的紧迫性和必要性,把精益管理作为增强企业核心竞争力的重要措施。

2、加强领导是保障。各级领导要把推行精益化管理列入工作的重要议程,统筹安排、制定规划、明确方向目标和推进步骤、分工负责、抓好落实。

3、提升素质是基础。精益化管理的落脚点、执行者是员工。因此队伍素质建设是管理提升的最重要、最基础的工作。在具体实施过程中,应注重加强职工业务知识、操作技能、精益管理思想的培训工作。引导职工学习丰富精益化管理的知识和技能。

4、目标落实是重点。实施精益化管理必须有目标做支撑。一要建立科学的目标体系,并分层次、分专业、分岗位地分解量化,落实到人;二要建立目标激励机制,激发职工去创造性地实施精益管理;三是建立目标考核机制,工效挂钩,奖罚兑现。

5、持续改进是核心。在企业推进精益管理进程中,会在消除浪费盲点、提升管理绩效的同时,不断出现新的问题。这就需要要在实践中深入分析各流程、各环节中存在的低耗低效问题及薄弱环节,制订整改方案,确定阶段性目标,有序持续改进、提高精益化管理水平。