

度假村运营要点分析

Analysis of Key Points in Resort Operation

牛盛超 | Shengchao niu

(华东建筑设计研究院有限公司, 上海 200126)

(East China Architectural Design & Research Institute Co., Ltd., shanghai, 200126)

DOI: <https://doi.org/10.71411/rae-2025-v1i2-990>

摘要: 餐饮二次消费是提升餐饮整体收入的重要部分。主要包含两层含义, 一个是依托客人餐饮消费过程中衍生出的二次消费, 如零食、酒水、点心等。另一个则是脱离餐饮消费而独立产生的商品销售, 一般是由餐饮部或食品加工部门根据度假村自身供应链能力和特点, 以及本地食材生产的餐食零售商品。如各种零食、酒水饮料、月饼、面包、熟食制品等。有些度假村尤其是以农庄主题为特点的度假村, 在实际运营中, 由于受限于其采购成本高而自建农场、甚至是饲养禽类。在运营旺季, 可以确保食材新鲜且成本可控, 在运营淡季这些食材又可以通过餐饮部门的深加工, 做出可零售的商品, 增加额外的收入。

关键词: 度假村; 特征; 开发; 运营;

Abstract: Secondary spending on food and beverage is a crucial component in boosting overall dining revenue. It primarily encompasses two aspects: one is secondary consumption derived from guests' dining experiences, such as snacks, alcoholic beverages, and pastries. The other refers to independent merchandise sales detached from dining consumption, typically involving retail food products developed by the food and beverage department or food processing division based on the resort's supply chain capabilities, unique features, and local ingredients. Examples include various snacks, drinks, alcoholic beverages, mooncakes, bread, and prepared foods. Some resorts, particularly those with a farm-themed focus, often face high procurement costs, leading them to establish their own farms or even poultry-raising operations. During peak seasons, this ensures fresh ingredients and controllable costs. During off-peak seasons, these ingredients can be further processed by the food and beverage department into retail products, generating additional revenue.

Key word: Resort; Characteristics; Development; Operation

度假村运营主要包含四个主要的工作模块, 即以酒店综合管理为主要工作的基础服务模块; 以主题资源、主题活动和特色产品运营为主的体验增值模块; 以支持度假村物业正常运行的支持系统模块; 以投入产出管理为核心的收益与风险模块。

1 基础服务模块

1.1 住宿管理:

主要包含入住接待办理、客房服务、客房设施耗品管理、以及动态运营优化四部分内容。

1.1.1 入住接待办理

度假村大堂和前台是客体验的“第一触点”, 其管理和服务质量直接影响客户满意度与复购率。度假村大堂一般分为等候区、办理区和vip区。等候区会有舒适的座椅、免费的茶饮等。办理区除人工办理外, 还可以设置自助办理终端, 通过扫描护照+人脸比对, 打印房卡或推送手机电子钥匙, 例如万豪的Bonvoy APP。由于大多数度假村都有会员制度, 所以vip通道也是必要的服务模式, 有些度假村也会将vip入住区单独设置, 以提升高净值客户的超常规入住体验感。有些度假村运营还会专门针对vip客人的专属管家, 进行接待和入住引导服务。

度假村入住接待办理的核心价值不仅是效率, 更是要通过大堂陈设、服务细节等综合要素, 传递度假村品牌文化和温度。

1.1.2 客房服务

客房服务是度假村提升客户满意度和复购率的核心环节, 需通过精细化场景拆解和个性化响应机制实现差异化体验。

客房服务最基本的工作就是日常的布草及耗品管理, 具体可划分为床品类、卫品类和餐桌类三大类耗品或设施的管理。主要的工作就

是每日按要求、标准和规范进行清洁整理、物品补给和设施维护。一般情况下, 客房部员工每日可清洁13—15间房, 我们可以根据具体的客房数进行员工配置。按不同时段的工作需求, 结合度假村实际运营特点, 大致可以将早、中、晚的员工比例按7:2:1进行配置。

此外客房服务还包含如迷你吧和送餐服务、免费借用物品、加床服务、叫醒服务等, 在实际运营中, 以上客房服务包含了免费或收费的项目。度假村客人比常规商务酒店客人更容易产生客房消费, 所以, 迷你吧也是度假村客房的重要收入来源和体验触点。

1.1.3 动态运营优化

客房是度假村的核心资产, 动态化管理需融合实时数据、弹性策略和AI预测, 实现运营效率与客户体验的双重优化。我们可以通过物联网、客房管理系统软件实时监控和处置客房状态, 如客房可售情况、水电表数据、是否需要清洁、客人行为数据挖掘等, 有些系统还可以通过跟旅游市场数据、ota平台联网, 实现客房动态定价, 增加客房运营收入。

1.2 餐饮运营管理

度假村餐饮不仅是基础服务, 更是提升客户体验、增加营收的核心板块。需从战略定位、供应链、服务流程、体验设计、成本控制、数字化管理等多维度优化。餐饮管理可大致划分为早餐、正餐以及餐饮二消。

1.2.1 早餐

度假村早餐运营管理需要兼顾效率、品质与客户体验。一般会根据目标客户的不同喜好, 再结合本地特色提供早餐服务。餐食一般包含热食区(现煮档口)、冷餐区(沙拉/酸奶)、饮品区(咖啡机与鲜榨果汁)三个分区, 各餐区之间距离不宜超过15米。

从服务端看, 一般早7:00—9:00是客

(华东建筑设计研究院有限公司, 上海 200126)

(East China Architectural Design & Research Institute Co., Ltd., shanghai, 200126)

人用餐高峰时段，需安排充分的服务员如流动补菜员，确保实时响应客人需求。根据运营经验，一般每 50 间客房，需至少标配 1 名厨师 +2 名服务员，且高峰时段需临时增援 1 人。

从客体验端看，早餐除一些标准化的中、西早餐外，还需结合当地食材和饮食特点，提供在地美食，通过在地美食文化提高客人对度假村早餐的认可度。

早餐厅的面积可按如下公式进行测算：餐厅面积 = 座位数 × 人均面积 + 功能区面积

人均面积一般按 1.5 平米（紧凑型）——3 平米（高端型）来控制。假设一个段度假村客栈群落有 50 间客房，入住率预测按 70% 测算，每间客房按 1.5 人测算，且高峰用餐客人预测为 50%，则需座位数 26.25 个。根据以上数据测算，该早餐厅餐区面积需约控制在 39——78 平米（不含厨房功能区）。

对于拥有百间以上的中大型度假村，早餐厅的服务半径和客房容量需综合考虑空间布局、动线效率、用餐体验和运营成本等因素。服务半径一般不宜大于 150 米，也就是步行约 2-3 分钟左右，超过需增设卫星餐吧或提供接驳车，否则客户体验下降。

1.2.2 综合餐饮

度假村或酒店餐饮一般包含中餐和西餐两大部分。再向下细分大致有全日制餐厅、宴会厅、主题和特色餐厅、咖啡厅、酒吧等，餐饮内容这主要取决于度假村规模的大小和与度假村主题定位的搭配。

餐饮员工配置需综合考量餐厅数量 / 类型、翻台率、服务模式（自助 / 单点 / 宴会）、运营时间等变量。从经验分析，常规五星级酒店的餐饮体量与房间数成正比，一般每间房可配置 0.8—1.2 个餐位。翻台率是衡量餐厅运营效率的核心指标，反映单位时间内餐桌的重复使用次数。翻台率 = 当日接待总客人数 / 餐厅总餐位数。酒店餐饮常规标准是全日制自助餐厅、宴会厅的翻台率约 2-3 轮 / 天；主题餐厅、酒吧的翻台率约 1.2-2 轮 / 天。

度假村餐饮服务一般会比商务酒店配置更多的服务员工。员工构成主要包含前厅服务团队、后厨团队和管理支持团队。

自助餐区可按每 20 个餐位配置一名服务员；点餐餐厅可按每 10-12 个餐位配置一名服务员。不过，在实际的餐饮运营过程中，一天

中餐饮用工主要有三个高峰，即早餐 7-9 点、午市 12-14 点和晚市 18-21 点形成用工高峰。所以，为解决单班制无法支撑的长时间运营，以及规避超时用工问题，两班制是餐饮行业常见的排班模式，指将员工的日工作时间分为两个班次轮替，以覆盖餐厅超长运营时段（通常 12 小时以上）的人力需求。所以，当度假村餐饮体量越大时，其用工数量不但越大，且两班制也会使整个餐饮部的员工数增加 1.5-2 倍餐位员工比值。以一个 200 餐位的全日餐厅为例：服务员 = 餐位数 ÷ 20 × 翻台率 × 2（两班制）+ 领班 / 经理 = 200 ÷ 20 × 2.5 × 2 + 4 = 50 + 4 = 54 人。后厨人员可按前厅服务团队的 40-50% 左右进行配置，若 200 餐位的后厨人员约需配置 22-27 人。管理支持团队可按所有餐饮员工的 5% 左右进行配置，一般包含行政总厨、餐饮总监、采购仓储、食品安全管理、财务和行政专员等。

度假村比商务酒店更加重视特色餐饮服务。通过场景化、文化主题、互动体验、健康养生等主题或措施，实现度假村餐饮的客户粘性和市场竞争力。度假村餐饮的一个明显特点是常常与休闲活动相结合，如海滩烧烤、户外野餐等形式。

从运营模式分类，可划分为外包经营、自经营及混合模式三类；服务端管理主要围绕供应链管理、成本控制、标准化生产和食品安全等内容展开。销售模式方面主要有全包模式、私人定制、客房送餐等形式。

1.2.3 厨房部门

酒店厨房运营管理需在效率、安全、品质、成本 四维极限中寻求最优解。度假村比传统城市酒店运营难度更大。由于远离城市，生鲜配送成本可能暴涨 200%-400%，所以建议度假村自建生态农场，或与就近农户签订战略采购协议。这样，更加新鲜且本地化的食材反而成为了度假村餐饮的卖点。如马尔代夫索尼娃贾尼岛，与当地渔民签订采购协议，海鲜直捕 4 小时入厨成本降 30%。岛内建设水培菜园，叶菜自给率达到 70%。

度假村一般占地规模大，客房曾组团分散式布局模式较多，宜采用分散式餐饮和厨房的布局模式，如中央厨房、卫星厨房和移动餐车等形式。有些度假村也将厨房做出特色，如火山石烤台，夏威夷莫纳克亚酒店现场烤制 Kalua 猪；冰厨表演，北海道星野度假村 -15°C 冰屋制

作刺身；AR 互动窗，迪拜棕榈岛亚特兰蒂斯通过扫码看菜品故事全息投影。以上都是度假村餐厨模式不同于传统城市酒店运营的创新之处。

1.2.4 餐饮衍生商品

餐饮二次消费是提升餐饮整体收入的重要部分。主要包含两层含义，一个是依托客人餐饮消费过程中衍生出的二次消费，如零食、酒水、点心等。

另一个则是脱离餐饮消费而独立产生的商品销售，一般是由餐饮部或食品加工部门根据度假村自身供应链能力和特点，以及本地食材生产的餐食零售商品。如各种零食、酒水饮料、月饼、面包、熟食制品等。有些度假村尤其是以农庄主题为特点的度假村，在实际运营中，由于受限于其采购成本高而自建农场、甚至是饲养禽类。在运营旺季，可以确保食材新鲜且成本可控，在运营淡季这些食材又可以通过餐饮部门的深加工，做出可零售的商品，增加额外的收入。

1.3 营销管理

度假村的营销管理是一个系统性工程，需结合其产品特性（重体验、长决策周期、季节性明显）、目标客群（休闲度假为主）和市场竞争环境综合考量决策。和城市商务酒店不同，度假村客群更注重体验而非效率，决策周期长，复购率依赖情感连接。所以度假村营销需聚焦客户需求树立工作目标。提几条重要的营销目标如下：1) 针对目标客群如何提升品牌知名度和认知度；2) 利用新媒体营销等各种手段驱动直接预订，降低对 OTA 渠道的依赖，提高利润率；3) 如何构建经营度假村自己会员池以及做好客户终身价值管理；4) 通过场景和服务的主题文化表达，对客户塑造差异化体验和口碑。

度假村营销的本质是“将体验转化为可传播的货币化故事”。需避免单纯卖房间，而是销售一种逃离日常的生活方式，并通过数字化手段持续激活用户生命周期价值。

此外，高端度假村品牌也可以做周边，但与主业相比，我们可以理解其是一种变相的品牌营销行为。安缦与时装零售商、珠宝商或钟表品牌均有过联名合作。安缦曾推出 Aman Essentials，主打香水、皮具和高定时装，并在 Vogue Business 上进行营销。早在 2014 年，在对安缦的竞购中，LVMH 也参与竞标，但 Doronin 和联合投资人 Amanat 的竞价高于

LVMH，最终成功收购安缦。LVMH 这个奢侈品巨头至今仍希望与安缦建立合作。从以上市场上的商业行为看，安缦的品牌营销无疑是成功的。

1.3.1 全流程触点管理

度假村的触点管理确实复杂。相比城市商务酒店，度假村的住客停留时间更长、活动场景更多元，触点数量可能多出 3-5 倍。所以，度假村的全流程触点运营管理需要通过系统化设计，优化及监控客人在度假村内从首次接触（信息搜索）到离店后复购的每一个交互节点（触点），从而创造连贯、个性化且高品质的体验，最终提升满意度、口碑与收益。

我们可以通过“时间轴 + 空间轴”双维度构建框架，形成 5 大阶段 12 大场景触点。

时间轴上覆盖预订到离店的 5 大阶段（预定前、抵达前、抵达与入住、在店期间、离店及离店后）；空间轴上则列出 12 个关键场景和具体触点（1）线上渠道、2）线下渠道、3）预定确认及个性问卷、4）接驳抵达、5）大堂接待办理入住、6）客房体验、7）度假村公区、8）餐饮区、9）主题活动区、10）户外景观或拓展区、11）退房离店、12）售后服务）。

第一阶段：预定前，该阶段营销的核心目标是信息触达、建立信任、促成预订。

关键触点如下：

1) 线上渠道：

a、管网或 app: 视觉吸引力（高清图片、视频）、沉浸式 VR 导览、清晰房型 / 套餐信息、一键预订、用户评价展示。

OTA 平台：优化房源描述、高质量图片、回复及时性、竞争性价格策略。

c、社交媒体：小红书 / 抖音内容营销（网红体验、隐藏玩法）、直播带券、限时促销。

搜索引擎：SEO/SEM 优化（如“亲子度假村”“私密海岛婚礼”等关键词）。

2) 线下 / 合作渠道：旅行社合作（专属套餐）、企业客户协议、会员俱乐部联动。

第二阶段：抵达前，该阶段营销的核心目标是减少焦虑、提升期待感、简化流程。

关键触点如下：

3) 预订确认邮件 / 短信：包含详细交通指南、入住须知、天气提醒，附赠“度假攻略电子手册”。

a、个性化需求调研：提前问卷（纪念日布置、饮食禁忌、活动偏好）。

b、会员 / 忠诚计划激活：推送专属优惠（如

SPA 券）、提前选房。

第三阶段：抵达与入住，该阶段营销的核心目标是高效、温暖、彰显品牌调性。

关键触点如下：

4) 接驳抵达：机场 / 车站举牌迎接、特色接驳工具（游艇 / 复古车）。

5) 大堂接待办理入住：免排队手续（移动 Check-in、欢迎饮品）、管家式服务介绍。

6) 客房体验：姓名欢迎信、定制布置（生日蛋糕 / 儿童帐篷）、智能化设备引导。清洁 / 夜床服务。环保奖励计划（不更换床品送咖啡券）、夜床小礼物（天气预报 + 次日活动建议）。APP / 小程序 / 客房电视。一键预约活动、实时账单查询、周边景点推荐、在线客服（24 小时响应需求）。

第四阶段：在店期间，该阶段营销的核心目标是创造惊喜记忆点、延长停留时间、提高客单价。

关键触点如下：

7) 度假村公区：泳池 / 沙滩 / 大堂吧。设置“惊喜时刻”（免费冰棒 / 防晒喷雾）、服务员主动提供冰毛巾 / 饮品菜单。

8) 餐饮区：餐厅 / 酒吧 / 客房送餐。推出



图 1

图 1 :MOKUMOKU 农场是日本三重县伊贺市的现象级农业主题公园，以“亲子研学 + 农业体验 + 产业链盈利”模式闻名全球文旅行业，年游客量超 150 万人次，年收入达 54 亿日元（约 2.7 亿人民币）。其成功关键在于将一产养猪、二产肉制品加工及三产体验式农旅三者进行了完美的融合发展，将农场转化为“可触摸的农业教科书”与“沉浸式消费场”的完美结合。

主题晚餐（海边烛光宴）、本地食材故事化包装、套餐绑定酒水促销。

9) 主题活动区：水上运动 / 亲子工坊 / SPA/ 导览。分时段活动日历推送 个性化推荐(根据客人兴趣)；"体验护照" 打卡积分换礼。

10) 户外景观或拓展区：

第五阶段：离店及离店后，该阶段营销的核心目标是完美收尾、维护关系、驱动复购。

关键触点如下：

11) 退房离店：

a、便捷离店 快速退房(无押金/房内结账)、

延迟退房权益（会员专属）、行李寄存。

b、告别时刻：伴手礼（本地特产）、手写感谢卡、合拍留念照。

12) 售后服务

a、邮件 / 短信感谢信 + 体验回顾视频；

会员积分到账提醒；

复购激励（周年纪念折扣、淡季邀请函）；

d、UGC 激励：社交媒体晒图活动（带话题送房券）。

1.3.2 会员运营

度假村与传统城市商务酒店不同，由于大多数度假村都不选址在城市人群聚集的繁华地段，也就是与其目标客户存在天然的时空距离。

在没有固定的客户流量作为入住保障情况下，在会员运营方面，度假村就比传统商务酒店更需要做好会员体系构建、运营、复购的管理和维护。

从市场上成熟度假村运营经验看，度假村会员制度必须解决三个矛盾：低频消费与高频互动之间的矛盾，标准化服务与个性化体验之间的矛盾，以及短期激励与长期忠诚之间的矛盾。参考安缦、ClubMed 等案例，成功的会员体系往往采用“权益可感知化”策略，比如将会员专享权益具象为“免费水上飞机接送”而非模糊的“尊贵礼遇”。也就是将会员权益深度嵌入到度假场景中，比如将会员等级与特色体验（如珊瑚礁潜水、雨林探秘）挂钩，比单纯折扣更有吸引力，通过这种消费场景绑定的会员福利来提升客人的复购。例如城市万豪酒店的会员福利设置是免费早餐 + 延迟退房，而马尔代夫娇丽度假村会员的会员福利则是私人珊瑚礁命名权 + 岛屿落日帆船私享，前者对于高频入住的客人更加实惠，而后者可以加深休闲度假体验客人的旅游体验和记忆。

2 体验增值模块

体验增值模块这里主要指度假村除住宿之外，提供给客人的主题性娱乐休闲度假等活动或体验。该模块对应度假村开发中的综合配套产品，具体如水乐园、滑雪、高尔夫、温泉 spa、户外拓展、休闲体育活动等等。一般来讲度假村除住宿体验外，对消费者最大的吸引力应是体验增值模块的产品带来的独特体验，这也是度假村运营需围绕的核心内容。比如滑雪度假村，是因为大多数客人来体验滑雪运动而顺带产生的住宿行为。

脱开产品开发聚焦运营视角，度假村体验增值模块的本质是将其独特禀赋（自然、人文禀赋）转化为高溢价情感记忆，通过人的服务、技术的赋能、场景的体验构建运营管理服务体系和产品竞争壁垒。

2.1 人的服务（管家 vs GO）

很多度假村都会安排专属管家服务，以拈花湾小镇为例，根据管家个人的能力，一般一个管家可以服务覆盖约 30-50 间客房，小规模的客栈配置一位管家，规模较大配置两位管家。管家主要负责对应房间客人的入住引导、游览咨询、表演提醒、活动安排、呼叫服务、文化活动体验等。

度假村 GO，即和善的组织者，也可以简单

理解为度假村配置的专属地接导游。在 Club Med 运营中，客人可以将孩子托管给 GO，专业的 G.O 团队会带领孩子们进行各种活动，如射箭、手工制作、游泳和户外活动等。除了需要午睡的小朋友，家长们可以放心地将孩子交给 G.O，享受与伴侣的悠闲时光。

GO 负责在度假村和旅途中营造欢乐氛围，与客人建立社交联结，并在旅途中担任多种职责，包括专属司机、导游、摄影师和派对担当。与高端度假村相比，GO 与传统管家的本质差异：GO 不是服务执行者而是体验策动者。

2.2 技术的赋能

虽然度假村独特体验及其运营管理不主要依赖于现代科技和设施，但当下，很多高端度假村依然会通过新设备、新技术等现代科技手段应用，赋能度假村运营和管理，意在为消费者创造无感交互、提升度假体验。

客房 AI 房控系统：是通过物联网 + 人工智能技术实现客房环境自动化管理的核心智能模块，其价值不仅在于节能降耗，更在于创造个性化体验并提升运营效率。其技术架构通过感知层、决策层、执行层三层联动实现无感智能。其主要运作逻辑：传感器实时采集数据 → AI 引擎比对历史记录（如客人喜好的 22℃ 睡眠温度）→ 自动调节设备参数 → 同步推送报告至酒店工



图 2

图 2 :G.O (Gentle Organizer) 是 Club Med 度假村中负责活动策划与宾客服务的核心团队。G.O 在度假村和旅途中营造欢乐氛围，与客人建立社交联结，并在旅途中担任多种职责，包括专属司机、导游、摄影师和派对担当。

如果你把旅游度假当作是打游戏的话，那 G.O 一定是真人游戏里的 NPC。

程部大屏。例如三亚艾迪逊酒店的客房，系统可以识别 VIP 客人入住，然后自动执行“记忆场景”，实现个性化环境预设以提升入住体验和情感联结。在度假村管理时，AI 系统同样可以起到很好的赋能作用。杭州西溪悦榕庄酒店通过 AI 可以实现动态节能策略，如无人房间空调切换至节能模式、根据室外光照自动调节窗帘角度等技术手段，以达到降本增效的管理效益。此技术措施可以为酒店年度电费降低 18%，同时也减少了碳排放指标。

提供 AI 房控系统的供应商有很多，国外有西门子、霍尼韦尔等。国内领先供应商有涂鸦智能、云迹科技等。每间房 AI 系统成本投入一般包含硬件、软件及定制开发费，以上合计均摊到每间房的成本约为，普通经济型约 0.5 万 / 间，高端豪华型约 1 万 / 间或更高。

RFID 无感支付：是通过非接触式射频技术（如手环 / 项链 / 手机）绑定支付账户，实现全场景快速消费，是提升客单价与运营效率的核心技术。在很多主题乐园、水乐园中都有这种实际案例的应用。例如三亚亚特兰蒂斯的无限畅玩手环。客人可以预存 5000 元激活手环，享所有消费 85 折 + 双倍积分的优惠，在水乐园、主题餐厅、亲自乐园等场景实现快速消费。后台运营管理人也可以根据手环的消费情况，定制化的推送各种优惠套餐信息，提高了客人的冲动消费转化率，增加度假村二消整体营收。

RFID 无感支付技术既可以提高用户体验和游客人均消费增长，还可以节约度假村管理收银的人力成本开支。其投入成本主要包含手环、读卡器、手持移动 pos 机，以及系统开发。从市场上实际的案例看，一般一间拥有 100 间房的度假村配置约 1000 个手环，其投入国内供应商约 10 万左右，国外供应商约 50 万。

VR 预览 +AR 导航：关于 VR 预览高端度假村通常需要三种内容：360 度实景拍摄用于官网引流，虚拟样板房展示未建成设施，剧情化体验传递品牌故事。

AR 导航方面，室内外融合是难点。新加坡圣淘沙的混合现实导航值得参考，但需要 3 万美元的背包设备支持。对中小度假村，小程序 AR 导览更实际，像莫干山的方案 15 万就能启动。家庭客群更看重互动性，比如三亚天域的恐龙探险 AR 就很成功。

物联网设备联动：酒店物联网设备联动通

过传感器 +AI 算法 + 中央控制系统，实现客房、公区、后台的高效协同，提升能效、体验与运营效率。主要场景如通过智能门锁实现人脸识别或无卡入住，然后自动触发客房供电、空调开启等；通过环境传感器监控温度、湿度或自动调节新风系统等；通过红外人体感应设备来判断客人是否在房间，若无人时自动关灯关空调等；通过智能水电表实时监控水电消耗，监控漏水或用水异常等情况。

一般整套设备的硬件成本约在 800-1200 元 / 间左右，软件通过 SaaS 年费模式 50-80 元 / 间左右。

2.3 场景的体验

主题场景体验是一个度假村空间打造上最重要的工作，这主要包含主题文化表象和主题活动两方面内容。主题文化表象可以通过规划、建筑、室内、展陈和景观等空间或产品设计来实现。主题活动则需要围绕度假村运营过程中，游客参与的具体活动体验来实现。一般度假村会依托度假村选址资源、文化主题、品牌主题等开展体验活动。拥有什么资源，则围绕资源开展相应的主题活动，如滑雪运动主题、温泉疗养主题等。

3 支持系统模块

3.1 人力资源体系

无论是酒店或是度假村，无论是经济型、中档、高星级，其人力构成一般包含如下部门：前厅部、客房部、餐饮部、康乐部（结合度假村主题产品会有不同）、支持部门（工程、安保、行政等）。具体职位如前台接待收银、客房服务、保洁、会计出纳、餐饮、后勤、主题活动相应员工（温泉、水乐园、康养、运动之类对应的员工）。

以上部门一般前厅部、客房部和餐饮部员工较多，若度假村有较大规模的主题活动产品如滑雪或温泉，则该部门员工也较多，一般会站员工总数的 80% 左右。支持部分的员工比例较少，一般占员工总数的 20% 左右。

3.2 供应链管理

酒店作为运营收益物业，供应链管理是利润的重要核心环节。影响度假村成本 -- 品质 -- 体验 -- 可持续的闭环。度假村一般处在距离城市较远的区位，供应链管理的复杂程度远超城市商务酒店。地理制约、需求波动、成本控制

和品质的平衡是重点问题。所以就近采购、建立在地的供应链支持系统是非常重要的。如泰国清迈四季酒店的大米，即是度假村当地农民手中采购而来。但为追求采购物品的品控，应对在地所有供应商分级管理，制定稳定的战略供应商库，以固定采购渠道为主、灵活采购渠道为辅的相结合原则。

3.3 设施维护

度假村设施维护可分为日常维保和周期性维护两大工作内容。

日常维保，主要是度假村在日常运营管理过程中的高频次、标准化的细节管控维护。具体如客房及公区设施维护（机电设备、家具维护等）、景观与户外设施维护（泳池、园林绿化养护等）；周期性维护主要是一些定期的预防干预与深度保养。具体如机电系统大修（暖通空调、电力系统）、建筑结构维护等（屋顶防水、木结构防腐）。

度假村设施维护主要由工程部负责开展。以一个 300 间的度假村酒店为例。其工程部构成大致如下：总工程师 1 人，强弱电技工 4 人，水暖技工 3 人，智能系统专员 2 人，户外设施维护及其他配合人员约 6 人。若有专项的娱乐设施如温泉、水乐园等需要维护则需对应增加该专项的技术员工。

4 收益与风险模块

4.1 收益构成

度假村收入一般包含客房收入、餐饮收入、主题项目或活动收入、商品销售收入、会员收入、品牌机模式输出收入等。

一般情况下，客房是度假村最大的收入来源，至少占 50% 以上。若是小规模无其他主题活动的度假村，其主要收入基本等于客房收入。

餐饮收入也是度假村的主要收入来源之一，一般占比 20%—30% 左右，这主要取决于餐饮功能的规模而定。

主题项目或活动对应的即前述在度假村产品开发中所讲的综合配套产品。主题项目或活动收入也是度假村主要的收入来源之一，与餐饮的占比大致相同，有些以主题项目为主住宿为辅的度假村占比则更高，如一些主题水乐园度假村项目的门票收入可以达到客房收入的同等规模甚至更高。

主题活动可以有很多产品，比如温泉、滑雪、

演艺等。综合配套产品的丰富程度和产品力会影响度假村的营销方案和售价。当度假村客房的售价和配套产品打包销售时，每增加一项配套产品，套票价格也会溢价对应的比例。

以上三大项收入基本构成了度假村收入的主要部分。Club Med 把这几项打包销售，叫做一价全包模式，在其度假村的营收中约占 70%——80% 的比例。

此外围绕主题项目或活动还有一些周边的配套服务或活动，以 Club Med 为例，如私教、培训、spa、儿童托管等，这些收入约有 10%-15% 左右。

商品销售收入和会员收入也是度假村收入的补充，高端型度假村在会员收入的运营更加重视和擅长。度假村除客房餐饮收入外，在商品销售上的创收是一个十分具备潜力的营收环节。例如日本、中国台湾地区有很多乡村度假俱乐部，通过差异化的环境吸引游客前往并入住，再通过向会员销售生态有机、在地化的农产品实现巨大创收。日本的 Mokumoku 农场是农业 + 旅游融合的全球标杆案例。其农产品主要有猪肉及香肠制品、牛奶、手工面包等各 种农产品。其农产品销售收入约占 35% 左右，而其住宿收入确只占约 12% 左右。

4.2 成本构成

度假村的成本构成远比单体酒店复杂，因为它通常规模更大、设施更多元、运营维护要求更高，并且可能涉及自然环境资源的利用。度假村或酒店运营算账千差万别，开发商、运营商、店长等站的角度不同得出的结果也不尽相同。

在度假村运营这个板块，我们只谈度假村物业开发建设交付后的运营管理成本。一般包含有租金、人力、能源、耗品、营销、税费和其他。

在整个住宿行业中，度假村这个产品是非标产品，所以市场上大多数度假村基本都是依据选址条件进行定制化的开发。但也有少部分度假村会选址既有物业经营，即会产生租金成本，具体细分有房屋租赁、停车场租赁、物业管理费等内容。若度假村是租赁物业经营，则这部分成本一般会是度假村运营较大的成本部分。

人力成本是除租金成本之外，度假村最重要的成本之一。具体细分有工资、奖金、福利、社保、

食宿等成本。

能源成本主要是水、电、气等能源使用消耗，此成本在总成本构成中也占有相当的比重。在设计和建设之初，暖通、机电等对能源成本营销较大的专业就应得到足够的关注和重视。所以在设计公司以外，一般开发企业还会聘请机电顾问公司进行审核或二次设计优化，以达到度假村在未来运营中的低能源消耗，从而在产品设计建设时就为节约运营成本打好基础。

耗品主要包含餐食耗品和客房耗品两大部分。餐饮、食材耗品成本，具体如生鲜、酒水、调味料等，度假村餐饮功能规模越大，其食材耗品的成本也越大。

度假村客用品消耗成本是客房运营的核心支出之一，管理精细度直接影响整体利润。其构成和单房成本受度假村定位、客群档次、环保政策等因素影响显著。客用品消耗主要包括一次性耗品、布草及纺织品、印刷宣传品、清洁耗材等。具体如牙刷、拖鞋、茶包、咖啡、矿泉水等；印刷品及宣传品，布草洗涤等成本也属于客房耗品，但不需要每日更换。

4.3 动态财务模型及管理

4.3.1 认识酒店三大系统

酒店动态财务模型是酒店业进行投资决策、运营优化和风险管理的核心工具，尤其对多业态融合的度假村更为关键。其核心在于通过实时数据联动预测财务表现，而非静态表格计算。其中，度假村酒店因业态复杂（住宿、餐饮、活动、娱乐设施等），其管理系统需要更强大的整合能力。那么，我们首先就要了解酒店运营背后的三大系统，PMS（物业管理系统）、CRS（中央预订系统）和 POS（销售点系统），三者协同构成运营中枢，同时也赋能酒店动态财务模型的运营和管理。

三大系统由中央预订系统接受订单，至物业管理系统多部门服务，再至销售终端系统场景消费，完美实现一个游客从预定至入住、至酒店度假消费、再至结算离店的全过程。

PMS：物业管理系统 (Property Management System)，是日常运营的核心操作系统，酒店运营的数字中枢，负责整合客房、宾客、财务及跨部门协同等各个流程。尤其在业态复杂的度假村中，PMS 需管理从常规客房到别墅、水疗、活动的全场景需求。PMS 核心功能模块包含房态与预定管理、宾客全流程管理、财务与账务

管理、跨部门协同管理以及报表与分析管理。

CRS：中央预订系统 (Central Reservation System)，是酒店业流量管控与收益优化的核心引擎，尤其对多业态的度假村而言，它直接影响约 70% 以上的订单来源与收入结构。通过这个系统可以提升度假村直销比例，降低对 OTA 的依赖，毕竟 OTA 佣金对度假村获客成本的影响较大。CRS 的核心任务是统一管理所有预订渠道的房态、房价和库存，通过市场数据分析，给出合理的调价控制和产品套餐。CRS 的功能模块主要包含渠道管理、动态库存控制、多维度价格管理、套餐动态控制等。

POS：销售终端系统 (Point of Sale)，是酒店非客房收入的核心引擎，尤其在度假村中，它管理着综合配套产品，具体如餐饮、水疗、娱乐活动等高毛利消费场景。POS 的功能模块主要包含多业态收银、挂房帐管理、库存数据联动等。

4.3.2 如何提高度假村 GOP 指标

GOP (Gross Operating Profit)，即度假村的营业毛利。GOP 是衡量酒店核心经营盈利能力的关键指标，反映了扣除直接运营成本后的利润，但不包括折旧、利息、税费等固定支出。

如何提高度假村运营的毛利，总结下来可以从占资源、做溢价、控成本三个维度切入。

首先，所谓占资源，即在度假村开发选址期，就应考虑到未来销售产品的价格问题。先天占有稀缺资源，例如绝美的湖景、壮丽的雪山、



图 3

图 3：耗品的单房每日成本受酒店档次、品牌标准、地域、客源结构等因素影响极大，一般在 5 元——50 元不等，有些高端度假村的耗品甚至会用到定制的奢侈品，此耗品成本将更高。

隐秘的森林等等，这些都是未来销售高房价的保障。

其次，做溢价主要指后天做高度假村产品服务的销售溢价，具体的运营管理策略可以采取动态定价+组合销售的模式，也可以重点关注非房收入的深度开发，具体如开发高利润服务产品：SPA、私人活动、特色主题餐饮、主题培训课程等等，很多特色产品的毛利通常均高于客房。此外，还可以增加直销渠道的获客能力，降低对OTA渠道依赖。

最后，控成本。在人力优化方面，具体如灵活排班、自助入住、机器人服务等；

在能源管理方面，具体如采用智能温控设备、LED照明等；在供应链整合方面，具体如集中采购食材和客房用品以降低单价。

4.3.3 风险应对

在度假村正常运营过程中，有多方面的风险需要面对，如恶劣天气、供应链异常等问题。所以，度假村动态财务模型的风险管理需融合前瞻性压力测试、实时预警机制、弹性预案库三大模块，以应对可能突发的气候灾害、政策突变、供应链断裂、客流波动等风险。在疫情期间，国内很多旅游企业、酒店企业的经营都收到了极大的影响。不过有些企业也主动采取自救措施，如员工阶段性假期、网络直播销售或带货等措施，从成本和收入两端采取应对措施尽量弥补疫情带来的影响。

风险应对主要涵盖市场、运营、财务、安全、合规五大维度的风险。

市场风险：季节性明显导致淡旺季经营指标及管理存在较大差异，如滑雪度假村夏季入住率暴跌或空置；应对措施可以考虑动态定价+套餐组合模式，如淡季推出“住3付2”或“家庭套餐”等吸引长住客；济环境影响导致经济衰退时，高端客群减少消费。应对措施可通过精准营销+会员体系深度运营模式实现逆风翻盘，如针对亲子、蜜月、银发族定制广告，Club Med 就有专门的“亲子夏令营”产品；同质化竞争也是在度假村产品开发阶段重大的风险隐患，且在后续运营中很难应对自如。例如海南三亚滨海区域，新老酒店度假村产品密集，新开竞品将进一步分流客户。应对措施可以考虑开发新客源，如承接企业团建、婚礼等，巴厘岛虽然度假村密集，但有些度假村，可将其婚宴收入占比达到 20% 左右。

运营风险：人力短缺是度假村管理普遍的问题，尤其选址在偏远地区的度假村更是如此，员工流动率较高。如新疆地区的度假村，本地招聘员工素质难保障，从外省招聘成本又较高。应对措施可以考虑本地化招聘，但需严格按现代化酒店的高标准服务水平进行培训后方可上岗；供应链中断也是偏远度假村运营的较大潜在风险，生鲜食材、进口酒水供货延迟将影响正常运营，疫情期间物流成本上涨等影响成本开销。应对措施需在供应链端备份个层次多家供应商已备不时之需。供货品质稳定的本地供应商可长期合约，确保基础物资如海鲜、蔬菜稳定供应；设施老化风险，如泳池、空调维修等将影响游客体验，差评将导致复购率下降。应对措施通过预防性维护，每年在淡季集中检修，如滑雪度假村在夏季翻新缆车。

财务风险：自投自建的度假村，前期投资大，奢华度假村单店投入回本周期可能长达 10 年甚至更久。很多品牌度假村在当下也会主动选址轻资产模式来节约重资产投入，通过与物业投资方的合作实现共赢；度假村由于其需要功能复合多元的旅游体验，导致其固定管理成本较高，能源消耗+全包式度假村人工+餐饮成本等使其在淡旺季均需支出较大成本。应对措施可以采取能源优化，如太阳能供电、雨水回收等，灵活用工机制如固定员工+劳务外包模式等一系列手段来降低固定成本支出；此外，若是融资开发建设的度假村，每年还将偿还相当数额的资金利息成本。

安全风险：首先是极端天气带来的突发风险，如台风、山火导致闭店。夏威夷地区的度假村常因火山活动而停业。应对措施首要的即是在极端天气之前做好预防机制，以降低可能造成的财产损失，或可以为酒店购买营业中断保险；其实是可以产生的健康事件，如疫情、食物中毒引发公关危机。应对措施要严格做好卫生管理制度和工作，有些度假村通过透明化厨房、直播食品加工过程等模式，反而将卫生管理做出了酒店运营特色，实现了良好的游客体验及复购；最后治安问题风险，如偷盗、骚扰影响客人安全感等。应对措施可以通过智能监控+人工巡逻相结合模式进行管控，有些高端的度假村如巴厘岛的有些别墅度假村区 24 小时安保全覆盖。

合规风险：由于很多度假村都选址在山水

资源禀赋优秀的地段，固环保法规是大多数度假村需要重点关注的政策风险，如滨海度假村排污不达标会被监管部门罚款等，再如开发建设占用林地、农用地等问题。应对措施应在度假村开发建设前期就做好当地政策合规性的调研分析，将在运营过程中可能遇到的合规问题预先在开发建设阶段做好应对措施。若开发商或运营商在自己不熟悉的国家或省份经营管理度假村，则最好雇佣当地律师、或相关专业人士充分了解在地政策情况；因为度假村运营会用到较多的科技设备、系统软件，难免可能会出现数据泄露、客户隐私安全等问题。应对措施需度假村管理者和相关技术人员加强对该环节的重视和应对机制。

5 运营发展趋势

5.1 数字化与创新——新技术赋能度假村可持续运营

服务端的数字化创新，如自助入住终端、人脸识别、机器人服务、客房智能语音控制等；管理端的数字化创新，基于客户历史数据的营销推荐，利用 AI 分析市场需求、天气等因素，实时调整房价和促销策略。LoT（物联网）技术在度假村酒店的应用可显著提升能效管理、客户体验和运营效率，通过 IoT 设备管理，度假村酒店可实现从“被动响应”到“预测服务”的转型，同时降低约 20% 的运营成本。

5.2 垂直场景深耕

度假村行业的竞争已从硬件设施比拼转向垂直场景的深度运营，通过聚焦特定客群、需求或主题，打造不可复制的体验闭环。

垂直场景按客群划分：家庭亲子消费场景，全龄化活动设计，如 Club Med 的儿童俱乐部+父母 SPA 时光。银发康养消费场景，结合温泉疗愈、中医理疗的慢生活体系，如日本箱根温泉旅馆。高端商务消费场景，会议+休闲混合场景，如巴厘岛 Ayana 的悬崖会议室与私密海滩。

按主题划分：生态野奢主题场景，如国家公园内的低碳帐篷野营。文化艺术主题场景，非遗手作工坊+驻地艺术家计划，如云南松赞林卡藏文化体验。运动竞技主题场景，冲浪/高尔夫主题度假村，如马尔代夫 Crossroads 的游艇俱乐部。

按场景时段划分：微度假，主打城市近郊

的周末微度假，如杭州开元森泊的周末亲子套餐。深度度假，主打 5-7 日甚至更久的深度游览度假体验，如虹夕诺雅京都的禅修主题深度体验。

场景深耕策略可以包含 ip 产品体验，如迪士尼乐园酒店，客房魔法按钮触发城堡灯光秀，沉浸式 IP 贯穿全流程。再如三亚亚特兰蒂斯度假村，水族馆潜水 + 海底套房，将“海洋”主题极致化。服务链延伸，占领用户全旅程。行前主题化行李清单推送，如滑雪度假村的装备租赁指南。住中场景化服务包，如瑜伽晨练 + 轻食早餐 + 颂钵疗愈。离店后会员专属内容，如冲浪教学视频续订等。跨界资源整合，与垂直领域 KOL/KOC 合作，如邀请潜水博主设计海岛探险路线，或联名高端品牌，如安缦 + 法云古村的茶道大师课等。技术赋能垂直场景，如可以通过数字孪生选房，VR 预览。通过 AI 智能匹配，向游客推荐活动组合。

垂直场景的本质是“用专业度换溢价权”，需在三个层面突破。1) 用户洞察，找到“愿意为热爱付费”的细分群体；2) 体验密度，在同一主题下提供多层次服务；3) 技术杠杆，用数字化工具放大场景独特性。在实际度假村运营过程中，建议选择 1-2 个核心场景做透，再通过“场景模块化”实现可复制扩张，如安缦的“在地文化 + 极简美学”全球复制逻辑。

5.3 模式创新探索：轻资产模型 + 新产品迭代

5.3.1 轻资产模型

度假村运营的轻资产模式是指企业通过品牌输出、管理合作、租赁经营等方式，减少对土地、建筑等重资产的直接投入，降低资本开支和财务风险，同时快速扩张并提高资本回报率。以 ClubMed 为例，根据投资结构和所有权划分，复星文旅在 Club Med 中国项目的参与方式可分为三类：全资重资产、股权投资 + 品牌管理、纯品牌输出。其中南京和太仓项目是复星自投自建并持有资产的重资产项目；丽江、延庆以及太仓复游城的局部属于合资开发的半重资产项目；而广西、海南、吉林、安吉、亚布力项目则属于零股权的纯轻资产管理项目。

一般轻资产模式的收费标准可参考如下模式：品牌管理费（一般占营收的 3%-8%）+ 超额利润分成（利润的 10%-20%）；当然根据轻

重双方谈判约定，轻资产方也可以只授权品牌不参与运营，谈好品牌年费即可。

5.3.2 新产品迭代

酒店住宿业是文旅行业重要的细分行业。在度假村这个细分产品上，市场上从高、中、低端产品，以及衍生的类度假村产品，均有成熟的品牌和公司。度假村市场并不是蓝海，市场成熟度已非常之高。但受市场宏观经济背景、各品牌公司发展战略等因素的影响，仍然会推出一些新品牌、新模式或新物种，以应对和满足市场和客户的需求变化。

案例一，地中海通过子品牌做田园度假村细分赛道。全球度假连锁品牌 ClubMed，近期针对中国市场，在传统成熟度假村业务下分支推出子品牌 Joyview 产品。ClubMed 度假村的选址向来是国内的热门景点，而 Joyview 则一反常态，选择了两个非热门景点浙江安吉和河北昌黎两个小城市。Joyview 的设计灵感来源于大自然给与的灵感。竹林，山野瀑布，茶园和安静的田园生活，酒店设计无论从颜色、用材、景观各方面，都非常关注入住者的自然体验。ClubMed 有意在田园式自然体验度假村的赛道分一杯羹。

案例二，安缦做城市会员俱乐部。为满足安缦忠实宾客的需求，安缦品牌之下持续强化高端定制服务，也由郊野度假向城市商务收割（选址城市核心地段），安缦推出了私人俱乐部空间专门为其私人会员体系服务。2022 年正式推出俱乐部会员制度，首家俱乐部在安缦纽约（Aman New York）隆重开幕，随即扩展至安缦东京（Aman Tokyo），反响热烈，声誉日盛。

案例三，安缦卖别墅，通过品牌溢价收割现金流。安缦度假村（Aman Resorts）的别墅销售业务是其商业版图中“资产沉淀+品牌管理”的高阶策略，通过产权分割、长期管理、圈层增值构建闭环，形成年复合增长率达 18% 的核心资产收益板块。安缦依托其度假村核心服务，经营完全产权别墅、分时产权别墅和分时租赁别墅三种模式别墅销售模式，据公开数据显示，其 2021 年的别墅销售额达 24 亿美元。安缦别墅销售本质是“用固定资产锁定高净值人群生命周期价值”。

5.4 韧性及可持续措施赋能运营

度假村提升韧性与可持续性已成为抵御风险、降本增效的核心竞争力。以下通过能源韧性、生态循环、数字智能、社区共生四维框架进行拆解分析。

能源韧性主要指度假村日常用电和用水的韧性措施。

通过微电网 + 储能系统。具体如光伏建筑一体化设计、氢燃料电池备用设施等。开发建设过程中，采用雨水收集、中水利用等技术设施，以降低对市政用水的依赖度而应对极端异常水环境下的政策运营。

生态循环主要指从消费者到再生者的理念转变。通过废弃物资源化利用设施，实现节能减排和环保理念。

数字智能主要指利用先进科技赋能运营的韧性措施，以达到度假村运营动态优化与风险预判。具体如物联网、数字孪生、AI 技术等。

社区共生主要是指度假村运用管理的本土化价值重构。具体如雇佣在地原住民员工、

建立本地供应链体系、传承传播在地民俗文化等。

此外，度假村建筑应以节能环保为目标，通过被动式低能耗设计和主动式节能技术，来践行绿色建筑理念，最终实现度假村的韧性和可持续性发展。

参考文献

- [1] 陈嘉欣, & 王春雷. (2020). 度假酒店客户体验管理研究——基于全流程触点视角. 旅游学刊, 35(6), 45-53.
- [2] 张广瑞, & 刘家明. (2019). 旅游度假区开发与管理. 中国旅游出版社.
- [3] 吴必虎, & 俞曦. (2018). 旅游规划原理. 中国旅游出版社.
- [4] 王慧, & 李咪咪. (2021). 基于 RFM 模型的度假村会员运营策略研究——以 Club Med 为例. 旅游科学, 35(2), 77-88.
- [5] 刘德谦. (2020). 旅游接待业数字化转型路径研究. 旅游学刊, 35(10), 12-21.
- [6] 朱虹, & 周玲. (2022). 智慧酒店技术赋能运营效率研究——以 AI 客房控制系统为例. 饭店现代化, (1), 34-37.